



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

**UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE  
MILANO**

**Dottorato di ricerca in Sociologia e Metodologia della Ricerca Sociale**

**Ciclo XXIV**

**SVILUPPO LOCALE E TURISMO IN TERRITORI COLLINARI**

**DUE CASI A CONFRONTO NELLA FASCIA PEDEMONTANA  
DELL'ITALIA DEL NORD**

**Coordinatrice: Prof.ssa Rita Bichi**

Tesi di Dottorato di: Sara Mela

Matricola: 3710571

Anno Accademico 2011 - 2012

## SOMMARIO

INTRODUZIONE .....	6
CAPITOLO 1. Lo sviluppo locale. Gli assunti teorici e i quadri tematici di riferimento .....	11
1. Per una definizione di territorio.....	11
2. Reti locali territoriali .....	14
3. La <i>governance</i> delle reti locali .....	19
3.1. Le <i>partnership</i> per lo sviluppo locale .....	25
3.2. <i>Governance</i> e partecipazione .....	32
4. La questione della sostenibilità.....	38
CAPITOLO 2. Teorie e approcci allo sviluppo locale.....	45
1. I sistemi locali di produzione e l’approccio distrettualista .....	45
2. Il modello SLoT e l’approccio territorialista .....	54
3. L’approccio socio-psicologico alla promozione dello sviluppo .....	60
3.1. La comunità.....	61
3.2. L’approccio dello “sviluppo di comunità” .....	65
3.3. La psicologia di comunità.....	70
CAPITOLO 3. Il turismo come prospettiva di sviluppo in aree collinari e pedemontane a rischio di marginalità .....	77
1. Il fenomeno della marginalità nelle aree collinari e pedemontane.....	77
2. La fruizione turistica delle aree collinari e pedemontane .....	84
2.1. Turismo sostenibile .....	87
2.2. Eco-turismo .....	89
2.3. Turismo culturale e turismo <i>heritage</i> .....	91
2.3. Il turismo rurale.....	93
2.4. Turismo sociale e turismo accessibile a tutti .....	94
2.5. Turismo esperienziale .....	95

2.6.	Turismo economico .....	96
2.7.	Turismo eno-gastronomico .....	99
3.	Il turismo come fattore di sviluppo nelle aree marginali .....	100
CAPITOLO 4. Analisi e promozione dello sviluppo .....		108
1.	I generi sociologici e la ricerca-azione .....	109
2.	Il contesto della ricerca .....	117
3.	Il percorso di ricerca-azione realizzato nell'Oltregiogo .....	121
4.	Le tecniche utilizzate .....	127
4.1.	Le interviste qualitative .....	127
4.2.	L'analisi S.W.O.T. ....	130
4.2.	Le mappe mentali .....	131
4.3.	I tavoli tematici .....	132
CAPITOLO 5. La promozione del turismo nelle aree collinari dell'Italia del Nord: una rassegna di casi .....		136
1.	Valle di Susa. Tesori di arte e cultura alpina .....	142
2.	Distretto Culturale della Val Camonica .....	145
3.	Parco Aveto. Una montagna di accoglienza .....	148
4.	Progetto Alta Valfontanabuona .....	151
5.	Appennino Slow – viaggiatori dell'altra montagna .....	153
6.	Il Distretto Turistico Appennino Parma Est .....	156
7.	Valli del Cimone – Modena Appennino .....	158
8.	Terre di Matilde di Canossa .....	159
9.	Consorzio Pro Loco Meduna Livenza .....	161
CAPITLO 6. Il Distretto Culturale e Ambientale dell'Oltregiogo .....		164
1.	Il contesto: profilo socio-economico del territorio dell'Oltregiogo .....	164
1.1	Il tessuto sociale .....	168
1.2	Il tessuto economico .....	174

1.3	L'accessibilità fisica e telematica .....	179
1.4	Il turismo e le sue risorse .....	182
1.5	Le indicazioni della pianificazione strategica regionale .....	191
2	I progetti di sviluppo dell'Oltregiogo: potenzialità, risorse, attori.....	193
2.1	Il PTI dell'Appennino e dell'Alto Monferrato: l'energia, l'acqua, la natura .....	195
2.2	Il Gal Giarolo Leader.....	202
3.	I risultati della ricerca.....	204
3.1	I Piani di Valorizzazione della Regione Piemonte .....	204
3.2	Breve cronistoria del Distretto Culturale e Ambientale dell'Oltregiogo.....	207
3.3	L'ascolto degli attori locali .....	210
3.3.1.	I confini dell'Oltregiogo nella percezione degli intervistati .....	211
3.3.2.	I punti di forza e le opportunità di sviluppo.....	215
3.3.3.	I punti di debolezza e le minacce allo sviluppo.....	222
3.3.4.	Il ruolo del Distretto Culturale e Ambientale dell'Oltregiogo.....	227
4.	Gli scenari di sviluppo del territorio dell'Oltregiogo.....	229
CAPITOLO 7. La promozione turistica della fascia pedemontana della Provincia di Vicenza .....		231
1.	Il contesto: breve profilo socio-economico del territorio.....	231
1.1.	Il tessuto sociale.....	234
1.2.	Il tessuto economico .....	238
1.3.	L'accessibilità fisica e telematica .....	244
1.4.	Il turismo e le sue risorse .....	246
1.5.	Le indicazioni della pianificazione strategica regionale .....	249
2.	I progetti di sviluppo della Pedemontana Vicentina: potenzialità, risorse, attori.....	252
3.	I risultati della ricerca.....	256
3.1.	L'Associazione Pedemontana.Vi Turismo .....	256
3.2.	L'ascolto degli attori locali .....	259
3.2.1	I confini della Pedemontana Vicentina nella percezione degli intervistati.....	259



3.2.2	I punti di forza e le opportunità di sviluppo .....	262
3.2.3	I punti di debolezza e le minacce allo sviluppo .....	266
3.2.4	Il ruolo dell'Associazione Pedemontana.Vi Turismo .....	271
4.	Gli scenari di sviluppo dell'area pedemontana vicentina .....	273
CONCLUSIONI .....		276
1.	Il ruolo del turismo nello sviluppo delle aree collinari esposte a rischio di marginalità ...	276
2.	Promozione turistica e processi di territorializzazione .....	281
3.	I territori dell'Oltregiogo e della Pedemontana vicentina alla luce del Modello SLoT.....	284
1.1	Applicazione del modello SLoT all'analisi del territorio dell'Oltregiogo .....	289
1.2	Il Sistema Locale Territoriale della Pedemontana Vicentina .....	295
4.	Alcune riflessioni conclusive sull'intervento di ricerca-azione.....	301
BIBLIOGRAFIA .....		304

## INTRODUZIONE

L'idea che lo sviluppo si attivi a partire dalle "risorse" e dalle "competenze" territoriali è ormai ampiamente condivisa. A partire dagli anni novanta del secolo scorso numerosi programmi, progetti e politiche si sono succeduti volti a promuovere lo sviluppo territoriale attraverso la creazione di *partnership* tra attori pubblici e privati finalizzate alla messa in valore delle risorse locali. Gli esiti di tale stagione appaiono ancora incerti (Cortese 2012).

In un recente documento l'attuale Ministro per la coesione territoriale Fabrizio Barca, sottolinea la necessità di adottare un nuovo approccio alla promozione dello sviluppo definito "*place-based*", "basato sui luoghi", volto a "*ridurre la persistente esclusione sociale in specifici luoghi attraverso interventi esterni e una governance multilivello*". (Barca 2009, p. VII). Nello specifico, l'approccio *place-based* mira ad affrontare i problemi della *sottoutilizzazione del potenziale* e delle perduranti ineguaglianze in dati luoghi attraverso la produzione di beni e servizi pubblici, realizzati da istituzioni politiche partecipative grazie all'apporto delle conoscenze e nel rispetto delle preferenze espresse a livello locale. Si sottolinea inoltre la necessità di realizzare interventi pubblici volti a promuovere lo sviluppo dei luoghi in modo consapevole, attraverso un sistema di *governance* multilivello e trasferimenti condizionati dai livelli centrali di governo. Alla base di tale impostazione si colloca l'idea che, poiché le istituzioni in grado di promuovere politiche di sviluppo sostenibile sono estremamente variabili in relazione alle specificità del contesto e potenzialmente infinite, è necessario che esse assorbano le conoscenze incorporate nei luoghi. Si sottolinea la necessità di "*promuovere a livello dei singoli contesti un processo di auto-scoperta, per consentire alle economie locali di sfruttare al massimo i propri vantaggi comparati*" (ivi, p. 28). Si ribadisce l'impossibilità di formulare raccomandazioni universalmente valide in merito a cosa fare per attivare tutte le componenti necessarie alla promozione dello sviluppo. A differenza delle impostazioni più tradizionali, l'approccio *place-based* non presume che lo Stato nazionale sia più informato. Al contrario, obiettivo di tale approccio consiste nel ridurre il livello d'ignoranza delle istituzioni centrali attraverso l'apporto delle conoscenze depositate sul territorio. Tali conoscenze devono essere "*estratte e aggregate e quindi combinate con le competenze globali (le pratiche e il know-how organizzativo incorporato nella fornitura di qualsiasi bene o servizio pubblico) per disegnare e attuare l'azione politica*" (ivi, p. 29). Quest'ultima devessere rivolta alla fornitura di beni e servizi mirati a promuovere l'imprenditorialità e l'innovazione.

E' necessario, prosegue il Ministro Barca, adottare un approccio sperimentale, mediante il quale gli attori locali siano incoraggiati a sperimentare soluzioni innovative e attivare un processo sistematico di apprendimento, in cui i risultati degli interventi realizzati possano essere utilizzati come base per progettare di nuovi. La motivazione ultima di un approccio rivolto ai luoghi è rappresentata dal superamento delle trappole del sottosviluppo, le cui cause sono rintracciabili in tre elementi: (i) la persistenza di *élites* locali per le quali non è conveniente promuovere lo sviluppo di istituzioni economiche più efficienti, poiché in questo modo si ridurrebbe la loro quota distributiva; (ii) la forte dipendenza dalle condizioni di partenza (*path-dependency*), che talvolta impedisce lo sviluppo dei prerequisiti, formali e informali, necessari alla crescita; (iii) l'ostinata promozione di politiche di agglomerazione indifferenti ai luoghi.

Il lavoro di ricerca si inserisce nel solco di tali riflessioni individuando come fine ultimo quello di comprendere quale ruolo può svolgere il turismo nel favorire lo sviluppo socio-economico in aree che presentano elementi di marginalità. Si intende quindi verificare se e a quali condizioni la promozione di programmi/progetti di sviluppo incentrati sull'aumento dei flussi turistici possa migliorare il grado di integrazione orizzontale e verticale dei sistemi locali e favorire l'innescio di processi di auto-scoperta e auto-organizzazione. In seconda battuta la tesi individua alcuni obiettivi di carattere metodologico: (i) si intende in primo luogo migliorare l'impianto metodologico per l'analisi delle capacità auto-organizzative dei territori, messo a punto nell'ambito delle ricerche sui sistemi locali territoriali (modello SLoT); (ii) in secondo luogo si vuole verificare se e in che modo attraverso la *ricerca-azione* sia possibile ottenere risultati sia sul piano dell'avanzamento teorico e metodologico che sul piano della promozione dello sviluppo.

Nel far questo, la tesi individua alcuni *focus* tematici:

1. Il tema dello sviluppo locale. La tesi ripercorre i principali concetti prodotti da una letteratura multidisciplinare sullo sviluppo locale: il territorio, le reti, la *governance*, la partecipazione, la sostenibilità. Per chiarire cosa si intende con il termine territorio si fa riferimento ai contributi fondamentali delle discipline geografiche e sociologiche. In particolare, si approfondiscono i caratteri dell'approccio "territorialista" che costituisce uno dei riferimenti teorici centrali in questa ricerca. Tale approccio guarda al territorio nell'ottica dell'intervento (territorio come progetto; territorio come soggetto/oggetto dell'azione di sviluppo). Esso è generato a partire dallo spazio per mano di un attore sintagmatico (un attore che realizza un programma) che, appropriandosi concretamente o strattamente dello spazio, *territorializza* lo spazio (Raffestin 1981). Secondo l'approccio territorialista lo sviluppo locale è dunque da intendersi come l'esito del processo auto-organizzativo di attori locali che

prende avvio dalla produzione di nuove rappresentazioni e nuovi scenari di sviluppo, attraverso i quali le potenzialità endogene sono messe in relazione alle opportunità e alle minacce che derivano dal contesto esterno. Nell'ambito di tali riflessioni si avanza l'ipotesi che l'approccio "normativo" alla promozione dello sviluppo, ossia quello adottato nelle esperienze di *programmazione negoziata*, regolate in Italia dalla legge n. 662/1996 e da leggi successive, debba cedere il passo ad un approccio mirato alla creazione di "competenze" a livello locale e a stimolare processi di auto-apprendimento, verifica ricorsiva delle premesse e correzione in corso dei processi (Rullani 2010). Come mette in luce Amartya Sen (1999), ciò che serve è *"un contributo per rafforzare e garantire le libertà essenziali degli individui, considerati come agenti attivi di cambiamento, e non beneficiari passivi di prestazioni elargite"*;

2. Il tema delle aree a rischio di "marginalità". Si sottolinea la necessità di individuare parametri diversi per definirla: parametri di tipo strutturale, riferiti a debolezze misurate sugli assi socio-economico, ambientale e infrastrutturale (struttura demografica, condizioni di reddito, dotazione di servizi, vocazione turistica, sistema produttivo, infrastrutture per l'accessibilità fisica e telematica, etc.); parametri che misurano le competenze del territorio in termini di progettualità, capacità di auto organizzazione e auto-rappresentazione, struttura di *governance*, capacità d'innovazione, etc. Scrivono Becchi Collidà, Ciciotti e Mela (1989) *"nelle aree interne, ciò che colpisce è l'immobilità, anche se questa è solo una faccia di un modo di sopravvivere che subisce le conseguenze dell'integrazione economica e sociale con l'esterno: la manifestazione non solo di una volontà di esistere, ma soprattutto di una scarsa capacità di cambiare"*. Si evidenzia quindi il tema della capacità/incapacità di attivare risorse endogene come indizio del rischio più o meno accentuato, nelle aree in esame, di sviluppare elementi di marginalità;
3. Il turismo come fattore di sviluppo nelle aree marginali. Si intende comprendere quale ruolo può svolgere il turismo nel frenare il processo di marginalizzazione in aree collinari e pedemontane, invertendo le dinamiche negative e favorendo il rilancio delle attività economiche. L'ipotesi di fondo è che, nonostante le indubbe criticità, le aree marginali possiedano risorse culturali e paesaggistiche che hanno conservato la propria integrità proprio in virtù della difficile accessibilità del territorio. La valorizzazione in chiave turistica di tali risorse può rappresentare un punto di partenza per innescare un percorso di parziale ricrescita, in grado di rallentare e/o invertire il processo di marginalizzazione. Si sostiene inoltre l'ipotesi che il processo necessario a promuovere lo sviluppo di funzioni turistiche in territori privi di forti attrattive favorisca l'aumento di capitale sociale, stimoli il processo di auto-scoperta, migliori il sistema della

*governance* orizzontale e verticale, favorisca lo sviluppo di competenze, stimoli l'apertura del sistema. La tesi esamina quindi, sia da un punto di vista teorico che empirico, i vantaggi e gli svantaggi, le opportunità e i rischi legati allo sviluppo del turismo, le ricadute, i modi attraverso cui il turismo incrocia le altre attività economiche innescando un processo di progressiva ricrescita;

4. L'impianto metodologico per l'analisi delle potenzialità di sviluppo sistemi territoriali. I contributi prodotti dalla scuola torinese di Giuseppe Dematteis hanno portato alla costruzione di un modello per l'analisi dei sistemi locali territoriali (modello SLoT) che individua due insiemi di componenti (il milieu e la rete locale degli attori) e tre tipi di relazioni (le relazioni tra gli attori locali; tra di essi e il milieu; tra gli attori locali e gli attori sovra locali). Nell'ambito di questo lavoro il modello è stato ripreso e arricchito di elementi: in riferimento al processo di integrazione orizzontale e verticale degli attori locali tra loro e con attori sovra-locali, il modello SLoT è stato incrociato con il modello messo a punto da Bronfenbrenner (1979) nell'ambito della formulazione della teoria dello "sviluppo nel contesto". La schematizzazione individua quindi quattro livelli d'interazione: il microsistema, il mesosistema, l'esosistema e il macro sistema. Quest'ultimo livello definisce l'insieme delle condizioni che agiscono dall'esterno del sistema locale, componendo il quadro delle opportunità e delle minacce. In questo modo il modello incorpora e sottolinea il complesso quadro entro cui ogni territorio si muove, evidenziando gli elementi di natura endogena ed esogena che concorrono a disegnare possibili scenari di sviluppo. Il secondo contributo al modello SLoT deriva dal concetto di partecipazione, intesa, nell'ambito di questo lavoro, come *attivazione sociale* (Laino 2011) il cui obiettivo ultimo consiste nel far emergere e aggregare le conoscenze e le preferenze e nella costruzione di competenze (*capabilities*) a livello locale. Come sottolinea Giovanni Laino, non si tratta di *"sostituire la rappresentanza e il parlamentarismo con altre ingegnerie sociali. Evidentemente, vigilando rispetto alle derive autoritarie e populistiche, dando sempre migliori qualità a un sano pluralismo, occorre una strategia mista, ove è bene che tante componenti facciano più cose, su diversi fronti [...]"* (Laino 2011, p. 212). Si tratta di rendere trasparenti i processi decisionali, migliorare l'efficacia degli interventi, *"trovare il modo e favorire le condizioni per mettere al lavoro élites efficaci e orientate al bene comune [...]"* (ivi, p. 212). L'integrazione del modello SLoT con la rilevazione del grado di partecipazione dei cittadini ai processi decisionali e all'implementazione di progettualità specifiche appare ancor più rilevante nell'ambito di questo lavoro, in cui il modello SLoT è stato applicato all'analisi delle prospettive di sviluppo di aree rurali che presentano elementi di marginalità: l'Oltregiogo (AL) e la Pedemontana vicentina (VI). Per tali aree la possibilità di invertire il progressivo processo di indebolimento socio-economico

risiede in larga misura nella capacità degli attori locali (pubblici, privati, della società civile) di individuare nuovi percorsi di sviluppo e nuove forme di territorializzazione. L'applicazione del modello SLoT all'analisi dei due territori mira a stimare la capacità degli attori di auto-organizzarsi e il grado di radicamento territoriale della progettualità realizzata.

L'impianto della tesi risulta articolato in sette capitoli. Il capitolo 1, 2 e 3 compongono il quadro concettuale che struttura l'impianto della ricerca. In particolare, nel primo capitolo si definiscono i principali strumenti teorici utili all'analisi dei processi di sviluppo locale (il territorio, le reti, la *governance*, le *partnership* locali per lo sviluppo, la partecipazione, la sostenibilità); il secondo capitolo esamina tre diversi approcci al tema dello sviluppo locale, ciascuno dei quali individua obiettivi differenti (la creazione di un ambiente favorevole alle attività economiche, la messa in valore delle risorse endogene, la promozione dello sviluppo attraverso l'intervento nelle comunità); il terzo capitolo affronta il tema del turismo e del ruolo che lo sviluppo di flussi turistici può giocare nel frenare e/o invertire la spirale della marginalizzazione dei territori. Il capitolo 4 descrive e analizza l'impianto metodologico che sottende al lavoro di ricerca empirico. Si affronta il tema della ricerca-azione, delineando limiti e prospettive di tale approccio metodologico, il cui impianto strumentale è stato applicato ad uno dei due casi di studio affrontati. I capitoli 5, 6 e 7 sono dedicati all'analisi empirica. Quest'ultima è stata articolata in due livelli di approfondimento. Ad un primo livello, sono stati selezionati 9 territori rintracciati in aree collinari e pedemontane dell'Italia del Nord caratterizzate da elementi di marginalità, in cui l'aggregazione degli attori ha dato luogo a progetti integrati di promozione turistica (capitolo 5). Ad un secondo livello l'analisi si concentra su due soli territori: l'Oltregiogo, nella bassa Provincia di Alessandria (capitolo 6), e la Pedemontana vicentina (capitolo 7). Le conclusioni riprendono i diversi *focus* tematici, rispondendo alle domande di ricerca.

## CAPITOLO 1

### Lo sviluppo locale. Gli assunti teorici e i quadri tematici di riferimento

Il capitolo mira a specificare le questioni generali su cui si snoda l'argomentazione della tesi: il territorio, le reti locali territoriali, la *governance*, la questione dello sviluppo sostenibile. In particolare, il primo paragrafo chiarisce cosa si intende con il termine territorio, considerando i contributi fondamentali delle discipline sociologiche e geografiche nella costruzione del termine e dei suoi significati. In particolare si approfondiscono quei caratteri dell'approccio "territorialista" che fanno da riferimento teorico e culturale a questa ricerca, i cui contenuti saranno trattati in maniera più approfondita nel capitolo 2. Nel secondo paragrafo si definisce il concetto di rete, specificando le modalità del suo utilizzo nell'analisi dei sistemi locali territoriali. In conclusione il paragrafo definisce il significato di *reti locali territoriali*: organizzazioni-rete che si costituiscono o si attivano nel momento in cui si verifica una certa *posta territoriale* (Governa 1997). Il terzo paragrafo affronta il tema della *governance*. Si realizza un breve disamina del concetto di *governance* e dei diversi approcci con cui il tema è stato affrontato, per poi introdurre il concetto di *partnership* per lo sviluppo locale e di *partecipazione*. Si affronta il tema della *leadership* e si sottolinea il ruolo del *leader* nei processi concertativi. Si analizzano gli elementi in grado di facilitare la buona riuscita di un processo decisionale di tipo inclusivo. Infine, il quinto paragrafo affronta il tema dello sviluppo sostenibile, mettendo in luce, in particolare, come tale tema viene affrontato nell'approccio territorialista.

#### 1. Per una definizione di territorio

Il territorio è il centro di questa ricerca, nell'approccio al tema dello sviluppo locale che guida il percorso analitico e l'analisi empirica. Per questo motivo, ritengo importante chiarire come punto di partenza cosa si intende qui per territorio e quali sono i riferimenti teorici e disciplinari. Secondo Magnaghi (2000), il territorio è l'esito di un processo storico di lunga durata, attraverso il quale le sue diverse componenti si mescolano e si integrano in un modo del tutto particolare, definendone l'identità. Il territorio si configura, dunque, "come un giacimento di lunga durata che precisa la propria identità e i propri caratteri nel modo in cui si integrano le sue componenti

*ambientali (neoeosistemi prodotti dalle successive civiltà) con le componenti edificate (i monumenti, le città storiche, le invarianti strutturali di lunga durata: in particolare infrastrutture, trame agrarie, tipologie edilizie, urbane, paesistiche, regole costruttive e di trasformazione) e con le componenti antropiche (modelli socioculturali e identitari, culture artistiche, produttive, politiche)” (Magnaghi 2000, p. 82). Similmente Dematteis, definendo il milieu, scrive: “con questa espressione non intendo un semplice insieme di condizioni materiali, ma un insieme permanente (“dotazione”) di caratteri socioculturali sedimentatisi in una certa area geografica attraverso l’evoluzione storica di rapporti intersoggettivi, a loro volta in relazione con le modalità di utilizzo degli ecosistemi naturali locali.” (Dematteis 1995, p. 101)*

Il territorio così concepito non esiste in natura: esso è il prodotto di un complicato intreccio di relazioni tra la comunità insediata e l’ambiente. In particolare, secondo l’approccio territorialista<sup>1</sup>, esso è l’esito di un processo di “produzione” da parte di un attore sintagmatico (attore che realizza un programma), il quale “*appropriandosi concretamente o astrattamente (per esempio mediante la rappresentazione) di uno spazio, «territorializza» lo spazio*” (Raffestin 1981, p. 150). Attraverso *atti territorializzanti*, quindi, lo spazio diventa territorio. Ogni processo di *territorializzazione* implica una attribuzione di significato, ossia una specifica rappresentazione delle caratteristiche e delle risorse di un luogo da parte della comunità insediata. Il territorio si manifesta così nella sua natura prettamente culturale: il processo di produzione di territorio implica infatti un giudizio di valore, così ogni cultura sviluppa una particolare interpretazione del *milieu*, mettendo in primo piano alcuni suoi elementi e mettendone altri in secondo piano<sup>2</sup>. Per spiegare tale passaggio si fa talvolta riferimento alla nozione di “presa”<sup>3</sup>: il territorio appare così connotato da una pluralità di “prese”, ossia di potenzialità di sviluppo, di tipo materiale ma anche immateriale – basti pensare alla rilevanza del recupero delle tradizioni enogastronomiche e del loro utilizzo a fini turistici - che per essere messe in opera devono essere riconosciute come tali dalla rete locale dei soggetti.

Nella prospettiva teorica dei processi di territorializzazione (Raffestin 1980; Turco 1988; Magnaghi 2006) il percorso che conduce dallo spazio astratto allo spazio organizzato

---

<sup>1</sup> L’approccio territorialista, colloca al centro della sua riflessione il territorio e la valorizzazione delle sue componenti endogene come risposta al tema dello sviluppo sostenibile. Per approfondire si veda Magnaghi 1990, 2000; Giusti, Magnaghi 1994.

<sup>2</sup> Scrive Raffestin, definendo le “risorse” del territorio, distinguendole così dalla semplice materia: “*E’ effettivamente l’uomo che con il suo lavoro (energia informata) «inventa» le proprietà della materia. Le proprietà della materia non sono date ma «inventate»... la risorsa è una relazione che fa emergere alcune proprietà della materia necessarie alla soddisfazione di bisogni*” (Raffestin 1981, p.225).

<sup>3</sup> Il termine è stato introdotto da Berque (1990).



(territorio) si compone di tre fasi tra loro complementari: (i) la fase della *denominazione*, cioè dell'appropriazione simbolica e culturale del territorio, attiene alla rappresentazione culturale dei luoghi da parte dei diversi attori sociali che su di questi interagiscono; (ii) la fase della *strutturazione*, vale a dire l'insieme delle relazioni sociali e dell'architettura istituzionale del territorio, attiene alle diverse forme con cui avviene l'organizzazione dei sistemi di gestione delle risorse; (iii) la fase della *reifazione*, cioè della produzione di territorio dal punto di vista materiale.

L'interazione tra uomo e ambiente produce, nel susseguirsi delle epoche storiche, cicli successivi di atti territorializzanti, attraverso i quali le diverse civiltà "interpretano" l'ambiente naturale ed antropico, stabilendo con esso un nuovo rapporto di interazione. In particolare, nei confronti del *milieu* locale, sottolinea Magnaghi, si possono adoperare tre tipi di atteggiamenti:

- La *dissipazione* di intere aree per effetto del loro abbandono, quindi della mancanza di manutenzione, oppure la sua *distruzione* intenzionale per fini economici, o per adibirle a supporto di funzioni industriali (tali azioni vengono descritte dall'autore come atti de-territorializzanti, ossia azioni che sciolgono il nesso uomo-natura, provocando il degrado, talvolta la morte di un territorio);
- La *conservazione* per le generazioni future, ossia la preservazione del territorio dall'influenza e degli agenti esterni, o l'utilizzo parsimonioso delle sue risorse;
- La *valorizzazione*, ossia la produzione di nuovi nessi uomo-ambiente, nuovi atti territorializzanti che arricchiscono il patrimonio territoriale attraverso la produzione di nuove risorse. In quest'ultimo caso, il territorio viene considerato un patrimonio dal quale attingere per produrre nuova ricchezza. In questo orizzonte culturale, sottolinea l'autore "*la produzione economica (in agricoltura, nel secondario, nel terziario) ridefinisce i propri contenuti finalizzandoli e selezionandoli rispetto all'obiettivo della valorizzazione delle risorse territoriali e ambientali*" (Magnaghi 2000, p. 89).

E' utile, infine, fare riferimento a due differenti concezioni di *territorio*, solo apparentemente in contrapposizione (Governa 1997). La prima descrive il territorio come il *patrimonio* della popolazione insediata, l'insieme delle risorse materiali e immateriali, il cui intreccio determina i caratteri identitari della comunità stessa. Secondo questa prima concezione, che potremmo definire *statica*, il patrimonio territoriale costituisce l'esito di un processo storico di lunga durata; in quanto tale esso deve essere preservato e difeso da ogni possibile "contaminazione" determinata da agenti esterni, nel tentativo di preservarne i tratti peculiari in opposizione alla spinta omologante determinata dalla globalizzazione. La seconda rappresentazione (concezione *dinamica*), descrive, al contrario, il territorio come *progetto*, ossia insieme

delle risorse peculiari di un'area geografica, sulle quali la comunità insediata può far leva per costruire il proprio sviluppo. Le due posizioni possono essere considerate complementari. Se da un lato appare infatti controproducente limitarsi a una definizione esclusivamente conservativa del territorio, dall'altro il suo esclusivo utilizzo come risorsa per le attività economiche rischia di risultare insostenibile nel lungo periodo. La semplice conservazione del paesaggio, assume infatti caratteri negativi quando si esclude la possibilità della comunità locale di interagire con esso<sup>4</sup>. Secondo l'autore l'azione puramente conservativa (anche di valori ambientali) è infatti destinata a incontrare resistenze e, in definitiva, a fallire: per produrre lo sviluppo sostenibile del territorio è necessario al contrario ristabilire un nesso di interazione positiva tra territorio e comunità insediata che non escluda la possibilità da parte di quest'ultima di usufruire del territorio e delle sue risorse per creare nuova ricchezza. Ciò detto appare opportuno mantenere ferma la distinzione tra il territorio, inteso come patrimonio, ed il suo utilizzo come risorsa ai fini dello sviluppo: in altre parole, è necessario prestare attenzione al fatto che l'utilizzo di determinate risorse non comprometta il patrimonio territoriale nel suo complesso, ossia che la comunità insediata si prenda a cuore non soltanto gli elementi ai quali nel momento attuale attribuisce valore, ma il territorio nel suo complesso.

## 2. Reti locali territoriali

Una concezione dinamica di territorio implica la sua "attivazione" da parte di una comunità insediata, ossia da parte di attori che si auto-organizzano in reti locali. Il concetto di rete è stato ampiamente indagato dalle scienze sociali. La prima definizione del concetto di rete la si deve a Barnes (1954), che in uno studio di natura antropologica descrisse la struttura delle relazioni tra gli abitanti di un villaggio norvegese, come "*una serie di punti collegati da linee*" (Barnes 1954, in Mela 2006 p. 277). La metafora della rete è stata in seguito utilizzata per indicare l'insieme delle relazioni che connettono diversi soggetti individuali o collettivi, normalmente detti *nod*i della rete. L'analisi delle reti sociali costituisce l'oggetto di studio della *network analysis*, disciplina che negli ultimi trent'anni ha conosciuto un indubbio successo, trovando applicazione a un insieme assai vasto di temi (si pensi agli studi sul capitale sociale, sulle organizzazioni di imprese, sul lavoro, la criminalità, la famiglia, la comunicazione, ecc)<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Magnaghi (2000), riprendendo un'osservazione di Dematteis parla in questo senso di "gessificazione", o "museificazione" del paesaggio.

<sup>5</sup> Come sottolinea Stagni (1990), ad oggi non esiste una definizione univoca di *network analysis*. Nel complesso il termine tuttavia rimanda a una prospettiva teorica e a specifiche tecniche di rilevazione e

Perché il concetto di rete sia utile all'analisi sociale è anzitutto necessario definire i confini della rete stessa, ovvero individuare i criteri in base ai quali un singolo *network* può essere, in qualche modo, distinto e messo in evidenza all'interno della fitta rete dei legami sociali considerata nel suo complesso. A questo scopo, Mela (2006) individua due criteri analitici, cui se ne aggiunge un terzo, che deriva dalla combinazione dei primi due. Anzitutto, la rete può essere definita in riferimento ad un soggetto, individuale o collettivo, che funge da *focus* della rete e punto di diramazione di tutti i suoi legami (rete *egocentrica*)<sup>6</sup>. Il secondo criterio di delimitazione di una rete fa riferimento alla natura delle relazioni. Nell'insieme complessivo delle relazioni sociali, ad esempio, posso decidere di considerare solo quelle di natura politica, oppure economica, affettiva, etc. (rete *parziale*)<sup>7</sup>. Ne consegue che se prendiamo in analisi solo le relazioni di natura, ad esempio, politica di un soggetto avremo costruito una rete *egocentrica parziale*.

Una volta individuato l'oggetto di studio, se ne possono descrivere le caratteristiche e le proprietà. Tra i diversi strumenti concettuali messi a punto dalla *network analysis* per lo studio delle reti sociali, è senz'altro utile ricordare:

- La *densità*, definita come il rapporto tra il numero delle relazioni effettivamente stabilite e il numero complessivo di tutte le relazioni teoricamente attivabili all'interno di una rete. Se la densità del *network* è massima (ossia equivalente a 1), la rete prende il nome di cricca<sup>8</sup>;
- il *grado di centralità* di un nodo all'interno della rete (*degree centrality*), definito come il rapporto tra il numero dei legami attivati e il numero dei legami potenziali di ciascun nodo della rete;

---

analisi dei dati empirici che focalizzano l'attenzione sulla struttura delle relazioni sociali e sulla loro modellizzazione attraverso l'utilizzo di particolari software.

<sup>6</sup> Questo tipo di rete può essere definita a diversi livelli di analisi: ad un primo livello si considerano i legami del soggetto con gli altri nodi della rete, ad un secondo livello si considerano i legami degli altri nodi della rete tra di loro, ad un terzo livello si analizzano i legami tra tali nodi e soggetti terzi, e così via.

<sup>7</sup> In maniera analoga Feld definisce le reti parziali come reti che si attivano all'interno di quelli che egli indica come centri di interesse, ossia "*aspetti rilevanti dell'ambiente sociale (vicinato, luoghi di lavoro, organizzazioni volontarie, famiglie) [...] in grado di catalizzare le relazioni fra gli individui*" (Feld 1981 in Stagni 1990, pp. 24). I centri di interesse possono avere ampiezze differenti e possono essere più o meno vincolanti per l'individuo (normalmente i centri di interesse più ampi sono anche meno vincolanti per l'individuo).

<sup>8</sup> La causa principale della densità dei network, secondo la teoria esposta dei centri di interesse, è da ricercare nella quantità e nel tipo di centri di interesse (più o meno vincolanti) che sottostanno alle relazioni. In altre parole, maggiore è il numero dei centri di interesse condivisi, più è probabile che le relazioni interne del network si moltiplichino.

- *l'intensità* (la forza) dei legami che connettono i diversi nodi della rete. Secondo Granovetter, la forza di un legame può essere definita come la “*combinazione (probabilmente lineare) della quantità di tempo, dell'intensità emotiva, del grado di intimità (confidenza reciproca) e dei servizi reciproci che caratterizzano il legame stesso*” (Granovetter 1998, p. 117). Spetta a questo autore il merito di aver sottolineato la rilevanza della funzione svolta, all'interno di un network, dai legami deboli. Secondo la sua teoria, se, all'interno di una rete di relazioni interpersonali, il nodo A è connesso ai nodi B e C da legami molto intensi, è abbastanza probabile che anche tra i nodi B e C si stabilisca un legame forte. Tanto più forte è il legame che intercorre tra due soggetti, infatti, quanto più è probabile che questi abbiano tratti sociali in comune: nel momento in cui B e C si conosceranno, allora, è abbastanza probabile che essi trovino abbastanza punti in comune per stabilire un legame. Il ruolo svolto dai legami forti all'interno di un reticolo consiste pertanto nell'aumentare l'interconnessione *interna* del sistema, ossia la sua densità. Al contrario, la principale caratteristica dei legami deboli, consiste nella loro propensione a ramificarsi, ossia a rivolgersi verso l'esterno del sistema, funzionando come ponti tra *network* diversi. Il funzionamento complessivo di un sistema sociale è, dunque, spiegato attraverso una ipotetica divisione di ruoli, per cui se i legami forti garantiscono la coesione interna dei diversi *network* del sistema, ma generano un tessuto sociale complessivamente frammentato, al contrario i legami deboli aumentando l'integrazione complessiva della società, incentivando la circolazione delle informazioni, che altrimenti rimarrebbero ingabbiate all'interno dei singoli sistemi, con conseguenze deleterie sulla capacità di innovazione complessiva del sistema. In maniera del tutto simile, per distinguere le diverse funzioni svolte dai legami forti e dai legami deboli all'interno dei reticoli sociali, diversi autori utilizzano talvolta i termini di *bonding* (attività rivolta verso l'interno della rete, che consiste nello “stringere legami”) e di *bridging* (attività rivolta verso l'esterno della rete, che consiste nel “gettare ponti”) (Putnam 2000);

Allo scopo di pervenire a una definizione operativa del concetto di *rete locale territoriale*, faremo qui riferimento a due particolari tipi di rete, l'organizzazione-rete e la rete locale. A partire dall'osservazione di tipi particolari di reti (reti di città, reti di imprese, strutture reticolari di formulazione e implementazione delle politiche), Pichierrri definisce l'*organizzazione rete* come “*un modello stabile di transazioni cooperative tra attori individuali o collettivi, che costituisce un nuovo attore collettivo*” (Pichierrri 2002). Successivamente l'autore chiarisce che:

- perché si possa parlare di organizzazione-rete, è necessario che l'insieme delle relazioni tra i nodi della rete dia luogo a una struttura dotata di relativa stabilità,

ossia che tali relazioni assumano un carattere in una certa misura continuato o ricorrente;

- tra i diversi nodi della rete sussistono legami che assumono le caratteristiche di “transazioni”, ossia relazioni caratterizzate da uno scambio reciproco di risorse. Nelle organizzazioni rete, le transazioni hanno un carattere cooperativo, poiché gli attori della rete ricavano un vantaggio dall’interazione reciproca, in vista di scopi comuni (ad esempio la produzione di *beni di club*). In questo senso, la rete ha carattere sostanzialmente strumentale: essa viene costituita al fine di favorire ai singoli il raggiungimento di scopi individuali. Nel momento in cui la rete non risulta più funzionale al raggiungimento di determinati risultati, ciascun membro della rete ha la possibilità di uscirne. L’esistenza della rete non risulta compromessa dall’uscita, o al contrario, dall’ingresso di nuovi membri, i quali sono soggetti autonomi, la cui appartenenza alla rete assume carattere volontario. Essi, in altre parole, decideranno di appartenere alla rete se da questa potranno trarre, in qualche modo, vantaggio, e saranno liberi di abbandonare la rete qualora tale condizione dovesse venir meno. Il carattere reciproco (simmetrico) delle transazioni fa sì che l’organizzazione-rete assuma una struttura di tipo non gerarchico. Il modello rete si contrappone pertanto in linea teorica a quello gerarchico, sebbene, sottolinea l’autore, i due termini vadano piuttosto considerati come i poli opposti di un *continuum*, all’interno del quale è possibile rintracciare posizioni intermedie: esisteranno, pertanto, reti in cui determinati nodi appaiono caratterizzati da un maggior grado di centralità e potere;
- i nodi della rete possono essere costituiti da attori individuali, attori collettivi semplici, caratterizzati da uno scopo istituzionale chiaramente identificato, oppure attori collettivi complessi, caratterizzati dalla aggregazione di più attori collettivi e/o individuali (si pensi alle reti di città). Si avranno pertanto organizzazioni-rete *omogenee*, composte da attori della stessa natura, e organizzazioni rete *eterogenee*, composte da attori di natura differente;
- è possibile parlare di organizzazione-rete solo in presenza di un nuovo *attore collettivo*, ossia di un organismo dotato di un sistema decisionale collettivo (un sistema di *governance*), pertanto in grado di prendere decisioni in maniera coordinata;
- i legami tra gli attori di un’organizzazione-rete sono tendenzialmente deboli. Si tratta infatti di “*un modello di transizioni che, pur stabile nel tempo, non ha carattere continuo, ma raro e/o intermittente; i due soggetti della relazione*”

*scambiano risorse ma si tratta di risorse alle quali si può rinunciare anche per periodi assai lunghi.” (ivi, p. 128)<sup>9</sup>;*

- l'appartenenza di un soggetto a una determinata organizzazione-rete non esclude la possibilità per tale soggetto di appartenere contemporaneamente ad altre reti. In altre parole, sottolinea l'autore, *“un'organizzazione può funzionare efficacemente come autore unitario, pur non costituendo per i suoi membri/nodi appartenenza unica e neppure privilegiata” (ivi, p. 130).*

Una organizzazione-rete del tipo descritto può essere definita *locale* se auto contenuta in un sistema territoriale locale. In riferimento ai modelli descritti, è possibile definire le reti locali territoriali delle organizzazioni-rete caratterizzate da una relativa prossimità territoriale dei soggetti interagenti. Tuttavia, non è solo la prossimità fra i soggetti sociali a spiegare le interazioni, ma piuttosto *“i rapporti cooperativi e competitivi fra gli attori per l'uso, la valorizzazione e la riproduzione delle componenti del milieu locale. [...] Le reti locali sono quindi degli insiemi relazionali che si costituiscono o si attivano nel momento in cui si verifica una certa 'posta' territoriale” (Governa 1997, p. 54).* Tali reti hanno carattere prettamente strumentale, e i legami tra i diversi nodi della rete sono prevalentemente deboli: i diversi attori decidono volontariamente di aderirvi al fine di ottenere vantaggi personali in vista di uno scopo comune; quest'ultimo, nel caso di una rete locale territoriale, consiste nell'utilizzo e nella valorizzazione di determinate risorse del territorio. Una rete locale territoriale può definirsi tale quando i nodi che la compongono individuano un sistema di *governance* che consente agli stessi di prendere decisioni in maniera coordinata. L'appartenenza a una determinata rete locale territoriale non esclude ad ogni modo la possibilità, per ciascun nodo, di appartenere ad altre organizzazioni-rete, a base territoriale oppure no.

In questo modo, ciascun sistema locale territoriale potrà essere pensato come una *“combinazione di reti, cioè di insiemi interattivi di soggetti capaci di esprimere azioni collettive e processi auto-organizzativi in funzione del comune radicamento territoriale” (Ivi, p. 54).* All'interno di un determinato territorio incontreremo quindi molteplici reti, in parte contenute all'interno dello stesso sistema territoriale in parte contenute

---

<sup>9</sup> A titolo di esempio l'autore riporta il caso della confederazione anseatica (Hanse), una formazione economico e sociale che nasce e si sviluppa tra il XII e il XVII secolo attorno al Mar Baltico. La confederazione riuniva un numero vario di città, a seconda delle epoche storiche, che condividevano obiettivi di carattere economiche. I contatti tra le città della lega anseatica potevano restare “inattivi” per molto tempo, ma ciò non impediva che, qualora qualche avvenimento intervenisse a minacciare i loro interessi economici, esse fossero capaci di rinsaldare rapidamente i legami, facendo fronte comune nel fronteggiare il nemico.

all'interno di altri sistemi territoriali. A partire da tale distinzione<sup>10</sup> Mela (2006) costruisce un modello interpretativo delle reti sociali urbane basato su un duplice processo di integrazione: da un lato, l'integrazione *orizzontale* consiste in un processo che vede intrecciarsi e connettersi, a livello locale, reti parziali di soggetti di diversa natura; dall'altro lato, l'integrazione *verticale* connette gli attori locali con altri attori della stessa natura appartenenti ad altri sistemi locali. I due livelli di integrazione si manifestano a livello locale con diversi gradi di intensità: si avranno così sistemi locali in cui prevalgono processi di integrazione orizzontale, ed altri sistemi locali dove prevalgono, al contrario, processi di integrazione verticale. E' indubbio che il prevalere di forme di integrazione verticale produca società estremamente frammentate. E' altresì vero che ogni sistema locale, per sopravvivere, deve essere capace di tessere reti lunghe con attori sovra-locali, per essere in grado di attrarre risorse esterne - di tipo politico, economico o culturale - e valorizzare le competenze locali.

### 3. La *governance* delle reti locali

La letteratura internazionale sottolinea con sempre maggior frequenza i cambiamenti avvenuti nel modo in cui si costruiscono le politiche pubbliche facendo riferimento al passaggio da modelli di *government* a modelli di *governance*. Il termine *governance* appartiene al vocabolario inglese, ma deriva dal greco antico; nel suo significato originario era utilizzato per indicare l'azione di "guidare" le imbarcazioni durante la navigazione (Jessop 1998). Esso è stato utilizzato per la prima volta negli anni trenta in alcuni studi di natura economica per indicare "*le modalità di coordinamento interne all'impresa, che consentono di ridurre i costi di transizione in forma più efficace rispetto al mercato*" (Holec, Brunet-Jolivald 1999, in Mela 2002, p. 42). Successivamente è stato adottato in ambito politologico come sinonimo di *government* per poi subire, negli anni più recenti, una sostanziale ridefinizione, entrando nell'uso corrente con un significato alternativo (Governa 2003). Attualmente il termine è utilizzato in contrapposizione a quello di *government*, per rimarcare una linea di frattura rispetto al passato, caratterizzata da un sostanziale ripensamento delle modalità d'azione dell'attività governativa<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> In particolare Mela (2006) distingue tra reti che funzionano in prevalenza per mezzo di interazioni di compresenza (rete a forma "continua"), oppure a distanza (rete a forma "discontinua").

<sup>11</sup> Per analizzare le nuove pratiche di *decision making*, fondate sul confronto e sul dibattito, alcuni autori utilizzano il modello della democrazia deliberativa (si vedano a questo proposito Bohman 1996, Nino 1996, Gutman e Thompson 1996, Elster 1998), modello che colloca alla base del processo democratico in primo luogo l'inclusione di tutti coloro che sono coinvolti dalle conseguenze della decisione (requisito dell'*inclusione*), in secondo luogo l'interazione fondata sul confronto di argomenti imparziali (metodo della

A partire dagli anni '90 il termine ha avuto ampia diffusione: si moltiplicano i riferimenti bibliografici e i documenti programmatici che fanno esplicitamente riferimento a tale prospettiva. L'indubbio successo del concetto di *governance* ha favorito la diffusione di interpretazioni diverse, al punto che, secondo alcuni autori, attualmente il termine ha assunto un significato così generico da rendere difficile il suo utilizzo, senza specificazioni, come strumento teorico per l'analisi delle trasformazioni sociali (Jessop 2006). Inoltre, a parte rare eccezioni, mancano ancora *“raccolte sistematiche che permettano di cogliere le innumerevoli interpretazioni e aiutino a districarsi fra la molteplicità delle teorie e delle pratiche che a tale modello, anzi a tali modelli di azione collettiva possono essere ascritte”* (Governa 2003, p. 18).

In generale il termine *governance* esprime l'idea secondo cui il ruolo delle istituzioni politiche di governo non sia sufficiente, nello scenario contemporaneo, a garantire modalità adeguate di sviluppo locale. Ciò che si rende necessario è la mobilitazione di un insieme di attori di diverso tipo e il loro coinvolgimento alla costruzione di una *“visione”* di sviluppo condivisa, che costituisca l'esito di un progetto capace di renderne sinergiche le iniziative. Secondo Jessop il concetto di *governance* è compreso all'interno di un più ampio ambito di problematiche che comprende tutti i possibili modelli di coordinamento di attività o operazioni complesse e tra loro interdipendenti (Jessop 2006). In particolare, il termine descrive una particolare forma di coordinamento che si differenzia dal coordinamento *ex post* attraverso lo scambio e dal coordinamento *ex ante* attraverso il comando. Con tale costrutto si fa infatti riferimento a una forma di organizzazione che l'autore indica come *auto-organizzazione riflessiva*: essa si distingue dalle altre modalità in quanto risponde a una razionalità di tipo procedurale, improntata alla soluzione dei problemi di coordinamento attraverso il dialogo continuo e ricorsivo tra le parti, finalizzato all'individuazione di obiettivi condivisi e alla realizzazione di progetti attraverso la mobilitazione reciproca delle risorse. A differenza del coordinamento attraverso il comando, l'auto-regolazione non prevede l'accettazione, da parte degli attori, di obiettivi prescritti dall'alto, né la gestione centralizzata delle risorse.

In termini generali, è possibile individuare alcuni tratti distintivi della *governance*; tra questi ricordiamo:

---

*deliberazione*) (Bobbio 2005). A differenza del modello della democrazia rappresentativa, incentrato su una concezione *“statica”* delle preferenze dei cittadini (le preferenze espresse attraverso il voto non sono modificabili), il modello della democrazia deliberativa si fonda sull'idea che, nel confronto con le argomentazioni degli altri, le preferenze individuali possano modificarsi: *“La definizione della democrazia come «governo attraverso la discussione» implica che i valori individuali possano cambiare e di fatto cambiano nel processo di formazione delle decisioni”* (Buchanan 1960, p. 293). A un processo di tipo *“aggregativo”* di preferenze espresse una volta per tutte, si sostituisce quindi un processo di tipo *“deliberativo”*, fondato sulla discussione e la contaminazione reciproca.



1. La complessa articolazione di soggetti che partecipano all'azione di governance. Come vedremo meglio tra poco, i processi di governance coinvolgono un ventaglio variegato di attori istituzionali (ossia i soggetti appartenenti alle istituzioni del governo locale) e non-istituzionali (ossia soggetti esterni all'arena politica - imprese, associazioni, singoli cittadini, etc.), il cui raggio d'azione afferisce alla sfera locale o sovra-locale;
2. Le diverse forme di coordinamento tra interessi molteplici (ossia le diverse modalità di esercizio del governo). Come sottolinea Perkman (1999), nei modelli di *governance* si realizza "uno spostamento da mezzi hard di azione (ad esempio il denaro o le leggi) a mezzi soft, cioè la negoziazione, la cooperazione e l'accordo comunicativo; contemporaneamente, gli interventi sostanziali sono sostituiti da meccanismi procedurali, poiché questi ultimi si basano su e promuovono le capacità auto-organizzative delle reti degli attori" (Perkman 1999, p. 621).

Le Galés (1998) individua diverse caratteristiche costitutive della *governance* urbana e territoriale:

1. La prima dimensione concerne l'*integrazione interna*, ossia la capacità della *governance* urbana di integrare organizzazioni, attori, gruppi sociali, interessi diversi. Tale dimensione sottolinea il tema della partecipazione di una molteplicità di attori ai processi di realizzazione delle politiche. All'interno di tali meccanismi, i compiti del settore pubblico appaiono ridimensionati e ridefiniti: il ruolo dell'attore pubblico non è più diretto, infatti, ma mediato dalle relazioni con un numero più o meno ampio di soggetti, che assumono la forma di *partnership* pubblico/pubblico, finalizzate al coordinamento dei soggetti istituzionali, o pubblico/private, mirate alla individuazione delle risorse economiche, conoscitive e di consenso necessarie alla realizzazione dei progetti. Secondo Debernardi e Rosso (2007), non è chiaro in definitiva quale debba essere il destino del soggetto pubblico all'interno dei nuovi modelli di azione collettiva. Appare riduttivo immaginare che esso sia destinato a svolgere solo il ruolo di "uno dei tanti" attori che partecipano al processo decisionale. Nella maggior parte dei casi l'attore pubblico è chiamato a svolgere una funzione di *pilotage*, di coordinamento e di stimolo alla progettualità: il suo compito non è solo più quello di dare vita a progetti settoriali, ma anche di fungere da stimolo alla mobilitazione degli attori, coordinare l'azione progettuale, monitorare l'avanzamento dei progetti, redimere eventuali conflitti tra gli attori coinvolti, ecc;
2. La seconda caratteristica riguarda l'*integrazione esterna*, ossia la capacità degli attori locali di "rappresentazione all'esterno, di difendere una strategica, una rappresentazione collettiva unificata nei confronti dello Stato, dell'Unione

*Europea, delle altre collettività locali, al fine di sviluppare una capacità politica per l'acquisizione di risorse" (Le Galès 1998, p. 80);*

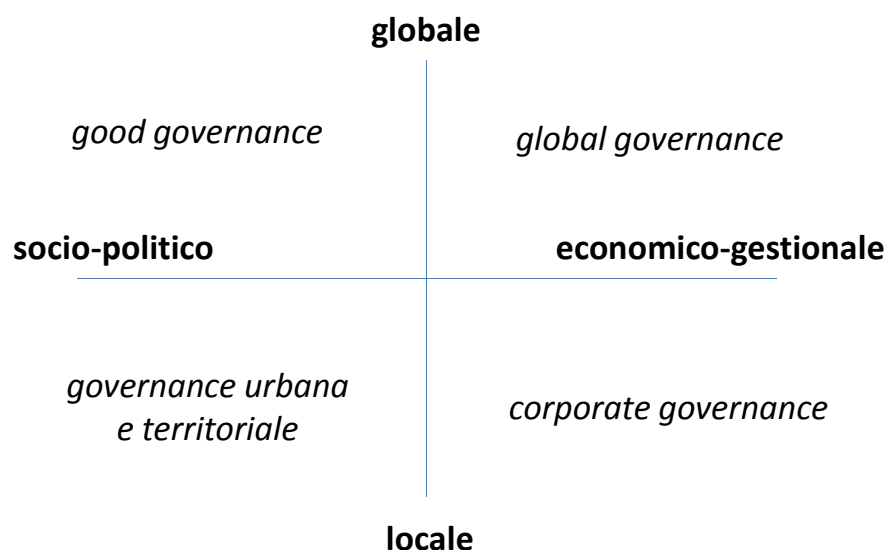
3. La terza dimensione sottolinea il carattere più o meno *territorializzato* delle azioni di *governance*. Come sottolinea Le Galès *"possiamo immaginare un tipo di governance territoriale a forte regolazione di mercato (esterno) combinata con una forte regolazione statale; potremmo parlare allora di governance dominata"* (ivi, p. 80). In questo caso l'idea di fondo è che la regolazione delle dinamiche territoriali possa essere esercitata, attraverso modalità differenti, sia dall'interno che dall'esterno dei sistemi locali<sup>12</sup>;
4. La quarta dimensione pone l'accento sulla capacità d'azione collettiva del sistema locale, ossia sui meccanismi decisionali e sulle caratteristiche del processo concertativo e negoziale che rendono un territorio in grado di comportarsi come attore collettivo;
5. La quinta caratteristica, infine, concerne gli obiettivi e gli orientamenti della strategica. La *governance* delle città e dei sistemi locali può infatti essere orientata verso obiettivi molto differenti. In particolare, scrive l'autore *"possiamo suggerire che le logiche dello sviluppo economico da un lato, di mantenimento della coesione sociale, (anche lotta contro l'esclusione sociale) dall'altro, sembrano essere i due obiettivi maggiori delle coalizioni di government urbano nelle città europee"* (ivi, p. 81).

Il termine *governance* è stato utilizzato per indicare pratiche diverse di esercizio del governo. Governa (2003) propone una classificazione delle diverse interpretazioni del concetto di *governance* sulla base di due variabili: a) la scala, o il livello delle azioni (locale o globale); b) gli obiettivi degli interventi. Essi delineano due tipi di approcci al tema della *governance*: a) l'approccio *economico-gestionale* centra l'attenzione sull'organizzazione delle attività economiche e su problemi legati all'efficacia dell'azione governativa; b) l'approccio *socio-politico* affronta problematiche connesse alla rappresentanza di interessi molteplici all'interno dei processi decisionali, ossia alla democraticità dell'azione governativa.

---

<sup>12</sup> Incrociando l'origine, interna o esterna al sistema locale, degli attori che agiscono su un territorio e delle risorse che vengono mobilitate, Pichierri individua quattro modelli diversi di processi di sviluppo: lo sviluppo endogeno (attori interni e risorse interne); lo sviluppo indotto (attori esterni e risorse interne – si pensi ai progetti di cooperazione decentrata, in cui l'Unione Europea mette a disposizione la propria expertise per la mobilitazione delle risorse locali nei paesi oggetto del suo intervento); lo sviluppo esogeno (in questo caso abbiamo attori esterni che impiegano risorse esterne per lo sviluppo di un'area); lo sviluppo accompagnato (attori del territorio riescono a intercettare risorse esterne – si pensi a un finanziamento europeo – per lo sviluppo del proprio territorio) (Pichierri 2002).

Figura. Classificazione dei diversi approcci ai temi della *governance*



Fonte. Governa 2003

Il modello descrive quattro differenti modi di intendere la *governance*. In particolare, il primo quadrante (ambito globale, approccio socio-politico) individua il tema della *good governance*, termine introdotto dalla Banca Mondiale alla fine degli anni '80 per legittimare il proprio ruolo e le proprie metodologie di intervento nella promozione dello sviluppo dei paesi del Terzo Mondo. In questo modo la Banca Mondiale ha voluto favorire l'adozione della metodologia della *governance* nel campo della cooperazione internazionale. A tale filone appartiene anche la definizione di *governance* contenuta nel *Libro bianco sulla governance europea* (Commissione Europea 2001), che stabilisce i termini e le modalità con cui tale concetto debba essere applicato in ambito comunitario. Nel documento la *governance* è definita come insieme di "regole, processi e comportamenti che influenzano il modo in cui i poteri sono esercitati a livello europeo, facendo particolare riferimento all'apertura, alla partecipazione, alla responsabilità, all'efficacia e alla coerenza dei processi decisionali". Nella definizione sono contenuti i cinque principi dalla cui applicazione deriva la possibilità della *governance* di qualificarsi come "good":

- apertura (*openness*): è necessario adottare un linguaggio comprensibile al grande pubblico per spiegare cosa fa l'Unione Europea e in cosa consistono le decisioni che adotta, al fine di accrescere la fiducia dei cittadini nelle istituzioni europee;
- partecipazione (*participation*): è necessario promuovere in maniera più sistematica il coinvolgimento dei cittadini nell'elaborazione e nell'attuazione delle politiche pubbliche;

- responsabilità (*accountability*): è necessario definire con maggior chiarezza i ruoli e le responsabilità di ciascuno all'interno dei processi decisionali;
- efficacia (*effectiveness*): le politiche europee devono essere efficaci e tempestive, produrre i risultati ricercati, in coerenza con gli obiettivi preposti;
- coerenza (*coherence*): le politiche promosse dall'Unione Europea sono molteplici ma coerenti e modellate a partire da un quadro complessivo di sviluppo.

Come sottolinea Governa, nel documento il termine assume un valore di tipo normativo, più che analitico e/o descrittivo: il concetto di *governance* più che per analizzare i cambiamenti in atto, viene utilizzato per identificare gli obiettivi di innovazione nei meccanismi di elaborazione e attuazione delle politiche europee.

Nel secondo quadrante (ambito globale; approccio economico-gestionale) l'autrice colloca l'approccio della *global governance* (o *world governance*), termine utilizzato nell'ambito dello studio delle relazioni internazionali per indicare l'interazione politica di attori transnazionali finalizzata alla soluzione di problemi globali. La questione della *governance* globale o mondiale si iscrive quindi all'interno del dibattito sulla globalizzazione: in risposta alla crescente interdipendenza a scala globale, il termine indica i meccanismi di regolazione tra attori pubblici e privati a scala globale.

Il termine *corporate governance*, che nello schema di Governa occupa il terzo quadrante (ambito locale; approccio economico-gestionale), allude all'insieme di regole che disciplinano la gestione di una società. In particolare, il termine "è utilizzato, principalmente in ambito economico-imprenditoriale, per evidenziare l'efficacia di modelli organizzativi basati sullo scambio di informazioni, sulla presa di responsabilità individuale, sulla chiara distribuzione di compiti e funzioni" (Governa 2003, p. 73). Più in generale, tuttavia, all'interno di tale quadrante possono essere collocate concettualizzazioni differenti, che trovano un minimo comune denominatore nell'adozione di un approccio economico-gestionale ai temi della *governance*, insistendo sulla necessità di limitare l'ingerenza dei poteri pubblici nell'azione di governo attraverso il coinvolgimento nella definizione delle politiche e nella gestione della cosa pubblica degli attori privati e dei rappresentanti degli interessi organizzati. Tra queste ricordiamo:

1. il *new public management*, espressione che identifica l'assunzione, nel settore pubblico, di principi di organizzazione del lavoro di tipo privatistico, al fine di conseguire una maggior efficacia ed efficienza nelle prestazioni – ad esempio attraverso l'utilizzo di metodi di valutazione del lavoro svolto, o l'introduzione di incentivi differenziati a seconda dei risultati raggiunti. Tale prospettiva descrive un settore pubblico maggiormente orientato a considerare il cittadino come cliente dei servizi pubblici e a favorire la sua partecipazione attiva alla loro organizzazione, per migliorarne la performance;

2. la teoria dei *regimi urbani*, che pone l'accento sulla formazione di coalizioni stabili di *stakeholder*, enfatizzando soprattutto il ruolo di due tipologie di attori: i membri delle pubbliche amministrazioni e gli imprenditori locali (Le Galès 1998). Tali studi concentrano l'attenzione sulle modalità attraverso le quali si costruiscono le coalizioni tra le forze politiche e gli interessi economici, riconoscendo a questi ultimi in ruolo rilevante nella definizione e nella attuazione delle politiche pubbliche, ed esaminano gli strumenti attraverso i quali produrre e riprodurre la loro capacità di governo, rendendo più stabile la loro relazione;
3. la metafora della città come *growth machine* (macchina per la crescita o "coalizione di crescita"), egemonizzata da una coalizione di *élites* composta da attori pubblici, imprenditori, ma anche soprattutto dalle società immobiliari, dai *mass-media*, talvolta dai quadri intellettuali, etc (Logan e Molotch 1987).

In questo approccio l'attenzione è posta soprattutto al ruolo degli attori economici e alla loro capacità di orientare l'azione politica. L'eccessiva enfasi a questi temi appare però riduttiva rispetto al significato che al termine *governance* attribuiscono altre concettualizzazioni, oltre che in qualche misura pericolosa. Infatti, *"una governance che limitasse il suo compito alla promozione di particolari interessi o alla valorizzazione di specifiche risorse economiche (quand'anche essi comportassero una ricaduta relativamente ampia sui vari gruppi sociali della comunità locale), promuovendo una sorta di "patto di ferro" con i diretti interessati, rischierebbe non solo di lasciare da parte altri interessi altrettanto legittimi, ma soprattutto, di non offrire alcuna garanzia a riguardo della sostenibilità del modello di sviluppo promosso"* (Mela 2002, p. 48).

L'idea della *governance* urbana e territoriale (quarto quadrante: ambito locale; approccio socio-politico) è invece sostanzialmente connessa alla possibilità di concettualizzare la città come attore collettivo, ponendo l'accento sulle modalità con cui si organizza il processo attraverso il quale una molteplicità di attori entrano in relazione per un fine comune, i limiti e le potenzialità di tale processo, gli strumenti attraverso i quali favorire il raggiungimento di tali obiettivi.

### 3.1. Le *partnership* per lo sviluppo locale

Come diversi autori hanno sottolineato, con il termine *partnership* si fa abitualmente riferimento a un'ampia gamma di esperienze molto varie di collaborazione o compartecipazione da parte di un certo numero di attori pubblici o privati alla

produzione di beni o servizi pubblici. Nel documento della *Audit Commission*<sup>13</sup>, “*A fruitful partnership*” si fa riferimento alla partnership come a un particolare assetto organizzativo in cui i membri “*sono elementi autonomi della partnership; sono concordi nel cooperare al raggiungimento di un obiettivo condiviso; per raggiungere tale obiettivo danno vita a una nuova struttura organizzativa o a un nuovo processo; assieme pianificano e implementano un programma di azioni, mettendo in comune personale e risorse; condividono informazioni rilevanti; dividono i rischi e i benefici del progetto*” (*Audit Commission* 1998).

Al fine di identificare l’oggetto della nostra analisi, nel paragrafo che segue faremo riferimento alla definizione di partenariato fornita da Vesan e Sparano, che definiscono il partenariato per lo sviluppo locale come “*quella modalità di cooperazione tra attori pubblici e privati per la definizione e implementazione delle politiche socioeconomiche rivolte a un dato territorio che si avvale di una distinta struttura organizzativa designata a tale scopo*” (Vesan, Sparano 2009, p. 46). La definizione sottolinea, in particolare, tre caratteristiche fondamentali dei partenariati: anzitutto, il coinvolgimento nel processo decisionale di attori pubblici e privati, escludendo così forme di cooperazione che coinvolgano soltanto attori pubblici, oppure soltanto attori privati (su questo punto torneremo con maggior dettaglio tra poco). La seconda caratteristica riguarda le finalità della *partnership*, ossia la definizione e l’implementazione di politiche di sviluppo locale. Infine, la definizione sottolinea la necessità che il partenariato si doti di una struttura organizzativa *ad hoc* per l’implementazione del programma, in rispondenza a un principio messo in luce nell’ambito degli studi organizzativi, secondo il quale non ci sarebbe serio cambiamento di strategia senza cambiamento della corrispondente struttura organizzativa. Come sottolinea Pichierri, infatti, “*il cambiamento delle strutture organizzative esistenti, o la creazione di nuove strutture sono indicatori fondamentali del grado di serietà delle strategie*” (Pichierri 2001, p. 257).

E’ possibile rintracciare in letteratura due tipi di spiegazioni normalmente addotte alla creazione di partenariati locali per la promozione di politiche di sviluppo: la prima riguarda la possibilità di realizzare politiche più efficienti ed efficaci, la seconda riguarda la maggior democraticità dei processi decisionali. In primo luogo, quindi, il partenariato è considerato uno strumento in grado di migliorare la capacità d’intervento della pubblica amministrazione, attraverso la ricerca di sinergie tra attori diversi. In particolare, Vesan e Sparano individuano due tipi di possibili sinergie favorite dalla creazione di un partenariato: la prima concerne le risorse, la seconda concerne le

---

<sup>13</sup> La *Audit Commission for Local Authorities and the National Health Service in England and Wales* è stata istituita nel 1983 per nominare e coordinare i revisori esterni delle autorità locali in Inghilterra e Galles. La Commissione promuove il miglior uso del denaro pubblico, garantendo la gestione corretta delle finanze e aiutando i responsabili dei servizi pubblici a conseguire obiettivi di efficienza ed efficacia.

competenze e le risorse conoscitive possedute dai membri del partenariato. Per quanto concerne il primo punto, è noto come uno degli scopi di un partenariato sia quello di far fronte alla crescente ristrettezza del budget della pubblica amministrazione, favorendo il co-finanziamento delle iniziative o la partecipazione a bandi nazionali o europei. Inoltre, la possibilità di mettere in comune competenze e conoscenze differenti consentirebbe alla pubblica amministrazione di produrre politiche più conformi alle reali esigenze della popolazione e favorirebbe l'integrazione progettuale, ossia il coordinamento degli interventi in settori diversi. In secondo luogo, la realizzazione di partenariati risponderebbe a una crescente domanda di partecipazione dal basso da parte delle comunità locali, che sempre più insistentemente chiedono di partecipare alla definizione delle politiche che riguardano il proprio territorio.

E' possibile distinguere i partenariati per lo sviluppo locale sulla base di diverse variabili; qui di seguito ne prenderemo in esame due: le caratteristiche degli attori coinvolti e la natura dell'accordo cooperativo. Per quanto concerne il primo punto, è possibile fare due distinzioni: la prima riguarda la presenza, all'interno dei partenariati, di attori istituzionali (*governmental*) e non istituzionali (*non governmental*), la seconda distinzione riguarda la natura locale o sovra-locale dei soggetti coinvolti. Con l'espressione *non governmental actors* si fa riferimento a un insieme eterogeneo di attori appartenenti sostanzialmente a due grosse categorie: gli operatori economici e i rappresentanti dell'associazionismo della società civile. E' ormai consuetudine riferirsi ai soggetti della *governance* con il termine di *stakeholder*, letteralmente, "*coloro che hanno un interesse specifico sulla posta in gioco*", ossia che risultano in modi diversi interessati dalle decisioni saranno prese in merito alle prospettive di sviluppo di un'area, o all'utilizzo di una risorsa (Bobbio 2004). In riferimento alle due tipologie di attori non istituzionali individuati, la prima di queste (gli operatori economici) sarà mossa da interessi legati alla valorizzazione delle proprie attività (ad esempio attraverso la realizzazione di nuovi servizi per le imprese, di nuove infrastrutture, etc.), il secondo gruppo di attori sarà mosso prevalentemente da interessi legati alla rappresentanza e alla rivendicazione dei propri punti di vista, si pensi ad esempio ad una associazione di tipo ambientalista (Mela 2002).

La seconda distinzione riguarda, si è detto, il carattere locale o sovra-locale dei soggetti istituzionali o non istituzionali coinvolti. Per quanto concerne i primi, essi possono appartenere allo stesso livello di governo del territorio, in tal caso si parlerà di rapporti di tipo "orizzontale" tra le istituzioni, oppure possono appartenere a livelli differenti, in tal caso avremo a che fare con relazioni di tipo "verticale" tra le istituzioni. Il primo tipo di coordinamento implica sia la collaborazione all'interno dei confini dello stesso Comune, ad esempio tra uffici diversi dello stesso ente, o tra questi e le diverse agenzie funzionali, sia la collaborazione tra amministrazioni comunali appartenenti alla stessa area vasta. Il secondo tipo di coordinamento concerne la realizzazione di rapporti di tipo

collaborativo tra enti appartenenti a livelli di governo differenti. E' possibile, naturalmente, applicare la stessa distinzione anche al partenariato economico e sociale, sebbene, nella realtà dei fatti, emergono difficoltà evidenti riguardo al coinvolgimento nei processi di tipo concertativo di attori economici a carattere prevalentemente sovra-locale - tipicamente le grandi imprese multinazionali (i cosiddetti "*global players*") - normalmente scarsamente interessate alle dinamiche locali e dunque raramente presenti all'interno dei tavoli di concertazione (Pichierri 2002).

La seconda variabile su cui vogliamo focalizzare l'attenzione riguarda, come si è detto, la natura, volontaria o indotta, e l'origine dell'accordo cooperativo: in particolare Vesan e Sparano distinguono tra partenariati nati in risposta a politiche promosse dall'alto e partenariati promossi dal basso, ossia dalla mobilitazione spontanea degli attori locali. Un esempio ben noto del primo tipo è costituito dalle politiche di sviluppo regionale promosse dall'Unione Europea con i Fondi Strutturali. A livello nazionale, particolare importanza hanno avuto le esperienze di *programmazione negoziata*, regolate dalla legge n. 662/1996 e leggi successive, che in Italia ha dato vita ai patti territoriali, ai contratti d'area, alle intese istituzionali e agli accordi di programma, ma politiche analoghe sono rintracciabili in diversi paesi europei (ad esempio in Francia, Gran Bretagna, Germania<sup>14</sup>). Per quanto concerne la variante spontanea e non normata di partenariati, basata su accordi volontari tra una molteplicità di soggetti pubblici e privati, le forme che questo tipo di *partnership* può assumere sono molteplici. In particolare, grande rilievo hanno assunto a livello non soltanto europeo esperienze che vengono in genere definite di *pianificazione strategica*<sup>15</sup>. Come la letteratura sul tema ha recentemente sottolineato, il carattere normato o volontaristico dei partenariati ha conseguenze rilevanti sul loro funzionamento interno e sulle caratteristiche delle politiche in essi prodotte.

Numerosi aspetti possono incidere sul buon funzionamento dei partenariati per lo sviluppo locale. Uno degli aspetti ricorrenti negli studi sui processi concertativi concerne il tema della *leadership*. Il ruolo del leader è importante per due ordini di ragioni: in primo luogo per aiutare gli attori a "*riformulare i (propri) interessi in un'ottica che si*

---

<sup>14</sup> Per un approfondimento sul tema si veda Dansero, Giaccaria, Governa 2008.

<sup>15</sup> La pianificazione strategica è definita da Tanese, Di Filippo, Rennie (2006) come: "*a) la costruzione collettiva di una visione condivisa del futuro di un dato territorio, attraverso processi di partecipazione, discussione, ascolto; b) un patto fra amministratori, attori, cittadini e partner diversi per realizzare tale visione attraverso una strategia e una serie conseguente di progetti, variamente interconnessi, giustificati, valutati e condivisi; c) il coordinamento delle assunzioni di responsabilità dei differenti attori nella realizzazione di tali progetti*" (Tanese, Di Filippo, Rennie 2006, p. 18). Si tratta, secondo gli autori, di uno strumento innovativo di *governance* delle città, che intende far fronte "*alla crescente complessità del governo territoriale, conseguente all'analogia complessità del contesto globale e alla moltiplicazione e alla frammentazione degli attori, istituzionali e non, sulla scena decisionale*" (ivi, p. 15).



*stacca dalla reattività e dal breve periodo e si sposta alla progettualità e al medio-lungo periodo*” (Parri 1997, p. 122); in secondo luogo per connettere parti precedentemente disconnesse della struttura sociale, dando vita a nuove coalizioni decisionali (Barbera 2001). In maniera analoga Giuliano descrive le caratteristiche del *policy entrepreneur*<sup>16</sup>, sottolineandola sua capacità di: a) sul piano cognitivo, manipolare il discorso di policy, ossia *“l’insieme delle idee e degli argomenti che sostanzia la pretesa di risoluzione di problemi collettivi”* (Giuliano 1998, p. 363); b) sotto il profilo strategico, mettere in comunicazione attori prima disconnessi, realizzando nuove alleanze. Secondo Giuliano, la prerogativa che contraddistingue l’imprenditore di policy è la sua capacità di apportare elementi innovativi al processo decisionale. In particolare, sul piano cognitivo l’azione dell’imprenditore di policy consiste nel portare gli attori a riformulare il quadro interpretativo dei problemi, svelando nuove possibilità d’azione, creando nuovi giochi a somma positiva: *“la riformulazione di problemi tradizionali mira, ad esempio, a coniugare tutela dei lavoratori e flessibilità, standard ambientali e profitto economico, universalismo e selettività nella protezione del welfare, consenso ed efficienza decisionale, garanzia per i cittadini e certezza per l’amministrazione”* (Giuliano 1998, p. 364). Sul piano strategico la loro azione mira ad allargare le coalizioni a supporto di un progetto di policy, connettendo attori isolati, facilitando la diffusione delle informazioni, aumentando il livello di fiducia tra gruppi di attori precedentemente disconnessi. I due livelli, scrive Giuliano, sono in realtà fortemente interconnessi: l’articolazione dei problemi, la ridefinizione delle mappe concettuali, la costruzione di scenari alternativi costituiscono infatti il mezzo per creare nuove alleanze e favorire la mobilitazione collettiva.

In una ricerca promossa nel 2003 dal Ministero dell’Economia e delle Finanze sui Patti Territoriali “ben avviati” (PTBA)<sup>17</sup>, finalizzata a valutare gli effetti dell’introduzione di

---

<sup>16</sup> Nell’articolo Giuliano definisce il *policy entrepreneur* come colui che, all’interno di un processo decisionale, *“attiva e rende possibile il cambiamento di policy”* (Giuliano 1998, p. 363). Secondo l’autore, la qualità che discrimina l’operato degli imprenditori di policy riguarda *“il grado di innovazione che essi apportano ai processi decisionali”* (Giuliano 1998, p. 362). Il termine è utilizzato pertanto ad indicare non tanto una categoria ben definita di attori, quanto piuttosto il ruolo da essi giocato all’interno del processo decisionale: possono infatti assumere il ruolo di *policy entrepreneur* sia attori pubblici che attori privati. In particolare, incrociando da un lato la natura (pubblica o privata) dell’imprenditore di policy, e il tipo di innovazione introdotta (di tipo cognitivo o strategico) all’interno del processo decisionale, l’autore individua una tipologia degli imprenditori di policy composta da quattro figure: il *leader* (attore pubblico/innovazione di tipo strategico); il *broker* (attore privato/innovazione di tipo strategico); il *policy entrepreneur* (attore pubblico/innovazione di tipo cognitivo); il *promotore* (attore privato/innovazione di tipo cognitivo).

<sup>17</sup> I Patti Territoriali Ben Avviati (PTBA) sono stati selezionati attraverso l’utilizzo di appositi indicatori volti a rilevare l’efficacia interna del patto lungo tre dimensioni: a) prestazioni; b) partenariato; c) caratteristiche del progetto. Per quanto riguarda la prima dimensione si fa riferimento alla prestazione iniziale dei patti, intesa come rapidità nell’avvio e nella implementazione delle iniziative programmate

questo strumento esercitati a livello locale, si sottolinea il nesso profondo che intercorre tra *leadership* e partenariato. I risultati della ricerca mostrano come una *leadership* forte produca effetti positivi solo se si associa ad una concertazione altrettanto forte. Qualora questo non avvenga, l'effetto risulta opposto (performance molto deludenti): la presenza di una *leadership* dispotica e scarsamente inclusiva produce infatti effetti deleteri sulla mobilitazione locale degli attori. Al contrario, un partenariato forte e un buon clima concertativo produce esiti positivi anche in presenza di una *leadership* di modesta intensità<sup>18</sup>.

Un secondo aspetto messo in luce dalla letteratura sui processi concertativi riguarda la necessità che l'adesione al partenariato comporti dei costi individuali di partecipazione, variabili a seconda della volontà e delle possibilità dei diversi attori. Come sottolineano Vesan e Sparano (2009), i costi della concertazione non riguardano esclusivamente le risorse economiche impegnate nel cofinanziamento del progetto. Oltre a queste, gli attori sono chiamati a investire risorse ulteriori, ad esempio in termini di tempo impiegato nella costruzione e nella gestione del progetto, risorse umane, *expertise* dedicate al progetto. Anche la cessione parziale del potere decisionale, dovuta alla perdita della piena discrezionalità sulle risorse attivate dal partenariato, costituisce un importante costo di concertazione. La logica che prefigura l'adesione di un attore a un partenariato può essere quindi interpretata come uno "scambio politico" in cui i partecipanti mettono in campo alcune risorse, con l'attesa di ricavarne determinati benefici<sup>19</sup>.

---

(*indice di attivazione*). La seconda dimensione fa riferimento ai dati riguardanti il livello di mobilitazione/coinvolgimento degli attori locali durante le fasi iniziali della procedura. La terza dimensione rileva, attraverso l'analisi dei documenti prodotti dal patto, l'esistenza o meno di un progetto integrato di sviluppo, con interventi coordinati e impegni vincolanti degli attori. Si tratta quindi di patti che hanno presentato un programma integrato di investimenti imprenditoriali e infrastrutturali, concertato tra gli attori locali, e che hanno dimostrato nelle prime fasi di vita una certa efficienza attuativa (Magnatti, Ramella, Trigilia, Viesti 2005; Piselli, Ramella 2008).

<sup>18</sup> Nella fase di avvio si può anche assistere alla costituzione di una *leadership* "di piccolo gruppo", ossia di una *policy community* che svolge una funzione di traino per la coalizione locale Ramella (2009).

<sup>19</sup> Questi ultimi possono riguardare, ad esempio: a) la possibilità di accedere ai *beni di club* prodotti dal partenariato - si pensi a determinate forme di agevolazione (ad esempio un accesso agevolato al credito), o a servizi concessi solo alle aziende che sottoscrivono il Protocollo d'Intesa; b) la possibilità di influenzare le decisioni in merito ai progetti da realizzare; c) il riconoscimento simbolico del proprio ruolo all'interno di un territorio - si pensi a un sindacato che rivendica un ruolo primario come interlocutore presso l'amministrazione pubblica; d) i vantaggi "politici" (in termini di visibilità e prestigio) che possono derivare dal prender parte a una coalizione vincente; e) la possibilità di prendere decisioni in merito a questioni giudicate "spinose" attraverso la condivisione delle responsabilità - si pensi ai dibattiti accesi che normalmente suscitano le decisioni in merito alla modificazione del piano regolatore, alla destinazione d'uso di determinate aree, etc. (Barbera 2001).

Il fatto che l'adesione al partenariato comporti costi individuali di partecipazione costituisce un aspetto centrale a garanzia del buon funzionamento del processo concertativo: per il successo dell'operazione è necessario che gli attori siano messi nella condizione di dover rischiare delle proprie risorse; perché questo avvenga, essi devono anzitutto essere messi nella condizione di poter decidere, ossia è necessario che l'arena decisionale si configuri come un luogo dove tutti gli attori abbiano effettivamente la possibilità di influire sulle scelte che vengono prese (Barbera 2001). Il sistema delle specifiche convenienze degli attori ad aderire al partenariato, resta un elemento decisivo per la tenuta della coalizione in tutte le fasi del processo. Come sottolinea Mirabelli, il mantenimento dei partenariati, *"dipende dall'equilibrio tra l'utilità che ciascun partecipante intravede nella partecipazione al patto, e la possibilità di trovare un orientamento comune di sviluppo"* (Mirabelli 2000, p. 370).

Tra gli elementi in grado di facilitare la buona riuscita di un processo decisionale di tipo inclusivo, messi in luce in letteratura, ricordiamo ancora:

1. La presenza di una struttura di assistenza tecnica che svolga funzioni di progettazione, accompagnamento e promozione delle iniziative concordate dal partenariato. In particolare le indagini effettuate (Barbera 2001; Vesan, Sparano 2009; Cersosimo, Wolleb 2001) hanno sottolineato la necessità che il partenariato si mostri in grado di implementare progetti di un certo rilievo e attrarre nuovi finanziamenti. In questo, l'affiancamento da parte di un'*expertise* di tecnici appare un nodo estremamente importante. Tale struttura deve intrattenere rapporti stretti con il partenariato, mantenendo al tempo stesso una certa autonomia. Come sottolineano Vesan e Sparano, infatti, *"la subordinazione al potere politico può limitare anche in senso negativo l'autonomia di un'agenzia, rendendola più permeabile a pressioni particolaristiche per la realizzazione di interventi che raccolgono consenso nel breve periodo"* (Vesan, Sparano 2009, p. 81). Al contrario, è indispensabile che tali agenzie si mostrino in grado di agire come braccio operativo del partenariato, accogliendone gli indirizzi politici e le indicazioni progettuali, pur mantenendo la capacità di funzionare da filtro delle proposte progettuali e di controllo rispetto al mantenimento degli accordi e al rispetto delle iniziative programmate. I risultati migliori sembrano quindi venire quando si verifica un sostanziale equilibrio tra istanze politico-istituzionali e istanze tecnico-operative: se da un lato la presenza di una buona equipe tecnica è fondamentale per la buona riuscita del processo, parallelamente quest'ultimo non può andare a buon fine senza il coinvolgimento politico dei soggetti interessati (Magnatti, Ramella, Trigilia, Viesti 2005). Come sottolinea Trigilia *"l'assistenza tecnica di qualità può essere considerata un requisito necessario ma non sufficiente. In altre parole, non è possibile delegare meramente la*

*formulazione e la realizzazione dei progetti di sviluppo efficaci ad agenzie tecniche” (Triglia 2005, p. 105);*

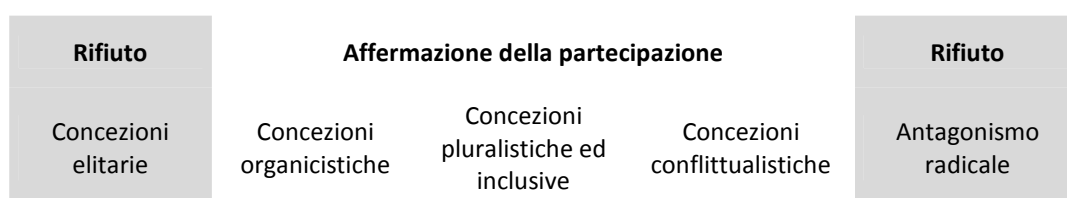
2. La capacità degli attori di sviluppare una visione condivisa per lo sviluppo del proprio territorio e costruire un’identità territoriale forte. Tale aspetto appare in parte facilitato in aree omogenee da un punto di vista morfologico ed economico;
3. La presenza pregressa di capitale sociale. Tale aspetto appare particolarmente controverso: se da una parte è vero che, a rigor di logica, la presenza in un determinato territorio di una certa consuetudine al dialogo e a prendere decisioni in maniera concertata dovrebbe favorire la nascita e il buon funzionamento di nuovi partenariati, dall’altra parte alcune ricerche hanno mostrato come i Patti Territoriali che hanno registrato le migliori performance si siano talvolta realizzate in aree piuttosto deboli da un punto di vista economico e sociale (Magnatti, Ramella, Trigilia, Viesti 2005). I fattori culturali e la preesistenza di un terreno favorevole alla cooperazione possono quindi svolgere un ruolo importante per la performance di un Patto, ma non essenziale. Quest’ultima sembrerebbe non dipendere tanto dalla dotazione di capitale sociale pregresso, quanto piuttosto dalla struttura degli incentivi e dalle caratteristiche del processo di concertazione territoriale (da variabili di processo, quindi, piuttosto che da variabili di contesto). In particolare, tra le due variabili (rendimento dei patti e dotazione pregressa di capitale sociale) sembrerebbe sussistere una relazione a campana, per cui la performance risulta debole alle due estremità, ossia in situazioni di forte carenza di capitale sociale pregresso, così come in territori fortemente dotati. Più in generale, ciò che sembra opportuno sottolineare, è che in definitiva i Patti danno risultati migliori qualora si determinino le condizioni per una forte mobilitazione della società locale (Triglia 2005).

### **3.2. Governance e partecipazione**

Nel paragrafo che segue cercheremo di far luce su alcune questioni connesse all’idea di “partecipazione”, intendendo, con tale termine, *“un processo tramite il quale i cittadini che fanno parte di una comunità locale sono coinvolti in maniera spontanea ed attiva nel processo di definizione dei problemi che riguardano la vita della comunità stessa, nella pianificazione delle strategie da seguire, nell’implementazione delle politiche e, più in generale, nella gestione del proprio territorio”* (Porrello 1983, p. 131). Come è stato sottolineato (Mela, Ciaffi 2006), esiste una pluralità di significati connessi all’idea di partecipazione. Tale pluralità si riferisce sia alle innumerevoli pratiche che possono

essere ricomprese nel concetto di “partecipazione”, sia ai paradigmi teorici in base ai quali l’idea di partecipazione può essere accolta oppure rifiutata. Ad essi sottendono ideologie diverse e differenti concezioni della società. In particolare, Mela e Ciaffi individuano tre diversi ambiti teorici che affermano l’esigenza della partecipazione, ai cui estremi si collocano due paradigmi che, per motivi opposti, la rifiutano (vedi figura).

**Tabella. Le posizioni teoriche a favore o contro la partecipazione della società civile nei processi decisionali**



Fonte. Mela, Ciaffi 2006

Il primo ambito teorico individua una famiglia di posizioni che rimandano a una concezione della società come sistema al cui interno tutte le parti sono fortemente interrelate (concezioni *organicistiche*). La preoccupazione fondamentale di tali riflessioni riguarda la ricerca dell’equilibrio sistemico, inteso come corretto funzionamento del sistema sociale: esse non negano l’esistenza del conflitto sociale, ma ne hanno una visione sostanzialmente negativa. A tali concezioni corrispondono “*posizioni politicamente moderate o conservatrici, preoccupate più dell’efficacia dei processi decisionali e del loro contributo alla stabilità, che di una vasta ed imprevedibile mobilitazione di risorse sociali*” (Mela, Ciaffi 2006, p. 32). Il ruolo che esse riservano alla partecipazione riguarda per lo più la prevenzione dei conflitti: esse la ritengono necessaria ogni qual volta si prospettino situazioni critiche in cui l’opposizione di alcuni attori potrebbe di fatto ostacolare l’applicazione delle *policy*. I soggetti coinvolti nel processo partecipativo sono per lo più soggetti collettivi dotati di ampie risorse, capaci effettivamente di influenzare il processo decisionale e condizionare l’esito delle politiche. Secondo tali concezioni, la partecipazione tende ad assumere modalità di esercizio piuttosto controllate: essa concerne per lo più momenti ben definiti del processo decisionale, riguarda un numero d’attori piuttosto limitato, si svolge in spazi raccolti (i tavoli di concertazione), riguarda una gamma d’azioni abbastanza ristretta e fortemente incentrata sul carattere “negoziale” della trattativa tra gli interessi in campo<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Tale modello sembrerebbe essere quello adottato nel manuale sulla pianificazione strategica dal titolo “*La pianificazione strategica per lo sviluppo dei territori*”, realizzato nel 2006 per conto del Dipartimento della Funzione Pubblica (Tanese, Di Filippo, Rennie 2006). Nel manuale gli autori propongono un modello interpretativo dei processi decisionali inclusivi elaborati dai Piani Strategici “a cerchi concentrici”, per cui se nelle prime fasi del processo di pianificazione è preferibile puntare al coinvolgimento di un numero ristretto di attori, nelle fasi successive è consigliabile allargare il numero di persone implicate nel processo,

Al centro del modello gli autori collocano le concezioni pluralistiche ed inclusive. Esse concepiscono la società come un insieme eterogeneo di individui e gruppi; fondamentale, pertanto, nelle loro riflessioni, è la preoccupazione per l'inclusione nei processi decisionali di punti di vista molteplici più che per il mantenimento della stabilità del sistema. Esse concepiscono l'esclusione di specifici gruppi sociali dai processi decisionali non soltanto come una *"violazione di diritti individuali e sociali, ma anche come un fattore di blocco dell'evoluzione del sistema, atto a favorire unicamente il rafforzamento di strutture di potere centrate su interessi parziali"* (Mela, Ciaffi 2006, p. 34). Tali concezioni attribuiscono allo Stato e alla politica una funzione di mediazione tra gli interessi contrastanti dei gruppi, piuttosto che di esercizio autoritario del potere. La partecipazione assume contorni più ampi e meno strutturati, comprende un quadro vasto ed articolato di attività partecipative che vanno dall'informazione capillare dei gruppi, alla loro animazione ed *empowerment*. Si allargano anche gli spazi della partecipazione, che si svolge negli spazi di vita dei soggetti coinvolti: nelle sedi delle associazioni, nei luoghi delle assemblee, negli spazi pubblici dei quartieri e delle città.

Infine, nelle concezioni conflittualistiche l'accento è posto sulla rilevanza del conflitto come elemento determinante per l'evoluzione della società: quest'ultima è concepita come un'arena in cui gruppi molteplici lottano per il controllo del potere e in cui l'equilibrio si realizza attraverso il dominio, per un certo tempo, di un gruppo sull'altro. Secondo tali interpretazioni, la partecipazione consiste nell'attività di organizzazione della mobilitazione dei gruppi e nell'attivazione dei processi di negoziazione tra le parti.

Alle posizioni illustrate corrispondono modalità differenti di strutturare i processi partecipativi. Le principali differenze riguardano, come in parte è stato già messo in luce,

---

sino a coinvolgere almeno i rappresentanti dei principali soggetti pubblici e privati dell'area. A partire dall'analisi dei principali Piani Strategici elaborati in Italia, gli autori sostengono che in un primo momento vadano coinvolti *"tutti i soggetti la cui esclusione sarebbe sufficiente a bloccare la realizzazione dell'iniziativa"* (ivi, p. 83), ossia tutti i soggetti rilevanti della città. Più avanti gli autori spiegano che per *soggetti rilevanti* devono essere intesi coloro che *"detengono un potere reale sufficiente a far avanzare o bloccare un processo decisionale complesso come quello di redigere un piano strategico di una città, o a esercitare un'influenza determinante su aspetti cruciali del piano, quali ad esempio una o più delle azioni prioritarie in esso previste"* (ivi, p. 115). Tale modello comporta tuttavia rischi notevoli di deriva "elitista" del modello decisionale previsto nei piani strategici, i cui obiettivi ultimi vorrebbero essere, al contrario *"promuovere un processo di informazione e discussione pubblica quanto più aperto possibile, anche se necessariamente strutturato ed organizzato; affidarsi a pratiche argomentative e comunicative anziché discrezionali o puramente lobbistiche; dare ascolto alle aspirazioni ed alle aspettative che emergono dalla cittadinanza attraverso inchieste, questionari e procedure formalizzate di consultazione; imporre trasparenza e pubblicità alle negoziazioni tra pubblico e privato e alle valutazioni dei vantaggi collettivi di progetti privati [...]"* (Camagni, Gibelli 2005).

la quantità e le caratteristiche degli attori coinvolti<sup>21</sup>, le finalità del processo partecipativo, le attività che si mettono in campo, gli spazi in cui il coinvolgimento della società civile ha luogo (vedi tabella).

**Tabella. Le caratteristiche dei processi partecipativi nei diversi modelli**

	<b>Chi?</b>	<b>Perché?</b>	<b>Attraverso quali attività?</b>	<b>Dove?</b>
<b>Concezioni organicistiche</b>	Attori individuali dotati di ampie risorse (rappresentanti degli interessi economici, etc.)	Per prevenire i conflitti; per favorire la realizzazione delle <i>policies</i>	Una gamma ristretta e ben definita di attività di tipo consultativo e negoziale	Tavoli di concertazione
<b>Concezioni pluralistiche e inclusive</b>	Soggetti collettivi e singoli cittadini	Per migliorare la democraticità dei processi decisionali	Attività molteplici e bidirezionali di comunicazione, animazione e <i>empowerment</i>	Nelle sedi associative, negli spazi assembleari, nei luoghi informali di aggregazione
<b>Concezioni conflittualistiche</b>	Movimenti di cittadini organizzati attorno al conflitto	Per favorire la negoziazione e il confronto tra posizioni antagoniste	Attività di informazione ed <i>empowerment</i> interne al gruppo; attività negoziali tra i gruppi antagonisti	Nelle sedi dei movimenti e dei partiti; nei luoghi di confronto con i soggetti contrapposti

La radicalizzazione delle concezioni può condurre a posizioni più o meno accentuate di rifiuto della partecipazione. Le concezioni elitarie normalmente adducono al rifiuto della partecipazione due ordini di ragioni: da un lato accusano la partecipazione di essere causa di eccessive complicazioni procedurali legate alla dilatazione dei tempi e dei costi necessari a prendere una decisione, dall'altro lato sostengono la necessità che ai processi decisionali partecipino esclusivamente persone con competenze specifiche. Del tutto opposte sono le ragioni che conducono al rifiuto della partecipazione espresse dalle posizioni di antagonismo radicale: si tratta, in questo caso, di gruppi che esprimono il rifiuto scendere a patti con concezioni che essi avvertono come troppo distanti dalle proprie (si pensi al comportamento di alcuni centri sociali, o di movimenti che perseguono un programma separatista, etc.). Se nel rifiuto elitario sono, quindi, i gruppi che detengono il potere a negare la partecipazione, nel rifiuto antagonista sono gli stessi gruppi di minoranza che rifiutano il confronto con i gruppi contrapposti, ai quali

<sup>21</sup> La distinzione riguarda, in modo particolare, l'accentuazione del ruolo assegnato a soggetti di tipo collettivo (enti, associazioni, gruppi sociali, etc.) oppure ai singoli cittadini.

attribuiscono bisogni, aspirazioni e, più in generale, una visione del mondo troppo differente dalla propria.

Dopo aver tratteggiato la gamma delle posizioni ideali che conducono all'accettazione oppure al rifiuto della partecipazione, resta ancora da far chiarezza su alcune questioni di fondo. La prima di queste concerne il tema della democraticità dei processi decisionali inclusivi. Come hanno sottolineato alcuni autori (Bobbio 2005 e 2006, Allegretti 2006, Magnaghi 2006, Ravazzi 2006, Regonini 2005), in una democrazia rappresentativa i cittadini intervengono nei processi governativi attraverso l'elezione dei propri rappresentanti: in questo senso, l'inclusione nei processi decisionali di attori extra-istituzionali potrebbe di fatto alterare il sistema delle preferenze espresse dai cittadini attraverso il meccanismo elettorale. Tale rischio appare senz'altro reale nei processi partecipativi eccessivamente "ristretti": in altre parole, se ai tavoli di concertazione sono invitati a prendere parte esclusivamente determinati interessi, il rischio è che si vengano a creare coalizioni stabili di *stakeholder* che, accordandosi sui programmi, orientano le scelte governative. Rispetto a tale opzione, che tuttavia costituisce un'interpretazione in chiave elitaria dei processi partecipativi, risulterebbe senz'altro preferibile il meccanismo di delega delle preferenze proprio della democrazia rappresentativa.

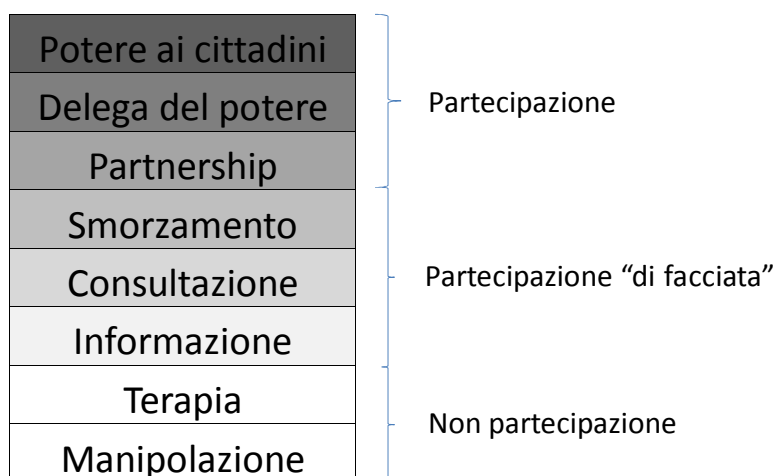
La seconda questione concerne le modalità di mobilitazione degli attori<sup>22</sup>. Celebre, al riguardo, è la "scala della partecipazione" messa a punto da Sherry Arnstein nel 1969, alla cui base si colloca la situazione estrema di non partecipazione, nella quale le persone non posseggono alcun tipo di potere decisionale e in cui la retorica della partecipazione costituisce, assieme alla cattiva informazione, uno strumento di manipolazione dell'opinione pubblica o di educazione dei cittadini; a livello intermedio si colloca una situazione di in cui la società civile viene informata ed anche consultata dalle autorità in merito a particolari questioni, ma le autorità conservano il diritto di prendere le decisioni finali; al livello più alto troviamo un elevato grado di partecipazione della popolazione attraverso la creazione di partnership, o di organismi specifici a cui sono delegati particolari poteri, oppure ancora attraverso la partecipazione diretta della comunità ai processi decisionali (vedi figura).

---

<sup>22</sup> Per un approfondimento sulle specifiche tecniche messe a punto per favorire l'inclusione dei cittadini nei processi decisionali si veda Bobbio 2004. Nel volume l'autore suddivide tali tecniche in tre famiglie, a seconda dei problemi che esse intendono affrontare: le *tecniche per l'ascolto*, utili nella fase preliminare, quando si tratta di avviare un processo inclusivo, per comprendere quali sono le problematiche su cui si ritiene necessario intervenire e come tali problematiche siano percepite e vissute dai soggetti interessati (*camminate di quartiere, focus group, brainstorming, etc.*), le *tecniche per l'interazione costruttiva*, ossia le tecniche che facilitano il dialogo e l'interazione tra gli attori (*European Awareness Scenario Workshop, Action planning, Planning for real, Open Space Technology, etc.*), le *tecniche per la risoluzione dei conflitti*, ossia i metodi che aiutano ad affrontare questioni controverse.



Figura. La “scala” della partecipazione dei cittadini



Fonte. Arnstein 1969

Mela e Ciaffi individuano a riguardo quattro componenti del processo partecipativo, cui corrispondono specifici strumenti di coinvolgimento: la comunicazione, l’animazione, la consultazione e l’*empowerment*. In riferimento alla prima dimensione, sottolineano gli autori, è necessario che la comunicazione sia interattiva e bidirezionale: *“Parlando di comunicazione [...] si parla di un messaggio che chi trasmette ha avuto cura di far arrivare a chi riceve con attenzione alla codifica delle risposte possibili”* (Mela, Ciaffi 2006). La seconda dimensione comprende una vasta gamma di azioni con forte valenza espressiva e artistica, finalizzate a stimolare la partecipazione della cittadinanza alla gestione del territorio e alla definizione dei problemi che riguardano il proprio quartiere, paese o città. Si tratta di interventi in grado di mobilitare sentimenti di tipo affettivo, emotivo e simbolico nei confronti dei luoghi, delle persone, degli elementi della cultura locale (festival, giornate tematiche, spettacoli, mostre, proiezioni di film, discussioni di gruppo su temi specifici, etc.). La terza dimensione (consultazione), comprende attività molteplici che vanno dal sondaggio d’opinione alla consultazione dei soggetti forti attraverso i tavoli di lavoro e concertazione. Infine, l’ultima dimensione (*empowerment*) comprende *“una serie di attività formative che mettono la popolazione in grado di responsabilizzarsi su alcune questioni”* (Mela, Ciaffi 2006, p. 93). Quest’ultima componente comprende attività finalizzate a raggiungere la piena attivazione della popolazione. Il termine *empowerment* racchiude elementi che rimandano a differenti livelli di analisi strettamente interconnessi (Rappaport 1987; Piccardo 1992; Zimmermann 1999; Francescato, Tomai, Ghirelli 2002). In particolare, Zimmermann individua tre dimensioni del costrutto: individuale, organizzativa e sociale, o di comunità (Zimmermann 1999). La prima dimensione ha come oggetto l’individuo e si riferisce alle azioni tese a far sì che egli sviluppi le competenze che determinano il suo essere o meno

un individuo *empowered*. Secondo l'autore, l'*empowerment* individuale scaturisce dalla combinazione di tre componenti: la convinzione soggettiva di poter influire sulle decisioni che incidono sulla propria vita; la capacità di comprendere la realtà sociale e politica all'interno della quale si trova ad agire (ossia, la capacità di identificare le persone che detengono poteri decisionali in merito a determinati temi, le risorse attivabili da ciascuno di questi, i fattori che possono influenzare le loro decisioni, ecc.); la propensione a prendere parte ad attività collettive. La seconda dimensione (dimensione organizzativa) include i processi che promuovono la partecipazione dei membri, accrescendo parallelamente l'efficacia della loro organizzazione. La terza dimensione attiene alle azioni che migliorano la qualità della vita della comunità e promuovono la connessione delle diverse organizzazioni, gruppi, agenzie del territorio. Il concetto di *empowerment* include pertanto caratteristiche individuali, di gruppo e collettive nel senso più allargato (di comunità). Racchiude significati afferenti all'ambito psicologico ma anche politico ed organizzativo. Come sottolineano Mela e Ciaffi, *"Si tratta di pensare a un processo che faccia emergere e aiuti: a) il rafforzamento di poteri diffusi e capaci di rapportarsi al potere; b) l'autostima personale, nel senso che l'empowerment serve a far emergere la consapevolezza delle proprie possibilità da parte di tutti i soggetti, compresi quelli emarginati; c) i desideri come rappresentazione dei propri bisogni, ma in forma più evoluta: ad esempio, di fronte all'introduzione di una tariffa per un servizio territoriale i soggetti non empowered vorranno abolirla o non pagarla, mentre gli empowered vorranno ragionarci sopra, pretenderanno fondate argomentazioni, giocheranno la discussione su più tavoli, ragioneranno sul bisogno di fondo"* (Mela, Ciaffi 2006, p. 92).

#### 4. La questione della sostenibilità

Il termine sviluppo sostenibile viene coniato verso al fine degli anni ottanta del secolo scorso, ufficialmente nel Rapporto della commissione ONU (World Commission on Environmental and Development 1989), presieduta dal primo ministro norvegese Gro Harlem Brundtland. Secondo tale formulazione, è sostenibile lo sviluppo che riesce a soddisfare i bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità che le generazioni future soddisfino i propri. In seguito, l'idea dello sviluppo sostenibile viene ripresa in numerosi lavori e momenti di confronto a livello internazionale: tra questi ricordiamo la *United Nations Conference on Environmental and Development (UNCED)*, tenutasi a Rio de Janeiro nel 1992. Nel corso della Conferenza venne ribadita la necessità che il problema dello sviluppo sostenibile venisse affrontato a livello locale: in quest'ottica vennero stilate le linee guida per la realizzazione di piani strategici per lo

sviluppo sostenibile dei territori (l'Agenda 21)<sup>23</sup>. Nel corso delle successive elaborazioni il concetto di sviluppo sostenibile venne progressivamente analizzato; in particolare si procedette a declinare tale concetto in tre dimensioni fondamentali: la sostenibilità economica, sociale ed ambientale (Camagni 1996; Giaoutzi, Nijkamp 1993; Mela, Belloni, Davico, 1998). Come sottolineano Mela, Belloni e Davico, *“la dimensione economica evidenzia il fatto che, per poter essere in grado di soddisfare dei bisogni umani, un modello di sviluppo deve comunque essere capace di usare in un modo efficiente le risorse ambientali e deve farlo in modo possibilmente stabile, ovvero innescando processi di crescita di lungo periodo. Quella sociale sottolinea, invece, la necessità che i redditi prodotti dalla crescita siano redistribuiti in modo tale da conseguire un accettabile grado di equità [...]. Infine, la dimensione ecologica si concentra sul tema della rigenerazione delle risorse usate per lo sviluppo e sull'equilibrio tra la specie umana e il suo ambiente esterno”* (Mela, Belloni, Davico 1998, p. 195).

Lo sviluppo sostenibile è pertanto un concetto strutturalmente multidimensionale. Al di là delle dimensioni esposte, esistono ancora senz'altro due dimensioni di cui tener conto: la prima è quella del tempo. In quest'ottica, “sostenibilità” equivale a “continuità”, “longevità”, “stabilità” nel tempo delle condizioni iniziali. I valori in gioco sono l'equità inter-generazionale e la preservazione delle risorse naturali (Volta, in Tacchi 2005). La seconda dimensione è quella spaziale. Sotto questo punto di vista è necessario considerare che, se da un lato il problema della sostenibilità ha senz'altro portata globale, in considerazione della stretta interdipendenza delle popolazioni e degli ecosistemi, dall'altro lato appare corretta l'impostazione fornita nella Conferenza di Rio de Janeiro, nel corso della quale, come si è detto, è emersa la consapevolezza che solo a livello locale sia possibile individuare soluzioni efficaci alle problematiche dello sviluppo sostenibile (Segre, Dansero 1996).

E' possibile rintracciare, in letteratura, approcci differenti al tema della sostenibilità. Magnaghi (1998) ne indica tre:

---

<sup>23</sup> Nel corso della Conferenza venne stilato un documento di intenti, sottoscritto da 178 governi di tutto il mondo - tra cui l'Italia - per la promozione dello sviluppo sostenibile, al quale venne dato il nome di Agenda 21. L'obiettivo centrale dell'Agenda 21 è quello di preparare il mondo alle sfide del ventunesimo secolo, stabilendo i criteri cui devono attenersi le politiche di sviluppo a livello globale, nazionale e locale e fissando obiettivi di carattere generale da perseguire entro prestabiliti limiti di tempo. Il documento contiene proposte dettagliate in merito ai principali temi affrontati dalle politiche economiche, sociali ed ambientali: la lotta alla povertà, il cambiamento dei modelli di produzione e consumo, la conservazione e la gestione delle risorse naturali, la protezione dell'atmosfera, degli oceani e della biodiversità, la prevenzione della deforestazione, la promozione di una agricoltura sostenibile. Il documento invita le autorità locali a giocare un ruolo chiave nella promozione dello sviluppo sostenibile. In particolare, ad esse spetta il compito di intraprendere un processo consultivo della popolazione locale, finalizzato alla realizzazione di una Agenda 21 locale: un piano strategico per il raggiungimento, a livello locale, degli obiettivi indicati da Agenda 21.

- L’approccio funzionalista, o dell’ecocompatibilità della crescita economica;
- L’approccio ambientalista o biocentrico;
- L’approccio territorialista o antropobiocentrico.

Secondo l’approccio funzionalista, il problema della sostenibilità concerne l’applicazione di vincoli e misure correttive a un modello di sviluppo improntato alla crescita economica illimitata. Nell’approccio funzionalista il territorio è considerato il supporto funzionale delle attività economiche: il tema della sostenibilità consiste nell’individuazione dei suoi limiti di sopportazione, la sua “capacità di carico”, ovvero i limiti ammissibili di consumo delle risorse, di inquinamento dell’ambiente, superati i quali il territorio diventa indisponibile a successivi utilizzi (Magnaghi 2000). La metodologia consiste nell’applicare misure correttive ai danni ambientali prodotti dalle attività economiche, seguendo la logica del “chi inquina paga”.

Se nell’approccio funzionalista l’ambiente è considerato una “esternalità” delle attività economiche, alle quali continua ad essere attribuito un posto di primo piano nel modello di sviluppo, al contrario, l’approccio ambientalista colloca il sistema ambientale al centro della sua riflessione: esso è considerato come *“soggetto vivente dotato di anima, del quale rispettare i diritti, pena anche la decadenza del sistema antropico”* (Magnaghi 2000, p. 55). La sostenibilità diventa così un problema di interazione reciproca tra il sistema naturale e le attività dell’uomo: l’obiettivo ultimo è la ricerca dell’equilibrio eco sistemico, la costruzione di una economia ecologica<sup>24</sup>. L’ambiente è

---

<sup>24</sup> In maniera analoga, Davico, Mela e Staricco affrontano il tema della sostenibilità come problema di coevoluzione, ossia di adattamento reciproco tra il sistema antropico e il suo ambiente. Il modello teorico della coevoluzione prevede che *“due o più tipi di sistema possano evolvere in forme tali per cui l’evoluzione dell’uno rappresenta un fattore che influenza quella dell’altro”* (Davico Mela Staricco 2009, p. 13). La coevoluzione dei diversi sistemi non procede in maniera sempre lineare e favorevole a tutti i sistemi: al contrario possono talvolta verificarsi situazioni in cui uno o più sistemi si trovano in sofferenza, si pensi a un sistema sociale che provoca ingenti danni all’ambiente o, al contrario, un sistema sociale – ad esempio una città – fortemente compromesso da un evento naturale – una frana, un’alluvione, un terremoto, etc. Situazioni di questo tipo portano a un momento di rottura tra i sistemi sociali e l’ambiente che, sottolineano gli autori, possono segnare un punto di svolta nell’evoluzione sociale, tanto in positivo quanto in negativo. In particolare, la coevoluzione tra i sistemi sociali e l’ambiente produce elementi peculiari che Mela definisce come *“interfacce”*: esse consistono in caratteristiche materiali (l’ambiente costruito) e immateriali (i tratti socio-culturali) prodotti dallo sforzo adattivo dei sistemi sociali nei confronti dell’ambiente, che si stratificano nel corso della storia, caratterizzando il paesaggio e la cultura locale. Tenendo a mente la distinzione tracciata tra interfacce materiali e immateriali, è pertanto possibile distinguere due diversi tipi di processi adattivi: nel primo caso, prevalgono trasformazioni di tipo immateriale, organizzativo, culturale (processo di adattamento socio-organizzativo); nel secondo caso prevalgono le trasformazioni fisiche dell’ambiente costruito (processi di adattamento *“tecnico-territoriale”*). Come sottolineano gli autori *“le politiche, i piani e i progetti più efficaci sono quelli che cercano di promuovere un armonico adattamento tra il sistema sociale e l’ambiente biofisico cercando di far leva in modo integrato sui diversi tipi di interfaccia: si tratta di interventi complessi, che inducono*

considerato una risorsa, l'atteggiamento nei suoi confronti, da negativo e regolativo, diventa positivo, progettuale, propositivo. Tuttavia, sottolinea Magnaghi, l'eccessiva enfasi posta sulle tematiche ambientali porta quasi sempre ad affrontare il problema della sostenibilità con politiche settoriali, centrate sulla preservazione dell'ambiente naturale, risultando così inefficace nel produrre una critica incisiva al modello di sviluppo, ed incapace di proporre modelli alternativi solidamente fondati.

Al contrario, l'approccio territorialista riferisce il problema della sostenibilità al territorio nel suo complesso. La sostenibilità riguarda *“la costruzione di sistemi di relazioni virtuose fra le componenti costitutive del territorio stesso: l'ambiente naturale, l'ambiente costruito, l'ambiente antropico”* (Magnaghi 2000, p. 59). Il degrado ambientale è concepito come conseguenza dei processi di de-territorializzazione, ossia di destrutturazione delle relazioni tra sistema sociale ed ambientale; la soluzione al problema della sostenibilità consiste nel produrre nuovi *atti territorializzanti*, ovvero nuove relazioni virtuose tra ambiente costruito, fisico ed antropico. Affinché questo avvenga, sottolinea l'autore, è necessario che la comunità locale acquisisca una nuova consapevolezza di se stessa: *“l'autoriconoscimento e la crescita dell'identità locale, la sua capacità di ripensarsi, sono dunque la matrice più profonda dello sviluppo sostenibile”* (Magnaghi 2000, p. 65). Nell'approccio territorialista, il concetto di sostenibilità risulta quindi declinarsi in molteplici dimensioni, alle quali corrispondono diversi modi di affrontare il problema della sostenibilità: una dimensione politica (sostenibilità come capacità di autogoverno della comunità insediata); una dimensione sociale (sostenibilità come elevato livello di coinvolgimento degli attori deboli nel sistema decisionale); una dimensione economica (sostenibilità come capacità di un sistema locale di produrre valore aggiunto); una dimensione ambientale (sostenibilità come capacità di un sistema locale di auto-sostenersi e auto-riprodursi); una dimensione territoriale (sostenibilità come capacità di un sistema locale di produrre nuovi atti territorializzanti).

Secondo Rullani (2010) il modello di sviluppo che contraddistingue la modernità è intrinsecamente insostenibile. Per “produrre” sviluppo la modernità industriale ha infatti utilizzato due tipi di dispositivi:

- l'uso massiccio della conoscenza “riproducibile”, ossia applicabile in modo affidabile in contesti spazio-temporali differenti. La conoscenza riproducibile, scrive Rullani, è una conoscenza astratta, codificata, ovvero *“espressa in funzione di un codice che, fissando le condizioni della sua validità la rende trasferibile in modo garantito da un contesto all'altro”* (Rullani 2010, p. 50). La possibilità di

---

*processi adattivi di natura sociale ed organizzativa, accompagnati da soluzioni tecniche e dalle necessarie trasformazioni territoriali”* (Davico Mela Straricco 2009, p. 19).

applicare le scoperte scientifiche e le innovazioni tecniche in contesti diversi reca in sé conseguenze economiche di grande portata; il rovescio della medaglia è costituito, tuttavia, dalla spiccata uniformità delle trasformazioni che l'applicazione delle stesse tecniche produce in luoghi anche molto distanti della terra. Conseguenza dello sviluppo economico innescato dalla modernità è *“la necessità di costruire ambienti artificiali (la fabbrica, l'ufficio, il mercato, la città moderna), progettati in modo conforme ai canoni astratti che codificano le conoscenze da impiegare”* (ivi p. 51). Lo sviluppo moderno procede scompaginando gli equilibri, distruggendo le culture e le ecologie locali, frutto di un lungo processo di apprendimento evolutivo tra la comunità insediata e l'ambiente naturale;

- la separazione delle sfere d'azione, ossia la specializzazione delle discipline e dei settori d'applicazione (l'economia, la politica, il diritto, etc.), ciascuno dei quali persegue finalità distinte e adotta logiche autoreferenziali, incuranti degli effetti prodotti sugli altri apparati. La separazione funzionale degli ambiti è estremamente efficiente da un punto di vista del progresso, ma poco sostenibile da un punto di vista del sistema: *“come tutti i meccanismi autoreferenziali, che lavorano in base alla chiusura logica del loro orizzonte di significati e di mezzi d'azione, ciascuno di questi meccanismi genera ordine al proprio interno, esportando disordine sull'ambiente esterno”* (ivi, p. 58).

