

# Costruire conoscenze nei progetti di sviluppo territoriale

Il progetto Equal “Il tempo libero si fa impresa”  
a cura di Diego Mesa



LaRIS

Laboratorio di Ricerca e Intervento Sociale | Laboratory for Research and Intervention on Societies



UNIONE EUROPEA  
Fondo sociale europeo



Ministero del Lavoro  
e delle Politiche Sociali  
Attività promossa dal FESD e finanziata da  
Finanziaria Nazionale e dal FESF



Regione Lombardia



REGIONE LOMBARDIA



Collana  
di sociologia

**FrancoAngeli**

## *Indice*

<b>Introduzione</b> di <i>Diego Mesa</i>	pag.	9
<b>I. La ricerca sociale e le istanze di integrazione delle reti territoriali</b>	»	19
<b>1. Il contributo della ricerca sociale ai progetti di sviluppo territoriale</b>		
di <i>Enrico M. Tacchi</i>	»	21
1.1. La logica della rilevazione e il territorio interessato	»	23
1.2. Le attività di ricerca e di valutazione	»	27
1.3. Osservazioni conclusive	»	28
<b>2. La valutazione come percorso di co-costruzione di conoscenze e auto-orientamento</b>		
di <i>Ilaria Marchetti</i>	»	31
2.1. Premessa	»	31
2.2. La costruzione del piano di ricerca valutativa: robustezza e flessibilità	»	32
2.3. L'approccio adottato	»	35
<b>3. L'esigenza di un sistema territoriale integrato di servizi turistici e d'intrattenimento</b>		
di <i>Paolo Corvo</i>	»	39
3.1. Le caratteristiche del turismo e del tempo libero nella società contemporanea	»	39
3.2. Turismo e territorio	»	43
3.3. Verso il sistema integrato	»	48
3.4. Nell'ottica della sostenibilità	»	50

<b>4. Verso un sistema territoriale integrato di pianificazione delle politiche giovanili</b>		
di <i>Diego Mesa</i>	»	55
4.1. Giovani e percorsi di vita nello scenario europeo ed italiano	»	56
4.2. La doppia “anima” delle politiche giovanili	»	59
4.3. L’evoluzione delle politiche giovanili tra programmi europei e progetti locali	»	61
4.4. Le nuove frontiere delle politiche giovanili in Italia: casa, lavoro, credito in una prospettiva di pianificazione	»	66
<b>5. Nuovi progetti di sviluppo del territorio, l’esempio del progetto Equal “Il tempo libero si fa impresa</b>		
di <i>Fabrizio Ricconi e Davide Continati</i>	»	70
5.1. Il lavoro che cambia e il tempo libero come tempo di opportunità	»	71
5.2. Dalla trasgressione all’impresa: una scommessa giovane	»	75
5.3. La nuova stagione dei progetti di sviluppo con le tre T: territorio, tutela dell’ambiente, turismo	»	77
<b>II. L’indagine territoriale nel progetto Equal “Il tempo libero si fa impresa”</b>	»	83
<b>6. Il percorso di ricerca e il contesto territoriale di riferimento</b>		
di <i>Diego Mesa</i>	»	85
6.1. La “negoiazione” del campo d’indagine e degli obiettivi di conoscenza con i partner	»	86
6.2. La scelta dei testimoni privilegiati e il trattamento delle interviste	»	88
6.3. Il territorio visto dagli stakeholder	»	90
<b>7. L’intrattenimento e l’ospitalità</b>		
di <i>Diego Mesa</i>	»	99
7.1. Un’offerta ricca e differenziata	»	99
7.2. Le proposte emerse	»	118
7.3. Criteri per la fattibilità delle imprese	»	122

<b>8. La comunicazione e l'organizzazione di eventi turistici e di intrattenimento</b>		
di <i>Ilaria Marchetti</i>	»	127
8.1. Caratteristiche del territorio	»	127
8.2. Le proposte emerse	»	132
8.3. Criteri per la fattibilità delle imprese	»	147
<b>9. Il turismo sociale</b>		
di <i>Paolo Corvo</i>	»	150
9.1. Introduzione	»	150
9.2. Gli esiti dell'indagine	»	154
9.3. Conclusioni	»	164
<b>III. Il processo di valutazione del progetto Equal "Il tempo libero si fa impresa"</b>	»	167
<b>10. La costruzione del percorso di valutazione e le aspettative dei partner</b>	»	169
di <i>Chiara Cavagnini e Ilaria Marchetti</i>		
10.1. Il disegno della ricerca valutativa	»	174
10.2. Gli strumenti della ricerca valutativa utilizzati	»	175
10.3. Le aspettative dei partner e dei destinatari	»	178
<b>11. La valutazione del livello di interazione fra i partner e della "risorsa" ricerca</b>		
di <i>Diego Mesa</i>	»	191
11.1. Frequenza e soddisfazione delle interazioni fra i partner	»	196
11.2. L'incremento di conoscenza dei partner circa le attività di divertimento e del tempo libero presenti sul territorio	»	200
<b>12. La valutazione degli obiettivi iniziali e il processo di ricalibratura del progetto</b>		
di <i>Chiara Cavagnini e Ilaria Marchetti</i>	»	203
12.1. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi iniziali	»	203
12.2. Il processo di ricalibratura e le prospettive progettuali aperte	»	207

<b>Appendice</b>	»	215
Allegato 1. Traccia dell'intervista semi-strutturata utilizzata nell'indagine territoriale	»	217
Allegato 2. Piano di ricerca valutativa	»	219
Allegato 3 Griglia di valutazione delle interazioni	»	223
Allegato 4. Traccia intervista ex ante ai partner	»	224
Allegato 5. Traccia intervista ex post ai partner	»	225
Allegato 6. Questionario ex ante la macro-fase di “modellizzazione” ai partner	»	226
Allegato 7. Questionario ex post la macro-fase di “modellizzazione” ai partner	»	227
Allegato 8. Traccia d'intervista ai partecipanti al corso di formazione per la costituzione di imprese	»	230
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	231
<b>Gli autori</b>	»	237

## *Introduzione*

di *Diego Mesa*

Nell'attuale congiuntura storico-economica, caratterizzata da un'elevata competizione a livello internazionale e da mercati dinamici e instabili, le politiche di sviluppo a livello europeo, nazionale e regionale si orientano sempre di più nella direzione della costruzione di progetti strategici capaci di fare sistema all'interno di aree territoriali omogenee e di coinvolgere i diversi attori che a vario titolo vi operano. Per il buon esito di questi progetti, accanto alla dimensione più specificatamente operativa, è fondamentale che s'innesci un circuito virtuoso e continuo di raccolta, rielaborazione e socializzazione delle conoscenze che si vanno acquisendo attraverso le azioni messe in atto.

In questa prospettiva la ricerca sociale applicata, con i suoi paradigmi e il suo apparato metodologico, può assumere, un ruolo strategico. Per "ricerca sociale applicata" intendiamo un ramo della ricerca sociale, finalizzato in quanto tale alla ricerca originale di nuova conoscenza, ma destinato a finalità pratiche o alla soluzione di problemi (Cannavò 2007: 41). La ricerca sociale applicata attinge a concetti e metodi dalla ricerca di base condividendo con quest'ultima l'interesse gnoseologico di fondo e l'attitudine alla generalizzazione, ma a differenza di questa comporta anche una responsabilità inerente all'applicabilità o meno delle conoscenze prodotte all'interno dei contesti per i quali è stata sviluppata.

Questo libro tratta di un progetto quadriennale di sviluppo territoriale, chiamato "Il tempo libero si fa impresa", all'interno del quale la dimensione della "produzione/condivisione di conoscenze" ha rappresentato uno degli assi progettuali fondamentali e per tale ragione si è fatto ampio ricorso alla logica e agli strumenti della ricerca sociale applicata.

È opportuno a questo punto soffermarsi brevemente sugli aspetti principali che lo caratterizzano.

Il progetto "Il tempo libero si fa impresa" è stato finanziato dall'Unione Europea all'interno del programma Equal e mira a promuovere nuove opportunità d'impresa per i giovani e per i soggetti in difficoltà nell'ambito

del tempo libero-intrattenimento-turismo all'interno dei territori lombardi del basso Lago di Garda e dell'Alto Mantovano.

Il progetto è suddiviso in 6 macro-fasi:

- 1) "gestione": riguarda il coordinamento generale, il project management, la segreteria tecnico-amministrativa, il monitoraggio e la valutazione;
- 2) "modellizzazione": specificazione del modello d'intervento attraverso una ricerca inerente ai bacini occupazionali e alle opportunità d'impresa nei territori considerati;
- 3) "strutturazione di Network": costruzione di una rete interistituzionale di partner; pubblicizzazione attraverso la rete di un bando per idee imprenditoriali strutturato sulla base delle indicazioni emerse dalla ricerca e destinato a giovani e persone in difficoltà;
- 4) "sperimentazione": formazione dei candidati e accompagnamento all'avvio di nuove imprese;
- 5) "disseminazione e mainstreaming": diffusione dei risultati ottenuti e delle buone prassi a livello locale e nazionale;
- 6) "transnazionalità": collaborazione e confronto con progetti d'intervento su ambiti simili a livello europeo.

La rete principale del progetto (d'ora in poi denominata "partnership") è composta di nove enti: il CFP G.Zanardelli di Brescia (l'ente capofila), la Provincia di Brescia, l'Università Cattolica del S.Cuore di Brescia, il comune di Guidizzolo (Mn), la società di comunicazione Prospecta srl (Mn), le cooperative sociali Orizzonti (Mn) e Laser (Bs), l'ITC di Desenzano (Bs), la società di consulenza Metabolè srl.

All'università è stata affidata la gestione del processo di valutazione all'interno della macro-fase 1 e il coordinamento della macro-fase 2 inerente alla ricerca sul campo.

Da questa sintetica presentazione si capisce in che termini la dimensione della produzione/condivisione di conoscenze è fondamentale e strutturante il progetto stesso. Un'intera macro-fase (la seconda) è dedicata, infatti, alla realizzazione di un'indagine ad ampio spettro con l'obiettivo di produrre orientamenti per la definizione delle due macro-fasi cruciali (costruzione della rete e sperimentazione). Il progetto è stato inoltre sottoposto ad un processo di valutazione pianificato dall'inizio e affidato ad un soggetto, l'università, che è al tempo stesso "interno" al progetto, in quanto partner, ma anche "esterno", perché coinvolto esclusivamente nella valutazione e nella ricerca sul campo. Le ultime due macro-fasi, infine sono dedicate alla comunicazione e al confronto degli esiti del progetto. Anche rispetto a queste macro-fasi i risultati conoscitivi prodotti dalla ricerca applicata e dalla ricerca valutativa hanno costituito un'importante risorsa per il perseguimento degli obiettivi informativi prefissati.

Fatte queste premesse dovrebbe essere più facile esporre le finalità, la struttura del testo e i principali contenuti. Il testo intende proporre una ri-

flessione sul modo di “costruire e condividere le conoscenze” nell’ambito dei progetti di sviluppo territoriale attraverso gli strumenti teorici e metodologici della ricerca sociale applicata proponendo alcune riflessioni di carattere generale (prima parte), e una declinazione concreta nei percorsi di ricerca (seconda parte) e di valutazione (terza parte) del progetto “Il tempo libero si fa impresa”.

Le questioni descritte nella prima parte sono sia di carattere metodologico che sostantivo.

Il nodo affrontato nel primo capitolo da Enrico Tacchi riguarda la multidimensionalità dei processi connessi al concetto di *sviluppo locale sostenibile*, che contemplano com’è noto e universalmente accettato una dimensione ambientale ed una economica, ma anche una dimensione sociale. Quest’ultima, spesso meno considerata rispetto alle precedenti, è al pari fondamentale per il buon esito di simili interventi e si sviluppa pienamente quando, accanto a competenze ambientali ed economiche, si affiancano prospettive sociologiche, antropologiche, psicologiche, pedagogiche. A tal proposito l’autore, che è responsabile scientifico della ricerca presentata nel testo, illustra la logica che ha condotto l’equipe, in un progetto d’intervento mirato alla costruzione di nuove imprese, ad optare per un metodo di ricerca sociale di tipo qualitativo. Tale opzione non scaturisce da una scelta di campo “a priori”, ma da un’attenta valutazione della logica generale del progetto, del contesto d’indagine e dei dati statistico-economici già disponibili, dei vincoli e delle risorse esistenti (economici, organizzativi, temporali, conoscitivi, professionali), degli obiettivi formali e delle prospettive effettivamente espresse dai membri della partnership.

Nel secondo capitolo Ilaria Marchetti declina le precedenti riflessioni nell’ambito della ricerca valutativa, notando come anche in questo specifico settore si stanno abbandonando approcci rigidamente razionali, basati sulla misurazione obiettivi-risultati, in favore di un’idea più processuale e al tempo stesso globale di ricerca valutativa. Anche in questo caso ciò che cambia drasticamente è il tipo di relazione che si stabilisce tra il dispositivo di ricerca e il progetto di sviluppo territoriale.

Nel primo tipo di approcci la valutazione è esterna e normativa; verifica ex-post il raggiungimento degli standard stabiliti formalmente nel progetto. Si potrebbe dire che le azioni progettuali e quelle valutative corrano su binari paralleli. Nel secondo caso la ricerca valutativa è vista come parte integrante del percorso di realizzazione del progetto poiché assume una funzione d’accompagnamento e supporto dei processi decisionali, nella consapevolezza che la valutazione stessa può essere una pratica trasformativa in grado di ridefinire in itinere gli oggetti attraverso l’attivazione di processi di risignificazione.

Questo approccio alla ricerca sociale si rende necessario soprattutto in contesti di progettazione caratterizzati da un elevato livello di complessità.

Il terzo e il quarto capitolo descrivono due contesti ad alta complessità che costituiscono insieme il campo d'intervento del progetto Equal: i settori del turismo e intrattenimento da un lato e l'ambito delle politiche giovanili dall'altro.

Quelli del turismo e dell'intrattenimento rappresentano, in un Paese come l'Italia con un grande patrimonio paesaggistico e culturale, due settori economici importanti del terziario.

Nel terzo capitolo Paolo Corvo descrive i cambiamenti in atto in questi settori, legati, a livello macro, all'aumento della concorrenza internazionale per la globalizzazione dei mercati e, a livello micro, ai processi d'individuazione che sviluppano nuovi comportamenti sociali più sofisticati e nuove domande di turismo e di fruizione del tempo libero. Con la crisi delle forme massificate di turismo e il prevalere delle scelte individuali, le realtà locali acquistano un nuovo spazio d'azione e proposta. Questa linea di tendenza è recepita e incoraggiata anche dalla legge quadro sul turismo (l. 135/01) che prevede la costituzione di sistemi turistici locali comprendenti ambiti territoriali caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e d'attrazioni turistiche. Anche i servizi legati all'intrattenimento, per completare l'offerta, andrebbero "messi a sistema" in questo quadro. In altri termini, la via individuata per far fronte alle sfide poste dal contesto odierno consiste nel promuovere processi d'integrazione delle offerte a livello locale puntando sul rafforzamento delle reti "corte", sulla valorizzazione delle peculiarità e sull'identità dei territori. I progetti d'implementazione di questi settori dovrebbero dunque perseguire innanzitutto una logica d'integrazione degli attori e dei servizi e di valorizzazione delle tipicità.

"Il tempo libero si fa impresa", non è solo un progetto di sviluppo territoriale, ma ponendosi espressamente l'obiettivo di promuovere l'inserimento lavorativo dei giovani, rappresenta anche un intervento di politiche giovanili.

Nel quarto capitolo Diego Mesa ripercorre l'evoluzione di questo specifico ambito di welfare che, fino ad un passato recente, in Italia tendeva ad essere circoscritto ad alcune questioni inerenti alla condizione giovanile, come i comportamenti a rischio per la salute, la devianza giovanile e la partecipazione alla vita pubblica nella forma associativa o politica.

All'interno di tale quadro, i progetti d'inserimento lavorativo per i giovani, se non intesi come progetti per il reinserimento di categorie marginali (tossicodipendenti, carcerati...) non avevano un particolare rilievo. Tale approccio è stato superato da una visione che pone in primo piano la rimozione degli ostacoli strutturali che impediscono ai giovani di acquisire un ruolo adulto all'interno della società. Questi ostacoli sono identificati nella

difficoltà di ottenere prestiti (per perseguire i propri progetti lavorativi o familiari), nella difficoltà di uscire dall'abitazione della famiglia d'origine (stante il costo delle case e degli affitti) e nella difficoltà di trovare un lavoro stabile e continuativo.

In questa nuova prospettiva, la costruzione d'opportunità d'accesso al mondo del lavoro diventa uno degli assi strategici di una politica in favore dei giovani. Si colgono inoltre importanti novità anche dal punto di vista dei processi di strutturazione degli interventi. Con i piani locali giovani (PLG) si sta sperimentando a livello locale una modalità di pianificazione sociale degli interventi che cerca di coinvolgere sia nella fase d'analisi dei bisogni che di progettazione e gestione i diversi attori sociali, istituzionali e non istituzionali oltre che i diretti destinatari. Tale modalità, già consolidata in altri ambiti di welfare, come le politiche assistenziali, consente di ottimizzare le risorse e rappresenta un significativo passo in avanti dal punto di vista della governance delle politiche per i giovani. Anche in questo contesto, come nel precedente, la capacità di costruire reti stabili di collaborazione rappresenta un presupposto fondamentale per il successo degli interventi. Inoltre i nuovi obiettivi prioritari (accesso al credito, alla casa, al lavoro) richiedono per essere perseguiti, la connessione con reti di soggetti (banche, imprese di costruzione, istituzioni formative...) ulteriori rispetto a quelle che tradizionalmente si sono occupate di quest'ambito (enti pubblici, cooperative sociali, associazionismo). In questa logica la pianificazione delle politiche giovanili, dovrebbe essere pensata contestualmente e a supporto di un livello di pianificazione territoriale di più ampio respiro.

Nel quinto capitolo Fabrizio Riccomi e Davide Continati intrecciano le riflessioni precedenti illustrando l'idea essenziale del progetto Equal "il tempo libero si fa impresa": trasformare quella che è un'occasione di trasgressione per i giovani (il tempo libero, il *loisir*) in occasione d'impresa, favorendo al tempo stesso la sperimentazione di attività innovative all'interno di un bacino territoriale nel quale l'intrattenimento e il turismo rappresentano un settore economico di rilievo. Oltre a questo tentativo ambizioso di combinare le politiche di sviluppo del territorio con le politiche in favore dei giovani il progetto propone interessanti suggestioni anche dal punto di vista della strategia complessiva perseguita: attraverso alcuni interventi mirati gestiti da un ristretto gruppo di partner, creare le condizioni affinché si affrontino, in una cerchia più ampia e variegata di attori locali, le questioni fondamentali inerenti lo sviluppo di quel territorio e si attivi, tramite la definizione di un patto d'area, un percorso di pianificazione in grado di consolidare un modello di governance e di favorire nuove sinergie e i processi di integrazione.

Il progetto, ponendo al centro della propria strategia d'intervento il coinvolgimento delle reti territoriali, persegue la logica di lavoro auspicata nei capitoli precedenti.

La seconda parte prende in esame il lavoro di ricerca realizzato durante la macro-fase 2 del progetto.

Nel sesto capitolo Diego Mesa illustra le opzioni metodologiche che hanno portato alla costruzione di un disegno di ricerca di tipo qualitativo rilevando che tali opzioni sono l'esito di un processo di negoziazione degli obiettivi conoscitivi con i partner. Questa sottolineatura ci riporta alla duplice natura, gnoseologica e finalizzata, della ricerca sociale applicata.

Nelle indagini destinate ad implementare progetti d'intervento che prevedono l'interazione di molti stakeholder, il coinvolgimento diretto degli attori nella fase di progettazione della ricerca consente di attivare un processo di condivisione delle conoscenze teoriche e delle esperienze inerenti al campo d'indagine, di focalizzazione del problema conoscitivo e di codefinizione degli obiettivi conoscitivi da raggiungere. Una delle suddette scelte riguarda la limitazione del campo d'indagine a tre specifici ambiti, analizzati distintamente nei tre capitoli successivi. In particolare nel settimo capitolo Diego Mesa prende in esame l'ambito dell'intrattenimento e dell'ospitalità; nell'ottavo Ilaria Marchetti discute gli esiti dell'indagine nell'ambito della comunicazione e organizzazione di eventi turistici e d'intrattenimento. Paolo Corvo illustra infine nel nono capitolo il quadro delle opportunità d'impresa rilevato nell'ambito del turismo sociale.

Considerando complessivamente gli esiti della ricerca in questi tre ambiti emergono alcune suggestioni a proposito di una possibile prospettiva di sviluppo che accomuna due territori con caratteristiche e storie diverse: il basso lago di Garda, che storicamente opera nell'ambito del turismo e dell'intrattenimento; la zona collinare dell'alto mantovano che al contrario non vanta questi ambiti tra i propri settori di punta.

Entrambi i territori sono interessati, anche se in modo diverso, da alcuni importanti processi di cambiamento: l'aumento della concorrenza turistica a livello internazionale, la diversificazione della popolazione di turisti stranieri e la contrazione in particolare delle presenze di turisti tedeschi, ma soprattutto l'emergenza di una pluralità di rappresentazioni sociali e modelli di fruizione del tempo libero e del turismo che apre la strada a nuove domande - come quella del turismo rurale o dei percorsi che combinano turismo culturale ed eno-gastronomico - e nuovi comportamenti, come la tendenza a compiere vacanze di breve durata distribuite lungo l'arco dell'anno. Queste ed altre nuove istanze riportate nella ricerca sollecitano dei cambiamenti nell'organizzazione dell'offerta turistica e d'intrattenimento del lago e al tempo stesso aprono alcune prospettive per la zona collinare che potrebbe essere maggiormente valorizzata ad esempio dal punto di vista del turismo culturale, del turismo storico-archeologico, di quello sportivo e naturalistico. Dalle osservazioni dei vari intervistati (amministratori, imprenditori, rappresentanti di categoria, referenti di associazioni no-profit, desti-

natari) sembra delinearsi l'esigenza di una nuova cultura dell'ospitalità e dell'intrattenimento che si fonda su alcune parole chiave ricorrenti:

- ◆ *il forte legame con il territorio*, ovvero la necessità di organizzare servizi, proposte ed eventi in sintonia con le peculiarità storiche-ambientali-culturali di una data località e di far convergere queste attività verso una prospettiva comune di promozione della partecipazione dei cittadini e dei turisti alla vita di questi luoghi;

- ◆ *l'integrazione tra offerta della riviera e dell'entroterra collinare*; con l'obiettivo di realizzare una gamma più ampia di offerte capaci di soddisfare un'utenza molto diversificata;

- ◆ *la necessità di fare sistema*, ovvero di costruire sinergie tra i vari attori che operano in questi settori sia a livello locale che territoriale;

- ◆ per quanto riguarda la riviera emerge anche l'esigenza di *destagionalizzare dove possibile le attività del settore*;

- ◆ nella zona delle colline moreniche viene sottolineata l'importanza di *realizzare un sistema d'offerta leggero, diffuso, a basso impatto ambientale e sostenibile*.

Sembra emergere, soprattutto tra gli amministratori, un nuovo approccio ai servizi legati all'intrattenimento e all'ospitalità che supera la tradizionale contrapposizione tra la categoria dei cittadini e quella dei turisti in funzione di uno sviluppo armonico dei territori e delle comunità di persone che vi abitano, lavorano, studiano, transitano.

C'è un'aspettativa, sarebbe meglio dire una domanda, di giovani che sappiano interpretare questo nuovo stile, coniugare concretezza e cultura, e, parafrasando un noto slogan, "servire" localmente e pensare globalmente, cioè gestire la propria attività pensandosi al tempo stesso inseriti in un territorio che costituisce la principale risorsa per fronteggiare le sfide della competizione globale.

Le diverse proposte d'impresa emerse in questo studio - soprattutto negli ambiti dell'intrattenimento, dell'ospitalità e della promozione di eventi - si collocano all'interno di questo orizzonte generale di cambiamento.

La terza parte infine prende in considerazione il lavoro di valutazione del progetto Equal.

Nel decimo capitolo Ilaria Marchetti illustra il processo che ha portato dall'analisi dei macro-obiettivi e della struttura del progetto all'elaborazione del disegno della ricerca valutativa precisando come, secondo un approccio costruttivista/pragmatista, tale strumento non rappresenti un format imm modificabile ma una solida traccia del percorso da seguire, che può essere adattata e rivista in itinere. In effetti, è ciò che si è verificato anche nel corso di questo progetto, che prevedeva la realizzazione di un unico bando d'idee per la costituzione di nuove imprese, ma che alla prova dei fatti non ha dato i risultati sperati. Attraverso una riflessione

all'interno della partnership sostenuta anche dall'equipe di valutazione sono stati analizzati gli elementi di criticità e i punti di forza di quest'azione progettuale e di seguito sono stati realizzati altri due bandi coerenti con l'impianto progettuale, ma differenti nei contenuti e nelle modalità di realizzazione dal primo bando.

Gli elementi di valutazione riportati in questa sezione si riferiscono in modo specifico al primo bando e alle ragioni che hanno portato alla ricalibratura del progetto individuando nuove azioni.

In particolare, sempre all'interno del decimo capitolo, Chiara Cavagnini ricostruisce le aspettative dei partner e quelle dei partecipanti al primo bando mostrando come, a fronte di una generale aspettativa riguardante l'avvio di nuove imprese, le aspettative legate alle singole tappe necessarie al raggiungimento di tale obiettivo finale non si sono incontrate, influenzando in modo significativo sull'esito del primo bando.

Nell'undicesimo capitolo Diego Mesa illustra la valutazione dell'evoluzione del livello d'interazione tra i partner del progetto durante il primo anno e mezzo, ovvero fino al momento in cui si è deciso di ricalibrare gli interventi, mostrando come l'andamento di tali interazioni non segua una logica lineare, ma sia legato maggiormente al livello di coinvolgimento dei partner nelle singole macro-fasi. Si mostra inoltre che la dimensione qualitativa (livello di soddisfazione delle interazioni) non è strettamente correlata alla dimensione quantitativa (frequenza delle interazioni). Nello stesso capitolo si valuta anche l'impatto conoscitivo prodotta dalla ricerca territoriale sui partner e sulle fasi successive del progetto. L'indagine sembra aver prodotto un incremento di conoscenze soprattutto con riferimento al territorio del basso lago di Garda. Secondo i partner la ricerca è stata utile soprattutto per restringere e focalizzare il campo d'intervento a tre ambiti specifici e per definire i contenuti del primo bando, mentre è stata meno utile nell'economia delle macro-fasi successive (mainstreaming e transnazionalità).

Il dodicesimo e ultimo capitolo è dedicato all'analisi degli obiettivi del primo bando, proposta da Chiara Cavagnini e alla valutazione del lavoro di ricalibratura del progetto, descritta da Ilaria Marchetti. Oltre agli elementi problematici individuati l'aspetto che si pone, maggiormente in evidenza, è la capacità di tenuta e di reazione della rete dei partner che, a fronte delle difficoltà riscontrate, ha saputo riorganizzarsi attorno a nuovi obiettivi, mostrando quindi sul piano organizzativo-processuale una buona tenuta del modello d'intervento.

Tornando al tema di fondo di questo testo si può certamente affermare che l'impiego degli strumenti delle scienze sociali nei progetti di sviluppo territoriale non costituisce certamente un elemento di novità. Tuttavia i forti cambiamenti riguardanti i contesti d'attivazione e la struttura stessa dei progetti richiedono un supplemento di riflessione attorno ai presupposti

epistemologici e metodologici dei dispositivi di ricerca, e in definitiva, al ruolo e al senso che la ricerca sociale assume nei processi di costruzione e socializzazione delle conoscenze.

I progetti sono sempre più complessi perché riguardano sistemi dai confini incerti, coinvolgono una molteplicità d'attori sociali con ruoli e interessi diversi e a volte contrastanti, implicano una molteplicità d'obiettivi e una relativa esiguità di risorse, sono regolati da procedure e normative in continua trasformazione, sono caratterizzati da processi decisionali multi-livello. In questo scenario il vero fattore d'innovazione non consiste tanto nell'introduzione di tecniche di rilevazione più sofisticate in grado di misurare in modo più "oggettivo" un certo fenomeno, ma nello sviluppo di una metodologia flessibile e aperta in grado di strutturare cicli di ricerca non autonomi e autoreferenziali ma integrati nei più ampi cicli progettuali, capace di armonizzare in corso d'opera le variazioni che si verificano nell'uno e nell'altro ciclo. In altre parole si pone l'esigenza di sviluppare una metodologia che sia innanzitutto in grado di dare conto del percorso di ricerca, "negoziando" gli obiettivi conoscitivi con gli attori coinvolti, esplicitando gli snodi decisionali e i criteri adottati per decidere, in grado di costruire nessi e significati per ridurre la complessità ad ordine conoscitivo, e di tradurre questi elementi di conoscenza in risorsa per gli attori coinvolti nel progetto.



*I. La ricerca sociale e le istanze di integrazione  
delle reti territoriali*



## *1. Il contributo della ricerca sociale ai progetti di sviluppo territoriale*

di Enrico M. Tacchi<sup>1</sup>

Tra le varie definizioni di sviluppo territoriale che si possono proporre, qui di seguito intenderemo ricollegarci al concetto di *sviluppo locale sostenibile*, così come si è diffuso in campo internazionale in circa vent'anni, grazie soprattutto alla Conferenza mondiale di Rio de Janeiro promossa dall'Onu nel 1992.

Parlare di sviluppo locale – nonostante una certa ambiguità di questo termine – implica nel caso nostro la scelta di concentrare l'attenzione su realtà geografiche abbastanza circoscritte, lasciando così sullo sfondo i grandi temi dello sviluppo socio-economico nazionale e internazionale.

Accogliamo quindi la generale prospettiva che considera lo sviluppo locale sostenibile come fondato su tre dimensioni: quella ambientale, quella economica e quella sociale.<sup>2</sup>

1. La dimensione ambientale può comprendere tutte le componenti materiali che influiscono sullo sviluppo: in termini di competenze specialistiche, sono interessate quindi al suo studio non solo le scienze naturali di base (come la fisica, la chimica, la biologia ecc.) ma anche le scienze applicate come per esempio l'urbanistica, la geologia e i vari settori ingegneristici e tecnologici orientati ad innovare la produzione, la distribuzione e l'uso di beni e risorse secondo criteri meno energivori, più igienici e volti a recuperare o ripristinare il più possibile i fattori impiegati nei vari processi. Per studiare l'ambiente occorre quindi considerare sia le condizioni e le risorse naturali del territorio sia tutte le trasformazioni artificiali che vi sono indotte dalla presenza umana.

L'affidamento della redazione dei piani di governo territoriale a specialisti di estrazione tecnica assicura le competenze professionali necessarie

<sup>1</sup> Responsabile scientifico delle equipe di ricerca e valutazione del progetto Equal "Il tempo libero si fa impresa".

<sup>2</sup> Beato F. (2005), *The three pillars of sustainable development between intergenerational ethics and power asymmetries*, in Tacchi E. M. (ed.), *Sustainability. Development and environmental risk*, Foxwell & Davies, London.

per la gestione dell'ambiente in senso materiale, così come sopra definito. A questi tecnici si affiancano tradizionalmente i giuristi, interpellati per tradurre in normativa appropriata e legittima le regole necessarie per attuare e per gestire correttamente la pianificazione del territorio.

2. La dimensione economica, a stretto rigore, potrebbe ricadere nell'ambito della dimensione sociale, essendo l'economia una scienza sociale per espressa definizione degli economisti medesimi. Peraltro – sia per il rilievo autonomo assunto dalle complesse pratiche di programmazione economica, sia per l'accezione più restrittiva delle scienze sociali invalsa nell'uso – conviene adeguarsi alla prassi internazionale corrente, che attribuisce appunto all'economia il compito di integrare e di sostenere con le necessarie coperture finanziarie lo sviluppo del territorio.

Le relazioni tra pianificazione territoriale e programmazione economica sono da lungo tempo un tema ricorrente della politica locale<sup>3</sup>: in Italia a livello comunale si è dibattuto per esempio sulle relazioni tra i piani regolatori generali e i bilanci preventivi e consuntivi delle amministrazioni. Su scala intercomunale e provinciale si possono citare i casi dei cosiddetti “distretti” in cui si concentrano attività economiche simili che si sostengono vicendevolmente in una logica di sistema o di rete.

3. La dimensione sociale dello sviluppo locale sostenibile si sviluppa però pienamente quando alle competenze ambientali ed economiche si affiancano anche prospettive sociologiche, antropologiche, psicologiche, pedagogiche e quant'altro: nella sostanza, quelle scienze umane applicate che esplorano le componenti relazionali dell'agire collettivo.

Vale comunque la pena di ricordare che le tre dimensioni suddette dello sviluppo sostenibile trovano ampia applicazione in numerose esperienze validate sul piano internazionale.

L'esperienza più ampia e pertinente riguarda Agenda 21 Locale, ovvero il programma proposto in tutto il mondo proprio a partire dalla citata conferenza di Rio de Janeiro. È ormai universalmente riconosciuto che obiettivi quali la tutela dell'ambiente per le generazioni future e il diritto ad un lavoro dignitoso per tutti si possono meglio attuare se, accanto alle normative e alle politiche degli enti pubblici, si realizza un ampio coinvolgimento delle popolazioni interessate. La partecipazione estesa ai programmi di Agenda 21 Locale permette così di liberare utilmente competenze diffuse e capitale sociale, di rendere protagonista la società civile nelle sue varie articolazioni e di agire così più direttamente anche su quei comportamenti individuali e

<sup>3</sup> Tra gli altri, cfr. Camagni R. (a cura di) (2002), *Economia e pianificazione della città sostenibile*, Il Mulino, Bologna; Angelini A. (a cura di) (2004), *Metropoli, sostenibilità e governo dell'ambiente*, Carocci, Roma.

quegli stili di vita che molto influiscono sui risultati pratici nel campo dello sviluppo sostenibile.<sup>4</sup>

Un altro campo assai esteso in cui le tre dimensioni dello sviluppo appaiono strettamente collegate è quello della responsabilità sociale d'impresa (*corporate social responsibility*).<sup>5</sup> Gli aspetti prevalentemente tecnici dell'impresa, ovvero le attività di produzione e di amministrazione, appaiono strettamente collegati agli aspetti di gestione delle risorse umane, di rispetto dell'ambiente fisico e sociale dove l'impresa agisce (*task environment*), secondo la logica dei sistemi socio-tecnici.<sup>6</sup> La prassi di affiancare al bilancio economico anche il bilancio sociale o il bilancio di sostenibilità ambientale è un sintomo evidente di queste attenzioni.

### **1.1. La logica della rilevazione e il territorio interessato**

Le indagini presentate nella seconda e terza sezione di questo testo fanno parte integrante della realizzazione del progetto "Il tempo libero si fa impresa", svolto nell'ambito dell'iniziativa comunitaria Equal 2 da una pluralità di soggetti pubblici, privati e di terzo settore con il coordinamento del Centro Formativo "Zanardelli" della provincia di Brescia.

Nel caso in esame, si farà riferimento ad attività di ricerca e di valutazione che hanno supportato iniziative per l'occupazione giovanile in un'area compresa tra la provincia di Brescia e la provincia di Mantova. Va notato che queste attività di ricerca non sono state condotte autonomamente solo da un soggetto "esterno" e indipendente quale l'università, ma anche da un gruppo di lavoro composto di enti che hanno poi anche un ruolo nell'implementazione del progetto. Questo modo di procedere, che risponde a grandi linee ai criteri della ricerca-intervento, si differenzia significativamente rispetto ai canoni della metodologia più tradizionale della ricerca sociale: non pretende, infatti, di definire a priori un processo quasi automatico che conduca, in nome della propria scientificità, ad esiti "oggettivi" e quindi incontestabili. Al contrario, in questa ricerca si lascia aperta la strada per ridefinire lungo il percorso le tappe intermedie e le stesse metodologie.

Non si può nascondere che questo implica un rapporto più laborioso, dinamico e talvolta instabile tra i ricercatori e i committenti/progettisti, che sono coinvolti come partner nel processo di ricerca. Tuttavia, questo per-

<sup>4</sup> Tacchi E. M. (a cura di) (2004), *Sostenibilità ambientale e partecipazione. Modelli applicativi ed esperienze di Agenda 21 Locale in Italia*, FrancoAngeli, Milano.

<sup>5</sup> Tacchi E. M., "L'organizzazione produttiva responsabile e i rischi ambientali", in P. L. Malavasi (a cura di) (2007), *L'impresa della sostenibilità*, Vita e Pensiero, Milano, pp 83-100.

<sup>6</sup> Hasan H., Crawford K., *Knowledge mobilisation in communities through socio-technical systems*, in «Knowledge Management Research & Practice», V, 2007, pp. 237-247.

corso un po' più complicato presenta anche qualche vantaggio: in primo luogo, contribuisce a costruire una rappresentazione condivisa del quadro e degli obiettivi conoscitivi; di conseguenza, come si vedrà più avanti, le ricadute sul progetto e sul territorio potrebbero essere più efficaci, a seguito della partecipazione di più attori nella fase diagnostica.

Il progetto nel suo complesso aveva quindi il duplice obiettivo di esplorare la fattibilità e di favorire la realizzazione di nuove occasioni di lavoro per i giovani nelle zone del basso lago di Garda in provincia di Brescia e delle colline moreniche dell'alto Mantovano. Si tratta dunque di zone pianeggianti o di limitata altimetria, ricche di valori naturali, paesaggistici e ambientali non meno che di beni culturali storici e artistici. L'ambito privilegiato di sviluppo occupazionale si può ipotizzare in una serie diversificata di proposte per il tempo libero, che spaziano dall'accoglienza turistica alberghiera alle attività complementari di sostegno ai grandi eventi dello spettacolo (ad esempio concerti) o ai luoghi d'intrattenimento di massa (per esempio le discoteche), fino alle forme più capillari e partecipative di uso del tempo libero (dai pub con esibizioni musicali all'agriturismo enogastronomico, fino a varie forme di turismo sociale).

Prima di procedere allo studio delle possibili proposte occupazionali, è sembrato utile effettuare una ricognizione accurata di quanto già in essere in questo campo, attraverso alcune attività di ricerca coordinate dal La.R.I.S.<sup>7</sup> dell'Università Cattolica di Brescia e svolte in partnership con le cooperative Laser (di Brescia), Orizzonti (di Guidizzolo, MN) e la società Prospecta (Mantova).

Le attività di ricerca si sono svolte dall'autunno 2005 alla primavera 2006 e hanno comportato una prima fase di ricognizione qualitativa (svolta attraverso interviste e *focus group* somministrati a 53 testimoni privilegiati nelle aree oggetto della ricerca) e una seconda fase di ricognizione di "buone pratiche"<sup>8</sup> (svolta attraverso analisi documentale e interviste su di un campione selezionato di 72 organizzazioni, relative a un universo esteso anche ad altre zone della Lombardia per certi aspetti comparabili, quali il lago di Como e la Brianza).

Si è verificata, in questo lavoro sul territorio, tutta l'utilità della compresenza e partecipazione di alcuni dei partner del progetto nella fase di ricerca. L'intervista assolveva infatti anche alla funzione di primo contatto di presentazione del progetto e di acquisizione di pareri e di disponibilità, in vista delle future occasioni occupazionali per i giovani. Pertanto, i testimo-

<sup>7</sup> Laboratorio di Ricerca e Intervento Sociale.

<sup>8</sup> L'équipe del La.R.I.S. che si è occupata della prima fase d'indagine è composta dal prof. Diego Mesa, dalla prof.ssa Ilaria Marchetti e dal prof. Paolo Corvo. Hanno partecipato alla rilevazione anche la dott.ssa Beatrice Rescigno, la dott.ssa Ilaria Beretta e la dott.ssa Chiara Gasparotti. L'équipe che ha seguito la seconda indagine è composta dalla prof.ssa Cristiana Ottaviano e dalla dott.ssa Laura Mentasti.

ni privilegiati non rappresentavano solamente degli utili informatori ma anche dei possibili destinatari del progetto stesso. In conclusione, l'indagine ha consentito di perseguire anche obiettivi promozionali che vanno al di là della mera acquisizione di conoscenze, anticipando le successive fasi del progetto.

Nel mentre si svolgeva la ricerca e dopo la sua conclusione, tenuto conto dei bandi emanati e delle azioni formative intraprese, si è sviluppato anche un percorso di valutazione finalizzato a chiarire la portata e i limiti dell'intero progetto.

Sebbene i dati statistici ed economici sull'occupazione siano periodicamente disponibili in forma quantitativa attraverso varie fonti (si pensi alle rilevazioni Excelsior promosse dalle Camere di Commercio), una ricerca di prima mano con metodi qualitativi può aggiungere elementi utili per la definizione dello scenario di azione nella percezione dei soggetti interessati. Questo è stato fatto attraverso la fase di intervista ai testimoni privilegiati e ha trovato una sua provvisoria conclusione nelle ricerca valutativa.

L'ipotesi di uno sviluppo occupazionale nei settori accennati si basa sul fatto che in queste zone il richiamo delle attività per il tempo libero è molto consistente, soprattutto nell'area lacustre in provincia di Brescia, dove abbondano i locali notturni.

Tale richiamo coinvolge popolazioni che provengono anche da distanze considerevoli, soprattutto nei periodi dell'anno o della settimana in cui si concentra la più intensa domanda di divertimento, di svago, di fruizione culturale o comunque di riequilibrio rispetto alle tensioni generate dall'impegno nelle usuali attività feriali. In qualche misura quindi la ricerca ha interessato funzioni di carattere anti-ciclico,<sup>9</sup> nel senso che si svolgono più intensamente quando le altre occupazioni lavorative si riducono e proprio perché si riducono: le ore serali e notturne, il week-end, le vacanze.

Si è scelto invece di escludere dalla ricerca le attività inerenti al settore agricolo in quanto - soprattutto nelle zone considerate - esse tendono sempre di più a connotarsi per la qualità elevata o di eccellenza e per il modesto impatto occupazionale (agricoltura biologica, prodotti tipici) anziché per la produzione di massa, in quanto i giovani italiani sono tendenzialmente portati a rifiutare le eventuali occasioni di lavoro nei campi e nelle stalle, molto probabilmente per la loro scarsa immagine sociale e per la presenza continua che richiedono, come lascia intuire la necessità non marginale di ricorrere all'impiego di mano d'opera straniera.

Analogamente, sebbene in alcuni comuni della zona esistano fiorenti attività industriali o artigianali, non si è puntato su di esse a motivo dei ciclici ridimensionamenti occupazionali del settore manifatturiero: infatti, le serie storiche di lungo periodo dimostrano una tendenziale diminuzione del nu-

<sup>9</sup> V. Marrana (1961), *Ciclo economico e politica anti-ciclica*, Giannini, Napoli.

mero degli occupati non solo nell'agricoltura ma anche nell'industria. In conclusione, tenuto conto del fatto che queste trasformazioni occupazionali sono comuni non solo alla zona in esame ma a tutto l'Occidente a industrializzazione matura, si è deciso di puntare decisamente sul terziario, nel cui interno si possono individuare le nicchie di mercato più coerenti con la specifica vocazione territoriale del basso Garda e dell'alto Mantovano.

Nemmeno si è puntato in prima istanza sul cosiddetto "terziario avanzato", che promette sicuramente qualche opportunità di sviluppo (come del resto si è ipotizzato, prevedendo l'utilità di attività promozionali e di pubbliche relazioni, anche supportate da tecnologie avanzate, a sostegno dei progetti in esame), anche se non si deve nascondere il dato che – nelle attività terziarie – per ogni posto di lavoro in più nei settori dei servizi avanzati se ne generano due nei settori dei servizi tradizionali.<sup>10</sup>

Certamente, le occupazioni relative al tempo libero, all'intrattenimento e al turismo non riguardano funzioni di prima necessità, indispensabili per la sopravvivenza. Tuttavia, in un contesto di sostanziale diffuso benessere quale il nostro, certi consumi immateriali sono ormai talmente generalizzati da essere percepiti come irrinunciabili per tutti, al punto che le fasce di popolazione che ne sono prive sono considerate a rischio di esclusione sociale: si è coniato in proposito l'ossimoro del "superfluo indispensabile".<sup>11</sup>

All'interno di questa eterogenea galassia, la ricerca ha preso in esame occasioni di lavoro che possono andare dalla promozione turistica all'ospitalità, dai concerti alle discoteche, fino alle nicchie dell'indotto che potrebbero arricchire il servizio offerto ai flussi di popolazione in transito da o per tali destinazioni.

Le varie fasi della ricerca sono state pertanto dedicate all'esplorazione di questo mondo molto differenziato al suo interno, poco conosciuto e in buona parte da inventare, attraverso nuove iniziative da proporre sul mercato dei servizi, di cui si è avviato alla fine un percorso valutativo.

È importante ribadire, nella logica della compartecipazione e del coinvolgimento dei vari partner del progetto, che le considerazioni sopra riportate sono l'esito di un continuo processo (di formulazione e di negoziazione dei significati) sviluppato all'intero del gruppo di lavoro, dove le evidenze di carattere statistico-economico e le diverse letture del territorio sono state messe a confronto con le finalità del progetto.

<sup>10</sup> E. Rullani (2005), *Intelligenza terziaria motore dell'economia: alla ricerca dell'Italia che innova*, FrancoAngeli, Milano.

<sup>11</sup> A. Tartaglia G. Maritozzi (2006), *Il lusso, magia e marketing. Presente e futuro del superfluo indispensabile*, FrancoAngeli, Milano.

## 1.2. Le attività di ricerca e di valutazione

Come si è detto, una prima indagine si è svolta attraverso interviste semi-strutturate e alcuni *focus group* a 53 testimoni privilegiati nelle aree territoriali in cui la ricerca si è svolta. I soggetti intervistati sono stati scelti in relazione alle loro competenze e ai diversi punti di osservazione rappresentati. Sono stati così inclusi esponenti politici, rappresentanti di categoria, operatori e fruitori dei servizi in esame. Per maggiore chiarezza, tali servizi sono stati raggruppati in tre sottoambiti:

- a) *servizi di ospitalità e intrattenimento* (dagli alberghi all'agriturismo alle discoteche ai concerti ai pub ecc.)
- b) *organizzazione di eventi* (comunicazione e gestione di mostre, grafica pubblicitaria, animazione, percorsi guidati anche con la partecipazione dei residenti ecc.)
- c) *turismo sociale* (dalle tradizionali case di vacanza per minori, anziani e lavoratori fino all'educazione ambientale nei parchi, all'ippoterapia per portatori di handicap ecc.).

Un dato interessante è la sinergia che si può creare tra operatori del settore e fruitori dei servizi. Per esempio, in piccole ma qualificate sedi sarebbe possibile sia ascoltare sia produrre musica, stabilendo relazioni di reciprocità tra compositori e fruitori. L'ospitalità familiare consente rapporti interpersonali più diretti tra chi accoglie e chi viene accolto, così come il soggiorno in "seconde case" di proprietà può favorire con il territorio un legame meno effimero e consumistico di quello proposto dal turismo di massa. Sembra insomma che in vari casi si possa immaginare un coinvolgimento positivo di numerosi stakeholder, tale da ampliare sia la gamma dei servizi offerti sia le opportunità di occupazione.

Il caso più evidente si ravvisa forse in quelle modalità di turismo sociale che si traducono in forme di inclusione per quelle fasce di popolazione impossibilitate a fruire delle offerte standardizzate per il tempo libero: si pensi ad anziani, malati, portatori di handicap che non si adattano ad alcuni dinamismi propri del turismo o dell'intrattenimento di massa, ma che possono godere di offerte per il tempo libero più rilassate e - se del caso - assistite.

Come si è detto, a tale ricerca è stata affiancata anche una rassegna esplorativa di "buone pratiche". Individuare "buone pratiche" significa raccogliere esempi virtuosi di comportamento, quando non è possibile formulare regole generali di carattere prescrittivo. La logica sottostante è quindi attinente all'analogia dei casi di successo con altre situazioni analoghe, anche senza pretendere di derivarne modelli formali.

Per evitare di racchiudere la gamma dei possibili *input* entro i confini stessi del campo di applicazione, si è ritenuto in questo caso di ricercare informazioni anche da altre zone della Lombardia, ad esempio dal lago di

Como e dalla Brianza, per certi aspetti assimilabili rispettivamente al basso Garda e all'alto Mantovano.

La ricerca delle buone pratiche in un ambito così vasto si è rivelata comprensibilmente impegnativa, tanto che abbastanza presto si è reso necessario - per rendere più comparabili i dati raccolti - selezionare un campione di 72 organizzazioni rispetto alle 236 dell'universo originariamente censito. Infine, su 13 casi esemplari si è provveduto a un ulteriore approfondimento, finalizzato a dimostrare in essi la presenza di alcuni parametri di qualità: attività originali, servizi articolati, valorizzazione del territorio, visibilità ed efficacia comunicativa (sia attraverso la promozione diretta sia attraverso Internet).<sup>12</sup>

### 1.3. Osservazioni conclusive

Le analisi raccolte in questo libro non hanno finalità di carattere statistico: non si arriva per esempio a stimare puntualmente quanti nuovi addetti potrebbero trovare occupazione nei diversi servizi presi in esame, considerando sia la natura del dato (che spesso sfugge a una formalizzazione precisa) sia il campo di rilevazione (di cui si ignorano le dimensioni complessive). D'altra parte, come detto sopra, il "valore aggiunto" duraturo di queste indagini consiste soprattutto nello sviluppo di un capitale relazionale che ha messo in rete i diversi partner, sperimentando sia l'impegno sia l'utilità di un coinvolgimento attivo. Un insegnamento che vale per il futuro.

In conclusione, pur tenuto conto del carattere qualitativo delle indagini svolte, la vocazione del territorio, la numerosità dei potenziali fruitori, le positive esperienze osservate (sia in queste zone sia in altri contesti analoghi) lasciano spazio a un certo ottimismo riguardo alle possibilità di lavoro nei servizi per il tempo libero.

Quanto meno, si può confermare che le premesse da cui si era partiti per impostare il progetto hanno trovato un riscontro incoraggiante, anche se non sempre puntuale, come d'altra parte è normale attendersi da una ricerca di carattere esplorativo: a dispetto del suo nome, il "tempo libero" sempre più si trasforma in "tempo organizzato" dal punto di vista di chi ne fruisce e in "tempo lavorativo" dal punto di vista degli addetti del settore.

Un altro riscontro positivo si può ravvisare nell'attenzione che un istituto specializzato come l'Isfol ha riservato alla formazione di tali addetti.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Per esigenze di compattezza di questo volume, la parte di ricerca riguardante l'analisi delle "buone pratiche" non è stata pubblicata.

<sup>13</sup> P. Taronna (a cura di) (2003), *Area "Turismo, ospitalità e tempo libero". Isfol orienta: manuale per gli operatori*, FrancoAngeli, Milano.

Un'accurata progettazione degli interventi possibili (nuove imprese, società cooperative, consulenze individuali, supporti forniti dagli enti pubblici ecc.) può trarre dunque utili spunti dalle interviste, dai *focus group* e dalla documentazione raccolta. Conviene allora procedere speditamente nel cammino della sperimentazione, ben consapevoli del fatto che da una sperimentazione - se è autentica - è lecito attendersi anche risultati che non si potrebbero prefigurare sin dall'inizio.

Qualcosa di simile può essere detto a proposito dei percorsi di valutazione: una serena lettura dei punti di forza e di debolezza delle varie iniziative, condotta a una certa distanza di tempo, appare indispensabile per trarre profitto dall'esperienza e quindi orientare le attività future.



## *2. La valutazione come percorso di co-costruzione di conoscenze e auto-orientamento*

di *Ilaria Marchetti*

### **2.1 Premessa**

Nel capitolo che segue si intende descrivere il disegno della ricerca valutativa costruito, al fine di poter descrivere un giudizio sia sui risultati, sia sui processi che hanno caratterizzato il progetto Equal “Il tempo libero si fa impresa”. È chiaro che in un piano d'azione a lungo termine, così com'è quello qui presentato, si possano alternare giudizi negativi e positivi, secondo il successo di alcune azioni specifiche ed è evidente il rischio che l'emotività del momento spinga a condurre conclusioni affrettate. Inoltre, l'intento del progetto di raggiungere obiettivi specifici stabiliti e, al contempo, di definire un modello di riferimento, utile alla stesura d'altri piani di sviluppo ha indotto a credere che la valutazione dovesse avere la capacità non solamente di verificare il raggiungimento degli obiettivi preposti e di supportare i processi di scelta in itinere, bensì anche di verificare l'abilità della partnership nel riformulare il proprio piano d'azione.

Non si è trattato, quindi, di trovare semplicemente gli strumenti per misurare efficacia ed efficienza, bensì si è definito un disegno di ricerca utile a fotografare il progetto nelle sue diverse fasi, guardando, sì, al raggiungimento degli obiettivi - che nel tempo e all'occorrenza sono stati modificati dalla partnership -, ma anche ai processi di trasformazione del progetto in itinere. Come vedremo meglio nel cap. 12, la capacità della partnership, infatti, di rilevare anche attraverso il percorso di valutazione alcuni aspetti di debolezza del progetto ha reso possibile ricalibrarne in itinere obiettivi e azioni.

## 2.2 La costruzione del piano di ricerca valutativa: robustezza e flessibilità

Negli ultimi vent'anni abbiamo assistito ad un'evoluzione costante di paradigmi, di tecniche e di strumenti applicati al campo della valutazione a partire dagli approcci razionali (riferibili in buona sostanza alla ricerca quantitativa) fino ai modelli interattivi di co-costruzione della realtà (più inclini all'uso di strumenti di tipo qualitativo). Pertanto, c'è sembrato necessario dar voce alle ragioni che ci hanno condotti a costruire il piano di ricerca in oggetto e ad utilizzare nelle diverse fasi uno strumento piuttosto che l'altro. La vasta esperienza accumulata dagli anni Ottanta ad oggi nell'ambito della ricerca valutativa ha contribuito notevolmente allo sviluppo di vere e proprie «culture della valutazione» nella formazione (Lipari, 1995: 155) le quali, a partire da pratiche strettamente legate alla modo scolastico di valutare (obiettivo/ risultato), hanno assunto orientamenti più vicini all'idea processuale e globale della ricerca valutativa. Quest'ultima è caratterizzata da un'evoluzione di paradigmi, di tecniche, di modalità e muove da un'impostazione particolarmente rigida e razionale, basata sul rapporto fra azione e reazione, secondo gli schemi del comportamentismo classico. Tuttavia, la crisi di tale schema e l'assunzione delle dimensioni processuali dell'incertezza e della razionalità limitata hanno indotto la ricerca valutativa a muoversi verso interpretazioni euristiche dell'azione formativa; le stesse azioni di formazione e/o di progetto, com'è nel nostro caso, da tempo non sono più concepiti come insieme d'eventi rigidamente prevedibili, ma

«come processi altamente contingenti dalle dinamiche e dagli esiti del tutto incerti ed imprevedibili, nei quali si viene stemperando, insieme alla logica assoluta dell'obiettivo predeterminato anche la concezione della valutazione come atto separato dai processi con cui si rapporta» (Ibi: 156).

In questo senso, la ricerca valutativa influenza l'azione valutata perché, in fondo, relativizza la cultura degli obiettivi e fa assumere ai processi un volto interattivo, negoziale e mai del tutto prevedibile.

È questo il motivo principale per il quale, oltre alla *ricerca valutativa*, che ha pone l'attenzione sugli obiettivi finali del progetto, in questa sede si è proceduto al *monitoraggio* delle aspettative e delle interazioni fra i diversi partner coinvolti, nonché alla valutazione degli obiettivi intermedi, così come dal piano di ricerca descritto nel paragrafo successivo.

Esistono piani di valutazione preconfezionati che fanno riferimento per lo più ai modelli classici, tradizionali e che fanno del processo valutativo una ricerca sperimentale vera e propria la cui finalità sta nella misurazione dello scarto fra obiettivi e risultati attesi: una trasposizione nel campo delle

scienze sociali della logica tipica del laboratorio. Questo tipo di valutazione è utilizzato soprattutto nei processi formativi perché essi possono

«essere razionalizzati attraverso l'individuazione di componenti che strutturano l'azione didattica e che vanno valutati individualmente: (a) gli obiettivi di apprendimento definiti rigorosamente (comportamenti attesi, gerarchizzati secondo importanza e operazionalizzati, così da renderli misurabili); (b) la pianificazione secondo tappe intermedie e mete finali di apprendimento e (c) la valutazione in itinere e finale» (Tayler 1942; 1949 cit in Lipari, 1995: 159).

Gli obiettivi, in questo caso, funzionano da *standard* di riferimento la cui *valutazione* fornisce un *giudizio* di valore e/o una misurazione e/o un'interpretazione e/o un controllo sull'intero processo formativo.

Al di là dell'approccio assunto, infatti, il termine valutazione è soggetto a numerose interpretazioni, fra loro lontane, seppure contestualmente corrette. Vediamone alcune. La valutazione è un'attività perlopiù legata alla formulazione di un *giudizio* o di più *giudizi* sull'oggetto valutato, ossia all'esplicitazione del grado d'apprezzamento verso qualcosa/qualcuno. Tale processo necessita sia di criteri che diventano punti di riferimento per l'attività valutativa, sia di legittimazione formale o informale di colui che giudica (giudice/critico d'arte/persona comune). Valutare è anche *misurare*, costruire graduatorie degli oggetti esaminati, a partire da *standard* di riferimento oggettivi (metro, voto, punteggio) che, tuttavia, non riescono a restituire la complessità delle situazioni valutate (è questo l'indirizzo cui si rifà la valutazione degli scarti fra obiettivi e risultati).

Valutare può significare anche «*controllare*, ossia tenere sotto osservazione un fenomeno e assicurare una certa regolarità al processo che lo caratterizza» (Lipari, 1995: 117); in quest'ottica la ricerca valutativa è ricerca/azione in quanto il controllore non solo osserva, ma influenza l'oggetto valutato e assolve funzioni di regolazione sociale; dopodiché il controllo può essere concepito secondo l'ottica sperimentale e razionale oppure secondo interpretazioni capaci di considerare sia le dimensioni di processo, sia la relazione fra soggetto e oggetto, in una prospettiva di costruzione comune della realtà. In questo secondo caso, l'idea di controllo si allontana dalla normatività e dalla prescrizione per avvicinarsi alla logica della co-costruzione, restituendo un modello di valutazione interattivo non-sperimentale. Tuttavia, una distinzione fra valutazione e controllo, secondo Le Boterf (1977) andrebbe fatta: se la valutazione consiste in «operazioni che hanno come risultato giudizi di valore sulle attività formative» e il controllo «si limita a rilevare ciò che avviene» i due termini non coincidono; ma è chiaro che laddove il controllo esplica funzioni non solo ricognitive, bensì di diagnosi, esso diventa monitoraggio e quindi valutazione.

