



## 1) SCHEDA PROGETTO (progetto in corso)

<b>BACKGROUND CHECK</b>
Sulla base del concetto di turismo sostenibile, cioè un turismo che contribuisce in maniera attiva e diretta attivamente alla riproduzione del territorio e (1) includendo le comunità locali nella sua progettazione, sviluppo e svolgimento, contribuendo al loro benessere e offrendo l'eredità naturale e culturale del territorio come elemento di diversificazione della destinazione, nel 2019, dall'iniziativa di alcuni operatori turistici nasce in Sardegna la Rete Ecoturismo Sardegna nasce nel novembre 2019. Essa si propone di realizzare un'aggregazione di imprese sarde (oggi ne conta 50) che possa porsi sul mercato in maniera competitiva e che sia al contempo produttrice di esternalità positive per il territorio.
<b>RESPONSABILE PROGETTO/ PRINCIPALE ANIMATORE DELLA RETE</b>
Andrea Vallebona (Rete Gaia Srl)

## 2) (punti rilevanti da) INTERVISTA RESPONSABILE DI PROGETTO

(Intervista con Andrea Vallebona 11/11/2020)

### D: mi può aiutare a capire cos'è e come nasce la rete?

R: Alcuni imprenditori si sono interessati alla possibilità di presentare un progetto di Rete dell'Ecoturismo ad un bando di Sardegna ricerche, pubblicato nel 2019, li ho incontrati a gennaio del 2020 e gradualmente il progetto ha preso corpo, divenendo progressivamente qualcosa di più importante rispetto ad un'aggregazione volta all'ottenimento di un finanziamento pubblico. Il lockdown e lo spostamento della scadenza della presentazione delle candidature al bando di Sardegna Ricerche ci hanno consentito di lavorare intensamente sullo sviluppo dell'idea. Oggi la Rete ha al suo interno circa 50 partner ma non stiamo ancora spingendo sull'acceleratore per crescere perché abbiamo bisogno di consolidare tutta una serie di aspetti organizzativi e di organizzazione interna della Rete. Adesso abbiamo completato le fasi che ci consentono di definire in maniera puntuale la nostra identità e a partire da questa potremo presentarci in modo più ampio sia verso il mercato della domanda sia in relazione all'espansione della Rete verso altri operatori.

E' infatti importante crescere in modo graduale per evitare di alterare l'identità della rete.

È un'identità che si sta strutturando attraverso anche momenti in cui abbiamo definito le regole interne e diversi documenti sulla qualità e sostenibilità delle nostre attività.

La rete è presente in Sardegna, non in maniera uniforme perché la sua espansione si è determinata prevalentemente attraverso contatti diretti.

Siamo presenti in tutte le provincie, un po' meno in Gallura e nel Sulcis.

Dopo un lungo periodo di elaborazione durato quasi un anno ci siamo formalmente costituiti come Contratto di Rete.

Ora siamo una realtà giuridicamente riconoscibile e come tale stiamo partecipando alla BITESP – Fiera del Turismo Esperienziale, che si svolgerà alla fine di novembre, con un nostro catalogo dei nostri prodotti turistici.

All'interno della rete abbiamo quattro tour operator e questo ci consente di predisporre anche i pacchetti turistici.

I nostri tour operator, specializzati in turismo sostenibile, operano sui principali mercati di riferimento per l'ecoturismo: mercati dell'Est, Germania e Nord Europa, Francia e Paesi del Mediterraneo Occidentale.

### D: Che tipo di pacchetti proponete? Per che tipo di profili? Ci può citare qualcuno di questi percorsi?

R: Prevalentemente sono dei percorsi di turismo attivo e quindi percorsi di biking, canoa, acqua trekking, arrampicata e tutto ciò che ha a che fare con il turismo attivo. Abbiamo una vasta gamma di offerte all'interno delle nostre proposte e

abbiamo anche alcune proposte particolari che hanno avuto una notevole ribalta a livello mediatico nell'ultimo periodo come l'azienda *LogOut* che propone un'attività di digital detox unite al turismo attivo

Le nostre imprese si caratterizzano per una specifica attenzione non solo a livello operativo ma anche a livello di valori rispetto a un turismo sostenibile integrale, nelle tre dimensioni classiche: la sostenibilità a livello ambientale, sociale ed economico. In particolare, dal punto di vista della sostenibilità sociale e ambientale è importante che le nostre attività siano organizzate in maniera tale da avere un'impronta ecologica bassa durante tutta la loro vita e un effetto positivo dal punto di vista sociale. Faccio un esempio: l'acquisto di prodotti a km zero fa parte della sostenibilità sociale, non solo ambientale, perché riesce a coinvolgere operatori e produttori locali facendo ricadere i benefici economici dell'attività sull'economia territoriale.

Le nostre imprese sono a livelli differenti dal punto di vista della sostenibilità: **ne abbiamo alcune che sono eccellenze assolute e altre che sono impegnate in un processo di miglioramento continuo. In questo modo non accogliamo soltanto l'élite della sostenibilità ma contribuiamo ad accompagnare un'offerta molto più vasta a livello regionale.**

**Similarmente al percorso di accreditamento delle aziende agricole biologiche si procede per gradi:** che consentono un avvicinamento progressivo e continuo verso la certificazione.