Procedendo in questo modo, la modernità ha prodotto un modello di sviluppo insostenibile per diversi motivi. Rullani individua quattro epicentri il cui intreccio ha prodotto la crisi della sostenibilità che caratterizza l'epoca moderna (ivi, p. 59):

1. La *crescita dissipativa della quantità* dei prodotti e dei consumi, che provoca conseguenze deleterie in termini di scarsità delle risorse (il petrolio, gli alimenti, il suolo, etc.) e aumento delle emissioni inquinanti;
2. La *perdita di controllo sulla complessità*. La crescente interconnessione dei luoghi e delle persone determina infatti un accelerarsi sempre più rapido delle innovazioni e dei cambiamenti: *“lo sviluppo diventa un produttore di complessità, intesa come somma logica di varietà, variabilità e indeterminazione”* (Rullani 2009);
3. La *perdita di senso* legata alla produzione e al consumo, determinata dal progressivo spostarsi dal mondo dei bisogni a quello dei desideri. Aumenta la difficoltà di percepire il senso del proprio lavoro; ci si domanda *“quale sia la qualità della vita offerta dagli spazi sempre più congestionati e caotici del mondo artificiale creato dalla modernità, e se la felicità o l'utilità aumentino facendo crescere la quantità di cibo che sta in frigorifero, il numero di vestiti che sta*

*nell'armadio, la serie di automobili che sta in garage, il numero dei metri quadrati dell'appartamento in cui sono disposte le nostre cose" (ivi, p. 64);*

4. La svalorizzazione dei beni comuni. Il passaggio alla modernità ha determinato l'esproprio dei beni comuni, sottratti alla cura delle comunità direttamente interessate, affidando la loro gestione alla sfera pubblica oppure privata (Barnes 2006, Ostrom 1990). Tuttavia, se da un lato la gestione dei *commons* da parte di una sfera pubblica sempre più estesa e spersonalizzata ne determina l'impovertimento, dall'altro lato la privatizzazione dei beni comuni favorisce la loro valorizzazione ma esclude la comunità dalla possibilità di fruirne gratuitamente. Esiste tuttavia una terza via, ossia la condivisione dei beni comuni attraverso il coinvolgimento dei soggetti collettivi "vicini" (Ostrom 1990). Con l'incedere della modernità, la qualità dei *commons* è andata progressivamente degradando; il loro valore appare tuttavia sempre più prezioso nell'economia postfordista, in cui *"i produttori generano valore fornendo agli utilizzatori due tipi di prestazione (la flessibilità e la creatività), che richiedono un forte ricorso all'intelligenza fluida delle persone e alla loro capacità di dare risposte uniche, personalizzate, a situazioni che sono sempre in qualche misura differenti."* (Rullani 2010, p. 71). Nell'epoca postmoderna il problema della distruzione dei *commons* diventa pertanto nuovamente stringente.

Per far fronte alla crisi della sostenibilità prodottasi in epoca moderna, è quindi necessario realizzare *"una seconda modernità, che organizzi la società dei produttori in modo da rendere riflessiva la forza della conoscenza riproducibile, riportando le scelte nelle mani dei soggetti individuali e collettivi che finora sono rimasti ai margini del grande circuito della produzione moderna"* (ivi, p. 74). Secondo Rullani non si tratta semplicemente di "fermare" lo sviluppo, come alcuni autori sostengono (Latouche 2005; 2008), sia perché tale opzione risulta in definitiva difficilmente applicabile (è difficile convincere la gente a consumare, produrre e guadagnare di meno per avere vantaggi ambientali o climatici che riguardano epoche future o luoghi lontani dall'esperienza diretta di ciascuno), sia perché, rifiutando *in toto* la modernità, si rinunciarebbe alle sue disfunzioni ma anche alla potenza dei suoi strumenti. Al contrario, *"bisogna mantenere attivo il motore produttivistico della conoscenza riproducibile, usando una parte della sua potenza – tanto o poco, vedremo – nella rigenerazione delle sue premesse, in modo da correggere le diverse ragioni d'insostenibilità che ci troviamo di volta in volta a fronteggiare"* (Rullani 2010, p. 82).

E' necessario quindi sviluppare una nuova forma di modernità, che coniughi gli una razionalità di tipo postmoderno, centrata sul tema della flessibilità, della creatività, della fluidità delle soluzioni, sull'unicità delle esperienze, dei prodotti, delle idee, a una razionalità di tipo moderno, centrata sulla ripetizione efficientista della conoscenza

ripetibile. Una modernità che l'autore definisce "riflessiva", in quanto si fonda su un processo ricorsivo di verifica delle premesse e correzione in corso dei processi: *"La modernità riflessiva va avanti tra l'ordine e il caos, senza farsi attrarre da nessuna di queste due polarità, muovendosi – come dicono gli studiosi della complessità – sull'orlo del caos. Ossia in una condizione di equilibrio dinamico che rifugge sia dalle situazioni troppo ordinate (in cui non si innova, ma si replica soltanto), che dalle situazioni troppo caotiche (in cui le innovazioni non acquistano mai massa critica, perdendosi in un flusso disordinato di eventi effimeri, privi di continuità)."* (ivi, p. 88). E' necessario, prosegue l'autore, imparare a *"fare surfing sull'orlo del caos, salendo e scendendo dall'onda in modo da mantenere il giusto stato di fluidità"* (ivi, p. 88)<sup>25</sup>.

Si tratta, in conclusione, di agire sugli epicentri di insostenibilità, rendendoli sostenibili, ovvero: a) rendere *riflessiva* la produzione e l'uso della conoscenza, ridando la possibilità alle persone di intervenire in corso d'opera modificando le disfunzioni create dagli automatismi della modernità; b) superare la netta separazione delle sfere d'azione, prendendosi cura delle esternalità riversate da ciascuna sfera sulle altre; c) far crescere dal basso (dalle persone e dalle imprese) la ricerca di significati e di identità.

---

<sup>25</sup> Secondo Sabel, le istituzioni in grado di rispondere ai requisiti di cui sopra, sono quelle che ispirano il proprio modello organizzativo al sistema di produzione toyotista, le cui caratteristiche fondamentali afferiscono sostanzialmente a tre aspetti: l'identificazione continua dei limiti interni alla propria struttura organizzativa; l'utilizzo del *benchmarking* come strumento per introdurre innovazione e rintracciare le soluzioni ai problemi; la costante riorganizzazione del proprio assetto come conseguenza dell'adozione di un sistema di apprendimento continuo, che procede utilizzando soluzioni parziali e senza presupporre alcun modello definitivo dell'obiettivo finale (Sabel 2006, p. 208).



## CAPITOLO 2

### Teorie e approcci allo sviluppo locale

Lo sviluppo locale è un argomento di ricerca e di interesse politico ormai ampiamente diffuso in larga parte del mondo, anche grazie all’iniziativa di organizzazioni nazionali quali la Banca Mondiale, il Fondo Monetario internazionale, l’Organizzazione Internazionale del Lavoro. Nel dibattito accademico si affrontano gli aspetti teorici, ma soprattutto si esaminano in chiave comparativa le esperienze più significative di sviluppo locale, nel tentativo di individuare i fattori che in misura differente hanno contribuito al successo del percorso di crescita socio-economica delle differenti regioni. L’analisi dei principali contributi che compongono il quadro teorico di riferimento per lo studio dei processi locali di sviluppo, consente di individuare approcci differenti a questa tematica, sui quali cercheremo di far luce nei paragrafi che seguono. In particolare, esamineremo tre diverse chiavi di lettura: la prima di queste, la cui matrice teorica risale alla teoria dei distretti industriali, individua come fine ultimo dello sviluppo locale la creazione di un ambiente favorevole alle attività economiche; la seconda focalizza l’attenzione sulla messa in valore delle risorse endogene territoriali attraverso la mobilitazione delle comunità residenti; la terza sottolinea il tema della promozione dello sviluppo, analizzando strumenti e modalità d’intervento.

#### 1. I sistemi locali di produzione e l’approccio distrettualista

Nel dibattito italiano, l’idea che il territorio svolga un ruolo centrale nella promozione dello sviluppo appare ampiamente consolidata<sup>26</sup>. Il riferimento centrale per gli studi

---

<sup>26</sup> Secondo Pasqui (2005) è possibile individuare alcuni fattori che, in diversa misura, hanno contribuito all’affermarsi di una nuova “centralità del territorio” nel dibattito sullo sviluppo: anzitutto, il sostanziale fallimento delle politiche di intervento nel Mezzogiorno ispirate alle teorie tradizionali dello sviluppo regionale<sup>26</sup>; in secondo luogo, il progressivo processo di *europaizzazione* delle politiche pubbliche, ossia la crescente influenza esercitata dall’Unione Europea nella promozione dello sviluppo. Attraverso l’elargizione dei fondi strutturali, l’Unione Europea ha infatti ampiamente contribuito alla diffusione di specifici approcci allo sviluppo territoriale e alla definizione di regole e standard d’intervento, sostituendosi in larga misura alle politiche nazionali. Il terzo fattore rimanda al sempre maggior protagonismo degli enti locali nella promozione dello sviluppo, esito del percorso di decentramento amministrativo cominciato negli anni ’90 del secolo scorso e culminato nella riforma del Titolo V della Costituzione, entrata in vigore l’8 novembre 2001. Infine, come quarto elemento l’autore individua la centralità assunta, nel dibattito sullo sviluppo, dal tema della *governance*, ossia l’idea che l’effetto di

sullo sviluppo endogeno è rappresentato dalle riflessioni sui distretti industriali. Tali riflessioni, le cui basi sono state gettate a partire dalla fine degli anni '70 da un gruppo di economisti, tra cui Giacomo Becattini e Sebastiano Brusco<sup>27</sup>, traggono origine dalla convinzione che per spiegare la natura e il funzionamento di un distretto industriale non sia sufficiente fare riferimento alle economie di agglomerazione e concentrano le loro analisi sulle condizioni sociali e storiche che influenzano le prestazioni di un gruppo di imprese localizzate in un dato territorio. In particolare, Becattini definisce i distretti industriali come *“un’entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un’area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali”* (Becattini 2000, p. 59). Tra le principali caratteristiche dei distretti industriali, rintracciabili in letteratura, ricordiamo:

1. La concentrazione, in un’area, di una moltitudine di imprese per lo più di piccole e medie dimensioni impegnate in un particolare tipo di produzione (ossia appartenenti a una comune filiera produttiva). Ciascuna delle innumerevoli imprese che compongono il distretto è specializzata in una fase, o comunque in poche fasi del processo produttivo. Il distretto è quindi *“un caso di realizzazione localizzata di un processo di divisione del lavoro”* (Becattini 2000, p. 61). Ciascuna unità del processo produttivo è da considerarsi contemporaneamente un’entità autonoma, in grado di sviluppare strategie di crescita in maniera indipendente, e parte di un unico meccanismo;
2. La condivisione, da parte della *comunità di persone* impegnata nelle attività del distretto, di un sistema di valori omogeneo, che Becattini definisce come *atmosfera industriale*<sup>28</sup>. Tale concetto appare centrale nella riflessione dell’autore, secondo il quale, affinché un distretto risulti competitivo, occorre che tutti i lavoratori mostrino una *“genuina partecipazione alle sorti dell’impresa, una condivisione generale della strategia dell’impresa, e una lealtà di base fra i membri del team produttivo”* (Becattini 2000, p. 34). Tali qualità risultano da un sistema di valori che appare difficilmente riproducibile attraverso le leve degli

---

governo sia sempre il risultato non soltanto dell’azione promossa dall’ente pubblico (*government*) ma sia il prodotto di molteplici influenze e molteplici attori (Pasqui 2005).

<sup>27</sup> A loro volta tali autori sviluppano il concetto di distretto industriale a partire dall’analisi condotta dall’economista Alfred Marshall sui distretti industriali inglesi di fine Ottocento (Marshall 1919).

<sup>28</sup> Tale costrutto, che Becattini riprende da Marshall (1919), appare all’autore “enigmatico e sfaccettato”: si tratta, infatti, di *spiegare* gli effetti economici prodotti da *“i valori, le conoscenze, e, in definitiva, i comportamenti ordinari degli individui, del loro vivere in un particolare contesto socio-territoriale [...], e/o del loro partecipare a un particolare tipo di produzione [...], e/o del loro operare dentro una particolare forma organizzativa”* (Becattini 2000, p. 27).

incentivi monetari; al contrario esse appaiono radicate nel soggetto per effetto del clima socio-culturale in cui è immerso. L'atmosfera industriale costituisce dunque una dotazione originaria del territorio, nata per effetto di processi storici di lunga durata, che include una dimensione cognitiva, afferente a una tradizione di saper fare diffuso (*know-how*), e una dimensione normativa che premia i comportamenti favorevoli alla *performance* del distretto (un forte impegno nel lavoro, una spiccata capacità cooperativa, l'orgoglio di essere tecnologicamente aggiornati, etc.) (Trigilia 2005);

3. Il particolare equilibrio tra cooperazione e competizione che si stabilisce tra le imprese di un distretto industriale. Se da un lato, infatti, ciascuna impresa cerca di migliorare la propria posizione sul mercato, sottraendo quote alle imprese concorrenti, allo stesso tempo esistono alcune regole, scritte e non scritte, che delimitano la concorrenza all'interno del distretto e incentivano la collaborazione. Parallelamente, la competizione spinge le imprese a essere efficienti e migliorare la qualità dei prodotti introducendo innovazioni tecniche;
4. Il modo in cui viene realizzata l'innovazione. La localizzazione all'interno di un distretto migliora le capacità innovative delle imprese. A tale riguardo, i principali vantaggi che derivano dalla localizzazione di un'impresa all'interno di un distretto riguardano: a) la possibilità di percepire più tempestivamente i nuovi bisogni della domanda. Grazie alla conoscenza e alla stretta collaborazione con i compratori locali le imprese di un distretto riescono a cogliere il variare delle preferenze dei compratori più facilmente delle imprese isolate; b) la capacità di cogliere più velocemente le nuove possibilità offerte dall'evoluzione della tecnologia; c) la capacità di introdurre rapidamente le innovazioni tecniche all'interno del ciclo produttivo grazie alla suddivisione del processo produttivo e alla stretta collaborazione coi i fornitori; d) il forte incentivo all'innovazione che deriva dalla concorrenza e dal confronto continuo.

Il distretto marshalliano appare quindi caratterizzato dall'esistenza di una molteplicità di "*economie esterne all'impresa, ma interne al distretto*" (Becattini 2000, p. 12). Come osserva Governa (1997), ciò che appare maggiormente rilevante è individuare "dove" si realizzano tali economie: ossia se si tratta di economie *esterne all'impresa ma interne all'industria*, oppure si tratta di economie *esterne all'impresa e all'industria*. In altre parole, si tratta di distinguere se tali economie si realizzano tra le attività economiche appartenenti allo stesso settore industriale per effetto della localizzazione nella medesima area (*economie di agglomerazione*), oppure se riguardano un più ampio spettro di attori, economici e sociali, che traggono vantaggio dall'interazione reciproca. Tali economie vengono normalmente definite *economie di urbanizzazione* in quanto

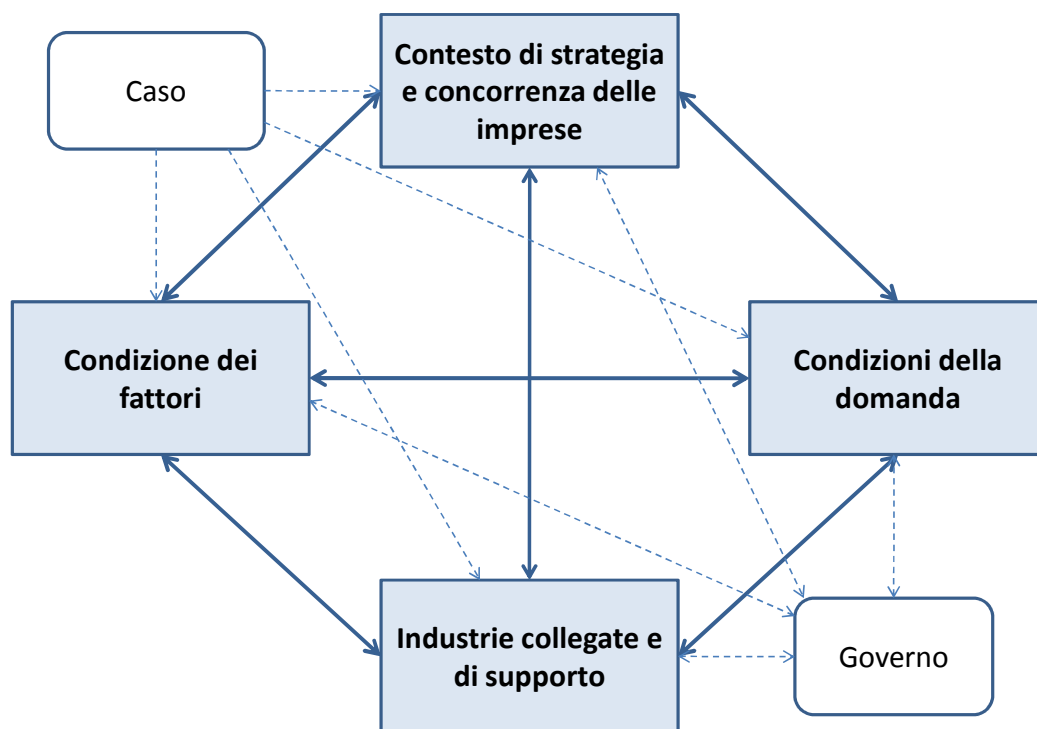
sfruttano il particolare intreccio di attività e culture che per definizione caratterizzano il tessuto urbano.

Un concetto affine a quello di economie esterne, elaborato dalla teoria economica, è quello di vantaggio competitivo, la cui definizione, prima in ambito aziendale e poi nelle strategie di sviluppo nazionale si deve principalmente a Porter (1985; 1989). L'impostazione di Porter sottolinea il forte nesso esistente tra la competitività delle imprese e la qualità dell'ambiente economico. In particolare l'autore realizza un modello che schematizza gli effetti della localizzazione sulla concorrenzialità dell'impresa, raffigurato graficamente come un "diamante". Il modello individua quattro fonti del vantaggio competitivo da localizzazione, tra loro interrelate:

- la condizione dei fattori tangibili (le risorse naturali, le infrastrutture fisiche, la disponibilità di manodopera specializzata, etc.), e intangibili (il sistema giuridico ed amministrativo, gli istituti di ricerca, il sistema finanziario e creditizio, etc.);
- il contesto di strategia e concorrenza delle imprese, ossia *“le regole, gli incentivi e le norme che governano il genere e l'intensità della rivalità locale”* (Porter 2007, p. 213). Secondo l'autore, il passaggio da un'economia a bassa produttività a un'economia avanzata presuppone che si sviluppi una forte rivalità tra le imprese, che spinga quest'ultime a investire intensamente in tecnologia ed innovazione;
- le condizioni della domanda. Esse influiscono sul fatto che le imprese decidano di investire nella qualità e nella differenziazione dei prodotti. La presenza di clienti interni sofisticati ed esigenti spinge infatti le imprese a migliorare costantemente, inoltre aiuta le imprese ad anticipare le tendenze che prevarranno altrove. Come sottolinea l'autore, *“la domanda locale può evidenziare segmenti di mercato propizi alla differenziazione delle imprese. Nell'economia globale, la qualità della domanda locale è di gran lunga più importante della sua dimensione”* (Porter 2001, p. 215);
- la presenza sul territorio, di industrie collegate competitive e la presenza di fornitori specializzati.

A tali attributi l'autore aggiunge due variabili, il caso e le politiche governative, che agiscono e si sviluppano in maniera più o meno indipendente dalla volontà e dalla capacità di controllo delle imprese.

Figura. Fonti del vantaggio competitive da localizzazione



Fonte. Porter 1991

Le condizioni degli elementi che costituiscono le diverse facce del “diamante”, e l’interazione tra queste, descrivono la competitività di un territorio e dei distretti (*cluster*, nella terminologia dell’autore) in esso localizzati. La teoria elaborata da Porter differisce in buona misura dall’impostazione classica di derivazione marshalliana. Secondo Porter un *cluster* è “un gruppo di imprese interconnesse e di istituzioni associate operanti in un particolare campo, territorialmente contigue e collegate da elementi di comunanza e complementarità” (Porter 2001, p. 199). I *cluster* includono pertanto, normalmente, imprese produttrici di beni e servizi finali, fornitori specializzati, imprese operanti nelle industrie a valle (ossia, imprese di distribuzione o clienti), imprese operanti in industrie collegate, istituzioni finanziarie, istituzioni pubbliche competenti nell’ambito delle normative, strutture pubbliche o private operanti nel campo dell’istruzione (università, centri di ricerca, agenzie di formazione, etc.), associazioni professionali. Essi variano per dimensioni e stadio di sviluppo, possono comprendere solo piccole e medie imprese, oppure anche imprese di grandi dimensioni. La localizzazione all’interno di un *cluster* influenza in maniera consistente la competitività delle imprese accrescendone la produttività, migliorandone la capacità di innovare, favorendo l’insediamento di nuove attività, che contribuiscono ad espandere il *cluster*. Tuttavia, sottolinea l’autore “la mera presenza di imprese, fornitori e istituzioni in una

*data località crea valore economic potenziale, ma nulla ne assicura necessariamente la realizzazione”* (Porter 2001, p. 230). Nel determinare la nascita di un *cluster*, costituisce un fattore importante la presenza di una fitta rete di relazioni, formali e informali, tra i diversi operatori, ed il maturare della consapevolezza di un interesse comune: *“secondo la teoria del distretto, il fatto che una impresa sia consapevole della comunità e vi si identifichi, in virtù della sua appartenenza a un distretto, e la sua capacità di un «impegno civico» che trascenda i ristretti limiti di un’entità a sé stante si traducono direttamente in valore economico”* (Porter 2001, p. 231).

In definitiva, ciò che maggiormente differenzia gli approcci descritti alla teoria del distretto concerne da un lato nella maggior ambiguità, per quanto riguarda l’approccio porteriano, in riferimento ai confini spaziali del distretto; dall’altra nelle modalità di produzione di *beni collettivi locali per la competitività* (Trigilia 2005). Questi ultimi consistono in beni in grado di aumentare la competitività di un sistema territoriale e delle imprese localizzate su un territorio, riducendone i costi di produzione e migliorando la loro capacità d’innovazione<sup>29</sup>. Rispetto al primo punto, il cluster porteriano non è infatti identificabile in una piccola porzione di territorio, come il distretto marshalliano: esso può, al contrario, avere estensione regionale (*regional cluster*) o addirittura nazionale (*national cluster*). Per quanto concerne il secondo punto, se i distretti industriali teorizzati da Becattini costituiscono l’esito di economie esterne alimentate da dotazioni originarie, sedimentatesi storicamente (il *know-how* locale, l’atmosfera industriale, il capitale sociale, etc.), nell’impostazione porteriana appaiono

---

<sup>29</sup> In particolare, Secondo Crouch (2004), i *beni collettivi locali per la competitività* (Bclc) sono beni che le singole aziende non sono in grado di produrre, da sole, in quantità adeguate, oppure non hanno interesse a farlo, si pensi ad esempio alla disponibilità di personale qualificato: qualsiasi impresa si localizzi sul territorio è in grado di usufruire di tale risorsa pur non avendo contribuito alla sua formazione. Sebbene il sistema risulti collettivamente più competitivo, si pone un problema di riproducibilità del bene: un’azienda non ha infatti interesse a investire nella produzione di un bene che sia facilmente appropriabile da altri competitor. Per superare tale empasse, i sistemi locali possono adottare modalità differenti di produzione dei beni collettivi. In particolare, secondo Pichierri (2007) i Bclc possono essere prodotti da attori pubblici, oppure privati, oppure attraverso modalità di tipo cooperativo. La modalità di produzione dei Bclc influisce in maniera rilevante sulla possibilità di fruizione del bene stesso. L’erogazione di beni collettivi da parte di attori privati produce infatti beni collettivi che si configurano per lo più come beni di club, ossia beni fruibili essenzialmente dalle imprese della rete (il club). Al contrario, l’erogazione di tali beni da parte dell’attore pubblico, garantisce una maggior fruibilità di questi, aumentando la competitività complessiva del territorio e la sua attrattività nei confronti di attori esterni (Pacetti 2008). Esistono tipi diversi di Bclc, di natura intangibile oppure tangibile (Crouch et al., 2004; Trigilia, 2005; Pichierri, 2002). Secondo Pichierri, tuttavia, i Bclc possono essere sostanzialmente riconducibili a tre categorie: la formazione, il trasferimento tecnologico e l’internazionalizzazione (Pichierri, 2007). A queste tre categorie l’autore aggiunge un bene per così dire “trasversale”, il credito, che può servire a produrre beni di diverso tipo.

più rilevanti le strategie intenzionali messe a punto dalle singole imprese, e il ruolo giocato dal governo nel favorire la loro nascita ed evoluzione (Porter 1998)<sup>30</sup>.

Dopo una lunga fase di crescita, nel corso degli anni novanta, le regioni della Terza Italia registrano una situazione di stallo determinata dall'intensificarsi delle sfide della globalizzazione. La progressiva destrutturazione del sistema industriale italiano degli ultimi trenta anni è stata illustrata da una vasta letteratura interdisciplinare. L'analisi dei principali contributi sul tema consente di far luce sulle modificazioni che hanno investito i distretti industriali negli anni più recenti. Tra queste ricordiamo, anzitutto, il crescere del divario tra imprese produttive e le imprese con forti problemi di produttività (Ciapetti 2010). Come sottolinea Ciapetti: *“la polarizzazione è spesso collegata alla dimensione delle imprese, ovvero le medie imprese hanno una migliore capacità di resistenza (soprattutto finanziaria) rispetto alle piccole”* (ivi, p. 52). Indagini recenti sottolineano il ruolo chiave assunto dalla media impresa nella promozione dello sviluppo economico. Secondo l'immagine proposta da alcuni studiosi, il sistema produttivo italiano sarebbe in transizione da una struttura a clessidra, divisa tra grandi concentrazioni e micro imprese, a una struttura a cipolla, in cui è accresciuta l'importanza delle medie imprese (Berta, Pichierri 2007). Secondo altri studiosi (Turani 1996, Colli 2002) si assisterebbe al passaggio a una nuova fase del capitalismo italiano: dopo la crisi dei tre capitalismi (il primo fondato sulle grandi industrie statali, il secondo sulle grandi industrie private, il terzo sui distretti industriali), la fase attuale – il *quarto capitalismo* – sarebbe pertanto caratterizzata dalla media impresa come elemento di traino del sistema produttivo. Sulla definizione di media impresa non esiste una piena concordanza. Andrea Colli fornisce una definizione di media impresa anzitutto qualitativa: *“Imprese di medio-grandi dimensioni, attive sui mercati internazionali sia in termini commerciali che di produzione diretta, prevalentemente organizzate in forma di gruppo”*. Da un punto di vista dimensionale tale raggruppamento comprende sia le medie-imprese (ossia, secondo la definizione fornita da Unioncamere – Mediobanca, le imprese con un numero di addetti compreso tra i 50 e i 499 addetti e un volume di vendite compreso tra 13 e 290 milioni di euro) sia la prima fascia delle grandi imprese (più di 499 dipendenti e fatturato inferiore a 3 miliardi di euro). Secondo alcuni osservatori esse risulterebbero da un lato dal processo di crescita delle imprese *leader* dei distretti industriali, dall'altro lato per effetto dello smembramento delle grandi imprese e della loro riorganizzazione in imprese *a rete* (Crouch et al. 2004). In questo modo si produrrebbe per vie opposte la convergenza verso lo stesso modello

---

30 Per favorire la nascita e l'evoluzione del distretto, le istituzioni governative possono infatti favorire gli incontri tra le imprese, e tra queste e le istituzioni, realizzare politiche dell'istruzione che incoraggino le università e i centri di formazione a rispondere alle esigenze dei distretti, semplificare le normative, sostenere attività di raccolta di informazioni specifiche del distretto, potenziare le infrastrutture e i trasporti, realizzare zone attrezzate per le imprese industriali, ecc (Porter 1998).

produttivo<sup>31</sup>; allo stesso modo si assisterebbe alla convergenza delle Regioni del nord-ovest e del nord-est Italia, rispettivamente terre della grande industria e dei sistemi produttivi di piccole imprese, nella macro-regione economica del Nord Italia (Perulli, Pichierri 2010; Pichierri, Pacetti 2010). Le principali caratteristiche delle medie imprese protagoniste del *quarto capitalismo* riguardano: la presenza di una proprietà largamente familiare<sup>32</sup> (Coltorti 2007), la posizione di *leadership* all'interno di mercati di nicchia, ossia in *“produzioni non di massa, per le quali non conta quindi la capacità di fare grandi numeri, cioè di produrre grandi serie, ma piuttosto di accontentare il cliente, spesso business, ma anche consumer, imparando a soddisfarne le esigenze in termini di qualità, differenziazione, personalizzazione del prodotto”* (Torino Nord Ovest 2011, p. 17), la forte propensione ad innovare, la dimensione internazionale, il radicamento territoriale. In particolare, le imprese leader dei nuovi sistemi produttivi si configurano come *“nodi di reti aperte”*, elementi di una catena del valore che supera la dimensione locale per muoversi più agevolmente sui mercati internazionali. Recenti indagini hanno messo in luce come le imprese che registrano le performance migliori sono imprese capaci di una proiezione internazionale sia a monte sia a valle della catena del valore, ossia quelle che hanno saputo sfruttare i vantaggi della globalizzazione e i potenziali di lavoro a basso costo attraverso la delocalizzazione di determinate fasi del processo produttivo. Come sottolinea Peter Veltz *“Le imprese e le persone una volta erano «radicate» nelle economie e nelle società locali, ora sono «ancorate» a queste; in altre parole, anche oggi trovano vantaggioso essere collegate a una rete di relazioni economiche e sociali locali, a specifiche risorse offerte dal nostro contesto territoriali, ma sono meno dipendenti da queste e possono con più facilità spostarsi. La possibilità di attingere alla cultura tecnica particolare di settori impiantati in una certa località e trasmessa nelle fabbriche e in istituti di formazione specializzati, l'esistenza di centri di ricerca specializzati in una specifica filiera produttiva, servizi e infrastrutture congruenti, reti territoriali consolidate*

---

<sup>31</sup> Tale affermazione andrebbe comunque sottoposta a verifica: appare infatti rischioso sottostimare l'importanza che potrebbero assumere alcune differenze, ad esempio tra le imprese distrettuali cresciute per un processo di verticalizzazione del processo produttivo, e le medie imprese nate per effetto della progressiva de-verticalizzazione delle grandi imprese.

<sup>32</sup> Come si sottolinea nel Rapporto di Torino Nord Ovest (2011) non è chiaro, di preciso, cosa debba intendersi precisamente per *“proprietà familiare”*, ossia se ci siano più membri della stessa famiglia nel consiglio di amministrazione, oppure se si tratti per lo più di aziende ereditate dai figli del fondatore, oppure ancora se l'aspetto rilevante riguardi il coinvolgimento dei proprietari all'interno della gestione. Come sottolineano gli autori, ciò su cui sembra rilevante riflettere concerne il fatto che, *“il coinvolgimento diretto della famiglia, o comunque dell'imprenditore, diventa quindi una sorta di indicatore della volontà o della probabilità che l'impresa rimanga autonoma, anziché essere assorbita da altri gruppi che hanno la testa altrove”* (Torino Nord Ovest 2011, p. 16) – rischio al quale la media impresa appare in qualche modo esposta, proprio in via delle sue limitate dimensioni.



*di sub-fornitura, conoscenza diretta degli altri operatori economici, così via, sono tuttavia fattori che spiegano i vantaggi economici della vicinanza e del rapporto durevole con altri attori in una certa zona” (Veltz 1996). Per altro alcune indagini hanno anche mostrato anche come tali strategie favoriscano non soltanto le imprese che hanno delocalizzato ma anche l’ambiente economico locale, “che ha reagito facendo crescere nuove attività tecnologiche e di servizio, meno esposte alla concorrenza di costo” (Corò, Micelli 2006).*

Tali imprese mostrano inoltre di compiere sforzi importanti nel processo di innovazione, che si traduce in ingenti investimenti in ricerca e sviluppo, all’introduzione di nuove tecnologie, alla sperimentazione di innovazioni di prodotto finalizzate a migliorarne la qualità – soprattutto per quanto concerne la componente immateriale del prodotto, il design, il valore simbolico, il grado di *customizzazione*.

Secondo alcuni osservatori (Corò, Micelli 2006), il modello distrettuale presenterebbe pertanto elementi di attualità che andrebbero recuperati per cogliere appieno l’evoluzione del sistema produttivo italiano. In particolare, il modello distrettuale ha sottolineato la rilevanza, per la performance dei distretti, della diffusione di un particolare spirito di partecipazione attiva e di coinvolgimento personale alle sorti dell’impresa che nelle economie avanzate emerge come elemento di rilevanza sempre maggiore. Come sottolineano gli autori, infatti, *“nelle economie avanzate, il lavoro non è semplice subordinazione a una norma tecnica. E’, al contrario, capacità di auto-organizzazione e di apprendimento, disponibilità al miglioramento continuo e alla ricerca di soluzioni innovative. [...] La complessità dei mercati richiede una capacità di adattamento e di risposta immediata che si traduce in una domanda di coinvolgimento personale rispetto al lavoro innovativo. I lavoratori della conoscenza, per definizione, non si limitano a seguire il mansionario”* (Corò, Micelli 2006 p. 55). Il modello distrettuale ha inoltre messo in luce il ruolo delle economie esterne nel promuovere la competitività delle imprese; in particolare ha sottolineato la rilevanza del territorio nel promuovere processi d’innovazione. La fase evolutiva che i distretti attraversano non riduce l’importanza del territorio come luogo in cui si concentrano le competenze rilevanti per le attività economiche. Affinché le imprese possano crescere e consolidarsi appare tuttavia sempre più rilevante che il territorio su cui esse sono localizzate sappia sviluppare competenze specifiche nei settori dai quali maggiormente dipende la competitività delle imprese: ricerca e sviluppo tecnologico, creatività, design, logistica, finanza.

## 2. Il modello SLoT e l'approccio territorialista

L'approccio territorialista, sviluppato nell'ambito della cosiddetta "scuola territorialista" di Alberto Magnaghi (1990; 1998; 2000) e adottato nelle ricerche sui Sistemi Locali Territoriali (Bonora, a cura di, 2001; Rossignolo, Imarisio, a cura di, 2003; Dematteis, Governa 2005)<sup>33</sup>, si basa sul presupposto che lo sviluppo locale scaturisca dal rapporto di *territorialità attiva* che lega una società e un territorio. In termini generali, la territorialità può essere definita come *"l'insieme delle relazioni tra componenti sociali (economia, cultura, istituzioni, tradizioni,...) e ciò che di materiale e immateriale è proprio dei territori dove si abita, si vive, si produce"* (Governa 1997, p. 56). Raffestin definisce la territorialità come *"l'insieme delle relazioni che una società, e perciò gli individui che ne fanno parte, intrattengono con l'esteriorità [o ambiente fisico] e l'alterità [o ambiente sociale] per soddisfare i propri bisogni con l'aiuto di mediatori, nella prospettiva di ottenere la maggior autonomia possibile, tenendo conto delle risorse del sistema"* (Raffestin 1999, in Dematteis 2001, p. 13). Secondo Dematteis il concetto contiene due significati: il primo, con valenza negativa, rimanda al rapporto di "proprietà" (ossia si esclude gli altri dal suo utilizzo) di un territorio da parte della comunità insediata; il secondo, di segno positivo, descrive la territorialità come *"mezzo per avere relazioni fruttuose con altri"* (ivi, p.13). Se nel primo caso le strategie degli attori sono orientate al "controllo" del territorio, allo scopo di assicurarsi l'uso esclusivo delle sue risorse, nel secondo caso ciò che interessa è stabilire comportamenti interattivi e cooperativi per creare nuove risorse e nuovi valori: *"in questo secondo senso (che certo non esclude il primo) si può parlare di territorialità attiva come fonte dell'innovazione, della creazione di valore, dello sviluppo: tutte cose che da sempre si generano nei processi di territorializzazione"* (ivi, p. 13).

Nell'intenzione di creare uno strumento concreto di analisi delle potenzialità di sviluppo dei territori, Dematteis realizza un modello, al quale viene dato il nome di *modello SLoT* (Sistemi Locali Territoriali). Il modello individua gli elementi costitutivi di un Sistema Locale Territoriale, definito come *"un aggregato di soggetti che in varie circostanze può comportarsi di fatto come un soggetto collettivo. [...] Si tratta cioè di un sistema che interagisce con l'esterno secondo regole proprie, largamente informali e tuttavia sufficienti a garantirne la riproduzione nel tempo"* (Dematteis 1994, p. 15). I Sistemi Locali Territoriali, prosegue l'autore, costituiscono una particolare sottoclasse dei sistemi

---

<sup>33</sup> Il gruppo di ricerca SLoT (Sistemi Territoriali Locali) è stato costituito nel 2000. Esso era formato da ricercatori delle Università di Torino, Bologna, Piemonte Orientale-Novara, Palermo, Foggia, Firenze, Napoli, coordinati da Giuseppe Dematteis. La ricerca mirava ad affrontare le problematiche dei sistemi territoriali locali in una prospettiva geografica, sia da un punto di vista teorico, che attraverso l'osservazione di casi di studio. Tra i principali risultati della ricerca ricordiamo la creazione del modello SLoT, per l'analisi delle potenzialità di sviluppo dei sistemi locali territoriali.

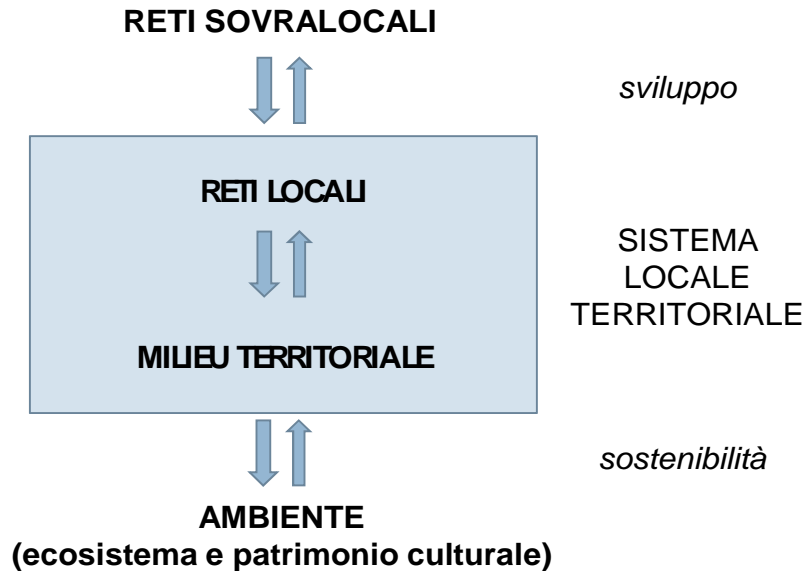
locali, composta dai sistemi che *“coincidendo stabilmente con determinati luoghi, [...] si caratterizzano per gli specifici rapporti comuni che i soggetti costituenti intrattengono con un certo ambiente o milieu locale”* (Dematteis 1994, p. 15).

Lo schema analitico individua, all'interno degli SLoT, due insiemi di componenti e tre insiemi di relazioni:

1. La *rete locale* dei soggetti, ossia l'insieme dei soggetti (individuali e collettivi, pubblici e privati, locali e sovralocali) che su un territorio stabiliscono rapporti di interazione basati sulla prossimità fisica: relazioni *face-to-face*, legami di fiducia, reciprocità, etc.;
2. Il *milieu locale*. Con questa espressione si fa riferimento a *“quell'insieme di proprietà oggettive dell'ambiente locale che la rete locale dei soggetti considera come prese per sviluppare rapporti di territorialità attiva”* (Dematteis 2001, p.18). Il concetto di *milieu* definisce quindi l'interpretazione del patrimonio territoriale elaborata dai soggetti che in esso risiedono. Esso rappresenta l'interfaccia tra la rete locale degli attori e l'ambiente naturale, costituito dall'insieme degli elementi dell'ecosistema locale che, in un certo momento storico, vengono considerati come risorse dalla rete locale dei soggetti. L'utilità del concetto di *milieu* è definita quindi dalla sua capacità di fornire una *mediazione* tra l'ecosistema e la rete locale (Dansero 2011);
3. Le relazioni che intercorrono tra i soggetti locali. In particolare, il modello prevede si possa parlare di SLoT soltanto quando tali soggetti si impegnano nella realizzazione di un progetto comune finalizzato alla messa in valore delle risorse del *milieu*, ossia individuano le modalità che, in talune occasioni, gli consentono di agire come attore collettivo;
4. Il rapporto di interazione (cognitiva e materiale) della rete locale col *milieu* e con l'ecosistema, che consiste nel *“tradurre le potenzialità del milieu in valori comunicabili e scambiabili, attraverso processi di trasformazione simbolica e materiale dell'ambiente”* (Dematteis 2001, p. 18). Poiché i soggetti locali possiedono una percezione soggettiva e una conoscenza parziale dell'ecosistema locale, l'interazione tra rete locale ed ecosistema può talvolta dar vita a disequilibri reciprocamente distruttivi;
5. Il rapporto interattivo della rete locale con le reti sovra locali, il cui scopo consiste nell'*“esportare specifici valori prodotti nell'interazione rete locale-milieu”* (Dematteis 2001, p. 19). Tale relazione si esplica in modificazioni reciproche sia del sistema locale, che dei sistemi sovra-locali. Attraverso l'interazione con l'esterno, il sistema locale acquisisce le risorse necessarie alla valorizzazione del *milieu*. Lo sviluppo del sistema locale si realizza quindi quando *“l'ipermobilità dei*

fattori e delle risorse che circolano nelle reti globali si combina con la fissità di certe risorse locali” (Dematteis, Governa 2005, p. 26).

Figura. Il modello SLoT (Sistemi Locali Territoriali)



Fonte. Dematteis 2001, p. 9

Così definito, un sistema locale territoriale può essere pensato come un sistema complesso; ad esso, in via metaforica, può essere applicata la teoria dell'autopoiesi messa a punto in ambito biologico da Maturana e Varela (1987). Tale teoria definisce un sistema auto-poietico come un sistema *aperto* verso l'esterno e capace di rielaborare gli input che riceve dall'ambiente esterno attraverso la modificazione della sua organizzazione interna. Quest'ultima viene definita *chiusura operativa* del sistema. Nella teoria dell'autopoiesi, gli stimoli provenienti dall'ambiente esterno producono inevitabilmente cambiamenti strutturali imprevedibili all'interno dei sistemi, tali tuttavia da non intaccarne l'identità profonda. Per comprendere tale passaggio è utile fare riferimento a una coppia di concetti: il concetto di *organizzazione* e il concetto di *struttura*. Se l'organizzazione di un sistema è costituita da "quelle relazioni tra le sue componenti che devono restare invariate affinché si mantenga l'identità del sistema" (Ceruti 1986, p. 17); al contrario la struttura del sistema è data da "quel particolare insieme di componenti e di relazioni attuali e concrete tramite le quali l'organizzazione del sistema si manifesta in un ambiente particolare in quanto particolare entità spaziotemporale" (Ceruti 1986, p.17). L'evoluzione di un sistema auto poietico è data pertanto dal persistere della sua organizzazione interna e dal variare della sua struttura in relazione agli stimoli esterni.

L'interazione tra il sistema e il suo ambiente avviene attraverso un processo di *accoppiamento strutturale*: l'espressione descrive il processo di adattamento reciproco di due sistemi entro i limiti dettati dalla *chiusura* operativa di ciascuno di questi. In questo modo i sistemi locali elaborano risposte specifiche agli stimoli provenienti dall'esterno<sup>34</sup>.

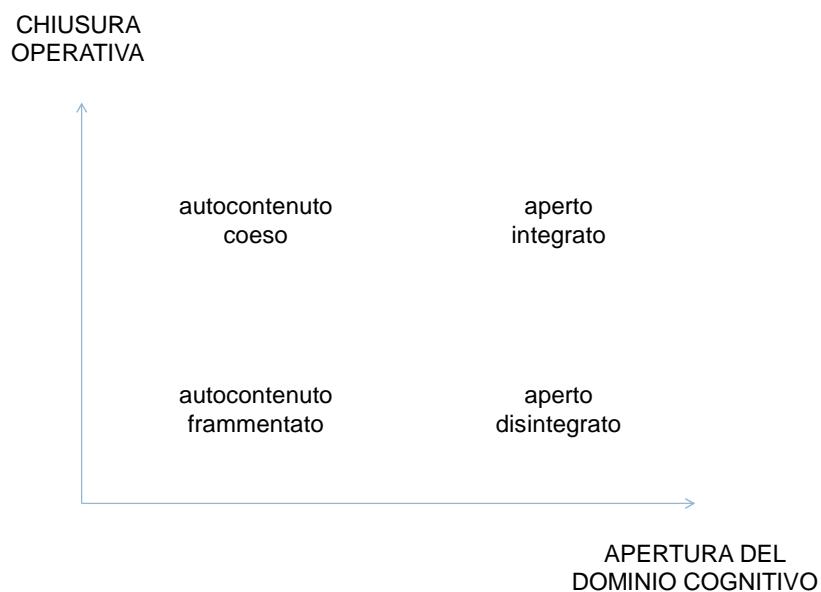
La gamma di relazioni che un sistema è in grado di stabilire con l'esterno senza perdere la propria identità è detto *dominio cognitivo* del sistema. Come chiarisce la distinzione tracciata da Heinz Von Foester (1981) tra due tipi di sistemi, la macchina banale e la macchina non banale, il sistema auto-poietico si colloca senz'altro in questo secondo gruppo. Il comportamento di una macchina banale dipende dall'esterno con una relazione di tipo input-output, per cui a determinati input la macchina banale produce in maniera perfettamente prevedibile determinati output; la risposta che una macchina non-banale fornisce a un input esterno, al contrario, non è prevedibile, in quanto dipende dalla particolare elaborazione che di tale stimolo viene fatta all'interno del sistema. I sistemi auto-organizzanti risultano quindi caratterizzati da un lato dalla chiusura della loro struttura interna, dall'altro lato dall'apertura del loro dominio cognitivo, ossia della gamma di relazioni scambiate con l'esterno. La combinazione di queste due variabili descrive quattro differenti ideal-tipi di sistemi locali (Peano 1993)<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Come chiarisce la distinzione tracciata da Heinz Von Foester (1981) tra due tipi di sistemi, la macchina banale e la macchina non banale, il sistema auto-poietico si colloca senz'altro in questo secondo gruppo. Il comportamento di una macchina banale dipende dall'esterno con una relazione di tipo input-output, per cui a determinati input la macchina banale produce in maniera perfettamente prevedibile determinati output; la risposta che una macchina non-banale fornisce a un input esterno, al contrario, non è prevedibile, in quanto dipende dalla particolare elaborazione che di tale stimolo viene fatta all'interno del sistema.

<sup>35</sup> Con riferimento alle diverse modalità dei sistemi locali di stabilire relazioni con l'esterno, secondo Magnaghi (2000) è possibile rintracciare tre tipi di atteggiamenti, che connotano differenti progetti di sviluppo locale in rapporto al modo di utilizzare le risorse locali: (i) approccio funzionale alla globalizzazione (o *top down*, dal centro al locale). I progetti improntati a tale logica mirano allo sfruttamento in chiave economica delle risorse locali per la competizione su scala globale; (ii) ricerca di equilibri fra locale e globale (approccio "glocale"). Tale approccio mira a mettere in campo azioni correttive alla globalizzazione, la cui logica è valutata criticamente. Si mira pertanto a rafforzare i poteri decisionali delle società locali, stimolandone la capacità di individuare scenari strategici per lo sviluppo dei territori che utilizzino i vantaggi prodotti dall'allargamento dei mercati e dai progressi nell'ambito dell'ICT per promuovere uno sviluppo localmente sostenibile; (iii) sviluppo locale *versus* globale (o approccio *bottom up*, il locale al centro). Si tratta di un approccio che colloca il locale al centro della sua riflessione; la valorizzazione delle risorse endogene e l'*empowerment* delle comunità locali vengono assunti come elementi indispensabili per la l'attivazione di modelli di sviluppo effettivamente sostenibili.

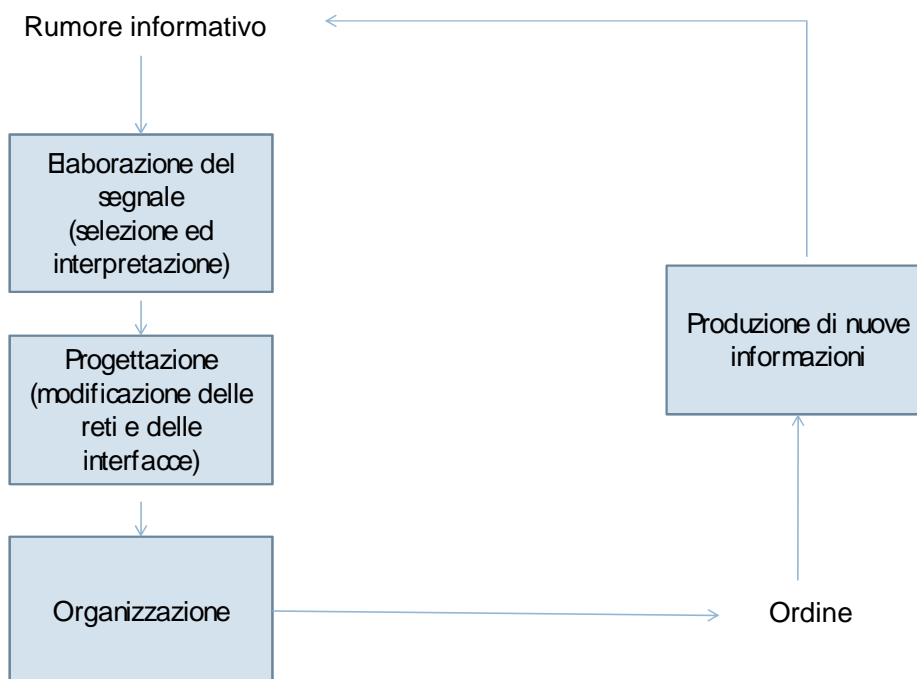
Figura. I quattro ideal-tipi di sistemi locali territoriali



Fonte. Peano 1993

Il modo attraverso il quale un sistema complesso produce nuove forme organizzative a partire dagli stimoli che gli provengono dall'esterno è descritto da Cabodi e Rossignolo (1998) come un processo di produzione di ordine dal rumore, dove per rumore si intende una qualche forma di perturbazione dell'assetto interno del sistema, determinata da stimoli provenienti dall'esterno. La nuova forma organizzativa prodottasi nel processo di adattamento del sistema all'ambiente, produrrà a sua volta un output informativo che si riverserà nell'ambiente esterno sottoforma di rumore. In sostanza, il processo di auto-organizzazione di un sistema in risposta agli stimoli esterni può essere descritto come processo di produzione di ordine dal rumore e, successivamente, di rumore dall'ordine, secondo la formula circolare rumore→ordine→rumore. In altri termini *"ad ogni produzione di ordine è inevitabilmente connessa una produzione di entropia che si riversa nell'ambiente. [...] Utilizzando una terminologia leggermente differente si può dire che il sistema percepisce la complessità ambientale, opera delle riduzioni di questa complessità, ma attraverso queste riduzioni viene prodotta nuova complessità."* (Cabodi, Rossignolo 1998, in Dematteis, Dansero, Rossignolo, a cura di, 2000, p. 105). L'assimilazione di rumore informativo può avere effetti positivi per un sistema, oppure effetti negativi: nel primo caso, il sistema locale sarà immediatamente in grado di produrre nuovo ordine a partire dal rumore; nel secondo caso si può assistere ad una crisi del sistema, che potrà essere superata attraverso la messa a punto di nuove strategie organizzative.

Figura. Il processo rumore-ordine-rumore



Fonte. Cabodi, Rossignolo 1998, in Dematteis, Dansero, Rossignolo (a cura di) 2000, p. 105.

L'applicazione della teoria dell'auto-poiesi alla descrizione dei sistemi locali territoriali porta con sé alcune conseguenze rilevanti (Dematteis 2001):

1. Anzitutto, l'*identità* dei sistemi locali territoriali dev'essere descritta non soltanto in termini di senso di appartenenza e condivisione del medesimo bagaglio culturale, ma anche come capacità di auto-organizzarsi;
2. Ogni SLoT per essere tale deve pertanto sviluppare la capacità di auto-rappresentarsi e auto-progettarsi;
3. Tale capacità rappresenta una risorsa endogena che le politiche territoriali sovra locali devono conoscere e saper orientare. In particolare, si sostiene la tesi secondo cui *“una miglior valorizzazione delle risorse locali richieda di allontanarsi, almeno in parte, dal modello che considera il territorio come uno spazio omogeneo, occupato da un campo di esternalità a gradiente negativo centro-periferia, generato dalle metropoli. In tale modello le dinamiche territoriali sono ovunque soggette alle logiche dello sviluppo della metropoli centrale, che dispiega nello spazio regionale fasi cicliche di polarizzazione e decentramento: il polo centrale diffonde sul territorio circostante innovazioni destrutturanti. Attrae verso di sé certe risorse, e ne ridistribuisce delle altre, ristrutturando di volta in*

*volta lo spazio regionale in funzione del proprio sviluppo”* (Peano 1993). Al contrario, i principali compiti della pianificazione regionale, in un’ottica territorialista, riguardano :

- L’individuazione dei sistemi locali, le loro caratteristiche, gli scenari strategici elaborati a livello locale (gli attori che vi partecipano; l’identità, le forme organizzative, gli orizzonti strategici; i rapporti che essi intrattengono con l’esterno; i rapporti che intrattengono con il milieu; le potenzialità che offrono alla costruzione di un disegno strategico di livello regionale);
- L’individuazione di strategie di sviluppo che derivino dall’intersezione della razionalità regionale con quelle dei soggetti locali;
- La realizzazione, di norma, di interventi mediati dai soggetti collettivi locali. Gli interventi diretti dei livelli superiori di governo non sono esclusi, ma nella prospettiva territorialista vanno considerati l’eccezione.

La creazione di nuove risorse, non presenti all’inizio del processo, attraverso processi di sviluppo locale auto-organizzato, viene definito *valore aggiunto territoriale*. Quest’ultimo può essere inteso in due modi diversi:

1. Come *valore aggiunto del progetto* (V.A.P), ossia “*il valore che la realizzazione del progetto aggiunge e incorpora in quel territorio*” (Dematteis 2001, p. 10). E’ possibile distinguere ancora tra due tipi di valore aggiunto del progetto: a) il valore aggiunto che deriva dalla messa in valore delle specificità territoriali in un’ottica di sostenibilità (*endogeno*), b) il valore aggiunto che deriva dalla valorizzazione di mercato di alcuni elementi del territorio (*esogeno*);
2. come *valore aggiunto del territorio* (V.A.T.), ossia “*il valore in più che si ottiene perché il progetto mobilita le potenzialità offerte da quel territorio*” (Dematteis 2001, p. 11). L’autore distingue tra VAT *debole* e VAT *forte*, definendo il primo come il risultato dell’interazione locale (orizzontale) tra soggetti, anche in assenza della mobilitazione di risorse di milieu; il secondo come il risultato della duplice interazione "orizzontale" (tra i soggetti della rete locale) e "verticale" (della rete locale con il *milieu* territoriale).

### **3. L’approccio socio-psicologico alla promozione dello sviluppo**

Nel paragrafo che segue prenderemo in analisi un particolare approccio allo sviluppo locale, quello dello sviluppo di comunità, intendendo con tale termine fare riferimento a discipline fortemente orientate in senso pratico a stimolare il processo di aggregazione



degli attori sociali attorno a progetti di valorizzazione delle risorse e delle competenze locali, orientati a migliorare la qualità della vita delle persone. In particolare faremo riferimento a due diversi approcci al tema della promozione dello sviluppo: il primo approccio ha una dominante socio-economica, la finalità è la promozione dello sviluppo soprattutto in aree in cui si è verificata la perdita di un'identità (aree di deindustrializzazione, aree a rischio di marginalizzazione, etc.). Per tali luoghi risulta impellente la necessità intraprendere un nuovo percorso di sviluppo stimolando la formazione di una nuova *leadership* locale. Questo approccio si caratterizza per un'ampia apertura a processi partecipativi e ha codificato metodologie d'intervento che si ritrovano in numerosi manuali come quello realizzato nel 1999 da F. Frank e A. Smith per il Dipartimento *Human Resources and Skills Development* del governo canadese (<http://www.hrsdc.gc.ca/eng/home.shtml>), dal titolo "*The community development handbook. A tool to build community capacity*" ([http://www.hrsdc.gc.ca/eng/epb/sid/cia/comm\\_deve/cdhbooke.pdf](http://www.hrsdc.gc.ca/eng/epb/sid/cia/comm_deve/cdhbooke.pdf)), o il manuale "*Building communities from the inside out. A path toward finding and mobilizing a community's assets*", realizzato nel 1993 da J. P. Kretzmann e J. L. McKnight.

Il secondo approccio si riferisce a una particolare disciplina nata negli Stati Uniti negli anni '70, la psicologia di comunità, che ha come orientamento principale l'*empowerment* della popolazione e lo sviluppo di competenze individuali e a livello di gruppo. Non essendo tra loro contrapposte le due pratiche risultano spesso intrecciate e basate sulle stesse metodologie d'intervento.

Prima di affrontare con maggior dettaglio le specificità dei due approcci, occorre tuttavia fare riferimento al concetto di comunità, che sottende a entrambe le impostazioni, strutturando il quadro di riferimento teorico.

### 3.1. La comunità

Nelle scienze sociali il termine comunità è utilizzato principalmente in due significati (Bagnasco 1999). Una prima formulazione del concetto avviene nell'ambito del pensiero romantico tedesco di fine ottocento: in questa impostazione il termine viene utilizzato per indicare un tipo di legame sociale estremamente profondo, che coinvolge l'individuo nel suo complesso e compone una entità organica fortemente coesa e vincolante. Come è noto, spetta a Ferdinand Tönnies il merito di aver fornito la prima elaborazione in forma compiuta ed utilizzabile per l'indagine sociologica del concetto di comunità. Secondo tale autore, la teoria della comunità muove "*dalla premessa della perfetta unità delle volontà umane come stato originario o naturale*" (Tönnies 1887, trad. it. p. 33). L'impostazione tönnesiana prende le mosse dall'analisi dell'uso dei termini comunità (*gemeinschaft*) e società (*gesellschaft*). Nel linguaggio corrente, le espressioni

*comunità domestica, comunità di vita*, sono utilizzate per indicare l'unione attraverso il matrimonio, mentre *“una società di vita sarebbe una contraddizione in termini”*. Si può parlare di *“comunità di lingua, di costume, di fede – ma [di] società di profitto, di viaggio, delle scienze”*. Si parla ancora di società commerciali, mentre *“addirittura ripugnante sarebbe formare l'espressione «comunità per azioni»”* (ivi, p. 29). Il termine “comunità” viene pertanto introdotto in contrapposizione a quello di società ad indicare *“ogni convivenza confidenziale, intima, esclusiva [...]”; la società è invece il pubblico, è il mondo. In comunità con i suoi una persona si trova dalla nascita, legata a essi nel bene e nel male, mentre si va in società come in terra straniera”* (ivi, p. 29). Nella prima accezione, il termine richiama legami spontanei tra gli individui, che coinvolgono l'identità delle persone, che contengono sentimenti di affetto; nella seconda accezione si tratta al contrario di legami strumentali improntati al calcolo della convenienza reciproca e caratterizzati dal completo distacco emotivo.

Nell'impostazione tönnesiana la comunità *“è la convivenza durevole e genuina, la società è soltanto una convivenza passeggera ed apparente. E' quindi coerente che la comunità debba essere intesa come un organismo vivente, e la società, invece, come un aggregato e prodotto meccanico”* (ivi, p. 30). La comunità condivide uno stesso modo di sentire (*consensus*) ed esprime un'unica volontà. In essa si realizzano attività che derivano *“da un'unità a priori esistente necessariamente, e che quindi esprimano anche la volontà e lo spirito di questa unità nell'individuo, in quanto compiute per mezzo suo”* (ivi, p. 64). La comunità pertanto in qualche modo “precede” l'individuo, che in definitiva appare fortemente limitato nelle sue possibilità di scelta e di azione<sup>36</sup>. La società, per contro, è il posto dove *“nessuno farà qualcosa per l'altro, nessuno vorrà concedere e dare qualcosa all'altro, se non in cambio di una prestazione o di una donazione reciproca che egli ritenga almeno pari alla sua”* (ivi, p. 40). Nella società *“non si svolgono attività che possano derivare da un'unità a priori esistente necessariamente, e che quindi esprimano anche la volontà e lo spirito di questa unità nell'individuo, in quanto compiute per mezzo suo [...]”. Piuttosto, in quest'ambito ognuno sta per conto proprio e in uno stato di tensione contro tutti gli altri”* (ivi, p. 40).

Il concetto di comunità viene successivamente ripreso e rielaborato in chiave meno ideologizzata da Max Weber. Come è noto, secondo l'autore l'agire sociale dell'uomo può essere orientato: 1) *in modo razionale rispetto allo scopo*, quando si commisurano i

---

<sup>36</sup> Nell'impostazione Tönnesiana, il nucleo fondante della comunità è la famiglia (comunità di sangue), successivamente essa si allarga sino a comprendere i rapporti di vicinato (comunità di luogo) e le relazioni amicali (comunità di spirito). Quest'ultima è considerata dall'autore la forma più elevata di comunità, infatti, *“i rapporti tra gli uomini in quanto amici e compagni rivestono qui in misura minima un carattere organico e intrinsecamente necessario: essi sono i meno istintivi, sono condizionati dall'abitudine meno che i rapporti di vicinato. Essi sono di natura mentale e appaiono perciò, in confronto ai primi, fondati sul caso e sulla libera scelta”* (ivi, p. 40).

mezzi agli obiettivi, si valutano le alternative e le possibili conseguenze ; 2) *in modo razionale rispetto al valore*, quando si agisce per affermare un determinato valore (etico, estetico o religioso), senza considerare le conseguenze; 3) *affettivamente*, se si è mossi da un particolare stato d'animo o sentimento; 4) *tradizionalmente*, ossia seguendo un'abitudine. Sulla base di tale classificazione, Weber definisce la comunità in opposizione all'associazione, indicando con il primo termine un particolare tipo di relazione sociale in cui *“la disposizione dell'agire sociale poggia [...] su una comune appartenenza soggettivamente sentita (affettiva o tradizionale) degli individui che ad essa partecipano”* (Weber 1956, trad. it. p. 38). Al contrario, una relazione sociale si definisce associazione *“se e nella misura in cui la disposizione dell'agire sociale poggia su una identità di interessi, oppure su un legame di interessi motivato razionalmente (rispetto al valore o rispetto allo scopo)”* (ivi, p. 38). L'autore fornisce un'interpretazione più sfumata del concetto di comunità. Egli sostiene infatti che *“la maggioranza delle relazioni sociali ha [...] in parte il carattere di una comunità, e in parte il carattere di una associazione. Una relazione sociale, per quanto sia razionale rispetto allo scopo, e freddamente creata per attuare un certo fine (ad esempio la clientela), può far nascere valori di sentimento che procedono oltre lo scopo arbitrariamente posto. [...] In modo analogo una relazione sociale, il cui senso normale sia quello di una comunità, può viceversa essere orientata [...] in maniera totalmente o parzialmente razionale rispetto allo scopo”* (ivi, p. 39).

Esiste poi un secondo filone di pensiero, di origine anglosassone, in cui il concetto di comunità (*community*) viene tematizzato in maniera in parte differente. Soprattutto negli Stati Uniti la dicotomia comunità-società viene resa in termini meno drastici: si sottolinea, al contrario, come nella realtà esistano piuttosto sistemi sociali in cui aspetti societari e aspetti comunitari si presentano contemporaneamente, seppur con intensità differente. In tale tradizione di pensiero viene meno l'idea della comunità come un tutto organico che sopravanza l'individuo. Al contrario, di quest'ultimo si esaltano lo spirito d'iniziativa, la volontà di successo, il desiderio di autoaffermazione, fintantoché da tali sentimenti non derivano atteggiamenti individualistici contrari al bene collettivo. Quali sono allora i tratti distintivi della comunità secondo questa seconda linea interpretativa? Nella tradizione anglosassone il concetto di *community* rinvia anzitutto a una collocazione territoriale precisa: la *community*, in altri termini, potrebbe anche essere definita come una “società locale”. La condivisione dello stesso territorio (la sua cultura, le sue tradizioni, simboli, gli stili di vita, etc.) orienta in qualche modo il comportamento e il modo d'essere della popolazione insediata, senza però limitarne il raggio d'azione, che normalmente si estende anche al di fuori dei “confini” della *community*. Un certo grado di mobilità della popolazione è anzi valutato in maniera positiva per lo sviluppo della comunità; al contrario, l'eccessivo immobilismo può provocarne il declino socio-culturale. In secondo luogo, in maniera divergente rispetto alla *gemeinschaft* tönnesiana, l'appartenenza alla *community* non è data dalla nascita, ma può avvenire

anche per scelta. Il concetto di *community* rimanda piuttosto alla condivisione di una stessa visione per lo sviluppo dell'area, alla capacità di mobilitarsi per la realizzazione di iniziative in comune.

A partire dalla fine degli anni '60 il concetto di comunità viene sottoposto a forte critica, per poi essere nuovamente riscoperto dalla letteratura degli anni novanta, in veste ampiamente rivisitata. Si sostiene, in particolare, che il suo carattere troppo universale ne impedisca l'utilizzo ai fini analitici. Secondo Hillery (1968, p. VIII), *"la gamma di cose che è stata chiamata «comunità» è così ampia che «comunità» può significare praticamente tutto"*. Il costrutto viene così scomposto in parti analitiche più ristrette, perdendo i tratti di interezza che lo aveva caratterizzato. Il concetto di comunità, nell'accezione tönnesiana, appare infatti troppo denso e organicistico per risultare utile all'analisi sia pure di aspetti parziali della società contemporanea (Bagnasco 1999); tuttavia, alcune problematiche racchiuse in tale costrutto continuano a essere pervicacemente persistenti nelle analisi dei sociologi contemporanei, al punto che si può anche sostenere che esso *"sia, per così dire, esploso nella sociologia contemporanea, dando luogo a problematiche diverse individuate da altri concetti, più limitate e parziali, di cui non conosciamo bene la natura teorica e che non si sa se e come siano destinate a ricomporsi"* (ivi, p. 33)<sup>37</sup>. Le critiche mosse al concetto di comunità non riguardano tuttavia soltanto il carattere eccessivamente organicistico e ideologico dell'impostazione tönnesiana: si mette in discussione anche la sovrapposizione teorica di comunità e luogo, sottolineando come, a ben vedere, la comunità possa esistere anche al di là del luogo, si pensi alle reti amicali, ai movimenti di solidarietà, alle comunità etniche, religiose, etc. (Vitale 2007). A partire dagli anni '90 prende piede una concezione della comunità come *rete* che si dipana al di là del luogo, grazie alle possibilità offerte dall'abbattimento dei costi di trasporto e dallo sviluppo delle tecnologie dell'ICT. Si abbandona l'area locale come punto di partenza per l'analisi della comunità e ci si concentra sulla natura e sulla struttura dei legami sociali. Vengono messi a punto tecniche di ricerca specifiche per l'analisi delle relazioni strutturali di individui e collettività. Come sottolinea Stagni, *"un simile approccio emancipa in buona misura lo studio della comunità dai suoi fondamenti spaziali e normativi e rende possibile la scoperta di comunità ramificate che non insistono su uno specifico territorio, né si fondano su forme strutturate di solidarietà"* (Stagni 1990, p. 112). Tale prospettiva descrive quindi la comunità come un reticolo a maglie larghe, diffuso su uno spazio dai confini incerti, caratterizzato da legami sociali più deboli, che individuano relazioni meno complesse e meno vincolanti.

---

<sup>37</sup> Dalla disintegrazione del concetto di identità derivano alcune linee concettuali che in qualche modo hanno a che fare con la disintegrazione del concetto di comunità; tra queste l'autore ne individua anzitutto tre: l'identità, la reciprocità, la fiducia (Bagnasco 1999).

### 3.2. L'approccio dello "sviluppo di comunità"

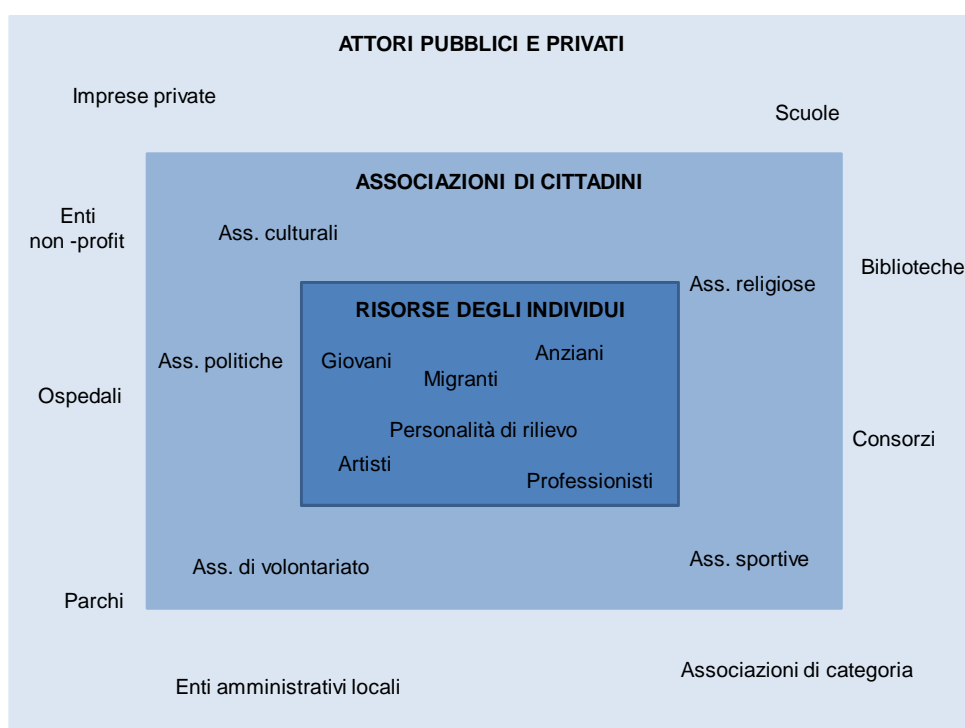
Frank e Smith (1999) definiscono lo sviluppo di comunità come *"l'evoluzione di tutti gli aspetti connessi al benessere di una comunità (economico, sociale, culturale e dell'ambiente). E' un processo attraverso il quale i membri di una comunità si riuniscono per intraprendere azioni collettive e individuare soluzioni ad un problema comune."* (Frank e Smith 1999, p. 5). L'innescò di tale processo non costituisce un fatto banale; secondo le autrici esso prende avvio, normalmente, quando una comunità: a) avverte la minaccia imminente di una crisi, le cui cause possono essere molteplici (es. la chiusura di un'industria che impiega larga parte della popolazione, l'allontanamento delle fasce più giovani, il ritiro di fondi pubblici per il finanziamento di un'iniziativa dalla quale la comunità risulta fortemente dipendente, etc.); b) avverte l'opportunità di migliorare la qualità della vita dei suoi membri. L'avvio di un processo di sviluppo di comunità non avviene quindi sempre solo in risposta a circostanze negative. Al contrario, talvolta può rispondere al desiderio di migliorare le competenze della comunità, accrescere il livello di integrazione, promuovere la diversificazione della struttura economica, etc.

Secondo Kretzmann e Mcknight (1993), per rispondere ai problemi di sviluppo di una comunità esistono due strade: la prima parte dal focalizzare l'attenzione sui bisogni, sulle debolezze e sui problemi di una comunità; la seconda comincia col concentrarsi sulle sue risorse e competenze. La prima alternativa, centrata sulla ricognizione dei problemi, reca in sé conseguenze rilevanti:

1. La creazione di mappe centrate sui bisogni rischia infatti di veicolare all'esterno immagini negative della comunità, creando un "muro" di separazione tra di essa e il resto della società;
2. Il rischio è anche quello di diffondere immagini negative all'interno della stessa comunità: tali immagini rischiano di essere avvertite come le uniche possibili per il proprio quartiere, paese o città. La percezione della propria comunità come un elenco pressoché infinito di problemi e necessità smorza l'intensità degli sforzi diretti a ricercare soluzioni ai problemi;
3. Cercare di attrarre risorse solo a partire da una "mappa dei bisogni" significa mettersi nell'ottica che solo l'intervento di esperti esterni possa realmente essere d'aiuto per risolvere i problemi della comunità: le relazioni che contano sono quelle dirette verso l'esterno; quelle interne alla comunità, basate sul mutuo soccorso e sulla condivisione delle problematiche, sono avvertite come meno importanti o non risolutive.

Esiste tuttavia una strada alternativa che consiste nello sviluppare programmi e iniziative basate sulle risorse e sulle competenze della comunità. Il processo prende avvio dalla costruzione di una nuova mappa (vedi figura). Si tratta in primo luogo di effettuare una ricognizione approfondita delle risorse e delle competenze possedute da tre gruppi: gli individui, le Associazioni di cittadini, gli attori pubblici e privati (vedi figura). In particolare, la ricognizione delle capacità degli individui porterà a scoprire talenti inaspettati, poco valorizzati all'interno della comunità. L'operazione consentirà inoltre di individuare le persone o i gruppi marginalizzati, favorendo il loro coinvolgimento nella costruzione delle strategie.

Figura. Mappa delle risorse della comunità



Fonte. Kretzmann e Mcknight 1993, p. 7

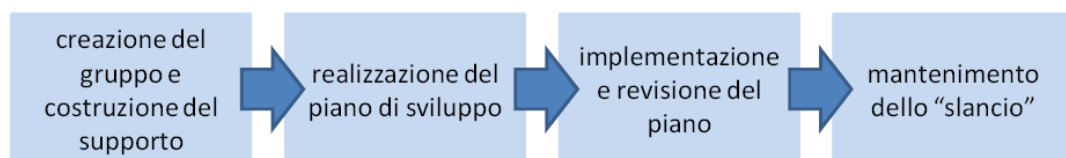
Il processo di sviluppo di comunità centrato sulle risorse (*asset-based community development*) si compone, secondo Kretzmann e Mcknight (2009), di sei fasi successive:

1. Mappatura delle risorse della comunità. Si tratta di effettuare la ricognizione di: le capacità degli individui, le risorse dei gruppi marginalizzati (es. giovani, anziani, migranti, etc. normalmente esclusi dalla vita della comunità), le associazioni di cittadini, le istituzioni pubbliche, le imprese, le istituzioni non profit, le risorse "materiali" della comunità (infrastrutture, paesaggio, beni culturali, trasporti, etc.), i possibili *leader* del processo di sviluppo;

2. Messa in relazione delle risorse. Una volta identificate le risorse, è necessario favorirne l'interazione: è necessario chiedersi in che modo le singole competenze e le singole risorse possono esser fatte interagire per favorire il processo di sviluppo della comunità;
3. Mobilitazione delle competenze per favorire lo sviluppo economico. E' necessario domandarsi su quali settori economici debba fondarsi il processo di sviluppo, quali beni e servizi possono essere esportati, etc.;
4. Azioni volte a favorire la circolazione di informazioni all'interno della comunità. La capacità degli attori di far circolare le informazioni è fondamentale per il successo del processo. Attività finalizzate a favorire la comunicazione interna alla comunità (creazione di giornali locali, stazioni radio, *web tv*, *blog*, etc.) devono essere considerate parte integrante del processo di sviluppo;
5. Costruzione della *vision* e organizzazione di un piano strategico per lo sviluppo della comunità. E' necessario chiedersi: quali sono i nostri punti di forza? Come vorremmo che fosse la nostra comunità tra cinque o vent'anni? A che punto siamo adesso? E' necessario, in altre parole, costruire uno scenario di sviluppo condiviso dalla comunità e legare tale scenario ad una strategia articolata il cui obiettivo ultimo consiste nel tradurre tale scenario in realtà;
6. Utilizzo di risorse, attività, investimenti provenienti dall'esterno per sostenere lo sviluppo della comunità. Ciò che interessa sottolineare è che tale attività viene collocata dagli autori in ultima posizione, in ordine di successione, dopo la ricognizione delle risorse, la creazione di reti, la mobilitazione delle competenze, la creazione degli strumenti di comunicazione, di una *vision* e una strategia di sviluppo.

Secondo Frank e Smith (1999), sono quattro le tappe principali di un processo di sviluppo di comunità: 1) la creazione del gruppo e la costruzione del supporto; 2) la realizzazione del piano di sviluppo; 3) l'implementazione e la revisione del piano; 4) il mantenimento dello "slancio".

Figura. Le principali tappe del processo di sviluppo do coomunità

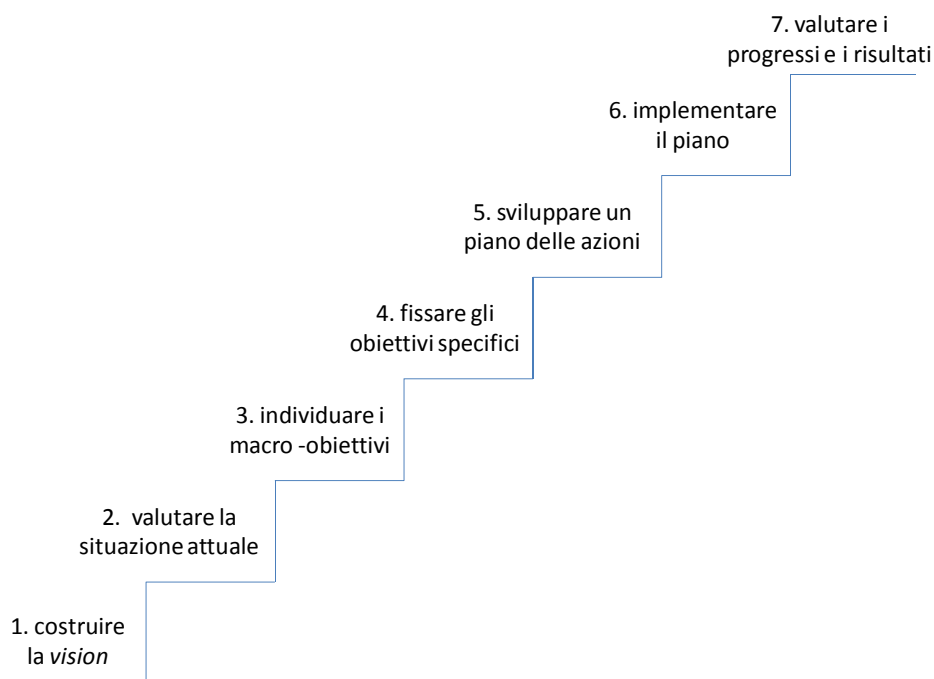


Fonte. Frank e Smith 1999

Il primo *step* mira alla creazione del gruppo che diverrà promotore del processo di sviluppo della comunità e al potenziamento delle sue capacità. In particolare, le autrici suggeriscono di cominciare approcciando quelle organizzazioni o quegli individui che crediamo saranno ben disposti a far parte nel gruppo di lavoro e supporto. Dopo aver discusso assieme a questo primo gruppo in merito al processo di sviluppo che si intende realizzare, è necessario che tali persone/organizzazioni divengano attive e assumano un ruolo di *leadership* nella creazione del piano di sviluppo. In un secondo momento, si procederà a contattare le organizzazioni e gli individui che potrebbero essere poco interessate ad essere coinvolte. E' necessario che tali persone siano sempre ben informate e vengano invitate in continuazione a prendere parte al processo. Lo sviluppo e il rafforzamento dell'interesse e del coinvolgimento della comunità è parte integrante del processo di sviluppo.

La seconda tappa del percorso consiste nella realizzazione di un piano di sviluppo. Il processo che porta alla realizzazione del piano si compone a sua volta di sette *step* successivi, come riportato in figura.

Figura. I sette gradini del processo di pianificazione



Fonte. Frank e Smith 1999

Perché il processo si concluda con successo, sottolineano Frank e Smith, diversi fattori risultano indispensabili; tra questi: una *vision* condivisa, una *leadership* forte, risorse (finanziarie ed umane), sostegno (politico e della comunità), una valutazione realistica della situazione, un processo inclusivo e la capacità di fare lavoro di squadra, la volontà



di individuare possibilità innovative, l'impegno a utilizzare il piano come strumento per lo sviluppo, apportando in corso le modifiche che si ritengono necessarie.

Per quanto concerne la terza tappa (implementazione e revisione del piano), Frank e Smith sottolineano come per la corretta implementazione del piano siano necessarie, una *leadership* forte, una buona struttura tecnica di supporto, una organizzazione interna che attribuisca in maniera chiara i ruoli e le responsabilità di ciascuno.

Infine, l'ultima tappa del percorso consiste nell'operare per mantenere lo "slancio", ossia tradurre il processo realizzato in un processo a lungo termine. Le autrici elencano sette elementi indispensabili affinché la comunità non perda l'entusiasmo iniziale e si mantenga alto l'impegno di ciascuno verso la realizzazione degli obiettivi:

- Una *leadership* capace. Il ruolo del/i *leader(s)* è favorire l'*empowerment* della comunità, comunicare la *vision* della comunità, motivare gli individui e le organizzazioni ad agire assieme per uno scopo comune, favorire l'inclusione, etc. A tale scopo, il *leader* deve essere visibile e accessibile: tutti devono sapere chi è e come entrare in contatto con lui, comprendere le motivazioni che lo spingono ad assumere il ruolo di leader;
- Una buona *partnership*. Esistono diversi motivi per cui è essenziale costruire una buona *partnership*; tra questi ricordiamo che la *partnership*: a) è il luogo in cui trovare soluzioni a problemi complessi; b) rappresenta diversi settori di sviluppo (sociale, economico, culturale, dell'ambiente, etc.); c) mira a sviluppare le competenze locali. I principali fattori che contribuiscono a costruire il successo di una *partnership* consistono nel: a) possedere una *vision* e degli obiettivi comuni e fortemente condivisi; b) identificare in maniera chiara i ruoli e le responsabilità; c) essere fortemente motivati; d) sviluppare un piano delle azioni dettagliato; e) realizzare un processo di comunicazione efficace; f) possedere adeguate risorse (umane e finanziarie);
- E' necessario che il processo si configuri come ampiamente partecipativo, ossia coinvolga un numero ampio di persone con interessi, *background*, preoccupazioni, talenti differenti. Lo sviluppo di comunità è un processo democratico che include la partecipazione attiva di un'ampia varietà di persone, allo scopo di mettere in campo azioni collettive che vadano a beneficio dell'intera comunità;
- Organizzare una *equipe* di *expertise* tecniche a supporto del processo. Un processo di sviluppo di comunità produce inevitabilmente cambiamenti al suo interno, alcuni dei quali possono essere previsti solo in minima parte. Il processo di gestione del cambiamento può essere molto faticoso e richiede spesso la

creazione di strutture organizzative di supporto, quali uffici specifici, organizzazioni non profit, etc.

### 3.3. La psicologia di comunità

La psicologia di comunità, si è detto, si sviluppa negli Stati Uniti a partire dagli anni settanta, sotto la spinta di psicologi ed operatori che progressivamente prendono le distanze da una concezione biologica e intrapsichica del disagio, ricercando spiegazioni diverse nell'ambito del rapporto uomo-ambiente. La psicologia di comunità mira a studiare le persone nel loro contesto di vita, nell'idea che il comportamento delle persone e dei gruppi sociali possa essere compreso meglio studiando l'ambiente di vita (*setting*) in cui sono immersi. Allo stesso modo, si sottolinea come l'intervento sugli ambienti costituisca *“un modo indiretto per agire sull'individuo che garantisce maggiori probabilità che il cambiamento individuale possa durare nel tempo, in quanto permette di creare le condizioni ambientali in grado di sostenerlo”* (Santinello 2002, p. 27). I principali obiettivi di tale approccio riguardano pertanto la comprensione delle cause sociali del disagio mentale, legate a una iniqua distribuzione delle risorse o a eventi eccezionali che possono essere gestiti ed accompagnati, e la sua prevenzione; la promozione del benessere individuale attraverso lo sviluppo delle competenze della comunità; più in generale, il miglioramento della qualità della vita delle persone nei loro contesti (Francescato, Tomai, Ghirelli 2002).

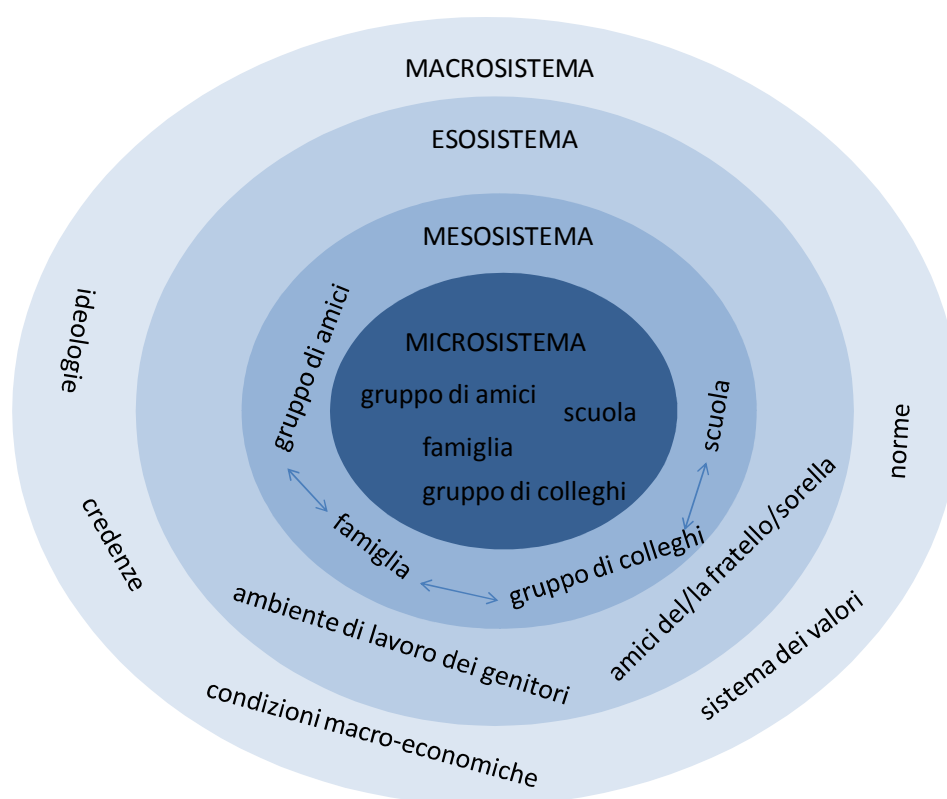
L'assunto teorico da cui prende origine la psicologia di comunità consiste, come si è già accennato, nella cosiddetta prospettiva ecologica (Rappaport 1977). Tale prospettiva studia gli stimoli presenti nell'ambiente di vita quotidiana delle persone e l'influenza che essi esercitano sul carattere e sul comportamento dell'individuo<sup>38</sup>. L'approccio ecologico sottolinea la rilevanza della ricerca sul campo: *“saper rintracciare informazioni sugli ambienti nei quali le persone vivono ogni giorno e su come questi sono da esse percepiti diventa allora una competenza professionale saliente per chi sceglie di lavorare con un'ottica ecologica”* (Santiello 2002, p. 18). L'oggetto di studio (l'interazione uomo-ambiente) assume, nelle interpretazioni dei diversi autori, contorni in parte differenti. Nella formulazione della teoria dello “sviluppo nel contesto”, Bronfenbrenner (1979) individua livelli multipli e reciprocamente interdipendenti di ambienti di sviluppo del bambino: il suo modello consiste in una serie di livelli concentrici, che egli definisce micro, meso, eso e macrosistemi (vedi figura). In particolare, un microsistema è un ambiente di vita di cui l'individuo in via di sviluppo ha esperienza diretta e nel quale

---

<sup>38</sup> In particolare, Lewin (2005) definisce il comportamento individuale come funzione della persona e dell'ambiente, secondo la formula  $C = f(P, A)$  La relazione che intercorre tra P e A è pertanto da considerarsi come interazione continua e reciproca, piuttosto che come rapporto di causa-effetto.

intrattiene relazioni *face to face* (ad esempio la scuola, il lavoro, la famiglia, il gruppo di amici, etc.); il mesosistema comprende le interrelazioni tra due o più *setting* (o microsistemi) dell'individuo (per un bambino ad esempio, le relazioni tra casa, scuola e gruppo dei coetanei che abitano nelle vicinanze di casa sua; per un adulto quelle tra famiglia, lavoro ed vita sociale); l'esosistema è costituito dall'interazione tra gli ambienti dei quali l'individuo ha esperienza diretta, con ambienti di cui l'individuo non ha esperienza diretta, ma in cui si verificano degli eventi che determinano, o sono determinati dagli ambienti che egli frequenta, e nei quali egli è partecipante attivo (es. posto di lavoro dei genitori, le amicizie dei genitori, la classe frequentata da un fratello, etc.). Infine, il macrosistema rimanda al più ampio modello organizzativo e culturale all'interno del quale si colloca l'individuo. L'ultimo dei livelli delineati da Bronfenbrenner è il *macrosistema*, che rappresenta il modello di gerarchia superiore del sistema ecologico. Esso è composto, per esempio, dalle leggi, dai sistemi di valore, politici, etici e religiosi che regolano una data società. Nell'impostazione dell'autore, è come se, in un certo senso, il macrosistema contenesse delle "matrici" che caratterizzano e qualificano tutte le strutture a lui sottostanti.

Figura. Gli ambienti di sviluppo del bambino



Fonte. Elaborazione a partire dal modello di Bronfenbrenner (1979)

In maniera in parte analoga, Santinello (2002) individua quattro livelli di analisi degli ambienti di vita: il primo livello concerne l'individuo. In questo livello d'analisi l'interesse

si concentra sulle capacità individuali di relazionarsi con l'ambiente e con i cambiamenti che lo attraversano: *“si sarà interessati a capire, ad esempio, se lo sviluppo di qualche forma di dipendenza sia connesso con dei cambiamenti dovuti a qualche situazione ambientale (la scuola, cambiamenti in famiglia, nel gruppo dei pari, etc.) o ad un rapporto negativo nella rete relazionale”* (ivi, p. 18). I livelli successivi riguardano: l'analisi dei microsistemi (i *setting* vicini all'individuo); le organizzazioni, al cui interno si collocano i *setting* dell'individuo (la scuola, l'azienda, i servizi socio-sanitari, etc.); la comunità locale, intesa come rete di organizzazioni a livello locale; infine, il macrosistema, il sistema più ampio che include tutti gli altri. A questo livello *“è importante rilevare le credenze di origine culturale, le tradizioni, le leggi e tutte quelle infrastrutture ideologiche e culturali che hanno una qualche influenza sulla vita quotidiana delle persone”* (ivi, p. 20). L'intervento di comunità si pone quindi obiettivi differenti nei diversi livelli d'intervento: ad un primo livello l'azione è per lo più orientata a potenziare le capacità di *coping* dell'individuo rispetto ad eventi stressanti e rafforzare la sua rete di relazioni sociali; ad un secondo livello si cerca di intervenire sugli elementi del *setting*; ad un terzo livello l'obiettivo è favorire la crescita e l'organizzazione dei gruppi nella comunità; al quarto livello l'azione è volta, ad esempio, a indirizzare l'azione dei politici, a organizzare di gruppi di pressione per ottenere, ad esempio, modificazioni della normativa, del sistema di erogazione dei servizi, etc.

In definitiva, l'approccio ecologico appare pertanto caratterizzato da:

- L'interesse per lo studio dell'influenza dell'ambiente (fisico e sociale) sul comportamento dell'individuo. La relazione individuo-ambiente è assunta come circolare: l'individuo è concepito come *soggetto attivo*, in grado di intervenire sul contesto modificandone le condizioni; allo stesso modo i cambiamenti che intervengono nell'ambiente sottopongono l'individuo a pressioni, mettendo a dura prova le sue capacità di *coping*;
- l'analisi dei contesti di vita delle persone. Si postula che anche i contesti di vita più remoti possano in qualche modo influenzare il comportamento delle persone; si sottolinea pertanto la necessità di produrre analisi multidimensionali dell'ambiente in cui l'individuo è immerso;
- una prospettiva di intervento strutturata a partire dal modello di ricerca-azione, in cui particolare enfasi viene posta alla collaborazione attiva tra ricercatori e residenti.

Esistono alcuni temi ricorrenti nel che compongono il quadro teorico della psicologia di comunità. Oltre al concetto di *empowerment*, su cui ci siamo già soffermati (capitolo 1), un tema ricorrente è quello del *“senso di comunità”*, definito da Sarason (1974) come *“la percezione di similarità con altri, un'accresciuta interdipendenza con gli*

altri, una disponibilità a mantenere questa interdipendenza offrendo o facendo per gli altri ciò che ci si aspetta da loro, la sensazione di essere parte di una struttura pienamente affidabile e stabile" (Sarason 1974, p. 157). Una migliore sistematizzazione del concetto si deve tuttavia a McMillan e Chavis, che nel 1986 fornirono il modello più noto. Tale modello individua quattro dimensioni costitutive del senso di comunità:

- *L'appartenenza*. Il sentimento di appartenenza è dato dalla sensazione di essere parte integrante della comunità. Tale sentimento scaturisce dall'integrazione di aspetti molteplici: la percezione dei *confini*, che distinguono chi appartiene alla comunità da chi non vi appartiene; la sensazione di *sicurezza* e protezione che investe i membri della comunità; la presenza di *simboli*, che ne identificano i tratti culturali; il sentimento di *identificazione* nella comunità, ossia la certezza di essere accettato dalla comunità e la convinzione di potervi stare bene;
- *L'influenza*, ossia consapevolezza di poter incidere con le proprie azioni sui processi di funzionamento della comunità e la sensazione di essere parte;
- *La soddisfazione dei bisogni*, ovvero la consapevolezza di poter soddisfare i propri bisogni all'interno della comunità;
- *la connessione emotiva*, ossia la condivisione di esperienze importanti e la di un passato comune. Infatti, *"la condivisione di eventi emotivamente importanti, anche se drammatici, l'investimento comune, la condivisione di premi e punizioni, i legami di natura spirituale sviluppano maggiore senso di appartenenza e rinforzano, di conseguenza, la comunità stessa"* (Francescato, Tomai, Ghirelli 2002, p. 119).

L'obiettivo dello sviluppo di comunità è quindi *"sviluppare il sentimento di comunità e sostenere la comunità come soggetto. [...] In sostanza, con il processo di sviluppo di comunità ci si pone l'obiettivo di far crescere senso di responsabilità, potere, competenze e senso di comunità di soggetti definiti, così come di aiutarsi reciprocamente, di creare associazioni, di attivare imprese, di divenire più efficaci nel controllare l'operato delle istituzioni, etc."* (Martini, Torti 2003, p. 43).

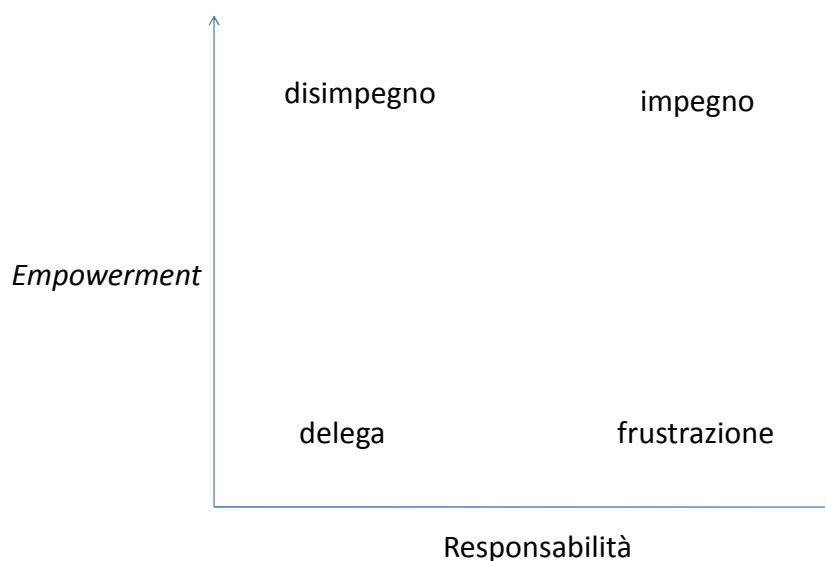
Secondo tali autori, allo sviluppo di comunità concorrono diversi fattori, tra questi ricordiamo:

- il *coinvolgimento*, ossia il processo attraverso il quale i soggetti toccati emotivamente da un evento<sup>39</sup>, assumono la propensione a fare qualcosa, sviluppando un atteggiamento attivo orientato alla soluzione dei problemi;
- la *partecipazione*, intesa come “*il processo attraverso il quale i normali cittadini possono contribuire alla formazione delle decisioni rispetto a questioni che riguardano la comunità e, di conseguenza, la loro vita*” (ivi, p. 59);
- la *creazione di connessioni*, ossia la messa in comunicazione dei diversi soggetti della comunità;
- il senso di *responsabilità sociale rispetto al bene comune*, ossia la consapevolezza che la qualità della vita nella comunità dipende dal comportamento di ciascuno dei suoi membri. Affinché tale sentimento si sviluppi, è necessario che all’interno dei gruppi sociali si realizzi il passaggio dalla condivisione di atteggiamenti irresponsabili fondati sulla condivisione dei rischi, ad atteggiamenti improntati alla responsabilità condivisa, per cui “*ciascuno desidera vedere la propria responsabilità riconosciuta e associata a quella collettiva*” (Martini, Torti, p. 51). In altre parole è necessario che il gruppo venga riconosciuto dall’individuo come strumento necessario per realizzare azioni orientate al bene collettivo, piuttosto che come strumento attraverso il quale legittimare comportamenti irresponsabili. Martini e Sequi sottolineano il nesso stringente che intercorre tra il senso di responsabilità sociale dell’individuo/del gruppo/della comunità e il sentimento di *empowerment*, ossia il livello di sviluppo delle competenze (psicologiche, cognitive ed organizzative) che mettono il singolo/il gruppo/la comunità in grado di fare qualcosa per risolvere i propri problemi o soddisfare i propri bisogni. Secondo tali autori, affinché un gruppo sviluppi un adeguato sentimento di responsabilità, è necessario che esso maturi la consapevolezza e gli strumenti per intervenire; allo stesso modo “*un elevato senso di responsabilità non può durare a lungo in una condizione in cui si pensa di non poter far nulla per cambiare la situazione*” (Martini, Sequi 1995, p. 24).

---

<sup>39</sup> Si tratta, infatti, normalmente, di comunità in cui “*recenti (o meno recenti) trasformazioni hanno prodotto mutazioni in grado di sconvolgere l’identità consolidata, tanto dei luoghi fisici e sociali, quanto dei soggetti*” (Fenoglio 2007, p. 164).

Figura. La relazione tra senso di responsabilità e empowerment



Fonte. Martini, Sequi (1995)

Come già stato sottolineato, la psicologia di comunità nasce come disciplina pragmatica, fortemente orientata all'applicazione dei suoi principi nell'ambito degli interventi nelle comunità. Senza addentrarci nel dettaglio degli aspetti metodologici propri della metodologia di intervento nelle comunità, mettiamo tuttavia in luce due aspetti che rivestono, a nostro avviso, un certo interesse. Il primo aspetto concerne la metodologia normalmente utilizzata per la realizzazione di ciò che viene definito *"ecological assessment"*, ossia l'analisi degli ambienti di vita delle persone. La conoscenza della comunità, come sappiamo, viene riconosciuta come condizione essenziale per governare qualsiasi processo di cambiamento. La tecnica più utilizzata consiste nel tracciare un "profilo della comunità": si tratta di individuare il profilo territoriale, demografico, economico-produttivo, dei servizi, istituzionale, antropologico (ossia afferente alla storia della comunità, ai suoi valori, al grado di coesione sociale, etc.) e psicologico (senso di appartenenza, livello di partecipazione, grado di apertura/chiusura dei gruppi, grado di collaborazione, etc.) (Martini, Sequi 1995)<sup>40</sup>. Ciò che qui interessa sottolineare è che la "diagnosi di comunità", nella prospettiva della psicologia di comunità, è sempre realizzata attraverso attività di ricerca-partecipata, dove con questo termine intendiamo *"non solo, la partecipazione dell'operatore alla vita di comunità, quanto la partecipazione attiva della comunità al processo di conoscenza e progettazione degli*

<sup>40</sup> A tali profili Francescato, Tomai e Ghirelli aggiungono il profilo del futuro, focalizzato sulla percezione del futuro e dei possibili scenari di sviluppo.

*interventi ad essa destinati”* (Francescato, Tomai, Ghirelli 2002, p. 127). La presenza costante di membri della comunità nel processo di diagnosi, fa sì che questa si configuri sin dall’inizio come *attività orientata all’azione*, le cui finalità non sono esclusivamente orientate all’assunzione delle informazioni necessarie alla pianificazione dell’intervento, ma risultano già orientate all’intervento. Il processo di ricognizione e riconsiderazione dei profili della comunità realizzato dagli attori del territorio costituisce, quindi, il primo *step* del processo di sviluppo.

Il secondo aspetto, infine, riguarda l’utilizzo, come strumento di diagnosi, di tecniche narrative, e più in generale, di *tecniche emotivamente coinvolgenti* (Francescato, Tomai, Ghirelli 2002). Scrive Fenoglio: *“nello sviluppo di comunità come noi lo intendiamo, il lavoro con i gruppi di cittadini è qualcosa di più e di diverso della concertazione, centrata su opinioni, idee, schemi di natura prevalentemente “razionale”. Esso mira a favorire la consapevolezza della relazione (intermini emotivi, immaginari e simbolici) intercorrente tra sé e i luoghi [...]”* (Fenoglio 2007 p. 169). La narrazione viene scelta come strumento in grado di risvegliare un sentimento di tipo affettivo, emotivo e simbolico nei confronti dei luoghi, delle persone, degli elementi della comunità locale. L’obiettivo non consiste tanto nella concertazione fondata sul confronto di argomentazioni razionali, quanto piuttosto nella mobilitazione “emotiva” della comunità locale nei confronti del proprio territorio. In secondo luogo, sottolinea Fenoglio, la narrazione viene privilegiata per la sua capacità di mettere in relazione il mondo della realtà con il mondo dell’immaginazione e dei desideri: *“una caratteristica delle narrazioni è quella di stabilire un legame tra l’eccezionale e l’ordinario, tra cultura consolidata e mondo dei desideri e delle speranze”* (Fenoglio 2007, p. 174). In questo senso, essa diventa in maniera particolare propedeutica al “*visioning*”, ossia alla costruzione condivisa di nuovi scenari di sviluppo. In terzo luogo, la narrazione viene scelta come strumento in grado di rinsaldare il legame tra l’individuo e la comunità. Attraverso la narrazione, infatti, il racconto biografico diventa un’esperienza collettiva in grado di assumere un valore universale per chi ne fruisce.



## CAPITOLO 3

### **Il turismo come prospettiva di sviluppo in aree collinari e pedemontane a rischio di marginalità**

Obiettivo del capitolo è comprendere quale ruolo il turismo possa svolgere nel frenare il processo di “marginalizzazione” di un territorio collinare e pedemontano, invertendo le dinamiche negative e favorendo il rilancio delle attività economiche. In particolare, nel primo paragrafo si approfondisce il tema della “marginalità” in relazione a diversi criteri di osservazione. Si propongono due categorie di parametri per definirla: la prima riferita alla dotazione dell’area in termini di risorse e allo sviluppo socio economico; la seconda riferita alla progettualità locale e alla capacità reattiva del territorio. Nel secondo paragrafo si affronta il tema della fruizione turistica dei territori marginali, mettendo in luce le motivazioni che stanno alla base della scelta di questo particolare tipo di destinazione turistica e tracciando una parziale stima della domanda potenziale di questo tipo di turismo. Si effettua inoltre una rassegna delle principali forme di fruizione turistica delle aree collinari e pedemontane esposte al rischio di marginalità. Nell’ultimo paragrafo si analizzano i benefici che possono derivare dallo sviluppo di funzioni turistiche, tenendo conto dei forti limiti competitivi strutturali che caratterizzano i territori che presentano elementi di marginalità, e le strategie di valorizzazione turistica che meglio si adattano a tali aree.

#### **1. Il fenomeno della marginalità nelle aree collinari e pedemontane**

La marginalità è un fenomeno complesso e multidimensionale, esso interessa aspetti diversi del tessuto socio-economico di un territorio, determinando inefficienze che, sommandosi, possono provocare forti ritardi nello sviluppo. In termini generali, esso può essere definito come *“un depotenziamento strutturale della capacità di reazione del sistema locale, prodotto dal processo di spopolamento attraverso un incrocio di effetti recessivi (feedback negativi): il calo demografico indebolisce la struttura della popolazione, provoca una fuga della popolazione residente ad alto reddito, intacca il tessuto produttivo e compromette il sistema dei servizi locali. Ciò finisce per generare ulteriori spinte allo spopolamento, producendo una spirale perversa e un ostacolo strutturale agli sforzi di rivitalizzazione dell’area”* (Aimone, Buran, Adamo, Fossati 2001).

Il processo presenta caratteristiche diverse a seconda dei contesti in cui si esplica: nel territorio collinare, in particolare, esso appare al giorno d’oggi un fenomeno abbastanza

circoscritto. Le aree collinari possiedono infatti potenti risorse in grado di generare percorsi virtuosi di sviluppo: la possibilità di sviluppare funzioni residenziali, assorbendo i flussi in fuga dalle aree metropolitane, in particolare le fasce di popolazione a reddito elevato; le prospettive legate allo sviluppo di un'agricoltura specializzata in prodotti di pregio; la possibilità di ospitare standard urbani di servizi e di accessibilità grazie al miglioramento delle infrastrutture telematiche; la riscoperta e la valorizzazione in chiave turistica dei valori ambientali, gastronomici, culturali e paesaggistici del mondo rurale. Queste risorse di crescita non operano tuttavia con la medesima intensità in tutto il territorio collinare, né sono presenti nelle diverse aree nella stessa proporzione. Dove uno o più di questi elementi viene a mancare in misura significativa, è facile che il rischio di marginalizzazione torni ad affacciarsi pesantemente.

Secondo Buonincontri (2011) è possibile suddividere i parametri che in varia misura contribuiscono a determinare la marginalità di un territorio, in quattro macro-categorie strettamente correlate:

1. Gli aspetti *geografici*, legati alla lontananza dai centri urbani, e *geo-morfologici*, che determinano difficoltà maggiori nelle zone di montagna rispetto alle zone pianeggianti per quanto concerne l'accessibilità e lo sviluppo delle attività economiche;
2. Gli aspetti *economici*: scarsa integrazione tra le diverse componenti dell'economia locale, scarsa diversificazione delle attività economiche, scarsa penetrazione dell'innovazione nei processi produttivi, scarsi contatti con l'esterno, forte disoccupazione;
3. Gli aspetti *infrastrutturali*: mancanza di adeguate infrastrutture per i trasporti e la diffusione dell'ICT, mancanza di servizi primari (scuole, ospedali, banche, etc.), che si riflettono sulla qualità della vita dei residenti;
4. Gli aspetti *demografici*: diminuzione della natalità, invecchiamento della popolazione, basso tasso di scolarizzazione, fuga dei giovani, alto tasso di pendolarismo dei residenti.

Analogamente, in uno studio condotto dall'Istituto di Ricerche Economiche e Sociali della Regione Piemonte (Ires Piemonte), preliminare al riordino territoriale delle Comunità Montane<sup>41</sup>, per analizzare il fenomeno della marginalità nella montagna

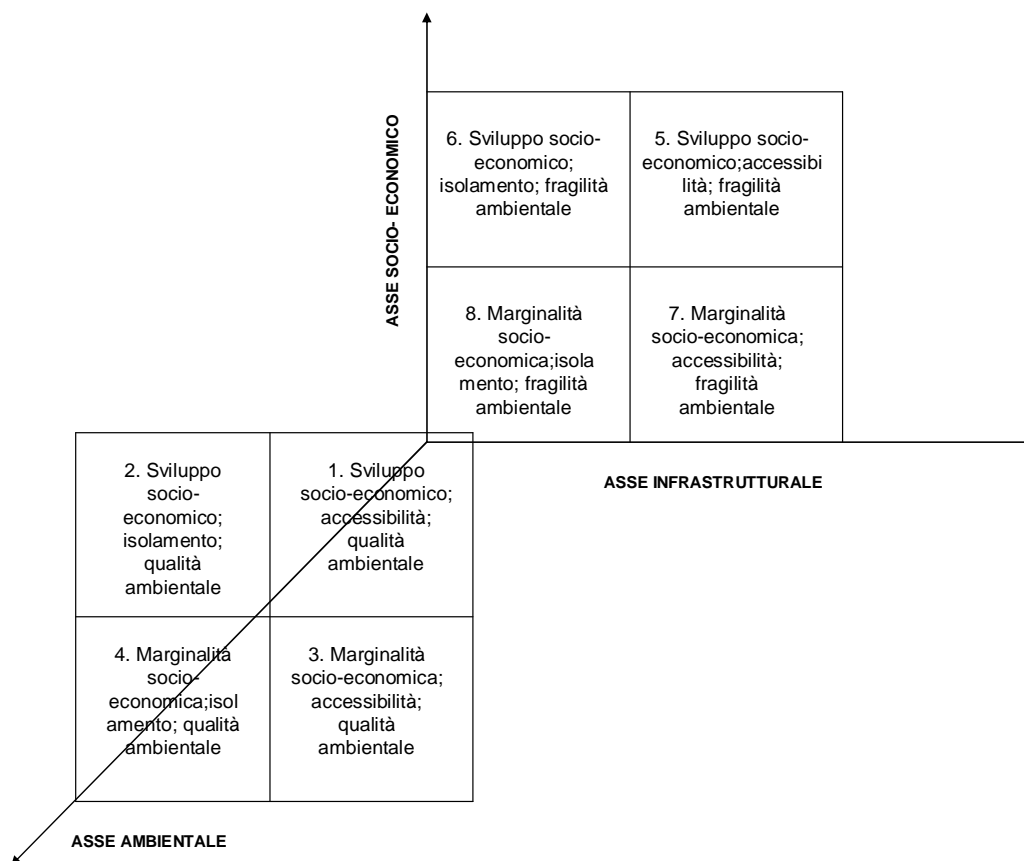
---

<sup>41</sup> Le Comunità Montane nella Regione Piemonte sono state sottoposte a una importante operazione di riordino - D.C.R. 217/2008 e 253, 254, 255, 256 e 257 del 2009 – che ha portato dalle precedenti 15 alle attuali 6 Comunità. Come documentato dall'inchiesta condotta dall'Associazione Dislivelli sulle Comunità Montane, apparsa su Dislivelli Newsmagazine, n. 213, febbraio 2011, questo riordino è stato accompagnato da un ingente taglio finanziario che ha fortemente ridotto l'operatività delle stesse.

piemontese si utilizza una metodologia di analisi articolata attorno a tre assi: *socio-economico*, *infrastrutturale* (o dell'*accessibilità*) e *ambientale* (o delle risorse naturali e paesaggistiche) (Crescimanno, Ferlaino, Rota 2010). Di questi, quello socio-economico è quello che rende ragione di processi di attivazione e integrazione che si modificano in periodi di tempo piuttosto brevi. Gli altri due assi, infrastrutturale (o dell'*accessibilità*) e ambientale (o delle risorse naturali e paesaggistiche), connotano al contrario situazioni giocate su tempi più lunghi. Per ciascun asse i ricercatori individuano un certo numero di variabili. In particolare, le variabili dell'asse socio-economico fanno riferimento a aspetti quali demografia, reddito, dotazioni di servizi e attività produttive; le variabili dell'asse infrastrutturale si riferiscono alla misurazione delle reti (densità stradale, utilizzo dei mezzi pubblici, etc.), dei nodi (distanza dagli svincoli autostradali, dalle stazioni ferroviarie, etc.), dei flussi (pendolarità, flussi turistici, etc.) e delle condizioni di impedenza, ossia i vincoli alla mobilità (altimetria, pendenza, etc.); le variabili dell'asse ambientale misurano quattro gruppi di elementi: il capitale naturale, il paesaggio, la vulnerabilità e le pressioni ambientali.

L'impostazione su tre assi fornisce ai ricercatori le basi per la classificazione dei territori di montagna all'interno di una tipologia composta da 8 modelli di sviluppo locale (vedi figura).

Tabella. Tipi di territori di montagna



Fonte: Crescimanno, Ferlino, Rota 2010

La tipologia comprende:

1. I sistemi in equilibrio economico e ambientale (valori degli indici superiori rispetto alla media sui 3 assi). In questo gruppo rientrano i comuni che registrano indici sintetici positivi in tutti e tre gli assi. Si tratta di una condizione piuttosto difficile da realizzarsi, in quanto difficilmente a valori positivi sui primi due assi (sviluppo socio-economico e infrastrutturale) corrisponde un valore positivo anche del terzo asse (qualità ambientale). Normalmente si tratta di comuni in cui i vari indicatori assumono valori positivi ma non eccellenti. E' quindi "il gioco di equilibrio tra le differenti componenti (che determinano la situazione economica, infrastrutturale e ambientale) a definire l'eccellenza e non, come si può ipotizzare, la straordinarietà delle performance in ogni indicatore" (ivi, p. 85). Sottolineano i ricercatori "si tratta di isole felici, dove la qualità urbana e della vita sono positive, pur non essendo elevate, e che si distinguono rispetto al resto dei comuni montani piemontesi per la capacità di mantenere forme di sviluppo in equilibrio tra istanze economiche, sociali, infrastrutturali e ambientali" (ivi, p. 86);

2. Le *aree rurali a elevata montanità e nicchie turistiche* (valori superiori alla media sull'asse infrastrutturale e ambientale; inferiori sull'asse dello sviluppo socio-economico). Si tratta di territori in cui si misurano buoni indici di sviluppo sull'asse socio-economico e ambientale, ma che risultano penalizzate da una limitata accessibilità. In queste aree, la valorizzazione del patrimonio territoriale ha consentito alla popolazione di raggiungere discreti livelli di sviluppo; il forte isolamento di tali luoghi ha inoltre consentito alle comunità di limitare le pressioni antropiche generate sull'ambiente e di preservare l'integrità eco sistemica. Tra i casi individuati dai ricercatori si trovano diverse località del turismo escursionistico o di villeggiatura e comuni specializzati nella lavorazione e produzione di beni di nicchia (dalle acque minerali ai prodotti lattiero caseari, ai prodotti agricoli tipici);
3. Le *zone paesaggistiche e di pregio ambientale* (valori superiori alla media sull'asse infrastrutturale e ambientale; inferiori sull'asse dello sviluppo socio-economico). Tale gruppo individua comuni poco sviluppati da un punto di vista socio-economico, ma con un ricco patrimonio ambientale e con un indice di dotazione infrastrutturale al di sopra della media. Si tratta normalmente di comuni collocati nei pressi dei principali valichi appenninici, dunque connotati come "zone di passaggio";
4. Le *aree naturali interne e a bassa densità abitativa* (valori superiori alla media sull'asse ambientale; inferiori sull'asse dello sviluppo socio-economico e dell'accessibilità). Si tratta di aree fortemente penalizzate da un punto di vista dell'accessibilità, in cui si registrano tuttavia valori elevati di qualità ambientale. La mancanza delle infrastrutture di trasporto rende difficile la valorizzazione del patrimonio naturale e determina situazioni di grave disagio economico e sociale. Si tratta, sottolineano i ricercatori, *"delle aree del declino montano che per tutta la fase industriale hanno mantenuto discreti tassi di attività e hanno costituito un riferimento per i ceti medi tecnico-impiegatizi, in quanto spesso aree di provenienza della prima immigrazione urbana"* (ivi, p. 89). La maggioranza dei comuni della montagna piemontese ricade in questa tipologia. A pesare negativamente sulla performance socio-economica di tali comuni, è soprattutto la dimensione demografica, estremamente rarefatta, insieme con una condizione di grave invecchiamento della popolazione residente e l'assenza di attività economiche di rilievo (le imprese terziarie e manifatturiere sono poche o in crisi, sfavorite anche dalla scarsa accessibilità). Per altro, *"l'opzione dello sviluppo in chiave turistica, che potrebbe probabilmente arginare in parte questa minaccia, risente della specializzazione dei domaines skiables delle zone più elevate, mentre la scarsa accessibilità ne rende difficile la valorizzazione del patrimonio naturale presente, se non in pochi casi: si menzionano alcuni centri delle valli cuneesi che*

*hanno saputo attivare circuiti turistici stagionali e di nicchia, particolarmente apprezzati dagli stranieri, nonché i casi di alcuni centri agricoli, famosi per la produzione di formaggi tipici, ma, ciò nonostante, ancora incapaci di generare processi diffusi (anche solo di prossimità) di sviluppo locale” (ivi, p. 90);*

5. *Le città e i sistemi urbani montani* (valori superiori alla media sull’asse dello sviluppo socio-economico e dell’accessibilità; inferiori sull’asse ambientale). Si tratta di comuni localizzati o in prossimità della fascia pedemontana di concentrazione dello sviluppo produttivo e urbano oppure lungo i corridoi di transito e di attraversamento, caratterizzati da una ottima accessibilità e da un indice positivo di sviluppo socio-economico, in cui la qualità del paesaggio risulta tuttavia ampiamente compromessa. Si tratta di realtà urbane tra loro molto diverse, in particolare i ricercatori distinguono tra: 1) i sistemi urbani a forte vocazione turistica (comprensori sciistici, località del turismo lacuale, ma anche alcuni principali ambiti di localizzazione di seconde case o case di campagna); 2) centri terziari pluri-specializzati lungo i principali corridoi di connessione interregionale, che funzionano anche come erogatori di servizi di importanti funzioni commerciali, logistiche e residenziali; 3) centri di prossimità ai poli manifatturieri pedemontani. Tali aree, concludono gli studiosi, *“possono svolgere un ruolo importante per uno sviluppo policentrico dei territori di montagna, capace di valorizzare le molteplici e diverse specializzazioni regionali. Tuttavia, si tratta anche di contesti in cui la pressione antropica ha generato esternalità negative di natura ambientale, per le quali si richiedono interventi correttivi e attente politiche di difesa del territorio”* (ivi, p. 90);
6. *I centri interstiziali e le aree di riconversione produttiva* (valori superiori alla media sull’asse dello sviluppo socio-economico; inferiori sull’asse ambientale e infrastrutturale). Sono aree molto simili a quelle precedenti, ma con una minor accessibilità, collocati per lo più in prossimità di centri urbani pedemontani, o di poli industriali. In molti casi si tratta di comuni appartenenti a sistemi produttivi di natura distrettuale;
7. *I sistemi marginali di transito*. Sono comuni svantaggiati da un punto di vista dello sviluppo socio-economico e ambientale, ma collocati presso i principali assi di interconnessione interregionale, e per questo dotati di una forte accessibilità. Rispetto al resto dei comuni svantaggiati, questa tipologia di sistemi montani emerge dunque per gli aspetti positivi relativi all’accessibilità. Valori inferiori alla media si registrano anche sull’asse ambientale, a causa della elevata presenza di territorio “degradato” generato dalle stesse reti di transito. Grave infine appare la situazione di svantaggio socio-economico e la quasi totale assenza di attività e di servizi. Tali comuni, si sottolinea, sembrerebbero aver sviluppato *“un rapporto*

*passivo verso le reti e l'accessibilità [...]. L'accessibilità, cioè, non è metabolizzata nel contesto territoriale, ma piuttosto subita e, pertanto, non genera particolari benefici, quanto svantaggi (inquinamento, degrado ambientale e paesaggistico, etc.). In sintesi, il sistema infrastrutturale non è territorializzato. Invertire questa spirale significa partire da questa consapevolezza e muoversi verso forme di ancoraggio al contesto territoriale dei propri punti di forza.” (Ivi, p. 93);*

8. *I sistemi marginali periferici.* In queste aree non mancano soltanto le infrastrutture: le stesse risorse locali (economiche, umane, naturali, paesaggistiche), necessarie a invertire la spirale della marginalità, risultano fortemente carenti. Secondo i ricercatori dell'Ires, tuttavia, *“la condizione di isolamento rende queste aree piuttosto particolari, in cui la presenza di attrazioni naturali e paesaggistiche si lega al sapore antico delle attività (vecchi borghi, vecchie fabbriche abbandonate, casolari, rustici in pietra, alberghi chiusi, ecc.) che contraddistinguono molti di questi comuni. Partire dal passato riformulandone le valenze più interessanti in chiave moderna è il processo che alcuni comuni marginali stanno tentando, attraverso l'implementazione di ecomusei e di attività connesse ai beni ambientali, paesaggistici e culturali in essi presenti. Necessita tuttavia altra creatività nella consapevolezza che, senza un intervento esterno, è probabile che in questi contesti la spirale della marginalità socio-economica si leghi a processi di progressivo depotenziamento territoriale”* (Ivi, p. 92).