Valutare può significare anche *interpretare*, ossia costruire il significato di ciò che si fa; in questo senso Berger (1977: 13) scrive:

«se ammettiamo che valutare è porre il problema del significato di ciò che si fa, comprendiamo come la valutazione non possa in alcun momento identificarsi con un bilancio, cioè una somma algebrica di opinioni individuali, di comportamenti, di malcontenti, di riuscite e di fallimenti. Al contrario, valutare, da questo punto di vista, consiste nel comprendere l'azione in tutte le sue sfumature possibili».

Qui la valutazione realizza una riflessione ermeneutica sulle azioni messe in campo e cerca di rendere comprensibile dall'esterno l'oggetto valutato. È chiaro che l'atto valutativo in quest'ultima accezione assume un significato del tutto particolare.

Per quanto interessa al nostro tema, crediamo sia importante evidenziare le caratteristiche peculiari dell'azione valutativa che tale logica mette in campo: la valutazione dipende dalla relazione fra soggetto e oggetto (è quella relazione a costruire significati!); la valutazione può essere una pratica trasformativa; è globale e circolare; non è generalizzabile, ma unica e contestuale; essa, secondo questa logica,

«sfugge alla logica oggettivistica della misurazione, dello sperimentalismo ed evidentemente anche delle tensioni forti del metodo» (Lipari, 1995: 126).

Il processo di valutazione, in sostanza, muove significati e significanti all'interno di un quadro in cui la valutazione è solo la cornice e sono le dinamiche fra significati e significanti a costruire la rappresentazione dell'oggetto valutato.

In questo senso, i processi di valutazione possono contribuire a definire e ridefinire gli oggetti valutati, secondo l'idea che sia proprio il processo di valutazione/monitoraggio a modificare le forme assunte dall'oggetto stesso. Per questo motivo è sempre di fondamentale importanza condividere i piani di valutazione con gli stessi "oggetti valutati", in modo che ognuno possa riconoscere i propri cambiamenti nel processo di ridefinizione.

### 2.3 L'approccio adottato

Il tipo di valutazione cui il presente impianto di ricerca si riferisce tiene in considerazione tutte queste accezioni di valutazione e si rifà, in modo particolare, all'*approccio pragmatista della qualità*<sup>1</sup> e interloquisce con l'*approccio costruzionista* (o costruttivista – del processo<sup>2</sup>).

Nonostante il nostro piano di ricerca valutativa contenga anche strumenti di tipo quantitativo (ad es. questionari e griglie d'osservazione) l'idea di fondo che ha ispirato la ricerca guarda alla valutazione come a

«un'attività di ricerca sociale applicata realizzata nell'ambito di un processo decisionale in maniera integrata con le fasi della programmazione, progettazione e intervento, avente come scopo la riduzione della complessità decisionale attraverso l'analisi degli effetti diretti e indiretti, voluti o non voluti, dell'azione, compresi quelli non riconducibili ad aspetti materiali. In questo contesto la valutazione assume il ruolo peculiare di strumento partecipato di giudizio di azioni socialmente rilevanti, accettandone necessariamente le conseguenze operative relative al rapporto fra decisori, operatori e beneficiari dell'azione» (Bezzi, 2003: 60).

Seguendo quest'approccio, possiamo dire che la valutazione, comprendendo una fase di monitoraggio, più che essere giudizio, controllo, misurazione e interpretazione, facilita il processo decisionale grazie alle informazioni che il monitoraggio fornisce al decisore e alla riduzione della complessità che ne consegue; ciò offre indicazioni in merito alla scelta più adeguata circa gli "aggiustamenti" che gli attori possono porre in essere nel corso dell'attività monitorata/valutata.

<sup>1</sup> L'approccio pragmatista si occupa in modo particolare di verificare la qualità degli interventi secondo i criteri dell'efficacia e dell'efficienza; il valutatore costruisce il disegno della ricerca condividendolo con il committente; segue la regia della ricerca e favorisce il contributo degli attori coinvolti nelle azioni da valutare. I risultati della valutazione vengono per lo più utilizzati per migliorare gli interventi, per determinare *standard* di qualità dei servizi e per la certificazione e l'accreditamento. Vengono utilizzati strumenti multidisciplinari, basati sull'individuazione di criteri e indicatori (Bezzi, 2003: 114).

<sup>2</sup> L'approccio costruttivista del processo sociale focalizza la sua attenzione sugli elementi di processo e lo scopo della valutazione è una crescita culturale, manageriale, sociale e civica dell'ambiente circostante l'evaluando. I risultati della ricerca valutativa vengono utilizzati soprattutto per migliorare gli interventi, per disseminare le informazioni, per individuare buone prassi e per ri-programmare interventi simili a quelli valutati. Il valutatore in questo modello «aiuta gli attori implicati a sviluppare percorsi di conoscenza dei processi e degli obiettivi degli interventi valutati»; innesca, pertanto riflessività nelle persone coinvolte nell'azione da valutare. Tale approccio utilizza strumenti di natura soprattutto qualitativa. (Si veda in particolare Vergani (2005).

Nel nostro caso, il compito del processo di monitoraggio/valutazione è chiaramente orientato a definire, da un lato, quali sono potuti essere gli aspetti da modificare *in itinere* affinché si possano raggiungere gli obiettivi prestabiliti (informazioni particolarmente utili sia al *project manager*, sia ai diversi partner del progetto) e, dall'altro, se abbia un senso ripetere oppure no l'esperienza (informazione particolarmente utile ai finanziatori del progetto). In questo senso, l'idea di valutazione sottesa al nostro piano di ricerca ha lo scopo di accertarsi dei risultati attesi (rilevati *ex ante* all'interno dei documenti presentati per la richiesta di finanziamento e attraverso un'indagine sulle aspettative dei diversi partner) e verificare che gli stessi siano poi ottenuti (attraverso una valutazione *in itinere*), al fine di formulare un giudizio complessivo sul progetto, in sede di *report* finale e in conformità a *criteri e indicatori*.

I criteri di valutazione individuati sono serviti ad individuare le coordinate lungo le quali si sviluppa la valutazione; in ogni ricerca valutativa essi, infatti, rispondono alla domanda: «Che cosa vogliamo valutare?» «L'efficacia? L'efficienza? La soddisfazione? La riproducibilità? La rilevanza? La congruenza? L'adeguatezza? La coerenza? ecc.». Gli indicatori, invece, sono quelle caratteristiche osservabili, calcolabili che danno indicazioni sul criterio scelto. Rispondono alla domanda: «Quale elemento indica la misura del criterio?».

Perché gli indicatori possano davvero misurare i criteri, essi, invece, devono rispondere *metodologicamente* ai principi di validità (le informazioni che sono raccolte devono essere vere) e d'attendibilità (la fonte delle nostre informazioni deve essere attendibile) e *concettualmente* alle regole di pertinenza (l'elemento considerato deve essere *strettamente* correlato al criterio; costituisce l'essenzialità del criterio), di rilevanza (l'elemento considerato deve *pesare* sul criterio in modo considerevole), di specificità (l'elemento considerato deve rilevare una caratteristica peculiare del criterio) e di sensibilità (l'elemento considerato deve rilevare con intensità una caratteristica peculiare del criterio).

Il rispetto di tali principi rimanda al processo di valutazione di tipo costruttivista (costruzionista) e a quella razionalità più tipica dell'approccio pragmatista di cui si è trattato poco sopra; gli indicatori, infatti, fungono da riferimento *standard*, rendendo i criteri in un certo senso misurabili (Bezzi, 2003). Pertanto, l'approccio adottato dal piano di ricerca è di *tipo integrato* (costruzionista e pragmatista assieme) e ciò ha permesso di applicare la ricerca valutativa sia ai *prodotti* (ad es. la ricerca come prodotto della macrofase di modellizzazione), nel senso dei risultati e degli impatti, sia ai *processi* (ad es. le interazioni fra i partner come processo trasversale alle diverse macro-fasi), ossia *in itinere*.

Si valuta il prodotto, guardando soprattutto agli effetti, ai risultati e agli impatti e valutare i prodotti significa, in sostanza, rilevare gli obiettivi rag-

giunti, metterli in relazioni con quelli attesi e - secondo gli approcci pragmatista e costruttivista - rilevare se altri obiettivi, oltre a quelli menzionati dal progetto, sono stati raggiunti. Gli effetti, i risultati, così come gli impatti, di un'azione-intervento, infatti, non possono essere sempre previsti in maniera globale. Si valuta il processo quando poniamo la nostra attenzione sui programmi, sull'implementazione e sull'intervento e valutare i processi implica seguire passo passo lo sviluppo dell'evaluando (nel nostro caso il progetto nella sua globalità) e utilizzare *in itinere* strumenti di valutazione che permettano di raccogliere più informazioni possibili, indispensabili alla stesura finale del *report* di ricerca.

La fase di *monitoraggio*, non sempre inclusa nei piani di ricerca valutativa, grazie alla stesura di un rapporto intermedio, così com'è nel nostro caso, permette di intervenire attraverso azioni di regolazione per ri-orientare il processo - laddove la *varianza* (scostamento fra obiettivi e risultati intermedi) dovesse risultare molto alta. Il monitoraggio osserva, rileva e rimanda al committente in corso d'opera, *senza interpretare* la situazione (l'interpretazione dei dati, infatti, attiene alla valutazione); non attende la conclusione della ricerca valutativa, bensì si preoccupa di dare indicazioni, al fine di migliorare l'intervento in corso d'opera.

Il tipo d'approccio scelto presuppone la disponibilità dell'evaluando di essere coinvolto nel processo di valutazione; considerare la valutazione come un processo che supporta il progetto nel tempo implica, infatti, il poter stringere rapporti con i soggetti valutati i quali sono chiamati a render conto periodicamente dell'andamento delle loro azioni. Sulla base di questa ragione, ai partner del progetto è stato chiesto di partecipare alla definizione degli strumenti di valutazione, proprio per permettere loro di quantificare l'impegno richiesto e di proporre modalità di rilevazione adeguate alle loro possibilità. È di fondamentale importanza, infatti, che l'evaluando comprenda il significato di ciò che gli viene chiesto e abbia definito preliminarmente le risorse che dovrà mettere in campo per soddisfare le richieste inerenti i processi di valutazione. Fornire informazioni circa il proprio operato implica, infatti, aver messo in ordine le proprie azioni in modo che siano comprensibili dall'esterno e avere del tempo da dedicare al cosiddetto *outing*, ossia l'esternalizzazione di ciò che si è fatto (l'intervista, la compilazione di un questionario, partecipare ad un *focus group*, la compilazione di una griglia ecc.). Un passaggio, questo, che crediamo essere di fondamentale importanza; è, infatti, particolarmente difficile raccogliere buone informazioni, se l'evaluando non è disponibile a fornirne e, quando ciò accade, il ricercatore ha il dovere di rileggere tale atteggiamento riconducendolo ad un significato.

La ricerca valutativa, soprattutto dei progetti di sviluppo, dovrebbe essere colta dai partner coinvolti come un'opportunità e una risorsa e non come controllo, ispezione, vigilanza che sono propri di una verifica finale, ma

non di una ricerca valutativa basata sull'approccio costruzionista del processo. Tuttavia, tale significato non è certo semplice da cogliere: culturalmente valutare significa giudicare quanto si è fatto, misurare quanto vale un oggetto; è compito dello stesso processo di valutazione spostare l'attenzione dell'evaluando da un significato all'altro. Un compito non certo facile, che implica la costruzione di un rapporto di fiducia fra chi valuta e chi è valutato, tuttavia sufficientemente distante da permettere al ricercatore di mantenere una certa oggettività e capace di tener conto della possibilità che tale rapporto di fiducia non sia mai sufficientemente costruito.

### *3. L'esigenza di un sistema territoriale integrato di servizi turistici e d'intrattenimento*

di *Paolo Corvo*

La dimensione territoriale è fondamentale per lo sviluppo delle attività legate al *loisir*, che devono soddisfare una domanda variegata e complessa e soprattutto sempre più esigente. Vi è la necessità di utilizzare tutte le migliori risorse a disposizione, del pubblico e del privato, per soddisfare i diversi bisogni ed essere competitivi sul mercato, rispondendo anche ad una funzione sociale di particolare rilievo.

Ci sembra opportuno iniziare questo nostro contributo delineando le caratteristiche essenziali della fruizione turistica e del tempo libero nelle società occidentali contemporanee, per meglio comprendere i motivi che attribuiscono un'importanza così rilevante all'industria del *loisir*.

#### **3.1. Le caratteristiche del turismo e del tempo libero nella società contemporanea**

Il turismo rappresenta uno dei fenomeni più rilevanti del nostro contesto sociale e subisce l'influsso delle altre dinamiche micro-macro. In particolare il processo di individualizzazione che caratterizza, insieme alla globalizzazione, la società contemporanea, sottrae sì l'individuo ai vincoli tradizionali e alle relazioni di supporto, ma "scambia tutto questo con le costrizioni del mercato del lavoro e dell'esistenza da consumatore con le standardizzazioni e i controlli che essi comportano"<sup>1</sup>. L'individuo diventa così dipendente dalla moda e dalle condizioni del mercato ed è ben lontano dall'immagine d'autonomia che mostra esteriormente. Inoltre la perdita della memoria storica e la fine della fiducia nel progresso e nei suoi miti portano le persone a rifugiarsi nel presente, mentre il passato è dimenticato e lontano e il futuro incerto e rischioso: l'esperienza individuale è vissuta nel

<sup>1</sup> Beck U., *La società del rischio*, Carocci, Roma, 2000: p.190.

presente assoluto<sup>2</sup>, nella dimensione sincronica piuttosto che diacronica, nel tentativo di cogliere il maggior numero di possibilità e di occasioni a livello sociale e cognitivo<sup>3</sup>.

L'individuo vive dunque sempre di più nello spazio estetico, che è caratterizzato dall'emotività e dalla frammentarietà delle sensazioni, dove l'essere insieme è casuale e fortuito e il vincolo di relazioni più stabili viene respinto perché ostacolo alla mobilità e alla ricerca di sensazioni sempre nuove.

Anche il turismo ha subito profonde trasformazioni: in effetti il soggettivismo induce a concepire la vacanza come un evento individuale, pur se trascorsa in compagnia d'altre persone; Savelli analizzando la fruizione turistica contemporanea sottolinea il passaggio dall'enfasi sull'omogeneità all'enfasi sulla differenza, per questo tra i motivi che spingono a fare turismo viene a mancare

«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»<sup>4</sup>.

Rispetto al turismo di massa non avviene più l'identificazione in una dimensione collettiva, ma vengono assunte identità diverse in contesti diversi, sempre in modalità provvisoria; inoltre si modifica anche l'articolazione del viaggio, che non segue più i percorsi tradizionali e si muove in modo mutevole e trasversale rispetto alle risorse turistiche consolidate.

In positivo, il turista diventa "un produttore attivo di significato rispetto al processo di fruizione del prodotto turistico, nella sua dimensione di pratica sociale ed esercizio culturale"<sup>5</sup>. Tutti gli aspetti del fenomeno turistico sono ormai fortemente individualizzati, dalla diversa reazione rispetto ai messaggi promozionali, alle motivazioni che determinano la scelta della destinazione, alla fruizione delle strutture ricettive, al giudizio che viene fornito sulle località prescelte. Le differenze sono determinate dalla ricca e articolata tipologia di stili di vita, di modi di pensare, di scolarità, di professioni, di reddito, che caratterizzano la società contemporanea

<sup>2</sup> Heller A., *Dove siamo a casa*, FrancoAngeli, Milano, 1999.

<sup>3</sup> Jameson F., *Notes on globalization as philosophical issue*, in Jameson F. - Miyoshi M. (a cura di), *The cultures of globalization*, Duke University Press, Durham, 1998.

<sup>4</sup> Savelli A., *Oltre il turismo di massa*, in Negri Zamagni V., Mussoni M. e Benzi G. (a cura di), *Per un turismo autenticamente umano*, Fara Editore, Santarcangelo di Romagna, 2001: p. 190-191.

<sup>5</sup> Sias G., *Il turismo come medium: dal consumo alla fruizione*, in Fadda A. (a cura di), *Sardegna: un mare di turismo. Identità, culture e rappresentazioni*, Carocci, Roma, 2001: p. 73.

Un altro aspetto che caratterizza il turista contemporaneo è la ricerca della sicurezza perduta: Beck pone l'accento sul clima d'insicurezza determinato dalla fine della certezza nel progresso e dal prevalere dei fenomeni di globalizzazione nei vari settori della vita sociale<sup>6</sup>. Il futuro non è più atteso con fiducia e speranza, ma con preoccupazione, se non con angoscia; anche gli eventi della vita quotidiana sfuggono al controllo individuale, generando ulteriori timori. Vi sono molti fattori che generano insicurezze nei vari ambiti della società: abbiamo già accennato alla flessibilità e alla precarietà diffuse nel mondo del lavoro, alla crisi delle identità, nazionale, istituzionale, religiosa, ma altrettanto rilevanti sono l'insicurezza a livello affettivo, dovuta alla crisi dei ruoli familiari tradizionali, e l'insicurezza a livello valoriale e normativo, determinata dalla mancanza di riferimenti adeguati ad interpretare la complessità della società globalizzata<sup>7</sup>. Per Bauman l'insicurezza contemporanea è simile alla sensazione che potrebbero provare dei passeggeri di un aereo nello scoprire che la cabina di pilotaggio è vuota e la voce del pilota è stata registrata molto tempo prima<sup>8</sup>.

Alcuni comportamenti turistici sembrano comunque meno legati al diffuso clima d'insicurezza e stanno diventando strutturali: la maggiore attenzione all'aspetto locale, la ricerca di forme turistiche più autentiche ma sempre vissute nella sicurezza, la permanenza media più lunga nelle località ritenute affidabili, l'attenzione all'aspetto ambientale, sia come tipologia di fruizione turistica (cfr. ad es. la crescita del turismo all'aria aperta tipico dei campeggi), sia come dimensione fondamentale di ogni vacanza.

Così come l'esperienza del turismo, anche l'ambito del tempo libero ha assunto nella società contemporanea un ruolo fondamentale.

Dumazedier è il primo studioso autorevole a ritenere che il tempo libero esclude non solo, com'è ovvio, gli obblighi lavorativi, ma anche gli impegni familiari, gli obblighi socio-spirituali e quelli socio-politici<sup>9</sup>. Il tempo libero è dunque per Dumazedier un insieme d'attività che l'individuo sceglie liberamente e che possono essere funzionali al riposo, al divertimento, alla crescita culturale, alla partecipazione sociale. La definizione di Dumazedier mostra però alcune rigidità, soprattutto laddove non tiene conto della sovrapposizione tra tempo libero e tempo dedicato alla famiglia, con la compresenza di dimensioni funzional-strumentali ed espressive. Possiamo ad es. riferirci al tempo dedicato alla cura dei figli, che rientra sicuramente negli obblighi familiari dei genitori, ma che può costituire anche un momento in cui poter esprimere pienamente la propria affettività.

<sup>6</sup> Cfr. Beck U., *La società del rischio*, Carocci, Roma, 2000.

<sup>7</sup> Cfr. Giaccardi C. – Magatti M., *L'io globale*, Laterza, Roma-Bari, 2003.

<sup>8</sup> Bauman Z., *La solitudine del cittadino globale*, Feltrinelli, Milano, 2000: p.28.

<sup>9</sup> Dumazedier J., *Sociologia del tempo libero*, FrancoAngeli, Milano 1993: pp. 95-100.

Sempre Dumazedier individua nella libertà, nel disinteresse, nell'edonismo e nella risposta ai bisogni individuali le quattro caratteristiche fondamentali del tempo libero<sup>10</sup>:

1) *Carattere liberatorio*: il *loisir* è il risultato di una libera scelta ed è liberatorio rispetto ad un certo tipo d'obblighi istituzionali (lavoro, famiglia, ecc.). Restano certo alcuni obblighi verso gli organi preposti all'impiego del tempo libero (disciplina di una squadra sportiva, regolamento del cineforum, ecc.), ma questi hanno comunque un carattere secondario sul piano sociale.

2) *Carattere disinteressato*: il tempo libero non è legato ad alcun fine di lucro come invece l'attività lavorativa; in caso contrario si può parlare solo di tempo libero parziale, quando ad es. lo sportivo è pagato per una parte della propria attività.

3) *Carattere edonistico*: nelle indagini empiriche il tempo libero è contraddistinto dalla ricerca di uno stato di soddisfazione fine a se stessa. Quando questo stato di soddisfazione cessa o si deteriora, l'individuo tende a porre termine a quest'attività. Talvolta questa ricerca può portare ad uno sforzo e ad una disciplina superiori rispetto a quelli richiesti dal lavoro professionale, ad. es. durante la scalata ad una vetta, ma questo impegno è frutto di una libera scelta ed è compiuto in vista di una soddisfazione disinteressata, come appunto la conquista di una cima.

4) *Carattere personale*: il tempo libero permette di ritemperarsi e di sfuggire alla routine quotidiana, favorendo la libera espressione della creatività individuale nell'universo reale o immaginario del divertimento.

Certo si può osservare che l'utilizzo del tempo libero dipende in larga misura dalle condizioni economiche e dallo status socioculturale degli individui, perciò di fatto il carattere liberatorio e quello edonistico sono interpretati in modo profondamente diverso e possono accrescere ulteriormente le differenze tra le persone e tra i gruppi sociali. Inoltre va ricordato con Gasparini che il tempo libero non si riduce alle forme chiamate di *loisir* ma "comprende una serie d'aspetti qualitativamente diversi che corrispondono ad attività liberamente scelte dall'attore, come il volontariato, le attività di servizio o di utilità sociale, l'autoproduzione, la microimprenditorialità, un secondo lavoro, le attività di formazione successive alla fase scolastica iniziale"<sup>11</sup>.

Il tempo libero risponde dunque a bisogni e a domande espresse da soggetti che trovano una nuova identità sociale nella creatività, nell'autorealizzazione e nello sviluppo delle relazioni comunicative.<sup>12</sup> Il *loisir* diventa soprattutto un tempo di relazioni con un forte carattere simbo-

<sup>10</sup> Dumazedier J., *Sociologia del tempo libero*, op. cit.: pp. 101-104.

<sup>11</sup> Gasparini G., *La dimensione sociale del tempo*, FrancoAngeli, Milano, 1996: p. 84.

<sup>12</sup> Minardi E., *Economia e sociologia della notte*, Homeless Book, Faenza, 2000.

lico e permette all'individuo di ritrovare l'identità perduta o smarrita nella dimensione lavorativa: per questo motivo si parla sempre più spesso di società del *loisir* o di *leisure society*.<sup>13</sup>

Certamente l'importanza crescente del tempo libero ha dato origine ad una fiorente industria che si occupa delle varie forme d'interesse e di svago degli individui, dalla cultura al turismo, dallo sport agli spettacoli, dalla comunicazione all'ambiente. Nell'ambito del fenomeno turistico si sono sviluppate in modo consistente diverse organizzazioni, dai tradizionali alberghi e ristoranti ad ostelli, campeggi, rifugi, villaggi-vacanza, agenzie di viaggi, compagnie di trasporto, musei e centri d'esposizione. Le strutture che si occupano di *loisir*, dai parchi di divertimento ai musei, dai centri dell'agriturismo ai parchi naturali, si caratterizzano per alcuni aspetti: "il carattere immateriale delle loro prestazioni e il contenuto simbolico delle loro produzioni; l'atemporalità dei processi comunicativi e delle forme di coinvolgimento dei loro fruitori..."<sup>14</sup>.

### 3.2. Turismo e territorio

Fin qui le più recenti dinamiche relative al turismo e al tempo libero: ma come si relazionano questi fenomeni con la dimensione territoriale e lo sviluppo economico locale? Quali prospettive per la valorizzazione delle risorse umane, paesaggistiche, culturali di centri di dimensione medio-piccola?

Il turismo di massa aveva condotto al predominio di modelli culturali prodotti dalle grandi imprese turistiche nazionali o multinazionali, con un'eterodirezione penalizzante per le comunità locali. Con la crisi delle forme massificate di turismo e il prevalere delle scelte individuali, le realtà locali acquistano un nuovo spazio di azione e di proposta, anche con riferimento alle dinamiche globale-locale che rappresentano un elemento caratteristico della globalizzazione.

In effetti, oggi il turismo è l'unica significativa attività economica rimasta legata al territorio: "in questo senso è *magna pars* nel processo di ricostruzione delle radici e di messa in rete delle persone... concorre a ricreare quelle reti di fiducia che costituiscono il nucleo duro del capitale sociale... è un'attività capace di generare beni relazionali"<sup>15</sup>. Questo significa andare oltre una concezione meramente economicistica del fenomeno turistico e

<sup>13</sup> Cfr. Piacenti M., *I parchi acquatici: una macchina del loisir*, in Minardi E. - Lusetti M., *I parchi di divertimento nella società del loisir*, FrancoAngeli, Milano, 1998.

<sup>14</sup> Minardi E., *Economia e sociologia della notte*, op. cit.

<sup>15</sup> Zamagni S., *Verso il superamento della concezione economicistica del turismo*, in Negri, Zamagni V., Mussoni M. e Benzi G. (a cura di), op.cit.: p. 231.

coinvolgere la società civile, in tutte le sue componenti, per rispettare e valorizzare le diversità culturali e la varietà degli stili di vita.

Un'altra dimensione importante per la gestione del fenomeno turistico a livello locale è la qualità delle relazioni che si creano tra i vari soggetti coinvolti; in particolare è possibile individuare alcuni elementi significativi:

- a) *la rete locale dei soggetti*, che comprende relazioni di carattere negoziale, cooperativo, talvolta anche competitivo, tra i diversi attori (individuali e collettivi, pubblici e privati, locali e sovralocali) che operano in un determinato territorio;
- b) *l'ambiente*, vale a dire le risorse materiali e immateriali che si sono sedimentate nel territorio e ne caratterizzano l'evoluzione, determinando il patrimonio ambientale e lo sviluppo nell'ambito sociale, culturale e fisico;
- c) *le interazioni tra rete locale, ambiente ed ecosistema*: è d'importanza strategica che nascano rapporti tra i soggetti e le risorse socioculturali del territorio, anche nell'ottica della sostenibilità;
- d) *le interazioni tra rete locale e reti sovralocali*, in un giusto equilibrio tra autonomia del territorio e conduzione organica delle politiche per il turismo<sup>16</sup>;

Le reti sovralocali sono le cosiddette reti lunghe, che vanno al di là dei confini territoriali e che hanno raggiunto un grande sviluppo grazie ad Internet. In effetti, oggi l'informazione non è più soltanto uno strumento di marketing per comunicare le risorse di una località, ma rappresenta anche un complesso di strutture e attività che permette una fruizione diversa dell'esperienza turistica, che può precedere, seguire o, addirittura, sostituire la visita diretta. Le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione consentono alla comunità locale grandi opportunità di farsi presente in tempo reale e di proporsi in tutte le sue articolazioni, anche quelle più deboli e che rischiano di scomparire:

«la 'nervatura elettronica' del territorio e della comunità che vi è insediata consente a quest'ultima di proporsi all'utente come campo di possibilità d'azione non preselezionate e sempre eccedenti la sua capacità di esperienza; anzi, sempre più ricche a mano a mano che l'utente vi si avventura e costruisce, selezionando lui stesso le possibilità, i propri percorsi di accesso alle risorse territoriali» (Savelli 2000: 23)<sup>17</sup>

Un altro aspetto interessante riguarda la maggiore importanza assunta dagli elementi immateriali nella scelta della destinazione, con l'attenzione

<sup>16</sup> Giannone M., *I sistemi turistici locali: un approccio alla dimensione territoriale dello sviluppo turistico*, in *XI Rapporto sul turismo italiano. 2002*, Mercury, Firenze, 2002.

<sup>17</sup> Savelli A., *Parco separato e territorio aperto: problemi di strategia nelle aree turistiche*, in Minardi E. e Lusetti M., op.cit.: p.23.

del turista rivolta all'immagine di una località e al contesto socioculturale in cui è inserita, nel tentativo di soddisfare il proprio senso di identificazione e d'appartenenza. Le considerazioni economiche passano dunque in secondo piano e per gli operatori diventa strategica la capacità di comunicare in modo efficace la rappresentazione del luogo turistico, in modo che il potenziale visitatore vi riconosca ciò che corrisponde ai suoi bisogni e ai suoi desideri<sup>18</sup>. Si tratta di creare un'identità che valorizzi le specificità locali e nello stesso tempo sia trasmissibile ovunque sul piano comunicativo.

L'importanza dei fattori territoriali e delle specificità locali è proclamata anche dalla legge quadro sul turismo n.135 del 29 marzo 2001, che all'art. 5 prevede l'istituzione dei Sistemi turistici locali (Stl), cioè i "contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate". La legge prevede anche che i Sistemi turistici locali possano essere promossi da regioni, comuni, province, con forme di concertazione con gli enti funzionali, le associazioni di categoria degli operatori turistici, nonché i soggetti pubblici e privati interessati. Gli Stl sono destinatari di finanziamenti statali da utilizzare per favorire i processi d'integrazione tra le imprese, per attuare interventi infrastrutturali, per sostenere altri progetti d'innovazione e di riqualificazione. I Sistemi turistici locali possono avvalersi della conoscenza del territorio propria delle imprese più innovative e hanno il compito di stimolare il dinamismo della società locale, nonché di far emergere le migliori energie presenti nelle istituzioni pubbliche.

La regione Lombardia ha emanato la legge n.8/2004, Norme per il turismo in Lombardia, che recepisce parte della legge quadro nazionale n.135. In particolare si prevede che la regione determini le linee operative e le priorità di intervento, definisca gli ambiti a vocazione e potenzialità turistica, sostenga i progetti interregionali, riconosca i Sistemi turistici (St) approvandone il programma, d'intesa con le province interessate, attui la promozione dell'intera regione, sostenga le attività dei consorzi tra le imprese e gli interventi per la formazione di livello superiore, definisca modalità e accordi anche con soggetti privati per l'istituzione degli uffici d'Informazione e accoglienza turistica (Iat)<sup>19</sup>.

Le province concorrono alla definizione delle politiche regionali, promuovono e coordinano gli St, svolgono tutte le funzioni già attribuite alle

<sup>18</sup> Poddighe P., *Le immagini della comunicazione turistica*, in Fadda A. (a cura di), op.cit.

<sup>19</sup> Dall'ara G. e Morandi F., *I sistemi turistici locali. Normativa, progetti e opportunità*, Halley editore, Macerata 2004.

Apt (che sono state sciolte), concedono i nulla osta per gli Iat in base ai criteri regionali.

I Comuni promuovono o partecipano ai St e agli Iat, sostengono la promozione e la valorizzazione locale, raccolgono segnalazioni sul funzionamento dei servizi turistici, partecipano alle forme di consultazione sulle politiche della provincia.

Le Camere di Commercio partecipano a St e Iat, svolgono in convenzione con la regione funzioni di promozione e sostegno alla costituzione di nuove imprese, alla formazione degli imprenditori e alla tutela dei diritti del turista; svolgono funzioni di tenuta di albi ed elenchi di imprese turistiche.

Gli Iat sono istituiti per iniziativa di Comuni, province, Camere di Commercio, Pro Loco, associazioni di rappresentanza delle imprese; svolgono funzioni d'informazione e accoglienza e di prenotazione dei servizi turistici locali a titolo gratuito.

Infine le associazioni Pro loco possono istituire autonomamente, o in collaborazione con altre istituzioni, strutture d'informazione e accoglienza turistica per agevolare la visita e la fruizione del territorio.

Enti locali, imprenditori, privato sociale sono dunque chiamati all'iniziativa e alla collaborazione per valorizzare pienamente le risorse del territorio e proporre percorsi diversificati<sup>20</sup>. Gli Enti locali si trovano in ogni caso nella necessità di superare una serie di problemi che finora hanno limitato l'efficacia delle politiche turistiche:

- a) la scarsa consapevolezza del turismo come fattore di sviluppo della comunità locale;
- b) un peso modesto del turismo nella contrattazione politica locale;
- c) la mancanza di dirigenti e funzionari esperti nelle tematiche turistiche;
- d) i campanilismi tra i diversi enti locali presenti in un determinato 'sistema' territoriale;
- e) un eccesso di delega prima alle Aziende di soggiorno e in seguito alle Apt;
- f) le risorse limitate destinate al settore turistico, specie dopo l'abrogazione avvenuta nel 1988, dell'imposta di soggiorno;
- g) una scarsa capacità di governo di un settore che vede molti soggetti interessati e talvolta in conflitto tra loro;
- h) la mancanza di programmazione e progettualità.

In questi ultimi anni comunque alcuni Enti locali si sono avvalsi di competenze significative, che hanno risolto alcune delle problematiche evidenziate, rilanciando il ruolo di stimolo e di programmazione del settore

<sup>20</sup> Per un approfondimento delle tematiche riguardanti la progettazione turistica e il territorio cfr. Dall'ara G. – Timpano F., *Progettazione. Politica economica, sistemi territoriali e turismo* in Rizzi M., Lucarno G., Timpano F. (a cura di), *Turismo e territorio. Introduzione alle scienze del turismo*, Vita e Pensiero, Milano, 2002.

pubblico, anche in sinergia con gli operatori privati e le associazioni del settore.

Certamente l'introduzione dei sistemi turistici richiede nuove professionalità nell'ambito dello sviluppo locale, con figure esperte in marketing territoriale per il turismo, in grado di facilitare gli scambi informativi e la realizzazione congiunta di prodotti specifici; capaci di conoscere le regole del potere politico, per trattare eventuali finanziamenti o ottenere le autorizzazioni necessarie a gestire una struttura alberghiera o extra-alberghiera all'interno del piano di sviluppo locale; con conoscenze nell'ambito delle pubbliche relazioni, per operare con autorevolezza nella società dell'informazione e ottenere il più ampio consenso possibile da parte degli stakeholder.

Nel contesto dei sistemi turistici si possono prevedere anche più figure professionali: l'analista territoriale delle comunità locali (che si occupa del censimento delle risorse), il valutatore delle reti territoriali (per il miglioramento delle risorse), il progettista di sistemi partecipati (facilitatore dei processi aggregativi), il gestore di sistemi (manager esperto in reti interorganizzative)<sup>21</sup>.

Gli operatori turistici devono valorizzare l'immenso patrimonio ambientale e culturale, sviluppando la curiosità e alimentando, con adeguati strumenti interpretativi e analitici, la capacità d'indagine, d'apprendimento, di comprensione, il gusto per la scoperta. In questa prospettiva è importante che gli operatori abbiano una solida formazione storica, storico-artistica, archeologica, ma anche di robuste conoscenze delle discipline sociali, economiche e gestionali<sup>22</sup>.

Un altro aspetto delicato nell'ambito dell'organizzazione turistica è la partecipazione della comunità locale, non sempre facile da ottenere: in effetti, accanto a chi è interessato alle ricadute economiche del turismo vi sono coloro che, per vari motivi, si sentono esclusi da questi vantaggi e non si fanno coinvolgere<sup>23</sup>. Fadda<sup>24</sup> individua tre diversi atteggiamenti da parte delle comunità locali nei confronti del fenomeno turistico:

1) *il sostegno acritico*, quando prevale l'entusiasmo per gli aspetti positivi e si nega la presenza di quelli negativi; è il caso di categorie con forti interessi economici, come i commercianti, gli operatori turistici, i proprietari d'aree fabbricabili, ecc.;

<sup>21</sup> Costa N., *I professionisti dello sviluppo turistico locale*, Hoepli, Milano, 2005.

<sup>22</sup> Cicerchia A., *La formazione universitaria al turismo culturale come turismo sostenibile in Il pensiero e la scienza nel turismo italiano*, Ministero attività produttive, Direzione generale turismo, Roma, 2003: p.217-219.

<sup>23</sup> Cfr. Martinengo M.C. e Savoja L., *Il turismo dell'ambiente*, Guerini e Associati, Milano, 1999.

<sup>24</sup> Fadda A., *Fattori di impatto culturale del turismo*, in Fadda A. (a cura di), op. cit.

2) *il realismo*, se l'atteggiamento resta favorevole ma senza dimenticare gli effetti negativi, che si cerca di controllare e limitare; si punta su una programmazione del settore turistico che tenga conto degli interessi economici e culturali della comunità locale;

3) *l'opposizione*, quando si evidenziano gli aspetti negativi del turismo e si sminuiscono quelli positivi, con atteggiamenti di rifiuto nei confronti anche del singolo turista, considerato un invasore dei propri spazi vitali.

Per coinvolgere maggiormente le comunità locali l'Ente pubblico dovrebbe progettare e realizzare iniziative in cui i cittadini siano protagonisti e dove la partecipazione nasca dal basso. Peraltro queste dinamiche non si sviluppano automaticamente ma presuppongono nuovi strumenti e una metodologia innovativa di programmazione degli interventi.

In questo senso la progettazione partecipata si propone come metodo che supera l'idea di partecipazione come mera consultazione e raccolta d'opinioni, prevedendo invece l'inserimento all'interno dell'équipe progettuale di tutti i soggetti direttamente coinvolti. È un processo di costruzione di significato che coinvolge attori diversi (amministratori, tecnici, esperti, singoli cittadini, abitanti) nella definizione dei criteri operativi. Tutti sono fortemente mobilitati al di là del ruolo ricoperto (responsabile, urbanista, assistente sociale, utente) portando con sé le proprie esperienze, i propri vissuti e le proprie conoscenze, le proprie aspettative e bisogni, la propria creatività<sup>25</sup>.

### **3.3. Verso il sistema integrato**

Abbiamo centrato la nostra attenzione sui sistemi turistici, che sono ormai consolidati a livello legislativo e sufficientemente sperimentati in alcune realtà rilevanti, anche in Lombardia. Se vogliamo estendere il concetto di area territoriale anche ai servizi di tempo libero dobbiamo però parlare di sistema integrato, che si può articolare in quattro ambiti:

- a) integrazione tra il processo di valorizzazione delle risorse più prestigiose e degli altri prodotti culturali disponibili, per evitare la sovrapposizione delle offerte fornite dal territorio;
- b) servizi di accessibilità e per il tempo libero, coordinati tra loro e in sintonia con la specificità culturale;
- c) servizi di accoglienza (bar, ristoranti, alberghi, ecc.), adatti alle esigenze dei turisti;
- d) imprese appartenenti a diversi settori, in grado di offrire prodotti che ripropongono le caratteristiche delle risorse da valorizzare.

<sup>25</sup> Regione Lombardia, *Ambiente per tutti: guida alla progettazione partecipata*, 2° Convegno sull'ambiente naturale e il disagio sociale, Albizzate (Va) 2004.

I servizi del sistema integrato possono essere utilizzati sia dai turisti che dagli abitanti, rendendo possibile la condivisione di momenti di svago e di festa: in tal modo si favorisce da una parte l'autenticità della fruizione turistica e dall'altra una maggiore partecipazione e coinvolgimento della comunità locale ai progetti di sviluppo turistico e del *loisir*.

Anche in Italia si stanno predisponendo esperienze che consentono visibilità e accessibilità delle risorse turistiche, culturali e del tempo libero, per es. nella prospettiva dei distretti del turismo culturale e con la convergenza d'interessi da parte di pubblico e privato. Le forme organizzative tipiche del sistema sono le reti, che s'integrano con i concetti di *governance* e di *destination management*, fondati sulla relazione e il confronto tra diversi livelli di governo e il territorio. Si potrebbe delineare un "modello Italia" "per la valorizzazione del territorio, fondato sullo studio delle identità e dei patrimoni locali condotto con una metodologia rigorosa in stretto rapporto con le istituzioni locali, con gli enti, gli investitori privati, i gruppi e le associazioni del territorio. Esso trova il suo punto di forza proprio nella pluralità d'identità interdipendenti che caratterizza la penisola e in un legame forte fra cittadini, istituzioni e reti istituzionali, patrimonio culturale e territorio"<sup>26</sup>.

Un'altra modalità d'esperienza turistica e del tempo libero strettamente legata alla realtà locale e ad un concetto di sistema integrato è la visita ai musei etnografici, che possono rappresentare uno strumento importante di valorizzazione dell'identità di un territorio, purché non restino testimonianze isolate, "lontane dalle altre componenti d'offerta di quel territorio"<sup>27</sup>. L'identità territoriale non è espressa da una sola dimensione (come il lavoro o il patrimonio artistico) ma da tutti gli ambiti materiali e immateriali che concorrono a costituirne la cultura: la gastronomia, l'arredo urbano, le manifestazioni, il centro storico, ecc. In quest'ottica non si può trascurare l'importanza della partecipazione attiva della comunità locale perché "diversamente non è un'identità locale che si propone, ma tutt'al più una struttura, un luogo, un evento"<sup>28</sup>. Per sviluppare la fruizione turistica dei musei etnografici sembra inoltre rilevante individuare adeguati strumenti comunicativi di marketing e di promozione, nonché creare sinergie tematiche tra musei di piccole dimensioni, con itinerari ben strutturati e organizzati.

<sup>26</sup> Salvarani R., *Storia locale e valorizzazione del territorio*, Vita e Pensiero, Milano, 2005: p.11.

<sup>27</sup> Macchiavelli A., *Introduzione*, in Macchiavelli A. e Garibaldi R., *Turismo e culture del territorio I. Strumenti per la valorizzazione: i musei etnografici e la promozione di grandi eventi*, FrancoAngeli, Milano, 2001: p.13.

<sup>28</sup> Macchiavelli A., *Introduzione*, op. cit.: p.13.

### 3.4. Nell'ottica della sostenibilità

In questi ultimi anni si è diffuso in letteratura e nella prassi il concetto di sostenibilità, anche applicato all'organizzazione turistica e del tempo libero. In effetti lo sviluppo del territorio non può che essere sostenibile, puntando sulle risorse locali, a livello umano, storico-culturale, paesaggistico, ambientale. Per meglio rispondere a queste esigenze sono sorte numerose iniziative a livello politico e legislativo, come l'elaborazione e la realizzazione dell'Agenda 21, così denominata con riferimento al ventunesimo secolo, quello che stiamo vivendo<sup>29</sup>.

L'Agenda 21 è stata approvata a Rio de Janeiro durante il Summit della Terra del 1992, che impegnava i Paesi firmatari a operare per uno sviluppo sostenibile: anche il settore turistico ha elaborato un documento simile, l'*Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry*, che sancisce i seguenti principi generali per un turismo sostenibile (ripresi in buona parte nel 1994 dal libro verde dell'Unione Europea "Il ruolo dell'Unione in materia di turismo")<sup>30</sup>: Nell'ottica di queste dichiarazioni di principio, sono stati elaborati nove requisiti che il turismo sostenibile deve soddisfare:

- 1) moderare l'uso delle risorse naturali in modo da preservarle;
- 2) ridurre i consumi dei turisti e i rifiuti prodotti dalla pratica turistica;
- 3) mantenere la diversità biologica attraverso la conservazione degli ecosistemi coinvolti dai processi turistici;
- 4) pianificare attentamente il turismo tenendo conto dei tre requisiti precedenti;
- 5) appoggiare l'economia locale in modo che le comunità possano trarre motivi di soddisfazione dall'esistenza di flussi turistici nella loro area;
- 6) coinvolgere la comunità locale nelle decisioni dell'industria turistica;
- 7) formare il personale turistico secondo i principi del turismo sostenibile, in modo che il personale stesso sia il primo agente di formazione turistica;
- 8) sviluppare un marketing responsabile, diretto a promuovere la località turistica mostrando realmente le risorse e i limiti di fruizione delle stesse;
- 9) stimolare la ricerca, in modo da sviluppare nuove idee funzionali alla sostenibilità della pratica turistica.

L'Agenda 21 per l'ambiente è stata applicata in via sperimentale e con buoni risultati in alcuni enti pubblici italiani e rappresenta un modello condiviso di azione locale per la sostenibilità, con metodi innovativi di coin-

<sup>29</sup> Corvo P., *I mondi nella valigia*, Vita e Pensiero, Milano, 2005 e *Turisti e felici?*, Milano, 2007.

<sup>30</sup> Martinengo M.C. – Savoja L., *Il turismo dell'ambiente*, Guerini e Associati, Milano, 1999, op. cit.

volgimento dei cittadini nella progettazione, nell'attuazione e nella verifica delle politiche ambientali<sup>31</sup>.

Un analogo percorso è auspicabile per il turismo e il tempo libero: la sostenibilità turistica è spesso l'obiettivo finale verso cui puntano le amministrazioni che iniziano le fasi della certificazione ambientale (ISO 14001 o EMAS), che si richiama strettamente ai valori e ai principi dell'Agenda 21. La certificazione è rilasciata da un organismo indipendente e attesta la conformità dell'organizzazione o del territorio agli standard di qualità definiti a livello europeo e internazionale. Gli enti locali possono così godere di una serie di vantaggi come il dotarsi di un efficace strumento di supporto per la gestione generale delle attività, perseguire un obiettivo di razionalizzazione delle attività pubbliche, migliorare la comunicazione con cittadini e imprese, potenziare l'attrattività turistica del territorio.

Concludiamo con la presentazione di due ambiti turistici e di utilizzo del tempo libero che si possono presentare come modelli di sistemi integrati, in una prospettiva di rispetto dell'ambiente e di riscoperta delle bellezze del paesaggio e delle testimonianze storico-culturali. Sia l'ecoturismo che le greenway sono realtà che riguardano contemporaneamente turisti e abitanti delle destinazioni, in una preziosa e proficua miscela di esperienze, culture, sensazioni. Non a caso sono citate anche dagli intervistati della ricerca come potenziali ambiti di sviluppo del turismo sociale (cfr. Cap. 9.2) nel basso lago di Garda e nell'alto mantovano.

Il *soft tourism* o turismo morbido prevede lo sviluppo d'impresе turistiche di piccole dimensioni, gestite dalla comunità locale e armonizzate con la realtà ambientale, economica, sociale e culturale del territorio<sup>32</sup>.

Per progettare e realizzare il *soft tourism* occorre la collaborazione dei tre protagonisti dell'attività turistica: gli operatori, i turisti e la comunità locale:

«il soft tourism prevede una elevata 'morale turistica' sia da parte dei pubblici poteri, sia da parte degli operatori turistici privati ai vari livelli (che in questo caso appartengono prevalentemente alla comunità locale)»<sup>33</sup>

Per la pratica del *soft tourism* assume un rilievo particolare anche la formazione e l'educazione del turista, che va orientato ad una diversa fruizione dell'ambiente e delle strutture con cui viene a contatto: in questo senso uno strumento utile può essere rappresentato dal turismo scolastico, che

<sup>31</sup> Cfr. Tacchi E. M. (a cura di), *Sostenibilità ambientale e partecipazione*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

<sup>32</sup> Cfr. Martinengo M.C. – Savoja L., op. cit.

<sup>33</sup> Martinengo M.C. – Savoja L., op. cit.: p. 42.

interessa le giovani generazioni nei loro primi approcci con il viaggio e con la conoscenza di realtà diverse<sup>34</sup>.

Certamente la motivazione naturalistica sta assumendo un'importanza sempre maggiore per qualunque tipo di offerta turistica, per cui si può dire con Nocifora che

«l'albergo costruito secondo criteri eco-compatibili e con un basso impatto territoriale, il ristorante che offre pietanze cucinate con prodotti biologici, il pacchetto che comprende un'escursione in un'area naturalistica, e così via, saranno considerati prodotti di qualità più elevata rispetto a quelli tradizionali»<sup>35</sup>

Il successo dell'ecoturismo è dovuto anche alla possibilità di svolgere diverse attività che uniscono il contatto con la natura all'esercizio fisico: la discesa in canoa dei fiumi, le gite a cavallo, in bicicletta, in mountain bike, le scuole di arrampicata, il trekking.

L'ecoturismo permette anche la valorizzazione dei parchi come prodotto turistico, dotati di servizi e d'attrezzature accessibili, di strutture ricettive aperte per quasi tutto l'anno: si tratta di raggiungere un non semplice facile equilibrio tra finalità protezionistiche, fruizione turistica e sviluppo socio-economico delle realtà locali. Una delle modalità più significative di utilizzo dei parchi è quella di realizzare percorsi che rendano accessibili a tutti l'ambiente naturale; in questo senso è confortante notare che in alcuni contesti sono stati predisposti tragitti che sono percorribili anche dai portatori di handicap<sup>36</sup>.

Un'altra modalità sostenibile d'utilizzo del territorio a fini turistici e del tempo libero è la *greenway*, introdotta di recente nel nostro Paese, ma già da qualche tempo diffusa nella realtà nord-americana e nei paesi scandinavi: con la parola *green* s'intende una rete costituita da aree naturali che diviene un'infrastruttura, caratterizzata da un elevato livello di servizio, dedicata alla mobilità non motorizzata (pedoni, ciclisti, persone a cavallo, *inline skaters*, ecc.), il termine *way* indica "non solo il generico movimento da un punto all'altro, ma il muoversi lungo itinerari dedicati o specificamente costruiti secondo le linee di desiderio dell'utenza non motorizzata"<sup>37</sup>.

Le *greenway* rappresentano una risposta di qualità alla richiesta di 'mobilità lenta', sia sistematica, cioè determinata da precisi orari (andare al lavoro, a scuola, ecc.), che non sistematica, vale a dire legata allo svago e al

<sup>34</sup> Garrone R., *Per un turismo scolastico nuovo e responsabile*, De Agostini, Novara, 2002.

<sup>35</sup> Nocifora E., *Itineraria. Dal grand tour al turismo postmoderno. Lezioni di sociologia del turismo*, Le Vespe, Pescara-Milano, 2002: p. 93.

<sup>36</sup> Cfr. Beato F., *Ambiente e società: quale equilibrio?*, in Villa F. e Agustoni A. (a cura di), *Disagio e ambiente*, Vita e Pensiero, Milano, 2002.

<sup>37</sup> Pezzagno M., *Greenway nella pianificazione urbana e territoriale*, Sintesi Editrice, Brescia, 2002: p.15.

tempo libero. Queste infrastrutture potranno assumere un ruolo strategico, sia favorendo modalità di trasporto non-motorizzate, sia promuovendo nuove forme di turismo che valorizzino le risorse naturali, storiche e culturali presenti sul territorio. Per realizzare la *greenway* occorre pianificare e programmare gli interventi sul territorio, con il ricupero e la valorizzazione dei sistemi ambientali e la realizzazione di una mobilità più compatibile con le caratteristiche dei centri storici e delle aree verdi.



#### *4. Verso un sistema territoriale integrato di pianificazione delle politiche giovanili*

di *Diego Mesa*

Di seguito s'intende mostrare come l'approccio odierno alle politiche giovanili nel contesto italiano stia evolvendo, sotto l'impulso esterno dei programmi dell'Unione Europea e interno del ministero delle politiche giovanili, di recente costituzione. Tale cambiamento riguarda innanzitutto i contenuti, a partire dall'ampliamento della fascia d'età dei destinatari (ovvero dei cittadini considerati "giovani") fino ad arrivare alle prospettive d'intervento e alle priorità individuate. In secondo luogo tocca anche la dimensione del metodo, ovvero del modo attraverso il quale sono definiti obiettivi, strategie, azioni, si individuano le risorse e si governano tali processi.

In particolare, nel primo paragrafo, si fa riferimento agli studi di carattere sociologico e psicologico sui corsi di vita per porre in evidenza il problema odierno dell'eccessiva dilatazione dei tempi di transizione alla vita adulta. Nel secondo paragrafo si mostra come la presa in carico di tale problematica a livello politico richieda una strategia d'intervento più ampia e globale dei pur necessari provvedimenti di "prevenzione-promozione" ai quali normalmente ci si riferisce con il concetto di politiche giovanili.

Nel terzo paragrafo si da conto del percorso storico che ha portato l'Unione Europea ad elaborare una strategia generale d'intervento in favore dei giovani e nel quarto si pongono in evidenza gli scenari di sviluppo aperti recentemente dai provvedimenti del ministero delle politiche giovanili, con particolare attenzione al ruolo che la pianificazione a livello territoriale e l'individuazione di sinergie tra reti locali giocano in questo nuovo quadro strategico.

#### 4.1. Giovani e percorsi di vita nello scenario europeo ed italiano

Data la pluralità di significati attribuiti dalle scienze sociali, dalle normative e dal senso comune ai concetti di “giovane” e “giovinezza” è opportuno specificare in via preliminare l’accezione con la quale s’intende utilizzarli in questo contributo.

La giovinezza, lungi dal costituire una condizione della vita universalmente presente in tutte le società, rappresenta un fenomeno storico transitorio estraneo ad ogni definizione statica ed univoca e fortemente intrecciato con il processo di strutturazione delle età della vita peculiare ad ogni contesto sociale. In ogni società ruoli e status dei singoli individui sono, infatti, organizzati anche a partire dalla dimensione dell’età (Settersten e Meyer 1997).

Nelle società occidentali odierne il concetto di “giovinezza” è utilizzato in senso ampio per indicare un’età di transizione collocata tra l’infanzia e l’adultità i cui confini mutano sensibilmente nel corso del tempo, nei diversi stati e nei differenti strati sociali (Wyn e White 1997; Merico 2004).

Gli studi sui cosiddetti “corsi di vita” offrono interessanti spunti di riflessione per considerare in modo complessivo gli aspetti caratterizzanti di quest’età e gli attuali trend di cambiamento. Questa prospettiva teorica, parte dal presupposto che nonostante sia difficile definire con esattezza cosa significhi diventare adulti, si può assumere che il passaggio alla vita adulta implichi

«una serie di cambiamenti di status, che muovono un individuo dalla dipendenza economica dai genitori o assimilati alla indipendenza economica (o dipendenza da un coniuge), e dalla partecipazione alla famiglia di orientamento alla costituzione di una famiglia di procreazione o, molto meno comunemente, dall’uscita dalla famiglia di orientamento per entrare in ruoli duraturi di nubile o celibe» (Modell *et al.* 2001: 212).

Pare oramai acquisita tra gli studiosi la posizione di Galland che più di un decennio fa teorizzò l’esistenza di due modelli distinti di transizione alla vita adulta (1996):

- il *modello tradizionale*, prevalente per buona parte del XX secolo, caratterizzato da un sincronismo nel superamento delle diverse soglie tanto lungo l’asse scolastico-professionale, quanto lungo l’asse familiare e matrimoniale. In questo modello il periodo di transizione era piuttosto breve.
- il *modello della giovinezza e della desincronizzazione*, caratterizzato da un prolungamento della fase di transizione e dall’allentamento del sincronismo tra i tempi d’inserimento nel mondo del lavoro e quelli di autonomizzazione abitativa e familiare. Questa doppia alterazione ha modificato profondamente i tratti della giovinezza, producendo una molteplicità di situa-

zioni intermedie e una pluralizzazione dei percorsi, rendendo socialmente incerto l'approdo al ruolo adulto, trasformando così la percezione della giovinezza da "età di transizione" a "condizione sociale" propria di una certa popolazione d'individui.

Questo cambiamento nei processi di transizione ha interessato, pur con differenze e peculiarità, tutti i paesi europei. Com'è noto l'aspetto maggiormente caratterizzante i giovani italiani riguarda la tendenza a procrastinare più dei coetanei l'uscita dalla famiglia d'origine e l'acquisizione di un'autonomia abitativa (Jacovou e Berthoud 2000).

A questo proposito la rilevazione periodica condotta oramai da un ventennio dall'istituto Iard su campioni di giovani italiani offre alcuni spunti di approfondimento interessanti (Tab.1).

*Tab.1. - La tipologia giovanile sulla base del superamento delle tappe di transizione all'età adulta. Confronto 1996-2004. Percentuali di composizione (15-29 anni)*

<b>Tipi</b>	<b>1996</b>	<b>2000</b>	<b>2004</b>	<b>Scost. 1996/2004</b>
Studenti che vivono con i genitori	47,3	44,8	45,6	-1,7
Inattivi che vivono con i genitori	19,3	12,8	9,2	-10,1
Lavoratori che vivono con i genitori	17,2	28,0	28,7	+11,5
Coniugati e/o con figli che vivono con i genitori	1,4	0,7	1,2	-0,2
Single che vivono indipendenti	1,8	3,4	4,0	+2,2
Non lavoratori che vivono con una nuova fam.	6,9	3,6	3,8	-3,1
Lavoratori che vivono con una nuova famiglia	6,1	6,8	7,5	+1,4

*Fonte: Buzzi Cavalli de Lillo 2007, p.38.*

Come si evince dai dati riportati in Tab.1, dal 1996 al 2004 diminuisce la quota di inattivi che vivono con i genitori (-10,1%) e aumenta la percentuale di lavoratori che vivono con i genitori (+11,5%), secondariamente calano i non lavoratori che vivono con una nuova famiglia (-3,1%) e aumenta il numero dei single indipendenti (+2,2%) e dei lavoratori che vivono con una nuova famiglia (+1,4%).

In sostanza, lungo l'asse scolastico-professionale si registra un movimento sensibile in direzione di una riduzione dei tempi di primo inserimento lavorativo con conseguente contrazione degli inattivi. Questo dato, per essere interpretato correttamente, va considerato nell'ambito dei cambiamenti normativi e strutturali che il mercato del lavoro ha subito nel corso di questi anni.

La rilevazione del 1996 è stata effettuata nel contesto di un mercato del lavoro rigido caratterizzato prevalentemente, per i lavoratori non autonomi, da forme di contratto dipendente.

Nella rilevazione del 2004 la quota di giovani lavoratori precari (alla quale sono stati ricondotti tutti i lavoratori parasubordinati, i lavoratori che non hanno un contratto a tempo determinato, gli stagisti e i tirocinanti) pesa il 20% dell'insieme dei lavoratori (Buzzi, Cavalli e De Lillo 2007, p.87).

È vero dunque che i giovani d'oggi entrano prima nel mercato del lavoro, ma è altrettanto corretto affermare che il loro accesso è più instabile e precario rispetto al passato. Si delineano in definitiva una molteplicità di percorsi in cui s'intrecciano in modo ricorsivo attività di ricerca del lavoro, di formazione, di occupazione / inoccupazione, all'interno dei quali si consolida la figura dello studente-lavoratore, contribuendo ad abbattere il tradizionale dualismo tra istituzioni formative e istituzioni economiche (De Luigi 2007: 165).

Se sull'asse scolastico-professionale si è registrato un sensibile cambiamento, lungo l'asse familiare e matrimoniale non si avvertono invece significativi mutamenti di trend nell'intervallo considerato<sup>1</sup>. Sommando le percentuali delle prime quattro tipologie si evince che la quota complessiva di giovani che permangono in famiglia rimane pressoché immutata (85,2% nel 1996, 86,3% nel 2000, 84,7% nel 2004).