**D: Bene. Da un punto di vista delle imprese che stanno adesso partecipando, che profili e che attori ci sono? Ci sono degli imprenditori under 40?**

R: Molto varia. Ci sono anche retisti settantenni ma la quota maggiore è rappresentata da quaranta cinquantenni e come tipologie di attività abbiamo alberghi, ristoranti, musei, cantine vinicole, oleifici biologici, guide turistiche e tour operator.

**D: [...] Come vi state ponendo il tema dell' inclusività della rete?**

R: Uno degli aspetti assolutamente centrali dal punto di vista della definizione di questa organizzazione è la qualità delle relazioni interne e la qualità delle relazioni con il territorio. Partiamo dal primo elemento: una rete solida è una rete resilient, cioè capace di affrontare anche i momenti difficili, sapendosi adattare ai mutamenti del contesto operativo e mantenendo in questo modo la propria capacità di operare.

Come fare ad essere resilienti? **Bisogna condividere gli aspetti fondanti e occorre che l'esperienza che l'organizzazione porta avanti rafforzi la percezione delle persone che ne fanno parte dell'utilità e dell'importanza di ciascuno e della coerenza tra la vita dell'organizzazione e i principi che hanno ispirato la prima adesione. Questa attenzione è qualcosa che io ho cercato di costruire in maniera importante fin dai primi passi di vita della Rete.**

La Rete Ecoturismo Sardegna **è formata da persone che condividono una comune visione sia dello sviluppo del turismo in Sardegna sia del modo in cui i retisti si devono rapportare fra di loro e con i turisti.** Posso arrivare a dire che coloro che hanno aderito alla Rete si considerano e si rapportano tra di loro come amici e non solo come partner di un'impresa: condividono infatti i valori, hanno fiducia l'uno nell'altro e hanno relazioni amicali e non solo commerciali. Questa dimensione amicale e valoriale non fa della rete un club perché vi è comunque la finalità di riuscire a operare sul mercato, però tale finalità è l'esito di un percorso che affonda le sue radici in una visione molto più ampia della responsabilità sociale e ambientale dell'impresa e del suo potenziale ruolo nel settore del turismo in Sardegna.

**D: Sicuramente questo evita delle criticità di contrasto nello stesso territorio tra le imprese che pur lavorando a livello territoriale non risultano essere incluse nella rete stessa.**

R: Sì. Le segnalo un altro aspetto importante su cui abbiamo completato la riflessione dentro la rete. Io sono il progettista della rete e la ho guidata passo passo però ora è necessario che la Rete si doti di una più collegiale organizzazione interna con un direttivo che progressivamente assuma competenza e ruolo.

**La rete fondamentale è un gruppo di imprese che si pone come produttore di esperienze turistiche da presentare a un mercato sensibile, questo è il primo livello. Ad un livello più avanzato la rete intende svolgere un ruolo da facilitatore di un processo di conversione degli operatori del turismo in Sardegna verso la sostenibilità e tale livello necessita che la rete sia un soggetto che rimane aperto.**

Ora abbiamo un gruppo di circa 50 imprese che coprono in modo ampio anche se territorialmente incompleto le tipologie di offerta richieste dal mercato, sorge da questa condizione una domanda importante: perché espandersi, rimanere aperti, dividendo in qualche modo la quota di mercato raggiunta? Dal punto di vista puramente commerciale alcuni rischiano di andare nella direzione di farsi concorrenza l'un con l'altro e allora perché farlo? Perché **la rete non è soltanto il luogo in cui si potrà esprimere la possibilità di vendere ma è anche il luogo identitario di tutti coloro che all'interno di questa visione di sviluppo del turismo in Sardegna si identificano e se la rete alza recinti intorno genererebbe la creazione di reti concorrenti**. La concorrenza non è di per sé una cosa negativa ma se esiste un luogo in cui ci si riconosce tutti è bene che quel luogo sia chiaramente identificabile e positivamente percepito.

**D: Da un punto di vista delle criticità, ve ne sono alcune che magari le stesse imprese vi manifestano o dei timori o aspettative particolari?**

R: Come tutte le organizzazioni, le persone che partecipano attivamente alla costruzione di questa organizzazione che potremmo definire “neurale” a livello di rete non sono tutte ugualmente attivi. Ci sono momenti nei quali “chi tira la carretta” nota l’inattività degli altri e in tali occasioni è molto importante facilitare l’organizzazione degli spazi nei quali ognuno possa manifestare il proprio contributo (anche se piccolo). La rete al suo interno è organizzata in commissioni e gruppi di lavoro. Ci sono momenti assembleari e momenti di lavoro di gruppo. Ai gruppi di lavoro possono liberamente partecipare tutti i retisti, portando il loro contributo di competenze e ideativo.