Ciò che, infine, appare necessario sottolineare, è la necessità di prendere in considerazione, per misurare la marginalità relativa di un territorio, non soltanto parametri “semplici”, legati alla dotazione più o meno oggettiva delle risorse, ma anche alla parametri “complessi”, legati alla progettualità, alla capacità amministrativa, alla *governance* territoriale, al capitale sociale. E' stato infatti più volte messo in rilievo *“come il concetto di risorse non abbia un significato puramente oggettivo, ma dipenda in modo sostanziale da un processo di definizione delle risorse stesse. Quest'ultime, in sostanza, non sono tali per loro inalterabile natura; lo divengono piuttosto nella misura in cui una collettività organizzata su base territoriale le assume esplicitamente o implicitamente come tali, ritenendole adeguate al soddisfacimento di alcuni dei propri bisogni e possedendo i mezzi materiali e le conoscenze adatte al loro sfruttamento”* (Becchi Collidà, Ciciotti, Mela 1989, p. 23). In molte situazioni, la marginalità di un territorio trae origine proprio da questo processo di ridefinizione delle risorse. Può accadere, ad esempio, che in funzione di cambiamenti che avvengono all'esterno di tali aree (es. l'espansione industriale delle aree di fondovalle), le risorse tradizionali del territorio (l'agricoltura, l'artigianato, etc.) perdano importanza. Di per sé, tuttavia, *“il fatto che tali aree siano soggette a sollecitazioni provenienti dall'esterno non significa automaticamente che il loro destino sia quello della subordinazione nei confronti delle*

*aree forti dello sviluppo. [...] Non si può negare, tuttavia, che l'impulso esogeno costituisca per le aree interne una sfida, atta a metterne alla prova le capacità reattive di natura endogena.” (Ivi, p. 24)*

## **2. La fruizione turistica delle aree collinari e pedemontane**

Nonostante le indubbie criticità, le aree marginali possiedono spesso importanti risorse culturali e paesaggistiche che hanno conservato la propria integrità proprio in virtù della difficile accessibilità del territorio. La valorizzazione in chiave turistica di tali risorse può rappresentare un punto di partenza per innescare un percorso di parziale ricrescita, in grado di rallentare e/o invertire il processo di marginalizzazione.

Come è noto, a partire dagli anni '70 si assiste a una progressiva crisi dei modelli turistici consolidatisi negli anni '50 e '60. Si moltiplicano le forme e le motivazioni che stanno alla base della fruizione turistica; ciò che viene a mancare è *“l'attrazione per la vita dei nostri simili, cioè degli altri turisti, dai quali cercavamo prima conferme sul modo di condurre la nostra vita [...] Appaiono sensibilmente più forti le tendenze a porre al centro l'individuo stesso, la sua capacità a determinare l'esperienza, il suo protagonismo”* (Savelli 1989, p. 190-191). Rispetto al turismo di massa, viene meno l'identificazione del turista in una dimensione collettiva; più in generale, con il crescere della complessità sociale viene meno la stessa possibilità dell'individuo di collocarsi in maniera univoca nella società: cade il *“mito della fusione nella massa, delle forme dell'imitazione e dell'ipnosi collettiva, come conforto alle ansie della vita quotidiana e come conferma tangibile dell'appartenenza, quasi ontologica, ad una realtà unica e onnicomprensiva, senza alternative, razionale e scientifica”* (ivi, p. 237). Nell'epoca post-moderna l'esperienza turistica diventa sempre più individualizzata e sempre più in qualche modo connessa al processo di costruzione dell'identità individuale. Allo stesso tempo si assiste a una più ampia valorizzazione delle comunità locali, quali luoghi cui attingere a una cultura e a una stile di vita differente: *“Il rispetto e la dilatazione delle opportunità di scelta dell'utente si ripercuote [...] tendenzialmente, nella valorizzazione dei tratti originali delle località visitate, delle abilità ivi affinate, della specifica accumulazione di risposte alle sfide ambientali e sociali”* (ivi, p. 251).

L'esperienza turistica diventa più frammentata e itinerante, frutto di una pianificazione realizzata in tempo reale, sulla base delle opportunità che man mano si vanno manifestando. Da un punto di vista delle motivazioni che stanno alla base del comportamento turistico, assumono sempre più importanza fattori “esperienziali” legati



alla possibilità di stabilire un contatto autentico con i luoghi, per conoscerne la storia, le tradizioni, i prodotti tipici<sup>42</sup>.

Secondo una recente indagine di Unioncamere, finalizzata ad analizzare il comportamento turistico degli europei, sebbene la maggioranza dei cittadini europei (il 57%) preferisca spendere le proprie vacanze in destinazioni turistiche tradizionali e ben conosciute, circa il 28% delle persone preferisce allontanarsi dai luoghi più battuti e dirigersi verso destinazioni poco conosciute e non tradizionali (Unioncamere 2012). Secondo i dati raccolti nell'indagine, le persone che preferiscono destinazioni non tradizionali sono per lo più giovani (il 71% ha un'età compresa tra i 15 e i 39 anni), con un elevato livello di educazione, provenienti da contesti urbani (il 27,9%) o metropolitani (31,4%). Le motivazioni che fanno alla base della scelta di una destinazione turistica "alternativa" riguardano la possibilità di conoscere la cultura locale, le tradizioni, lo stile di vita (33% degli intervistati), la possibilità di spendere meno, la qualità dell'ambiente, la qualità dei servizi. Il consolidarsi delle nicchie rappresenta una delle tendenze più significative dei flussi turistici dell'ultimo decenni. Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo<sup>43</sup>, nei prossimi 20 anni l'incremento delle entrate nel settore turistico in Europa proverrà per lo più da forme alternative a quelle classiche, e questo tipo di turismo *"dovrebbe corrispondere al 20% circa dei viaggi nei prossimi 20 anni ed è destinato a crescere più in fretta di qualsiasi altro segmento di mercato"* (Ecosystem 2002, p.3).

In questo contesto, le aree collinari e pedemontane marginali possiedono risorse che appaiono particolarmente adatte a sviluppare forme di turismo alternative a quelle tradizionali: una natura ancora in gran parte incontaminata, beni storico-architettonici ben inseriti nel paesaggio, tradizioni popolari ancora fortemente sentite dalla comunità insediata, prodotti enogastronomici genuini non influenzati dal processo di globalizzazione, ritmi di vita e di lavoro più lenti, intimamente connessi ai cicli stagionali (Buonincorti 2011). Il turismo nelle aree rurali rappresenta un fenomeno recente rispetto alle forme più consolidate. Sebbene sia complesso effettuare una stima precisa

---

<sup>42</sup> Secondo Mac Cannell (1973), il turista post-moderno è mosso dalla volontà di penetrare la vita delle popolazioni autoctone, di immergersi nelle loro routine, di percepire il loro stile di vita. Sulla base dell'approccio di Goffman, che studia gli ambiti di interazione sociale come alternanza tra *front* e *back regions*, Mac Cannell immagina che l'immersione del turista nella vita della comunità insediata si configuri come passaggio graduale dal *front* (la scena) al *back* (il retroscena), articolato in sei step successivi che consentono al turista di penetrare lo spazio scenico creato dalla popolazione insediata ad hoc per i turisti, per addentrarsi in spazi intermedi, che mescolano elementi posticci ad elementi ispirati alla vita autentica della comunità, sino a raggiungere la *back region* vera e propria.

<sup>43</sup> L'Organizzazione Mondiale del Turismo, con sede a Madrid, è una Agenzia specializzata delle Nazioni Unite, creata nel 1975 con l'obiettivo di promuovere e sviluppare il turismo, al fine di contribuire all'espansione economica, stabilire e mantenere rapporti di cooperazione, stimolare e sviluppare collaborazioni tra i settori pubblico e privato, con particolare attenzione agli interessi dei Paesi in via di sviluppo.

della domanda potenziale di questo tipo di turismo e del suo andamento nel corso degli anni, tuttavia una stima parziale della domanda turistica in ambito rurale può essere fornita dall'analisi delle presenze nelle strutture ricettive extra-alberghiere: le rilevazioni condotte da Istat mostrano come il numero di presenze nelle strutture ricettive extra-alberghiere registrato tra il 2005 e il 2010 abbia fatto registrare un aumento del +18,8%. Attualmente in Italia si contano in tutto 2.000 esercizi alberghieri e 7.000 extra-alberghieri, per un totale di quasi 85.000 posti letto nel comparto alberghiero e 109.000 in quello extra-alberghiero (Unioncamere 2012).

Tabella. Esercizi e presenze nelle strutture alberghiere e extra-alberghiere. Confronto 2005-2010.

	Esercizi			Letti		
	2005	2010	Var% 2005-2010	2005	2010	Var% 2005-2010
Alberghi	2.004	1.993	-0,5	78.874	84.652	7,3
Esercizi extra alberghieri	5.012	7.002	39,7	83.826	108.692	29,7
<i>Campeggi e villaggi turistici</i>	74	90	21,6	22.009	24.821	12,8
<i>Alloggi in affitto</i>	1.668	1.991	19,4	21.702	26.628	22,7
<i>Alloggi agro-turistici e Country - Houses</i>	2.390	3.175	32,8	28.314	39.831	40,7
<i>Ostelli per la gioventù</i>	33	56	69,7	1.670	2.189	31,1
<i>Case per ferie</i>	77	97	26	3.876	5.113	31,9
<i>Rifugi alpini</i>	37	55	48,6	1.082	1.399	29,3
<i>Altri esercizi ricettivi</i>	84	36	-57,1	1.649	756	-54,2
<i>B&amp;B</i>	649	1.502	131,4	3.524	7.955	125,7
<b>Totale</b>	<b>7.016</b>	<b>8.995</b>	<b>28,2</b>	<b>162.700</b>	<b>193.344</b>	<b>18,8</b>

Fonte. Unioncamere 2012

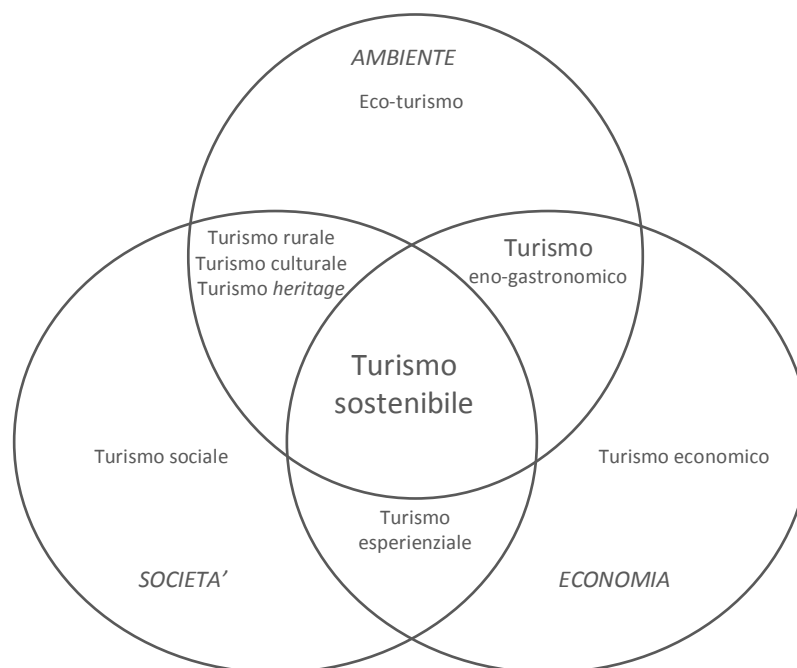
Le motivazioni che stanno alla base della scelta di trascorrere un periodo di vacanza in un'area di tipo rurale si possono collocare lungo 3 direttrici (Inea 2002):

1. Quella della *memoria ritrovata*, che riguarda il recupero delle "radici", dello stile di vita e delle tradizioni (gastronomiche e non), l'interesse per il paesaggio e per l'architettura rurale, la rivalutazione del lavoro artigianale e ed agricolo, in particolare nel ruolo svolto nella salvaguardia del territorio;
2. Quella della *salute e del benessere*, che colloca al centro la qualità della vita, dell'aria, del mangiar sano, dello sport, del riposo dallo stress della vita in città;
3. Quella più marcatamente *turistica*, che rimanda alla qualità dell'accoglienza e dei rapporti umani, al rapporto qualità/prezzo, alla possibilità di svolgere attività molteplici, etc.

Senza pretese di esaustività, si riporta qui di seguito una breve rassegna delle principali forme di turismo che appaiono in modo particolare adattarsi alla fruizione turistica delle aree collinari e pedemontane a rischio di marginalità (vedi figura). Nel lavoro di sistematizzazione effettuato si è cercato di individuare definizioni che connotassero i

diversi tipi di turismo in maniera univoca, distinguendoli dalle altre modalità di fruizione. Il modello colloca al centro della schematizzazione il concetto di turismo sostenibile, che circoscrive quelle forme di turismo in grado di produrre externalità positive sulle destinazioni turistiche nelle tre dimensioni che compongono il concetto di sostenibilità (economica, socio-culturale ed ambientale). Le restanti sotto-sezioni del modello individuano al contrario tipi di turismo maggiormente concentrati sugli aspetti sociali, ambientali, del sistema economico.

Figura. Forme di fruizione turistica delle aree marginali



Fonte. Elaborazione dell'autrice

## 2.1. Turismo sostenibile

Secondo la definizione proposta nel 2002 dall'*International council on monuments and sites* (Icomos)<sup>44</sup> "il turismo sostenibile si riferisce a un tipo di attività turistica che può essere mantenuta nel lungo termine, perché produce un beneficio netto per gli ambienti sociali, economici, naturali e culturali dell'area in cui si svolge" ([www.icomos.org](http://www.icomos.org)). Come sottolinea Cicerchia (2009), per essere sostenibile, il turismo dovrebbe: 1) fare un uso ottimale delle risorse ambientali, contribuendo alla conservazione del patrimonio naturale e della diversità biologica; 2) rispettare l'autenticità socio-culturale delle comunità; 3) garantire benefici economici equamente distribuiti, contribuendo alla lotta contro la povertà. Spesso, tuttavia, il turismo produce impatti negativi sugli ecosistemi locali riconducibili a tre ordini di fattori: ambientali, socio-culturali ed economici. Per

<sup>44</sup> L'Icomos è un'organizzazione non governativa internazionale che raccoglie professionisti dediti alla conservazione dei monumenti e dei siti che fanno parte del patrimonio dell'umanità ([www.icomos.org](http://www.icomos.org))

quanto concerne il primo tipo di impatti (*impatti ambientali*), essi riguardano anzitutto l'impovertimento delle risorse naturali, l'inquinamento prodotto dall'aumento della popolazione e l'impatto ambientale degli interventi infrastrutturali funzionali allo sviluppo dell'offerta turistica (strade, ferrovie, aeroporti, alberghi, etc.). Tra i possibili *impatti socio-culturali* del turismo ricordiamo (ivi 2009):

- a) La *perdita d'identità* delle comunità ospitanti e la distruzione dei valori indigeni, come effetto del progressivo adattamento della popolazione locale alle richieste dei turisti. Rientrano in tale categoria fenomeni quali la *mercificazione* della cultura locale (si pensi alle feste religiose trasformate in spettacoli a pagamento), la *standardizzazione* dell'offerta (si pensi al cibo, alle strutture ricettive, etc.), per compiacere la domanda turistica, il fenomeno dell'*autenticità inscenata* per i turisti;
- b) I *conflitti culturali*, che possono derivare dall'interazione tra sistemi culturali differenti. Tali conflitti possono talvolta superare i limiti della capacità di carico sociale<sup>45</sup>, intesa come "*il massimo cambiamento culturale accettabile da parte della comunità ospitante*" (ivi, p. 23), determinando sentimenti di irritazione e antagonismo da parte della popolazione locale nei confronti dei turisti;
- c) *Tensioni sociali* provocate non tanto da contrasti di natura culturale quanto piuttosto da conflitti che rimandano a comportamenti inopportuni da parte dei turisti (atti vandalici, etc.) o conflitti circa l'uso di risorse scarse (si pensi all'acqua o all'utilizzo di suolo, etc.);
- d) *Questioni etiche*, legate a fenomeni di devianza sociale (si pensi all'aumento della criminalità o all'aumento del lavoro minorile non tutelato).

---

<sup>45</sup> L'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT) definisce la capacità di carico di una località turistica come "*il numero massimo di persone che visitano in uno stesso periodo una località, senza compromettere le sue caratteristiche ambientali, fisiche, economiche e socio-culturali e senza ridurre la soddisfazione dei turisti*". La definizione integra due tipi di approcci al tema della capacità di carico applicata al settore turistico: il primo, in riferimento al tema dello sviluppo sostenibile, considera la capacità di carico come la capacità di una destinazione turistica di assorbire i flussi turistici senza che la comunità locale ne avverta gli impatti negativi; il secondo, in riferimento alle teorie del ciclo di vita del prodotto turistico, studia la capacità di carico come livello oltre il quale i flussi turistici cominciano a diminuire per effetto della percezione dei turisti stessi delle esternalità negative. E' possibile individuare tre dimensioni del concetto di capacità di carico di una località turistica: la dimensione ambientale, socio-demografica e politico-economica. Utilizzando termini estremamente generici, diremo che la prima dimensione rappresenta il limite oltre il quale l'aumento dei flussi turistici può provocare danni consistenti all'ambiente naturale; la seconda dimensione si riferisce al livello di affollamento sopportato sia dai turisti che dai residenti; la terza dimensione si riferisce agli effetti dell'attività turistica sulla struttura economica locale e sulla capacità delle istituzioni di mettere in campo azioni volte a gestire l'evoluzione del fenomeno turistico.

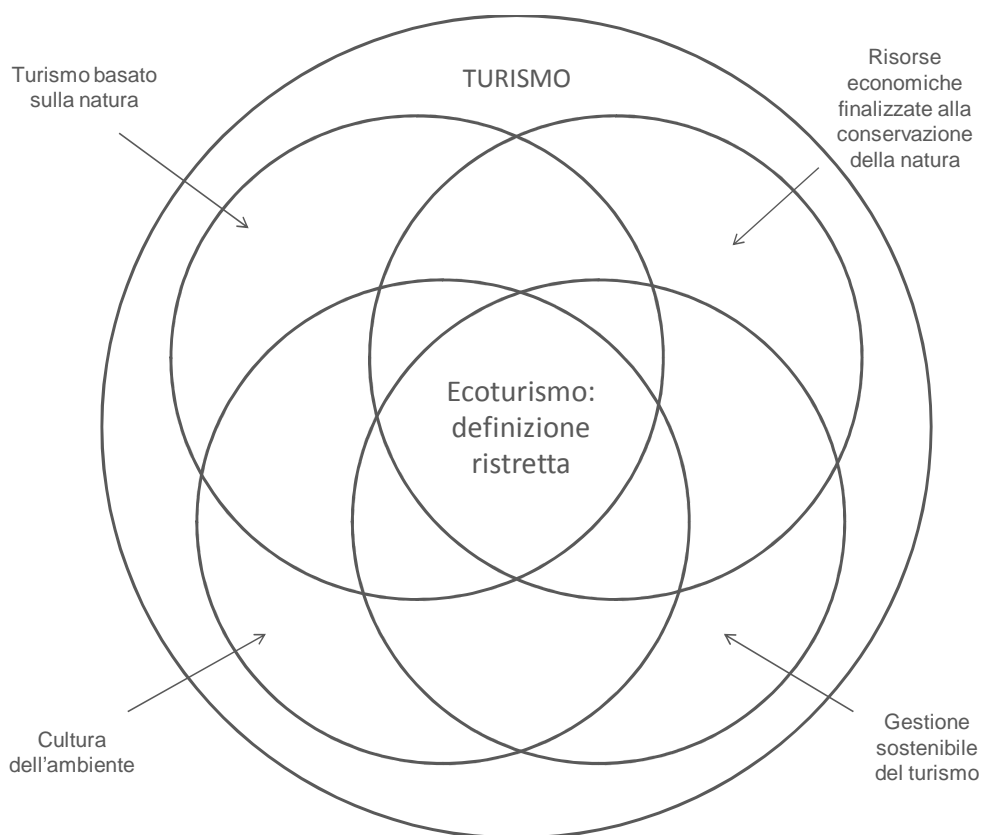
Infine, per quanto riguarda i possibili *impatti economici* del turismo, ricordiamo la difficoltà di beneficiare del reddito prodotto dal turismo da parte della popolazione e dalle imprese locali a causa della creazione dei pacchetti “tutto compreso”. Come sottolinea Cicerchia, infatti *“quando i turisti restano all’interno della stessa nave da crociera o dello stesso villaggio, che fornisce tutto ciò di cui hanno bisogno e dove verranno effettuati tutti gli acquisti, non ci sono molte opportunità, per gli operatori locali, di trarre profitto”* (ivi, p. 28). Le soluzioni *all-inclusive* generano redditi più grandi, ma il loro impatto sulle economie e sull’occupazione locale è più ridotto.

## 2.2. Eco-turismo

Ceballos-Lascuráin definisce l’ecoturismo come quel tipo di turismo che *“[...] comporta il viaggiare verso aree naturali relativamente indisturbate ed incontaminate con lo specifico obiettivo di studiare, ammirare e trarre piacere dagli scenari e dalla flora e fauna selvatiche così come da qualsiasi dimensione culturale che si trovi in queste aree. Il turismo ecologico implica un approccio scientifico, estetico e filosofico, sebbene al turista ecologico non è richiesto di essere, come appare fin troppo ovvio, uno scienziato professionista, un artista o un filosofo. La cosa più rilevante è che la persona che pratica l’ecoturismo ha l’opportunità di immergersi nella natura in una maniera che la maggior parte delle persone non può esperire piacevolmente nella sua urbana e routinaria esistenza.”* (Ceballos-Lascuráin 1998). Si tratta pertanto di una forma di turismo che si dirige verso aree naturali ancora non raggiunte da flussi turistici massicci, finalizzata ad accrescere la propria conoscenza della natura, o a trarre piacere dall’immersione nell’ambiente naturale. Nello schema elaborato da Buckley (1994) l’eco-turismo è una pratica sociale che:

1. Si esplica in connessione con i sistemi naturali - si tratta, in altre parole, di una *“esperienza di frequentazione empatica della natura”* (Beato 1999, p. 31);
2. Contribuisce a generare risorse economiche esplicitamente finalizzate ad alimentare progetti e programmi mirati alla conservazione della natura. Si tratta, in sostanza, di far confluire parte delle risorse attratte dall’economia turistica in operazioni di riqualificazione ambientale (attività di riforestazione, progetti di informazione, educazione, sensibilizzazione, servizi di riqualificazione e conservazione delle aree protette, etc.);
3. Rappresenta una forma del turismo sostenibile;
4. Mira ad alimentare lo sviluppo di una cultura e di atteggiamenti pro-ambientali sia nel turista, che in tutti gli operatori coinvolti in tale esercizio.

Figura. Le dimensioni del concetto di eco-turismo



Fonte. Buckley 1994, in Beato 1999, p. 31

Lindberg costruisce una tipologia dell'ecoturista basata su un grado crescente di impegno del medesimo in attività pro-ambientali. In particolare, secondo tale autore, esistono quattro tipi fondamentali di eco-turisti (Lindberg 1991, in Beato 1999):

1. I turisti *naturalisti irriducibili (hard core)*. Si tratta di ricercatori, biologi, etc. oppure dei partecipanti ad escursioni dedicate, ad esempio, alla raccolta dei rifiuti, al sostegno di una causa ambientalista, etc.;
2. I turisti *impegnati nella salvaguardia della natura*. Si tratta di persone, spesso impegnate in attività pro-ambientali nella vita di tutti i giorni, che fruiscono delle aree protette allo scopo di approfondire la loro conoscenza della natura;
3. Turisti *generici ed alla ricerca dell'insolito*. Tale tipo comprende un gruppo di turisti guidati per lo più dalla ricerca dell'esotico, "che visitano l'Amazzonia, il parco dei gorilla in Ruanda, o altri siti turistici, principalmente per compiere un viaggio inusuale" (Beato 1999, p. 17);
4. Turisti *naturalisti "casual"*, si tratta di turisti che partecipano a una escursione in un parco naturale, come parte di un programma più articolato ad ampio raggio, dettato da motivazioni molteplici.

Focalizzando l'attenzione sull'eco-turismo nelle aree marginali europee, osserviamo che l'ultimo gruppo di turisti appare di gran lunga il più rappresentato. Il gruppo include un consistente numero di persone per le quali la fruizione della natura costituisce una delle diverse motivazioni che stanno alla base della scelta della località turistica. In particolare, si tratta di persone che legano motivazioni più espressamente ispirate dal trascorrere del tempo a stretto contatto con la natura, ad altri tipi di motivazioni, generalmente riconducibili alla possibilità di effettuare attività sportive all'aria aperta, assaporare le specialità eno-gastronomiche del territorio, visitare il patrimonio storico ed architettonico, conoscere la cultura locale.

### 2.3. Turismo culturale e turismo *heritage*

Il turismo culturale può essere definito come *“lo spostamento di persone verso specifiche attrazioni culturali, come stili storici, artistici e manifestazioni culturali, al di fuori del loro luogo di residenza, con l'intenzione di ottenere nuove informazioni e conoscenze per soddisfare le esigenze culturali”* (Richards 1996). Secondo l'OMT il turismo culturale nasce a fronte di *“un bisogno umano per la diversità, tendendo ad accrescere il livello culturale dell'individuo e comportando nuove conoscenze, esperienze e incontri”* (UNWTO 1995). Sebbene di fatto i confini del significato di *“turismo culturale”* siano andati nel tempo espandendosi, sino a rendere l'espressione piuttosto vaga, si ritiene si debba parlare di turismo culturale laddove nella scelta del viaggio il fattore *culturale*, ossia la volontà di accrescere il proprio bagaglio culturale, costituisca la motivazione dominante (Greffé 1999).

Josep Ejarque (2003) distingue tre diversi profili del turista culturale, distinti dal peso più o meno rilevante assunto dagli aspetti culturali nella scelta della destinazione turistica:

- *Il collezionista di conoscenze*: si tratta di un insieme eterogeneo di turisti per i quali la cultura del luogo costituisce un elemento aggiuntivo dell'interesse che una certa destinazione può suscitare;
- *I culturalmente ispirati*: si tratta di persone relativamente giovani (25 – 45 anni), di classe sociale medio-alta, per lo più residenti in città, che seguono gli eventi culturali (mostre, esposizioni, eventi, etc.), ed inseriscono quasi sempre all'interno del viaggio alcune visite di carattere culturale;
- *I culturalmente motivati*: si tratta di persone più mature (dai 35 anni in su), di classe sociale elevata, residenti in città, che mostrano una vera passione per tutto ciò che ha a che fare con la cultura.

Come sottolinea Martelloni, negli anni più recenti il consumo culturale come fenomeno diffuso si va sempre più spostando verso due direzioni: se da un lato cessa di essere un

fenomeno di tipo esclusivamente individuale, per assumere significati più collettivi, che rimandano al bisogno di identificarsi all'interno di gruppi che condividono gli stessi interessi, dall'altro lato assume sempre più i tratti di esplorazione identitaria, vocazionale: *“assistere ogni anno a una manifestazione o seguire un artista nel suo intero percorso artistico vuol dire non solo fruire del prodotto culturale, ma anche ritrovarsi all'interno di una comunità socio-culturale, il cui comune denominatore è, ad esempio, la passione per quell'artista, con tutti i comportamenti, le abitudini e gli stili di vita che questo implica”* (Martelloni 2007, p. 60).

Sebbene si tratti di un turismo tipicamente urbano, legato alle città d'arte e al complesso di attrazioni tipiche della città (da quelle monumentali, architettoniche, museali, alle *performance* artistiche e agli *happening*), tuttavia si assiste negli anni più recenti al crescere dell'appeal generato anche dai luoghi della cultura meno scontati, i cosiddetti “centri minori”. Le aree rurali italiane si caratterizzano per la presenza di un ricco patrimonio diffuso, composto da chiese, cascine storiche, ville nobiliari, castelli, monumenti centri storici, ponti, fabbricati rurali e industriali di valore storico o architettonico. Si tratta di un “patrimonio culturale minore” che si distingue proprio per *“lo stretto legame con il contesto ambientale di appartenenza e per le caratteristiche di localizzazione diffusa”* (INEA 2001, p. 5). Come si sottolinea nel Rapporto INEA, si tratta di un patrimonio che spesso non è neppure censito, la cui localizzazione in aree poco raggiunte dai flussi turistici lo rende meno visibile e fruibile verso l'esterno. Come è noto, infatti, i beni culturali tendono a acquisire visibilità solo nei luoghi in cui si concentra l'offerta turistica: è difficile che un bene culturale minore, se non è collocato in prossimità di una attrazione turistica affermata, riesca a influire sui tragitti consolidati dai flussi turistici e a modificarli. Affinché tali beni divengano meta di visitatori, è necessario che siano inseriti in un progetto di valorizzazione dell'intero contesto territoriale: *“L'attenzione, quindi, va spostata dal singolo bene culturale che si vuole valorizzare alla risorsa ‘territorio’, inteso come matrice storica di beni culturali locali, come chiave esplicativa della loro formazione. Così, in un percorso che è diventato ormai generalmente accettato nelle politiche di promozione dei prodotti tipici, anche per i beni culturali è necessario enfatizzare il nesso tra emergenza culturale e territorio”* (ivi, p. 5). Il territorio nel suo complesso (le sue caratteristiche paesaggistiche, storiche, culturali, tradizionali, enogastronomiche, etc.) deve dunque diventare il tema centrale attorno al quale far ruotare il processo di valorizzazione turistica delle aree rurali. Tale processo comporta che:

- Si definisca in maniera più precisa il significato di *patrimonio culturale* di un territorio, attribuendo a tale espressione un significato ampio ma ben identificato, intimamente legato all'arte, l'ambiente, l'artigianato, l'architettura, il paesaggio, la gastronomia, le tradizioni popolari;



- Si inserisca il processo di valorizzazione turistica all'interno di un più ampio processo di valorizzazione strategica e intersettoriale dell'area, all'interno della quale ciascun elemento sia di supporto allo sviluppo del sistema nel suo complesso: *“per esempio, una particolare tradizione artigianale locale può essere sostenuta da scritti di autori locali, da manufatti o opere d'arte conservate nei musei, dalle carte degli archivi storici o ancora da stampe o fotografie (ivi, p. 7)”*;
- Si utilizzino le tecnologie più avanzate allo scopo di rivitalizzare le attività artigianali classiche e le tradizioni culturali.

Strettamente apparentata alle tematiche del turismo culturale, è la nozione di turismo heritage, tanto che in letteratura sussiste una certa sovrapposizione tra i due termini. Tuttavia, se il turismo culturale si definisce prevalentemente in rapporto al suo oggetto, *l'heritage tourism “si definisce piuttosto in relazione al rapporto tra l'oggetto turistico e il suo fruitore”* (Gilli, Grimaldi 2007, p. 26). Il punto di partenza è infatti rappresentato dall'interesse per il passato di una comunità o di un luogo, che evoca, tuttavia, da parte del fruitore, una ricerca personale di “radici”, di “senso di appartenenza” a una comunità. Il turismo *heritage* prende di mira, dunque, *“tutta la memoria rurale e industriale che ha caratterizzato il territorio, modificandoli e imprimendogli tratti distintivi con cui il fruitore è in grado di stabilire un legame di appartenenza. [...] L'heritage tourism comporta sempre un senso di appartenenza alla realtà che viene visitata, e un riconoscimento in essa, di una parte delle proprie radici”* (Gilli, Grimaldi 2007, p. 26).

### 2.3. Il turismo rurale

Con tale espressione intendiamo riferirci a quella particolare modalità di fruizione turistica che individua nella *cultura rurale* una componente importante dell'offerta. Sebbene non esista in bibliografia e nella normativa vigente<sup>46</sup> una definizione univoca e

---

<sup>46</sup> La più completa e articolata definizione di turismo rurale nella normativa italiana è contenuta nella Legge Regionale n.26 dell'Emilia Romagna (L.R. del 28/06/94). Tale legge afferma che per turismo rurale *“si intende una specifica articolazione dell'offerta turistica regionale composta da un complesso di attività che può comprendere ospitalità, ristorazione, attività sportive, del tempo libero e di servizio, finalizzate alla corretta fruizione dei beni naturalistici, ambientali e culturali del territorio rurale”* (art.20). In particolare la legge sottolinea come l'attività di turismo rurale: 1) debba essere esercitata in immobili già esistenti, ubicati all'esterno del territorio urbanizzato; 2) debba essere basata sull'offerta di prodotti gastronomici tipici della zona in cui l'edificio è ubicato; 3) debba essere esercitata in edifici in cui l'arredo e i servizi offerti siano *“consono alle tradizioni locali e, in particolare, alla cultura rurale”* (art. 20). L'articolo 21 individua come zone di prevalente interesse per il turismo rurale le aree montane e quelle interne ai parchi e alle riserve.

universalmente accettata di questa forma di turismo, tuttavia alcuni elementi appaiono ricorrenti nelle diverse definizioni di turismo rurale. John Urry definisce il “turismo verde” una forma di fruizione turistica le cui enfasi “... sono la piccola scala, il controllo locale, lo sviluppo contenuto che impiega forze di lavoro locali, le costruzioni in stile tradizionale, la valorizzazione dei contatti personali con i visitatori, l’alimentazione a base di prodotti locali, l’incoraggiamento della comprensione dell’ecologia dell’area e del patrimonio culturale, i limiti alla crescita di questi sviluppi così da evitare una mono-industria del turismo” (Urry 1992, in Beato 1999). Si tratta dunque di un turismo che si rivolge a una clientela interessata a riscoprire tradizioni, stili di vita, ritmi legati in primo luogo alla pratica agricola e alla trasformazione delle materie prime agricole. Si tratta inoltre di persone in cerca di risposte: il viaggio diventa per loro occasione di ricerca personale, filosofica, di sperimentazione di modalità di vita e di consumo differenti. Il turismo rurale mira infatti a coinvolgere l’ospite nella vita dell’azienda e della famiglia ospitante. L’interazione con la struttura e la famiglia ospitante appaiono pertanto come elementi connotanti del turismo rurale.

Da un punto di vista dell’offerta, il turismo rurale si compone per lo più di piccole strutture ricettive (per lo più agriturismi e B&B), in cui l’allestimento degli interni, lo stile dell’accoglienza, il ritmo di erogazione dei servizi consentono agli ospiti di percepire lo stile di vita proprio delle comunità rurali.

#### 2.4. Turismo sociale e turismo accessibile a tutti

Nella categoria del turismo sociale è possibile far rientrare un insieme molto eterogeneo di esperienze, orientate a promuovere l’accesso di tutti alla vacanza, senza distinzioni di età, appartenenza culturale, disponibilità economica e capacità fisica. Secondo quanto riportato nel Primo Rapporto realizzato dall’Istituto Nazionale Ricerche Turistiche (ISNART) nel marzo 2009, dedicato al fenomeno del turismo sociale e associato in Italia, tale definizione comprende quel particolare tipo di turismo che “*che si avvale dei circuiti dei CRAL aziendali, delle parrocchie e organizzazioni religiose, delle scuole, dei circoli culturali e sportivi e del Comune di residenza*” (ISNART 2009)<sup>47</sup>.

---

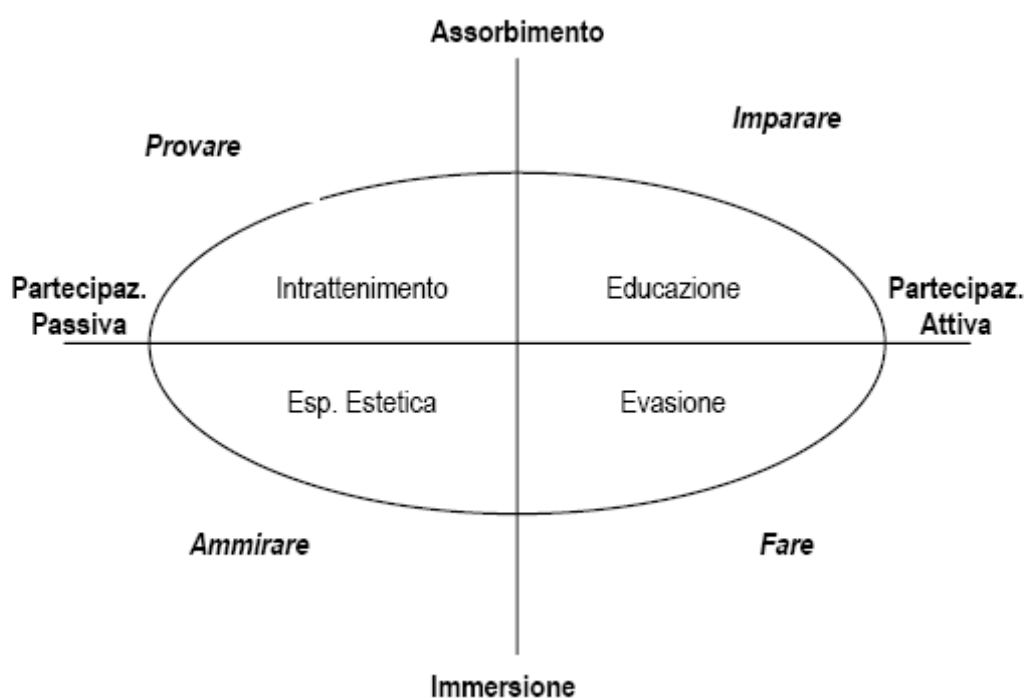
<sup>47</sup> In Italia è la F.I.Tu.S. (Federazione Italiana del Turismo Sociale) che aggrega più importanti organizzazioni di turismo sociale. Ad essa appartengono: L’Associazione Carta Giovani (ACG), l’Associazione Centri Sportivi Italiani (ACSI), l’Associazione Generale Cooperative Italiane (AGCI), l’Associazione Italiana Cultura e Sport (AICS), l’Associazione Italiana Alberghi per la Gioventù (AIG), l’Associazione Nazionale Comunità Sociali e Sportive (A.N.Co.S.), il Centro Italiano Turismo Sociale (CITS), il Centro Turistico Acli (CTAcli), il Centro Turistico Giovanile (CTG), il Centro Turistico Studentesco e Giovanile (CTS), l’Ente Turistico Sociale Italiano (ETSI Cisl), FEDERCULTURA Turismo e Sport di Confcooperative, Legacoop Turismo, il Touring Club Italiano e l’Unione Nazionale Pro Loco d’Italia (UNPLI).

In una accezione più allargata è tuttavia possibile ricondurre al fenomeno del turismo sociale anche quello del turismo accessibile, definito nel “Manifesto per il turismo accessibile” elaborato dalla *Commissione ministeriale per la promozione e il sostegno del Turismo Accessibile*, istituita presso il Ministero del Turismo, come “*un turismo attento ai bisogni di tutti, quindi con una qualità dell’offerta molto elevata. Dove per bisogni di tutti significa saper rispondere ai bisogni di bambini, anziani, mamme che spingono i passeggini, persone con disabilità che si muovono lentamente, che non vedono, o non sentono, che hanno allergie o difficoltà di tipo alimentare*” (Commissione ministeriale per la promozione e il sostegno del Turismo Accessibile, ottobre 2009). L’accesso al turismo è un diritto per tutti, garantito dalla *Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti delle Persone con Disabilità*. Nello stesso documento si stima il mercato potenziale per il turismo accessibile in 130 milioni di persone; tale numero è destinato a crescere a causa del progressivo invecchiamento della popolazione. Tale cifra comprende persone con disabilità, persone anziane, donne incinte, famiglie con bambini piccoli e persone con problemi cronici di salute o con una disabilità temporanea. Come sottolineato nel documento, l’accessibilità pone problemi legati sia alla possibilità di accedere alle strutture ricettive, sia alla possibilità di fruire delle risorse turistiche del territorio in cui le strutture sono collocate. Il tema del turismo accessibile deve pertanto essere affrontato attraverso l’adozione di un’ottica sistemica, che miri all’integrazione delle singole componenti dell’offerta turistica di un territorio, e alla messa a sistema di tali componenti da un punto di vista dell’accessibilità.

## 2.5. Turismo esperienziale

Il turismo dell’esperienza si inserisce nello stesso filone dell’economia dell’esperienza, secondo il quale il crescere della concorrenza spinge sempre più a centrare le strategie di marketing su elementi che rimandano al contenuto esperienziale del prodotto o del servizio offerto, più che sulle sue caratteristiche tecniche (Pine, Gilmore 2000). Analizzando il significato di “esperienza” Pine e Gilmore suddividono tale concetto in quattro diversi campi semantici, a seconda del maggior o minor grado di coinvolgimento del soggetto nell’esperienza, e alla sua partecipazione attiva o passiva nella produzione dell’esperienza (vedi figura).

Figura. Le dimensioni dell'esperienza



Fonte. Pine, Gilmore 2000, p. 35, in Simeon, Buonincontri, Di Trapani 2010, p. 612

In particolare, l'asse delle ascisse colloca ai suoi estremi una situazione in cui il turista non è chiamato in alcun modo a prendere parte alla produzione dell'esperienza, si pensi allo spettatore di una performance (*partecipazione passiva*) e la situazione opposta, ossia quella in cui al turista è attribuito un ruolo attivo nella produzione dell'esperienza – si pensi a chi partecipa a una gita o pratica uno sport (*partecipazione attiva*). L'asse delle ordinate descrive il tipo di coinvolgimento del turista: mentale (*coinvolgimento*) oppure fisico (*immersione*). L'incrocio delle due dimensioni mette in luce quattro diversi ambiti semantici dell'esperienza turistica: l'esperienza estetica, l'intrattenimento, l'educazione, l'evasione. Le nuove tendenze della domanda culturale mostrano come, alla base della scelta della destinazione, il turista collochi sempre più frequentemente motivazioni di carattere esperienziale: in maniera sempre più marcata egli ricerca l'immersione nei modi di vita della comunità locale, la possibilità di combinare momenti di relax e piacere (partecipazione a sagre, spettacoli, etc.), di utilizzare modalità di fruizione alternative (in bici, in barca, a cavallo, etc.), di realizzare attività diversificate (Simeon, Buonincontri, Di Trapani 2010).

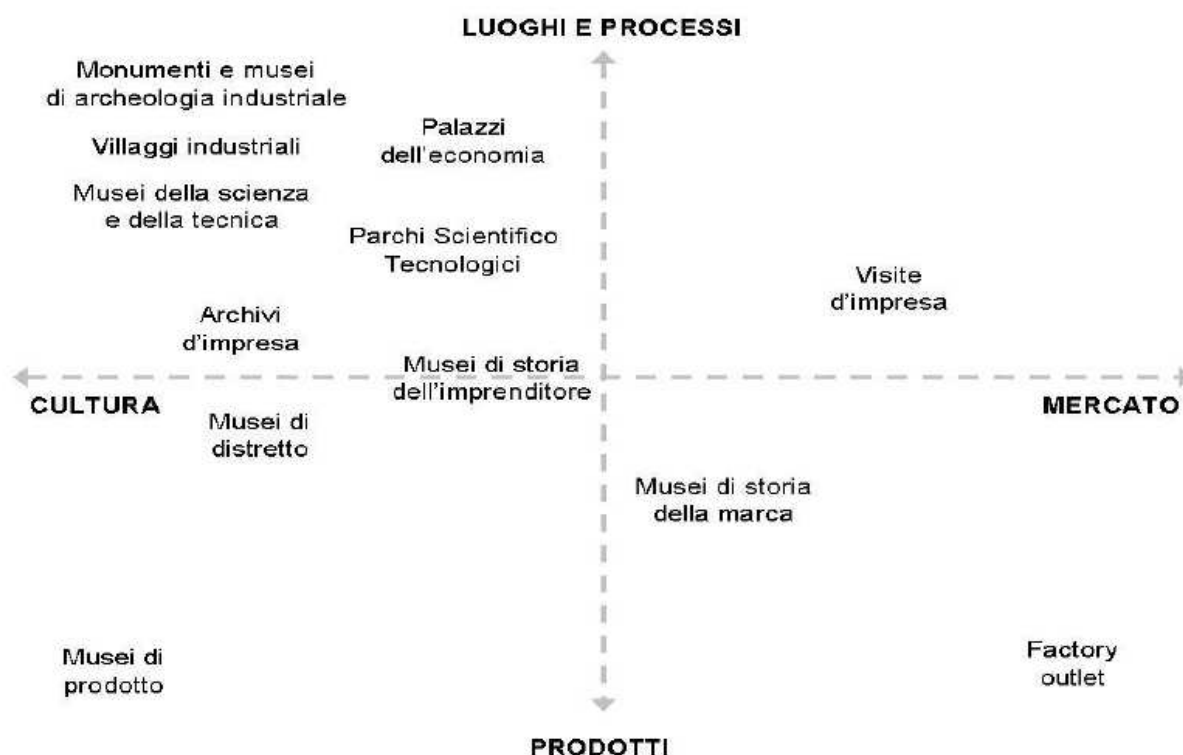
## 2.6. Turismo economico

Il turismo economico, anche detto *turismo della scoperta economica*, può essere definito come un "insieme di pratiche di fruizione del tempo libero che ha come destinazione un sito che: a) è stato, è o rappresenta un luogo di produzione, una singola

*struttura o un'area, oppure, b) rappresenta delle produzioni, oppure, c) costituisce un mix di entrambe le precedenti opzioni"* (Grollo et al. 2011, p. 559). Le proposte di visita industriale attualmente presenti sul mercato si caratterizzano per la loro focalizzazione su due diversi oggetti di riferimento: da un lato i luoghi di produzione e i processi produttivi, dall'altro i prodotti. Tale dicotomia si inserisce per altro in un insieme di pratiche di fruizione con finalità molto differenti: queste comprendono infatti sia i visitatori mossi da interessi prettamente culturali (es. conoscere la storia di un'azienda che ha segnato la storia di un territorio), sia i turisti spinti da interessi più marcatamente *lesure*, legati all'acquisto dei prodotti (si pensi alla visita dei *factory outlet*). Sulla base di queste due dicotomie, i ricercatori costruiscono una tipologia delle forme del turismo industriale, che comprende:

- I monumenti e i musei di archeologia industriale. Si tratta di edifici industriali trasformati in museo, o convertiti a nuove funzioni, allo scopo di valorizzare il ruolo socio-economico e culturale svolto dall'impresa nella società;
- I villaggi industriali, assimilabili alla categoria dei monumenti di archeologia industriale, consistono in *"complessi produttivi, edifici ad uso sociale e nuclei abitativi per le maestranze sorti in prossimità a grandi industrie e caratterizzati per un preciso assetto urbanistico"* (ivi p. 561)
- I musei della scienza e della tecnica, dedicati a documentare l'evoluzione tecnologica dell'umanità;
- I palazzi dell'economia. Tale categoria comprende le visite organizzate presso le sedi di banche, assicurazioni, camere di commercio, enti, etc. che hanno giocato un ruolo importante nello sviluppo del paese;
- I parchi scientifici e tecnologici, offrono spesso opportunità di visita a gruppi scolastici;
- I musei d'impresa, possono essere dedicati ad approfondire le caratteristiche di un determinato prodotto (musei di prodotto), la storia dell'impresa (musei d'impresa) o di un insieme di imprese localizzate su una stessa area (musei di distretto), la storia di un imprenditore (musei di storia dell'imprenditore);
- Le visite alle imprese, dedicate a conoscere la storia dell'azienda, le caratteristiche del processo produttivo, i luoghi della produzione, etc.
- Gli *outlet* e gli spacci aziendali, dove acquistare prodotti a prezzi ridotti, o gli *outlet village*, centri commerciali specializzati, organizzati come piccole cittadelle.

Figura. Forme e modelli del turismo industriale



Fonte. Grollo et al. 2011, p. 560

Per quanto concerne le visite alle imprese, questa particolare pratica di fruizione turistica ha assunto in Europa, ed in particolare in Francia una notevole rilevanza, sia in termini di attività produttive coinvolte, sia in termini di visitatori partecipanti. Sebbene al momento si tratti di una pratica di fruizione che non presenta ancora una propria valenza autonoma, in grado di determinare di per se stessa dei flussi turistici, e debba essere pertanto considerata come elemento complementare dell'offerta, alcuni operatori giudicano tuttavia le visite d'impresa un fattore rilevante per favorire la fidelizzazione dei clienti e il ritorno nella destinazione. Le motivazioni che spingono le imprese ad aprire le porte al pubblico spaziano dalla ricerca di una maggiore visibilità del proprio *brand*, alla ricerca di una più ampia commercializzazione dei propri prodotti, all'affermazione del ruolo dell'azienda quale attore territoriale, etc. La visita all'azienda prevede normalmente le seguenti fasi: accoglienza dei visitatori e presentazione dell'impresa, visita all'azienda, attività di conoscenza dei prodotti, commercializzazione dei prodotti. Secondo un'indagine realizzata dall'Università di Angers e dall'Unione delle Camere di Commercio Francesi nel 2010, nel corso della quale sono state intervistati 503 turisti in visita alla regione Pays de la Loire, 36 aziende della regione, 4 agenzie di viaggio e 11 enti dedicati alla promozione del turismo su tutto il territorio francese, il fenomeno delle visite d'impresa interessa in particolare le aziende vitivinicole (28% delle visite realizzate nel 2010), del settore agroalimentare (20,6%) e dell'artigianato

(20,8%). Notevole è anche tuttavia la frequentazione di imprese industriali (20,4% delle visite) (Grollo *et al.* 2011).

## 2.7. Turismo eno-gastronomico

E' possibile definire il turismo enogastronomico come il *“consumo consapevole di esperienze gastronomiche da parte dei turisti”* (Antonioli Corigliano, Viganò 2004, p. 91). L'importanza strategica del comparto enogastronomico quale segmento ben definito del settore turistico, è andata crescendo in Italia negli ultimi anni. Se in precedenza l'enogastronomia costituiva un elemento complementare di ogni tipologia di turismo, negli anni più recenti essa ha assunto un ruolo sempre più centrale nello spostamento di alcune fasce di turisti, collocandosi a tutti gli effetti tra i turismi emergenti. La durata della fruizione può andare dal weekend all'itinerario di una settimana: in questo caso la motivazione strettamente enogastronomica si affianca al desiderio di scoprire un territorio e le sue risorse culturali e naturalistiche. Nel determinare il prolungamento del soggiorno appare quindi fondamentale riuscire ad inserire l'offerta enogastronomica all'interno di un ventaglio più ampio di possibilità di visita. Le due diverse modalità di fruizione dell'offerta enogastronomica di un territorio - la prima più strettamente connessa ai prodotti tipici, la seconda maggiormente interessata alla fruizione del territorio nel suo complesso - definiscono due figure di turista enogastronomico: il gastronomo e il foodtrotter Coce e Perri (2008). In particolare, il gastronomo *“è prevalentemente maschio, tra i 30 e i 50 anni, viaggia preferibilmente il sabato e la domenica per raggiungere località vicine, limita la visita a un solo giorno, si muove soprattutto solo, o con la famiglia o con gli amici, organizzando personalmente il suo viaggio, dà grande attenzione al giacimento gastronomico e alle sue modalità di fruizione, riserva un ruolo secondario alle valenze puramente turistiche del territorio. Esiste anche il gastronomo motivato da un evento, ovvero una tipologia di turista motivato allo spostamento da un festival, da una sagra, da una fiera o da un'altra iniziativa comunque legata al cibo e in grado di esercitare attrazione su un target non puramente gastronomico”* (Coce, Perri 2008, p. 58). Il foodtrotter, invece, è un viaggiatore che vede nel giacimento gastronomico *“l'elemento centrale del viaggio, dove, tuttavia, giocano un ruolo importante anche le altre risorse del territorio: la sua vacanza, anche se della durata di pochi giorni, è quindi più lunga. I servizi accessori giocano in questo caso un ruolo importante, anzi, discriminante. Il foodtrotter è principalmente maschio, con età compresa tra i 30 e i 50 anni, proviene da luoghi non particolarmente lontani rispetto alla destinazione enogastronomia (circa 200 km) o comunque anche da distanze superiori ma facilmente percorribili, possiede una cultura medioalta e svolge prevalentemente un'attività lavorativa di concetto, si muove con la famiglia o gli amici organizzando personalmente il suo viaggio, soggiorna nella località*

*almeno 2-3 giorni, attribuisce la stessa importanza a risorse turistiche e alla presenza di un "sistema ricettivo per tutte le tasche" (Coce, Perri 2008, p. 58).*

Logiche diverse guidano dunque il turista enogastronomico: se nel primo caso l'accento è posto sul prodotto, nel secondo caso assume una valenza fondamentale il riferimento al territorio di produzione, ossia a tutti gli elementi che connotano il contesto della vacanza. I vantaggi derivanti dalla sinergia tra turismo e valorizzazione del territorio sono notevoli (Antonioli Corigliano, Viganò, 2000). Da un lato il turismo consente ai produttori di entrare in contatto con nuovi potenziali clienti, integrare il reddito proveniente dall'attività agricola, in sintonia con la nuova politica agricola europea, fondata sulla multifunzionalità, accrescere il valore aggiunto dei prodotti collocandoli all'interno di una immagine complessiva del contesto territoriale che veicola nel mondo, favorendo la penetrazione dei mercati. Dall'altro lato la valorizzazione della cucina tradizionale e dei prodotti tipici costituisce un'opportunità importante di sviluppo turistico per i territori rurali privi di una marcata vocazione turistica, contribuisce a destagionalizzare i flussi turistici e ad aumentare la competitività del sistema turistico, diversificando l'offerta<sup>48</sup>.

### **3. Il turismo come fattore di sviluppo nelle aree marginali**

La scelta di un territorio marginale e, quindi, della comunità che lo abita, di basare il proprio rilancio anche sul settore turistico, attraverso la messa a punto di programmi d'intervento mirati, è fortemente strategica. Il turismo, in combinazione con le altre attività, può infatti contribuire alla vitalità di tali territori agendo su fronti molteplici. Tra i benefici generati dal turismo più ricorrenti in letteratura è possibile elencare:

1. Benefici di carattere *economico*. Archer analizza gli effetti economici dello sviluppo turistico di un'area distinguendo tra: gli effetti *diretti*, ossia quelli che derivano dalle spese in ricettività, ristorazione, attività ricreative, trasporti, etc. direttamente sostenute dai turisti - si tratta dunque di effetti economici che vanno a beneficio delle imprese del settore turistico; gli effetti *indiretti*, riguardano le spese sostenute dalle aziende del settore turistico per fornire servizi ai propri clienti (effetti economici che vanno a beneficio dei fornitori delle imprese turistiche); gli effetti *indotti* sono quelli prodotti dall'aumento del reddito e della capacità di spesa della popolazione residente, in grado di attivare un circolo virtuoso sul territorio (Archer 1997). Tra i principali benefici di

---

<sup>48</sup> Allo scopo di aumentare le sinergie tra turismo ed enogastronomia, sono nate in Italia le Strade del vino e dei sapori, definite dalla legge 268/99 quali "percorsi segnalati e pubblicizzati con appositi cartelli, lungo i quali insistono valori naturali, culturali e ambientali, vigneti e cantine di aziende agricole o associate aperte al pubblico".



carattere economico generati dallo sviluppo delle attività turistiche ricordiamo: creare di nuove opportunità di lavoro, soprattutto per giovani e donne, stimolando un elevato coinvolgimento della popolazione locale; consentire l'avvio di nuove attività imprenditoriali anche con investimenti privati limitati e la diversificazione delle attività economiche; stimolare l'ingresso di nuovo investitori dall'esterno; attrarre una domanda capace di creare indotto e quindi in grado di generare effetti positivi su numerose attività locali;

2. Benefici di tipo *sociale*, legate al miglioramento della qualità della vita dei residenti, all'aumento dell'occupazione (in particolare di giovani e donne), al rafforzamento del tessuto sociale, etc. Il turismo può inoltre costituire uno strumento utile a veicolare verso l'esterno informazioni sul territorio, contribuendo a diffondere consapevolezza in merito alle problematiche che lo affliggono (Buonincontri, Volpe 2011);
3. Effetti di tipo *culturale*. In particolare ricordiamo che: attraverso l'interazione tra le comunità insediate e i visitatori, il turismo migliora lo scambio culturale tra i popoli e favorisce la modernizzazione culturale dell'area (Buonincontri, Volpe 2011); l'afflusso di visitatori può servire a rafforzare i sentimenti di appartenenza al territorio da parte della comunità insediata, a risvegliare sentimenti di orgoglio nei confronti della propria cultura e delle proprie tradizioni; lo sviluppo di attività di tipo turistico può infine contribuire a preservare le tradizioni e la cultura locale;
4. Effetti di carattere *strutturale*, legati al miglioramento delle infrastrutture e dei servizi (banche, farmacie, trasporti, infrastrutture telematiche, strade, etc.);
5. Benefici di carattere *ambientale*: con lo sviluppo del settore turistico si assiste, talvolta, al miglioramento dell'aspetto generale dell'area, e allo sviluppo di attività legate alla tutela delle risorse culturali e ambientali.

Se focalizziamo tuttavia l'attenzione sulle aree marginali, appare chiaro come al di là dei benefici prodotti dal turismo sia necessario tenere presente anche alcuni limiti competitivi strutturali. Tra questi ricordiamo (Buonincontri 2011, p. 433):

1. Lo scarso livello di accessibilità. Le carenze logistiche possono facilmente demotivare i turisti potenzialmente interessati alle risorse del territorio;
2. La scarsa formazione degli attori locali sul turismo e sulla promozione turistica del territorio: in questi territori mancano spesso figure professionali e soggetti da impiegare nelle nuove attività turistiche. Questo genera spesso un'organizzazione dei servizi improntata principalmente sull'improvvisazione e basata su infrastrutture ricettive di scarsa qualità;

3. Lo scarso supporto delle autorità pubbliche ai privati che intendono iniziare nuove attività nell'ambito del turismo;
4. La prevalenza del turismo escursionistico o di passaggio. Questa forma di turismo pone *“seri problemi alla crescita della destinazione: la presenza di un turismo mordi e fuggi, infatti, produce un aumento nel numero di visitatori che, a parità di spese totale, provoca un maggior consumo di risorse”* (ivi, p. 433).

Secondo Buonincontri (2011), gli elementi più importanti per la definizione di politiche turistiche in grado di produrre effetti duraturi in termini di sviluppo locale in un'area marginale riguardano: a) la presenza di attori politici in grado di farsi promotori di una strategia di sviluppo turistico dell'area ed attrarre risorse finanziarie regionali, nazionali o europee indispensabili per l'avvio del processo; b) la capacità del territorio di organizzarsi in forma sistemica, allo scopo di definire offerte integrate in grado di attirare turisti e distribuirli in maniera omogenea sul territorio; c) la valorizzazione delle risorse distintive del territorio, delle sue tradizioni, dei suoi prodotti; d) il coinvolgimento della comunità locale.

Diversi autori si sono soffermati sul concetto di risorsa turistica (Fregonese, Muscarà 1995), intendendo con tale termine qualsiasi elemento in grado di attrarre un flusso turistico e di soddisfarne le esigenze. Pollice (2002), distinguendo tra “risorse di attrazione” e “risorse di contesto”, sottolinea come mentre le prime sono in grado di attrarre visitatori indipendentemente dall'attrattiva del territorio in cui sono inserite, le seconde hanno una capacità d'attrazione ridotta, per lo più in grado di determinare flussi escursionistici di breve raggio. Tuttavia tali risorse, se inserite in un contesto territoriale più ampio e ben integrato, possono determinare fenomeni sinergici di notevole portata, aumentando notevolmente la capacità attrattiva del territorio.

Con riferimento particolare alla valorizzazione turistica delle risorse culturali, Cicerchia definisce la valorizzazione come il processo mediante il quale: *“sul lato dell'offerta: a) viene accresciuta la capacità obiettiva dell'oggetto di soddisfare bisogni; b) viene accresciuta la platea dei beneficiari, potenziali e attuali, delle prestazioni dell'oggetto; sul lato della domanda: c) viene migliorata la percezione sociale del valore, inteso come corrispondenza fra l'oggetto e i bisogni che esso può soddisfare; d) viene migliorata la capacità sociale di misurare, segnalare e comunicare il valore dell'oggetto”* (Cicerchia 2009, p. 113). A partire da tale definizione, l'autrice descrive strategie differenti di valorizzazione dei beni culturali fondate sulla prevalenza di una delle linee di intervento delineate. In particolare:

1. Esiste una prima linea di valorizzazione dei beni culturali orientata a migliorare la capacità dei beni culturali di soddisfare i bisogni dei visitatori (*valorizzazione come intervento sull'oggetto*). All'interno di tale categoria rientrano gli interventi:

- a) sulla condizione fisica dell'oggetto: interventi di tutela, messa in sicurezza, conservazione, restauro, etc.; b) sulle modalità gestionali dei beni: es. ampliamento dell'orario e/o del calendario di accesso, interventi sul prezzo del biglietto, sull'offerta di servizi culturali (guide, materiale informativo, etc.) e accessori (caffetterie, biglietteria on-line, etc.); c) sul contenuto culturale del bene: interventi finalizzati a migliorare la capacità del bene di trasmettere efficacemente contenuti culturali;
2. La seconda linea di valorizzazione mira a aumentare il numero dei potenziali beneficiari dell'offerta turistica, attraverso la segmentazione della domanda potenziale e l'adeguamento dell'offerta alle necessità dei singoli segmenti (*valorizzazione come intervento sulla diversificazione dell'offerta*);
  3. La terza strategia riguarda gli interventi di valorizzazione finalizzati a intervenire sulla percezione sociale. Si tratta di un tipo di valorizzazione che ha contenuti prevalentemente educativi e formativi, finalizzato a modificare la domanda, orientandola verso un maggior consumo culturale. La natura specifica di questo tipo di valorizzazione fa sì che essa venga esercitata per lo più del settore pubblico, attraverso i programmi di formazione scolastica. Il suo oggetto consiste *"nel riannodare il legame percepito tra il portatore del bisogno e l'oggetto in grado di soddisfarli"* (ivi, p. 119) (*valorizzazione come intervento sulla percezione sociale*);
  4. Infine, il quarto tipo di valorizzazione mira ad accrescere la visibilità dei beni culturali, attraverso la predisposizione di guide, manifesti, cartelli turistici, volantini, pubblicità televisiva, radiofonica, etc. (*valorizzazione come intervento sulla comunicazione*).

Le strategie descritte possono essere declinate su scale territoriali differenti, individuando, da un punto di vista teorico, un *continuum* che va dalla valorizzazione di un singolo elemento culturale (approccio *puntuale*), sino ad arrivare alla valorizzazione di tutto il sistema territoriale, attraverso modelli organizzativi complessi (approccio *integrato*). Ad un livello intermedio si collocano l'approccio *lineare* alla valorizzazione dei beni culturali, come accade nel caso degli itinerari tematici (la via del barocco, la strada del vino, etc.), e l'approccio *a rete*, che mira a raccordare elementi simili dell'offerta, attraverso l'adozione di un sistema gestionale unificato (ad es. la rete dei musei, delle biblioteche, etc.).



Vediamo più nel dettaglio quali caratteristiche distinguono le differenti modalità di valorizzazione. L'approccio puntuale concerne gli interventi sul singolo bene (un museo, una chiesa, un dipinto, una statua, etc.), ignorando il contesto in cui questo si colloca. Tale approccio è normalmente preferito sia perché in termini finanziari richiede un utilizzo più limitato di risorse, sia perché con il crescere della scala d'intervento aumenta normalmente anche la complessità dell'operazione, che talvolta raggiunge livelli tali da compromettere il successo dell'azione. Nell'ambito di tale approccio è possibile praticare tutte e quattro le diverse strategie di valorizzazione (sull'oggetto, sulla diversificazione dell'offerta, sulla percezione sociale, sulla comunicazione). Tuttavia, è necessario sottolineare come:

- a. per quanto concerne le strategie di valorizzazione centrate sull'offerta, spesso è necessario considerare che, al di là dei beni di forte richiamo turistico (i cosiddetti "beni faro") un singolo bene spesso non è sufficiente a giustificare lo spostamento di un visitatore non residente nelle immediate vicinanze dell'oggetto stesso. Tale strategia, dunque, appare vincente solo per i beni di un certo calibro;
- b. per quanto riguarda le strategie centrate sulla domanda, appare chiaro come l'approccio puntuale tenda a essere quanto meno diseconomico: le campagne di comunicazione hanno infatti spesso costi elevati, difficilmente sostenibili se applicate alla valorizzazione di un singolo elemento.

Per quanto riguarda l'approccio lineare, esso ha trovato ampia diffusione negli anni più recenti, in cui si è assistito a un vero e proprio proliferare di itinerari turistici. Un itinerario culturale è *"un percorso tematico, scandito da tappe che possono caratterizzarsi per un'offerta molto forte, che fa da traino, o per un'offerta debole, che non di meno presenta elementi di complementarità e che trova una collocazione significativa nell'insieme"* (Cicerchia 2009, p. 124). Il successo di un itinerario dipende in larga misura: a) dall'accessibilità e dalla praticabilità logistica del percorso (più il percorso è di semplice fruizione più sarà in grado di attrarre turisti); b) dalla significatività degli elementi che compongono le tappe dell'itinerario. In merito alle quattro strategie di valorizzazione si sottolinea che:

- a. La costruzione di itinerari aumenta in maniera considerevole la capacità dei singoli beni di rispondere ai bisogni dei visitatori, in particolare in quanto estende l'offerta complessiva di possibile utilizzo del tempo. In questo modo, un visitatore potrebbe non essere attratto dall'idea di visitare un singolo bene, ma potrebbe essere attratto dalla possibilità di dedicare un weekend alla fruizione di un determinato itinerario;
- b. Quest'ultimo ha spesso anche il pregio di riuscire a coniugare elementi d'attrazione diversi (ad esempio, i beni culturali e l'enogastronomia, oppure la visita ai beni culturali attraverso modalità di spostamento di tipo sportivo – in bici, a cavallo, in moto, etc.), rispondendo così alla seconda strategia di valorizzazione che mira alla segmentazione della domanda;
- c. L'approccio lineare migliora, ancora, la percezione sociale dei singoli beni, che inseriti in un circuito tematico, assumono significati culturali aggiuntivi;
- d. Per quanto concerne le strategie di comunicazione, la possibilità di utilizzare *logo*, segni grafici distintivi, mappe, di realizzare brochure e guide che illustrino il percorso nella sua interessezza, conferiscono senz'altro ai beni culturali una visibilità che singolarmente non sarebbero in grado di ottenere

Per quanto concerne l'approccio a rete, con tale espressione ci si riferisce normalmente a una serie di componenti interconnessi tra loro in maniera permanente o quantomeno di lunga durata, sulla base di una tendenziale omogeneità fra gli elementi che la compongono. Tale omogeneità riguarda: a) la tipologia degli elementi messi in rete (es. tutti i musei di una città, tutte le biblioteche di un territorio, etc.); b) i servizi (guide, intrattenimenti, trasporti, sconti sui prezzi, etc.); c) i prodotti offerti (intrattenimenti, guide, depliant, etc.); d) l'assetto organizzativo (gestione unificata delle biglietterie, dei servizi accessori, della campagna di comunicazione, etc.). I vantaggi in termini di valorizzazione appaiono evidenti; tra gli altri ricordiamo: da un punto di vista dell'offerta, la possibilità per i beni minori di godere della "luce riflessa" dagli oggetti culturali forti; da un punto di vista della domanda, risultano lampanti gli effetti in termini di comunicazione e di ampliamento della percezione sociale.

Infine, l'approccio integrato alla valorizzazione delle risorse culturali presuppone *"attorno a un tema o a una attività dominanti, interventi contemporanei su più settori (dalla cultura ai trasporti; dalle attività commerciali alla produzione agroalimentare o eno-gastronomica, dall'artigianato all'industria, etc.) e, quasi sempre, il coinvolgimento di una pluralità di soggetti: pubblici (di vario tipo e di vario livello amministrativo), privati, non profit, etc."* (Cicerchia 2009, p. 130). Si tratta, sottolinea Cicerchia, di individuare un tema in qualche modo dominante su un'area geografica limitata, ed organizzare una struttura ordinata di interventi che agiscono simultaneamente su più

fronti, in vista dello sviluppo complessivo del sistema territoriale. In termini generali, è possibile quindi parlare di approccio integrato alla valorizzazione turistica di un'area quando: a) il processo coinvolge una pluralità di attori (*integrazione orizzontale*), e una pluralità di settori (*integrazione verticale*); b) quando il territorio è in grado di proporre un'offerta coordinata di beni e servizi per il turista. Da un punto di vista dell'offerta turistica, i principali vantaggi riguardano la dilatazione nel tempo e nello spazio dell'orizzonte di visita dei potenziali turisti, la possibilità di attrarre segmenti diversi della domanda, attraverso una forte segmentazione del prodotto, etc. Dal punto di vista della domanda i progetti di valorizzazione integrata del territorio scaturiscono spesso da un'intensa attività di analisi e valutazione delle risorse disponibili sul territorio. A partire da tale lettura *"il progetto costruisce nuova consapevolezza del valore: dapprima verso l'interno, fra i soggetti sociali della comunità di riferimento, quindi verso l'esterno, fra gli interlocutori pubblici e privati, compresi i possibili destinatari dell'offerta"* (Cicerchia 2009, p. 131).

Al di là delle molteplici difficoltà che la concreta attuazione e la gestione di progetti integrati comporta, è necessario sottolineare come le imprese che operano singolarmente avranno di fatto sempre più difficoltà ad imporsi sui mercati, soprattutto quelli internazionali. I vantaggi connessi ai processi di aggregazione e di sistema sono divenuti essenziali per poter sostenere i costi di una promozione europea ed aspirare a uno sviluppo turistico effettivo. Nel manuale realizzato dal Foromez nel 2007 e commissionato dal Dipartimento della Funzione Pubblica nell'ambito del progetto "Sviluppo dei servizi formativi e trasferimento di buone prassi nel settore del turismo e dell'ospitalità", allo scopo di accompagnare il processo di formazione di nuovi Sistemi Turistici Locali<sup>49</sup>, tra i principali vantaggi connessi legati alla promozione di politiche territoriali di integrazione delle risorse turistiche si fa riferimento alla possibilità di (Palumbo, Marzilli, Montironi 2007):

- Sostenere attività e processi di aggregazione e integrazione degli attori turistici presenti sul territorio attorno a proposte tematizzate;
- Promuovere l'innalzamento complessivo della qualità dell'offerta turistica attraverso la realizzazione di marchi di qualità, standard di servizi, certificazioni ambientali, etc.;

---

<sup>49</sup> I Sistemi Turistici Locali sono stati introdotti attraverso la Legge 135 del 2001, quali forme di organizzazione del settore fortemente innovative a disposizione delle Regioni Italiane per sviluppare, promuovere e commercializzare l'offerta turistica. In particolare, la legge definisce STL *"i contesti turistici omogenei o integrati comprendenti ambiti territoriali anche di Regioni diverse e caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali e ambientali e di attuazioni turistiche compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale o dalla presenza di imprese turistiche"* (<http://www.camera.it/parlam/leggi/011351.htm>)

- Mettere in campo interventi di tipo infrastrutturale necessari alla riqualificazione dell'offerta (ristrutturazioni, interventi sulla viabilità, etc.);
- Sostenere l'innovazione tecnologica dei servizi di accoglienza turistica, quali fattori chiave ed elementi indispensabili per la competizione;
- Promuovere servizi di marketing telematico per migliorare la commercializzazione dei prodotti turistici.

In particolare, i ricercatori del Formez affermano che un sistema turistico *“si identifica intorno alla sua dotazione di risorse territoriali più pregiata (asset) che attira flussi turistici, intorno alla quale si organizza l'offerta di tutte le altre risorse territoriali che si presentano in veste uniforme e funzionalmente unitaria rispetto alla domanda attuale o potenziale che si valuta di poter attrarre”* (ivi, p. 16). Ad un livello teorico, un sistema turistico locale può dunque essere rappresentato come il risultato dell'interazione di più sub-sistemi, al cui centro si colloca la rete delle risorse territoriali che costituiscono il principale fattore di attrazione dell'area. Attorno al sistema delle risorse territoriali, il quale a sua volta può essere descritto come sistema di sistemi (il sistema delle risorse ambientali, culturali, economiche, sociali, etc.), si sviluppa in maniera sequenziale l'offerta turistica primaria (ricettività e ristorazione) e quella secondaria o complementare (servizi informativi, trasporti, servizi bancari, imprese dello spettacolo, dello sport, del benessere, etc.).

## CAPITOLO 4

### Analisi e promozione dello sviluppo

Il capitolo contiene la descrizione degli strumenti metodologici utilizzati nell'analisi empirica, alla quale sono dedicate le parti successive di questo volume. In particolare, il primo paragrafo è dedicato al tema della ricerca-azione, genere sociologico il cui fine consiste nel produrre modificazioni nel sociale stimolando la partecipazione dei gruppi sociali nell'azione di ricerca (Ciffiello 2005): si chiariscono gli obiettivi di questo approccio, si discute l'articolazione del processo, si definisce il ruolo del ricercatore all'interno del percorso. Tale approfondimento risulta necessario allo scopo di chiarire e inquadrare il tipo di lavoro svolto dall'autrice nel territorio dell'Oltregiogo (AL), su cui si osserva la nascita di un processo di attivazione dal basso della popolazione locale, finalizzato alla valorizzazione del patrimonio culturale in chiave turistica. Per iniziativa del gruppo locale che ha promosso l'innesco di tale processo, è stato realizzato un percorso di ricerca-azione guidato dallo *spin-off* accademico dell'Università del Piemonte Orientale<sup>50</sup>, al quale ho preso parte in qualità di facilitatrice e le cui dinamiche saranno approfondite nel capitolo 6. Il secondo paragrafo contiene la descrizione del percorso di ricerca svolto, strutturato in due livelli di approfondimento: ad un primo livello sono stati analizzati nove territori dell'Italia settentrionale; si tratta, in particolare, di aree collinari e pedemontane caratterizzate da elementi di marginalità in cui si osservano processi di aggregazione di attori pubblici e privati finalizzati alla realizzazione di progetti integrati di promozione turistica. Il secondo livello di approfondimento focalizza l'attenzione su due soli territori: quello dell'Oltregiogo e quello della fascia pedemontana della Provincia di Vicenza. Tali aree sono state oggetto di una analisi più approfondita realizzata attraverso diversi strumenti: analisi della documentazione prodotta nell'ambito dei diversi progetti mappati, analisi dei principali indicatori di tipo

---

<sup>50</sup> Lo *spin-off* nasce nel 2007 per iniziativa di alcuni ricercatori e professori del Dipartimento di Ricerca Sociale dell'Università del Piemonte Orientale. L'idea alla base del progetto è la creazione di una struttura che funzioni come ponte tra l'Università e il territorio, offrendo alla pubblica amministrazione e alle imprese un supporto di consulenza scientifica finalizzato alla sperimentazione di pratiche innovative di sviluppo locale. Le attività dello *spin-off* si raggruppano, dunque, in tre macro aree di intervento: l'animazione territoriale (costruzione di sistemi di relazione tra pubblico e privato, organizzazione di eventi, elaborazione di progetti di sviluppo locale in collaborazione con gli *stakeholder* locali, iniziative di tipo partecipativo finalizzate all'*empowerment* della società civile, ecc.), la ricerca (diagnosi territoriale, analisi di *benchmark*, analisi SWOT, costruzione di scenari, studi di fattibilità, monitoraggio, ecc), la formazione (corsi di alta formazione sui temi dello sviluppo locale).



statistico sulla realtà socio-economica dell'area, realizzazione di una campagna di interviste qualitative a testimoni privilegiati. Il paragrafo 3 contiene la descrizione del processo di ricerca-azione realizzato nell'Oltregiogo: si analizzano le diverse fasi del percorso e il ruolo svolto dallo spin-off accademico. Infine, nell'ultimo paragrafo si esaminano gli strumenti utilizzati nell'ambito della ricerca empirica: le interviste qualitative, l'analisi S.W.O.T., le mappe mentali e i tavoli tematici.

## 1. I generi sociologici e la ricerca-azione

Per inquadrare la metodologia utilizzata nella ricerca è utile riprendere la classificazione di *generi sociologici* elaborata da Arnaldo Bagnasco a partire da una proposta di Raymond Boudon (2002), e riportata nel testo *"Prima lezione di sociologia"* (Bagnasco 2007). Secondo l'autore esistono diversi generi sociologici, ossia modi di lavorare del sociologo, fortemente interrelati nella pratica ma concettualmente distinti: la sociografia, l'analisi sociologica, la critica sociale e la sociologia applicata. Ad essi sottendono intenzioni diverse del sociologo, quella di *descrivere, spiegare, interpretare, applicare*. In particolare, secondo Bagnasco la sociografia è *"la disciplina che segna l'emergere della ricerca empirica in sociologia"* (Bagnasco 1999, p. 37). L'obiettivo degli studi sociografici è quello di *descrivere*, ossia fornire descrizioni affidabili dei fenomeni sociali, adoperando i concetti messi a punto dalla teoria sociologica, utilizzando metodologie sicure di rilevazione e trattamento statistico dei dati, realizzando classificazioni e individuando nuove tipologie. La loro importanza consiste nel fatto che esse obbligano *"a collocare un fenomeno nel suo contesto, a comprendere l'insieme per comprendere un elemento"* (Mendras, Oberti 2000, p. 11). Gli studi sociografici si caratterizzano inoltre per la tendenza a utilizzare, a seconda delle necessità, strumenti diversi di analisi: analisi statistica dei dati, osservazione partecipante, interviste qualitative, analisi dei documenti, storie di vita, etc. Tipiche ricerche sociografiche vengono spesso considerati gli studi di comunità, un filone di ricerca dedicato allo studio delle società locali, che ebbe inizio nei primi decenni del XX secolo dalle idee di Robert E. Park e gli altri componenti della Scuola di Chicago. Gli studi di comunità *"comprendono una serie di ricerche sul campo, di portata e scala assai varia, in cui si fondevano partecipazione diretta dell'osservatore e impulso alla raccolta di qualsiasi tipo di dato (dalla sociografia al sondaggio d'opinione, dal documento ufficiale alle testimonianze private)"* (Colombo 2005, p. 43).

Gli studi degli analisti sociali si differenziano dal tipo di analisi appena descritto per una ricerca più insistente di correlazioni tra i caratteri osservati e la teoria sociologica. Essi ricercano regolarità nei fenomeni sociali, modi di essere costanti, connessioni

sistematiche che si ripetono nel tempo. Gli analisti sociali *“sono i sociologi [...] che con maggiore determinazione ritengono di mantenere l’idea della sociologia come scienza, si sentono scienziati, sono per così dire, sociologi in camice bianco”* (Bagnasco 2007, p. 132). L’analisi sociologica intende *spiegare* le regolarità osservate, dimostrare l’effettiva correlazione tra i fenomeni sociali. Il loro paradigma teorico di riferimento è la teoria dell’azione weberiana, che descrive i fenomeni sociali come aggregato di azioni individuali. *Spiegare* un fatto sociale significa, dunque, per l’analisi sociologica, individuare il meccanismo che lo ha generato, che è riconducibile alle azioni individuali. A differenza delle scienze naturali, obiettivo dell’analisi sociologica non è produrre leggi che abbiano pretesa di validità universale. Non si tratta dunque di formulare leggi che siano sempre empiricamente vere, *“ma un modello formale che enuncia una possibilità, al concorrere di condizioni molto ristrette”* (ivi, p.138). Di fatto, ciascun fenomeno sociale costituisce un *unicum* determinato dalle particolari condizioni, diverse di volta in volta, che lo hanno prodotto. I *modelli formali* dovranno pertanto essere considerati come *“schemi intelligibili di tali fenomeni, da adoperare anche congiuntamente e da attrezzare con i dati della situazione specifica”* (ivi, p. 138). Essi non predicono esattamente il comportamento degli attori, ma forniscono uno strumento utile per inquadrare i fenomeni osservati, comprendere la logica che sottende al comportamento degli attori. L’insieme di tali modelli formali costituisce la teoria sociologica. Essa è *“la scatola degli attrezzi dei sociologi, che più vale quanto è più ricca di attrezzi diversi, che con la loro abilità ed esperienza i ricercatori sono in grado di scegliere e applicare allo studio della realtà”* (ivi, p. 140).

Il terzo genere sociologico comprende, si è detto, i contributi di quegli autori che anziché *spiegare* i fenomeni sociali intendono piuttosto fornirne una personale *interpretazione*. Interpretare, *“significa esplicitare un impegno e un atteggiamento personale, attribuire un significato, un senso particolare, e dunque in sostanza valutare”* (ivi, p. 141). Destinatari del loro lavoro dei critici sociali è l’opinione pubblica: nei loro testi essi analizzano i problemi sociali e ne forniscono una personale interpretazione, che condividono con i lettori. Il gruppo comprende scritti piuttosto eterogenei: *“in certi casi gli autori fanno uso di riferimenti empirici, anche se solo per scopi esemplificativi o argomentativi, senza un controllo sicuro; altre volte l’argomentazione è più di tipo filosofico o prossima al saggio letterario. In altri casi ancora i caratteri della critica sociale si accompagnano a più dirette e mirate operazioni di ricerca empirica”* (ivi, p. 141). A titolo esemplificativo l’autore cita tre testi: *La follia solitaria* di David Riesman, *Modernità liquida* di Zygmunt Bauman, *La società del rischio* di Ulrich Beck.

Infine, il quarto genere di lavoro sociologico, quello della ricerca applicata, consiste *“nell’applicare i metodi, le tecniche e le conoscenze sociologiche alla gestione delle relazioni sociali e alla soluzione di problemi pratici”* (ivi, p. 158). Si tratta del lavoro svolto dai sociologi formati nei corsi universitari, nelle imprese o all’interno delle istituzioni

pubbliche. Esso consiste nel *“descrivere situazioni raccogliendo e sistemando dati, analizzare problemi applicando a un caso concreto un meccanismo conosciuto in teoria, mostrare le presumibili conseguenze sull’interazione di una nuova disposizione, tastare il polso dell’opinione pubblica con un sondaggio e così via [...]”* (ivi, p. 160). Gli ambiti di applicazione, gli obiettivi dell’intervento, le metodologie sociologiche messe in campo dagli specialisti nei contesti in cui sono chiamati a lavorare sono dunque molteplici. In particolare l’autore ricorda il lavoro dei sociologi svolto negli interventi di *“pianificazione strategica”*<sup>51</sup>, allo scopo di aggregare i diversi attori sociali attorno a una visione per quanto possibile condivisa dei problemi e delle opportunità di sviluppo di una data realtà. Il compito del sociologo consiste normalmente nel fornire descrizioni dettagliate preliminari della realtà socio-economica dell’area d’intervento, gestire il processo di concertazione, organizzare l’impianto progettuale, impostare il lavoro di monitoraggio e valutazione degli interventi.

E’ possibile tuttavia, a nostro avviso, individuare un quinto genere di lavoro sociologico, quello della ricerca-azione. Questo genere si differenzia da quelli descritti, sia per quanto riguarda l’obiettivo dell’intervento, sia per quanto concerne l’impianto metodologico e il rapporto ricercatore-oggetto di studio.

La ricerca-azione, scrive Cifiello, *“ha come fine quello di indurre, con la partecipazione dell’oggetto nella sua azione di ricerca, modificazioni nel sociale”* (Cifiello, in Minardi, Cifiello 2005, p. 37). Da questa prima definizione emergono due importanti caratteristiche della ricerca-azione. Prima di tutto, il riferimento al cambiamento come obiettivo dell’intervento del sociologo, in secondo luogo il rimando alla partecipazione dell’oggetto nell’azione di ricerca. La ricerca-azione si pone il duplice obiettivo di *“portare un contributo prima di tutto alle preoccupazioni pratiche degli individui, gruppi o organizzazioni che si trovano in situazioni problematiche, e poi allo sviluppo delle scienze sociali”* (Troutot, in Minardi, Cifiello 2005, p. 130). Se è vero che diversi tipi di lavoro sociologico portano conseguenze nel mondo concreto<sup>52</sup>, nel caso della ricerca-

---

<sup>51</sup> La pianificazione strategica è definita da Tanese, Di Filippo, Rennie (2006) come: *“a) la costruzione collettiva di una visione condivisa del futuro di un dato territorio, attraverso processi di partecipazione, discussione, ascolto; b) un patto fra amministratori, attori, cittadini e partner diversi per realizzare tale visione attraverso una strategia e una serie conseguente di progetti, variamente interconnessi, giustificati, valutati e condivisi; c) il coordinamento delle assunzioni di responsabilità dei differenti attori nella realizzazione di tali progetti”*. (ivi, p. 18) Si tratta, secondo gli autori, di uno strumento innovativo di *governance* delle città, che intende far fronte *“alla crescente complessità del governo territoriale, conseguente all’analogia complessità del contesto globale e alla moltiplicazione e alla frammentazione degli attori, istituzionali e non, sulla scena decisionale”* (ivi, p. 15).

<sup>52</sup> La ricerca scientifica fa parte, infatti, sia questo un suo obiettivo esplicito oppure no, del dibattito politico. Come scrive Delruelle-Vosswinkel *“la sociologia ha una tradizione lunga e composta da interventi diversi nel sociale”* (Delruelle-Vosswinkel, in Minardi, Cifiello 2005, p. 84). In fondo, dunque, *“l’atteggiamento che consiste nel presentare la posizione del sociologo come esterna al suo oggetto, come*

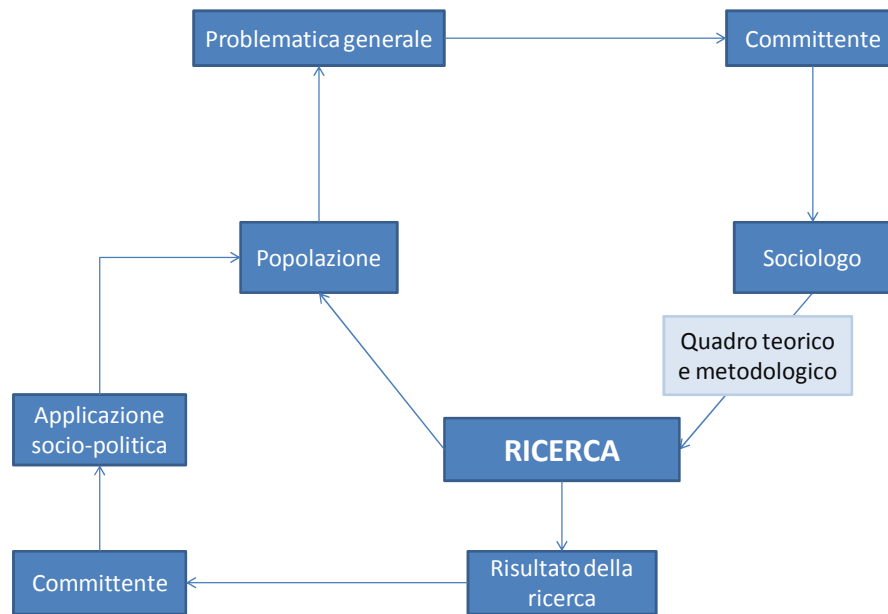
azione possiamo dire che gli effetti dell'azione del sociologo appaiono più immediati. Si tratta infatti di un genere sociologico fortemente impegnato nell'azione. Tuttavia, *“essendo una procedura di ricerca, essa segue un certo andamento (regole del metodo, disposizioni, svolgimento, etc.), permette [...] di mettere in luce insegnamenti suscettibili di generalizzazioni utili per guidare ulteriori azioni, per mettere in evidenza dei principi o delle leggi, per sistematizzare un metodo, collegando tutto ciò ad un progetto complessivo più ampio”* (ivi, p. 130). Le attività di ricerca condotte all'interno di un processo di ricerca-azione vengono infatti svolte usando il massimo rigore scientifico. La prospettiva del ricercatore, in questo momento, non è quella dell'azione, ma quella della ricerca, il suo obiettivo non è quello di indurre il gruppo al cambiamento sociale, ma quello di raggiungere gli obiettivi di ricerca attraverso l'utilizzo di una metodologia rigorosa, sia essa di tipo qualitativo o quantitativo, che consenta di ottenere risultati affidabili, attraverso i quali sia possibile effettuare generalizzazioni e confronti. Da un punto di vista teorico, essa discende dalla teoria dell'azione di Max Weber e centra l'attenzione sui gruppi come “protagonisti” del cambiamento sociale: *“Nella ricerca-azione il cambiamento va dall'individuo al gruppo e da questo al sociale, non viceversa. [...] La ricerca azione conserva la preferenza per una meso o micro ambientazione delle capacità di creare ed innovare fenomeni sociali. Quindi innegabilmente i gruppi, le comunità, le organizzazioni, le istituzioni spazialmente e contingentemente intese sono l'oggetto della ricerca azione”* (Cifiello in Minardi, Cifiello 2005, p. 37).

Per quanto concerne l'articolazione del processo di ricerca-azione, proponiamo due elaborazioni realizzate a partire dagli schemi proposti da Troutot (Troutot in Minardi, Cifiello 2005, p. 144): il primo schematizza l'articolazione di un processo di ricerca applicata, il secondo di un percorso di ricerca-azione (vedi figure).

---

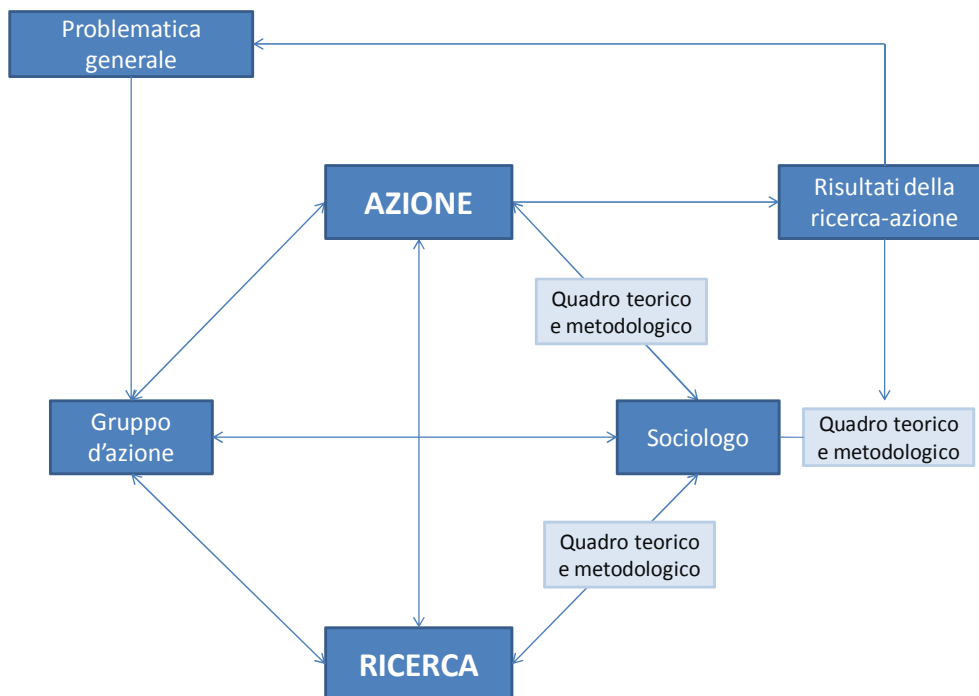
*estranea a qualsiasi intervento nel reale, resta un fatto piuttosto eccezionale nella storia della sociologia”* (ivi, p. 84).

Figura. Articolazione di un processo di ricerca-applicata.



Fonte. Elaborazione dell'autrice a partire dallo schema di Troutot (2005)

Figura. Articolazione di un processo di ricerca-azione



Fonte. Elaborazione dell'autrice a partire dallo schema di Troutot (2005)

Nel primo schema, quello della ricerca applicata, un committente, per far fronte a una certa problematica, decide di chiedere l'intervento di un sociologo. Il ricercatore definisce gli obiettivi e l'impianto teorico e metodologico della ricerca, confrontandosi con il committente e ottenendo da questo la disponibilità a collaborare alle diverse fasi della ricerca (ad esempio, favorire la distribuzione di questionari, la realizzazione delle interviste, fornire materiale di ricerca – articoli, rapporti, piani, etc.). Una volta terminata l'indagine, il ricercatore realizza un rapporto di ricerca che consegna al committente. A partire dall'analisi effettuata, egli può decidere se e quale azione realizzare per intervenire sulla problematica in questione.

In un processo di ricerca-azione (secondo schema) il committente è lo stesso gruppo sociale interessato dalla problematica. Dopo aver preso contatto con i committenti, il sociologo cerca anzitutto di chiarire il più possibile i termini della questione, successivamente si procede alla definizione del modello di intervento. Tale modello può prevedere l'utilizzo di diverse tecniche, a seconda della problematica generale e delle caratteristiche del gruppo di intervento, che spesso coincidono con le così dette "tecniche partecipative", mirate a favorire l'inclusione della popolazione nei processi decisionali<sup>53</sup>. Spesso (ma non sempre) l'utilizzo di tali tecniche prevede una fase di ricerca condotta in stretta collaborazione con il gruppo-committente. Il risultato del procedimento è duplice: da un lato l'interazione gruppo-ricercatore porta a risultati pratici (il gruppo dovrà maturare consapevolezza della problematica in questione e elaborare una strategia per affrontarla); dall'altro lato l'analisi del procedimento alla luce dell'impianto teorico di cui il ricercatore dispone produce avanzamenti nel campo della teoria sociologica o della metodologia della ricerca sociale.

All'interno del processo il ricercatore assolve quindi a diversi compiti: Troutot individua cinque diversi ruoli che il sociologo può svolgere in un processo di ricerca-azione (*ivi* p. 139):

1. Il sociologo come militante. Un intervento di ricerca-azione nasce dall'impegno socio-politico del ricercatore verso la problematica del gruppo che diventa oggetto dell'intervento;

---

<sup>53</sup> Nel manuale "A più voci" (Bobbio 2004) l'autore suddivide le tecniche partecipative in tre grosse famiglie: a) le tecniche per l'ascolto, utili in una fase preliminare, quando si vuole avviare un processo inclusivo (es. *outreach*, camminate di quartiere, *focus group*, etc.); b) le tecniche per l'interazione costruttiva, finalizzata a favorire il dialogo tra gli attori di un processo (es. tavoli di lavoro, *planning for real*, laboratori di quartiere, etc.); le tecniche per la gestione dei conflitti, il cui scopo consiste nel condurre i partecipanti verso l'individuazione di obiettivi comuni e soluzioni condivise.

2. Il sociologo come animatore e organizzatore. Il ruolo del ricercatore in questo caso consiste nell'animazione del territorio, nell'organizzare gli incontri, stimolare il dialogo tra gli attori, favorire la riflessione del gruppo, facilitare la discussione all'interno dei Tavoli, etc.;
3. Il sociologo come esperto di metodologia della ricerca e dell'intervento. Egli dovrà essere in grado di applicare le proprie conoscenze tecniche e metodologiche al caso specifico, garantendo la scientificità dei risultati della ricerca e organizzando le diverse fasi dell'intervento;
4. Il sociologo come analizzatore. Egli è un esperto conoscitore della teoria sociologica oltre che della metodologia della ricerca sociale. Tale bagaglio dovrebbe aiutare il ricercatore a guidare il gruppo nella riflessione: il suo ruolo consiste pertanto nell'indurre il gruppo alla riflessione, alla critica, all'interpretazione degli avvenimenti, nel ricondurre costantemente la discussione alla problematica generale, a etc.;
5. Il sociologo come "sintetizzatore". Dopo la fase di analisi, confronto e riflessione, è necessario condurre il gruppo verso la costruzione di nuovi significati. La sua funzione consiste nell'*"attivare un processo di riflessione-azione che favorirà un lavoro collettivo di costruzione-superamento di discorsi verso un'azione di trasformazione del reale"* (ivi, p. 140).

E' necessario sottolineare che l'operatore della ricerca-azione non è un educatore/insegnante/istruttore: il suo ruolo non consiste nel fornire soluzioni preconfezionate o trasmettere tecniche che il gruppo deve apprendere e poi applicare su di sé. Egli partecipa al processo di ricerca assieme agli altri componenti del gruppo-committente: il suo ruolo consiste piuttosto nel fornire al gruppo elementi di riflessione e strumenti metodologici al fine di poter ottenere risultati di ricerca significativi. Come sottolinea Ciffiello *"a differenza di altri tipi di tecniche della ricerca, il prodotto della ricerca-azione non è solo condiviso con il committente, ma deve essere da questo ugualmente individuato"* (Ciffiello in Minardi, Ciffiello 2005, p. 38).

In sintesi, le principali caratteristiche della ricerca-azione possono essere così riassunte:

1. Si tratta di un procedimento di lunga durata (normalmente qualche mese) e non di un intervento limitato nel tempo;
2. La definizione degli obiettivi della ricerca non viene realizzata a partire da ipotesi formulate a priori, che devono essere validate o confutate, ma *"in funzione dei bisogni di una situazione e di una pratica sociale concreta"* (Troutot in Minardi, Ciffiello 2005);

3. Il ruolo del ricercatore non è quello di osservatore esterno al processo, come normalmente avviene, ma di attore interno al procedimento stesso. Nel corso della ricerca-azione egli svolge normalmente compiti molteplici: quello di animatore, organizzatore, esperto metodologo, analista e “sintetizzatore”;
4. L’oggetto della ricerca-azione è una situazione sociale inserita in un quadro più ampio, che non può essere analizzata in maniera indipendente dal contesto. Il ruolo del sociologo è dunque anche quello di sottoporre al gruppo spunti di riflessione in grado di “allargare” l’orizzonte del gruppo;
5. L’obiettivo della ricerca-azione è duplice: da un lato essa mira a produrre risultati pratici in termini di “presa di coscienza” del gruppo delle problematiche e delle strategie che possono essere adottate per far fronte alle criticità, dall’altro lato essa mira a produrre avanzamenti nel campo della teoria sociologica o della metodologia della ricerca sociale.

Un approccio vicino a quello della ricerca-azione è quello della sociologia clinica, sviluppatosi negli Stati Uniti a partire dalla fine degli anni ‘70<sup>54</sup>. Si tratta di un approccio multidisciplinare che mira a *“ridurre i problemi attraverso l’analisi e l’intervento. L’analisi clinica è la valutazione critica delle opinioni, delle politiche e/o delle pratiche, con lo sguardo teso al miglioramento delle condizioni. L’intervento, la creazione di nuovi sistemi, nonché il cambiamento dei sistemi già esistenti, si fonda su una continua attività di analisi”* (Fritz 1991).

Come sottolinea l’autore, i sociologi clinici intervengono in ambiti molteplici con diversi ruoli: accompagnano processi di organizzazione delle comunità, intervengono come mediatori dei conflitti, sostengono l’implementazione di politiche sociali, etc. Essi utilizzano l’intera gamma dei metodi di ricerca e differenti approcci teorici. Nell’ambito dell’intervento, i sociologi clinici assolvono a ruoli differenti; in particolare l’autore ne cita sei:

1. L’analisi teorica. Il sociologo clinico ha avuto una formazione completa per quanto concerne la teoria sociologica. Egli deve, dunque: a) avere la capacità di applicare la teoria sociologica all’uso pratico; b) riflettere periodicamente sull’influenza che l’adozione di un certo approccio teorico può avere sul lavoro svolto; c) fornire una prospettiva teorica, quando la situazione lo richiede, ai clienti, ai colleghi, e ai membri della comunità interessati;

---

<sup>54</sup> Negli Stati Uniti i primi testi sulla sociologia clinica hanno cominciato a comparire alla fine del 1970 (ad esempio, Straus 1979; Glassner e Freedman 1979; Fritz 1985; Fritz e Clark, 1989; Rebach e Bruhn, 1991; Straus 1993); nel 1982 è cominciata la pubblicazione della rivista *Clinical sociology review*.



2. I livelli di analisi. Nell'ambito dell'intervento il sociologo clinico si concentra su un livello di analisi (ad esempio, quello individuale, del piccolo gruppo, di una organizzazione, della comunità locale, internazionale, etc.), conservando tuttavia la capacità di riconoscere e mettere in gioco anche gli altri livelli, sia nel corso dell'analisi che intervento;
3. La metodologia della ricerca. I sociologi clinici conoscono i punti di forza e di debolezza dei metodi qualitativi e quantitativi nei diversi contesti di applicazione. Essi sono in grado di consigliare l'adozione di metodi appropriati a seconda degli obiettivi delle parti coinvolte, delle considerazioni etiche e delle risorse disponibili;
4. Capacità di intervento. Un sociologo clinico deve avere una formazione interdisciplinare ed esperienza in interventi nella sua area di specializzazione. Il suo compito non riguarda solo l'analisi della situazione: egli è in grado di guidare il gruppo verso soluzioni alternative, migliorando la sua capacità d'intervento.

I principali ambiti d'intervento della sociologia clinica riguardano progetti di prevenzione di comportamenti criminali, interventi nell'ambito di conflitti, interventi nell'ambito dei servizi sociali, interventi volti a favorire uno sviluppo più democratico delle attività economiche o a stimolare la rivitalizzazione delle comunità.

## 2. Il contesto della ricerca

Nei capitoli che seguono scenderemo nel dettaglio dell'analisi empirica, che si è deciso di impostare considerando due livelli di approfondimento: il primo, più superficiale, mira a realizzare una panoramica della progettualità prodotta nell'Italia settentrionale. In particolare, oggetto di approfondimento "di primo livello" sono territori situati in aree collinari caratterizzate da elementi di marginalità, in cui l'aggregazione degli attori ha dato luogo a progetti integrati di promozione turistica. Per la selezione dei territori è stata effettuata una ricerca sul web, sono stati intervistati alcuni osservatori privilegiati, sono stati consultati alcuni testi. La ricerca ha messo in luce la presenza di un buon numero di progetti di promozione integrata del turismo (vedi tabella).

	<b>Strade del vino e dei sapori</b>	<b>Piste ciclabili e portali per il bike</b>	<b>Progetti integrati dal basso</b>	<b>Portali di promozione turistica</b>	<b>Progetti a regia provinciale o regionale</b>	<b>Marchi d'area</b>
<b>Piemonte</b>	9 strade del vino e dei sapori	Piemonte ciclabile	Piani di Valorizzazione	www.alexala.it; www.astiturismo.it; www.atl.biella.it; <a href="http://www.cuneoholiday.com">www.cuneoholiday.com</a> ; www.langheroero.it; <a href="http://www.turismonovara.it">www.turismonovara.it</a> ; www.turismotorino.org; www.distrettolaghi.it; www.atlvalsesiavercelli.it		
<b>Liguria</b>	3 strade del vino e dei sapori		Progetto ospitalità diffusa Parco Aveto; Progetto Alta Valfontanabuona	<a href="http://www.turismoinliguria.it/turismo/it/home.do">www.turismoinliguria.it/turismo/it/home.do</a> ; <a href="http://www.rivieraligure.it/IT/default.aspx">www.rivieraligure.it/IT/default.aspx</a> ; <a href="http://www.liguriaplanet.com">www.liguriaplanet.com</a>		
<b>Lombardia</b>	8 strade del vino e dei sapori		Distretti Culturali Fondazione Cariplo	<a href="http://www.turismo.regione.lombardia.it/it/home">www.turismo.regione.lombardia.it/it/home</a> ; <a href="http://www.invallecamonica.it">www.invallecamonica.it</a> ; www.turismoverdelombardia.it; <a href="http://www.podilombardia.it">www.podilombardia.it</a>	Progetto Europeo Capacities	
<b>Veneto</b>	21 strade del vino e dei sapori	Strada verde del Parco del Sile	Pedemontana.Vi Turismo	www.veneto.to; www.venetoinside.com; www.vittoriovenetoturismo.it	Progetto di valorizzazione della Pedemontana veneta	Alta Marca Trevigiana
<b>Friuli Venezia Giulia</b>	9 strade del vino e dei sapori	Pedemontana Pordenonese	Consorzio Pro Loco Meduna Livenza	www.turismofvg.it; www.girofvg.com; www.carnia.it; <a href="http://www.infriuliveneziagiulia.com">www.infriuliveneziagiulia.com</a>	Terra dei Patriarchi	Terre d'Aquileia
<b>Trentino Alto Adige</b>	6 strade del vino e dei sapori	La via del Brenta; Lunga via delle Dolomiti; Pista ciclabile dell'Adige		www.visittrentino.it		Marchio d'Area Provincia di Trento
<b>Emilia Romagna</b>	13 strade del vino e dei sapori	MTB Appennino	Consorzio Valli del Cimone; Terre di Matilde di Canossa; Appennino Slow; Distretto Turistico Appennino Parma Est	www.emiliaromagnaturismo.it; <a href="http://www.visitemiliaromagna.com">www.visitemiliaromagna.com</a> ; <a href="http://www.travelemiliaromagna.it">www.travelemiliaromagna.it</a> ; www.appenninomodenese.net; <a href="http://www.appenninoreggiano.it">www.appenninoreggiano.it</a> ; <a href="http://www.appenninobolognese.net">www.appenninobolognese.net</a> ;		

Tra i diversi casi mappati ne sono stati scelti 9 per l'approfondimento di primo livello, selezionati in quanto, da un'indagine preliminare realizzata attraverso l'analisi dei siti web e la realizzazione di alcuni colloqui telefonici, appariva più chiara la loro origine "dal basso", ossia come effetto dell'attivazione degli attori locali. In particolare, sono stati selezionati per l'approfondimento di primo livello i seguenti progetti:

1. Terre di Matilde di Canossa. E' un progetto di valorizzazione del comprensorio prevalentemente collinare, a cavallo tra le Province di Reggio Emilia, Parma, Modena e Ferrara. L'obiettivo è la valorizzazione delle località matildiche attraverso la costituzione di una società a partecipazione pubblico-privata;
2. Appennino Slow. E' il soggetto di sviluppo turistico creato nel 2006 dalla Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi assieme al Consorzio Turistico Idice Savena Setta;
3. Valli del Cimone. E' il Consorzio degli operatori turistici dell'Appennino modenese e degli Enti Locali interessati allo sviluppo economico e turistico dell'area; punta ad aggregare gli operatori del territorio intorno a un progetto di marketing, nel segno di un turismo sostenibile;
4. Il Distretto Turistico Appennino Parma Est, istituito nel gennaio 2007 per iniziativa della Comunità Montana Appennino Parma Est. Si tratta di un Sistema Turistico Locale per la valorizzazione coordinata delle risorse, la promozione dell'offerta turistica, la valorizzazione di circuiti tematici sovra-comunali;
5. Il Distretto Culturale della Val Camonica, collocato nella valle omonima è un progetto finanziato dalla Fondazione Cariplo ed ha l'obiettivo di valorizzare il patrimonio storico, artistico, culturale della vallata puntando il più possibile a sfruttare le sinergie locali. Nato all'inizio del 2009 è il primo distretto culturale della Lombardia;
6. Il progetto "Una Montagna di Accoglienza nel Parco", nel Parco dell'Aveto, in Provincia di Genova. Il progetto, finanziato dalla Regione Liguria, mira a incentivare lo sviluppo di un turismo sostenibile che faccia leva sulle risorse naturali e sulla proposta enogastronomica e alimentare. Il finanziamento regionale viene utilizzato per la creazione di una struttura consorziata volta a migliorare e incrementare l'accoglienza turistica nei cinque comuni;
7. Progetto Alta Valfontanabuona, situata nella parte di levante della provincia di Genova nell'entroterra del golfo del Tigullio. Il progetto mira a mettere a sistema le esigenze delle Amministrazioni locali soprattutto nella gestione delle attività che riguardano la fruizione turistica, la tutela ambientale e paesaggistica, il riequilibrio insediativo, la redistribuzione dei vantaggi e delle opportunità di

sviluppo per eliminare il divario tra il fondovalle, dove si localizzano le attività produttive e i servizi alle persone, e le parti più alte dei versanti dove le condizioni di vita sono quelle caratteristiche delle aree marginali di montagna;

8. Consorzio Proloco Meduna Livenza, costituito nell'anno 2002 con lo scopo di promuovere, sviluppare e valorizzare l'aspetto turistico, culturale e sociale di 17 pro loco consorziate della provincia di Pordenone;
9. Piano di Valorizzazione della Valle di Susa "Valle di Susa. Tesori di arte e cultura alpine". Il piano di valorizzazione è frutto del lavoro comune tra attori diversi (pubblici, privati e del terzo settore) e tra attività economiche differenti (turismo, agricoltura, artigianato, etc.) e mira alla promozione di azioni volte al miglioramento della fruizione del patrimonio culturale operando sull'apertura dei beni, sulla loro presentazione e valorizzazione. Il piano favorisce l'aggregazione di soggetti attorno a un piano di sviluppo condiviso.

L'analisi di tali progetti, cui è dedicato il capitolo 5, è stata effettuata per lo più attraverso il web e colloqui telefonici con i responsabili delle diverse iniziative.

Per quanto concerne il secondo livello di approfondimento, esso focalizza l'attenzione su due soli territori:

1. Il territorio dell'Oltregiogo, nella fascia appenninica della bassa Provincia di Alessandria (Piemonte), su cui insiste un progetto di valorizzazione del patrimonio storico e culturale, finanziato dalla Regione Piemonte, denominato *Piano di Valorizzazione del Distretto Culturale e Ambientale dell'Oltregiogo* (<http://www.oltregiogo.it>);
2. Il territorio della fascia pedemontana della provincia di Vicenza, in Veneto, ed in particolare il progetto di valorizzazione turistica della pedemontana vicentina dal nome *Pedemontana.Vi Turismo* (<http://www.pedemontana.vi>).

Le ragioni che hanno portato alla selezione di tali territori sono diverse. Il territorio dell'Oltregiogo è stato scelto perché nell'area era in corso un'iniziativa volta a promuovere la valorizzazione in chiave turistica del patrimonio culturale locale, cui sono stata invitata a prendere parte in qualità di facilitatrice. Il processo appariva particolarmente interessante in virtù del suo carattere fortemente "spontaneo", ossia non indirizzato dai livelli superiori di governo né guidato dalla prospettiva di imminenti finanziamenti. Al contrario, un gruppo piuttosto esteso di attori e privati cittadini avevano creato un raggruppamento - il Distretto Culturale e Ambientale dell'Oltregiogo - e realizzavano riunioni regolari per stilare un documento d'intenti e individuare possibili strategie d'intervento. Il secondo caso di studio è stato selezionato in quanto il progetto di valorizzazione turistica della pedemontana vicentina presenta caratteri molto simili a

quello in corso di svolgimento nell'Oltregiogo. Si tratta infatti, anche in questo caso, di un progetto nato grazie all'attivazione di alcuni privati cittadini e attori locali, finalizzato alla valorizzazione delle risorse endogene del territorio. L'introduzione di un secondo caso di studio appariva importante allo scopo di introdurre nuovi elementi di riflessione e allargare l'orizzonte dell'indagine.

Per l'analisi dei due casi è stata utilizzata la stessa metodologia di ricerca, articolata in tre fasi successive: (i) analisi di documenti e materiale rintracciato on-line e/o fornito e segnalato da alcuni testimoni privilegiati; (ii) analisi dei principali indicatori di tipo statistico sulla realtà socio-economica dell'area; (iii) realizzazione di una campagna di interviste qualitative a testimoni privilegiati. Prima di entrare nel dettaglio degli strumenti utilizzati per l'analisi dei due casi di studio occorre ricordare, come si è detto, che le attività di ricerca realizzate nell'Oltregiogo sono da ricondurre all'interno di un percorso più ampio di ricerca-azione, cui ho preso parte in collaborazione con lo *spin-off* accademico dell'Università del Piemonte Orientale, il Laboratorio di Sviluppo del Territorio (LaST), dedicato alla promozione dello sviluppo nel territorio alessandrino. Nel paragrafo che segue cercherò di fare chiarezza sulle principali dinamiche e sulle modalità attraverso cui tale processo è stato articolato. Nel secondo caso non è stato possibile riprodurre un processo analogo, poiché ogni processo di ricerca-azione implica una committenza da parte della comunità locale, senza la quale il processo non può essere innescato. Per questo motivo, in entrambi i territori sono state realizzate sia la diagnosi territoriale, ossia l'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'area e dei principali indicatori statistici della realtà socio-economica, che la campagna di interviste qualitative a testimoni privilegiati, mentre solo nel territorio dell'Oltregiogo, per le ragioni sopra esplicitate, sono stati realizzati i Tavoli di Lavoro con gli *stakeholder* locali.