Molti studi hanno approfondito le ragioni di questa tendenza marcatamente italiana a permanere nella famiglia d'origine. Gli esiti sono molteplici e differenti, a testimonianza della complessità delle dimensioni implicate e degli approcci stessi di lettura, e si possono ricondurre ai seguenti filoni:

- vi sono ragioni storiche e socio-economiche di contesto che fan sì che in molte regioni l'uscita dalla famiglia sia ritardata (Barbagli, Castiglioni e Dalla Zanna 2004);
- le trasformazioni dei modelli familiari hanno avuto un'influenza sulla nuzialità (De Sandre, Pinnelli e Santini 1999);
- la cultura giovanile a sua volta ha prodotto dei propri "anticorpi" a fronte delle sfide e dei repentini mutamenti della società rielaborando orientamenti e valori - come il principio di reversibilità delle scelte, l'enfasi sulla dimensione ludica, relazionale, estetica dell'esistenza, il ripiegamento sulla sfera privata - che non pongono come prioritaria la dimensione dell'autonomia e dell'indipendenza dalla famiglia d'origine;
- su un piano più strutturale i processi di scolarizzazione prolungata e i problemi connessi all'accesso dei giovani al mercato del lavoro hanno contribuito a dilatare i confini della giovinezza, e gli effetti sono stati particolarmente rilevanti anche perché questo processo non è stato controbilanciato da un'adeguata politica di welfare indirizzata a favorire l'autonomia dei giovani (Scabini e Donati 1988, Lucchini e Schizzerotto 2001, Schizzerotto 2002).

È su quest'ultimo punto, in particolare, ovvero sulla funzione delle politiche giovanili in Italia, che intendiamo focalizzare l'attenzione. A tal riguardo, come abbiamo fatto per il concetto di "giovane", dedicheremo un

<sup>1</sup> Il riferimento alla staticità riguarda i tempi di costituzione di una nuova unità familiare e non alle forme di questa unità (convivenza / matrimonio civile / matrimonio religioso).

breve spazio per approfondire in via preliminare la categoria delle “politiche giovanili”.

#### **4.2. La doppia “anima” delle politiche giovanili**

Con il termine “politiche giovanili” si indicano in generale tutte quelle azioni e norme, promosse o riconosciute dalle istituzioni politiche, mirate alla piena realizzazione dei diritti dei cittadini in età giovanile. Si possono distinguere almeno due diversi usi di questo termine.

In una prima accezione, che potremmo definire “specificata”, la finalità di piena realizzazione dei diritti di cittadinanza si identifica nella promozione della partecipazione attiva dei giovani alla vita sociale e civile e nella rimozione dei limiti e dei condizionamenti che possono ostacolare questo pieno traguardo. Per “vita sociale e civile” intendiamo tutti quegli spazi di socializzazione esterni alla dimensione familiare e scolastico-lavorativa. Come ho già sostenuto in un precedente studio (Mesa 2006) la promozione della cittadinanza attiva dei giovani, si realizza favorendo l’accesso graduale dei giovani a cerchie sociali sempre più ampie e rilevanti sotto il profilo del livello di istituzionalizzazione e di funzionamento complessivo del sistema sociale. In questo senso gli interventi si possono articolare secondo il grado di partecipazione lungo un continuum che va dal contatto saltuario con i gruppi informali all’azione politica degli organismi di rappresentanza. Rientrano in questo concetto di politiche giovanili anche gli interventi mirati a rimuovere le condizioni di vita personali (fragilità psicologica) e sociali (deprivazione sociale e culturale, debolezza delle reti parentali e amicali) che possono inibire o precludere questo processo d’inclusione sociale. Chiameremo “settoriali” gli interventi conseguenti a quest’impostazione perché riguardano espressamente ed esclusivamente la categoria dei giovani (in particolar modo gli adolescenti) e rispondono a necessità e istanze derivanti dalla loro “condizione”. Dal punto di vista operativo le politiche “settoriali” si possono collocare su tre assi fondamentali (Mesa 2006: 128):

- *l’informazione*: l’accesso alla conoscenza dei giovani è ritenuto condizione indispensabile per costruire processi di partecipazione;
- *la promozione della partecipazione*: include tutte quelle azioni volte ad allargare la partecipazione oltre le cerchie sociali già frequentate, a sviluppare integrazione tra gli ambiti informali della vita sociale e quelli più istituzionali. In questo filone, che andrebbe ulteriormente articolato, assumono particolare rilevanza gli interventi di promozione dell’associazionismo giovanile per l’elevato grado di autodeterminazione e di partecipazione dei giovani che tale forma garantisce, e gli interventi di promozione del volontariato per la forte valenza sociale e solidaristica di questo tipo di esperienza. Sia l’informazione che la promozione della partecipazione si possono

considerare in senso lato come interventi di prevenzione aspecifica, perché mirano ad influire positivamente sulla qualità della vita dei giovani, a sviluppare i fattori protettivi e a contenere i fattori generali di disagio (Regoliosi 1995);

- *la prevenzione specifica*: riguarda quegli interventi che si focalizzano sui fattori di rischio di determinate forme di comportamento che possono portare all'esclusione sociale o che si rivolgono direttamente a soggetti e ambienti familiari già coinvolti in una subcultura deviante.

Un secondo modo di pensare il concetto di politiche giovanili, è quello di considerare la finalità di piena realizzazione dei diritti di cittadinanza dei giovani partendo dalle implicazioni del concetto di "diritti di cittadinanza" anziché da quello di "giovani".

Senza poter approfondire in dettaglio questo punto è utile richiamare la nota tripartizione dei diritti teorizzata da Marshall (1976):

- diritti politici (diritto di voto, di eleggibilità...);
- diritti di cittadinanza (libertà di pensiero e religione, libertà di associazione, libertà di manifestazione...);
- diritti sociali (diritto di avere i mezzi di sostentamento, il diritto di cura, il diritto all'istruzione...).

La promozione di questa gamma di diritti contempla tutti gli ambiti del welfare; quindi in questa prospettiva, si considerano politiche giovanili anche tutte quelle disposizioni riguardanti i giovani che si trovano all'interno d'interventi più generali di welfare come per esempio le politiche dell'istruzione, del lavoro, della famiglia, della casa, di contrasto all'emarginazione sociale e alla povertà. Definisco quest'accezione di politiche giovanili "generale" perché include la precedente e ha un'estensione maggiore. Gli interventi conseguenti a quest'impostazione sono prevalentemente "trasversali" poiché mirano a promuovere attivamente la cittadinanza dei giovani in tutti gli ambiti della vita sociale.

Le politiche giovanili "settoriali" tendono a privilegiare e valorizzare gli aspetti peculiari della "condizione" giovanile, (la sua specificità culturale, la rilevanza quantitativa e qualitativa del tempo libero, l'importanza dei processi di socializzazione con i pari per la costruzione della propria identità, il suo carattere di sperimentalità che include anche la dimensione del rischio).

Viceversa un'attenzione "trasversale" alle politiche giovanili, riconducendo la giovinezza nell'ambito del rapporto con le altre età della vita, ne mostra il carattere di transizione e tende a riposizionare al centro della propria azione la rimozione degli ostacoli che inibiscono i passaggi lungo l'asse scolastico-professionale e l'asse familiare-matrimoniale.

Nella realtà, com'è possibile immaginare, non vi è un uso univoco del concetto di politiche giovanili, anche perché le forme d'intervento in favore dei giovani promosse dai vari soggetti pubblici (UE, stati, regioni, enti lo-

cali...) si presentano spesso come una combinazione di interventi “settoria-  
li” e “trasversali”. La differenza va dunque colta nel peso e nel livello di  
priorità attribuito di volta in volta dal soggetto politico alle due componen-  
ti.

I punti che vorrei porre all’attenzione, nella consapevolezza dei limiti  
prima dichiarati, sono i seguenti:

- mentre a livello di Unione Europea si è andato consolidando nel corso de-  
gli ultimi trent’anni un approccio tendenzialmente “generale” delle politi-  
che giovanili che ha posto al centro della propria azione la problematica  
concernenti il processo di transizione alla vita adulta, nel contesto italiano  
nazionale e locale storicamente si è privilegiato un approccio “specifico”  
che ha sostenuto un’attenzione ad alcuni aspetti propri della condizione  
giovanile (protagonismo, aggregazione, prevenzione...);
- negli ultimi anni sono state avviate a livello nazionale alcune azioni che  
vanno nella direzione di promuovere un’attenzione “generale” alla questio-  
ne giovanile;
- oltre ad un adeguato impulso a livello centrale lo snodo per favorire anche  
in Italia il passaggio da un approccio di politiche giovanili specifico ad uno  
generale sta nell’avvio di un processo integrato di pianificazione a livello  
territoriale, supportato e ricordato agli ambiti di livello superiore.

#### **4.3. L’evoluzione delle politiche giovanili tra programmi europei e progetti locali**

L’Unione europea vanta una storia trentennale d’interventi e iniziative  
in favore dei giovani. L’inizio di questa storia è caratterizzato da un nucleo  
d’interventi che potremmo ricondurre all’approccio specifico delle politiche  
giovanili. La promozione della partecipazione dei giovani alla vita sociale e  
lo scambio culturale tra i giovani europei sono infatti i tratti caratterizzanti  
l’avvio delle politiche giovanili europee, allorché nel 1972 vennero isti-  
tuiti dal Consiglio d’Europa la Fondazione e il Centro europeo della gioventù  
a Strasburgo. Queste finalità sono state perseguite sistematicamente at-  
traverso l’istituzione di appositi programmi d’azione Europea (Gioventù  
per l’Europa, Gioventù, Gioventù in azione) e di appositi organismi consul-  
tivi dei giovani ai vari livelli (europeo, nazionale...) e rappresentano  
tutt’oggi il perno centrale delle politiche giovanili europee.

Il raggio d’azione dell’intervento si è andato ampliando nel corso del  
tempo. Le iniziative di carattere transnazionale, oltre a contemplare  
l’esperienza di scambio culturale con giovani di altre nazionalità, hanno in-  
cluso i viaggi-studio in istituti scolastici e atenei esteri, le esperienze di vo-  
lontariato europeo, gli stage presso aziende estere, i percorsi di formazione  
e scambio tra operatori del settore delle politiche giovanili. Accanto alle

tematiche proprie della partecipazione e della cittadinanza attiva si sono imposti anche interventi volti a favorire l'istruzione e la formazione dei giovani.

Per comprendere il portato di quest'evoluzione è utile considerare due documenti di rilievo: la "Carta di partecipazione dei giovani alla vita municipale e regionale", adottata nel 1990 dalla conferenza permanente dei poteri locali e regionali d'Europa, e il "Libro bianco della commissione europea: un nuovo impulso per la gioventù" adottato dalla Commissione europea nel 2001.

La Carta di partecipazione traccia un quadro di riferimento per lo sviluppo delle politiche giovanili a livello locale e offre un metro di paragone interessante per rileggere la situazione delle politiche giovanili promosse a livello locale nel nostro Paese. Il punto di partenza del documento è rappresentato dall'affermazione del valore strategico della città come luogo di "iniziazione" dei giovani alla partecipazione attiva alla vita pubblica.

La Carta prevede di seguito due priorità d'intervento atte a promuovere tale partecipazione: la prima è una politica specifica d'intervento per i giovani nei seguenti ambiti: il tempo libero e la vita associativa, la politica occupazionale e la lotta alla disoccupazione giovanile, l'abitazione e l'ambiente urbano, la formazione e l'educazione alla partecipazione, la politica di mobilità dei giovani, la prevenzione sociale, i centri d'informazione e di banche di dati per i giovani, la parità di trattamento tra uomini e donne, le politiche culturali specifiche, la politica ambientale.

La seconda priorità riguarda la creazione di condizioni istituzionali per la partecipazione diretta dei giovani alla vita dei comuni e delle altre collettività territoriali. Si fa riferimento in particolare alle diverse possibilità di coinvolgimento diretto dei giovani nei processi decisionali che li riguardano (un giovane delegato/una giovane delegata nelle strutture istituzionali dell'ente, una struttura di cogestione dei progetti, una struttura di concertazione come la commissione della gioventù o il consiglio comunale dei giovani). Da quest'importante documento si evince che già quasi vent'anni fa l'orientamento prevalente in Europa non solo degli organismi centrali ma anche dei poteri locali e regionali andava nella direzione di una visione più generale delle politiche giovanili, che hanno il proprio perno nell'attivazione di processi di partecipazione dei giovani alle decisioni che li riguardano, ma che prevedono contestualmente anche un insieme di interventi che abbraccia tutti gli ambiti di competenza dei governi locali.

Il secondo documento che prenderemo in considerazione, il "Libro bianco sui giovani" rappresenta il momento di sintesi degli elementi raccolti in un lungo e articolato processo di consultazione di rappresentanze di giovani di tutti i paesi membri, e allo stesso tempo costituisce il principale documento programmatico d'indirizzo delle politiche giovanili a livello comunitario. Il libro bianco si compone di due sezioni: nella prima sono

messi in evidenza alcuni elementi che contraddistinguono l'attuale condizione giovanile in Europa e che rappresentano le principale "sfide" da affrontare a livello politico. Nella seconda parte invece sono individuate le priorità delle politiche giovanili su scala europea.

Le sfide individuate dal documento sono principalmente tre: il problema del bilanciamento dei rapporti intergenerazionali a seguito dell'invecchiamento della popolazione europea; il problema della ridotta partecipazione dei giovani alla vita delle istituzioni politiche a vario livello con particolare attenzione al livello sovra-nazionale; il problema dell'integrazione dei giovani in società europee sempre più pluralistiche.

Senza entrare nel merito della trattazione specifica è opportuno sottolineare che nel documento si pone attenzione sia al problema del percorso di transizione alla vita adulta<sup>2</sup>, sia alla questione del deficit di partecipazione. Da questi presupposti prende coerentemente avvio la proposta della Commissione che prefigura due linee d'intervento: l'applicazione del metodo aperto di coordinamento<sup>3</sup> nel campo più specifico della gioventù e una migliore considerazione delle tematiche della gioventù all'interno delle altre politiche (2001: 14). Rispetto alle politiche giovanili "specifiche", sono individuati quattro ambiti prioritari: la partecipazione, il volontariato, l'informazione, il miglioramento delle conoscenze sulla gioventù da parte dei poteri pubblici. Gli altri settori d'intervento che richiedono una maggiore attenzione agli orientamenti in materia di gioventù sono: l'istruzione, l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, la mobilità, l'occupazione e l'integrazione sociale, gli interventi per contrastare il razzismo e la xenofobia.

È dunque evidente come nel contesto europeo l'approccio alle politiche giovanili si sia modificato nel tempo passando da un'iniziale impostazione specifica ad una visione più generale che contempla oltre alle azioni mirate anche un'attenzione trasversale alle varie politiche di settore.

Ben diverso appare lo scenario delle politiche giovanili in Italia, che, pur avendo alcune situazioni d'eccellenza, si caratterizzano per l'alto livello di frammentazione e per una diffusione a macchia di leopardo degli interventi. L'assenza di una legge-quadro sulla materia e di una forte regia giocata a livello nazionale hanno permesso che nell'arco dei decenni questa situazione peggiorasse generando forti differenziazioni su base territoriale

<sup>2</sup> Nel Libro bianco la questione è presentata in relazione al trend demografico, che vede un innalzamento dell'età media della popolazione europea e conseguentemente pone la questione in termini di perdita di potere dei giovani e di squilibrio nei sistemi di welfare.

<sup>3</sup> Il metodo aperto di coordinamento è un modo di promuovere la cooperazione e lo scambio delle pratiche migliori e concordando obiettivi e orientamenti comuni agli Stati membri. Tale metodo prevede il regolare controllo dei progressi compiuti per il conseguimento degli obiettivi comuni, consentendo agli Stati membri di comparare le proprie iniziative e di trarre insegnamento dalle esperienze altrui.

sia a livello macro (rapporto nord-centro-sud) che micro (rapporto grandi centri abitati-piccoli centri).

L'assenza e i ritardi negli interventi statali hanno posto in primo piano l'azione normativa dei comuni che si trovarono costretti a fronteggiare senza indirizzi generali le problematiche concernenti la "questione giovanile" esplosa alla fine degli anni sessanta. I primi interventi specifici di politiche giovanili prendono avvio tra gli anni Settanta e Ottanta grazie all'iniziativa e intraprendenza d'alcune città del Nord - come Torino, Bologna, Modena - che strutturano i primi progetti d'intervento in favore dei giovani in una situazione di scarse risorse, assenza di programmazione centrale dello Stato, scarsa tradizione di progettualità (Neresini - Ranci 1992). I progetti giovani rappresentano una forma inedita d'intervento delle amministrazioni locali che combinano interventi di cultura, sport, spettacolo, informazione, uso del tempo libero, programmi di prevenzione alla ricerca di una modalità inedita di relazione con i cittadini. Si tratta infatti di una politica senza domanda «nel senso che non è sollecitata né richiesta da alcuna forza interveniente dall'esterno del sistema amministrativo» (Ranci 1989: 171).

Queste iniziative sperimentali portano ad una progressiva ridefinizione delle politiche giovanili locali, dai tradizionali interventi sul diritto allo studio e allo sport, ad azioni inerenti la prevenzione, l'aggregazione, l'informazione e l'apprendistato. Grazie anche all'attività dei coordinamenti nazionali dell'ANCI e dell'UPI e al supporto d'elaborazione fornito da studi specifici (Damiano 1984; Felicori e Franzoni 1987; Frabboni e Montanari 1987; ANCI 1985; 1986) queste tipologie d'azioni si diffondono tra gli anni ottanta e novanta nei comuni medio-grandi prevalentemente del centro-nord.

Negli anni novanta si registrano significativi interventi a vari livelli. La commissione europea promuove una serie d'azioni (i programmi "Socrates", "Leonardo" "Gioventù per l'Europa", il Servizio volontario europeo) tese ad implementare gli scambi culturali tra i giovani e le forme di collaborazione sugli ambiti strategici che li riguardano (istruzione, formazione, educazione non formale...).

A livello nazionale sono emanate una serie d'interventi non espressamente mirati al finanziamento di politiche giovanili ma, di fatto, ampiamente utilizzate a livello locale per implementare progetti di carattere preventivo e promozionale per minori e giovani<sup>4</sup> (progetti giovani, centri di aggregazione giovanile, iniziative di prevenzione nelle scuole...).

<sup>4</sup> Ricordiamo tra le altre la l. 309/90 per la prevenzione, cura e riabilitazione delle tossicodipendenze; la l. 216/91 in favore dei minori soggetti a rischio di coinvolgimento in attività criminose, la l. 285/97 per la tutela e promozione dei diritti dell'infanzia e dell'adolescenza.

Nello stesso periodo molte regioni approvano leggi specifiche per i giovani, che vanno nella direzione di un'attenzione settoriale alla promozione della partecipazione e dell'associazionismo giovanile.<sup>5</sup>

Al termine di quest'intensa stagione, viene approvata nel 2000 la l. 328/00 "*Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali*", che rappresenta uno snodo fondamentale in quanto riconduce gli interventi legislativi nei vari settori dell'assistenza (tossicodipendenza, minori, anziani, disabili, stranieri...) ad un quadro unitario e riorganizza il sistema delle politiche socio-assistenziali sulla base di un metodo di pianificazione che coinvolge l'apparato pubblico nei vari livelli e attribuisce al terzo settore un ruolo rilevante anche nel processo di pianificazione. L'attuazione delle disposizioni previste nella L328/00 impegnerà in modo significativo l'apparato dello stato e degli enti locali.

Paradossalmente, in questo contesto dinamico e di forte mutamento delle strategie di welfare, le politiche giovanili, intese come sistema organico d'intervento, sembrano attraversare una stagione di crisi d'identità e di stagnazione progettuale (Maurizio 2002) anche perché restano tagliate fuori da questo impegnativo sforzo di pianificazione territoriale. Nell'articolato della l. 328/00, infatti, non si fa menzione degli interventi sui giovani in quanto tali perché non considerati in sé categoria a rischio o necessitante assistenza sociale. La legge inoltre aveva lo specifico scopo di riorganizzare le diverse leggi di settore in materia d'interventi sociali. In mancanza di una legge di settore sui giovani a livello nazionale, con un relativo fondo di finanziamento, anche l'inclusione teorica dei giovani nel sistema di pianificazione non avrebbe sortito tangibili effetti.

Nei piani di zona (lo strumento principe d'attuazione della l. 328/00 a livello distrettuale) rimangono dunque in materia di giovani solamente quegli interventi e progetti che riguardano la fascia adolescenziale.

Questa breve ricognizione storica ci ha permesso di evidenziare le peculiarità dell'evoluzione delle politiche giovanili in Italia rispetto all'Unione Europea.

Nel caso di quest'ultima si è visto come, a fronte di un avvio incentrato su interventi settoriali (scambi culturali e partecipazione), la visione delle politiche giovanili si sia presto allargata arrivando a comprendere anche un'attenzione trasversale a tutti gli ambiti di welfare di propria competenza. Questo modello si è affermato culturalmente sia in relazione alla filosofia d'intervento dell'Unione Europea come organismo sovra-nazionale (libro bianco) sia in relazione all'approccio che dovrebbero perseguire i governi regionali e locali (carta di partecipazione), ed è stato perseguito coerente-

<sup>5</sup> Dondona C.A., Gallini R. e Maurizio R. (2004).

mente attraverso una serie di azioni (in primis programmi europei) e attraverso il metodo aperto di coordinamento<sup>6</sup>.

Nel caso italiano si è posto in evidenza il fatto che una vera e propria strategia d'intervento in sede nazionale non sia stata messa a punto. In mancanza di punti di riferimento ha prevalso nelle realtà locali un approccio di tipo crisiologico mirante ad intervenire sulle questioni emergenziali (gruppi marginali, micro-criminalità, disagio sociale) in modo settoriale (con progetti di prevenzione ad hoc, centri informagiovani, progetti di educativa di strada...) al quale è seguito negli anni novanta un approccio più di carattere promozionale ma imperniato sugli stessi assi d'intervento (informazione, prevenzione, aggregazione, partecipazione). Sul piano del metodo, la più importante occasione innovazione nell'ambito della pianificazione territoriale (la l. 328/00 e i piani di zona) ha riguardato solo marginalmente le politiche giovanili. Questo è a grandi linee il panorama italiano (fatta esclusione per alcune regioni, province e comuni particolarmente dinamici) nei primi anni del nuovo millennio

#### **4.4. Le nuove frontiere delle politiche giovanili in Italia: casa, lavoro, credito in una prospettiva di pianificazione**

Nel maggio del 2006 viene istituito dal governo italiano il Ministero per le politiche giovanili e le attività sportive (POGAS) con la delega per le funzioni di competenza statale in materia di sport e per le funzioni di indirizzo e coordinamento in materia di politiche giovanili.

In particolare, per quanto riguarda le politiche giovanili, salve le competenze attribuite dalla legge ai singoli Ministri, il Ministro è delegato:<sup>7</sup> a) a coordinare le azioni di Governo volte ad assicurare l'attuazione delle politiche in favore dei giovani in ogni ambito, ivi compresi gli ambiti economico, fiscale, del lavoro, dell'istruzione e della cultura, anche mediante il coordinamento dei programmi finanziati dall'Unione europea; b) a coordinare le azioni di Governo in materia di scambi internazionali giovanili; c) ad esercitare, congiuntamente con il Ministro della solidarietà sociale, le funzioni d'indirizzo e vigilanza dell'Agenzia nazionale italiana del programma comunitario gioventù, nonché può prendere parte alle attività del Forum nazionale dei giovani. Con il documento di programmazione economica e finanziaria per gli anni 2007-2011 il Governo si è impegnato "ad

<sup>6</sup> Il metodo aperto di coordinamento è un modo di promuovere la cooperazione e lo scambio delle pratiche migliori e concordando obiettivi e orientamenti comuni agli Stati membri. Tale metodo prevede il regolare controllo dei progressi compiuti per il conseguimento degli obiettivi comuni, consentendo agli Stati membri di comparare le proprie iniziative e di trarre insegnamento dalle esperienze altrui.

<sup>7</sup> Decreto del Presidente del Consiglio (D.P.C.M.) del 15 giugno 2006.

avviare un vero e proprio Piano nazionale per i giovani che risponda agli obiettivi dell'accesso alla casa, al lavoro, all'impresa, al credito ed alla cultura".

Sul piano del metodo le finalità sopra esposte sono state perseguite principalmente in due direzioni.

In primo luogo è stato istituito per la prima volta un fondo nazionale per le politiche giovanili di 130.000.000 di euro per il triennio 2007-2009 che ha permesso l'attivazione di una serie di iniziative specifiche. Parte del fondo è stata utilizzata direttamente dal Pogas per attivare organismi e azioni mirate di respiro nazionale. Sul piano istituzionale ricordiamo l'avvio dell'agenzia nazionale Giovani che ha tra i vari compiti quello di intercettare le opportunità dei programmi europei e di promuovere la partecipazione giovanile a livello nazionale ed europeo. Un secondo organismo attivato è la Consulta giovanile per il dialogo religioso e interculturale, composta di 16 giovani uomini e donne tra i 20 ed i 30 anni d'età appartenenti a dieci differenti culti presenti nel nostro Paese. Altri interventi sono stati promossi attraverso la formula dei bandi come per esempio il bando di finanziamento d'idee imprenditoriali innovative. Altre risorse economiche sono state utilizzate per promuovere azioni decentrate promosse da regioni, province e comuni. Nello specifico l'intesa siglata il 14 giugno 2007 tra lo Stato e le regioni ha stabilito che la quota del fondo nazionale delle politiche giovanili per il 2007 assegnata regioni e province autonome fosse di 60 milioni di euro. Per utilizzare i finanziamenti assegnati è necessario che tali enti sottoscrivano con il Pogas specifici accordi di programma quadro. Nell'intesa si dispone inoltre che 15 milioni di euro siano impiegati per cofinanziare interventi proposti da comuni e province attraverso specifici accordi da stipularsi con ANCI e UPI. Altre risorse sono state investite per finanziare la realizzazione di 27 piani locali giovani (PLG) in altrettanti grandi comuni o raggruppamenti di comuni. Ritorneremo in seguito su quest'ultimo aspetto.

La seconda direttrice d'azione ha riguardato l'opera di coordinamento messa in campo con gli altri ministeri, che ha portato ad inserire alcuni dispositivi in favore dei giovani nella normativa vigente in ambito:

- *lavorativo*, con l'imposizione del limite di 36 mesi per la rinnovabilità contratti a tempo determinato; l'abolizione dello *Staff leasing*; il riscatto della Laurea ai fini pensionistici a migliori condizioni; l'introduzione d'indennità di malattia e maternità anche per gli atipici e i parasubordinati...

- *fiscale*, con l'introduzione di una detrazione d'imposta per giovani tra i 20 e i 30 anni con redditi inferiori ai 30.000 euro annui e per le spese degli affitti universitari fuori sede;

- *economico*, con l'introduzione di un prestito agevolato fino a 6.000 euro per Master, Erasmus, spese universitarie ecc.

- *sanitario*, con la promozione di concerto con il Ministero della sanità di campagne di prevenzione della lotta contro i disturbi alimentari.

Dopo circa due anni (tanto è durato il governo che l'ha istituito) si chiude un primo ciclo d'interventi.

È ancora presto per trarre un bilancio ponderato sui risultati effettivamente raggiunti dal complesso d'azioni e d'investimenti che sono stati spiegati in questo breve arco di tempo. Si possono però già porre alcune considerazioni sul piano del metodo e dell'impostazione generale seguita dal Ministero.

Per quanto riguarda l'impostazione generale possiamo dire innanzitutto che sebbene non sia stata varata una legge quadro, sono state tracciate le linee di un piano d'azione di medio periodo che si fonda su alcuni capisaldi: la promozione dell'accesso alla casa, al lavoro, all'impresa al credito e alla cultura. Il nucleo centrale degli interventi si focalizza dunque sulla rimozione degli ostacoli che impediscono ai giovani di compiere il processo di transizione alla vita adulta. Si delinea dunque un approccio "generale" alle politiche giovanili più in linea con lo scenario europeo marcatamente differente da quello "specifico" seguito tradizionalmente nel contesto italiano.

La seconda considerazione riguarda il metodo di lavoro adottato. Il POGAS ha costruito intese definendo reciprocamente i ruoli e gli ambiti d'intervento con i vari organismi di rappresentanza dei governi locali (Conferenza Stato-Regioni, ANC, UPI) per poi procedere a finanziare attraverso specifici accordi le singole iniziative capillari e contestualizzate. Questa modalità d'intervento, necessaria per perseguire obiettivi così complessi, ricorda quella prevista nella l. 328/00.<sup>8</sup> Ma a ben vedere ci sono anche notevoli differenze. In primo luogo la l. 328/00 riconosceva un ruolo attivo (in termini di com-partecipazione e co-progettazione) anche al terzo settore in una prospettiva di sussidiarietà orizzontale mentre l'approccio adottato dal Pogas privilegia l'interlocuzione con l'ente pubblico ridimensionando il ruolo propositivo e attivo che molte aggregazioni della società civile hanno sempre avuto in questo settore. Inoltre uno degli elementi più innovativi della l. 328/00 è rappresentato dal metodo di pianificazione a livello territoriale che trova una sintesi nel piano di zona triennale. Il livello locale (in questo caso rappresentato dal distretto di comuni) è quello che ha maggiori chance di riuscire a combinare le diverse istanze dei cittadini con le risorse a disposizione, evitando inutili sovrapposizioni e tenendo conto del contesto specifico all'interno del quale si propongono determinate azioni.

Anche nel caso delle politiche giovanili questo livello è particolarmente strategico tenendo conto che storicamente nel nostro Paese sono proprio le amministrazioni locali ad aver giocato un ruolo di primo piano.

<sup>8</sup> I criteri per la ripartizione della quota del fondo nazionale per le politiche giovanili alle regioni, per esempio, sono gli stessi adottati nella legge quadro sull'assistenza.

Il Pogas non ha previsto un sistema di pianificazione così organico e diffuso (non avrebbe avuto le risorse e, dopo la riforma del titolo V della costituzione del 2001, neppure la competenza), ma ha finanziato a questo proposito la sperimentazione in 27 grandi città di piani locali giovani all'interno dei quali ha sollecitato (nelle linee guida) la partecipazione dei giovani e della comunità locale per il rafforzamento delle politiche giovanili realizzate dagli enti locali.

Sarà importante verificare l'esito di questi progetti per capire se si possa diffondere questa prassi che restituisce agli enti locali un ruolo non tanto di gestione di singoli interventi e servizi per i giovani, quanto di tessitura di una rete locale istituzionale e associativa in grado di pianificare e governare un sistema integrato di proposte che riguardano i giovani anche in quegli ambiti, come la formazione professionale e il lavoro, che non sono di loro stretta competenza.

Le azioni del Pogas sembrano aver ridato vigore, pur con i limiti e le fragilità sopra richiamate, ad una rete di soggetti pubblici che a vari livelli operano all'interno di un nuovo approccio alle politiche giovanili. In questo senso l'opera del Ministero (e la sua stessa istituzione) ha contribuito a rivitalizzare un "settore" entrato in crisi d'identità dopo l'effervescenza e la dinamicità mostrata negli anni novanta.<sup>9</sup>

La tenuta di questa rete e l'efficacia delle azioni da questa implementate dipenderanno in modo rilevante dalla capacità di intrecciare le diverse azioni all'interno di una pianificazione territoriale in grado di radicare e contestualizzare gli interventi, e allo stesso tempo di attivare una strategia delle connessioni, ovvero, una costante attenzione a raccordare le azioni specifiche mirate alla promozione della partecipazione e della cittadinanza attiva dei giovani con altri interventi più trasversali. Data l'esiguità delle risorse e l'ampiezza dell'intervento (che tocca gli ambiti scolastico, lavorativo e abitativo) sarà importante cercare di costruire sinergie anche con interventi/progetti/settori che magari non sono espressamente mirati ai giovani, ma all'interno dei quali può essere sviluppata un'attenzione particolare per il mondo giovanile o i giovani semplicemente possono rappresentare una risorsa significativa.

Solo così sarà possibile passare da una rete instabile di enti che promuovono politiche giovanili alla graduale strutturazione di sistemi territoriali integrati di politiche giovanili.

Il progetto che di seguito verrà presentato cerca di mettere concretamente in atto questa strategia combinando l'esigenza di creare nuove opportunità di occupazione per i giovani con quella di innovare un sistema turistico

<sup>9</sup> Un altro segnale positivo riguarda la costituzione a Maggio 2007 del coordinamento nazionale degli Informagiovani costituito d'intesa tra Anci e Pogas.

territoriale individuando legami e sinergie tra i livelli territoriali di pianificazione sociale e quelli preposti alla pianificazione economica.

## *5. Nuovi progetti di sviluppo del territorio, l'esempio del progetto Equal "Il tempo libero si fa impresa"*

di *Fabrizio Riccomi e Davide Continati*

L'esperienza del progetto equal "Il tempo libero si fa impresa", iniziativa comunitaria conclusasi al termine del sessennio di programmazione comunitaria 2000-2006, può senza dubbio rappresentare un esempio e ci auguriamo una buona pratica della nuova stagione di progetto di sviluppo del territorio sulla spinta delle indicazioni che la stessa commissione europea (di fatto poi attraverso le regioni e le autorità di gestione dei paesi membri) ha veicolato nel corso degli ultimi anni a partire dal primo documento della strategia di Lisbona del 1999.

Andiamo qui a riassumere alcune delle considerazioni più interessanti emerse al termine di questa esperienza e nello specifico:

Il primo paragrafo si propone di offrire un quadro del rapporto tra l'impatto ambientale e sociale effettuato dal progetto Equal "Il tempo libero si fa impresa", abbinandolo e confrontandolo con elementi provenienti da documenti ufficiali regionali, nazionali, europei. Sarà questo il compito precipuo di questo paragrafo che analizzerà il valore del nuovo concetto di tempo libero e di divertimento applicato, per così dire, al lavoro e contestualmente sottolineerà le politiche applicative d'impatto dei maggiori documenti di sviluppo.

Nel paragrafo successivo, si prende in considerazione la filiera che porta dal disagio e dalla trasgressione alla creazione d'impresa.

L'ultimo paragrafo invece analizzerà alcuni dei risultati ottenuti, approfondendo le buone prassi messe in campo, le azioni di mainstreaming effettuate e messe a regime, le virtuosità principali create con il progetto.

## 5.1. Il lavoro che cambia e il tempo libero come tempo di opportunità

Nel corso del 1999, nella Comunicazione al Consiglio e al Parlamento Europeo, la Commissione Europea ha individuato quattro aree tematiche prioritarie definendole i bacini occupazionali più rilevanti per il primo decennio del nuovo secolo, 2000/2010. Si tratta di:

- Servizi della vita quotidiana;
- Servizi per migliorare la qualità della vita;
- Servizi culturali e del tempo libero;
- Servizi ambientali.

Approfondendo in maniera più precisa le varie aree, si può affermare che esse si articolano anche in una molteplicità di sotto-aree, che qui sono elencate e declinate:

- il tempo libero, la socializzazione, l'informazione (si tratta, com'è facile intuire, di un'area a forte potenzialità di sviluppo con particolare riferimento a tutto il "mondo giovanile");
- la cultura (dalla musica ai beni culturali, dal patrimonio artistico a quello storico, dai parchi archeologici ai musei);
- l'ambiente (si va della gestione dei rifiuti alla gestione delle acque, dalla protezione e manutenzione degli spazi naturali e delle aree protette alla promozione di un turismo verde);
- le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione;
- l'aiuto ai soggetti a rischio di esclusione sociale o in difficoltà e loro inserimento socio-lavorativo;
- la rigenerazione e la riqualificazione degli spazi pubblici urbani;
- i servizi commerciali di prossimità;
- il turismo sociale e solidale;
- la valorizzazione del patrimonio culturale.

Un anno dopo, nel 2000, esce un testo innovativo curato dal *guru* americano Jeremy Rifkin dal titolo "L'Era Dell'Accesso, La rivoluzione della new economy".

Secondo quanto scritto da Rifkin, stiamo entrando in una nuova fase del capitalismo legato al concetto di *accesso*. La nuova era dell'accesso è appunto questo cambiamento che prevede il passaggio da un'economia dominata dal mercato e dai concetti di *bene e proprietà*, verso un'economia dominata da valori come *la cultura, l'informazione e le relazioni*.

In questo nuovo panorama il concetto di proprietà sembra perdere parte del suo significato e diventa fondamentale per l'uomo avere accesso a delle reti o comunque non esserne escluso. Rifkin analizza il comportamento di alcune delle più grandi aziende del mondo nei vari settori del mercato e arriva a dimostrare che la nuova "era dell'accesso" non è una semplice ipotesi futurologica/futuristica, ma è un qualcosa che ha già avuto inizio.

Le grandi aziende capitaliste tendono ormai a segmentare il mercato, puntano verso un controllo totale dei clienti offrendo loro soluzioni sempre più personalizzate e creando dei veri e propri rapporti definiti *lifetime*; si tratta di un approccio per il quale, per tutta la vita, la logica compratore-venditore cede il posto a quella fornitore-cliente.

La nuova, emergente, meta del marketing è riuscire a vendere esperienze, relazioni, cultura e intrattenimento, in un'era in cui *provare* è più importante che possedere. Di rilievo anche la riflessione dell'autore riguardo al sempre più grande divario socio-economico che si creerà tra chi ne ha accesso (ossia circa il 20% della popolazione mondiale benestante) e chi ancora deve preoccuparsi semplicemente di sopravvivere.

Altra questione di rilevante importanza è il pericolo della dematerializzazione e la conseguente crisi d'identità che il cyberspazio potrà causare. Con Internet e gli spazi virtuali creati e sviluppati a velocità eccezionali dall'uomo, il pericolo è proprio quello di un completo abbandono della realtà e dello spazio vitale e culturale di ogni individuo.

Nella *New Economy* il tempo tende a dominare sullo spazio, l'unità di misura della vita diventa il secondo, e lo spazio geografico sembra quasi diventare irrilevante.

I due esempi portati dimostrano il cambio di prospettiva che si è sviluppato, a cavallo tra la fine del secolo scorso e l'inizio di quello attuale, nell'ambito degli approcci riferiti al modo di porsi e alle nuove esigenze del cliente/fruitori. In generale si può affermare che è emersa una nuova concezione di un tempo libero che diventa opportunità, non solamente metodo di "stacco", che diventa risorsa, non solamente divertimento<sup>1</sup>.

È interessante effettuare, a sostegno di questa tesi e a supporto della concezione di ribaltamento nell'approccio al lavoro (o ad un certo tipo di lavoro), una ricognizione in merito ai documenti ufficiali, regionali (s'intende relativi alla regione Lombardia), nazionali e dell'Unione Europea, sulle prospettive riferite al lavoro, all'approccio in relazione alle politiche contro la disoccupazione e il disagio, e agli strumenti d'intervento e di sostegno.

Si tratta di elementi da leggere in duplice prospettiva: passata, se in relazione alla programmazione 2000-2006; futura o addirittura presente, se in merito a quella 2007-2013 attualmente ancora agli albori.

In relazione al POR (Programma Operativo Regionale) regione Lombardia Obiettivo 3 del sessennio 2000/2006, i temi, ridefiniti anche nella stesura "intermedia" del POR nel 2003, vanno di pari passo con quelli della S.E.O., la Strategia Europea per l'Occupazione: 1) ricerca della piena oc-

<sup>1</sup> L'evoluzione della dimensione del *Loisir* nella società contemporanea è approfondita nel par. 3.1.

cupazione; 2) qualità e produttività del lavoro; 3) coesione e mercato del lavoro inclusivo.

Le priorità trasversali definite dalla Commissione Europea per quel sessennio rafforzano tali obiettivi, in particolare si riferiscono alla implementazione di misure:

- attive e preventive per le persone disoccupate ed inattive;
- per far sì che il lavoro paghi;
- dirette a trasformare il lavoro nero in occupazione regolare;
- per favorire l'integrazione degli immigrati;
- dirette a promuovere la parità tra i sessi;
- che sostengano l'integrazione e combattano le discriminazioni sul mercato del lavoro per le persone svantaggiate.

Il POR della regione Lombardia del precedente sessennio, rileva anche come principali bacini occupazionali emergenti il turismo e il tempo libero; rispetto alla creazione d'impresa, le priorità citate sono finalizzate ad azioni di sostegno finanziario, di tutoraggio, di formazione, di mentoring nell'ambito dei bacini d'occupazione.

In relazione al "NAP Occupazione" (*Piano nazionale sull'occupazione*) del 2003, incentrato su un sistema complessivo di *welfare to work*, vengono fotografate le seguenti necessità: sviluppare nuove forze imprenditoriali competenti capaci di rispondere alla richiesta di servizi proveniente dalle PMI locali; promuovere l'integrazione nel mercato del lavoro delle persone svantaggiate tramite l'inserimento lavorativo protetto in imprese sociali; attivare strumenti atti a favorire l'emersione del lavoro irregolare e la creazione d'impresе che operano regolarmente nel mercato dei servizi.

Il NAP cita anche lo Sviluppo della responsabilità sociale delle imprese. Esse sono, infatti, chiamate a partecipare e sostenere attivamente il sistema del welfare locale secondo un modello di sviluppo condiviso che a partire dalle proprie responsabilità sociali di ognuno contribuisca a generare sicurezza, sostenibilità e ricchezza.

Il POR del prossimo sessennio 2007/2013 è uno strumento che ha elaborato la regione Lombardia per programmare gli interventi da cofinanziare con il FESR, il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale.

Il nuovo documento regionale 2007/2013, approvato dalla Commissione Europea nell'agosto 2007, prevede una disponibilità finanziaria di 532 milioni di euro, 210 dei quali in quota finanziamento a carico dell'Unione Europea.

L'Asse 1 del POR 2007-2013 cita chiaramente il sostegno, nelle linee d'intervento

«alla nascita e alla crescita di imprese innovative, il sostegno allo start up, allo spin off, alla creazione e crescita di imprese innovative, anche, attraverso strumenti di ingegneria finanziaria, integrati nella fase di avvio con una attività

di supporto per i servizi di carattere strategico (finanziario, commerciale, organizzativo)» (pag. 84 – Obiettivo Competitività Regionale e Occupazione – Parte FESR regione Lombardia anni 2007-2013).

In generale la regione Lombardia, tramite lo strumento del FESR, individua come obiettivo centrale della propria azione programmatica il rafforzamento della competitività dell'economia regionale, obiettivo al quale concorrono in maniera preponderante aspetti legati alla promozione dell'innovazione ed all'affermazione dell'economia della conoscenza, integrata da interventi a sostegno della competitività del territorio e della sostenibilità dello sviluppo.

La lettura trasversale di questi argomenti porta anche a considerazioni territoriali. Dal punto di vista geografico e spaziale, i territori toccati dal progetto (alto mantovano nella zona delle colline moreniche e basso Garda bresciano) sono interessati, come si evince dalla ricerca,<sup>2</sup> anche se in modo diverso, da

«alcuni importanti processi di cambiamento: [...] ma soprattutto l'emergenza di una pluralità di rappresentazioni sociali e modelli di fruizione del tempo libero e del turismo che apre la strada a nuove domande - come quella del turismo rurale o dei percorsi che combinano turismo culturale ed enogastronomico - e nuovi comportamenti, come la tendenza a compiere vacanze di breve durata distribuite lungo l'arco dell'anno. Queste ed altre nuove istanze riportate nella ricerca sollecitano dei cambiamenti nell'organizzazione dell'offerta turistica e d'intrattenimento del lago e al tempo stesso aprono alcune prospettive per la zona collinare che potrebbe essere maggiormente valorizzata...» (Un operatore pubblico operante nel settore turismo)

Lo spazio extraspaziale, inteso in questo caso come una sorta di contenitore da riempire, dunque c'è. Esiste nel modo di porsi delle scelte di *governance* a livello regionale e comunitario, così come esiste nella volontà di un investimento in conoscenza e in lavoro in quei documenti regionali che hanno abbracciato il precedente sessennio e che abbracceranno il prossimo; esiste, infine, nella valutazione e nella fotografia delle nuove istanze riferite ai territori.

Il tutto ha creato e crea una prospettiva nuova, un bacino d'intervento diversificato e nuovo, un modo nuovo di porsi a quanto emerge nell'ambito delle politiche di sostegno all'occupazione. Investire, e saper investire in tal senso, è la scommessa "giovane" che sembra avere buone capacità di sviluppo e di riuscita.

<sup>2</sup> Ci si riferisce all'indagine esplorativa presentata nella seconda parte del testo. Per la scelta dei testimoni privilegiati si veda in particolare il par. 6.2.

## 5.2. Dalla trasgressione all'impresa: una scommessa giovane

Proporre, o ri-proporre, con forza il tema del lavoro in relazione a persone in svantaggio sociale, con percorsi personali e relazionali di difficile strutturazione, o in relazione a persone che vivono il loro rapporto con le sostanze nell'ambito della "normalità" e dell'agio permette, in qualche modo, sia di strutturare una riflessione rispetto ai modelli d'inserimento occupazionale, sia di proporre nuove visioni e letture di un ambito di cui tanto si parla, ma che poco si conosce: il mondo del divertimento, il mondo della notte e il mondo del *loisir*.

Ecco che allora proprio questa nuova dimensione, come una sorta di "terra di transizione professionale", diventa il punto di partenza per mettere in campo interventi che scommettano sulla loro riuscita.

La notte non è solo una sorta di divertimento tout court, un superamento del limite, non diventa precipuamente "la" trasgressione, non si piega sul consumo sempre e comunque, non si pone come una "perdita" di un tempo che con le lancette dell'orologio trova ben pochi punti in comuni; la notte diventa uno spazio e un momento significativo dove le opportunità, il riscatto, le possibilità, il re-inventarsi, si trasformano e creano di fatto nuove potenziali nicchie di mercato che solo la creatività giovanile e l'esperienza progettuale possono abitare.

In tale prospettiva si pensi agli interventi di prevenzione sociale o di mediazione sociale, art direction, p.r., responsabili della sicurezza o delle infrastrutture nelle discoteche, pub, cabaret, teatri, negli eventi di massa musicali quali i *rave parties*, o manifestazioni ormai perfettamente integrate e di successo come Umbria Jazz, Pistoia Blues, Arezzo Wave; o, nel campo dello sport, interventi con gli ultras; o ancora, culturali quali feste notturne di massa.

Il lavoro nell'ambito del *loisir* notturno è una realtà però non del tutto strutturata, una sorta di *zona grigia* caratterizzata da elevata flessibilità e dalla fluttuazione dei rapporti lavorativi, o comunque con carriere lavorative di breve durata, legate ad uno specifico periodo di vita caratterizzato, nella quasi totalità dei casi, da un'età prettamente giovanile.

Ci si muove in una dimensione particolare, dove la sperimentazione, il cosiddetto navigare a vista, il valore per così dire laboratoriale dell'esperienza, si sono in qualche modo sostituiti a percorsi formativi e d'aggiornamento professionale più strutturati.

In un contesto lavorativo che si sta evolvendo in un vero e proprio distretto produttivo, diventa necessario inquadrare nuovi profili professionali che possono innestarsi all'interno di questi ambienti produttivi.

Il territorio che fa capo al basso lago di Garda, zona bresciana, e all'anfiteatro delle colline moreniche, zona alto mantovano, rappresenta e ha rappresentato un palcoscenico privilegiato d'intervento in relazione alle

politiche volte all'implementazione di forme di protagonismo giovanile e alla sperimentazione di nuove realtà strutturate finalizzate a favorire interventi di creazione d'impresa o, tutt'al più, di singola iniziativa imprenditoriale. Il "mercato" territoriale, facente soprattutto riferimento alle realtà presenti di turismo sociale e di gestione del tempo libero e del loisir, inteso come pura forma di divertimento, è particolarmente stimolante e ha consentito, e consente tuttora, di mettere a disposizione un ampio spazio di sperimentazione e valorizzazione di esperienze nuove.

Attraverso questo progetto, l'elaborazione di meccanismi d'inclusione lavorativa rivolti a soggetti di varie forme ed estrazioni (i target impattati vanno dalle fasce deboli svantaggiate, ai giovani a rischio, ai giovani diplomati e/o laureati in difficoltà occupazionali, alle donne disoccupate) ha permesso di creare modelli d'efficacia in grado di dare risposte di sostegno alla disoccupazione e all'esclusione, cercando di implementare nuove piattaforme di stabilità lavorativa o pre-lavorativa per i giovani che comprendano: una rete di supporto territoriale consistente che li accompagni; il consolidamento delle loro capacità ricettive e motivazionali; la capacità di ottenere forme di sostegno all'impresa o alla esperienza pre-lavorativa tramite forme stagistiche o di orientamento personalizzato.

La rete formata dai membri della partnership del progetto IT-G2-LOM-012 ma non solo, è stata in grado di garantire a circa cinquanta soggetti di potersi confrontare con forme esperienziali di stage, ipotizzando, per qualcuno di loro, la conclusione del percorso attraverso la creazione di ditte individuali, di società, di cooperative, sociali e non.

Il progetto "Il tempo libero si fa impresa" ha sfruttato logiche di sperimentazione e modellistiche nuove, poiché ha utilizzato settori non sempre esplorati (il divertimento, la cultura, il mondo della notte, il turismo sociale, ecc.) abbinandoli ad ipotesi di sperimentazioni non convenzionali, come, ad esempio, il "Bando per idee", un meccanismo di reclutamento finalizzato alla creazione d'impresa giovanile in grado di far combaciare interessi, opportunità e prospettive per tutti quei soggetti abili a trasporre la loro idea in concreti e strutturati meccanismi di riuscita.

L'azione programmatica della partnership di sviluppo ha puntato a superare strategie limitanti nello spazio e nella progettazione, sostenendo invece logiche organizzative e operative per obiettivi, favorendo l'integrazione delle risorse a disposizione e utilizzando le informazioni e gli stimoli che il territorio, opportunamente codificato ed esplorato tramite forme preliminari d'indagine, poteva offrire.

I giovani, sia pure nelle loro eventuali condizioni di svantaggio, o di rischio, o in stato di disoccupazione, oppure nelle stesse, ma plurime, condizioni, sono stati messi nelle condizioni di poter avere nuove forme di scelta, sono stati "responsabilizzati" nelle loro idee, sono stati resi protagonisti di un ruolo di confronto e di cambiamento in prospettiva. Si tratta di politiche

e di scelte che mettono in campo la necessità di definire e determinare gli strumenti a disposizione dei giovani per renderli, anche, primi attori di scelte in maniera partecipata e non predefinita.

Tutto questo, tra l'altro, si riverbera in un contesto di "società dell'incertezza" nella quale spesso le forme di precariato assumono valori non di sistema d'accesso all'impiego, ma soprattutto di normale condizione esistenziale, provocando effetti di sfiducia, non solo nei confronti delle proprie capacità, ma anche delle istituzioni.

In un contesto come questo quindi, le forme di esclusione dal mondo del lavoro continuano ad assumere condizioni di enorme difficoltà, provocando criticità personali e generali; l'aver messo a disposizione, tramite il progetto IT-G2-LOM-012, l'opportunità di creare al contempo condizioni per la crescita di capacità progettuali individuali nuove e opportunità di crescita inclusive è un indubbio punto fermo e carico di virtuosità.

La sfida proveniente dal progetto è stata così accettata in due direzioni determinanti: la prima è la creazione di un modello di funzionamento e d'impatto che sia anche replicabile oltre che naturalmente logico; la seconda direzione è quella di abbinare forme di contatto e di proposta con il "protagonismo attivo" per i destinatari finali in difficoltà occupazionali.

Ma la più importante sfida rimane quella di aver trasformato la logica di un settore: il tempo libero, il divertimento, il loisir non sono più esclusivamente tempi dedicati essenzialmente allo svago, ma diventano prospettive per importanti risorse imprenditoriali. Si tratta di un ribaltamento del normale modo di porsi e di ragionare; ma proprio per questo la "scommessa giovane" ha racchiuso elementi d'innovatività indubitabili, oltre a rappresentare una forma d'impatto socio-ambientale e territoriale molto variegata.

### **5.3. La nuova stagione dei progetti di sviluppo con le tre T: territorio, tutela dell'ambiente, turismo**

#### *5.3.1 Disillusione terapeutica*

New economy, post-modernità, smaterializzazione del lavoro, flessibilità, diversificazione delle opportunità, diventare imprenditori di se stessi... ecc., sono davvero tanti i concetti riferiti al mercato del lavoro che ci risuonano nelle orecchie in questo nuovo millennio. Riflessioni sul cambiamento in atto oramai le sentiamo da tanto tempo da parte d'opinionisti, ricercatori, opinion leader, politici ecc., e sui concetti probabilmente ci siamo, ma sulle pratiche? Siamo proprio sicuri che la nuova stagione del mondo del lavoro abbia già così tante buone pratiche su cui poggiarsi per confermare le teorie di riferimento?

È facile dire ad un ragazzo di 20 anni che deve investire su se stesso, essere creativo, cercare una professione che lo realizzi, che il lavoro fisso non esiste più, che siamo nella società della conoscenza e che quindi le sue competenze (che ha già o che acquisirà) sono il suo patrimonio e potere contrattuale. E poi passa il tempo e si sente ripetere che le potenzialità ci sono, che gli spazi di mercato si cominciano ad intravedere. Le aspettative salgono ma i contratti per il momento non arrivano mentre un impiego in qualche azienda manifatturiera ci potrebbe scappare. Con 1000 euro al mese sicuri il percorso di autonomia e indipendenza può ben cominciare. E succede spesso che ci si adatta, si ridimensionano le aspettative di carriera e professionali: “tutto sommato qui in azienda non si sta male”.

Poste queste semplici considerazioni tentiamo di dare una prima interpretazione dei fenomeni che contestualizzano lo scenario di riferimento, a partire dalle testimonianze dei destinatari e testimoni diretti che hanno partecipato al progetto.

- *AAA Giovani imprenditori cercasi*: i tempi sono cambiati, la tendenza che ha caratterizzato gli ultimi 40 anni proprio quest'area geografica, da sempre considerata un'area a fortissima spinta e concentrazione imprenditoriale, sembra affievolirsi notevolmente nelle nuove generazioni; i nonni e i padri hanno creato condizioni di benessere e di facilità che non favoriscono nelle nuove generazioni quella motivazione superiore e quella fiducia in se stessi fondamentale per creare e sviluppare nuova intrapresa.
- *Mercato saturo?*: la tendenza ad abbandonare ben presto le motivazioni verso la creazione di nuove imprese è in parte giustificata da una certa saturazione dei mercati: difficile trovare spazio nelle nicchie tradizionali, difficile aprire le strade per creare nuove nicchie di mercato, difficile proporsi in un mercato che è governato da intermediari pubblici e privati che non sanno stare al passo con i tempi. In buona sostanza i destinatari finali ci sono così come le imprese sono tante nel mondo dei servizi e molte di queste sono alla ricerca di nuovi spazi di mercato in una fase storica che per la prima volta negli ultimi 20 anni mostra chiari segni di crisi e di recessione.
- *Logiche familistiche-localistiche*: un ulteriore ostacolo riguarda senza dubbio le logiche relazionali sottese ai mercati di riferimento (cultura, turismo, ambiente e valorizzazione del territorio), mercati governati perlopiù dal settore pubblico (comuni e province in primis) che spesso tendono a privilegiare conoscenze dirette piuttosto che andare alla ricerca delle migliori competenze; questo meccanismo portato alle estreme conseguenze va a costruire una sorta di rete a maglie strettissime all'interno della quale è difficile farsi strada in tempi ragionevoli.

### 5.3.2 Timide prospettive di sviluppo all'orizzonte

Aldilà degli aspetti critici non possiamo non valutare positivamente alcuni punti forti che inducono a pensare in modo significativo ad una strategia di sviluppo per creare le migliori condizioni ambientali affinché una nuova stagione d'impresе possa vedere la luce.

- *Il mercato c'è*: è indispensabile partire dal presupposto che i mercati di riferimento ci sono, che i destinatari e consumatori di nuovi prodotti culturali, di nuovi percorsi ambientali, storici e di valorizzazione del territorio ci sono, che il territorio è d'assoluto valore e di ottima capacità di attrazione, che questa fetta di turismo sta via via assumendo numeri di impatto notevole; che tutti i documenti di programmazione per il periodo 2000-2013 indicano chiaramente la rotta da seguire per chi si occupa di politiche di sviluppo: le parole d'ordine da Bruxelles a Roma come a Milano sono: valorizzazione del territorio, tutela dell'ambiente, promozione della cultura e turismo.

- *I settori tradizionali vanno in crisi*: contemporaneamente è sotto gli occhi di tutti la contrazione dei settori tradizionali che fino ad oggi hanno trainato l'economia; pensando ad esempio alla provincia di Brescia con i suoi storici settori e distretti produttivi (marmo, tondino, tessile, acciaio) e che oggi non solo licenziano ma delocalizzano la produzione e in generale necessitano di grandi operazioni di riconversione. A questo proposito mi sembra utile segnalare il modello Franciacorta<sup>3</sup> dove un gruppo d'industriali investendo nel vino e in un turismo enogastronomico di qualità ha messo a segno una delle operazioni più interessanti a livello imprenditoriale nel panorama nazionale.

- *Nuovi meccanismi di funzionamento*: se di nuovi settori produttivi si parla occorre porre attenzione anche ai meccanismi e alle regole del gioco che regolano questi nuovi mercati; è auspicabile in sostanza rivedere le competenze di base degli operatori pubblici e privati impegnati nel difficile compito di facilitare il processo; una formazione specifica a questi settori oltre che la definizione di regole più flessibili per la gestione e la concessione d'autorizzazioni e permessi sembra auspicabile.

<sup>3</sup> La Franciacorta è una zona della pianura bresciano occidentale posta a sud del lago d'Iseo. Per via delle caratteristiche climatiche è una zona particolarmente vocata alla coltivazione dell'uva e alla produzione del vino.

### 5.3.3 Territorio, tutela dell'ambiente e turismo: alcune linee guida partendo dai fattori di successo

Alla luce della sperimentazione diretta delle azioni e dell'azione di *mainstreaming*<sup>4</sup> possiamo dire che i risultati sono stati confortanti soprattutto con riferimento a questo secondo aspetto. L'intuizione iniziale rispetto ai contenuti era corretta: turismo, ambiente e cultura costituiscono sbocchi e nicchie di mercato del tutto rilevanti e a tutti gli effetti vocazionali per la nostra area d'interesse; ma gli ostacoli di natura imprenditoriale, politica e burocratica hanno di fatto spesso frenato la spinta vitale verso lo sviluppo. Alla luce di queste problematiche è opportuno sottolineare quelli che sono stati i fattori di successo della nostra esperienza e come tali trasferibili a livello di programmazione territoriale finalizzata alle politiche di sviluppo. Per ogni fattore si farà riferimento anche ai risultati prodotti dal progetto.

- *Creare le condizioni territoriali perché se ne parli*: ciò significa che individuati i temi fondamentali per lo sviluppo occorre creare un'adeguata cassa di risonanza per promuoverli non solo mediante l'uso dei media (stampa e tv in primis) ma in ogni evento pubblico (seminario, convegno, presentazioni, cocktail party, ecc.) richiamare i concetti principali che fanno da orizzonte di senso per i progetti di sviluppo per l'area. *Cosa è stato fatto con il progetto Equal a questo proposito*: 5 seminari nazionali e locali, alcuni workshop, cocktail di presentazione d'iniziativa, cene di gala ecc. in ognuno di questi eventi i vari interlocutori chiamati ad intervenire hanno insistentemente toccato i temi dello sviluppo dell'area riferendosi sempre alla triade turismo, tutela dell'ambiente e valorizzazione storico-culturale del territorio, quali punti fermi e punti forti alla base dell'intera strategia di sviluppo.

