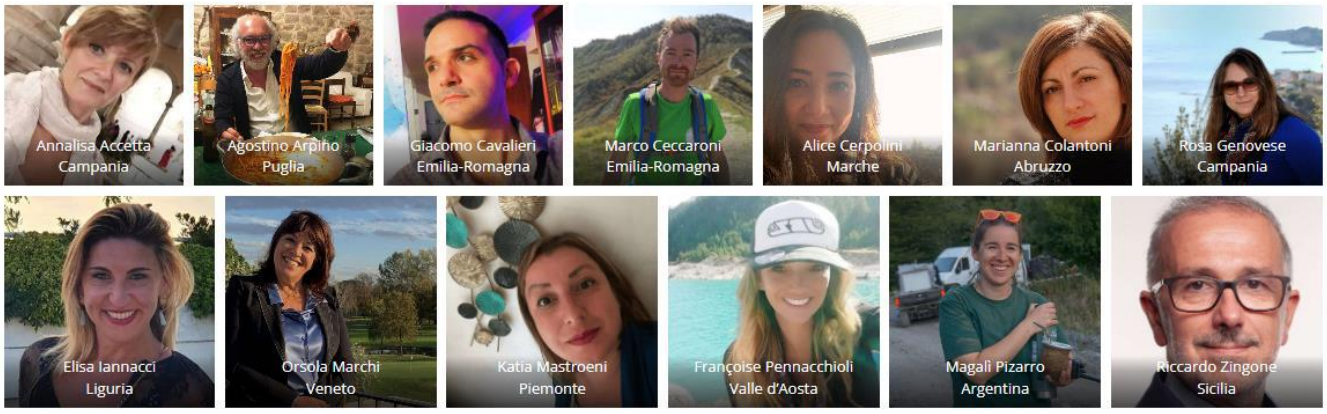
ANDREA SUCCI
Cambiamento e benEssere

**Fare Innovazione Sociale, la figura del Coordinatore/Coordinatrice Turistico Territoriale™: un driver di sviluppo per le comunità locali** *(attraverso l'approccio metodologico del temporary management)*

Il ***temporary management*** rappresenta di fatto la terza via, accanto alla consulenza e alla dirigenza tradizionale, attraverso cui una comunità locale può dotarsi delle competenze professionali necessarie allo sviluppo turistico del proprio territorio e la cui mancanza rappresenta spesso la principale criticità per la maggior parte dei piccoli comuni italiani.
Da parte sua, l'approccio metodologico del *temporary management* richiede una modalità di tipo partecipativo e garantisce la messa in pratica e il coordinamento delle varie attività, prevedendo al contempo la formazione di nuove risorse umane, preparate in ambito locale - con il ruolo di Coordinatore/Coordinatrice Turistico Territoriale™ (CTT™) - che daranno continuità al lavoro sviluppato una volta concluso l'intervento di *temporary management*.
Il CTT™ rappresenta una preziosa *cerniera* fra gli amministratori locali e la propria comunità ed è un valore aggiunto per i tour operator e le agenzie viaggi nel rapporto con i loro clienti una volta arrivati a destinazione. È la nuova frontiera dei professionisti della *cultura dell'ospitalità*, che non coincide con il turismo, ma ne è il presupposto.

Attualmente (gennaio 2024), questa figura è presente in dieci regioni italiane e in Argentina (nella regione della Patagonia).




Non si diventa CTT™ tramite un semplice "corso di formazione" ma avendo dimostrato capacità, azioni ma, soprattutto, Valori agiti con i comportamenti. "È l'energia positiva delle azioni che sta nel fare per pensare", esattamente il principio-guida di "Territori e Italianità"[1], un ecosistema di Professionisti che mettono a disposizione le proprie competenze per potenziare, in modo collaborativo, le opportunità di lavoro nei luoghi di appartenenza.

[1] "Territori e Italianità" è una community di professionisti che opera per uno sviluppo consapevole e sostenibile del territorio italiano. Persegue un modello di sviluppo economico che ha come scopo l'emersione delle migliori energie professionali e dei valori disseminati sul nostro territorio, a partire da quelli presenti nelle aree interne, in seno a cui "Territori e Italianità" vuole operare come facilitatore e agente operativo del cambiamento. L'obiettivo è richiamare l'interesse delle diverse professionalità che operano in ambito turistico in tutta Italia per potenziare, in modo collaborativo, le opportunità di lavoro nei luoghi di appartenenza di ciascuno di loro.