### 3. Il percorso di ricerca-azione realizzato nell'Oltregiogo

Il soggetto promotore dell'iniziativa in corso di svolgimento nel territorio appenninico della Provincia di Alessandria è l'Associazione Oltregiogo. Si tratta di un'Associazione di Comuni nata nel 2000 allo scopo di valorizzare il territorio dell'Oltregiogo attraverso l'organizzazione di manifestazioni, la promozione dei prodotti tipici, l'elaborazione di progetti di promozione turistica. Come si legge nello Statuto dell'Associazione, il principale scopo del raggruppamento consiste nel "*creare un tessuto connettivo di ampio respiro che metta e a sistema i valori, le potenzialità e le emergenze presenti in quest'ambito*". A partire dal 2002 l'Associazione Oltregiogo sviluppa alcuni progetti pilota, tra i quali la realizzazione di un documento di analisi del tessuto socio-economico locale, l'organizzazione di alcuni mercati contadini, la realizzazione di un sito internet contenente informazioni turistiche sull'area, la creazione di un *network* di produttori

agricoli finalizzato alla partecipazione a fiere, sagre, etc. Nel 2009 l'organizzazione inizia a prendere contatti con soggetti pubblici e privati del territorio della bassa Provincia di Alessandria, nell'intenzione di ampliare il proprio raggio d'azione sino a comprendere tutto il territorio dell'Oltregiogo storico<sup>55</sup>. Parallelamente l'Associazione prende contatto con lo *spin-off* accademico dell'Università del Piemonte Orientale, proponendo a tale struttura di supportare l'Associazione Oltregiogo nel processo di aggregazione territoriale. La posta in gioco consiste nella partecipazione a un Bando della Regione Piemonte finalizzato al finanziamento di progetti intercomunali per promuovere la valorizzazione del patrimonio storico-culturale<sup>56</sup>. Il laboratorio accademico accetta l'incarico e propone all'Associazione Oltregiogo di effettuare alcuni incontri preliminari con i soggetti dell'area per stabilire una strategia d'intervento e definire i termini della collaborazione. Al progetto il laboratorio destina un gruppo di tre persone composto da: 1) un *project manager*, esperto in facilitazione dei processi di concertazione e in *fund raising*; 2) un sociologo *junior*; 3) un sociologo esperto *senior*, in qualità di supervisore esterno.

La descrizione dettagliata del processo di concertazione e della progettualità realizzata sull'area sarà oggetto di approfondimento nel capitolo 6. Ciò che qui vorrei mettere in luce è la struttura del percorso di ricerca-azione realizzato, ossia le diverse fasi che lo hanno contraddistinto, e il ruolo svolto dallo spin-off all'interno del processo.

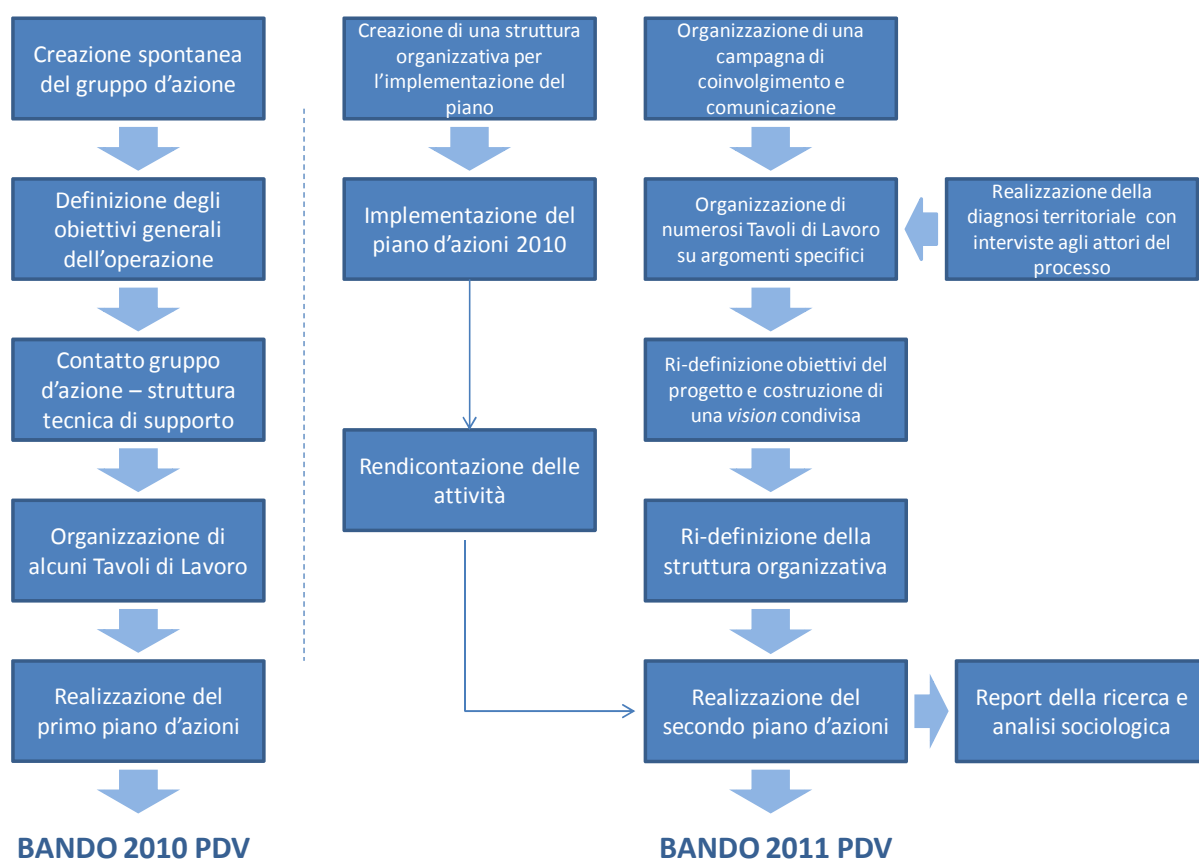
L'articolazione del processo di ricerca-azione realizzato nell'Oltregiogo è schematizzato nella figura qui sotto. Essa ricalca, in maniera più articolata, l'articolazione del processo finalizzato alla inclusione dei soggetti pubblici e privati nei percorsi di Pianificazione Strategica avviati in diverse città europee, schematizzata da Tanese, Di Filippo, Rennie (2006) nel manuale "*La pianificazione strategica per lo sviluppo dei territori*".

---

<sup>55</sup> Come verrà approfondito nel capitolo 6, il termine Oltregiogo identifica una regione storica che comprende parte dell'Appennino ligure a nord di Genova e parte dell'Appennino piemontese. Si tratta di un territorio che storicamente fu sempre legato a Genova, funzionando come spazio difensivo contro le aggressioni di eserciti provenienti dalla Pianura Padana e come luogo di villeggiatura per le casate genovesi.

<sup>56</sup> In particolare il bando mira "*alla messa a sistema delle identità e delle peculiarità dei diversi sistemi territoriali, per mezzo di programmi strategici in grado raggiungere gli obiettivi di rafforzamento del territorio, miglioramento della qualità della vita per i residenti, ottimizzazione della comunicazione turistica, superando il rischio della frammentazione*" (Deliberazione della Giunta Regionale 29 dicembre 2010, n. 19-1328, allegato 1).

Figura. L'articolazione del processo di ricerca-azione realizzato nell'Oltregiogo



Fonte. Elaborazione dell'autrice

Dopo il primo contatto tra l'Associazione Oltregiogo e la struttura tecnica di supporto (in questo caso, lo spin-off dell'Università del Piemonte Orientale), vengono realizzati alcuni Tavoli di Lavoro. L'obiettivo è realizzare un primo piano d'azione, da presentare in risposta al Bando pubblicato dalla Direzione Cultura Turismo e Sport della Regione Piemonte, destinato a finanziare alcuni progetti di valorizzazione territoriale (cfr. cap. 6). Il gruppo d'azione ha infatti deciso di cogliere l'opportunità fornita dal Bando Regionale per dare avvio alla progettualità del Distretto Culturale e Ambientale dell'Oltregiogo.

Il primo piano d'azioni del Distretto viene stilato dallo spin-off accademico, che raccoglie nel documento gli spunti forniti dal territorio nel corso dei primi Tavoli di Lavoro. Il progetto viene approvato dalla Regione Piemonte e riceve un finanziamento di 25.000 euro, a fronte di un co-finanziamento di 15.000 euro.

Per l'implementazione del progetto viene creata una struttura organizzativa composta da un Tavolo di Coordinamento, una Cabina di Regia e alcuni Tavoli di Lavoro (cfr. cap. 6). In particolare, la Cabina di Regia e i diversi Tavoli di Lavoro vengono incaricati della

realizzazione di tutte le azioni previste nel Piano d'azioni. Al Laboratorio universitario vengono attribuiti i seguenti incarichi:

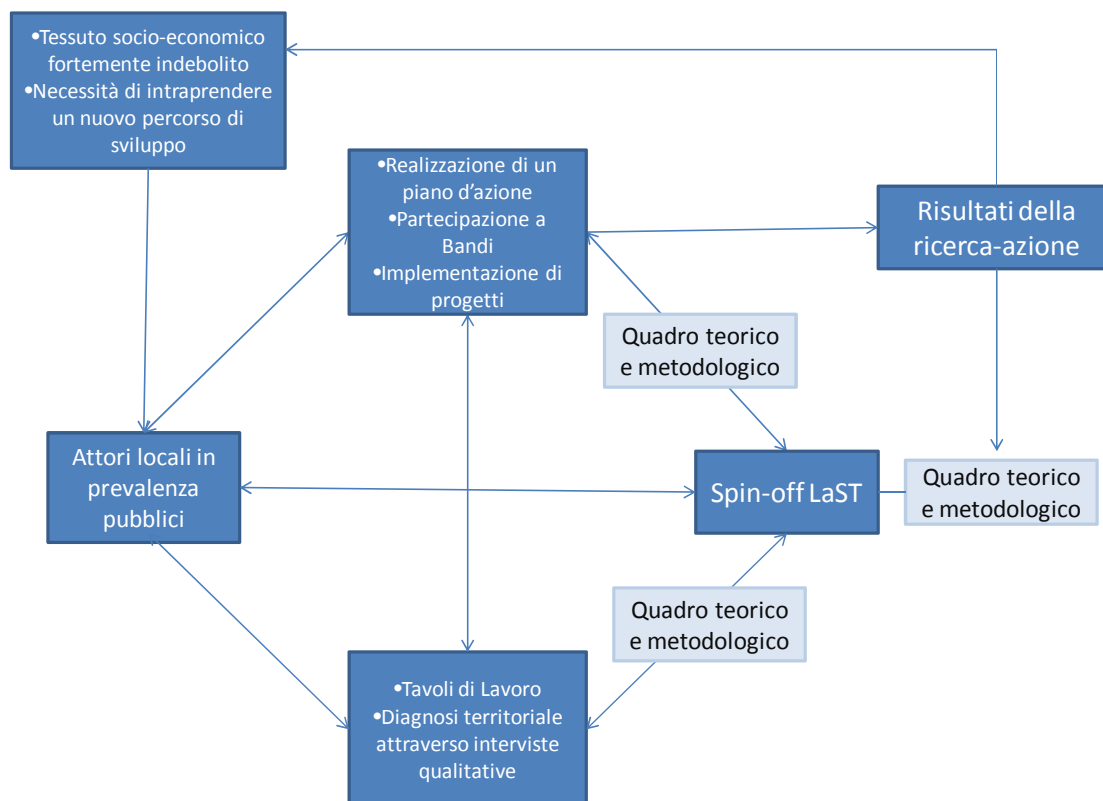
- Condurre una campagna di interviste qualitative allo scopo di realizzare una *diagnosi del territorio dell'Oltregiogo* finalizzata a mettere in luce i punti di forza e di debolezza dell'area, le opportunità e le minacce per il suo sviluppo (analisi S.W.O.T.);
- Coordinare il processo di concertazione del Distretto e l'implementazione delle attività inserite nel Piano d'azioni;
- Monitorare l'andamento del progetto e vigilare sul corretto funzionamento del sistema.

Parallelamente, viene realizzata una ampia campagna di coinvolgimento e comunicazione, nell'intenzione di allargare il gruppo di *stakeholder* coinvolti nel processo. Si decide così di iniziare un nuovo percorso di pianificazione, in vista della pubblicazione di un nuovo Bando della Regione Piemonte dedicato ai Piani di Valorizzazione (bando 2011). Vengono organizzati 6 Tavoli di Lavoro che si riuniscono 17 volte nel corso dell'anno. Il processo porterà gli attori a definire con maggior precisione gli obiettivi del progetto, la struttura organizzativa, i ruoli e le responsabilità di ciascun attore. Il programma d'azioni presentato in risposta al nuovo bando della Regione Piemonte ha ricevuto un finanziamento di 35.000 euro, a fronte di un co-finanziamento di 20.000 euro.

Il processo di concertazione messo a punto nell'Oltregiogo ricalca l'articolazione di un processo di ricerca azione, descritto nel paragrafo precedente (vedi figura).



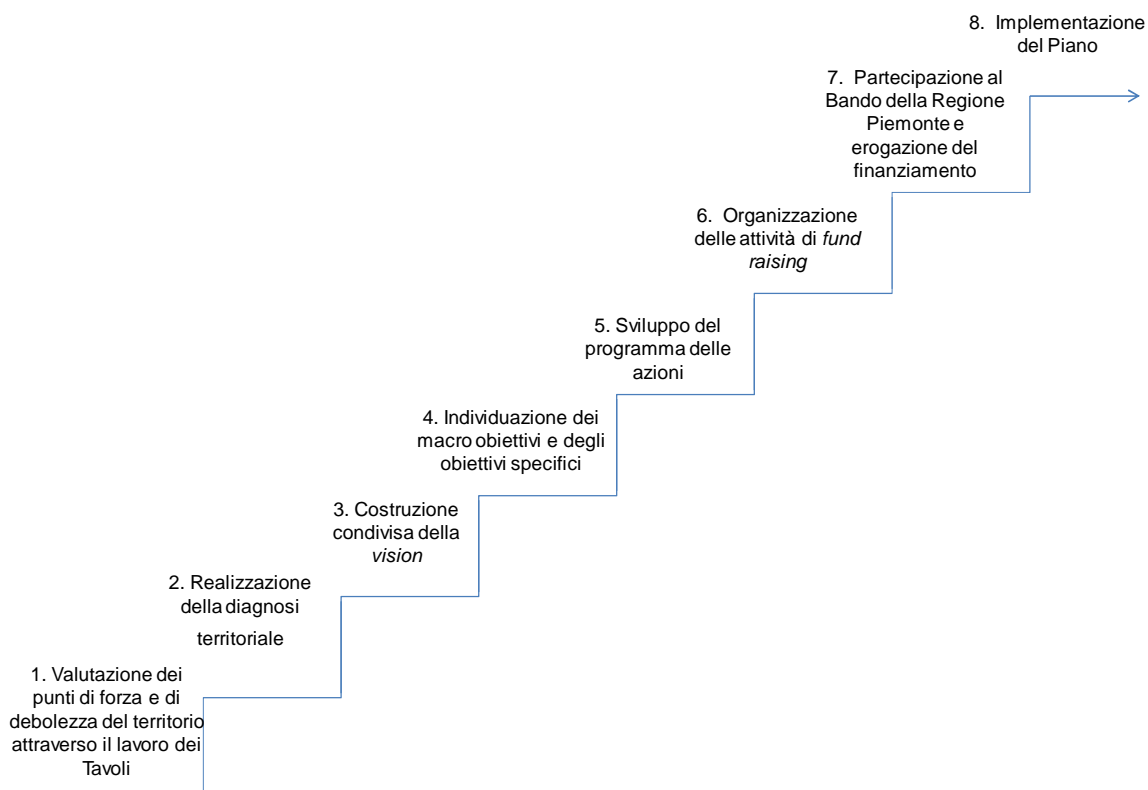
Figura. Il processo di ricerca-azione realizzato nell'Oltregiogo



Fonte. Elaborazione dell'autrice

In questo caso, il gruppo d'azione, committente della ricerca-azione è costituito da alcuni soggetti locali, in prevalenza pubblici (cfr. cap. 6), mentre la figura del ricercatore è rappresentata da un *pool* di professionisti con competenze in parte differenti (sociologi e facilitatori). Il territorio presenta un tessuto socio-economico fortemente indebolito, penalizzato dalle caratteristiche morfologiche, che lo rendono poco accessibile e scarsamente adatto allo sviluppo delle attività economiche. Il continuo calo della popolazione residente rende urgente la realizzazione di politiche volte a rilanciare lo sviluppo dell'area. Per far fronte a tali problematiche, il gruppo d'azione prende contatto con lo spin-off dell'Università del Piemonte Orientale: si definisce un piano d'intervento e si chiariscono i termini della collaborazione. Lo *spin-off* propone al gruppo d'azione d'intraprendere un processo di ricerca-azione, definendo assieme gli obiettivi e l'articolazione del processo (vedi figura).

Figura. L'articolazione del processo di ricerca-azione realizzato nell'Oltregiogo



Fonte. Elaborazione dell'autrice

Il processo di ricerca-azione è organizzato in diversi passaggi. In primo luogo, si è detto, sono stati organizzati dei Tavoli tematici con l'obiettivo di realizzare un luogo di riflessione e di progettazione. Nelle diverse riunioni dei Tavoli si è proceduto a individuare in forma condivisa i punti di forza e di debolezza dell'Oltregiogo, parallelamente è stato affidato allo *spin-off* accademico il compito di realizzare una diagnosi territoriale del territorio, attraverso l'analisi dei principali indicatori di tipo statistico e la realizzazione di interviste qualitative agli *stakeholder* dell'area. La ricerca effettuata ha permesso di stabilire con chiarezza verso quale scenario di sviluppo futuro rivolgere l'intervento sul territorio. Successivamente, attraverso il lavoro dei Tavoli è stato stilato un piano dettagliato di interventi; si è inoltre deciso di procedere alla creazione di un Tavolo dedicato al *fund raising*, allo scopo di rintracciare le risorse necessarie a sostenere la progettualità. Viene presentato un progetto alla Regione Piemonte in risposta al Bando sui Piani di Valorizzazione. Grazie al finanziamento regionale si è potuto procedere all'implementazione di una prima parte dei progetti in programma.

Tornando al processo di ricerca-azione, schematizzato nella figura precedente, osserviamo come il percorso abbia prodotto un duplice risultato: se da un lato ha consentito l'aggregazione degli attori attorno a un progetto di sviluppo, dall'altro lato, le

riflessioni scaturite dall'osservazione del processo, hanno portato ad avanzamenti sul piano teorico e metodologico, i cui risultati sono contenuti in questo lavoro.

Per quanto concerne il ruolo svolto dai ricercatori all'interno del processo, tra i diversi compiti svolti dallo *spin-off* accademico ricordiamo: (i) l'animazione del territorio e l'organizzazione del processo; (ii) l'attività di facilitazione della discussione all'interno dei Tavoli di Lavoro; (iii) l'utilizzo delle proprie competenze metodologiche allo scopo di strutturare secondo criteri scientifici l'azione di ricerca; (iv) l'accompagnamento del gruppo nel percorso di analisi e riflessione sulla realtà socio-economica dell'area e nell'individuazione dei possibili scenari di sviluppo e nella costruzione della *vision*; (v) il supporto alla stesura del piano delle azioni; (vi) l'analisi e l'interpretazione del processo svolto alla luce dei contributi teorici sul tema.

## 4. Le tecniche utilizzate

### 4.1. Le interviste qualitative

Nel corso della ricerca sono state effettuate due campagne di interviste qualitative a testimoni privilegiati. In particolare, sono state realizzate 19 interviste nell'Oltregiogo e 13 nel territorio della Pedemontana Vicentina. Gli intervistati sono stati selezionati in quanto testimoni privilegiati del processo in corso. Essi costituiscono tutti gli attori ricompresi nei raggruppamenti oggetto di studio (ossia, tutti coloro che al momento dello studio risultavano quali firmatari del protocollo d'intesa del Distretto Culturale e Ambientale dell'Oltregiogo e tutti i soci della Associazione Pedemontana.Vi Turismo). Sono stati inoltre intervistati alcuni esperti conoscitori delle aree studiate, segnalati dagli stessi intervistati. Si è ritenuto infatti che la loro testimonianza potesse apportare elementi di conoscenza importanti per l'indagine.

Agli intervistati è stata somministrata un'intervista qualitativa di tipo semi-strutturato. Come è noto, obiettivo delle interviste qualitative, è quello di *“accedere alla prospettiva del soggetto studiato: cogliere le sue categorie mentali, le sue interpretazioni, le sue percezioni”* (Corbetta 2003, p. 70). Come scrive Michael Patton, scopo dell'intervista qualitativa è quello di *“capire come i soggetti studiati vedono [il mondo], di apprendere la loro terminologia ed il loro modo di giudicare, di catturare la complessità delle loro individuali percezioni ed esperienze [...] L'obiettivo prioritario dell'intervista qualitativa è quello di fornire una cornice entro la quale gli intervistati possano esprimere il loro proprio modo di sentire con le loro stesse parole”* (Patton 1990, in Corbetta 2003, p. 71) A differenza dell'intervista quantitativa (il questionario), che costringe l'intervistato a collocare il suo pensiero all'interno di un ventaglio di risposte selezionate a priori dal ricercatore, l'intervista qualitativa concede all'intervistato piena libertà di espressione. Si

tratta quindi di uno strumento di rilevazione delle informazioni di tipo non standardizzato. Riprendendo la distinzione tracciata da Reichenbach tra *contesto della scoperta* (il momento in cui si scopre qualcosa di nuovo) e *contesto della giustificazione* (il momento del controllo empirico di un fenomeno, finalizzato a controllare la persistenza o meno di determinate caratteristiche, a quantificare la dimensione del fenomeno, etc.), l'intervista qualitativa si colloca pertanto nel primo gruppo.

In particolare, nell'intervista semi-strutturata l'intervistatore dispone di una "traccia", in cui sono riportati gli argomenti che saranno oggetto del colloquio. Questo modo di condurre l'intervista ha il vantaggio di concedere ampia libertà sia all'intervistato che all'intervistatore, garantendo al tempo stesso che tutti i temi rilevanti siano affrontati. Il primo è infatti libero di soffermarsi in maniera più diffusa sui temi che rivestono per lui maggiore interesse, o di introdurre temi nuovi, che l'intervistatore potrà decidere di approfondire o meno. Quest'ultimo a sua volta è libero di formulare le domande ogni volta in modo diverso, nell'ordine che ritiene più opportuno, o approfondire temi nuovi, non previsti dalla traccia. L'utilizzo della stessa traccia assicura la confrontabilità e la completezza delle informazioni raccolte nei due casi-studio.

Nella scheda qui sotto è riportata una breve descrizione della traccia d'intervista somministrata agli *stakeholder* dei due territori.

**Scheda. La traccia d'intervista somministrata agli *stakeholder* dell'Oltregiogo e della Pedemontana vicentina**

*A) Elementi di identificazione dell'intervistato e dell'organizzazione di appartenenza:*

*Descrizione dell'organizzazione di appartenenza:* quando è nata, quali sono le sue attività principali, quali sono gli obiettivi, il numero di associati, i principali progetti realizzati, etc.

*Ruolo dell'intervistato all'interno dell'organizzazione,* al fine di comprendere se l'intervistato riveste un ruolo più o meno di responsabilità.

*B) Mappa mentale e analisi S.W.O.T.:*

L'obiettivo è far emergere differenze nella percezione degli intervistati in merito alle prospettive di sviluppo dell'area. In particolare, si è cercato di cogliere discrepanze in merito al tipo di sviluppo immaginato per il territorio interessato dal progetto. Più in generale, l'obiettivo è anche quello di raccogliere informazioni utili per la diagnosi territoriale.

*Descrizione dell'area progettuale.* Agli intervistati è stato chiesto di indicare su una mappa l'area interessata dal progetto. L'obiettivo è quello di individuare eventuali differenze nella percezione degli intervistati in merito ai confini dell'area interessata dal progetto. E' stato chiesto loro anche di descrivere l'area segnata, individuando al suo interno eventuali sottozone: quali sono i settori produttivi di riferimento per l'area? Quali sono i principali cambiamenti intervenuti sull'area nel corso degli ultimi 10 anni?

*Principali risorse per lo sviluppo:* quali sono i principali elementi da valorizzare per promuovere lo sviluppo dell'area?

*Principali punti di debolezza:* quali sono i principali ostacoli da rimuovere per favorire lo sviluppo

dell'area (principali problemi sociali, economici, culturali, istituzionali, etc.)?

*Progetti in corso sul territorio in analisi o su territori vicini, che potrebbero favorire lo sviluppo dell'area:* quali sono i progetti e le politiche di tipo locale e/o sovra locale che potrebbero avvantaggiare lo sviluppo dell'area?

*Principali ostacoli/minacce allo sviluppo dell'area:* quali sono i fattori che potrebbero intervenire ostacolando lo sviluppo del territorio?

*Punti di forza e di debolezza del turismo:* quali sono le principali elementi dell'offerta turistica dell'area, ed al contrario, quali sono le principali difficoltà legate alla promozione del turismo?

*Caratteristiche dei flussi turistici:* quali sono le principali caratteristiche dei turisti che arrivano sul territorio? Che tipo di turismo esiste sul territorio (ad esempio, invernale, estivo, naturalistico, storico, culturale, etc.)?

*Prospettive del turismo:* che importanza potrebbe avere lo sviluppo del settore turistico? Quali strategie è necessario seguire per favorire lo sviluppo turistico dell'area? Che tipo di turismo?

*C) Sul partenariato e sulla struttura di governance:*

Si intende ricostruire i primi passi del partenariato: l'idea iniziale, i promotori, le caratteristiche del contesto, i principali ostacoli e gli elementi di forza del progetto, così come percepiti dagli attori, le idee condivise dai soggetti coinvolti nell'esperienza.

*Origine dell'idea:* come è emersa l'idea iniziale del progetto e in cosa è consistita?

*Promotori:* chi sono stati i promotori dell'idea e quale è stata la loro funzione?

*Costruzione del partenariato:* in che modo si è costituito il partenariato? Quali sono stati i primo soggetti coinvolti? Perché? Quali voci/organizzazioni/rappresentanze del territorio mancano nel partenariato?

*Motivazioni che hanno indotto gli intervistati a prendere parte al partenariato*

*Leadership:* è possibile rintracciare uno o più "leader" del progetto? Qual è il suo/il loro ruolo?

*Struttura di governance:* qual è la struttura di governance del progetto (tavoli di lavoro, cabine di regia, segreterie, tavoli di coordinamento, etc.)? Come vengono prese le decisioni?

*Descrizione della struttura operativa del partenariato:* quali sono gli organi esistenti, quali le funzioni svolte, quali i soggetti che ricoprono incarichi negli organi di gestione amministrativa, quali le loro competenze professionali, etc?

*Processo di concertazione:* quante riunioni vengono normalmente organizzate nel corso dell'anno? Chi partecipa?

*D) Sul progetto*

L'obiettivo è ricostruire gli obiettivi del progetto, le principali azioni realizzate e in corso di realizzazione, i principali risultati conseguiti, le difficoltà incontrate, i punti di svolta, le prospettive di sviluppo del progetto.

*Descrizione degli obiettivi del partenariato:* qual è l'obiettivo generale del partenariato e quali sono gli obiettivi specifici del progetto?

*Azioni realizzate:* principali azioni realizzate e soggetti coinvolti.

*Difficoltà e punti di svolta:* quali sono state le principali difficoltà incontrate e come sono state

superate; quali sono stati i principali punti di svolta del progetto/del partenariato? Come si sono verificati?

*Ruolo dell'organizzazione all'interno del progetto:* qual è il ruolo svolto dall'organizzazione rappresentata all'interno del progetto?

*Impatto del partenariato sul territorio:* quali sono stati i principali risultati prodotti dal partenariato, in termini di sviluppo economico e sociale dell'area?

*Prospettive di sviluppo del progetto:* quali sono le prospettive di sviluppo futuro del progetto? Quali sono le sue potenzialità? Quali sono i principali rischi cui va in contro il progetto?

Come si evince dalla lettura della traccia, è stato chiesto agli intervistati: 1) di descrivere in maniera diffusa l'attività della propria organizzazione; 2) di individuare i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce per lo sviluppo dell'area; 3) di descrivere e esprimere valutazioni in merito alla struttura di *governance* e al processo di concertazione; 4) di descrivere il progetto realizzato e le sue prospettive di sviluppo. In particolare, due strumenti sono stati utilizzati al fine di far emergere la percezione degli intervistati in merito alle caratteristiche del territorio di riferimento del progetto: l'analisi S.W.O.T. (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) e le mappe mentali. Vediamo brevemente di cosa si tratta.

#### 4.2. L'analisi S.W.O.T.

L'analisi S.W.O.T. è abitualmente utilizzata in ambito aziendale a supporto di processi di *decision making*; a partire dagli anni '80 essa viene talvolta utilizzata all'interno dei processi di programmazione pubblica per fornire un quadro sintetico dei punti di forza e di debolezza del territorio oggetto dell'intervento, delle opportunità e delle minacce che potrebbero favorire/ostacolare il suo sviluppo. Per la realizzazione dell'analisi S.W.O.T. si utilizza una matrice (vedi figura) che riporta nei quadranti superiori i punti di forza e di debolezza del territorio su cui il programma intende intervenire. Si tratta di caratteristiche "interne" al sistema territoriale, sulle quali è possibile agire attraverso la messa a punto di una progettualità specifica. Al contrario, nei due quadranti inferiori si riportano le condizioni "esterne" al sistema territoriale che possono influire sul suo sviluppo in positivo (le opportunità) oppure in negativo (le minacce). Si tratta di elementi che prescindono dal contesto dell'intervento, sui quali non è possibile agire direttamente: la loro individuazione è però utile al fine di orientare il progetto in modo tale da cogliere le opportunità (ad esempio, un programma europeo/nazionale/regionale che insiste sugli argomenti del progetto, una grande evento in previsione su un territorio limitrofo, etc.) e respingere le minacce che potrebbero ostacolarne la realizzazione.

Figura. La matrice dell'analisi S.W.O.T.

	<b>UTILI</b> al raggiungimento dell'obiettivo	<b>D'OSTACOLO</b> al raggiungimento dell'obiettivo
<b>ORIGINE INTERNA</b> (proprietà)	<p><b>S</b></p> <p>Strenghts (punti di forza)</p>	<p><b>W</b></p> <p>Weaknesses (punti di debolezza)</p>
<b>ORIGINE ESTERNA</b> (caratteristiche)	<p><b>O</b></p> <p>Opportunities (opportunità)</p>	<p><b>T</b></p> <p>Threats (minacce)</p>

#### 4.2. Le mappe mentali

Con questo termine si intende *“una rappresentazione di un territorio costruita sulla base di processi cognitivi di organizzazione dello spazio circostante da parte degli individui, i quali – avendole in precedenza codificate e memorizzate – sono in grado di decodificare una serie di informazioni relative alle caratteristiche di un territorio”* (Fischer 1992, in Mela, Belloni, Davico 2000, p. 94). Lo strumento delle *mappe mentali* ricorre normalmente nelle ricerche empiriche territoriali centrate su tematiche di carattere percettivo. Lo strumento delle mappe mentali venne introdotto per la prima volta da Kevin Lynch (1960). Secondo tale autore, ciascuno di noi percepisce i luoghi in cui vive e si muove in maniera in parte differente. L'immagine che ciascuno di noi si costruisce dell'ambiente che ci circonda è il risultato di un processo di interazione reciproca tra *“osservatore”* e *“cosa osservata”* (il nostro ambiente di vita): l'ambiente fornisce degli stimoli che l'osservatore seleziona, organizza ed interpreta in maniera del tutto personale. Il luoghi, dunque, *“non sono qualcosa di simultaneamente percepibile e di percepibile in modo totalizzante, ma sono percepiti, osservati, vissuti da soggetti che a volte sono isolati e a volte sono in gruppo, che a volte relazionano tra loro e a volte abitano i luoghi in diversi momenti o condizioni e quindi percepiscono i luoghi in uno*

*spazio, anche temporale, che è parziale. La forma di un luogo e l'immagine mentale non descrive e rappresenta una totalità, ma è parziale in quanto riferita a soggetti, a spazi e a tempi variabili e dinamici.*" (Romagnoli 2007, p. 32)

Obiettivo della costruzione delle mappe mentali, le quali in definitiva sono determinate dalla sovrapposizione delle percezioni dei singoli intervistati, è dunque quello di costruire un'immagine collettiva, un quadro riassuntivo delle diverse percezioni di un certo numero di persone. Secondo le ricerche condotte da Lynch, le persone si costruiscono quasi inconsapevolmente delle mappe mentali, utilizzando una molteplicità di elementi, che l'autore raggruppa in cinque categorie: i percorsi (le strade che le persone percorrono per i loro spostamenti); i margini (elementi di separazione, ad esempio le rive di un fiume, un muro, una ferrovia, etc.); i quartieri (le "zone" della città, contraddistinte da tratti comuni); i nodi (i punti dai quali e verso i quali ci si muove, sono punti in cui c'è una certa concentrazione di funzioni – ad es. una piazza, una stazione, etc.) e i riferimenti (elementi che emergono in maniera visibile dal contesto urbano, spesso utilizzati per orientarsi). L'intreccio tra questi cinque elementi costituisce il paesaggio urbano, o meglio la propria immagine soggettiva del paesaggio urbano.

Nell'ambito di questo lavoro, lo strumento delle mappe mentali (talvolta anche dette *mappe cognitive*) è stato utilizzato allo scopo di evidenziare dissonanze percettive tra gli intervistati in merito ai confini delle due aree studiate. Agli intervistati è stato chiesto di tracciare su una cartina geografica, i confini dell'area che essi riconoscono come "Oltregiogo" e "Pedemontana vicentina". All'interno della stessa area è stato chiesto agli intervistati di rintracciare delle sotto-zone e descriverne le caratteristiche principali. L'esercizio ha messo in luce dissonanze percettive, che saranno oggetto di analisi nei capitoli 6 e 7.

#### **4.3. I tavoli tematici**

Nell'ambito del processo di concertazione finalizzato alla realizzazione del Piano di Attività del Distretto Culturale e Ambientale dell'Oltregiogo, sono stati realizzati 17 tavoli di lavoro tematici con gli attori coinvolti nella progettazione. Per l'implementazione del piano d'azioni, il Distretto dell'Oltregiogo si è infatti dotato di una struttura di *governance* composta da diversi organismi (cfr. cap. 6). Tra questi, il Tavolo di Coordinamento costituisce l'organo di rappresentanza del Distretto cui spetta l'incarico di indicare le linee di indirizzo della strategia di sviluppo del territorio elaborata nell'ambito del progetto. Esso è composto da 8 membri del Distretto, eletti da tutti i firmatari del Protocollo d'Intesa. I Tavoli di Lavoro (o tavoli tematici) costituiscono, invece, il principale luogo di confronto e progettazione previsto dalla struttura organizzativa del Distretto. Ad essi viene attribuito l'incarico di sviluppare i progetti da



inserire nel piano d'azioni, effettuare gli approfondimenti necessari alla progettazione, gestire l'implementazione delle singole azioni. All'interno del processo di partecipazione e concertazione messo in piedi nell'ambito del progetto, essi costituiscono le *arene deliberative* del Distretto dell'Oltregiogo. Tale espressione è utilizzata qui ad indicare un *"forum creato o disegnato artificialmente, che dura per uno specifico periodo di tempo, con un'agenda precisa e delimitata, coinvolge un numero ristretto di persone, attraverso relazioni faccia a faccia in un'unica sede fisica; è normalmente gestito dai poteri pubblici o comunque orientato a migliorare la capacità decisionale dei poteri pubblici; opera mediante procedure chiaramente definite e relativamente rigide e in cui la discussione è retta da principi (impliciti o espliciti) di razionalità"*. (Saward 2000, p. 14, in Bobbio 2002). Come sottolinea Bobbio, a questo particolare tipo di assemblea Saward (2000) contrappone la sede deliberativa "non circoscritta" che si presenta come *"un gruppo spontaneo o organico oppure una rete che emerge da interessi o esperienze condivise, che opera per un periodo di tempo indeterminato su un insieme, fluido e imprevedibile, di temi generati dal gruppo stesso; coinvolge un numero indeterminato di persone in vario grado e con ruoli diversi, che possono non incontrarsi mai direttamente; può condurre un'esistenza geograficamente dispersa o virtuale; generalmente opera all'interno della sfera pubblica al di fuori delle istituzioni formali dello stato, con procedure informali e lasche, e regole di condotta molto generali, in cui il concetto di deliberazione è interpretato in vari modi"* (Ivi, p. 15, in Bobbio 2002). Secondo Bobbio, le arene deliberative presentano le seguenti caratteristiche:

1. Sono strutture create *ad hoc* per affrontare un compito limitato e ben definito, esse si sciolgono pertanto quando tale compito si è concluso. Normalmente esse non affrontano tematiche generali: ad esse si attribuisce per lo più il compito di effettuare approfondimenti specifici su determinate problematiche, individuando le soluzioni possibili;
2. Le arene deliberative nascono normalmente per iniziativa delle istituzioni rappresentative. Esse costituiscono parte integrante dei processi partecipativi, e raramente nascono per iniziativa diretta dei movimenti sociali;
3. La discussione, all'interno delle arene deliberative si svolge in maniera altamente strutturata: il lavoro è organizzato in fasi e sulla base di tempi ben definiti. Le modalità di accesso alle arene deliberative sono stabilite in maniera chiara e trasparente. Esse si compongono normalmente di gruppi ristretti (non più di venti persone), non hanno quindi carattere assembleare: in questo modo si intende evitare che la discussione al loro interno possa protrarsi all'infinito, generando sentimenti di frustrazione e scontentezza;
4. Le arene deliberative sono assistite da mediatori, facilitatori o moderatori. Si tratta di professionisti nel campo della mediazione dei conflitti, nella conduzione

della discussione e della gestione dei piccoli gruppi, che intervengono già nella fase preparatoria del processo, allo scopo di definire “le regole del gioco” e individuare i partecipanti ai gruppi. Essi accompagnano il lavoro all’interno delle arene sino alla loro conclusione;

5. Le arene deliberative hanno natura inclusiva, ossia mirano a far partecipare, in condizioni di uguaglianza, tutti coloro su cui ricadono le conseguenze delle decisioni che saranno prese in quella sede. Per quanto talvolta risulti difficoltoso, l’impegno è di *“estendere al massimo la partecipazione e di compiere ogni sforzo per evitare che interessi o punti di vista rilevanti rimangano al di fuori del processo deliberativo”* (Bobbio 2002, p. 9). Alle spalle del processo di costruzione delle arene deliberative esiste pertanto un lavoro puntiglioso di mappatura degli interessi in gioco allo scopo di individuare tutti gli attori che potrebbero avere interesse a prendere parte ai lavori;
6. Le arene deliberative lavorano attraverso la deliberazione. Il loro obiettivo è proseguire il confronto sino al raggiungimento di un accordo. Come sottolinea l’autore *“può capitare che nelle arene deliberative si faccia ricorso alla votazione o alla negoziazione. Ma si tratta di circostanze eccezionali, che si verificano in condizioni estreme. Nelle arene deliberative vige infatti una norma sociale che tende a considerare poco legittimo qualsiasi metodo di decisione che non sia fondato sul confronto tra argomenti”* (ivi, p. 11).

Nell’ambito del processo decisionale che ha portato alla realizzazione del Piano d’azioni del Distretto Culturale e Ambientale dell’Oltregiogo, sono stati realizzati, in maniera successiva 7 diversi Tavoli di Lavoro: a) il Tavolo dell’eno-gastronomia; b) il Tavolo delle attività culturali; c) il Tavolo del paesaggio e dei beni culturali; d) il Tavolo dell’identità. Compito dei Tavoli è stato, in una prima fase, quello di effettuare gli approfondimenti necessari alla definizione delle azioni da inserire nel Piano delle azioni; dopo l’approvazione del progetto ad essi è stato chiesto di lavorare all’implementazione dei progetti, sotto il coordinamento e con il supporto della Cabina di Regia.

L’organizzazione dei Tavoli è stata affidata a Laboratorio Sviluppo e Territorio dell’Università del Piemonte Orientale (LaST). E’ necessario sottolineare che, sebbene in fase di preparazione dei Tavoli sia stata condotta una campagna di comunicazione più o meno estesa, che ha fatto ricorso a strumenti molteplici (incontri *face to face*, articoli sui giornali locali, volantini, pagina internet del Distretto), tuttavia il riscontro in termini di partecipazione, come vedremo nel prossimo capitolo, è stato piuttosto limitato. Ai Tavoli di Concertazione hanno partecipato per lo più amministratori pubblici, qualche pro-loco, qualche Associazione Culturale, alcuni produttori. Un discreto successo ha riscosso l’iniziativa volta a favorire la partecipazione dei ristoratori locali. I pro e contro del

percorso realizzato saranno discussi con maggior dettaglio nel capitolo 6 e nelle conclusioni di questo lavoro.

## CAPITOLO 5

### **La promozione del turismo nelle aree collinari dell'Italia del Nord: una rassegna di casi**

Il capitolo contiene l'analisi di alcuni progetti di sviluppo turistico rintracciati sul territorio dell'Italia del Nord. Si tratta, come si è detto, di aree situate in zone montane, pedemontane o collinari caratterizzate da elementi di marginalità, la cui vocazione non risulta fortemente incentrata sul settore turistico, ma per le quali il turismo costituisce un importante fattore di sviluppo.

L'analisi comparata dei casi ci consente di rintracciare analogie e differenze tra i progetti mappati (vedi tabella). In particolare, dal punto di vista dell'estensione territoriale dei progetti, la classificazione comprende progetti che interessano aree molto estese (il Piano di Valorizzazione della Valle di Susa, il Distretto Culturale della Val Camonica, Appennino Slow, le Valli del Cimone, le Terre di Matilde di Canossa) oppure piuttosto ristrette (il progetto nel Parco Aveto, il progetto nell'alta Valfontanabuona). Da un punto di vista dell'offerta turistica, quasi tutti i progetti mirano alla valorizzazione del paesaggio e dei beni culturali dell'area (pievi, castelli, testimonianze della vita contadina, etc.) in un'ottica di destagionalizzazione dei flussi turistici. La principale differenza riguarda la presenza o meno di "risorse di attrazione" (Pollice 2002), ossia di risorse in grado di attrarre visitatori indipendentemente dall'attrattività del territorio in cui sono inserite. Nei casi analizzati le principali risorse di attrazione sono costituite dalle stazioni sciistiche (Piano di Valorizzazione della Valle di Susa, Distretto Culturale della Val Camonica, Appennino Parma Est, Valli del Cimone), da prodotti culinari di forte richiamo (Appennino Parma Est) o dal turismo balneare (Progetto Alta Valfontanabuona). In questi casi, l'azione degli attori mira alla valorizzazione delle cosiddette "risorse di contesto", ossia quelle con minor capacità di attrazione, allo scopo di diversificare l'offerta, sfruttando la notorietà della destinazione per attrarre visitatori anche in altri periodi dell'anno. Nei restanti casi, si tratta di territori privi di forti attrattive. Si tratta tuttavia di territori che godono di una buona qualità ambientale, e di un patrimonio culturale "minore" ben inserito nel paesaggio: in questi casi l'obiettivo è quello di favorire azioni di sistema migliorando la capacità attrattiva del territorio.

Nello specifico, la maggior parte dei casi analizzati mira: a) al miglioramento della fruibilità del patrimonio culturale e ambientale attraverso iniziative di catalogazione dei beni, interventi infrastrutturali, interventi di restauro; b) alla costruzione di reti tra i

diversi attori impegnati nella promozione e commercializzazione dell'offerta turistica o nel campo della ricettività, allo scopo di realizzare sistemi integrati di offerta; c) alla realizzazione di iniziative di promozione integrata dei beni; d) alla creazione di un prodotto turistico fortemente connotato e facilmente identificabile con un certo territorio. E' possibile distinguere tra i progetti finalizzati esclusivamente alla promozione e commercializzazione dell'offerta turistica del territorio (è il caso ad esempio dei Consorzi Turistici rintracciati sul territorio dell'Emilia Romagna, nati in seguito alla riforma sul turismo realizzata dalla Regione Emilia Romagna nel 2006), e i progetti in cui la promozione del settore turistico si inserisce all'interno di un progetto più ampio. In particolare, nel caso del Piano di Valorizzazione della Val di Susa e nel progetto realizzato in Alta Valfontanabuona, obiettivo ultimo del progetto consiste nell'*empowerment* delle realtà socio-economiche, ossia nell'aggregazione degli attori attorno a una *vision* condivisa di sviluppo dell'area. Per quanto concerne il Distretto Culturale della Valle Camonica, l'obiettivo dell'azione promossa con un ingente contributo della Fondazione Cariplo, consiste nella realizzazione di un laboratorio per la sperimentazione di modalità innovative di promozione del patrimonio culturale, attraverso l'incubazione di nuove imprese del settore culturale e creativo. La società Matilde di Canossa promuove la tutela, il recupero e la valorizzazione del patrimonio culturale legato alla famiglia dei Canossa. Infine, il Consorzio Pro Loco Meduna Livenza nasce allo scopo di coordinare le attività delle Pro Loco Consorziato.

Nella maggioranza dei casi, il soggetto promotore delle iniziative è costituito dalla Regione (quattro casi) o dalla Comunità Montana (tre casi). In un caso il soggetto promotore è costituito da un Comune, e in un caso da una Associazione del volontariato culturale. Se alcuni progetti appaiono dunque più "calati dall'alto" (soprattutto i progetti a regia regionale), altri progetti hanno una natura più marcatamente spontanea: è il caso, ad esempio del Piano di Valorizzazione della Valle di Susa, nato su iniziativa del Museo Diocesano di Arte Sacra di Susa, o del progetto realizzato nel Parco Aveto promosso dal Comune di Ne.

Per quanto concerne il partenariato possiamo effettuare alcune distinzioni in merito a:

1. Il numero di attori coinvolti nel progetto. La classificazione comprende infatti coalizioni più o meno estese;
2. La natura di tali attori. In particolare è possibile dividere i progetti in due gruppi:
  - a) da un lato i progetti che coinvolgono un insieme molto eterogeneo di attori (enti pubblici locali, enti pubblici provinciali e/o regionali, enti privati, società miste, associazioni del terzo settore);
  - b) dall'altro lato i progetti che comprendono una sola tipologia di attori (solo enti pubblici, o, nel caso del Consorzio Pro Loco Meduna Livenza, solo Pro Loco).

Infine, per quanto concerne la struttura di *governance* del progetto, distinguiamo tra le strutture più “leggere”, basate su un accordo più o meno formale sottoscritto tra i partner (è il caso ad esempio del Piano di Valorizzazione della Valle di Susa), e quelle più “pesanti”, in cui la gestione del progetto è affidata a un consorzio pubblico-privato, o a una società di gestione composta dai soci promotori.

	Area (Kmq), N. comuni coinvolti, popolazione (ab.)	Principali attrattive turistiche	Anno inizio del progetto	Soggetto/i promotore/i	Soggetti coinvolti	Obiettivi del progetto	Attività realizzate o in corso di realizzazione	Principale tipologia di turismo promosso	Struttura di governance e di gestione
<b>Piemonte</b>									
Valle di Susa. Tesori di arte e di cultura alpina	1.261 Kmq, 37 comuni, 90.000 ab.	Impianti sciistici (sede dei giochi olimpici nel 2006). Il progetto mira tuttavia a valorizzare i beni culturali, naturali ed enogastronomici dell'area: siti archeologici, musei di arte sacra, abbazie, borgate, fortificazioni, strade militari, castelli, etc.	2002	Il Museo Diocesano di Arte Sacra di Susa ed altre Associazioni di volontariato culturale	37 Comuni della Valle, 2 Parchi naturali, 17 associazioni di volontariato culturale e numerosi operatori enogastronomici e della ricettività	(a) migliorare la fruizione del patrimonio culturale operando sull'apertura dei beni, sulla loro presentazione e valorizzazione; (b) favorire l'aggregazione di soggetti attorno a un piano di sviluppo condiviso	(a) realizzazione di una guida turistica; (b) gestione di un ufficio di comunicazione; (c) formazione di volontari per tenere aperti i beni culturali; (d) attività di promozione del patrimonio culturale; (d) realizzazione di sistemi di fruizione integrata dei beni culturali (Valle di Susa Card); (e) creazione di itinerari	Turismo culturale e esperienziale	E' un Piano di Valorizzazione della Regione Piemonte. Il progetto è dotato di una struttura di governance "a rete" tra i firmatari del Protocollo d'intesa
<b>Lombardia</b>									
Distretto Culturale della Val Camonica	1.340 Kmq, 45 comuni, 118.000 ab.	Turismo legato allo sci e ad attività sportive invernali ed estive. La valle possiede anche numerose risorse culturali quali: l'arte rupestre; il patrimonio archeologico; l'arte sacra della prima cristianizzazione; castelli, pievi e borghi medievali, etc.	2009	Comunità Montana di Valle Camonica	La comunità Montana, i 45 Comuni della Valle, 2 Unioni di Comuni e 1 Consorzio di Comuni	(a) valorizzare il patrimonio culturale; (b) promuovere la valle come laboratorio di sperimentazione di esperienze per la valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale; (c) realizzare un ampio ventaglio di offerta culturale; (d) promuovere l'incubazione di nuove imprese del settore culturale e creativo	Creazione di un punto operativo di raccordo tra i servizi culturali del territorio. Tra gli interventi previsti: (a) interventi di conservazione e restauro patrimonio culturale; (b); interventi volti a migliorare la fruibilità integrata dei beni; (c) - interventi per promuovere la nascita di nuove imprese culturali (incubatore di imprese)	Turismo culturale e creativo	Progetto è gestito da un Ufficio Associato, istituito con una convenzione sottoscritta da tutti i partner
<b>Liguria</b>									

Progetto Alta Valfontanabuona	217 Km <sup>2</sup> , 13 comuni, 24.850 ab.	Il paesaggio e le caratteristiche ambientali; le testimonianze sotiche legate alla dinastia dei Fieschi (palazzi signorili e antiche chiese)	2007	Regione Liguria	13 comuni della Valle	(a) mettere a sistema le amministrazioni locali nella gestione delle attività che riguardano la fruizione turistica; (b) legare la fruizione turistica dell'Alta montagna a quella del fondovalle e della costa; (c) realizzare un'offerta ricettiva, escursionistica, sportiva, enogastronomica di qualità	(a) analisi del territorio; (b) realizzazione di atelier territoriali con gli stakeholder finalizzati a individuare le linee di sviluppo del progetto; (c) individuazione uno scenario condiviso di sviluppo dell'alta val Fontanabuona basato sullo sviluppo della fruizione turistico-sportiva; (d) ideazione di percorsi escursionistici e cicloturistici sul Monte Caucaso; (e) azioni finalizzate a migliorare l'accessibilità	Turismo sportivo, paesaggistico e culturale	La creazione di una struttura di governance innovativa del sistema turistico costituisce uno degli obiettivi del progetto.
Parco Aveto. Una montagna d'accoglienza	30 Km <sup>2</sup> , 5 comuni, 8.611 ab.	i paesaggi di alta montagna, il Castello Malaspina, i campanili, i centri storici. Inoltre numerose testimonianze architettoniche "minori" della cultura e dell'attività contadina	2009	Comune di Ne	Comuni di Borzonasca, Mezzanego, Rezzoaglio e Santo Stefano d'Aveto	incentivare sui territori delle tre valli un turismo sostenibile che faccia leva sulle risorse naturali e sulla proposta enogastronomica e alimentare	(a) creazione di un consorzio di promozione turistica; (b) creazione di un servizio unificato di prenotazione e ricevimento delle strutture ricettive; (c) realizzare un marchio allo scopo di rendere riconoscibile sul mercato il "prodotto turistico locale"; (d) valorizzare i prodotti tipici locali	Turismo escursionistico ed enogastronomico	Il progetto mira alla creazione di una struttura consorziata che raggruppi enti istituzionali, strutture ricettive, produttori agricoli, etc.
<b>Emilia Romagna</b>									
Terre Matilde di Canossa	22 comuni	Le fortificazioni risalenti alla dinastia dei Canossa, le pievi e i borghi storici, il paesaggio collinare, suggestivo e intatto in lunghi tratti	1994	Regione Emilia Romagna	Soggetti di diritto pubblico (comuni, province ed enti territoriali) sia soggetti di diritto privato (aziende e singoli cittadini)	La valorizzazione delle località matildiche, mediante la tutela e il recupero dei beni monumentali e ambientali e attraverso attività di carattere culturale e di promozione turistica	La Matide di Canossa S.p.A promuove studi culturali e progetti di sviluppo turistico. Tra questi: la realizzazione di un'ippovia, di un percorso trekking, progetti di valorizzazione enogastronomica del territorio (Strade del Vino e dei Sapori).	Turismo culturale, naturalistico, sportivo	Società a partecipazione pubblico-privata istituita dalla L.R. n. 44 del 15 dicembre 1989



Appennino Slow	700 Km <sup>2</sup> , 8 comuni, 63.425 ab.	Il paesaggio inviolato, i beni culturali	2006	Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi, Consorzio Turistico Idice Savena Setta	Oltre la Comunità Montana e i Comuni della Comunità Montana, il consorzio comprende 28 partner (soggetti pubblici, privati, associazioni)	(a) valorizzare luoghi, borghi e percorsi relativi all'area montana compresa tra Bologna e Firenze; (b) promuovere il turismo in maniera integrata	(a) organizzazione e promozione di itinerari legati al turismo sportivo e naturalistico; (b) gestione delle prenotazioni presso le strutture ricettive	Turismo sportivo e naturalistico, turismo esperienziale e creativo	Consorzio di promozione turistica
Appennino Parma Est	730 Km <sup>2</sup> , 8 comuni, 27.000 ab.	L'attrazione principale è costituita dal turismo della neve. Tra le altre risorse: il paesaggio (2 parchi naturali), i castelli, casali, borghi e pieve circondate da vigneti, prodotti enogastronomici	2007	Comunità Montana Appennino Parma Est	La Regione, la Provincia, la Comunità Montana, 2 Enti Parco e gli 8 Comuni della CM	(a) la predisposizione di un'offerta turistica coordinata; (b) coniugare il "turismo della neve" al turismo escursionistico estivo, favorendo la destagionalizzazione dei flussi turistici	(a) Interventi sull'offerta (realizzazione di infrastrutture per il turismo estivo, ristrutturazioni, interventi per il rinnovamento delle strutture per lo sci alpino; (b) attività di promozione turistica (itinerari naturalistici a piedi, in bici, a cavallo, visite ad aziende, etc.)	Turismo sportivo e naturalistico	Distretto Turistico realizzato attraverso la sottoscrizione di un accordo quadro con la Regione Emilia Romagna
Valli del Cimone	1120 Km <sup>2</sup> , 16 comuni, 60.565 ab.	L'attrazione principale è lo sport, sia invernale che estivo. Il territorio è anche ricco di pievi, castelli, torri e borghi medievali.	-	Regione Emilia Romagna	Enti pubblici, soggetti privati (alberghi, tour operator, etc.), misti (pubblico-privati), associazioni di categoria	Aggregare gli operatori del territorio intorno a un progetto di marketing, nel segno di un turismo sostenibile	Predisposizione di pacchetti turistici sui temi sport, benessere, enogastronomia, cultura. Promozione di percorsi mountain bike, passeggiate a cavallo.	Turismo sportivo, naturalistico, turismo del benessere	Consorzio di operatori turistici
<b>Friuli Venezia Giulia</b>									
Consorzio Pro Loco Meduna Livenza	530 Km <sup>2</sup> , 17 comuni, 105.000 ab.,	Il paesaggio montano delle Prealpi Carniche, il paesaggio collinare, risorse naturalistiche e faunistiche, valenze storico-architettoniche, il comprensorio sciistico di Piancavallo	2002	Regione Friuli Venezia Giulia	17 Pro Loco della Provincia di Pordenone	(a) promuovere il coordinamento delle attività delle Pro Loco; (b) promuovere la valorizzazione del territorio, il mantenimento e il recupero delle tra	(a) coordinamento delle attività delle Pro Loco associate; (b) realizzazione di servizi di consulenza e formazione a favore delle Pro Loco; (c) promozione dello sviluppo del territorio e della valorizzazione turistica; (d) gestione di un ufficio turistico	Turismo naturalistico, turismo heritage	Consorzio tra Proloco istituito dalla L.R. 2/2002

## 1. Valle di Susa. Tesori di arte e cultura alpina.

<http://www.vallesusa-tesori.it>

### **Il territorio: caratteristiche e risorse**

“Valle di Susa. Tesori di arte e cultura alpina” è un piano integrato di valorizzazione relativo al territorio della Valle di Susa, situata in Piemonte, tra Torino e il confine francese. La Valle di Susa è una delle maggiori valli dell’arco alpino, abitata da circa 90.000 persone (che diventano più di 400.000 nel periodo invernale ed estivo). Le montagne di questa valle sono state protagoniste con Torino, nel febbraio 2006, dei XX Giochi Olimpici Invernali; per questo motivo l’intero territorio è stato interessato negli ultimi due decenni da ingenti investimenti economici. Di tali risorse finanziarie ne ha beneficiato anche il complesso storico artistico della Valle che ha visto la realizzazione di lavori di ristrutturazione e restauro del patrimonio culturale ed il recupero strutturale della maggior parte dei tesori di arte e cultura alpina presenti.

Gli itinerari che compongono il “museo diffuso” della valle si snodano tra siti archeologici di antico e recente scavo, musei di arte sacra, abbazie, chiese parrocchiali romanico-delfinali, cappelle montane, ecomusei, borgate, fortificazioni, strade militari e castelli, che vanno dal Medioevo alla Seconda guerra mondiale. Si aggiungono a tali patrimoni di arte e cultura alpina numerosi siti naturalistici e prodotti enogastronomici del territorio.

### **Il progetto**

Nel corso del biennio 2002-2003 alcune Associazioni di volontariato culturale della Valle di Susa (prima tra tutte, il Museo Diocesano di Arte Sacra di Susa) sono state di stimolo per la nascita del piano di valorizzazione territoriale integrata denominato: Valle di Susa. Tesori di Arte e Cultura Alpina. L’input è stato raccolto dalle due Comunità Montane della Valle di Susa e a questa volontà del territorio si è unito il sostegno da parte della Provincia di Torino e della Regione Piemonte e delle Fondazioni bancarie.

Il piano di valorizzazione è dunque frutto del lavoro comune tra attori diversi (pubblici, privati e del terzo settore) e tra attività economiche differenti (turismo, agricoltura, artigianato, ecc.) ed ha come finalità principale quella di individuare e promuovere azioni volte al miglioramento della fruizione del patrimonio culturale operando sull’apertura dei beni, sulla loro presentazione e valorizzazione. Più nello specifico il piano favorisce l’aggregazione di soggetti attorno a un piano di sviluppo condiviso e di implementazione delle attività previste; promuove azioni di sviluppo sostenibile finalizzate a mettere in valore il patrimonio culturale locale; facilita l’attivazione a livello locale di processi di gestione in rete del patrimonio culturale; promuove lo sviluppo di forme di sviluppo turistico sostenibile; favorisce la presa di coscienza dei territori delle

proprie potenzialità di sviluppo e la creazione di una rete di territori interessati alle stesse tematiche.

Hanno sottoscritto il protocollo d'intesa per la realizzazione del piano 36 Comuni della Valle (Almese, Avigliana, Bardonecchia, Borgone di Susa, Bruzolo, Bussoleno, Caprie, Caselette, Cesana Torinese, Chianocco, Chiomonte, Chiusa San Michele, Claviere, Condove, Exilles, Giaglione, Gravere, Mattie, Meana di Susa, Mompantero, Moncenisio, Novalesa, Oulx, Salbertrand, San Didero, San Giorio di Susa, Sant'Ambrogio di Torino, Sant'Antonino di Susa, Sauze d'Oulx, Sauze di Cesana, Sestriere, Susa, Vaie, Venaus, Villardora, Villarfocchiardo), i Parchi naturali del territorio (Parco Naturale Orsiera Rocciavrè e Riserve di Chianocco e Foresto, Parco Naturale del Gran Bosco di Salbertrand), 17 Associazioni di volontariato culturale, una quarantina di operatori della ricettività e dell'enogastronomia locale.

I temi intorno a cui è stata organizzata la presentazione del patrimonio culturale del piano sono i seguenti:

- Ambiente: in particolare il Parco naturale dei Laghi di Avigliana, il Parco Naturale Orsiera Rocciavrè e il Parco Naturale del Gran Bosco di Salbertrand organizzano corsi e percorsi didattici, escursioni, soggiorni didattici, visite agli ecomusei;
- Arte Sacra: il Centro Culturale Diocesano di Susa si occupa di gestire e valorizzare cinque musei (il Museo Diocesano di Susa e i Musei di Arte Religiosa Alpina di Melezet a Bardonecchia, Novalesa, Giaglione e San Giorio) e numerosi siti culturali tra cui abbazie, monasteri, cicli affrescati, collezioni museali);
- Archeologia: sono numerose le testimonianze archeologiche che illustrano la ricchezza del passato millenario del territorio (l'epoca preistorica è testimoniata dai siti neolitici di Vaie e della Maddalena di Chiomonte e da numerose incisioni rupestri site alle pendici del Rocciamelone; per l'epoca precedente alla conquista romana spicca l'area di culto celtica dell'acropoli di Susa; Susa conserva monumenti dell'epoca romana tra cui l'Arco di Augusto, la Porta Savoia e i resti dell'acquedotto, del castrum, del tempio e l'arena; dell'epoca medievale rimangono i resti dei castelli di Avigliana, Condove, San Giorio di Susa, il ricetto di San Mauro a Rivera di Almese e il parco archeologico della Tur d'Amun di Bardonecchia. Del periodo moderno è la "Casa delle Lapidi" di Bousson mentre il Dinamitificio Nobel di Avigliana e il Museo Feralp di Bussoleno sono esempi di archeologia industriale);
- Cultura materiale: di rilievo etnografico si contano il museo civico etnografico di Bardonecchia, il Museo Etnografico ed il mulino della frazione Rochemolles di Bardonecchia, l'Ecomuseo Colombano Romean di Salbertrand, l'ecomuseo delle terre di confine al Moncenisio, il museo etnografico di vita montana in val Cenischia

a Novalesa, il museo etnografico “Gente di montagna” a Condove, il museo della resistenza al Colle del Lys);

- Fortificazioni: il territorio è stato oggetto, nel corso dei secoli, di una fitta attività fortificatoria, mirata ad impedire il transito lungo le valli alpine, spesso utilizzate come canali di eserciti indirizzati verso i campi di battaglia. In Valle di Susa si può osservare una stratificazione storica d’architettura militare che va dall’alto medioevo sino ad opere dell’ultimo conflitto (tra queste: il forte Bramafam a Bardonecchia, Torre e ricetto di San Mauro ad Almese, il Forte di Exilles);
- Enogastronomia: le misure intraprese sono state rivolte verso un turismo enogastronomico di qualità che ha puntato soprattutto alla valorizzazione e al recupero della produzione di prodotti tipici tra cui i formaggi (il Plaisentif, il formaggio a crosta rossa, il Murianen, la toma del Moncenisio, la toma del lait brusc, ecc.), i salumi (Murianen, Mica, il Prosciuttello Valsusa, il Viurun, ecc.), il recupero di antichi vitigni valsusini (come ad esempio l’Avanà, il Carcairun, la Grisa, il Becouet e il Baratuciat), la valorizzazione del Marrone (per il quale è stata inoltrata la richiesta di Indicazione Geografica Protetta da parte del Ministero dell’Agricoltura), la produzione di miele, di mele (Carpèndù, Dolce dei Bigiardi, Dolce di Chiomonte, Losa, Grigia di Giaglione, Maddalena, Renetta di Giaglione, Rossa di Chiomonte, Rossa di Maffiotto, Rusnenta di Coldimosso, Giacchetta, Magnana, Cantin, Calvilla Rossa, Susina), di patate e di distillati di erbe alpine (come ad esempio il genepy);
- Itinerari tematici: tra cui “I Monasteri Alpini”, “Vivere e Attraversare le Alpi”, “Racconti d’Arte Alpina”, “I Sentieri del Silenzio”, “I Colori dell’Inverno”, “Le Strade dei Valdesi”;
- Proposte turistico-culturali: tra cui “La Sacra di San Michele e il borgo medievale di Avigliana”, “Susa, città celtica, romana e medievale”, “Il villaggio alpino e l’abbazia di Novalesa”, “Vivere e attraversare le Alpi: Novalesa e Moncenisio”, “Cultura e vita quotidiana in Valle di Susa: Salbertrand e Melezet”, “Sacra di San Michele - Avigliana - Abbazia e villaggio alpino di Novalesa”, “Susa - Novalesa - Forte di Exilles - Parrocchiale e ecomuseo Colombano Romean di Salbertrand”, “Conca di Bardonecchia - Susa - Abbazia e villaggio alpino di Novalesa”.

E’ a disposizione la Valle Susa Card che dà diritto a sconti e riduzioni presso siti e strutture di accoglienza di qualità certificata; inoltre, grazie alle mappe interattive, è facile individuare la posizione dei diversi beni, creare percorsi di visita personalizzati, scoprire il calendario di appuntamenti culturali, manifestazioni enogastronomiche ed escursioni.

Sotto il profilo organizzativo la scelta operata dai partner del sistema culturale è stata quella di non creare un nuovo Ente, e di dare vita a un sistema con una *governance* a rete, estremamente leggera e malleabile. La struttura di governance del progetto comprende tre livelli di partecipazione:

1. Il Comitato di Coordinamento generale del progetto, rappresentativo dei differenti portatori di interessi del territorio; in questo tavolo vengono discusse le strategie generali, vengono condivisi i piani di azioni annuali proposti dai gruppi di lavoro e vengono verificati i risultati;
2. La Cabina di Regia, affiancata dalla segreteria organizzativa. Con compiti di supporto operativo garantisce il raccordo tra i gruppi di lavoro;
3. I Gruppi di lavoro rappresentano il terzo livello di partecipazione e operano sui diversi temi in cui il territorio si è ritrovato ad organizzare il proprio patrimonio storico-culturale e paesaggistico - ambientale.

La Segreteria organizzativa è invece l'organismo tecnico con compiti di supporto ai Gruppi di lavoro. Ad essa si affianca il ruolo dell'Animatore del sistema, il cui compito consiste nel mantenere vivo il livello di partecipazione.

## **2. Distretto Culturale della Val Camonica**

<http://www.vallecamoniacultura.it/home.php>

### **Il territorio: caratteristiche e risorse**

Il Distretto Culturale della Val Camonica è collocato nella valle omonima. La Val Camonica è una valle alpina della Lombardia orientale che si estende per circa 90 km (ha inizio dal Passo del Tonale, a 1.883 metri s.l.m., e termina alla Corna Trentapassi presso Pisogne, sul lago d'Iseo); essa presenta una superficie di quasi 1.340 kmq su cui si distribuiscono oltre 118.000 abitanti ed è attraversata in tutta la sua lunghezza dal corso del fiume Oglio. I comuni che fanno parte della Valle sono 45 e rispettivamente: Angolo Terme, Artogne, Berzo Demo, Berzo Inferiore, Bienno, Borno, Braone, Breno, Capo di Ponte, Cedegolo, Cerveneno, Ceto, Cevo, Cimbergo, Cividate Camuno, Corteno Golgi, Costa Volpino, Darfo Boario Terme, Edolo, Esine, Gianico, Incudine, Losine, Lovere, Lozio, Malegno, Malonno, Monno, Niardo, Ono San Pietro, Ossimo, Paisco Loveno, Paspardo, Pian Camuno, Piancogno, Pisogne, Ponte di Legno, Prestine, Rogno, Saviore dell'Adamello, Sellero, Sonico, Temù, Vezza d'Oglio, Vione.

La valle è compresa quasi per intero nel territorio amministrativo della Provincia di Brescia, esclusi i comuni di Lovere, Rogno, Costa Volpino (che fanno parte della provincia di Bergamo).

La valle presenta due riserve naturali di circa 290 ettari la prima (“Riserva regionale incisioni rupestri di Ceto, Cimbergo e Paspardo”) e 210 ettari la seconda (“Riserva naturale delle valli di Sant’Antonio”) oltre ad alcuni parchi d’interesse sovracomunale (tra cui il parco dell’Alto Sebino, il parco del lago Moro, il parco della Gola del Tinazzo).

La Valcamonica è sempre stata conosciuta più per il turismo legato allo sci e ad attività sportive invernali ed estive che per il patrimonio culturale (il turismo culturale rappresenta, infatti, finora, una minima parte delle presenze nell’area). Nonostante ciò, il territorio camuno presenta numerose risorse culturali quali: l’arte rupestre (dichiarata sito UNESCO); il patrimonio archeologico di età romana; l’arte sacra della prima cristianizzazione; castelli, pievi e borghi medievali; i cicli pittorici e artistici del Rinascimento; edifici di archeologia industriale come forni e centrali idroelettriche della prima industrializzazione italiana; una ampia documentazione etnografica sulla storia delle comunità rurali e di montagna, raccolta nelle collezioni dei musei inseriti nel sistema “Musei di Valle Camonica” e “ViCiNiA: Valle Camonica negli archivi”.

### **Il progetto**

Il Distretto Culturale di Valle Camonica è un progetto finanziato dalla Fondazione Cariplo (con una cifra iniziale di 4 milioni di euro) ed ha l’obiettivo di valorizzare il patrimonio storico, artistico, culturale della vallata puntando il più possibile a sfruttare le sinergie locali. Nato all’inizio del 2009 è il primo distretto culturale della Lombardia.

L’organizzazione e la gestione del distretto è affidata ad un Ufficio Associato la cui struttura è volta a garantire la rappresentanza dei soggetti coinvolti e la democraticità della partecipazione. L’Ufficio è stato istituito con una convenzione sottoscritta da tutti i soggetti pubblici aderenti al distretto e cioè: la Comunità Montana di Valle Camonica, individuata come soggetto capofila, il Consorzio dei Comuni BIM (Bacino Imbrifero Montano del fiume Oglio) di Valle Camonica, la Provincia di Brescia, l’Unione dei Comuni della Valsaviore (Comuni di Berzo Demo, Cedegolo, Cevo e Saviore dell’Adamello), Unione dei Comuni dell’alta Valle Camonica (comuni di Incudine, Monno, Ponte di Legno, Temù, Vezza d’Oglio, Vione), Comuni di Artogne, Berzo inferiore, Bienno, Borno, Braone, Breno, Capo di Ponte, Cervenno, Ceto, Cimbergo, Cividate Camuno, Corteno Golgi, Edolo, Esine, Gianico, Losine, Lozio, Malegno, Malonno, Niardo, Ossimo, Paisco Lovenno, Paspardo, Pian Camuno, Piancogno, Pisogne, Prestine, Sellero, Sonico.

Il processo di costituzione del distretto (durato all’incirca un anno e mezzo) ha visto la realizzazione di numerosi incontri con le realtà politiche, sociali, culturali, economiche del territorio, oltre che l’organizzazione di workshop, manifestazioni ed eventi al termine dei quali è stato redatto e poi approvato lo Studio di Fattibilità Operativa per la costituzione del Distretto Culturale. Tale studio di fattibilità ha evidenziato obiettivi e linee strategiche del progetto, interventi, strumenti di gestione e controllo.

Gli obiettivi specifici del Distretto Culturale in sintesi sono risultati essere i seguenti:

- promuovere e consolidare una visione del territorio della Valle Camonica come laboratorio di ideazione, sperimentazione e condivisione di esperienze per la valorizzazione delle eccellenze artistiche, naturali e storiche, delle tecnologie, dei materiali;
- sostenere sviluppo e innovazione nel settore culturale (con una particolare attenzione all'arte moderna e contemporanea) e creativo attraverso l'attività di ricerca e l'incubazione di nuove realtà imprenditoriali;
- valorizzare il ruolo del patrimonio culturale diffuso nel territorio (nel paesaggio, nei monumenti, nei borghi e nelle piazze);
- incoraggiare e sostenere la domanda culturale dei residenti e dei visitatori utilizzando un ampio ventaglio di offerta che vada dai festival musicali alle mostre, dagli eventi della tradizione ai parchi, dalle biblioteche ai musei e dai cicli pittorici all'arte sacra.

Finora il Distretto Culturale ha cercato di consolidare i vari sistemi culturali presenti sul territorio intorno al polo del Palazzo della Cultura di Breno, inteso come punto operativo di raccordo tra i vari servizi culturali attivi sul territorio. Qui è stato, inoltre, allestito un edificio che comprende la Biblioteca Comprensoriale, il CaMus - Museo Camuno, un InfoPoint, spazi per mostre ed esposizioni ed altri servizi operativi del Sistema Bibliotecario. Tra i lavori futuri del distretto figurano invece:

- interventi sul patrimonio culturale (interventi di adeguamento delle strutture di ricezione e fruizione presenti sul territorio tra cui il completamento dei lavori del Museo Nazionale della Preistoria di Capo di Ponte; interventi di adeguamento dei Parchi d'arte rupestre attraverso la creazione di strutture e servizi per l'accoglienza, l'informazione, la segnaletica; operazioni di conservazione del patrimonio archeologico rupestre mediante interventi di pulitura, restauro e catalogazione; azioni di restauro conservativo di beni artistici e culturali tra cui ad esempio il complesso della Via Crucis di Cervenno, interventi di conservazione e valorizzazione di alcuni edifici di archeologia industriale, ecc.);
- interventi di promozione della conoscenza e della partecipazione alla vita del patrimonio culturale (da attività di studio e ricerca ad iniziative volte a favorire la fruizione culturale tra cui il progetto di potenziamento della didattica, creazione di materiale informativo specifico del Sito Unesco, promozione di occasioni di incontro e collaborazione con il mondo scolastico e dell'Università);

- interventi di valorizzazione del patrimonio a fini turistici (progetti di innovazione tecnologica per la fruizione integrata del patrimonio culturale come ad esempio la creazione di una carta unica di accesso al patrimonio del Distretto Culturale e di un servizio di audio-guide telefoniche; progetti di valorizzazione turistica dei sistemi di mobilità della Valle Canonica per esempio della linea ferroviaria Brescia-Iseo-Edolo, riordino della segnaletica turistica esistente);
- interventi di restauro e adeguamento di immobili storici per la realizzazione di laboratori, sale espositive e centri direzionali per l'arte contemporanea (in particolare, la "Casa dell'Arte" di Bienna che rappresenterà lo spazio di fruizione principale per convegni, corsi, seminari, mostre, eventi, esperienze guidate, laboratori, workshop);
- interventi per promuovere la nascita di nuove imprese culturali (realizzazione e gestione di un incubatore per nuove imprese culturali e artistiche in Comune di Civitate Camuno; realizzazione e gestione dell'Osservatorio sui Beni Culturali di Valle Camonica quale centro territoriale di monitoraggio, raccolta e diffusione di dati e informazioni di carattere culturale, turistico e ambientale)

### 3. Parco Aveto. Una montagna di accoglienza

<http://www.unamontagnadiaccoglienza.it>

#### **Il territorio: caratteristiche e risorse**

L'Area Protetta Parco Aveto è situata nell'entroterra del Tigullio nella provincia di Genova e si estende per una superficie di circa 30 kmq.

Il Parco, gestito dall'Ente Parco dell'Aveto, interessa la Val d'Aveto, la Val Graveglia e la Valle Sturla. La Val d'Aveto è caratterizzata da paesaggi di alta montagna, pascoli ed estese faggete: in estate è molto praticato l'escursionismo (anche grazie alla nuova seggiovia di Prato della Cipolla), in inverno è meta di amanti dello sci (alpino, di fondo, escursionistico e alpinistico). La Val Graveglia presenta un paesaggio rurale conservato a uliveti e vigneti e una grande varietà di rocce e minerali, cave e miniere; è possibile vistare con un trenino apposito anche il museo minerario della Miniera di Gambatesa. La Valle Sturla è ricca di prati pascolati, castagneti, nocioleti, orti e uliveti e malghe (le ultime della Liguria). È dominata dai monti Aiona, Zatta e Ramaceto (tra le montagne più alte dell'Appennino Ligure), mete di escursionismo a piedi, in mountain bike o a cavallo; di rilievo nella zona sono anche i laghi di Giacopiane.

All'interno del Parco sono compresi, in parte o totalmente, i comuni di Borzonasca, Mezzanego, Ne, Rezzoaglio e Santo Stefano d'Aveto. All'interno del parco sono inclusi 3



siti di Rete Natura 2000 (rete ecologica europea, nata per garantire la tutela di habitat e specie di flora e fauna in aree di particolare pregio ambientale, tra cui i cosiddetti S.I.C. Siti di Importanza Comunitaria; la Regione Liguria ha individuato nel proprio territorio 124 S.I.C.).

Al di là dei monumenti più celebri, il Castello Malaspina di Santo Stefano d'Aveto (XII secolo) e l'Abbazia di Borzone, si possono citare anche altre opere d'architettura quali i numerosi campanili della Val d'Aveto (tra i più singolari quelli di Cabanne, di Rezzoaglio, di Magnasco), i resti del monastero di Villa Cella, una delle chiese più antiche del comprensorio e numerosi altri edifici religiosi, di epoca medievale o barocca (su tutti, la chiesa di Allegrezze, del XV secolo). Di rilievo, e talvolta anche ben conservati, sono i centri storici e molti ponti di antica costruzione. Sono presenti, inoltre, testimonianze architettoniche "minori" della cultura e dell'attività contadina: casoni rurali e ricoveri dei pastori in pietra, mulini, seccherecci (piccole costruzioni utilizzate per essiccare le castagne), antichi fienili (tipici della Val d'Aveto i barchi a tetto mobile in paglia), cappelle campestri, mulattiere lastricate, canalizzazioni delle acque e passerelle in legno o in pietra. Qualche testimonianza delle antiche attività montanare si trovano anche nei boschi, dove si incontrano neviere ed aie carbonili.

## **Il progetto**

La Regione Liguria ha approvato nel 2009 la graduatoria del bando relativo ai "Programmi Integrati per la ricettività diffusa" finanziando con 530.000 euro il progetto "Una Montagna di Accoglienza nel Parco", ideato e promosso dal Parco dell'Aveto e presentato dal comune di Ne (soggetto capofila) insieme ai comuni di Borzonasca, Mezzanego, Rezzoaglio e Santo Stefano d'Aveto. Tale progetto ha ottenuto il massimo riconoscimento a livello regionale classificandosi al primo posto della graduatoria del bando di finanziamento.

Il progetto si pone la finalità di incentivare sui territori delle tre valli un turismo sostenibile che faccia leva sulle risorse naturali e sulla proposta enogastronomica e alimentare. Il finanziamento regionale viene utilizzato per la creazione di una struttura consorziata volta a migliorare e incrementare l'accoglienza turistica nei cinque comuni. L'obiettivo è quello di riuscire ad offrire circa 200 posti letto e di mettere in rete gli attori turistici del territorio. Il progetto raduna, infatti, il complesso di strutture ricettive già attive sul territorio (per un totale di circa 125 imprenditori) quali piccoli alberghi, affittacamere, locande, bed & breakfast, ostelli, rifugi e agriturismi) e le strutture in fase di realizzazione e di prossima apertura (quali ristoranti, bar e rivendite di prodotti e specialità locali), produttori agricoli, artigiani, commercianti di vari settori, Pro Loco, Associazioni culturali, parchi-avventura, centri sportivi oltre che alle istituzioni locali (i comuni, l'Ente Parco).

L'ospitalità diffusa punta ad unificare il servizio di prenotazione e ricevimento di diverse strutture ricettive sebbene localizzate in più borghi e nuclei storici e anche in edifici singoli di uno o più comuni. Tutte le strutture dovranno essere connotate da uno stile comune riconoscibile, integrato con il territorio, nello specifico si intende valorizzare e rendere riconoscibile sul mercato il "prodotto turistico locale" utilizzando un marchio e una denominazione indicativi del contesto territoriale.

I principali servizi promossi e diretti dall'Ente Parco sono:

- il Centro di Educazione Ambientale del Parco (che organizza attività didattiche per le scuole, corsi di aggiornamento per insegnanti, corsi di formazione, seminari e convegni per scuole, aziende, enti locali);
- l'Accompagnamento escursionistico ambientale (avvalendosi di guide ambientali escursionistiche abilitate, vengono organizzate escursioni per gruppi, società ed associazioni; mostre tematiche e serate con proiezioni su temi ambientali, storici e culturali; escursioni stagionali e a tema come ad esempio "Gli animali del Parco", "Il Parco delle Stelle", ecc.);
- Biblioteca e Centro di Documentazione (situato a Borzonasca presso la sede del Parco dell'Aveto contano sono consultabili oltre 1.000 volumi e riviste specializzate su temi ambientali e naturalistici).

Nelle valli del Parco sono coltivate alcune antiche varietà locali di prodotti ortofrutticoli tra cui la cipolla rossa di Zerli, la nocciola "tapparona" e le patate quarantine. Nelle aree più tipicamente montane del Parco i principali prodotti che si possono ancora acquistare direttamente dai produttori sono le patate, i frutti di bosco, i funghi (anche secchi e sott'olio), le carni di mucca, i formaggi vaccini (San Sté e Sarasso, in particolare) e gli insaccati (salami, coppa, sanguinacci, ecc.) mentre nelle zone di collina o che si affacciano verso la costa si possono acquistare formaggi di pecora e capra, olio, uva e vini (Ciliegiolo, Vermentino, Bianchetta genovese), frutta, nocciole. In tutto il territorio del Parco vengono prodotte numerose varietà di miele, marmellate, castagne, mais (e relative farine), liquori. Alcune sorgenti (Santa Clara a Borzonasca e Santa Rita a Ne) offrono acque oligominerali imbottigliate e messe in commercio. I piatti tipici sono oggi oggetto di riscoperta da parte dei ristoratori più attenti: la Baciocca, i Micotti, la torta di riso, il Castagnaccio o la Patun-a (preparati a base di farina di castagne), la Puta, i Testaieu, il formaggio San Sté, il Prebugiùn (preparato con cavoli, patate ed erbe di campo). Per quanto riguarda i dolci si possono citare i Canestrelli e la Pinolata di S. Stefano d'Aveto e le Rotelle di Borzonasca.

#### 4. Progetto Alta Valfontanabuona

<http://www.fontanabuona.com/2index.asp>

##### **Il territorio: caratteristiche e risorse**

La Valfontanabuona è situata nella parte di levante della provincia di Genova nell'entroterra del golfo del Tigullio; essa è parallela alla costa ligure e si estende dalla confluenza del torrente Lavagna con l'Entella, fino alla dorsale che separa la valle dalla Val Bisagno.

I comuni dislocati nella valle sono 13 e rispettivamente: Carasco, Cicagna, Cogorno, Coreglia Ligure, Favale di Malvaro, Leivi, Lorsica, Lumarzo, Moconesi, Neirone, Orero, San Colombano Certenoli, Tribogna, per un totale di circa 24.850 abitanti diffusi su circa 217 kmq di territorio.

La Valfontanabuona è conosciuta soprattutto per essere stata un feudo della potente dinastia dei Fieschi (la cui importanza storica è testimoniata dalla presenza di numerosi palazzi signorili e antiche chiese) e per le sue numerose cave di ardesia. L'attività di estrazione dell'ardesia ha origini antichissime ma riveste ancora oggi un ruolo importante nell'economia locale.

Soprattutto le zone più interne della valle sono poco popolate: le indicazioni (percorsi museali, itinerari escursionistici, ma anche stradali) non sono sufficienti e i servizi pubblici (bar, ristoranti, negozi alimentari) sono pochi e difficili da individuare a differenza del fondovalle meglio organizzato. Alcuni degli itinerari consigliati dalle guide non sono percorribili a causa della mancata manutenzione dei sentieri.

Il paesaggio che si caratterizza per ampiezza maggiore delle visuali, miglior cura del territorio e maggiore conservazione della matrice agricola è collocato lungo il versante che conduce a Barbagelata e al Passo della Scogliana (attrezzato e frequentato con continuità da gruppi di escursionisti). Dal Rifugio di Barbagelata si gode di un panorama sul Parco di Portofino, il Parco dell'Aveto e l'Antola.

##### **Il progetto**

Lo scopo del progetto è mettere a sistema le esigenze delle Amministrazioni locali soprattutto nella gestione delle attività che riguardano la fruizione turistica, la tutela ambientale e paesaggistica, il riequilibrio insediativo, la redistribuzione dei vantaggi e delle opportunità di sviluppo per eliminare il divario tra il fondovalle, dove si localizzano le attività produttive e i servizi alle persone, e le parti più alte dei versanti dove le condizioni di vita sono quelle caratteristiche delle aree marginali di montagna.

Il progetto è un'azione pilota interna al progetto INNOLABS (parte del Programma Operativo Italia-Francia "Marittimo", relativo alla programmazione dei fondi strutturali 2007-2013), il cui obiettivo consiste nello sviluppo di modelli innovativi di *governance* locale, che favoriscano lo sviluppo socio-economico dei territori. I partner di INNOLABS sono la Collettività Territoriale della Corsica, la Regione Toscana, la Regione Liguria, la Provincia di Sassari l'Università di Pisa. In particolare, l'azione pilota nell'alta Valfontanabuona mira all'individuazione di forme innovative di *governance* per l'attuazione di politiche territoriali e ambientali capaci di favorire la valorizzazione archeologica del territorio imperiese e la valorizzazione dei territori interni della Valle. L'attività di ricerca per l'azione pilota si è svolta dapprima con un'analisi del territorio, con particolare riguardo ai due temi-chiave dello studio (valorizzazione delle aree collinari e percorrenze pedonali e ciclabili), successivamente si sono messe a sistema alcune delle principali azioni attivate negli ultimi decenni per la valorizzazione della Valle.

Il progetto ha coinvolto diversi attori locali con l'obiettivo specifico di discutere e delineare le principali linee di sviluppo previste dalle azioni di *governance* e di attivare scenari di sviluppo. Tecnici ed attori locali, attraverso il lavoro degli atelier territoriali, hanno definito, in maniera concertata, esigenze, vincoli ed opportunità dell'intera Valle. Nello specifico un atelier tecnico ha osservato e commentato in modo organizzato e collegiale le proposte progettuali di alcuni percorsi ciclabili sviluppabili intorno alla sommità del Monte Caucaso; un atelier di tipo gestionale, valutando gli esempi di buone pratiche, ha riflettuto sulle reali condizioni e sulle possibilità di sviluppo della valle.

In particolare gli obiettivi generali raggiunti con il lavoro sono stati:

- l'ideazione e la proposta di una serie di percorsi escursionistici e cicloturistici realizzabili intorno alla sommità del Monte Caucaso sfruttando in parte sentieri, strade, percorsi esistenti e la progettazione e collocazione di servizi e attività di sostegno al progetto: questa fase del lavoro si è articolata in tre parti, approfondendo lo studio del tracciato (sua continuità, pendenze, grado di sicurezza, gestione, costi), delle principali connessioni con la rete dei percorsi esistenti, dei servizi pubblici o di uso pubblico puntuali proponibili o ad esso collegabili;
- la proposta di uno scenario condiviso di sviluppo territoriale dell'alta val Fontanabuona basato principalmente sull'individuazione di attività di fruizione turistico-sportiva l'anello del Monte Caucaso.

Le prossime tappe del progetto saranno:

- l'individuazione di una struttura di *governance* a supporto del progetto;

- Il rafforzamento delle realtà commerciali e imprenditoriali dell'area, prefigurando alla comunità i vantaggi che potranno derivare dalla valorizzazione, in chiave turistica, delle tradizioni locali, di forme di loisir legate all'agriturismo, all'escursionismo e all'agricoltura di qualità.

I territori che si candidano a offrire un servizio turistico-sportivo di questo genere devono puntare a sviluppare strutture e servizi di buon livello e modellati sulle aspettative dei fruitori: un'offerta enogastronomica di alto livello, prodotti di qualità e di provenienza locale, un'offerta turistico-culturale oppure turistico-ambientale-paesaggistica di alta qualità e ben strutturata, un'organizzazione dei servizi di supporto all'attività sportiva funzionale e fortemente interconnessa. Diventa assolutamente prioritario poi che i territori che intendono indirizzarsi a questa domanda turistica sappiano promuoversi e comunicare in modo adeguato la propria offerta e le proprie specificità. Per questo motivo lo scopo è quello di divenire un territorio di attrazione turistico sportiva oltre che ambientale-paesaggistica, in cui tutti i differenti sistemi ricettivi di un territorio siano connessi in rete e parta una campagna di pubblicizzazione presso i tour operator specializzati e le maggiori associazioni sportive interessate.

Altre azioni necessarie riguardano il miglioramento dell'accessibilità (sia a livello locale, sia a livello sovra locale, cercando le modalità più opportune per inserire questo percorso in circuiti di livello regionale e nazionale); il miglioramento della conoscenza delle risorse naturalistiche ed ambientali della valle; la valorizzazione del paesaggio montano sia per quanto concerne la panoramicità che per quanto riguarda gli aspetti storico-culturali e delle tradizioni (come per esempio le numerose testimonianze della resistenza italiana); il collegamento alla fruizione turistica del fondovalle e della costa, mettendo a sistema progettualità in fase di ultimazione come il completamento (giugno 2011) della ciclovia dell'ardesia che dalla foce dell'Entella, passando verso Carasco, raggiunge la località Bassi nel Comune di Tribogna.

## **5. Appennino Slow – viaggiatori dell'altra montagna**

<http://www.appenninoslow.it>

### **Il territorio: caratteristiche e risorse**

I territori che fanno parte di Appennino Slow si collocano in provincia di Bologna, sulla dorsale appenninica che unisce il capoluogo emiliano con Firenze. In particolare, l'area confina a ovest con il Comprensorio Sciistico del Corno alle Scale, a nord con la città di Bologna, ad est col circondario imolese e a sud con il Mugello toscano e la Val Bisenzio. I comuni che aderiscono ad Appennino Slow sono 8 e rispettivamente: Castiglione dei Pepoli, Loiano, Monghidoro, Monterenzio, Monzuno, Pianoro, San Benedetto Val di

Sambro e Sasso Marconi. L'area comprende una popolazione di circa 63.425 unità, distribuita su una superficie territoriale di quasi 700 kmq.

I Comuni di Appennino Slow si caratterizzano per essere stati, per secoli, luoghi di passaggio di eserciti, pellegrini e personaggi illustri (tra cui De Montaigne, Casanova, Goethe, Stendhal). Questi ultimi ed altri ancora, provenienti dal Nord Italia o da altri paesi dell'Europa, erano diretti a Roma ma facevano tappa in questi luoghi dove scoprivano la natura selvaggia e incontaminata dell'Appennino (alcuni di loro hanno voluto trasferire nei loro libri le emozioni vissute attraversando queste valli: Goethe, ad esempio, nel suo "Viaggio in Italia", Stendhal nei suoi "Diari", Casanova nelle sue "Memorie"). Proprio tra i principali punti di forza del territorio vi è, ancora oggi, il fatto che tali zone conservano un paesaggio per lunghi tratti ancora inviolato: l'asperità dell'Appennino ha scoraggiato nei secoli la realizzazione di collegamenti comodi tra Bologna (seconda città dello Stato Pontificio) e Firenze (capitale del Granducato di Toscana fino al 1859). La progettazione della Futa carrabile risale al 1764, la ferrovia "Direttissima" è del 1934, mentre il tratto appenninico dell'Autostrada del Sole è solo del 1960: proprio le difficoltà incontrate nei secoli a realizzare vie agibili e sicure di comunicazione hanno fatto sì che nei secoli questi territori si siano preservati, appunto, da trasformazioni pesanti.

Tre sono i parchi naturali collocati all'interno dell'area (Monte Sole, dei Gessi Bolognesi e dei Calanchi dell'Abbadessa e quello di Laghi di Suviana e Brasimone) e numerose sono le strutture ricettive (alberghi, agriturismi e bed and breakfast) di cui Appennino Slow si avvale per ospitare i turisti.

Si possono contare svariate attrattive del territorio tra cui la casa museo di Guglielmo Marconi (che proprio su queste colline realizzò i suoi primi esperimenti sulla radio), Palazzo de' Rossi (della fine del secolo XV, in stile tardo gotico bolognese, comprende la residenza signorile, che ospitò Giovanni II di Bentivoglio, il pontefice Giulio II e Torquato Tasso), il Santuario della Vergine di Bocca di Rio (luogo di culto mariano della fine del '400, con chiostro rinascimentale del '600, è uno dei luoghi di culto più frequentati dell'Appennino bolognese), il Museo della civiltà contadina di Monghidoro e quello archeologico Fantini di Monterenzio, il centro astronomico di Loiano e il golf club di Molino del Pero.

## **Il progetto**

Il Sistema Turistico Valli Bolognesi, oggi Appennino Slow, è il soggetto di sviluppo turistico creato nel 2006 dalla Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi assieme al Consorzio Turistico Idice Savena Setta. Scopo di Appennino Slow è quello di valorizzare e fare riscoprire luoghi, borghi e percorsi relativi all'area montana compresa tra Bologna e

Firenze. Per raggiungere questo obiettivo sono stati ideati una serie di pacchetti turistici che promuovono, sia nel circuito nazionale che internazionale, il territorio provinciale bolognese; in particolare il progetto punta sulla promozione integrata del turismo dei territori da parte di enti pubblici e soggetti privati. Tra i partner di Appennino Slow figurano: il Settore Turismo della Provincia di Bologna, Unione Appennino e Verde, Strada dei Vini e Sapori Appennino Bolognese, Consorzio Montagna Bolognese, Azienda Promozione Turistica Emilia Romagna, Visit Emilia Romagna, Unione Montana Valli Savena e Idice, Club Appennino Italiano, Federazione Italiana Amici della Bicicletta, Monte Sole Bike Group, Federazione Italiana Sport Equestri, Unicoper Turist (agenzia di viaggi), Italica 150 (sito del viaggio di Enrico Brizzi lungo l'Italia), Associazione Francigena 21, Sito del Movimento Lento ([www.movimentolento.it](http://www.movimentolento.it)), Sasso Marconi Foto, InfoSasso (Ufficio di informazioni turistiche), GeoPortale di percorsi ed itinerari GPS ([www.trackguru.net](http://www.trackguru.net)), Terre del Levante Fiorentino, Associazione Oltr'Alpe Monghidoro, Gas29 per gli appassionati di MTB, Alp Channel – la web tv della montagna ([www.alpchannel.it](http://www.alpchannel.it)), Webcam Appennino ([www.webcamappennino.it](http://www.webcamappennino.it)), [www.jenuino.com](http://www.jenuino.com) (sito innovativo nel settore agroalimentare ed enogastronomico), Blog Europe Direct dell'Appennino (<http://europedirectdellappennino.blogspot.it>). Il progetto comprende la creazione di un centro servizi che si occupa di valorizzare determinati spazi del territorio, del reperimento dei finanziamenti, della formazione degli operatori, della promozione e commercializzazione dei pacchetti turistici. Per quanto riguarda questi ultimi sono disponibili pacchetti da 2 a 7 giorni, sia da svolgere da soli che con guide ambientali.

Le proposte turistiche sono variegata e vanno dal trekking (con percorsi che variano da qualche ora di camminata fino a 6 giorni), alla mountain bike, all'ippoturismo, ai motori (tra cui ad esempio la gara in auto d'epoca sulla storica strada della Futa o i giri in moto Ducati), agli eventi e alle sagre. Tra i pacchetti più originali figura l'itinerario "I luoghi della scienza": si tratta di un percorso guidato alla scoperta dell'energia rinnovabile; comprende la visita al Laboratorio Educativo delle Acque, nel cuore del Parco Regionale dei laghi di Suviana e Brasimone, la visita alla diga e alla centrale del bacino di Suviana, principale sistema di produzione idroelettrica dell'intera regione, e infine la visita alla centrale eolica sulla sommità di Monte Galletto, fra Monzuno e San Benedetto Val di Sambro. La centrale, attiva dal 1999, è stata la prima a essere costruita nel nord Italia. Per i più piccoli Appennino Slow organizza passeggiate didattiche sulla "Via del pane dell'Appennino Bolognese", laboratori della ceramica e la visita a fattorie.

I prodotti tipici della zona, inseriti nel paniere di "MontagnAmica", sono volti al recupero della tradizione locale: carni, salumi, formaggi, frutti del bosco, miele, vini e prodotti da forno. Un progetto speciale dell'Associazione MontagnAmica è "La Via del Pane dell'Appennino Bolognese" che si basa sull'idea di recuperare e valorizzare la coltivazione biologica dei cereali diffusa nell'area appenninica bolognese, attraverso la

qualificazione dell'intera filiera, dal campo alla tavola. Il pane si fa protagonista di un itinerario turistico-culturale-gastronomico – la Via del Pane della Montagna Bolognese appunto – che percorre il territorio delle valli facendolo conoscere ed apprezzare dal punto di vista turistico.

La Comunità Montana in cui è inserito Appennino Slow ha ottenuto, assieme ad altre tre sole Comunità in tutta Italia, la registrazione EMAS (acronimo inglese *EcoManagement and Audit Scheme* ed indica in modo sintetico il Regolamento della Comunità Europea n. 761 del marzo 2001 che disciplina le modalità di adesione volontaria delle organizzazioni ad un sistema comunitario di ecogestione ed audit).

## 6. Il Distretto Turistico Appennino Parma Est

[www.appenninoparmaest.it](http://www.appenninoparmaest.it)

### **Il territorio: caratteristiche e risorse**

Il territorio in questione è costituito da 8 comuni (Langhirano, Lesignano de Bagni, Neviano degli Arduini, Calestano, Tizzano Val Parma, Palanzano, Corniglio, Monchio delle Corti) compresi nel territorio della Comunità Montana Appennino Parma Est. L'area, che unisce idealmente la cinta pede-collinare di Parma con i confini toscano e ligure, si estende per circa 730 kmq e conta quasi 27.000 abitanti. Tra i beni culturali la zona presenta numerosi castelli, torri (prima fra tutte quella di Torrechiara), casali, borghi e pieve circondate da vigneti. Per quanto riguarda i prodotti dell'enogastronomia locale i territori sono ricchi di funghi, tartufi e altri prodotti del sottobosco. Il Prosciutto di Parma, i tortelli di patate di Rusino, gli anolini, i salumi, i marroni di Campora o i dolci tipici come la spongata e ancora i vini dei Colli, il tartufo nero di Fragno, il Parmigiano Reggiano rappresentano alcuni tra i cibi più tipici della zona.

Al momento la risorsa turistica principale è tuttavia rappresentata dallo sport invernale: la stazione più alta della zona Pratospilla è compresa nel territorio del parco dei Cento Laghi e comprende alcuni impianti (tra cui la seggiovia "Rio Spilla", la scivola "Biancani", il tapis roulant Baby e il Cinghial Park per lo snowboard).

### **Il progetto**

Il Distretto Turistico Appennino Parma Est viene istituito nel gennaio 2007 per iniziativa della Comunità Montana Appennino Parma Est attraverso la sottoscrizione di un accordo quadro con la Regione Emilia Romagna. In termini generali, il progetto mira alla creazione di un sistema turistico locale per lo sviluppo e la valorizzazione coordinata delle risorse, alla promozione dell'offerta turistica in un'ottica di sistema di valle, alla



valorizzazione di circuiti tematici sovra-comunali e di corridoi escursionistici e stradali intervallivi e transappenninici.

La nascita del Distretto deriva dalla volontà di creare una rete integrata tra i diversi territori in maniera da far sì che le scelte per la valorizzazione turistica avvengano in maniera coordinata, scongiurando la parcellizzazione delle azioni dei singoli.

L'idea è quella di dare vita ad uno strumento che sia in grado di valorizzare il patrimonio territoriale dell'Appennino Parma Est e di far sì che le stazioni turistiche e i comuni firmatari dell'accordo siano connessi con i numerosi soggetti turistici presenti nella zona e partecipino in forma attiva alle decisioni e deliberazioni del Distretto. Hanno sottoscritto l'accordo quadro per la costituzione del Distretto Turistico Parma Est i seguenti soggetti: la Regione Emilia Romagna con la Comunità montana Appennino Parma Est, la Provincia di Parma, il Parco Nazionale Tosco-Emiliano, il Parco Regionale dei Cento Laghi, i Comuni di Calestano, Corniglio, Langhirano, Lesignano de' Bagni, Monchio delle Corti, Neviano degli Arduin, Palanzano, Tizzano Val Parma.

Con la strutturazione del distretto, la Comunità Montana Parma coordina e gestisce i territori secondo un sistema di sussidiarietà locale che si sviluppa in particolare su cinque stazioni turistiche (Pratospilla, Lagdei – Lago Santo, Rifugio Lagoni, Parco provinciale Monte Fuso, Complesso turistico sportivo di Scurano) e nel comprensorio Schia Monte Caio (il solo progetto di Schia Monte Caio prevede un investimento di quasi 2 milioni e mezzo di euro provenienti dai fondi strutturali DOCUP obiettivo 2, dalla Provincia e da parte dell'imprenditoria privata). Per ogni stazione sciistica è prevista la progettazione di un piano industriale che si basa, in primis, sul superamento della monostagionalità dei centri turistici. L'idea è quella di offrire un'offerta diversificata lungo tutto l'anno e appetibile ad un'utenza il più possibile variegata. Per il rilancio del territorio si punta, infatti, alla "doppia stagionalità" per coinvolgere sia il turismo della neve, sia il turismo escursionistico estivo.

Il Distretto turistico ambientale Appennino Parma Est prevede la realizzazione di un sistema turistico locale caratterizzato dall'offerta integrata di beni ambientali, culturali e attrazioni compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato.

Sono previsti interventi di riqualificazione del paesaggio rurale su pascoli e boschi, la realizzazione di infrastrutture per il turismo estivo fra i quali: sentieristica (tra i vari sentieri si possono ricordare ad esempio la "Strada del Prosciutto e dei Vini dei Colli" e il "Parco dei 100 Laghi"), percorsi per l'ippoturismo e per le mountain bike, infrastrutture per la pratica del volo con deltaplano e parapendio, realizzazione di un piccolo locale in quota, interventi per la valorizzazione del patrimonio culturale (San Matteo – Opera Pia Biggi) e il completo rinnovamento delle strutture per lo sci alpino (in riferimento a quest'ultimo è prevista la demolizione degli impianti in disuso, la costruzione di una

seggiovia, la completa ristrutturazione dell'impianto di innevamento). Altre opere di valorizzazione del territorio prevedono anche l'allargamento del Parco regionale e l'istituzione di un paesaggio protetto.

## **7. Valli del Cimone – Modena Appennino**

<http://www.vallidelcimone.it/>

### **Il territorio: caratteristiche e risorse**

I comuni che fanno parte delle Valli del Cimone sono collocati nella zona dell'Appennino tra Modena e Bologna e sono in totale 16: Fanano, Fiumalbo, Frassinoro, Lama Mocogno, Montecreto, Montefiorino, Montese, Palagano, Pavullo, Pievepelago, Polinago, Prignano, Riolunato, Serramazzone, Sestola, Zocca.

Tale area comprende in totale una popolazione di circa 60.565 unità, distribuita su una superficie territoriale di 1.120 kmq.

Le Valli del Cimone sono aree ricche di pievi, castelli, borghi medievali. I paesi medievali per eccellenza sono Riolunato (famoso per i suoi "maggi", mese in cui si svolgono le manifestazioni delle Anime e delle Ragazze) e Fiumalbo che hanno conservato, più degli altri, le sembianze dell'epoca. Nella città di Pavullo vi è il parco ed il palazzo Ducale, realizzati nella prima metà dell'Ottocento. Il castello di Montecuccolo che "domina" il minuscolo borgo medioevale, è dell'anno Mille mentre a qualche chilometro da Montecuccolo vi è la Pieve di Renno, edificio romanico che risale al XII secolo. Tra Lama Mocogno, Pavullo e Polinago vi è il Ponte del Diavolo, un monolite naturale con un'arcata alta 3 metri. Nei pressi di Fiumalbo, invece, nel borgo delle Valdare e a Doccia, si trovano le "capanne celtiche" (edifici a pianta quadrata con tetti spioventi di paglia). Numerose sono le rocche, le torri, i palazzi anche a Polinago, Montefiorino, Palagano.

### **Il progetto**

Valli del Cimone è il Consorzio degli operatori turistici dell'Appennino modenese e degli Enti Locali interessati allo sviluppo economico e turistico dell'area; Valli del Cimone aderisce all'Unione di Prodotto Appennino e Verde della Regione Emilia Romagna (associazione di soggetti pubblici e privati costituitasi nel 1998 con l'obiettivo di promuovere il prodotto turistico Appennino e Verde e di supportare l'attività di commercializzazione), di cui è socio fondatore. Valli del Cimone punta ad aggregare gli operatori del territorio intorno a un progetto di marketing, nel segno di un turismo sostenibile.

L'attività del consorzio si articola in azioni mirate alla promozione su vasta scala del territorio e di partnership con agenzie viaggi e tour operator per la commercializzazione.

Fanno parte del Consorzio sia enti pubblici, sia soggetti privati e misti (pubblico-privati). Gli enti pubblici che vi partecipano sono rispettivamente: la Comunità Montana del Frignano Pavullo, l'Unione dei Comuni montani Valli Dolo, Dragone e Secchia Montefiorino, l'Unione dei Comuni Terre di Castelli, Vignola ed i 16 comuni appartenenti al Consorzio. Tra le associazioni di categoria figurano l'Ascom Confcommercio di Modena, il CNA Provincia di Modena, Confesercenti di Modena, Libero Commercio di Modena, oltre a numerosi consorzi e associazioni turistiche e sportive, 23 alberghi collocati della zona e la società cooperativa Archeosistemi.

Le proposte di soggiorno offerte da Valli del Cimone si strutturano in pacchetti ad hoc che riguardano principalmente: sport e benessere, enogastronomia, cultura.

Per quanto lo sport il territorio in questione comprende numerose strutture per la pratica sia invernale che estiva. Fanano e Sestola, ad esempio, sono note stazioni sciistiche dove è possibile svolgere attività che sia di sci da discesa che di fondo; è presente a Piancavallaro il "Cimone snowpark" dove è possibile fare snowboard, snow-tubing, oltre che utilizzare bob, slittini e canotti da neve. I vari comuni offrono inoltre numerose attrezzature come piscine, campi da tennis, campi da beach volley e bocce, palestre di roccia per l'arrampicata, palestre polivalenti, un palaroller (che d'inverno diventa palaghiaccio).

I vari pacchetti turistici aggiungono a queste attività anche numerosi percorsi per le mountain bike e per passeggiate a cavallo. Sono inoltre numerosi sull'area i centri benessere collocati anche all'interno di castelli e palazzi medievali.

Per quanto riguarda invece l'enogastronomia il Consorzio Valli del Cimone e i Consorzi di tutela di Aceto Balsamico Tradizionale, Lambruschi di Modena, Parmigiano Reggiano e Prosciutto di Modena hanno rinnovato l'accordo di co-marketing, nato nel 2010. Nel 2011 Valli del Cimone ha sviluppato attraverso i propri canali (web, depliant, newsletter, brochure, guide turistiche, ecc.), azioni di comunicazione e promozione dei prodotti a Denominazione d'Origine Protetta tutelati dai Consorzi; in cambio, i consorzi dei produttori si sono impegnati a fornire a Valli del Cimone un quantitativo concordato di prodotti e gadget a marchio. Nell'ambito di questo progetto è prevista l'apertura di un nuovo punto degustazione di prodotti DOP al Castello di Montecuccolo (la "Locanda del Condottiero") e altre iniziative per valorizzare le ricchezze turistiche ed enogastronomiche dell'Appennino modenese attraverso azioni di sostegno reciproco (come ad esempio la realizzazione di serate di degustazione a tema, visite presso i caseifici del territorio, ecc.).

## **8. Terre di Matilde di Canossa**

<http://www.matildedicanossa.it/>

## **Il territorio: caratteristiche e risorse**

Le terre matildiche rappresentano un vasto comprensorio, prevalentemente collinare, suddiviso in 22 Comuni connotati dalla presenza di castelli, di antiche pievi e di borghi storici costruiti a cavallo fra i secoli XI e XII.

Le caratteristiche ambientali, in virtù di uno sviluppo insediativo e produttivo che ha solo sfiorato i colli, attestandosi piuttosto nella sottostante pianura, rendono lo scenario di tali territori particolarmente suggestivo per una loro fruizione turistica e sportiva.

I castelli matildici hanno subito distruzioni, prima da parte dei liberi Comuni insofferenti del potere feudale, poi durante le lotte tra le signorie e in parte sono stati trasformati in palazzi e residenze civili; tuttavia la rete dei castelli è ancora ben leggibile sul territorio e può rappresentare un richiamo culturale e turistico. Il territorio è caratterizzato, oltre che dai tradizionali borghi in pietra e dagli imponenti castelli, da numerose pievi e da case a torre.

Tra le varie attività che si possono svolgere si è sviluppato l'equiturismo grazie alla realizzazione recente di una ippovia che attraversa in senso verticale l'Appennino lungo il versante parmigiano e reggiano del fiume Enza, fino ad arrivare alla cosiddetta Valle dei Cavalieri. Negli ultimi anni molti lavori sono stati fatti anche per uno sviluppo del trekking: è stato realizzato il Sentiero Matilde, un percorso segnato e attrezzato di una ventina di punti sosta, che attraversa tutta la collina matildica reggiana per poi passare nel Modenese e allacciarsi alla rete sentieristica che porta a Lucca. Tale sentiero segue l'antico percorso alto medievale, che dallo sbocco dell'Enza, portava nel cuore del dominio dei Canossa, ai castelli di Rossena, Canossa, Sarzano, Carpineti, fino a Toano e si dirigeva verso il crinale al Passo delle Forbici, attraverso la turrita "via delle Scalelle", per poi scendere verso i possedimenti toscani. L'itinerario permette di scoprire sia l'antico sistema di comunicazione, che quello difensivo, basato su castelli e case torri (Cavandola, Monchio, Sorchio e Riana sono tutte inserite nel percorso), ma anche le suggestioni delle antiche sorgenti solforose di Quara, il ponte a schiena d'asino di Cadignano e i gessi del Secchia.

La Pietra di Bismantova a Castelnovo è invece, una palestra di roccia molto nota ed apprezzata da chi ama le scalate. Ancora a Matilde di Canossa è intitolato un campo di golf a nove buche collocato nella frazione collinare di San Bartolomeo nel comune di Reggio Emilia mentre un altro campo a nove buche si trova a San Valentino di Castellarano. Da segnalare anche le discese internazionali di canoa sul fiume Enza, in località Vetto.

Tali territori si caratterizzano, inoltre, per una forte tradizione enogastronomica che riprende la tradizione emiliana ma che si differenzia anche per alcune peculiarità; si

collocano in questi spazi numerosi laboratori artigianali di qualità, spesso aggregati a negozi alimentari, che producono paste ripiene, lasagne da forno, parmigiano, gnocchi fritti, tigelle etc. Per valorizzare le tradizioni enogastronomiche sono state realizzate le Strade dei Vini e dei Sapori delle Colline di Scandiano e di Canossa, che aggregano più di quaranta aziende.

Per quanto riguarda l'artigianato i campi di attività variano dall'oreficeria alla ceramica, alla terracotta "a tarsia", alla scultura, al ricamo e alla decorazione di tessuti.

### **Il progetto**

La Legge Regionale "Promozione e valorizzazione delle zone matildiche dell'Emilia Romagna" n. 44 del 15 dicembre 1989 definisce "area matildica" quell'insieme di territori che si estendono nelle Province di Reggio Emilia, Parma, Modena e Ferrara e che comprendono 22 comuni caratterizzati dalla presenza di numerose fortificazioni risalenti alla dinastia dei Canossa.

Tramite questa legge la Regione Emilia-Romagna promuove la valorizzazione delle località matildiche, mediante la tutela, la conservazione e il recupero dei beni monumentali e ambientali e attraverso attività di carattere culturale e di promozione turistica. Per il perseguimento di tali obiettivi la legge ha previsto la costituzione di una società a partecipazione pubblico-privata e ha dato l'opportunità alle Aziende di promozione turistica interessate e all'Agenzia regionale di promozione turistica di prevedere, nei propri programmi, progetti promozionali finalizzati, alla cui realizzazione può concorrere anche la Regione con contributi fino al 70% della spesa preventivata.

A partire dalla fine degli anni Ottanta, l'amministrazione provinciale di Reggio Emilia e la Comunità Montana dell'Appennino Reggiano hanno iniziato un'opera di valorizzazione del territorio, con l'obiettivo di coniugare ricchezze ambientali e testimonianze storiche.

Il 5 marzo 1994, a seguito dell'approvazione della legge regionale 44/89, è stata fondata, la Matilde di Canossa S.p.A.; tale società, che annovera tra i suoi soci sia soggetti di diritto pubblico (comuni, province ed enti territoriali) sia soggetti di diritto privato (aziende e singoli cittadini), ha sede presso il Castello di Canossa ed ha, appunto, come obiettivo principale quello di valorizzare e promuovere il territorio matildico. In questo senso, la società sostiene studi culturali (tra le iniziative promozionali realizzate va segnalata la pubblicazione di una Carta delle Terre Matildiche), promozione turistica e supporta la predisposizione di piani e proposte finalizzati alla realizzazione di un Progetto Territoriale Operativo.

## **9. Consorzio Pro Loco Meduna Livenza**

<http://www.prolocomedunalivenza.com>

## **Il territorio: caratteristiche e risorse**

Il Consorzio Pro Loco Meduna - Livenza si è costituito nell'anno 2002 con lo scopo di promuovere, sviluppare e valorizzare l'aspetto turistico, culturale e sociale di 17 pro loco consorziate della provincia di Pordenone (e rispettivamente: Aviano, Budoia, Castello – Caneva, Cordenons, Fiume in festa – Fiume veneto, Fontana fredda, Mezzomonte – Polcenigo, Polcenigo, Porcia, Pordenone, Roveredo in piano, Sacile, San Giovanni di Livenza – Sacile, San Martino di Campagna – Aviano, San Quirino, Santa Lucia – Prata di Pordenone, Stevenà – Caneva); queste ultime coprono complessivamente una superficie di oltre 530 Km<sup>2</sup> ed interessano una popolazione di quasi 105.000 abitanti.

Estendendosi tra il paesaggio montano delle Prealpi Carniche fino alle pianure sottostanti, la zona del Consorzio presenta un paesaggio naturale vario. Interessanti sono anche i luoghi collinari, soprattutto per l'aspetto naturalistico e faunistico e per le valenze architettoniche di diversi periodi: dagli scavi archeologici alle rovine medioevali di Caneva e Aviano, passando dal periodo dei Cavalieri Templari a Roveredo in Piano e San Quirino, dagli esempi di arte sacra dal '400, arrivando ai luoghi delle battaglie napoleoniche. Nella zona pedemontana sono, inoltre, numerose le testimonianze di arte ed architettura popolare, di artigianato, cultura e tradizioni.

Una caratteristica distintiva del territorio è la ricchezza d'acqua (si pensi alla sorgente del Gorgazzo, le sorgenti del Livenza, le zone paludose, le risorgive e i molti paesaggi fluviali). Tipico è inoltre il paesaggio sassoso caratteristico di alcune aree dei Magredi, ovvero i prati magri, che interessano prevalentemente il territorio dei Comuni di Cordenons e San Quirino. La flora è ricca di specie proprie di questi luoghi come la Brassica Glabrescens, crocifera del Friuli Occidentale, e la Crambe Tataria, pianta endemica dell'areale pannonico. La fauna comprende lepri, volpi, donnole, faine, talpe, ricci e scoiattoli; molte anche le specie di uccelli tra i quali l'occhione, il corriere piccolo, l'allodola, la gazza, la pavoncella e la cornacchia, il biancone, il falco pellegrino e l'aquila reale. All'interno del consorzio è presente il Parco naturalistico di San Floriano che si estende per una superficie di circa 55 ettari e che di recente è entrato a far parte della rete europea dei parchi (Europark); nel parco sono organizzate attività di educazione ambientale e sono presenti due foresterie.

Dal punto di vista produttivo l'area consortile si distingue per la diffusione della piccola e media industria, entrando in parte nell'area del distretto mobiliario; per quanto riguarda l'agricoltura le coltivazioni estensive sono principalmente relative a kiwi, nashi, vite. Nel settore dell'allevamento molti sono gli allevamenti di struzzi nel territorio del comune di Fiume Veneto.

Dagli anni '79 Piancavallo è un comprensorio sciistico con numerose piste da discesa di diverse difficoltà oltre a sei anelli da fondo e alla possibilità di alcuni percorsi fuoripista. Da ricordare inoltre il palaghiaccio e l'annesso centro sportivo polifunzionale, oltre ai maneggi (con la possibilità di escursioni guidate a cavallo lungo i sentieri della montagna) e al trekking (con numerosi itinerari, malghe e rifugi) che rendono Piancavallo una meta turistica anche nel periodo estivo.