- *Interessare gli opinion leader e i testimoni privilegiati*: una volta individuati e promossi i temi dello sviluppo occorre coinvolgere nel processo i vari testimoni significativi e opinion leader dell'area interessata mediante varie azioni d'accompagnamento e coinvolgimento (politici, amministratori, rappresentanti del mondo sindacale e datoriale, giornalisti, ecc.), il tutto finalizzato a far permeare nel tessuto imprenditoriale e amministrativo dell'area una ben precisa idea di sviluppo. *Cosa è stato fatto con il progetto Equal a questo proposito*: aldilà della partnership di sviluppo il progetto Equal ha coinvolto fin da subito un partenariato di secondo livello (o di rete) composto da enti associativi e opinion leader del territorio; questi sog-

<sup>4</sup> Il concetto di *mainstreaming* fa riferimento al processo attraverso il quale le innovazioni sperimentate in un ambito circoscritto (sociale, economico ed istituzionale) sono trasposte a livello di sistema. Si tratta di un percorso di acquisizione, da parte delle politiche e delle normative locali, nazionali e comunitarie, delle buone prassi sperimentate a livello di singolo progetto pilota, ovvero delle innovazioni che hanno dimostrato la loro efficacia.

getti man mano che le iniziative sono state condotte sono aumentati sia quantitativamente che qualitativamente nella partecipazione fino a condividere i contenuti fondamentali del progetto e del percorso di sviluppo (da segnalare a questo proposito che da un primo seminario a Brescia con circa 50 presenze all'ultimo evento di presentazione a Villa Conti Cipolla di Monzambano con oltre 200 presenze).

- *Promuovere un patto di sviluppo d'area*: viene da sé che una volta individuati chiaramente i temi dello sviluppo e i soggetti (pubblici e privati) motore dello stesso, il passo decisivo è costituito dalla firma di un patto di sviluppo d'area sottoscritto da tutti i soggetti che evidenziano ambiti, obiettivi di sviluppo, strumenti necessari oltre che i vari step d'avvicinamento; questo è il passaggio determinante per far sì che un territorio si riconosca in una sorta d'impresa collettiva nella logica dello sviluppo condiviso e del reciproco vantaggio in termini competitivi (se va bene va bene per tutti, se va male non va bene a nessuno), poiché è la logica della competitività dei territori e non dei singoli attori che agiscono in questo a dover prevalere. *Cosa è stato fatto in seguito al progetto Equal a questo proposito*: dopo numerosi incontri programmatori ed interlocutori nel corso del 2007 è stato preparato un protocollo d'intesa quadro finalizzato ad individuare i fattori e gli step per un processo di sviluppo d'area focalizzato su alcuni fattori ed elementi vocazionali (il tema della rievocazione della storica battaglia di Solferino e San Martino in *primis*) che è stato siglato dalle 15 amministrazioni che investono su questo bacino territoriale e dalle province di Mantova e Brescia, con la regione Lombardia in qualità di soggetto garante.

- *Coinvolgere nel percorso i vari interlocutori con ruoli e pesi diversi*: va da sé che se è il territorio ad essere competitivo tutti gli attori che sono coinvolti devono essere messi nelle condizioni di poter giocare un ruolo di protagonismo, la logica prevalente deve essere inclusiva e dare a tutti una parte nell'impresa collettiva commisurata al peso e alle ricadute complessive. *Cosa è stato fatto in seguito al progetto Equal a questo proposito*: la fase di coinvolgimento dei partner privati e associativi ha subito uno sviluppo a due step; nel corso dei primi mesi le sole camere di commercio sono state investite in qualità di ente sovraterritoriale rappresentativo di tutte le categorie imprenditoriali e sindacali; in una seconda fase sono stati avviati incontri tematici per approfondire singoli aspetti e singoli settori d'investimento chiamando operatori economici affini (agricoltori, piccole e medie imprese, ecc.).

- *Avviare la programmazione territoriale*: dal gruppo complesso degli interlocutori è auspicabile ovviamente che si strutturi una cabina di regia di enti ed istituzioni guida (province in *primis*) per governare il delicato processo politico allorquando si discute di tematiche quali la programmazione delle iniziative, l'allocazione delle risorse, la scelta delle partnership; servono competenze di programmazione territoriale decentrata che solo enti

sovraterritoriali da un lato possono avere (regione, province, camere di commercio) serve tuttavia una forte legittimazione dal basso da parte di tutti gli attori che si identificano in quell'area e in quegli obiettivi di sviluppo. *Cosa è stato fatto in seguito al progetto Equal a questo proposito:* il primo atto esecutivo dopo la firma congiunta del protocollo di intesa è costituito con la nomina del comitato di coordinamento sovraterritoriale (o cabina di regia del protocollo) dove accanto ai rappresentanti delle province trovano posto i comuni capofila delle singole iniziative/progetti di sviluppo sulla base di una precisa strategia che assegna compiti e responsabilità commisurati al raggiungimento dei rispettivi obiettivi di sviluppo.

- *Governare il processo con alcune regole e avviare gli investimenti pubblici:* a questo punto manca la fase operativa vera e propria che come in molti casi analoghi trova la sua fase di start-up in seguito all'arrivo di importanti risorse pubbliche destinate a far crescere il territorio e a stimolare gli investimenti privati nella logica del cofinanziamento (che nella grande maggioranza dei casi non supera il 50%). Quindi alla macchina del finanziamento pubblico spetta il ruolo di iniziatore del processo di crescita complessiva, di definire le principali regole del gioco per quanto riguarda la tipologia degli investimenti, dei progetti e degli attori in campo. *Cosa è stato fatto in seguito al progetto Equal a questo proposito:* a questo proposito le filiere progettuali sono davvero molteplici (dai finanziamenti delle fondazioni bancarie per opere di ristrutturazione, a progetti Interreg (Interreg è un'iniziativa comunitaria), alla costituzione di un Gal (Gruppo di azione locale), alla nomina di un comitato nazionale per le celebrazioni riconosciuto dal ministero dei beni culturali, ecc.) e la vera scommessa sta tutta nella capacità di coordinare le iniziative finalizzandole in una direzione ben precisa di sviluppo.

- *Aspettare che i privati facciano la loro parte:* va da sé che una volta create le migliori condizioni a livello ambientale, definite le regole del gioco, aggirate le resistenze politico-burocratiche, create le aspettative, avviati gli investimenti pubblici e le regole per gli incentivi ai privati, la palla deve necessariamente passare nelle mani degli investitori privati siano essi aziende vecchie e nuove idee di impresa, aziende agricole PMI, commerciali o di servizi; sono loro il vero motore dello sviluppo e tutti gli indicatori di risultato si misureranno a livello di incremento dei posti di lavoro, della redditività (per le imprese esistenti) e del numero di nuove attività (a livello di nuove imprese).

*II. L'indagine territoriale nel progetto Equal*  
*“Il tempo libero si fa impresa”*



## 6. Il percorso di ricerca e il contesto territoriale di riferimento

di *Diego Mesa*

Questo lavoro può essere considerato come un esempio di *ricerca applicata*<sup>1</sup> ovvero come «quel tipo d'indagine che metodologicamente si caratterizza proprio per il fatto di collegare (almeno come tentativo) il conoscere col fare, l'investigazione con la spendibilità, l'osservazione con l'azione» (Cipolla 1988: 162). Questo tipo di ricerca, come rileva Cannavò appartiene all'ambito più generale della ricerca finalizzata e

«comunque si interfaccia bene con la ricerca fondamentale (orientata a fenomeni di interesse esclusivamente cognitivo), ma che mantiene desta l'attenzione del ricercatore su una domanda apparentemente semplicistica, eppure estremamente complessa, se declinata in riferimento ai metodi e alle tecniche: "A cosa serve?". Tutto questo si badi, non togliendo sostanzialmente nulla a un approccio più generalistico, ma aggiungendo a esso la costante consapevolezza della responsabilità sociale oltrechè cognitiva del ricercatore» (2007: 41)

I riferimenti teorici sia di tipo metodologico che sostantivo che stanno alla base del lavoro di ricerca sono stati presi in considerazione nella prima parte del testo.<sup>2</sup>

Il contesto operativo nel quale s'inserisce l'indagine è costituito dal progetto comunitario Equal "Il tempo libero si fa impresa" che, com'è già stato rilevato in precedenza, mira a strutturare una vera e propria azione di sistema nell'ambito degli inserimenti lavorativi e della creazione d'impresa a

<sup>1</sup> Il termine "ricerca applicata" si riferisce esplicitamente alla classificazione adottata dall'OCSE (Organizzazione Comunitaria di Sviluppo Economico) nel manuale di valutazione e programmazione scientifica noto anche come *Frascati Manual* che suddivide le attività di ricerca in ricerca di base; ricerca fondamentale, ricerca strategica, ricerca applicata e ricerca di sviluppo.

<sup>2</sup> In particolare le riflessioni di carattere metodologico generale sono state affrontate nel Cap. 1, le categorie interpretative riguardanti le tematiche del turismo, dell'intrattenimento e delle politiche per i giovani nei Cap. 3 e 4, i riferimenti normativi e di indirizzo rispetto ai progetti di sviluppo territoriale sono stati trattati nel Cap. 5.

favore di adolescenti e giovani a rischio, *drop out* e disoccupati del territorio costituito dai comuni bresciani della costa sud-occidentale del lago di Garda e dai comuni mantovani che compongono la zona meridionale delle colline moreniche.<sup>3</sup> Le aree produttive di riferimento del progetto sono quelle dell'intrattenimento e del turismo.

In questo quadro gli obiettivi "specifici" assegnati alla ricerca erano quelli di: analizzare la situazione e il livello di sviluppo di queste aree produttive all'interno del territorio considerato; compiere uno studio sulle possibilità di sviluppo di nuove imprese. Le informazioni raccolte tramite la ricerca avrebbero poi fornito le coordinate per strutturare le fasi successive: la formulazione di un bando per idee, la costituzione di una rete allargata di partner, la formazione dei giovani selezionati e l'accompagnamento all'avvio delle loro attività.

### **6.1. La "negoziatura" del campo d'indagine e degli obiettivi di conoscenza con i partner**

Dato lo stretto rapporto d'interdipendenza esistente tra la fase della ricerca e le successive fasi del progetto, le scelte strategiche riguardanti il disegno della ricerca sono state condivise con tutti i partner di Equal. Questo modo di procedere non corrisponde ai canoni della ricerca sociologica di base, nella quale si cerca di mantenere separati i ruoli dei ricercatori da quelli dei committenti e dei destinatari, per preservare l'oggettività del metodo e l'imparzialità del procedimento di raccolta e analisi dei dati. Viceversa, nella ricerca applicata, e in particolar modo nelle indagini destinate ad implementare progetti d'intervento sociale, il coinvolgimento diretto degli attori nella fase di progettazione della ricerca consente di attivare un processo di condivisione delle conoscenze teoriche e delle esperienze inerenti al campo d'indagine, di focalizzazione del problema conoscitivo e di codefinizione degli obiettivi conoscitivi da raggiungere. Tale processo partecipativo, sebbene faticoso e apparentemente inefficiente, favorisce la costruzione di un'immagine condivisa della realtà sociale nella quale s'intendono introdurre dei cambiamenti e, in seguito, consente più facilmente la socializzazione dei risultati tra i partner. È importante rilevare che il processo di negoziazione con i partner può riguardare la specificazione degli obiettivi conoscitivi e la valutazione delle tecniche di rilevazione da

<sup>3</sup> Il bacino di riferimento dell'indagine è costituito dai seguenti comuni:

Zona del "Basso lago di Garda": Bedizzole, Calvagese della Riviera, Desenzano del Garda, Lonato, Manerba del Garda, Moniga del Garda, Padenghe s. Garda, Polpenazze del Garda, Pozzolengo, Rivoltella del Garda, Salò, San Felice del Benaco, Sirmione.

Zona dell'"Alto Mantovano": Castiglione delle Stiviere, Cavriana, Goito, Guidizzolo, Medole, Monzambano, Ponti sul Mincio, Solferino, Volta Mantovana.

applicare sulla base dei vincoli economici organizzativi e progettuali, ma questo aspetto non deve incidere sulla rigosità e sulla correttezza metodologica del percorso di ricerca. In quest'equilibrio dinamico si gioca la sfida di riuscire a coniugare la teoria con la prassi, le esigenze di rigore proprie del metodo con quelle pragmatiche di produrre risultati spendibili.

Nel presente caso le scelte strategiche che sono state codefinite con i partner del progetto sono:

- la delimitazione del campo d'indagine ad alcuni specifici ambiti produttivi, data l'ampiezza e l'estrema articolazione delle suddette aree;
- l'individuazione d'alcune ipotesi d'impresa da verificare sul campo;
- l'opzione metodologica dell'indagine qualitativa con interviste semi-strutturate e *focus group*;
- l'individuazione dei testimoni privilegiati da intervistare.

Per quanto riguarda il primo step decisionale è importante ricordare che le attività economiche legate all'intrattenimento, all'ospitalità e al tempo libero sono molteplici: dalle attività inerenti l'industria culturale (circuiti museali, eventi culturali, spettacoli teatrali e musicali di vario genere), alle strutture di ricezione (alberghi, agriturismi, appartamenti), dai locali notturni ai bar, dai centri benessere ai parchi di divertimento tematici alle sale cinematografiche.<sup>4</sup> Si poneva dunque la necessità, rispetto alle risorse e alla *ratio* del progetto, di restringere il campo d'indagine.

Sono stati applicati più criteri:

- a) sono stati considerati gli indicatori macro-economici (tasso di mortalità delle aziende del settore, numero di occupati, previsione dell'andamento dell'offerta d'occupazione...);
- b) pragmaticamente sono stati considerati gli ambiti nei quali i partner di Equal già operano, rispetto ai quali la partnership possedeva il know how necessario ad implementare il progetto.
- c) con riferimento ai destinatari diretti (i giovani) si è cercato di individuare le aree di maggiore interesse, rispetto alle quali a livello d'ipotesi si potesse trovare maggiore disponibilità ad investire nella costituzione di nuove imprese
- d) con riferimento agli interessi dei destinatari indiretti (i partner istituzionali) si è tenuto conto degli ambiti rispetto ai quali s'ipotizzava una maggiore possibilità di costituire reti di collaborazione inter-istituzionale.

Combinando in modo dinamico questi criteri sono stati individuati i tre sottoambiti:

1. l'intrattenimento e l'ospitalità;
2. la comunicazione e l'organizzazione di eventi;
3. il turismo sociale.

<sup>4</sup> Per una disamina più articolata del settore si veda il Cap. 3.

All'interno di questi sottoambiti, dato il contesto e le finalità del progetto, si è scelto di non compiere una ricerca di mercato pura, ma di finalizzare l'indagine alla verifica delle condizioni di fattibilità di alcune ipotesi imprenditoriali (che chiameremo idee-impresa) proposte dai partner che avrebbero potuto trovare concreta realizzazione nelle fasi successive del progetto.<sup>5</sup>

Per il sottoambito 1. “ospitalità e intrattenimento” le idee-impresa che si è inteso verificare sono le seguenti:

- a. locale d'intrattenimento per utenza giovanile;
- b. impresa che offre servizi per i locali notturni;
- c. impresa che promuove e organizza eventi musicali;
- d. bed & breakfast.<sup>6</sup>

Nel sottoambito 2 “comunicazione e organizzazione di eventi” sono stati individuati i seguenti tipi d'attività:

- a. Agenzia di comunicazione grafico-pubblicitaria;
- b. Agenzia di organizzazione e realizzazione di eventi artistici e culturali.

Per il terzo sottoambito, “turismo sociale”, i partner non hanno individuato specifiche idee-impresa da analizzare. Si tratta, infatti, di una realtà non ancora pienamente sviluppata all'interno dei territori oggetto della presente indagine. Per questa ragione il lavoro di ricerca effettuato su questo sottoambito si discosta in parte dai due precedenti. L'obiettivo in questo caso è quello di cogliere la percezione del turismo sociale da parte di operatori pubblici e privati del territorio e di prendere in considerazione alcune esperienze in atto per individuare possibili attività da implementare.

## **6.2. La scelta dei testimoni privilegiati e il trattamento delle interviste**

La metodologia utilizzata è di tipo qualitativo. Questa scelta è strettamente connessa al processo di elaborazione effettuato dalla partnership delle domande conoscitive di base: “analizzare la situazione e il livello di sviluppo dei tre sottoambiti all'interno del territorio considerato; compiere uno studio sulle possibilità di sviluppo di nuove imprese”. Da un lato, infatti,

<sup>5</sup> Le condizioni di fattibilità rilevate sono indicative ma non esaustive. Anziché svolgere uno studio di fattibilità solamente su alcuni casi si è scelto, con riferimento agli obiettivi e alla struttura di questo progetto Equal, di individuare per ogni tipo di idea-impresa alcuni fattori che ne potrebbero decretare il successo o l'insuccesso.

<sup>6</sup> Il Bed & Breakfast non costituisce un'impresa in senso stretto, ma un'attività integrativa al reddito familiare. Tuttavia, per le finalità del progetto, è stata inclusa dai partner nell'ambito delle attività da analizzare.

erano già a disposizione una serie di dati quantitativi di carattere socio-economico inerenti ai trend dei sottoambiti 1 e 2 (il sottoambito 3 è sostanzialmente “nuovo” per i territori considerati). Dall’altro la richiesta prevalente riguardava (decisori politici, imprenditori, opinion leader...) un approfondimento delle rappresentazioni che i vari attori di riferimento avevano dello sviluppo del territorio al fine di capire se emerge una visione comune sulla quale impostare una strategia d’azione di medio-lungo termine. A tal fine si è impostata la rilevazione attraverso la somministrazione d’interviste semi-strutturate individuali e di *Focus group* a testimoni privilegiati del territorio. Lo strumento dell’intervista semi-strutturata consente di raccogliere una molteplicità d’informazioni inerenti alcune aree tematiche predefinite. Rispetto a strumenti più rigidi quali l’intervista strutturata o il questionario consente di approfondire meglio il punto di vista dei singoli interlocutori, di coglierne i linguaggi specifici, le chiavi di lettura personali, le modalità di costruzione argomentativa. Rispetto a strumenti più aperti, come l’intervista in profondità consente di focalizzare e circoscrivere meglio l’ambito del discorso riaggregare, seppure in modo non standardizzato, i diversi punti di vista attorno alle aree tematiche. L’intervista individuale è stata somministrata ad esperti nel settore operanti nei territori d’interesse e a figure ritenute strategiche per il proseguimento del progetto, come i decisori politici o i rappresentanti di categoria. Il momento dell’intervista fungeva quindi anche da primo contatto con queste figure e da momento ufficiale di presentazione del progetto. Lo strumento dei *focus group* è stato utilizzato soprattutto con i giovani, destinatari del progetto. Tale modalità di rilevazione ha favorito il confronto tra i ragazzi e l’approfondimento “critico” di alcuni nodi tematici importanti – come per esempio gli spazi di protagonismo a disposizione dei giovani – che nell’intervista singola rischiavano di suscitare risposte estemporanee e stereotipate.

La rilevazione si è svolta nel periodo Settembre-Dicembre 2005. La scelta dei testimoni privilegiati è stata operata attraverso l’individuazione d’alcune categorie di riferimento.

Per i sottoambiti “ospitalità e intrattenimento” e “comunicazione e organizzazione di eventi” sono state coinvolte le seguenti categorie di testimoni:

- a. gli esponenti politici
- b. i rappresentanti di categoria
- c. gli imprenditori / operatori del settore
- d. i fruitori

Per il sottoambito “turismo sociale” i testimoni rispondono ai seguenti profili:

- a. esponenti politici
- b. rappresentanti di categoria
- c. imprenditori / operatori del settore

d. rappresentanti di associazioni no profit

Per ogni categoria si è cercato inoltre di individuare esponenti d'entrambe le zone geografiche (zona del basso lago e dell'alto mantovano). Per raccogliere i dati di conoscenza necessari alla realizzazione dell'indagine sono stati contattati 53 testimoni. Per rispettare l'anonimato dei testimoni è stato attribuito loro un codice con il quale sono nominati nel rapporto. Tale codice, presente in coda ad ogni brano d'intervista, è composto di:

- un numero che rappresenta il numero progressivo dell'elenco degli intervistati;
- una parola abbreviata che si riferisce alla categoria dell'intervistato.

Le categorie di riferimento sono le seguenti:

POL = esponenti politici

RAPPR = rappresentanti di categoria

IMPR = imprenditori / operatori del settore

NO PROFIT = rappresentanti di associazioni no profit

DEST = destinatari (giovani di 18 anni)

Alle figure coinvolte nell'indagine sono state sottoposte domande riferite alle seguenti aree d'approfondimento (per visionare la struttura dell'intervista in dettaglio si veda l'allegato1):

- A. caratteristiche produttive del territorio (riferimento al livello distrettuale);
- B. caratteristiche produttive dello specifico sottoambito;
- C. nicchie di mercato dello specifico sottoambito;
- D. ipotesi sulle tipologie di imprese e professionalità da implementare nello specifico sottoambito;
- E. verifica della fattibilità delle ipotesi imprenditoriali già formulate dai partner del progetto Equal in relazione allo specifico sottoambito.

Le interviste sono state registrate, trascritte e sottoposte ad un'analisi testuale che ha permesso ai ricercatori di individuare i principali nuclei tematici sviluppati dagli intervistati con riferimento alle varie aree di domanda. L'esposizione di questi nuclei tematici è accompagnata nel testo dai brani d'intervista più indicativi.

### **6.3. Il territorio visto dagli stakeholder**

L'ampio bacino territoriale considerato in questa ricerca presenta una situazione molto diversa sotto il profilo della tipologia del turismo, dei servizi e delle strutture d'accoglienza e d'intrattenimento offerte. La prima macroscopica distinzione che si pone è quella tra la zona rivierasca del basso lago, nella quale questi tipi d'attività rappresentano il settore economico

principale, e quella collinare dell'alto mantovano in cui rappresentano ancora un settore di nicchia se pure in crescita.

Anche all'interno delle due zone si registra un certo livello di differenziazione. Nonostante il territorio lacustre, più del mantovano, sia caratterizzato dall'esistenza di servizi e numerose strutture di ricezione, esistono luoghi con una maggiore concentrazione e con un'attività turistica estesa che si estende su più mesi durante l'anno e altri, invece, nei quali il turismo è strettamente stagionale e limitato ai due mesi estivi (luglio e agosto). Sirmione e Desenzano sono, ad esempio, luoghi di grossa concentrazione turistica e le strutture, utilizzate soprattutto d'estate riescono a fornire un'occupazione anche d'inverno, per via delle attività di manutenzione che richiedono.

«Qui a Sirmione abbiamo una realtà che è di terziario. Ci sono tanti alberghi, tante attività di ristorazione che creano occupazione anche per tutti coloro che durante l'anno devono fare la manutenzione. Quindi la realtà è di questo tipo: soprattutto piccole imprese, anche familiari, che gestiscono ristoranti e bar» (7 – POL)

«A Desenzano ci vanno tutti la domenica e Desenzano è sempre pieno di gente che va avanti e indietro, anche quando non ci sono eventi particolari» (40 - DEST)

Altri luoghi come Salò, ad esempio, vivono, invece, di un turismo più elitario, caratterizzato da persone in cerca di tranquillità e strutture di livello medio-alto. Il turismo di questo paese è di certo diverso da quello dei grandi poli d'attrazione sopradescritti: esso si misura con un numero inferiore di turisti disposti, tuttavia, a spendere più denaro, rispetto ad altri.

«Salò è un paese turistico che ha un forte sviluppo nel terziario, però fondamentalmente vive di turismo sul lago e sulla montagna circostante [...] perché sia per la conformazione del territorio sia per il pregio del territorio stesso, come dire, vengono a Salò solo una fascia medio alta di fruitori terminali» (15 – POL)

«Non vorrei sembrare snob, ma qui, a Salò e dintorni vengono persone che possono permettersi di spendere 1.000 al giorno per un agriturismo [...] siamo ad un turismo d'élite» (15 – POL)

Le considerazioni attorno alle strutture di ricezione valgono anche per i servizi: il territorio è caratterizzato da zone in cui i ristoranti e i locali sono aperti per un lasso brevissimo e che risentono immediatamente d'ogni pic-

cola variazione economica e altri, invece, che riescono a tenere aperti i servizi per più tempo e superare più facilmente le congiunture negative.

«C'è un po' di crisi nella ristorazione, perché la ristorazione che lavora sette giorni su sette non ce ne sono; lavorano sempre il week end. A parte Sirmione che a Sirmione ci vorrebbero ancora cinquanta ristoranti per andare in crisi» (22 – POL)

Particolarmente complessa appare la situazione dei piccoli centri che sono maggiormente soggetti al turismo stagionale. Alcuni intervistati pongono l'accento sulle difficoltà delle piccole imprese a conduzione familiare, a mantenere in piedi l'attività proprio per l'oscillazione turistica per la quale nei due mesi estivi le strutture sono persino poche e d'inverno devono essere chiuse.

«C'è una presenza turistica massiccia dal 20 luglio al 30 agosto, con una riduzione consistente del turismo sulla media e bassa stagione. Questa è la caratteristica diciamo di afflusso turistico, che è un problema che si ripercuote in negativo su tutta una serie di questioni, come quella di molti negozi che continuano ad aprirsi e che si chiudono durante l'inverno, perché non hanno la possibilità di stare in piedi praticamente» (5 - IMPR)

Ancora diversa è la situazione della riviera da S. Felice a Moniga d/G nella quale si sono sviluppati soprattutto campeggi per lo più di medio livello con alcune eccezioni di camping particolarmente curati e inscrivibili nei campeggi di lusso.

«Il Garda bresciano ha sviluppato notevolmente la ricettività alberghiera privata nei principali centri, mentre la zona della Valtenesi mantiene da diversi anni una forte offerta di camping spesso di bassissimo livello. (...) La crisi, a mio avviso, colpisce zone che hanno fatto poca promozione, più che riferirsi a settori specifici» (39 – IMPR)

Sostanzialmente diversa appare la realtà collinare del mantovano, caratterizzata da territori cosiddetti a vocazione mista:

«L'alto mantovano è caratterizzato da un ambiente collinare con certamente delle criticità, ma complessivamente pregiato e che da non molto tempo ha intrapreso la strada della promozione e della valorizzazione turistica. In genere si considerava un po' l'entroterra del Garda...e...questi ritardi però non sono da considerarsi negativamente se si pensa cosa oggi è il Garda o la riviera gar-

desana dal punto di vista appunto dell'esplosione urbanistica e commerciale e quant'altro» (1 – POL)

Le colline moreniche sono, infatti, luoghi turistici da promuovere attualmente utilizzate in modo limitato; l'idea emergente da amministratori locali, imprenditori e rappresentanti di categoria del settore, è quella di ampliare il turismo lacustre fino all'entroterra così da permettere al turista di godere anche dei paesaggi collinari, particolari per la presenza di vigneti e uliveti.

«Noi siamo convinti che oltre al prodotto lago, per un buono sviluppo del turismo, dovrebbe essere pubblicizzato anche il prodotto “rurale”» (3 – POL)

Attualmente tali zone sono utilizzate soprattutto per eventi legati all'eno-gastronomia e ai monumenti storici presenti sul territorio come fonte d'attrazione, finalizzata ad ampliare la sensibilità e l'attenzione verso il territorio nel suo insieme.

«Il turismo di questi paesi e di questi comuni è comunque un turismo di riflesso del bacino del Garda e della zona di Mantova. (...) Però è comunque un turismo molto limitato anche nel tempo; cioè la gita di un giorno, massimo due. Abbiamo una parte di turismo che è legato al Risorgimento. Solferino e S. Martino, con la Croce Rossa logicamente, è molto frequentato anche per questo motivo, sono i luoghi della memoria. Quindi ci sono moltissime gite di studenti, in modo particolare, ma anche di altre persone che vengono a visitare questi luoghi legati al Risorgimento» (13 – POL)

«L'enogastronomia è un settore sul quale stiamo cercando di puntare, ma siamo all'inizio e c'è ancora molto da fare» (1 – POL)

Le opportunità attuali dell'entroterra sono strettamente legate a poche strutture di ricezione (in prevalenza agriturismo e Bed & Breakfast), alcune piste ciclabili,<sup>7</sup> diversi parchi e spazi curati di terre coltivate.

«Turismo, abbiamo questa opportunità che è la ciclabile, Mantova- Peschiera, che ha una grossa potenzialità, gli stranieri la conoscono molto bene, gli italiani molto meno. Gli stranieri la conoscono molto bene e la usano anche molto, perché da Peschiera arriva a Mantova, però anche qui bisogna capire c'è il turismo ambientale, le colline moreniche, potrebbero essere un'attrattiva per i giovani, andare in bicicletta sulle colline moreniche è sicuramente un'attività turistica giovanile che per una certa età, perché per una certa età

<sup>7</sup> Con riferimento alle *green way* il Cap. 9.2.

sono più adatte le ciclabili che abbiamo in riva al Po, essendo pianeggianti, e quelle ovviamente sono adatte a un turismo giovanile» (4 – FUNZ)

Emerge in modo sempre più chiaro quanto le attività dell'entroterra debbano essere poste in stretta sinergia fra loro e debbano riferirsi ad un'idea di territorio sovra-comunale.

«Adesso, diciamo che, a livello anche extracomunale, insieme ad altri sindaci del territorio, diciamo che siamo legati nell'Alto Mantovano. Questi nove Comuni principalmente e ci stiamo muovendo anche in collaborazione per poter promuovere questo turismo che si è sviluppato in questi ultimi anni, portando via, sicuramente, dal lago (qualche turista). Perché prima il lago ha fatto un po' da padrone, no? Infatti, per quello che era il turismo si andava sul lago di Garda e si stava lì. Noi, nel nostro contesto, a Solferino, in particolare, un contesto storico, abbiamo un buon flusso di turismo» (9 – POL)

Ciò vale non solo per la zona del mantovano, bensì anche per il lago che nel tempo ha visto una particolare trasformazione sia dal punto di vista della tipologia del turista, sia da quella dell'offerta.

«Assistiamo ad una trasformazione del classico modo di fare turismo, se prima esisteva e parliamo anche del lago di Garda piuttosto che della montagna, un turismo un pochino più stanziale quindi magari riguardava un mese o quindici giorni, adesso assistiamo a una sorta di turismo "mordi e fuggi", quindi un turismo del fine settimana. (...), la mobilità aiuta a trovare dei territori nuovi e quindi l'Italia per certi versi soffre questa nuova capacità di spostarsi con facilità» (20 - RAPP)

Se un tempo il turista lacustre era prevalentemente tedesco, oggi con riferimento alla provenienza, si assiste ad un'eterogeneità particolarmente diffusa cui corrispondono esigenze e bisogni differenti.

«Sempre di più arrivano svedesi, arrivano danesi, arrivano inglesi, sembra che sono aumentati moltissimo gli inglesi, stabili gli olandesi anche se con una leggera flessione, ma insomma, i tedeschi decisamente in flessione, credo forse più che per il demerito del Garda perché non c'hanno più una lira, ecco voglio dire, loro» (4 - FUNZ)

«Il turismo giovanile è diventato un modo perché la nostra provincia possa avere un ritorno, cioè un problema provinciale non indifferente, si è sempre stati attenti a un certo tipo di ristorazione e di ospitalità di un certo livello, oggi, soprattutto i nostri turisti classici, da... i tedeschi hanno più difficoltà, noi

stessi siamo in difficoltà e quindi nel momento in cui c'è da creare un turismo non di basso livello ma di fascia, di prezzo più basso, bisogna creare un sistema sociale diverso, quindi campi di lavoro, percorsi definiti, tutta una serie di cose che sono fondamentali da questo punto di vista» (24 - IMPR)

La difficile congiuntura economica che ha colpito alcuni Paesi come la Germania sembra aver dato spazio ad altri turisti stranieri provenienti da Paesi economicamente più forti. Sul fronte interno le medesime difficoltà economiche hanno probabilmente spinto più turisti italiani a scegliere mete di villeggiatura nazionali tra le quali anche il lago.

«Per adesso non è una crisi di numeri insomma, perché quest'anno mi pare che a fronte di un leggero calo di presenze straniere sono aumentate quelle italiane, quindi alla fine credo che lo spostamento sia stato effettivamente abbastanza ridotto insomma, comunque non significativo in termine di parlare di crisi ecco insomma, questo sicuramente no» (14 - FUNZ)

In sintesi, è chiaro che l'offerta d'ospitalità e d'intrattenimento assume connotazioni e valori diversi per le due zone prese in considerazione dalla ricerca: la zona rivierasca del basso lago di Garda e l'entroterra collinare.

Per la zona rivierasca, com'è noto, questo settore rappresenta l'attività economica prevalente soprattutto per i grandi centri di turismo (Salò, Desenzano, Sirmione...), che presentano caratteristiche specifiche sia in termini d'offerta che d'utenza; per la zona collinare, invece, il turismo è un settore ancora da sviluppare e sul quale gli amministratori hanno iniziato a riflettere da alcuni anni.

Entrambe le zone stanno affrontando per ragioni differenti una stagione di particolare cambiamento che pone nuovi bisogni, soprattutto nel campo dei servizi alberghieri e di ricezione e dell'organizzazione di un turismo coordinato fra i diversi territori.

Sul fronte del mercato del lavoro uno dei problemi principali individuati dagli intervistatori pare essere la difficoltà nel trovare personale disponibile a lavorare in orari e periodi non certo consoni all'idea di lavoro come semplice occupazione. Il lavoro di cameriere, ristoratore, lavapiatti, ecc., costringe le persone ad orari distribuiti nell'arco di tutta la giornata, che lasciano brevi spazi di riposo, e concentrati nei soli mesi d'alta stagione.

«Nel nostro settore facciamo molta fatica a trovare personale qualificato di tutti i generi, ormai nessuno vuole fare il cameriere, nessuno vuole fare il cuoco, nessuno vuole fare la cameriera ai piani, perché in Italia il mondo della ristorazione, il mondo alberghiero è considerato un mondo di secondo livello. (...) Non riusciamo a trovare giovani che vogliono entrare nelle nostre strutture, perché è molto più bello andare in discoteca piuttosto che andare a lavorar-

ci o piuttosto che andare a lavorare in un ristorante il sabato e la domenica nei festivi, fare il cuoco è un lavoro pesante, allora si preferisce fare qualche altro lavoro» (20 - IMPR)

La difficoltà nel trovare personale s'intreccia con il problema della formazione, spesso esigua fra coloro che si rendono disponibili al lavoro alberghiero.

«Noi abbiamo una grossa richiesta di manodopera qualificata soprattutto nel campo della ristorazione e dell'alberghiero» (7 – POL)

«Sul settore del turismo e della recettività ho difficoltà a trovare camerieri, difficoltà a trovare cuochi, ho difficoltà a trovare banconieri per gli alimentari (...) Noi purtroppo paghiamo un grande scotto: che i nostri laureati sono molto attratti dalle province limitrofe, quindi parli di ricerca del personale poche sono le risorse disponibili in una certa preparazione» (17 – RAPP)

L'esigua disponibilità di personale particolarmente formato sta incidendo sul livello di qualità del sistema turistico e dell'intrattenimento: gli occupati nel settore spesso non conoscono bene la lingua italiana e neppure la lingua tedesca e inglese, necessarie per dare un buon servizio al territorio.

«A mio parere manca una formazione specialistica e di conseguenza professionalità nei principali settori locali (turismo, ospitalità, divertimento). Mi sembra che, in generale, la domanda sia rivolta a professionalità di basso profilo, mentre la richiesta di professionalità di alto livello si riduca a brevi contratti di consulenza temporanea, piuttosto che creare rapporti continuativi finalizzati a progetti di ampio respiro» (39 – IMPR)

Il rischio è che vi sia una lenta transizione da un turismo altamente qualificato (tuttavia, ancora esistente in alcune zone del lago) ad un turismo di medio-basso livello caratterizzato da personale poco formato e inesperto.

Esiste, infatti, un'inflazione di figure professionali specializzate legate alla consulenza, ma estremamente poche sono le figure che stanno alla base dei servizi.

«Delle professioni tipicamente turistiche, che sono le guide turistiche, gli operatori turistici, i direttori di agenzie di viaggio, oggi c'è l'inflazione. Allora, di guide turistiche ne abbiamo tante, quindi non c'è molto spazio, però se i giovani conoscono molto bene le lingue, poiché la grande carenza è quella di guide che conoscono le lingue, c'è più possibilità» (4 – FUNZ)

Più che aumentare le figure professionali esistenti o inserirne di nuove sembra indispensabile rivedere le funzioni e le collocazioni di quelle che già esistono. Dalle interviste emerge chiaramente la necessità di professionalizzare le figure che stanno in contatto con il turista: il cameriere, il *receptionist*, il barman, chi si occupa delle stanze d'albergo, ecc.

«Più che nuove imprenditorialità avremmo bisogno di riformare quelle che già ci sono. È necessario far capire loro che per sviluppare il turismo, serve anche una maggiore preparazione da parte degli operatori che dovranno diventare promotori perché sono poi il biglietto da visita, è il primo contatto che il turista ha sul territorio. Ce l'ho con la reception all'albergo, ce l'ho con il cameriere quando entra al bar per un caffè. Ecco, quelle figure dovrebbero diventare ricchi promotori del territorio, non servire solo il caffè, sto banalizzando per carità, ma offrire il territorio» (4 – FUNZ)

Emerge la descrizione di un turismo capace di fidelizzare soprattutto in base ai legami e agli incontri che il turista fa durante il suo soggiorno nel territorio. Se le persone che il turista incontra amano il proprio territorio, ne conoscono le risorse e le bellezze, più facilmente acquisirà entusiasmo e desiderio di rimanere. Se, invece, il turista incontra operatori che non conoscono e non sanno dare indicazioni in una relazione informale, quella che si può creare con un cameriere al tavolo di un ristorante, più difficilmente si sentirà accolto. Ciò implica una preparazione sia dal punto di vista delle risorse territoriali, sia dal punto di vista linguistico.

«Quindi direi una migliore preparazione specifica sia in termini linguistici, ma anche in termini di conoscenza del proprio territorio, perché l'altro limite è questo: il cameriere non sa cosa c'è lì intorno, quindi quando il turista arriva lì un cameriere potrebbe anche essere un intermediario turistico insomma in qualche modo, cosa che assolutamente manca» (14 – FUNZ)

È all'interno di questo complesso contesto territoriale che sono state approfondite le realtà dei tre sottoambiti.



## 7. *L'intrattenimento e l'ospitalità*

di *Diego Mesa*

### 7.1. **Un'offerta ricca e differenziata**

Con riferimento al primo sottoambito sono stati esplorati soprattutto tre specifici aspetti: la realtà dei locali di divertimento; le imprese legate all'ambito dell'intrattenimento musicale; le strutture di ricettività con particolare attenzione alla realtà dei Bed & Breakfast (B&B). Accostando le caratteristiche dei due territori, il basso Garda e l'alto mantovano, emerge l'immagine di un ampio ventaglio di offerte e proposte che si integrano e completano.

#### 7.1.1. *I locali notturni: dai grandi locali da ballo ai piccoli-medi locali di nicchia*

La diffusione di locali notturni che attraggono durante i fine settimana migliaia di persone è un fenomeno che non riguarda solamente la riviera sud-occidentale del lago di Garda, ma interessa l'intera provincia di Brescia e che suscita ancora un certo stupore tra gli stessi operatori del settore, come emerge dal commento di questo imprenditore:

«Brescia è sempre stata forte per il tessile, per il tondino e un po' per la chimica, diciamo che c'era commercio e molto lavoro di questo tipo, ma poco la parte culturale (o tempo libero) che era lasciata a se stessa. Gli stessi locali erano abbastanza ma mai ci saremmo immaginati che sarebbero diventati più della Romagna: nel nostro territorio della provincia bresciana abbiamo più locali che nella riviera romagnola» (24 – IMPR)

La zona del basso lago è caratterizzata in particolare dalla presenza di numerosi locali da ballo notturni che presentano un'offerta musicale abbastanza omogenea (genere commerciale). Anche gli amministratori locali mostrano d'essere consapevoli delle difficoltà inerenti alla gestione di queste attività che richiedono ingenti e costanti investimenti per l'introduzione

di continue novità e per la necessità di adattare i locali alle nuove tendenze del momento.

« Il problema per questi locali è quello di essere sempre innovativi, di proporre qualcosa di nuovo, perché i giovani consumano velocemente i posti» (13 – POL)

Com'è noto, la diffusione di queste strutture è concentrata su alcuni centri che si sono specializzati in questo tipo d'offerta di divertimento, per es. Desenzano o Lonato, mentre altri grandi centri, come Salò, puntano su altre tipologie d'offerta soprattutto sulla fascia pomeridiana e di prima serata.

«Salò ha sempre privilegiato come dire l'aspetto ludico, l'aspetto diurno del turismo; per cui noi abbiamo tantissimi ristoranti, tantissimi ristoranti tipici, passeggiate, attrazioni per il giorno, culturali, di tutti i tipi (...) Tutta una serie di strutture che sono finalizzate allo svago diciamo di una fascia medio-bassa ma in senso buono - quindi discoteche piuttosto che, non so, bar, pianobar - non ce ne sono a Salò, proprio perché non c'è una fascia di questo tipo» (15 – POL)

Vi sono poi i centri minori che non hanno nessun tipo di locali per i giovani.

«Ma qui a Padenghe di divertimento per i giovani non c'è assolutamente niente. Non ci sono locali dove c'è un punto di riferimento per i giovani, c'è solo un bar e un'enoteca, va beh ma neanche troppo, però punto di ritrovo per i giovani a Padenghe non esiste» (6 – FUNZ)

È interessante notare che anche se l'offerta di locali d'intrattenimento nella zona del basso Garda sia quantitativamente tra le più consistenti del nord-Italia, alcuni giovani intervistati si lamentano del fatto che sotto il profilo qualitativo non vi siano molte differenze tra i vari locali all'interno dei quali si propongono generi musicali simili e tutti seguono le nuove tendenze. Inoltre i giovani osservano che se l'offerta di luoghi di consumo è ampia, non lo è altrettanto la disponibilità di luoghi di protagonismo.

«È pieno di bar, è pieno di cose, ma di iniziative per far qualcosa, costruir qualcosa per noi giovani eccetera, non c'è niente. Infatti non penso che qualcuno faccia grandi cose di pomeriggio a Desenzano, a parte andare in un bar, bere qualcosa e tornarsene a casa» (42 – DEST)

«Il panorama del divertimento nella zona del lago è mediamente scarso. Mancano molti servizi che a noi giovani farebbero veramente comodo, tipo un

luogo dove fare concerti, un luogo dove si possano fare non so esperienze di teatro, di cinema» (43 - DEST)

La tipologia d'intrattenimento offerta dai locali notturni da ballo riguarda più gli italiani che i turisti stranieri.

«Gli stranieri sono meno notturni...noi come italiani siamo più notturni. Gli stranieri sì vanno...ma pochissima gente di notte nelle discoteche. Fai fatica a trovare un tedesco dopo l'una, le due di notte» (22 - IMPR)

I grandi locali notturni del lago hanno un bacino d'utenza che si estende oltre i confini della Lombardia. La modalità di pubblicizzazione più utilizzata è quella dei circuiti radiofonici.

«Abbiamo la nostra convenzione con queste radio (con le quali) noi siamo coperti per tutto il Veneto, il Triveneto, il Trentino...abbiamo la Lombardia, l'Emilia» (22 - IMPR)

Anche i giovani residenti nelle colline moreniche mantovane non fanno eccezione a questa tendenza e sono quindi attratti dai locali notturni di divertimento del Garda.

«I mantovani si muovono solo il venerdì, il sabato e la domenica...il venerdì e il sabato per le discoteche, la domenica per la passeggiata a Desenzano, Bardolino, Garda. Venerdì e sabato solo per i locali notturni si muovono e basta» (22 - IMPR)

Per questo motivo, la ormai storica caratterizzazione del lago anche come polo del divertimento notturno ha reso difficile l'implementazione di un tipo di offerta simile anche nell'alto mantovano.

«Una discoteca ha provato ad aprire qualche anno fa, ma non è attecchita proprio perché i ragazzi che vogliono andare a ballare non vanno qui ma vanno per esempio sul basso lago, a Desenzano, Lonato queste cose» (15 - IMPR)

Il territorio dell'alto mantovano sembra inoltre puntare su proposte d'intrattenimento culturale che si rivolgono ad una tipologia diversa di fruitori rispetto ai giovani.

«Il turismo che lì sta prendendo piede credo, anche per scelta dei locali, sia un turismo non voglio dire che escluda i giovani, perché non vanno mai esclusi, ma legato più all'ambiente, alla cultura, allo sport, un po' meno a un turismo da discoteche o da locali» (1 - POL)

Dal punto di vista della tipologia dell'offerta tutti gli stakeholder (imprenditori, rappresentanti di categoria, amministratori, destinatari) sono concordi nel definire superata l'offerta classica della discoteca tradizionale caratterizzata dall'apertura a tarda ora e dalla diffusione di musica ad alto volume in locali medio-grandi. Una delle ragioni indicate è il cambiamento dei gusti e degli stili di divertimento dei giovani.

«A differenza della tendenza precedente che vedeva i giovani spostarsi da un locale all'altro durante la notte (bar-pub-disco-post“disco”) sembrerebbe configurarsi una tendenza maggiore alla stanzialità. I giovani cercano un locale polifunzionale che offra la possibilità di cenare, parlare, ascoltare musica dal vivo, ballare» (36 - POL)

Questa tendenza è confermata dai giovani intervistati nel focus group

«A me piacerebbe [...] un buon locale dove si può star comodi, non con le sedie tutti...cioè anche per dirti i divani, un locale dove c'è anche all'aperto musica dal vivo, anche dove ci si può incontrare, non solo dove vai a berti il cocktail; un posto divertente che non sia la discoteca» (50 – DEST)

Una seconda spiegazione è individuata da un imprenditore nel declino dell'immagine stessa della discoteca, dovuto all'intenso processo di stigmatizzazione operato dai media a seguito dei frequenti episodi che vedono i giovani coinvolti in incidenti stradali gravi durante i fine settimana.

«Le discoteche credo siano quelle più in crisi di tutti vista anche la pubblicità negativa che stanno facendo sul discorso delle stragi del sabato sera, alcol, questo discorso qua, credo che alla fine le discoteche siano molto penalizzate» (31 – IMPR)

Un ulteriore limite legato alla discoteca classica riguarda il fatto che questa tipologia d'offerta può funzionare solamente durante i fine settimana. Per tale motivo solamente i locali con una grande affluenza in tali giorni possono raggiungere un livello di sostenibilità dal punto di vista imprenditoriale.

«Il lago ti dà il venerdì e il sabato come discoteca non è che ti dia...dopo si c'è l'eccezione del lunedì e mercoledì per qualche locale...ma i locali lavorano venerdì e sabato basta» (22 – IMPR)

Si registra una sostanziale convergenza tra gli intervistati anche nell'individuazione della nuova tendenza che vede l'affermarsi di un tipo di

locale polifunzionale capace di offrire sia la ristorazione, che l'intrattenimento culturale-musicale, che il tradizionale spazio per il ballo.

«I locali notturni hanno subito una metamorfosi negli ultimi dieci anni, no? Si è passati dal modello discoteca al modello pub, ad un modello di ristorazione spettacolistica no? » (17 – RAPP)

«La novità oggi è la ristorazione che si abbina con la discoteca... perché la gente non è più come una volta che cambiava e andava in tre quattro cinque locali. Oggi la gente vuole arrivare, vuole mangiare, si vuole divertire sempre nello stesso locale. (...) Vogliono far serata nell'ambiente...» (22 – IMPR)

Oltre all'affermazione a livello di grandi locali di massa, del “modello poli-funzionale” alcuni intervistati registrano anche lo sviluppo di nuove tendenze nei locali di nicchia, legate a nuovi abbinamenti delle proposte eno-gastronomiche, musicali e artistiche. Secondo alcuni intervistati questo tipo di locali più sofisticato e destinato ad un'utenza più colta si sta sviluppando anche nella zona di Mantova.

«Un'altra cosa che piace molto comunque ai giovani, adesso, non è più solo la discoteca o questo tipo di locale di intrattenimento che fa ristorante e anche magari musica dal vivo, ma anche luoghi di intrattenimento culturale. Nel senso... il locale dove – non so – a una certa ora c'è il dibattito con l'artista. Oppure l'enoteca dove sono esposte le fotografie. Oppure anche l'esposizione del pittore – che so – giovane dilettante, con l'aperitivo. Secondo me il divertimento dei giovani, adesso, punta molto su questo» (13 – POL).

«Vedo però crescere anche dei locali d'intrattenimento in molte altre zone non solo della riviera gardesana che però puntano ad un'offerta di nicchia particolareggiata come motivi d'intrattenimento per cui un certo taglio di concerti musicali e di proposte di intrattenimento, un certo tipo di persone che fanno questo tipo di intrattenimento » (36 – NO PROFIT).

### *7.1.2. Il variegato panorama dell'intrattenimento musicale*

I grandi locali da ballo rappresentano solamente uno dei tasselli che compongono il variegato mosaico dell'offerta musicale espressa dal territorio oggetto d'indagine. In questi locali si suonano o riproducono soltanto alcuni generi di musica contemporanea: techno, hardcore, afro, ma soprattutto commerciale.

Io vado sempre sul commerciale perché il commerciale va bene a tutti. Dopo certo ci sono... noi abbiamo un locale notturno che fa millequattrocento-millecinquecento persone per la musica afro-americana...si lavora tantissimo però insomma è una situazione che qua sul lago è l'unico locale che c'è e allora lavora tantissimo ( 22 - IMPR).

Accanto a questa offerta musicale dei locali da ballo i testimoni hanno evidenziato la presenza di altre quattro tipologie d'attività musicali:

- i grandi concerti live di musica leggera;
- le stagioni concertistiche locali per lo più di musica classica;
- l'offerta musicale dei gruppi tradizionali locali (cori e bande);
- la musica prodotta dai gruppi giovanili locali.

#### a) I grandi concerti Live

Le zone del basso Garda e dell'alto Mantovano sono interessate dall'offerta di concerti di musica leggera con pop-star di livello nazionale e internazionale. Molti di questi concerti vengono realizzati nelle zone vicine al territorio considerato – le città di Brescia, Mantova e Montichiari – ma sono qui citati perché esercitano un forte richiamo sulla popolazione e sui turisti imponendosi anche nel panorama locale delle offerte musicali. Uno dei problemi principali di questo tipo d'offerta riguarda la carenza di spazi per i concerti di massa adeguatamente strutturati sotto il profilo acustico. Anche per tale motivo a Brescia si privilegiano i concerti estivi di piazza, come emerge nella seguente intervista:

«Questo territorio sforna dei grandi interpreti della musica moderna, pensiamo a Francesco Renga in particolare, accanto a questa ha ospitato in passato dei bellissimi eventi musicali che hanno avuto come sfondo, come teatro alcune piazze di Brescia pensiamo ai concerti che ci sono stati, per esempio quello di Fiorella Mannoia, Pino Daniele, Ron etc. Oggi si può ancora trovare spazio in questo senso» (37 – NO PROFIT)

Un altro aspetto rilevato dagli intervistatori è il carattere d'episodicità e discontinuità di questi grandi eventi musicali che non portano alla creazione di un vero e proprio circuito musicale.

«Mancano un po' le strutture. Sì ci sono i locali. Ma non funziona un evento sparuto e singolo in mezzo a tante cose, la gente non si ricorda, deve esserci la molteplicità delle cose che va in questa direzione. Mancano ad esempio serate organizzate di musica jazz, lirica e tantissime altre situazioni» (29 – IMPR)

Anche nell'ambito dei grandi concerti si conferma a Mantova la tendenza già rilevata in precedenza a rivolgere l'attenzione verso proposte musicali rivolte alle fasce medio-alte della popolazione.

«Noi stiamo proponendo a Mantova concerti un po' particolari, nel senso che stiamo puntando alla fascia medio-alta, perché vediamo che un giovane purtroppo non ha soldi, quindi fa fatica a venire al concerto piuttosto che altro. [...] con i concerti che stiamo proponendo adesso per la fascia medio-alta, come non so, Pooh, Lou Reed, Bregovic, sono per categorie un po' medio-alte che vengono più facilmente» (31 – IMPR)

Gli intervistati sostengono che anche Mantova è cresciuta negli ultimi anni sotto il profilo della promozione di grandi eventi concertistici. Secondo un imprenditore che lavora nel settore il livello raggiunto è quello ottimale, tenendo conto del dimensionamento della provincia e della presenza a breve distanza di altri poli concertistici di rilievo.

«È molto migliorata negli ultimi anni, secondo me. In questo senso non credo che Mantova abbia bisogno di più, insomma, per me non potrebbe reggere di più alla fin fine; [...] dobbiamo considerare che noi abbiamo anche Verona vicino, quindi uno trenta km li fa se vuole vedere un cantante» (32 – IMPR)

Purtroppo l'organizzazione dei grandi concerti di musica leggera è riservata ai soli cantanti e gruppi noti mentre non ci sono molti spazi a questo livello per la promozione di nuovi artisti o di bravi musicisti che però non sono noti al grande pubblico.

«Il problema è che si è legati ad un fattore mediatico, cioè se c'è il personaggio di spicco che suona si fanno tremila, quattromila persone con niente, se c'è invece il concertino locale, che magari è anche più bravo del personaggio di spicco, non interessa a nessuno. C'è molto disinteresse da parte delle persone. Quindi gli spazi ci sono, c'è da cercarli però e svilupparli» (29 – IMPR)

## b) Le rassegne concertistiche promosse a livello locale

A livello locale in quasi tutti i comuni interessati dall'indagine si propongono rassegne musicali soprattutto durante la stagione turistica. È interessante notare come soprattutto nell'ambito del basso mantovano, queste rassegne riguardino la musica classica e altri generi di nicchia come ad esempio la musica celtica, o il Jazz.

«In generale, nel contesto anche delle colline, spesso si organizzano rassegne di musica; dalla musica classica, alla musica (...) celtica d'estate. Quindi, anche la rassegna di musica è di attrattiva. Poi, ad esempio, ho visto che adesso c'è nel Basso Mantovano una rassegna di musica classica, nelle coorti, nelle chiese. Quindi la musica è un ulteriore punto di attrazione» (13 – POL)

«I concerti son quasi tutti sul classico, non per scelta mia, ma perché la dimensione culturale è un po' quella. Abbiamo un conservatorio importante in città che fa invece programmi di musica anche sperimentale, contemporanea sperimentale, che però resta per il momento limitato alla città. Abbiamo cercato di esportare in giro del jazz, e a Castiglione qualcosa funziona. Per la musica la situazione è questa. Il jazz sta cercando...c'è un buon festival che noi cerchiamo di espandere e che arriva fino a Castiglione» (1 –POL)

Spesso le amministrazioni non programmano la realizzazione di concerti di musica leggera perché associano a questo genere musicale l'idea del grande evento con la star, prospettiva evidentemente non perseguibile a livello locale per molti comuni.

«Per quanto riguarda concerti di musica leggera, non mi pare che se ne avverta molto l'esigenza. Di solito si hanno in mente i grandi concerti, e quelli non è pensabile di organizzarli in un Paese delle nostre dimensioni» (10 – POL)

## c) Alcuni settori musicali di nicchia: i cori, le bande cittadine e le associazioni musicali

Accanto alle stagioni concertistiche promosse a livello provinciale distrettuale o locale dagli enti pubblici e dagli operatori del settore, vi sono tutta una serie d'appuntamenti e percorsi promossi in sinergia con soggetti e organizzazioni no-profit del territorio. Tra questi un posto di rilievo assumono le bande cittadine, che in alcuni casi come in quello presentato, si sono sviluppate fino a raggiungere elevati livelli di esecuzione e ad attivare scambi e collaborazioni a livello internazionale con altre organizzazioni che si occupano di musica.

«C'è la nostra banda cittadina che è diventata come dire un po' più di una banda, è un'orchestra di fiati, si autopromuove e per cui fa concerti, festival in tutta Europa; per contro quando vengono a Salò noi riusciamo a organizzare che ne so, la settimana delle bande piuttosto che, però di un certo livello, ma perché c'è questa associazione di cittadini che fa questa cosa qui; c'è l'Accademia di Musica che adesso si sono messi in associazione no profit che fanno una quindicina di pomeriggi musicali durante l'inverno, portano qui nomi di un certo livello, ma perché al loro interno hanno nomi di altrettanto livello e c'è questo scambio» (15 – POL)

Nella tradizione dell'entroterra gardesano vi sono anche i cori di montagna che però non sono molto valorizzati come avviene invece in altre zone d'Italia come per esempio in Trentino Alto Adige.

«A me sta a cuore il discorso dei cori, dei cori di montagna che proprio in un ambito culturale dove per cultura si intende anche il procedere a braccetto con quello che il territorio racconta, allora di questi cori ce ne sono molti sul territorio della provincia Brescia possono diventare anche una opportunità di conoscenza e di valorizzazione» (37 – NO PROFIT)

Accanto a queste forme tradizionali di gruppi musicali locali si registra una significativa presenza di associazioni che a vario titolo si occupano di musica: dall'insegnamento alla realizzazione di concerti ad altre iniziative.

«Ci sono corsi di musica che hanno sede qui a Volta Mantovana. C'è un'associazione, Barbara di Brandeburgo, un'associazione culturale che organizza iniziative di carattere musicale, ma non solo: anche mostre di pittura, di fotografia...(...) Questa qui è specializzata in musica classica; poi c'è un'altra associazione che mi pare si chiami Accademia di musica moderna, che organizza invece corsi di musica o comunque di apprendimento agli strumenti musicali più vari: quindi dalla chitarra a, credo, il pianoforte e altri strumenti. E che organizza poi anche stage durante l'estate e spettacoli» (10 – POL)

#### d ) La musica prodotta dai gruppi giovanili

L'ultima tipologia considerata riguarda la musica prodotta dai giovani. Sembra che negli ultimi anni la produzione musicale locale sia cresciuta qualitativamente e stia aumentando il numero di musicisti, autori e interpreti, che lavorano a livello professionistico e semi-professionistico nonostante l'aggressività del mercato musicale e la scarsa propensione al rischio e all'investimento sui giovani da parte delle grandi case produttrici.

«Adesso di musicisti ce ne sono tantissimi, il livello musicale bresciano si è alzato. L'offerta musicale si è completamente trasformata, stiamo producendo delle persone che a Brescia, cioè bresciani che finalmente ci stanno facendo grandissimo onore. Noi abbiamo dei ragazzi uno di questi per esempio si chiama Andrea Amati ha scritto l'ultimo singolo di Nek (...) Adesso c'è un buono spazio per gli autori perchè fanno fatica ad investire sui giovani, investono soprattutto sui marchi che già... perché... ad esempio Ramazzotti è un marchio, la Pausini è un marchio» (24 – IMPR)

Accanto ai giovani professionisti della musica ci sono a livello amatoriale molte realtà di gruppi musicali giovanili che faticano a trovare nel territorio spazi per potersi esprimere. Il numero dei locali che propone musica dal vivo non è elevato. Inoltre questi locali ospitano tendenzialmente coverband (gruppi che suonano canzoni pop conosciute) già affermate in ambito locale come ammette questo imprenditore.