GMT™ Gruppo di Marketing Territoriale
CTT Coordinatore Turistico Territoriale
L'ENERGIA POSITIVA DELLE AZIONI TERRITORI e Italianità CHE STA NEL FARE PER PENSARE

Il CTT™ è soprattutto formato sul campo (applicando il "ciclo di Kolb" dell'apprendimento esperienziale) per favorire in questo modo l'apprendimento operativo di compiti che svolgerà poi autonomamente, applicando il **"Format GMT™"** dei **"5 Passi"**, grazie all'affiancamento attivo-passivo di un *destination temporary manager* (singolo o, se necessario, in team).

## Il modello GMT™

Ciò che manca e occorre è la possibilità di creare le condizioni per **favorire l'autonoma iniziativa** degli operatori economici, applicando il "Principio di Sussidiarietà" come ben riportato dall'articolo 118 della nostra Carta Costituzionale.
Diventa così funzionale attivare un Gruppo di Marketing Territoriale - GMT™- di Destination Temporary Management e di progetto riconosciuto dalle Comunità locali in quanto risorsa a loro supporto, che agisce per attivare e coordinare **un gruppo informale di operatori turistici** e imprese del territorio (a partire da chi manifesta un marcato dinamismo e passione per la propria terra), in interazione con le Amministrazioni locali.

Compito e obiettivo del GMT™ è di creare le condizioni e i presupposti affinché Amministratori locali, Operatori economici e la Comunità intera possano **rendersi poi autonomi** nello sviluppo territoriale, grazie alla figura locale del Coordinatore-Coordinatrice Turistico Territoriale™, che sarà formata sul campo attraverso la metodologia dell'affiancamento attivo/passivo (tipico del *temporary management*), **apprendendo i compiti** che concretizzano la realizzazione un Piano d'Azione di Marketing Territoriale e di Rigenerazione culturale dell'Ospitalità.



Diverse sono le attività che il CTT™ **apprenderà sul campo** e svolgerà poi autonomamente:

a. creare i prodotti turistici;
b. fornire consulenza e formazione sia a privati, sia a personale amministrativo, nonché ad amministratori locali;
c. alimentare i canali distributivi (in forma diretta e indiretta) coinvolgendo una rete di agenzie viaggio, a partire da quelle regionali;
d. essere punto di riferimento per gli ospiti, rispondendo alle loro esigenze/richieste (ma anche proponendone di ulteriori);
e. creare un archivio fotografico, utile per curare l'immagine online del brand territoriale (selezionando fotografi e video maker possibilmente locali);
f. creare e alimentare un *database* dei turisti che soggiornano, utilizzabile per operazioni di marketing diretto a supporto degli operatori;
g. organizzare e gestire gli educational con agenzie viaggi, tour operator, stampa estera e nazionale;
h. organizzare eventi B2B, B2C e B2B2C, sia locali, sia in altri territori regionali, in collaborazione con il GMT™ nazionale e, quindi, anche i CTT™ operativi nelle altre regioni italiane e all'estero;
i. rappresentare gli operatori a una mirata serie di fiere ed eventi espostivi;
j. sviluppare e raccordare gli infopoint diffusi sul territorio, alcuni dei quali potranno essere veri e propri punti vendita di prodotti e servizi (a vantaggio di produttori, artigiani, guide turistiche, ambientali, cicloturistiche ecc.);
k. coordinare attività di comunicazione (social media, stampa, materiale cartaceo);
l. attivare uno "Sportello PrimaRisposta" come servizio per operatori e amministratori locali (magari in collaborazione con i Gal territoriali).

Risulta comprensibile quanto lo sviluppo articolato di queste attività evidenzi la sostenibilità economica del modello, contemplando ricavi che derivano dalle attività commerciali, dal contributo da parte di operatori privati, da bandi pubblici ecc.
Il CTT™, in buona sostanza, coniuga un approccio privatistico con un "interesse pubblico" a sostegno di un bene comune[2].