## **Il progetto**

In Friuli Venezia Giulia i Consorzi fra Pro Loco sono nati per rispondere alla necessità di decentrare e coordinare più da vicino le attività di supporto e servizio in favore delle Pro Loco Associate (in alternativa alla formazione dei Comitati Provinciali, come avvenuto nella gran parte delle altre regioni italiane): essi rappresentano un livello di coordinamento intermedio, collocandosi fra l'Associazione Regionale e le singole Pro Loco.

Regolamentati dall'art. 10 dello Statuto dell'Associazione fra le Pro Loco del Friuli Venezia Giulia, sono stati ufficialmente riconosciuti con la promulgazione della L.R. 2/2002 che prevede la loro costituzione ed il loro finanziamento. Le principali finalità dei Consorzi Pro Loco in Friuli Venezia Giulia sono: promuovere il coordinamento delle attività delle Pro Loco e favorire la collaborazione con altri Consorzi costituiti, organizzare e gestire attività di servizio, supporto, consulenza, aggiornamento e formazione a favore delle Pro Loco su mandato dell'Associazione Regionale; promuovere lo sviluppo e la valorizzazione turistica, culturale e sociale con particolare riferimento alla conservazione ed alla promozione delle tradizioni locali; gestire ed organizzare un ufficio turistico che promuova il territorio di competenza; promuovere, coordinare ed organizzare attività e manifestazioni turistiche, culturali, musicali, ricreative (tra cui fiere e rassegne anche di carattere eno-gastronomico che valorizzino i beni storici, monumentali, artistici nonché il patrimonio naturalistico-ambientale del territorio, nonché i prodotti tipici); pubblicare e diffondere materiale promozionale, informativo e di ricerca, attività editoriali riguardanti le iniziative e le proposte turistico-culturali.

L'attività del Consorzio Pro Loco Meduna-Livenza non è solo limitata a celebrare rievocazioni, eventi agrituristici, feste patronali e folcloristiche (come la sagra dei Osèi a Sacile, la festa dei funghi a Budoia, il Pagalosto a Caneva, la festa dei fiori a Fontanafredda), ma propone anche storia, cultura, occasioni di incontri e contatti con scrittori, artisti, pittori.

Tra i vari itinerari il consorzio ne propone alcuni in bicicletta ("strada dei castelli", "l'artigianato locale", "tracce della preistoria", "gli artisti", "il Livenza", "Magredi e risorgive"); il consorzio è impegnato, inoltre, nel Progetto Pegaso che riguarda la produzione di una rivista per la promozione turistica e culturale del territorio.

## CAPITOLO 6

### Il Distretto Culturale e Ambientale dell'Oltregiogo

Si riportano, in questo capitolo, i risultati dell'analisi empirica realizzata nell'Oltregiogo. In particolare, il primo paragrafo contiene la descrizione del profilo socio-economico dell'area, realizzata attraverso l'analisi dei principali indicatori statistici, di documenti raccolti *on-line* sui siti istituzionali e presso i principali centri di ricerca dell'area, di informazioni raccolte attraverso la somministrazione di interviste qualitative a testimoni privilegiati. Nel secondo paragrafo si analizzano i principali progetti realizzati o in corso di svolgimento sul territorio. Attraverso l'analisi della progettualità locale si intende: (i) individuare i principali attori dei processi di sviluppo; (ii) mappare le principali reti di scambio e collaborazione; (iii) analizzare il grado di radicamento territoriale delle iniziative censite. Nel terzo paragrafo si riportano i risultati della campagna di interviste qualitative realizzate nell'Oltregiogo. Come è stato già spiegato (cfr. cap 4), attraverso le interviste si è voluto esaminare il punto di vista degli *stakeholder* locali in merito ai punti di forza e di debolezza del territorio, alle prospettive di sviluppo e al ruolo che il Distretto Culturale e Ambientale dell'Oltregiogo può svolgere nel processo di rilancio dell'economia locale. Infine, l'ultimo paragrafo contiene l'analisi dei principali scenari di sviluppo del territorio dell'Oltregiogo.

#### 1. Il contesto: profilo socio-economico del territorio dell'Oltregiogo

Il termine Oltregiogo individua una regione storica che comprende parte dell'Appennino ligure a nord di Genova, e parte dell'Appennino piemontese – in particolare l'area di Novi Ligure, Ovada, la Val Borbera, la Val Scrivia e la Val Lemme. Il nome deriva dalla somiglianza di uno dei colli che segnano lo spartiacque tra l'Appennino ligure e quello piemontese al giogo, lo strumento utilizzato per assicurare gli attrezzi agricoli al bestiame.

Da un punto di vista storico, gran parte dell'Oltregiogo appartenne per secoli ai Domini di Terraferma della Repubblica di Genova o ai Feudi concessi dal Sacro Romano Impero alle famiglie patrizie genovesi. Funzionando come spazio difensivo a fronte delle ricorrenti aggressioni di eserciti provenienti dalla Pianura Padana, l'Oltregiogo fu senz'altro un territorio di grande importanza per Genova. Non a caso in quest'area venne costruito l'imponente Forte di Gavi, perno della strategia difensiva della Repubblica genovese e dei feudi imperiali. Oltre che per ragioni strategiche e difensive l'Oltregiogo era inoltre apprezzato dalle casate genovesi come luogo di soggiorno nei



mesi estivi: l'intera area è infatti disseminata di ville nobiliari in aperta campagna (Monteverde 2006).

Nell'analisi che segue è stato scelto di rappresentare, tuttavia, un territorio che non coincide esattamente con l'area storicamente indicata come *Oltregiogo*; esso deve essere piuttosto considerato l'area progettuale del Distretto Culturale e Ambientale. Il suo perimetro è stato tracciato a partire dall'area disegnata dagli *Ambiti di Integrazione Territoriale (AIT)* di Novi Ligure e di Ovada, individuati dal nuovo Piano Territoriale Regionale<sup>57</sup> (PTR). Secondo quanto riportato nel PTR, gli Ambiti di Integrazione Territoriale consistono in unità territoriali di dimensione intermedia tra quella comunale e quella provinciale, all'interno delle quali è possibile individuare un'addensarsi di progettualità elaborate dagli attori locali. Gli AIT sono quindi caratterizzati da *“relazioni di prossimità tra fatti, azioni e progetti che coesistono e interagiscono negli stessi luoghi. Tali relazioni riguardano l'ambiente, il paesaggio, i beni culturali, le risorse primarie, le attività produttive, la circolazione, le centralità, il commercio, il turismo, le identità locali, le dotazioni demografiche, il “capitale” cognitivo locale, quello sociale, quello istituzionale e quant'altro di pertinenza del PTR.”* (Regione Piemonte 2007, p. 15) (figura). In particolare, sul territorio dell'Oltregiogo il PTR individua due Ambiti di Integrazione Territoriale: l'AIT del Novese che, oltre al Comune di Novi Ligure, comprende anche le colline del Gaviese, la Valle Scrivia, la Val Borbera, la Val Lemme e l'Area del Parco delle Capanne di Marcarolo, e l'AIT dell'Ovadese, che comprende, oltre al Comune di Ovada, i comuni collinari e montani che circondano la cittadina di Ovada e che appartengono, quasi per intero, alla parte piemontese del bacino dell'Orba<sup>58</sup>.

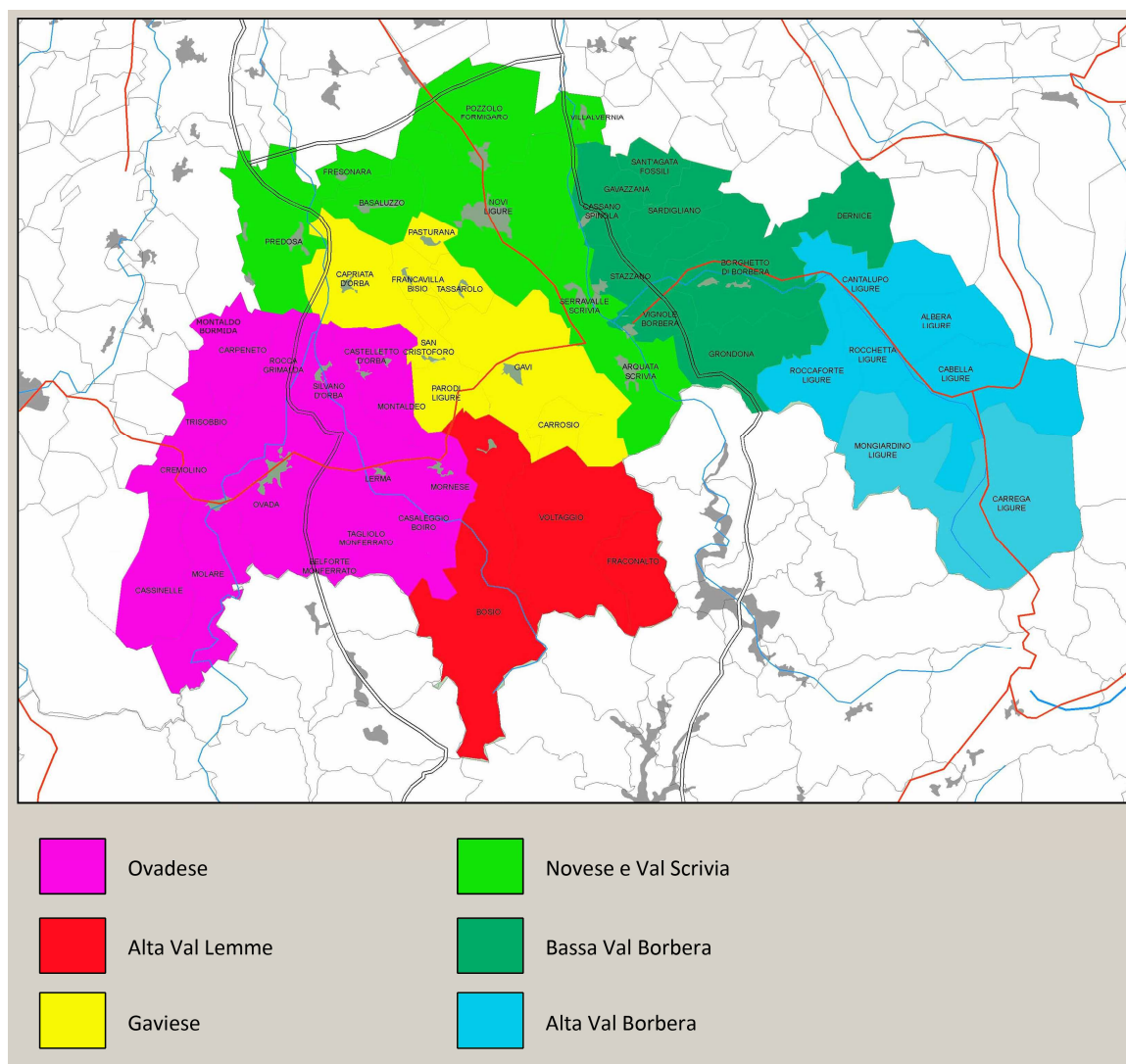
---

<sup>57</sup> Il nuovo PTR è stato adottato il 18 dicembre del 2008. Si tratta di un documento di tipo strategico, il cui obiettivo specifico è la *“presa in carico delle fondamentali dinamiche e delle criticità del sistema regionale, allo scopo di individuare i possibili obiettivi strategici che il Piano dovrà tradurre in termini territoriali”* (PTR, p. 5). Il PTR assicura l'interpretazione strutturale del territorio e rappresenta il riferimento, anche normativo, per la pianificazione alle diverse scale. In particolare, il PTR segue una logica apertamente multipolare, suddividendo il territorio regionale in quattro quadranti (il Nord-Est, il Sud-Est, il Quadrante Metropolitano e il Sud-Ovest), per ciascuno dei quali individua le linee strategiche di sviluppo.

<sup>58</sup> I comuni di Bosio, Fraconalto, Voltaggio, Carrosio e Parodi Ligure nella suddivisione Regionale sono considerati territori *“a cavallo”* tra i due AIT, ossia gravitanti allo stesso modo nell'una e nell'altra area.



Figura. Le sotto-zone dell'Oltregiogo



Fonte: elaborazione dell'autrice

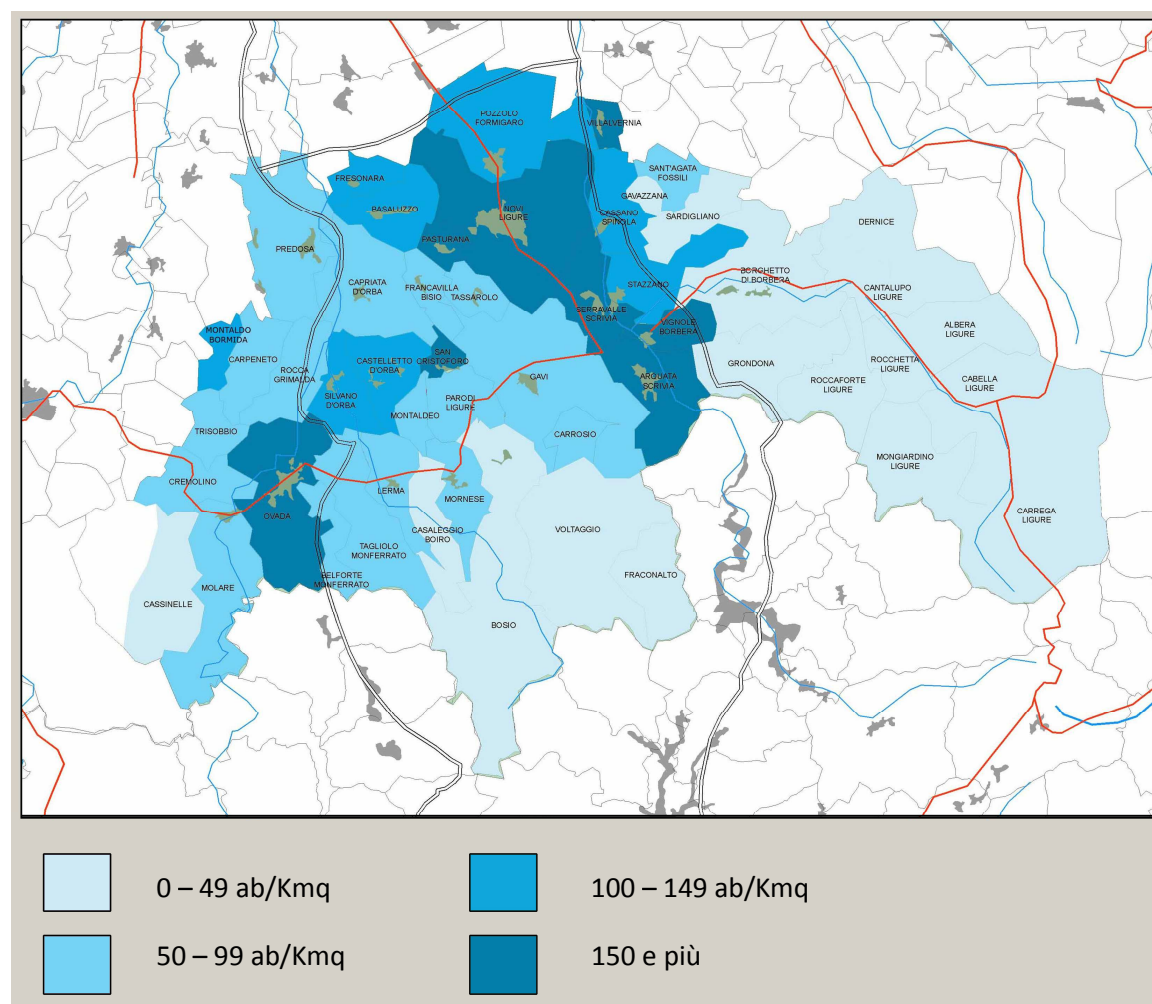
Il territorio dell'Oltregiogo è composto da 51 comuni, dei quali 35 situati in collina, 10 in montagna e 6 in pianura (fonte: classificazione Istat 2001<sup>59</sup>), per una superficie complessiva di circa 1.059 kmq, poco meno di un terzo della Provincia di Alessandria. L'elemento strutturale centrale è costituito dal rilievo collinare, che si sviluppa da ovest a est lungo tutta l'estensione dell'area. A sud della fascia collinare si colloca il rilievo appenninico, segnato dai solchi vallivi dei corsi d'acqua principali (i torrenti Borbera,

<sup>59</sup> La classificazione dell'Istituto Nazionale di Statistica suddivide il territorio nazionale in zone altimetriche di montagna, di collina e di pianura. Le zone altimetriche di montagna e di collina sono a loro volta suddivise, per tener conto dell'azione moderatrice del mare sul clima, rispettivamente, in zone altimetriche di montagna interna e collina interna e di montagna litoranea e collina litoranea, comprendendo in queste ultime i territori, esclusi dalla zona di pianura, bagnati dal mare o in prossimità di esso.



media dell'area è di circa 100 abitanti per Km<sup>2</sup>, un po' meno rispetto alla media della Provincia di Alessandria (circa 123 abitanti per Km quadrato). Le aree più scarsamente abitate sono la Val Borbera e la Val Lemme, con punte negative a Carrega (circa 2 abitanti per Km<sup>2</sup>), Mongiardino (6 abitanti per Km<sup>2</sup>), Roccaforte Ligure (8 abitanti per Km<sup>2</sup>) (vedi mappa).

**Figura. La densità abitativa nei comuni dell'Oltregiogo**

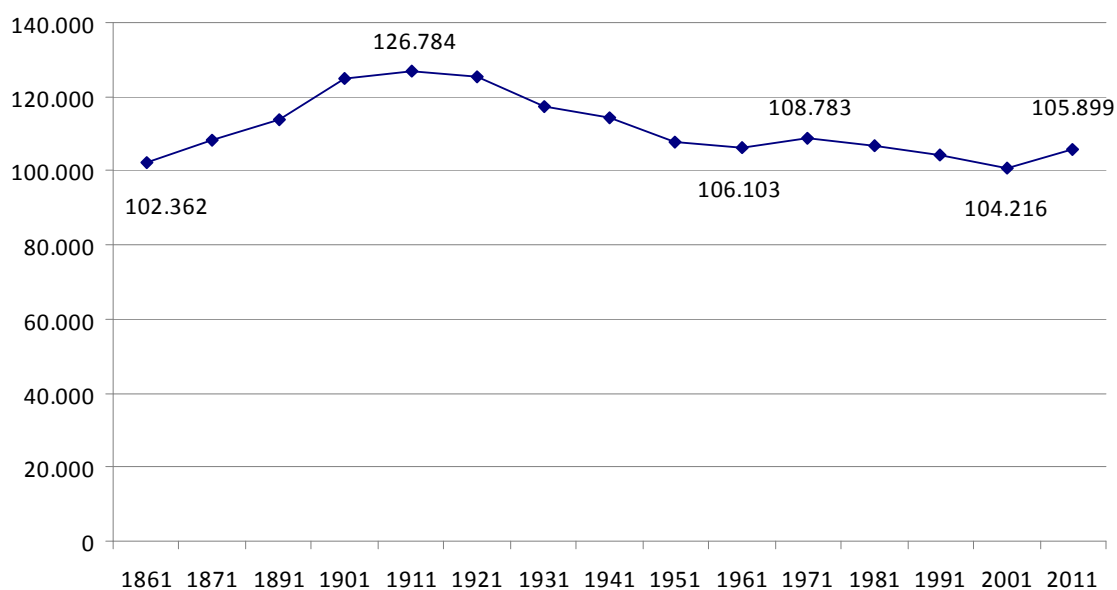


Fonte: elaborazione dell'autrice su dati Demoistat 2011

La popolazione residente nell'Oltregiogo inizia a calare sin dall'inizio del secolo, con una lieve inversione di tendenza nel secondo dopoguerra sino agli anni settanta, per poi tornare nuovamente a scendere negli anni successivi, in linea con quanto avviene complessivamente in tutta la Provincia di Alessandria<sup>60</sup>.

<sup>60</sup> Nella Provincia di Alessandria la popolazione sale, tra il 1951 e il 1971, da 477.722 a 483.183, per poi iniziare una veloce discesa nel trentennio successivo. Nei primi anni del XXI secolo si registra tuttavia una lieve inversione di tendenza sia a livello regionale che a livello provinciale: qui la popolazione passa da 418.203 abitanti nel 2003 a 440.613 nel 2011.

Grafico. Popolazione residente nell'Oltregiogo (anni 1861 – 2001)



Fonte. Elaborazione dell'autrice su dati Demoistat

Tra il 2001 e il 2011, tuttavia, la variazione percentuale della popolazione ha avuto un trend positivo nella maggior parte dei comuni dell'area. In particolare, i comuni in cui si registrano i tassi più elevati di crescita della popolazione sono Gavazzana (22,4%) e Rocca Grimalda (17,8%). Valori di crescita superiori al 10% si misurano tuttavia anche in tutta la fascia collinare. Al contrario, tassi negativi si registrano nell'Alta Val Borbera (in particolare ad Albera Ligure, Cabella Ligure, Carrega Ligure, Mongiardino Ligure) e nell'Alta Val Lemme.

Per analizzare grado di invecchiamento della popolazione utilizzeremo tre indicatori: l'indice di vecchiaia, dato dal rapporto di composizione tra la popolazione anziana (65 anni e oltre) e la popolazione più giovane (0-14 anni)<sup>61</sup>; l'indice di dipendenza, calcolato rapportando la popolazione in età non attiva (0-14 anni e 65 anni e più) a quella in età attiva (15-64 anni) e moltiplicando tale rapporto per 100<sup>62</sup>; il tasso di ricambio della popolazione in età attiva, definito dal rapporto tra coloro che stanno per "uscire" dalla

<sup>61</sup> Valori superiori a 100 indicano una maggiore presenza di soggetti anziani rispetto ai giovanissimi. È un indicatore abbastanza grossolano in quanto normalmente il processo di invecchiamento della popolazione determina parallelamente l'aumento del numero degli anziani e la diminuzione del numero dei soggetti più giovani. In questo modo numeratore e denominatore variano simultaneamente in senso opposto esaltando l'effetto dell'invecchiamento della popolazione.

<sup>62</sup> L'indice di dipendenza misura quanti individui in età non attiva ci sono ogni 100 persone in età attiva. In questo modo l'indice fornisce una misura della sostenibilità della struttura di una popolazione: valori superiori al 50 per cento indicano una situazione di squilibrio generazionale.



popolazione potenzialmente lavorativa (età 55-64 anni) e il numero di quelli potenzialmente in ingresso sul mercato del lavoro (15-24 anni), moltiplicato per 100<sup>63</sup>.

**Tabella. Indice di vecchiaia, di dipendenza e tasso di ricambio nelle sotto-zone dell'Oltregiogo (anno 2011)**

	Indice di vecchiaia	Indice di dipendenza	Tasso di ricambio
Alta Val Borbera	10,46	121,14	335,2
Bassa Val Borbera	2,50	59,11	172,6
Novese e Val Scrivia	2,37	55,75	153,3
Gaviese	2,63	58,76	178,1
Alta Val Lemme	2,98	63,33	223,3
Ovadese	2,71	57,67	178,9
<b>Tot. Oltregiogo</b>	<b>2,60</b>	<b>58,15</b>	<b>167,4</b>
Provincia di Alessandria	2,47	57,49	166,0
Regione Piemonte	1,79	56,09	149,0

Fonte. Elaborazione dell'autrice su dati Demoistat

Notiamo come l'indice di vecchiaia sia superiore sia alla media provinciale che alla media regionale in tutte le zone dell'Oltregiogo, raggiungendo picchi particolarmente acuti nell'Alta Val Borbera (dove i valori risultano tuttavia alterati dalla quasi totale assenza di giovani in diversi comuni), nella Val Lemme e in tutta la fascia collinare. Il tasso di dipendenza è superiore sia alla media regionale che alla media provinciale: su 100 persone in età da lavoro ve ne sono infatti 58 in età non lavorativa. Infine, il basso tasso di ricambio della popolazione in età da lavoro costituisce un problema serio per l'intera Regione, ma ancor più grave nell'area in esame, se è vero che per ogni 100 persone che fanno ingresso nel mercato del lavoro, ce ne sono 167 che escono. Ancora una volta, mentre a Novi Ligure e nell'area adiacente si registrano indici migliori, in tutti gli altri territori si evidenziano situazioni problematiche. Il fenomeno della senilizzazione della popolazione comporta importanti conseguenze in termini di carico sociale, fabbisogni assistenziali e sanitari, con una conseguente minore dinamicità del contesto socio-economico nel suo insieme.

Il quadro appare in parte mitigato da un certo afflusso di stranieri sul territorio, superiore alla media regionale di più di 30 punti percentuali nel periodo compreso tra il 2006 e il 2011. Il fenomeno ha interessato soprattutto l'area della Val Scrivia e di Novi

<sup>63</sup> Un valore dell'indice pari a 100 costituisce la soglia di equilibrio, significa cioè che tutti quelli che potenzialmente sono in uscita dal mercato del lavoro sono sostituiti da quelli che vi stanno entrando. Valori inferiori a 100 indicano che le persone potenzialmente in uscita sono meno di quelle in entrata, mentre valori superiori a 100 rilevano che le uscite sono maggiori delle entrate.

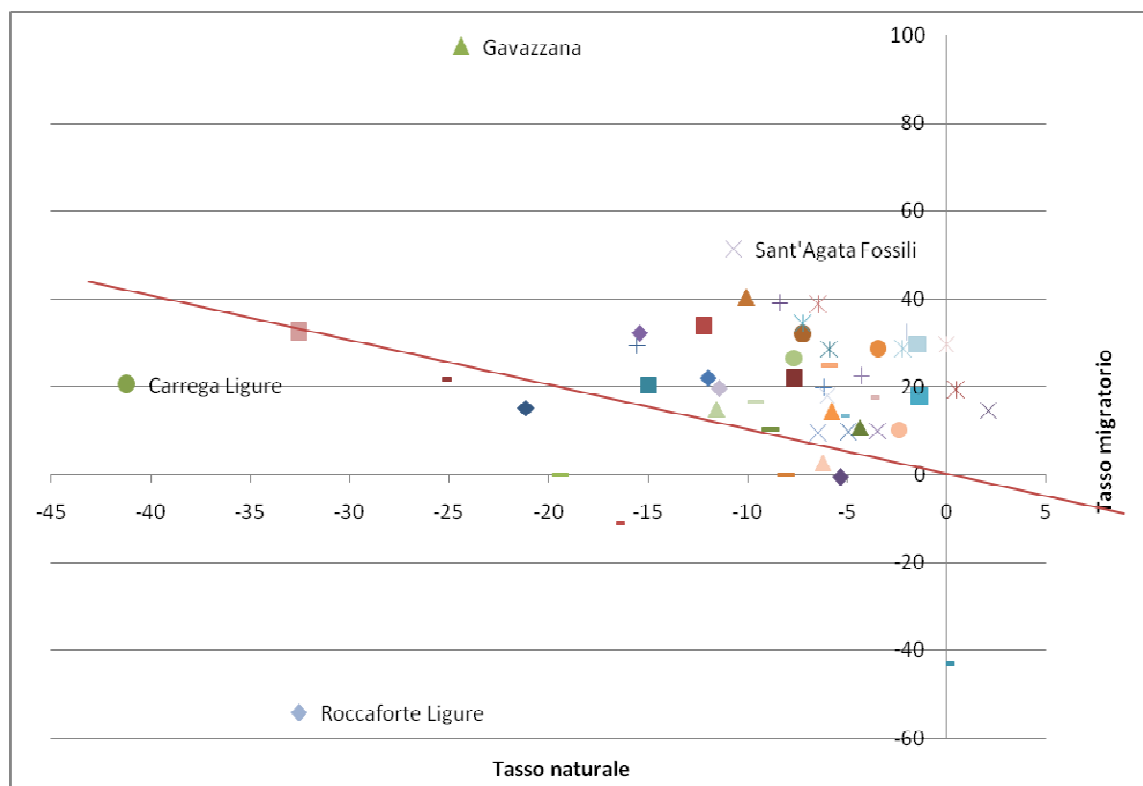
Ligure, ma anche le colline del Gaviese e l'Alta Val Lemme. La collocazione dell'area al centro di una direttrice di traffico in espansione determina dunque un inevitabile richiamo di popolazione immigrata. L'afflusso migratorio esercita un effetto di ringiovanimento della popolazione che potrebbe produrre, negli anni a venire, effetti positivi anche sul saldo naturale.

**Tabella. Percentuale di stranieri residenti nelle sotto-zone dell'Oltregiogo (anni 2006-2011)**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	% stranieri su pop. 2011	Var. % 2006-11
<b>Alta Val Borbera</b>	48	58	59	56	70	87	4,10	81,25
<b>Bassa Val Borbera</b>	284	339	371	408	522	606	5,82	113,38
<b>Novese e Val Scrivia</b>	2.147	2.553	3.019	3.343	4.111	4.821	9,31	124,55
<b>Gaviese</b>	232	271	334	396	542	632	5,78	172,41
<b>Alta Val Lemme</b>	36	48	68	74	117	137	5,73	280,56
<b>Ovadese</b>	679	883	1.079	1.175	1.536	1.815	6,37	167,30
<b>Tot. Oltregiogo</b>	<b>3.426</b>	<b>4.152</b>	<b>4.930</b>	<b>5.452</b>	<b>6.898</b>	<b>8.098</b>	<b>7,65</b>	<b>136,37</b>
<b>Provincia di AL</b>	17.131	20.849	24.302	26.693	32.153	36.666	8,36	114,03
<b>Regione Piemonte</b>	174.144	208.538	231.611	252.302	310.543	351.112	7,92	101,62

Fonte. Elaborazione dell'autrice su dati Demoistat

**Grafico. Rappresentazione grafica della relazione tra il tasso migratorio e quello naturale nei Comuni dell'Oltregiogo (anno 2011)**



Fonte. Elaborazione dell'autrice su dati Demoistat



Il gruppo di stranieri più consistente è costituito, nell'Oltregiogo, dalla popolazione di origine rumena, che costituisce più di un quarto della popolazione straniera residente. Seguono marocchini, albanesi, ecuadoregni e, con percentuali molto più modeste, polacchi, i macedoni, gli ucraini<sup>64</sup>.

**Tabella. Prime 20 nazionalità di stranieri residenti nell'Oltregiogo**

	<b>Prime 20 nazionalità di cittadini stranieri residenti (2011)</b>	<b>% su tot. stranieri</b>	<b>% su pop. Oltregiogo</b>
<b>Romania</b>	2.223	27,45	2,10
<b>Marocco</b>	1.270	15,68	1,20
<b>Albania</b>	1.231	15,20	1,16
<b>Ecuador</b>	1.004	12,40	0,95
<b>Polonia</b>	218	2,69	0,21
<b>Macedonia</b>	195	2,41	0,18
<b>Ucraina</b>	172	2,12	0,16
<b>India</b>	137	1,69	0,13
<b>Tunisia</b>	107	1,32	0,10
<b>Perù</b>	95	1,17	0,09
<b>Cina</b>	89	1,10	0,08
<b>Filippine</b>	89	1,10	0,08
<b>Sri Lanka</b>	80	0,99	0,08
<b>Regno Unito</b>	77	0,95	0,07
<b>Federazione Russa</b>	67	0,83	0,06
<b>Francia</b>	63	0,78	0,06
<b>Moldova</b>	62	0,77	0,06
<b>Brasile</b>	57	0,70	0,05
<b>Colombia</b>	48	0,59	0,05
<b>Nigeria</b>	44	0,54	0,04

Fonte. Elaborazione dell'autrice su dati Demoistat

Infine, spostiamo lo sguardo sul livello di istruzione e scolarizzazione della popolazione, ossia sul capitale umano. Non è necessario dilungarsi sulle ragioni per cui è utile osservare le dotazioni di risorse di questo tipo: da più parti infatti si sottolinea l'impatto dei livelli di scolarizzazione sui processi produttivi. La possibilità di contare su un ampio bacino di persone qualificate favorisce infatti l'insediamento di attività imprenditoriali innovative (Davico, Staricco, Bella 2010)<sup>65</sup>. Inoltre, la possibilità di poter contare su un

<sup>64</sup> La popolazione rumena è la più presente anche a livello provinciale (con 9.555 rumeni residenti nel 2011 – il 2,18% della popolazione dell'intera provincia); seguono gli albanesi (7.840, l'1,79% della popolazione), i marocchini (6.571 – l'1,5%), gli ecuadoregni (1.909 – lo 0,44%), i macedoni (1.111), gli ucraini (822), i cinesi (732).

<sup>65</sup> Se è vero che la presenza di elevati tassi di istruzione favorisce la concentrazione di attività economiche in un'area, è altresì vero anche il contrario, ossia che le strategie individuali di investimento in formazione possono essere fortemente condizionate dagli andamenti economici generali. E' stato rilevato come talvolta in periodi economicamente floridi si rilevino tassi di scolarizzazione piuttosto bassi: siccome il territorio offre abbondanti possibilità di lavoro per i giovani, questi sono meno stimolati a proseguire gli studi. Strategie di questo tipo, pur essendo talvolta appaganti nel breve periodo – sia da un punto di vista individuale che collettivo, ossia di competitività complessiva dell'area - risultano spesso controproducenti in un'ottica di lungo termine (Davico, Staricco, Bella 2010).

patrimonio diffuso di capitale umano di tipo formale incide sulla capacità di reazione di una territorio ai periodi di crisi. Analizzando i dati raccolti dal censimento effettuato dall'Istat nel 2001, osserviamo che la percentuale di laureati nell'Oltregiogo è inferiore alla media provinciale, così come la percentuale di persone adulte che, al massimo, possono contare sulla terza media.

**Tabella. Laureati, diplomati e persone con la licenza media (anno 2001)**

	Laureati (2001)	% laureati sulla pop.	Diploma di scuola secondaria superiore (2001)	% diplomati sulla pop.	Licenza scuola media inf. o di avviamento prof. (2001)	% licenze medie sulla pop.
<b>Tot.</b>						
<b>Oltregiogo</b>	5.985	5,9	25.094	24,9	28.480	28,3
Provincia AL	26.497	6,3	103.894	24,8	120.271	28,8
Regione						
Piemonte	274.089	6,5	1.010.100	24	1.290.091	30,6

Fonte: Istat, Censimento Generale della Popolazione e delle Abitazioni

Si profila dunque l'immagine di un contesto che dispone di un limitato potenziale innovativo. Un simile scenario sembra confermato se analizziamo lo sguardo sulle caratteristiche del tessuto economico e infrastrutturale.

## 1.2 Il tessuto economico

A partire dal secondo dopoguerra l'economia dell'Oltregiogo appare caratterizzata, da un lato, dal calo dell'attività agricola, dall'altro lato dalla sua progressiva industrializzazione. Secondo i dati riportati nel rapporto Cedres, tra il 1961 e il 1990 scompaiono nell'Ovadese 1.720 aziende agricole; nel Novese tra il 1951 e il 1991 gli attivi in agricoltura passano da 10.499 a 1.184 (Beltrame, Subbrero, dicembre 2002). Tra il 1982 e il 2000 nell'intera area dell'Oltregiogo la Superficie Agricola Utilizzata praticamente si dimezza, passando da 43.500 a 29.157 ettari. Diminuzioni rilevanti segnano tutte le diverse tipologie di aziende agrarie: in particolare le aziende con seminativi diminuiscono da 1.031 a 798 tra il 2000 e il 2008 (V Censimento dell'agricoltura e dell'Anagrafe Agricola Unica della Regione Piemonte – <http://www.sistemapiemonte.it>) e le aziende con vite da 1.799 a 747. Diminuisce anche il numero degli allevamenti, che passano da 5.935 a 1.921 (Beltrame, Subbrero, dicembre 2002).

Se da un lato si assiste al calo progressivo delle attività agricole, dall'altro lato prende piede, nei primi anni cinquanta, il processo di industrializzazione dell'area: tra il 1951 e il 1971 la percentuale degli addetti all'industria nell'Oltregiogo sale da 12.952 a 16.900, con un aumento percentuale del 30,5%, assorbendo gran parte della popolazione in fuga dalla campagna. In questi anni il settore industriale subisce una profonda

trasformazione: cala la percentuale di addetti nei settori industriali più tradizionali, come l'industria tessile e dell'abbigliamento; parallelamente gli addetti al settore metalmeccanico registrano un forte incremento, mentre continuano ad essere presenti un buon numero di industrie alimentari e, nell'ovadese, di imprese impegnate nella lavorazione del legno (Beltrame, Subbrero, dicembre 2001).

**Tabella. Addetti nel settore secondario**

	1951	1961	1971	1981	1991	2001	Var. % 1951- 2001
<b>Oltregiogo</b>	12.952	15.828	16.900	16.143	14.218	13.749	6,15
<b>Provincia AL</b>	53.770	68.034	71.709	72.377	66.328	63.251	17,63

Fonte. Istat – Censimento dell'Industria e dei Servizi

Alla base della crescita industriale avvenuta sino agli anni settanta vi è una parte di imprenditorialità interna alla zona, ma anche consistenti investimenti esterni, soprattutto da parte di imprenditori genovesi (Beltrame, Subbrero, dicembre 2002). Così, a partire dagli anni '70, quando l'industria genovese entra in crisi, anche nell'Oltregiogo il settore secondario subisce una forte contrazione: tra il 1971 e il 2001 gli addetti all'industria nell'Oltregiogo calano del 18,6%. A partire dagli anni '70 la struttura industriale dell'area si modifica nuovamente anche da un punto di vista qualitativo: sebbene il peso delle industrie metallurgiche rimanga consistente, il settore industriale dell'Oltregiogo appare al giorno d'oggi molto meno fondato sull'impresa meccanica e assai di più su un ventaglio produttivo più articolato.

Nonostante la riduzione di addetti e i mutamenti settoriali, nel 2008 restano centrali settori produttivi quali la fabbricazione e la lavorazione di prodotti in metallo, con 396 unità locali - la maggior parte delle quali concentrate a Novi Ligure, Ovada, Silvano d'Orba, Tagliolo Monferrato, Basaluzzo, Pozzolo Formigaro - le industrie alimentari e delle bevande (285 unità locali, la maggior parte delle quali concentrate a Novi Ligure, Ovada, Serravalle e Arquata Scrivia), la fabbricazione di macchine e apparecchiature meccaniche (134 unità locali, in gran parte a Novi e Ovada, ma anche a Basaluzzo e Silvano d'Orba), la fabbricazione di mobili (124 unità locali, molte a Novi e Ovada) e l'industria del legno (112 unità locali). Se da un lato dunque l'Oltregiogo, soprattutto nell'area di Novi Ligure, conserva in parte un'economia fondata sull'industria pesante, i dati mostrano un elevato peso relativo anche di settori economici più connessi al territorio: l'industria alimentare e delle bevande, la fabbricazione di mobili, e, come vedremo, il commercio.

**Tabella. Unità locali per settore manifatturiero (dati 2008)**

	Unità locali per settore manifatturiero
<b>Fabbricazione e lavorazione prodotti in metallo</b>	396

Industrie alimentari e delle bevande	285
Fabbricazione macchine ed apparati meccanici	134
Fabbricazione mobili	124
Industria del legno	112
Fabbricazione apparati medicali	59
Editoria, stampa	54
Fabbricazione e lavorazione prodotti minerari non metalliferi	51
Fabbricazione di macchine ed apparecchiature elettroniche	51
Fabbricazione articoli in gomma e materie plastiche	49
Fabbricazione prodotti chimici e fibre sintetiche	38
Industrie tessili	32

Fonte. Istituto Tagliacarne

Per quanto concerne il settore terziario, fra il 1951 e il 2001 gli addetti al terziario salgono da 6.788 a 12.368. Crescono, tra gli anni cinquanta e gli anni ottanta i trasporti e le comunicazioni, il credito e le gestioni finanziarie, ma è soprattutto il commercio ad assorbire il maggior numero di addetti.

Tabella. Addetti al settore terziario nell'Oltregiogo – serie storica

	1951	1961	1971	1981	1991	2001
<b>Produzione e distribuzione di energia elettrica e di gas; distribuzione d'acqua</b>	263	309	384	404	348	206
<b>Commercio</b>	3.667	5.343	5.663	5.960	5.882	6.310
<b>Trasporti e comunicazioni</b>	2.115	2.394	2.924	3.440	2.640	2.352
<b>Credito e assicurazione</b>	125	180	262	497	598	657
<b>Attività e servizi vari</b>	618	646	847	1.438	1.553	2.843
<b>Totale</b>	<b>6.788</b>	<b>8.872</b>	<b>10.080</b>	<b>11.739</b>	<b>11.021</b>	<b>12.368</b>

Fonte. Istat – Censimento dell'Industria e dei Servizi

L'insediamento del *Factory Outlet Center* a Serravalle Scrivia nel 2000 ha senz'altro contribuito allo sviluppo di nuove attività commerciali. Nell'area si contano attualmente 6 grandi strutture di vendita e 10 centri commerciali (su 19 centri commerciali nell'intera provincia), ad Arquata Scrivia, Serravalle Scrivia, Basaluzzo, Novi Ligure, Ovada, Gavi, Pozzolo Formigaro, Vignole Borbera. L'impatto dell'Outlet sull'economia locale è stato molto forte, in termini di aumento dell'occupazione, dei flussi turistici, e delle risorse finanziarie dei comuni interessati. La costruzione di nuovi insediamenti commerciali sull'area compresa tra Novi e Serravalle ha inoltre portato a una serie di progetti di riqualificazione urbana e locale, favoriti dalle maggiori entrate comunali, tra i quali progetti per il rilancio del centro storico, progetti per la rivitalizzazione e la riqualificazione della rete commerciale del centro storico di Novi Ligure<sup>66</sup>, progetti per la

<sup>66</sup> In particolare, per scongiurare il rischio di declino delle attività di commercio al dettaglio, per effetto della concorrenza esercitata dall'Outlet, il Comune di Novi Ligure ha promosso l'istituzione del "Distretto Commerciale del Novese", riconosciuto dalla Regione Piemonte con deliberazione n. 45-3566 del 02/08/2006. L'area del Distretto comprende i Comuni di Novi Ligure, Arquata Scrivia, Basaluzzo, Bosco Marengo, Cassano Spinola, Fresonara, Gavi,

riqualificazione di aree industriali in disuso. Per contro, le principali criticità riguardano l'impatto ambientale dell'intervento e la trasformazione di vaste aree agricole in aree terziarie e residenziali, la debole capacità di integrazione dell'intenso flusso turistico generato dall'Outlet in un circuito di promozione delle risorse turistico-ricettive locali. In tal senso, l'Outlet di Serravalle si è rivelato sin dall'inizio un forte attrattore di flussi turistici. Tuttavia per ora si tratta in grande prevalenza di un turismo che si esaurisce nella visita all'Outlet, con scarse ricadute sul territorio circostante (Brunetta, Morandi 2007). Per analizzare il rendimento economico complessivo dell'area negli anni più recenti, occorre rifarsi alle stime Istat relative ai Sistemi Locali del Lavoro (SLL), individuati per l'Oltregiogo nel Sistema Locale del Lavoro di Novi Ligure e di Ovada. Prendiamo in particolare in considerazione due dimensioni: i livelli di occupazione e il volume di attività produttive, misurati attraverso due indicatori, il tasso di occupazione (numero di occupati rapportati alla popolazione con più di 15 anni) e il valore aggiunto per abitante<sup>67</sup>.

**Tabella. Indicatori di performance economica (anno 2005)**

	<b>Tasso di occupazione</b>	<b>Valore aggiunto per abitante</b>
<b>SLL Alessandria</b>	45,9	24.506,9
<b>SLL Novi Ligure</b>	44,5	21.946,7
<b>SLL Ovada</b>	44,2	16.386,4
<b>Italia</b>	<b>45,9</b>	<b>21.784,8</b>

Fonte. Istat

Analizzando i dati, si osserva come i due Sistemi Locali del Lavoro si assestano su valori inferiori alla media nazionale per quanto concerne il tasso di occupazione. Per quanto riguarda il valore aggiunto per abitante, il Novese registra valori allineati con la media nazionale, non altrettanto si può dire per l'ovadese, che mostra valori decisamente inferiori.

Infine, per completare il quadro della struttura produttiva è utile prendere in considerazione due ulteriori indicatori: la distribuzione delle imprese in relazione sia alla classe dimensionale, sia al settore.

Sotto il profilo dimensionale predominano le micro imprese, che costituiscono il 95,11% delle imprese totali, seguono le imprese piccole. Nel 2001, le imprese medie localizzate

---

Pasturana, Pozzolo Formigaro, Serravalle Scrivia, Tassarolo. Obiettivo del Distretto è la promozione del territorio, con particolare attenzione ai piccoli centri.

<sup>67</sup> Il valore aggiunto per abitante rappresenta il prodotto interno lordo al netto dell'Iva e delle imposte indirette sulle importazioni. Si tratta di un indicatore che, rapportato alla popolazione residente in una data provincia, consente di individuare la tendenza più o meno favorevole di un territorio e di effettuare confronti con l'andamento generale dell'economia.

sull'area erano soltanto 33, di cui 10 a Novi Ligure; quelle grandi 5, di cui 2 a Novi Ligure. Se nella pianura del novese si registra dunque una buona concentrazione di industrie di medie dimensioni (in misura anche maggiore rispetto al resto della Provincia) nelle aree collinari e montane si registrano al contrario concentrazioni molto elevate di imprese micro.

**Tabella. Caratteristiche dimensionali delle imprese dell'Oltregiogo (anno 2001)**

	Numero Imprese Oltregiogo (2001)	% sul tot imprese Oltregiogo (2001)
<b>1 – 9 addetti</b>	6.557	95,1
<b>10 – 49 addetti</b>	299	4,3
<b>50 - 249 addetti</b>	33	0,5
<b>Più di 250 addetti</b>	5	0,1
Tot.	6.894	100,0

Fonte: Istat – Censimento dell'Industria e dei Servizi

Veniamo ora all'indicatore settoriale, osservando le due tabelle successive. Nel 2005 il Sistema Locale del Lavoro di Novi Ligure mostra una struttura economica ancora prevalentemente industriale, con una percentuale di occupati nell'industria superiore a quella provinciale; l'ovadese presenta invece una struttura economica più marcatamente agricola, con una percentuale occupati nel settore primario superiore a quella provinciale di 3 punti percentuali.

**Tabella. Occupati interni per settore (anno 2005)**

	Agricoltura, silvicoltura e pesca	Industria	Servizi	
<b>SLL Novi Ligure</b>	3,69	33,96	62,35	100,00
<b>SLL Ovada</b>	8,45	30,44	61,11	100,00
<b>Provincia di AL</b>	5,26	31,42	63,31	100,00
<b>Piemonte</b>	3,61	33,59	62,8	100,00
<b>Italia</b>	3,83	29,71	66,46	100,00

Fonte: Istat

I dati contenuti nella tabella successiva compongono un quadro abbastanza eterogeneo. Ne emerge l'immagine di un territorio che sembra muoversi a velocità differenti: per quanto concerne la parte pianeggiante dell'Oltregiogo (la pianura che circonda Novi Ligure) e la Valle Scrivia, in quest'area, collocata sulla direttrice europea che collega Genova a Milano, Torino e all'Europa del Nord, si registra una netta prevalenza del settore terziario e una discreta tenuta del settore secondario; il resto del territorio appare ancora fortemente ancorato alle attività economiche più tradizionali.

Tabella. Unità Locali per attività economica (anno 2008)

	Agricolt., caccia, silvicolt.	Attività manifatt.	Costruz.	Comm.	Alberghi, ristor.	Trasporti e comunic.	Sanità e altri servizi sociali	Altro	Tot. UL
Alta Val Borbera	41,6	7,0	12,8	16,2	9,2	3,4	0,0	9,8	327
Bassa Val Borbera	27,5	12,9	17,7	16,5	4,0	6,5	0,4	14,5	995
Novese	10,3	10,7	14,5	27,9	5,3	5,5	0,6	25,1	6.203
Gaviese	36,8	10,0	11,2	19,4	4,7	3,6	0,1	14,1	1.276
Area Parco Capanne	40,6	9,8	16,0	16,4	6,1	4,5	0,0	6,6	244
Ovadese	23,7	13,8	14,1	22,5	4,2	4,2	0,5	17,0	3.972
<b>Oltregiogo</b>	<b>19,6</b>	<b>11,7</b>	<b>14,3</b>	<b>24,1</b>	<b>4,9</b>	<b>4,9</b>	<b>0,5</b>	<b>20</b>	<b>13.017</b>

Fonte. Elaborazione su dati dell'Istituto Tagliacarne

### 1.3 L'accessibilità fisica e telematica

In un'economia globalizzata in termini di flussi di merci, persone ed informazioni, l'accessibilità costituisce un fattore competitivo fondamentale. I collegamenti garantiti dalle infrastrutture di trasporto costituiscono il fattore più importante per determinare le scelte localizzative delle imprese (Davico et al. 2010). Da un punto di vista della distanza dai principali aeroporti, quattro gli aeroporti utili per raggiungere l'area: anzitutto l'aeroporto milanese di Malpensa, collegato a tutte le maggiori destinazioni europee ed extra-europee. L'aeroporto è facilmente messo in comunicazione con la Provincia di Alessandria dalla autostrada Milano - Genova (A 26) – con un tempo di percorrenza, dall'aeroporto di Malpensa a Novi Ligure di circa 1 ora e mezza ([www.maps.google.it](http://www.maps.google.it)). Il secondo aeroporto è quello di Caselle, servito da 27 compagnie aeree e accessibile dalle maggiori città italiane ed europee ([www.turin-airport.com](http://www.turin-airport.com)). L'aeroporto di Torino dista da Novi Ligure 152 km, con un tempo di percorrenza stimato di 1 ora e 38 minuti. Un altro aeroporto di certo rilievo per l'area è quello di Genova, che da Novi Ligure dista soltanto 56 km in autostrada – con un tempo di percorrenza stimato di 50 minuti. Infine, l'aeroporto di Levaldigi di Cuneo dista da Novi Ligure 136 km, per 1 ora e 50 di tempo di percorrenza in macchina.

Per quanto concerne i collegamenti ferroviari, il territorio dell'Oltregiogo è interessato da un corridoio infrastrutturale su cui l'Unione europea sta concentrando gli investimenti per realizzare una rete di trasporto trans-europea (la cosiddetta rete TEN-T): si tratta del corridoio ferroviario 24 "dei due mari", che taglia il continente da Nord a Sud tra i due porti di Rotterdam e Genova. Novi Ligure può dunque essere raggiunta facilmente in treno dalle principali città del Nord d'Italia: la cittadina dista un po' più di un'ora di treno sia da Milano che da Torino; 50 minuti da Genova. Più complesso è

raggiungere Ovada, che risulta difficilmente accessibile in treno sia da Milano che da Torino.

L'area risulta inoltre fortemente accessibile grazie alle importanti arterie autostradali che la attraversano: la A 26 (Genova Voltri - Gravellona Toce), che attraversa gli appennini passando nei pressi di Ovada, la A 7 (Milano - Genova), che percorre la Valle Scrivia attraversando Arquata e Serravalle, la diramazione A7 - A26 (Predosa - Novi Ligure) che congiunge le due autostrade servendo Novi Ligure. Se la A 26 risulta una naturale via d'accesso dalla Svizzera attraverso il traforo del Sempione, la A 21 (Torino-Piacenza) lo è per chi arriva da olttralpe attraverso il traforo del Frejus, del Monte Bianco e attraverso la Valle d'Aosta. Per chi arriva dalla Liguria, le autostrade per Genova - la A 10 dalla Francia e la A 12 da Roma - costituiscono un passaggio obbligato. Sul territorio sono presenti 4 caselli autostradali, nei pressi di Novi Ligure, Ovada, Serravalle Scrivia, Vignole-Arquata Scrivia. Un ulteriore casello è in progetto di essere costruito nei pressi di Capriata d'Orba. Il territorio è attraversato, ancora, dalla Strada Statale 211 della Lomellina, che collega Novi Ligure a Novara e dalla Strada Statale 35 bis dei Giovi, che congiunge Novi Ligure al capoluogo provinciale in un verso, a Serravalle Scrivia dall'altro. Nel territorio dell'Oltregiogo passano infine due strade europee, la E25 e la E62.

Diversa la situazione per quanto concerne le infrastrutture telematiche. Negli anni Ottanta era diffusa l'opinione che le nuove tecnologie di informazione e di comunicazione avrebbero portato alla "dispersione" della città grazie alla loro capacità di annullare le distanze, permettendo così alle imprese e alle persone di localizzarsi in modo indifferenziato sul territorio, facilitandone la dispersione su ampi territori (Graham, Marvin 1999). Tuttavia, al momento attuale le infrastrutture risultano diffuse sul territorio in maniera fortemente differenziata, garantendo velocità di trasmissione dei dati estremamente eterogenee: tali differenze determinano ancora forti disparità nel grado di competitività del territorio, limitando fortemente la possibilità di localizzazione in territori periferici delle attività economiche più avanzate.

Gran parte del territorio dell'Oltregiogo non è coperto da infrastrutture telematiche di tipo *wired* (Adsl - tecnologia che realizza la trasmissione del segnale digitale sfruttando le linee del telefono): in particolare 12 comuni non sono serviti da Adsl (Mongiardino, Bosio, Cabella Ligure, Carrosio, Fraconalto, Roccaforte Ligure, Voltaggio, Borghetto di Borbera, Cassinelle, Voltaggio); 15 comuni sono serviti da un servizio di ADSL di tipo *light* (Adsl con velocità massima in *download* di 640 kbit/s); 11 comuni sono in parte serviti da Adsl light e in parte serviti da adsl a 7 Mbit/s; solo 7 comuni (Arquata Scrivia, Basaluzzo, Serravalle Scrivia, Stazzano, Vignole Borbera, Belforte Monferrato, Capriata d'Orba, Cassano Spinola, Gavazzana, Novi Ligure, Ovada, Pozzolo Formigaro, Silvano d'Orba, Villalvernia) sono interamente serviti da servizi di Adsl a 7 mega (velocità minima di *download*). Al contrario quasi tutti i comuni dell'Oltregiogo risultano almeno

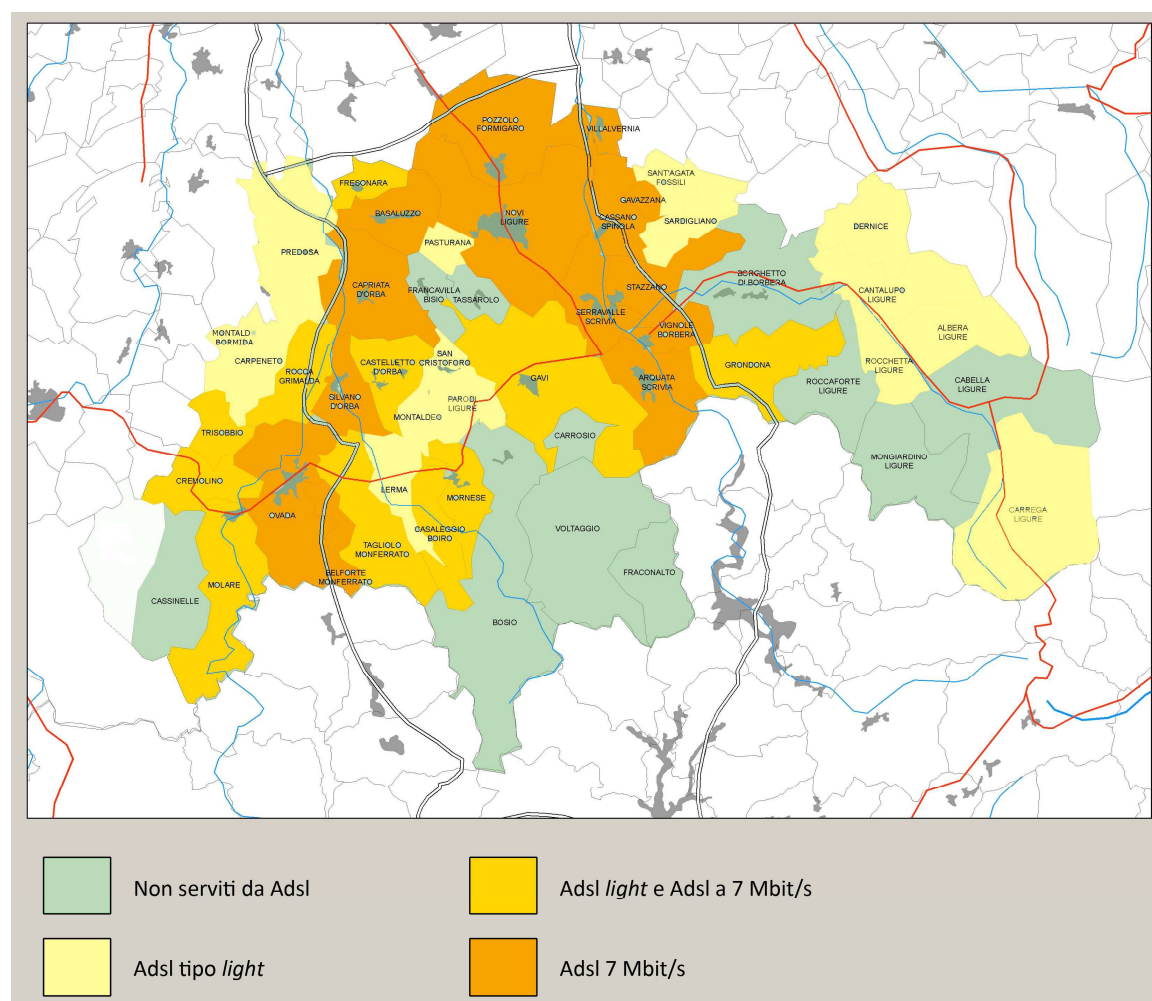


parzialmente coperti da servizi internet di tipo *wireless*<sup>68</sup>: in particolare, su 24 comuni (la metà) sono disponibili servizi di tipo UMTS (*Universal Mobile Telecommunications System* – l'acronimo è utilizzato per indicare la tecnologia utilizzata dagli operatori telefonici per fornire servizi di connettività attraverso le cosiddette chiavette), e quasi tutti i comuni (49 su 51) sono coperti da servizi wireless di tipo *wi-fi*, *hyperlan* o *wi-max* (dati dell'Osservatorio ICT della Regione Piemonte – settembre 2010).

---

<sup>68</sup> Con questo termine si fa riferimento a quell'insieme di tecnologie che realizzano il collegamento dell'utente alla rete internet "via etere", ossia sfruttando la possibilità di utilizzare la trasmissione radio nello spazio libero per la realizzazione dei collegamenti tra l'utente e la rete attraverso l'irradiazione del segnale da parte di un apparato trasmettitore. Esistono diversi tipi di tecnologie wireless, tra quelle attualmente più diffuse vi sono l'Umts (*Universal Mobile Telecommunications System*), utilizzato dagli operatori telefonici per fornire servizi di connettività attraverso le cosiddette chiavette, la tecnologia Wi-fi, spesso utilizzata come sistema di accesso pubblico in luoghi come aeroporti, stazioni, hotel, piazze, bar e ristoranti, e l'*Hiperlan* (*High Performance Radio Lan*), che consente di portare il segnale nelle valli con quantità di banda elevata (fino a 54 Mbit/s) e costi relativamente contenuti, grazie all'installazione di più ripetitori. Le più recenti versioni di queste tecnologie in corso di sperimentazione, come il 4G e il Wi-max (rispettivamente evoluzione dell'Umts e del Wi-fi) presentano una buona capacità teorica massima di banda (fino a 70-100 Mbit/s) e un'ampia copertura del segnale (fino a 50 km, contro i 100 metri di una rete Wi-fi).

Figura. Dotazione di servizi telematici di Adsl nell'Oltregiogo (dati 2010)



Fonte: Osservatorio ICT della Regione Piemonte

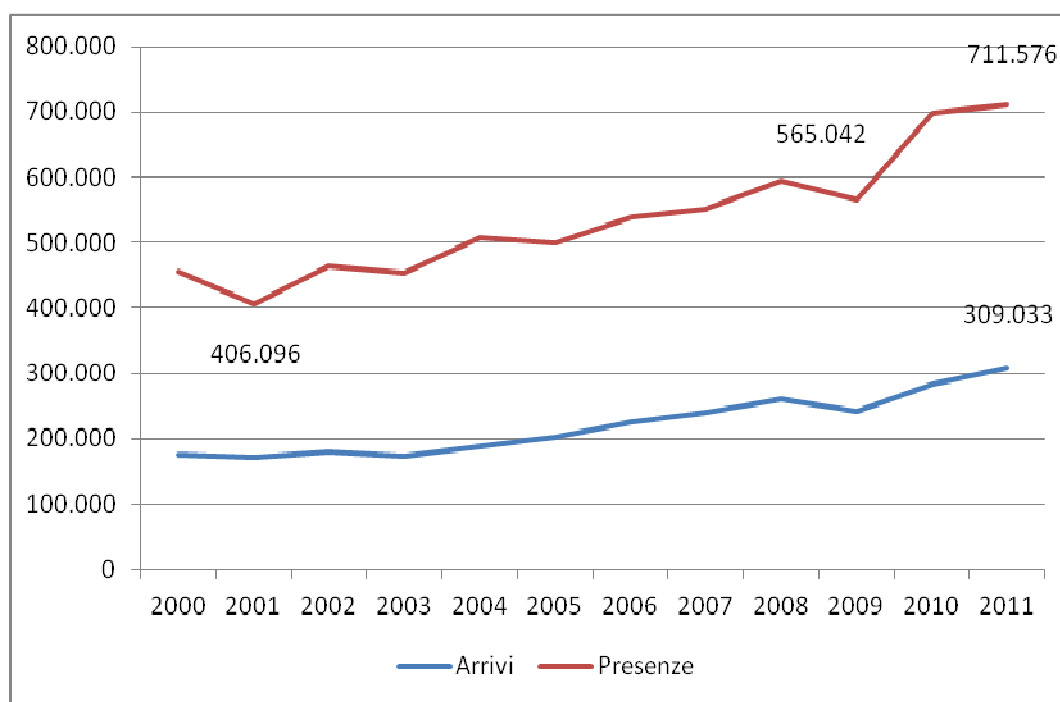
#### 1.4 Il turismo e le sue risorse

Come è noto, il turismo è un settore in rapida crescita a livello internazionale: tra il 1950 e il 2006, gli arrivi di turisti internazionali nel mondo sono passati da 30 milioni a 842 milioni, facendo registrare tassi di crescita media annuale del 6,3% (Piano Strategico Regionale del Turismo – PSRT 2008). A livello regionale, gli elementi di forza del settore turistico stanno sia nell’affermazione di modelli culturali e di consumo sempre più indirizzati a approfondire la conoscenza dei territori, delle culture e delle identità locali, sia nella capacità del settore di comportarsi come un vettore importante di integrazione sociale. E’ indubbio che in Piemonte le iniziative connesse con l’organizzazione e lo svolgimento delle Olimpiadi Invernali di Torino 2006 abbiano dato una svolta, o segnato una discontinuità nella percezione della rilevanza del settore turistico anche per il Piemonte. Il Piemonte va dunque proponendosi come una regione turistica emergente e competitiva, pur restando affine a quelle Regioni, come la Lombardia, che presentano

una robusta struttura economica e produttiva, al cui interno il settore turistico gioca, almeno per ora, un contributo relativamente modesto – differenziandosi così da un lato dalle regioni in cui il settore costituisce uno dei motori della crescita economica (Valle d’Aosta, Trentino, Emilia Romagna, Liguria, Veneto, Toscana, Umbria, Lazio, Marche e Campania), dall’altro lato dalle regioni la cui crescita economica, di per sé modesta, si accompagna con una altrettanto modesta crescita turistica (PSRT 2008, p. 12).

In particolare, gli ultimi dieci anni sono stati decisamente positivi per il Piemonte: tra il 2000 e il 2011 gli arrivi sono cresciuti da 2.462.500 a 4.087.512 ([www.piemonteincifre.it](http://www.piemonteincifre.it)), le presenze sono passate da 8.130.600 a più di 11.560.800 ([www.piemonteincifre.it](http://www.piemonteincifre.it)). Anche in Provincia di Alessandria il turismo si presenta come un settore in netta crescita: tra il 2000 e il 2011 le presenze sono più che raddoppiate, passando da 455.125 a 711.576 (vedi grafico).

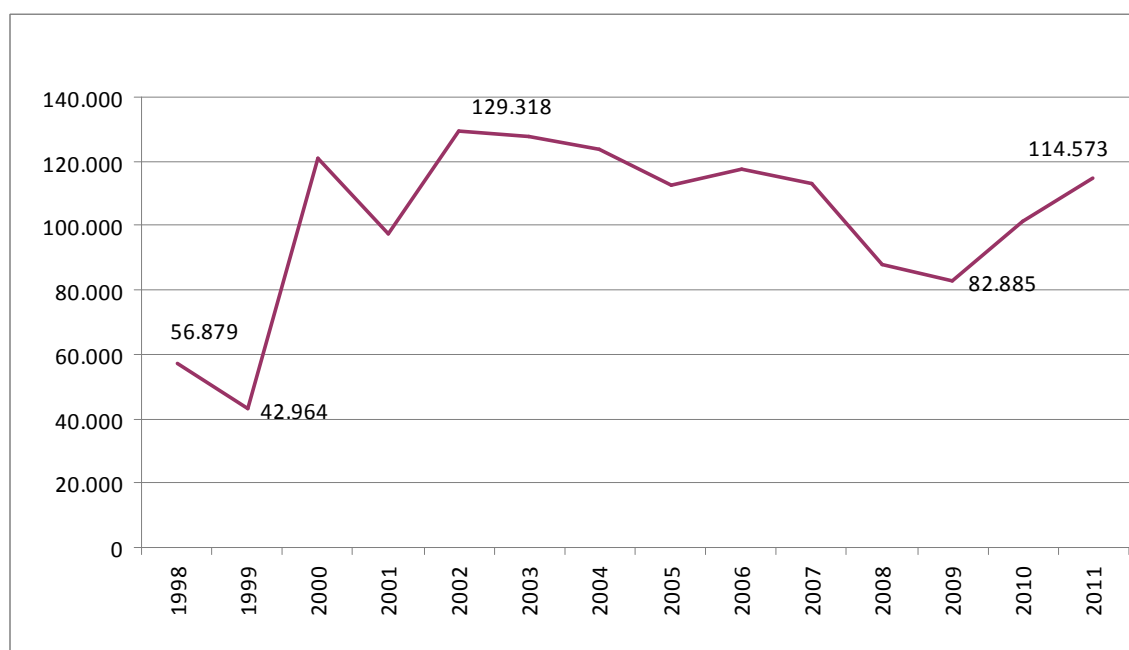
**Grafico. Arrivi e presenze in Provincia di Alessandria (anni 2000 – 2011)**



Fonte. Ufficio Rilevazione Movimento Turistico della Provincia di Alessandria

Se crescono le presenze a livello provinciale, non altrettanto avviene nell’Oltregiogo, dove tra il 2002 e il 2009 diminuiscono del 35,9%, per poi tornare a crescere nei due anni successivi.

**Grafico. Presenze turistiche nell'Oltregiogo**



Fonte. Istituto Tagliacarne

Analizzando l'andamento delle presenze nelle diverse zone dell'Oltregiogo si nota come il calo complessivo sia in gran parte dovuto al diminuire di queste nell'area del novese (che comunque realizza circa la metà delle presenze dell'area); crescono, al contrario le presenze sia nelle aree collinari che montane dell'Oltregiogo (vedi tabella).

**Tabella. Presenze nell'Oltregiogo**

	Presenze 2002	Presenze 2011	Var. % 2002-11	% presenze sul tot. (2011)
<b>Novese e Val Scrivia</b>	86.746	54.355	-37,34	48,01
<b>Bassa Val Borbera</b>	12.743	8.416	-33,96	7,43
<b>Ovadese</b>	14.212	20.365	43,29	17,99
<b>Gaviese</b>	6.540	9.771	49,40	8,63
<b>Alta Val Borbera</b>	6.151	14.388	133,91	12,71
<b>Alta Val Lemme</b>	2.926	5.928	102,60	5,24
<b>Tot. Oltregiogo</b>	129.318	113.223	-12,45	100,00

Fonte. Elaborazione su dati dell'Istituto Tagliacarne

**Tabella. Primi 10 Comuni per presenze turistiche (anno 2011)**

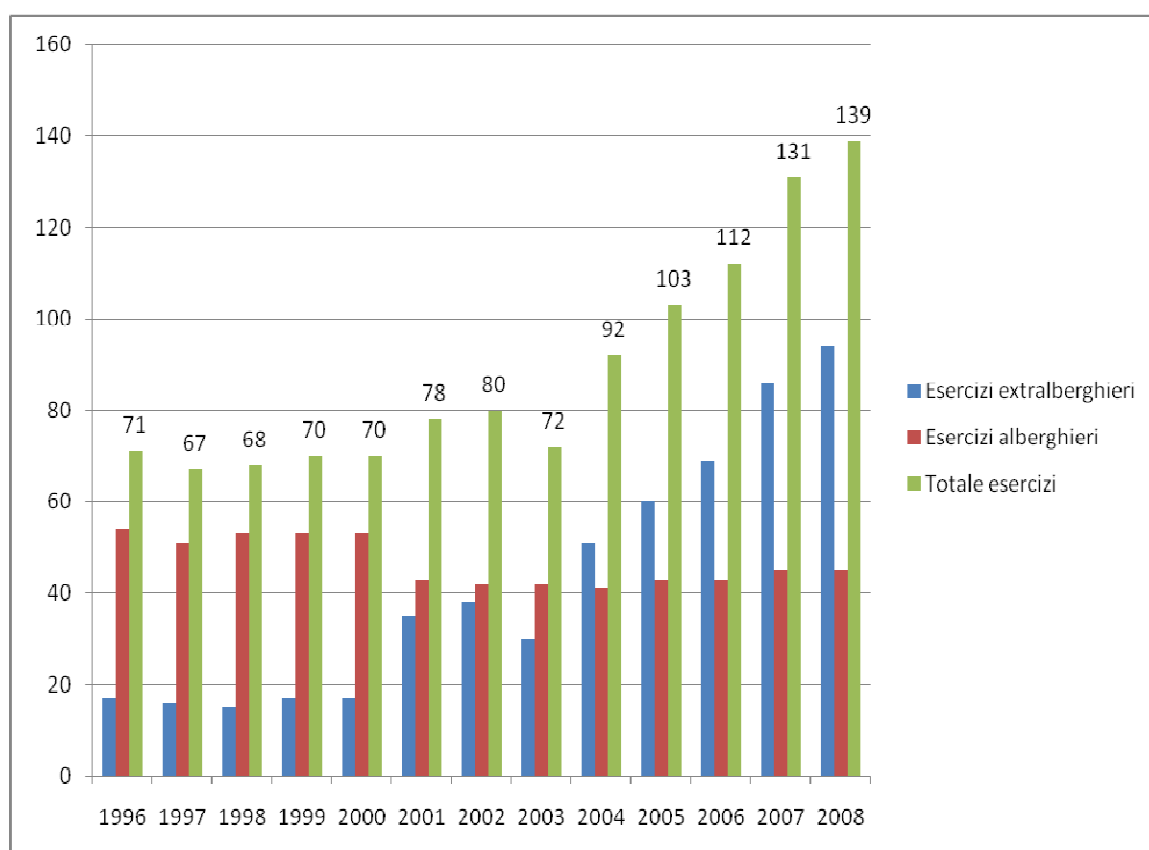
	Presenze turistiche
<b>Novi Ligure</b>	34.052
<b>Gavi</b>	19.722
<b>Ovada</b>	19.224
<b>Serravalle Scrivia</b>	18.799
<b>Francavilla Bisio</b>	7.303

<b>Basaluzzo</b>	4.537
<b>Fraconalto</b>	4537
<b>Tagliolo</b>	3.144
<b>Cantalupo</b>	2.750
<b>Rocca Grimalda</b>	1419

Fonte. Elaborazione su dati dell'Istituto Tagliacarne

Dietro alla crescita sia degli arrivi che delle presenze turistiche nell'ultimo decennio sia in Provincia di Alessandria che nell'Oltregiogo, vi è una notevole trasformazione dell'offerta turistica, che riguarda tanto le strutture alberghiere quanto quelle extra alberghiere. Se gli esercizi alberghieri rimangono più o meno stazionari nel medio periodo sia a livello provinciale (151 nel 1999, 142 nel 2008) che nell'Oltregiogo (53 nel 1999, 45 nel 2008 con una disponibilità complessiva di 1.515 posti letto, per lo più a Novi, Serravalle, Cabella Ligure, Gavi ed Ovada), si registra una forte crescita degli esercizi extra alberghieri, che nello stesso periodo passano da 54 a 330 a livello provinciale, da 17 a 94 nell'Oltregiogo.

Grafico. Esercizi alberghieri ed extra-alberghieri nell'Oltregiogo



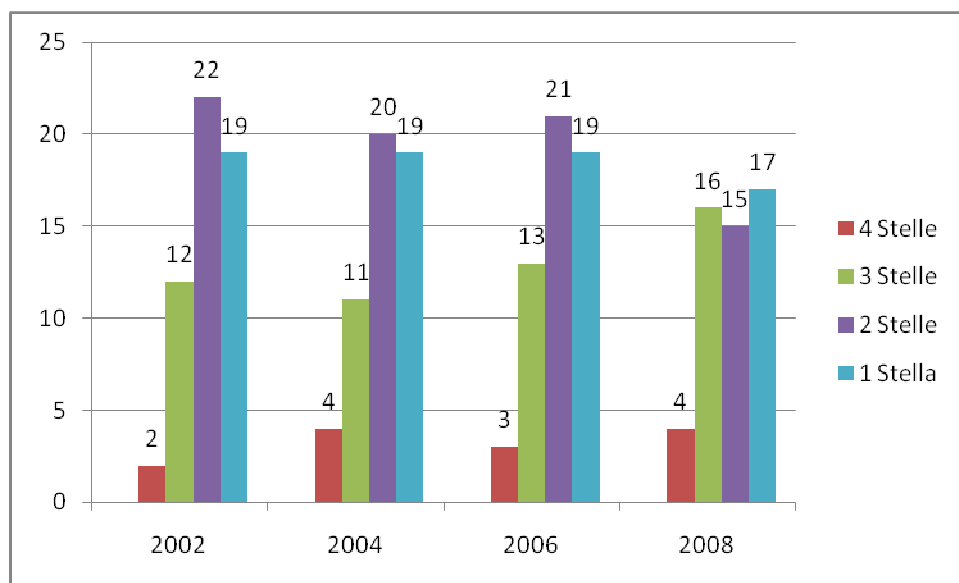
Fonte. Elaborazione su dati dell'Istituto Tagliacarne

In particolare, nell'Oltregiogo ci sono 3 campeggi (a Novi Ligure, Carpeneto e Tagliolo Monferrato), 33 agriturismi, 41 Bed & Breakfast, 12 alloggi in affitto, 2 rifugi alpini a

Bosio, 2 ostelli della gioventù e una casa per ferie a Mornese. (<http://www.regione.piemonte.it/turismo/ricettivita.htm>).

A livello alberghiero si registra l'innalzamento della qualità delle strutture: tra il 2002 e il 2008 diminuiscono gli alberghi a 1 e 2 stelle, passando complessivamente da 41 a 32 e aumentano gli esercizi a 3 e 4 stelle, che passano da 14 a 20 – lo stesso, per altro, avviene a livello provinciale e regionale.

Grafico. Esercizi alberghieri nell'Oltregiogo per tipologia



Fonte. Elaborazione su dati dell'Istituto Tagliacarne

L'analisi dei principali dati sul settore turistico nell'Oltregiogo permette dunque di individuare alcuni tratti d'insieme:

1. Nonostante l'aumento complessivo delle presenze turistiche nella Provincia di Alessandria, diminuiscono le presenze nell'Oltregiogo. Il calo è in gran parte spiegato dalla riduzione della capacità attrattiva dell'area Novese, dove si realizza annualmente circa la metà delle presenze dell'area. Crescono, al contrario, le presenze nell'area montana e collinare. In valori assoluti i Comuni più turistici sono Novi Ligure, Serravalle Scrivia, Cabella Ligure, Gavi;
2. Per quanto concerne le strutture ricettive, aumenta il numero di esercizi extralberghieri, soprattutto i B&B e gli agriturismi mentre diminuisce il numero degli alberghi soprattutto quelli di qualità inferiore.

Sul territorio dell'Oltregiogo le principali emergenze storico-artistiche sono senz'altro costituite dai centri storici dei suoi borghi (Novi Ligure, Ovada e Gavi, Voltaggio, Carrosio, Borghetto di Borbera, Cabella Ligure, Rocca Grimalda), dai castelli, dalle numerose chiese, santuari, pievi e monasteri, dalle cascate storiche.

Il centro più importante dell'Oltregiogo, Novi Ligure, custodisce importanti testimonianze storiche e artistiche. La lunga dominazione della repubblica di Genova (dal 1447 al 1815) spiega gli evidenti influssi liguri nel dialetto e l'aspetto di alcuni palazzi e vicoletti del centro. I centri storici più suggestivi sono quelli di Ovada e Gavi: anch'esse conservano tratti tipicamente liguri nelle facciate dei palazzi, dipinte con decorazioni e *trompe-l'œil*, e nei vicoli stretti, simili ai carruggi genovesi. In particolare, il centro di Gavi è occupato da Piazza Martiri della Benedicta, così chiamata in ricordo dell'eccidio perpetrato dai nazi-fascisti il 7 aprile 1944. Qui si eleva la bellissima parrocchiale di S. Giacomo, in stile romanico. Caratterizza infine il paesaggio il poderoso Forte di Gavi, eretto dai genovesi tra il 1500 e il 1600 a controllo della strada di collegamento tra il mare e la pianura padana.

Numerose sono le fortificazioni presenti sull'Oltregiogo: il Piano Paesaggistico Regionale (PPR) ne individua 27 sull'area. Tra questi, oltre al Forte di Gavi, i più suggestivi sono senz'altro i castelli di Rocca Grimalda, Lerma, Cremolino (il più alto dell'Oltregiogo - da qui si vedono altri 14 castelli), Tagliolo Monferrato, Torre Ratti (Borghetto di Borbera), San Cristoforo, Montaldeo e Pozzolo Formigaro. Numerose anche le ville storiche: il PPR ne individua 18, la maggior parte nel Comune di Novi Ligure.

Le chiese, le cappelle e i santuari costellano tutto il territorio dell'Oltregiogo senza soluzione di continuità. In particolare, ricordiamo la chiesa di Santa Limbania a Rocca Grimalda, di impianto altomedievale a navata unica e affreschi del primo '500; la parrocchiale di San Giacomo di Ovada, edificata in stile romanico attorno al 1165 e rimaneggiata in epoca barocca; la pieve romanica di S. Maria Assunta a Grondona; il seicentesco Convento dei Cappuccini di Voltaggio, che ospita la celebre Quadreria, composta da oltre 200 dipinti della scuola genovese e lombarda del XVII-XVIII secolo; la pieve di S. Martino a Borghetto di Borbera.

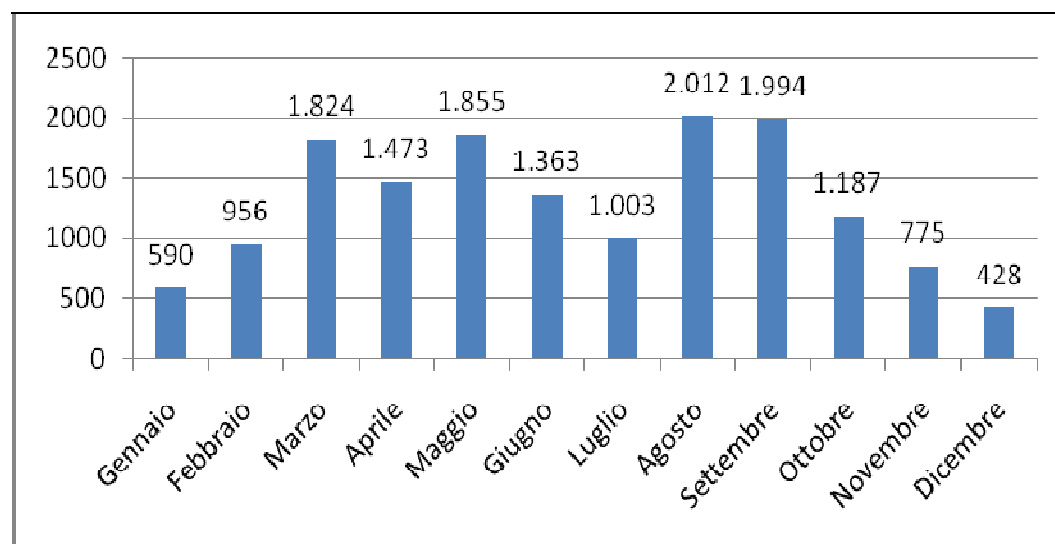
Sull'area sono presenti infine alcuni musei. In particolare, Borrione e Santagata ne individuano 17 sul territorio dell'Oltregiogo (Borrione, Santagata 2007). Tra questi, i più rilevanti, sono la Pinacoteca di Voltaggio, il Museo dei Campionissimi di Novi Ligure, che illustra la storia della bicicletta e dei grandi ciclisti che in queste terre ebbero i natali, Fausto Coppi e Costante Girardengo, il Museo della Maschera e del Costume Carnevalesco di Rocca Grimalda, l'Ecomuseo Cascina Moglioni di Bosio, il Museo Paleontologico Giulio Maini di Ovada. Infine, è da segnalare, ancora, l'area archeologica di Libarna, a 2 km da Serravalle Scrivia, importante città romana sull'antica via Postumia. Gli scavi hanno riportato in luce la struttura urbana dell'antica città: sul sito è possibile ammirare i resti dell'anfiteatro, del teatro, dell'acquedotto, delle strade, degli edifici, delle tombe. L'offerta museale dell'area appare così piuttosto ricca ed articolata. I beni monitorati mostrano nel 2009 una performance poco soddisfacente, fortemente legata alla stagione estiva.

Tabella. I visitatori dei principali musei dell'Oltregiogo

	Visitatori			Variazione %	
	2007	2008	2009	2007-2008	2008-2009
<b>Forte di Gavi</b>	7.733	10.118	6.715	30,84	-33,63
<b>Museo dei Campionissimi di Novi Ligure</b>	6.844	6.602	4.618	-3,54	-30,05
<b>Museo Paleontologico "Giulio Maini" di Ovada</b>	-	1.589	1.342	-	-15,54
<b>Museo della Maschera di Rocca Grimalda</b>	-	2.953	2.785	-	-5,69
<b>Totale provincia di Alessandria</b>	299.533	207.181	282.874	-30,83	36,53

Fonte. <http://www.fitzcarraldo.it>

Grafico. I visitatori dei principali musei dell'Oltregiogo, per mese (anno 2009)



Fonte. <http://www.fitzcarraldo.it>

Per quanto riguarda il paesaggio, nella zona dell'Oltregiogo si trovano alcune aree protette e alcuni siti di particolare bellezza. Il Piano Paesaggistico della Regione Piemonte ripartisce il sistema regionale in Ambiti di Paesaggio, ossia, "ambiti significativi in relazione alla ricorsività e all'unitarietà delle matrici ambientali e culturali" (Piano Paesaggistico Regionale<sup>69</sup>, p. 13). In tutto il Piemonte sono stati individuati 76 Ambiti di Paesaggio, la cui individuazione è definita dall'evidenza degli aspetti morfologici, dalla presenza di ecosistemi naturali, dalla presenza di sistemi insediativi storici coerenti, dalla diffusione consolidata di modelli culturali e culturali. I Comuni dell'Oltregiogo afferiscono a 6 differenti Ambiti di Paesaggio: la Val Borbera, l'Ovadese e il Novese, le Alte valli appenniniche, l'Acquese e la Valle Bormida di Spigno, il Tortonese, la Piana

<sup>69</sup> Il Piano Paesaggistico Regionale della Regione Piemonte è stato adottato dalla Giunta Regionale con D.G.R. n. 53-11975 del 4/8/2009.





sostanzialmente legate alla fruizione turistico-ricreativa, da incentivare attraverso il ripristino e la valorizzazione dei sentieri già esistenti, l'apertura di nuovi tracciati, la preservazione del patrimonio edilizio storico, la valorizzazione delle colture tipiche.

L'ambito della Valli Appenniniche raccoglie i territori più prossimi al crinale appenninico, al confine con la Liguria. Si tratta di una porzione di territorio che comprende rilievi montani piuttosto aspri, seppur con altezze massime che non superano i 1.100 metri (Monte Beigua – Parco Capanne di Marcarolo), con una esigua fascia di transizione collinare e con un unico centro rilevante nella parte più vicina alla pianura, Ovada. I rilievi, a prevalenza di pietre verdi, negli alti versanti appaiono frequentemente privi di vegetazione arborea: agli occhi del fruitore si presenta un paesaggio piuttosto particolare, a tratti quasi lunare, con formazioni forestali cespugliose a bassa copertura. La rete idrica è costituita dall'alto corso dell'Orba, del Lemme e dal torrente Gorzente, che in alcuni tratti presentano bacini artificiali di sbarramento (i laghi del Gorzente, i laghi della Lavagnina, il lago di Ortiglieto). L'alta Valle Orba è caratterizzata dalla diga storica di Molare. All'interno del Parco Naturale delle Capanne di Marcarolo, vasta area boscosa dell'appennino ligure-piemontese, sorge il sacrario dei Martiri della Benedicta: dapprima abbazia benedettina, poi cascina degli Spinola, nel 1944 il sacrario divenne centro di raccolta di giovani renitenti alla leva fascista e sede di un eccidio – oggi costituisce un importante luogo della memoria. Il territorio fin dall'epoca preromana e romana appare caratterizzato da itinerari in quota di collegamento tra la pianura e i passi appenninici, tra i quali la così detta "via del sale", un importante percorso di età medievale legato ai traffici mercantili ed al trasporto del sale. Le principali indicazioni per quest'ambito riguardano dunque la conservazione del patrimonio storico, il contrasto dei fenomeni erosivi, la valorizzazione della rete dei collegamenti tra gli insediamenti rurali minori per la fruizione delle emergenze naturalistiche e paesaggistiche, il contenimento delle tendenze dispersive dell'area urbana di Ovada.

Infine, l'elemento strutturale centrale dell'Ambito dell'Ovadese e del Novese è costituito dal rilievo collinare, di modeste elevazioni (150 – 350 m.), che si sviluppa da ovest a est lungo tutta la superficie meridionale dell'Ambito. Sui versanti collinari domina la coltura specializzata della vite; le strette valli intracollinari si allargano poi in un fondovalle di più ampio respiro, dove si localizzano di preferenza le colture cerealicole, a prevalenza di mais, e i pioppeti. Lungo il torrente Orba si trova la Garzaia del Torrente Orba, l'unica del Piemonte in cui nidifica l'airone rosso e luogo di riproduzione e di passaggio anche per falchi di palude, garzette, la nitticore, germani reali e la gallinella d'acqua. Tra le criticità rilevate, si ricorda la fragilità e la scarsa attenzione per il patrimonio edilizio storico ancora integro, la forte infrastrutturazione delle aree specializzate della Valle Scrivia (per la logistica, il commercio, le attività produttive), i fenomeni erosivi che minacciano la fertilità delle colline, in particolare sulle porzioni dove predomina la viticoltura. Le principali indicazioni del PPR riguardano la valorizzazione degli scorci panoramici ad

elevato valore paesaggistico, che rendono le colline particolarmente fruibili a scopi turistico-ricreativi, la conservazione del patrimonio edilizio storico, il contenimento delle espansioni edilizie lungo le strade della Valle Scrivia.

### 1.5 Le indicazioni della pianificazione strategica regionale

Con la precedente giunta Bresso la Regione Piemonte ha intrapreso una nuova e significativa stagione di pianificazione di area vasta. Uno sforzo intenso è stato compiuto per produrre un complesso di nuovi strumenti che hanno il proprio riferimento nel Quadro di Governo del Territorio (QGT) - che può essere considerato il “contenitore” di tutti gli strumenti - e comprendono un Nuovo Piano Territoriale (PTR)<sup>70</sup>, destinato a sostituire il precedente piano approvato nel 1997, un Piano Paesaggistico Regionale (PPR) e una nuova legge regionale per il governo del territorio, sostitutiva di quella tuttora in vigore (la n. 56 del 1977).

E’ da sottolineare che il disegno di legge per il governo del territorio, presentato dalla Giunta Bresso il 13 novembre 2007, non è stato ancora approvato e gli strumenti predisposti non sono, di fatto, entrati in vigore. L’analisi dei suddetti documenti appare comunque estremamente interessante ai fini della comprensione delle dinamiche in atto e delle logiche sottese allo sviluppo delle aree di nostro interesse. Infine, data la rilevanza per il progetto in questione, un breve cenno verrà dato alle indicazioni contenute nel Piano Strategico Regionale per il Turismo.

All’interno del Piano, il territorio regionale è analizzato e interpretato secondo una logica multi scalare a partire dai sistemi locali (gli Ambiti di Integrazione Territoriale di cui si parlerà tra poco), per passare ai Quadranti Territoriali Regionali, fino alle reti di connessione materiali e immateriali che legano tra loro i luoghi e i soggetti pubblici e privati. In particolare, il piano individua quattro Quadranti - il Nord-Est, il Sud-Est, il Quadrante metropolitano e il Sud-Ovest – ciascuno dei quali è analizzato nel dettaglio,

---

<sup>70</sup> Come si legge nel documento, il Piano Territoriale Regionale è lo strumento che “*interpreta la struttura dell’intero territorio, riconosce gli elementi ecologici, paesaggistici, culturali, socio-economici, insediativi, infrastrutturali e urbanistici caratterizzanti le varie parti del territorio e individua le potenzialità che possono derivare dalle loro interazioni e sinergie. Sulla base di tali potenzialità indica le principali azioni di natura strategica per raggiungere gli obiettivi fissati per la politica regionale e specifica le azioni da intraprendere per il loro raggiungimento, stabilisce le regole per la conservazione, riqualificazione e trasformazione del territorio*” (Regione Piemonte 2008, p. 25). Il PTR si articola in tre componenti diverse: un *Quadro di Riferimento Strutturale*, avente per oggetto la lettura critica del territorio, ossia l’analisi delle sue caratteristiche insediative, socio-economiche, morfologiche e paesaggistico-ambientali; una *parte strategica*, che individua i grandi assi strategici dello sviluppo regionale; una *parte statutaria*, o regolamentativa del piano, volta a definire ruoli e funzioni dei diversi ambiti di governo del territorio, sulla base dei principi di *autonomia locale e sussidiarietà*.

individuandone l'articolazione territoriale, le dotazioni strutturali, gli scenari di sviluppo dell'area, le strategie e i progetti presenti sul territorio.

In particolare, la Provincia di Alessandria e di Asti costituiscono il Quadrante Sud-Est, per il quale il piano individua una vocazione prettamente logistica e commerciale. Secondo quanto riportato nel Piano, infatti, *“le opportunità di sviluppo dell'Alessandrino consisterebbero principalmente nelle capacità di sfruttare meglio le sue potenzialità di grande retro porto”*, sebbene, si specifica più avanti, non vada dimenticata l'importanza dei sistemi locali industriali presenti sull'area, il patrimonio naturale, paesaggistico e storico-culturale, il ruolo dell'Università e degli Enti di ricerca. Il Quadrante Sud-est, si caratterizza infatti anzitutto per essere l'area pianeggiante nel Nord Ovest più prossima alla costa mediterranea, con grandi spazi liberi per le attività retro portuali; per la ricca dotazione infrastrutturale – ferroviaria, stradale e autostradale - e la conseguente vocazione logistica; per la posizione centrale rispetto ai traffici che dai porti liguri si diramano verso il Nord Europa (Corridoio europeo 24). Ma anche, si sottolinea nel documento, per la presenza di sistemi produttivi locali di rilevanza internazionale (il vitivinicolo di Asti e Canelli, l'orafo di Valenza, il distretto “del freddo” di Casale Monferrato, quello delle materie plastiche e di packaging dell'Alessandrino meridionale), per la produzione agricola della pianura e delle colline, con marchi DOC e DOCG di rinomanza internazionale, i valori paesaggistici, ambientali e storico culturali alcuni dei quali di rilevanza potenzialmente internazionale (tra di essi si fa riferimento al Parco della Capanne di Marcarolo e alla qualità paesaggistica delle colline del Monferrato, candidate a entrare a far parte del patrimonio tutelato dall'Unesco). Tali risorse, si sottolinea, se opportunamente gestite possono richiamare sull'area un notevole afflusso di visitatori, favorito dalla forte accessibilità dell'area.

All'interno del Quadrante il Piano individua sei Ambiti di Integrazione Territoriale (AIT di Casale Monferrato, Alessandria, Novi Ligure, Tortona, Ovada e Acqui Terme), dei quali due sul territorio dell'Oltregiogo: l'AIT del Novese e quello di Ovada. Per l'AIT di Novi Ligure il piano prospetta uno scenario di sviluppo legato, da una lato, al potenziamento del ruolo logistico e intermodale, dall'altro lato alla valorizzazione delle risorse ambientali e culturali a fini turistici. Sull'AIT di Novi Ligure passano la maggior parte dei transiti tra il Piemonte e la Lombardia occidentale (in particolare Milano), verso Genova, il Levante e parte del Ponente ligure; ciò ne fa, assieme all'AIT di Alessandria e Tortona, un'area nevralgica per quanto riguarda la localizzazione della logistica e delle industrie retro portuali. Per contro, il territorio possiede, in alcune sue parti, importanti risorse naturali, storico-culturali e legate alle produzioni agro-alimentari tipiche, specie vinicole, che si legano in modo positivo all'attività turistica. Tuttavia, si sottolinea nel documento, *“in quest'ambito anche il turismo va visto in relazione all'eccezionale accessibilità dell'area e quindi legato alle attività fieristiche e ai grandi attrattori commerciali, nel senso che questi potrebbero essere meglio integrati in circuiti locali multivalenti*

*(paesaggio rurale, parchi naturali, vini, gastronomia, eventi e manifestazioni culturali, etc.)” (QRS, p. 103).*

L’AIT di Ovada presenta una assai più ridotta dimensione demografica (circa 30.000 abitanti, contro i circa 73.000 abitanti dell’AIT di Novi Ligure), che non consente all’ambito un’autonomia nell’offerta dei servizi, ma che, si sottolinea nel documento, *“non impedisce tuttavia di considerare quest’area come un sistema dotato di una sua identità storico-geografica su cui si può fondare una capacità di azione collettiva”* (QRS, p. 105). Le principali risorse dell’Ovadese attengono al la patrimonio forestale della montagna appenninica, alla coltura viticola, anche pregiata (DOC) sul territorio collinare, alle risorse paesaggistiche, al momento ampiamente sottovalutate. La forte accessibilità dell’area ha offerto nuove possibilità di sviluppo all’industria e al turismo, ma ha anche determinato la progressiva gravitazione della popolazione – sia per quanto riguarda i servizi che per quanto concerne il lavoro – verso aree esterne. In conclusione, si sottolinea nel documento *“è auspicabile una maggior integrazione e interazione tra le risorse sotto-utilizzate della montagna (boschi, Parco delle Capanne di Marcarolo e altro patrimonio naturalistico e paesaggistico) e quelle già largamente valorizzate della zona collinare (viti-vinicoltura, prodotti tipici, gastronomia, paesaggio, seconde case), al fine di inserire maggiormente le valli interne nelle filiere locali (turismo, legno, energia, etc.) e quindi nei processi di sviluppo”* (QRS, p. 106).

## **2 I progetti di sviluppo dell’Oltregiogo: potenzialità, risorse, attori**

Nel paragrafo che segue prenderemo in analisi i principali processi di trasformazione del sistema territoriale previsti o in corso di svolgimento. L’analisi di tali processi servirà a mettere in luce le relazioni interattive che connettono le componenti del *milieu* alla rete dei soggetti locali e sovra-locali, e le dinamiche auto-organizzative di tali soggetti. Come è stato sottolineato, infatti, le potenzialità che compongono il *milieu* locale, per diventare risorse per lo sviluppo, devono essere percepite come tali dai soggetti che lo abitano. L’obiettivo è quindi, da un lato, quello di individuare i principali progetti realizzati o in corso di realizzazione sul territorio, dall’altro lato quello di capire quali siano i principali attori (individuali o collettivi) sul territorio, in grado di affermarsi come protagonisti del processo di sviluppo.

Il quadro della progettualità locale<sup>71</sup> è piuttosto variegato ed è composto da una pluralità di progetti, riassunti nelle seguenti tabelle.

---

<sup>71</sup> Sono stati presi in considerazione soltanto i progetti realizzati per iniziativa dei soggetti locali, o ai quali essi partecipano volontariamente, con un proprio apporto di conoscenze, lavoro e risorse.

Tabella. Il quadro della progettualità locale

Progetto	Descrizione
Programma Territoriale Integrato (P.T.I.) dell'Appennino e dell'Alto Monferrato: l'energia, l'acqua, la natura	Soggetto capofila: Prov. di Alessandria; Soggetti coinvolti: 4 CM (Alta Val Lemme Alto Ovadese, Suol d'Aleramo, Val Borbera Valle Spinti, Valli Curone Grue Ossona), 2 Com. Coll. (Alto Monferrato Acquese, Unione Collinare del Gavi) e 6 Comuni. Obiettivo: realizzare un parco-progetti concepiti in modo organico e coordinato, allo scopo di promuovere lo sviluppo socio-economico del territorio
"Crescere in rete" - Piano di Sviluppo Locale (PSL) - GAL Giarolo Leader	Soci: CM Valli Curone, Grue e Ossona, Val Borbera e Valle Spinti, 3 Com. Coll. Basso Grue e Curone; Colli Tortonesi; Com. Coll. del Gavi, 5 Comuni, due aziende private, la Banca Regionale Europea, tre consorzi di tutela e promozione di prodotti agricoli, una Associazione di commercianti. Obiettivo: promuovere l'aggregazione degli attori pubblici e privati locali in iniziative di sviluppo del territorio
"Le vie del bene-essere" - Piano di Sviluppo Locale (PSL) - GAL Borba	Soci: Prov. di Al., CM Appennino Aleramico Obertengo, 7 Comuni, Alexala, 5 Ass. di categoria, 1 Consorzio alberghiero, 2 aziende private. Obiettivo: promuovere lo sviluppo del territorio attraverso la promozione di produzioni agricole di qualità; lo sviluppo di un turismo "leggero"; lo sviluppo delle energie rinnovabili
Marcarolo Film Festival	Parco Capanne di Marcarolo, 10 Comuni, 6 Ass. culturali, CAI di Ovada, il Consorzio boschivo di Bosio, l'Ecomuseo di Cascina Moglioni. Obiettivo: festival cinematografico dedicato a tematiche ambientali
Mettiamo radici	Ex- CM Alta Val Lemme e Alto Ovadese, Ass. Oltregiogo, alcuni produttori locali, 6 G.A.S. dell'area Milanese. Obiettivo: sostenere piccoli produttori locali attraverso la creazione di una rete di contatti con alcuni GAS
Distretto Culturale e Ambientale dell'Oltregiogo – piano delle attività	CM Appennino Aleramico Obertengo, 27 Comuni, 2 Ass. Culturali, Università di Alessandria. Obiettivo: promuovere la conservazione e la valorizzazione della cultura locale, delle emergenze storico-architettoniche ed ambientali
Ass.ne Oltregiogo - piano attività	12 Comuni. Obiettivo: promuovere la valorizzazione del territorio
Comunità Collinare del Gavi – programma di iniziative	4 Comuni. Obiettivo: promuovere lo sviluppo dell'area, soprattutto attraverso la valorizzazione delle sue manifestazioni
Monferrato Strade del vino	Ass. Art. Panificatori Della Prov. di Alessandria, Ass., Ex-CM Alta Val Lemme Alto Ovadese, C.M. Suol d'Aleramo, 3 Cons. Tutela Vini, 3 Pro Loco, 56 Comuni. Obiettivo: promuovere i vini dell'area attraverso attività promozionali e di <i>incoming</i>
Associazione Monferralto	LaST (Università di Alessandria), 15 produttori locali. Obiettivo: promuovere il territorio attraverso le eccellenze enogastronomiche
Andar per Cantine, Castelli e Vinerie	Prov. di Alessandria, 4 castelli e 3 cantine dell'area. Obiettivo: aprire le cantine e i Castelli dell'Alto Monferrato in alcune giornate dell'anno
Associazione Terre del Nibio	Ex-CM Alta Val Lemme Alto Ovadese, Com. Coll. Del Gavi, Comune Tassarolo, alcuni produttori locali. Obiettivo: promozione e valorizzazione del Nibio, vitigno autoctono dell'Alto Monferrato

Fonte. Elaborazione dell'autrice

## 2.1 Il PTI dell'Appennino e dell'Alto Monferrato: l'energia, l'acqua, la natura

Il 12 dicembre 2005 la Regione Piemonte, il Ministero dell'Economia e delle Finanze e il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti sottoscrivono l'atto integrativo dell'Accordo di Programma Quadro del 2004, che prevede la pubblicazione di un bando regionale per la redazione di Programmi Territoriali Integrati (PTI). In tale atto viene definito l'obiettivo principale di tali Programmi e specificata la loro fonte di finanziamento: i Programmi sono destinati a promuovere lo sviluppo del territorio sotto il profilo economico, ambientale, culturale e sociale, sono costituiti da un insieme di interventi, servizi ed azioni, compresi i fabbisogni formativi e gli interventi per garantire le pari opportunità, concepiti in modo organico e coordinato tra loro e si realizzeranno in un periodo pluriennale, di norma non superiore a 6 anni. In particolare con tali Programmi si intende *“incentivare la definizione di programmi da costruirsi su base volontaria, attraverso il confronto e l'accordo negoziale tra i soggetti del sistema locale, a partire dalla ricognizione dello stato della progettualità e dalla prefigurazione di alcune, fondamentali linee strategiche”* (DGR n.4 del 20 novembre 2007). Il fine della Giunta regionale (Giunta Bresso) è dunque quello di rafforzare la capacità delle comunità locali di progettare in termini integrati, in funzione delle differenti potenzialità e vocazioni del territorio regionale. Il bando viene elaborato, quindi, in coerenza con i documenti programmatici, che caratterizzano in modo incisivo la nuova legislatura, tra questi anzitutto il nuovo Piano Territoriale Regionale (PTR) e il Documento di Programmazione Strategico-Operativa (DPSO)<sup>72</sup>.

Come esplicitato nel testo del bando<sup>73</sup>, i PTI serviranno a gestire tutto il ciclo di programmazione dei fondi europei 2007-2013. In sostanza l'intento è quello di realizzare delle “banche dati” di progetti realizzati in maniera concertata sul territorio, ai quali saranno mano a mano attribuiti finanziamenti a valere sul Fondo Aree Sottoutilizzate (FAS), sul Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), sul Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR) o sul Fondo sociale europeo (FSE).

Nel dicembre del 2006 prende avvio, con la pubblicazione del bando “Programmi Territoriali Integrati per gli anni 2006-2007”, il procedimento di selezione dei Programmi Territoriali Integrati. Il procedimento si articola in due fasi distinte:

1. la prima fase consiste nella realizzazione di un *Programma Strategico*, corredato da alcuni documenti, tra i quali la documentazione attestante la forma associativa adottata (i membri del partenariato) e la relazione illustrativa che, a

---

<sup>72</sup> In questo Documento, come prescritto dal Quadro Strategico Nazionale, ogni Regione espone gli indirizzi della propria strategia di attuazione della Politica regionale di Coesione unitaria 2007-2013.

<sup>73</sup> Bando Regionale “Programmi Territoriali Integrati per gli anni 2006-2007” (B.U. n.1 del 4 gennaio 2007).

partire dall'analisi del contesto socio-economico ed ambientale dell'area ed in coerenza con le linee strategiche di sviluppo definite a livello regionale ed europeo, individui le potenzialità locali di sviluppo;

2. la seconda fase consiste nella realizzazione di un *Programma Operativo*, corredato da una relazione descrittiva, contenente l'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'area (analisi SWOT) e la descrizione degli interventi previsti dal programma, gli studi di fattibilità delle opere pubbliche, la descrizione delle azioni immateriali e degli interventi privati, la relazione finanziaria del programma.

In termini finanziari, il bando indica i valori limite per la ripartizione delle quote di finanziamento regionale e statale: entrambe non possono superare il 50% del costo complessivo degli interventi, il finanziamento locale, pubblico e privato non può essere inferiore al 50%, mentre il solo finanziamento pubblico locale non può essere inferiore al 10% del costo complessivo (art. 2, comma 9 del bando). A differenza del bando dei Programmi Integrati previsti dal precedente ciclo di Programmazione (i PISL - Programmi Integrati di Sviluppo Locale), il bando dei PTI non fissa una quota minima per il finanziamento privato. Tuttavia, fissando al 50% l'impegno minimo di risorse locali, costringe in qualche modo gli Enti Locali a farsi promotori di una attiva partecipazione da parte dei privati. Complessivamente, aumenta, rispetto ai PISL, il costo totale previsto per la realizzazione degli interventi, che passa da 25 a 33,3 milioni di euro.

Il bando prevede che possano presentare richiesta di finanziamento i Comuni (singoli o raggruppati), le Comunità Montane e le Comunità Collinari (art. 3). Inoltre, stabilisce che i Comuni appartenenti alle Comunità montane e collinari non possano presentare proposte senza la partecipazione della Comunità montana o collinare di appartenenza e che gli Enti Parco non possano partecipare da soli. A differenza dei PISL, varia il numero minimo della popolazione di riferimento per le aggregazioni territoriali che passa da 5.000 a 15.000 abitanti (art. 2).

Anche i PTI, come i precedenti strumenti integrati, prevedono la cooperazione e partecipazione dei differenti livelli di governo, nell'intento di rafforzare la *multilevel governance* così come delineato nel Documento di Programmazione Strategico Operativo. In particolare, nel bando si rintracciano i seguenti ruoli per ciascun attore istituzionale:

- la Regione promuove l'iniziativa e, in concomitanza con essa, attiva incontri di approfondimento tematico per stimolare la capacità progettuale degli Enti locali, svolge un ruolo di indirizzo nelle scelte strategiche locali e valuta i Programmi nelle due fasi previste;
- alla Provincia spetta il compito di promozione e supporto tecnico ai soggetti interessati a prendere parte al PTI, il compito di coordinare il partenariato



affinché questo possa individuare obiettivi di sviluppo coerenti con le caratteristiche vocazionali del territorio e con gli obiettivi strategici di sviluppo definiti a livello regionale. Rispetto alla precedente programmazione, alle Province spetta dunque un ruolo più impegnativo, di indirizzo “strategico” della progettualità locale;

- gli Enti locali elaborano una strategia di sviluppo basata su obiettivi condivisi e stimolano la partecipazione alla progettualità il partenariato socio-economico.

L’aggregazione territoriale del Programma Territoriale dell’Appennino e dell’Alto Monferrato coinvolge in tutto 12 soggetti territoriali: 4 Comunità Montane, 2 Comunità Collinari e 6 Comuni (Acqui Terme, Ovada, Castelletto d’Orba, Gavi, Rocca Grimalda, Silvano d’Orba). Il Programma comprende complessivamente una popolazione di 92.119 abitanti.

La diagnosi territoriale contenuta nel Programma Operativo individua, per lo sviluppo del territorio dell’Appennino e dell’Alto Monferrato cinque particolari vocazioni: 1) la tradizione storico-culturale; 2) la qualità della vita; 3) l’economia della produzione locale, ossia l’economia derivante dalla produzione di beni legati al territorio, in particolare i prodotti agroalimentari di qualità; 4) le risorse naturali ed ambientali; 5) il paesaggio storico, ossia il patrimonio storico ed architettonico. Dall’interpretazione delle vocazioni territoriali il PTI dell’Appennino e dell’Alto Monferrato individua tre macro obiettivi per lo sviluppo dell’area:

1. Lo sviluppo della risorsa ambiente. Tale obiettivo prevede la gestione del patrimonio ambientale in modo da sviluppare fonti energetiche rinnovabili (eolica, idrica e legnosa), provvedendo al contempo una costante manutenzione del territorio onde prevenire i rischi di dissesto;
2. Lo sviluppo del turismo e dei servizi immateriali, attraverso la valorizzazione di quello che viene riconosciuto come bene “faro” del territorio, il complesso termale di Acqui Terme. Esso dovrà diventare il punto di partenza per la creazione di circuiti turistici incentrati sul tema della salute e del relax nelle località collinari ed appenniniche;
3. L’incentivazione del presidio umano sul territorio attraverso lo sviluppo di servizi alla persona.

Nel PTI è Il Programma prevede la realizzazione di 75 interventi, di cui 42 opere pubbliche, 17 azioni immateriali e 16 interventi privati. Il costo previsto per la realizzazione dei suddetti interventi ammonta a 265.133.382 euro, dei quali 129.509.321 euro di risorse private (il 48,8% del totale), 51.353.595 euro di risorse pubbliche locali (il 19,4%), 84.270.446 euro di risorse pubbliche regionali, nazionali e comunitarie (il 31,8%). In particolare, per 37 dei 75 interventi previsti dal Programma si prevede un

finanziamento misto pubblico e privato, per 16 un finanziamento privato, per i restanti 22 un finanziamento pubblico. Tra i principali interventi inseriti nel Programma ricordiamo:

- La realizzazione di un Parco Eolico sul crinale tra la Val Curone e la Val Borbera. L'intervento avrebbe dovuto costituire la principale espressione della politica di valorizzazione delle energie rinnovabili perseguita dal Programma Territoriale Integrato. Il Parco, il cui costo complessivo era stimato attorno ai 41 milioni di euro, aspirava a rivestire un ruolo di primo piano anche su scala regionale, qualificandosi tra i principali siti di produzione di energia da fonte rinnovabile dell'intera Regione Piemonte;
- La creazione di una sistema di micro-bacini sulle aste dei quattro principali corsi d'acqua destinandoli alla generazione di energia idroelettrica, oltre che per scopi prevalentemente irrigui;
- La realizzazione di un itinerario cicloturistico dell'Alto Ovadese "Tra vigne e castelli", al fine di valorizzare i numerosi percorsi ciclabili esistenti, raccordandoli in una ampia rete territoriale;
- La riqualificazione dei borghi medievali della Comunità Montana Alta Val Lemme e Alto Ovadese attraverso la realizzazione di interventi coordinati nei comuni di Casaleggio Boiro, Lerma, Montaldeo, Mornese, Tagliolo Monferrato, Voltaggio. In particolare l'intervento prevede una serie integrata di azioni di studio, progettazione, concertazione ed informazione finalizzate alla valorizzazione e alla tutela delle risorse architettoniche e paesaggistiche del territorio della Alta Val Lemme;
- Interventi di recupero e riqualificazione della struttura termale di Acqui Terme.

Al PTI partecipano 4 Comunità Montane, 2 Comunità Collinari, 6 Comuni e 50 soggetti privati, attraverso la sottoscrizione di "manifestazioni d'interesse" per specifici progetti inseriti nel PTI. Il soggetto capofila del progetto è la Comunità Montana Alta Val Lemme e Alto Ovadese; la Provincia svolge un ruolo di coordinamento "superiore" della progettualità realizzata nell'intera Provincia di Alessandria<sup>74</sup>. In particolare, quest'ultima viene suddivisa in tre ambiti territoriali: l'area di Casale Monferrato, l'area della piana alessandrina, di Novi Ligure e della Val Scrivia, l'area appenninica nella parte meridionale della Provincia.

---

<sup>74</sup> Alle Province il Bando attribuiva infatti il compito di "a) condurre un'azione di promozione e supporto nei confronti degli Enti Locali e degli altri soggetti che intendono partecipare alla definizione di un programma territoriale integrato, b) favorire la concertazione e l'aggregazione tra tutti i soggetti interessati allo sviluppo dell'area, c) definire, di concerto con i soggetti interessati, gli obiettivi di sviluppo sulla base delle principali caratteristiche vocazionali del territorio, in coerenza con gli obiettivi strategico-operativi definiti a livello regionale." (articolo 10 del Bando)

Per la redazione del Programma Operativo vengono realizzati 40 incontri, dei quali 7 hanno riguardato una porzione abbastanza ampia del partenariato; per il resto si è trattato per lo più di incontri a 2 o 3 attori, ossia di incontri tecnici finalizzati a mettere a punto singoli progetti, tra la società di consulenza incaricata di redigere il Programma Operativo e i soggetti interessati. Nelle tabelle successive sono riportati alcuni dati relativi *agli stakeholder* presenti nei Tavoli di Concertazione attivati.

Tabella. Gli incontri realizzati per la progettazione del PTI dell'Appennino e dell'Alto Monferrato: l'energia, l'acqua, la natura

Data	30.01.08	8.02.08	14.02.08	17.04.08	17.04.08	15.05.08	20.06.08
Luogo	CM Alta Val Lemme e Alto Ovadese (Bosio)	Provincia di Alessandria	Provincia di Alessandria	Provincia di Alessandria	CM Alta Val Lemme e Alto Ovadese (Bosio)	Provincia di Alessandria	Provincia di Alessandria
Presenti	Presidente CM Alta Val Lemme Alto Ovadese	Regione Piemonte	Ass. Pianificazione Territoriale - Regione Piemonte	Ass. sviluppo e attività economiche Prov. AL	Presidente CM Alta Val Lemme Alto Ovadese	Resp. Servizio Sviluppo Locale Prov. AL	Ass. Cultura, attività economiche e turismo Prov. AL
	Sindaco di Carrosio	Provincia di Alessandria	Ass. trasporti - Regione Piemonte	Ass. turismo, sport Prov. AL	Sindaco di Carrosio	Sindaco Ovada	Ass. alla Pianificazione Territoriale Prov. AL
	Sindaco di Bosio	Funzionario della CM Alta Val Lemme Alto Ovadese	Pres. Provincia AL	Servizio Sviluppo Locale Prov. AL	Assessore di Lerma	Funzionario Alexala	Presidente CM Alta Val Lemme Alto Ovadese
	Assessore di Bosio	Direttore generale del Comune di Acqui	Ass. Provincia AL	Servizio Turismo Prov. AL	Assessore comune di Voltaggio	Terme di Acqui Spa	Presidente CM Valli Curone Grue Osson
	Funzionario del Comune di Lerma	Funzionario del Comune di Ovada	Presidente CM Alta Val Lemme Alto Ovadese	Funzionario Comune di Rocca Grimalda	Assessore Comune di Parodi	Presidente Strada del Vino	Vice presidente CM Valli Borbera e Spinti
	Vicesindaco di Parodi	Funzionario del Comune di Castelletto d'Orba	Presidente CM Suol d'Aleramo	Funzionario Comune Castelletto d'Orba	Società di consulenza	Presidente Com. Coll Alto Monferrato	Vice presidente CM Suol D'Aleramo
	Sindaco Comune di Lerma	Presidente CM Suol d'Aleramo	Vice presidente CM Val Borbera Valle Spinti	Ass. Comune di Ovada		Acquese	Presidente Com. Coll. Monferr. Acquese
	Funzionario di Casaleggio Boiro	Vice presidente CM Val Borbera Valle Spinti	Presidente CM Valli Curone Grue Osson	Direttore Alexala		Funzionario CM Valli Curone Grue Osson	Consulente Comune di Rocca Grimalda
	Sindaco di Tagliolo	Presidente CM Valli Curone Grue Osson	Società di Consulenza	Terme di Acqui Spa		Funzionario Comune di Castelletto d'Orba	Società di consulenza
	Funzionario di Belforte Monferrato	Società di Consulenza		Presidente Com. Coll. Alto Monferrato		Vice presidente CM Val Borbera Valle Spinti	
	Sindaco di Montaldeo			Funzionario Com. Coll. Alto Monferrato		Società di consulenza	
	Sindaco di Fraconalto			Vice presidente CM Val Borbera Valle Spinti			
	Sindaco di Voltaggio			Presidente CM Valli Curone Grue Osson			
Società di Consulenza			Società di consulenza				

Fonte. Elaborazione dell'autrice

Dall'analisi dei principali documenti inclusi nel PTI e dalle interviste effettuate<sup>75</sup>, è possibile effettuare alcune considerazioni sul processo di concertazione che ha preceduto la redazione del Programma Operativo del PTI. Anzitutto, per quanto concerne le caratteristiche del processo di mobilitazione, è necessario considerare che, sebbene siano stati realizzati nel complesso un ampio numero di incontri con gli *stakeholder* pubblici e privati, tuttavia solo alcuni di questi hanno riguardato un'ampia parte del partenariato. Tali incontri sono spesso stati interpretati come luoghi "formali" di avvallo di decisioni prese nell'ambito di incontri bi-laterali tra la società di consulenza e i singoli attori interessati da progetti specifici, piuttosto che come libere arene di scambio e dibattito. Per quanto riguarda la progettualità realizzata, sebbene uno sforzo significativo sia stato compiuto in termini di "razionalizzazione" degli interventi ed organizzazione integrata dei medesimi attorno ai tre nuclei tematici individuati dal Programma, tuttavia nel complesso quest'ultimo si configura più come un insieme di interventi puntuali, la maggior parte dei quali non supera i confini amministrativi dei singoli municipi. E' prevalsa, tra le amministrazioni pubbliche, la tendenza a cercare di ottenere l'inserimento in programma di progetti che le stesse amministrazioni avevano già "in cantiere", piuttosto che la volontà di realizzare nuovi progetti sovra-comunali di più ampio respiro. In questo modo, il tema degli incontri ha riguardato per lo più i singoli interventi da inserire nel Programma, più che la strategia complessiva di sviluppo dell'area.