«I circuiti locali sono sempre quelli sono quattro musicisti che suonano, non c'è un grande spazio per i giovani da questo punto di vista» (24 – IMPR)

Le maggiori occasioni in cui questi gruppi si possono esibire si hanno nell'ambito delle manifestazioni organizzate o coordinate dalle amministrazioni comunali o promosse in collaborazione con organizzazioni giovanili come nei due esempi che seguono:

«Ci sono tanti gruppetti di ragazzi che fanno musica di vario tipo, e nel corso dell'estate all'aperto qui si tengono concerti di gruppi locali. "Ultrasonic", mi pare, oramai è 3, 4 anni che la fanno d'estate. Si trovano tutti questi gruppetti di ragazzi aspiranti musicisti o appassionati che suonano musica moderna» (10 – POL)

«Ultimamente è nato il "Festival Beer", che son dei ragazzi che organizzano la festa della birra, nella maniera corretta però, non quella di mettersi lì a mangiare e bere e basta. Ultimamente l'abbiamo fatta (Festival Beer) quest'estate. Dico "l'abbiamo" perché ho partecipato anche io volentieri. [...] È stata un'aggregazione molto interessante» (9 – POL)

In alcuni casi le amministrazioni hanno investito risorse nella sperimentazione di proposte d'aggregazione alternative a quelle dei locali commerciali cercando di promuoverle in una logica di prevenzione della dipendenza.

«Una delle cose interessanti che ci ha spinto a fare questo è proprio dal fatto che quella legge 45/99 lì ci aveva fatto affittare una discoteca che c'è a Guidiz-

zolo. Non è una discoteca, non una cosa impegnativa, ma comunque uno spazio pubblico. Ad esempio, noi quella sera abbiamo vietato l'uso dell'alcool e ciò nonostante abbiamo fatto roteare un buon numero di complessi, qui, del territorio. Era strapieno di persone che si sono concentrate in un ragionamento diverso, di aggregazione, ma anche di divertimento» (11 – POL).

Non sempre però a livello locale i giovani riescono ad esprimere il loro protagonismo. Si pone infatti per le amministrazioni comunali, il problema degli spazi da destinare a questo tipo d'attività. Durante la stagione estiva l'opportunità di esibirsi in luoghi aperti è limitata dal problema dell'inquinamento acustico come emerge dalla testimonianza di questa giovane.

«Ma io per esempio lavoravo in spiaggia al bar e lì tutti gli anni si faceva una festa, un qualcosa, anche per attirare un po' di giovani. L'anno scorso l'hanno fatta, [...] solo che le persone lì vicino hanno iniziato a chiamare la polizia, tutti così. Abbiamo chiesto quest'anno per rifarla, magari tenendo la musica meno alta, però per fare qualcosa a Desenzano appunto perché non c'è niente, sulla spiaggia è un buono spazio, si poteva organizzare, e il comune non ci ha dato il permesso. Che era una sera in tutto l'anno» (45 – DEST).

Per quanto riguarda invece gli spazi al coperto si pone il problema delle risorse destinate dalle amministrazioni alla promozione di questo tipo d'attività.

«Questo gruppo di giovani, di cui faccio parte, ha provato a parlare con l'amministrazione per avere magari anche dei fondi, così. Dopo un anno e mezzo che ha insistito, è stato dato un piccolo spazio dove c'era la nostra vecchia scuola, che è veramente orribile, c'è pochissima luce, proprio uno spazio molto risicato, così giusto per mettere a tacere questo gruppo» (52 – DEST)

Nonostante le difficoltà evidenziate, in termini di prospettiva, si può dire che i giovani abbiano oggi più chance di fare musica rispetto al passato.

«Non è che si può avere tutto, sicuramente il mercato musicale è in movimento, i giovani spazi ne hanno, se si vogliono muovere anche all'estero ci possono andare, cioè non è più chiuso come una volta che non si poteva far niente» (24 – IMPR)

### *7.1.3. L'articolazione territoriale delle strutture ricettive: dai grandi alberghi all'ospitalità diffusa*

Dal punto di vista delle strutture ricettive la diversa politica dei singoli paesi della zona lacustre e collinare ha portato allo sviluppo di un sistema d'offerta ampio e variegato con risultati alterni come emerge dalle osservazioni di questo imprenditore.

«Per esempio nel settore dell'ospitalità, nel raggio di pochi chilometri, esistono notevoli differenze: se Sirmione ha tenuto la media stagionale senza però grandi risultati, Desenzano è in grave perdita, mentre Limone è in crescita. Tutto esaurito nei campeggi della Valtenesi e nei Bed & Breakfast delle vicine Colline Moreniche mantovane, come nella sponda gardesana veneta che ha saputo prolungare la stagione e valorizzare i parchi tematici» (39 – IMPR)

Le strutture alberghiere si concentrano soprattutto nella zona rivierasca anche se in modo disomogeneo da comune a comune. Nei piccoli comuni gli albergatori riportano la necessità di creare nuovi posti letto.

«Quello che manca a Manerba è la nascita di più alberghi, anche se comunque, in questi anni, sono aumentati i posti letto, perché ci sono state iniziative private interessanti. Lo sviluppo su cui dobbiamo puntare noi è incrementare il numero di alberghi, perché quello dà la possibilità di garantire lavoro per un periodo più lungo e di portare qui gente per un periodo più lungo» (5 IMPR)

Negli ultimi anni il settore alberghiero ha registrato alcune difficoltà legate da un lato al ridimensionamento del potere d'acquisto dei turisti stranieri e dall'altro alla concorrenza offerta dalle mete turistiche internazionali.

«Oggi vediamo che le presenze anche dalla Germania piuttosto che dalla Francia e quant'altro sono diminuite, ma perché se vediamo l'offerta che Paesi sul Mediterraneo, piuttosto che comunque Paesi europei [...] dal punto di vista economico sono quasi tutte, se non tutte, più vantaggiose di quelle prospettate da noi» (2 – POL)

Non manca chi attribuisce precise responsabilità per questa congiuntura difficile anche agli albergatori stessi, accusati di aver ecceduto troppo nell'innalzamento dei prezzi.

«La questione dei prezzi: non c'è congruità fra il servizio ed il prezzo. Questo deriva forse dal fatto che noi, noi, gli albergatori della zona, noi mi ci metto dentro perché stiamo parlando da italiani e da bresciani in questo caso, abbiamo

avuto la fortuna di avere avuto un turismo che veniva da nazioni ricche, parlo soprattutto della Germania nel momento in cui il marco era per noi un riferimento economico molto importante sotto. E abbiamo cercato di sfruttare in maniera anche pesante» (2 – POL)

Sul versante mantovano le strutture alberghiere, non essendo numerose, non sembrano in particolare affanno.

«Sul lago di Garda il discorso cambia, l'offerta dell'albergo in proporzione ad un turista deve fare i conti con altri competitori quali la Francia, la Spagna, piuttosto che la Croazia, perciò si va su altre dimensioni» (29 – IMPR)

Dal punto di vista della qualità dell'offerta si evidenzia la necessità che queste strutture siano maggiormente raccordate al resto del territorio offrendo al cliente, come qualità aggiunta alla residenzialità alberghiera, l'aggancio a tutto ciò che il territorio propone.

«Se andiamo a vedere le strutture alberghiere del Trentino e dell'Alto Adige noi le troviamo altamente qualificate o comunque molto superiori alla qualità degli alberghi della zona che citiamo. Ma non tanto e non solo sotto il profilo architettonico, edilizio e di contenuti strutturali, ma anche per quanto riguarda, come si può dire? Le qualità dell'albergatore e del ristoratore il quale ha come finalità primaria quella di coccolare il cliente offrendo al cliente di tutto e di più con una sottolineatura ulteriore, quella di tenere la struttura alberghiera strettamente connessa al resto del territorio e alle opportunità che il territorio offre, cosa che da noi non avviene» (2 – POL)

L'importanza di promuovere il territorio a partire dalle strutture d'ospitalità è riproposta anche da quest'albergatore.

«Quello che serve è far crescere, all'interno delle singole strutture, questo tipo di cultura: per organizzare serate a tema sul vino, sull'olio, anche la cultura, la conoscenza del territorio. (...) Se il prodotto viene valorizzato lì ecco che poi (i turisti) vanno a cercare il prodotto sul territorio» (5 - IMPR).

Con riferimento alle forme di ricettività sviluppatesi più recentemente, ovvero ai B&B e agli agriturismo, i rappresentanti di categoria degli albergatori e del commercio-turismo-servizi vedono positivamente quest'evoluzione nella logica della differenziazione del sistema d'offerta, anche se, trattandosi di tipologie d'attività che godono di particolari vantaggi sotto il profilo della fiscalità, denunciano con forza il rischio di violazioni e di abusi.

«Agriturismo e bed & breakfast sono le novità degli ultimi anni, da ultimo il Bed&Breakfast. Sicuramente il turista è attratto da queste realtà, però che queste realtà si sviluppino nel rispetto delle regole del mercato. Questo oggi ancora non avviene purtroppo, non le vedo negativamente perché sono delle realtà che vanno ad integrare, che vanno a completare l'offerta turistica» (17 – RAPP)

«Il bed & breakfast è una categoria di ospitalità che ritengo positiva perché comunque è una forma di turismo più radicata in Europa soprattutto nel nord Europa che ha una notevole importanza, sia per il contenimento dei costi, sia per un discorso di ospitalità personalizzata che un albergo per questioni dimensionali non può dare. Però devono essere ben regolamentate, non deve succedere come negli agriturismi dove purtroppo di agriturismo c'è ben poco, con il fatto che vengono sovvenzionati» (20 – RAPP)

Le forme “anomale” di agriturismo e B&B stigmatizzate dagli intervistati sono di vario tipo. Dal punto di vista della ricettività gli intervistati parlano sia della presenza di affittacamere “camuffati” da B&B, sia di agriturismo gestiti però come vere e proprie strutture alberghiere.

«Il vero bed & breakfast certe volte non corrisponde a quello realmente presente sul territorio. Lo si chiama così ma non lo è. Sappiamo benissimo che sono degli affitti camuffati in una certa maniera» (12 – POL)

«L'agriturismo spesso è un falso storico per cui sono degli alberghi veri e propri che inventano qualcosa di diverso solo per un discorso economico» (21 – RAPP)

Sul fronte della ristorazione gli intervistati parlano di casi di agriturismo strutturati come ristoranti con ampio numero di coperti, senza quindi un'autentica conduzione familiare e con un numero minimo di cibi di produzione propria.

«A me duole un po' questa formula che c'è qua sul lago con pranzi a centinaia di persone, cioè non è più un agriturismo: ti danno le olive fatte in casa e tutto il resto è...» (28 – IMPR)

Particolare attenzione è stata posta, per le finalità di quest'indagine, al fenomeno dei B&B. Al contrario delle strutture alberghiere tradizionali i B&B si stanno gradualmente diffondendo anche nella zona collinare dell'alto mantovano.

«(I B&B) nella parte più distante dal lago stanno adesso avendo uno sviluppo più consistente negli ultimi anni, che però non rappresentano ancora una

parte consistente dell'economia. Perché per noi, insomma, 20 – 30 aziende legate alle attività agrituristiche, sono una cosa discreta, ma non sono comunque una parte rilevante dell'economia» (10 – POL)

Lo sviluppo di strutture d'ospitalità diffusa è sostenuto, anche se con una certa cautela, dagli amministratori locali che intendono in questo modo promuovere un turismo di nicchia al tempo stesso compatibile con le caratteristiche di un territorio collinare a vocazione mista.

«Lì la recettività è ancora debolina, ma ci andiamo cauti perché vorremmo che crescesse con molta cautela perché non arrivi qualcuno che ci propone il residence da mille stanze o il super albergo e quindi però i posti disponibili sono sempre esauriti, vuol dire che questo turismo, ambiente, enogastronomia, scienza o cultura funziona» (1 – POL)

L'offerta dei B&B in queste zone interessa più che i giovani le famiglie, che ricercano il contatto con la natura e al tempo stesso non rinunciano alle mete turistiche tradizionali: il lago e la città di Mantova in primis.

«Nell'ultimo decennio, ma soprattutto negli ultimi 4, 5 anni, questa zona ha avuto un incremento di visitatori o comunque di persone che vengono a soggiornarvi. (...) Soprattutto turismo di famiglie che vengono sia per visitare la nostra zona, ma anche perché questa è una zona strategica, vicina a Mantova e vicina anche al lago di Garda» (10 – POL)

La diffusione di B&B non riguarda solamente le colline del basso mantovano ma interessa allo stesso modo la zona collinare bresciana a ridosso della riviera.

«Nella zona collinare ci sono strutture ricettive inesistenti, perché c'è un albergo a Soiano, un campeggio a Polpenazze che poi è già di là verso Calvagese, per intendersi, molte molte trattorie, molti agriturismo che fanno solo pranzi e cene, e la situazione ricettiva in questi ultimi anni, proprio tre, quattro anni si è mossa con il sorgere proprio di bed & breakfast. Noi abbiamo aperto due anni fa, ma due anni fa hanno aperto altri quattro. Cioè si sta diffondendo ed è un turismo sicuramente molto diverso da quello dei campeggi» (28 – IMPR)

È evidente che le strutture che godono di una maggiore vicinanza con il lago fungano anche da sistema ricettivo di ripiego nei periodi di maggiore affluenza di turisti.

«Ecco allora noi siamo praticamente diciamo, un po' la periferia di, non dico di Brescia, ma di Desenzano. Quindi quando a livello ricettivo Desenzano è full, cioè è pieno, di riflesso mi arrivano qui» (27 – IMPR)

Nei grandi centri turistici del lago l'offerta di B&B è minore ed è destinata principalmente ad un turismo d'élite.

«Bed & Breakfast e strutture ricettive a Salò ce ne sono mediamente meno di tutti i paesi del circondario. Per esempio rispetto a Gardone o a San Felice che sono i nostri due confinanti noi avremo la metà dei posti letto, meno della metà dei posti letto. (...). Però per contro ci sono dei bed & breakfast di un certo livello, cioè casine in mezzo al verde con una buona vista lago che fanno un bed & breakfast sicuramente non popolare» (15 – POL)

Entrando maggiormente nel merito degli aspetti della gestione dei B&B si possono individuare due tipologie di gestori: coloro che investono in questa forma di ricettività con una logica imprenditoriale e coloro che invece vedono il B&B come una forma possibile di integrazione al reddito familiare senza però investire tempo e risorse specifiche in questa attività.

«Molte delle nostre clienti (titolari di B&B) non vivono il servizio con una logica imprenditoriale ma lo vedono come un ripiego: a volte, pur avendo le stanze libere, rifiutano le prenotazioni per mancanza di disponibilità o di voglia, non rendendosi conto che, oltre a non guadagnare, non perdono solo un cliente ma ne perdono dieci che sarebbero venuti dall'indotto che quest'ultimo avrebbe portato al loro Bed and Breakfast. Chi lavora poco è destinato a lavorare ancor meno. Sono pochi i Bed and Breakfast che funzionano proprio bene» (24 – IMPR)

La prospettiva di ottenere buone entrate con un basso investimento iniziale e senza particolari costi di gestione ha spinto molti residenti della zona ad avviare questo tipo d'attività.

«Quello dell'implementazione del bed & breakfast secondo me è uno scenario molto positivo, perché potrebbe dare quel reddito integrativo alle famiglie che consente per di più di farli vivere molto meglio, insomma, perché uno che ha tre camere e le affitta può prendere, inizialmente, per 90 giorni in un anno 300 mila lire al giorno, quindi fa un incremento del reddito» (5 - IMPR)

Molti però non hanno valutato con attenzione le implicazioni e i costi che il B&B richiede sotto il profilo della promozione, della cura della clientela e della gestione e questo fatto ha portato, soprattutto nella fase iniziale

di diffusione di quest'attività, ad un significativo turn over delle strutture di ricezione che in breve tempo aprivano e chiudevano.

«Purtroppo però c'è stata una crescita anche troppo veloce: molte persone hanno chiuso quasi subito perché avevano attivato il loro Bed & Breakfast senza essere preparate. Attualmente c'è una crescita più lenta, ma mirata e giusta fatta da persone che sono consapevoli di voler fare questo mestiere» (24 – IMPR)

Un altro aspetto spesso sottovalutato riguarda i cambiamenti che l'avvio di un'attività del genere comportano a livello di gestione dei tempi familiari; aspetto messo in rilievo dalla testimonianza di questa gestrice.

«È veramente una formula molto particolare, perché si intreccia con la vita tantissimo; bisogna proprio rendersi conto se ho la disponibilità di ospitare una sera fino alle tre di notte un ospite che poi la mattina mi chiede la colazione alle sette perché deve andare da un'altra parte, no? Ho una bambina comunque, io ma tanti altri che fanno quest'attività sono in situazione di famiglia eccetera» (28 – IMPR)

La necessità di una certa preparazione e propensione all'accoglienza da parte dei gestori si pone anche per le aspettative elevate in termini di standard di servizio che i clienti hanno nei confronti dei B&B di queste zone.

«In Italia ci si aspetta qualche cosa di diverso: si aspettano un servizio comunque, se non da albergo nei lati positivi, ma quasi che è di un tenore di un tre stelle abbondante; però vogliono non so situazioni più familiari. È un po' un ibrido rispetto a quello che è secondo me il bed & breakfast nei Paesi anglosassoni, anche in Germania, le Zimmer no? Che c'è il vecchietto che ti apre, la vecchietta insomma e passi da casa loro...invece, è un po' diverso» (28 IMPR)

Dal punto di vista della soddisfazione del cliente uno dei limiti maggiori ravvisati dai gestori è dato dal divieto previsto dalla normativa vigente di fornire agli ospiti prodotti per la colazione fatti in casa. L'asetticità e la standardizzazione propria dei prodotti confezionati contrastano con il clima familiare, la personalizzazione del servizio e il legame con il territorio e l'ambiente circostante che rappresentano i tratti caratteristici di questa esperienza.

«Il nostro problema riguarda la prima colazione. La legge regionale ci obbliga a servire colazioni mono-dose confezionate e non preparate da noi. In più c'è una legge nazionale che dice che per manipolare gli alimenti ci vogliono ca-

ratteristiche specifiche che hanno solo i bar, i ristoranti e che le case non hanno» (24 – IMPR)

Un ultimo aspetto analizzato con i testimoni riguarda le modalità di pubblicizzazione e di comunicazione. Trattandosi infatti di piccole strutture ricettive delocalizzate sul territorio è fondamentale per i gestori dei B&B appoggiarsi a canali di comunicazione diversi da quelli dei tradizionali Tour operator. I canali impiegati dai vari gestori intervistati sono principalmente quattro: internet, la cartellonistica stradale, la rete informale di amici e colleghi e infine il passaparola dei clienti che si sono trovati bene nelle strutture.

La pubblicizzazione sulla rete telematica dei B&B rappresenta una risorsa importante per il contatto con la clientela. Questa risorsa viene però utilizzata in modo sistematico solo da una minoranza di gestori. Molti infatti non hanno dimestichezza con l'uso del pc o non ne comprendono il valore strategico per l'implementazione dell'attività. Questo aspetto è sottolineato dalla referente di un'associazione di B&B.

«Purtroppo tutti gli agganci con i tour operator che io ho proposto alle mie associate non sono andati a buon fine. La spiegazione di questo fallimento sta nel fatto che, pur essendo in molte a possedere internet, solo poche delle nostre associate sanno utilizzarlo e sono consapevoli della sua importanza» (24 – IMPR)

L'accesso o meno alla rete influisce sulla tipologia d'utenza del B&B. In genere, infatti, tramite internet si ricevono molte prenotazioni anche da parte di clienti stranieri, mentre con i canali tradizionali ci si limita solamente ai clienti italiani.

«Di nuovi stranieri poi assolutamente ne vedo pochissimi, pochissimi, pochissimi proprio. Ho un sito internet probabilmente assolutamente poco visibile. Infatti ieri mi sono confrontata con questa “collega” di Bedizzole. Lei tipo con la mostra di Gauguin,<sup>1</sup> dice che sta lavorando tantissimo, ed è Bedizzole. Siamo lì a quattro chilometri! Invece io ho un sito che proprio non è assolutamente visibile» (27 – IMPR)

Il secondo aspetto richiamato riguarda l'uso della segnaletica. La segnaletica è importante non solo perché permette a chi ha prenotato di individuare con facilità il B&B ma perché consente di intercettare anche i turisti di passaggio. Secondo un gestore la mancanza di un sistema di segnaletica omogeneo che consenta ai turisti di riconoscere facilmente i B&B denota al

<sup>1</sup> Mostra internazionale organizzata a Brescia presso il Museo di S.Giulia.

tempo stesso la mancanza di un progetto complessivo che inserisca e ridisegni le varie strutture esistenti come sistema d'offerta territoriale.

«Dall'alto manca completamente una volontà secondo me .o la capacità di proporre qualcosa... non so: in Val Gardena, per esempio, hanno stampato dei cartelli- quelli con Libero, Zimmer Frei, lettino Frei- e li hanno dati a tutti quelli che avevano una struttura ricettiva e sono dei piccoli gesti, segni di un disegno unico no? Che qua manca» (28 – IMPR)

Il terzo canale di diffusione riguarda la rete locale costituita dai rapporti di conoscenza sia informali che formali dei gestori.

«Tra colleghi in zona, alla fine ci si conosce. Io so che c'è un bed&breakfast lì, uno lì, uno là, ci si passa i clienti. Quando si dice: “ no guardi io sono pieno, però se vuole telefonare a...” e si fa questo» (28 – IMPR)

«Il mio ex marito, lui lavora nel settore dei Kart, quindi non so... c'è l'Americano, c'è l'Argentino, che arrivano... oppure anche i miei cognati che hanno anche loro l'attività e me li indirizzano qui, insomma e poi sono comunque persone che conosciamo. Poi negli anni c'è stato un bel passaparola» (27 – IMPR)

In questa rete di contatti e di scambi s'inseriscono anche le aziende agrituristiche anche se il rapporto è ambivalente. Nei casi in cui l'agriturismo offra solo la ristorazione s'instaurano anche relazioni collaborative, ma se questi ultimi sono dotati di posti letto allora il rapporto è di pura concorrenza.

«Collaboriamo spesso con gli agriturismi che non hanno camere: loro ci mandano gente a dormire e noi gli mandiamo clienti per i pasti. Quando invece l'agriturismo ha le camere diventa un concorrente fortissimo, perché solitamente ne possiede anche dodici-venti che affitta a cifre bassissime che recupera poi con il prezzo dei pasti» (24 – IMPR)

Un gestore osserva a questo proposito che potrebbe essere interessante includere in questo circuito di scambi informativi anche gli alberghi.

«Secondo me è fondamentale costruire una rete di informazioni che sia una rete collegata anche agli alberghi perché per esempio, gli alberghi spesso hanno tutto esaurito per cui se ci fosse un bed and breakfast vicino all'albergo o comunque collegato all'albergo potrebbe esserci utile» (5 - IMPR)

Il quinto ed ultimo canale di diffusione è quello del passaparola dei clienti che hanno pernottato nella struttura e che sono stati soddisfatti. Questo tipo di pubblicizzazione è molto efficace, anche se in una fase successiva a quella di avvio dell'attività e di contatto con i primi clienti.

Sul fronte dell'integrazione tra le diverse strutture che si occupano d'ospitalità è interessante segnalare l'idea della costruzione di un sistema di ricettività sul modello dell' "albergo diffuso" richiamata da alcuni intervistati tra i quali anche un amministratore della provincia di Mantova.

«Abbiamo anche dei progetti cosiddetti di albergo diffuso, che sono pacchetti che stiamo definendo in cui tu fai delle offerte e il turista può scegliere fra l'albergo tradizionale, l'agriturismo, il bed and breakfast, la stanza in affitto...sempre dentro a quel pacchetto» (1 – POL)

## **7.2. Le proposte emerse**

Dopo aver raccolto elementi informativi in grado di fotografare l'attuale situazione dei locali da ballo, delle attività d'intrattenimento musicale e delle strutture ricettive, sono state indagate le possibilità di sviluppo per nuove imprese all'interno di questi settori. Le proposte emerse si riferiscono ad imprese in grado di inserirsi in alcune nicchie di mercato non ancora sature.

### *7.2.1. Il locale di nicchia*

Una prima proposta emersa dalle interviste riguarda l'ipotesi di avviare un nuovo locale d'intrattenimento che si collochi nella fascia dei locali medio-piccoli all'interno del quale vengano proposte attività culturali e percorsi musicali non legati al genere commerciale. Non è emerso infatti nei due territori il bisogno di implementare ulteriormente l'offerta dei grandi circuiti del divertimento anche perché il tipo d'intrattenimento realizzato da questi locali è abbastanza vincolato ad alcune specifiche tipologie d'offerta. I grandi locali non possono sperimentare percorsi troppo alternativi rispetto alle tendenze del momento e proposte d'intrattenimento che prevedano un ruolo propositivo dei fruitori proprio perché sono indirizzati ad una platea il più possibile ampia di giovani. Gli intervistati, soprattutto nella zona dell'alto mantovano, vedono invece positivamente l'avvio di un'impresa sul modello del piccolo locale di nicchia, che abbini al tradizionale servizio di ristorazione e bar sia proposte musicali che culturali che almeno in parte prevedano un maggior livello di partecipazione dei fruitori: dai concerti dal vivo delle band emergenti a mostre fotografiche e artistiche a percorsi di degustazione eno-gastronomici.

Al di fuori dell'area dei locali d'intrattenimento, nell'ambito più generale delle attività di intrattenimento musicale, sono emerse due proposte che fanno riferimento a due differenti scenari d'intervento qui di seguito riportate.

### *7.2.2. L'organizzazione di promozione locale della cultura e dell'espressività giovanile*

Il primo scenario, dai risvolti maggiormente sociali, riguarda l'attivazione di una cooperativa o associazione di giovani che si occupi di promuovere a livello territoriale il protagonismo giovanile organizzando iniziative musicali e artistiche nell'ambito di proposte culturali di carattere locale. È già stata riportata l'osservazione da parte dei giovani intervistati della mancanza di luoghi di ritrovo alternativi al circuito dei locali commerciali. È stato più volte posto l'accento sul fatto che i giovani più attivi sotto il profilo della produzione culturale e musicale chiedano più spazi d'incontro, d'elaborazione e d'esibizione in cui vi sia maggiore interattività, che non siano solamente mirati alla fruizione passiva di proposte.

«Per me sarebbe importante fare anche uno spazio dove anche solo il fine settimana danno spazio a tutti i gruppi musicali giovani... in cui ogni settimana suona un gruppo diverso o qualcosa del genere» (42 – DEST)

L'esigenza di offrire maggiori spazi e occasioni in grado di valorizzare l'espressività del mondo giovanile è avvertita anche da molte amministrazioni della zona (Monzambano – Guidizzolo – Solferino – Lonato...). Nella testimonianza di un amministratore emerge in modo esplicito il bisogno di offrire spazi di protagonismo e non solo di consumo per i giovani.

«Nella nostra realtà abbiamo già diverse strutture medie e grandi che occupano il tempo libero, anche fin troppo dei nostri giovani. Ci vorrebbe qualcosa di diverso da quello che c'è tuttora nel modo di intendere il divertimento, qualcosa di nuovo, non la semplice discoteca. Sicuramente se ci fosse la possibilità di avere degli spazi nuovi, con tempi di utilizzo anche diversificati (...) se ci fosse la possibilità di creare dei gruppi o situazioni alternative per i giovani, che possano riempire determinate fasce di orari sarebbe interessante» (12 – POL)

Questa prospettiva imprenditoriale si potrebbe quindi raccordare in modo stretto alle politiche giovanili dei comuni. Alcuni amministratori locali vedono positivamente la costituzione di un'organizzazione di questo tipo. Di seguito riportiamo a titolo d'esempio le osservazioni di due amministratori rispettivamente di Guidizzolo e Solferino.

«L'esigenza, secondo me, è che nasca una società – che per la verità nei centri metropolitani si è già affermata da tempo - che permetta ai ragazzi di andare a suonare, di incidere, di perfezionarsi e quant'altro [...]. Abbiamo visto che uno degli altri passaggi importantissimi, apprezzatissimo dalla generazione anche giovanissima, è quello di poter andare a concerti di musica di propri coetanei» (11 – POL)

«Io, ecco, ci terrei molto che questa cooperativa, se potesse essere qualcosa del genere legata all'intrattenimento musicale per i giovani, che però si allacciasse alle Associazioni» (9 – POL)

Secondo l'amministratore di Guidizzolo, un ulteriore ambito di intervento di questa organizzazione potrebbe essere quello della promozione della cultura musicale all'interno degli spazi scolastici.

Data la forte valenza sociale di questo tipo di attività e le implicazioni che questa richiederebbe a livello di sinergia con gli enti pubblici, la forma giuridica più adeguata potrebbe essere quella dell'associazione culturale o della cooperativa.

### 7.2.3. *L'agenzia che fornisce gruppi artistici e musicali*

Il secondo scenario prospettato riguarda invece la creazione di un'agenzia che fornisca gruppi musicali o *performer* (DJ) ai grandi locali da ballo per l'animazione musicale delle loro serate. La domanda da questo punto di vista c'è perché i locali che fanno musica dal vivo sono costantemente alla ricerca di questo tipo di proposte.

«I gruppi servono, c'è la richiesta perché tanta gente non sa dove andare a dire ho bisogno di questo genere ho bisogno di quello. Manca questa situazione» (22 – IMPR)

In questo caso la difficoltà maggiore è costituita dalla costruzione di un forte network di gruppi musicali emergenti sia sulla scena locale, che su quella nazionale. È evidente che il circuito dei grandi locali sia interessato solamente ai complessi musicali che hanno raggiunto livelli semi-professionali e professionali d'esecuzione e produzione musicale.

«Ritengo che ci sia spazio per prodotti di qualità, mentre il mercato è inflazionato da offerte mediocri, sia dal punto di vista artistico che organizzativo» (39 – IMPR)

Questa tipologia d'attività potrebbe essere vista anche in termini di sviluppo del precedente modello d'impresa. L'attività sociale di promozione del protagonismo dei gruppi giovanili locali potrebbe infatti portare l'organizzazione a supportare e promuovere la crescita artistica delle realtà più promettenti inserendole successivamente nel circuito dei locali d'intrattenimento.

#### 7.2.4. I B&B

Sono emerse nei vari territori letture differenziate in merito alle potenzialità di sviluppo di tali strutture. I B&B hanno ancora buone potenzialità di crescita nei comuni della zona collinare dell'alto mantovano, come ad esempio Monzambano o Guidizzolo, che non hanno un numero elevato di posti letto nei quali le amministrazioni stanno cercando di promuovere un certo tipo di turismo (culturale-enogastronomico) ma nei quali non vi sono le condizioni per lo sviluppo di strutture ricettive più complesse (alberghi).

«L'idea di implementare il bed and breakfast è accolta con favorevolezza. Il turismo che viene nel territorio di Monzambano non si ferma molto e il bed and breakfast sembra un'opportunità interessante» (16 – POL)

Secondo me il B&B s'integra in modo magistrale con lo sviluppo turistico, anzi può dare quel di più alle singole famiglie ma anche alla comunità perché dando ospitalità riesce a mantenere sul territorio delle persone per più tempo (per quanto riguarda i turisti) e occupate (per quanto riguarda le persone residenti). (5 IMPR)

«Possibilità di sviluppo ci sono anche nei comuni rivieraschi con poche strutture alberghiere, come Manerba che durante la bassa stagione non ha molti posti letto perché i principali alberghi sono chiusi. Risulta invece una prospettiva meno appetibile nei comuni rivieraschi con una radicata e forte tradizione alberghiera e che si rivolgono ad un target di turisti medio-alto (Salò – Sirmione).

Il disinteresse per questa tipologia d'impresе è espresso chiaramente da quest'amministratore di Sirmione.

«Da noi gli affitti camere esistevano già 50 anni fa, quindi non è che... non credo che serva perché qui vengono persone che vanno alle terme e usano i servizi all'interno degli alberghi. E qui, guardi, gli alberghi sono aperti perché ci sono le terme e poi lavoriamo molto con il Veneto e la fiera di Verona» (7 - Pol)

Sempre nell'ambito delle strutture d'ospitalità alcuni intervistati hanno proposto la creazione di ostelli per la gioventù, per favorire lo sviluppo del turismo giovanile. Questa proposta è stata trattata nel sottoambito del turismo sociale (par. 9.2.2).

### 7.3. Criteri per la fattibilità delle imprese

Le riflessioni poste dai testimoni privilegiati in ordine all'analisi del contesto e alle proposte emerse in questo sottoambito, consentono di trarre un primo bilancio sulla possibilità di realizzazione delle idee-impresa che erano state ipotizzate nella fase preliminare della ricerca dai partner del progetto Equal. In particolare per questo sottoambito le idee-impresa da sottoporre alla verifica empirica riguardavano la possibilità d'attivazione di:

- un'impresa che offrisse servizi ai grandi locali notturni (*service* per concerti dal vivo... pubblicità... );
- un nuovo locale d'intrattenimento con caratteristiche peculiari;
- un'impresa che operi nell'ambito dell'intrattenimento musicale;
- uno o più B&B.

Di seguito vengono riportati gli esiti di questo processo di valutazione.

a) L'ipotesi di inserire nuove imprese che operino nell'indotto dei grandi locali notturni non trova riscontro negli intervistati. Spesso i locali hanno già al loro interno gli staff necessari per la gestione di tutta l'attività, compresi l'organizzazione logistica e gli impianti audio-video per i grandi eventi. Laddove gli imprenditori ricorrono all'*outsourcing*, la tendenza in un mercato maturo e altamente competitivo qual è quello dell'intrattenimento notturno sul lago di Garda, è quella di puntare su partner importanti con un'esperienza professionale consolidata nel settore in grado di garantire servizi affidabili. Se da un lato non si ravvisano particolari opportunità per nuove imprese che operino in questo settore, dall'altro va segnalato che all'interno di quelle esistenti vi sono molte offerte di lavoro (soprattutto in alta stagione e nei fine settimana) sia per quanto riguarda figure qualificate che non qualificate.

b) Per quanto riguarda l'idea-impresa del locale d'intrattenimento per i giovani, l'ipotesi maggiormente sostenibile è quella di una struttura che si collochi nel segmento dei piccoli-medi locali di nicchia anziché nel segmento principale dei grandi locali notturni, che richiedono costanti investimenti, hanno elevati costi d'avviamento e di gestione e rivolgendosi necessariamente ad un pubblico ampio concedono poco spazio per la sperimentazione di proposte che prevedano maggiori livelli d'interazione e coinvolve-

gimento degli utenti. Un secondo aspetto emerso dall'analisi delle nuove tendenze e modalità di divertimento dei giovani è quello della poliedricità dell'offerta che dovrebbe caratterizzare questo spazio. Mentre nelle generazioni precedenti prevaleva una modalità di fruizione di tipo settoriale, secondo la quale i giovani, a seconda del tipo di bisogno prevalente (ristorarsi, ballare, confidarsi con gli amici, conoscere altre persone...) si spostavano da un luogo all'altro, oggi invece prevale una modalità di fruizione di tipo globale, secondo la quale i giovani permangono maggiormente nei luoghi che rispondono in modo più adeguato al ventaglio complessivo dei loro bisogni. Questa opportunità/necessità di differenziare l'offerta di divertimento all'interno del locale, unita ad un dimensionamento che permette maggiormente lo scambio di relazioni umane, apre la possibilità di progettare spazi e momenti più "sperimentali" che vedano anche un maggiore coinvolgimento degli utenti o dei giovani del territorio conferendo quindi uno specifico "valore" aggiunto ad una proposta che diversamente non si discosterebbe da quella di una semplice attività commerciale. Un terzo aspetto da considerare riguarda la collocazione territoriale del locale nella zona rivierasca o nella zona collinare. La ricerca mostra l'esistenza d'aspetti positivi e limiti differenti rispetto ai due territori. Nel basso lago il locale sarebbe avvantaggiato rispetto al fatto che questa zona è già il principale polo d'attrazione dei giovani; però rischierebbe di confondersi nella molteplicità di locali della zona e andrebbe incontro a costi di gestione probabilmente più elevati. Viceversa nel secondo caso si troverebbe in una zona lontana dal circuito abituale del divertimento giovanile e quindi richiederebbe maggiori investimenti dal punto di vista della pubblicizzazione anche se potrebbe più facilmente attrarre i giovani residenti, data la relativa mancanza di strutture aggregative, ed avere minori costi di gestione.

Un altro aspetto importante riguarda la scelta del genere o dei generi musicali. Tale scelta contribuisce in modo rilevante a definire sia l'identità del locale che di conseguenza il profilo dei potenziali destinatari.

c) Per quando riguarda l'idea-impresa dell'organizzazione che lavora nell'ambito dell'intrattenimento musicale il modello che risponde meglio a criteri di fattibilità sia in termini di struttura dimensionale che di condizioni per l'attivazione è quello dell'organizzazione che si occupa della promozione di attività musicali di carattere locale. In quest'ambito d'azione vi sono ancora margini d'operatività, come emerge anche dalla testimonianza di quest'esponente del terzo settore.

«Se restringiamo l'ambito musicale ai grandi concerti allora entriamo in un ambito che come capacità di struttura di organizzazione può essere di pochi. Se invece intendiamo l'ambito musicale in modo più ampio allora sicuramente di spazi ce ne sono: dalle piccole rassegne, dai cicli, dai concerti di vari tipi musi-

ca che si possono fare. Poi sarebbe bello sposarli magari alle caratteristiche dei territori che ospitano queste particolari rassegne. Allora sicuramente credo che di spazi ce ne siano ancora molti» (36 - NO PROFIT)

La possibilità di un nuovo soggetto di operare efficacemente a questo livello è subordinata allo sviluppo di un forte radicamento territoriale che si persegue attraverso la costruzione di rapporti con le amministrazioni, intrecciando relazioni e scambi con il tessuto associativo e costruendo percorsi di conoscenza e collaborazione con i gruppi musicali giovanili del luogo, in un'ottica di crescita e promozione delle risorse del territorio. Questo aspetto è ripreso da quegli intervistati che hanno accolto positivamente questo tipo di proposta imprenditoriale.

«Ipotizzo che potrebbe funzionare qualcosa, sempre tenendo conto del fatto della necessità di collaborare con le associazioni esistenti. Intendo che le nuove ipotetiche attività non vadano a contrapporsi al contesto, allora sì che potrebbero funzionare perché un'idea in più non è mai male e una persona formata sa sempre qualcosa in più di una che si improvvisa» (9 – POL)

«Bisogna vedere come l'attività dei giovani "imprenditori" è strutturata e come si inserisce nel tessuto del nostro territorio. (...) Siamo favorevoli a qualsiasi iniziativa, soprattutto di giovani, aiutati magari a livello provinciale, che possano dare lustro al nostro territorio e diano la possibilità di accogliere ed essere accoglienti soprattutto verso i turisti» (12 – POL)

Uno degli aspetti da considerare in modo accurato nella fase d'avvio dovrebbe essere quindi quello della definizione delle strategie d'attivazione e consolidamento della rete dei soggetti comunitari da coinvolgere.

Per quanto riguarda la collocazione macro-territoriale si riscontrano maggiori possibilità per l'avvio di quest'attività nella zona collinare dell'alto mantovano. È in questa zona che sono stati espressi maggiori interessi anche da parte degli amministratori pubblici, in particolare di Guidizzolo e Solferino, rispetto alla sviluppo attività musicali nella logica della valorizzazione del protagonismo e dell'espressività giovanile. Un nodo problematico riguarda a questo proposito la possibile difficoltà che l'impresa potrebbe incontrare nel conciliare lo sviluppo dell'attività, che per ragioni di sostenibilità dovrebbe essere svolta su più comuni, con la preferenza espressa dalle amministrazioni per soggetti che siano del loro territorio. Questa difficoltà potrebbe essere minore operando nell'alto mantovano perché i comuni stanno cercando, seppure con difficoltà, di perseguire una politica di promozione integrata del territorio attraverso l'associazione "Colline moreniche". In questa direzione si potrebbe promuovere l'idea di un'organizzazione che operi nello specifico settore

dell'intrattenimento musicale in un'ottica di servizio e valorizzazione del comprensorio.

d) Per quanto riguarda le attenzioni relative all'avvio di un B&B è importante premettere che tale attività ha caratteristiche molto peculiari: non si configura a livello normativo come una vera e propria impresa ma come un'attività integrativa al reddito familiare. Inoltre è realizzabile solamente impiegando alcuni ambienti della casa in cui si abita. L'apertura di un B&B richiede quindi la compresenza d'alcune pre-condizioni: la disponibilità di camere all'interno della residenza di un nucleo familiare, l'ubicazione dell'abitazione in zona attraente dal punto di vista paesaggistico; la disponibilità di tempo da parte di almeno uno dei residenti per la gestione dell'ospitalità.

Accanto a queste condizioni di base l'indagine mette in luce altri aspetti che vanno tenuti in considerazione e che possono aumentare le chance di successo del B&B.

Un primo aspetto riguarda le modalità di comunicazione e in particolare l'uso di internet come strumento di pubblicizzazione e di raccolta delle prenotazioni. L'allestimento di una buona pagina di presentazione, l'inserimento nei principali motori di ricerca e nei circuiti informativi specializzati della rete rappresenta una delle principali modalità per agganciare i turisti stranieri. Questo supporto non ha però nessuna efficacia se i gestori non possiedono una minima competenza nell'uso del PC e un computer con cui connettersi alla rete direttamente da casa. Un altro aspetto che può facilitare l'accoglienza del turista straniero è la conoscenza delle lingue, in particolare quella inglese per il suo livello di diffusione.

Alcune attenzioni dovrebbero riguardare le modalità di trattamento dei clienti. Quella maggiormente richiamata dagli operatori è la personalizzazione del servizio

«Già prima l'ho detto, il confort e una accoglienza non banale è importante, il fatto di non considerare il cliente come un numero di camera ma come una persona, considerare che non tutti i nostri ospiti sono uguali e quindi cercare di personalizzare il servizio il più possibile ovviamente legato alle possibilità che uno può avere perché ovviamente è molto variegata l'offerta di ospitalità» (20 – RAPP)

«Ci sono alcune cose che solo i Bed & Breakfast possono fare come, ad esempio, personalizzare il servizio poiché, con un numero così basso di clienti si ha la possibilità di curarli al meglio. Bisognerebbe conoscere bene la persona ospitata, le sue esigenze, i suoi gusti e magari segnalarle per poter essere preparati a un suo possibile ritorno. Bisogna essere cordiali, accoglienti e cercare di capire la personalità del cliente» (24 – IMPR).

Un ulteriore aspetto è quello dell'individuazione di strategie per la promozione del territorio, che può costituire un ulteriore valore aggiunto al servizio così come emerge dalle parole di questo amministratore.

«Queste strutture sono funzionali ad un approccio al territorio, alle opportunità del territorio, al turismo del territorio e io arrivo, mi faccio i due giorni, tre giorni, eh, però è in quella fase che tutto il resto deve essere capace di coinvolgermi e di farmi ritornare per poi passare la vacanza lunga, tra virgolette, con la famiglia, piuttosto che con gli amici» (2 – POL)

## *8. La comunicazione e l'organizzazione di eventi turistici e di intrattenimento*

di *Ilaria Marchetti*

### **8.1. Caratteristiche del territorio**

Per quanto concerne il secondo sottoambito, ossia l'organizzazione di eventi turistici e di intrattenimento, dall'analisi del territorio emergono due distinte percezioni del fenomeno e dei bisogni del territorio. Alcuni intervistati, per lo più amministratori, ritengono che sia già sufficiente l'offerta delle agenzie sul territorio, mentre altri testimoni (amministratori, imprenditori, giovani) intravedono possibilità di sviluppo e innovazione.

Nel primo caso, il parere espresso indica una saturazione del territorio con riferimento alle aziende che si occupano di organizzare eventi, dovuta perlopiù al fatto che spesso gli enti locali sono autonomi e non si riferiscono ad esterni per organizzare gli eventi culturali del loro territorio.

«Per gli eventi qui c'è X e Y; quelli che avevano organizzato quegli spettacoli importanti (...) però non è un'agenzia del territorio. Avevamo provato, una volta con un'agenzia, ma se vuoi dei nomi di un certo livello... non ci sono agenzie sul territorio che si occupano professionalmente di queste cose; tutti si fidano di quello grandi e quelle bastano» (15 – POL)

In genere gli amministratori si riferiscono a due, tre grandi imprese note, che riescono a coprire, a loro avviso, il fabbisogno. In quest'ambito, emerge una sorta di monopolio che fa percepire una saturazione di questo settore economico, invero, secondo altre fonti, assolutamente in fase di crescita.

In tale contesto, le nuove imprese che volessero affacciarsi in questo mercato dovrebbero essere immediatamente competitive, garantire massima affidabilità e capacità di fidelizzare i clienti. Alcuni rappresentanti degli enti locali, infatti, hanno riportato esperienze difficili con imprese nuove e poco conosciute con le quali si sono talvolta sperimentati. Secondo alcuni

rappresentati politici, infatti, solo le imprese grandi sanno assicurare professionalità e offrono sicurezza circa l'organizzazione degli eventi.

«Più che altro l'agenzia che si conosce ti dà più sicurezza e poi bastano poche esperienze negative, che scottano, con qualcuno. C'è sempre qualcosa da dire, qualcosa che non va. L'artista non viene. Invece queste due agenzie ti dicono questo è il calendario e tu sei sicuro» (15 – POL)

Il tema della necessità di fidelizzazione del cliente è uno degli aspetti maggiormente evidenziati anche dagli stessi imprenditori, che sottolineano il grande investimento in termini di tempo e denaro del quale le agenzie necessitano e l'elevata esposizione di rischio che tali attività comportano.

«Questo è un momento abbastanza difficile, ma non personalmente perché qua bene o male andiamo avanti; non mi lamento. Non ci sono molti soldi in giro e le agenzie devono presentarsi con la massima serietà ed esperienza altrimenti [...]» (34 – IMPR)

«Fortunatamente abbiamo un ottimo rapporto con gli enti pubblici con i quali collaboriamo perché altrimenti... [...]. Inizialmente abbiamo investito molto nel senso che con i primi eventi si faceva fatica a guadagnare. Il rischio è altissimo [...]. Investi 80.000 euro e solo alla fine dell'evento sai se hai guadagnato o perso» (31 – IMPR)

L'evento culturale è spesso per gli amministratori una sorta di biglietto da visita ed è quindi indispensabile che riesca in tutte le sue componenti. Affidarsi ad un'impresa giovane e poco conosciuta è, pertanto, rischioso, sotto il profilo della loro stessa attività politica.

«Noi abbiamo degli eventi che da tempo ci caratterizzano. L'estate Musicale del Garda, ad esempio, ed è un biglietto da visita per un tipo di turismo ... non voglio passare per uno snob però un tipo di turismo per gli élitari per cui anche le nostre iniziative non sono popolari perché qui si ha meno resa.» (15 – POL)

Fra l'altro gli eventi organizzati nel territorio oggetto della ricerca, soprattutto per quanto riguarda la fascia della riviera gardesana, sono di livello medio-alto e ciò costituisce un ostacolo all'affidarsi ad imprese giovani e con poca esperienza.

Esiste oltretutto il problema legato alla spesa, che rende spesso le amministrazioni, soprattutto quelle piccole, incapaci di sostenere i costi di un'impresa esterna che organizza eventi. Spesso gli eventi sono organizzati

dal personale interno, distaccato per un periodo e supportato da agenzie solo per quanto riguarda i contatti con i grandi artisti.

«Di solito è l'amministrativo addetto all'Ufficio Cultura, Turismo, chiamalo come vuoi tu, che si occupa della programmazione concordata con gli assessori di competenza. [...] Nell'ambito di un ente pubblico, soprattutto piccolo, non ti puoi permettere di pagare una o più persone esterne che ti facciano la programmazione ...Non è possibile per questo comune che è uno dei più grandi, per immaginati quelli più piccoli, a maggior ragione.» (6 – DEST)

Oppure le amministrazioni si riferiscono all'esterno semplicemente per far stampare locandine e brochure d'eventi già organizzati e il solo costo di questo materiale spesso copre una parte cospicua del budget a loro disposizione.

«Già quando ti arrivano i preventivi per le locandine ti partono sei, settemila euro e ti spaventi.» (6 – FUNZ)

Anche le associazioni di volontariato spesso supportano tali iniziative, soprattutto per quanto riguarda la promozione di prodotti locali enogastronomici.

«Abbiamo alcune agenzie che curano l'attività di comunicazione, però, tutto sommato, diciamo che è molto basato sul volontariato delle associazioni. » (10 – POL)

«Qui ci sono molte associazioni che si preoccupano di organizzare eventi e spesso è difficile coordinare il tutto, soprattutto d'estate.» (9 – POL)

Oltretutto, l'organizzazione di eventi è vissuta dall'ente locale come attività residuale e sporadica che non attiene alla quotidianità e che, pertanto, non potrebbe fornire particolare lavoro sicuro ad agenzie esterne.

«Una società o una cooperativa che si occupasse di organizzare eventi non so quanto lavoro avrebbe perché comunque sono sempre attività episodiche. C'è un'iniziativa ogni tanto e poi sono molto diverse e le persone dovrebbero avere competenze su tutto.» (10 – POL)

In sintesi, secondo questi amministratori, il territorio - pur non offrendo un significativo numero di agenzie - non sembra sentirne un bisogno particolare: le agenzie esistenti soddisferebbero il mercato degli enti locali, ca-

ratterizzato sempre più da una quota davvero limitata di fondi da investire nella cultura. La possibilità di implementare nuove imprese nel territorio di riferimento è subordinata ad un particolarissimo impegno e una capacità di fidelizzare le amministrazioni e di offrire competenze trasversali. In caso contrario, le risorse esistenti continueranno a soddisfare i bisogni fino ad ora espressi.

Accanto a tale lettura vi è una seconda visione, quella di coloro che leggono nel territorio il bisogno di offrire ai cittadini eventi culturali importanti e diversi da ciò che viene solitamente proposto, nell'ottica di far emergere bisogni culturali inespressi e sinergie sovra-comunali, spesso tentate, ma realizzate con molta difficoltà.

«Certo, rendere più strutturale e strutturata l'organizzazione di eventi attraverso agenzie potrebbe ottenere un miglioramento e una riqualificazione delle attività culturali. Per strutturale intendo dire avere del personale qualificato cui affidare l'evento.» (10 – POL)

Secondo questo punto di vista, il territorio sembra mancare di professionalità ed esperienza necessarie allo sviluppo d'idee innovative capaci di anticipare la richiesta del mercato.

«La mancanza d'esperienza e capacità progettuale spesso frena la realizzazione di eventi che potrebbero avere maggior respiro rispetto all'ambito strettamente locale. [...] Vi è l'esigenza di anticipare la richiesta del mercato. In questo senso c'è molto spazio per intervenire in questo settore.» (39 – IMPR)

Con riferimento al bisogno di anticipare il mercato, sono state spese molte parole anche dai giovani intervistati. Il territorio, infatti, offre loro soprattutto divertimento giocato sui locali da ballo (si veda il cap. 3) e sui pub che non tuttavia non soddisfano la ricerca di luoghi davvero socializzanti in cui spendere il proprio tempo libero.

«Come attività non è che offra molto (il territorio) per quanto riguarda discoteche, pub, queste cose qui sì, c'è molto, cioè di divertimento effimero così ce n'è da vendere, di queste robe qui c'è pieno.» (44 - DEST)

«Però se si va un attimino sulle cose ...eh... un attimino culturali, zero non esiste. C'è il pub, il disco-pub la disco e basta. Gli eventi tipo Pistoia blues, Arezzo Wave, niente.» (51 - DEST)

Secondo i ragazzi intervistati il territorio è fonte di divertimento senza alcuna finalità culturale e loro stessi esprimono il desiderio di poter fruire di eventi organizzati più coinvolgenti,

«...intelligenti; quelli che ti fanno anche pensare. Ma qui niente.» (52 - DEST)

«Ci vorrebbero iniziative che ti coinvolgono nel fare qualcosa, costruire qualcosa. (50 - DEST)

«Tipo a Mantova so che hanno fatto una esperienza bellissima della Tenda di Mantova: è praticamente uno spazio enorme gestito dai ragazzi e praticamente dentro questo spazio si fanno cose artistiche, laboratori, zona graffiti, teatro: questo spazio è completamente dedicato a e gestito da giovani.» (44 - DEST)

Seguendo questa prospettiva, nel territorio sembrerebbero mancare iniziative culturali in grado di coinvolgere i giovani e permettere alle persone di utilizzare il loro tempo libero in modo attivo e propositivo. In questo senso, gli intervistati si pongono come interlocutori per le amministrazioni interessate ad organizzare eventi culturali o spazi d'incontro; essi si mostrano, infatti, consapevoli che le imprese private continueranno a perseguire le loro finalità economiche attraverso i grandi circuiti delle discoteche e dei locali di "consumo" del tempo libero. Ritengono, invece, che le amministrazioni potrebbero supportare gruppi di volenterosi e competenti, che in modo professionale potrebbero organizzare eventi per il territorio.

«Ma è chiaro che il privato continuerà a fare il proprio interesse. Se vede che la cosa gira di più e che tutti comprano la Ferrari, venderà per forza la Ferrari. Lì, chiaramente ognuno fa i propri interessi: questi vedono che tutti entrano dentro in 'sti locali, chiaramente apriranno 'sti locali.» (44 - DEST)

«Il Comune, magari, dovrebbe fare qualcosa d'altro, all'opposto di quello che fa il privato. Se il privato propone un certo stile di vita... il comune dovrebbe proporre un altro.» (48 - DEST)

«Sì, fare qualcosa senza fini di lucro. Sostenere delle iniziative di giovani, poi magari ci muoviamo con le nostre gambe. Ma all'inizio la vedo dura.» (44 - DEST)

Emerge con forza l'idea che il territorio sia attualmente una fonte di divertimento senza scopo e che i giovani desiderino utilizzare il loro tempo in

modo diverso. Qualcuno di loro immagina di poter trasformare questo desiderio in un vero e proprio lavoro, magari inizialmente supportato dagli enti locali e poi sviluppato in modo autonomo.

Dal canto loro, le amministrazioni sembrano consapevoli della situazione. Le iniziative organizzate si concentrano d'estate e spesso non hanno come destinatari i giovani della zona. Oltre ad occuparsi dei turisti stagionali, è forte la necessità di curare i cittadini del territorio che diventano "turisti del week-end".

«Di divertimento per i giovani a X non c'è niente; vanno tutti a Desenzano. Qui non si può organizzare nulla perché non sapremmo neppure dove farlo, soprattutto in inverno. [...] Non c'è un punto di ritrovo e i giovani cercano un luogo in cui stare assieme [...]» (6 – FUN)

Oltre a condividere quest'analisi del settore dell'intrattenimento (si veda cap. 3), alcuni amministratori si mostrano favorevoli, pur nell'incertezza, a sostenere imprese capaci di proporre idee innovative che sappiano valorizzare il territorio e coinvolgere giovani professionisti.

«Ultimante stavamo più puntando sul personale interno, abbinato a delle consulenze di professionisti di volta in volta individuati. Però nulla vieta di pesare alla creazione di una cooperativa o di una società che possa fornire servizi di questo tipo. Potrebbe essere anche un settore da sviluppare, anche se si tratta sempre di settori un po' ballerini.» (10 – POL)

«L'assessore da tempo vuole fare del teatro con i giovani e ha anche un progetto in mano; mancano i fondi, la sede, i soldi perché i progetti sono molto costosi. Se qualcuno supportasse i costi allora la volontà ci sarebbe di fare qualcosa di diverso nel territorio.» (6 – FUN)

Fra gli amministratori e gli imprenditori che sostengono l'opportunità di cercare nuove sinergie e strategie per qualificare i settori dell'intrattenimento e del turismo emergono idee-impresa interessanti, collocabili fra il pubblico e il privato.

## **8.2. Le proposte emerse**

Le proposte registrate dalla ricerca nell'ambito dell'organizzazione di eventi rilevano l'esistenza di almeno sette nicchie di mercato specifiche e particolarmente originali in relazione alle quali si potrebbe attivare un'agenzia che si occupi di comunicazione o di organizzazione di eventi.

Tali nicchie sono descritte di seguito con la finalità di dar voce alle esigenze/desideri latenti del territorio.

### *8.2.1. La promozione di percorsi turistici attorno agli eventi importanti*

Una prima proposta riguarda la costruzione d'impresе in grado di sfruttare i grandi eventi organizzati nelle province di Brescia e Mantova (mostre, fiere, spettacoli, concerti, ecc.) per far conoscere il territorio del lago di Garda ai turisti.

«Il turista che arriva a Brescia attratto dalla mostra di Gauguin e Van Gogh dovrebbe trovarsi un'organizzazione in grado di portarlo ad A, B, C, ecc., in modo da conoscere il territorio; poi il turista, quando se ne va, fa da cassa di risonanza, un passaparola e quant'altro. Invece, io ho contattato anche i commercianti di Brescia e neppure loro hanno avuto beneficio dalle grandi mostre. Immagini il lago. È possibile?» (2 – POL)

L'idea-impresa sta proprio nella possibilità di costruire percorsi turistici ad hoc per chi è attratto dal grande evento ed è ignaro della possibilità turistica offerta dal Garda. Tali imprese dovrebbero avere l'obiettivo di

«trasformare l'escursionista culturale in un turista vero e proprio, interessato al territorio e all'offerta ad ampio raggio.» (2 – POL)

Si profila, quindi, la necessità di agenzie in grado di organizzare non solo l'evento di grande portata, bensì l'intera offerta turistica, capace di proporre al turista la possibilità non solo di fruire dell'avvenimento, bensì di vedere l'evento collocato in una più ampia e particolare offerta.

«Il turista adesso chiede di essere coccolato. È gradito andare nelle strutture alberghiere e trovare già tutto pronto; nel senso che se un turista vuole [...] è meglio che glielo si fornisca noi direttamente.» (30 – IMPR)

«Bisogna fare sistema qui, ma a quel punto ci vuole gente capace. [...] C'è anche un problema di comunicazione fra istituzioni quando si organizza un sistema. Il ruolo di chi deve gestire questi eventi è importante. Tu non puoi organizzare un evento su una torre d'avorio e dimenticarti di tutto il resto.» (2 – POL)

Si pensa ad un'impresa particolarmente competente sia sul piano della conoscenza del territorio lacustre, sia, e soprattutto, sotto il profilo della competenza nella gestione del rapporto con istituzioni diverse: l'idea è che

l'evento organizzato da un'istituzione possa, infatti, interagire con le risorse di un territorio geograficamente lontano e che enti locali diversi possano scambiarsi reciprocamente informazioni e mezzi.

Dal punto di vista della fattibilità, emerge chiaramente il livello elevato di competenza, professionalità e conoscenza che dovrebbe caratterizzare l'impresa descritta. Essa, tuttavia, intercetta un bisogno latente, inespresso, di certo fonte d'innovazione nel campo del turismo e che potrebbe soccorrere al problema della breve stagionalità, caratterizzante il turismo lacustre.