Al termine della formazione sul campo, il CTT™ si ritroverà il lavoro ben avviato e sarà in grado di consolidare e far crescere in qualità il "suo" GMT™ (acronimo di **G**ruppo di **M**arketing **T**erritoriale). Il "Modello GMT™", infatti, si basa sull'attivazione di una rete collaborativa di **professionisti e partner locali,** che mettono in campo capacità e competenze, gestite in modo integrato, per attivare e **coordinare un gruppo informale** di operatori turistici, produttori agroalimentari, artigiani, imprese del territorio, eccellenze scelte per comporre programmi di esperienze turistiche espressione del genius loci e della cultura identitaria di una comunità locale. È il **modello geometrico dei frattali,** che si ripete nella sua forma allo stesso modo su scale diverse, secondo il principio dell'autosimilitudine[3].

Pertanto il punto di arrivo (per rappresentare poi successivamente anche il punto di partenza) del modello di Organizzazione Territoriale dell'Ospitalità - **GMT™**- risulta essere proprio il **Coordinatore-Coordinatrice Turistico Territoriale - CTT™**, la cui azione è ispirata ad un modello di gestione integrata ed evolutiva del capitale sociale, intellettuale, relazionale ed economico di un determinato territorio, secondo gli obiettivi di **Sviluppo Sostenibili dell'Agenda 2030** (**"SDGs")** dell'Assemblea delle Nazioni Unite.



## Il posizionamento del GMT™.

I tre pilastri sui quali basare l'identità di una qualsiasi organizzazione sono rappresentati dalla **Vision**, dalla **Missio**n e dalla **Carta dei Valori e dei Comportamenti**.
Per il GMT™ sono:
La **Vision**: "*Rendere attraenti e attrattivi i Territori*".

[2] Mi ricollego, qui, alla "governance dei commons", la teoria che è valsa, nel 2009, il premio Nobel per l'economia a Elinor Ostrom. Dopo diversi anni di studi e ricerche, la Ostrom si pose il problema fondamentale di come un gruppo di soggetti, nel suo testo definiti *principals*, interdipendenti tra di loro, possano autoorganizzarsi e autogovernarsi al fine di ottenere benefici collettivi di lungo periodo, superando la tentazione di comportamenti free-riding e, più in generale, di tipo opportunistico. Conducendo studi sul campo su come le persone nelle piccole comunità locali gestiscono le risorse naturali condivise, come pascoli, acque di pesca e foreste, Ostrom dimostrò che, quando le risorse naturali sono utilizzate congiuntamente dai loro utenti, nel tempo vengono stabilite regole per il modo in cui devono essere curate e sfruttate in modo economicamente ed ecologicamente sostenibile.

[3] Il frattale è un oggetto geometrico che si ripete nella stessa forma e allo stesso modo su scale diverse per cui, ingrandendone una qualunque parte, si ottiene una figura simile all'intero iniziale. Questa caratteristica è spesso chiamata autosimilarità oppure autosomiglianza. Alla base dell'autosimilarità sta una particolare trasformazione geometrica chiamata *omotetia*, che permette di ingrandire o ridurre una figura lasciandone inalterata la forma. Il termine frattale venne coniato nel 1975 da Benoît Mandelbrot nel libro "Les objects fractals: forme, hazard et dimension" per descrivere alcuni comportamenti matematici che sembravano regolati da sequenze caotiche e deriva dal latino *fractus* (rotto, spezzato) così come il termine frazione. Per esempio, in un albero (soprattutto nell'abete) ogni ramo è approssimativamente simile all'intero albero e ogni rametto è a sua volta simile al ramo di appartenenza e così via; è anche possibile notare fenomeni di autosimilarità nella forma di un cavolfiore, nel profilo geomorfologico delle montagne, nelle nubi, nei cristalli di ghiaccio, in alcune foglie e fiori. Secondo Mandelbrot, le relazioni fra frattali e natura sono più profonde di quanto si creda. «Si ritiene che in qualche modo i frattali abbiano delle corrispondenze con la struttura della mente umana, è per questo che la gente li trova così familiari. Questa familiarità è ancora un mistero e più si approfondisce l'argomento più il mistero aumenta». (Benoit Mandelbrot)

La **Mission**: "*Formare Comunità Ospitanti*".
La **Carta dei Valori e dei Comportamenti** delle persone che compongono il GMT™ e condivisi con la Comunità:

- **Lavoro**: come libertà, passione e opportunità di crescita personale. È la capacità di emozionarsi.
- **Onestà Intellettuale**: come coerenza e integrità. È la capacità di essere affidabili.
- **Rispetto**: come ascolto e apertura. È la capacità di armonizzarsi con gli altri.