Sebbene il processo di concertazione sia stato pertanto piuttosto lungo e articolato, tuttavia è difficile affermare che esso abbia avuto un forte impatto in termini di miglioramento della capacità degli attori locali di "fare sistema". Al contrario, sono prevalsi atteggiamenti di carattere particolaristico cui la *leadership* "debole" della Comunità Montana Alta Val Lemme e Alto Ovadese non ha saputo porre rimedio<sup>76</sup>. La dilatazione dei tempi con cui la Regione ha successivamente finanziato i progetti inseriti nei PTI, ha inoltre contribuito ad alimentare il sentimento di sfiducia dei privati nella capacità delle istituzioni di intervenire in maniera incisiva sul territorio per promuoverne lo sviluppo, rendendo più complesso il loro coinvolgimento in ulteriori processi concertativi.

---

<sup>75</sup> Per raccogliere informazioni puntuali sul PTI dell'Appennino e dell'Alto Monferrato sono stati intervistati il vice-sindaco del Comune di Parodi Ligure, il Sindaco di Tagliolo Monferrato, l'ex-presidente della Comunità Montana Alta Val Lemme e Alto Ovadese, una funzionaria dell'Ufficio Sviluppo Locale della Provincia di Alessandria, La Società di Consulenza Chintana srl.

<sup>76</sup> E' stato infatti sottolineato da diversi autori come il ruolo del leader all'interno dei processi di concertazione sia importante in quanto: a) cambia le mappe cognitive degli attori, prefigurando loro i vantaggi della cooperazione reciproca; b) unisce e connette parti in precedenza disconnesse della struttura sociale, determinando la nascita di nuove coalizioni (Barbera 2001).

## 2.2 Il Gal Giarolo Leader

Il Gruppo di Azione Locale “Giarolo Leader Srl”<sup>77</sup> si costituisce nel 1996 su iniziativa delle Comunità Montane Valli Curone Grue Osson, Valli Borbera e Spinti e la banca Cassa di Risparmio di Tortona, per gestire il programma di sviluppo territoriale della Comunità Europea denominato Leader II. La struttura organizzativa del GAL è composta da: 1) l’Assemblea dei Soci, che comprende tutti i membri del Gal; 2) il Consiglio di Amministrazione; 3) lo staff tecnico. In particolare fanno parte del Gal Giarolo Srl una Comunità Montana, tre Comunità Collinari, 6 Comuni, due aziende private, la Banca Regionale Europea, tre consorzi di tutela e promozione di prodotti agricoli, una associazione di commercianti.

L’ambito territoriale di pertinenza del progetto travalica i confini dell’Oltregiogo, comprendendo, oltre all’area del gaviense, della Val Scrivia e della Val Borbera, anche ampia parte del territorio che gravita su Tortona. In particolare il territorio comprende: la Comunità Montana Valli Curone, Grue e Osson, Val Borbera e Valle Spinti, la Comunità Collinare Basso Grue e Curone, la Comunità Collinare Colli Tortonesi, la Comunità Collinare del Gavi, i Comuni di Arquata Scrivia, Cassano Spinola, Pasturana, Sant’Agata Fossili, Serravalle Scrivia. Nel complesso l’area misura circa 815 Km<sup>2</sup>. Su di essa risiedono circa 50.000 persone.

Nell’ambito della progettazione europea prevista per gli anni 2007-2013, il GAL Giarolo ha presentato un Piano di Sviluppo Locale (PSL) dal titolo *“Crescere in rete – innovare i rapporti tra imprese, popolazione e territorio per consolidare il livello di residenzialità”*, ed ottenuto un contributo pubblico 3.776.500 di euro, per un costo complessivo del progetto di 6.945.043 di euro. A livello regionale il Gal Giarolo è risultato secondo su quattordici proposte per la qualità della progettazione e primo in assoluto per l’efficienza della gestione 2000-2008. L’obiettivo principale dell’attuale PSL consiste nell’*“Innovare il sistema di rapporti tra le imprese, popolazione e territorio per accrescere l’integrazione e consolidare il livello di residenzialità”*. In particolare si intende: 1) favorire l’innovazione delle imprese che partecipano alle filiere; 2) consolidare le filiere esistenti supportando le attività dei Consorzi creati dal Gal; 3) sostenere la nascita di potenziali nuove filiere; 4) incrementare i servizi a favore della popolazione per

---

<sup>77</sup> Leader è l’acronimo di *“Liason Entre Action de Developement de l’Economie Rurale”* (collegamento tra le azioni di sviluppo dell’economia rurale). Nato nel 1989 come iniziativa Comunitaria, il programma europeo LEADER prevede la realizzazione di un piano di sviluppo locale elaborato attraverso la costituzione di un partenariato pubblico-privato. L’approccio LEADER si basa proprio sulla costituzione a livello locale di un gruppo di azione, formato da quei soggetti che sul territorio operano per la valorizzazione locale (enti locali, organizzazioni professionali, associazioni e consorzi), che danno vita ad una società il Gruppo di Azione Locale - GAL), la quale elabora un progetto (il Piano di Sviluppo Locale – PSL) e ottiene un finanziamento dalla Comunità Europea.

mantenere i residenti; 5) migliorare la ricettività del territorio in base allo sviluppo delle sue caratteristiche paesaggistiche, architettoniche e culturali; 6) organizzare il sistema dell'offerta turistica locale.

A tali fini, il Piano risulta articolato in quattro linee di intervento, dedicate alla valorizzazione delle produzioni tipiche locali (linea 1 – la rete dei prodotti); a rafforzare la rete dei servizi alle imprese e alla popolazione (linea 2 – la rete dei servizi); al recupero e alla valorizzazione del patrimonio paesaggistico ed architettonico (linea 3 – la rete delle risorse); alla promozione del turismo (linea 4 – la rete ricettiva). Nella tabella qui sotto si riportano le principali azioni previste dal PSL del Gal Giarolo per ciascuna linea d'azione strategica.

**Tabella. Le linee di intervento previste dal Piano di Sviluppo Locale del GAL Giarolo Leader**

---

**Linea 1. La rete dei prodotti**

- 1.1 Sostegno allo sviluppo di microimprese nel settore dell'artigianato
- 1.2 Avvio di nuova imprenditorialità nell'ambito delle filiere locali
- 1.3 Acquisto di impianti e macchinari a carattere collettivo
- 1.4 Integrazione delle aziende agricole nell'ambito dei percorsi di filiera
- 1.5 Informazione rivolta agli operatori inseriti nelle filiere agroalimentari
- 1.6 Informazione rivolta agli operatori per l'organizzazione di filiere artigianali
- 1.7 Promozione dei prodotti inseriti nei sistemi di qualità

**Linea 2. La rete dei servizi**

- 2.1 Avviamento dello sportello Giarolo per lo sviluppo e la creazione d'impresa a supporto dell'organizzazione delle filiere
- 2.2 Analisi del fabbisogno di servizi destinati alla popolazione giovane e ai ragazzi in età scolare
- 2.3 Avvio di laboratori multimediali
- 2.4 Avvio di attività ludico-sportive, in collaborazione con le strutture sportive del territorio
- 2.5 Realizzazione di micro-nidi

**Linea 3. La rete delle risorse**

- 3.1 Studio per l'integrazione degli impianti di produzione di energie rinnovabili negli edifici esistenti
- 3.2 Predisposizione di un programma di censimento degli elementi detrattori del territorio
- 3.3 Investimenti materiali per l'eliminazione degli elementi detrattori
- 3.4 Studio per l'individuazione degli elementi tipici del patrimonio naturale locale
- 3.5 Investimenti materiali di conservazione del patrimonio naturale locale
- 3.6 Investimenti per la realizzazione di percorsi turistici e didattici

**Linea 4. La rete ricettiva**

- 4.1 Progetto di commercializzazione dell'offerta turistica
  - 4.2 Realizzazione di una rete di ricettività rurale
  - 4.3 Predisposizione e commercializzazione di pacchetti turistici
  - 4.4 Organizzazione di eventi promozionali a sostegno dell'offerta turistica
  - 4.5 Realizzazione di ricettività diffusa di tipo agriturismo
- 

Fonte: <http://www.regione.piemonte.it>

Tra i principali progetti realizzati o in corso di realizzazione ricordiamo:

- Il sostegno alla nascita di nuove filiere agro-alimentari. In particolare, il GAL ha promosso la Costituzione di sei Consorzi di Promozione e Tutela di prodotti tipici (il Consorzio della Carne all’Erba, il Consorzio del Formaggio Montebore, il Consorzio della Patata Quarantina, il Consorzio del Timorasso, Consorzio di Tutela della Ciliegia di Garbagna, il consorzio Consorzio Pesca di Volpedo), per un totale di più di 80 aziende consorziate;
- La promozione di un progetto di valorizzazione turistica delle risorse locali all’interno di una proposta di fruizione integrata, basata sulla concertazione tra gli attori locali pubblici e privati. In particolare, il progetto prevede: a) l’individuazione di un tema ispiratore, di un denominatore comune per distinguere efficacemente le peculiarità dell’area; b) l’organizzazione di una rete di ricettività diffusa, di matrice rurale; c) la predisposizione e l’organizzazione di pacchetti basati sulla prevalente offerta enogastronomica, valorizzando anche le opportunità di collegamento con il bacino di utenza rappresentato dall’outlet di Serravalle Scrivia; d) l’organizzazione di una campagna promozionale di ampio respiro.

L’attivazione del progetto Leader ha rappresentato per il territorio un momento di rottura rispetto al passato, riuscendo a guadagnarsi la fiducia degli operatori privati, che hanno saputo cogliere l’importanza di dar vita a reti di forma associativa per favorire la penetrazione dei loro prodotti all’interno di mercati di nicchia, come testimonia la partecipazione massiccia da parte delle imprese agricole ai bandi attivati dal GAL Giarolo. Un ruolo di primo piano è stato svolto dalla Comunità Montana, che rappresenta sul territorio della Val Borbera il principale motore delle iniziative di sviluppo.

### 3. I risultati della ricerca

#### 3.1 I Piani di Valorizzazione della Regione Piemonte

I Piani di Valorizzazione Integrata del Patrimonio Culturale vengono attivati sul territorio della Regione Piemonte a partire dal 2010, a seguito di alcune esperienze pilota attivate negli anni precedenti<sup>78</sup>. Si tratta di piani finalizzati *“alla messa a sistema delle identità e delle peculiarità dei diversi sistemi territoriali, per mezzo di programmi strategici in grado raggiungere gli obiettivi di rafforzamento del territorio, miglioramento della*

---

<sup>78</sup> I primi Piani di Valorizzazione ad essere approvati sono stati quello della Valle di Susa, approvato nel 2002, e quello dell’Alto Novarese, approvato nel 2005. Negli anni successivi sono stati approvati, sempre in via sperimentale anche i Piani del Pinerolese, dell’Oltregiogo (AL), delle colline novaresi e del Monferrato astigiano.



*qualità della vita per i residenti, ottimizzazione della comunicazione turistica, superando il rischio della frammentazione”* (Deliberazione della Giunta Regionale 29 dicembre 2010, n. 19-1328, allegato 1). Tratto distintivo dei piani di valorizzazione territoriale è la compresenza delle seguenti caratteristiche:

- la valorizzazione del patrimonio culturale, materiale e non, occupa un ruolo centrale ma non esclusivo. I piani di valorizzazione territoriale lavorano nella prospettiva di integrare tra loro tutte le risorse e le potenzialità del territorio: naturalistiche, paesaggistiche, sociali e economiche (artigianato, agroalimentare, servizi);
- i piani di valorizzazione territoriale sono costruiti attraverso processi partecipativi ed inclusivi; rappresentano, in altre parole, delle reti aperte all'adesione di nuovi soggetti (enti pubblici, imprese, associazioni, proprietari dei beni culturali, comunità locali, etc.) in coerenza con gli obiettivi e la strategia adottata.

In particolare, attraverso il bando, la Regione mira a promuovere la nascita di progetti culturali integrati al fine di garantire un maggior raccordo tra le diverse realtà locali e di organizzare, rendere fruibile e migliorare la promozione delle risorse storico-culturali e paesaggistico-ambientali. Come esplicitato nel testo del bando, i piani di valorizzazione devono essere proposti da una rete di soggetti. Essa deve essere composta, oltre che dagli enti locali, anche dalle realtà associative (culturali e ambientali in primis) e dai proprietari dei beni. Possono farne parte anche le scuole del territorio e i rappresentanti delle realtà imprenditoriali legate alla produzione eno-gastronomica, artigianale, alla ristorazione e all'accoglienza. In particolare possono essere finanziate attività rientranti in 7 ambiti d'azione:

1. Attività di organizzazione finalizzate alla costruzione del sistema di governance del territorio
2. Attività di promozione e di comunicazione
3. Attività di formazione
4. Attività di conoscenza
5. Attivazione di servizi per la gestione integrata del patrimonio culturale
6. Azioni di coinvolgimento degli operatori economici
7. Azioni di miglioramento della fruizione del patrimonio culturale

La Regione Piemonte riconosce ai Piani di Valorizzazione un contributo di 25.000 euro, a fronte di un co-finanziamento da parte della coalizione locale di attori del 20%. Negli anni successivi il contributo viene aumentato a 35.000 per i Piani già attivati. Nel



montani a bassa densità abitativa, spesso di difficile accessibilità, in cui si registra *“un diffuso malessere demografico ed uno scarso dinamismo, riassumibili nel concetto di marginalità. Questi territori, tuttavia, custodiscono un ricco patrimonio locale, che può rappresentare una solida leva di sviluppo. Solo l’11% della popolazione piemontese abita in queste zone, che tuttavia copre ben il 43,1% del territorio piemontese”* (PSR 2007-2013, p. 10).

### 3.2 Breve cronistoria del Distretto Culturale e Ambientale dell’Oltregiogo

Il Distretto Culturale e Ambientale dell’Oltregiogo viene riconosciuto nel 2009 dalla Regione Piemonte (determina n. 588 - Direzione Cultura Turismo e Sport), quale progetto rientrante nell’ambito dei Piani di Valorizzazione del territorio regionale. A partire dal marzo del 2010 il Distretto può pertanto usufruire dei fondi destinati dalla Regione alla promozione dei PdV.

Il 2010 costituisce il primo anno di attività del Distretto. Una volta ottenuto il riconoscimento formale del progetto, inizia una intensa attività di mobilitazione del territorio in vista della pubblicazione del Bando Regionale per la Valorizzazione Integrata del Patrimonio Culturale. In questa fase il processo viene guidato dall’Associazione Oltregiogo e dallo spin-off del Dipartimento di Ricerca Sociale dell’Università del Piemonte Orientale, dedicato alla promozione di progetti di sviluppo locale (cfr. cap. 4). Attraverso l’attivazione di alcuni Tavoli tematici viene elaborato un progetto di promozione integrata del patrimonio culturale e ambientale dell’area. Nel documento si esplicita il fine ultimo delle attività del Distretto, che consiste *“nella tutela e nella valorizzazione dei beni culturali e ambientali attraverso la costituzione di reti di cooperazione tra istituzioni, Associazioni, cittadini e operatori economici”*. In particolare si intende: 1) rafforzare il *“senso di appartenenza”* della comunità al territorio dell’Oltregiogo; 2) migliorare la qualità del paesaggio e la fruibilità dei beni ambientali come risorsa per lo sviluppo locale; 3) organizzare in maniera efficace l’offerta culturale e ricettiva promuovendo la cultura dell’ospitalità su un territorio vasto ; 4) realizzare forme di partenariato tra amministrazioni, imprenditori e comunità locale, al fine di creare strategie di sviluppo condivise. Per la sottoscrizione del progetto viene stilato un protocollo d’intesa tra i partecipanti. Il documento viene sottoscritto da 27 Comuni, tra i quali Ovada e Novi Ligure, e dal Parco Capanne di Marcarolo.

Il progetto riceve l’approvazione dell’Ente Regionale e lo stanziamento iniziale di alcune risorse (25.000 euro), a fronte di una mobilitazione di risorse locali pari al 20% del finanziamento richiesto (5.000 euro), per un costo complessivo del progetto di 30.000 euro. Nell’anno successivo (2011) il Distretto è stato nuovamente finanziato dalla

Regione Piemonte, con un contributo di 35.000 euro, a fronte di un co-finanziamento di 7.000 euro.

Per la gestione delle attività del Distretto viene definita una struttura di *governance*, che attribuisce ruoli e responsabilità nell'implementazione delle diverse attività (vedi figura). La struttura organizzativa del Distretto viene articolata nei seguenti organi:

- il Tavolo di Coordinamento, organo di rappresentanza del Distretto, cui spetta l'incarico di indicare le linee di indirizzo della strategia di sviluppo del Distretto e decidere in merito alle proposte progettuali avanzate dalla Cabina di Regia. E' composto da 8 membri del Distretto (rappresentanti di amministratori locali, aziende, associazioni, pro-loco, etc.), eletti da tutti i firmatari del Protocollo d'Intesa;
- la Cabina di Regia, organismo tecnico che raggruppa le *expertise* necessarie alla realizzazione dei progetti. Essa è composta da un rappresentante di ciascun Tavolo di Lavoro;
- le segreterie tecniche, una amministrativa e una organizzativa (quest'ultima rappresentata dallo *spin-off* universitario);
- i Tavoli di Lavoro. Ad essi viene attribuito l'incarico di sviluppare i progetti, effettuare gli approfondimenti necessari alla progettazione, gestire l'implementazione delle singole azioni;
- la riunione aperta. Si tratta di una riunione con ingresso libero, organizzata a cadenza annuale, finalizzata a informare la popolazione del processo in corso, raccogliere nuove idee e proposte progettuali.

Nel corso del primo anno di lavoro vengono realizzate alcune iniziative, tra cui: l'ideazione del logo del progetto, la creazione del sito internet, la stesura della diagnosi territoriale, il parziale allestimento del Centro di Documentazione del Distretto, l'organizzazione di un calendario unico delle manifestazioni più rappresentative della cultura e delle tradizioni dell'Oltregiogo. Per dare luce al progetto si organizza un "evento lancio" del Distretto: un ciclo di iniziative di carattere culturale ed enogastronomico incentrate sul recupero dei castagneti e dei vitigni autoctoni. L'organizzazione delle iniziative richiede una lunga serie di incontri: vengono organizzati 12 tavoli tematici, 3 tavoli di coordinamento, 2 incontri con tutti i membri del Distretto. A tutti i Tavoli partecipano sia il Presidente del Distretto che la segreteria amministrativa, rappresentata dallo *spin-off* accademico.

Tabella. I tavoli tematici realizzati nell'Oltregiogo

Data	Sede dell'incontro	Tipo di incontro	N.
------	--------------------	------------------	----

			partecipanti
17-mar-10	San Cristoforo	Tavolo di lavoro	12
01-apr-10	Lerma	Tavolo di lavoro	11
24-mag-10	San Cristoforo	Tavolo di lavoro	10
09-giu-10	San Cristoforo	Tavolo di lavoro	9
23-giu-10	Lerma	Tavolo di lavoro	8
08-ago-10	Novi Ligure	Tavolo di lavoro	6
25-ago-10	Lerma	Tavolo di lavoro	12
08-set-10	Lerma	Tavolo di lavoro	13
21-set-10	Voltaggio	Tavolo di lavoro con i ristoratori locali	23
07-ott-10	Rocca Grimalda	Tavolo di lavoro	12
25-nov-10	San Cristoforo	Tavolo di lavoro	7
11-dic-10	San Cristoforo	Tavolo di coordinamento	12
13-dic-10	San Cristoforo	Tavolo di lavoro	8
15-gen-11	San Cristoforo	Tavolo di coordinamento	14
07-feb-10	Voltaggio	Tavolo di coordinamento	17
14-mar-11	Capriata d'Orba	Incontro plenario	12
06-apr-11	Ovada	Incontro plenario	21

Fonte. Elaborazione dell'autrice

Nel corso di un anno di lavoro, il Distretto ha vissuto fasi alterne. Ad una prima fase di forte entusiasmo determinata dall'approvazione del progetto e dal conseguimento del finanziamento, segue un periodo di disorientamento, le cui cause rimandano ad alcune dinamiche che maturano nel corso delle prime riunioni, dedicate alla selezione delle iniziative da inserire nel calendario unico delle manifestazioni. Obiettivo del progetto è infatti quello di individuare un ventaglio ridotto di manifestazioni fortemente rappresentative, cui dare visibilità attraverso l'organizzazione di una campagna coordinata di comunicazione e favorire la circolazione dei visitatori sul territorio attraverso l'organizzazione di visite guidate ai beni culturali dell'area.

Il tema monopolizza l'attenzione degli *stakeholder* per tutto il periodo che va dall'inizio di marzo sino alla fine di giugno facendo emergere particolarismi e miopie, che sfociano talvolta in aperti conflitti. La dilatazione dei tempi di realizzazione del calendario e l'incapacità di giungere a una soluzione condivisa determinano una generale disaffezione degli attori nei confronti del progetto. Al termine di una lunga serie di riunioni viene finalmente stilato un calendario che tuttavia comprende un ventaglio di manifestazioni molto ampio (una per comune), complessivamente giudicato poco efficace in termini di comunicazione da quasi tutti i presenti.

Nel mese di ottobre LaST organizza una campagna di interviste agli *stakeholder* coinvolti nel processo. L'obiettivo è duplice: da un lato si vuole far emergere i punti di forza e di debolezza del territorio nella percezione degli stessi attori del processo, individuando gli elementi cardine di una possibile strategia di crescita socio-economica dell'area,

dall'altro lato si intende invitare gli intervistati a riflettere sul ruolo che il Distretto può svolgere nel processo di rilancio dell'area. Per favorire il confronto su alcuni temi rilevanti emersi nel corso delle interviste vengono organizzati, ancora, tre tavoli tematici. Ciascuna riunione verte su un tema specifico: il primo incontro mira a ridiscutere la struttura di *governance* del Distretto; il secondo intende stimolare la riflessione degli *stakeholder* in merito alle risorse e ai punti di debolezza del territorio; il terzo affronta il tema delle prospettive di sviluppo del progetto. Gli incontri rappresentano un momento di riflessione importante per lo sviluppo futuro del progetto: nel corso degli incontri vengono elaborati obiettivi più precisi e ridefiniti gli strumenti per la gestione del progetto, apportando modifiche significative al Protocollo d'Intesa. Per quanto concerne la struttura di *governance*, si decide di mantenere la stessa struttura, ridefinendo ed esplicitando in maniera più precisa i ruoli di ciascun organo e rieleggendo i membri del Tavolo di Coordinamento, al fine di includere negli organi operativi del Distretto i membri più attivi della coalizione. Si decide inoltre di creare un Tavolo del *fund raising*, per attrarre nuove risorse per l'implementazione del progetto e introdurre quote di adesione al Distretto.

Al termine del primo anno di vita del Distretto, al di là dei risultati operativi conseguiti nell'ambito dei diversi progetti, il Piano di Valorizzazione ha quindi ottenuto risultati più intangibili, ma non meno importanti; tra questi: a) l'individuazione una *vision* per lo sviluppo sostenibile dell'area, condivisa da tutti i membri del Distretto, che si pone, come finalità ultima, l'affermazione dell'Oltregiogo come territorio dotato di una specifica identità storica e la creazione di nuovo valore territoriale attraverso lo sviluppo dell'offerta turistica; b) la stesura di un programma articolato di azioni e interventi; c) l'organizzazione di un sistema efficace di implementazione delle azioni del piano, attraverso l'attribuzione di ruoli e responsabilità a ciascun soggetto della rete.

### 3.3 L'ascolto degli attori locali

E' stato realizzato un percorso di ascolto che ha interessato un *panel* di osservatori privilegiati, oggetto di un'intervista in profondità. Gli attori hanno potuto esprimere in quella sede le proprie valutazioni, evidenziando i punti di forza e di debolezza del sistema locale, delineando i possibili sentieri di sviluppo dell'Oltregiogo e i processi di trasformazione all'orizzonte. In particolare, il processo di ascolto di alcuni attori dell'Oltregiogo ha permesso di:

1. Realizzare una prima ricognizione sui temi direttamente o indirettamente sollecitati dall'azione del Distretto;
2. Identificare i soggetti della società civile e i principali portatori di interesse;
3. Individuare le criticità percepite dalla comunità locale;

4. Sollecitare il confronto tra le differenti prospettive e tra le diverse *vision* delineate dagli attori e promuoverne la convergenza verso un sistema di obiettivi condivisi;
5. Favorire una migliore comprensione delle politiche del territorio, ponendole in diretto rapporto con le istanze e le criticità espresse dalla comunità locale, promuovendo un ambiente sociale più consapevole nei riguardi della progettualità sviluppata dal Distretto.

La tabella che segue contiene l'elenco delle persone interviste.

**Tabella. Gli stakeholder intervistati nell'Oltregiogo**

<b>Ruolo</b>	<b>Data dell'intervista</b>	<b>Luogo dell'intervista</b>
Presidente dell'Associazione Culturale Di Valle in Valle (Gavi)	25/10/2010	Gavi – sede dell'Associazione
Sindaco del Comune di Voltaggio	28/10/2010	Comune di Voltaggio
Sindaco del Comune di Rocca Grimalda	28/10/2010	Comune di Rocca Grimalda
Presidente della Comunità Montana Terre del Giarolo	28/10/2010	Sede della Comunità Montana - San Sebastiano Curone
ATL Alexala - dirigente	29/10/2010	Alessandria – sede ATL
Sindaco di Cabella Ligure	29/10/2010	Comune di Cabella Ligure
Vice Sindaco del Comune di Parodi Ligure	1/11/2010	Comune di Parodi Ligure
Consigliere del Comune di Tassarolo	4/11/2010	Comune di Tassarolo
Azienda vitivinicola e Presidente dell'Associazione Terre del Nibio	4/11/2010	Gavi – Az. Agricola Azrugrà
Sindaco del Comune di Mornese	4/11/2010	Comune di Mornese
Presidente del Parco delle Capanne di Marcarolo	5/11/2010	Sede della Comunità Montana – Lerma
Presidente dell'Associazione Oltregiogo	5/11/2010	Gavi
Assessore alla Cultura del Comune di Arquata Scrivia	9/11/2010	Comune di Arquata Scrivia
Dirigente del Comune di Novi Ligure	9/11/2010	Comune di Novi Ligure
Assessore al Turismo del Comune di Novi Ligure	9/11/2010	Comune di Novi Ligure
Sindaco di Capriata d'Orba	10/11/2010	Comune di Capriata d'Orba
Vice sindaco di Vignole Borbera	10/11/2010	Comune di Vignole Borbera
Sindaco di Novi Ligure	12/11/2010	Comune di Novi Ligure
Direttore del Gal Giarolo	12/11/2010	Sede del GAL – Comune di Stazzano

### 3.3.1. I confini dell'Oltregiogo nella percezione degli intervistati

Nell'intento di mettere in luce eventuali dissonanze percettive, è stato chiesto agli intervistati di indicare su una mappa i confini dell'Oltregiogo, spiegano in base a quali

criteri fosse stata selezionata quella particolare area (vedi figura). L'analisi delle mappe tracciate dai diversi intervistati consente di effettuare alcune considerazioni:

1. tutti gli intervistati hanno incluso nell'Oltregiogo la parte centrale della mappa, coincidente grosso modo con l'area collinare del gaviese. L'elemento collinare emerge dunque quale cuore strutturale dell'area. In particolare, l'asse attorno il quale gravitano la maggior parte delle rappresentazioni è quello del torrente Lemme, affluente dell'Orba, che bagna i comuni di Fraconalto, Voltaggio, Carrosio, Gavi e San Cristoforo per poi deviare verso ovest gettandosi nell'Orba all'altezza di Predosa;
2. le aree che, al contrario, restano spesso escluse nelle mappe degli intervistati sono principalmente due: il Comune di Novi Ligure (talvolta anche tutta la Valle Scrivia) e la Val Borbera. Le ragioni dell'esclusione di Novi Ligure dall'Oltregiogo afferiscono per lo più a valutazioni in merito alla diversa "vocazione" di questa parte di territorio, il quale a partire dagli anni '70 ha intrapreso un percorso di sviluppo marcatamente industriale, facilitato dalla posizione strategica. Al contrario, altri intervistati conferiscono alla città un ruolo di primo piano all'interno di un percorso di sviluppo socio-economico del territorio dell'Oltregiogo, sia per ragioni storiche che strategiche. Al di là delle ragioni storiche che legano Novi Ligure all'Oltregiogo, alcuni intervistati attribuiscono infatti alla città il ruolo di: a) "porta d'accesso" al sistema turistico che si intende realizzare nell'Oltregiogo; b) leader politico dell'area. Anche la possibilità di attingere a ulteriori finanziamenti dipenderebbe, sottolineano gli intervistati, in larga misura dal coinvolgimento di Novi Ligure come capofila della progettualità sviluppata dal Distretto dell'Oltregiogo. Per quanto concerne la Val Borbera, secondo alcuni intervistati tale valle appresenta un'area in qualche modo a sé stante, con caratteristiche socio-economiche e morfologiche differenti, oltre che una posizione piuttosto defilata, che la renderebbe difficilmente aggregabile al progetto di sviluppo che si intende realizzare;
3. secondo alcuni degli *stakeholder* intervistati il territorio dell'Oltregiogo comprende, al contrario, un'area molto ampia, che coincide sostanzialmente con tutto l'arco appenninico, includendo anche aree limitrofe, quali le Valli Curone Grue e Ossona, Tortona e Acqui Terme.

*"Nel pensare il Distretto ambientale e culturale dell'Oltregiogo io avrei definito confini diversi, avrei tenuto dentro le colline e tutto l'Appennino dalla Provincia di Alessandria" (Int. 11)*

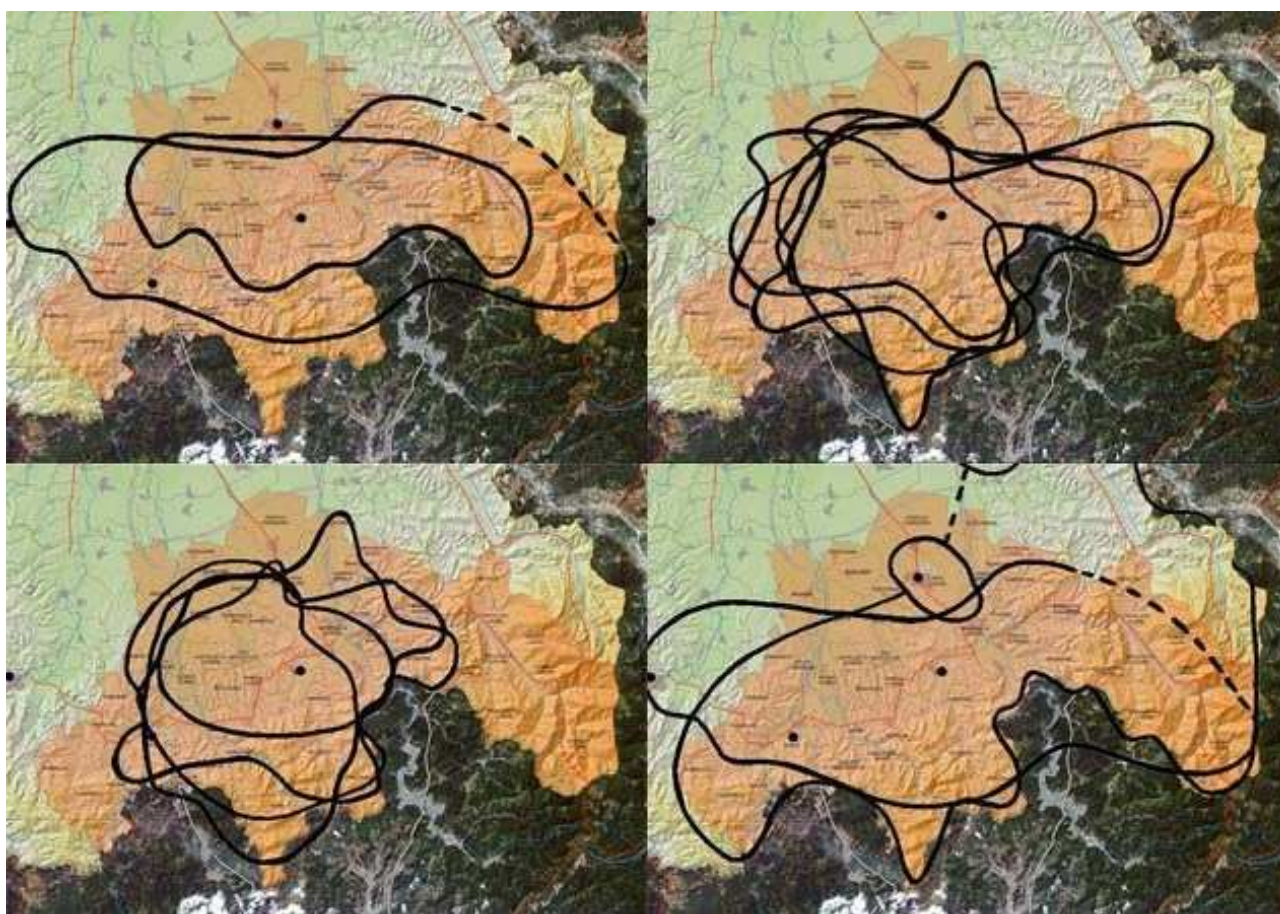
Una definizione così ampia di Oltregiogo, appare senz'altro interessante. L'area, che coincide con quella che storicamente viene indicata con il termine di Alto Monferrato, racchiude un'area omogenea da un punto di vista morfologico. Da un



punto di vista del *marketing* territoriale, la vastità del territorio facilita il suo riconoscimento da parte di un potenziale turista e dunque il suo inserimento sul mercato delle mete turistiche. Per contro, la vastità del territorio rende tuttavia difficile, come sottolineano alcuni intervistati, la realizzazione di un progetto ampiamente concertato ed effettivamente basato su sentimenti di appartenenza ad un territorio che condivide le stesse radici storiche.

*“Se dovessi indicare un’area omogenea, anche se da un punto di vista storico non è di sicuro corretto, io ci metterei dentro sia Novi Ligure, che Tortona, anche se ha una storia diversa, perché sapete che tra Novi e Tortona passava il confine tra Milano e Genova, e poi ci metterei dentro anche Acqui e tutta la fascia che da queste tre città va verso la Liguria” (Int. 15)*

**Figura. Localizzazione dei confini dell’Oltregiogo, nella percezione degli intervistati. Si riportano differenti elaborazioni delle mappe; in particolare: mappe che escludono il Comune di Novi Ligure dal territorio dell’Oltregiogo (sinistra in alto) o lo includono in maniera parziale (destra in alto); mappe che escludono la Val Borbera dal territorio dell’Oltregiogo (sinistra in basso) e mappe mentali che includono un territorio molto ampio (destra in basso)**



Fonte. Elaborazione dell’autrice

E' possibile suddividere le ragioni che stanno alla base delle mappe realizzate dagli intervistati in tre grossi gruppi:

1. Il primo gruppo comprende le motivazioni di carattere storico. Gli intervistati ricordano, infatti, che l'area indicata è storicamente appartenuta alla Provincia di Genova, ha subito l'egemonia economica della grande città portuale, influenza che ancora oggi riecheggia in alcuni progetti che indicherebbero nell'area del novese il retro-porto naturale di Genova;
2. Il secondo gruppo include le spiegazioni che richiamano omogeneità di tipo morfologico e produttivo. Secondo gli intervistati l'area delimitata presenta caratteristiche morfologiche simili: si tratta infatti di un rilievo collinare piuttosto aspro, difficile da coltivare, scarsamente produttivo, caratterizzato da produzioni agricole destinate per lo più a inserirsi in mercati di nicchia e da un paesaggio in gran parte incontaminato;
3. Infine, il terzo gruppo comprende le argomentazioni che descrivono l'Oltregiogo come un'area "progettuale", i cui confini possono essere modellati a seconda delle necessità e della natura dei progetti da implementare:

*“Dipende molto dalla progettualità che metti in campo: se il progetto intende avere una natura strettamente culturale, allora ha senso lavorare su un'area molto ristretta, che comprende la mezzaluna delle colline, lasciando fuori Novi e la Valle Scrivia. [...] Se il progetto ha finalità di tipo turistico- imprenditoriali, allora la zona è quella della bassa provincia di Alessandria” (Int. 15)*

In conclusione, sovrapponendo tutte le diverse mappe tracciate dagli attori intervistati (vedi figura), ne emerge un territorio i cui confini settentrionali e meridionali, coincidenti con la pianura del novese a nord e il crinale degli Appennini a sud, sembrerebbero delinarsi con maggior precisione rispetto ai confini est e ovest. Nella figura riportata qui sotto, l'area colorata indica la zona inclusa nella mappa dell'Oltregiogo dalla maggioranza degli intervistati; al suo interno è ancora possibile individuare un'area piuttosto ristretta, coincidente pressappoco con il Comune di Gavi, che è stata inclusa da tutti gli intervistati. La lettura delle mappe sovrapposte permette di individuare, ancora, alcune aree che potremmo definire come aree di possibile espansione del progetto: si tratta dell'acquese, del tortonese, delle Valli Curone Grue e Ossola e la parte genovese della Val Scrivia.





Il tema del paesaggio assume quasi sempre, nell'opinione degli intervistati, una doppia valenza: se da un lato è frequente il richiamo alla necessità di preservare il paesaggio naturale ed antropico dall'inquinamento, dall'abbandono, dall'espansione edilizia, dall'altro lato esso è visto come una risorsa che deve essere messa a frutto, declinandola in termini di turismo dolce, naturalistico, sportivo, ma anche in termini di offerta residenziale.

*“Questo è un ottimo posto per le famiglie. A Mornese in cento metri ho tutto quello che può servirmi, dalle scuole, alla farmacia, alla panetteria, alla posta, ai ristoranti, al bar. Abbiamo una scuola di calcio con 300 iscritti, abbiamo una scuola danza con 60 bambine, abbiamo anche attività extrascolastiche, poi c'è la stazione dei carabinieri, che non guasta. Cioè, qui hai la possibilità di vivere tranquillamente, in un paese a portata di persona, un'oasi a un ora e mezza da qualsiasi aeroporto o città, pista da sci o mare. Questo è il punto di forza che dobbiamo sfruttare.” (Int. 10)*

Il tema della vocazione residenziale di alcune aree dell'Oltregiogo risulta il più delle volte strettamente connesso al tema della forte accessibilità di questa area. La possibilità di raggiungere Milano e Genova in tempi relativamente ristretti, la tranquillità e la gradevolezza del paesaggio rende infatti alcuni Comuni dell'Oltregiogo, soprattutto quelli maggiormente dotati di servizi, particolarmente attrattivi per un'offerta di tipo residenziale. A ben vedere, come sottolineano alcuni intervistati, la forte accessibilità di questa terra costituisce anche una possibile minaccia per il suo sviluppo: la possibilità di raggiungere in poco tempo i centri zona ha infatti senz'altro favorito movimenti centrifughi della popolazione, che hanno prodotto, nel tempo, l'indebolimento del tessuto sociale:

*“Io credo che dove non ci sono le autostrade e non ci sono vie di comunicazione, allora ingegni e ti inventi un territorio. Quando tu sei in un territorio come il nostro [...] vai a prendere lo stipendio da un'altra parte, e qui cerchi di barcamenarti, ma non cerchi di risolvere i problemi.” (Int.10)*

Una delle maggiori risorse per lo sviluppo dell'Oltregiogo è costituita, sottolineano gli intervistati, dal turismo, le cui potenzialità risultano tuttavia ancora poco sfruttate. Secondo le persone interrogate, l'Oltregiogo non possiede attrattive “forti”, possiede tuttavia una moltitudine di piccole attrazioni diffuse su tutto il territorio che, se ben valorizzate, potrebbero consentire un certo sviluppo del settore. Le sue potenzialità di sviluppo deriverebbero, pertanto, dal mix di prodotto, ossia dalla possibilità di coniugare attività turistiche di diverso tipo: dal trekking lungo i sentieri appenninici, ai percorsi bike, al golf, alla visita di musei e castelli, alla scoperta dei prodotti tipici locali, alla balneazione in alcuni torrenti, etc.

*“Quest’area non ha un elemento attrattivo unico, non ha la torre di Pisa, il lago, il mare o la montagna, ha una serie di piccoli tesori che rappresentano la cultura di questo territorio.” (Int. 7)*

Tra le principali risorse turistiche dell’Oltregiogo individuate dagli *stakeholder* ricordiamo:

- i beni culturali ed architettonici
- il paesaggio e le attività sportive all’aria aperta, soprattutto il trekking, i percorsi *bike*, i percorsi a cavallo, il golf
- l’enogastronomia
- i percorsi religiosi, tra questi ricordiamo il Cammino di Santa Limbania<sup>79</sup> e il Cammino di Santiago, in particolare il tratto che, dalla via Francigena, all’altezza di Pavia svoltava ad ovest puntando verso Roncisvalle
- aspetti intangibili legati alla cultura locale. Rientrano in questo gruppo affermazioni in merito alla possibilità di fuggire dallo smog e dallo stress della vita cittadina, attingere a uno stile di vita più autentico, riscoprire i piaceri della tavola, sperimentare il “ritorno” alla vita di campagna, immergersi nella cultura e nelle tradizioni locali:

*“La genuinità, il «non turistico», è questo che cerca un certo tipo di turista, la sensazione di stare in mezzo alla gente del posto, stare in piazza, prendere il caffè con i locali... [...] Dobbiamo cercare di mantenere vive le cose che gli stranieri più apprezzano degli italiani, ossia la qualità della vita, il mangiare bene, ma non solo, anche lo stare a tavola. E poi la tranquillità, la natura, le passeggiate.” (Int. 17)*

Gli intervistati sembrano pertanto convergere nel prospettare per l’Oltregiogo lo sviluppo di un turismo legato alle potenzialità storico-culturali, enogastronomiche e ambientali, un turismo di qualità, basato sulla consapevolezza del valore di questa terra, sul rispetto dell’identità locale sia da parte di chi appronta l’offerta, che da parte dei turisti che ne usufruiscono. Un turismo incentrato prevalentemente sulla ricettività extra-alberghiera, capace di attrarre sul territorio visitatori interessati a conoscere e “vivere” il territorio dell’Oltregiogo. Molto resta tuttavia da fare; secondo gli intervistati, la possibilità di rilanciare l’Oltregiogo in chiave turistica, passa anzitutto attraverso un

---

<sup>79</sup> Il Cammino di Santa Limbania nasce da un progetto culturale avviato nell’ambito di Genova 2004 capitale della cultura e che vede la collaborazione delle province di Genova e Alessandria. Il Cammino di Santa Limbania è un itinerario religioso, culturale, artistico ed enogastronomico che raggiunge i luoghi del culto di Santa Limbania, la protettrice dei viaggiatori. La sua fama si diffuse nel capoluogo ligure, dove sorse una chiesa. Grazie anche alle strade del sale e dei mercanti che attraversavano l’Appennino, il culto della Santa diede luogo ad una serie di cappelle e statue in tutto quello che allora era il genovesato.

percorso di *empowerment* della comunità locale, di presa di coscienza del valore del proprio territorio e delle sue potenzialità:

*“E’ difficile far capire alle persone del posto che la loro roba è buona, ad esser convinti di se stessi, perché il loro modello è sempre proiettato verso l’esterno, verso l’imitazione degli altri. Ma la gente vuole l’autenticità!” (Int. 9)*

Tra i principali progetti a supporto del turismo in corso di realizzazione sull’area, gli intervistati hanno ricordato:

- I progetti inseriti nel Piano di Sviluppo Locale (PSL) realizzato dal GAL Borba. Il Piano comprende una linea di interventi dedicati allo sviluppo del turismo, legando l’offerta termale del complesso di Acqui Terme ad un turismo di tipo culturale e naturalistico. L’idea di fondo è che, se la presenza delle terme offre al territorio un elemento di distinzione e di attrazione estremamente importante, il patrimonio culturale, ambientale ed enogastronomico potrebbero garantire al prodotto termale i contenuti di diversificazione indispensabili per soddisfare la domanda turistica. La fruizione del prodotto termale è infatti molto cambiata negli anni: da luogo di cura, le terme sono divenute anzitutto luogo di benessere e relax. Il fruitore stesso è diventato turista in senso stretto, poiché oltre ai trattamenti offerti ricerca elementi di natura, sport, arte, cultura del territorio in cui si reca. Tra i principali progetti che il GAL intende promuovere ricordiamo la creazione di un consorzio tra operatori turistici, con il compito di promuovere e commercializzare pacchetti e offerte coordinate
- I progetti inseriti nel PSL del GAL Giarolo Leader. Il Piano prevede la realizzazione di interventi finalizzati al miglioramento qualitativo delle strutture ricettive, attraverso azioni mirate al miglioramento qualitativo degli spazi interni, al miglioramento dell’impatto visivo degli edifici, all’inserimento di interventi per il risparmio energetico, alla realizzazione di servizi complementari all’offerta ricettiva (es. corner per l’esposizione delle produzioni tipiche locali, spazi per il ricovero e la manutenzione delle biciclette, etc.), nonché interventi finalizzati al rafforzamento quantitativo dell’offerta ricettiva attraverso incentivi e azioni di supporto alla realizzazione di spazi ricettivi presso le aziende agricole locali
- I progetti realizzati dalla Provincia e dall’ATL Alexala, tra questi ricordiamo:
  - a) L’iniziativa “Andar per Cantine, Castelli e Vinerie”, manifestazione che apre al pubblico numerosi Castelli e Vinerie delle Province di Alessandria, Asti e Cuneo;
  - b) La promozione degli itinerari cicloturistici dal titolo “Sulle strade dei campionissimi”, inseriti sul sito di promozione turistica dedicato al bike della

Regione Piemonte, <http://www.piemonteciclabile.it> , con il supporto del Comune di Novi Ligure;

- c) L'attivazione del servizio *DB Autozug*, che mette in rete una serie di località italiane ed europee, consentendo di raggiungere la Provincia di Alessandria in treno dall'Europa centrale, caricando l'auto sul treno;
- d) L'attivazione del servizio *Auto Slaap*, realizzato da Arenaways in collaborazione con la compagnia olandese EECT AutoSlaap Trein, mette in collegamento Alessandria con Amsterdam (il servizio è lo stesso fornito da Autozug, ossia viaggio in treno con possibilità di caricare la macchina).

Infine, tutti gli intervistati hanno ricordato, tra le principali risorse dell'area, l'attività agricola e i prodotti tipici. Secondo la maggioranza degli intervistati l'attività agricola nell'Oltregiogo andrebbe rilanciata e valorizzata, improntando l'offerta agricola ai prodotti di qualità, in grado di generare ricadute considerevoli sul territorio. Tra i prodotti tipici dell'area le persone intervistate ricordano le castagne, le fave, i ceci, la carne, il latte, i formaggi (il Montebore e il formaggio di capra), la grappa, il mais, le patate, la frutta, il miele, gli amaretti e, infine, il vino: il Gavi (docg), il Dolcetto di Ovada (docg), ma anche il Nibio e il Timorasso.

*“Sono prodotti che per secoli hanno garantito una certa economia in queste valli. I trippai genovesi, tanto per dire, utilizzavano insieme alle trippe le fagiolate della val Borbera. C'era una produzione che aveva anche un suo mercato al di fuori della Valle, quindi non era solo di sussistenza. Poi negli ultimi anni siamo corsi tutti nelle città, si sono chiuse le stalle e si sono abbandonati i campi. [...] Ora c'è qualche piccolo segnale in controtendenza, qualche giovane che prova a recuperare e ripresentare i prodotti tipici, vedi il formaggio Montebore, prodotto di qualità, famoso ormai a livello nazionale, anche se rimane un prodotto di nicchia perché le quantità prodotte sono relativamente basse. Oppure il discorso del Timorasso, un vitigno tipico di queste zone: nelle foto di inizio Novecento gran parte delle colline qui erano di Timorasso, poi questo vitigno è stato abbandonato, adesso c'è qualche produttore locale che sta cercando di reimpiantarli per avere il riconoscimento DOP.” (Int. 6)*

Secondo la maggioranza degli intervistati, l'attività agricola dell'Oltregiogo andrebbe rilanciata, incentivando anzitutto il consumo in loco dei prodotti del territorio, aprendo punti vendita dei prodotti locali, in grado di richiamare visitatori dall'esterno, incentrando la produzione agricola sulla qualità e sulla sua certificazione, sul recupero delle qualità autoctone.

Tra i principali progetti citati dagli intervistati, finalizzati al rilancio della produzione agricola, realizzati o in corso di sviluppo sul territorio, ricordiamo:

- I progetti realizzati dal GAL Giarolo. Nel corso della sua attività il GAL ha intrapreso numerose azioni finalizzate al sostegno delle attività agricole; tra queste, ricordiamo la realizzazione di cinque Consorzi per la tutela delle produzioni locali: Il Consorzio di Tutela della Ciliegia di Garbagna, il Consorzio di Tutela della Pesca da Volpedo, il Consorzio di Tutela del Formaggio Montebore, Consorzio di Tutela del Salame Nobile del Giarolo, il Consorzio di Tutela della Carne all'erba, il Consorzio di Tutela della patata quarantina;
- Il recupero del vitigno autoctono del Nibio e la costituzione dell'Associazione "Terre del Nibio" finalizzata al recupero e alla valorizzazione di questo vino;
- Il progetto "mettiamo radici", promosso dall'ex Comunità Montana Alta Val Lemme e Alto Ovadese e dall'Associazione Oltregiogo, finalizzata a sostenere piccoli produttori locali, penalizzati dalla politica dei prezzi imposta dalla grande distribuzione, attraverso la creazione di una rete di contatti tra i produttori locali e alcuni Gruppi di Acquisto Solidali (GAS)<sup>80</sup> del nord ovest milanese;
- Il Mercato contadino di Gavi, iniziativa con cadenza mensile, finalizzata ad incentivare l'acquisto in loco di ciò che viene prodotto dal territorio;
- La creazione del Centro di Vinificazione collettivo di Lerma, di proprietà dell'ex Comunità Montana Alta Val Lemme e Alto Ovadese;
- Il progetto Monferr.aLto, promosso dall'Università del Piemonte Orientale, finalizzato a mettere in rete un gruppo di micro imprese localizzate nell'Alto Monferrato.

Un discorso a parte merita l'area del Novese e della Val Scrivia. Per quanto concerne quest'area, infatti, le principali prospettive di sviluppo ruotano attorno al tema della grande industria, della grande distribuzione, della logistica. Il territorio del Novese è interessato da diversi progetti di potenziamento delle funzioni di logistica già presenti ad Arquata Scrivia e Pozzolo Formigaro, e di sviluppo di nuove funzioni (Novi Ligure). In particolare la principale iniziativa è costituita dal recupero, rilancio e specializzazione

---

<sup>80</sup> I Gruppi di Acquisto Solidale consistono in gruppi di persone che decidono di incontrarsi per acquistare all'ingrosso prodotti alimentari o di uso comune. Alla base della nascita dei Gruppi di acquisto Solidale, vi è normalmente la critica al modello di sviluppo capitalistico, alla globalizzazione e ai suoi effetti sul divario tra nord e sud del mondo. Nella scelta dei prodotti da acquistare e dei produttori presso cui effettuare gli acquisti, i GAS applicano criteri incentrati sul rispetto dell'ambiente, alla solidarietà nei confronti del sud del mondo e di tutti coloro che subiscono le conseguenze inique di questo modello di sviluppo. Il primo GAS nasce a Fidenza nel 1994. Nel 1997 nasce la rete dei gruppi d'acquisto, allo scopo di collegare tra loro i diversi gruppi, scambiare informazioni sui prodotti e sui produttori, e diffondere l'idea dei gruppi d'acquisto. Attualmente in Italia sono censiti oltre 600 GAS (<http://www.retegas.org>).



dello scalo merci di San Bovo – Novi Ligure (Progetto SISBO – Sistema San Bovo<sup>81</sup>), e dalla sua integrazione con un nuovo polo logistico integrato e *distripark*<sup>82</sup> da realizzarsi su spazi ormai interclusi da urbanizzazioni, impianti sgradevoli (discarica e depuratore) e grandi insediamenti industriali (Progetto POLIS – Parco Logistico Integrato San Bovo), nonché dal proposto nuovo tracciato AV/AC Genova-Sempione, da completarsi con la realizzazione del cosiddetto Terzo Valico dei Giovi<sup>83</sup>. Infine l’Ambito è interessato dalla proposta di Servizio Ferroviario Metropolitano finalizzata a un più intenso uso delle linee storiche minori, integrato con le diverse forme di trasporto pubblico urbano e con la realizzazione del Movicentro di Novi Ligure.

Negli anni più recenti, tuttavia, sottolineano gli intervistati, si è assistito all’emergere di nuovi settori di interesse economico, in grado di configurare un diverso ruolo per la stessa città di Novi Ligure: lo sviluppo del turismo, la formazione di un distretto industriale con caratteri diversi rispetto al tradizionale assetto produttivo, da sempre segnato dalla storica presenza dell’Ilva (azienda siderurgica), e contrassegnato dalla presenza di nuove filiere, anzitutto quella dell’agro-alimentare (basti pensare al recente insediamento nel Comune di Novi Ligure della Martini&Co), l’attivazione del Distretto Commerciale, finalizzato a rilanciare il ruolo del piccolo commercio all’interno dei centri

---

<sup>81</sup> Lo scalo merci San Bovo, posto immediatamente a Nord dell’ambito urbano, occupa un’area di circa 400.000 mq, di proprietà delle Ferrovie dello Stato, oggi praticamente in disuso. L’intervento, che si inserisce in una strategia più ampia di sviluppo della funzione logistica del nord-ovest e di rilancio del porto di Genova, prevede la ristrutturazione e la rifunzionalizzazione dello Scalo San Bovo con funzione di polo di interscambio ferro-ferro quale importante area di retro porto al servizio dello scalo genovese (con l’obiettivo di gestire il traffico dei *container*).

<sup>82</sup> Il *distripark* è una piattaforma logistica avanzata allocata a monte dei terminal portuali e integrata con un sistema di trasporto intermodale. Le merci vengono scaricate dai *container* e attraverso operazioni di assemblaggio, controllo di qualità, confezionamento, etichettatura ed imballaggio vengono preparate per la spedizione al cliente finale. All’interno del *distripark*, oltre ai magazzini, ai servizi gestionali, ai servizi informativi e telematici vi sono anche capannoni dove possono essere svolte attività manifatturiere per trasformare semilavorati in prodotti finiti da avviare nei mercati esteri.

<sup>83</sup> Il progetto ha lo scopo di garantire un miglioramento nel sistema dei trasporti sia a livello nazionale (fra Genova ed i mercati del Piemonte e della Lombardia) che a livello internazionale (collegandosi al Corridoio europeo Genova - Rotterdam). L’attivazione della linea AV/AC permetterà di aumentare notevolmente il numero e la velocità dei treni in circolazione; inoltre il tracciato, grazie alle minori pendenze, permetterà la formazione di treni più lunghi e con un peso maggiore, contribuendo così all’incremento della competitività del trasporto ferroviario rispetto alla strada e ampliando il bacino potenziale di riferimento del porto di Genova, grazie alla complessiva riduzione dei costi e dei tempi del trasporto. Il tracciato si sviluppa per circa 54 chilometri, 39 dei quali in galleria. La nuova infrastruttura si integra con la linea storica connettendosi con la linea Torino-Genova in prossimità di Novi Ligure e, in direzione Milano, alla linea Alessandria-Piacenza, in prossimità di Tortona. La progettazione definitiva dell’opera, realizzata dal General Contractor (ossia un consorzio di imprese private) COCIV, è stata approvata con delibera CIPE n. 80 del 29 marzo 2006, pertanto attualmente l’opera è cantierabile. Il suo costo ammonta a circa 5 miliardi di euro. Attualmente, tuttavia, non sono stati ancora stanziati i fondi per l’inizio dei lavori.

storici. Nuovi temi emergono pertanto come rilevanti per lo sviluppo dell'area, anzitutto le tematiche connesse alla riqualificazione delle aree industriali dismesse, al contenimento dello *sprawl* peri-urbano, alla creazione di aree industriali ecologicamente attrezzate, alla salvaguardia della collina, al rilancio del settore viticolo. L'esigenza della città di Novi Ligure e del novese di intraprendere una nuova fase di sviluppo, basata su obiettivi condivisi, capace di integrare la produzione della ricchezza, la sostenibilità ambientale e la promozione sociale, è testimoniata dal recente avvio del percorso di pianificazione strategica, attraverso la sottoscrizione del *"Protocollo d'Intesa per la preparazione del Piano Strategico della Città di Novi Ligure 2010 – 2020"*, da parte di una ventina di soggetti pubblici e privati, rappresentanti delle istituzioni locali, della formazione, dell'impresa, del lavoro, della cultura, dell'ambiente, dei servizi pubblici.

### **3.3.3. I punti di debolezza e le minacce allo sviluppo**

I principali punti di debolezza dell'Oltregiogo individuati dagli intervistati rimandano sia carenze di carattere "strutturale", che a mancanze di tipo "culturale". Nel primo gruppo rientrano anzitutto i problemi di ordine demografico, cominciati negli anni '50, quando la crescita del settore industriale richiamò forza lavoro dalle campagne, innescando un processo di impoverimento del tessuto sociale, solo in parte compensato negli anni più recenti dall'arrivo sul territorio di popolazione di nazionalità straniera:

*"Negli anni cinquanta e sessanta c'è stato un calo demografico ed insediativo terribile, i dati anagrafici del comune sono spaventosi, per cui tutto il tessuto sociale e produttivo caratterizzato dallo sfruttamento del territorio in senso agricolo e zootecnico è andato a ridimensionarsi pesantemente. Si può dire che la montagna sia stata praticamente abbandonata." (Int. 6)*

Per quanto concerne l'agricoltura, i principali punti di debolezza consistono nella difficoltà di realizzare produzioni intensive a causa della conformazione dei terreni, in gran parte scoscesi, nella mancanza di imprenditoria locale, nella difficoltà dei prodotti agroalimentari locali di penetrare i mercati, senz'altro in parte determinate dalla mancanza di un marchio di territorio che favorisca l'immediata identificazione dei prodotti.

*"Le colture agricole qua non sono intensive, neanche quella vitivinicola, sono produzioni di collina pedemontana, con una qualità del prodotto molto interessante - più interessante di quella della bassa pianura - ma con una produttività inferiore e una difficoltà di produzione maggiore. [...] Bisognerebbe in qualche modo sostenere la produzione e la valorizzazione di questi prodotti, che sono qualitativamente superiori ma non hanno una concorrenzialità dal punto di vista dei costi di produzione, perché qui i*

*terreni non si prestano ad esser lavorati in maniera meccanica. [...] Questo è un limite perché non si riesce a coltivare in maniera intensiva, ma è un punto di forza in termini di qualità.” (Int. 7)*

Sempre nell’ambito delle carenze di ordine *strutturale*, uno dei principali punti di debolezza segnalato da quasi tutti gli intervistati riguarda la mancanza di strutture ricettive: secondo le persone intervistate, l’offerta ricettiva dell’Oltregiogo sarebbe infatti insufficiente a garantire lo sviluppo del settore turistico da tutti auspicato. E’ necessario pertanto stimolare la nascita di nuove strutture ricettive, incentivando il recupero di vecchi cascinali e di edifici in disuso:

*“Il nostro territorio ha una recettività turistica troppo bassa per quello che è il flusso turistico che potremmo intercettare. A Voltaggio c’erano 200 posti letto alla fine della seconda guerra mondiale adesso ce ne sono due in un agriturismo, non si può andare avanti così, abbiamo bisogno di strutture, non sto immaginando strutture fatte ex novo, ma il recupero dei palazzi con strutture innovative, tipo l’albergo diffuso.” (Int. 2)*

Al di là del deficit di strutture ricettive, i principali problemi inerenti al rilancio del turismo nell’Oltregiogo riguardano ancora la carenza di strade, di segnaletica, di trasporti interni, e la diffusione di pratiche di turismo di tipo “mordi e fuggi” con scarse ricadute sul territorio. Dinamiche di questo tipo, sottolineano gli attori intervistati, andrebbero disincentivate attraverso la creazione di un sistema integrato di offerta dei prodotti turistici, in grado di mettere a sistema tutti i potenziali elementi di attrazione turistica dell’Oltregiogo, creando pacchetti d’offerta pluri-giornalieri che favoriscano il prolungamento della permanenza dei turisti sull’area.

Da un punto di vista infrastrutturale alcuni amministratori lamentano ancora la carenza di infrastrutture telematiche di banda larga:

*“Esistono problemi importanti legati alla arretratezza tecnologica, noi continuiamo a sentirci dire che arriverà l’Adsl, ma noi qui secondo me avremo bisogno di avere la fibra ottica. Lavoro nelle telecomunicazioni e so benissimo quali sono i costi connessi, ma ci dovrebbero essere degli investimenti, perché se noi avessimo una infrastruttura tecnologica potente nella Val Lemme, potrebbero creare spazi interessanti per l’insediamento anche di piccole aziende che abbiano un tipo di business per il quale non c’è bisogno di stare in centro città. Io credo che questo sia fondamentale.” (Int. 2)*

Alla base delle difficoltà di rilancio dello sviluppo economico e sociale dell’Oltregiogo, si collocano, tuttavia, anche problemi di ordine *culturale*. Alcune delle persone intervistate sostengono che a partire dal secondo dopoguerra si sia diffuso un atteggiamento di sfiducia nei confronti delle potenzialità *endogene* di sviluppo dell’Oltregiogo, ossia nella possibilità di mettere a frutto le risorse locali per creare nuove opportunità di lavoro e prospettive di crescita socio-economica.

*“Nel dopo guerra le cose non andavano bene e questo ha determinato forme di scetticismo, di rinuncia, di sfiducia, e di incensamento di chiunque venisse da fuori. Le imprese che si sono sviluppate su questi territori sono venute tutte da fuori, qui non c’è stata una borghesia illuminata che ha avuto capacità imprenditoriali.” (Int. 11)*

E’ necessario porre un freno al processo di *deterritorializzazione* in atto, che nell’Oltregiogo si configura come fuga dalle campagne, abbandono del patrimonio culturale ed architettonico, utilizzo del territorio a scopo esclusivamente residenziale, perdita delle tradizioni locali, diffusione di sentimenti di scetticismo e rinuncia, e stimolare una nuova presa di coscienza da parte della popolazione locale delle potenzialità endogene di sviluppo dell’Oltregiogo (nuova *territorializzazione*).

*“Non c’è consapevolezza di cosa sta avvenendo, e questo mi preoccupa molto. Sul nostro territorio è in corso un processo di deruralizzazione, perché anche l’attività di certi impianti viticoli, mi riferisco ad esempio al Gavi, quella non è agricoltura, è sfruttamento della terra per la rendita. L’agricoltura è rapporto con la terra, è adesione a una cultura, che condividi con le persone che vivono su quel territorio. Questi nuovi imprenditori agricoli, gestiscono le vigne da Genova, mi spiego? Quindi abbiamo due fenomeni che procedono di pari passo: da un lato la fuga dalla campagna, dall’altro lato una neoruralizzazione che però è soprattutto residenziale, ossia di gente che viene in campagna solo per abitarci, ma lavora altrove, oppure viceversa. Anche quelli che si dedicano all’agricoltura lo fanno senza l’aderenza a un modello culturale, a un modo di intendere la campagna, ma semplicemente come impresa. [...] Tutto questo mette a dura prova quella che è l’identità locale.” (Int. 11)*

Come conseguenza di quanto detto, ossia della scarsa consapevolezza delle potenzialità di sviluppo turistico dell’Oltregiogo, gli intervistati segnalano la mancanza di “cultura dell’ospitalità”, elemento essenziale affinché abbia luogo il rilancio dell’Oltregiogo in termini turistici:

*“Noi non abbiamo la cultura dell’ospitalità. Perché se vado in luoghi turistici veri e propri, penso ad esempio all’Alto Adige, se passo accanto ad un contadino che sta lavorando e gli faccio due domande, lui per prima cosa mi porta in cantina o a casa sua ad assaggiare le sue mele, il suo vino e i prodotti tipici. Qui credo che i nostri contadini si sentirebbero un po’ disturbati nel loro lavoro.” (Int. 4)*

Molti intervistati individuano, ancora, come punto di debolezza dell’area, la mancanza di una pianificazione di area vasta e la persistenza di atteggiamenti miopi e campanilistici da parte degli amministratori locali, che impedisce ancora al territorio dell’Oltregiogo di mettere in campo azioni di sviluppo capaci di avere un certo respiro - sebbene, aggiungono gli intervistati, le cose siano notevolmente migliorate negli ultimi 10 anni, e

molti amministratori abbiano effettivamente compreso la necessità di intraprendere un percorso di crescita comune:

*“Ci sono ancora retaggi campanilistici piuttosto forti, e questo è maggiormente stridente dove laddove le realtà amministrative sono più piccole. Per cui, anziché promuovere un’azione integrata, finisci per fare tante piccole azioni che risultano scollegate tra di loro, mentre se tu facessi un discorso più «di territorio», potresti ottenere un risultato molto più importante. [...] Ci vorrebbe molta più visione d’insieme.” (Int. 7)*

Infine alcune delle persone intervistate hanno sottolineato lo scarso interesse, da parte dei principali centri zona dell’area, a porsi alla guida del processo di sviluppo dell’Oltregiogo:

*“Poi c’è sempre un po’ il problema di capire se i centri zona sono in grado di fare i centri zone, e soprattutto se ne hanno voglia, perché la prosopopea di Novi la conosciamo tutti, Ovada va per lo più da sola, e mal che vada tira su un paio di comuni lì vicino, Gavi lo sanno tutti che caso è: Gavi non parla con nessuno.” (Int. 11)*

Figura. Analisi SWOT dell'Oltregiogo, nella percezione degli intervistati. Sintesi dei principali elementi emersi nelle interviste.

<p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La presenza di paesaggi suggestivi e di una natura in gran parte incontaminata, da valorizzare in chiave turistica e residenziale</li> <li>– La presenza di un patrimonio storico-architettonico abbastanza ricco e caratteristico</li> <li>– La buona accessibilità dell'area</li> <li>– La presenza di caratteri socio-culturali ben definiti ed omogenei</li> <li>– La presenza di alcune produzioni enogastronomiche di pregio</li> <li>– La presenza, nelle immediate vicinanze, di elementi di forte richiamo turistico: l'outlet di Serravalle Scrivia e il complesso termale di Acqui Terme</li> <li>– La presenza di un bene faro (il Forte di Gavi)</li> <li>– La vicinanza a Genova e la possibilità di stabilire sinergie con quest'area sia da un punto di vista residenziale che turistico</li> <li>– La presenza di progettualità locali, sebbene ancora ad uno stato embrionale, sul tema del turismo e delle energie rinnovabili</li> <li>– La persistenza di alcune culture autoctone e prodotti enogastronomici tradizionali</li> <li>– La persistenza di tradizioni ancora fortemente sentite dalla popolazione locale</li> </ul>	<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– L'indebolimento del tessuto sociale e imprenditoriale a causa della forte emigrazione</li> <li>– La carenza di strutture ricettive</li> <li>– La carenza di infrastrutture telematiche adeguate allo sviluppo dell'area</li> <li>– Il degrado degli edifici dei centri storici di alcuni borghi</li> <li>– La diffusione di sentimenti di sfiducia nella possibilità di promuovere lo sviluppo dell'area attraverso la valorizzazione delle risorse endogene</li> <li>– La scarsa consapevolezza delle potenzialità di sviluppo turistico dell'area</li> <li>– Il perdurare di atteggiamenti miopi e campanilistici tra gli amministratori locali, che determinano la difficoltà di mettere in campo azioni "di sistema" di un certo rilievo</li> <li>– La mancanza di centri zona interessati a porsi alla guida del processo di sviluppo dell'Oltregiogo</li> <li>– La scarsa diffusione di una "cultura dell'ospitalità" presso la popolazione locale</li> <li>– La diffusione di pratiche agricole poco attente al territorio e alla preservazione del paesaggio</li> <li>– Il prevalere di logiche campanilistiche</li> <li>– L'espandersi dello <i>sprawl</i> nelle zone di pianura e sulle colline L'arrivo di funzioni di scarsa desiderabilità</li> <li>– La forte accessibilità dell'area, che, se da un lato può favorire l'afflusso di risorse, dall'altro lato può facilitarne anche la fuga</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITA'</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La crescita di una domanda turistica legata alla collina (turismo naturalistico, esperienziale, culturale, <i>heritage</i>, enogastronomico, etc.)</li> <li>– Le possibili sinergie da realizzare con i progetti Auto Zug e Auto Slaap</li> <li>– La riqualificazione del complesso termale di Acqui Terme e lo sviluppo di un turismo legato al tema del benessere</li> <li>– Lo sviluppo di un certo turismo religioso legato alla valorizzazione del cammino Santa Limbanja e della via Francigena</li> <li>– Lo sviluppo di maggior attenzione ai temi della filiera corta</li> <li>– L'aumento della domanda i prodotti enogastronomici di qualità, con una forte connotazione territoriale</li> <li>– La costruzione del Parco Eolico in Val Borbera e la specializzazione dell'area nell'ambito delle energie rinnovabili</li> <li>– La creazione di una rete di Piani di Valorizzazione a regia regionale</li> <li>– La creazione di un Marchio d'Area che comprenda tutto il Monferrato</li> </ul>	<p><b>MINACCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– L'integrazione subalterna dell'Oltregiogo come periferia di Genova, con lo sviluppo di funzioni esclusivamente residenziali</li> <li>– Il dilagare del fenomeno dello <i>sprawl</i> sulla collina, con il rischio di peggiorarne la qualità paesaggistica</li> <li>– Il progredire del fenomeno di invecchiamento della popolazione e di "fuga dalla montagna"</li> <li>– La crisi economica globale e l'indebolimento del tessuto economico locale</li> <li>– L'insediamento nelle aree collinari di funzioni che possono indebolire la qualità del paesaggio, per effetto dello sviluppo della logistica e di attività retro portuali nell'area della Valle Scrivia</li> <li>– Lo sviluppo del commercio legato alla grande distribuzione, che potrebbe mettere in crisi i piccoli negozi di vendita al dettaglio ancora presenti nei centri dei principali borghi</li> </ul>

Fonte. Elaborazione dell'autrice

### 3.3.4. Il ruolo del Distretto Culturale e Ambientale dell'Oltregiogo

E' stato chiesto agli intervistati di indicare quali, a loro avviso, debbano essere gli obiettivi del Distretto Culturale e Ambientale dell'Oltregiogo. L'analisi delle risposte mette in luce la presenza di idee in parte divergenti sulle strade percorribili per promuovere lo sviluppo sociale ed economico dell'Oltregiogo. Riprendendo la distinzione individuata da Governa, tra una concezione "statica" di territorio, che definisce quest'ultimo come l'insieme delle caratteristiche che determina i tratti identitari della comunità e devono quindi essere preservate da ogni possibile contaminazione determinata da agenti esterni, ed una concezione "dinamica" di territorio, che identifica in questo una risorsa che le comunità insediate devono saper "utilizzare" per costruire il proprio sviluppo (territorio come progetto) (Governa 1997), potremmo distinguere le risposte degli intervistati in tre gruppi:

1. Le risposte che rimandano a una concezione statica del territorio e del suo sviluppo;
2. Le risposte che sottendono a una concezione dinamica di territorio, orientata in primo luogo alla messa a sistema delle sue risorse endogene;
3. Le risposte che rimandano a una concezione dinamica di territorio, fortemente proiettata verso l'esterno, incentrata sull'attrazione di risorse esogene.

Andando per ordine, appartengono al primo gruppo le affermazioni in cui si sottolinea la necessità di recuperare i tratti salienti della cultura delle comunità insediate nell'Oltregiogo, il patrimonio storico ed architettonico, il paesaggio e la natura:

*"L'obiettivo principale che si deve dare il Distretto dell'Oltregiogo è quello di cercare di rafforzare la sua identità culturale, recuperare il filo della memoria, per dare nuove possibilità al presente e al futuro." (Int. 11)*

*"Per prima cosa, l'idea era quella di lavorare per conoscere meglio il nostro territorio, recuperare la nostra identità storica ed economica. Cosa che è costata molta fatica, perché prima la gente qui non si parlava, per cui già il fatto di sapere cosa si faceva a Ovada o a Novi, era già qualcosa che qui non si sapeva: uno di Ovada non sarebbe mai venuto a Gavi per una manifestazione e viceversa." (Int. 12)*

Nel secondo gruppo rientrano le affermazioni che sottolineano la necessità di realizzare un diverso modello di sviluppo socio-economico, in grado di contrapporsi a quello della città in termini di qualità della vita, incentrato sul rilancio dei prodotti tipici e del loro consumo *in loco*, sul miglioramento dei servizi alla persona e alle imprese:

*"Dobbiamo anche creare un modello di sviluppo economico e sociale che sia di esempio per gli altri, ed è necessario che questo modello abbia in sé anche l'ambiente. [...] Dobbiamo creare un modello di vita diverso, in grado di contrapporsi anche al sistema di*

*vita della città. Dobbiamo creare un nostro modello di sviluppo, a partire da quello che facevano i nostri vecchi. (Int. 12)*

*“Il Distretto Culturale e Ambientale deve proporre un modello di sviluppo diverso. A Mornese abbiamo un locale di esposizione dei prodotti tipici che viene usato da discoteca. La butto lì: perché non si può fare un supermercato di questi prodotti? (Int. 10)*

Il modello di sviluppo socio economico promosso dal Distretto, deve anzitutto essere teso all’innalzamento complessivo della qualità dell’offerta territoriale, sia per quanto riguarda i prodotti agricoli, che per quanto concerne i servizi, le strutture ricettive, le manifestazioni:

*“L’obiettivo del Distretto è creare un’identità chiara dell’Oltregiogo che diventi un manifesto esecutivo, e poi realizzare una selezione in modo tale che chi aderisce al Distretto dell’Oltregiogo sia costretto a portare certo tipo di qualità, conforme a quell’idea” (Int. 11)*

Per fare in modo che questo si realizzi, è tuttavia anzitutto necessario, sostengono gli intervistati, individuare degli obiettivi condivisi per lo sviluppo dell’Oltregiogo:

*“Il territorio deve capire cosa vuol fare da grande. [...] Dobbiamo sapere cosa vogliamo essere: vogliamo essere il polmone verde della Liguria, cioè il luogo che quando uno è stufo di stare a Genova viene a mezz’ora di macchina a rinfrescarsi e a riposarsi, o dobbiamo essere il retro porto industriale di Genova? Questo è il grosso nodo che dobbiamo sciogliere. [...] Dobbiamo decidere quale percorso di sviluppo vogliamo intraprendere. (Int. 10)*

In questo senso, sostengono gli intervistati, il Distretto Culturale e Ambientale dell’Oltregiogo potrebbe anzitutto essere il luogo in cui diversi attori locali si confrontano, sviluppano una visione condivisa del futuro dell’Oltregiogo, individuano degli obiettivi da raggiungere, mettono in rete le proprie risorse:

*“Dobbiamo creare una rete, cercare di avvicinare soggetti che non si conoscevano ma che invece scoprono di avere degli obiettivi in comune.” (Int. 1)*

Infine, il terzo gruppo racchiude un nucleo di affermazioni che rimandano a una concezione dinamica di territorio maggiormente proiettata verso l’esterno. Secondo alcuni intervistati, ad esempio, è necessario recuperare i tratti specifici dell’Oltregiogo, in un’ottica di *marketing* territoriale, per proporsi in maniera vincente sul mercato delle destinazioni turistiche; è necessario riuscire a realizzare delle manifestazioni che abbiano risonanza a livello internazionale; è necessario fare sistema per essere maggiormente riconoscibili dall’esterno, etc.



*“Bisogna far sì che dall'esterno [l'Oltregiogo] sia percepito come un territorio unico. Quindi che dall'esterno si percepisca come un sistema che lavora insieme e non come il Comune di Novi, il Comune di Arquata, etc. [...] Se io penso di andare in Toscana non è che dico «vado nel comune di...»: vai in Toscana e basta.” (Int. 14)*

*“Un Distretto Culturale deve investire su queste cose: dobbiamo fare degli studi sul nostro territorio e in funzione degli studi e del potenziale di gente che potrebbe voler venire qua, dobbiamo costruire un'offerta che sia appetibile a chi verrà a trovarci. [...] Dobbiamo lavorare in un'ottica di marketing del territorio, non aver paura a parlare di marketing. Il marketing non è né buono né cattivo, e non è nemmeno una pistola che comunque la vuoi girare è fatta per fare male, il marketing è fatto per vendere, noi non dobbiamo svendere, ma vendere il nostro territorio, perché con quella vendita dobbiamo avere i denari per fare interventi intelligenti per recuperare qualcosa che oggi non c'è più. (Int. 2)*

#### **4. Gli scenari di sviluppo del territorio dell'Oltregiogo**

Dall'analisi dei principali indicatori statistici e dalla campagna di interviste realizzata emerge l'immagine di un territorio che sembra procedere a una doppia velocità: da un lato Novi Ligure e la Val Scrivia, con una vocazione prevalentemente legata allo sviluppo del settore industriale e della grande distribuzione, dall'altro lato l'arco collinare e alpino, caratterizzato da gravi problemi connessi all'indebolimento del tessuto socio-economico, da risorse prevalentemente afferenti alla qualità del paesaggio e della natura, al patrimonio culturale e storico-architettonico, al rilancio di prodotti agricoli di qualità.

Diversi possibili scenari si presentano ai decisori pubblici che si accingono a esplorare le prospettive di sviluppo dell'Oltregiogo. Scenari da valutare responsabilmente, coniugando l'ottimismo delle ambizioni con il realismo di una consapevolezza ponderata da una attenta valutazione delle condizioni di partenza. Ne descriviamo, in particolare, due:

- Il primo scenario, descrive il futuro di un territorio che non ha saputo elaborare una strategia di sviluppo condivisa: per quanto concerne l'area collinare e montagnosa, l'incapacità degli attori locali di fare sistema e il perdurare di interessi campanilistici ha limitato la capacità dei comuni di attrarre risorse e costretto gli stessi a mettere in campo piccole azioni scollegate, incapaci di determinare ricadute di un certo calibro. Per effetto della mancanza di una strategia comune di crescita, sono stati realizzati importanti progetti infrastrutturali che hanno lasciato ben poco sul territorio dell'Oltregiogo (si pensi

ad esempio al tema del Terzo Valico). La scarsa disponibilità economica dei Comuni dell'Oltregiogo ha reso quest'ultimi più vulnerabili nei confronti di funzioni a elevato impatto ambientale: si pensi ad esempio alla proliferazione dei centri commerciali anche sulle colline, come conseguenza della specializzazione in questo senso dell'area della Valle Scrivia<sup>84</sup>. Per effetto dell'incapacità dei piccoli comuni di mettere in campo azioni sinergiche non sono state realizzate iniziative incisive volte a promuovere lo sviluppo del turismo. Il declino delle attività economiche ha così accentuato i problemi di ordine demografico: l'invecchiamento della popolazione causa alle amministrazioni locali problemi sempre maggiori di presa in carico dei soggetti fragili, determinando un aggravio sui bilanci dei comuni che rende sempre più complicato disporre delle risorse necessarie a intraprendere azioni efficaci di rilancio socio-economico dell'area. Per quanto riguarda l'area di pianura e della Valle Scrivia, si sono insediate, nel corso degli anni, alcune infrastrutture di tipo logistico e retro portuale; il territorio non ha tuttavia saputo cogliere l'occasione per sviluppare un vero e proprio "distretto della logistica" tecnologicamente avanzato. Lo sviluppo di attività legate al settore della logistica attrae manodopera dalle aree limitrofe, senza determinare tuttavia lo sviluppo di un indotto significativo;

- Un secondo scenario, che potremmo definire "*di sviluppo integrato delle risorse*", si basa su prospettive più confortanti. Al centro di tale scenario si colloca la capacità degli attori di sviluppare una strategia condivisa per lo sviluppo dell'area, che metta a frutto anzitutto le risorse culturali e ambientali dell'Oltregiogo, producendo effetti distributivi del benessere. Questo scenario descrive un territorio in cui la capacità degli attori di fare sistema ha consentito lo sviluppo di azioni sinergiche anzitutto nell'ambito del turismo. L'afflusso di turisti sull'area ha favorito la nascita di agriturismi, alberghi diggusi, B&B, etc. L'azione sinergica delle amministrazioni comunali ha inoltre favorito l'implementazione di azioni importanti volte al recupero delle colture autoctone e all'inserimento dei prodotti agro-alimentari locali nei mercati di nicchia. Sono stati creati nuovi consorzi per la tutela dei prodotti tipici e gli attori locali stanno adesso pensando di realizzare un Marchio d'Area che comprenda tutto il territorio dell'Alto Monferrato.

---

<sup>84</sup> La diffusione del grande commercio può avere senz'altro ricadute positive in termini occupazionali e di indotto. Come alcuni studi hanno sottolineato (Brunetta Morandi 2007), è tuttavia da considerare anche la possibilità che il proliferare della grande distribuzione determini esternalità negative legate alla riduzione del commercio al dettaglio e all'impatto ambientale delle grandi strutture commerciali.

## CAPITOLO 7

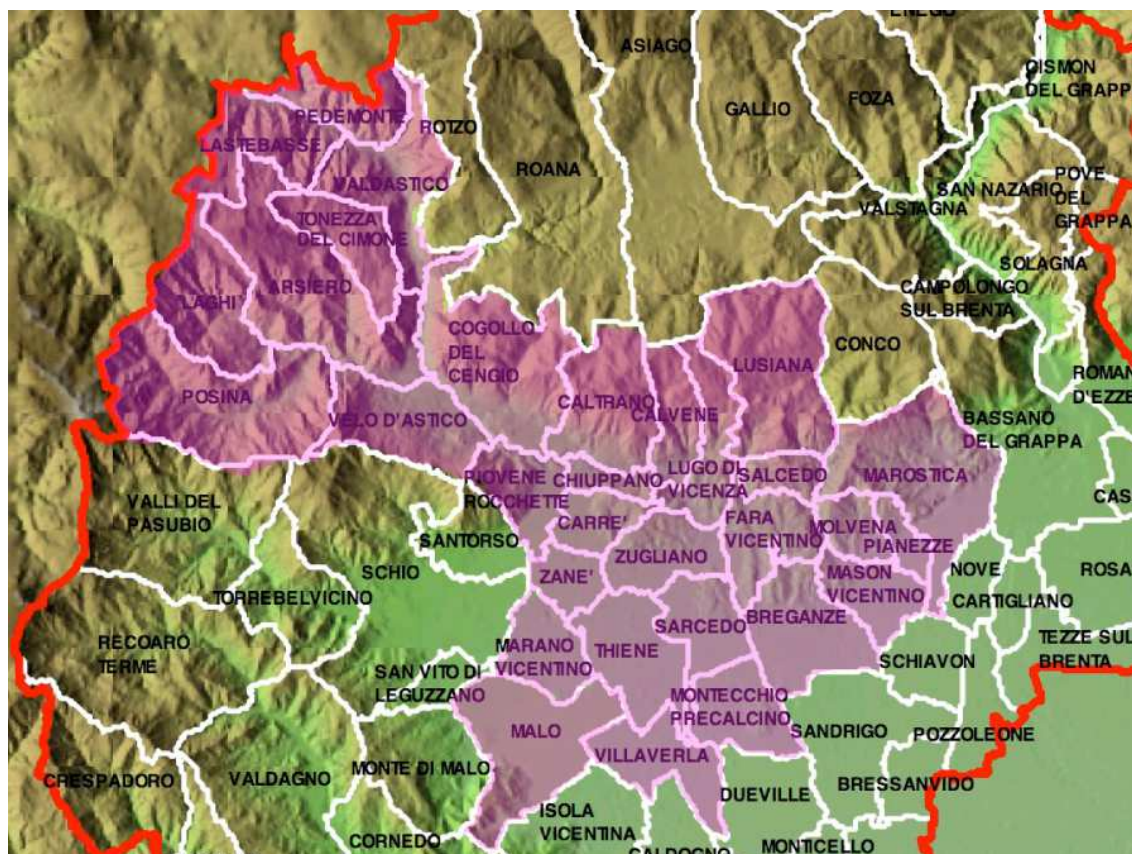
### **La promozione turistica della fascia pedemontana della Provincia di Vicenza**

Il capitolo contiene i risultati dell'indagine empirica realizzata sul territorio della pedemontana vicentina. Come è stato illustrato (cfr. cap. 4), in quest'area si osserva un interessante progetto di valorizzazione turistica della fascia pedemontana incentrato sulla promozione integrata del patrimonio culturale. Come è stato messo in luce, attraverso l'indagine empirica si intende rispondere all'obiettivo ultimo della ricerca, ossia comprendere quale ruolo può svolgere il turismo nel favorire l'innescare di processi di auto-organizzazione degli attori locali in grado di rilanciare lo sviluppo socio-economico dell'area. La struttura del capitolo è quindi analoga a quella del capitolo precedente, dedicato al primo caso di studio. In particolare, nel primo paragrafo si analizzano le caratteristiche socio-economiche del territorio oggetto di studio; nel secondo paragrafo si descrive e si analizza il processo di valorizzazione turistica realizzato dall'Associazione Pedemontana.Vi Turismo; nel terzo paragrafo si riportano i risultati della campagna di interviste qualitative somministrate agli *stakeholder* locali; infine, il quarto paragrafo contiene la descrizione di alcuni possibili scenari di sviluppo della pedemontana vicentina.

#### **1. Il contesto: breve profilo socio-economico del territorio**

L'area pedemontana della provincia di Vicenza è situata ai piedi dell'Altopiano di Asiago. Al centro si trova Thiene, cittadina di 21.000 abitanti, con un interessante centro storico e una importante tradizione commerciale, fortemente sostenuta dalla Serenissima e consolidatasi già alla fine del 1400, quando Venezia le concesse il privilegio del mercato libero da dazi. In particolare, il territorio coinvolto nel progetto Pedemontana.Vi Turismo comprende 18 comuni in Provincia di Vicenza (Breganze, Caltrano, Calvene, Carrè, Chiuppano, Laghi, Lugo di Vicenza, Lusiana, Malo, Montecchio Precalcino, Posina, Sarcedo, Thiene, Tonezza del Cimone, Valdastico, Velo d'Astico, Villaverla, Zugliano) e due Comunità Montane (la Comunità Montana Val d'Astico e Posina e la Comunità Montana dall'Astico al Brenta).

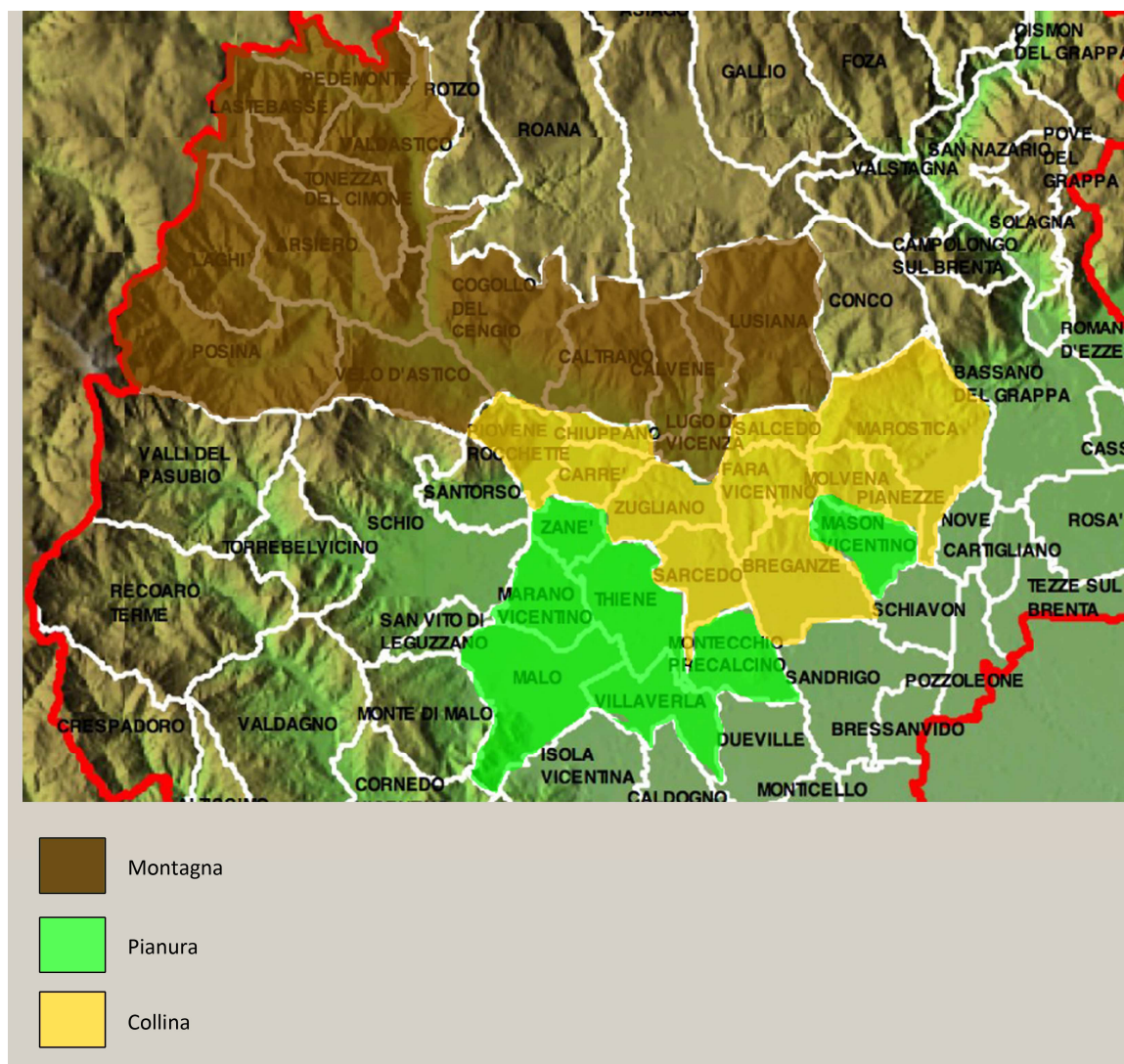
Figura. L'area interessata dal progetto Pedemontana.Vi Turismo



L'area misura complessivamente 576,5 Km<sup>2</sup> e ha carattere prevalentemente montano: più della metà dei comuni che aderiscono al progetto sono classificati dall'Istat come comuni di montagna (il 55,1%), circa un quarto dell'area è classificata come collinare (il 25,3%), la parte restante (il 19,6% del territorio complessivo) è pianeggiante(vedi mappa).



Figura. Le caratteristiche morfologiche dell'area



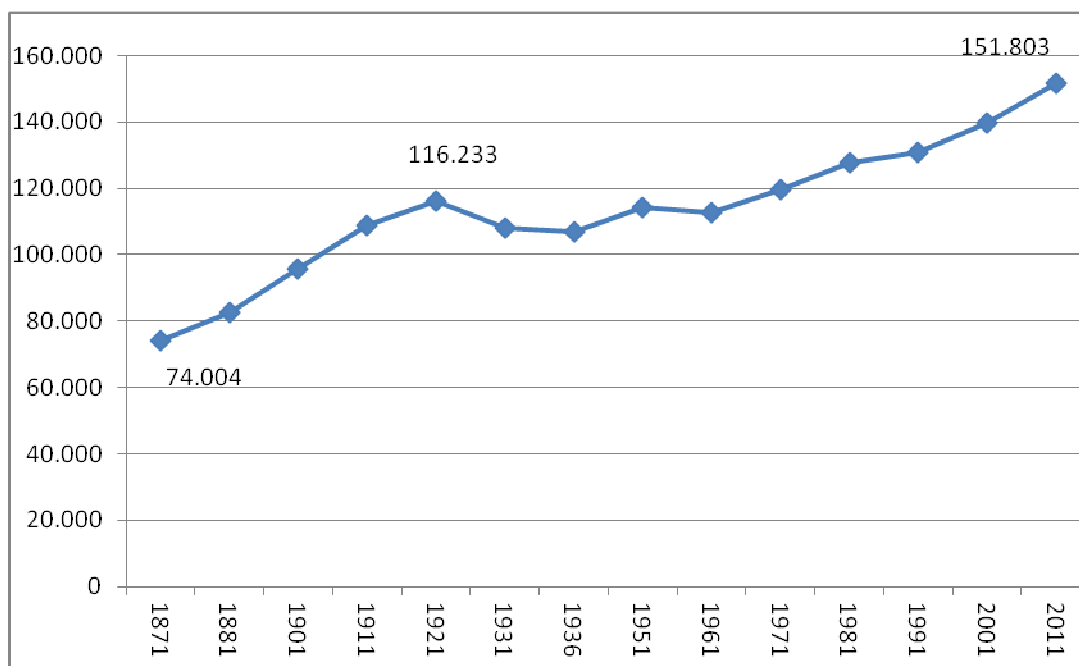
E' dunque possibile suddividere idealmente l'area del progetto in tre zone abbastanza omogenee da un punto di vista morfologico e socio-economico (sebbene alcune distinzioni, come vedremo, debbano essere fatte al suo interno): l'area montagnosa compresa nella Comunità Montana Alto Astico e Posina, l'area pedemontana e collinare compresa nella Comunità Montana dall'Astico al Brenta, e, infine, il territorio pianeggiante prospiciente la fascia pedemontana (vedi mappa).



l'area della Comunità Montana dall'Astico al Brenta e il territorio della pianura del thienese), osserviamo come l'area più scarsamente popolata sia quella della Val d'Astico e della Val Posina, con una densità media di popolazione di 55,1 abitanti/Kmq, segue l'area della Comunità Montana dall'Astico al Brenta, con una densità media di 247,7 ab/Kmq, e infine l'area pianeggiante del thienese, la più densamente popolata (598,1 ab/Kmq).

Analizzando l'andamento della popolazione dal 1871 agli anni più recenti osserviamo che la popolazione residente è più che raddoppiata in questo lasso di tempo.

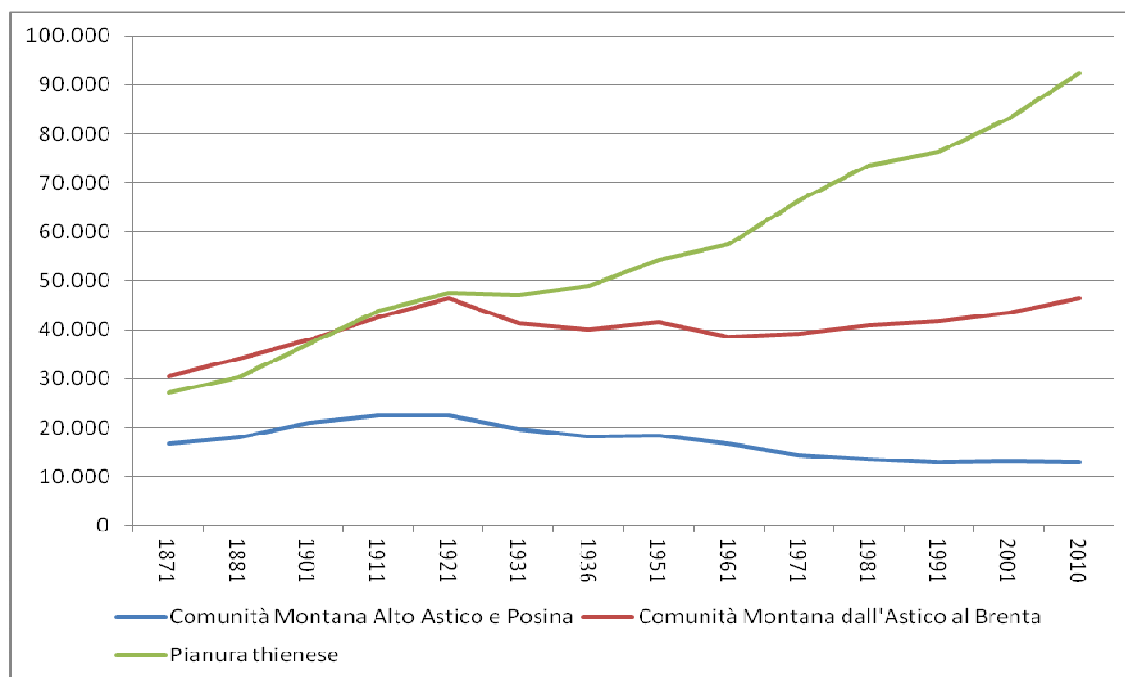
**Grafico. Popolazione residente nel territorio della Pedemontana.Vi Turismo (anni 1871 – 2011)**



Fonte. Elaborazione su dati Demoistat

Tale andamento è tuttavia l'esito di trend differenti nelle tre sotto-zone del progetto (vedi mappa). Se nella pianura del thienese la popolazione è più che triplicata, nel territorio della Comunità Montana Alto Astico e Posina, al contrario, il numero dei residenti inizia a calare sin dai primi anni del '900. Aumenta la popolazione anche nel territorio della Comunità Montana dall'Astico al Brenta, seppur con forti differenze interne: cresce, in particolare, il numero di residenti nell'area compresa tra Marostica e Breganze, mentre l'area montagnosa della Comunità montana registra tassi di crescita più modesti o negativi in alcuni casi.

Figura. Popolazione residente (anni 1871 – 2011) nelle sotto-zone dell'area progettuale dell'Associazione Pedemontana.Vi Turismo



Fonte. Elaborazione su dati Demoistat

Una componente significativa dei residenti dell'area dell'Alto Vicentino è rappresentata dai cittadini stranieri, che nel 2007 erano 11.350 e rappresentavano il 7,5% della popolazione residente e circa il 13,8% del totale degli stranieri residenti nella Provincia di Vicenza. I comuni in cui si registra una concentrazione di stranieri superiori alla media provinciale (dove gli stranieri rappresentano il 9,6% della popolazione) sono Thiene (12,8%), Piovene Rocchette (11,8%), Arsiero (10,6%).

Il crescente afflusso di popolazione straniera non è tuttavia riuscito a contrastare il processo di invecchiamento della popolazione. In particolare, nell'area analizzata l'indice di vecchiaia (rapporto tra popolazione di 65 anni e più e quella di 0 - 14 anni) è pari a 121, in linea con la media provinciale; l'indice di dipendenza (rapporto tra la popolazione non attiva, ossia ella popolazione 0 - 14 e *over* 65, e la popolazione attiva), denominato anche "carico sociale", è pari a 51,4 e l'indice di ricambio (rapporto tra quanti sono prossimi a lasciare il mondo del lavoro – popolazione 60 – 64 anni, e quanti stanno per entrarci – popolazione 15 – 19 anni) è pari a 120. I tre valori risultano in linea con la media provinciale, sebbene forti differenze si registrino nelle tresotto-zone: sul territorio della Val d'Astico e Posina si registrano gli indici più elevati (superiori anche alla media regionale), ma anche nell'area della Comunità Montana dall'Astico al Brenta i valori superano la media provinciale. Nell'area pianeggiante, i valori dei tre indici scendono al di sotto sia della media provinciale che della media nazionale, anche grazie al maggior afflusso di giovani stranieri.



**Tabella. Indice di vecchiaia, di dipendenza e tasso di ricambio nelle sotto-zone dell'area progettuale dell'Associazione Pedemontana.Vi Turismo**

	<b>Indice di vecchiaia</b>	<b>Indice di dipendenza</b>	<b>Tasso di ricambio</b>
Val d'Astico e Posina	158	55,6	147,9
Astico-Brenta	127	52,1	126,2
Pianura Thienese	114	50,5	116,0
Area Pedemontana.Vi	121	51,4	121,7
Provincia Vicenza	122	51,5	120,5
Regione Veneto	140	51,8	134,3

Fonte. Elaborazione su dati Demoistat

Per quanto riguarda il grado di istruzione della popolazione, è noto come il livello di formazione del capitale umano di un territorio assuma un ruolo importante per la sua competitività. Gli unici dati disaggregati a livello comunale disponibili al momento sono quelli che provengono dal Censimento generale della popolazione del 2001<sup>85</sup>: la performance dell'Alto Vicentino risulta peggiore rispetto a quanto si registra sia a livello nazionale che regionale.

**Tabella. Laureati, diplomati e persone con la licenza media della popolazione residente di 6 anni e più**

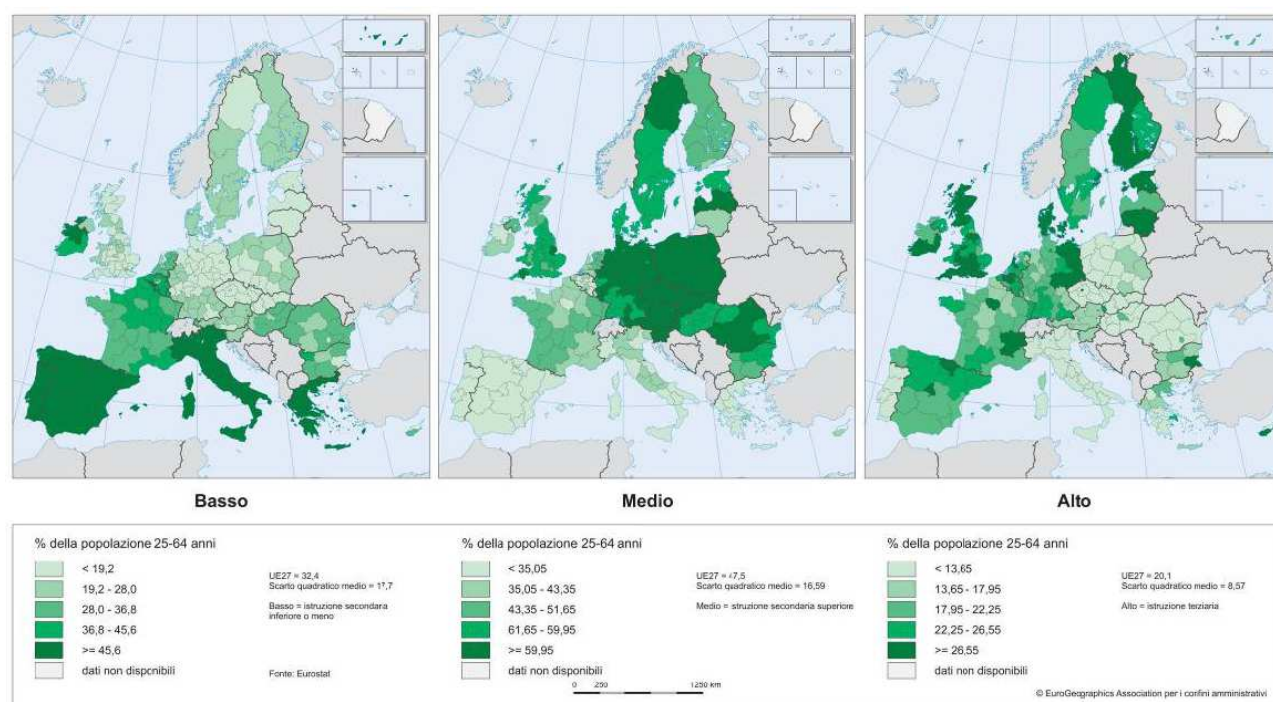
	<b>Laureati (2001)</b>	<b>% laureati sulla pop.</b>	<b>Diploma di scuola secondaria superiore (2001)</b>	<b>% diplomati sulla pop.</b>	<b>Licenza scuola media inf. o di avviamento prof. (2001)</b>	<b>% licenze medie sulla pop.</b>
<b>Pedemontana.Vi</b>	5.982	5,5	32.750	25,3	43.126	31,9
Provincia VI	43.479	5,8	190.251	25,5	242.293	32,5
Regione Veneto	278.679	6,5	1.108.588	25,9	1.331.754	31,1
Italia	4.274.530	7,5	14.761.379	25,9	17.155.116	30,1

Fonte. Elaborazione su dati Istat, Censimento Generale della Popolazione e delle Abitazioni - 2001

Come si sottolinea nella diagnosi territoriale che accompagna il documento programmatico dell'IPA dell'Alto Vicentino, la situazione del Veneto e dell'area pedemontana appare più preoccupante se confrontata con i dati reperiti a livello europeo (vedi figura). I dati mostrano come l'Italia, assieme ai paesi dell'Europa Orientale, Portogallo e Grecia, possieda percentuali di laureati tra le più basse d'Europa. La situazione della nostra penisola è critica anche in riferimento alla quota di diplomati con livelli medi di istruzione, paragonabile ai bassi livelli. Italia, Spagna e Grecia spiccano invece per l'alta quota di popolazione con basso livello di istruzione.

<sup>85</sup> Non sono ancora disponibili, infatti, i dati raccolti con il 15° Censimento della Popolazione e delle Abitazioni.

Figura. Livello di istruzione della popolazione (% sulla popolazione 25-64 anni<sup>86</sup>), anno 2002



Fonte. Commissione Europea (febbraio 2004)

## 1.2. Il tessuto economico

Per analizzare il rendimento economico e la situazione occupazionale dell'area utilizzeremo i dati relativi al Sistema Locale del Lavoro di Thiene. I Sistemi Locali del Lavoro sono unità territoriali formate da uno o più comuni vicini, all'interno dei quali esiste un significativo livello di autocontenimento delle relazioni di pendolarismo casa-lavoro. Come sottolinea Burroni, *"questo permette di cogliere e di concentrarsi su quei meccanismi che danno vita a processi di sviluppo locale, come l'interazione tra economia, istituzioni locali e società locale"* (Burroni, 2001, p. 19). In particolare, l'area individuata dal SSL di Thiene non differisce molto dall'area oggetto del nostro studio (vedi mappa), se si escludono i Comuni di Lusiana, Marostica, Molvene e Pianezze e Mason Vicentino, che appartengono al SLL di Bassano del Grappa, e il Comune di Malo, che gravita su Schio. In questo modo potremo analizzare dati più recenti rispetto a quelli raccolti dall'ottavo Censimento generale dell'industria e dei servizi (2001), e provenienti dal "Registro statistico delle unità locali delle imprese" (Banca dati Asia – Istat) che, a differenza dei dati censuari, aggiorna le informazioni con cadenza annuale.

<sup>86</sup> Il livello di istruzione della popolazione è espresso considerando tre livelli d'istruzione (laurea, diploma e licenza media) ed è costruito attraverso il rapporto percentuale tra la quota di popolazione in ogni livello e la popolazione totale compresa tra i 25 e 64 anni. I livelli d'istruzione definiti sono: Basso, ovvero licenza media inferiore o meno; Medio, licenza media superiore; Alto, laureati o equivalenti (fonte: EURIS 2007).



Tabella. Tasso di disoccupazione (disoccupati/pop.15 anni e più) nel SSL di Thiene. Confronto 2004 - 2009

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
SLL Thiene	3,2	3,2	4,0	3,5	3,9	4,6
Provincia di VI	3,3	3,5	3,7	3,4	3,7	5,0
Italia	8,0	7,1	6,1	6,0	6,1	7,1

Fonte. Elaborazione su dati Banca Dati Asia - Registro statistico delle unità locali delle imprese

Osserviamo, analizzando i dati del 14° Censimento Generale della Popolazione e delle Abitazioni, che nel 2001 più della metà degli occupati (il 53,3%, contro il 41,9% a livello regionale e il 33,5% a livello nazionale) era assorbito dal settore industriale, mentre i servizi assorbivano solo il 41% degli occupati contro il 53% a livello regionale, il 61% a livello nazionale.

Tabella. Percentuale di occupati per settore di occupazione. Anno 2001

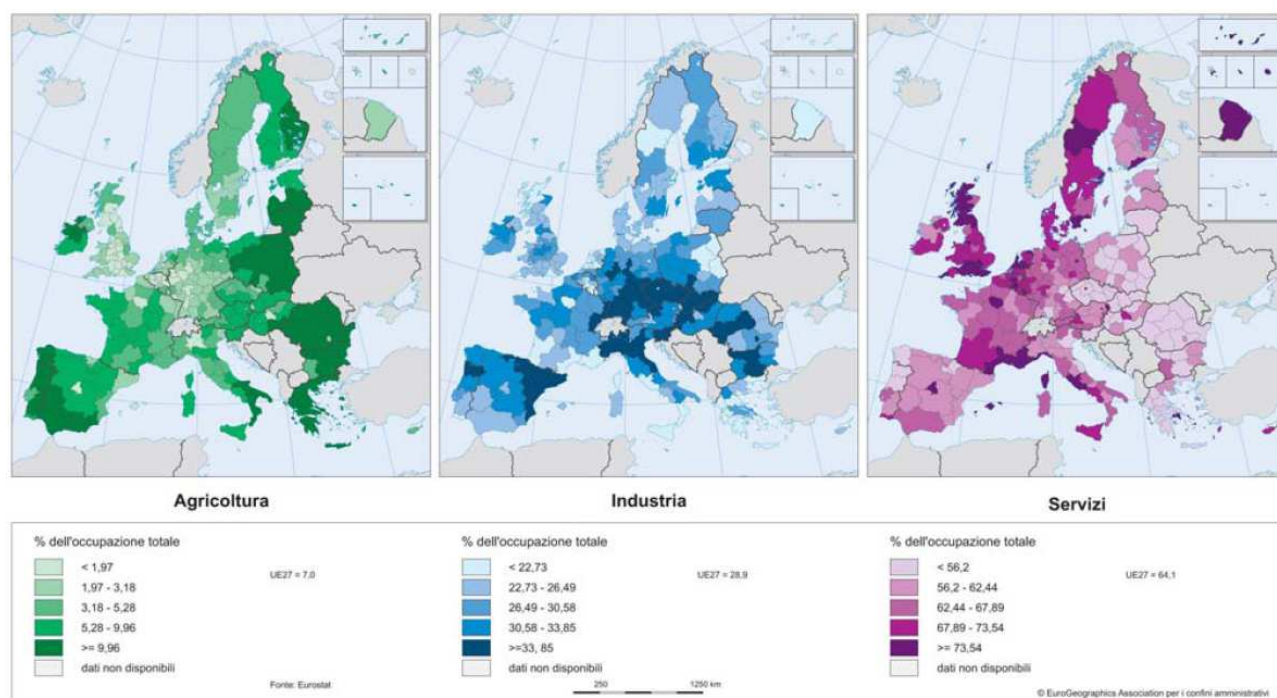
	SLL Thiene	Provincia VI	Veneto	Italia
Agricoltura	2,6	2,9	4,2	5,5
Industria	53,3	51,4	41,9	33,5
Servizi	44,1	45,7	53,9	61,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte. Elaborazione su dati Istat, Censimento generale popolazione 2001

A livello europeo, la quota media di occupati nel settore secondario si attestava solo al 29% nel 2002 (Commissione europea 2004). Le aree più industrializzate d'Europa si collocano lungo una fascia di territorio centro-europeo che, a partire dalla Francia orientale percorre le regioni centro-meridionali tedesche verso i territori di Repubblica Ceca, Slovacchia, Ungheria occidentale e Slovenia. La maggior parte degli occupati si concentrano invece nel settore terziario, ed in particolare nel Regno Unito, in Be-Ne-Lux, Svezia e Danimarca, che costituiscono le aree europee dove il fenomeno di progressiva "terziarizzazione" dell'economia appare più marcato.



Figura. Struttura dell'occupazione per settore (anno 2002)<sup>88</sup>



Fonte: Commissione Europea (febbraio 2004)

Osservando l'andamento degli occupati nei diversi settori negli anni compresi tra il 2001 e il 2005, notiamo tuttavia come negli ultimi anni si stia verificando una progressiva diminuzione nel numero degli occupati nell'industria a favore del terziario, segno che anche su questo territorio il processo di terzizzazione dell'economia si sta sviluppando (lo stesso accade, per inciso, a livello regionale).

Tabella. Occupati per settore di attività economica nel SLL di Thiene. Confronto 2001-2005

	2001	2002	2003	2004	2005
Agricoltura	1.263	1.191	1.114	1.070	948
Industria	25.746	25.306	25.179	25.814	25.062
Servizi	21.335	22.435	22.926	22.249	22.282
Totale	48.344	48.932	49.219	49.133	48.292

Fonte. Elaborazione su dati Istat, Censimento generale popolazione 2001

Secondo Betti (2011) l'aumento del numero di addetti nei servizi alle imprese indica che sull'area, tradizionalmente caratterizzata dalla forte presenza di distretti industriali (Burroni 2001), è in corso un fenomeno di graduale "terzizzazione manifatturiera", ovvero una crescita dei servizi complementari alla manifattura. Le imprese, scrive Betti, stanno progressivamente delocalizzando delle fasi *labour intensive* della produzione, trattenendo sul territorio i servizi a maggior valor aggiunto. La riduzione degli addetti

<sup>88</sup> Nella mappa, la struttura occupazionale è calcolata come quota percentuale degli occupati in ciascun settore (agricoltura, industria e servizi) sul totale degli occupati. L'analisi è condotta a livello NUTS 2.

alla manifattura non è dunque da leggere in chiave negativa. Grazie a questo processo il Sistema Locale del Lavoro di Thiene ha infatti registrato, negli anni compresi tra il 2001 e il 2005, una costante crescita del valore aggiunto (vedi tabella).

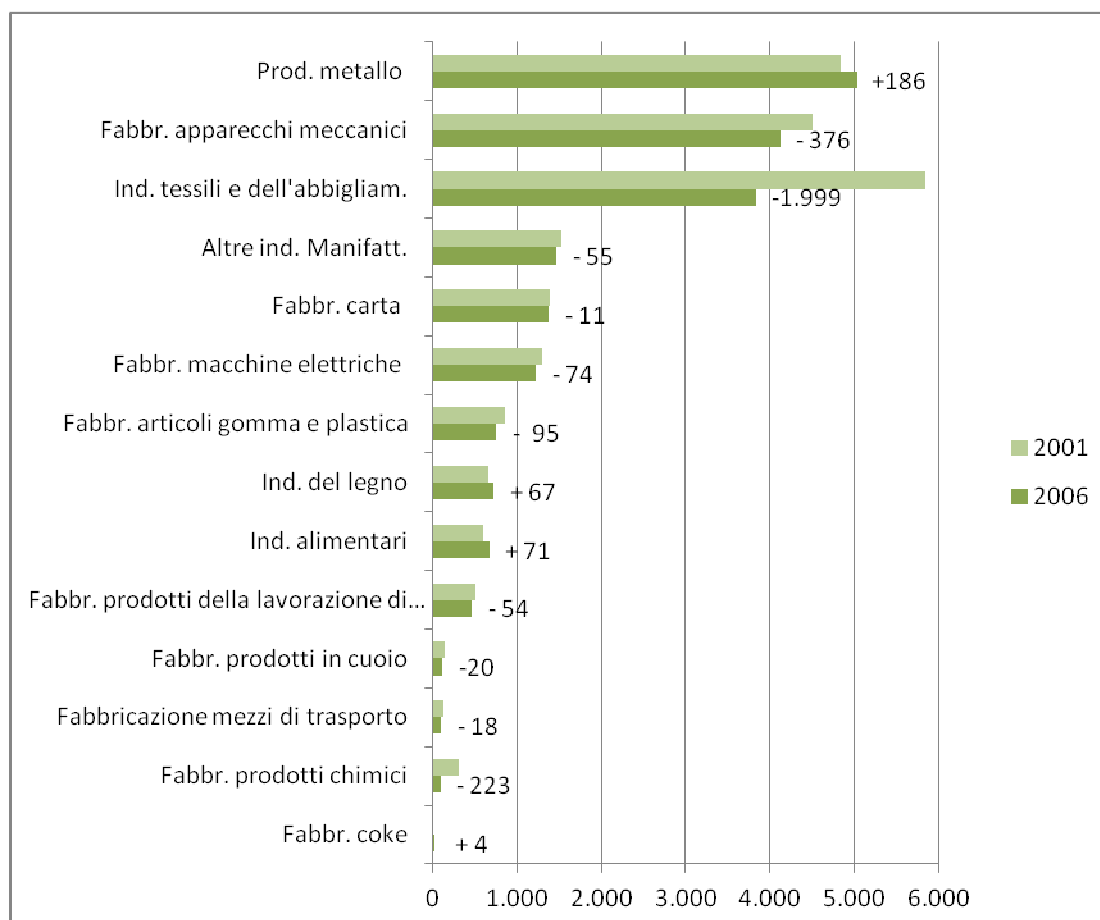
**Tabella. Valore Aggiunto nei diversi settori dell'economia. Confronto 2001 - 2005**

	2001	2002	2003	2004	2005	2001-2005
Agricoltura	38,5	34,3	34,6	34,6	31,3	-18,9
Industria	1.172,9	1.156,4	1.186,3	1.252,9	1.268,6	8,2
Servizi	1.177,6	1.202,3	1.348,7	1.320,0	1.348,6	14,5
Totale	2.389,0	2.392,9	2.569,5	2.607,5	2.648,5	10,9

Fonte: Elaborazione su dati Istat - Banca Dati Asia

Analizzando nel dettaglio le sole imprese manifatturiere, distinte per sottosezione di attività produttiva (vedi tabella), osserviamo come nel periodo 2001 – 2006 si sia verificata una riduzione degli addetti soprattutto nella specializzazione tradizionale dell'area, l'industria tessile e dell'abbigliamento. Al contrario, negli anni più recenti emerge una non trascurabile componente di occupati nel settore "Produzioni in metallo e fabbricazione di prodotti in metallo", che diventa, da un punto di vista occupazionale, il settore trainante del comparto manifatturiero.