«La caratteristica del turismo del Garda è proprio la stagionalità. Una presenza massiccia dal venti luglio al trenta agosto, con una riduzione consistente del turismo sulla media e bassa stagione. Questo è un problema che si ripercuote in negativo su tutta una serie di questioni: i negozi, per esempio [...], cioè un negozio che lavora su quattro mesi non ha praticamente la possibilità di stare in piedi.» (5 – POL)

### *8.2.2. L'organizzazione della ricettività attorno agli eventi importanti*

A supportare tale impresa, dovrebbero costituirsi, secondo alcuni, agenzie che sappiano gestire con l'evento culturale il sistema della ricezione. Servizi che durante l'iniziativa importante sappiano offrire anche strutture ricettive.

Si sa che la zona del medio-basso lago è caratterizzata da un turismo concentrato nei mesi di luglio e agosto, periodo in cui le strutture ricettive sono sempre in overbooking. Nel resto dell'anno tali strutture sono perlopiù chiuse e la possibilità di accogliere turisti è minima, determinando un meccanismo vizioso circa la possibilità di ampliare il periodo di lavoro legato al turismo.

«Il mio albergo, ad esempio, adesso è chiuso eppure c'è gente che va alla mostra a Brescia, ad esempio, e mi chiama. Queste persone potrebbero venire comunque se ci fosse un'agenzia che li colloca nelle strutture piccole aperte. Io non so cosa ci sia di aperto quindi dico: "io sono chiuso". Invece, se sapessi che c'è un'agenzia che si occupa di gestire le strutture, sarebbe diverso. Non solo organizzare eventi, ma anche gestire i posti letto.» (5 – POL)

Al fine di aumentare il numero dei posti letto in estate e di ampliare il periodo di ricezione durante i grandi eventi organizzati nel territorio circostante, sembrano utili imprese che, da un lato, si preoccupino di mettere in comunicazione le diverse strutture di ricezione, costruendo dei piani di chiusura e facendo circolare le informazioni circa i servizi disponibili du-

rante tutto l'anno; in questo modo, potrebbero essere gli stessi gestori a coordinare gli overbooking. Dall'altro lato, queste agenzie potrebbero organizzare eventi culturali ad hoc nel territorio del lago, al fine di richiamare l'attenzione dei turisti anche nei periodi di bassa stagione.

«Bisogna creare pacchetti, dei filoni, creare contatti, mappare per capire dove si possono mandare questi turisti. O comunque una valorizzazione del territorio fatto in un altro modo.» (32 - IMPR)

Se le agenzie offrirono competenze non solo nel campo dell'organizzazione dell'evento singolo, bensì nella gestione di tutto ciò che sta attorno ad esso (posto letto, ordine pubblico, ecc), allora gli enti locali potrebbero investire, perché consapevoli di un ritorno economico e d'immagine considerevoli. L'evento che porta persone, ma che non coinvolge il territorio non riesce, infatti, ad incidere positivamente sull'economia generale dei paesi; se, invece, l'evento diventa l'occasione per attirare il viaggiatore e per trasformarlo in un turista interessato dalle zone lacustri, l'ente locale coglie immediatamente un ritorno economico importante.

«A livello locale tutto ciò che viene fatto, viene fatto direttamente da noi.[...] Certo se puntiamo su un evento che riguarda altri comuni e che porta gente che poi rimane allora no; lì, sì, avremmo bisogno di qualcuno che organizza al posto nostro.» (5 - POL)

Pur all'interno di una cornice economica ristretta, gli enti locali sembrano disponibili ad investire denaro laddove la posta in gioco è alta e dov'è evidente un ritorno economico.

«Certo sono cari. Però noi poi stiamo sicuri. (Le agenzie esterne) le usiamo per i grandi eventi; quelli per i quali prevediamo un grande afflusso.» (15 - POL)

«Noi lavoriamo con alcuni enti locali e ci facciamo pagare il lavoro che facciamo; spesso ci rimettiamo perché gli enti locali o non hanno soldi o sono duri ... duri un po' di comprendonio. Però poi ti seguono, se li sai consigliare bene una volta poi si fidano.» (34 - IMPR)

### 8.2.3. *L'organizzazione d'eventi e uso delle seconde case*

A corollario di quest'ultima idea-impresa, se n'evidenzia un'altra simile nelle finalità, ma differente nelle modalità di realizzazione.

È il caso d'impresе capaci di creare posti letto in bassa stagione, in occasione di eventi particolari, attraverso l'uso delle seconde case.

L'evento organizzato nel territorio, secondo alcuni amministratori, dovrebbe assumere una più ampia visione di quella fino ad ora declinata. L'evento culturale, infatti, è, sì, un biglietto da visita per l'amministrazione; è un modo per diffondere cultura, ma dev'essere anche uno strumento per costruire un legame fra il turista e il territorio, così che le persone possano guardare al luogo in cui è organizzato come meta per le loro vacanze, come luogo in cui sostare qualche giorno.

«Gli eventi danno valore alle città, prima ancora di creare cultura. Per questo un'agenzia che organizza eventi deve avere stretti contatti con gli enti locali: comuni, province e regioni» (31 – IMPR)

«Servono persone che sappiano valorizzare il territorio e non solo che sappiano organizzare eventi. Serve gente che conosce le realtà. Se la sfida, come la ritengo, è legare ciò che la natura mi ha dato, quindi la bellezza del lago, della montagna con l'hotel, con l'offerta di eventi. La nuova frontiera credo sia l'utilizzo e la fruibilità del territorio che ho intorno e delle opzioni che questo territorio mi dà.» (14 – FUNZ)

In questo senso, l'evento organizzato durante la bassa stagione dovrebbe avere un supporto logistico capace di trattenere il turista almeno qualche giorno, così che egli possa avere il tempo di percepire le bellezze del territorio.

La chiusura degli alberghi durante la stagione invernale e l'impossibilità di costruire altre piccole strutture ricettive<sup>1</sup>, potrebbero essere superate proprio dalla costituzione d'agenzie che sappiano organizzare la disponibilità delle numerose seconde case, spesso poco sfruttate dai proprietari.

L'impresa dovrebbe occuparsi non solo di organizzare l'evento, ma di assicurare ai turisti la possibilità di rimanere sul territorio; sarebbe, pertanto, interessante che l'impresa coordini le diverse strutture messe a disposizione. Coloro che hanno una seconda casa, spesso, non l'affittano per evitare situazioni spiacevoli, inerenti all'ordinaria gestione di un affittuario. È chiaro, quindi, che queste agenzie dovrebbero occuparsi dell'intera buro-

<sup>1</sup> È, infatti, evidente che, al fine di preservare l'ambiente, non sia sostenibile un ulteriore sviluppo edilizio.

crazia, legata all'affitto per uso vacanza e dovrebbero garantire l'uso corretto della casa.

In tal modo, si amplierebbe il periodo della stagione turistica, evitando l'apertura delle grandi strutture ricettive, che non riuscirebbero a sostenere i costi.

«Un altro tema importante: quello delle seconde case. L'idea che io avrei è quella di costruire un'agenzia che s'interessi di chiedere ai proprietari le loro seconde case per poterle dare in affitto nei periodi in cui i proprietari non le usano. È questo un tema nuovo e interessante che potrebbe essere portato alla provincia.» (5 – POL)

«Se potessimo riuscire ad avere case o villette da mettere a disposizione anche in fasce di stagioni medie, a prezzi interessanti, si potrebbe fare una implementazione di turismo senza costruire, per salvaguardare l'ambiente.» (5 – POL)

Seguendo quest'idea l'effetto prodotto potrebbe essere anche quello della

«destagionalizzazione di cui il lago ha un estremo bisogno.» (37 – RAPP. CAT)

Anche in questo caso, l'idea di un'impresa delineata è caratterizzata da particolari competenze professionali che sappiano gestire e organizzare non solo gli eventi singoli, bensì tutto ciò che sta attorno ad essi, così da ottenere processi di in-coming turistico, per tutto l'arco dell'anno.

#### *8.2.4. Coordinamento delle iniziative territoriali*

La presenza di molte associazioni su tutto il territorio dell'alto e del basso Garda rende spesso più complesso gestire e coordinare le diverse iniziative che organizzare eventi. Le numerose associazioni difficilmente riescono a coordinarsi autonomamente ed è l'ente locale, quando riesce, a svolgere tale funzione.

«Nel territorio ci sono, ci sono molte associazioni, ma fanno tutte per loro conto. Siamo stati fortunati; da noi sono nate tante associazioni che si interessano di queste cose (organizzare eventi). Sono associazioni di adulti quindi, magari, mancano quelle di giovani però c'è ne sono molte.» (9 – POL)

«Ci sono spesso troppi interlocutori che organizzano eventi; noi stiamo lavorando per creare soprattutto delle sinergie in modo tale che ognuno possa andare nella propria direzione senza sovrapporsi.» (32 – IMPR)

Il territorio dichiara da più fronti un bisogno di creare collaborazione fra i soggetti che realizzano le attuali iniziative, ancor prima di pensare a realizzarne di nuove. Per questo motivo la quarta idea-impresa emersa dalla ricerca vede la costituzione d'agenzie che sappiano svolgere professionalmente il coordinamento delle diverse iniziative del territorio, nel singolo Comune, fino ad estendersi all'ambito sovra-comunale. Tali agenzie dovrebbero essere formate da persone che conoscono in modo approfondito la realtà nella quale operano, per porsi come interlocutori non invadenti, bensì moderati e discreti.

«Bisogna che la cooperativa, o quel che sarà, entri lentamente nel territorio per farsi conoscere e cerchi subito un contatto con le associazioni del territorio. Se vogliamo che coordini le iniziative proposte dalle associazioni del territorio.» (9 – POL)

«Qualcuno che guardi il territorio da fuori e che ci dica cosa c'è e cosa manca, ma a livello sovra-comunale, non solo locale.» (11 – POL)

Talvolta i comuni organizzano eventi in collaborazione. A turno, di anno in anno, i Comuni si occupano dell'organizzazione e gli altri pagano una quota d'iscrizione all'evento. Accade così per iniziative estive organizzate da piccoli comuni del Garda: coloro che pagano la quota non entrano nel merito dell'organizzazione, ma si affidano. È chiaro che il territorio sarebbe avvantaggiato dalla co-costruzione di eventi e non dal mero delegare di anno in anno a qualcuno, ma è altrettanto chiaro che le interazioni costano in termini di tempo e denaro e si preferisce seguire la strada più semplice e meno costosa.

«Di solito avviene che il comune capofila dice: va beh quest'anno si fa così perché lo organizzo io; un altr'anno, se non ti va bene, farai come dici tu. I comuni pagano una quota associativa quindi tu non entri nel merito dell'organizzazione.» (9 – FUN)

Tali agenzie dovrebbero, pertanto, saper orientare gli enti locali verso la sponsorizzazione di questo e di quell'evento, proprio a partire da una lettura del territorio. Spesso le amministrazioni sono disorientate dalle numerose proposte offerte delle associazioni: sembra molto difficile fare una scelta e quindi una programmazione, soprattutto in assenza di criteri di selezione.

«Spesso scegliere fra le diverse proposte non è facile e poi ti accorgi di aver costruito il calendario degli eventi un po' a caso, senza troppo criterio. Non sempre, certo, però capita quando non si ha troppo tempo a disposizione.» (9 – POL)

In questa direzione, si profila la necessità costruire imprese capaci di contenere professionalità diverse, in grado di supportare il governo del sistema turistico e di legare prima le diverse iniziative di un singolo territorio e poi le diverse realtà territoriali. Il turista ha bisogno di vivere in modo significativo il legame fra il lago, le colline moreniche, la montagna, le strutture ricettive, il divertimento, la cultura e lo sport.

«Servono figure di coordinamento. La sfida è di creare legami fra e fra [...]. Secondo me noi siamo carenti in questo, cioè manchiamo di gente che possa fare questo. Allora immagino che servano proprio strutture aggregate di servizi fatte da gente che si impadronisce della conoscenza relativa a un'area, a tutto ciò che avviene in quest'area e governagli eventi e il flusso dei turisti.» (14 – FUN)

In sintesi, emerge l'esigenza di implementare agenzie capaci di fare governance del turismo.

Su questa scia s'inserisce l'idea d'altri amministratori e imprenditori circa l'esigenza di costruire imprese in grado di coordinare gli eventi culturali, al fine di proporli ai turisti già collocati in strutture ricettive (alberghi, B&B, camping...).

Spesso, coloro che gestiscono tali strutture non hanno la capacità di organizzare il tempo libero degli ospiti e un'impresa, in grado di svolgere tale funzione, potrebbe essere un'ottima risorsa sia per il territorio, sia per il gestore stesso: il territorio (i commercianti, la ristorazione, i musei, ecc ...) beneficerebbe delle visite e i proprietari delle strutture ricettive offrirebbero un servizio gradito ai loro ospiti.

«C'è una carenza di servizi per il tempo libero per i nostri ospiti, parlo da albergatore. Insomma quando un turista arriva non abbiamo pacchetti da offrire. Non so serate a tema sul vino, sull'olio, sui formaggi o altro. Sì ci sono alcune giornate durante l'estate, ma se uno non capita qui in quelle se le perde e basta. C'è molta gente che, ad esempio, chiede di andare a vedere le cantine, di assaggiare il vino, ma tutto parte dalla struttura d'accoglienza e se la struttura valorizza il prodotto poi il turista lo va a cercare sul territorio.» (5 – POL)

«È necessario favorire una integrazione fra offerta alberghiera e turistica in generale del territorio. Perché è chiaro che se io vado in albergo a

Sirmione prima di tutto voglio stare bene in albergo, ma poi visto che sono lì voglio cogliere tutte le opportunità [...] Se io vado in Trentino e vado in albergo trovo una serie di offerte, indicazioni e quant'altro e allora vado a visitare le cantine, i monasteri, piuttosto che [...] quasi spinto dagli albergatori. Qui siamo un po' egoisti: un cliente lo vogliamo tutto per noi.» (2 – POL)

Si rileva, pertanto, un bisogno d'agenzie “pensanti” e non semplici esecutrici di richieste esterne, d'impresе capaci d'essere anello di congiunzione fra le diverse iniziative comunali e sovra-comunali.

#### 8.2.5. *L'offerta di cultura locale*

A fronte delle difficoltà economiche in cui versano gli enti locali e della conseguente fatica a rivolgersi ad agenzie esterne per organizzare eventi, potrebbero essere utili al territorio imprese che conoscono in modo specifico ed approfondito il territorio in tutti i suoi aspetti (storico-geografico, culturale, eno-gastronomico ecc.) alle quali gli enti locali potrebbero rivolgersi per organizzare eventi finalizzati a far conoscere il territorio, creando interesse nel turista per le zone limitrofe a quella in cui soggiorna.

Le conoscenze circa l'eno-gastronomia locale, gli antichi sentieri e le strade lungo le quali avvenivano i commerci, le antiche arti e le abitudini di un tempo sono informazioni indispensabili alla costruzione di un turismo globale, che sappia valorizzare il territorio, ma spesso nessuno sa dove raccogliere queste informazioni.

«Una delle società che vorremmo mettere in piedi è proprio una società è per la promozione del territorio che lo conosca, sappia e alla quale gli enti locali possono rivolgersi per costruire gli eventi che poi magari organizzano loro, da soli.» (11 – POL)

L'idea è che le agenzie dovrebbero essere costituite da personale competente dal punto di vista storico, geografico, culturale, antropologico, ecc.

«Io non credo ci voglia un iper specialista, quelli lì dovranno sentire loro. Voglio una persona competente cui posso chiedere consulenza su un tema culturale del territorio: vino, olio. Ecco questa è una figura professionale che manca.» (11 – POL)

Gli amministratori esprimono, oltretutto, l'impressione che non ci siano sul territorio persone formate a svolgere questo ruolo e che sia necessario implementare corsi di formazione ad hoc.

«Non so se i laureati in storia siano in grado di svolgere questo ruolo. Ci sono qui delle fanciulle che credo potrebbero essere buone risorse, ma dovrebbero approfondire il territorio, questo territorio per riuscire poi a dare a noi informazioni.» (11 - POL)

#### *8.2.6. La gestione di uno spazio per i cittadini*

L'idea che il turismo non sia solo un processo di in-coming o out-coming, ma consista anche nell'uso del tempo libero da parte dei cittadini locali, emerge chiaramente non solo dall'intervista ai ragazzi, bensì anche da alcuni amministratori. Quando si parla di turismo, infatti, si è soliti pensare a coloro che non abitano la zona considerata e che visitano il territorio in brevi e limitati periodi dell'anno. Possiamo, tuttavia, ritenere che i primi buoni turisti siano proprio gli abitanti del territorio, che nel loro tempo libero esplorano, utilizzano, vivono il Garda e il suo entroterra.

«La Società delle colline moreniche promuove tutti gli anni "Mosaico delle scienze" che è una cosa più per i locali che per i turisti da fuori. [...] Cioè per tutti, ma forse più per i locali, che sono turisti anche loro del sabato e della domenica.» (9 - POL)

L'idea che anche il cittadino sia turista modifica in parte la visione fino ad ora descritta e dipinge un quadro diverso della realtà: ciò, infatti, indica che le iniziative sul territorio davvero non sono sufficienti e difficilmente svolgono quel ruolo importante di canalizzare positivamente il tempo libero del turista-cittadino.

Se occuparsi di organizzare eventi per i turisti significa preoccuparsi del tempo libero anche dei cittadini allora implica tentare di dar spazio alle loro idee e ai loro desideri, ascoltarli e tentare di costruire con loro progetti di valorizzazione del territorio.

Gli eventi organizzati non si rivolgeranno soprattutto ad un target viaggiante, bensì anche a chi vive il lago e le sue colline moreniche nella quotidianità che s'interrompe nei giorni di festa.

In questo senso, appaiono particolarmente significative le idee di chi immagina spazi pubblici aperti e gestiti dalle stesse persone che li utilizzano, così che possano rispondere il più possibile alle loro esigenze.

«Io appoggerei una piccola cooperativa di giovani, ad esempio, che si occupa di organizzare l'intrattenimento giovanile in grado di allacciarsi alle associazioni.» (9 - POL)

In particolare, i giovani sembrano essere il target cui gli amministratori si rivolgono nell'ottica del turista-cittadino, alcuni dicono perché più facili da gestire, altri perché particolarmente bisognosi e interessati di gestire positivamente il loro tempo libero.

«Suggerirei di rivolgersi ai giovani perché gli adulti accettano con più difficoltà influenze esterne e qui qualcuno dovrà dare loro delle indicazioni, magari non troppe, ma qualcuna sì.» (9 – POL)

«Noi vorremmo organizzare una società che promuova o che sia in grado di promuovere una cultura della musica in ambito scolastico (...) Per i ragazzi, sì, una società che si specializzi in questo settore.» (11 – POL)

In questa direzione di muove l'idea-impresa descritta da un politico del territorio il quale vede la possibilità di offrire ad un gruppo di giovani uno spazio, una club-house, interamente da gestire, dal quale potrebbero nascere eventi da proporre al territorio.

«A questa società noi vorremmo affidare la gestione di uno spazio. In sostanza, lo stabile privato: noi pagheremmo l'affitto di questo stabile, almeno per due anni, in modo da incubare, alleggerire i costi dall'inizio.» (11 – POL)

L'ente locale, in questo caso<sup>2</sup>, non condurrebbe direttamente lo spazio, ma lo affiderebbe alla professionalità dei ragazzi, sostenuti nei primi anni d'attività.

Tale idea-impresa sembra, da un lato, convergere con i desideri dei ragazzi intervistati e con le esigenze del territorio e, dall'altro, affrontare il problema dei costi, che una simile impresa dovrà sostenere, soprattutto all'inizio della sua attività.

«Inizialmente abbiamo investito molto nel senso che con i primi eventi si faceva fatica a guadagnare, però poi a forza di insistere.» (31 – IMPR)

L'idea è che una simile impresa debba avere stretti legami con gli enti locali e con il territorio in modo che gli eventi organizzati siano concordati e sostenuti in concerto.

<sup>2</sup> Ci si riferisce all'Amministrazione di Padenghe d/G.

«Fortunatamente noi abbiamo buoni rapporti con gli enti locali quindi noi principalmente collaboriamo con loro: comune in primis e poi provincia e regione.» (31 – IMPR)

Invero, pare che tale società debba riuscire a collaborare con l'intero territorio e, pertanto, anche con il privato sociale. I privati spesso sostengono e sponsorizzano iniziative culturali in cambio di pubblicità e costituiscono spesso le uniche fonti di guadagno. Lavorare solo con gli enti locali, infatti, è rischioso dal punto di vista economico. Se la società deve essere una fonte di reddito, infatti, è importante che gli eventi siano sostenuti da più fonti di finanziamento.

«Questo è un momento abbastanza difficile perché gli enti locali non hanno soldi da investire. Ma io sono molto ottimista soprattutto se le società sono in grado di lavorare con il privato.» (34 – IMPR)

Accanto all'idea di offrire uno spazio ai giovani da gestire autonomamente, emerge da parte di alcune amministrazioni l'idea di costruire spazi verdi, bioparchi entro i quali organizzare attività particolari.

«Qui non c'è uno spazio adeguato [...] L'assessore sta portando avanti un'idea di un parco verde qui davanti, grande; certo non si tratta solo di progettarlo, ma anche di mantenerlo ed è un costo però le persone vanno al parco. Pensi a Lazise, al di là del discorso dell'acqua termale, la gente ci va. Fare una passeggiata di un certo tipo magari all'interno di attività organizzate; puoi fare un discorso di attività sportive, di attività di ricreazione puoi fare attività per i giovani perché se c'è un parco allora sai dove organizzare le attività.» (6 – FUN)

La preoccupazione di non avere un luogo in cui poter organizzare eventi induce, in questo caso, a pensare a spazi in cui le persone possono svolgere attività diverse, talune organizzate ed altre libere. Ciò risponderebbe, peraltro, all'esigenza, tanto descritta dai ragazzi, di avere un luogo in cui poter stare, fare, organizzare.

«Alla fine noi possiamo adattarci; già e ci fosse un teatro dove fare musica...» (46 - DEST)

«Oppure un luogo in cui fare un cinema all'aperto; cercare una novità e poi proporla alla gente.» (50 - DEST)

I giovani mostrano, da questo punto di vista, un particolare interesse a proporre iniziative innovative culturali e che sappiano fare buon uso del tempo libero.

L'idea che qualcuno possa organizzare eventi nei parchi degli enti locali si sposa perfettamente con il desiderio dei giovani di organizzare attività particolari che possano far buon uso del tempo libero.

«Ci vuole qualcuno che organizzi, ma anche che coordini perché se non hai la capacità di farti notare [...] se non fai bene una pubblicità sei tagliato fuori quindi sarebbe inutile organizzare eventi nel parco se poi nessuno ci viene o se vengono sempre quelli che possono.» (6 – FUN)

L'ipotesi relativa alla costruzione di un bio-parco s'intreccia con il terzo sottoambito, il turismo sociale; la descrizione, raccolta, infatti, evidenzia il desiderio che il parco sia accessibile a tutti, anche a chi è più svantaggiato e a chi difficilmente lo può raggiungere in autonomia.

«Se non si rischia di fare la cosa per la solita nicchia di persone. Cioè il parco deve essere accessibile a tutti: può essere un paraplegico, un non vedente, una persona sola anziana.» (6 – FUN)

L'impresa che si dovrebbe occupare di realizzare gli eventi nel parco dovrebbe, oltretutto, seguire anche la fase preliminare della progettazione, in modo che sia l'impresa a seguire la strutturazione degli spazi che dovranno essere particolarmente adatti all'organizzazione d'iniziativa e d'attività per i turisti.

«Cioè nel momento in cui il comune dice ok, si inizia lo studio del parco, che c'è già lo studio, però magari inizia la realizzazione, la società che si occuperà di gestire lo spazio deve assolutamente essere presente.» (6 – FUN)

L'idea-impresa, in questo caso, vede un particolare investimento da parte dell'amministrazione, che, tuttavia, vede nel parco, da un lato, la possibilità di offrire ai cittadini e ai turisti uno spazio di libertà rilevante e, dall'altro, di valorizzare il proprio territorio.

### 8.2.7 La promozione delle medie-grandi imprese

In ultimo è emersa anche l'idea di costruire agenzie che sappiano proporsi sul mercato come costruttori di eventi per le medie-grandi imprese private; è chiaro che si tratta non tanto di un bisogno espresso, quanto di una nicchia di mercato inesplorata, ma in forte crescita ed evoluzione.

Gli imprenditori intervistati, infatti, evidenziano l'efficacia in termini produttivi di eventi culturali e del tempo libero offerti ai dipendenti e ai clienti delle imprese.

«È necessaria una sinergia pubblico-privato. Una società che organizza solo eventi per gli enti locali la trovo fallimentare in partenza, non può essere solo quella l'attività principale.» (32 – IMPR)

«Noi siamo attenti ai calendari dei Comuni che in effetti fanno qualcosa, ma poi sono le aziende che ci danno il pane. Noi poi facciamo un po' di tutto e la divisione spettacoli, eventi è forse la più piccola. Però lavoriamo molto con le aziende che chiedono di organizzare eventi, feste, inaugurazioni.» (34 – IMPR)

Le imprese che organizzano eventi si rivolgono spesso al privato al fine di offrire eventi preconfezionati, pronti, dei quali il committente non deve assolutamente preoccuparsi; le imprese chiedono spesso alle agenzie di intervenire con lo scopo di rendere piacevole una serata con i propri clienti, di creare gruppo fra i propri dipendenti oppure di offrire alla cittadinanza dimostrazioni di prosocialità e solidarietà.

«La nostra attività principale è rivolta alle aziende, quindi convention o legate alla moda che funziona molto bene, non so il primo cliente, la presentazione, non so del L'Oréal al congresso, gli show con i vari stilisti [...] con questo noi lavoriamo undici mesi all'anno. Con i Comuni lavori d'estate e basta.» (34 – IMPR)

Sembra si stia sviluppando, anche nella zona del lago, una nicchia di mercato legata allo sviluppo di relazioni commerciali con i proprietari d'imprese che chiedono alle agenzie di confezionare "situazioni di benessere" con la finalità di incentivare la produzione e la vendita.

Anche in quest'ambito la fidelizzazione del cliente costituisce un elemento d'estrema rilevanza.

«Sì, noi diciamo che il nostro punto di forza è che quando recuperiamo anzi, quando prendiamo un cliente difficilmente questa ci lascia. Non

è capitato quasi mai e se è capitato sicuramente non è stato per colpa nostra, ma perché l'azienda ha cambiato idea completamente.» (34 – IMPR)

A questo scopo, l'impresa deve restituire sicurezza al committente relativamente sia ai contenuti, sia ai tempi entro cui l'evento deve essere organizzato: il committente deve sentirsi sicuro nell'affidarsi all'impresa; sicuro del fatto che l'evento sarà organizzato entro i tempi stabiliti e secondo le modalità concordate.

«Forse noi le abbiamo abituate troppo bene. Si permettono anche di chiamare tre giorni prima dell'evento per organizzarlo proprio e magari la sera prima cambiano le carte in tavola e noi dobbiamo rincorrerli per riuscire a fargli trovare l'evento fatto in un certo modo.» (34 – IMPR)

Chi organizza eventi deve essere disponibile a dedicare molto tempo alle fasi preliminari all'evento. La comprensione e l'approfondimento di ciò che il committente desidera, l'accordo sulle caratteristiche dell'evento e il vero e proprio contratto costituiscono una parte decisiva nel lavoro.

«Questo significa un grosso sacrificio in termini di orario, di giorni, di impegno lavorativo. Poi per carità tutti i lavori hanno comunque le varie difficoltà e tutti sono impegnativi. Il classico banchiere, lui va a casa e chiude fino al giorno dopo. No, noi ci troviamo alcune volte a lavorare di sabato e di domenica, a lavorare sette giorni su sette per tutto il mese, come ad agosto. O la sera a lavorare fino a tardi perché finché non si finisce non si va a letto.» (34 – IMPR)

Ciò significa anche poter attingere a professionalità diverse. Organizzare un evento dall'inizio alla fine implica, infatti, il potersi relazionare e consultare con competenze nei diversi ambiti coinvolti: da chi costruisce palchi a chi si occupa del trucco e dei costumi, da chi arreda l'ambiente a chi si occupa degli inviti, ecc.

La trasversalità delle competenze in quest'ambito emerge in modo determinante: non ci si può limitare, infatti, alla conoscenza di qualche aspetto, bensì è doveroso offrire un ventaglio di competenze completo e coordinato.

«Noi siamo quattro persone fisse e poi una che si occupa esclusivamente dell'ufficio stampa. Poi c'è un'altra persona che si occupa della regia delle sfilate e dei capelli, sul lato moda. [...] Tutte figure specializzate comunque in una determinata area. [...] Ci sono poi i responsabili dei settori (es. mondo della moda, aziende, ecc).» (34 – IMPR)

Esistono poi una serie di competenze che sono inserite al bisogno dall'azienda (il tecnico luci, il montaggio palco, la tipografia) o che vengono appaltate dalle aziende che organizzano eventi a servizi esterni.

«Per quanto riguarda poi tutte le attrezzature e i servizi esterni, tipo, il service, il palco, le sedie, la tipografia, ci affidiamo a dei partner esterni che però conosciamo molto bene e con cui lavoriamo da tempo.» (34 – IMPR)

Tuttavia, in questo campo più che l'iper-specializzazione pare essere indispensabile la capacità di creare nuove idee e saper proporre il proprio lavoro con spirito ottimista. Chi lavora nel campo dell'organizzazione d'eventi non può stancarsi di creare e proporre, al fine di modificare lentamente la cultura del territorio.

Sia gli enti locali, sia le aziende risentono, infatti, di una forte crisi economica ed è particolarmente difficile convincerli a spendere il loro denaro per organizzare gli eventi. Eppure

«tutte le aziende dovrebbero capire l'importanza di gratificare i clienti, i dipendenti nell'ottica dell'aumento del loro fatturato ... (...) Gli enti locali non lo fanno. Ci vorrebbe chi ogni volta gli faccia una specie di formazione, informazione così capiscono l'importanza dell'evento rispetto al turismo, ad esempio. (...) È forte l'esigenza di sensibilizzare i committenti, le amministrazioni grandi e piccole, anche anticipando la richiesta.» (34 – IMPR)

### **8.3. Criteri per la fattibilità delle imprese**

La lettura trasversale delle proposte sopra descritte individua alcuni criteri di fattibilità utili a costruire un'idea-impresa sostenibile e realizzabile sul territorio di riferimento.

Fra le considerazioni raccolte esistono, infatti, alcuni elementi comuni che crediamo debbano caratterizzare un'eventuale impresa implementata. La forza particolare di queste valutazioni è data proprio dallo sforzo nel porre in interazione le idee degli amministratori e dei funzionari con quelle degli imprenditori che da anni svolgono la loro attività sul territorio.

Le agenzie che organizzano eventi turistici e d'intrattenimento, abbiamo già rilevato, non sono molte; il mercato offre circa due, tre grandi agenzie competitive e una serie d'altre piccole imprese che collaborano per lo più con gli enti locali.

Il primo tipo d'impresa basa il proprio lavoro sui rapporti con il privato, il secondo con il pubblico. Già da questa prima analisi emerge chiaramente

quanto sia indispensabile che l'impresa sappia interagire con l'uno e l'altro: pubblico e privato assieme possono sostenere un'agenzia che organizza eventi, mentre sembra particolarmente rischioso dedicarsi ad una sola tipologia di committenza. Attraverso il pubblico le agenzie hanno la possibilità di farsi conoscere sul territorio e di organizzare grandi eventi (concerti, teatro, rassegne musicali, ecc), ma è sul privato e sul contributo questi ultimi che l'impresa si regge. In entrambi i casi, pubblico e privato, rimane indispensabile porre in atto processi di fidelizzazione del cliente, così che, una volta stabilita una relazione, l'acquirente possa contare sulla professionalità delle agenzie e sentirsi sicuro nella relazione con essa. Abbiamo già rilevato quanto l'organizzazione di eventi sia sempre, in ogni caso, una sorta di biglietto da visita per il committente, una presentazione del suo modo di operare nel caso del pubblico, un tentativo di emergere e di ampliare il fatturato nel caso del privato. È chiaro, pertanto, che la committenza debba sentirsi pienamente rassicurata del fatto che l'evento si svolga così come lo ha pensato, se non addirittura meglio di come lo aveva immaginato. Ostacoli dovuti a problemi organizzativi, anche di origine evidentemente indipendente dall'agenzia (mal tempo, ospiti che non si presentano, ecc), devono essere gestiti in modo professionale e soprattutto non devono ostacolare la riuscita dell'evento. Da molte interviste, infatti, emerge la difficoltà della committenza ad affidarsi a nuove e giovani imprese, spesso inesperte e pertanto poco affidabili. Sarà indispensabile, pertanto, che l'impresa sappia agire in modo professionale dai primi affidamenti, pensando che ogni evento rappresenti un biglietto da visita per sé, prima ancora che per la committenza.

L'eterogeneità delle richieste che spesso giungono ad un'agenzia che organizza eventi obbliga quest'ultima, da un lato, a specializzarsi in settori particolari (musica, spettacolo, moda, feste, intrattenimento, teatro, letteratura, enogastronomia, ecc), così da sapere rispondere alle diverse esigenze espresse dal committente e, dall'altro lato, a contenere in sé più professionalità così da poter rispondere contemporaneamente alle proposte diversificate che il mercato richiede.

L'idea profondamente sottolineata, infatti, è che l'agenzia non possa specializzarsi in un solo settore, ma debba coprire più aree d'intervento, privilegiando la sua competenza organizzativa, prima ancora che specialistica. In fondo, le sette proposte descritte in precedenza potrebbero essere esaurite dalla costituzione di un'unica agenzia capace di rispondere a più richieste; in questo caso, è chiaro, essa dovrebbe essere particolarmente forte nell'ambito della gestione e dell'organizzazione, ma non potrebbe dimenticare alcune aree d'approfondimento specialistico, che le permetterebbero di passare dall'organizzazione di un evento turistico in un parco alla costruzione di un congresso per un privato, dall'organizzazione di pacchetti turistici attorno ad un grande evento alla gestione delle seconde case.

L'eterogeneità delle competenze dovrebbe essere sintetizzata da una figura di coordinamento o dirigenza dell'impresa con particolare capacità organizzativa, di coordinamento e di rappresentanza. La figura del dirigente, di colui che s'interfaccia con la committenza e che cura le relazioni dovrebbe essere ben chiara sia all'interno, sia all'esterno, pur rimanendo importante il coinvolgimento completo di tutti i componenti dell'impresa. Ciò permetterebbe, infatti, di affrontare gli imprevisti e di restituire alla committenza l'idea di essere in grado di gestire la situazione, anche laddove dovesse mancare qualcuno.

La capacità di coordinare, peraltro, dovrebbe rivolgersi sia all'interno, sia all'esterno. Da più voci, infatti, è emersa l'esigenza di individuare agenzie che non solo sappiano proporre eventi, bensì che sappiano interagire con il territorio e coordinare le iniziative presenti, spesso sovrapposte o troppo simili. Costruire calendari condivisi, non solo comunali, ma sovra-comunali è un'esigenza espressa dai più, secondo i quali è indispensabile che l'impresa sappia interagire e negoziare con i rappresentanti politici, al fine di permettere una condivisione territoriale degli eventi.

Professionalità e flessibilità, ma anche innovazione sembrano essere tre parole chiave caratterizzanti le agenzie di cui il territorio esprime il bisogno. Saper proporre cose nuove, supportate da analisi di mercato e fondate su spiegazioni rende l'impresa particolarmente interessante al territorio; sono, infatti, queste tre caratteristiche ad attrarre la committenza verso alcune imprese.

Emerge chiaramente quanto le competenze e le caratteristiche trasversali descritte debbano essere corredate da una conoscenza approfondita del territorio sia dal punto di vista ambientale, sia da quello culturale e della tradizione. Infatti, se, da un lato, l'agenzia potrebbe fungere da consulente per l'organizzazione di eventi con un contenuto già prestabilito dalla committenza, dall'altro emerge chiaramente il bisogno del territorio di essere orientato e aiutato a costruire eventi che lo sappiano valorizzare. In particolare, gli amministratori esprimono il desiderio che qualcuno li possa supportare nella scelta delle diverse iniziative, in modo che queste non siano troppo simili a quelle dei comuni limitrofi, non si sovrappongano ad altre, sappiano valorizzare il territorio, soddisfare i propri cittadini e attrarre turisti.

Tutto questo costituisce una sfida importante e indispensabile per il territorio e potenzialmente vincente sul piano dell'attività economica.

## 9. *Il turismo sociale*

di *Paolo Corvo*

### 9.1. Introduzione

Il turismo sociale rappresenta una risposta significativa alla necessità di assicurare a tutti i cittadini il diritto alla vacanza e al tempo libero e può avere anche interessanti prospettive sul piano economico, estendendo e diversificando l'offerta. Questa duplice valenza è ben espressa dagli interventi di alcuni soggetti che sono stati intervistati durante la ricerca: il responsabile di una realtà no profit sottolinea le fondamentali dimensioni etico-culturali della socialità, del rispetto per l'ambiente, della solidarietà, mentre un funzionario dell'Area Sviluppo Economico e Sociale della provincia di Brescia e un altro esponente del mondo del no profit evidenziano la portata economica che possono avere le imprese di turismo sociale, considerando che in Italia vi sono circa 900.000 persone con gradi diversi di disabilità<sup>1</sup> e circa 2.100.000 anziani, senza contare gli accompagnatori e i parenti. Se vogliamo inserire nel concetto di turismo sociale anche il turismo scolastico, possiamo chiaramente comprendere che questo settore possiede potenzialità notevoli anche sul piano del mercato, oltre ad avere una preziosa valenza sociale, in un contesto che vede le fasce più deboli e indifese della popolazione sempre più in difficoltà. La vera sfida è quella di coniugare nel modo migliore possibile gli ideali di socialità e di solidarietà con la fattibilità economica delle iniziative e delle strutture, per attirare capitali privati e finanziamenti pubblici, che si affianchino al prezioso impegno delle associazioni di volontariato.

«turismo sociale, io lo definirei sul discorso della socialità più che sul discorso dell'assistenzialità alle persone; quindi si farebbe riferimento più al discorso del diritto alla vacanza. turismo per tutti e con tutti. [...] Quindi il con-

<sup>1</sup> Sono numerose le categorie di disabilità: le più conosciute sono quelle fisiche (ridotta o impedita capacità motoria, menomazione agli arti superiori, ecc.), quelle sensoriali (menomazione parziale o completa della vista e/o dell'udito) e le disabilità psichiche (problemi nella comunicazione, sindrome di down, ecc.).

cetto del turismo sociale vuol dire, va bene divertiamoci, facciamo vacanza, però i valori che noi abbiamo li manteniamo e li rafforziamo in vacanza, sia quello della socialità, sia quello del rispetto per l'ambiente, sia quello della conoscenza, della cultura e della multi-culturalità e della diversità fra i popoli eccetera. Quindi vuol dire che questi valori possono essere non solo nostri, ma devono essere di tutto il turismo» (37 – NO PROFIT)

«Chi deve gestire un albergo dice: se guadagno un mese e mezzo di apertura dell'albergo tanto meglio insomma. Certamente chi sfrutta il turismo sociale ha capito che si allunga la stagione, quindi in qualche modo i costi generali vengono diluiti» (14 – FUNZ)

«Insomma non ci dimentichiamo anche che in Italia ci sono tre milioni per esempio di persone disabili; ognuna di queste persone ha un numero di parenti, amici, accompagnatori, colleghi, che quindi diventa una cifra sterminata tutte di persone che sicuramente se possono privilegiare un posto anziché un altro secondo me lo fanno» (40 – NO PROFIT)

In sostanza il turismo sociale dovrebbe garantire a tutti la possibilità di godere delle vacanze, cioè di esercitare quello che nella nostra società è ormai considerato un diritto di cittadinanza. In effetti nel 2005 un italiano su due non ha fatto vacanze e uno su cinque non si è potuto permettere nemmeno una notte fuori casa per mancanza di denaro. In Italia il turismo sociale è nato con le colonie estive, che già dal 1918 rappresentavano un modello di ospitalità formativa ed educativa di massa. Peraltro solo nel 1958 venne approvata la legge n. 326 riguardante la disciplina dei complessi ricettivi complementari a carattere turistico sociale. Nel 1972 vennero trasferite alle Regioni le competenze legislative in materia di turismo, per cui Toscana, Piemonte ed Emilia Romagna in primis, cominciarono a prevedere contributi per l'organizzazione delle vacanze delle persone "svantaggiate". Molte amministrazioni comunali fecero il loro ingresso nel settore comportandosi da vere e proprie agenzie di viaggio. Non va dimenticato il ruolo fondamentale svolto in questi anni nell'ambito del turismo sociale dagli Enti delle varie organizzazioni sindacali, dalle associazioni che si occupano di portatori di handicap, dall'associazionismo cattolico e dai movimenti ecclesiali.

Sul piano delle esperienze concrete possiamo dire che, sia a livello nazionale che sul piano locale, il turismo sociale sta attraversando una fase di profondi cambiamenti, per cui, accanto alle tradizionali attività riguardanti le gite scolastiche, le vacanze degli anziani, le agevolazioni per il turismo dei disabili, stanno emergendo nuove forme di intervento, che intendono migliorare e adeguare l'offerta turistica: agriturismo, ippoterapia (vedi

box), fattoria didattica, educazione ambientale, parco comunicante, mobilità sostenibile, ecc..

#### **Un esempio di turismo sociale: la pratica dell'ippoterapia negli agriturismi**

La riabilitazione equestre è costituita da un insieme di tecniche che, sfruttando il rapporto che si instaura tra paziente e cavallo, mirano all'integrazione del soggetto nell'ambito sociale, per aiutarlo ad essere più autonomo all'interno della famiglia, della scuola e di altri gruppi di riferimento. La riabilitazione equestre si presenta anche come attività socio-educativa, perché è utile nel dare regole di comportamento e di vita sociale, come ad esempio rispettare gli spazi, non urlare, lavorare in gruppo. Fondamentale è l'aspetto ricreativo, poiché la terapia viene percepita come un momento di divertimento, dando così una spinta motivazionale al soggetto, che è maggiormente invogliato a lavorare. Le principali indicazioni della riabilitazione equestre riguardano disturbi fisici (lesioni neuromotorie e/o ortopediche), disturbi psichiatrici (problemi comportamentali, relazionali ed emotivi) e disagio sociale (tossicodipendenza, alcolismo, adozioni, ecc.). Sfruttando il contatto fisico con il cavallo vengono stimulate la percezione sensoriale e la tonicità muscolare; chi è costretto su una carrozzina, ad esempio, avrà la possibilità di spostarsi nello spazio, utilizzando le gambe del cavallo. La posizione assunta a cavallo gli offrirà inoltre una visione diversa del mondo, non più dal basso verso l'alto, ma viceversa, facendolo sentire più a proprio agio.

Importanti sono i contatti con le altre persone, fra cui i familiari, attivamente coinvolti nel programma terapeutico, i clienti del maneggio, i volontari, ecc... Diversamente da un ambiente ospedalizzato, in cui le relazioni sono limitate, nel maneggio il disabile è inserito in un contesto sociale più ampio, in cui i contatti possono moltiplicarsi. Tutto questo gratifica e stimola il soggetto sia dal punto di vista comunicativo-relazionale che dal punto di vista dell'accrescimento dell'autostima. Egli sarà spinto a fare di più, perché si sentirà più fiducioso e sicuro di sé. Da sottolineare è l'importanza del luogo di svolgimento della terapia; non una fredda stanza di ospedale o una palestra, bensì l'ambiente naturale, ricco di colori, odori, suoni; qui il disabile può godere dell'aria aperta e del paesaggio circostante che è continuamente motivo di curiosità. La riabilitazione equestre si presenta come una tecnica riabilitativa particolare, sia perché imperniata sull'utilizzo del cavallo, che diventa co-protagonista della terapia stessa, sia per il contesto in cui si svolge, solitamente l'agriturismo, che coniuga la componente naturale con quella umana, da cui possono nascere esperienze significative.

Peraltro le innovazioni sono condivise prevalentemente dalle realtà associative del no profit, da imprenditori coraggiosi e avveduti e da qualche

amministrazione locale particolarmente sensibile alla tematica del turismo sociale: siamo cioè alle prime sperimentazioni, condotte anche tenendo conto delle buone prassi realizzate all'estero, adeguate alla realtà culturale e sociale delle nostre località. Pare dunque particolarmente opportuno utilizzare uno strumento come un progetto europeo per realizzare esperienze significative che contribuiscano a consolidare sul piano culturale e fattuale il turismo sociale del terzo millennio. Le proposte che analizzeremo successivamente e che emergono dalla ricerca effettuata sul territorio ci sembra vadano in questa direzione.

Concludiamo questa parte introduttiva segnalando le problematiche più attuali delle attività turistiche rivolte alle persone disabili, che rappresentano una quota rivelante del turismo sociale, visto che comprendono oltre ai portatori di handicap anche diverse fasce di anziani con problemi di mobilità. In effetti sul piano dell'assistenza alle persone disabili si sono fatti molti progressi negli ultimi anni: va tenuto presente che ogni disabile costituisce un caso a sé e la percezione di un bisogno, o di una qualunque necessità connessa al turismo, è assolutamente soggettiva. La maggior parte dei turisti disabili viaggia per svago e divertimento o per far visita a parenti o amici e tende a muoversi più volte nel corso dell'anno e a distribuire maggiormente i propri viaggi, contribuendo così ad una destagionalizzazione degli arrivi. Si tratta in genere di persone che hanno una maggiore disponibilità di tempo libero e che in genere necessitano di informazioni chiare e dettagliate sull'accessibilità, di strutture e personale sanitario nei luoghi di villeggiatura, di mezzo di trasporto adatti. È molto importante delineare con precisione l'offerta turistica accessibile, per evidenziare eventuali lacune e verificare i meccanismi di interazione tra domanda e offerta. Va ricordata al proposito la normativa vigente sull'abbattimento delle barriere architettoniche: la legge n. 13/1989, relativa agli edifici privati, e il decreto del Presidente della Repubblica n. 503/1996, relativo invece agli edifici pubblici.

In Italia le strutture turistiche dedicate esclusivamente ai disabili sono pochissime e le altre strutture sono, nella maggior parte dei casi, inaccessibili o accessibili solo parzialmente. Vi è anche un problema di mancanza di informazioni specifiche nelle guide turistiche e negli opuscoli informativi, anche perché spesso le notizie relative all'accessibilità sono incomplete e superficiali, nonché basate su un'analisi soggettiva. In genere mancano informazioni utili sull'accessibilità degli ascensori, dei servizi igienici e dei percorsi per accedere ad un determinato edificio.

Un ruolo importante lo possono svolgere le associazioni e le cooperative sociali che si occupano di turismo sociale e che conoscono da vicino queste problematiche. Inoltre è importante che il personale sia formato ad interagire con questi turisti: talvolta è sufficiente un accorgimento di riguardo o qualche gesto particolare per permettere al turista di sentirsi a proprio agio; per fare ciò occorre una formazione accurata per i nuovi operatori ed un

aggiornamento professionale costante per chi lavora da tempo nelle strutture ricettive, ma che si è dedicato raramente all'accoglienza dei turisti disabili (Trucco, 2003).

## **9.2. Gli esiti dell'indagine**

In questa parte presentiamo gli aspetti più significativi emersi dalle interviste effettuate a testimoni privilegiati, quali amministratori dei comuni del territorio, operatori di turismo sociale, esponenti della società civile. Vengono dapprima evidenziate le esperienze già realizzate o almeno progettate, per poi descrivere le proposte degli intervistati circa le nuove possibili iniziative da implementare nel settore del turismo sociale. Si potrà notare che le realtà esistenti non sono molte e riguardano settori tradizionali di intervento, soprattutto i portatori di handicap e gli anziani: peraltro le iniziative descritte sono importanti per la popolazione locale e rappresentano un significativo punto di partenza per nuove attività, che tengano conto delle mutate condizioni sociali e delle sperimentazioni attuate negli ultimi anni in Italia e all'estero. Un altro aspetto su cui contare è la presenza di realtà associative e di volontariato, che da tempo si occupano di turismo sociale e responsabile. Proprio da queste iniziamo nella nostra rassegna delle esperienze in atto, anche perché il no profit è diffuso in modo capillare nell'ambito delle due zone interessate ed è quindi in grado di recepire in modo efficace i bisogni del territorio e di prospettare anche eventuali iniziative innovative o migliorative dell'esistente. Si tratta cioè di esperienze di riflessione, di formazione, di progettualità, che certamente stanno incidendo sul piano culturale e spingono amministrazioni e imprenditori ad avere una diversa sensibilità rispetto al turismo sociale, passo fondamentale per la realizzazione di nuovi interventi.

### *9.2.1. Esperienze*

In effetti a livello di associazionismo il bresciano può vantare una buona tradizione di impegno e partecipazione e non mancano iniziative anche nell'ambito turistico: è infatti sorto da quasi sei anni il Forum delle Associazioni di Promozione del turismo sociale, come racconta un suo rappresentante:

«Dal 2000 si sono messe insieme alcune associazioni e abbiamo fatto il Forum delle Associazioni di Promozione del turismo sociale. È un'associazione di secondo livello, vale a dire che racchiude queste associazioni che si occupano di turismo e promozione sociale sul territorio, in particolare bresciano, per fare

diciamo laboratori, formazione, e interventi sul discorso del turismo sociale e culturale; è un'associazione di volontariato, ci siamo iscritti anche all'albo della provincia. Le associazioni presenti sono appunto CTS, CTG Centro Turistico Giovanile, le ACLI, il CTA delle ACLI, Centro Turistico ACLI, l'AICS, ARCINOVA l'UISP e poi anche il TURES che è un'associazione di turismo responsabile» (37 – NO PROFIT)

Come si può notare il Forum per ora ha una funzione soprattutto consultiva e di confronto, più che operativa, anche se vi sono state interessanti iniziative di formazione e di sensibilizzazione sui temi del turismo sociale. A livello nazionale è attiva la Fitus, che proprio in questo periodo si trova in una fase di espansione, con l'implementazione di sedi regionali:

«Inoltre poi, va beh, sono anche responsabile, faccio parte del coordinamento regionale della FITUS, che sarebbe la Federazione Italiana turismo sociale. È un'associazione a livello nazionale che comincia adesso ad avere delle sedi regionali; non è recente, ha una decina d'anni e adesso si sta occupando di fare un po' da trait-d'union tra le varie associazioni locali. (37 – NO PROFIT).

Sempre in ambito associativo vanno segnalate le attività del Centro Turistico provinciale di una associazione di lavoratori che è diffusa a livello nazionale e che riguardano soprattutto il cosiddetto turismo sostenibile o responsabile, con viaggi organizzati secondo uno spirito solidale, nel rispetto sociale, culturale e ambientale dei luoghi visitati e nell'ottica della conoscenza con le popolazioni locali, come precisa la responsabile.

«Però si cerca di dare spazio al turismo sociale o anche responsabile nell'accezione più vera: nel senso che si promuove tutto quello che è turismo anche commerciale, però poi a fianco propone delle gite o delle visite di un giorno, due giorni, tre giorni, più sociali o culturali; si propongono anche dei percorsi dai quindici giorni in su di turismo responsabile in missione. (38 – NO PROFIT).

Sul piano istituzionale la provincia di Brescia sta realizzando un progetto sul turismo accessibile, con la verifica delle strutture ricettive e un'analisi dettagliata della situazione, in modo che si possano poi realizzare gli adattamenti del caso, che tengano conto delle diverse disabilità, come giustamente sottolinea un rappresentante di una realtà non profit, coinvolto come consulente in questo progetto:

«Attualmente ho un lavoro in corso proprio sul turismo accessibile nella provincia di Brescia, commissionato dalla provincia e che vedrà la luce immagino nel giro di uno o due mesi praticamente, e quindi ho dovuto condurre

un'inchiesta, diciamo, un po' tra gli albergatori del lago per vedere quale fosse la loro disponibilità, sia logistica, che la volontà per accogliere la clientela disabile, ecco. [...] Che cosa vuol dire verificare l'accessibilità? Vuol dire compilare delle schede di nostra creazione molto dettagliate con misurazioni, fotografie di stanze, bagni, ascensori, eventuali ostacoli, sale ristorazioni, calcolare la distanza e il tipo di terreno circostante i parcheggi, per offrire una serie di dati veramente utili che non si limitino a dire: questa struttura è accessibile o questa no, anche perché sarebbe impossibile stabilire se è accessibile o se non è accessibile, le disabilità sono tante e non si può pretendere che una persona con dei problemi di deambulazione lievi abbia gli stessi problemi di una persona in carrozzina» (37 – NO PROFIT)

Lo stesso intervistato aggiunge anche considerazioni sull'accoglienza dei disabili, una sorta di accessibilità psicologica e culturale che purtroppo talvolta incontra ostacoli "umani", sia da parte degli albergatori che degli altri turisti, che manifestano pregiudizi e dinamiche negative: il quadro diventa triste ma permette di affrontare i problemi in modo consapevole e realistico. Le barriere umane sono molto complesse da abbattere: occorre un lungo e paziente lavoro di tipo formativo e culturale, non facile in un contesto dominato da modelli artificiali e artificiosi.

«Allora secondo me c'è una differenza: sono le strutture magari più di vecchio stampo, e quindi in alcuni paesi, diciamo quelli storici del turismo bresciano, che non sanno recepire le possibilità di un nuovo tipo di turismo. A me sembra particolarmente strano questo perché si tratta comunque del turismo del lago, di un turismo da sempre improntato sia agli anziani, che ai tedeschi, che quindi sono persone che, voglio dire, non è il turismo dei teen ager che vanno in discoteca: è un turismo comunque in un certo senso sociale, nel senso più abituato alla tranquillità, alle terme, ai trattamenti di benessere, eppure continuano a persistere certe...certi pregiudizi diciamo. Questo dal punto di vista della volontà. Non si limita questo agli albergatori, si estende anche alle spiagge, per esempio accade questo: in spiagge che alle volte si rifiutano di accettare persone, gruppi di persone disabili, magari promettono un qualcosa, le persone vanno, si recano nel luogo di villeggiatura e una volta arrivati lì trovano dei comportamenti...ecco un po' di ostracismo da parte delle strutture. Dal punto di vista logistico invece, molte strutture sono accessibili, sicuramente quelle di più recente costruzione e quelle di un certo numero di stelle: diciamo che un quattro stelle è praticamente impossibile che sia inaccessibile» (37 – NO PROFIT)

Per fortuna ci sono anche esperienze 'simpatiche', che uniscono l'attenzione al disabile ad una buona redditività sul piano economico, come sempre il nostro esponente del non profit riferisce:

«C'è una spiaggia a Roma, non blasonata, si chiama semplicemente, potremmo dire, la Spiaggia di Salvatore; questo Salvatore è un esempio che faccio, è una persona, un napoletano che vent'anni fa andò in Germania e lì ha imparato l'esperienza con i disabili. Ora questo Salvatore è tornato in Italia, ha aperto una spiaggia accessibile, totalmente accessibile con i bagnini che fanno... accompagnano le persone sulla sedia adatta per l'acqua e le riportano indietro; piano piano si è aperto un suo albergo accessibile e con ristorante ovviamente, con i pulmini attrezzati che fanno la spola tra la spiaggia e l'albergo, e questo Salvatore è pieno tutto l'anno. Io incontro in autostrada regolarmente turisti tedeschi e appena vedo una carrozzina, dove vai? Da Salvatore» (37 – NO PROFIT)

Rimanendo nell'ambito delle istituzioni, un evento che in senso lato riguarda il turismo sociale è il D-Show, che si tiene presso il Centro Fiera del Garda di Montichiari ed è organizzato dalla provincia di Brescia, in collaborazione con la regione Lombardia e il comune di Montichiari. Si tratta di una manifestazione dove vengono presentati i più recenti ausili per la mobilità e il tempo libero dei disabili, che possono favorire anche la loro fruizione della vacanza e del turismo:

«Il D-Show riguarda la qualità della vita, la tecnologia al servizio della qualità della vita e certamente mette in mostra ciò che si fa anche per consentire la mobilità normale della gente eccetera, credo che aiuti anche gli aspetti poi turistici di movimento perché questa gente se si muove diventa turista, diventa sportiva, diventa... si parlava prima del golf, io ho visto su alcune riviste specializzate le attrezzature create per consentire anche a uno che ha... che è senza una gamba di giocare a golf, cioè cose straordinarie...» (2 – FUNZ)

Anche alcune comunità montane hanno intrapreso iniziative per gli anziani, ma non mancano attività relative al turismo scolastico, così importanti per formare turisti rispettosi di persone, luoghi e culture. In questa prospettiva sono interessanti le esperienze di un'associazione no profit che si occupa di educazione ambientale all'interno del Parco dell'Alto Garda Bresciano, come ci informa un suo rappresentante:

«Abbiamo lanciato una sfida che ci è piaciuta molto dentro il Parco dell'Alto Garda Bresciano: è quella di coinvolgere dentro un vasto progetto di valorizzazione ambientale le scuole e in particolare le scuole dei ragazzi che risiedono dentro il comune del parco, questo perché loro saranno i futuri operatori turistici di questa zona, più direttamente coinvolti, e allora iniziare già a far conoscere a loro questa opportunità sia di quelle consolidate sia di quelle moderne è un po' anche una sfida di tipo culturale» (36 – NO PROFIT)

Nei comuni che sono oggetto di intervento di Equal vi sono interventi per gli anziani, i giovani, i disabili. In un comune del mantovano, come ci riferisce un esponente politico dell'amministrazione, il turismo sociale consiste nelle tradizionali attività per gli anziani, a livello di tempo libero e di soggiorni terapeutici, mentre si ravvisa la necessità di una struttura per organizzare iniziative che coinvolgano i disabili:

«Il turismo sociale: noi abbiamo un centro anziani che organizza le attività. Il presidente del centro anziani organizza il venerdì e la domenica le tombolate e, soprattutto d'estate, qualche gita nei dintorni di un giorno. E annualmente facciamo i soggiorni terapeutici, quindi il mare o la montagna, quello che preferiscono. No, non abbiamo una struttura che possa essere di gruppi così grossi. Perché da qua ad esempio partono due pullman di anziani. Quindi non abbiamo la possibilità. Per i disabili, per esempio, ci vorrebbe una struttura adatta» (9 – POL)

Tra le iniziative dei privati citiamo l'esperienza di una realtà agrituristica nel mantovano, dove si intrecciano attività di vario genere, tutte rivolte ai disabili, dalla fattoria didattica, ai corsi di cucina, all'accoglienza domenicale delle loro famiglie. Il proprietario sottolinea la soddisfazione umana che prova nell'organizzare una realtà di questo tipo, anche se sul piano economico non si hanno, a suo parere, grandi vantaggi.