Il Senso di direzione (la Vision) e la Mission del GMT traggono ispirazione, in particolare, in alcuni dei 17 Obiettivi indicati dall'Agenda 2030, recepite come "traiettorie" da seguire per i comportamenti dei singoli, delle comunità, delle imprese, degli stakeholder e di chi rappresenta le Istituzioni:
«Istruzione di Qualità (4) – "Buona occupazione e Crescita Economica" (8) – "Ridurre le disuguaglianze" (10) – "Città e Comunità Sostenibili" (11) – "Consumo e Produzione Responsabili" (12) – "Pace e Giustizia" (16) – "Partnership per gli obiettivi" (17)

## Il concetto di Innovazione sociale: Societing e CTT™

Il concetto di Innovazione sociale[4], secondo la definizione classica di Mulgan, si basa su di un "lavoro di campo" legato alla costruzione di strumenti e competenze per un operato sociale di comunità partecipativo, replicabile e finalizzato alla costruzione di reti dinamiche in grado di avviare e gestire progetti/processi di rigenerazione culturale, sociale ed economica del territorio, attraverso legami a forte connotazione valoriale e simbolica.

Quello della "partecipazione" risulta un fattore critico di successo per sviluppare innovazione nel cosiddetto **Turismo Trasformativo**, a partire dalla necessaria condizione di "formare" comunità ospitanti che siano autenticamente ospitali.



Nel marketing "trasformativo" legato al turismo, il consumatore/ viaggiatore/turista assume un ruolo centrale. Il turista non è più soltanto colui che fisicamente fa la vacanza, ma è un soggetto che viene mosso da motivazioni intrinseche, legate a tematiche sociali ed ambientali, e da emozioni suscitate dai luoghi e dalle comunità che visita.

Modalità che permettono al visitatore, da un lato, di poter godere (visivamente e materialmente) di un'esperienza autentica, unica e personale, dall'altro, di **influire direttamente sulla vitalità della destinazione e "indurre"** la comunità locale alla ri-scoperta del proprio genius loci e radici identitarie.

Nel concreto si attua la gestione attiva di una Comunità che diventa protagonista di un'Ospitalità sostenibile e socialmente responsabile del proprio territorio. Un'Ospitalità Sociale intesa come fattore di coesione e integrazione, che produce benefici sia per l'ospite che per l'ospitante, con ricadute sul lavoro e sulle diverse economie del territorio e che richiede un sapiente e appassionato lavoro di coordinamento!

[4] "Libro bianco sull'innovazione sociale", Robin Murray, Julie Caulier Grice e Geoff Mulgan. *"Definiamo innovazioni sociali le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano dei bisogni sociali (in modo più efficace delle alternative esistenti) e che allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa".*

Ricorre qui il principio del **Societing**, che già oltre trent'anni fa Cova e Fabris evidenziavano un ripiegamento in atto del modello individualista, che metteva l'accento su un **ritorno al legame sociale nelle società occidentali e al desiderio di partecipare a comunità diverse**.

Il societing, declinato in chiave turistica, cerca di contribuire al rafforzamento del vincolo sociale tra viaggiatore e ospitante, ma anche tra i viaggiatori stessi, con la formazione ad esempio di circoli/club di viaggiatori. In questa logica si tratta di conciliare lo sviluppo del turismo con la tutela dell'ambiente ed il rispetto dell'identità della storia e della cultura delle popolazioni locali e del loro territorio ma, anche, di proporre nuovi mezzi e luoghi coniugati con modalità d'intervento che preservano e non dilapidano le risorse locali, generando benefici economici, sociali e culturali per tutta la comunità.

Individuare le eccellenze sul territorio, confezionare programmi turistici emozionanti, coordinare GMT™ di Operatori Locali, sviluppare relazioni per promuoverli su canali diretti e con i Tour Operator, interagire con gli Amministratori locali (quando è possibile…)… c'è tanto lavoro da fare!

A fronte di una domanda crescente di Turismo trasformativo, responsabile e consapevole e ad un mercato dell'Offerta sempre più competitivo, emerge da più parti la necessità e **opportunità** di creare una **figura preziosa** quanto **innovativa**: il **Coordinatore-Coordinatrice Turistico Territoriale™**, che rappresenta una preziosa "cerniera" fra gli amministratori locali e la propria comunità e un valore aggiunto per i tour operator e le agenzie viaggi nel rapporto con i loro clienti. I CTT™ sono la nuova frontiera dei professionisti della "Cultura dell'Ospitalità, che non coincide con il turismo, ma ne è il presupposto.