Grafico. Addetti alle unità locali delle imprese manifatturiere nel SLL Thiene per sottosezione di attività economica. Confronto 2001-2006



Fonte. Elaborazione dell'autore su dati Istat

Per concludere l'analisi resta dunque da indagare la struttura produttiva del SLL, in particolare la dimensione delle imprese (vedi tabella).

Tabella. Addetti alle unità manifatturiere per classi di addetti nel SLL Thiene, anno 2006. Valori percentuali

Addetti	1-49	50-249	250 e più
SLL Thiene	57,8	26,8	15,3
Italia	67,0	12,6	20,3

Fonte. Elaborazione su dati Istat

Alcune ricerche (Burrioni, 2001; Messina, 2001) hanno evidenziato come il Veneto, a differenza di aree "rosse" come la Toscana o l'Emilia Romagna, abbia sviluppato un modello originale di organizzazione produttiva, in cui accanto ai modelli tradizionali di organizzazioni di piccole imprese (i distretti industriali), si sono sviluppati alcuni sistemi locali caratterizzati dalla presenza di imprese *leader* di medie dimensioni. Tali imprese nel tempo hanno mostrato maggiori capacità di adattamento alle sfide della globalizzazione rispetto ai distretti industriali caratterizzati da piccole imprese. Come sottolinea Betti (2001), Il Sistema Locale di Thiene mostra una forte continuità con

l'organizzazione produttiva che caratterizza l'intera regione. A differenza di altre aree della "terza Italia", caratterizzate da reti di imprese soprattutto di piccole dimensioni, il contesto veneto presenta infatti un numero maggiore di medie e grandi imprese. In questo ambiente le imprese *leader* giocano un ruolo strategico creando un rete radicata nel territorio di rapporti di subfornitura.

### 1.3. L'accessibilità fisica e telematica

La mobilità delle persone nella provincia di Vicenza e nell'area della pedemontana vicentina risulta molto elevata: in particolare, nell'area oggetto della nostra analisi risultano circa 97.000 residenti che ogni giorno si spostano per motivi di studio o di lavoro, vale a dire il 54% della popolazione (contro una media nazionale del 47%). A fronte di tale domanda di mobilità, la rete stradale ed autostradale, sia a livello regionale che locale, deve oggi sopportare un traffico sproporzionato rispetto alla capacità fisica delle infrastrutture, con gravi ripercussioni anche sul sistema ambientale e della sicurezza.

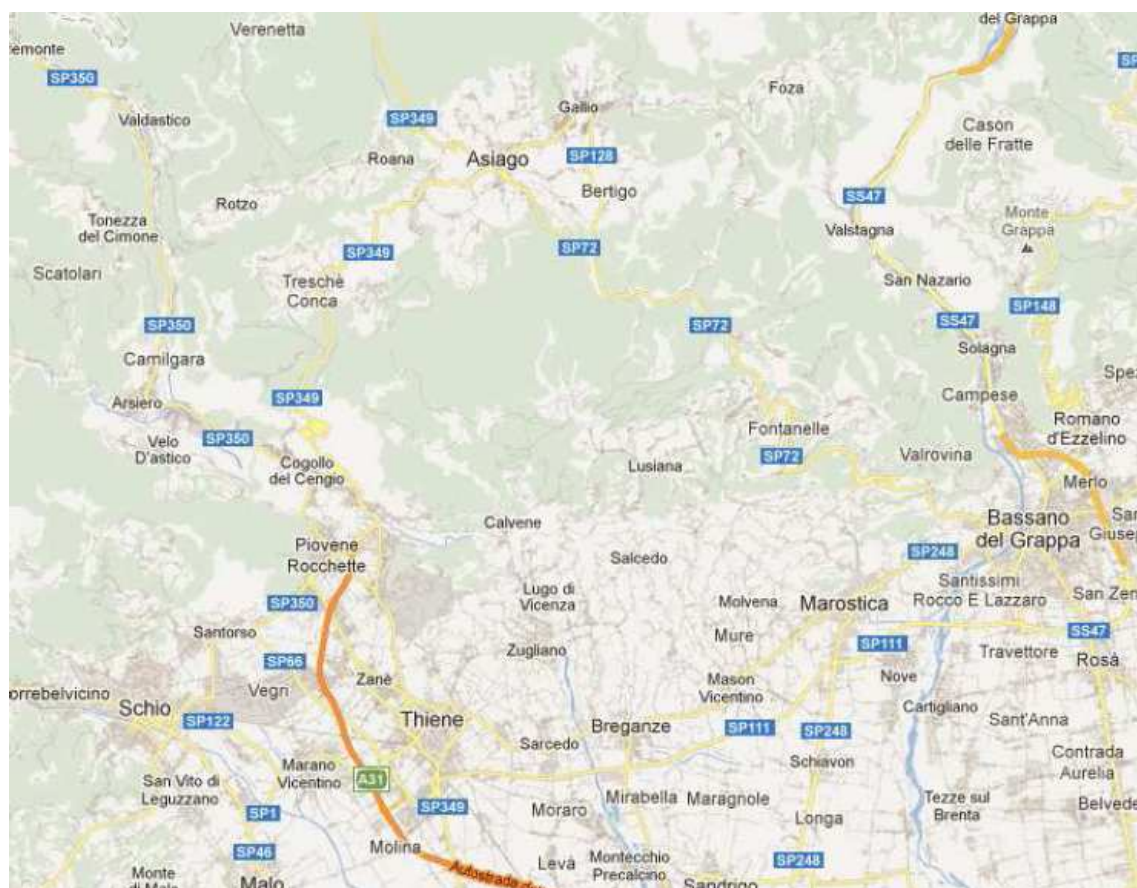
La mappa che segue illustra la rete viaria che serve l'area progettuale, costituita innanzitutto dall'autostrada A31, detta Valdastico, che serve Thiene, collegandosi con la A4 Torino-Venezia in prossimità di Vicenza e terminando il suo percorso a Piovene Rocchette. Al di là dell'autostrada, le principali arterie stradali sono:

- la SP 111 Gasparona, che percorre la pianura prospiciente l'area pedemontana in direzione est-ovest, collegando la zona commerciale di Thiene fino a Bassano del Grappa;
- la SP 350 Valdastico, strada statale e provinciale che da Piovene Rocchette percorre la Valdastico e confluisce nella A22, raggiungendo Trento;
- la SP 349 del Costo, che collega l'Alto vicentino con l'Altopiano dei sette comuni.

Ai margini orientali dell'area interessata dal progetto troviamo ancora la SS47 Valsugana, importante arteria stradale che collega il bassanese al Trentino Alto Adige.



Figura. La rete viaria che serve l'area pedemontana della Provincia di Vicenza



Fonte: <http://www.maps.google.it>

Le principali criticità della rete viaria riguardano sia l'entità dei flussi veicolari sia dall'attraversamento dei centri abitati. Tali collegamenti sono oggetto di interventi progettuali che andranno a migliorare i collegamenti tra l'area di Schio e Thiene. In particolare, con riferimento alla rete autostradale, uno dei principali interventi programmati dalla Regione Veneto e inserito nel nuovo Piano Regionale dei Trasporti del Veneto, approvato con provvedimento n. 1671 del 5 luglio 2005, è la realizzazione della Superstrada Pedemontana Veneta. La Pedemontana Veneta mira a decongestionare la conurbazione territoriale dell'area metropolitana del Veneto centrale: il nuovo tracciato partirà dall'A4 tra Montebello Vicentino e Montecchio Maggiore e terminerà in provincia di Treviso all'altezza di Spresiano, sull'A27, collegandosi alla A31 a Nord di Vicenza tra Dueville e Thiene.

L'altro intervento riguarda la "Valdastico" Nord, ovvero il completamento dell'asse della autostrada A31 da Piovene Rocchette alla A22, realizzando un nuovo itinerario diretto tra l'asse del Brennero e il corridoio Adriatico.

Per quanto riguarda la rete ferroviaria, Il Veneto presenta una maglia abbastanza fitta di linee ferroviarie, che copre molta parte del territorio della regione e assicura buoni

collegamenti interni<sup>89</sup>. In particolare, il territorio della pedemontana vicentina è servito dalla tratta Vicenza-Schio.

Passando ora ad analizzare l'accessibilità telematica dell'area, nel novembre del 2006 la Regione Veneto ha avviato una iniziativa, in collaborazione con gli operatori del settore delle comunicazioni, per definire una mappa dettagliata, attuale e prospettica, della copertura territoriale a banda larga nel Veneto. I risultati dell'indagine, riportati in allegato al DGR n.1660 del 5 giugno 2007 contenente la descrizione delle iniziative regionali volte allo sviluppo della banda larga, mettono in luce la scarsa capillarità dell'infrastruttura regionale di rete d'accesso<sup>90</sup>. La regione Veneto risulta essere, infatti, la seconda regione italiana per numero di abitanti in *digital divide*<sup>91</sup> e la quinta per percentuale di popolazione in *digital divide*. Per quanto riguarda il territorio della pedemontana vicentina, i comuni peggio serviti dal servizio di ADSL si collocano per lo più nell'area montana prospiciente l'altopiano di Asiago, la Val d'Astico e la Valle Posina; nello specifico: Lugo di Vicenza (3.771 abitanti non serviti), Lusiana (2.594 abitanti non serviti), Fara Vicentino (2.265), Valdastico (1.464), Calvene (1.314), Salcedo (885), Pedemonte (800), Posina (619), Lastevasse (220).

#### 1.4. Il turismo e le sue risorse

L'offerta turistica della Pedemontana Vicentina si fonda su un insieme di risorse piuttosto variegato. Anzitutto, il patrimonio ambientale della Val d'Astico, valle che si apre a nord-ovest di Thiene e si sviluppa in direzione nord-ovest, tra l'altipiano dei Sette Comuni a est, i monti Summano e Priaforà e l'altopiano di Tonezza del Cimone a ovest. Nella Valle e sull'altopiano di Tonezza del Cimone, numerosi sono i monumenti ai caduti della Grande Guerra: tra questi l'Ossario, il Cimitero austro-ungarico in località Crosati, che ospita le salme di militari austro-ungarici morti sull'Alto Piano di Tonezza durante il

---

<sup>89</sup> I principali assi del sistema ferroviario veneto sono rappresentati dal corridoio che percorre la Pianura Padana (Torino-Milano-Venezia-Tarvisio-Trieste), che a Verona incrocia il corridoio trasversale Roma-Bologna-Verona-Brennero e nella tratta Padova-Venezia incrocia il corridoio Roma-Cesena-Venezia-Tarvisio.

<sup>90</sup> In riferimento alle infrastrutture telematiche, è possibile distinguere tra le cosiddette infrastrutture di trasporto dei dati su lunghe distanze (le dorsali, o *backbone*), e le infrastrutture di accesso alla rete, ossia quelle che realizzano il collegamento tra l'utente e la struttura centrale della rete. Quest'ultime costituiscono la parte più delicata del sistema in quanto risentono delle condizioni morfologiche e abitative (densità della popolazione, tipologia del territorio, orografia, ecc).

<sup>91</sup> Per *digital divide* si intende il divario esistente tra chi ha accesso effettivo alle tecnologie ICT e chi, per differenti motivi (tra questi, le condizioni economiche, il livello d'istruzione, la disponibilità delle infrastrutture e dei servizi, etc.), ne è escluso in maniera parziale o totale.

primo conflitto mondiale, e numerose fortificazioni (il forte di Campomolon, a 1853 metri, sull'Altopiano di Tonnezza; il forte Casa Ratti, costruito negli anni 1906 – 1908, lungo la strada della valle dell'Astico che collega il Veneto al Trentino; il forte di Cornolò, costruito negli anni 1909–1914, aveva il compito di sbarrare le provenienze sia dalla valle del Posina che dal sovrastante altipiano di Tonnezza). L'area pedemontana compresa tra i torrenti Astico e Brenta è caratterizzata, invece, dal paesaggio collinare delle Breganze, nel territorio dei comuni di Carrè, Chiuppano, Zugliano, Calvene e Lugo di Vicenza.

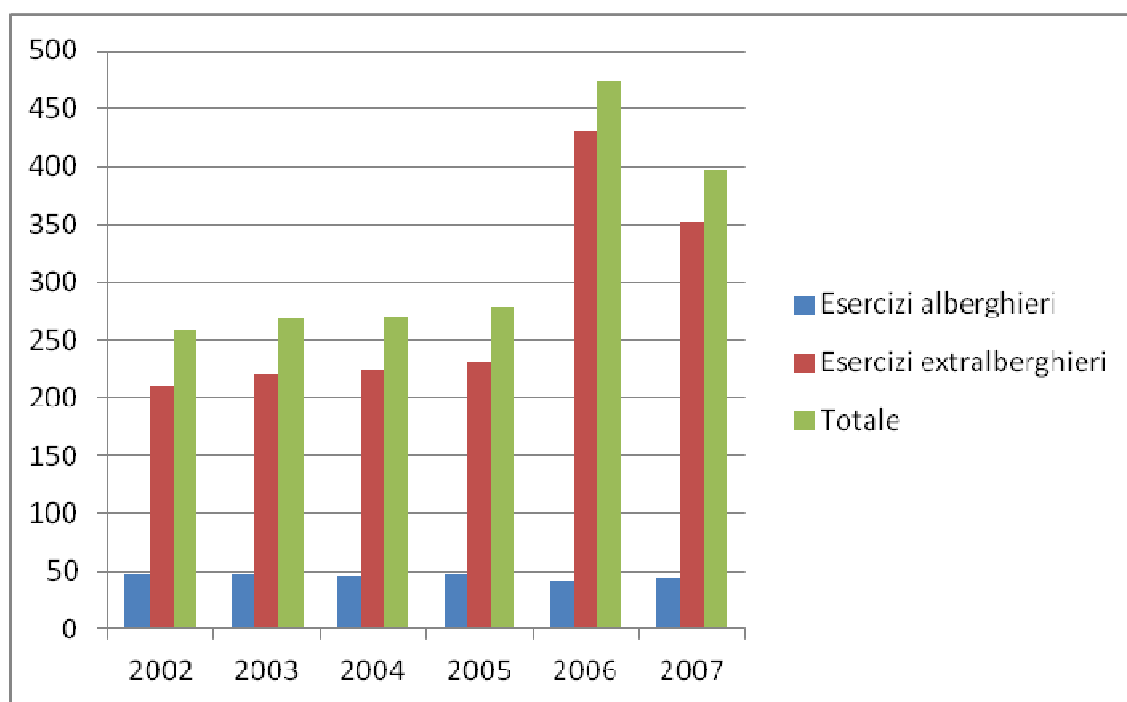
Dal punto di vista dei beni storico-architettonici, la principale attrattiva dell'area è costituita dalle ville, fatte costruire dalla nobiltà vicentina già dalla metà del 1400: la costruzione di Villa Caprara, a Carrè, risale al 1443; a Thiene è il conte Francesco Porto, nel 1453, a dare avvio ai lavori di costruzione del "castello", in realtà splendida dimora in stile tardo gotico veneziano. Tale fervore edilizio ha avuto come immediata conseguenza la presenza sul territorio di architetti, pittori, scultori come il Palladio - autore della Villa Godi Maliverni, a Lugo di Vicenza, la prima villa realizzata da Andrea Palladio nel 1542, il bolognese Serlio, il vicentino Muttoni. Nei secoli successivi non si arresta la crescita: con la pace raggiunta e la dedizione alla Serenissima Veneta, dal 1405 prese infatti avvio nel Vicentino una stagione di pace e stabilità che durò ben quattro secoli, fino al 1797. Nel XVII secolo sorgono così Villa Giusti a Zugliano, Villa Ghellini a Villaverla. Sono settecentesche villa Capra a Sarcedo e Villa Cita a Montecchio Precalcino.

Sul territorio sono diffusi inoltre numerosi musei, che raccolgono testimonianze del mondo produttivo. A Breganze è possibile visitare l'antico Maglio Tamiello, costruito nel '500 e ancora funzionante. A Malo il museo della seta raccoglie una ricca documentazione della più significativa attività della provincia di Vicenza a partire dal XIV secolo.

La Pedemontana Vicentina è infine una terra ricca di specialità gastronomiche e di buon vino. Il Consorzio Vini Doc Breganze (<http://www.stradadeltorcolato.it>) tutela la peculiarità dei vini del territorio e le sue eccellenze, come il Torcolato DOC e il Vespaiolo. Per favorire lo sviluppo di un turismo eno-gastronomico sul territorio della Pedemontana Vicentina, nel 2002 il Consorzio, con il supporto della Comunità Montana dall'Astico al Brenta ha dato vita alla Strada del Torcolato e dei vini di Breganze, percorso enoturistico che si sviluppa all'interno della zona Doc Breganze. Tra gli altri prodotti tipici dell'area ricordiamo il formaggio di Asiago D.O.P., la soppresa vicentina D.O.P., la ciliagia di Marostica I.G.P.

Dal punto di vista delle strutture ricettive, nell'area della Pedemontana Vicentina nel 2007 erano presenti 397 esercizi, 45 dei quali alberghieri e 352 extralberghieri<sup>92</sup>, la maggior parte dei quali (238) situata nel comune di Tonezza del Cimone. I posti letto offerti erano, sempre nel 2007, circa 4.404 (il 12% del totale provinciale), per la maggior parte (3.053) extralberghieri. Questi ultimi, a differenza degli esercizi alberghieri, sono cresciuti notevolmente tra il 2002 e il 2007, passando da 211 a 352.

Grafico. Le strutture ricettive dell'area progettuale dell'Associazione Pedemontana.Vi Turismo



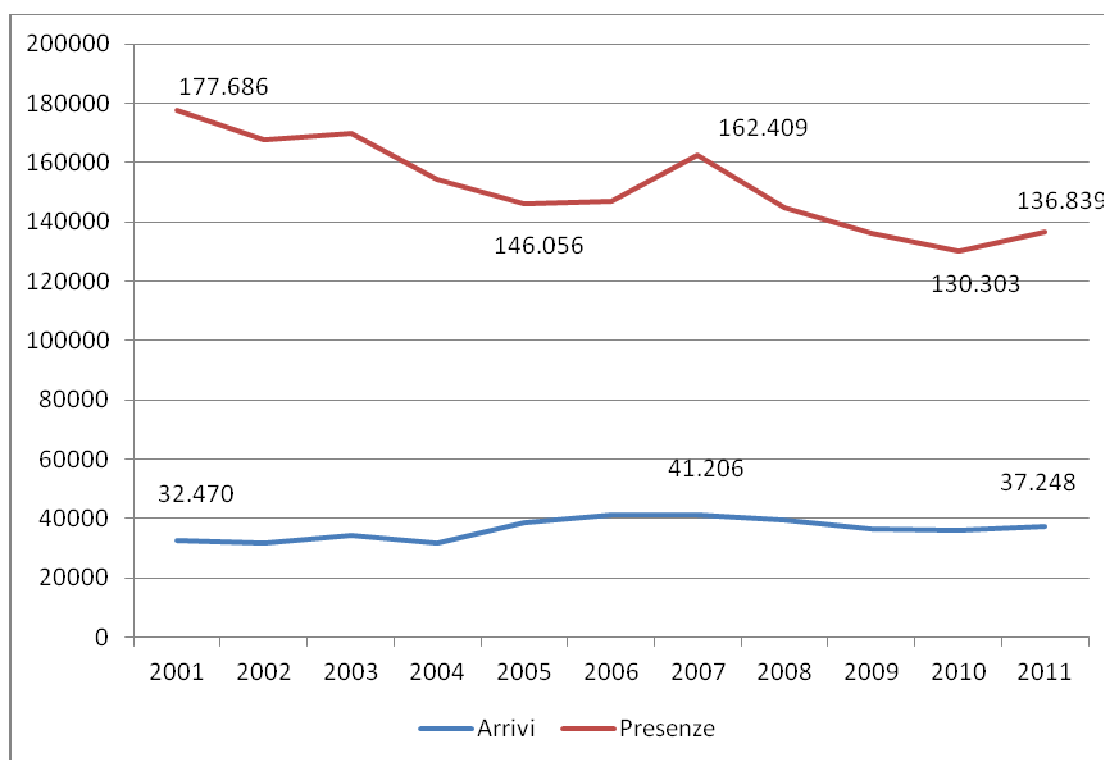
Fonte. Elaborazione su dati Banca dati Turismo – Regione Veneto

Analizzando la distribuzione delle strutture ricettive, osserviamo come siano soprattutto le aree delle Bregonze e i comuni di pianura a essere sprovvisti di posti letto.

Le presenze turistiche nell'area, concentrate per lo più nell'area di Tonezza del Cimone, a Thiene e a Marostica, sono state 136.839 nel 2011 (Banca dati Turismo – Regione Veneto), valore in forte calo negli ultimi 10 anni (vedi grafico).

<sup>92</sup> Tale categoria include gli alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale, i campeggi, i villaggi turistici, gli alloggi agro-turistici, gli ostelli per la gioventù, le case per ferie, i rifugi alpini e gli "Altri esercizi ricettivi" non altrove classificati.

Grafico. Movimenti turistici nell'area d'intervento dell'Associazione Pedemontana.Vi Turismo



Fonte. Elaborazione su dati della Banca dati Turismo – Regione Veneto

Tabella. Primi dieci comuni per presenze turistiche (anno 2011)

	Presenze turistiche (2011)	Var. % 2007-2011
Tonezza del Cimone	60.266	1,9
Thiene	15.695	-28,4
Marostica	13.432	-27,5
Arsiero	7.752	-55,6
Malo	6.933	-26,8
Posina	6.437	-27,2
Fara Vicentino	3.894	-5,7
Lastebasse	3.646	182,0
Mason Vicentino	3.466	14,4
Villaverla	3.130	-35,0

Fonte. Elaborazione su dati della Banca dati Turismo – Regione Veneto

### 1.5. Le indicazioni della pianificazione strategica regionale

Il paragrafo contiene la descrizione delle indicazioni per lo sviluppo strategico del territorio dell'Alto Vicentino contenute nei principali documenti della programmazione

regionale e provinciale. Nella Regione Veneto è il PRS (Piano di Sviluppo Regionale) che definisce la cornice di attuazione dell'intera programmazione, stabilendo che tutte le politiche regionali devono essere coerenti con alcuni criteri fondamentali:

- riprodurre identità e cultura e risorse regionali, fondamentali per lo sviluppo della Regione e che, se non opportunamente protette e accompagnate, rischiano di essere azzerate da un modello di sviluppo eccessivamente aggressivo;
- coltivare lo sviluppo di una economia della conoscenza, migliorandone l'accesso sia sotto il profilo della mobilità che dal punto di vista del trasferimento delle informazioni, per la società in generale e per le imprese in particolare, attraverso specifici investimenti;
- favorire una nuova stagione sul piano relazionale tra gli attori regionali dello sviluppo.

Attraverso le priorità contenute nel PRS si persegue la crescita qualitativa del sistema Veneto, le cui azioni sono articolate in macro-famiglie: interventi diretti alla persona e alla famiglia (politiche sociali, sanitarie, cultura e istruzione, patrimonio artistico e culturale); interventi diretti al territorio (ambiente, infrastrutture, pianificazione); interventi per i fattori produttivi (innovazione e internazionalizzazione, politiche industriali, del turismo, etc).

Il Piano Territoriale Regionale di Coordinamento (PTRC) presentato nel 1992, due anni dopo il PRS, assume nel proprio impianto i criteri-priorità individuati nel PSR, ne enfatizza alcuni aspetti e ne specifica la strategia specialmente sotto l'aspetto territoriale. In particolare il piano si propone di *“favorire lo sviluppo complessivo del sistema sociale ed economico, garantendo nel contempo la conservazione, dinamicamente intesa, dei caratteri specifici dell'insediamento [...]”* (Regione Veneto – PTRC). Il PTRC costituisce quindi uno strumento di pianificazione la cui efficacia è proiettata in un orizzonte di medio-lungo termine. Nel documento si riconosce la particolarità del modello insediativo veneto, articolato in un gran numero di poli di varia complessità e livello gerarchico, sottolineando come l'azione regionale debba svilupparsi in due direzioni, fra loro strettamente correlate: da un lato rafforzare i centri dell'area centrale, che configurano relazioni di livello metropolitano, dall'altro lato sviluppare una contestuale politica di valorizzazione dei centri minori, assicurando migliore accessibilità alla rete regionale, per diffondere le opportunità di sviluppo su tutto il territorio veneto. Nello specifico, il Piano individua cinque articolazioni territoriali: (i) le aree metropolitane; (ii) il sistema metropolitano centro veneto, compreso tra le città di Vicenza, Padova, Mestre, Venezia e Treviso; (iii) l'area metropolitana di Verona; (iv) l'area pedemontana; (v) le aree di “transizione” ed “esterne” e i “sistemi urbani locali”; (vi) i luoghi della trasformazione.

Per quanto attiene all'area pedemontana, ossia all'area che dalla Provincia di Vicenza si estende sino al confine orientale del Veneto, lambendo la base dei rilievi prealpini, si sottolinea la presenza di numerosi centri urbani (Schio, Thiene, Cittadella, Marostica, Bassano, Castelfranco, Montebelluna, Conegliano, Vittorio Veneto) fortemente specializzati e altamente integrati. Per tali centri si riconosce la necessità di rafforzare l'armatura urbana, soprattutto per quanto riguarda la dotazione di servizi da offrire al tessuto produttivo. A tale proposito si sottolinea come uno dei principali ambiti su cui intervenire riguarda la distribuzione delle attività artigianali e industriali, che si presentano con alto grado di diffusione territoriale. In quest'area, prosegue il documento, è necessario realizzare piani di area e di settore con obiettivi mirati al *"risanamento, al riordino alla riorganizzazione e alla razionalizzazione dei sottosistemi insediativi locali"* (Regione Veneto - PTRC).

A livello provinciale, il principale strumento di pianificazione territoriale è il Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale (PTCP) che, alla luce dei principi di autonomia e sussidiarietà definisce l'assetto del territorio specificando le linee di azione della pianificazione regionale. La Provincia di Vicenza ha approvato il nuovo Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale il 18 maggio 2010. Il documento individua, sul territorio provinciale, alcune aree strategiche sovra comunali, interessate da progettualità di vasta scala; tra queste figura l'area definita "policittà dell'alto vicentino". L'area comprende i territori che tradizionalmente gravitano sui poli di Valdagno, Schio e Thiene, ed in particolare i Comuni di Carré, Cornedo Vicentino, Malo, Marano Vicentino, Monte di Malo, Piovene Rocchette, Recoaro Terme, Santorso, San Vito di Leguzzano, Sarcedo, Schio, Thiene, Torrebelficino, Valdagno, Zané. Per quest'area, quattro temi appaiono rilevanti:

1. la "policittà slow". Con questo termine si indica un insieme di centri urbani *"ognuno dei quali depositario di peculiarità socio-culturali e di servizi offerti ai propri cittadini, che per la loro stretta vicinanza territoriale, si fondano in un'unica realtà urbana policentrica. L'aggettivo inglese "slow" invece, [...] vuole trasmettere quel concetto di serenità e di sicurezza per il quale una persona che decide di vivere, o perlomeno trascorrere il proprio tempo in questi luoghi, ha la percezione di trovarsi in un contesto dove tutto è a portata di mano e all'insegna di una qualità della vita superiore (sotto alcuni aspetti) rispetto ad altri analoghi luoghi"* (Provincia di Vicenza – PTCP). I temi quindi su cui ci si deve concentrare per lo sviluppo socio-economico dell'Alto Vicentino afferiscono dunque alla qualità della vita, al risparmio energetico, al turismo e all'intrattenimento. In particolare, rispetto al tema del turismo, si sottolinea la necessità di riqualificare l'offerta turistica puntando da un lato alla rigenerazione delle destinazioni più affermate, dall'altro lato alla valorizzazione di segmenti di nicchia, come i centri storici minori, le contrade, le aree naturalistiche ancora integre;

2. Il paesaggio e la natura. Il territorio dell'Alto Vicentino comprende una varietà di tipologie paesaggistiche di pregio ambientale. In particolare, buona parte del territorio collinare pedemontano dell'Alto Vicentino è caratterizzato da un sistema residenziale ed economico delle contrade. Questa parte di territorio resenta tratti paesaggisti di notevole pregio. In quest'area tuttavia si riscontrano problemi consistenti legati all'abbandono di vaste porzioni di territorio, che dev'essere contrstato;
3. La mobilità e accessibilità. E' necessario, si sottolinea, riorganizzare e potenziare il trasporto pubblico, per ridurre la pressione generale indotta dal trasporto privato, il cui incremento è ben al di sopra del livello di saturazione delle principali arterie viabilistiche. Alcuni interventi appaiono fondamentali: la ristrutturazione della tratta ferroviaria Vicenza-Thiene-Schio, prevista dal Piano Regionale dei Trasporti; il potenziamento della rete wireless; la creazione di infrastrutture a supporto di una mobilit "slow" (piste ciclabili, etc.);
4. L'archeologia industriale. Il piano indica tre obiettivi: (i) valorizzare l'identità industriale, in particolare la Fabbrica Alta di Schio e la Fabbrica Marzotto a Valdagno, come struento per comunicare la cultura produttiva contemporanea; (ii) realizzare un museo dell'innovazione tecnologica, per promuovere e diffondere la cultura materiale prodotta dal territorio con l'intento di renderla; (iii) formare un nodo della ricerca e dell'innovazione di alto livello per perseguire l'innovazione nella ricerca e nella didattica.

## **2. I progetti di sviluppo della Pedemontana Vicentina: potenzialità, risorse, attori**

Come per il caso precedente, anche nel territorio della Pedemontana Vicentina è stata effettuata una approfondita analisi della progettualità realizzata a livello locale, che deriva dalla messa in rete dei soggetti locali e dalla mobilitazione delle potenzialità specifiche del territorio. Sono stati individuati, in particolare, 8 progetti, di cui si fornisce qui di seguito una sintetica descrizione:

1. L'Intesa Programmatica d'Area (IPA) "Alto Vicentino". Le Intese Programmatiche d'Area sono uno strumento di programmazione decentrata e di sviluppo del territorio, previste dall'art. 25 della legge regionale n. 35/2001 "Nuove norme sulla programmazione", attraverso il quale la Regione offre la possibilità agli Enti pubblici locali e alle Parti economiche e sociali di partecipare alla programmazione regionale. Esse costituiscono "*momenti di concertazione, a cui*



*partecipano i rappresentanti dei soggetti pubblici delle parti economiche e sociali, con funzione di analisi del territorio e di proposta in ordine alle azioni di sviluppo che si rilevano come prioritarie per l'area territoriale* (d.g.r. n. 2796 del 12 settembre 2006). Obiettivo delle Intese Programmatiche d'Area è quello di promuovere lo sviluppo sostenibile dell'area cui fanno riferimento. Esse non sono quindi strumenti per ottenere finanziamenti. Si tratta piuttosto di strumenti attraverso i quali gli attori di un territorio formulano proposte politiche con l'obiettivo di incidere sulla programmazione regionale e su quella degli stessi Comuni coinvolti. La loro funzione è quella di "vincolare" su base volontaria le politiche e le attività dei soggetti coinvolti agli obiettivi e alle strategie comuni, individuate attraverso un processo di concertazione. Ad esse partecipano soggetti pubblici e privati, attraverso la sottoscrizione di un Protocollo d'intesa. Le IPA sono dotate di un'organizzazione "leggera", che preveda la predisposizione di un Protocollo d'intesa tra le parti, la costituzione di un Tavolo di concertazione, l'individuazione di un capofila. L'azione politica di ogni IPA deve sostanziarsi in documenti di programmazione complessiva denominati Documenti Programmatici d'Area. Tali documenti contengono: la definizione dell'area di riferimento, la diagnosi territoriale, la descrizione dell'idea-forza alla base dell'IPA e degli obiettivi strategici di sviluppo locale, l'elenco delle attività e degli interventi da realizzare, i costi di tali attività, i tempi di realizzazione, i compiti e le responsabilità di ciascun attore all'interno dei diversi progetti. In particolare l'IPA Alto Vicentino, approvata con delibera n. 3323 del 4 novembre del 2008 dalla Regione Veneto, individua 5 obiettivi strategici: a) sviluppare i circuiti della Conoscenza nell'Alto Vicentino, b) Sviluppare il sistema delle reti per l'accessibilità e la mobilità dell'Alto Vicentino; c) Promuovere nell'Alto Vicentino l'uso sostenibile ed efficiente delle risorse per lo sviluppo e garantire livelli adeguati di servizi ambientali per la popolazione e le imprese; d) valorizzare le risorse naturali e culturali; e) Accrescere l'inclusione sociale e internazionalizzare, per la qualità della vita dell'Alto Vicentino. L'IPA comprende L'intesa Programmatica d'Area dell'Alto Vicentino interessa il territorio di 26 comuni della Provincia di Vicenza con una superficie di oltre 650 kmq, la più estesa delle IPA attivate a livello provinciale e quella che riunisce il maggior numero di comuni. Dell'Intesa Programmatica d'Area dell'Alto Vicentino fanno parte: tutti i comuni della Comunità montana Leogra e Timonchio; tutti i comuni della Comunità Montana Alto Astico e Posina; due dei dieci comuni della Comunità montana Agno-Chiampo; i comuni di Chiuppano, Carrè, Isola Vicentina, Malo, Marano Vicentino, San Vito di Leguzzano, Thiene, Villaverla e Zanè, che non fanno parte di alcuna Comunità montana;

2. Il Piano di Sviluppo Locale (PSL) del GAL Montagna Vicentina. Comprende un territorio molto esteso, che abbraccia tutta l'area montana della Provincia di

Vivenza. Il territorio include tutta la fascia montagnosa della Provincia di Vicenza. Esso ricade dunque nell'ambito territoriale oggetto di questo studio solo per quanto concerne l'area montagnosa coinvolta nella progettazione dell'Associazione Pedemontana.Vi Turismo. Il tema centrale individuato dal GAL Montagna Vicentina consiste nel: "Miglioramento dell'attrattività del territorio e della qualità della vita della popolazione rurale, creazione di nuove opportunità occupazionali e di reddito". In particolare il PSR individua tre linee d'azione: 1) recupero e valorizzazione del patrimonio rurale; 2) qualificazione e promozione dell'offerta turistica; 3) sviluppo dell'economia locale e miglioramento della qualità della vita per sostenere la permanenza della popolazione rurale;

3. Il Protocollo di Intesa tra la Regione del Veneto e Comuni di Thiene e Vittorio Veneto, approvato con delibera n. 2.877 del 30 novembre 2010. Il Protocollo mira al rafforzamento economico del settore turistico attraverso l'ampliamento della gamma di prodotti turistici della Regione Veneto, al fine di ottenere la destagionalizzazione dei flussi turistici e consolidare il livello occupazionale. In particolare si intende realizzare un nuovo prodotto turistico, che si aggiunga ai prodotti già esistenti (il mare, la montagna, i laghi, le città d'arte), e sviluppi le potenzialità di un turismo "alternativo", *"fatto di itinerari e di scoperte di ambienti, ville venete, edifici storici, tradizioni locali e produzioni tipiche dell'artigianato e dell'agroalimentare"* (dal Protocollo di Intesa). A questo scopo, viene avviato un progetto pilota nell'area pedemontana delle province di Treviso e Vicenza, denominato *"Verso la Pedemontana Veneta"*, per la realizzazione di alcune azioni di sviluppo dell'area pedemontana delle province di Treviso e Vicenza. L'obiettivo è sviluppare l'offerta turistica dell'area pedemontana delle due province sfruttando l'operato della Associazione Pedemontana.Vi e dell'Alta Marca Trevigiana<sup>93</sup>, per poi estendere la progettualità all'intero arco collinare della Regione Veneto. Nel Protocollo d'intesa, vengono individuati, quali prodotti turistici su cui centrare l'offerta dell'area pedemontana: il turismo enogastronomico; il turismo emozionale legato alla Grande Guerra, in vista dei festeggiamenti del centenario; il turismo d'impresa, legato soprattutto al discorso della moda puntando anche ai percorsi degli outlet aziendali; il turismo culturale; il turismo sportivo<sup>94</sup>;

---

<sup>93</sup> L'Alta Marca Trevigiana è il Marchio d'area creato dalla Provincia di Treviso.

<sup>94</sup> In particolare il progetto prevede la realizzazione delle seguenti azioni: a) Il censimento delle risorse turistiche dell'area, delle strutture ricettive e degli operatori da mettere a sistema; b) due incontri enogastronomici a Thiene e Vittorio Veneto volti alla conoscenza delle peculiarità enogastronomiche delle due aree pedemontane; c) educational tour per gli operatori e per i giornalisti specializzati nella due aree obiettivo da estendere poi in futuro a tutta la Pedemontana Veneta; d) la riorganizzazione dei portali

4. I Percorsi Alte Valli Vicentine. Si tratta di percorsi realizzati dalla Comunità Montana Leogra Timonchio in collaborazione con la Comunità Montana Agno Chiampo Valdagno e la Comunità Montana Alto Astico e Posina Arsiero da realizzare a piedi, a cavallo o in mountain bike. I percorsi sono stati attrezzati sia da un punto di vista della segnaletica che da un punto di vista delle aree di sosta e dei sentieri;
5. Consorzio di Tutela della Ciliegia di Marostica. La Ciliegia di Marostica I.G.P. è la prima e unica ciliegia in Italia ad aver ottenuto il Marchio di Riconoscimento Europeo IGP (Indicazione Geografica Protetta), che identifica le caratteristiche peculiari di un prodotto la cui produzione avviene esclusivamente in una determinata area geografica. Il percorso che ha portato all'ottenimento del Marchio è stato promosso dalla Comunità Montana dall'Astico al Brenta, con il supporto della Regione Veneto, del M.I.P.A.A.F., del Comune di Marostica e della Camera di Commercio di Vicenza. Attualmente fanno parte del consorzio più di 100 produttori privati;
6. Musei Alto Vicentino. Si tratta di una rete di Musei e collezioni situati nella fascia settentrionale della Provincia di Vicenza. Il progetto nasce nel 2001 e raggruppa 15 comuni, compresi tra la Valle dell'Agno e il Brenta, includendo la Val Leogra, la fascia pedemontana dell'alto vicentino, l'Altipiano di Tonezza del Cimone e parte di quello di Asiago;
7. Strada del Torcolato e dei vini di Breganze. E' stata istituita nel 2010 per iniziativa della Comunità Alto Astico e Posina e del Consorzio di Tutela dei vini D.O.C. Breganze, che oggi associa 16 vinificatori dell'area compresa tra le vallate dei fiumi Astico e Brenta. La Strada del Torcolato promuove manifestazioni e iniziative volte ad attrarre visitatori sull'area, allo scopo di diffondere la conoscenza del territorio e dei vini di Breganze;
8. Ristoranti d'autore della Pedemontana. E' un'iniziativa promossa dalla Confcommercio del Mandamento di Thiene: i ristoratori dell'area organizzano manifestazioni in piazza e rassegne enogastronomiche, presentando al pubblico menù coordinati realizzati con prodotti del territorio. Attualmente all'iniziativa aderiscono 12 ristoratori dell'area.

Nella tabella che segue sono riportati i principali attori coinvolti nella realizzazione dei progetti censiti.

---

[www.pedemontana.vi.it](http://www.pedemontana.vi.it) e di [www.altamarca.it](http://www.altamarca.it), creando punti di collegamento per sviluppare negli anni futuri un sistema di promozione coordinato.

**Tabella. I progetti e gli attori coinvolti nelle iniziative censite sul territorio della Pedemontana vicentina**

<b>I progetti</b>	<b>Gli attori</b>
Intesa Programmatica d'Area (IPA) "Alto Vicentino"	2 CM (Leogra e Timonchio; Alto Astico e Posina), 26 comuni
GAL Montagna Vicentina	6 CM (Leogra e Timonchio; Alto Astico e Posina; Dall'Astico al Brenta; Agno Chiampo; Del Brenta), Prov. di Vicenza, 6 Ass. di categoria, 2 Consorzi turistici, Università di Padova, 1 Consorzio Artigiano, Centro Europeo per i Mestieri della Cons. di Villa Fabris
Protocollo di Intesa Regione del Veneto - Comuni di Thiene e Vittorio Veneto	Regione Veneto, 2 Comuni (Thiene, Vittorio Veneto)
Percorsi Alte Valli Vicentine	Regione Veneto, 4 CM (Leogra e Timonchio; Alto Astico e Posina; Agno Chiampo), GAL Montagna Vicentina
I percorsi delle Malghe	CM Astico Brenta, 3 comuni, GAL Montagna Vicentina
Consorzio di Tutela della Ciliegia di Marostica	CM dall'Astico al Brenta, Regione Veneto, MIPAAF, Comune di Marostica, CCAA Vicenza, più di 100 soggetti privati
Musei Alto Vicentino	14 Comuni, 40 Musei
Strade del Torcolato e dei vini di Breganze	CM dall'Astico al Brenta, 5 comuni, 3 enti di promozione turistica, 1 Consorzio di tutela, 1 confraternita
Ristoranti d'autore	Confcommercio, 12 ristoranti
Mercati contadini	1 Ass. di categoria, 8 Comuni, produttori locali

Fonte. Elaborazione dell'autrice

### 3. I risultati della ricerca

#### 3.1. L'Associazione Pedemontana.Vi Turismo

L'Associazione senza scopo di lucro "Pedemontana.Vi Turismo" nasce nel 2002 per iniziativa di alcuni amministratori comunali<sup>95</sup> e di alcuni operatori turistici. Come specificato nello statuto, l'Associazione persegue i seguenti fini:

- a) Sostenere azioni dirette a promuovere lo sviluppo del turismo nell'Area Pedemontana vicentina e in particolare dell'area Thiene – Breganze – Arsiero - Marostica;
- b) Condurre ricerche di mercato al fine di adeguare l'offerta turistica dell'Area Pedemontana vicentina alle esigenze dell'utenza;
- c) Effettuare ricerche allo scopo di analizzare le caratteristiche della domanda turistica potenziale, con riferimento alle diverse tipologie di turismo (culturale,

<sup>95</sup> In particolare, i principali promotori del progetto, in un primo momento sono stati il Comune di Thiene, il Comune di Lugo di Vicenza, il Comune di Breganze e la Comunità montana Dall'Astico al Brenta.

fieristico, enogastronomico, commerciale, convegnistico, sportivo, universitario, salutistico, religioso e di studio);

- d) Promuovere l'organizzazione di attività di richiamo turistico;
- e) Promuovere la partecipazione a fiere, esposizioni, mostre, borse, workshop e convegni in Italia e all'estero;
- f) Promuovere il coordinamento dei diversi elementi dell'offerta turistica;
- g) Curare la prestazione di servizi turistici di tipo permanente o anche occasionale;
- h) Promuovere la riqualificazione delle strutture ricettive, la formazione del personale, l'acquisizione di moderne tecnologie di gestione, allo scopo di produrre un innalzamento della qualità dell'offerta turistica nell'area della Pedemontana vicentina.

Attualmente sono soci di Pedemontana.Vi Turismo 18 Comuni (Thiene, Villaverla, Breganze, Lugo di Vicenza, Zugliano, Carrè, Chiuppano, Caltrano, Sarcedo, Montecchio Precalcino, Malo, Lusiana, Velo D'Astico, Laghi, Posina, Valdastico, Tonezza del Cimone, Dueville), due Comunità Montane (la Comunità montana Alto Astico e Posina, la Comunità Montana dall'Astico al Brenta), tre Associazioni di categoria (Associazione commercianti del mandamento di Thiene, Associazione artigiani del mandamento di Thiene, Federazione Coldiretti del mandamento di Thiene), due Consorzi (Consorzio di promozione Vini doc Breganze, Consorzio di promozione ciliegia di Marostica Igp) e l'Associazione porchetta zuglianesa, per un totale di 26 soggetti associati.

La struttura di gestione delle attività dell'Associazione è composta da tre organismi:

- l'Assemblea generale dei Soci, della quale fanno parte tutti i soci di Pedemontana.Vi Turismo. I compiti dell'Assemblea riguardano l'approvazione del bilancio, la definizione delle quote associative, la nomina dei membri del Consiglio Direttivo e dei revisori dei conti, la realizzazione di modifiche allo statuto. L'Assemblea si riunisce almeno due volte l'anno (per l'approvazione del bilancio di previsione e del rendiconto economico dell'anno precedente) e ogni qualvolta ne sia richiesta la convocazione da parte dei Soci. Questi ultimi possono essere di quattro tipi: soci ordinari, soci patrocinatori, soci fondatori, soci *ad honorem*;
- il Consiglio Direttivo è composto da 5 membri più un rappresentante del Comune di Thiene, un rappresentante del Comune di Lugo di Vicenza, un rappresentante del Comune di Breganze, un rappresentante della comunità montana Dall'Astico al Brenta, in quanto Soci Patrocinatori. Il Consiglio Direttivo elegge, tra i propri componenti, il Presidente dell'Associazione e il Vicepresidente ed adotta le

deliberazioni necessarie al conseguimento degli scopi dell'Associazione, affidando specifici incarichi. I membri del Consiglio Direttivo durano in carica tre anni;

- Il Comitato Tecnico Scientifico, garante della qualità degli studi e delle ricerche realizzate dall'Associazione nei confronti della Comunità scientifica nazionale. I componenti del Comitato Tecnico Scientifico durano in carica 3 anni e sono riconfermabili. Essi forniscono indicazioni e pareri al Consiglio Direttivo in merito ai progetti e al programma delle attività della Associazione.

Oltre ai summenzionati organismi, l'Associazione elegge anche un segretario, un revisore dei conti e un Collegio dei Probi Viri.

Tra le attività realizzate dall'Associazione nel corso degli anni ricordiamo:

- La promozione di attività di sensibilizzazione della comunità locale, finalizzate a diffondere informazioni in maniera capillare in merito alle principali manifestazioni e alle principali risorse dell'area (le ville, i borghi caratteristici, i prodotti tipici, le rievocazioni storiche, le sagre, etc.);
- L'organizzazione manifestazioni ex-novo (la "Festa del bosco d'acqua" a Villaverla; "Il ritorno del bosco" in loc. San Pietro, Valdastico; la "Prima del Torcolato", festa della spremitura del passito di Breganze, etc.);
- Il supporto all'organizzazione di manifestazioni regionali, provinciali o comunali, nell'intenzione di rafforzare la loro capacità di attrazione. Tra queste ricordiamo: la "Festa del Popolo Veneto", festa regionale istituita allo scopo di favorire la conoscenza della storia e della cultura del Veneto; Rievocare vicentino, iniziativa organizzata dall'Assessorato alla Cultura della Provincia di Vicenza, al fine di valorizzare il grande patrimonio culturale rappresentato dalle Rievocazioni storiche della provincia di Vicenza, etc.;
- La messa a punto di strumenti di comunicazione efficaci (una newsletter, un sito internet, Facebook, Twitter, materiale promozionale cartaceo, etc.) e l'organizzazione di campagne di comunicazione;
- La gestione di un punto informativo presso l'Urban Center di Thiene;
- La partecipazione a fiere del turismo a livello nazionale ed europeo.

### 3.2. L'ascolto degli attori locali

Al fine di mettere in luce l'opinione dei principali attori dell'Associazione Pedemontana.Vi Turismo, è stata realizzata una campagna d'interviste. Sono stati intervistati tutti i membri del Consiglio Direttivo (vedi tabella), ad eccezione del neo-eletto Sindaco di Thiene. Seguendo la stessa traccia d'intervista utilizzata per la campagna d'interviste realizzata nell'Oltregiogo, è stato chiesto agli intervistati: a) di tracciare su una mappa i confini dell'area che a loro avviso risponde meglio agli obiettivi di promozione turistica portati avanti dall'Associazione; b) di mettere in luce i punti di forza e di debolezza del tessuto sociale ed imprenditoriale dell'area tracciata; c) di descrivere le potenzialità di sviluppo turistico dell'area; d) di effettuare alcune valutazioni in merito alle attività realizzate dalla Pedemontana.Vi Turismo e alle prospettive di sviluppo del progetto. Nei paragrafi che seguono si riportano i principali risultati delle interviste.

Tabella. Gli *stakeholder* intervistati

Ente, Associazione, etc.	Ruolo	Data	Luogo
Comunità Montana dall'Astico al Brenta	Presidente	28/05/2012	Sede della CM - Breganze
Ass.ne Agriturismi TerraNostra	Socio	28/05/2012	Agriturismo El Gran - Villaverla
Comunità Montana Alto Astico e Posina	Presidente	28/05/2012	Sede della CM - Arsiero
Villa Godi-Malinverni	Proprietario	28/05/2012	Villa Godi – Lugo di Vicenza
Ass.ne Artigiani - Thiene	Membro della giunta	29/05/2012	Sede Ass. Artigiani - Thiene
Comune di Lugo di Vicenza	Sindaco	29/05/2012	Comune Lugo di Vicenza
Ass.ne Commercianti - Thiene	Direttore	29/05/2012	Sede ASCOM - Thiene
Ass.ne Pedemontana.vi Turismo	Presidente	30/05/2012	Urban Center - Thiene
Comune di Breganze	Sindaco	30/05/2012	Comune Breganze
Coldiretti - Thiene	Presidente	30/05/2012	Az. Agr. AIDI – Marano Vicentino
Strada del Torcolato e dei vini di Breganze	Referente	31/05/2012	Sede della CM - Breganze

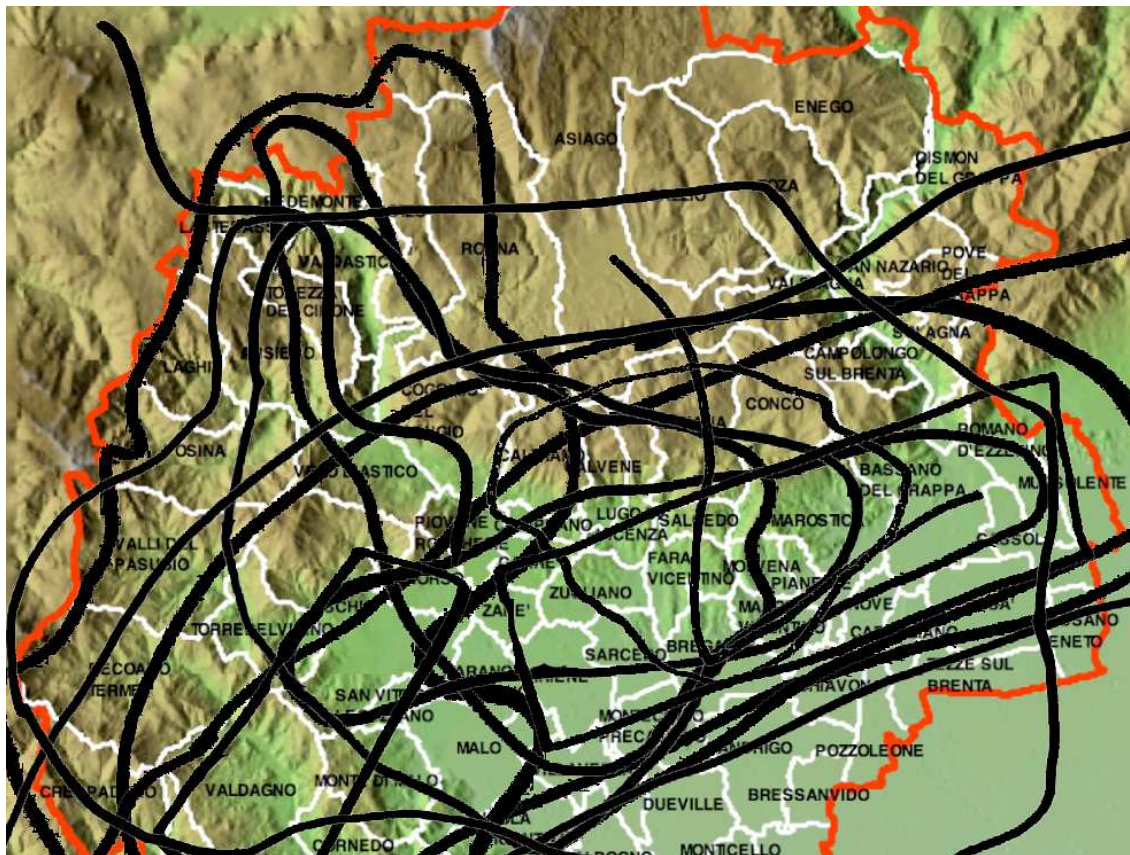
Fonte. Elaborazione dell'autrice

#### 3.2.1 I confini della Pedemontana Vicentina nella percezione degli intervistati

Al fine di evidenziare eventuali dissonanze percettive in merito all'area progettuale è stato chiesto agli intervistati di tracciare su una mappa i confini dell'area che a loro avviso meglio si presta al perseguimento degli obiettivi di promozione turistica dell'Associazione Pedemontana.Vi Turismo. Le mappe realizzate dagli intervistati cingono territori fortemente differenziati (vedi mappa).



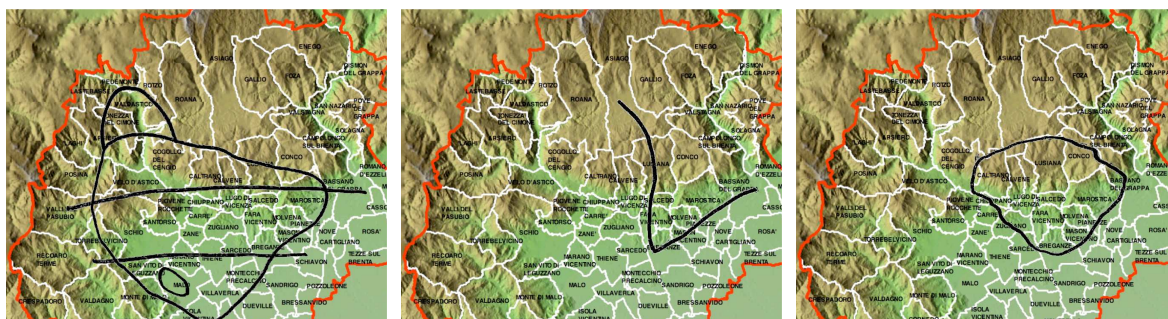
Mappa. Localizzazione dei confini dell'area di attività dell'Associazione Pedemontana.Vi Turismo, sulla base della percezione degli intervistati. Sovrapposizione di tutte le mappe.



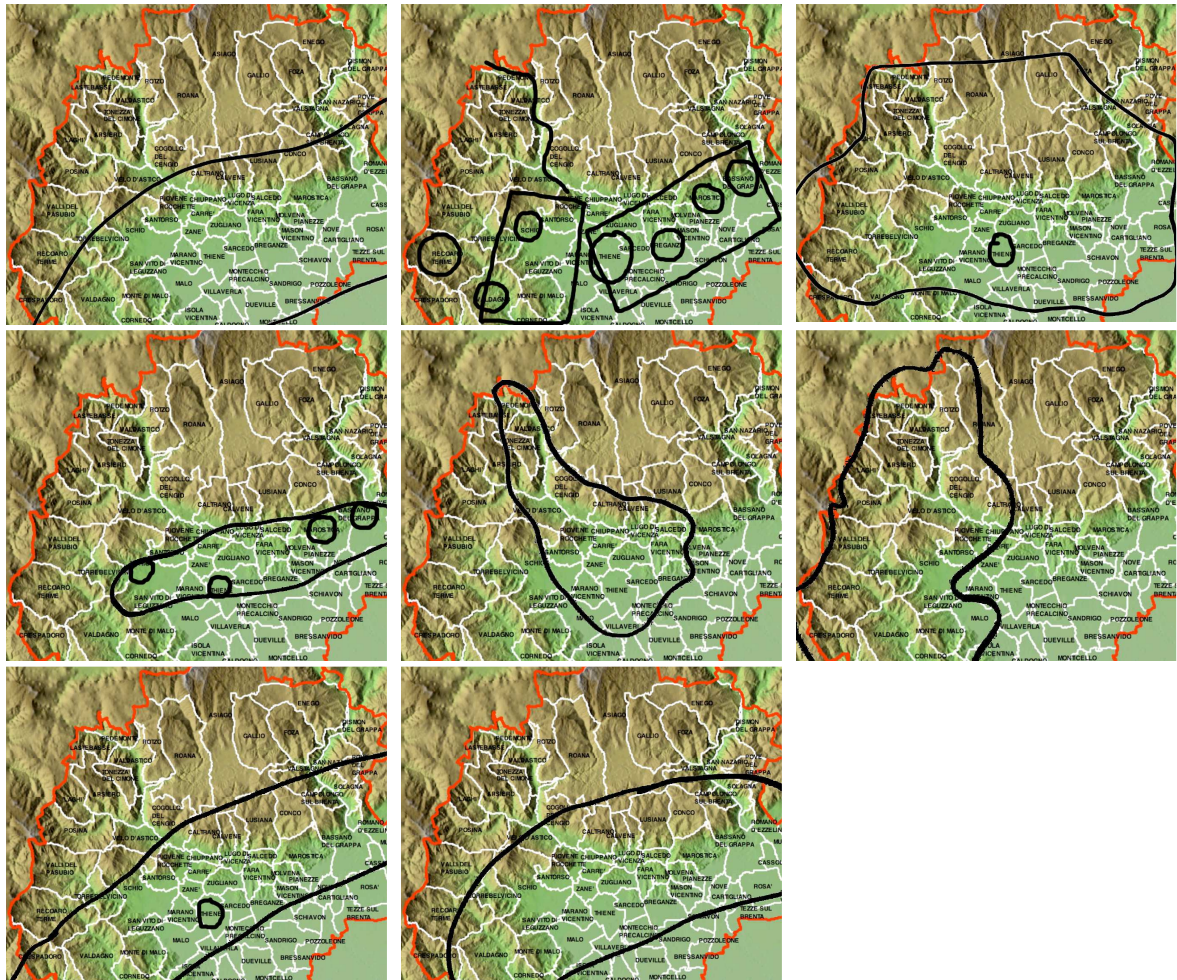
Fonte. Elaborazione dell'autrice

Data la forte eterogeneità delle rappresentazioni, per completezza d'informazione abbiamo scelto di riportare separatamente tutte le mappe realizzate dagli intervistati (vedi mappa); successivamente proveremo a suddividere le mappe in gruppi, ed evidenziare le logiche che sottendono ai confini tracciati.

Mappa. Localizzazione dei confini dell'area di attività dell'Associazione Pedemontana.Vi Turismo, sulla base della percezione degli intervistati





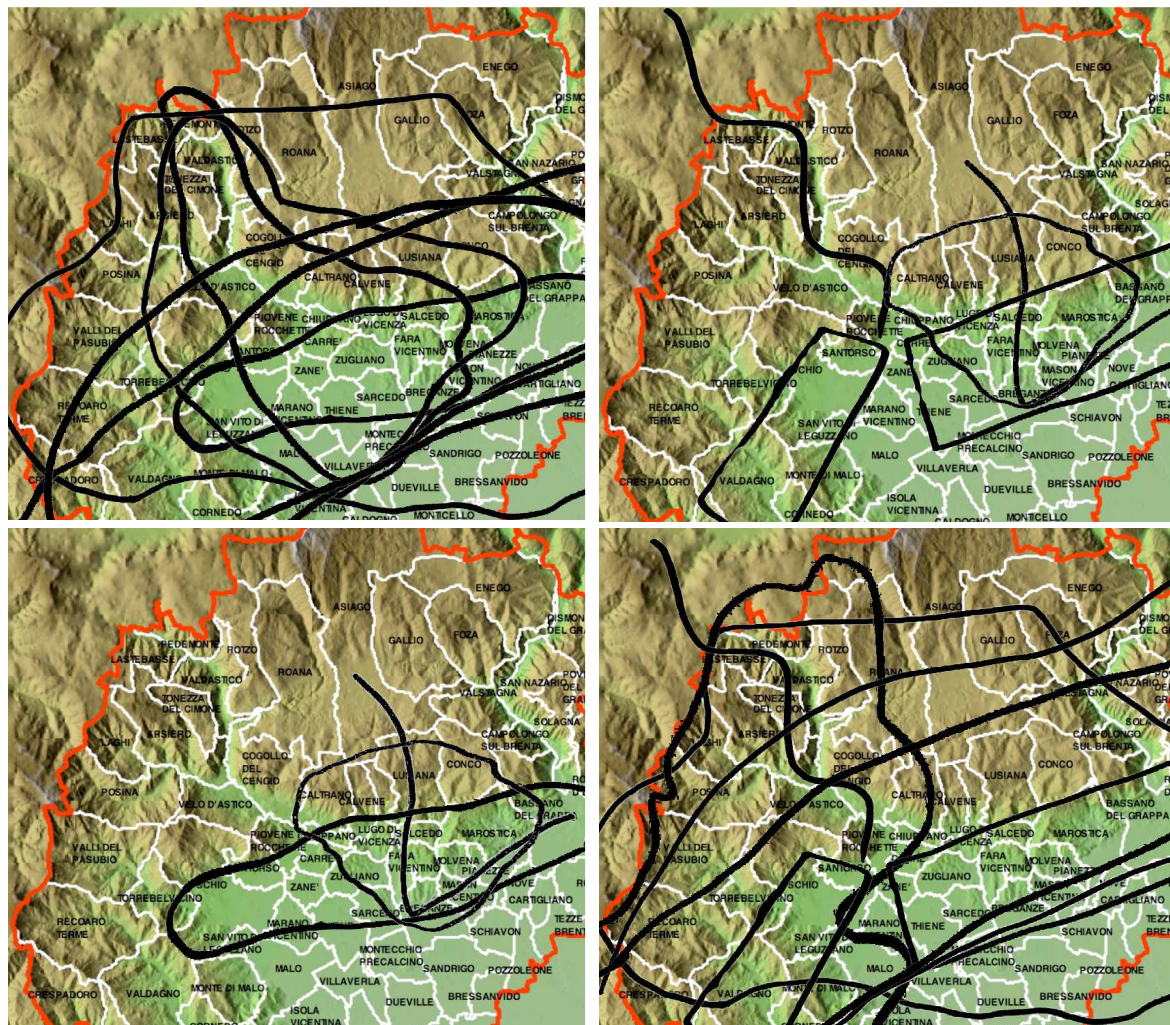


Fonte. Elaborazione dell'autrice

E' difficile individuare un'area "centrale", fortemente avvertita da tutti come perno dell'attività progettuale. Al contrario, la prima grossa suddivisione può essere tracciata tra le mappe che individuano come "centro promotore" delle iniziative della Associazione il Comune di Thiene, e quelle che fissano in Breganze il perno di tutte le iniziative. In particolare, sono 7 le mappe che fissano in Thiene il centro delle attività dell'Associazione; 3 mappe individuano Breganze; 2 mappe non individuano né l'uno né l'altro Comune come perno della progettualità: in particolare, un intervistato ha tracciato sulla mappa un'area che esclude entrambi i comuni, comprendendo il territorio di tre Comunità Montane (Alto Astico e Posina, Leogra e Timoncino, Agno Chiampo). La seconda grossa distinzione riguarda le mappe che individuano come territorio di riferimento dell'Associazione un'area piuttosto ristretta e le mappe che, al contrario, includono un territorio molto esteso (vedi mappa).



Mappa. Localizzazione dei confini dell'area di attività dell'Associazione Pedemontana.Vi Turismo, nella percezione degli intervistati. Si riportano differenti elaborazioni delle mappe; in particolare: mappe che fissano il centro dell'attività progettuale nel Comune di Thiene (in alto a sinistra); mappe che, al contrario, lo fissano nel Comune di Breganze (in alto a destra); mappe che cingono un territorio piuttosto ristretto (in basso a sinistra); mappe che cingono un territorio molto esteso (in basso a destra).



Fonte. Elaborazione dell'autrice

### 3.2.2 I punti di forza e le opportunità di sviluppo

Il principale punto di forza dell'area è costituito, secondo la maggioranza degli intervistati, dal tessuto imprenditoriale, costituito da realtà per lo più di piccole e medie dimensioni estremamente dinamiche.

*“La Pedemontana vicentina raggruppa paesi e realtà particolarmente interessanti dal punto di vista economico: è il cuore pulsante del Veneto e dell'Italia per quel che riguarda le industrie”.* (Int. 11)

Diverse sono le specializzazioni produttive dell'area: dalla meccanica, alla siderurgia nella Val d'Astico, al tessile nell'area compresa tra Schio e Valdagno.

*“Schio e Valdagno erano due punti fondamentali per quanto riguarda tutto quello che è l’aspetto del tessile: erano un polo del tessile, anche se negli ultimi anni ha avuto un calo”.* (Int. 11)

Le piccole imprese, la capacità loro capacità di mettersi in rete (*“[...] si tratta di piccole aziende che hanno sempre collaborato, si son sempre messe assieme...”* – Int. 10) costituiscono dunque la principale peculiarità ed il principale punto di forza del territorio:

*“Il principale punto di forza del territorio [...] è l’artigianato. [...] Abbiamo un liutaio a Breganze che è il più famoso al mondo, quindi per dire i violini Stradivari vengono mandati lì per esser messi a posto; [...] dalla parte di Marostica, Rosà, Bassano la parte più importante è la ceramica [...], da un punto di vista agricolo ci sono gli asparagi, le ciliegie; [...] a Thiene e Danè c’è la meccanica, Marano Vicentino era chiamato il paese dell’arte bianca perché qui si fanno macchine per il pane; [...] la zona di Schio e Valdagno è famosa per il tessile [...]; a Breganze poi c’è il vino. [...] Ad Asiago a parte il turismo c’è il marmo, il marmo di Asiago è un prodotto unico, molto ricercato, [...] ad Arsiero e Velo D’astico [...] ci sono fonderie importanti a livello mondiale ancora oggi”.* (Int. 5)

Per il tessuto imprenditoriale dell’area, il turismo rappresenta un indispensabile trampolino di lancio. L’affluenza di visitatori sull’area potrebbe avere effetti importanti sia per le imprese artigiane, che per le aziende agricole.

*“Ci interessa promuovere il territorio nella speranza che l’Alto vicentino sia conosciuto in Italia e nel mondo.”* (Int. 5)

*“La vendita diretta in azienda e i mercati contadini per noi sono fondamentali, ci sono le aziende di vecchio stampo che funzionano in un modo, ma quelle come la mia, che producono formaggi, insaccati di qualità, per noi il turismo è fondamentale, forse indispensabile”.* (Int. 10)

Da un punto di vista del turismo, tra i principali punti di forza della pedemontana vicentina, quasi tutti gli intervistati individuano la presenza di prodotti tipici di alta qualità: anzitutto i vini D.O.C. Breganze<sup>96</sup>, i prodotti D.O.P. e I.G.P. (la ciliegia Marostica, il formaggio Asiago, la soppressa vicentina, l’asparago di Bassano, etc.), le D.E.C.O. comunali (i marroni di Mortisa, etc.), etc.

*“La nostra forza è comunque il legame col territorio e i prodotti tipici. Non per vantarci ma nessuno conosce meglio di noi le qualità dell’asparago di Bassano o dello stravecchio*

---

<sup>96</sup> La D.O.C. Breganze raggruppa quindici tipologie di vini: Rosso, Merlot, Cabernet, Cabernet Sauvignon, Pinot Nero, Marzemino, Bianco, Tai, Vespaiolo, Vespaiolo Spumante, Pinot Grigio, Pinot Bianco, Chardonnay, Sauvignon e Torcolato. Tra questi il più famoso e rappresentativo è sicuramente il Breganze Torcolato, ottenuto dai più bei grappoli appassiti di Vespaiola, la varietà autoctona di Breganze.

*di Manga piuttosto che altri prodotti, perché molti dei nostri associati sono loro stessi produttori, sicché abbiamo una conoscenza molto più diretta delle produzioni locali, sappiamo valorizzarle e riusciamo a comunicare alle persone che abbiamo davanti le caratteristiche dei prodotti e la passione di chi li produce". (Int. 2)*

Il turismo enogastronomico costituisce, secondo la maggioranza degli intervistati, un settore che è cresciuto molto negli ultimi anni, e che presenta ancora ampi margini di sviluppo.

*"L'enogastronomia sta tirando tanto. Ormai uno si muove soprattutto per quello. [...] Uno va in Toscana, dico la Toscana perché per noi è un punto di riferimento, e cerca subito i prodotti enogastronomici; oggi un terzo dei regali che uno porta a casa sono prodotti enogastronomici." (Int.4)*

*"Ti posso dire che rispetto agli anni passati c'è però un pubblico più attento, più conoscitore delle specialità enogastronomiche e questo non solo nel cliente di prossimità ma anche nel cliente che viene da fuori, da distante che viene a fare il week-end." (Int. 2)*

Si tratta, sottolineano alcuni intervistati, di tessere reti a livello internazionale, formalizzare gemellaggi, realizzare accostamenti inediti:

*"Stiamo sviluppando anche un discorso di gemellaggi: gemellare cibi una terra con quelli di un'altra terra. Abbiamo fatto un gemellaggio con dei comuni del centro Italia e del sud Italia, sono venuti qua il comune di Cerchiara di Calabria, alcuni comuni delle Marche, produttori di pane e di olio, li abbiamo abbinati ai nostri prodotti tipici, la soppressa, la polenta e via dicendo". (Int. 6)*

Al di là dei prodotti tipici, la maggioranza degli intervistati riconoscono che l'area presenta numerose potenzialità legate allo sviluppo di prodotti turistici di "nicchia", quali il turismo sportivo e naturalistico (gite in bicicletta, a cavallo, golf, trekking, etc.), il turismo culturale legato soprattutto al percorso delle ville palladiane, alle numerose rievocazioni storiche e ai musei della Grande Guerra.

*"Negli ultimi 10 anni si è sviluppato molto anche il trekking, che prima non c'era, c'era chi andava in montagna a farsi la passeggiata, in chi andava al mare ma nelle zone collinari non c'era questa passione... Adesso è notevolmente aumentato e sta ancora aumentando anche il cicloturismo, la mountain-bike, ha avuto uno sviluppo molto forte nella nostra zona." (Int. 1)*

*"A Lugo abbiamo la prima villa che il Palladio ha progettato, e diciamo anche l'ultima villa che il palladio non ha finito, quindi diciamo le ville più importanti. E comuni vicini sono tutti notevoli, si pensi a Marostica, città murata, non c'è da aggiungere altro, è*

*bellissima e famosa anche per il discorso della scacchiera. Bassano è una cittadina che non ha bisogno di essere promossa.”(Int.6)*

Secondo la maggioranza degli intervistati l’area presenta inoltre elementi di forte pregio paesaggistico:

*“Dal punto di vista paesaggistico, in questa fascia si domina tutto l’altopiano, tutto il territorio a nord della provincia di Vicenza, è una visione spettacolare. Anche perché questa è tutta una fascia collinare, per cui vede, in questo periodo ci sono dei ciliegi in fiore... E’ bellissimo perché ci sono tutti gli alberi fioriti, e il panorama delle montagne che spicca, e anche d’inverno quando le montagne sono innevate è bellissimo da vedere”.*  
(Int. 9)

Tuttavia, sottolineano alcuni intervistati, soprattutto nell’area pianeggiante compresa tra Thiene e Schio, il forte sviluppo industriale ha talvolta compromesso il paesaggio in maniera irreversibile; quest’area appare dunque più adatta a sviluppare un turismo di tipo congressuale o industriale:

*“A Lugo abbiamo una fabbrica, la cartiera Burgo, che ha cominciato a produrre la carta all’inizio del secolo, carta di qualità, e stiamo lavorando con la direzione di questa cartiera perché alcune stanze dove veniva macinato il legno per fare la pasta della carta vengano sistemate e lì venga ricavato un museo della carta. Poi abbiamo parecchie centrali elettriche, anche queste molto datate, che potrebbero essere recuperate anche per far capire ai ragazzi il discorso delle energie alternative”.* (Int.6)

Si tratta quindi di puntare sullo sviluppo di una offerta turistica di qualità, che miri ad attrarre un certo flusso di visitatori, sfruttando la presenza in aree limitrofe di luoghi di forte attrazione turistica: l’Altopiano di Asiago per quanto riguarda il turismo naturalistico e di villeggiatura, Tonezza del Cimone per quanto riguarda il turismo sportivo, il Trentino, le città d’arte (Bassano del Grappa, Vicenza, Verona, Venezia, etc.). Secondo molti degli *stakeholder* intervistati, è necessario riuscire a stabilire forme di collaborazione con tali luoghi, organizzando pacchetti turistici che leghino, ad esempio, la visita alle città d’arte con il soggiorno in agriturismo e la visita delle cantine storiche diffuse sul territorio.

*“Io dico, raccogliamo le briciole di Venezia, Venezia attrae 25 milioni di visitatori all’anno. Se noi raccogliessimo le loro briciole [...] significa raddoppiare, triplicare, quintuplicare le presenze.”* (Int.4)

*“Bassano del Grappa da un punto di vista turistico è un luogo molto visitato, i visitatori dell’Altopiano di Asiago passano attraverso Breganze perché la strada di collegamento con la pianura passa proprio di qui, e qui c’è anche un collegamento diretto per Vicenza, poi si sale per Luisiana e si raggiunge l’Altopiano, per cui siamo un po’ il crocevia fra tutte*

*queste realtà. Questo è un punto di forza, perché possiamo esercitare un'attrattiva anche su quei turisti che si recano a Bassano, Asiago o anche Vicenza perché sono tutte realtà vicine e molto importanti.” (Int. 9)*

Per riuscire ad attrarre visitatori dalle vicine località turistiche, occorre tuttavia riuscire a realizzare un prodotto turistico nell'area Pedemontana, che sia fortemente caratterizzato e ben organizzato. Sebbene qualcosa sia stato fatto, secondo la maggioranza degli stakeholder ancora molto resta da fare. Sebbene alcuni intervistati, come vedremo, abbiano sottolineato la necessità di riuscire a superare i campanilismi e mettere in campo un'azione di sistema, secondo alcuni attori esiste un buon grado di collaborazione nell'area:

*“L'Alto vicentino da questo punto di vista si distingue perché molti progetti vengono fatti a livello intercomunale; da ultimo è stato appena costruito l'ospedale unico che unisce 32 comuni”.* (Int.6)

*“Abbiamo dei servizi in comune, condividiamo dei servizi e quindi siamo abituati a confrontarci, a rapportarci perché abbiamo delle problematiche comuni. [...] Siamo Comuni di medie e piccole dimensioni e quindi stiamo cercando di fare squadra tra noi.”* (Int. 9)

### **3.2.3 I punti di debolezza e le minacce allo sviluppo**

Da un punto di vista turistico, secondo la maggioranza degli intervistati, il principale punto di debolezza è costituito dallo scarso coordinamento di tutti gli elementi dell'offerta turistica. L'offerta è ancora estremamente frazionata, l'attività svolta dall'Associazione Pedemontana.vi Turismo non è stata sufficiente a colmare le carenze dell'area in termini organizzativi:

*“Non siamo capaci di organizzarci. Non è possibile che questa villa sia l'unica a essere sempre aperta: una villa è aperta il martedì e il giovedì, un'altra il mercoledì ed il sabato... E' inconcepibile per un turista, dobbiamo avere un prodotto turistico uniforme. [...] E' ancora tutto troppo frazionato: per assurdo si propongono troppe cose. Sembra un'illogicità ma la realtà è questa: se hai 100 fiere, 100 sagre, 100 punti di riferimento, il turista si perde....”* (Int. 4)

A detta di alcuni intervistati, meglio sarebbe centrare la comunicazione sugli eventi di forte richiamo e fornire informazioni dettagliate a livello locale:

*“Bisogna puntare su delle offerte di forte richiamo, poi quando arriva qua si va a colpire sul piccolo: il territorio offre tantissimo ma è anche vero che non è facile portare qua un turista.”* (Int. 4)

La messa a punto di un sistema di comunicazione efficace, strutturato a partire dai grandi eventi e dalle risorse turistiche di maggior richiamo (le ville, i percorsi bike, i percorsi della grande guerra, etc.) incontra tuttavia a livello locale forti opposizioni da parte delle realtà minori:

*“Un problema forte è stato il campanilismo: ognuno tende ad andare per conto suo nel suo piccolo. Se si riuscisse a coordinare, a trovare una linea comune tra tutti i vari paesi della zona, ce ne sarebbe da fare... [...] Però se a Marostica o Bassano vedono Thiene sta organizzando delle cose, pensano che stia cercando di mettere il naso nelle loro iniziative. Ma questo campanilismo non porta a nulla se non a tenere bloccato un territorio. Non abbiamo niente da invidiare ad altre zone, manca solo un'identità forte e il fatto di riuscire a comunicarla. La comunicazione è quello che manca.” (Int. 11)*

Per riuscire ad attrarre, come molti auspicano, visitatori a partire dai centri limitrofi di forte richiamo turistico, è tuttavia necessario riuscire e a comunicare l'immagine di un territorio con una vocazione turistica univoca, fortemente caratterizzata. Molto resta ancora da fare: se le vicine località hanno infatti saputo sviluppare un'immagine inequivocabile della propria offerta turistica, al contrario il territorio della Pedemontana vicentina, fortemente eterogeneo al suo interno, stenta a individuare gli elementi forti su cui centrare la propria comunicazione.

*“Nel periodo invernale la gente va a sciare sull'altopiano di Asiago, [...] durante il periodo estivo la gente va al mare... Noi siamo un po' una via di mezzo, [...] non abbiamo una vocazione turistica tanto forte da riuscire a fare sistema. [...] Per superare questo problema vedo poche alternative se non un vero e proprio coordinamento tra tutti gli enti della zona pedemontana.” (Int. 11)*

Alcuni degli intervistati lamentano una gestione amatoriale, poco professionale delle attività di promozione turistica realizzate dalla Associazione Pedemontana vicentina. Senza una gestione professionale del processo ed adeguati finanziamenti, sostengono gli intervistati, sarà difficile riuscire a colmare le lacune dell'offerta turistica e realizzare un prodotto che riesca a proporsi in maniera competitiva sul mercato delle destinazioni turistiche.

*“E' stato gestito tutto in maniera amatoriale. Quando uno si va a proporre a un tour operator internazionale, deve farlo con professionalità, se no è assurdo che uno si presenti...” (Int. 4)*

Sono tuttavia mancati, tuttavia, sinora, i finanziamenti necessari a trasformare l'operato di una Associazione non a scopo di lucro in un progetto imprenditoriale di più ampio respiro.



*“C'è un altro grosso problema, che per far turismo ci vogliono investimenti, in questo momento qua l'unica che faceva investimenti nel turismo era la Regione, che adesso sta soffrendo le stesse sofferenze dello Stato, perciò gli investimenti sono fermi.” (Int. 6)*

Al di là del coordinamento e della capacità di fare sistema, secondo alcuni intervistati una delle principali difficoltà legate allo sviluppo e al rilancio del settore turistico, è rappresentata dalla difficoltà ad intraprendere un nuovo percorso di sviluppo. Nel territorio della Pedemontana vicentina, sostengono alcuni *stakeholder*, il turismo non è mai decollato perché di fatto non è mai stata avvertita la necessità di sviluppare tale settore: la vocazione del territorio dell'Alto Vicentino è sempre stata di carattere marcatamente industriale; solo negli anni più recenti, per effetto degli stravolgimenti prodotti dalla globalizzazione e dalla crisi economica, alcuni attori hanno iniziato a vedere nel turismo una valida alternativa alla crisi che attanaglia alcuni settori più tradizionali dell'economia.

*“Il turismo potrebbe essere una risorsa per il futuro, turismo che non è mai stato valorizzato qui, perché non ce n'è mai stato bisogno, perché se tu hai da fare nell'industria cosa vai a sviluppare il turismo? [...] Qualche anno fa mi ricordo le attività più sviluppate erano l'orafo e il tessile. Ne sono rimaste pochissime aziende, non so, guardiamo la Marzotto, Lane e Rossi. La Marzotto dava da vivere a non so quanta gente; ha adesso c'è Diesel piuttosto che Gas Jeans che però non sono più radicate allo stesso modo, danno da fare fuori, non è più la realtà del passato. (Int. 6)*

Resta, sottolineano gli intervistati, la difficoltà di far comprendere agli attori del territorio la necessità di intraprendere un nuovo percorso:

*“Quello che noi riscontriamo, è la difficoltà di mettere in testa a certe persone che siamo in una fase di cambiamento epocale e non possiamo continuare a ripetere gli errori che sono stati fatti nel passato, bisogna avere il coraggio di fermarsi dire - bon questo è stato fatto, adesso basta, dobbiamo cambiare [...].” (Int. 6)*

Il recente passato industriale rende inoltre complesso lo sviluppo del settore nelle zone più fortemente edificate:

*“Un grosso problema è quello di riuscire a coniugare lo sviluppo del sistema turistico con quelle realtà industriali che si sono consolidate e che hanno ovviamente usato il territorio.” (Int.7)*

Più in generale, il territorio della Pedemontana Vicentina mostra punti di debolezza differenti, a seconda delle differenti zone che lo compongono. Se nelle aree di montagna si avverte il problema dello spopolamento e dei dissesti idrologici nelle aree a forte pendenza, nelle aree di pianura il principale problema avvertito riguarda il declino dei settori tradizionale e l'aumento della disoccupazione negli anni più recenti:



*“Moltissime persone facevano i rappresentanti orafi o gli artigiani, per l'incastonatura e tutto il lavoro del gioiello. C'erano molte persone che vivevano di quel settore, non solo per quel che riguarda la lavorazione dell'oro e il commercio ma anche della costruzione di macchinari specifici per l'orafo. La globalizzazione ha rovinato tutto, nel nostro territorio, perché ovviamente il prodotto lavorato in Cina costa uno il nostro costa 100, la gente fa i conti anche con quello che può spendere, ed è un mercato che automaticamente si perde.” (Int.6)*

Per quanto concerne la fascia collinare più alta, a ridosso delle montagne, sussiste una certa incertezza in merito al percorso di sviluppo da intraprendere:

*“La famosa quota 600 m individua un territorio in Italia in cui non si sa ancora bene come intervenire perché siamo alta collina, o se preferisci in bassa montagna, abbiamo il problema di spopolamento, quindi frazioni, contrade spopolate, abbiamo il problema che non c'è reddito per chi resta. Ma mentre in montagna c'è un certo tipo di turismo legato all'Altopiano, e nella parte collinare più bassa ci sono altre risorse, la parte collinare più alta è la più degradata, con meno abitanti, con meno scelte strategiche sullo sviluppo”.* (Int. 1)

Infine, come già accennato, un problema fortemente avvertito da quasi tutti gli intervistati è quello della viabilità, che tutti sperano di risolvere attraverso la realizzazione dell'Autostrada Pedemontana e il prolungamento dell'Autostrada della Val d'Astico sino a Trento:

*“Secondo me attualmente [lo sviluppo del turismo] trova un grande ostacolo nella viabilità, perché fintanto che non verrà realizzata la Pedemontana veneta raggiungere Breganze da Treviso diventa problematico perché bisogna passare per Bassano, Castelfranco, ci si impiega più di un'ora... Oppure proviamo a pensare di passare dall'Alta trevigiana, bisogna scendere a Vicenza e prendere l'autostrada, diventa un percorso di tre ore ed anche complicato, per cui i turisti che non conoscono la nostra rete viaria ed il nostro territorio con questi ostacoli materiali credo che trovino difficoltà anche a scoprire il Veneto.”* (Int. 9)

Al di là dell'accessibilità fisica, tuttavia, sottolineano alcuni intervistati, è anche l'accessibilità telematica a mancare:

*“Noi a Lugo non abbiamo la ADSL via cavo perché Telecom non ha ritenuto l'investimento vantaggioso da un punto di vista economico e non l'ha fatto... Questo per noi è un grosso limite.”* (Int. 6)

Tabella. Analisi SWOT dell'area pedemontana vicentina

<p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La presenza di paesaggi suggestivi e di una natura in parte ancora integra nelle colline e nei Comuni di montagna, da valorizzare in chiave turistica</li> <li>– La presenza di luoghi significativi legati alla Prima Guerra Mondiale (monumenti ai caduti della Grande Guerra, musei, etc.)</li> <li>– Il paesaggio collinare delle Bregonze</li> <li>– Le ville nobiliari, costruite dalla nobiltà vicentina a partire dal 1.400, commissionate spesso a grandi architetti, tra cui Andrea Palladio</li> <li>– La presenza di un tessuto imprenditoriale estremamente dinamico, fatto di piccole e medie imprese</li> <li>– La presenza di un ampio ventaglio di prodotti tipici di eccellenza</li> </ul>	<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La forte eterogeneità delle rappresentazioni dell'area della pedemontana, da parte dei principali <i>stakeholder</i></li> <li>– Uno scarso coordinamento di tutti gli elementi dell'offerta turistica</li> <li>– La mancanza di una vocazione turistica univoca, fortemente caratterizzata</li> <li>– Una gestione amatoriale, poco professionale delle attività di promozione turistica</li> <li>– La mancanza di finanziamenti adeguati allo sviluppo di un sistema avanzato di organizzazione e promozione turistica</li> <li>– La difficoltà di intraprendere un nuovo percorso di sviluppo, non esclusivamente centrato sul settore secondario</li> <li>– Lo spopolamento e i dissesti idrologici nelle aree a forte pendenza</li> <li>– Il perdurare di una certa incertezza in merito al percorso di sviluppo da intraprendere nella fascia collinare più alta</li> <li>– I problemi connessi alla viabilità e all'accessibilità telematica</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITA'</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La crescita di una domanda turistica legata alla collina (turismo naturalistico, esperienziale, culturale, <i>heritage</i>, enogastronomico, etc.)</li> <li>– Le possibili sinergie da realizzare con destinazioni vicine di forte attrazione turistica (es. Bassano del Grappa, il Trentino, l'Altopiano di Asiago, Venezia, etc.)</li> <li>– La crescita di una domanda di prodotti turistici di "nicchia", quali il turismo sportivo, naturalistico, culturale, congressuale, turismo d'impresa, etc.</li> <li>– Lo sviluppo di maggior attenzione ai temi della filiera corta</li> <li>– L'aumento della domanda i prodotti enogastronomici di qualità, con una forte connotazione territoriale</li> <li>– La creazione di un Marchio d'Area che comprenda tutta la Pedemontana Vicentina</li> <li>– Lo sviluppo del progetto regionale di costruzione di un prodotto turistico legato a tutta la fascia Pedemontana Veneta</li> <li>– Lo sviluppo di un sistema di governante che favorisca una gestione uniforme dell'offerta e della promozione turistica</li> </ul>	<p><b>MINACCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– L'integrazione subalterna dell'Oltregiogo come periferia di Genova, con lo sviluppo di funzioni esclusivamente residenziali</li> <li>– Il dilagare del fenomeno dello <i>sprowl</i> in pianura e sulla collina, con il rischio di peggiorarne la qualità paesaggistica</li> <li>– Il progredire del fenomeno di invecchiamento della popolazione e di "fuga dalla montagna"</li> <li>– La crisi economica globale e l'indebolimento del tessuto economico locale</li> <li>– L'insediamento nelle aree collinari di funzioni che possono indebolire la qualità del paesaggio, per effetto dello sviluppo della logistica e di attività retro portuali nell'area della Valle Scrivia</li> <li>– Lo sviluppo del commercio legato alla grande distribuzione, che potrebbe mettere in crisi i piccoli negozi di vendita al dettaglio ancora presenti nei centri dei principali borghi</li> </ul>

Fonte. Elaborazione dell'autrice

### 3.2.4 Il ruolo dell'Associazione Pedemontana.Vi Turismo

E' stato chiesto agli intervistati di descrivere le principali azioni realizzate e quelle che andrebbero realizzate al più presto, le principali difficoltà incontrate nell'implementazione dei progetti, gli obiettivi che, a loro avviso, l'Associazione dovrebbe prefiggersi. Il paragrafo contiene l'elaborazione delle risposte degli intervistati alle summenzionate domande.

Secondo la maggioranza degli intervistati l'Associazione ha svolto un ruolo molto importante nell'aggregazione del territorio attorno a un progetto di sviluppo turistico della Pedemontana vicentina. Tra le principali azioni realizzate, gli attori citano l'organizzazione di eventi, la realizzazione di un calendario unico delle manifestazioni, la realizzazione di materiale informativo, la creazione di nuovi itinerari, l'attivazione di un servizio unificato di promozione turistica presso l'*Urban Center* di Thiene. Tra le manifestazioni più rilevanti, organizzate grazie al contributo dell'Associazione, la maggioranza degli intervistati ricordano il Mercato di San Martino a Breganze, il Mercato di Posina, la "Prima del Torcolato" a Breganze, "Il ritorno del bosco" in Val d'Astico, "Thiene 1492" rievocazione storica con l'allestimento di un mercato in costumi rinascimentali. Si tratta, sottolineano gli intervistati, di manifestazioni fortemente radicate nel territorio, la cui tradizione si era andata, talvolta, perduta, che sono state recuperate e trasformate in iniziative di forte richiamo:

*"Sono state riscoperte tantissime manifestazioni, riscoperte perché nel tempo erano state abbandonate..."* (Int.1)

*"Abbiamo cercato di far conoscere quello che c'è in zona, a cominciare dalle ville, dai borghi storici, dai prodotti tipici, dalle feste, dalle rievocazioni, dalle sagre, con l'obiettivo di crearne una o due importanti che potessero esser fruite anche da un pubblico più vasto che non fosse quello strettamente locale".* (Int.8)

Molto lavoro resta ancora da fare; anzitutto, sottolineano gli attori, è necessario riuscire a realizzare una gestione uniforme dell'offerta e della promozione turistica:

*"Sicuramente, da quando è nata, [l'Associazione] ha fatto passi da gigante; serve però il colpo finale come si dice e quindi una gestione uniforme di questo percorso, non è facile, però ci vuole."* (Int. 4)

Per rendere l'offerta realmente integrata, essenziale, sottolineano gli *stakeholder* intervistati, è il coinvolgimento dei privati. E' necessario coinvolgere le strutture ricettive, le aziende agricole, i produttori di prodotti tipici, gli artigiani, i commercianti, etc. L'interesse che l'Associazione mostra verso l'ingresso dei privati muove anche dalla necessità di sopperire alle difficoltà finanziarie del settore pubblico. A detta degli

intervistati molti privati hanno già manifestato un forte interesse nel progetto; resta da capire quale forma dare alla loro partecipazione:

*“Adesso c'è un grosso interesse per l'apertura dell'Associazione ai privati, che fino adesso non è mai stata fatta. E' nata come Associazione di comuni, invece adesso c'è questa apertura ai privati perché si è visto che coinvolgendoli direttamente, possono avere un ruolo importante. [...] Si tratta solo di vedere se modificare lo statuto della Pedemontana.vi e creare una struttura parallela, sempre della Pedemontana, per i privati...” (Int. 6)*

L'intento, da un lato, è quello di sensibilizzare gli attori del territorio, allo scopo di diffondere maggior consapevolezza sul ruolo che il turismo potrebbe svolgere per lo sviluppo dell'area, dall'altro lato favorire lo sviluppo di una certa “cultura dell'accoglienza”:

*“Cerchiamo per quanto possibile di sensibilizzare gli operatori [...] per cercare di sviluppare una coscienza turistica di sistema. Il nostro progetto è riuscire a sviluppare un sistema di informazione turistica diffusa: [...] informare, non so, il benzinai, il tabaccaio, l'alimentarista, il pubblico esercizio, anche perché molto spesso ci si rivolge una fetta di turismo "fai da te", che di fatto si affida molto a quello che la gente del posto gli dice. [...] Adesso il turista [...] vuole sentirsi parte di un territorio e capire perché il territorio si è sviluppato in questo modo.” (Int. 7)*

Secondo alcuni attori uno dei ruoli che l'Associazione Pedemontana.Vi potrebbe svolgere, consiste nella promozione di servizi turistici innovativi:

*“Secondo me l'idea vincente è comunque riuscire a stare al passo coi tempi e le proposte, proporre delle idee innovative, cose nuove che abbiano un certo appeal sulla gente e costi relativamente bassi”. (Int. 2)*

*“Faccio un esempio banale, perché non mettere, il wi-fi in tutte le ville, come fanno nei castelli della Loira [...]: entri, ti colleghi via web con le altre ville fai la prenotazione, vedi gli orari di apertura, etc. Oppure fai un'APP per ogni villa, io qui lo sto facendo, oggi tutti hanno un tablet, un iphone in tasca: scarichi l'applicativo e visiti la villa senza bisogno di cartellini, guide, contemporaneamente scarichi informazioni anche sulle altre ville, le altre location e ti prenoti le altre visite, con un biglietto magari cumulativo, che paghi tranquillamente su un conto corrente, che poi viene spartito.” (Int. 4)*

Un buon numero di intervistati sostiene che perché il progetto possa avere un certo respiro, sia necessario realizzare un prodotto di scala più ampia, così come recentemente proposto dalla Regione Veneto. La creazione di un prodotto turistico di respiro regionale centrato sull'area collinare, suscita un vivo interesse da parte della maggioranza degli intervistati, i quali sottolineano come sia necessario allargare il

territorio progettuale, se si vuole realizzare un prodotto in grado di collocarsi in maniera competitiva sul mercato mondiale delle destinazioni turistiche:

*“Quando parli delle colline toscane o delle colline delle Langhe non ti soffermi sul singolo paese... Il turista arriva perché ha in mente un'immagine che è stata creata da tanti anni: il cipresso la stradina, il filo conduttore di solito sono le colline e i vini, i vigneti, i prodotti tipici, i borghi storici, le città, le ville palladiane.” (Int. 8)*

Un turismo legato dunque al paesaggio, ai prodotti tipici, alle ville, al recente passato industriale:

*“E' necessario far conoscere che c'è un luogo particolare nel Veneto che si può visitare perché è lì che nascono le menti che primeggiano nel campo della moda e del fashion a livello internazionale e mondiale. Quindi, venite qui perché qui c'è lo stile veneto che non è lo stile Veneto bigotto, dialettale, arretrato ma è uno stile che detta addirittura la moda a livello internazionale. È questa è la collina veneta”. (Int. 8)*

Il passo successivo, sostengono gli intervistati, è la realizzazione di un consorzio turistico che raggruppi tutti gli operatori turistici dell'area Pedemontana. Secondo alcuni intervistati, l'ideale sarebbe puntare alla realizzazione di un marchio di territorio:

*“Dobbiamo creare un nome ed un marchio. [...] Non solo un logo che sia turistico ma che si possa utilizzare anche sui prodotti. Questo è il valore aggiunto. Un marchio territoriale, che però sia a tutto tondo. Cioè che quando io ho il marchio, lo posso spendere dappertutto. Come i vini della marca, la marca trevigiana ad esempio.” (Int. 2)*

#### 4. Gli scenari di sviluppo dell'area pedemontana vicentina

Per l'area oggetto della nostra analisi è possibile immaginare tre diversi scenari di sviluppo: un primo scenario (“inerziale”), caratterizzato dal permanere e dall'accentuarsi dei trend attuali; un secondo scenario (“rete delle eccellenze”) caratterizzato da una più forte strutturazione di un'offerta turistica integrata; infine un terzo scenario (“sistema turistico”), contraddistinto dalla piena organizzazione della pedemontana vicentina come sistema turistico integrato (vedi tabella).

Tabella. Alcuni possibili scenari di sviluppo dell'area pedemontana vicentina

Scenari	Luoghi centrali	Attività dell'Associazione Pedemontana.Vi	Relazioni tra le parti
“Inerziale”	Tonnesza del Cimone, Marostica, Bassano del Grappa	promozione ed organizzazione di manifestazioni, realizzazione di materiale promozionale	debole e frammentata

“Rete delle eccellenze”	Thiene, Breganze, Marostica, Bassano del Grappa	realizzazione di itinerari turistici tematici, organizzazione di manifestazioni, attività promozionali e di comunicazione	forte ma limitata ad alcuni nodi
“Sistema turistico integrato”	Tutta l’area pedemontana veneta	Servizi di promozione e prenotazione centralizzati, vendita di pacchetti turistici, servizi di accoglienza centralizzati	molto forte e generalizzata

Fonte. Elaborazione dell’autrice

In particolare, il primo scenario descrive un territorio in cui i punti di forza e di debolezza si sono rafforzati negli anni, provocando uno sviluppo “disomogeneo” dell’area pedemontana vicentina: in tale scenario, i territori a forte vocazione turistica hanno saputo in qualche modo mantenere un certo afflusso turistico senza che questo abbia tuttavia portato benefici al territorio nel suo complesso; l’area a vocazione industriale compresa tra Schio e Thiene ha sofferto più di altri territori gli effetti della globalizzazione e della crisi economica, che hanno ridimensionato fortemente il tessuto imprenditoriale più minuto, favorendo al contempo la crescita delle multinazionali della moda; l’area collinare compresa tra Thiene e Breganze ha saputo valorizzare le proprie eccellenze viti-vinicole, il territorio dell’alta collina ha tuttavia continuato a perdere popolazione, senza riuscire a trovare una traiettoria forte, in grado di orientare le scelte politiche delle amministrazioni. Più in generale, l’incapacità del sistema locale di superare i diffusi campanilismi, ha impedito lo sviluppo di un’immagine turistica coerente. Il turismo resta per lo più limitato alla fruizione delle differenti manifestazioni da parte di un pubblico prevalentemente locale.

Nel secondo scenario di sviluppo, al contrario, gli attori hanno saputo mettere in campo azioni di sistema più incisive. La mancanza, tuttavia, di un progetto fortemente condiviso e l’incapacità dei Comuni più forti di porsi alla guida di un processo di aggregazione territoriale più incisivo, ha fatto sì che nel tempo le realtà più dinamiche si siano organizzate in maniera autonoma. In assenza di un leader forte, si è preferito organizzare la promozione turistica dell’area pedemontana in forma “lineare”, realizzando alcuni itinerari (le strade del vino, i percorsi delle ville, i percorsi della grande guerra, etc.) che hanno saputo portare sul territorio un certo afflusso di turisti. Si tratta, tuttavia, per lo più di un turismo “mordi e fuggi”, legato alle eccellenze enogastronomiche e storico-culturali. La mancanza di una *leadership* forte e di una *vision* fortemente condivisa ha fatto sì che il territorio non sia riuscito ad attrarre finanziamenti consistenti in grado di supportare un progetto di sviluppo turistico di più ampio respiro. Pur non verificandosi la costruzione di un sistema territoriale unico, le diverse aree della fascia pedemontana possono comunque contare su una valorizzazione più ampia. In particolare, a giovare di tale scenario sono da un lato le cittadine di fondovalle (Thiene, Breganze, Marostica, Bassano del Grappa), dove si concentrano le maggiori emergenze storico-architettoniche, dall’altro lato le realtà imprenditoriali più

dinamiche (le aziende viti-vinicole più rinomate, i produttori delle specialità enogastronomiche di maggior richiamo, le maggiori strutture sportive, etc.)

La terza ipotesi descrive, al contrario, l'organizzazione di un sistema turistico più fortemente integrato, i cui effetti in termini di sviluppo appaiono più omogenei. Tale risultato è stato reso possibile dal coinvolgimento di attori molteplici nella creazione di un'offerta unica, fortemente integrata, sebbene al suo interno siano ancora distinguibili itinerari di fruizione turistica organizzati in forma lineare. Al conseguimento di tale risultato hanno contribuito diversi elementi: la creazione di un sistema efficiente di *governance*, la promozione di azioni volte a stimolare la partecipazione dei cittadini alla creazione dell'offerta turistica, l'individuazione di un'immagine del sistema turistico fortemente connotante.

## CONCLUSIONI

Nelle conclusioni si intende rispondere all'obiettivo ultimo della ricerca, ossia comprendere se lo sviluppo di attività turistiche possa servire e in che modo a rilanciare lo sviluppo socio-economico in aree collinari e pedemontane a rischio di marginalità, e agli obiettivi di carattere metodologico che rimandano all'approfondimento del modello SLoT e all'utilizzo della ricerca-azione come strumento per promuovere processi di territorialità attiva. Nello specifico, il primo paragrafo contiene le principali considerazioni emerse dall'indagine teorica ed empirica in merito al ruolo del turismo nei processi di sviluppo territoriale in aree che presentano elementi di marginalità; il secondo paragrafo contiene alcune riflessioni sui processi di territorializzazione connessi allo sviluppo di attività turistiche; nel terzo paragrafo il modello SLoT viene integrato di elementi aggiuntivi e applicato all'analisi dei territori oggetto di questo studio; nel quarto paragrafo, infine, si effettuano alcune riflessioni conclusive sulla ricerca-azione realizzata nell'Oltregiogo.

### **1. Il ruolo del turismo nello sviluppo delle aree collinari esposte a rischio di marginalità**

Nell'ambito di questo lavoro, la marginalità è stata descritta come fenomeno multi-dimensionale, determinato dal sommarsi di fenomeni diversi di marginalizzazione di micro-livello, i quali possono mostrare gradi diversi e determinare manifestazioni molteplici di marginalità. In un determinato territorio non esiste dunque una sola marginalità, ma molteplici dimensioni del fenomeno a diversa gradazione e intensità<sup>97</sup>.

---

<sup>97</sup> Tra le diverse manifestazioni del fenomeno della marginalità di un territorio ricordiamo la marginalità economica, che determina il grado di competitività dell'area a livello regionale, nazionale e internazionale; la marginalità tecnologica, definita dal grado di penetrazione delle infrastrutture tecnologiche sul territorio; la marginalità territoriale, determinata dal grado di disponibilità di risorse, dalle condizioni ambientali e geo-morfologiche; la marginalità infrastrutturale, causata dalla carenza di infrastrutture per il trasporto di merci e persone, di servizi alla persona, etc.; la marginalità culturale, determinata da fattori connessi all'abbandono della fasce più giovani e più istruite della popolazione, oltre che da fattori culturali fortemente radicati quali la mentalità, il livello della solidarietà, la propensione al mutuo aiuto, il senso di comunità, etc.



La combinazione di diverse forme di marginalità produce un depotenziamento della capacità di reazione del sistema locale, che finisce per aggravare le condizioni socio-economiche dell'area, producendo una spirale perversa difficilmente controvertibile. È stato messo in luce in che modo lo sviluppo del turismo può intervenire per rallentare il processo di marginalizzazione agendo in maniera positiva su più fronti (cfr. cap. 3). Sul fronte economico, si distinguono tre tipi di benefici: *diretti*, a esclusivo beneficio delle imprese del settore turistico, *indiretti*, a beneficio dei fornitori delle imprese turistiche, *indotti*, prodotti dall'aumento del reddito e della capacità di spesa della popolazione residente. In particolare, per i territori deboli, le prospettive più interessanti derivano senz'altro dal coniugare lo sviluppo turistico a quello agricolo, in tal senso l'esperienza dell'agriturismo appare la più significativa in ambito italiano ed europeo. Nei territori caratterizzati da un'economia locale relativamente sviluppata e diversificata l'impatto del turismo può essere molto consistente; per i territori deboli, tuttavia, dove l'economia risulta spesso poco diversificata, strutturalmente debole e con forte dipendenza dall'esterno, il rischio è quello di sperimentare un processo in cui parti consistenti di reddito aggiuntivo vengono realizzati da pochi attori, con esternalità fortemente impattanti sulla qualità dell'ambiente (si pensi al turismo dello sport invernale o all'impatto ambientale dei campi da golf). Spesso il turismo è visto come l'unica soluzione in grado di opporsi al progressivo percorso di marginalizzazione, frenando il processo di spopolamento e il declino socio-economico. Bisogna sottolineare però che, seppur se in misura ridotta rispetto ad altre attività economiche, anche il turismo produce esternalità negative. La dichiarazione di Manila del 1980, in cui si chiarisce che *"lo sviluppo turistico in una certa località è sostenibile se la domanda espressa da un numero crescente di turisti può essere soddisfatta in maniera tale da poter continuare ad attrarre i flussi turistici nel tempo e da rispettare le esigenze della popolazione locale, salvaguardando la sua natura e la sua cultura"*, si basa proprio sul riconoscimento dei danni determinati dallo sviluppo delle attività turistiche. La sostenibilità di tale settore dipende in parte dal suo rimanere un fenomeno "di nicchia", quindi quantitativamente limitato negli effetti che produce, in parte dal modo in cui si integra nel modello complessivo di sviluppo.

Sul piano culturale è stato sottolineato come l'afflusso di visitatori possa svolgere un ruolo importante nel rafforzare i sentimenti di appartenenza della comunità al territorio, nel risvegliare sentimenti di orgoglio nei confronti della cultura locale, favorendo la riscoperta e la preservazione di tratti della cultura popolare che altrimenti andrebbero perduti. L'interesse dei turisti per le tradizioni e le specificità locali può spingere la stessa comunità a guardare al proprio territorio con rinnovato entusiasmo. Tale passaggio è fondamentale nella promozione dello sviluppo locale, il quale scaturisce da un processo di costruzione delle competenze e di *empowerment* della comunità basato su una attenta valutazione dei punti di forza e di debolezza dell'area, delle opportunità e delle minacce che provengono dall'esterno del sistema (cfr. cap. 4). Può accadere che la

comunità locale non si renda conto di possedere un patrimonio di conoscenze di rilevante interesse fino a quando questo non viene in qualche modo “scoperto” dai turisti. Lo sviluppo di flussi di visitatori può quindi determinare l’innescò di un processo di ri-appropriazione e riscoperta di un patrimonio di risorse e conoscenze al quale in precedenza era attribuita poca importanza.

Il rapporto tra conservazione delle culture locali e fenomeno turistico merita tuttavia maggiore attenzione (Fadda 2008). È stato infatti sottolineato come sia duplice il pericolo per le culture locali: da una parte quello di falsificazione dei tratti specifici di un territorio per rispondere all’immaginario del turista, dall’altro lato quello della loro “museificazione”. Il primo rischio è il più diffuso: nel momento in cui si decide di puntare sulla creazione di un “prodotto” turistico, quest’ultimo viene di fatto esposto alla necessità di posizionarsi all’interno di un mercato, ossia di sviluppare le caratteristiche che lo rendono “appetibile” a determinati segmenti della domanda. La necessità di collocare sul mercato il prodotto turistico può portare a modificare in maniera consistente e irreversibile il prodotto stesso - in questo caso il territorio in tutte le sue componenti (ambientali, storiche, culturali, umane e sociali) - allo scopo di renderlo più rispondente all’immaginario del turista. Scrive Fadda *“Il turista che si avventura nelle zone interne lo fa per un interesse a conoscere i caratteri delle culture locali. Ma molte volte questo interesse alle culture locali si risolve nella ricerca di una conferma del proprio immaginario, e si resta delusi quando questo non trova corrispondenza nella realtà del paese visitato”* (Fadda 2008, p. 54). L’elaborazione di strategie volte a rendere più rispondente il prodotto turistico locale all’immaginario del turista può dar vita a episodi eclatanti di falsificazione del territorio. Il rischio è che si vengano a produrre territori tutti uguali, con effetti deleteri per lo stesso fenomeno turistico, il quale in definitiva non si avrebbe in un mondo fatto di luoghi identici l’uno all’altro. La possibilità che le risorse locali costituiscano una risorsa per lo sviluppo di un turismo sostenibile rimanda alla necessità di adottare un cambio di prospettiva. Si tratta, come si sottolinea nella relazione del Cnel, di effettuare un passaggio *“dallo sviluppo del turismo al turismo dello sviluppo”* (Cnel 2004, p. 12). Per quanto possa sembrare paradossale, è necessario entrare nell’ottica che la valorizzazione delle risorse locali non debba avvenire esclusivamente in funzione dell’aumento della loro fruibilità turistica. L’alternativa comporterebbe lo sviluppo di un processo il cui effetto non potrebbe che determinare l’accentuazione dei tratti di subalternità e di dipendenza del sistema dall’esterno. Il sistema si troverebbe, infatti, in questa prospettiva, a dipendere in maniera eccessiva da fattori esogeni legati, ad esempio, alla congiuntura economica o al fisiologico “ciclo di vita” dei prodotti turistici, senza di fatto aver sviluppato effettive capacità di elaborazione di strategie endogene di sviluppo. Al contrario, la prospettiva di promuovere lo sviluppo di flussi turistici deve essere colta come opportunità dalla comunità locale per attivare processi di *governance* capace di rafforzare la coesione del sistema sociale.

Per avviare un processo di sviluppo turistico in grado di produrre vantaggi reali per la comunità insediata, risulta fondamentale promuovere il coinvolgimento di un ampio ventaglio di attori. I vantaggi legati alla promozione di un processo di sviluppo turistico fortemente partecipato, rimandano a considerazioni di diverso tipo:

1. La partecipazione dei cittadini al processo di definizione delle strategie di sviluppo turistico e all'implementazione delle azioni programmate risulta fondamentale allo scopo di favorire lo sviluppo di un prodotto turistico "completo", ossia basato su un ampio numero di elementi. Come sottolinea Savoja (2008), è possibile scomporre un prodotto turistico in quattro elementi fondamentali: l'eredità materiale del luogo (*l'heritage*), la cultura locale (*back region*), le infrastrutture per il tempo libero (le *attrazioni artificiali*). Esiste un elemento ulteriore, che l'autore indica come le "condizioni permissive" dello sviluppo turistico: tra queste, oltre ai servizi per l'accoglienza e per la promozione turistica, si annovera anche la capacità di accoglienza della popolazione locale, in grado di incidere in maniera decisiva sulla scelta della destinazione e sulla soddisfazione dei turisti. Scrive Savoja: *"I caratteri del turista contemporaneo e la diversificazione dell'offerta impongono la costruzione di prodotti completi: non è più possibile, infatti, pensare al turismo come ad una attività fondata solo su alcune delle componenti prese in esame"* (ivi, p. 148). Favorire la partecipazione dei cittadini alla definizione dei programmi di sviluppo turistico appare fondamentale per strutturare l'offerta turistica in tutti i suoi elementi: sul piano dell'eredità materiale e immateriale del luogo (*heritage* e *back region* nella terminologia dell'autore) si sottolinea l'importanza del ruolo svolto da moltissime organizzazioni della società civile (ad esempio, le Associazioni Culturali, i Centri Studio, le Biblioteche, le Pro Loco, etc.) nel contribuire a rendere fruibile il patrimonio culturale "minore", nel conservare memoria di tradizioni, fatti storici, storie di vita legate ai luoghi e alle persone. Sul piano delle *attrazioni artificiali*, la partecipazione dei cittadini agli aspetti decisionali e organizzativi favorisce lo sviluppo di nuovi servizi e strutture, migliorando la qualità dell'offerta e la perequazione degli utili che derivano allo sviluppo del settore. Infine, i cittadini informati sui progetti di sviluppo turistico, sulle manifestazioni e sulle opportunità di visita che il territorio offre sono in grado di fornire correttamente informazioni ai visitatori: essi diventano i principali promotori turistici del territorio, contribuendo a realizzare quel clima di accoglienza e ospitalità fondamentale per lo sviluppo dei flussi turistici;
2. La co-responsabilizzazione della comunità locale al progetto di sviluppo turistico rappresenta inoltre un mezzo in grado di porre un freno al processo di manipolazione della cultura locale allo scopo di soddisfare l'immaginario dei turisti (*tourismification*). Il rischio principale, si è detto, è che si produca un "appiattimento" dei saperi locali e la nascita di destinazioni turistiche identiche

l'una all'altra<sup>98</sup>. Lo snaturamento dei tratti della cultura locale può inoltre provocare il malcontento della comunità insediata, che si vede sottratta degli elementi attorno a cui si costruisce il senso di appartenenza ai luoghi. Il coinvolgimento dei cittadini nella progettazione delle iniziative favorisce l'adozione di comportamenti più responsabili da parte di tutti gli attori del processo. In questo modo è possibile giungere a un accordo condiviso in merito alle modifiche che sarà possibile introdurre sia sul piano della cultura immateriale (si pensi alla cucina, ma anche ad alcune feste tradizionali, le quali svolgono spesso un ruolo importante di coesione della comunità locale, richiamando sul territorio componenti della località residenti fuori dal paese) che sul piano della cultura materiale. Si pensi all'impatto sul paesaggio che può avere l'edificazione di una nuova struttura ricettiva: l'apertura di processi decisionali partecipativi, orientati al coinvolgimento della società civile nella scelta dei siti di localizzazione delle infrastrutture, riesce talvolta a prevenire l'emergere di potenziali conflitti (Bobbio 2004);

3. Infine, la partecipazione dei cittadini ai processi decisionali sullo sviluppo di funzioni turistiche risulta fondamentale allo scopo di favorire la fruizione turistica del territorio da parte della stessa comunità insediata. Il successo di una destinazione turistica inizia quando i residenti si trasformano in turisti (Williams, Lawson 2001). I cittadini informati di quanto il territorio offre in termini di iniziative e strutture per lo svago ed il tempo libero sono a loro volta più propensi a divenire utilizzatori di tali servizi. Il coinvolgimento dei residenti nella fruizione turistica del territorio appare un passaggio fondamentale per lo sviluppo turistico di aree non a forte vocazione turistica, destinate ad attrarre (se non altro in un primo momento) prevalentemente visitatori dalle aree limitrofe. Per favorire l'interesse turistico della comunità insediata, alcuni accorgimenti possono essere adottati, ad esempio: la realizzazione di concorsi di idee aperti ai residenti su progetti di valorizzazione turistica del territorio; l'istituzione di un osservatorio sul turismo, che realizzi attività di monitoraggio continuo e produca informazioni fruibili a tutta la cittadinanza; la creazione di itinerari di fruizione turistica con percorsi dedicati ai residenti; la realizzazione di eventi volti alla riscoperta turistica del territorio.

---

<sup>98</sup> Emblematico in questo senso è il caso dei cibi "tipici", spesso rielaborati allo scopo di renderli più adatti a rispondere alle esigenze dei turisti, con la conseguenza che dopo un certo lasso di tempo, tali modifiche entrano a far parte a tutti gli effetti della cucina locale, provocando gravi modificazioni nella cultura immateriale del luogo.

