IL PIANO STRATEGICO PARTECIPATO COME STRUMENTO DI SVILUPPO DELLE DESTINAZIONI: IL CASO DEL GARDA TRENTINO

Francesca Romani
Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM

L'obiettivo di questo elaborato finale è stato verificare il ruolo della pianificazione strategica partecipata nel favorire il riposizionamento e lo sviluppo delle destinazioni turistiche di tipo *community*, la cui offerta è caratterizzata, a differenza delle destinazioni denominate *corporate*, dalla presenza di una moltitudine di portatori d'interesse indipendenti tra loro ma che interagiscono attraverso un sistema di coordinamento.

Ho inteso dimostrare come il metodo di pianificazione tradizionale di tipo top-down, modello in cui le decisioni vengono prese al vertice e poi comunicate ed imposte agli altri attori, presenta dei limiti significativi che possono essere superati grazie all'adozione del metodo di pianificazione partecipata.
Il caso della destinazione turistica del Garda Trentino è ideale per dimostrare questa ipotesi di ricerca perché è un esempio di destinazione *community* che si è ritrovata in un momento critico del suo ciclo di vita, poiché, nonostante registrasse un costante sviluppo di flussi, rimaneva una destinazione matura con prodotti e mercati altamente diversificati e complessi da gestire e dunque necessitava di un processo che stimolasse il suo sviluppo e riposizionamento sul mercato al fine di evitarne il possibile decadimento.
Per garantire la sopravvivenza futura e il rilancio di questa destinazione è stato necessario abbandonare il processo di pianificazione top-down, il quale aveva dimostrato di non essere in grado di ottenere risultati significativi preferendogli un processo di pianificazione innovativo.
Il processo partecipato è risultato adatto a formulare una strategia risultata utile allo sviluppo della destinazione in un'ottica di medio/lungo termine e per raggiungere l'equilibrio tra sviluppo della destinazione e del prodotto, migliorando al contempo qualità dei servizi offerti e delle esperienze dei visitatori.
Questo processo si è concretizzato con la stesura del suo output formale - il Piano Strategico Partecipato del Garda Trentino – risultato di un percorso di ricerca e di studio intrapreso dall'Azienda per il Turismo Garda Trentino S.p.A. a partire dal 2011 e che ha visto nell'ultima elaborazione la partecipazione e collaborazione della Trentino School of Management.
Il documento mette in luce i punti di forza e di debolezza del sistema turistico dell'Alto Garda e ha l'obiettivo di rappresentare la visione condivisa delle risorse, delle competenze e delle sfide competitive e soprattutto deve esplicitare, comunicare e condividere le strategie sia con i collaboratori interni sia con gli attori indirettamente coinvolti nell'intero sistema turistico.

Nell'ambito dell'economia aziendale l'ottica di guardare al futuro è uno dei punti di forza per permettere all'azienda (o in questo caso ad una destinazione) di continuare a vivere e crescere

nel tempo e la pianificazione è il processo che sta alla base di questo concetto.
La pianificazione strategica si può riassumere come "quel processo di decisione sugli obiettivi dell'organizzazione, sui loro cambiamenti, sulle risorse da usare per il loro raggiungimento e sulle politiche che devono informare l'acquisizione, l'uso e l'assegnazione di tali risorse".
Il modello di pianificazione tradizionale top-down comporta una serie di rischi e limitazioni come la centralizzazione dell'autorità e della scala gerarchica, poiché le decisioni vengono prese dai vertici e successivamente comunicate e imposte ai livelli sottostanti, e inoltre il know how appare esperto ma comunque limitato poiché coinvolge solo un numero limitato di attori decisionali.
La pianificazione partecipata si dimostra quindi più efficace perché supera le limitazioni del modello tradizionale e:

- imposta un percorso di revisione permanente della strategia della destinazione;
- crea un ambiente interattivo che favorisce la condivisione delle informazioni e delle esperienze degli stakeholders e le traduce in linee di azione condivise dal basso;
- consente la trasformazione del sistema di governance in una struttura sempre più policentrica e pluralista attraverso il riavvicinamento ai bisogni dei destinatari delle politiche e dei progetti;
- garantisce allo stesso tempo maggior trasparenza e controllo da parte degli attori meno forti, evitando pratiche di collusivismo e mediazione politica;
- favorisce il processo innovativo consentendo di raggiungere soluzioni differenti da quelle date dai modelli standardizzati;
- ha la capacità di sviluppare senso di appartenenza e rafforzare l'identità comunitaria attraverso l'ampliamento del network di attori coinvolti.

Nel caso del Garda Trentino prima del 2011 non si teneva in considerazione la moltitudine di attori presenti sul territorio e dunque le decisioni che incidevano profondamente sul settore turistico, sia a livello infrastrutturale sia a livello di organizzazione degli eventi, erano prese principalmente dai Sindaci dei sei comuni assieme ai funzionari o politici provinciali, seguiti dal Direttivo dell'Azienda di Promozione Turistica (Apt).
L'approccio di pianificazione tradizionale non ha prodotto effetti significativi per questo territorio e le sue infrastrutture perché il processo decisionale non era frutto di un'approfondita e sufficientemente ampia conoscenza del territorio e delle sue necessità.
Avendo dunque notato le basse performance si è deciso di adottare un processo di pianificazione Partecipata. A partire dal 2011 si è così iniziato a preferire un nuovo tipo di governance che prediligesse un approccio di lavoro che coinvolgesse in maniera diretta e reale la maggior parte degli attori territoriali.

Con l'ultimo capitolo della tesi ho studiato ed esposto l'ultima elaborazione del Piano Strategico Partecipato del Garda Trentino, risultato del percorso di ricerca e di studio durato circa un anno e suddiviso in quattro fasi.

In questa tipologia di pianificazione la partecipazione è un elemento fondamentale e costituisce nel contempo una sfida, un obiettivo e una condizione di successo.
Questo percorso ha visto un ampliamento della platea di attori territoriali, ha rafforzato il network, li ha resi partecipi sotto la guida della Destination Management Organization all'ottenimento di una visione unitaria del futuro del territorio e la sua modalità innovativa di coinvolgimento ha contribuito ad ottenere degli strumenti sempre più precisi per impostare una nuova strategia territoriale efficace, duratura ma soprattutto condivisa.
Penso che l'esempio del Garda Trentino possa e debba essere sperimentato anche in altre realtà italiane per dar loro uno strumento efficace di governance territoriale che permetta di affrontare le difficoltà e le sfide date dai continui cambiamenti che il mercato turistico impone agli attori territoriali e che portano ad un continuo bisogno di aggiornamento. Tramite lo strumento del Piano Strategico Partecipato questi cambiamenti possono essere meglio gestiti grazie al coinvolgimento puntuale e costante di tutte le realtà coinvolte.