«Io penso di fare turismo sociale perché facciamo accoglienza ai disabili, i disabili stanno anche qua a dormire, non solo l'animazione, facciamo fattoria didattica, facciamo corsi di cucina per i CPS, i centri psichiatrici, facciamo le domeniche delle famiglie: i genitori, i nonni, i figli vengono qua a fare animazione e poi si fermano a pranzo, noi lavoriamo in quest'ottica perché non è tanto una scelta economica, il lavoro, è anche per avere la soddisfazione, nel senso che quel che prendo a fare turismo sociale, potrei prendere a fare un'altra cosa in azienda, io ho più soddisfazione a fare questa e quindi punto sul turismo sociale, però non è una scelta economica» (33 – IMPR)

Vi è un'altra realtà significativa di agriturismo, sempre nel mantovano, che come spiega l'amministratore delegato, evidenziando la portata sociale dell'iniziativa, ha appositamente attrezzato alcune stanze per i disabili.

«Noi come azienda agricola, e come agriturismo abbiamo pensato di fare questo: circa un anno fa abbiamo fatto una ristrutturazione che ci ha portato trenta posti letto, dieci di queste stanze che abbiamo fatto sono accessibili a disabili, cinque sono già attrezzate, stiamo sviluppando dei progetti verso il sociale, perché riteniamo che il turismo delle persone meno abili, non sia solo un fat-

tore economico a se stante, ma vi deve essere la possibilità per queste persone con problematiche di poter vedere le bellezze dei luoghi alla stessa maniera degli altri» (26 – IMPR)

Sul piano economico l'imprenditore riconosce i maggiori costi del turismo sociale ma auspica anche una sinergia con le amministrazioni locali, per ampliare ulteriormente l'offerta in modo sostenibile.

«Naturalmente diciamo che l'investimento economico che viene richiesto per fare una cosa del genere, è superiore al resto, però al di là di questo vediamo che c'è bisogno che qualcosa incominci veramente a livello privato o in accordo con le amministrazioni per fare un discorso di questo tipo. Noi lo abbiamo fatto a livello privato, le amministrazioni non ci hanno dato alcun appoggio, noi non abbiamo chiesto niente, però riteniamo che il turismo delle persone meno abili sia in crescita, proprio per un motivo che anche gli stessi operatori all'interno delle associazioni, stanno capendo che questi ragazzi, queste persone, hanno bisogno di vedere cose nuove per poter, anche come terapia, per riuscire ad essere più sereni, più rilassati, sia l'operatore che il ragazzo... Perché noi abbiamo l'opportunità di andare sempre in giro, nel senso che posso decidere in qualsiasi momento di muovermi, loro sono più legati, per cui il significato di una cosa del genere è grande» (26 – IMPR)

Sempre a parere del gestore dell'agriturismo il concetto di turismo sociale va poi allargato, nel senso che il turismo rurale ha una funzione ricreativa ed educativa, che non riguarda solo i portatori di handicap o altre categorie svantaggiate, ma un po' tutta la popolazione. In pratica l'agriturismo e le vacanze in campagna svolgono una funzione sociale rigenerante e insieme formativa per i cittadini stressati abituati a paesaggi artificiali. Una tesi che ha certamente delle buone ragioni, sia sul piano teorico che empirico, ma in questa ricerca restiamo ancorati alle finalità del progetto e quindi alla definizione tradizionale di turismo sociale, evidenziata nella prima parte di questo rapporto.

«Secondo me il turismo sociale non esiste, nel senso che sul turismo sociale potremmo spendere delle parole per dei giorni, vale solo la volontà di fare del turismo sociale, dopo le modalità su cos'è il turismo sociale, posso dirti che far turismo sociale è far venire gli ospiti da Milano, in un certo senso, portarli fuori dalla città e dargli la possibilità di vivere in un ambiente naturale, vedere com'è la campagna, vedere anche cos'è l'agricoltura al giorno d'oggi. Turismo sociale non è detto che sia sempre con persone che hanno handicap, ognuno lo vede a proprio modo, cioè il turismo sociale è una parola che è secondo me, particolare, si potrebbe anche pensare a un turismo per gli altri, cioè cosa facciamo noi per la società» (26 – IMPR)

Complessivamente possiamo notare che le esperienze concrete non sono molte, ma alcune sono particolarmente significative perché intraprese con uno spirito nuovo, che lascia presagire la possibilità di una loro diffusione ad altre amministrazioni locali e ad altre realtà imprenditoriali. Sembra cioè di assistere ad un passaggio culturale lento ma progressivo verso il pieno inserimento del turismo sociale nel panorama complessivo dell'offerta turistica. Occorre probabilmente accompagnare e incoraggiare queste iniziative con sostegni economici, sinergie pubblico-privato, risorse umane adeguatamente formate, in modo tale che gli inevitabili problemi ed ostacoli legati ad ogni innovazione, siano superati senza troppe difficoltà.

### *9.2.2. Le proposte*

Le cinque proposte emerse dalla ricerca sono tutte interessanti e sono in genere collocate a metà strada tra tradizione e innovazione, in un giusto equilibrio tra spinta al cambiamento e utilizzo delle migliori risorse consolidate.

a) La prima proposta operativa, suggerita dal responsabile di una realtà no profit, di cui abbiamo già ascoltato alcuni pareri a proposito del turismo sociale, riguarda la gestione di un ostello o di una casa per ferie, laddove la zona del Garda vede la presenza di alberghi di lusso o comunque costosi, a fronte di una carenza di strutture più economiche. Si potrebbe anche immaginare una serie di case per ferie dislocate nel territorio e messe tra loro in rete. Sarebbe un modo per consentire anche a fasce della popolazione non privilegiate e a giovani studenti di poter trascorrere le vacanze presso il Garda, conquistando così nuove categorie di turisti, che in futuro potrebbero utilizzare anche realtà più "prestigiose".

«Anche perché manca una rete di casa vacanza anche in provincia di Brescia che non siano proprio alberghi, quindi dagli ostelli alle case per ferie, o che non siano case vacanza strettamente chiuse nel senso che... Anche perché poi il turismo giovanile se oggi usa magari ostelli domani può usare anche alberghi o altre strutture. Potrebbero anche poi essere messe in rete e anche diciamo evidenziate, perché poi la statistica non considera questa parte turistica, perché analizza solo i dati degli alberghi...» (37 – NO PROFIT)

b) Lo stesso esponente del mondo no profit propone due iniziative di mobilità sostenibile, che facilitino il trasporto dei turisti, dei taxi acquatici sul lago, più agili e agevoli delle navi-traghetto, e un servizio di noleggio biciclette, per attraversare comodamente i paesi del Garda, ammirando luo-

ghi e panorami, gustando l'enogastronomia locale ed evitando di intasare ulteriormente di traffico quelle zone.

«Beh potrebbe essere un'iniziativa che favorisce la mobilità sostenibile, quindi potrebbero essere perché no, una serie di taxi acquatici oppure di noleggio biciclette che si possano lasciare da una parte all'altra del paese... Eh certo, spostarsi magari tra i vari porticcioli piuttosto che usare la...che non sia proprio la Navi Garda, che sono navi grosse. A Sirmione ci sono i taxi che però costano... Favorire diciamo la mobilità un po' più leggera, sostenibile e veloce, soprattutto quando ci sono i giovani e i gruppi di giovani, e l'integrazione magari degli autobus con questi mezzi su cui si può caricare la bici» (37 – NO PROFIT)

c) Una proposta sicuramente originale è quella formulata dal funzionario della provincia di Brescia, che ritiene utile introdurre un servizio d'assistenza ai ragazzi che il sabato notte nella zona del Garda sono reduci dalle discoteche e dai locali e che spesso sono in preda all'alcol, se non alle droghe. L'idea è quella di accompagnarli con dei taxi a dei ricoveri notturni, dove possano restare fino al mattino, magari accolti da una sana colazione. Naturalmente questo servizio richiederebbe la collaborazione degli Enti pubblici, in particolare dei Comuni dell'area interessata, e delle forze dell'ordine. Si tratta peraltro di un contesto complesso, perché da un lato investe la libertà delle persone e dall'altro può indicare una certa difficoltà a svolgere un'azione preventiva su adolescenti e giovani. Tuttavia ci sembra che meriti di essere considerata per questo progetto Equal, lasciando ad altri interventi delle istituzioni pubbliche il compito di prevenire comportamenti pericolosi e devianti.

«Per valori ambientali intendo dire anche, sul Garda ci sono le discoteche, nelle discoteche si sta lì fino alle quattro, alle quattro ci sono migliaia di ragazzi che girano, non lo so, qualcuno potrebbe anche dire, cosa facciamo in questa fascia per dare un servizio a qualcuno, che la comunità farebbe anche bene a pagare: questo intendo dire potrebbe essere un altro ruolo del Pubblico, cioè dire, se queste cooperative di servizio mi mettono i taxi collettivi per portare a casa ragazzi che hanno bevuto, che sono fatti eccetera, non posso pensare che siano i ragazzi che pagano il taxi collettivo perché non accadrebbe mai, perché insomma alla fine bisogna anche essere realisti. Però voglio dire potrebbe anche essere che una serie di Comuni mi dica: per mettere in piedi questo servizio mi costa diecimila euro l'anno, però se risparmio cinque incidenti anche in termini di costo sociale eccetera ho già, voglio dire, ampiamente recuperato. Cioè credo che potrebbe essere il Pubblico che si accolla alcuni oneri come suo ruolo ulteriore di supporto al turismo. Così come la gestione di un bed & breakfast provvisorio che serva a tenere questi ragazzi o quelli più esagitati quando...è chiaro che è una cosa da fare d'accordo con la polizia... Qualche passo bisogna co-

minciare a farlo e credo che lì si possa cominciare a ragionare in termini di dire, proviamo a vedere cosa potrebbero fare delle cooperative di servizio, nel senso che sono anche quelle che potrebbero richiedere dei costi poi sociali sostenibili» (14 – FUNZ)

d) Proposte più tradizionali ma di certo particolarmente indicate per il turismo e il tempo libero dei disabili e per il reinserimento sociale di giovani in difficoltà, sono quelle suggerite da un altro esponente delle realtà no profit: un agriturismo che pratichi ippoterapia (ovviamente con personale competente), che realizzi dei corsi sull'allevamento, la coltivazione, il giardinaggio, la ristorazione. Inoltre in questa realtà si potrebbero gestire percorsi di sensibilizzazione ambientale ed anche produrre alimenti biologici, che rispettino la naturalità dei prodotti. Un agriturismo dunque completo e funzionale, in grado di rispondere ai bisogni di utenze diverse e di sostenere in modo efficace anche l'aspetto economico.

«Aggiungiamo qualcosa tipo l'ippoterapia, a Brescia ci sono già associazioni che si occupano di questo; aggiungiamo un piccolo maneggio, un centro polifunzionale dove si insegna un mestiere, il coltivatore, l'allevatore, il produttore, il giardiniere o il vivaista; mantenere il discorso di ispirazione alberghiera, quindi sia insegnare sia a fare ristorazione che a servire, che a gestire appunto la ricettività: quindi un piccolo agriturismo con ricettività. In questo agriturismo si potrebbero anche tenere degli eventi, dei corsi, si potrebbero insegnare delle cose ad un pubblico particolare. Potrebbe esserci qualche cooperativa a scopo di produzione alimentare: io quella la vedrei tanto, perché c'è l'attività comunque in campagna e la produzione diretta che sono diciamo dei classici per l'inserimento dei ragazzi con problemi anche mentali magari. Quindi mettere su qualche agriturismo. Io queste le vedo tutte idee che potrebbero essere vincenti e già spesso chi si rivolge all'agriturismo è già predisposto a un tipo di turismo un po' più sociale» (40 – NO PROFIT).

e) Sul piano dell'educazione ambientale interviene anche la responsabile provinciale di un Centro Turistico di un'associazione di lavoratori di carattere nazionale, che sottolinea la crescente richiesta formativa delle scuole e il diffondersi di associazioni che si occupano dei temi dell'ambiente; anche le amministrazioni locali stanno diventando più sensibili a questi aspetti, per cui vi è un'attenzione che può consentire sinergie positive.

«Sì, allora percorsi di educazione ambientale sì, ma anche perché sono abbastanza richiesti, nel senso che comunque la scuola ha investito sicuramente nell'ambito del laboratorio didattico, dell'educativa ambientale e poi al di là della scuola ci sono tantissime associazioni molto più di ieri e di anni fa, quindi che si occupano di ambiente, quindi organizzano percorsi, visite guidate e sen-

sibilizzano, che è la cosa fondamentale, perché poi se manca comunque una cultura verso, diventa difficile poi implementare qualsiasi azione. Poi va beh ho visto che molte Amministrazioni comunque si stanno muovendo in quest'ambito: se magari fino a pochi anni fa facevano un po' di orecchie da mercanti adesso stanno investendo anche loro» (38 – NO PROFIT)

In effetti il parco naturale è un ambiente che si presta particolarmente ad iniziative legate al turismo sociale, soprattutto da quando la concezione meramente conservativa del territorio ha lasciato spazio ad iniziative di sviluppo economico e sociale, nel rispetto delle dimensioni della sostenibilità. Anche la 'vecchia' guida naturalistica ha lasciato il posto ad operatori preparati sul piano metodologico e comunicazionale oltre che contenutistico<sup>2</sup>. In questa prospettiva riveste un'importanza strategica la figura dell'educatore ambientale, che sviluppa percorsi educativi e programmi di ricerca volti ad accrescere la cultura del territorio del parco.

Il compito dell'educatore ambientale è quello di mostrare la funzione comunicativa del parco, che si apre alle risorse culturali e sociali della comunità e che evidenzia le opportunità che l'ambiente protetto può offrire. Accrescere la consapevolezza e la responsabilità ambientale nelle agenzie educative locali significa fornire una prova concreta di un modello culturale diverso da quello urbano: il parco diventa uno dei luoghi ecologici possibili per soddisfare quei bisogni relazionali, affettivi e sociali che migliorano la qualità della vita e la cui mancanza è spesso all'origine del disagio sociale.

<sup>2</sup> Colombo T., *Nuovi compiti per il lavoro socio-educativo tra ambiente e disagio*, in Villa F. e Agustoni A. (a cura di), *Disagio e ambiente*, Vita e Pensiero, Milano, 2002.

### 9.3. Conclusioni

L'ultima considerazione riguarda le modalità d'attuazione dei progetti e delle iniziative riguardanti il turismo sociale: sia un politico dell'amministrazione provinciale di Brescia, che la responsabile della realtà associativa no profit appena citata, evidenziano l'importanza della collaborazione tra realtà pubbliche e private e, in particolare, la sinergia con le associazioni e i movimenti di volontariato, che sono numerosi in tutto il territorio bresciano. In questo modo si possono evitare dispersioni di risorse umane ed economiche, in una programmazione intelligente e adeguata ai bisogni degli utenti. Non si tratta di un compito facile, tuttavia è opportuno superare le reciproche diffidenze e perplessità tra pubblico e privato, a tutto vantaggio dell'efficacia ed efficienza delle iniziative. La sfida da vincere è quella di coniugare una dimensione etica di grande rilievo, come quella del turismo sociale, e le regole dell'economia e del mercato:

«A fianco di questo, io credo, può nascere poi una forte collaborazione con una serie di gruppi di volontariato, che fortunatamente nel bresciano sono presenti e che però spesso sono penalizzati nella loro funzione proprio per la carenza del passaggio che dicevamo prima, no? E allora anche qui fare sistema fra la Pubblica amministrazione che mette a disposizione beni e strumenti, e gruppi di volontariato, può nascere tutto ciò che a queste fasce può fare gioco (2 – POL).

«Siamo piuttosto piccoli a livello d'impresa, quindi da soli si fa veramente fatica. La cosa interessante però sarebbe partecipare a dei progetti legati all'economia sociale o legati al turismo sociale. Se venissero proposti da associazioni magari più grandi che fossero in grado magari di cofinanziare nel caso piuttosto che dagli Enti Pubblici...perché no? Perché vedo che purtroppo anche tutte le varie iniziative di turismo sociale o turismo responsabile sono demandate a delle associazioni che si basano sul volontariato e sono comunque piccole. Di conseguenza hanno la forza che hanno e quindi non possono neanche proporre molto di più se non a dei prezzi poco concorrenziali» (38 – NO PROFIT)

Queste indicazioni, fornite dagli intervistati nella ricerca condotta nelle province di Brescia e di Mantova, ci sembra possano essere in qualche modo estese a tutto il nostro Paese, come emblematiche delle incoraggianti prospettive ma anche dei complessi problemi che il mondo del turismo sociale dovrà affrontare nei prossimi anni.

Va segnalato che una quota significativa della popolazione italiana non ha le possibilità economiche per potersi recare in vacanza, possedendo un reddito al di sotto della media pro-capite, che talvolta non è sufficiente ad acquistare i beni essenziali per una vita dignitosa: si tratta in particolare di

pensionati soli, famiglie monogenitoriali e famiglie numerose monoreddito<sup>3</sup>. Certo il turismo è un bene di cittadinanza ma non può essere considerato un bene essenziale, per cui è naturale che venga data la priorità ad interventi per il lavoro, l'abitazione, l'istruzione, la sanità, l'assistenza; inoltre va considerato che siamo in una fase di sostanziale riduzione dello stato sociale, sia sul piano progettuale che d'investimenti economici; tuttavia sembra importante mantenere o sviluppare per queste fasce di popolazione più disagiate quelle forme di turismo sociale che negli anni Cinquanta avevano ampliato la partecipazione degli italiani alle vacanze. Questa politica per il turismo sociale si può avvalere di una rete d'organismi e associazioni del non profit, che sono attivi da molto tempo in questo settore e possono garantire qualità ed esperienza negli interventi.

Nello specifico il basso lago di Garda e l'alto mantovano costituiscono ambienti naturali ed umani, che si prestano sicuramente all'attuazione di significative iniziative di turismo sociale, nell'ottica dello sviluppo del territorio, della valorizzazione delle risorse locali, della promozione di forme alternative e innovative di fruizione del tempo libero e delle vacanze. Abbiamo visto (cfr cap. 3) l'importanza del loisir per la vita delle persone, in un contesto sociale caratterizzato dal consumismo e dalla fragilità dei rapporti interpersonali; il turismo rappresenta il momento del ricupero delle relazioni e dell'identità: occorrono dunque servizi e strutture adeguate in un sistema territoriale ben integrato, specie nell'ambito del turismo sociale, che riguarda fasce di popolazione più disagiate di altre. Ma proprio dalla pratica di modelli diversi di turismo possono nascere esperienze di condivisione e di amicalità, che vanno al di là del tempo della vacanza e conducono alla riscoperta dell'alterità.

<sup>3</sup> Cfr. Ranci C., *Le nuove disuguaglianze sociali in Italia*, il Mulino, Bologna, 2002.



*III. Il processo di valutazione del progetto Equal*  
*“Il tempo libero si fa impresa”*



## *10. La costruzione del percorso di valutazione e le aspettative dei partner*

di Chiara Cavagnini e Ilaria Marchetti<sup>1</sup>

Il lavoro di monitoraggio e valutazione del progetto Equal ha visto l'équipe dell'Università Cattolica impegnata a partire dalle prime fasi del progetto. Come meglio descritto nella prima parte di questo testo, il progetto di sviluppo prevedeva, dentro la macro-fase modellizzazione, un'azione trasversale di valutazione degli obiettivi, in particolare del rapporto fra le aspettative dei partner e la percezione dei risultati ottenuti nelle tre macro-fasi del progetto: a) gestione del progetto, b) modellizzazione e c) sperimentazione.

Accade che valutazione e ricerca valutativa siano utilizzati come sinonimi; al fine di comprendere il disegno della ricerca di seguito descritto, è, invero, necessario fare una distinzione preliminare fra le due. Seguendo Bezzi, possiamo dire che la valutazione, intesa nel senso professionale e non comune del termine, è in generale «un'attività utile a costruire un giudizio argomentato per un fine» (Bezzi, 2003: 29) secondo ragioni che attingono al proprio sapere, al pre-giudizio, all'analisi sommaria e grossolana, basata sostanzialmente sul buon senso; di contro, quando l'argomentazione addotta si fonda su informazioni precise, raccolte attraverso strumenti specifici e pianificati allora siamo di fronte alla ricerca valutativa.

La valutazione contiene la ricerca valutativa e quest'ultima è il cuore della prima. La ricerca valutativa è inserita in un processo di valutazione indirizzato verso un fine, altrimenti la prima è semplice ricerca. In sostanza, la valutazione è più ampia della ricerca valutativa proprio perché comprende anche ciò che sta al fuori della ricerca in senso stretto la quale, invece, risponde a regole tipiche della ricerca sociale.

<sup>1</sup> In particolare i par. 10.1. e 10.2. sono opera di Ilaria Marchetti; Chiara Cavagnini ha scritto il par. 10.3.

Nel nostro caso, parliamo di ricerca valutativa dentro la valutazione: una ricerca progettata secondo finalità e obiettivi, definita da criteri e indicatori e supportata da tecniche e strumenti.

Mantenendo come riferimento il punto di vista dal quale abbiamo costruito il piano di ricerca (si veda il cap. 2, prima parte), qui di seguito è presentato il piano di ricerca.

### 10.1. Il disegno della ricerca valutativa

Il disegno di una ricerca valutativa, così come di una ricerca sociale, basato sull'approccio costruttivista/pragmatista non è un *format* immutabile dal quale è impossibile distanziarsi; non è un

«kit di tecniche acquistabili al supermarket della valutazione [...] Il disegno è un percorso. Un po' come un viaggio [...] un progetto non serve per irrigidire il viaggio, eliminare le sorprese, standardizzare le nostre azioni, ma per consentirci di governare l'imprevisto che pure cerchiamo; di cambiare mete se è necessario; di gestire i compagni di viaggio, che si sono affidati a noi, assicurando comunque una meta, possibilmente la migliore» (Bezzi, 2003: 162).

Il piano di ricerca è vincolo nella misura in cui risulta importante seguirlo per non perdere il senso e la cornice del processo valutativo ed è risorsa in quanto fa cartina di tornasole della fattibilità e della solidità della ricerca stessa. In altre parole, modificare un piano di ricerca *in itinere*, soprattutto se condiviso con l'evaluando, fornisce significati e informazioni che non possono essere trascurati dall'equipe di valutazione e che devono rientrare nel processo valutativo stesso.

Nel nostro caso, il disegno di ricerca (allegato 2) ha costituito tanto un vincolo, al fine di raggiungere gli obiettivi concordati preliminarmente con la committenza, quanto una risorsa che ha disvelato dinamiche e interazioni importanti fra i partner del progetto e finalità trasversali a tutti i progetti di sviluppo non menzionate nel formulario, ma previste implicitamente dalla regione Lombardia, come, ad es. la necessità che il progetto costruisse un modello di riferimento d'azione per i piani di sviluppo locale.

Solo dopo avere identificato e condiviso le finalità della valutazione, attraverso alcuni incontri con i coordinatori del progetto, e dopo aver verifi-

cato le risorse disponibili<sup>2</sup>, sulla base del formulario presentato alla richiesta di finanziamento e dell'intervista al project manager, l'èquipe ha individuato quattro obiettivi focali sui quali porre attenzione: a) costruzione di reti e interazioni fra i partner del progetto (obiettivo trasversale al progetto); b) acquisizione da parte dei partner progettuali di una conoscenza circa i bacini occupazionali e i modelli di sviluppo e di imprenditorialità giovanile (obiettivo delle macro-fasi modellizzazione e strutturazione di network<sup>3</sup>); c) costruzione e avvio di imprese (obiettivo della macro-fase sperimentazione); d) definizione di un modello d'intervento esportabile (obiettivo implicito di ogni progetto di sviluppo).

Per i primi tre obiettivi sono stati individuati dapprima i rispettivi aspetti specifici, trasformati in *criteri di valutazione*; ogni criterio è poi stato soddisfatto dall'esplicitazione di *indicatori*, ossia quelle caratteristiche che appartengono ai criteri stessi e che sono osservabili e misurabili.

La misurazione di ogni indicatore è stata affidata ad alcuni *strumenti di rilevazione*, condivisi dapprima con il coordinatore del progetto e successivamente con tutti i partner, anche secondo la necessità di verificare la fattibilità del disegno di ricerca (si veda cap. 2).

Di seguito sono descritti criteri e indicatori d'ogni singolo obiettivo progettuale e si fa cenno agli strumenti che saranno descritti in modo dettagliato nel paragrafo successivo. Soprattutto a fronte dell'approccio utilizzato, è chiaro che non tutti i passaggi previsti dal piano di ricerca hanno trovato una realizzazione concreta ed altre azioni non preventivate sono state messe in campo, al fine di comprendere nella valutazione gli aggiustamenti messi in campo in corso d'opera. Qui di seguito, pertanto, sarà descritto il piano di ricerca così com'è stato pensato; sarà nel corso della descrizione dei risultati che si provvederà a dar conto delle modifiche introdotte.

<sup>2</sup> Le risorse rilevate sono state sia di tipo economico, sia di tipo umano. Il gruppo di ricerca ha, infatti, chiesto a tutti i componenti della partnership di individuare un proprio referente per la valutazione e le persone disponibili a supportare la ricerca valutativa, chiarendo al coordinatore del progetto la necessità che i tutti fossero coinvolti nell'intero processo di ricerca. Come già rilevato nel cap. 2, la buona riuscita di un processo di valutazione dipende in gran parte dalla partecipazione degli attori sociali dell'azione, spesso unici detentori delle informazioni di cui il valutatore necessita.

<sup>3</sup> Per quanto concerne gli obiettivi della macro-fase 3 (strutturazione di network) l'èquipe di ricerca dell'Università Cattolica, in accordo con la committenza, non si è occupata della valutazione né del percorso formativo previsto, né della stesura delle linee guida per programmare interventi di politica attiva che è stato invece affidato al partner capofila CFP Zanardelli.

### 10.1.1 La costruzione di rete e le interazioni fra i partner

Per quanto concerne il primo macro obiettivo (costruzione di rete e interazioni fra partner), il piano di ricerca ha individuato tre *criteri*:

1. la costruzione di rete;
2. la soddisfazione dei partner;
3. l'efficacia (obiettivi attesi, non attesi, positivi e negativi).

Gli *indicatori* previsti con riferimento a (1) “la costruzione di rete” erano (1.a) la registrazione del grado di partecipazione e del numero delle interazioni instaurate fra i partner e (1.b) la registrazione del grado di soddisfazione dei singoli partner con riferimento alle interazioni instaurate. La raccolta d'informazioni in quest'ambito ha previsto l'uso di una griglia ad uso dei diversi partner, protocollata sotto il nome di “griglia delle interazioni”. Ad ogni partner è stato chiesto di compilare tale scheda, successivamente ad ogni incontro di tipo formale e informale con altri partner.

L'*indicatore* individuato dal piano di ricerca con riferimento a (2) “la soddisfazione dei partner” era (2.a) la rispondenza fra le aspettative iniziali e il raggiungimento degli obiettivi in sede finale.

La rispondenza fra aspettative e risultati finali ha previsto la somministrazione di un'intervista semi-strutturata ex ante l'avvio del progetto a tutti i referenti partner da ripetersi ex post a conclusione del progetto stesso. Gli *indicatori* individuati dal piano di ricerca con riferimento, invece, a (3) “l'efficacia del progetto” erano: (3.a) la registrazione degli obiettivi raggiunti/non raggiunti, previsti dal progetto e (3.b) la registrazione di obiettivi raggiunti non attesi dal progetto. Tale registrazione è stata possibile attraverso la somministrazione della sopracitata intervista ex ante, ripetuta anch'essa in sede finale del progetto.

La sintesi grezza in sede di monitoraggio dei dati raccolti ha permesso di cogliere per tempo le difficoltà che stavano all'orizzonte. In questa fase, infatti, si è rilevata una situazione di “stallo relazionale” ben prima dell'implementazione delle imprese nella quale il partner coordinatore del progetto ha evidentemente sostenuto.

Come ben descritto nel par. 10..3, la rilevazione delle difficoltà riscontrate a livello relazionale ha consentito ai partner di porre rimedio al problema e soprattutto l'azienda Zanardelli ha messo in campo dispositivi di recupero finalizzati a rivitalizzare i gruppo di lavoro.

### 10.1.2 L'acquisizione da parte dei partner di una conoscenza circa i bacini occupazionali e i modelli di sviluppo e d'imprenditorialità giovanile

Per quanto riguarda il secondo macro obiettivo (acquisizione da parte dei partner progettuali di una conoscenza circa i bacini occupazionali e i modelli di sviluppo e d'imprenditorialità giovanile), il piano di ricerca ha individuato cinque criteri:

- 1 acquisizione da parte dei partner di strumenti conoscitivi e di un linguaggio comune circa lo sviluppo d'imprenditorialità giovanile nelle zone obiettivo del progetto;
- 2 individuazione di buone prassi di sviluppo;
- 3 condivisione di strumenti di lavoro e buone pratiche fra i partner;
- 4 percezione da parte dei partner di avere un quadro esaustivo circa i bacini occupazionali;
- 5 percezione da parte dei partner della validità della ricerca nella parte sugli studi di fattibilità.

Anche in questo secondo caso, ogni criterio è stato soddisfatto dall'individuazione d'indicatori. Il piano di ricerca prevede, infatti, che (1) "l'acquisizione da parte dei partner di strumenti conoscitivi e di un linguaggio comune circa lo sviluppo d'imprenditorialità giovanile nelle zone obiettivo del progetto" sia soddisfatta dai seguenti indicatori: (1.a) la chiarezza espositiva del *report* di ricerca e (1.b) il grado di diffusione dei risultati fra i partner.

Il secondo criterio (2) "l'individuazione di buone prassi di sviluppo" prevede la misurazione dei seguenti indicatori: (2.a) la soddisfazione dei partner con riferimento all'individuazione di buone prassi e (2.b) il grado d'eterogeneità delle esperienze analizzate.

Gli strumenti previsti dal piano, al fine di misurare gli indicatori del secondo criterio, sono: un questionario *ex ante* e uno *ex post*, la stesura del *report* di ricerca e del catalogo delle buone prassi.

Per quanto riguarda il terzo criterio (3) "la condivisione di strumenti di lavoro e buone pratiche fra i partner", l'indicatore individuato è: (3.a) la percezione dell'incremento di conoscenza dei partner con riferimento ai bacini occupazionali e alle buone prassi individuate.

Anche per quanto riguarda la misurazione di quest'indicatore gli strumenti utilizzati sono stati il questionario *ex ante* e il questionario *ex post*.

Con riferimento al quarto criterio (4) "la percezione da parte dei partner di avere un quadro esaustivo circa i bacini occupazionali", gli indicatori previsti sono: (4.a) la percezione da parte dei partner dell'incremento di conoscenza con riferimento ai bacini occupazionali; (4.b) la soddisfazione dei partner con riferimento alla ricerca; (4.c) il grado d'utilità della ricerca nel

processo d'individuazione dei bacini occupazionali e (4.d) il grado di coinvolgimento/interazione fra i partner nel processo di ricerca.

Anche per la rilevazione di questi indicatori si prevede l'uso dei questionari *ex ante* ed *ex post* delle interviste *ex ante* ed *ex post*.

L'ultimo criterio (5) "la percezione da parte dei partner della validità della ricerca nella parte sugli studi di fattibilità" prevede la misurazione dei seguenti indicatori: (5.a) la valutazione da parte dei partner dello scostamento fra il piano d'implementazione d'impresa e l'effettiva attivazione delle imprese e (5.b) il rapporto fra il piano di fattibilità e l'effettivo funzionamento delle imprese.

### *10.1.3 La costituzione e l'avvio delle imprese*

Al fine di valutare il terzo ed ultimo macro obiettivo "la costruzione e avvio d'impresa", il piano di ricerca ha previsto l'analisi dei seguenti criteri:

- 1 l'individuazione di politiche di sostegno alle neo-imprese (seguendo la finalità implicita dei progetti di sviluppo, strettamente legata, come già si scriveva, alla definizione di un modello esportabile);
- 2 la costituzione di un gruppo di management, ossia un "incubatore di impresa";
- 3 creazione di network d'accompagnamento;
- 4 avvio delle imprese;
- 5 la sostenibilità delle imprese;
- 6 la soddisfazione dei partner e degli utenti finali.

Il primo criterio (1) "l'individuazione di politiche di sostegno alle neo-imprese" avrebbe dovuto essere valutato misurando due indicatori: (1.a) l'esistenza di linee di lavoro fra partner coinvolti nella macro fase sperimentazione e (1.b) la percezione da parte dei coordinatori delle imprese dell'esistenza di politiche di lavoro costruite dai partner della macro fase sperimentazione.

Il secondo criterio (2) "la costituzione di incubatore di impresa" è stato valutato considerando tre indicatori: (2.a) il numero e la tipologia dei soggetti coinvolti nel percorso di formazione, (2.b) le tipologie e le strategie di intervento dei partner coinvolti nella macro-fase sperimentazione e (2.c) i canali di finanziamento individuati.

Nella valutazione del terzo criterio (3) "la creazione di network di accompagnamento" si sono considerati: (3.a) la tipologia dei soggetti firmatari coinvolti nella costituzione di imprese in rapporto al target del progetto, (3.b) le azioni, gli strumenti e i metodi di accompagnamento, (3.c) il nume-

ro e la tipologia degli interventi accompagnati e, infine, (3.d) il grado di autonomia delle neo-imprese.

Il quarto criterio (4) “l’avvio delle imprese” è stato misurato analizzando: (4.a) il numero e la tipologia dei profili professionali innovativi coinvolti, (4.b) la tipologia delle imprese, (4.c) le procedure di attivazione delle imprese e le modalità di gestione degli *empasse*, (4.d) l’attivazione delle azioni imprenditoriali ed infine (4.e) la numerosità e la tipologia della popolazione target coinvolta nelle imprese.

Il quinto criterio (5) “la sostenibilità delle imprese” prevedeva la misurazione di due indicatori: (5.a) la percentuale di imprese che superano i 12 mesi di vita e (5.b) l’andamento dell’impresa.

L’ultimo criterio (6) “la soddisfazione dei partner e degli utenti finali” è stata, invece, valutata sulla base dell’analisi (6.a) della rispondenza fra le aspettative iniziali e i risultati attesi e (6.b) l’individuazione di obiettivi inattesi raggiunti dal progetto in sede finale.

Tutti i criteri e i rispettivi indicatori riguardanti il terzo macro-obiettivo avrebbero dovuto essere rilevati, in sede di valutazione dei risultati e degli impatti, attraverso l’uso di interviste *ex post* l’avvio delle imprese ai referenti partner coinvolti nella macro-fase sperimentazione e ai coordinatori delle imprese; vista la ricalibratura del progetto, a causa della mancata implementazione delle imprese, quest’ultima parte è stata sostituita con un’intervista *face to face* a tutta la PS, allo scopo di comprendere i motivi del parziale fallimento del primo bando e il processo di ricalibratura, descritti nel cap. 12.

## 10.2. Gli strumenti della ricerca valutativa utilizzati

Uno dei problemi che comunemente si riscontra nell’elaborazione di strumenti di valutazione è legato al passaggio dall’impostazione teorica alla rilevazione pratica. Non è raro prendere atto della difficoltà di gestire, nei contesti formativi e a costi organizzativi contenuti, gli strumenti di monitoraggio e valutazione proposti (Nicoli, Palumbo 2005).

Il piano di valutazione, infatti, ancor prima d’essere impeccabile dal punto di vista della ricerca sociale, dev’essere applicabile alla realtà di riferimento; è, pertanto, indispensabile che il committente si sinceri delle risorse che potrà mettere in campo così che l’impegno previsto dalla compilazione degli strumenti di valutazione non fosse lontano dalla portata del committente stesso. Nel processo d’individuazione degli strumenti abbiamo cercato di tenere in considerazione le risorse che ogni partner avrebbe potuto mettere in campo, al fine sia di costruire modalità di rilevazione adatte al contesto, sia di ridurre il più possibile gli oneri della valutazione. Per questi motivi, da un lato, abbiamo costruito strumenti di rilevazione rispondenti a

più indicatori (in modo da ridurre al massimo le somministrazioni e il conseguente impegno dei referenti partner) e, dall'altro, abbiamo condiviso il piano di ricerca con tutti i partner con lo scopo di far emergere eventuali aspetti troppo onerosi.

Essendo una ricerca valutativa complessa di un progetto altrettanto articolato, è stato chiesto ai diversi partner di individuare un referente per la valutazione al quale l'equipe avrebbe potuto far riferimento. Gli strumenti di rilevazione sono stati, pertanto, somministrati ai suddetti referenti per nome e per conto delle diverse organizzazioni coinvolte.

Ogni strumento costruito ha cercato di rispondere ai criteri di semplicità, chiarezza (non equivocità) e riproducibilità. La *semplicità* garantisce che tutti sappiano utilizzare lo strumento (es. compilare un questionario, una scheda); la *chiarezza* permette agli strumenti di non essere utilizzati per altri scopi rispetto a quelli progettati; se uno strumento è chiaro lo sarà anche il suo *output*, se è equivoco i risultati saranno incerti, inutilizzabili. La *riproducibilità* riconosce agli strumenti individuati la possibilità di poter essere utilizzati altre volte, di poter essere trasferiti all'interno di programmi di ricerca simili e pertanto di poter *testare* un modello di valutazione.

Quando uno strumento durante la somministrazione non risulta chiaro, semplice e/o riproducibile o seppure le risorse impiegate dagli attori superano quelle a disposizione, è possibile e importante che l'equipe di ricerca si interroghi e trovi degli aggiustamenti in corso d'opera. Entriamo ora nel merito dei singoli strumenti.

*a. Le griglie delle interazioni fra partner rilevate nel corso del progetto e l'intervista in itinere (allegato 3)*

Al fine di raccogliere *input* sulle interazioni e la costruzione di rete fra i partner, così come previsto dal piano di ricerca, l'equipe ha costruito una griglia per rilevare il numero e la qualità delle interazioni instaurate fra i diversi partner del progetto. Tale griglia è stata compilata periodicamente da novembre 2005 a maggio 2007 e prevedeva che ogni referente per la valutazione segnalasse la data di ogni incontro (formale e informale), le persone presenti, se l'obiettivo dell'incontro era stato raggiunto e con quale grado di soddisfazione. Tale strumento aveva lo scopo di misurare il numero e la qualità delle interazioni fra i partner, così da poter costruire una mappa dei processi attraverso i quali il progetto ha permesso o meno di costruire rete fra gli attori progettuali.

Nonostante la condivisione raggiunta con i partner del progetto circa l'adeguatezza dello strumento, la compilazione della griglia, ha risentito di un impiego di risorse non previsto dai singoli partner ed è stato particolarmente difficile raccogliere il materiale completo. Tale inadeguatezza ha spinto

l'equipe di ricerca ad aggiungere alcune domande al questionario *ex post* e a somministrare un'intervista *in itinere* ai coordinatori di macro-fase, così da poter avere un quadro sintetico della percezione che ogni partner ha costruito circa sia la costruzione di rete, sia la fase di modellizzazione.

*b. Le interviste ex ante l'avvio del progetto (allegato 4)*

Dopo qualche mese dall'avvio del progetto, ad ogni referente partner è stata somministrata una intervista semi-strutturata, finalizzata a raccogliere informazioni, raffrontabili in sede finale, circa la costruzione di rete, le motivazioni e gli obiettivi secondari previsti da ognuno. La traccia dell'intervista prevedeva, infatti, l'approfondimento di tre aree specifiche: le motivazioni, le aspettative e gli obiettivi che sono stati approfonditi attraverso l'uso di tecniche qualitative di affondo e approfondimento dei temi che passo passo avrebbero potuto emergere nell'intervista. Le interviste sono state registrate e sbobinate così nella descrizione dei risultati potessero essere le parole degli stessi attori a fare da supporto alle interpretazioni.

*c. Le interviste ex post l'implementazione delle imprese (allegato 5)*

In sede finale del progetto, ossia almeno dopo tre mesi dall'avvio delle imprese, il piano di ricerca prevedeva la somministrazione partner e ai coordinatori d'impresa di un'intervista *ex post*. Tali interviste avrebbero dovuto rilevare e misurare l'obiettivo della macro fase "sperimentazione", secondo criteri e indicatori descritti poco sopra e attraverso il raffronto fra le aspettative iniziali e i risultati raggiunti. La ricalibratura del progetto verso i bandi due e tre con i quali la macro fase sperimentazione ha modificato i suoi obiettivi - lasciando sullo sfondo l'implementazione delle imprese - ha reso necessario la sostituzione di tale strumento con le interviste ai partner nelle quali si è approfondito il tema della ricalibratura, soprattutto guardando ai processi di scelta che l'hanno definita.

*d. I questionari ex ante l'avvio del progetto (allegato 6)*

Il questionario *ex ante* è stato somministrato nelle prime settimane di novembre 2005 a tutti i referenti dei singoli partner del progetto. Tale questionario aveva come scopo la misurazione dei criteri relativi alla macro fase "modellizzazione", ossia è servito a rilevare le aspettative dei diversi partner circa il rapporto di ricerca e il catalogo delle buone prassi. Si è trattato di un questionario a risposte prevalentemente chiuse o su scala (per

nulla, poco, abbastanza, molto), cui sono state aggiunte alcune domande aperte come approfondimento di risposte sì/no. La suddivisione del questionario in due aree non rilevabili direttamente dal compilatore (A. le conoscenze circa i bacini occupazionali e B. le aspettative circa l'utilità del processo e del prodotto della ricerca e del catalogo delle buone prassi), corrispondenti a quelle del questionario *ex post*, ha permesso all'equipe un raffronto fra le risposte di questo primo questionario e quelle del secondo.

*e. I questionari ex post la diffusione dei risultati della ricerca (allegato 7)*

Il questionario *ex post* è stato somministrato nelle prime settimane d'ottobre 2006, in seguito alla consegna e lettura del *report* di ricerca e del catalogo delle buone prassi. Con questo secondo questionario si è inteso rilevare lo scarto fra le aspettative circa la macro fase "modellizzazione" e la percezione dei risultati raggiunti, rilevati dai partner. Alle due aree previste dal piano di ricerca e corrispondenti al questionario *ex ante* è stata aggiunta, in corso d'opera, una terza area per rispondere alla necessità di raccogliere informazioni sintetiche sulla costruzione di rete. La griglia delle interazioni, infatti, prevista come strumento cardine per la misurazione dei processi e dei risultati relativi alla costruzione di rete fra i partner ha rilevato nella somministrazione alcuni problemi di funzionamento, dovuti soprattutto al dispendio di tempo che la sua compilazione necessitava. Si tratta, in questo caso, di un aggiustamento in corso d'opera, di cui si è più volte fatto cenno nei paragrafi precedenti, possibile proprio grazie all'utilizzo di un approccio costruttivista della ricerca valutativa. In questo caso, i risultati delle griglie sono stati completati proprio con l'*output* della terza parte di questo questionario.

### **10.3 Le aspettative dei partner e dei destinatari**

Fra le aree d'indagine del processo di monitoraggio e valutazione del progetto Equal, una parte rilevante è occupata dalle aspettative dei soggetti a diverso titolo in esso coinvolti nelle sue varie fasi d'attuazione, aspettative che sono state indagate al fine di far emergere in particolare la soddisfazione dei partner attorno alla costruzione della rete e al loro livello d'interazione.

Le riflessioni di seguito presentate scaturiscono dai dati raccolti principalmente attraverso strumenti d'indagine qualitativa, ovvero attraverso le interviste *ex ante* ed *ex post* ai referenti di progetto dei singoli partner, le interviste *in itinere* ai coordinatori di macro fase, le interviste *ex post* la realizzazione del percorso di formazione ai destinatari diretti del primo bando.

Tali dati sono inoltre supportati dai questionari quantitativi realizzati ex post per la parte relativa alle aspettative e alla soddisfazione dei soggetti in merito alla costruzione di rete (si vedano le domande 18-21 dell'allegato 7).

Le interviste *ex ante* ed *ex post*, realizzate rispettivamente alla fine del 2005 e all'inizio del 2008, sono state sottoposte ai referenti dei partner facenti parte della rete di progetto fin dal suo costituirsi: per quanto riguarda l'area del mantovano alla Cooperativa Orizzonti, al comune di Guidizzolo e all'Agenzia Prospecta, mentre per quanto riguarda l'area bresciana alla Cooperativa Laser, all'Agenzia Zanardelli, all'ITC di Desenzano, alla provincia di Brescia.

Le interviste *in itinere*, realizzate a dicembre 2006, hanno costituito un approfondimento rispetto ai dati già in possesso interpellando i coordinatori delle varie macro fasi (Università Cattolica, provincia di Brescia, Cooperativa Laser, Agenzia Zanardelli) in un momento in cui il progetto era già entrato nel vivo nella sua fase più operativa, con la conclusione del percorso formativo rivolto ai ragazzi selezionati dopo la presentazione delle proprie idee-impresa.

Le interviste ai partecipanti al corso di formazione legato al primo bando sono state sottoposte nel mese d'ottobre 2007 ad un rappresentante d'ogni idea-impresa selezionata per prendere parte al progetto.

Ogni intervista è stata sbobinata ed identificata attraverso una codifica<sup>4</sup> che rendesse il materiale di facile lettura e mettesse nel giusto risalto le parole dei singoli intervistati.

Il questionario *ex post*, ad incremento dei dati qualitativi, ha invece previsto per una sua parte una focalizzazione relativa alla costruzione di rete e in particolare all'efficacia di questa modalità di lavoro rispetto alle aspettative dei partner in merito al progetto, al raggiungimento degli obiettivi previsti, alla costruzione delle idee-impresa.

### *10.3.1. Lo sguardo dei partner di progetto*

Ad una prima lettura dei dati in nostro possesso legati alle aspettative iniziali dei partner coinvolti del progetto è parso necessario e interessante operare una distinzione fra due tipologie d'aspettative: quelle legate al pro-

<sup>4</sup> Si riporta di seguito la legenda utilizzata per le interviste. a) Interviste *ex ante* ed *ex post* somministrate ai partner: EX ANTE/EX POST-PROVBS; EX ANTE/EX POST-LAS; EX ANTE/EX POST-ZAN; EX ANTE/EX POST-ITC; EX ANTE/EX POST-ORIZ; EX ANTE/EX POST-GUID; EX ANTE/EX POST-PROS. b) interviste *in itinere* somministrate ai coordinatori di macro-fase: ITIN-PROVBS; ITIN-ZAN; ITIN-CAT; ITIN-LAS; EX POST-PR. MAN. c) Interviste somministrate ai partecipanti del corso (uno per ogni idea-impresa) PARTECIPANTE 1; PARTECIPANTE 2; PARTECIPANTE 3; PARTECIPANTE 4.

getto e alla sua realizzazione e quelle invece più specificamente riferite al lavoro di rete. Le interviste, in particolare ex ante, rimandano, pur con accenti diversi e pur nell'evidenziazione da parte di più partner dell'intersecarsi di questi due piani, ad una distinzione fra ciò che ognuno si aspettava dalla realizzazione del progetto in sé e dalla partecipazione ad una rete allargata sia a livello territoriale che per numerosità di soggetti coinvolti.

Per quanto riguarda le *aspettative legate al progetto*, dalle parole degli intervistati relative alla fase d'avvio di Equal sono emersi due ulteriori piani che mettono in evidenza le ragioni sottese alla partecipazione di ognuno ad un progetto complesso che si è caratterizzato per molti come una sfida, sia in termini individuali, che in termini di raggiungimento degli obiettivi previsti. Se, infatti, da un lato è posto l'accento sulla partecipazione al progetto per l'interesse che esso ha suscitato in termini di innovatività, per la rispondenza dei suoi obiettivi alle necessità dei territori coinvolti e per la possibilità di creare imprese sociali con protagonisti soggetti svantaggiati e a rischio d'esclusione sociale, dall'altro emerge in modo evidente una volontà di partecipazione legata al desiderio di sperimentarsi in un settore nuovo, nonché alla possibilità di creare nuovi legami e di poter avviare ed essere coinvolti in progettazioni ulteriori.

Se per tutti gli intervistati appare evidente che la motivazione sottostante alla volontà di prendere parte al progetto attiene alla validità di quest'ultimo, per alcuni soggetti, in particolare per i partner facenti capo ad enti istituzionali, più che per altri emerge in modo maggiormente chiaro l'aspettativa connessa all'obiettivo principale del progetto, ovvero l'immissione nel mondo del lavoro di soggetti svantaggiati attraverso la costituzione d'idee di impresa innovative nell'ambito del turismo sociale e del divertimento.

«La provincia ha determinate competenze e quindi, diciamo, diventa quasi naturale per lei mettersi in gioco proprio nel voler essere partecipe di questo processo che dovrebbe portare, ci auguriamo tutti, alla costituzione di nuove imprese, soprattutto per quelle categorie che sono state indicate dal progetto stesso, quindi giovani svantaggiati piuttosto che la categoria femminile che è sempre quella che in pratica subisce questa emarginazione dal settore lavoro.» (EX ANTE – PROVBS)

«La nostra aspettativa, che ci ha spinti a partecipare al progetto, è legata alla valorizzazione del territorio, alla possibilità di creare delle imprese su di esso, imprese sociali, legate al tempo libero, di cui il territorio ha bisogno.» (EX ANTE – GUID)

«L'aspettativa è che i nostri ragazzi possano essere parte del target o il target per la costruzione delle nuove imprese, credo che sia stato proprio questo a spingere il Preside a dare un'opportunità ai ragazzi non solo di curare l'immagine grafica di vari convegni, comunicazione eccetera, ma proprio per dare ai ragazzi questa possibilità che mi sembra più unica che rara, di poter iniziare a creare un'impresa che possa essere organizzazione di eventi, oppure agenzia di comunicazione.» (EX ANTE – ITC)

Per altri partner si fa invece strada in modo più esplicito la volontà di sperimentarsi in un settore innovativo, nella consapevolezza della necessità di aggiornare le proprie modalità di lavoro, e di giocare le proprie competenze specifiche anche in vista di ulteriori coinvolgimenti.

«L'idea, innanzitutto, per la cooperativa era quella di sperimentarsi in un settore nuovo. [...] e l'idea di essere promotori e comunque accompagnare le nuove imprese ci interessava. [...] L'aspettativa è quella di introdurre nella nostra organizzazione e sul nostro territorio uno stile innovativo per lavorare nel terzo settore nell'ambito sociale.» (EX ANTE-ORIZ)

«Credo che questa sia l'aspettativa più importante, ovviamente, realizzare quello che è l'obiettivo del progetto [...]. Poi c'è anche una questione, secondo me, di visibilità. Tutte queste iniziative fungono un po' anche da volano per tutti i partner e accrescono notevolmente, diciamo, il curriculum di ogni ente che è dentro.» (EX ANTE-ZAN)

«Il progetto ci dava comunque la possibilità di entrare in un circuito nuovo, di interagire con soggetti con cui non avevamo mai interagito finora, e ci dava modo di "provare" quello che eravamo riusciti ad imparare nel corso del tempo.» (EX ANTE-PROS).

Un aspetto evidenziato nella fase d'avvio da alcuni intervistati è l'iniziale auspicio che i buoni intenti del progetto potessero costituire delle reali opportunità per i ragazzi coinvolti nell'avvio delle idee-impresa, sottolineando come in questo obiettivo sia racchiuso tutto il buon esito del progetto.

«Ci interessa far sì che questo progetto non resti un progetto a livello istituzionale ma venga calato sempre di più veramente fra i giovani, in modo da promuovere degli spazi di approfondimento, di conoscenza, di divulgazione di questo progetto proprio fra i destinatari.» (EX ANTE-ORIZ)

«E poi la grossa scommessa è quella della fase quattro che inizia con l'anno nuovo e gli obiettivi sono quelli più importanti del progetto[...]. Perché Equal è

inserimento lavorativo. È lì che, secondo me, si valuterà in maniera definitiva. Va bene, abbiamo fatto bene il primo percorso, però, se poi non riusciamo, tutto quello che abbiamo fatto è bello, però è fine a se stesso.» (EX ANTE-ZANAR)

Confrontando tale intento con i dati raccolti dalle interviste in itinere, realizzate nel cuore della macro-fase quattro, emergono gradi di soddisfazione diversi, legati in particolare al raggiungimento dei soggetti da coinvolgere all'avvio delle imprese. Se, infatti, la modalità del bando di idee ha messo in luce proposte progettuali innovative da poter sperimentare con la nascita di nuove imprese, la sfida della partecipazione di soggetti giovani appartenenti a un particolare target ha messo in luce alcune difficoltà in merito al loro coinvolgimento.

«Per le aspettative in generale diciamo che si stanno realizzando con l'idea di progetto che si sta sviluppando con i ragazzi (che stanno terminando di partecipare al corso di formazione); non abbiamo avuto una grossa risposta in termini numerici, però abbiamo visto che sicuramente è un campo interessante. [...] La modalità del bando è stata un aspetto positivo; [...] probabilmente non abbiamo vagliato a sufficienza le modalità con cui pubblicizzare il bando. [...] Questa fase era anche la più difficile, perché andare a prendere dei giovani che formulassero delle idee di impresa, con un tema specifico....» (ITIN-LAS)

Le parole degli intervistati in un periodo in cui il progetto è già entrato nel vivo della sua parte operativa, cominciano infatti ad evidenziare alcuni nodi che vanno ad influire sulla soddisfazione delle aspettative, legati in particolare ad una pubblicizzazione del bando non del tutto funzionale e a una anche conseguente risposta ridotta in termini numerici da parte dei soggetti destinatari, che ha reso necessario l'ampliamento della proposta attraverso due nuovi bandi<sup>5</sup>.

Tale dato emerge in modo ancor più evidente nelle interviste *ex post*, che danno conto delle aspettative dei vari partner a conclusione del progetto e pertanto sono commisurate agli esiti in particolare del primo bando, oggetto specifico del processo di valutazione, così come a quelli delle azioni intraprese a seguito della ricalibratura. Se, infatti, il dato temporale legato all'evolversi del progetto lungo una durata percepita e vissuta come particolarmente ampia non ha modificato nelle interviste realizzate al termine del processo valutativo le dichiarazioni dei partner relative alle aspettative di ognuno nella partecipazione al progetto, il confronto fra aspettative ed esiti reali permette di determinare al meglio il grado di soddisfazione dei singoli.

<sup>5</sup> Per un approfondimento riguardante la ricalibratura del progetto si veda il paragrafo 12.2. di I. Marchetti.

Un primo elemento messo a fuoco dagli intervistati a conclusione del progetto è l'eccessiva ampiezza delle aspettative attorno al primo bando, che si sono rivelate insoddisfatte, a partire dalla numerosità dei candidati così come dei destinatari direttamente coinvolti, sino alla mancata attivazione delle idee-impresa selezionate. Il nucleo progettuale di Equal, ovvero l'avvio d'impresе, percepito e giudicato come molto buono a livello ideale, non ha trovato riscontro reale, a fronte, secondo alcuni partner, di un periodo contingente non favorevole all'avvio di nuove imprese e della partecipazione di soggetti selezionati che non hanno intrapreso sino in fondo la strada prevista perché non disponibili a rischiare. In parallelo, è messo in evidenza come gli stessi destinatari avessero delle aspettative eccessivamente elevate, il che non ha contribuito al buon esito della loro partecipazione<sup>6</sup>.

«Per quanto riguarda la seconda fase purtroppo nei ragazzi si è innescato un meccanismo di attese sbagliato...» (EX POST-ZANAR)

«La combinazione tempo libero-impresa è estremamente difficile, in un momento poi di congiuntura economica come questo diventa quasi impossibile; [...] forse sarebbe meglio darsi degli obiettivi più realistici.» (EX POST-PROS).

Un secondo dato che emerge dalla maggior parte delle interviste riguarda il fattore temporale: la dilatazione del progetto lungo un arco di quattro anni ha contribuito ad affievolire l'entusiasmo e la carica d'impegno e d'investimento di alcuni partner sul progetto.

«La lunghezza anche del progetto... secondo noi è stato un po' lungo, non tanto per noi personalmente quanto per l'incisività dell'azione perché delegata così in effetti si perde parecchio.» (EX POST-GUID)

«Un altro aspetto sicuramente negativo è stato la lunghezza del progetto che da un lato ha permesso di raggiungere degli obiettivi, però effettivamente reggere quattro anni una cosa di questo tipo con tutto quanto abbiamo detto è un po' troppo pesante, quindi francamente alla lunga è stato stancante anche perché bisognava portare sempre motivazioni nuove e lo stimolo per fare questo non sempre c'era.» (EX POST-ZANAR)

Pur nell'evidenziazione di alcuni elementi negativi, legati in particolare al primo bando, le aspettative risultano in genere tuttavia soddisfatte rispet-

<sup>6</sup> Tale tema è direttamente connesso al raggiungimento degli obiettivi del progetto, per cui si rimanda al paragrafo 12.1 di questo testo.

to all'essersi sperimentati in un progetto complesso, acquisendo nuove competenze, e all'aver instaurato grazie ad esso nuove collaborazioni.

Per quanto riguarda invece il secondo piano inerente le aspettative dei partner, quello legato più nello specifico alla rete di progetto, le interviste realizzate nella fase iniziale e in quella conclusiva evidenziano un certo scarto in merito alla soddisfazione relativa al lavoro della rete.

Le interviste *ex ante* registrano infatti un grado di soddisfazione generale diffuso fra tutti i soggetti coinvolti, che attribuiscono alla modalità del lavoro in rete una valutazione positiva, legata soprattutto alle opportunità di confronto e di crescita professionale e a una maggiore possibilità di realizzazione degli obiettivi previsti dal progetto. In questa fase la rete costituisce pertanto secondo i partner un valore aggiunto al progetto, che ha dato la possibilità di creare sinergie fra enti con caratteristiche diversificate, fra istituzioni e soggetti privati che operano nell'ambito del sociale, ma non solo.

Dalle risposte alle interviste si evince comunque una differenziazione fra i partner già coinvolti in azioni simili o che già lavorano su progetti con oggetti e un'utenza simile, e partner che per la prima volta si sono sperimentati su un progetto di questa portata, sia per ampiezza che per tipologia di obiettivi.

Fra gli aspetti positivi del lavoro di rete in generale e di quello realizzato con partner del progetto, in particolare, è unanime il richiamo al confronto e all'incremento di conoscenza che scaturisce dalla differenziazione degli enti, alcuni dei quali mettono in evidenza come il proprio coinvolgimento sia andato anche al di là degli auspici iniziali.

«Fra i vantaggi, sicuramente, la possibilità di conoscere nuove organizzazioni e anche nuove modalità di lavoro.» (EX ANTE ORIZ)

«Il grosso vantaggio di una partnership è che ognuno riesce a dare un contributo corretto al progetto e quindi, lo scambio di buone prassi che viene a crearsi funge da crescita, diciamo, per tutti.» (EX ANTE-ZAN)

«Il vantaggio della rete è che si riescono ad avere molte competenze e quindi a raggiungere maggiori obiettivi.» (EX ANTE- PROS)

Proprio tale diversità rientra anche fra i fattori che hanno creato alcune fatiche e alcune difficoltà di relazione durante lo svolgersi delle attività progettuali; la sottolineatura è sul fatto che alcuni aspetti positivi si possono rivelare negativi se non gestiti adeguatamente.