## 2. Promozione turistica e processi di territorializzazione

Abbiamo visto nel paragrafo precedente come il processo di promozione dello sviluppo turistico delle aree deboli implichi spesso modificazioni sul piano culturale, che afferiscono al modo di rapportarsi di una popolazione al territorio in cui abita. L'avvio di un processo di promozione turistica in un'area debole implica un complesso percorso di ri-significazione simbolica del territorio da parte della comunità insediata; l'individuazione di nuove strutture di *governance* che ridefiniscono profondamente i rapporti tra potere pubblico e cittadinanza; la creazione di nuove funzioni, alcune delle quali possono portare modifiche più o meno impattanti sul territorio. Quest'ultimo entra in gioco, nel processo di sviluppo turistico, in tutte le sue possibili accezioni, da quelle più materiali (territorio come spazio su cui costruire nuove funzionalità), a quelle più legate agli aspetti amministrativi e gestionali (quest'ultime rese assai complesse dall'ampia gamma di attori, pubblici e privati, coinvolti nel processo di sviluppo turistico), al territorio come luogo su cui si costruisce il senso di appartenenza di una comunità, su cui nel corso dei secoli si sono sedimentati i tratti socioculturali distintivi di una popolazione, determinati dal processo di adattamento reciproco tra la comunità insediata e l'ecosistema locale. Riprendendo le categorie messe a punto nell'ambito della teoria della territorializzazione (cfr. cap. 2), il processo di produzione di territorio determinato dallo sviluppo del turismo può dunque essere descritto in tre fasi tra loro complementari:

- a) la fase della *denominazione*, ossia della appropriazione simbolica e culturale del territorio e delle sue risorse da parte dei diversi attori sociali che vi interagiscono. Il processo implica l'individuazione di nuove "prese" su cui far leva per lo sviluppo turistico dell'area. Perché questo avvenga è necessario anzitutto che gli attori del territorio percepiscano il valore degli elementi caratterizzanti il *milieu* locale, ossia che avvenga il passaggio dalla percezione del territorio come spazio "marginale" rispetto ai luoghi trainanti dello sviluppo, alla presa di coscienza del valore unico delle sue risorse;
- b) la fase della *strutturazione*, vale a dire l'insieme delle relazioni sociali e dell'architettura istituzionale del territorio. Essa rimanda alle diverse forme con cui avviene l'organizzazione dei sistemi di gestione sul territorio, e in particolare alla relazione tra attori pubblici, privati e della società civile. Per semplificare, è possibile distinguere, tra le diverse forme di strutturazione, due polarità: da un lato una situazione in cui è il potere pubblico a farla da padrone, gestendo il processo di promozione turistica in maniera fortemente centralizzata; dall'altro lato una situazione in cui la mancanza di attori pubblici in grado di porsi alla guida del processo determina la nascita di una moltitudine di iniziative

organizzate in maniera autonoma da attori diversi della società civile. Tra le due posizioni (forte presenza/assenza del potere pubblico) si colloca una situazione in cui la gestione del processo vede la partecipazione di un ampio ventaglio di attori di natura pubblica, privata e del terzo settore;

- c) la fase della *reifificazione*, ossia della produzione del territorio da un punto di vista materiale. Essa attiene alla realizzazione delle strutture fisiche necessarie all'accoglienza turistica.

E' evidente che il grado di maturità di una destinazione turistica e l'adozione di strategie diverse di promozione implichi forti differenze in ogni fase del processo di territorializzazione. A titolo esemplificativo, prenderemo in considerazione tre diverse situazioni, poste in un rapporto evolutivo l'una rispetto all'altra (vedi tabella).

**Tabella. Le fasi del processo di territorializzazione nello sviluppo di un sistema turistico integrato nelle aree collinari**

	<b>Denominazione</b>	<b>Strutturazione</b>	<b>Reificazione</b>
<b>Turismo escursionistico/turismo legato ai "beni faro"</b>	Debole percezione delle potenzialità locali di sviluppo del turismo. Nei territori che possiedono "beni faro", quest'ultimi vengono individuati come gli unici beni in grado di attrarre flussi turistici	Assenza di una pianificazione della promozione turistica/promozione limitata ai beni faro	Offerta di strutture ricettive e servizi turistici debole o inesistente / offerta organizzata in maniera esclusiva attorno al bene faro
<b>Valorizzazione turistica delle "eccellenze"</b>	Percezione del turismo come elemento accessorio nel modello di sviluppo, limitato alla fruizione di talune risorse considerate delle "eccellenze" del territorio	Partecipazione di un più ampio numero di attori alla promozione turistica. Questa è gestita tuttavia in maniera scarsamente coordinata; spesso è lasciata all'iniziativa delle realtà più dinamiche	Territorializzazione discontinua e reticolare. La struttura territoriale è definita dall'insieme dei luoghi ospitanti le maggiori eccellenze turistiche.
<b>Valorizzazione integrata del patrimonio territoriale</b>	Percezione del turismo come elemento trainante nel modello di sviluppo	Gestione fortemente partecipata da attori pubblici, privati e della società civile; attivazione di filiere complementari; integrazione tra diversi settori economici	Sviluppo omogeneo del territorio, strutture polyvalenti e fortemente integrate

Fonte. Elaborazione dell'autrice

La prima situazione descrive un territorio caratterizzato da flussi turistici in prevalenza di tipo escursionistico. E' debole, in questo primo caso, la percezione delle potenzialità turistiche delle risorse territoriali da parte della popolazione locale. La capacità di attrarre flussi turistici viene per lo più attribuita ai cosiddetti "beni faro", laddove il territorio ne è provvisto. Gli enti pubblici non investono nella promozione turistica in maniera significativa, se non per quanto riguarda, eventualmente, i beni faro: per il resto, i deboli flussi turistici derivano piuttosto dalle iniziative messe in campo

autonomamente dalle singole strutture ricettive (B&B, Agriturismi, etc.). Quest'ultime sono comunque troppo poche in rapporto alla domanda turistica potenziale che il territorio potrebbe esprimere. Riprendendo gli studi di caso effettuati, in questa categoria rientra senz'altro il territorio dell'Oltregiogo: qui la maggioranza degli attori locali mostrano ancora scarsa fiducia nelle potenzialità effettive di sviluppo turistico. Sul piano della strutturazione il territorio stenta a individuare una struttura per la *governance* del processo; sul piano della reificazione sono ancora poche le strutture ricettive dell'area, sebbene alcune siano molto attive nella promozione di eventi e pacchetti promozionali. Mancano inoltre servizi coordinati di accoglienza e informazione turistica.

La seconda situazione descrive un territorio in cui l'offerta turistica appare più organizzata: gli attori hanno saputo mettere in campo azioni di sistema più incisive. In assenza di un intervento incisivo da parte del settore pubblico, le realtà più dinamiche del territorio hanno saputo organizzarsi: sono nati alcuni servizi di accoglienza e promozione turistica che hanno organizzato l'offerta per lo più in forma "lineare" (Cicerchia 2009), realizzando alcuni itinerari (strade del vino, percorsi enogastronomici, culturali, etc.) che hanno saputo portare sul territorio un certo afflusso di turisti. Si tratta, tuttavia, per lo più di un turismo "mordi e fuggi", legato alle eccellenze enogastronomiche e storico-culturali. La mancanza di una visione fortemente condivisa per il futuro dell'area determina forti difficoltà nello sviluppo di un progetto turistico di più ampio respiro. La struttura territoriale è definita, in questo caso, dall'insieme dei luoghi ospitanti le maggiori eccellenze turistiche: si tratta quindi di uno spazio discontinuo e reticolare. Questa situazione connota il secondo caso di studio affrontato nella tesi: quello della pedemontana vicentina, dove alcuni itinerari di fruizione turistica sono stati creati, si pensi alla Strada del Torcolato e dei Vini di Breganze, e altri sono in fase di progettazione.

La terza ipotesi descrive l'organizzazione di un sistema turistico più fortemente integrato. In questo caso, il processo di reificazione appare più omogeneo: tutti i territori sono coinvolti e molti attori contribuiscono alla creazione di un'offerta unica fortemente connotata, per quanto al suo interno siano ancora distinguibili itinerari di fruizione turistica organizzati in forma lineare. Il passaggio a una forma più matura di organizzazione dell'offerta turistica implica importanti avanzamenti sia sul piano della denominazione, che della strutturazione e della reificazione: il turismo è riconosciuto come elemento trainante del modello di sviluppo; le forti interconnessioni del settore turistico con altri settori delle attività economiche (agricoltura, *green economy*, cultura, etc.) hanno creato un effetto volano sull'economia locale intervenendo a frenare il processo di marginalizzazione su più fronti. A questo hanno contribuito diversi elementi: la creazione di un sistema di *governance* del processo, guidata da una coalizione di attori pubblici e privati fortemente motivati, la capacità dimostrata dagli attori coinvolti di

individuare e perseguire obiettivi di sviluppo turistico fortemente improntati sulla promozione di un turismo “dolce”, l’implementazione di azioni volte a stimolare la partecipazione dei cittadini al processo di promozione turistica (incentivi, informazioni, etc.).

### 3. I territori dell’Oltregiogo e della Pedemontana vicentina alla luce del Modello SLoT

In questo paragrafo useremo il *modello SLoT* (Dematteis 2001; Dematteis, Governa 2005) per analizzare i territori dei due casi di studio affrontati nella seconda parte di questo lavoro: l’Oltregiogo e la Pedemontana vicentina. L’analisi che segue riassume quindi le caratteristiche delle due aree, in relazione agli elementi che compongono uno SLoT nel modello indicato. L’obiettivo è valutare la capacità di tali territori di comportarsi come Sistemi Locali Territoriali attraverso la misurazione delle potenzialità auto-organizzative dei soggetti e il grado di radicamento territoriale della progettualità. Nell’analisi che segue il modello messo a punto dalla scuola di Dematteis è stato integrato attraverso l’aggiunta di alcuni fattori, nello specifico: gli ambiti di interazione individuati da Bronfenbrenner (1979) nel modello che schematizza gli ambienti di sviluppo del bambino (cfr. cap. 2); il grado di partecipazione dei cittadini ai processi decisionali e all’implementazione dei programmi/progetti. Saranno quindi esaminate:

- a) Le caratteristiche degli attori locali (la natura individuale o collettiva, pubblica o privata, locale o sovra locale) e il ruolo svolto da ciascuno di essi;
- b) Le proprietà delle reti locali (integrazione orizzontale): caratteristiche delle relazioni tra gli *stakeholder* (in prevalenza di tipo cooperativo, negoziale, competitivo, conflittuale), grado di integrazione delle reti (densità), grado di centralità dei nodi, presenza/assenza di partenariati spontanei<sup>99</sup>, presenza/assenza di una *leadership* riconosciuta, intensità e ruolo svolto dalla *leadership* (*bonding, bridging, etc.*), presenza/assenza di una *policy community*, etc.;
- c) Il grado di partecipazione della popolazione ai processi decisionali e all’implementazione dei programmi/progetti. La definizione adottata di “partecipazione” descrive quest’ultima come “*un processo tramite il quale i cittadini che fanno parte di una comunità locale sono coinvolti in maniera spontanea ed attiva nel processo di definizione dei problemi che riguardano la*

---

<sup>99</sup> Vesani e Sparano (2009) hanno sottolineato la differenza tra i partenariati nati in risposta a politiche promosse dall’alto e partenariati nati dalla mobilitazione spontanea degli attori locali (cfr. cap. 1).



vita della comunità stessa, nella pianificazione delle strategie da seguire, nell'implementazione delle politiche e, più in generale, nella gestione del proprio territorio" (Porrello 1983, p. 131). La rilevanza di tale fattore nella promozione dello sviluppo è stata discussa nei capitoli 1 e 2. Essa rimanda, in definitiva, a due tipi di spiegazioni: la prima riguarda la possibilità di realizzare politiche più efficienti ed efficaci attraverso l'aggregazione delle competenze e dei saperi, la seconda riguarda la maggior democraticità dei processi decisionali;

- d) Le caratteristiche delle reti lunghe (integrazione verticale). Il modello SLoT effettua una distinzione dicotomica tra reti locali e reti sovra-locali; nella nostra schematizzazione si è scelto, al contrario, di utilizzare lo schema introdotto da per studiare gli ambienti di sviluppo del bambino nella formulazione della teoria dello "sviluppo nel contesto" (Bronfenbrenner 1979) per aggiungere elementi di riflessione. Nella rivisitazione del modello SLoT che qui si propone, lo schema di Bronfenbrenner è stato adattato all'analisi degli ambiti di interazione dello SLoT, il quale risulta l'esito di un complicato intreccio di relazioni ed influenze reciproche tra diversi livelli. Si individuano, in particolare, quattro livelli d'interazione:
- i. il *microsistema*, che identifica l'ambito delle relazioni *face to face* e coincide, approssimativamente, con l'ambito comunale;
  - ii. il *mesosistema*, che delimita l'ambito di interazione prossimale. Esso comprende: attori locali, semplici o collettivi, appartenenti a territori limitrofi a quello in esame, che intrattengono con questo rapporti più o meno sporadici di scambio e/o cooperazione;
  - iii. l'*esosistema*, che delimita l'ambito di relazione sovra locale. Esso identifica l'insieme delle relazioni che lo SLoT intrattiene: a) con attori sovra locali, ossia soggetti il cui raggio d'azione ricade su territori molto ampi; b) con soggetti locali appartenenti a territori distanti da quello dello SLoT. A sua volta è possibile suddividere l'*esosistema* in due livelli: nel primo livello rientrano le relazioni di media distanza (es. Provincia, Regione, Associazioni di Categoria, etc.); il secondo livello identifica le relazioni più distanti (es. Unione Europea, territori gemellati, *partner* di progetti, filiali di multinazionali, fornitori di paesi lontani, etc.);
  - iv. Il *macrosistema*, il quale definisce l'insieme delle condizioni macroeconomiche, storiche, ideologiche, valoriali, normative in cui il Sistema Locale si colloca. In questo modo il modello mira a includere nella schematizzazione quegli stimoli di natura esogena che esercitano una

influenza determinante sullo SLoT, componendo il quadro delle opportunità e delle minacce al suo sviluppo;

L'analisi del grado di coesione interna e di apertura verso l'esterno ci permette di collocare i sistemi territoriali all'interno della classificazione individuata da Peano (1993), che descrive quattro differenti ideal-tipi di sistemi locali: auto contenuti coesi, aperti integrati, auto contenuti frammentati, aperti disintegrati (cfr. cap. 2). La classificazione tracciata da Magnaghi, che descrive tre tipi di atteggiamenti in rapporto al modo di concepire ed utilizzare le risorse locali (funzionale alla globalizzazione o *top down*; mirato alla ricerca di equilibrio fra locale e globale o *glocale*; centrato sulla dimensione locale o *bottom up*), ci consente infine di avanzare alcune considerazioni in merito alla capacità dei territori di cogliere le opportunità e respingere le minacce provenienti dall'esterno;

- e) Le proprietà del *milieu*. Quest'ultimo è inteso come il prodotto di un complesso intreccio di relazioni tra la comunità insediata e l'ambiente (cfr. cap. 1). Il modello prevede quindi l'analisi delle differenti *territorialità* all'opera nei territori considerati, intese come "*modi materiali e non di rapportarsi al territorio*" (Dansero, Maroni, Ricciardi 2003);
- f) La relazione rete locale-*milieu*, analizzata in termini di:
- Valore aggiunto territoriale (VAT), definito come l'insieme delle risorse prodotte da un processo di sviluppo locale auto-organizzato (cfr. cap. 2). Come si è visto, nelle ricerche sugli SLoT il VAT è inteso in due modi differenti: come valore aggiunto che ogni singolo progetto incorpora sul territorio (VAP); come valore aggiunto del territorio, ossia una condizione di miglior sfruttamento delle potenzialità del territorio ottenuta grazie all'implementazione di programmi/progetti (VAT). Mentre il VAP serve ad analizzare il valore aggiunto (endogeno o esogeno) realizzato da un progetto, il VAT si riferisce a una condizione complessiva del territorio, misurata prima e dopo l'intervento progettuale. Il modello distingue ancora tra VAT forte e VAT debole: il primo è l'esito dell'interazione locale (orizzontale) tra soggetti, anche in assenza della mobilitazione di risorse di *milieu*; il secondo è il risultato della duplice interazione "orizzontale" (tra i soggetti della rete locale) e "verticale" (della rete locale con il *milieu* territoriale). Nell'analisi che segue tralascieremo la stima del valore aggiunto prodotto da ciascun progetto (VAP), focalizzando l'attenzione sul risultato complessivo della progettualità censita in termini di capacità acquisita da parte degli attori di messa in valore delle risorse locali;
  - Sostenibilità. È stato sottolineato (cfr. cap. 1) come l'interazione rete locale – *milieu* possa dar vita ad atteggiamenti di dissipazione, conservazione oppure

di messa in valore del *milieu*, attraverso la produzione di nuovi atti territorializzanti. Nell'analisi che segue faremo riferimento al tema della sostenibilità, intendendo quest'ultima come capacità dello SLoT di produrre nuovi atti territorializzanti (nuove relazioni virtuose tra la rete locale e il *milieu*), realizzare processi di auto-apprendimento riflessivo, verifica ricorsiva delle premesse e correzione in corso dei processi (Rullano 2010);

- g) *L'identità* dei sistemi territoriali, definita non tanto in termini di "senso di appartenenza di una comunità a un luogo", quanto piuttosto come capacità dei sistemi di: (i) auto-rappresentarsi, ossia di individuare una rappresentazione condivisa delle risorse e dei possibili scenari di sviluppo; (ii) auto-progettarsi, ossia di stilare un programma di azioni per la messa in valore delle risorse del sistema; (iii) auto-organizzarsi, ossia di individuare una struttura di *governance* efficace per gestire l'implementazione del programma (cfr. cap. 1);

Nella tabella si riporta la sintesi dello studio effettuato. L'analisi dettagliata dei due casi studio alla luce del modello descritto è contenuta invece nei paragrafi successivi.

**Tabella. Analisi del territorio dell'Oltregiogo e della Pedemontana vicentina alla luce del modello SLoT, integrato di alcuni elementi**

	Oltregiogo	Pedemontana Veneta
<b>Caratteristiche degli stakeholder</b>	Prevalenza di soggetti locali puri di natura istituzionale; partecipazione debole dei soggetti privati e delle associazioni del terzo settore alla progettualità dello SLoT	Presenza di un insieme eterogeneo di attori pubblici, privati e del terzo settore che partecipano alle attività dello SLoT e intrattenendo rapporti stretti con realtà sovra-locali
<b>Caratteristiche della rete locale</b>	Rete locale frammentata, manca un soggetto un grado di svolgere un ruolo da <i>leader</i> nel processo di sviluppo. Presenza di un partenariato locale spontaneo composto da alcuni Comuni che sviluppano una progettualità condivisa	Rete locale eterogenea ma frammentata, caratterizzata dalla presenza di un buon numero di attori pubblici e privati, semplici e collettivi. Scarso coordinamento delle iniziative
<b>Grado di partecipazione della popolazione ai processi decisionali e all'implement. di programmi/politiche</b>	Basso. La popolazione locale resta quasi sempre ai margini delle iniziative promosse, sebbene alcuni progetti prevedano luoghi formali di informazione e consultazione della cittadinanza	Basso il livello di partecipazione della popolazione ai processi decisionali. Tuttavia molti soggetti (es. ristoranti, aziende agricole, etc.) partecipano attivamente all'implementazione di taluni progetti.
<b>Integrazione verticale</b>	I contatti con l'esterno del sistema sono piuttosto sporadici e per lo più rivolti ai livelli meno distanti (ecosistema di primo livello)	L'area presenta discreti collegamenti con l'esterno, grazie soprattutto alla presenza di alcuni soggetti che
<b>Tipo di SLoT, in riferimento al grado di integrazione orizzontale e verticale</b>	Auto-contenuto frammentato	Aperto e frammentato

<b>Caratteristiche del milieu</b>	Territorio caratterizzato da una forte accessibilità dell'area in alcuni punti; come conseguenza il territorio sembra muoversi a una "doppia velocità": da un lato l'area del novese, specializzata nella grande industria, nel commercio e nella logistica; dall'altro lato l'area dell'Appennino, le cui prospettive di crescita appaiono più legate allo sviluppo di attività nel settore della <i>green economy</i>	Territorio attraversato da grandi flussi turistici diretti verso il Trentino e l'Altopiano di Asiago. L'area non possiede una vocazione univoca: il territorio pianeggiante ha vocazione prevalentemente industriale; i comuni di montagna hanno cercato negli anni più recenti di sviluppare funzioni turistiche; la collina mostra una vocazione più legata ai prodotti tipici e alla viticoltura.
<b>Valore aggiunto del territorio (VAT)</b>	Debole. La progettualità censita mostra buone potenzialità in termini di attivazione delle componenti del <i>milieu</i> in una prospettiva di ri-territorializzazione orientata a individuare per l'area nuove funzionalità capaci di ristabilire un certo livello di benessere. Tuttavia, la maggioranza dei progetti sono di debole portata, anche in considerazione delle risorse economiche che li supportano. Essi hanno quindi avuto l'esito di intensificare le reti corte e migliorare la capacità di concertazione dei soggetti locali, senza tuttavia riuscire ad incidere in maniera sostanziale sul percorso di sviluppo.	Intermedio. Il carattere frammentato della progettualità censita fa sì che non tutte le "prese" del territorio siano messe in valore. Il Valore Aggiunto complessivamente prodotto appare dunque di livello intermedio: la mancanza di un piano integrato di sviluppo dell'area, fondato su una attenta considerazione di tutte le componenti del milieu, potrebbe nel lungo periodo avere infatti conseguenze deleterie.
<b>Sostenibilità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ambientale</i>. Qualità paesaggistica di pregio nelle aree di collina e montagna, più compromessa nelle aree pianeggianti, per effetto del processo di industrializzazione</li> <li>• <i>Sociale</i>. Forti problematiche legate al progressivo invecchiamento della popolazione e all'isolamento dei centri più lontani per effetto dello spopolamento delle zone di montagna</li> <li>• <i>Economica</i>. Forte indebolimento del tessuto economico soprattutto nelle aree collinari e di montagna.</li> </ul>	Se da un punto di vista socio-economico il territorio della pianura del thienese mostra buone capacità di tenuta, mentre più debole è la sostenibilità ambientale dell'area, a causa del forte sviluppo industriale, al contrario le zone di montagna e di collina presentano condizioni ambientali migliori ma maggiori difficoltà sul piano economico e sociale. La sostenibilità delle azioni censite appare compromessa dal carattere eccessivamente disarticolato di queste.
<b>Identità dello SLoT</b>	Buona capacità di auto-rappresentazione, maturata negli anni più recenti. E' debole, invece, la capacità del sistema di proporre all'esterno un'immagine unitaria fortemente caratterizzata. Debole capacità di auto-organizzazione. Il territorio fatica a individuare la struttura organizzativa più idonea al conseguimento dei propri obiettivi	Assenza di una rappresentazione univoca del sistema territoriale da parte degli attori locali. Allo stesso modo, il territorio stenta a individuare un modello di <i>governance</i> che lo renda identificabile a tutti gli effetti come nuovo attore collettivo.
<b>Approccio all'utilizzo delle risorse in</b>	Approccio <i>bottom up</i>	Approccio <i>glocale</i>

### 1.1 Applicazione del modello SLoT all'analisi del territorio dell'Oltregiogo

Sebbene qualcosa sia cambiato negli anni più recenti, dalle interviste realizzate emerge l'immagine di un territorio caratterizzato da una forte frammentazione interna e dal permanere di atteggiamenti di tipo campanilistico che ostacolano la realizzazione di progetti di sviluppo capaci di avere un certo respiro. L'analisi della progettualità realizzata nell'Oltregiogo (cfr. cap. 6) ha messo in luce la presenza di una pluralità di soggetti collettivi<sup>100</sup>, in prevalenza pubblici, il cui potere d'azione appare tuttavia fortemente limitato dalla scarsa dotazione finanziaria. I principali centri zona dell'area appaiono più orientati alla promozione di iniziative che non superano i confini comunali piuttosto che a porsi a capo di un progetto di aggregazione territoriale di ampio respiro, sebbene la recente adesione del Comune di Novi Ligure al Distretto Culturale e Ambientale dell'Oltregiogo e il tentativo di sviluppare alcune funzioni turistiche legate alla promozione di itinerari *bike* che attraversano l'Oltregiogo ripercorrendo le strade di Fausto Coppi e Costante Girardengo possa far supporre una possibile inversione del senso di marcia. La stessa Comunità Montana appare incapace di svolgere il ruolo che le spetterebbe di agente catalizzatore di nuove progettualità, sia per insufficienza di risorse economiche, sia per mancanza delle indispensabili competenze progettuali. Per quanto riguarda il GAL Giarolo, se è senz'altro vero che l'agenzia ha svolto un ruolo importante negli anni trascorsi, stimolando ad esempio la creazione di consorzi di produttori per il rilancio delle colture autoctone, tuttavia non sembra legittimo considerarla espressione di una rete estesa di attori governata da logiche di natura cooperativa: essa appare infatti guidata da un gruppo piuttosto ristretto di soggetti; il ventaglio delle azioni che l'agenzia ha la possibilità di intraprendere appare per altro fortemente indirizzato dalle linee guida dettate dall'Europa. Sembrerebbe dunque prevalere un tipo di progettualità *top down*, che vede il GAL concentrare in sé risorse finanziarie che sono ad esso attribuite da livelli sovraordinati, sulla base di un piano di sviluppo pluriennale fortemente vincolante, elaborato da un gruppo ristretto di soggetti locali.

Tra gli aspetti più interessanti emersi nel corso dell'indagine si segnala tuttavia la nascita, negli ultimi anni, di relazioni di tipo collaborativo piuttosto consolidate tra un

---

<sup>100</sup> Tra gli attori collettivi presenti sull'area ricordiamo la Comunità Montana Appennino Aleramico Obertengo, il Parco Capanne di Marcarolo, la Comunità Collinare del Gavi, il GAL Giarolo e il GAL Borba, l'Associazione Oltregiogo, il Distretto Culturale e Ambientale dell'Oltregiogo, l'Associazione Monferrato Strade del Vino.

gruppo di Comuni collocati nell'area centrale dell'Oltregiogo. Tale rete agisce sul territorio come *policy community*, sviluppa una progettualità comune, guida il processo di aggregazione di un territorio ampio. Il suo principale punto di forza consiste nel condividere, seppur con alcune divergenze interne, la stessa "vision" per il futuro dell'area: la prospettiva adottata mira alla messa in valore della cultura materiale e immateriale dell'Oltregiogo e alla creazione di un sistema territoriale in grado di collocarsi sulla scena globale con caratteristiche fortemente connotanti. La capacità d'azione del raggruppamento appare tuttavia al momento fortemente limitata a causa della natura prevalentemente istituzionale del raggruppamento, della mancanza di una struttura tecnica in grado di sopperire alle competenze progettuali e organizzative delle macchine amministrative, dalla mancanza di contatti con i livelli sovra-locali. Ai margini del territorio dell'Oltregiogo esiste poi un'ulteriore coalizione di Comuni piuttosto ricorrente nella progettualità censita, che si raggruppa attorno alla cittadina di Ovada.

Il territorio appare quindi nel complesso caratterizzato dal prevalere di *soggetti locali puri* scarsamente correlati tra loro; allo stesso modo, mancano attori in grado di tessere reti lunghe con soggetti di carattere sovra-locale. Si evidenzia, a livello di mesosistema, la presenza di una pluralità di soggetti collettivi locali, le cui attività stentano tuttavia a trovare il giusto grado di coordinamento. Sono pochi i soggetti che riescono a stabilire reti lunghe con soggetti dell'esosistema di primo livello; ancora più sporadici appaiono i contatti dello SLoT con soggetti appartenenti all'esosistema di secondo livello (la Provincia, la Regione, le Associazioni di Categoria, etc.). Riprendendo la tipologia di Peano, la debole propensione del sistema a tessere legami con l'esterno e la forte frammentazione interna collocano dunque l'Oltregiogo nell'ambito dei sistemi *auto-contenuti frammentati*.

L'analisi della progettualità ha messo in luce un livello piuttosto basso di partecipazione della comunità locale ai processi decisionali e all'implementazione dei progetti di sviluppo. Sebbene alcuni di questi mirino, in qualche modo, al rafforzamento del capitale sociale e al coinvolgimento della società civile (ad esempio attraverso il coinvolgimento delle Associazioni Culturali locali nell'organizzazione delle manifestazioni, o al coinvolgimento degli attori economici nei progetti di rilancio del turismo), tuttavia tali attori raramente appaiono presenti nei tavoli di concertazione. In definitiva, le azioni volte a favorire la partecipazione della comunità locale allo sviluppo dell'Oltregiogo restano spesso limitate ad interventi sul piano dell'informazione e della comunicazione. Lo scarso livello di coinvolgimento della comunità locale appare tanto più grave quanto più in considerazione del fatto che gran parte della progettualità censita mira a potenziare l'offerta turistica. Le interviste hanno messo in luce la presenza di un sentimento diffuso tra la popolazione dell'Oltregiogo di sfiducia nelle potenzialità del territorio di configurarsi come possibile meta di un turismo "leggero". Tale

atteggiamento può risultare fortemente penalizzante rispetto alla possibilità effettiva di attrarre flussi turistici.

La diagnosi territoriale realizzata ha evidenziato la presenza di tratti fortemente eterogenei sul territorio dell'Oltregiogo. Emerge così l'immagine di un territorio che viaggia a due velocità: da un lato l'area del novese e della Valle Scrivia, le cui prospettive di sviluppo ruotano attorno al tema della grande industria, della grande distribuzione, della logistica; dall'altro lato l'area delle colline del gaviense e della montagna appenninica, le cui principali possibilità di rilancio appaiono fortemente connesse ai temi della *green economy*, del turismo sostenibile, del rilancio di coltivazioni agricole di qualità. Da un punto di vista delle risorse turistiche, l'Oltregiogo non possiede attrattive "forti", possiede tuttavia una moltitudine di piccole attrazioni diffuse su tutto il territorio che, se ben valorizzate, potrebbero consentire un certo sviluppo del settore. Secondo gli intervistati, le sue potenzialità di sviluppo deriverebbero, pertanto, dal *mix* di prodotto, ossia dalla possibilità di coniugare attività turistiche di diverso tipo: dal *trekking* lungo i sentieri appenninici, ai percorsi *bike*, al golf, alla visita di musei e castelli, alla scoperta dei prodotti tipici locali, alla balneazione in alcuni torrenti, etc.

La forte accessibilità dell'area, lambita da due grandi arterie autostradali (la A 26 e la A 7) e ferroviarie (il cosiddetto corridoio "dei due mari"), costituisce per l'Oltregiogo un'arma a doppio taglio: se da un lato gioca a favore dei progetti di sviluppo turistico e residenziale, dall'altro lato la possibilità di raggiungere in poco tempo le principali metropoli (Milano e Genova) ha favorito movimenti centrifughi della popolazione, che hanno prodotto nel tempo l'indebolimento del tessuto sociale.

E' possibile rintracciare differenti *territorialità* all'opera sull'area considerata, ciascuna delle quali fa presa su diverse componenti del *milieu*:

- *Territorialità dell'uso tradizionale del territorio*: su gran parte del territorio dell'Oltregiogo è possibile riscontrare una modalità di abitare e di usare il territorio di tipo tradizionale, basato sullo sfruttamento agricolo del suolo e sull'allevamento, soprattutto nelle medie-alte vallate;
- *Territorialità della mobilità pendolare*: la popolazione residente nella maggior parte dell'area è coinvolta in una mobilità pendolare verso i principali centri zona (Novi Ligure e Ovada) e verso le città di Genova e Alessandria, con una netta separazione dell'abitante dal lavoratore-produttore;
- *Territorialità industriale*, al cui interno è possibile distinguere due sottocategorie: una territorialità di stampo fordista, in buona parte esogena, fondata sull'industria pesante e sul commercio all'ingrosso, che ha plasmato il fondovalle (in particolare l'area di Novi Ligure e della Valle Scrivia) e una territorialità più legata a settori tradizionali, quali l'industria alimentare e delle bevande e la

fabbricazione di mobili, con una limitata presenza di attività industriali in produzioni di nicchia qualitativa;

- *Territorialità dello sfruttamento esogeno.* L'area rientra nelle strategie di valorizzazione territoriale decise e gestite da soggetti esterni, che colgono nell'area potenzialità legate soprattutto alla favorevole posizione geografica; tra queste ricordiamo:
  - a. La realizzazione del cosiddetto Terzo Valico dei Giovi, la linea ferroviaria ad Alta Velocità e a Alta Capacità che unirà la Città di Genova a quelle di Milano e Torino;
  - b. La creazione di un polo della logistica nell'area compresa tra Novi Ligure e la Valle Scrivia. Il progetto prevede la realizzazione di una è una piattaforma logistica avanzata (*distripark*) connessa al terminale portuale di Genova e integrata con un sistema di trasporto intermodale il recupero, rilancio e specializzazione dello scalo merci di San Bovo – Novi Ligure (Progetto SISBO – Sistema San Bovo);
  - c. La realizzazione dell'Outlet di Serravalle Scrivia e del polo commerciale della grande distribuzione;
- *Territorialità dell'uso innovativo delle risorse primarie.* Si registra sul territorio una limitata presenza di progetti pilota, in gran parte sostenuti dal Parco Capanne di Marcarolo e dalla Comunità Montana, in collaborazione con i produttori locali, finalizzati al recupero di vitigni autoctoni (es. il Nibbio e il Timorasso) o di colture tradizionali (es. la patata quarantina, le castagne). Sono in corso di progettazione anche alcune iniziative finalizzate alla produzione di energie rinnovabili (il parco Eolico in Val Borbera, la creazione di micro-bacini sulle aste dei quattro principali corsi d'acqua per la generazione di energia idroelettrica, etc.). Si tratta tuttavia di iniziative che ancora non hanno trovato un filone di finanziamento;
- *Territorialità turistica.* Si rintracciano, anche in questa prospettiva, differenti tipologie di territorialità, ciascuna delle quali fa leva su diverse "prese" del territorio. Tra queste:
  - a. *Turismo "leggero"*, legato al paesaggio, alle qualità ambientali, alle attività all'aria aperta (bike, ippoturismo, trekking, etc.). Si tratta di una forma di fruizione turistica in crescita sul territorio, spesso legata all'attività promozionale delle singole strutture ricettive (B&B, Agriturismi);



- b. *Turismo di villeggiatura (seconde case)*. Questa forma di turismo era assai sviluppata nell'Oltregiogo: nei mesi estivi l'area si popolava infatti delle famiglie dei "fuoriusciti" dall'Oltregiogo, che mantenevano in questo modo un certo legame col territorio. Questo tipo di turismo viene normalmente considerato negativamente, per via degli alti costi in termini di consumo di suolo (le case restano disabitate per la maggior parte dell'anno) e il limitato apporto all'economia locale. Tuttavia, *"il suo significato è ambiguo. [...] Se da un lato corre il rischio di inseguire e riprodurre immagini stereotipate - "la borgata alpina" - dall'altro può diventare un soggetto attivo nella riprogettazione del territorio, portando energie nuove attraverso l'associazionismo o sostenendo amministratori dinamici"* (Dansero, Maroni, Ricciardi 2003, p. 124);
- c. *Turismo commerciale*, legato per lo più all'Outlet di Serravalle Scrivia. Si tratta di un turismo mordi e fuggi, il cui raggio d'azione è limitato alla visita del Centro Commerciale, che lascia molto poco al territorio.

I progetti censiti mostrano, nel complesso, una buona capacità di attivare le principali componenti del *milieu*: si tratta, nella maggioranza dei casi, di progetti che mirano al recupero delle tradizioni, alla valorizzazione di prodotti e colture tipiche, alla valorizzazione del patrimonio culturale in chiave turistica. La maggioranza di questi mostra tuttavia capacità limitate di incidere in maniera significativa sul percorso di sviluppo dell'area: si tratta infatti di progetti supportati da deboli risorse economiche. Il Valore Aggiunto Territoriale sviluppato dalla progettualità censita appare, per le stesse ragioni, per lo più limitato al primo tipo (VAT debole): l'esito più rilevante riguarda infatti l'intensificazione delle reti a livello locale e il miglioramento della capacità organizzativa del sistema.

Per quanto riguarda il tema della sostenibilità, il Sistema Locale Territoriale dell'Oltregiogo appare forte da un punto di vista della sostenibilità ambientale, eccezion fatta per alcune aree del novese e della Val Scrivia, fortemente compromesse dallo sviluppo dell'industria pesante. Il Sistema mostra, al contrario, forti lacune sul piano economico e sociale, come emerso chiaramente dall'analisi degli indicatori statistici.

Infine, per quanto concerne il tema dell'identità dello SLoT, intesa come capacità di auto-rappresentazione, auto-progettazione e auto-organizzazione del Sistema, è necessario sottolineare che:

- Da un punto di vista dell'auto-rappresentazione, l'analisi della localizzazione dei confini dell'Oltregiogo nella percezione degli intervistati ha messo in luce alcune divergenze in merito all'estensione dell'area: se da un lato tutti gli attori hanno identificato nella fascia collinare del Gaviese il nucleo centrale dell'Oltregiogo,

dall'altro lato alcune aree restano spesso escluse nelle mappe degli intervistati. Tra queste rientra il Comune di Novi Ligure: le ragioni che stanno alla base della sua esclusione dal territorio dell'Oltregiogo rimandano per lo più a riflessioni in merito alla diversa "vocazione" della cittadina. Al contrario, altri intervistati riconoscono a Novi Ligure un ruolo strategico nel processo di rilancio dell'area: la città a loro avviso, dovrebbe rappresentare il *leader* politico dell'area, oltre che la porta d'accesso di un potenziale sistema integrato di fruizione turistica;

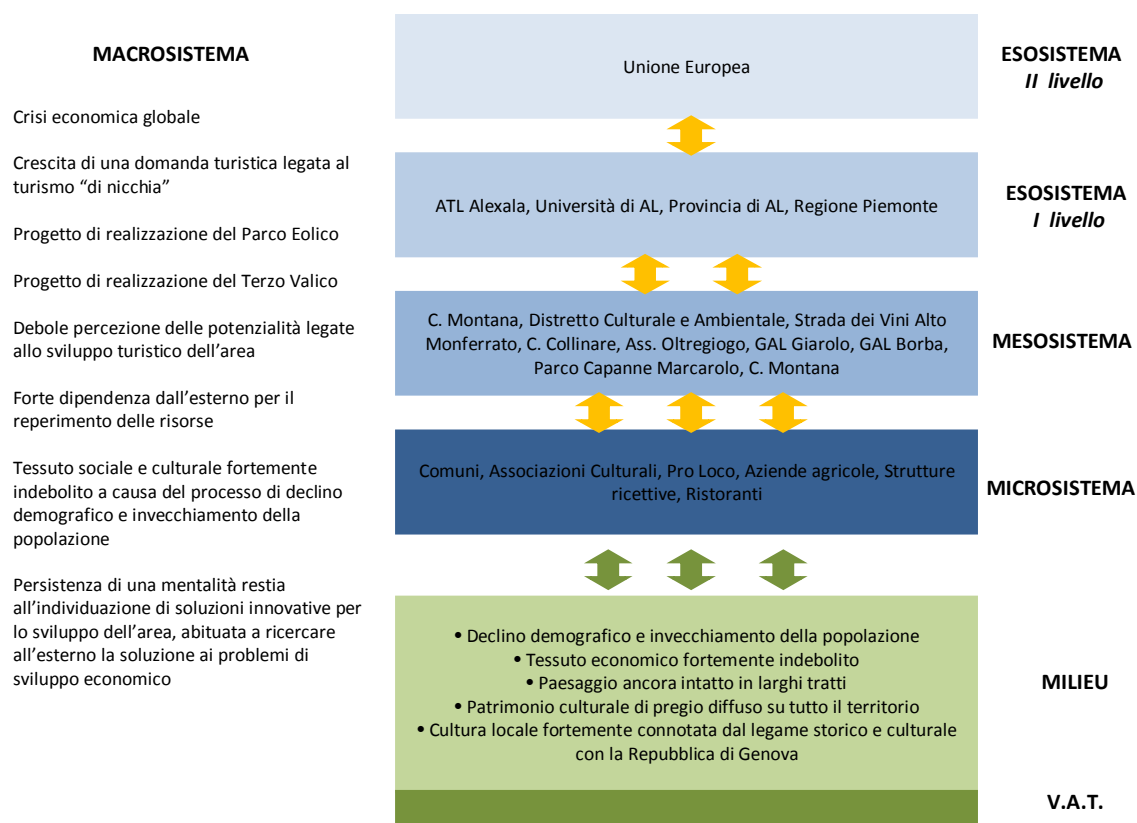
- Emerge, ad ogni buon conto, una sostanziale omogeneità nella percezione degli *stakeholder* in merito alle risorse per lo sviluppo dell'Oltregiogo, anche grazie ai diversi progetti di natura concertativa che si sono susseguiti sull'area, che hanno in qualche modo stimolato il confronto degli attori su tematiche inerenti alla programmazione di area vasta (cfr. cap. 6): la maggioranza degli intervistati individua tra le principali "prese" su cui centrare il percorso di rilancio socio-economico dell'area, la qualità della natura e del paesaggio, da sfruttare in chiave turistica, il patrimonio culturale diffuso, fortemente caratteristico per le evidenti tracce che reca dello stretto legame che per secoli ha unito questo territorio a Genova, le produzioni agricole di nicchia, la produzione di energia rinnovabile;
- Da un punto di vista della capacità progettuale e organizzativa, sebbene alcuni sforzi siano stati compiuti in direzione di un maggior coordinamento tra le diverse iniziative, il territorio stenta tuttavia a individuare una struttura organizzativa in grado di guidare il processo di rilancio dell'area in chiave turistica. In questo senso l'esperienza del Distretto Culturale e Ambientale dell'Oltregiogo appare la più significativa, sebbene la debole dotazione finanziaria del Distretto renda difficile la promozione di iniziative di un certo impatto.

La figura che segue sintetizza i principali elementi del Sistema Territoriale dell'Oltregiogo emersi dall'indagine. Scopo della rappresentazione non è tanto quello di riprodurre in maniera puntuale il complesso intreccio di relazioni che intercorrono tra gli attori dello SLoT<sup>101</sup>, quanto piuttosto fornire una rappresentazione sintetica delle principali caratteristiche del sistema, ovvero delle sue componenti: (i) gli attori dello SLoT, locali e sovra locali, distribuiti nei diversi ambiti d'interazione; (ii) le componenti del *milieu*; (iii) le relazioni tra attori locali e sovra locali (reti lunghe e reti corte); (iv) le relazioni tra gli attori del sistema e il *milieu* locale; (v) i principali elementi che compongono il macrosistema entro cui si colloca lo SLoT.

---

<sup>101</sup> Da questo punto di vista, maggiore precisione potrebbe derivare senz'altro dall'utilizzo degli strumenti della *network analysis* applicati all'analisi dell'interazione tra i diversi attori dello SLoT.

Figura. Rappresentazione grafica del Sistema Locale Territoriale dell'Oltregiogo



Fonte. Elaborazione dell'autrice

## 1.2 Il Sistema Locale Territoriale della Pedemontana Vicentina

Il primo dato che emerge dallo studio della progettualità realizzata sull'area della Pedemontana Vicentina è la presenza di insieme piuttosto eterogeneo di soggetti attivi nel campo della progettualità collettiva. Tra questi, le Associazioni di Categoria occupano un posto di primo piano. Le iniziative promosse da tali attori<sup>102</sup>, sebbene raramente siano l'esito di un processo di attivazione dal basso, tuttavia raggiungono livelli di forte partecipazione da parte dei soggetti privati dell'area. Tra gli enti istituzionali, un ruolo di primo piano nella promozione dello sviluppo del territorio è svolto senz'altro dalle Comunità Montane "dall'Astico al Brenta" e "Alto Astico e Posina". Le due Comunità hanno realizzato negli anni azioni fondamentali per il rilancio dell'economia locale, in

<sup>102</sup> Tra le iniziative promosse dall'Associazione Coldiretti di Thiene ricordiamo l'organizzazione di alcuni mercati contadini, la creazione e la pubblicizzazione di una rete di aziende agricole che praticano vendita diretta, la creazione delle "Botteghe di campagna amica", una rete di botteghe che vendono prodotti a Km zero. Tra le attività promosse da Confcommercio – mandamento di Thiene, ricordiamo invece la manifestazione "Ristoranti d'autore", il "Gran galà dei prodotti tipici", il mercato tradizionale di Thiene e numerose altre iniziative.

direzione di un maggior sviluppo delle attività turistiche e della valorizzazione delle produzioni tradizionali.

In pochi anni si assiste alla nascita di nuovi soggetti collettivi (si pensi all'Associazione Strada del Torcolato e dei vini di Breganze, alla Rete dei Musei dell'Alto Vicentino, al Consorzio di Tutela della Ciliegia Marostica, all'Associazione Pedemontana.Vi Turismo, ecc.) e al crescere della loro interazione nell'elaborazione di progetti anche in *partnership* con soggetti sovra locali. La collaborazione progettuale tra i soggetti del territorio ha ricevuto senz'altro una importante spinta iniziale dettata dalla possibilità di accedere a finanziamenti regionali e statali, si pensi all'esperienza dei Patti Territoriali e delle Intese Programmatiche d'Area. Terminata la stagione dei programmi istituzionali di promozione dello sviluppo locale, si assiste adesso alla nascita di una progettualità più spontanea, dettata dalla percezione della necessità di intraprendere un nuovo percorso di sviluppo. Si tratta, al momento, di una progettualità che resta ancora frammentata, guidata da soggetti collettivi che collaborano più o meno sporadicamente all'organizzazione di alcune iniziative. Manca, tuttavia, la condivisione di un programma organico di interventi, in grado di orientare lo sviluppo dell'area.

Il territorio appare dunque caratterizzato, a livello di mesosistema, da una buona presenza di attori collettivi di natura pubblica e privata, le cui attività stentano tuttavia a trovare il giusto grado di coordinamento. Si tratta di soggetti fortemente interconnessi con i soggetti dell'esosistema di primo livello, sebbene più sporadici appaiono i contatti con soggetti appartenenti all'esosistema di secondo livello. Riprendendo la tipologia proposta da Peano, è quindi possibile classificare il Sistema Territoriale della Pedemontana Vicentina come un sistema aperto ma ancora fortemente frammentato al suo interno. Da questo punto di vista, il principale ostacolo al suo sviluppo potrebbe derivare dall'incapacità di costruire una visione condivisa del futuro dell'area tra le istituzioni e gli attori sociali, che dia forma al posizionamento del sistema locale nell'ambito regionale.

Per quanto concerne le caratteristiche del *milieu*, l'area analizzata mostra caratteristiche fortemente eterogenee al suo interno. Il territorio della pianura thienese possiede una vocazione fortemente industriale, che mostra una buona tenuta anche negli anni più recenti, seppur con alcune modificazioni al suo interno, in direzione di una maggior "terziarizzazione" dell'industria e di una riduzione del comparto tessile, che costituisce la specializzazione produttiva tradizionale dell'area. L'area montagnosa della Comunità Montana Astico e Posina, affetta da gravi problemi di spopolamento nei comuni più alti, ha cercato negli ultimi dieci anni di sviluppare alcune funzioni turistiche per lo più legate al polo attrattivo di Tonzetta del Cimone, i cui impianti si connettono a quelli della rinomata stazione sciistica di Folgaria, in Trentino. Il Comune ha investito molto sul settore turistico, in direzione di una maggior destagionalizzazione dei flussi turistici,

sviluppando un'offerta legata al turismo sportivo (campi da golf, tennis, piscine, piste per mountain bike, etc.). L'area collinare ai piedi dell'Altopiano di Asiago mostra invece una vocazione più legata alla produzione vitivinicola e alla valorizzazione dei prodotti tipici. Quest'area possiede discrete potenzialità di sviluppare funzioni turistiche legate soprattutto alla fruizione delle ville palladiane, sebbene ampi tratti della collina più bassa siano stati ormai fortemente compromessi dal dilagare dello *sprawl* residenziale e industriale.

Sul territorio della Pedemontana vicentina è quindi possibile rintracciare territorialità estremamente differenziate, tra le quali ricordiamo:

- *Territorialità dell'uso tradizionale del territorio*, limitata ad alcune zone montagnose della valle Astico e Posina, e della fascia collinare più prossima all'Altopiano di Asiago;
- *Territorialità dello sviluppo industriale* di stampo fordista, legata per lo più all'industria siderurgica nell'area di Schio e alle multinazionali del tessile nell'area del thienese. Questo tipo di territorialità contrasta in maniera evidente con lo sviluppo di una territorialità fondata sulla valorizzazione in chiave turistica delle risorse del *milieu*, sebbene alcuni intervistati sostengano sia auspicabile anche per quest'area lo sviluppo di alcune funzioni turistiche legate ad esempio al turismo aziendale;
- *Territorialità artigiana e delle piccole industrie*, fortemente caratterizzante il territorio pianeggiante e della bassa collina. L'area è infatti disseminata di piccole imprese sparpagliate sul territorio. La frammentazione del tessuto industriale determina problemi notevoli di congestionamento del traffico sulle principali direttrici dell'area, oltre che effetti deleteri sulla qualità paesaggistica dell'area;
- *Territorialità dell'agricoltura di qualità*: è possibile rintracciare sull'area Pedemontana una molteplicità di prodotti enogastronomici tipici e di alta qualità, anzitutto i vini e i formaggi ma anche alcuni prodotti tradizionali recentemente recuperati e valorizzati, si pensi alla Ciliegia tipica di Marostica;
- *Territorialità turistica*, soprattutto in alcuni comuni della fascia pedemontana. Tra le diverse forme di fruizione turistica dell'area ricordiamo:
  - a. Il turismo rurale, basato su una ricettività diffusa e sulla valorizzazione delle risorse ambientali, per lo più in chiave sportiva: da qualche anno l'area è stata individuata quale meta ideale dai cicloturisti. Sull'area sono presenti anche itinerari da realizzare a cavallo e numerosi itinerari trekking, recentemente mappati e segnalati dalle Comunità Montane;

- b. Il turismo legato ai prodotti tipici, principalmente nell'area collinare attorno a Breganze;
- c. Il turismo culturale legato alle ville palladiane. Si tratta in realtà attualmente di un turismo mordi e fuggi, per lo più di grandi comitive, che genera scarse ricadute sul territorio. Le ville palladiane vengono comunque identificate dalla maggioranza degli intervistati come la principale risorsa turistica dell'area, in grado di attrarre potenzialmente consistenti flussi turistici;
- d. Il turismo degli impianti sciistici e degli alberghi, per lo più concentrato nell'area di Tonezza del Cimone.

Dall'analisi della progettualità realizzata a livello locale emerge una discreta presenza di progetti di natura endogena con buone capacità di incidere sul percorso di sviluppo dell'area, si pensi alla costituzione del Consorzio della Ciliegia Marostica, alla creazione della rete museale dell'Alto Vicentino, alla Strade del Torcolato e dei vini di Breganze, ai mercati contadini e alle iniziative realizzate dal gruppo "Ristoranti d'autore". Il Valore Aggiunto (VAP) dei singoli progetti appare dunque mediamente elevato. Per quanto riguarda il Valore Aggiunto Territoriale complessivamente prodotto dalla progettualità esaminata, se è senz'altro vero, da un lato, che i progetti censiti non incidono soltanto sulla capacità degli attori di mettersi in rete (VAT debole) ma, al contrario, mirano alla valorizzazione delle risorse del *milieu* con un apporto di risorse tale da poter incidere in maniera significativa sullo sviluppo dell'area, dall'altro lato il carattere frammentato della progettualità analizzata fa sì che non tutte le "prese" del territorio siano messe in valore. Il Valore Aggiunto complessivamente prodotto appare dunque di livello intermedio: la mancanza di un piano integrato di sviluppo dell'area, fondato su una attenta considerazione di tutte le componenti del milieu, potrebbe nel lungo periodo avere infatti conseguenze deleterie.

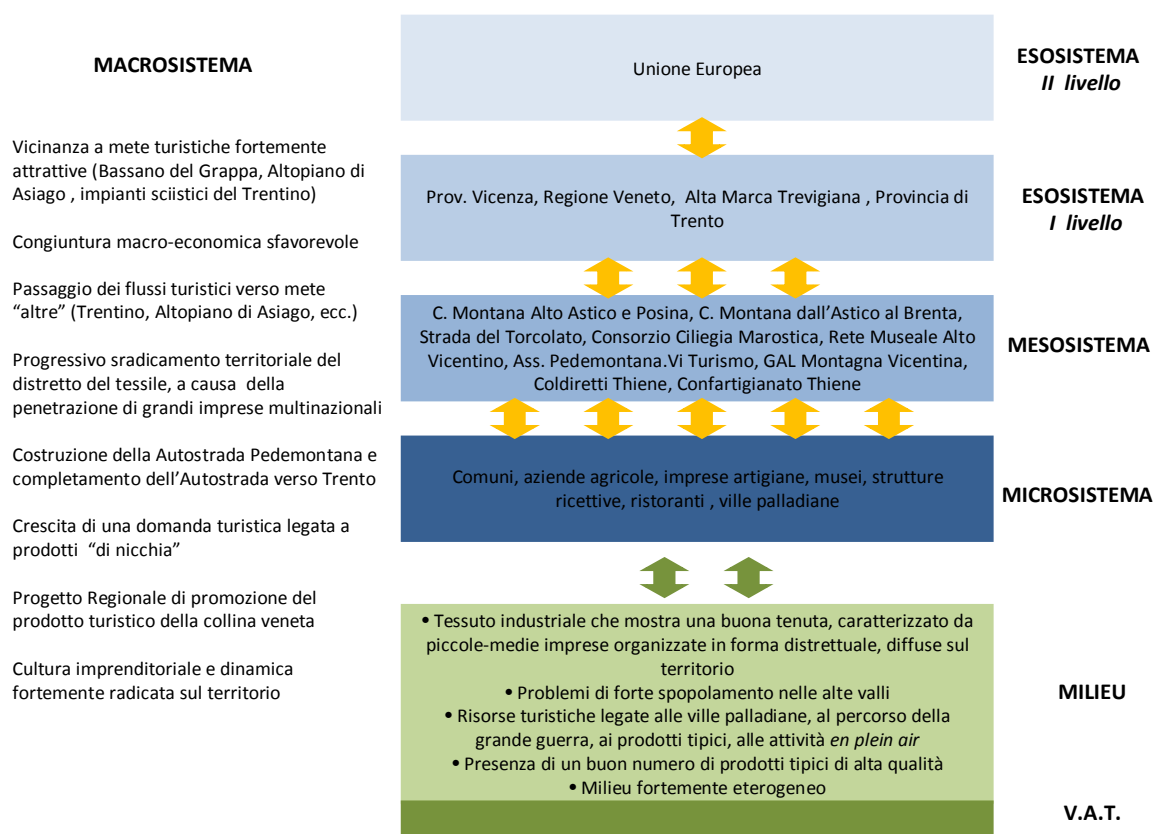
In riferimento al tema della sostenibilità, ossia alla capacità del modello di sviluppo di mantenere e accrescere nel medio-lungo periodo i valori sociali, culturali, ambientali economici del territorio, l'area mostra forti differenze interne. Se da un punto di vista socio-economico il territorio della pianura del thienese mostra buone capacità di tenuta, mentre più debole è la sostenibilità ambientale dell'area, a causa del forte sviluppo industriale, caratterizzato per altro da un tessuto imprenditoriale polverizzato e diffuso sul territorio, al contrario le zone di montagna e di collina presentano condizioni ambientali migliori ma maggiori difficoltà sul piano economico e sociale. In riferimento alla progettualità censita, se è vero, come sottolinea Dematteis (2001, p. 13), che *"Il valore aggiunto territoriale, nella sua versione "forte" [...], può essere anche una misura della sostenibilità di progetti e azioni"*, ne dobbiamo dedurre che la sostenibilità

complessiva delle azioni censite appare di fatto potenzialmente compromessa dal carattere eccessivamente disarticolato di queste.

Infine, in riferimento al tema dell'identità, intesa non soltanto in termini di senso di appartenenza, ma anche come capacità di auto-rappresentazione, auto-progettazione e auto-organizzazione, le interviste hanno messo in luce l'assenza di una rappresentazione univoca del sistema territoriale da parte degli attori intervistati. L'analisi delle mappe mentali realizzate dagli attori ha messo in luce la difficoltà di individuare un'area "centrale", fortemente avvertita da tutti come perno del sistema territoriale. Tra le rappresentazioni più ricorrenti è possibile distinguere anzitutto quelle che individuano il Comune di Thiene come centro nevralgico dell'area e quelle che lo fissano in Breganze. Altre rappresentazioni escludono invece entrambi i comuni dai confini del Sistema Territoriale della Pedemontana Vicentina, comprendendo esclusivamente il territorio montagnoso o collinare. Opinioni divergenti si registrano anche in merito all'estensione dell'area inclusa nella rappresentazione: se da un lato alcuni attori individuano un'area molto ristretta, sostenendo sia necessario centrare la progettualità su un territorio fortemente omogeneo da un punto di vista socio-economico e morfologico, dall'altro lato altri attori sostengono sia necessario per ragioni strategiche coinvolgere nella progettazione un'area molto ampia. Allo stesso modo, il territorio stenta a individuare un modello di *governance* che lo renda identificabile a tutti gli effetti come nuovo attore collettivo.

La figura seguente schematizza il Sistema Locale Territoriale della pedemontana vicentina, integrando il modello SLoT con il modello di interazione uomo-ambiente messo a punto da Bronfenbrenner.

Figura. Rappresentazione grafica del Sistema Territoriale Locale della pedemontana vicentina



Fonte. Elaborazione dell'autrice

Osservando la figura notiamo a livello di micro e mesosistema la presenza di un buon numero di attori pubblici e privati, semplici e collettivi e un intenso scambio di relazioni reciproche tra i due livelli, segno della presenza di un tessuto socio-economico ancora piuttosto dinamico. Osserviamo anche la presenza di un numero relativamente allargato di attori anche nell'esosistema di primo livello, mentre più limitati appaiono i rapporti dello SLoT con gli attori più lontani (ecosistema di secondo livello). La mancanza di coordinamento tra le iniziative in corso di realizzazione sul territorio e l'assenza di una strategia largamente condivisa per lo sviluppo di area vasta si riflette tuttavia nelle deboli relazioni intrattenute dal sistema con il *milieu*. Per gli stessi motivi, è debole anche il Valore Aggiunto Territoriale complessivamente prodotto dai progetti mappati.

L'analisi comparata della schematizzazione proposta e della stessa schematizzazione realizzata per il territorio dell'Oltregiogo mette in luce le analogie e le differenze che intercorrono tra i due sistemi: la più debole dotazione, per quanto concerne l'Oltregiogo, sia in termini di risorse del *milieu* che in termini di attori attivi nella progettualità collettiva; il più debole intreccio di relazioni sia a livello locale che sovra locale; un intreccio più forte di relazioni tra il sistema e le risorse del *milieu* locale, grazie all'elaborazione di una strategia largamente condivisa sullo sviluppo dell'area da parte



degli *stakeholder* locali; un valore aggiunto territoriale prodotto dei progetti in corso di realizzazione sull'area altrettanto debole a causa della debole dotazione finanziaria di questi.

#### 4. Alcune riflessioni conclusive sull'intervento di ricerca-azione

Il paragrafo contiene alcune riflessioni conclusive in merito al processo di ricerca-azione realizzato nell'Oltregiogo (cfr. cap. 4 e 6). Come è stato sottolineato, è possibile definire la ricerca-azione come un particolare tipo di lavoro sociologico (Bagnasco 2002) il cui obiettivo consiste nel produrre cambiamenti rispetto a un quadro iniziale che presenta alcune problematiche attraverso la partecipazione dell'oggetto nell'azione di ricerca (Ciffiello, in Minardi, Ciffiello 2005). Rispetto ad altri tipi di lavoro sociologico<sup>103</sup>, il lavoro di ricerca-azione si distingue in quanto gli effetti dell'azione del sociologo sulla realtà sociale appaiono più immediati. Da un punto di vista metodologico, le principali complicazioni derivano dal forte coinvolgimento del ricercatore nelle attività del gruppo sociale oggetto della ricerca. In questo modo si riduce la distanza tra soggetto e oggetto dell'analisi, determinando la possibilità di influenze reciproche che possono minacciare la scientificità del lavoro di analisi e ridurre l'attendibilità dei risultati. A questo proposito, è stato sottolineato come le attività di ricerca condotte all'interno di un processo di ricerca-azione debbano essere svolte usando il massimo rigore scientifico. Il ricercatore impegnato nelle attività di ricerca nell'ambito di un percorso di ricerca-azione mira infatti a raggiungere obiettivi di ricerca specifici seguendo una metodologia rigorosa, che consenta di ottenere risultati affidabili, attraverso i quali realizzare generalizzazioni e confronti. La sua prospettiva, in questo momento, non è quella dell'azione, ma quella della ricerca. L'applicazione di una metodologia di ricerca rigorosa costituisce anzi uno dei principali compiti del ricercatore coinvolto in un processo di ricerca-azione. Tra gli altri ruoli da esso svolti ricordiamo:

- La descrizione. E' compito del ricercatore fornire descrizioni attendibili dei fenomeni sociali osservati, attraverso gli strumenti della teoria sociologica e l'utilizzo di metodologie sicure (qualitative e quantitative) di rilevazione. Nella ricerca-azione spesso le attività di ricerca vengono svolte assieme al gruppo-committente. Compito del sociologo è quindi quello di monitorare sull'utilizzo di strumenti adatti di ricerca e vigilare sul rigore dei risultati conseguiti;

---

<sup>103</sup> Bagnasco (2002) ne individua quattro: la sociografia, l'analisi sociologica, la critica sociale, la sociologia applicata (cfr. cap. 4).

- L’analisi. Obiettivo del sociologo è fornire spiegazioni attendibili dei fatti osservati, individuando i meccanismi che li hanno generati, analizzando le logiche che sottendono al comportamento degli attori. Nella ricerca-azione, in particolare, è compito del sociologo guidare il gruppo nella riflessione, nell’interpretazione delle informazioni, degli avvenimenti, nella critica, riconducendo costantemente la discussione alla problematica generale cui si intende rispondere;
- La sintesi. Dopo la fase di analisi e riflessione è necessario condurre gli attori coinvolti nel processo di concertazione verso la costruzione di nuovi significati, l’individuazione di obiettivi specifici d’azione e la progettazione di un programma d’intervento;
- La facilitazione. Compito del sociologo è anche quello di facilitare il dialogo tra gli attori, vigilando sulla possibilità di ciascuno di esprimere le proprie idee;
- La documentazione. E’ necessario che al termine dell’esperienza tutta l’attività venga accuratamente documentata. In questo modo i risultati della ricerca-azione serviranno a conseguire avanzamenti sul piano della teoria sociologica e della metodologia della ricerca sociale.

In riferimento alla ricerca-azione realizzata nel territorio dell’Oltregiogo, è possibile avanzare alcune riflessioni conclusive. I risultati delle attività svolte sono da rintracciare su più piani:

- Sul piano del processo di auto-scoperta ed emersione delle competenze, il processo ha avuto l’esito di favorire la riflessione degli attori in merito ai punti di forza e di debolezza dell’area e alle prospettive di sviluppo. Nel corso del percorso gli attori hanno saputo precisare obiettivi e aspirazioni generiche in programmi e progetti concreti di sviluppo, realizzati a partire da un’attenta diagnosi delle risorse e delle potenzialità di valorizzazione del *milieu* locale. Sotto questo punto di vista, i principali risultati riguardano: (i) la formulazione di obiettivi di sviluppo condivisi dagli attori locali, che rimandano allo sviluppo dei flussi turistici attraverso il coordinamento dell’offerta culturale e ricettiva, alla promozione e al recupero dei prodotti tradizionali dell’area, al recupero e alla valorizzazione delle tradizioni popolari; (ii) l’individuazione di un programma dettagliato di azioni finalizzate al conseguimento degli obiettivi complessivi del progetto; (iii) l’attivazione di una cabina di regia specializzata nel *fund raising*, allo scopo di rintracciare le risorse necessarie all’implementazione delle azioni;
- Sul piano dell’integrazione orizzontale e verticale e delle competenze auto-organizzative i principali esiti dell’azione condotta riguardano l’allargamento del

gruppo d'azione attraverso l'aggregazione di nuovi attori - ad esempio il coinvolgimento del Comune di Novi Ligure nel processo di concertazione e nelle attività progettuali - l'individuazione di una struttura di *governance* per l'implementazione delle azioni. Sul piano della *governance* verticale molto resta ancora da fare: il territorio appare ancora troppo chiuso in se stesso, incapace di stabilire le reti lunghe senza le quali difficilmente sarà possibile rintracciare le risorse necessarie.

E' possibile immaginare che tali risultati sarebbero stati difficilmente conseguiti in assenza dell'intervento metodologico e sostanziale dello *spin-off* accademico dell'Università del Piemonte Orientale. L'intervento di un attore esterno al territorio con competenze scientifiche e metodologiche ha da un lato fornito agli attori locali alcune garanzie in merito all'imparzialità del processo, favorendo l'aggregazione degli attori; dall'altro lato ha consentito l'elaborazione di analisi più precise e migliorato la qualità della progettazione. Nel complesso, i risultati conseguiti mettono in luce le forti potenzialità dell'impianto metodologico della ricerca-azione. Al tempo stesso, non bisogna sottacere i principali rischi legati all'utilizzo di questa metodologia, che a mio avviso vanno ravvisati nei seguenti punti:

- Il rischio di trascurare l'attività di ricerca, tralasciando le necessarie attività di documentazione e focalizzando l'attenzione sugli aspetti che afferiscono al campo dell'azione;
- il rischio, come conseguenza del punto precedente, di formulare valutazioni poco obiettive a causa dell'eccessivo coinvolgimento nei processi;
- il rischio di venire percepiti in maniera poco corretta dai soggetti coinvolti nel processo di concertazione. Si ravvisa a questo proposito la possibilità che si verifichino due situazioni opposte: da un lato situazioni in cui il ricercatore è percepito esclusivamente come "animatore" del processo (colui che convoca le riunioni, che svolge attività di animazione territoriale, facilitazione nelle riunioni, etc.); dall'altro lato situazioni in cui la figura del ricercatore viene identificata con quella del "consulente esterno": colui che dispensa soluzioni "da manuale", poco calate nelle reali problematiche del territorio.

## BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (2005), *Governo e Governance: reti di modalità di cooperazione nel territorio regionale*, Secondo Rapporto Annuale dell'Istituto per il Lavoro, Franco Angeli, Milano.
- Aimone S., Buran P., Adamo F., Fossati R. (2001), *Dinamismo e marginalità nella collina piemontese*, Working paper n. 155, Ires Piemonte, Torino.
- Allegretti U. (2006), "Verso una nuova forma di democrazia: la democrazia partecipativa", in *Democrazia e diritto*, n. 3, pp. 7-13.
- Allegretti U. (2006a), "Basi giuridiche della democrazia partecipativa in Italia: alcuni orientamenti", in *Democrazia e diritto*, n. 3, pp. 151-166.
- Allegretti U. (2006b), "Democrazia partecipativa e controllo dell'amministrazione", in *Democrazia e diritto*, n. 4, pp. 71-79.
- Amin A., (1998), "Una prospettiva neo-istituzionalista dello sviluppo locale", in *Sviluppo locale*, n. 8, pp. 75-94.
- Antonioli Corigliano M., Viganò G. (2000), *La qualità d'area turistica. Materiali del Master in Economia del Turismo*, MIMEO, Milano.
- Archer B.H. (1997), *Tourism Moultipliers: the State of the art*, University of Wales Press, Bangor.
- Arnstein S. R. (1969), *A Ladder of Citizen Participation*, *JAIP*, vol. 35, n. 4, pp. 216-224, <http://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-of-citizen-participation.html>
- Augustoni A., Giuntarelli P., Velardi R. (a cura di) (2007), *Sociologia dello spazio, dell'ambiente e del territorio*, Franco Angeli, Milano.
- Bagnasco A. (1977), *Tre Italie: La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna.
- Bagnasco A. (1994), *Fatti sociali formati nello spazio*, Franco Angeli, Milano.
- Bagnasco A. (1999), *Tracce di comunità*, Il Mulino, Bologna.
- Bagnasco A. (2003), *Società fuori squadra*, Il Mulino, Bologna.

- Bagnasco A. (2007), *Prima lezione di sociologia*, Laterza, Bari-Roma.
- Baccaro L., Papadakis K. (2008), "I problemi della governance partecipativo deliberativa", in *Stato e mercato* n. 84, p. 475-498.
- Balestrieri G. (2005), *Il turismo rurale nello sviluppo territoriale integrato della toscana*, IRPET, Firenze,  
<http://www.svilupporurale.it/pdf/Il%20turismo%20rurale%20nello%20sviluppo%20territoriale%20integrato%20della%20Toscana.pdf>
- Baraldi S., Roggero F. (ottobre 2007), I centri commerciali naturali. Analisi di contesto, Provincia di Alessandria.
- Barbera F. (2001), "Le politiche della fiducia. Incentivi e risorse sociali nei Patti Territoriali", in *Stato e Mercato*, n. 63, pp. 414-449.
- Barbera F. (2004-2005), "Progettare in condizioni avverse. Progettualità, territorio, e sviluppo locale nel PIT delle minoranze linguistiche in Molise", in *Sviluppo Locale*, vol. XI, n. 26.
- Barbera F. (2009), Inclusione progettuale, spiegazione attraverso meccanismi e valutazione realistica, Scuola Estiva di sviluppo locale "S. Brusco", Seneghe.
- Barca F. (2009), Un'agenda per la riforma della politica di coesione. Una politica di sviluppo rivolta ai luoghi per rispondere alle sfide e alle aspettative dell'Unione Europea,  
[http://www.dps.tesoro.it/documentazione/comunicati/2010/rapporto%20barca%20\(capitoli%201%20e%205\) ita%2001\\_07\\_2010.pdf](http://www.dps.tesoro.it/documentazione/comunicati/2010/rapporto%20barca%20(capitoli%201%20e%205) ita%2001_07_2010.pdf)
- Barnes J.A. (1954), "Class and Committeies in a Norvegian Island Parish", in *Human relations*, n. 7, pp. 39-58.
- Barnes P. (2006), *A Guide to Reclaiming the Commons*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Bartezzaghi E., Bonomi A., Palmieri D., Ricciardi A., Rullani E. (2008), "Casi di reti: una mappa in 90 casi", in AIP – Associazione Italiana della Produzione (a cura di), *Reti di impresa oltre i distretti – Nuove forme di organizzazione produttiva e di assetto giuridico*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Barzelay M., (1992), *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*, University of California Press, Berkeley.

- Bauman Z. (1995), "Da Pellegrino a turista", in *Rassegna Italiana di Sociologia*, vol. 36, n. 1, pp. 3-26.
- Bauman Z. (2000), *Liquid Modernity*, Cambridge, Polity Press, trad. It. *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari.
- Bauman Z. (2001), *Voglia di comunità*, Laterza editori.
- Bauman Z. (2007), *Modus vivendi. Inferno e utopia del mondo liquido*, Laterza, Roma-Bari.
- Beato F. (1999), *Parchi e società: turismo sostenibile e sistemi locali*, Liguori, Napoli.
- Beato F. (1999), *Parchi e società: turismo sostenibile e sistemi locali*, Liguori, Roma.
- Becattini G. (1979), "Dal "settore" industriale al "distretto" industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale", *Rivista di economia e politica industriale*, n. 1.
- Becattini G. (a cura di) (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Becattini G. (a cura di) (1989), *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna.
- Becattini G. (2000), *Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Svolgimento e difesa di un'idea*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Becattini G., Rullani E. (1993), "Sistema locale e mercato globale", in *Economia e Politica Industriale*, n. 80, pp. 25-48.
- Becchi Collidà A., Ciciotti E., Mea A. (1989), *Aree interne, tutela del territorio e valorizzazione delle risorse*, Franco Angeli, Milano.
- Beck U. (1999), *Che cos'è la globalizzazione. Rischi e prospettive della società planetaria*, Carrocci, Roma.
- Bella G. (2003), "L'impatto del turismo sulla popolazione degli abitanti", in Atti del IV Convegno nazionale dei sociologi dell'ambiente, <http://urbancenterbrescia.it/wp-content/uploads/2010/08/bella.pdf>
- Beltrame C., Subbrero G. (dicembre 2001), *L'economia Ovadese. Analisi di una struttura produttiva*, Ce.D.R.E.S. - Provincia di Alessandria.

- Beltrame C., Subbrero G. (dicembre 2002), *Il Novese. Crisi, riorganizzazione e rilancio di un sistema economico*, Quaderno Ce.D.R.E.S. n. 209, Alessandria.
- Beltrame C., Subbrero G. (gennaio 2009), *L'economia della Provincia di Alessandria nel 2007-2008*, Quaderno Ce.D.R.E.S. n. 217, Alessandria.
- Bernardi U., Filippi V. (2004), *Dal turismo ai turismo, Trasformazioni sociali e sfide culturali*, in Savelli A., *Turismo, territorio, identità*, Franco Angeli, Milano.
- Berque A. (1990), Médiance, de milieux en paysages, in *Revue de géographie de Lyon*, vol. 65, n. 65.
- Berta G. (2004), *Metamorfosi: l'industria italiana fra declino e trasformazione*, Bocconi editore, Milano.
- Berta G. (2008), *La questione settentrionale. Economia e società in trasformazione*, Feltrinelli, Milano.
- Berta G, Ciaffi D. (2007), Appunti per un approccio percettivo al progetto urbano. La rilettura della metodologia di Kevin Lynch alla luce di alcune esperienze contemporanee, in *Appunti di politica territoriale*, n. 13, pp. 63-86.
- Berta G., Pichierri A. (a cura di) (2007), *Libro bianco per il Nord Ovest. Dall'economia della manifattura all'economia della conoscenza*, Marsilio, Venezia.
- Betti M. (2001), Struttura produttiva e performance economiche del Sistema locale del lavoro di Thiene, in *Rivista di Economia e Statistica del Territorio*, vol. 1.
- Bimonte S., Punzo L.F. (luglio 2003), "Turismo e sviluppo sostenibile locale nei sistemi microinsulari", EdATS Working Papers Series, n.1.
- Biolghini D. (2008), Aree fragili e progetti di Distretto di Economia Solidale, Rete Leader. *Rivista dello sviluppo rurale*, n. 14, pp. 10-13.
- Bobbio (a cura di) (1994), *Di questo accordo lieto*, Rosenberg & Sellerier, Torino.
- Bobbio L. (1996), *La democrazia non abita a Gordio*, Franco Angeli, Milano.
- Bobbio L. (2000), Produzione di politiche a mezzo di contratti nella pubblica amministrazione italiana», in *Stato e Mercato*, n. 58, pp. 111-142.
- Bobbio L. (2000a), *La democrazia non abita a Gordio*, Franco Angeli, Milano.
- Bobbio L. (2002), Le arene deliberative, in *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, n. 3.

- Bobbio L. (2004), *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- Bobbio L. (2004a), Istituzioni e trasformazioni territoriali: quale tipo di governo, in Indovina F. (a cura di), *Il territorio derivato*, Franco Angeli, Milano, pp. 109-119.
- Bobbio L. (2005), La democrazia deliberativa nella pratica, in *Stato e Mercato*, n. 73.
- Bobbio L. (2006), Dilemmi della democrazia partecipativa, in *Democrazia e diritto*, n. 4 pp. 11-26, [http://www.sociologia.uniroma1.it/users/moini/Bobbio\\_07.pdf.pdf](http://www.sociologia.uniroma1.it/users/moini/Bobbio_07.pdf.pdf)
- Bobbio L. (2007), *Amministrare con i cittadini. Viaggio tra le pratiche di partecipazione in Italia*, Rubettino Editore Srl, Roma.
- Bobbio L., Rosso E. (2003), Torino tra Lione e Milano: politiche e istituzioni di governo metropolitano, in *Urbanistica dossier*, n. 60.
- Bobbio L., Gastaldi F. (2003), Piani strategici, sviluppo e condivisione, in Properzi P. (a cura di), *Rapporto dal Territorio 2003*, Edizioni INU, Roma.
- Bobbio L., Ravazzi, S (2006), Cittadini comuni e decisioni pubbliche. L'esperienza di una giuria di cittadini, in *Studi organizzativi*, n. 2, pp. 89-112.
- Bohman J. (1996), *Public Deliberation. Pluralism, Complexity, and Democracy*, MIT Press Cambridge.
- Bonanni M., Penco, M. (2006), *Preferenze o argomentazioni congelate? Esperienze di democrazia discorsiva*, Franco Angeli, Milano.
- Bonora P. (a cura di) (2001), *SLoT quaderno 1*, Baskerville, Bologna.
- Borelli G. (a cura di) (2008), *Tracce di governance. Comunità e sviluppo locale nella media valle del Po*, Franco Angeli, Milano.
- Borgatti S. P., Candance J., Everett M.G. (1998), Le misure reticolari del capitale sociale, trad. it di "Network Measures of social Capital", in *Connections*, n. 21, p. 27 – 36.
- Borrione P., Santagata W. (2007), "Il nuovo Monferrato: territorio e identità", in Santagata W., Trimarchi M. (a cura di), *Turismo culturale e crescita del territorio. Identità, tradizioni e piaceri nel Monferrato*, Franco Angeli, Milano.
- Bronfenbrenner U. (1979), *Ecology of Human Development*, trad. it. (1986) *Ecologia dello sviluppo umano*, Il Mulino, Bologna.



- Brunetta G., Morandi C. (2007), *Polarità commerciali e trasformazioni territoriali. Un approccio interregionale*, Alinea editrice, Firenze.
- Burt R. (1992), *Structural Holes*, Harvard University Press, Cambridge.
- Brusco S. (1989), *Piccola impresa e distretti industriali*, Rosenberg e Sellier, Torino.
- Buonincontri P. (2011), "Il turismo per lo sviluppo locale di aree marginali", in IRAT - CNR (2011), *XVII Rapporto sul turismo italiano*, Mercury Srl – Turistica, Firenze.
- Buonincontri P., Volpe T. (2011), "Turismo e sviluppo locale", in IRAT - CNR (2011), *XVII Rapporto sul turismo italiano*, Mercury Srl – Turistica, Firenze.
- Burckley R. (1994), "A frame work for ecotourism", in *Annals of Tourism Research*, vol. 21, n. 3, pp. 661 – 669.
- Burroni L. (2001), *Allontanarsi crescendo. Politica ed economia in Veneto e Toscana*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Burroni L., Crouch C., Keune M. (2005), Governance caleidoscopica, debolezza istituzionale e sviluppo locale, in *Stato e Mercato* n. 75, p. 423-453.
- Burt. R.S. (2005), Il capitale sociale dei buchi strutturali, in *Sociologia e politiche sociali*, n. 5.
- Butera F. (2005), *Metodi di analisi del lavoro e delle organizzazioni*, Università di Milano Bicocca, Milano.
- CAIRE (2010), "Atlante nazionale del territorio rurale", Caire Urbanistica, Reggio Emilia, [http://www.caire.it/upl/atl\\_rut\\_maf.pdf](http://www.caire.it/upl/atl_rut_maf.pdf)
- Camagni R. (1996), Lo sviluppo urbano sostenibile: le ragioni e i fondamenti di un programma di ricerca, in Camagni R. (a cura di), *Economia e Pianificazione della Città Sostenibile*, Il Mulino, Bologna.
- Camagni R., Gibelli M. C. (2005), "La pianificazione strategica in Italia: i rischi di un modello neo-corporativo", in *Eddyburg*, <http://www.eddyburg.it/article/articleview/3094/1/95?PrintableVersion=enabled>
- Capello R. (2004), *Economia regionale. Localizzazione, crescita regionale e sviluppo locale*, Il Mulino, Bologna.
- Cardoso F. H., Faletto E. (1971), *Dipendenza e sviluppo in America latina: saggio di interpretazione sociologica*, Feltrinelli, Milano.

- Caroli M. G. (1999), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- Caroli M. G. (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*. Franco Angeli, Milano.
- Carrosio G. (2004 - 2005), Un caso emblematico di economia leggera in aree fragili: la Cooperativa Valli Unite, in *Sviluppo Locale*, vol. XI, n. 27, pp. 78 – 93.
- Castells M. (1996), *The rise of the network society. The information age*, Blackwell, Oxford, trad. It. *La nascita della società in rete*, Università Bocconi, Milano, 2002.
- Ceballos-Lascuráin H. (1998), “The future of Ecotourism”, in *Mexico Journal*, n. 17.
- Cersosimo D. (cura di) (2000), *Il territorio come risorsa: Programmazione, concertazione e sviluppo regionale nel Mezzogiorno*, Donzelli, Roma
- Cersosimo D., Wolleb G., (2001), Politiche pubbliche e contesti istituzionali. Una ricerca sui patti territoriali, in *Stato e Mercato*, n. 63, pp. 369-412.
- Ceruti M. (1986), *Il vincolo e la possibilità*, Feltrinelli, Milano.
- Christaller W. (1933), *Die Zentralen Orte in Süddeutschland*, Fisher Verlag, Jena, trad. it. (1980), *Le località centrali della Germania meridionale: un'indagine economico-geografica sulla regolarità della distribuzione e dello sviluppo degli insediamenti con funzioni urbane*, Franco Angeli, Milano.
- Ciaffi D. e Mela A., (2006), *La partecipazione*, Carocci, Roma.
- Ciappetti L. (2010), *Lo sviluppo locale. Capacità e risorse di città e territori*, Il Mulino, Bologna.
- Cicerchia A. (2009), *Risorse culturali e turismo sostenibile. Elementi di pianificazione strategica*, Franco Angeli, Milano.
- Cifiello S. (2005), “La metodologia della ricerca-azione”, in Minardi E., Cifiello S. (a cura di), *Ricercazione: teoria e metodo del lavoro sociologico*, Franco Angeli, Milano.
- Cnel (2004), *Turismo sociale: nuovi paradigmi e nuovi tracciati di sviluppo*, Rapporto di ricerca, Roma.
- Cohen E. (1979), A Phenomenology of tourist experience, in *Sociology*, vol. 13, pp. 179-201.
- Coleman J.S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press.

- Colli A. (2002), *Il quarto capitalismo: un profilo italiano*, Marsilio, Venezia.
- Colombo M. (2005), "Studiare le identità locali: il contributo degli studi di comunità", in Augustoni A. (2005) (a cura di), *Comunità, ambiente e identità locali*, Franco Angeli, Milano.
- Coltorti F. (2007), Un nuovo protagonista dell'economia del Nord: la media impresa, in G. Berta (a cura di), *La questione settentrionale. Economia e società in trasformazione*, Annali della Fondazione G. Feltrinelli, anno XLI, Feltrinelli, Milano.
- Commissione Europea (febbraio 2004), Un nuovo partenariato per la coesione. Terza relazione sulla coesione economica e sociale, [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion3/cohesion3\\_it.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion3/cohesion3_it.htm)
- Commissione Ministeriale per la promozione e il sostegno del Turismo Accessibile – Ministro del turismo (ottobre 2009), Manifesto per il turismo accessibile, <http://www.governo.it/backoffice/allegati/51392-5640.pdf>
- Comunità Montana Alta val lemme Alto Ovadese, (Giugno 2007), La congiunzione a sud est. PTI dell'appennino e dell'alto monferrato: le energie, le acque, e la natura, Relazione Illustrativa.
- Cooke P. (2001), Clusters as key determinants of economic growth: the exemole of biothechnology, in *Cluster Policies – Cluster Development?*, Age Mariussen, Stockholm, [http://www.nordregio.se/Global/Publications/Publications%202001/R2001\\_2/R0102\\_p23.pdf](http://www.nordregio.se/Global/Publications/Publications%202001/R2001_2/R0102_p23.pdf)
- Corbetta P. (2003), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, Il Mulino, Bologna.
- Corò G., Micelli S. (2006), *I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori*, Marsilio, Venezia.
- Corò G., Micelli S. (2007), *Industrial Districts as Local Systems of Innovation*, Ca' Foscari University of Venice Economics Working Paper n. 6, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=999503##](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=999503##)
- Corradi V., Tacchi E. M. (a cura di) (2009), *Per uno sviluppo locale sostenibile. Ambiente, territorio e società bresciano*, Franco Angeli, Milano.
- Cortese C. (2012), "Programmare lo sviluppo partendo dai territori: progettazione integrata e governance locale tra premesse e risultati", in Calza Bini P., Cortese C.,

- Lucciarini S., Violante A., *Lo sviluppo locale dopo lo sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.
- Crescimanno A., Ferlino F., Rota F. S. (2010), *La montagna del Piemonte. Varietà e tipologie dei sistemi territoriali locali*, IRES Piemonte, Torino.
- Crespi F. (2002), *Il pensiero sociologico*, Il Mulino, Bologna.
- Croce E., Perri G. (2008), *Il turismo enogastronomico. Progettare, gestire, vivere l'integrazione tra cibo, viaggio e territorio*, Franco Angeli, Milano.
- Crouch, C., Le Galès P., Trigilia, C., Voeltzkow, H. (a cura di) (2001), *Local Production Systems in Europe: Rise or Demise?*, Oxford University Press.
- Dallari F., Gaddoni S. (2003), *Aree fragili e sviluppo locale sostenibile: l'Emilia Romagna*, Lo Scarabeo Editrice, Bologna.
- Dallari F., Mariotti A. (maggio 2004), *Turismo tra sviluppo locale e cooperazione interregionale: atti del Convegno internazionale*, Pàtron, Bologna.
- Dallari F. (2007), *Il turismo per lo sviluppo locale e la competitività internazionale*, [http://www.ateneonline.it/bencardino\\_turismo/studenti/approfondimenti/isbn6393-9\\_turismo\\_x\\_sviluppo\\_Fiorella\\_Dallari.pdf](http://www.ateneonline.it/bencardino_turismo/studenti/approfondimenti/isbn6393-9_turismo_x_sviluppo_Fiorella_Dallari.pdf)
- Dansero E. Maroni O., Ricciardi C. (2003), "Cercando SLoT per le Valli Chisone e Germanasca", in Rossignolo C. Imarisio C. S. (a cura di) (2003), *SLoT quaderno 3. Una geografia dei luoghi per lo sviluppo locale*, Baskerville, Bologna.
- Davico L., Mela A., Staricco L. (2009), *Città sostenibili. Una prospettiva sociologica*, Carocci, Roma.
- Davico L. et al. (2010), *Attraverso la crisi. Undicesimo rapporto annuale su Torino*, Guerini e Associati, Milano.
- Debernardi L., Rosso E. (2007), *Governance e sistemi urbani*, Carrocci, Roma.
- Delruelle-Vosswinkel N. (2005), *La ricerca-azione: nuovo paradigma della sociologia?*, in Minardi E., Cifiello S. (a cura di), *Ricercazione: teoria e metodo del lavoro sociologico*, Franco Angeli, Milano.
- Dematteis G., (1991), *Possibilità e limiti dello sviluppo locale*, in *Sviluppo Locale*, n. 1, pp. 10-30.

- Dematteis G. (1995), *Progetto implicito. Il contributo della geografia umana alle scienze del territorio*, Franco Angeli, Milano.
- Dematteis G. (2001), Per una geografia della territorialità attiva e dei valori territoriali, in Bonora P. (a cura di), *SLoT quaderno 1*, Baskerville, Bologna.
- Dematteis G. (gennaio 2012), La metro-montagna: una città al futuro, <http://www.storicamente.org/quadterr2/dematteis.html>
- Dematteis G., Dansero E., Rossignolo C. (a cura di) (2000), *Sistemi locali e reti globali. Dispense di Geografia politica ed economica*, Dipartimento Interateneo Territorio, Politecnico e Università di Torino, Torino.
- Dematteis G., Governa F. (a cura di) (2005), *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità: il modello SLoT*, Franco Angeli, Milano.
- De Rita G., Bonomi A., (1998), *Manifesto per lo sviluppo locale. Dall'azione di comunità ai Patti territoriali*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Di Iacovo F. (a cura di) (2003), *Lo sviluppo sociale nelle aree rurali*, Franco Angeli, Milano.
- Donolo C. (1999), *Questioni meridionali*, L'Anch'ora del Mediterraneo, Napoli.
- Elster J., Freeman C., Knight R., Lipietz A., Mazzoleni C., Petitot J. (1993), *Globale/locale studi urbani e regionali*, Franco Angeli, Milano.
- Elster J. (a cura di) (1998), *Deliberative Democracy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- EURIS (luglio 2007), Intesa Programmatica d'Area dell'Alto Vicentino. Diagnosi territoriale, [http://www.fondazionefestari.it/ipa\\_passo3.htm](http://www.fondazionefestari.it/ipa_passo3.htm)
- Fadda A. (2008), I saperi locali: una risorsa per il turismo delle zone interne?, in Savelli A. (a cura di) (2008), *Spazio Turistico e società globale*, Franco Angeli, Milano.
- Feld S. (1981), The focused organization of Social Ties, in *American Sociological Review*, n. 10, pp. 140-148.
- Fenoglio M. T. (a cura di) (2007), *Andar per luoghi. Natura e vicende del legame con i luoghi*, Ananke, Torino.
- Fischer C. S. (1982), *To Dwell among Friends. Personal networks in town and city*, The University of Chicago Press, Chicago-London.

- Fischer G. N. (1992), *Psychologie sociale de l'environnement*, Privat, Toulouse.
- Flash Eurobarometer (2010), Survey on the attitudes of Europeans towards tourism, The Gallup Organisation, [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_291\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_291_en.pdf)
- Francescato D., Tomai M., Ghirelli G. (2002), *Fondamenti di psicologia di comunità. Principi, strumenti, ambiti di applicazione*, Carocci, Roma.
- Frank F., Smith A. (1999), *The community development handbook. A tool to build community capacity*, Human Resources Development of Canada (HRDC), [http://www.hrsdc.gc.ca/eng/epb/sid/cia/comm\\_deve/cdhbooke.pdf](http://www.hrsdc.gc.ca/eng/epb/sid/cia/comm_deve/cdhbooke.pdf)
- Fregonese M., Muscarà C. (1995), *Gli spazi dell'altrove*, Patron, Bologna.
- Fritz J. M. (1991), The history of American clinical sociology: The first courses, *Clinical Sociology Review*, n. 9, pp. 15-26, <http://digilander.libero.it/cp47/clinica/fritz.htm>
- GAL Giarolo Leader, (2007-2013), Crescere in rete. Innovare il sistema di rapporto tra imprese, popolazione e territorio per consolidare il livello di residenzialità.
- Gambetta D. (1984), *Le strategie della fiducia*, Einaudi, Torino.
- Garofoli G. (2003) (a cura di), *Impresa e territorio*, Il Mulino, Bologna.
- Gasparini A. (2000), *La sociologia degli spazi. Luoghi, città, società*, Carocci, Roma.
- Giddens A. (1984), *The Constitution of Society. Outline of the theory of structuration*, Policy Press, Cambridge, trad. it., *La costituzione della società*, Comunità, Milano, 1990.
- Giddens A. (1985), "Time, space and regionalization", in Gregory D., Urry L. (a cura di), *Social Relations and Spatial Structure*, Macmillan, Londra.
- Giddens (1990), *The consequence of modernity*, Policy Press, Cambridge, trad. It. *Le conseguenze della modernità*, Il Mulino, Bologna, 1994.
- Giaotuzi M., Nijkamp P. (1993), *Decision Support Model for Sustainable Development*, Aldershot, Avebury.
- Gilli M., Grimaldi P. (a cura di) (2007), *Imparare la tradizione: risorse per lo sviluppo turistico locale*, Diffusione Immagine, Asti.
- Girotti F. (2007), *Amministrazioni Pubbliche. Una introduzione*, Carocci, Roma.

- Giuliani M. (1998), Sul concetto di “imprenditore di policy”, in *Rivista italiana di scienza politica*, a. XXVIII, n. 2.
- Giusti M., Magnaghi A. (1994), L'approccio territorialista allo sviluppo sostenibile, in *Archivio di studi urbani e regionali*, n. 51, Franco Angeli, Milano.
- Goffman (1969), *L'interazione strategica*, il Mulino, Bologna.
- Goffman E. (1983), The Interaction Order, *American Sociological Review*, n. 48.
- Governa F. (2001), *Il territorio come soggetto collettivo? Comunità, attori, territorialità*, in Bonora, P. (a cura di), SLoT quaderno 1, Baskerville, Bologna
- Governa F. (1997), *Il Milieu urbano: l'identità territoriale nei processi di sviluppo*, Franco Angeli, Milano.
- Governa F. (2007), *Sviluppo turistico e sviluppo locale: quali relazioni*, in Quaderni IReR, Guerini & ass., Milano.
- Governa F., Pasqui G. (2007), Lo sviluppo locale in territori fragili, in *Urbanistica* n. 133.
- Granovetter M. (1998), *La forza dei legami deboli e altri saggi*, Liguori, Napoli.
- Granovetter M. (2000), Un agenda Teorica per la Sociologia Economica, in *Stato e Mercato* n. 60 p.350-382.
- Greffé X. (1999), *La gestion du patri moine culturel*, Anthropos, Paris.
- Grollo P., Di Gregorio S. (2011), “Il turismo in area Pedemontana”, in IRAT – CNR, *XVII Rapporto sul turismo italiano*, Mercury Srl – Turistica, Firenze.
- Grollo P. (a cura di) (2011), “Il turismo della scoperta economica e del *made in Italy*”, in IRAT – CNR, *XVII Rapporto sul turismo italiano*, Mercury Srl – Turistica, Firenze.
- Guttman A., Thompson D. (1996), *Democracy and Disagreement*, Harvard University Press, Cambridge.
- Habermas J. (1992), *Faktizität un Geltung: Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats*, trad. it. a cura di Ceppa L. (1996), *Fatti e Norme. Contributi a una teoria discorsiva del diritto e della democrazia*, Guerini Associati, Milano.
- Harris R., Griffin T., Williams P. (2002), *Sustainable tourism. A global perspective*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

- Hillery G. A. (1968), *Communal organizations: A study of local societies*, University of Chicago Press, Chicago.
- Holling C.S. (1998), *Two cultures of ecology*. *Conservation Ecology*, <http://www.consecol.org/vol2/iss2/art4/>
- INEA (1994), *Lo sviluppo rurale. Turismo rurale, agriturismo, prodotti agroalimentari*, [http://www.inea.it/public/pdf\\_articoli/1107.pdf](http://www.inea.it/public/pdf_articoli/1107.pdf)
- INEA (2001), *Beni culturali, una risorsa per lo sviluppo rurale*, [http://www.inea.it/public/pdf\\_articoli/1085.pdf](http://www.inea.it/public/pdf_articoli/1085.pdf)
- IRAT – CNR (2011), *Rapporto sul turismo italiano. XVII edizione*, Mercury Srl – Turistica, Firenze.
- IRAT – CNR (2010), *Rapporto sul turismo italiano. XVI edizione*, Mercury Srl – Turistica, Firenze.
- Jedlowski P. (1998), *Il mondo in questione: introduzione alla storia del pensiero sociologico*, Carocci, Roma.
- Jessop (2003), *Governance and metagovernance: on reflexivity requisite variety, and requisite irony*, [www.complanacs.ac.uk/sociology/papers/Jessop-governance-and-metagovernance.pdf](http://www.complanacs.ac.uk/sociology/papers/Jessop-governance-and-metagovernance.pdf)
- Josep Ejarque (2003), *La destinazione turistica di successo*, Hoepli, Milano.
- Kretzmann J. P., McKnight J. L. (1993), *Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*, Institute for Policy Research, Evanston.
- Laino G. (2011), *Il fuoco nel cuore e il diavolo in corpo. La partecipazione come attivazione sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Latouche S. (2005), *Sopravvivere allo sviluppo. Dalla decolonizzazione dell'immaginario economico alla costruzione di una società alternativa*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Latouche S. (2008), *Breve Trattato sulla Decrescita Serena*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Lewin K. (2005), *La teoria, la ricerca, l'intervento*, il Mulino, Bologna.
- Le Galès P. (1998), *La nuova political economy delle città e delle regioni*, in *Stato e Mercato*, n. 52, pp. 53-91
- Lhumann N., De Gregori R. (1992), *Teoria della società*, Franco Angeli, Milano.



- Lindberg K. (1991), "Policies for maximizing nature tourism's ecological and economic benefits, Washington D. C.", World Resources Institute, in Beato F. (1999), *Parchi e società: turismo sostenibile e sistemi locali*, Liguori, Roma.
- Linn N. (2005), Verso una teoria reticolare del capitale sociale, in *Sociologia e Politiche sociali*.
- Lozato Jotard J. (2009), *Turismo e gastronomia*, in Robustelli C., Frosini G. (a cura di), *Storia della lingua e della cucina, parola e cibo: due linguaggi per la storia della società italiana*, Franco Cesati, Firenze, pp. 47-50.
- Lowi T.J., (1972), Four Systems of Policy, Politics, and Choice, in *Public Administration Review*, 32, 4, pp. 298-310.
- Lynch K. (1960), *The image of the city*, MIT Press, Cambridge.
- Mac Cannell D. (1973), Staged Authenticity: Arrangements of Social Space in Tourist Settings, in *American Journal of Sociology*, vol. 79, n. 3, pp. 589 – 603.
- Magagna C. (ottobre 2007), Il Commercio in Provincia di Alessandria. Cartografia 2000 - 2006, Provincia di Alessandria.
- Maggi M., Murtas D., (2004), "Ecomusei: il progetto", in *StrumentIRES*, IRES Piemonte, Torino
- Magnaghi A. (1990) (a cura di), *Il territorio dell'abitare*, Franco Angeli, Milano.
- Magnaghi A. (a cura di) (1998), *Il territorio degli abitanti: società locali e sostenibilità*, Dunod, Milano.
- Magnaghi A. (2000), *Il progetto locale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Magnaghi A. (2006), Dalla partecipazione all'autogoverno della comunità locale: verso il federalismo municipale solidale, in *Democrazia e diritto*, n.3.
- Magnaghi A. (2006a), *The urban village: a charter for democracy and local self-sustainable development*, ZED Books, London.
- Magnatti, F. Ramella, C. Trigilia, G. Viesti (2005), *Patti territoriali lezioni per lo sviluppo*, Il Mulino, Bologna.
- Marshall A. (1920), *Industry and trade: a study of industrial technique and business organization; and of their influences on the conditions of various classes and nations*, Macmillan.

- Martelloni R. (2007), *Nuovi territori. Riflessioni e azioni per lo sviluppo e la comunicazione del turismo culturale*, Franco Angeli, Milano.
- Martinelli F. (a cura di) (1981), *Città e campagna. La sociologia urbana e rurale*, Liguori, Napoli.
- Martini E.R., Sequi R. (1988), *Il lavoro nella comunità*, Roma, Carocci.
- Martini E.R., Torti A. (2003), *Fare lavoro di comunità. Riferimenti teorici e strumenti operativi*. Carocci, Roma.
- Maturana H, Varela F. (1980), *Autopoiesis and Cognition. The realization of living*, trad. it. Stragapede A. (a cura di) (1985), *Autopoiesi e cognizione. La realizzazione del vivente*, Marsilio, Venezia.
- Maturana H.R., Varela F.J. (1987), *The Tree of Knowledge*, New Science Library, Shambhala, Boston and London.
- Mayntz R. (1999), La teoria della "governance": sfide e prospettive, in *Rivista Italiana di Scienza Politica*, 1, pp. 3-22
- McMillan D.W., Chavis D.M. 1986, Sense of community: a definition and theory, in *Journal of community psychology*, 1, pp. 6-23.
- Mendras H., Oberti M. (2000), *Le Sociologue et son terrain. Trente recherches exemplaires*, Armand Colin, Paris.
- Mela A., Belloni M.C., Davico L. (2000), *Sociologia e progettazione del territorio*, Carocci, Roma.
- Mela A. (2002), Governance, territorio, ambiente: i termini del dibattito sociologico, in *Sociologia urbana e rurale*, n. 68, p 41-91.
- Mela A. (2006), *Sociologia delle città*, Carocci, Roma.
- Mela A., Belloni M. C., Davico L. (1998), *Sociologia dell'ambiente*, Carrocci, Roma.
- Mela A., Ciaffi D. (2006), *La partecipazione. Dimensione, spazi, strumenti*, Carocci, Roma.
- Micelli S. (2000), *Imprese, reti, comunità*, Etas, Milano.
- Minardi E., Cifiello S. (a cura di) (2005), *Ricercazione. Teoria e metodo del lavoro sociologico*. Franco Angeli, Milano.

- Ministero dell'Economia e delle Finanze (gennaio 2003), La lezione dei Patti territoriali per la progettazione integrata territoriale nel Mezzogiorno, [http://www.dps.tesoro.it/documentazione/docs/patti/RICERCA\\_PATTI\\_TERRITORIALI.pdf](http://www.dps.tesoro.it/documentazione/docs/patti/RICERCA_PATTI_TERRITORIALI.pdf)
- Mirabelli C. (2000), Concertazione e sviluppo locale: l'esperienza dei Patti territoriali in Calabria, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 3.
- Monteverde F. (2006), *L'Oltregiogo. Una terra strategica per l'Italia*, De Ferrari, Genova.
- Murrell S. A. (1973), *Community psychology and social systems: a conceptual framework and intervention guide*, Behavioral Publications, New York.
- Mutti A., (1998), *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Bologna, Il Mulino.
- Mutti A. (1998a), I diffusori della fiducia, in *Rassegna italiana di sociologia*, n. 4.
- Mutti A. (2003), La teoria della fiducia nelle ricerche sul capitale sociale, in *Rassegna italiana di sociologia*, n. 4.
- Nino C.S. (1996), *The constitution of deliberative democracy*, Yale University Press, London.
- Nuvolati G. (2006), *Lo sguardo vagabondo. Il flâneur da Baudelaire ai postmoderni*, Il Mulino, Bologna.
- OECD (1998), *Integrating Distressed Urban Areas*, OECD, Parigi.
- Olson M. (1965), *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge University Press.
- Osti G. (2004-05), "Un'economia leggera per aree fragili. Criteri per la sostenibilità ambientale nel Nord Italia", in *Sviluppo Locale*, vol. XI, n. 27, pp 9-31.
- Osti G. (2000), Il ruolo delle associazioni nello sviluppo socio-territoriale. Il caso della Garfagnana, in *Sviluppo Locale*, vol. VII, n. 15.
- Osti G. (2010), *Sociologia del territorio*, il Mulino, Bologna.
- Osborne D. e Gaebler T. (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Addison-Wesley Publishing Company, New York, ed. it. (1995), *Dirigere e governare. Una proposta per reinventare la pubblica amministrazione*, Garzanti, Milano.

- Ostrom E. (1990), *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2000), Collective Action and the Evolution of Social Norms, in *Journal of Economic Perspectives*, n. 3
- Pacetti V. (2008), Beni collettivi locali e competitività dei territori: un confronto tra Piemonte e Bretagna, in *Stato e Mercato*, n. 82, p. 143-174.
- Palmieri D., Rullani E., Reti d'impresa oltre i distretti, [http://www.mi.camcom.it/upload/file/1528/764107/FILENAME/parte\\_02\\_cap\\_12.pdf](http://www.mi.camcom.it/upload/file/1528/764107/FILENAME/parte_02_cap_12.pdf)
- Palumbo F., Marzilli P., Montironi M. (a cura di) (2007), *Esperienze e prospettive di sistema nel turismo*, Formez, Torino.
- Parri, L. (1997), I giochi della cooperazione tra piccoli imprenditori: i consorzi di vendita come istituzioni, in *Quaderni di sociologia*, vol. XLI.
- Pasqui G. (2003), Il capitale sociale oltre la prossimità. Reti sociali e reti di governance, in *Archivio di studi urbani e regionali*, n. 76.
- Pasqui G. (2005), *Territori: progettare lo sviluppo. Teorie, strumenti, esperienze*, Carocci, Roma.
- Patton M. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage Publications, London.
- Pendenza M. (2007), *Teorie del capitale sociale*, Rubbettino.
- Perulli P. (a cura di) (1998), *Neoregionalismo. L'economia-archipelago*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Perulli P., Pichierri A. (2010), *La crisi italiana nel mondo globale. Economia e società del Nord*, Giulio Einaudi Editore, Torino.
- Perkins D.D., Zimmerman M.A., (1995), Empowerment theory, Research, and application, in *American Journal of Psychology*, vol. 23 n. 5.
- Piccardo C. (1992), Empowerment, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 134.
- Pine J. B, Gilmore J. H. (2000), *L'economia delle esperienze*. Etas, Milano.
- Pichierri A. (2001), Concertazione e Sviluppo Locale, in *Stato e Mercato* n.62, p. 238-267.

- Pichierri A. (2002), *La regolazione dei sistemi locali. Attori, strategie, strutture*, Il Mulino, Bologna.
- Pichierri A. (2003), Tesi sullo sviluppo locale, in *Studi organizzativi*, n. 3, p. 70-86.
- Pichierri A., Pacetti V. (2010), Il "Progetto Nord" e i beni comuni per la competitività, in *Studi Organizzativi*, vol. 1.
- Piselli F. (a cura di) (1995), *Reti. L'analisi di network nelle scienze sociali*, Donizelli editore, Roma.
- Piselli F., Ramella F. (a cura di) (2008), *Patti sociali per lo sviluppo*, Donzelli Editore, Roma.
- Pollice F. (2002), *Territori del turismo. Una lettura geografica delle politiche del turismo*, Franco Angeli, Milano.
- Porrello A. (1983), *Ricerca sociale, progettazione urbana e movimenti collettivi*, Franco Angeli, Milano.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Porter M.E. (1989), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, trad. it. *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Mondadori, Milano, 1991.
- Porter M. E. (2007), *Strategia e competizione. Come creare, sostenere e difendere il vantaggio competitivo di imprese e nazioni*, Il Sole 24 ore.
- Prandini R. (1996), La fiducia come relazine sociale. Differenziazione e intreccio delle aspettative fiduciarie nelle società complesse, in *Sociologia e ricerca sociale*, n. 49.
- Putnam R.D. (2000), *Capitale sociale e individualismo. Crisi e crescita della cultura civica in America*, Il Mulino, Bologna.
- Raffestin C. (1980), *Pour une géographie du pouvoir*, Litec, Paris.
- Ramella F. (luglio 2009), I patti territoriali per lo sviluppo, paper presentato alla Scuola Estiva di Sviluppo Locale Sebastiano Brusco.
- Ramella F., Raffestin C. (1981), *Per una geografia del potere*, Unicopli, Milano.
- Rappaport J. (1977), *Community Psychology: Values, Research, Action*, Holt, Rinehart & Winston, New York.

- Ravazzi S. (2006), Quando i cittadini decidono, in *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, n. 2, pp. 61-89.
- Ravazzi, S., Podestà, N., Chiari, A. (2006), *Una giuria di cittadini*, Torino, Dipartimento di studi politici, Working paper n. 7, <http://www.dsp.unito.it/download/wpn7.pdf>
- Regione Piemonte (2005), Per un nuovo Piano Territoriale Regionale, <http://www.regione.piemonte.it/programmazione/vetrina/media/files/ptr.pdf>
- Regione Piemonte (luglio 2007), Piano Territoriale Regionale. Quadro di riferimento strutturale, <http://www.regione.piemonte.it/sit/argomenti/pianifica/pianifica/informa/dwd/quadro.pdf>
- Regione Piemonte (2008), Piano Paesaggistico Regionale, <http://www.regione.piemonte.it>
- Regione Piemonte (2008a), Piano Strategico Regionale per il Turismo, <http://www.regione.piemonte.it>
- Regione Piemonte (2009), Piemonte e Turismo. Scenari internazionali, trend dei mercati e prodotti turistici piemontesi, <http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/documenti/02087>
- Regione Veneto (2005), Piano Regionale dei Trasporti (PRT), <http://www.regione.veneto.it/Ambiente+e+Territorio/Mobilita/Piano+Regionale+Trasporti.htm>
- Regonini, G. (2005), Paradossi della democrazia deliberativa, in *Stato e mercato*, n. 73, pp. 3-31.
- Riccone P. (2002), Programmazione negoziata e sviluppo locale. Tre patti territoriali a confronto, in *Rivista italiana di Politiche Pubbliche* n. 2, p. 89-128
- Richards G. (1996), *Cultural Tourism in Europe*, Centre for Agricultural Bioscience International International, United Kingdom.
- Rappaport J. (1987), Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology, in *American Journal of Community Psychology*, vol. 15, n. 2, pp. 121-148.
- Rodhes, R.A.W. (1996), The New Governance: Governing without Government, in *Political Studies*, n. 44, pp. 652-667.

- Romagnoli V. (maggio-agosto 2007), Kevin Lynch: oltre all'urbanistica, in *Quaderni della Ri-Vista Ricerche per la progettazione del paesaggio*, Firenze University Press, vol. 2, n. 4, pp. 26-40, Firenze, [http://www.unifi.it/ri-vista/quaderni/2007/quaderno\\_11/pdf/02\\_Lynch-romagnoli.pdf](http://www.unifi.it/ri-vista/quaderni/2007/quaderno_11/pdf/02_Lynch-romagnoli.pdf)
- Rossignolo C. Imarisio C. S. (a cura di) (2003), *SLoT quaderno 3. Una geografia dei luoghi per lo sviluppo locale*, Baskerville, Bologna.
- Rullani E. (2009), Lo sviluppo del territorio: l'evoluzione dei distretti industriali e il nuovo ruolo delle reti di città, in *Economia Italiana*, n. 2, pp. 427-472.
- Rullani E. (2010), *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio, Venezia.
- Ruth A., Wallace-Wolf A. (2006), *La teoria sociologica contemporanea*. Il Mulino, Bologna
- Sabel C. F. (2006), Lo sviluppo auto-sostenuto. Ripensare il ruolo dell'intervento pubblico nella promozione della crescita economica, in *Stato e mercato*, n. 77, pp. 187-217.
- Salone C. (1999), *Il territorio negoziato. Strategie, coalizioni e patti nelle nuove politiche territoriali*, Alinea, Firenze.
- Salone C. (2005), *Politiche territoriali. L'azione collettiva nella dimensione territoriale*, Utet, Torino.
- Sack R. D. (1986), *Human territoriality: A Theory*, Department of Geography, University of Wisconsin, Madison.
- Sarason S.B. 1974, *The psychological sense of community: prospects for a community psychology*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Savelli A. (1989), *Sociologia del turismo*, Franco Angeli, Milano.
- Savelli A. (a cura di) (2004), *Turismo, territorio, identità*, Franco Angeli, Milano.
- Savelli A. (a cura di) (2008), *Spazio Turistico e società globale*, Franco Angeli, Milano.
- Savoja L. (2008), Pensare il turismo. Esperienze di progettazione turistica condivisa, in Savelli A. (a cura di) (2008), *Spazio Turistico e società globale*, Franco Angeli, Milano.
- Scharpf F.W. (1994), Games Real Actors Could Play: Positive and Negative Coordination in Embedded Negotiations, in *Journal of Theoretical Politics*, 6, pp. 27-53.

- Sclavi M., Romano I., Guercio S., Pillon A., Robiglio M. e Toussaint I. (2002), *Avventure urbane. Progettare la città con gli abitanti*, Elèuthera, Milano.
- Scott J. (2009), *Social Network Analysis. A handbook*, Sage, London, trad. It. *L'analisi delle reti sociali*, Carocci, Roma, 2003.
- Sen A.K. (1985), *Commodities and capabilities*, North-Holland, Amsterdam.
- Sen A.K. (1992), *Risorse, valori e sviluppo*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Sen A.K. (1999), *Development as freedom*, Oxford University Press, Oxford.
- Segre A., Dansero E. (1996), *Politiche per l'ambiente. Dalla natura al territorio*, Utet, Torino.
- Sforzi F. (2005), Dal distretto industriale allo sviluppo locale, <http://160.78.66.1/DOCENTI/SFORZI/docs/files/Artimino%202005.pdf>
- Simeon M.I., Buonincontri P., Di Trapani G. (2010), "Dal Turismo Culturale al turismo esperienziale e creativo" in IRAT - CNR, *XVII Rapporto sul turismo italiano*, Mercury Srl – Turistica, Firenze.
- Stagni E. (1990), I network come comunità individuali: verso una concezione network della comunità, in *Sociologia Urbana E Rurale*, n. 32. p. 110-123
- Stagni E. (1990a), Il network intenzionale, in *Sociologia Urbana E Rurale*, n. 33. P. 24-40
- Subbrero G., Roggero F. (giugno 2005), Le Comunità Montane Val Borbera e Valle Spinti e Valli Curone, Grue, Ossona. Profilo socio-economico, Provincia di Alessandria.
- Subbrero G. (ottobre 2007), Il commercio in Provincia di Alessandria. Considerazioni e Dati Statistici, Ce.D.R.E.S. - Provincia di Alessandria.
- Subbrero G. (aprile 2009), Dieci anni di Turismo in Provincia di Alessandria. Dati Statistici (1999-2008), Ce.D.R.E.S. - Provincia di Alessandria.
- Tacchi E. M. (a cura di) (2005), *Sustainability. Development and Environmental Risk*, Foxwell & Davies, Londra.
- Tanese A., Di Filippo E., Rennie R. (2006), *La pianificazione strategica per lo sviluppo dei territori*, Rubettino, Roma, [http://db.formez.it/fontinor.nsf/faf9e352d389be8fc1256bb900405812/99E50A7F17A9A00DC125732500394326/\\$file/Manuale%20Pianificazione%20strategica%20.pdf](http://db.formez.it/fontinor.nsf/faf9e352d389be8fc1256bb900405812/99E50A7F17A9A00DC125732500394326/$file/Manuale%20Pianificazione%20strategica%20.pdf)



- Tajani C., (2010), Reti di imprese e beni collettivi locali nei processi di riorganizzazione territoriale dell'economia, Atti del convegno Ais-Elo, Milano, pp. 1-22.
- Tönnies F. (1887), *Gemeinschaft und Gesellschaft*, trad. it. *Comunità e società*, Comunità, Milano, 1963.
- Torino Nord Ovest (2011), Fra territorio e globalizzazione. Imprese e filiere di imprese a Torino, Rapporto di ricerca, [http://www.torinonordovest.it/wp-content/uploads/2011/06/ImpreseTorino\\_Abstract.pdf](http://www.torinonordovest.it/wp-content/uploads/2011/06/ImpreseTorino_Abstract.pdf)
- Trigilia C. (1992), *Sviluppo senza autonomia. Effetti perversi delle politiche del Mezzogiorno*, Il Mulino, Bologna.
- Trigilia C. (1999), *Il mezzogiorno in cammino e la politica zoppa*, Il Mulino, anno XLVIII, n. 385.
- Trigilia C. (2001), "Capitale sociale e sviluppo locale", in Bagnasco et. al., *Il capitale sociale, istruzioni per l'uso*, Il Mulino, Bologna, pp. 105-131.
- Trigilia C. (2002), *Sociologia economica*, Il Mulino, Bologna.
- Trigilia C. (2005), *Sviluppo Locale. Un progetto per l'Italia*, Laterza, Bari-Roma.
- Troutot P. Y. (2005), *Sociologia dell'intervento e ricerca-azione socio-politica*, in Minardi E., Cifiello S. (a cura di), *Ricercazione: teoria e metodo del lavoro sociologico*, Franco Angeli, Milano.
- Turani G. (1996), *I sogni del grande Nord*, Il Mulino, Bologna.
- Turco A. (1988), *Verso una teoria geografica della complessità*, Unicopli, Milano.
- United Nations World Tourism Organization (1995), *Collection and compilation of tourism statistics*, UNWTO, Madrid.
- Urry J. (1992), "The Tourist Gaze and the Environment", in *Theory Culture and Society*, vol. 9, n. 3, pp. 12-13, in Beato F. (1999), *Parchi e società: turismo sostenibile e sistemi locali*, Liguori, Roma.
- Valentino P. (2001), *I distretti culturali. Nuove opportunità di sviluppo del territorio*, Roma, Associazione Civita.
- Valentino P. (2003), *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*, Milano, Sperling & Kupfer.

- Veltz. P. (1996), *Mondialisation, ville set territoires. L'économie d'archipel*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Veltz P. (1998), Economia e territori: dal mondiale al locale in Perulli P, *Neoregionalismo. L'economia- archipelago*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Vesan P., Sparano V. (2009), *Il consolidamento dei partenariati per lo sviluppo locale. Una ricerca sui patti territoriali della provincia di Torino*, Il Mulino, Bologna.
- Viesti, G. (2000), *Come nasce un distretto industriale*, Laterza, Bari.
- Viesti G. (2003), *Abolire il Mezzogiorno*, Laterza, Bari.
- Viesti G. (2011), Le politiche di sviluppo del Mezzogiorno negli ultimi venti anni: scelte e risultati, in *Economia e Politica Industriale*, n. 4.
- Vitale A. (2007), *Sociologia della comunità*, Bussole, Carocci, Roma.
- Weber M. (1922), *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr, trad. it., *Economia e società, Comunità*, Milano, vol I – V, 1995.
- World Commission on Environment Development (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.
- Zimmerman M. (1999), Empowerment e partecipazione della comunità, in *Animazione Sociale*, n. 2, pp. 10-24.