Nel piccolo gruppo si consente alle persone di sperimentare ed apprezzare ciò che ognuno può dare in quel determinato momento avendo la consapevolezza che le energie che ognuno può dare sono variabili. Per riuscire in ciò bisogna arrivare a condividere una “cultura d’impresa” capace di comprendere e valorizzare ciascuno, anche coloro che hanno minori esperienze.

Al nostro interno abbiamo soggetti molto diversi (architetti, biologi, ingegneri, ricercatori universitari, ecc.) ma anche persone che hanno un percorso di studi meno lungo ma che sono capaci di contribuire in modo importantissimo con la loro sensibilità, competenza ed esperienza.

È importante riuscire a trovare per ciascuno adeguati spazi in cui potersi esprimere nella convinzione che ciascuno, con le proprie differenze ha tanto da dare. Questo è un aspetto chiave della Rete e consiste nel far sentire ciascuno utile e prezioso.

**D: [...] Da un punto di vista della figura del manager di rete vi è un pensiero di avere questa figura come una presenza costante nella rete o la si interpella solo in questa prima fase?**

R: La rete ha molta fiducia in ciò che è stato fatto in questo primo anno di attività e considera la mia figura come un punto importante di mantenimento della direzione condivisa comune.

**D: Quindi nel lungo periodo si potrebbe pensare a una turnazione di singole persone che vadano a operare con la stessa logica del manager di rete o come vede la gestione?**

R: La governante della rete non va gestita da singole persone ma in modo collegiale attraverso il sistema delle commissioni. La figura del manager di rete mantiene comunque la sua funzione di raccordo e di conversione tecnica delle indicazioni assembleari e delle commissioni.

**D: come è organizzata la comunicazione?**

R: Abbiamo un sito web che verrà pubblicizzato più o meno tra una settimana e abbiamo una immagine coordinata creata da una bravissima designer (Mara Damiani) e diversi soggetti che stanno lavorando gratis per noi perché sono rimasti affascinati dal progetto di rete e dal modo in cui si sta conducendo. [www.retecoturismosardegna.com](http://www.retecoturismosardegna.com)

### **3) COMMENTI FINALI**

La rete è di recente istituzione ma ciò che qui appare essenziale al fine di future implementazioni progettuali non è tanto la rete come punto d’arrivo, come output, ma la rete

come processo, come chiave continuativa di connessione, di creazione di identità, di strumento costantemente mediato per risolvere problemi e appianare conflittualità e criticità, sia di mercato che territoriali.

Dalle parole dell'intervistato la rete appare come un *modus operandi* che per essere capitalizzato e per avere resilienza e stabilità di lungo termine deve essere testato, provato, e al suo interno vanno individuate fasi progressive imprescindibili per poterne garantire un corretto funzionamento. Tali fasi si sviluppano su una sfera formale e su una informale in maniera costante, non mutualmente esclusiva bensì integrativa. L'informalità delle relazioni dà una prima unione alla rete consentendone espansione e diffusione, gli elementi formali le danno struttura e credibilità verso soggetti esterni non direttamente collegabili o assimilabili alla rete attraverso relazioni informali.

Dalla stessa "processualità" della rete deriva la sua inclusività in quanto, non essendo la rete un obiettivo statico da raggiungere, essa diventa inclusiva nel momento in cui non lascia fuori chi non presenta aspetti sufficienti per essere pronti a inserirsi nel mercato del turismo eco-sostenibile, ma li guida in un processo propedeutico di conversione dove non si curano solo aspetti di prodotto/ servizio ma anche aspetti di relazione e autorappresentazione

"Posso arrivare a dire che queste 40 persone che oggi hanno sottoscritto questa rete si considerano fra di loro "amici". Condividono dei valori, hanno fiducia l'uno nell'altro e hanno relazioni amicali e non solo commerciali. Ciò non fa della rete un club perché vi è comunque la finalità di riuscire a operare sul mercato, però tale finalità è l'output di qualcosa di più importante che c'è prima. Quest'aspetto è in assoluto il centro della rete ed è qualcosa che non è certo frequente nei contratti di rete".

L'accompagnamento del processo di rete risulta essenziale; specificamente risulta essenziale la figura di un soggetto-ruolo di riferimento capace di guidare la rete, il quale però non può essere rappresentato nel lungo termine solo dal progettista:

La rete ha molta fiducia in ciò che è stato fatto in questo primo anno di attività e considera la mia figura come un punto importante di mantenimento della direzione condivisa comune.

Se così fosse, la rete sarebbe fragile, non indipendente, incapace di supplire alla mancanza di un singolo "nodo guida" o "nodo starter" (rappresentato da una singola persona, nel nostro caso dall'intervistato); dunque ciò che appare qui essenziale è la figura del manager di rete inteso come elemento strutturale, non legato a una singola determinata persona, ma visto come profilo costituendo e costituente la rete lungo il suo intero arco di vita. La definizione di questo ruolo e figura (così come già avviene per il direttivo e le commissioni) permette di andare oltre limitazioni personali e garantire continuità e coordinamento alla rete come necessità strutturale naturale della stessa.