Occorrono **passione** per il proprio territorio, **intraprendenza** tipica dell'auto-imprenditorialità, la conoscenza di almeno una lingua straniera e capacità **organizzative**, ingredienti che gli permettono di saper costruire **Relazioni autentiche** con il territorio utili a gestire, confezionare e poi coordinare prodotti turistici **innovativi**.



**Dal punto di vista delle competenze professionali, al CTT™ è richiesto di aver acquisito (o di acquisire):**

- buona conoscenza in ambito storico-artistico, economico e fisico-ambientale degli elementi identitari, delle tradizioni e dei mestieri del territorio di competenza. Tali conoscenze potranno essere acquisite per formazione o per esperienza a livello professionale, in quanto operatore o imprenditore, oppure a livello personale in quanto soggetto attivo nel settore culturale, enogastronomico, del tempo libero ecc.;
- capacità organizzativa dei singoli servizi, nonché del ciclo completo dell'offerta territoriale: progettazione di programmi turistici integrati che sappiano valorizzare le peculiari risorse identitarie della destinazione, privilegiando il vissuto e l'esperienza che l'ospite vivrà durante la permanenza;
- capacità di ascolto, relazionali e di gestione dei rapporti (con amministratori pubblici, fornitori di servizi, clienti, persone a cui dover riferire nel quadro della propria attività);
- apertura mentale, creatività, orientamento al cambiamento e all'innovazione;
- cultura del servizio e orientamento al cliente, sia esterno (ospite, operatore locale), sia interno (all'organizzazione in cui opera);
- capacità di monitorare la qualità dei processi (e anche delle proprie attività);
- propensione a lavorare per progetti e capacità di programmare attività, tempi e risultati;
- capacità di risolvere i problemi (abilità nella gestione delle emergenze);

- conoscenza base verbale e scritta di almeno una lingua;
- padronanza della comunicazione verbale e scritta: chiarezza, concisione, approccio proattivo, focalizzazione sugli obiettivi ecc.;
- utilizzo a livello di utente evoluto dei principali *social media*;
- conoscenza di elementi di marketing generale e di marketing territoriale e turistico;
- conoscenza di base del sistema pubblico a sostegno del turismo (enti, istituzioni, associazioni di categoria, referenti per misure di finanziamento ecc.).

**Fare Innovazione Sociale, i vantaggi per i territori e le comunità locali che si avvalgono della figura del CTT™.**

**Per gli host e i property manager** *(settore extralberghiero):*

- potenziare l'offerta rendendola più attraente e distintiva con forme di **turismo responsabile, consapevole**, a forte matrice identitaria;
- generare accordi commerciali con produttori e fornitori di servizi locali, promuovendo anche nel proprio sito (quando realizzato) la promozione delle esperienze e dei prodotti locali;
- fidelizzare la clientela;
- attrarre nuovi proprietari immobiliari (per i property manager).

**Per i produttori di eccellenza:**

- essere parte attiva di programmi esperienziali (in laboratori artigianali, visite guidate, degustazioni narrate ecc.).



**Per le guide turistiche, gli accompagnatori e i tour leader:**

- acquisire la conoscenza del proprio territorio in chiave esperienziale, fornendo servizi innovativi rispetto a quelli del turismo tradizionale.

**Per i direttori tecnici di agenzie viaggi (intenzionati a occuparsi di *incoming*):**

- disporre di nuovi prodotti entrando nel mercato del turismo esperienziale in *incoming*.

**Per gli amministratori locali e gli uffici del turismo:**

- trasformare un territorio facendolo crescere con un'identità di destinazione;
- diffondere nella comunità locale la conoscenza del proprio patrimonio immateriale (saperi, usi e costumi), per una più consapevole cultura dell'ospitalità. I territori diventano così più attraenti e attrattivi;
- contribuire a formare comunità ospitali e con un rinnovato senso di appartenenza al proprio territorio.

**Per i giovani diplomati, i laureati in materie turistiche, gli esperti di cultura locale:**

- cogliere nuove opportunità professionali, di cui il mercato necessita.

**Per gli organizzatori di eventi di richiamo sul territorio:**

- diventare un'interessante leva di sviluppo turistico, fornendo un servizio strutturato di accoglienza ospitale.

**********