«Gli svantaggi sono fondamentalmente che essendo realtà distinte, ognuna con i propri impegni, secondo me si dilatano molto i tempi; questo potrebbe es-

sere uno svantaggio, nel senso che siamo in tanti, siamo su territori diversi, facciamo attività diverse, dobbiamo trovare il momento per riunirci tutti...e questo inevitabilmente fa dilatare i tempi.» (EX ANTE- PROS)

«L'esigenza che ho sentito, riguarda più che altro l'organizzazione, insomma quando bisogna mettere d'accordo dieci teste naturalmente c'è qualche perdita di tempo, c'è qualche incomprensione, devi ritornare indietro devi riverificare eccetera...» (EX ANTE-ITC)

Approfondendo infatti tale aspetto, emerge come i legami più proficui si siano creati fra enti con affini modalità e oggetti di lavoro o fra soggetti che operano nel medesimo territorio.

«Con alcune persone si comunica molto bene e con altre un po' meno, ma magari perché ci sono meno o perché non ci sono contatti diretti perché sono ambiti diversi quelli di cui ci occupiamo ...» (EX ANTE-ITC)

«Rispetto alla creazione di una rete interprovinciale forse è stato un po' più il lato di debolezza, perché magari c'è stato un rapporto buono, ma la collaborazione è rimasta ognuno sui suoi territori; probabilmente non avevano tutti sufficienti energie su questo aspetto, e magari al di là della preoccupazione intorno ai propri aspetti, non si è riusciti a legarci completamente.» (ITIN-LAS)

In particolare per qualcuno è la diversa modalità di lavoro che ha creato alcune difficoltà evidenti, che hanno comportato anche la necessità di operare aggiustamenti in corso d'opera.

«Penso che ci sia stata buona fede da parte di tutti, ma ci sono state delle empanse perché la modalità di lavorare che era diversa l'una dall'altra ha creato delle difficoltà, che sono state difficoltà nel raggiungere degli obiettivi e che poi sono diventate difficoltà di relazione, perché si parlava due lingue diverse, soprattutto nella parte relativa alle buone pratiche, in cui probabilmente ho sentito di più la difficoltà perché è la parte che nello specifico ho curato io.» (ITIN-CAT)

L'aspetto riguardante l'utilità della rete in merito al raggiungimento degli obiettivi e alla buona riuscita del progetto è, all'interno delle interviste *ex ante*, universalmente condiviso da tutti i partner, con accenti decisamente positivi; è interessante notare come l'estrema positività attribuita a tale modalità di lavoro anche per la buona realizzazione del progetto tenda a sfumare a partire dalle interviste *in itinere* sino al questionario e alle interviste *ex post*.

In queste ultime, infatti, gli aspetti problematici solo accennati a livello delle interviste precedenti emergono con maggiore evidenza, pur nel permanere del giudizio positivo attribuito sul piano globale al lavoro di rete dei diversi partner e alla possibilità di confronto e di circuitazione della conoscenza che questa modalità ha offerto.

In particolare, viene evidenziato il venir meno dell'investimento e dell'impegno di alcuni partner rispetto ad altri, fattore che secondo alcuni ha in parte inciso anche sugli stessi esiti progettuali.

«Secondo me ci sono state velocità diverse fra i partner questo già dall'inizio ma man mano che si andava avanti le velocità andavano diversissime dire i motivi è difficile [...]. Alcuni partner potevano fare decisamente di più [...] altri partner invece si sono spesi decisamente come era previsto e quindi i risultati più importanti sono dovuti alla costanza di queste persone anche perchè devo dire che poi al di là della appartenenza si è creato un rapporto relazionale tra le persone che si è manifestato per tutto il progetto [...] ci si poteva aspettare qualcosa di più rispetto a qualcuno di loro ecco è inutile nasconderelo.» (EX POST-ZANAR)

Anche in questo caso la lunghezza del progetto sembra abbia giocato un ruolo negativo sulla tenuta della rete, che ha visto cambiare alcuni soggetti di riferimento dei singoli partner; altro dato negativo connesso alla durata è costituito dalle lungaggini burocratiche che hanno rallentato l'operatività della rete stessa. A tale proposito emerge anche l'opinione che un coordinamento più forte di un progetto così complesso avrebbe potuto dare maggiore solidità alla rete evitando alcuni sfaldamenti.

Seppur rimanendo all'interno di una valutazione più positiva che negativa, lo svilupparsi del progetto e quindi delle relazioni fra i partner coinvolti ha messo in evidenza alcune difficoltà di gestione e di relazione che hanno ridimensionato l'ampiezza delle aspettative iniziali.

All'interno di questa lettura elaborata in particolare a partire dalle interviste, è possibile tracciare un legame di causa-effetto circolare fra la soddisfazione delle aspettative, il lavoro effettuato dalla rete dei partner e gli obiettivi del primo bando che, come si avrà modo di evidenziare, sono stati raggiunti solo in parte. La soddisfazione delle aspettative, legate anche al lavoro e al ruolo della rete, è infatti venuta meno con l'emergere del mancato raggiungimento di alcuni obiettivi; questo risultato, nondimeno, appare connesso anche al lavoro della rete e alle aspettative sottese alla realizzazione del progetto.

### 10.3.2 Lo sguardo dei partecipanti

All'interno del piano di valutazione è parso fondamentale rilevare le opinioni dei destinatari diretti del primo bando, tramite un'intervista che mettesse in luce le aspettative e la soddisfazione dei promotori delle varie idee-impresa attraverso le parole di un rappresentante d'ogni gruppo progettuale (allegato 8). Il primo elemento ricavabile dalle interviste è la diversità dei profili e delle motivazioni degli intervistati pur nella comunanza delle aspettative legate all'avvio di un'impresa nell'ambito del tempo libero. I soggetti che hanno risposto al bando per idee sono infatti eterogenei per età - si va da chi ha appena terminato un istituto superiore a chi ha concluso anche da tempo un percorso universitario con un profilo professionale definito -, per esperienza - da chi non ha avuto ancora la possibilità di sperimentarsi in campo lavorativo a chi viene da un passato ricco d'esperienze - per motivazione - da chi vede la partecipazione al progetto come un'opportunità per realizzare un'idea innovativa a chi ha trovato in Equal la possibilità di sperimentarsi elaborando ex novo la propria idea progettuale.

«All'inizio quello che mi ha attratto era la possibilità di aprire un'azienda, mettermi in proprio, provare a sviluppare un'idea anche a sfondo sociale quindi poter fare una cosa che unisse i due intenti e iniziare con un aiuto se no non avrei fatto il bando e quindi questo è quello che attrae: prima di tutto gli strumenti pratici e la consulenza e poi l'aiuto economico.» (Partecipante - 2)

« [Mi ha attirato] il fatto di realizzare un percorso che partisse dalla scuola per poi finire con il lavoro.» (Partecipante - 3)

«Noi venivamo già da un passato ricco di esperienze lavorative abbiamo messo insieme le nostre conoscenze e le nostre competenze in ambito culturale e ne abbiamo fatto poi un progetto, abbiamo cercato di informarci per vedere se questo progetto faceva al caso nostro; a noi inizialmente sembrava proprio di sì.» (Partecipante - 4)

A partire dalle diversità dei singoli partecipanti, ognuno era accomunato nell'aspettativa di essere accompagnato nella realizzazione della propria idea-impresa sul piano dei contenuti, della verifica di fattibilità e sotto il profilo economico.

Da quanto emerge dalle interviste è proprio quest'ultimo aspetto ad essersi configurato come l'elemento chiave che ha avuto un ruolo preponderante nel determinare, a conclusione del percorso formativo, il mancato avvio delle imprese. A fronte, infatti, di un malinteso attorno al termine "start up", gli intervistati riportano la loro iniziale convinzione di essere supportati nella creazione delle imprese sotto il profilo economico, con un contribu-

to proporzionato all'idea e al progetto; non essendo in realtà previsto, se non in minima parte, un accompagnamento in questi termini, il progetto ha visto l'abbandono della maggior parte dei soggetti che non hanno trovato rispondenza ad un'aspettativa fondamentale costruitasi a partire da una mancata chiarezza involontaria, e pertanto da un cortocircuito comunicativo. Diverse sono quindi le sottolineature, più o meno critiche, relative alla mancanza di un supporto economico consistente e per molti ritenuto fondamentale per l'avvio dei singoli progetti.

«Finito il corso si è deciso di non andare avanti perchè lo start-up era solo una consulenza, tanti del corso erano convinti che lo start-up comprendesse anche un aiuto economico alla partenza perché giustamente chi è disoccupato non ha i soldi per avviare un'impresa. [...] Era uno dei vari punti del bando il fatto che il progetto fosse per ragazzi disoccupati quindi era implicito che non avessimo i soldi per avviare l'impresa. Se avessi avuto i soldi me la sarei aperta io l'impresa.» (Partecipante - 2)

«C'era stata una grossa incomprendione su diversi punti, ad esempio per la creazione d'impresa c'era una parola che non posso dimenticare: start-up... chiaramente non essendo tutti nel settore e pratici di quel linguaggio pensavamo che volesse dire che se a me serve, per l'azienda, una cosa come l'affitto, una stampante, due computer loro ci davano una mano a comprare, invece lo start-up riguardava la partita IVA [...] nessuno la sapeva.» (Partecipante - 3)

Al di là di quest'aspetto, che sembra aver inciso in maniera determinante, l'eterogeneità dei soggetti rivela anche una diversità di risposte in merito alla rispondenza delle diverse fasi progettuali che li hanno visti direttamente coinvolti alle aspettative di ognuno: è il caso del percorso formativo, che non ha riscontrato giudizi unanimi, della proposta di stage, del bilancio complessivo dell'esperienza.

«Il corso che abbiamo fatto è stato tutto utile, [...] erano cose che non avevo mai affrontato e chiaramente erano nuove.» (Partecipante -3)

«Erano tutte persone competenti, utili a tutti i livelli corrispondenti alle nostre esigenze sia come formazione d'impresa e come supporto di ogni esigenza.» (Partecipante -4)

«Era un corso di formazione in cui sono state date nozioni generali, abbiamo fatto delle lezioni in cui ci veniva più o meno spiegato come accedere a dei finanziamenti [...] c'è stato un solo professore che è stato valido, che ha fatto un'analisi critica e ci ha messo in discussione

[...]

In più mi sembra assurdo aver proposto questo stage, non ha senso. Lo stage lo si può trovare con l'università o per conto proprio, avremmo potuto fare un corso di formazione se dovevamo fare uno stage.» (Partecipante – 1)

A partire da tali considerazioni, incrociando lo sguardo dei partner con quello dei partecipanti, appare necessario porsi un interrogativo riguardante la rispondenza reciproca fra le aspettative dei partner e quelle dei partecipanti in merito al progetto e alle sue finalità. Infatti, alcuni partner definiscono “sbagliate” le aspettative dei partecipanti che, di contro, in alcuni casi parlano di “poca chiarezza” da parte degli enti coinvolti. A fronte di una generale aspettativa reciproca relativa all'avvio delle idee-impresa, sembra che le aspettative legate alle singole tappe necessarie al raggiungimento dell'obiettivo finale non si siano incontrate e che tale fattore abbia influito in modo evidente sull'esito del primo bando<sup>7</sup>.

«Probabilmente c'è stato anche uno scontro di aspettative, non c'è stata chiarezza nei destinatari finali, si aspettavano alcune cose ne sono state dette forse altre, comunque c'è stato un momento di incapacità che ha pregiudicato poi la fase successiva.» (EX POST- RIC)

Al di là delle sottolineature critiche più o meno marcate su entrambi i fronti - come messo in evidenza i partecipanti non mettono in discussione tutte le fasi del progetto, ma solo alcune - sembra essere pertanto mancata una condivisione nelle modalità di realizzazione di un progetto al suo avvio unanimemente considerato valido e innovativo da tutti gli stakeholders coinvolti, che ha fatto sì che le aspettative legate all'attuazione del primo bando nella fase che vedeva il coinvolgimento dei soggetti destinatari non siano state soddisfatte.

<sup>7</sup> In merito agli esiti del primo bando si rimanda al paragrafo 12.1.



## ***11. La valutazione del livello di interazione fra i partner e della “risorsa” ricerca***

di *Diego Mesa*

Come già rilevato in precedenza la “costruzione della rete” rappresenta uno degli obiettivi strategici del progetto Equal “Il tempo libero si fa impresa”. Nel primo paragrafo si presenta l’esito dell’attività di monitoraggio del processo di costruzione della rete.

Un fattore fondamentale di coesione e di stabilizzazione dei legami tra i partner è dato dalla capacità di condividere informazioni e conoscenze e di costruire prospettive comuni di sviluppo dei due territori presi in esame. In questa prospettiva, nel secondo paragrafo, si propone una valutazione dell’incremento di conoscenze dei partner prodotto dall’indagine esplorativa presentata nella seconda parte di questo volume.

### **11.1 Frequenza e soddisfazione delle interazioni fra i partner**

La valutazione del processo di costruzione della rete si fonda su due tipi di indicatori, uno di tipo quantitativo (il numero delle interazioni strutturate sia formali che informali – intese come riunioni o colloqui – instaurate da ogni partner nel periodo considerato) e uno di tipo qualitativo (il grado di soddisfazione espresso da ciascun partner per ogni singolo incontro).<sup>1</sup>

Le informazioni sono state raccolte attraverso una “griglia delle interazioni” compilata dai partner durante il primo anno e mezzo del progetto (dal mese di novembre 2005 a maggio 2007).

La tab.1. riporta i rilevamenti effettuati tramite le griglie.

<sup>1</sup> Si tratta degli indicatori 1.a e 1.b. riferiti alla macro-fase 1 “gestione del progetto” stabiliti nel piano di valutazione (Allegato 2).

Tab.1. – Griglie d’interazione periodiche recuperate dai partner del progetto

<b>Partners</b>	<b>Nov Gen 05</b>	<b>Feb Apr 06</b>	<b>Mag Giu 06</b>	<b>Lug Ago 06</b>	<b>Set Nov 06</b>	<b>Dic Feb 07</b>	<b>Mar Mag 07</b>
Cfp Zanardelli	x	x	x	x	x	x	x
Comune Guidizzolo	x	x	x	x	x	n.p.	n.p.
Coop Orizzonti	x	x	x	x	x	n.p.	x
Itc Desenzano	x	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Coop. Laser	x	x	x	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Prospecta s.r.l.	x	n.p.	x	x	x	x	n.p.
Univ. Cattolica Brescia	x	x	x	x	x	x	x
Provincia di Brescia	n.p.						

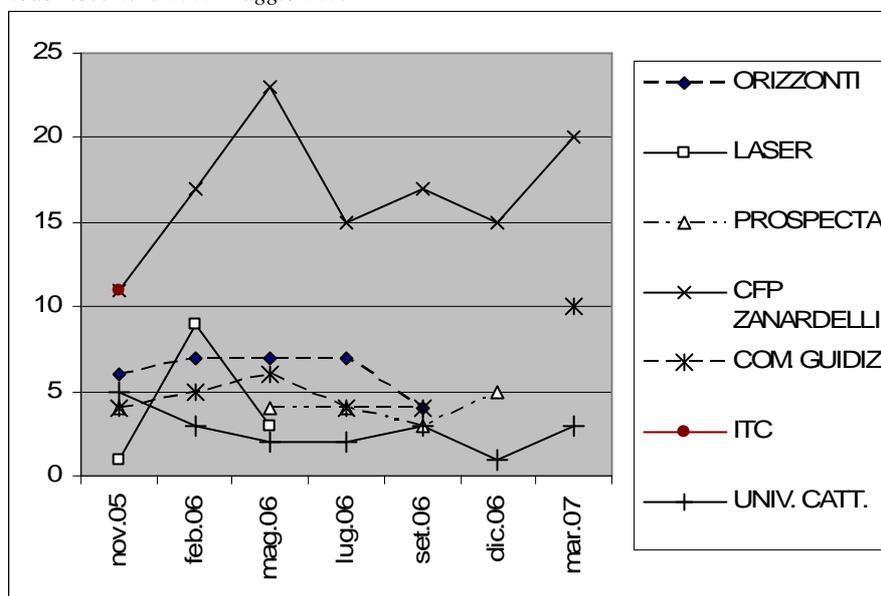
Come si può vedere dai dati esposti in tab.1 la base informativa non è completa. Già in precedenza (in particolare nel par.10.2), si è fatto cenno ai limiti di ordine economico e organizzativo che hanno reso difficoltoso da parte dei partner la compilazione sistematica della griglia. Alcuni enti, infatti, non avevano previsto per tale attività voci di spesa specifiche; altri in alcune fasi del progetto erano meno coinvolti e tendevano a tralasciare il lavoro di compilazione delle griglie.

Oltre ai suddetti fattori sono da considerare anche componenti di tipo cognitivo e motivazionale. Nonostante la griglia sia stata presentata ai partner e siano state esposte loro le “buone” ragioni per compilarla in modo sistematico, non tutti hanno compreso fino in fondo l’utilità dello strumento – che non aveva una spendibilità diretta in ordine ai risultati da raggiungere, ma in relazione al monitoraggio del processo – e sono stati motivati ad applicarlo. Anche l’ampiezza del periodo preso in considerazione – un anno e mezzo – ha contribuito a creare difficoltà di tenuta rispetto al mantenimento del compito. Ciò è dimostrato dal fatto che gli ultimi due trimestri rilevati (dicembre-febbraio e marzo-maggio 2007) sono quelli con il maggior numero di griglie non pervenute.

L’analisi delle interazioni tra i partner va letta tenendo conto dunque della non completezza dei dati e delle difficoltà riscontrate nel contesto di rilevazione. Pur con questi limiti i dati raccolti consentono di fornire alcune interessanti informazioni che, interpolate con quelle ottenute con gli altri strumenti, consentono di completare il quadro valutativo.

La fig.1 ricostruisce la frequenza delle interazioni messe in atto dai vari partner nel corso dell’ultimo anno.

Fig.1. – Frequenza degli incontri (formali e informali) messi in atto dai vari partner nel periodo Novembre 2005-Maggio 2007



Dalla lettura del grafico si può vedere sia l'andamento complessivo sul piano temporale degli incontri che il profilo dei singoli partner.<sup>2</sup>

Sul piano generale la frequenza delle interazioni è andata crescendo nel corso delle prime tre rilevazioni (nov-dic 05, feb-apr 06 e mag-giu 06). In questo periodo, infatti, si susseguono una serie di fasi di lavoro molto intense: dopo l'avvio ufficiale del progetto, si costituiscono i vari sottogruppi di lavoro, si realizza la ricerca esplorativa che prevede la partecipazione di più partner, vengono socializzati i risultati con tutta la partnership e si predispongono il primo bando, con relativa pubblicizzazione.

Anche la rilevazione di lug-ago 06, tenuto conto della pausa del mese di Agosto, mostra un alto livello di scambio. È il periodo nel quale sono state effettuate le selezioni dei candidati del primo bando e in cui sono stati impostati i percorsi formativi. La frequenza delle interazioni subisce una flessione nelle successive due rilevazioni (set-nov 06 e dic 06-feb 07). In questa fase si procede più che altro alla gestione dei percorsi di formazione, attività svolta abbastanza in autonomia dai partner referenti, e si organizzano i seminari di mainstreaming.

<sup>2</sup> Il conteggio delle interazioni è stato fatto sulla base delle dichiarazioni contenute nelle griglie d'interazione. In particolare il riferimento è al numero di incontri formali o informali svolti. Se in un incontro sono stati contattati più partner il valore numerico attribuito è pari a 1.

I dati parziali dell'ultima rilevazione sembrano delineare una ripresa del livello di interazione. Il periodo mar-mag 07 coincide con il momento di valutazione in itinere e di ricalibratura degli obiettivi del progetto.

Considerando il livello d'interazione dei singoli partner emerge il ruolo propulsivo del CFP Zanardelli che in qualità di partner capofila, mantiene il maggior numero di contatti con i vari partner. Si registra inoltre una partecipazione abbastanza costante lungo l'arco del tempo, anche se d'intensità inferiore rispetto al CFP Zanardelli, del comune di Guidizzolo, della cooperativa Orizzonti e di Prospecta srl. Si registra il livello di partecipazione decrescente dell'Università, che terminato il coordinamento della macro-fase di modellizzazione nel secondo trimestre non ha più incarichi operativi, ma segue solamente il percorso di ricerca valutativa. Rispetto agli altri partner i dati parziali impediscono un'analisi più approfondita.

Complessivamente, pur tenendo conto delle lacune informative, si può affermare che gli incontri ai quali i vari partner hanno partecipato si sono tendenzialmente ripetuti con regolarità e continuità nell'arco dei 19 mesi monitorati con cadenza non inferiore all'incontro mensile. Si va dalla frequenza media di 1 incontro al mese dell'Università alla media di 1,5 incontri mensili di Guidizzolo ai 2 incontri di Orizzonti ai 5,5 del CFP Zanardelli.

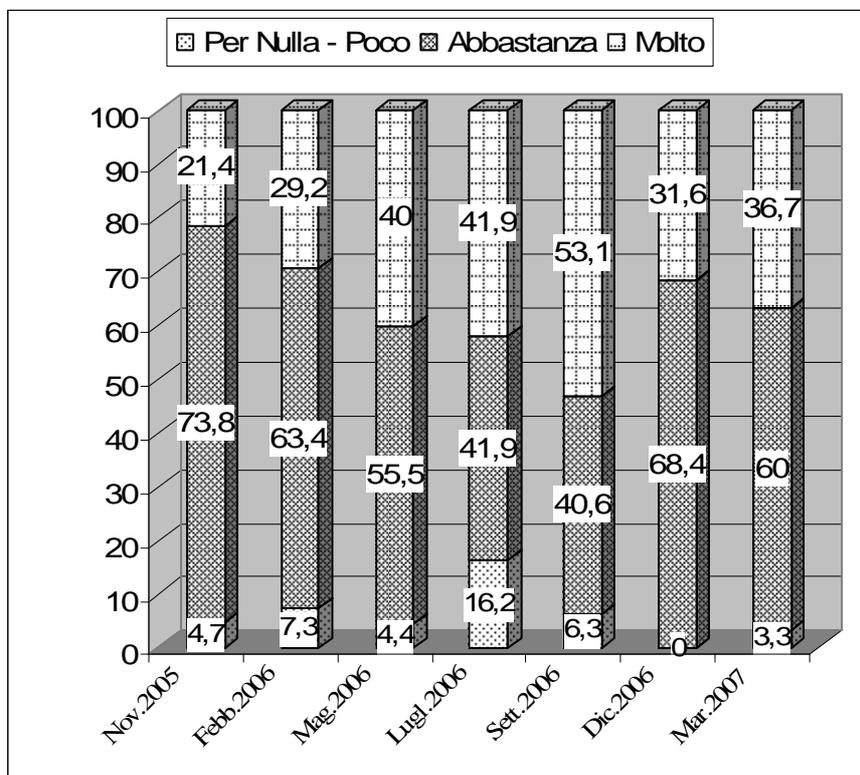
Oltre all'aspetto quantitativo della frequenza delle interazioni è stato esplorato anche il dato qualitativo del grado di soddisfazione delle relazioni vissute in quegli incontri.

I dati riportati nella Fig.2. mostrano che l'evoluzione nel tempo dei rapporti tra i partner, pur in un quadro complessivamente positivo, non è stata lineare.

Il numero d'interazioni valutate "poco o per nulla" soddisfacenti dai partner è piuttosto residuale e si mantiene nei vari periodi attorno ad un valore compreso tra il 4% e il 7% (fatto salvo il trimestre di lug-set 06 che è stato particolarmente difficoltoso). In proporzione la quota delle interazioni "abbastanza" soddisfacenti tende a diminuire fino alla rilevazione di set-nov 06 in favore delle interazioni "molto soddisfacenti" che in quel periodo sono la maggioranza (il 53,1%).

Nelle due successive rilevazioni la percentuale di interazioni valutate "molto soddisfacenti" si riduce a un terzo delle interazioni segnalate in favore delle interazioni "abbastanza soddisfacenti". Nell'ultimo trimestre ricompaiono, sebbene in modo residuale, anche alcune interazioni "poco" o "per nulla" soddisfacenti (il 3,3% del totale).

Fig.2. – Grado di soddisfazione delle interazioni tra i partner del progetto nel periodo Novembre 2005 Maggio 2007 (valori %)



Collegando queste valutazioni alle fasi di lavoro del progetto Equal si constata che il periodo Luglio-Dicembre 2006, nel quale si verificano contemporaneamente le percentuali più alte di interazioni “molto soddisfacenti” e “poco-per niente” soddisfacenti, corrisponde alla fase di selezione dei giovani candidati del primo bando e di impostazione del percorso formativo. Nel par. 10.3., esaminando le aspettative dei partner, si è già avuto modo di esplicitare i punti di forza e le criticità e, soprattutto, di rilevare la diversità delle valutazioni attribuite dai vari partner a questa fase di lavoro. Tale diversità di lettura si riflette anche nella soddisfazione del livello di collaborazione tra i partner. Nei mesi successivi, sembra riemergere una certa stanchezza nelle relazioni tra i partner in parte collegabile alle difficoltà riscontrate nel raggiungimento degli obiettivi prefissati con il primo bando (di cui si parlerà più diffusamente nel par.12.1).

## **11.2. L'incremento di conoscenza dei partner circa le attività di divertimento e del tempo libero presenti sul territorio**

Il macro-obiettivo di “acquisizione da parte dei partner progettuali di una conoscenza circa i bacini occupazionali e i modelli di sviluppo e d'imprenditorialità giovanile” è stato perseguito nella macro-fase di modellizzazione attraverso la creazione di due sotto-gruppi di lavoro (un gruppo di ricerca sui bacini occupazionali e modelli di sviluppo imprenditoriali; un gruppo di ricerca sulle buone prassi) coordinati dall'Università Cattolica – sede di Brescia e con la partecipazione diretta dei partner Prospecta s.r.l., coop. Laser, coop. Orizzonti. L'attività dei due gruppi di lavoro è terminata nel mese di Marzo 2006 con la produzione del rapporto intitolato "Ospitalità, intrattenimento e turismo tra il basso lago di Garda e l'alto mantovano: indagine sulle opportunità d'impresa e sulle buone pratiche". Tale rapporto sintetizza i principali esiti delle attività d'indagine svolte nella macro-fase modellizzazione e si suddivide in due parti:

- la prima parte, di seguito chiamata semplicemente “ricerca” recante gli esiti dell'indagine sulle opportunità d'impresa nella quale sono considerati tre sottoambiti specifici (intrattenimento e ospitalità; comunicazione e organizzazione d'eventi turistici e di intrattenimento; turismo sociale) e rispetto alla quale sono rilevate complessivamente 16 tipologie di proposte di impresa;
- la seconda parte, di seguito chiamata “buone prassi”, che si riferisce alla ricognizione delle buone pratiche adottate nelle imprese del tempo libero.

La conclusione della macro-fase modellizzazione ha subito un ritardo d'alcuni mesi dovuto al prolungamento del periodo di rilevazione e analisi delle interviste.

Nei mesi di Gennaio 2007 e Marzo 2007 sono stati consegnati ai partner alcuni documenti di sintesi riguardanti la prima parte della ricerca (in particolare un indirizzario dei testimoni interpellati nella fase di rilevazione con indicazioni sintetiche rispetto alla loro rilevanza per i sottoambiti d'analisi considerati e un report con i primi esiti dell'indagine). Tali documenti erano funzionali al trasferimento d'informazioni sintetiche ai gruppi di lavoro delle macro-fasi successive che nel frattempo avevano preso avvio.

Il documento finale è stato consegnato e presentato ai partner nel corso di un incontro della partnership nel mese di Aprile 2006 e in seguito diffuso a livello territoriale e istituzionale nel corso di attività seminariali di vario tipo (seminari di promozione del progetto; attività convegnistiche a livello accademico).

Tale documento rappresenta il perno attorno al quale è stata impostata l'attività di valutazione degli obiettivi di conoscenza sopra richiamati.

Le informazioni utilizzate per la presente analisi sono di due tipi:

- informazioni di carattere quantitativo, tratte dai questionari ex-ante ed ex-post somministrate a tutti i principali partner del progetto. I questionari ex-ante ed ex-post relativi ad ogni partner sono stati compilati dalla stessa persona referente per la valutazione. Questo elemento rappresenta un indicatore di affidabilità dello strumento utilizzato.
- informazioni di carattere qualitativo, tratte dalle interviste *in itinere* somministrate ai responsabili di macro-fase e in particolare riferite alle seguenti domande: «crede che la fase di modellizzazione sia stata utile alla costruzione del progetto? Quanto? Perché?»

Come si evince dal piano di ricerca valutativa descritto nel par.10.1. la valutazione del macro-obiettivo di “acquisizione da parte dei partner progettuali di una conoscenza circa i bacini occupazionali e i modelli di sviluppo e di imprenditorialità giovanile” è stata strutturata attorno a 5 criteri rispetto ai quali sono stati individuati i relativi indicatori (si veda anche Allegato 2). Criteri e indicatori sono stati parzialmente rivisti e integrati in funzione delle caratteristiche contenutistiche dei report di ricerca e delle osservazioni raccolte dal responsabile della macro-fase modellizzazione che danno ragione di alcune scelte specifiche operate nel corso della fase di ricerca stessa.

In particolare lo snodo decisionale principale riguarda la scelta di focalizzare l’attenzione sull’analisi dei sottoambiti economici e sulla rilevazione di idee-impresa ridimensionando l’approfondimento degli studi sulle buone prassi e soprattutto gli studi di fattibilità. In ragione di ciò è stato tolto dal piano di ricerca il criterio relativo alla “percezione da parte dei partner della validità della ricerca nella parte sugli studi di fattibilità”.

Di seguito si riporta l’analisi delle valutazioni espresse tramite i questionari. Le osservazioni raccolte tramite le interviste sono state utilizzate come supporto per l’interpretazione dei dati.

In primo luogo ai partner è stato chiesto nel questionario ex-post di esprimere una valutazione della loro conoscenza del report relativamente alla prima parte (ricerca) e alla seconda parte (buone prassi) collocandosi su una scala che va da 1 (per nulla) a 4 (molto).

Come si evince dalla tab.2. il livello di conoscenza è “abbastanza” approfondito per la prima parte del report che riguarda la ricerca (media delle risposte = 3,0) mentre per la seconda parte relativa alle buone prassi si riscontrano posizioni contrastanti (media = 2,8): vi sono due partner che hanno approfondito poco e tre che dichiarano di conoscere abbastanza anche questi contenuti.

Tab.2. – Domande preliminari per la valutazione della ricerca e dello studio sulle buone prassi (questionario ex-post)

	<b>Media su scala da 1 (per nulla) a 4 (molto)</b>
Quanto conosce il <i>report</i> di ricerca nella sua prima parte?	3,0
Quanto conosce il <i>report</i> di ricerca nella sua seconda parte?	2,8
Quanto è stato utile secondo lei il lavoro di ricerca nella definizione degli specifici sottoambiti economici di intervento del progetto?	3,4
Quanto è stato utile secondo lei il lavoro di ricerca nella costruzione di un linguaggio tra i partner della Ps?	2,8
Quanto ha soddisfatto le vostre aspettative il catalogo delle buone prassi?	2,4

Rispetto al piano di ricerca iniziale nel questionario ex-post sono stati inseriti altri due indicatori riguardanti la percezione dell'utilità della ricerca rispetto alla definizione dei sottoambiti economici e alla costruzione di un linguaggio comune.

I dati indicano che il percorso di indagine ha avuto dei risvolti positivi (media = 3,4) in primis nell'accompagnare i partner ad individuare delle sotto-aree più specifiche rispetto al macro-settore economico interessato dal progetto (intrattenimento - tempo libero – ospitalità). Meno incisivo risulta essere il contributo della ricerca rispetto allo sviluppo tra i partner di un linguaggio comune (media = 2,8).

Il dato di soddisfazione della seconda parte del report è medio (2,4) ed è sostanzialmente in linea con il dato di conoscenza relativo a questa parte espresso nei paragrafi precedenti: tre partner sono poco soddisfatti e due lo sono abbastanza.

Tab.3. – Valutazione del cambiamento di conoscenza dei partner

	<b>Ex ante media risposte su scala da 1 (per nulla) a 4 (molto)</b>	<b>Ex post media risposte su scala da 1 (per nulla) a 4 (molto)</b>
Quanto conosce il mercato del turismo / intrattenimento del distretto di Mantova?	2,7	2,4
Quanto conosce il mercato del turismo / intrattenimento del distretto di Brescia?	2,0	3,0

L'incremento di conoscenza percepito dai partner è stato misurato attraverso la somministrazione nel questionario ex-ante ed ex-post di due domande, una relativa alle conoscenze del distretto di Mantova e una relativa alla conoscenza nel distretto di Brescia (tab.3).

Il livello di conoscenza percepito dai partner prima del lavoro di ricerca è medio (2,7) per il distretto di Mantova e medio-basso (2,0) per il distretto

di Brescia. Questo dato di partenza è in parte spiegato dalla diversa collocazione territoriale dei partner che hanno partecipato alla rilevazione: tre sono di Mantova e due sono di Brescia. Se esaminiamo le risposte date dai partner dopo la fase di ricerca si noterà che il livello di conoscenza nel caso del distretto di Mantova è sostanzialmente invariato (con una leggera flessione negativa di 0,3 punti) mentre il livello di conoscenza del distretto di Brescia è nettamente migliorato. L'indicatore utilizzato, basandosi su una percezione soggettiva e non su strumenti più sofisticati e diretti di misurazione delle conoscenze, è certamente limitato, ma delinea in modo abbastanza chiaro una differente valutazione del livello di acquisizione di nuove conoscenze rispetto ai due distretti.

Altre domande indagano più direttamente quanto la ricerca sia stata utile per definire e orientare le fasi successive del progetto (tab.4.).

*Tab.4. – Valutazione dell'utilità della ricerca per le fasi successive del progetto; valutazione del coinvolgimento dei partner nel lavoro di ricerca (questionario ex-post)*

	<b>Media su scala da 1 (per nulla) a 4 (molto)</b>
Quanto ritiene utile il lavoro di ricerca rispetto alla facilitazione nella definizione dei contenuti del bando di concorso per le idee-impresa?	3
Quanto ritiene utile il lavoro di ricerca rispetto alla produzione di informazioni relative alle modalità di realizzazione delle singole idee-impresa?	3,2
In generale quanto crede sia utile il lavoro di ricerca per le fasi successive del progetto?	2,3
Quanto il lavoro di ricerca è stato utile a migliorare la conoscenza dei partner della Ps?	3

I partner ritengono che il lavoro di ricerca sia stato abbastanza utile per la produzione di una base informativa in grado di supportarli in due processi decisionali strategici inerenti le fasi di reclutamento dei soggetti target attraverso il bando di concorso (media delle risposte = 3,0) e l'orientamento sulle tipologie di imprese da implementare (3,2).

Per misurare il grado di utilità percepito della ricerca è stato inserito anche un indicatore più generale.

Il valore delle risposte dei partner su questo indicatore (media = 2,3) è significativamente inferiore rispetto agli indicatori precedenti che analizzavano l'utilità relativa ad aspetti specifici. L'interpretazione che ne deriva è che l'utilità dei risultati prodotti attraverso la macro-fase di modellizzazione è medio-bassa se riferita alla globalità delle esigenze relative alla gestione e prosecuzione del progetto nelle varie macro-fasi, mentre è più alta se riferita a quelle specifiche azioni che richiedono supporti conoscitivi inerenti il mercato del tempo libero/turismo/intrattenimento.

Complessivamente tutti i partner ritengono che la ricerca sia stata “abbastanza” utile per migliorare il livello di conoscenza della partnership (media = 3,0).

I dati raccolti evidenziano una valutazione articolata del raggiungimento dell’obiettivo di “acquisizione da parte dei partner progettuali di una conoscenza circa i bacini occupazionali e i modelli di sviluppo e di imprenditorialità giovanile”. Tale articolazione riflette l’ampiezza e la varietà dei risultati di conoscenza prodotti nella macro-fase di modellizzazione.

Ci sono alcuni elementi contestuali, sia relativi al processo di lavoro che ai risultati conseguiti, che contribuiscono a interpretare i dati sopra esposti e che è opportuno richiamare brevemente:

a) elementi di processo:

- l’indagine ha coinvolto operativamente solo alcuni dei partner interpellati nel processo di valutazione: tre partner oltre all’Università Cattolica (coordinatore di macro-fase);

- l’indagine si è sviluppata attraverso due gruppi di lavoro che hanno operato in contemporanea anche se il gruppo di lavoro delle buone prassi era vincolato ai livelli di avanzamento del gruppo di lavoro della ricerca (per esempio senza l’individuazione dei sottoambiti specifici da analizzare operata dal gruppo di ricerca non era possibile individuare tipologie di impresa sulle quali operare una ricerca di buone prassi);

- i gruppi di lavoro delle macro-fasi successive sono stati avviati e resi operativi prima che il report finale del lavoro di macro-fase fosse consegnato ai partner. In parte si è ovviato alla necessità informativa consegnando documenti di lavoro intermedi riguardanti però solo la prima parte;

b) elementi di contenuto:

- la partnership ha deciso di operare su uno spettro di indagine molto ampio che tiene conto di due territori con caratteristiche storico-geografico-economico-sociali molto diverse (Basso lago di Garda, alto mantovano);

- sono stati individuati tre sottoambiti appartenenti al settore economico dell’intrattenimento e tempo libero ma con caratteristiche specifiche e facenti riferimento a tre specifiche nicchie di mercato;

- all’interno di questi ambiti sono state individuate complessivamente 16 tipologie di proposte di impresa;

- da un punto di vista quantitativo nel report finale è stato dato molto più spazio alla prima parte (l’indagine con 102 pagine) rispetto alla seconda (buone pratiche con 23 pagine)

In riferimento agli elementi di contenuto e di processo sopra richiamati si comprende meglio la ragione per la quale i partner affermano di conoscere maggiormente i contenuti dell’indagine rispetto a quelli delle buone

prassi e perché il lavoro svolto sulle buone prassi abbia solo in parte soddisfatto le aspettative iniziali dei partner.

La valutazione dell'incremento di conoscenza varia non solo sulla base delle due parti del report ma anche delle informazioni relative ai due distretti considerati. Dal punto di vista delle due aree territoriali è stato infatti registrato a distanza di 6 mesi dalla consegna del report un incremento nella percezione delle conoscenze relative al mercato del turismo e intrattenimento dell'area del Basso lago di Garda mentre non si registrano particolari cambiamenti in riferimento all'area del basso mantovano.

Passando dalla valutazione dell'incremento di conoscenza a quella della spendibilità e applicabilità delle conoscenze sviluppate nei confronti delle macro-fasi successive emergono anche in questo caso due dati differenti: una valutazione positiva dell'utilità della ricerca rispetto al supporto informativo delle azioni in funzione delle quali è stata progettata (definizione e chiarificazione dei sottoambiti; facilitazione nella definizione dei contenuti del bando di concorso; produzione di informazione relativa alle modalità di realizzazione delle idee-impresa).

In riferimento alla valutazione dell'utilità della ricerca sulla globalità del progetto la valutazione è meno positiva.

Le motivazioni raccolte a tal riguardo dai vari partner nel corso delle interviste ex-post sono diverse e non perfettamente conciliabili:

- l'indagine ha rilevato una carenza culturale e una mancanza di grandi idee innovative nel settore che ha analizzato. È un dato importante ma non offre significative indicazioni per la prosecuzione;
- la ricerca ha dato un prodotto e orientamenti consistenti che rischiano di non trovare completa attuazione anche per la mancanza "fisica" del soggetto coordinatore della macro-fase di modellizzazione (l'Università) nelle fasi successive del progetto. Questa mancanza di contatto e collaborazione riduce di fatto la possibilità di impiego del background di conoscenze e contatti attivati con la macro-fase di modellizzazione;
- la ricerca ha prodotto risultati significativi che sono stati utilizzati solo in parte nelle fasi successive per la sovrapposizione della tempistica di conclusione della macro-fase di modellizzazione e di avvio delle altre.
- Il numero relativamente esiguo di progetti di impresa selezionati attraverso il bando non consente di valorizzare a pieno il patrimonio di conoscenze sviluppato per questo obiettivo.

Sul piano dell'interazione sono state rilevate alcune difficoltà inerenti il coinvolgimento operativo dei partner nella realizzazione delle attività. La macro-fase di modellizzazione è stata la prima fase operativa all'interno della quale i diversi partner hanno iniziato a lavorare in gruppo confrontandosi con le diverse aspettative sul progetto e con diversi stili di lavoro e organizzativi. Il coordinatore di macro-fase, nell'intervista in itinere ha rilevato sia gli aspetti di ricchezza derivati dalla scelta operativa di coinvolgere

un gruppo eterogeneo di partner, sia le difficoltà di coordinare sullo specifico oggetto di lavoro - la conduzione di una indagine sociologica – soggetti con competenze, esperienze e visioni del lavoro di ricerca sociale molto diverse. Il lavoro ha contribuito a sviluppare maggiore conoscenza tra i partner e in misura leggermente minore a sviluppare un linguaggio comune.

## *12. La valutazione degli obiettivi iniziali e il processo di ricalibratura del progetto*

di Chiara Cavagnini e Ilaria Marchetti<sup>1</sup>

### **12.1 Valutazione del raggiungimento degli obiettivi iniziali**

Cuore della valutazione nella parte conclusiva del progetto può essere considerata l'analisi del raggiungimento degli obiettivi legati al primo bando, pertanto specificamente all'avvio delle idee-impresa a seguito del percorso formativo e all'immissione sul mercato del lavoro dei soggetti destinatari.

Come si è già avuto modo di accennare<sup>2</sup>, la messa a fuoco della realizzazione degli obiettivi appare strettamente legata al soddisfacimento delle aspettative sia dei partner che dei destinatari di Equal; se dal punto di vista di questi ultimi risulta chiaro che il mancato avvio delle imprese corrisponde ad un mancato raggiungimento degli obiettivi, personali e progettuali, i partner che hanno costituito la rete specificano quali aspetti hanno trovato compimento e quali invece si sono rivelati più fallimentari.

Attraverso le interviste *ex post* è infatti possibile mettere a fuoco le zone d'ombra così come gli elementi che, a prescindere dall'avvio delle imprese, hanno maggiormente funzionato.

Volendo considerare dapprima gli aspetti critici, tutti i partner evidenziano il mancato raggiungimento dell'obiettivo legato all'avvio delle imprese, in quanto nessun soggetto coinvolto è riuscito a rendere concreta l'idea attraverso cui aveva partecipato al bando<sup>3</sup>.

«Siamo partiti tutti con degli obiettivi molto elevati nel senso che le idee che sono state selezionate, ovviamente pescando nel mare che avevamo a disposizione, erano probabilmente le migliori che c'erano e mi sarei immaginata

<sup>1</sup> Chiara Cavagnini ha scritto il par. 12.1 e Ilaria Marchetti il par. 12.2.

<sup>2</sup> Si veda il par. 10.3.

<sup>3</sup> Ad oggi un solo soggetto ha terminato la fase di stage ed è in procinto di aprire una propria partita Iva.

che almeno tre/quattro imprese opportunamente guidate sarebbero potute nascere e il fatto che invece un po' si siano persi i ragazzi per strada, un po' sia stato difficile, per me è stata una piccola delusione [...] rispetto al primo bando secondo me si poteva fare forse qualcosina di più.» (EX POST-PROS)

«Da quel bando forse avevamo delle aspettative anche troppo alte noi nel senso che era l'inizio del progetto quindi eravamo molto motivati... di fatto non è facile per un giovane avviare un'impresa quindi l'aspettativa che da ogni idea presentata potesse uscire un'azienda era un po' azzardate. [Quasi tutti i ragazzi] hanno lasciato anche perchè probabilmente in loro si erano create delle aspettative sbagliate nel senso che in loro c'era l'idea di poter gestire dei soldi, si aspettavano un finanziamento invece più che altro era un accompagnamento per avere consulenze a tutto raggio per l'inserimento nel mondo del lavoro quindi ...» (EX POST-ORIZ)

«Rispetto alle aspettative che ho avuto si sono molto, molto, molto ridimensionate.» (EX POST- PR.MAN)

A progetto concluso appare chiaro che i partner rimandano ancora una volta la mancata realizzazione di quest'obiettivo ad un sistema di attese troppo elevato sia dei partner stessi che dei soggetti destinatari; sottolineando la bontà, l'originalità e l'innovatività del principio su cui il bando è stato costruito, cioè la selezione non di soggetti ma d'idee, il risultato cui questo impianto avrebbe dovuto portare è considerato al di fuori della portata della situazione reale.

Volendo tuttavia evidenziare al meglio quali sono gli elementi che meno hanno funzionato nel raggiungimento di quest'obiettivo, al di là della portata delle aspettative sono molteplici gli aspetti che emergono dalle interviste, individuabili in fattori prettamente organizzativi, gestionali, di risorse, anche umane, a disposizione.

«I ragazzi forse andavano più seguiti ancora maggiormente [...] a parte i due che hanno trovato lavoro gli altri tre o quattro probabilmente andavano stimolati diversamente, non so magari andava fatta un'offerta di tirocinio... è difficile dare un giudizio. [...] diciamo che si poteva gestire un pochettino meglio questa situazione, alla fine della fase di aula e prima di passare alla fase di tirocinio.» (EX POST-ZAN)

«Non so dire se quello che non ha funzionato sia stata la parte di formazione, che forse non è stata in grado di coinvolgere sufficientemente i soggetti, quindi di motivarli ad andare avanti o se sia stato il fatto che comunque sia i ragazzi ci hanno provato, non si sono trovati la pappa pronta perchè ovviamente non era quello l'obiettivo ma era quello di vedere che capacità avessero, che

cognizione avessero del mondo esterno, che volontà avessero veramente di mettere in piedi quest'azienda; forse è stato un mix delle due cose però li ho visti tutti pian piano scemare [...] forse anche noi non siamo riusciti a motivarli sufficientemente.» (EX POST-PROS)

«C'è stato un errore strategico nel pensare probabilmente che è un po' più facile creare imprese in questa fase, soprattutto con persone giovani, non è così, questo è senz'altro un limite nella lettura dei fenomeni; inoltre probabilmente l'idea forte del progetto, che era quella di creare un incubatore d'impresa, è stata raggiunta parzialmente, non sono stati individuati gli strumenti giusti, oppure il fatto che non ci fosse un partner responsabile non ha creato lo zoccolo duro di questa cosa.» (EX POST-PR.MAN)

Dalle interviste emerge che ogni partner adduce delle motivazioni che vanno anche nella direzione di un'autocritica, in particolare rispetto all'accompagnamento dei soggetti destinatari, ma che non è stata realizzata un'analisi interna su cosa non abbia effettivamente funzionato nell'avvio delle imprese.

Vi sono in ogni caso obiettivi che secondo i partner sono stati raggiunti, e che rimandano non tanto all'esito finale del primo bando, quanto agli step intermedi previsti per la realizzazione delle imprese piuttosto che ad altre fasi specifiche del progetto, quali i seminari di mainstreaming e la fase di transnazionalità. In particolare, emerge la positività del percorso formativo anche nell'aver innescato una presa di coscienza nei soggetti coinvolti su cosa significasse fare impresa<sup>4</sup>.

«Il bando era fatto molto bene, centrava l'obiettivo che ci si era posti sia dal punto di vista del settore sia dal punto di vista del target, diciamo che alla fine i ragazzi c'erano ecco quindi da quel punto di vista lì ha funzionato; la formazione di aula secondo me ha funzionato molto bene perchè i consulenti che hanno fatto docenza so che hanno lasciato un'impronta notevole.» (EX POST-ZAN)

«Questa formazione è stata importante per aver fornito delle informazioni utili a questi giovani, sicuramente aver fatto capire e conoscere loro meglio le potenzialità del territorio perchè anche questa cosa è stata affrontata durante il percorso formativo e come poter rispondere a queste potenzialità e ai bisogni che emergevano dal territorio con degli strumenti anche imprenditoriali.

[...] è vero che il progetto ha mancato l'obiettivo di far nascere un'impresa da quel bando, anche se poi credo che anche solo l'avvio di un paio di partite IVA possa essere un risultato positivo, ma aver comunque fornito degli stru-

<sup>4</sup> Si ricorda che nell'analisi delle aspettative dei destinatari il giudizio positivo sul percorso formativo non è stato unanime.

menti a questi giovani credo sia stato importante e poi per qualcuno di loro il percorso si è comunque chiuso col tirocinio, quindi comunque sono entrati nel mondo del lavoro dove hanno potuto apprendere.» (EX POST-ORIZ).

C'è anche chi si esprime in termini di raggiungimento di obiettivi personali, più che progettuali, legati al fatto che il progetto ha innescato occasioni di relazione, di confronto e di visibilità.

«[Gli obiettivi sono stati raggiunti] in parte, nel senso che comunque abbiamo avuto contatti con persone che erano interessate ... ecco diciamo che il contatto è rimasto quindi per noi in questo senso non è andata male; certo si poteva essere di più questo sì sicuramente [...]dal punto di vista dello stimolo sicuramente quello anche per noi c'è stato, poi non è stato concretizzato però sicuramente insomma dei frutti li ha dati; come istituzione la visibilità c'è stata.» (EX POST-GUID)

A fronte delle diverse opinioni sul raggiungimento degli obiettivi, appare fondamentale una sottolineatura che mette in campo un obiettivo istituzionale, legato cioè agli intenti della regione Lombardia quale ente gestore, da cui si evince il buon esito del progetto. Se la preoccupazione principale dei partner coinvolti è infatti sostanzialmente ruotata attorno all'avvio delle idee-impresa selezionate con il primo bando, finalità prima della regione, secondo le indicazioni europee, era creare attraverso Equal un modello progettuale spendibile, al di là del raggiungimento di esiti concreti. Ma di questo tema si tratterà meglio nel paragrafo successivo.

Tale impostazione, secondo alcuni partner, se da un lato permette di valutare positivamente Equal in tutte le sue fasi, dall'altro ha creato una distanza di intenti che ha inciso anche sull'esito del progetto legato al primo bando. La centratura degli obiettivi avrebbe infatti richiesto, secondo alcuni partner, una certa flessibilità che non è stata possibile a causa dell'apparato progettuale e dell'impianto burocratico.

«Il nostro progetto probabilmente ha risentito ancora di questa vecchia fase, dove l'operatività viene necessariamente ostacolata da una serie di vincoli infiniti che sono autorizzativi, concertativi, cioè bisogna concertare tutto, bisogna essere autorizzati per fare tutto [...] Le iniziative comunitarie servono a fare questo, ad incentivare, se devi fare delle idee innovative servono delle innovazioni, se l'innovazione è da un lato richiesta ed è uno dei valori e dall'altro non è supportata, comunque non c'è una logica di condivisione, allora diventa già un problema.» (EX POST-PR.MAN)

È possibile pertanto affermare che, se dal punto di vista dell'ente capofila Equal ha raggiunto l'obiettivo di creare un modello, dal punto di vista dei

partner gli obiettivi non sono stati raggiunti appieno, tanto che si è reso necessario un ripensamento del progetto ed una sua ricalibratura in corso d'opera.

## **12.2. Il processo di ricalibratura e le prospettive progettuali aperte**

Con riferimento alla fase di ricalibratura, l'èquipe di ricerca ha posto la sua attenzione al processo attraverso il quale la partnership, a distanza di un anno e mezzo dall'avvio del progetto e a seguito degli scarsi esiti del primo bando, ha riformulato gli obiettivi del progetto di sviluppo, aprendo il campo a due nuovi bandi, (bando II e bando III), di cui spesso si è fatto cenno in precedenza.

L'intenzione di verificare non solo il raggiungimento degli obiettivi specifici (si veda il par. 12.1), bensì anche la capacità del progetto di definire un modello d'intervento, ha indirizzato il disegno della ricerca verso la raccolta d'informazioni sui motivi per cui si è resa necessaria la ricalibratura e sui processi di scelta che hanno caratterizzato questa stessa fase.

Per quanto concerne le motivazioni, la ricerca evidenzia, da un lato, l'attenzione da parte dei partner sia ai bisogni emergenti, non previsti dal primo bando, sia ai limiti strutturali del progetto scritto e, dall'altro, un'elevata capacità degli stessi di riferirsi ai propri limiti e alle risorse, talvolta scarse, messe in campo dagli attori in gioco.

Più in specifico, la durata del progetto, di oltre tre anni, secondo i più ha determinato un lento deterioramento delle relazioni fra i partner, spesso poco motivati anche per le difficoltà incontrate nel raggiungimento degli obiettivi iniziali (si veda ancora 12.1).

«La durata del progetto non ha facilitato le cose; se il progetto fosse durato 18 mesi, la cosa sarebbe stata diversa.» (EXPOST-ORIZ)

«Dunque c'è una logica: un po' di senso di spossatezza, perché il progetto è durato tanto, troppo, 4 anni tra la stesura e la fine sono veramente troppi.» (EX POST PR. MAN)

Alcuni partner spiegano tale loro stanchezza guardando anche alle diverse modalità di lavorare nel privato e nel pubblico; queste ultime sono risultate spesso troppo macchinose e burocratizzate.

«Ho proprio avuto dei momenti di smarrimento dovuti a questo fatto di non vedere procedere le cose di non avere il punto della situazione di non capire quando sarebbe arrivata la fine; noi nel privato non siamo abituati a lavorare così con la burocrazia e le lungaggini.» (EX POST-PROSP)

Anche il rapporto con la regione viene spesso addotto come elemento di fatica, causa di un particolare rallentamento, soprattutto laddove la partnership sentiva il bisogno di rinnovare gli obiettivi del progetto sulla base dei pochi risultati ottenuti con il primo bando.

«Inoltre, la stessa regione non aveva subito delle risposte certe in tempi ragionevoli.» (EX POST-ORIZ)

La creatività richiesta dalla regione circa il progetto avrebbe dovuto caratterizzare anche la modalità di gestione ai vertici dello stesso; invece, pare che l'organo di controllo non abbia favorito i cambiamenti interni entro tempi ragionevoli.

«Perché le iniziative comunitarie servono a fare questo incentivare, se devi fare delle idee innovative servono delle innovazioni, anche dal punto di vista della gestione dall'altro dei progetti.» (EX POST-PR. MAN)

La stessa rete stretta attorno al primo bando ha risentito dei tempi di risposta regionali; essa, infatti, si è allentata sia per il numero elevato di soggetti coinvolti, sia per i tempi d'attesa richiesti prima di mettere in campo azioni di ricalibratura, anche dal punto di vista della gestione del budget.

«...l'errore grande è stato quello di avere troppi partner, quindi il progetto è diventato una sorta d'accozzaglia di tante cose.» (EX POST- PR. MEN)

«In un progetto della durata di tre anni, in una dilatazione del tempo del genere dopo un po' è stato disorientante sinceramente; molto lunghi i tempi, sempre, di variazione per qualsiasi cosa, anche del budget.» (EX POST-PROSP)

Come ben descritto nel paragrafo precedente, ogni partner spiega il mancato raggiungimento degli obiettivi iniziali in modo diverso, attribuendo responsabilità ora all'una, ora all'altra causa: la crisi economica generale e in specifico dei settori tradizionali del turismo nelle zone considerate,

«Non sono più quegli anni dove è facile aprire un'impresa anche se c'è tutto il supporto del mondo, perché c'è molta paura e hanno ragione tutto sommato non è semplice.» (EX POST-PR. MAN)

il difficile connubio auspicato dal progetto fra tempo libero e costruzione d'attività imprenditoriali sostenibili,

«...la combinazione tempo libero/impresa è estremamente difficile in un momento poi di congiuntura economica come questo diventa quasi impossibile.» (EX POST-PROSP)

«forse avremmo dovuto pensare meno a stimolare quella che è la creatività dei giovani; qui si era voluto unire il discorso della creatività del soggetto alla realizzazione d'impresa, ma era un obiettivo troppo elevato.» (EX POST-PROSP)

l'immatùrità dei giovani, destinatari finali del progetto,

«...o se sia stato il fatto che comunque sia, come dire, i ragazzi ci hanno provato, non si sono trovati la pappa pronta - perché ovviamente non era quello l'obiettivo - e quindi poi [...]» (EX POST-PROSP)

«...é difficile soprattutto con persone giovani; i giovani che sono stati contattati sono probabilmente la nuova generazione, quelli che non hanno più quella grande spinta imprenditoriale che avevano i nostri padri o i fratelli maggiori. (EX POST PR. MAN)

che spesso più che scegliere qualcosa che a loro piace, seguono la strada dei genitori, imprenditori del territorio.

«proprio in un'area che storicamente per la creazione d'impresa è fatta però nelle vecchie generazioni, quelle nuove non cercano probabilmente di trovare una cosa che gli piace. (EX POST PR. MAN)

Altri ancora sottolineano le aspettative errate che gli stessi giovani si erano fatti, a causa di un fraintendimento poco gestito dal coordinatore della macro-fase sperimentazione.

«Alcuni ragazzi hanno lasciato anche perché probabilmente in loro si erano create delle aspettative sbagliate nel senso che in loro c'era l'idea di poter gestire dei soldi loro; si aspettavano un finanziamento, invece, più che altro, era previsto un accompagnamento per l'inserimento nel mondo del lavoro quindi [...]» (EX POST-ORIZ)

Questo del finanziamento nessuno l'ha mai detto; non c'era scritto sul bando quindi ci siamo chiesti come fosse uscita questa voce; ecco questo ha decisamente un po' sconvolto il gruppo nel senso che qualche defezione che c'è stata è dovuta anche a questa cosa qui per cui diciamo che si poteva gestire un pochettino meglio questa.» (EX POST-ZAN)

Altri individuano la formazione come momento di severa selezione delle idee-impresa proprio per evitare che i giovani si trovassero ad implementare aziende poco fattibili e sostenibili.

«La formazione d'aula secondo me ha funzionato molto bene perché i consulenti che hanno fatto docenza hanno lasciato un'impronta notevole, ma è stata severa e ha restituito chiaramente la serietà con la quale avrebbero dovuto lavorare i ragazzi.» (EX POST-ZAN)

Al di là delle diverse sottolineature da parte dei diversi partner l'importanza di proseguire il progetto dopo gli esiti deludenti del primo bando è un elemento condiviso.

«La ricalibratura è stata necessaria altrimenti il progetto sarebbe rimasto monco; guardando agli obiettivi raggiunti non avrebbe avuto proprio senso.» (EX POST-PROSP)

Ciò che ha reso possibile questo cambiamento di rotta è stata innanzitutto la rete costituita nel tempo, caratterizzata da un buon livello di fiducia nei confronti della partnership e da una flessibilità nel modificare *in itinere* gli obiettivi specifici del progetto.

«Noi dobbiamo imparare ancora, ma penso che la rete sia stata una grossa risorsa.» (EX POST-PROSP)

In questa fase, non tutti sono stati coinvolti a causa del budget e del ruolo svolto in altre fasi del progetto, rischiando però di sentirsi alienati ed esclusi da un momento importante di rimodulazione, grazie al quale oltre a creare i presupposti per ottenere risultati operativi positivi, non da ultimo, si è costruito un modello d'intervento.

«No, non siamo stati coinvolti, anche altri sono rimasti fuori, anche perché al di là che, ribadisco, non era più compito nostro; c'era un problema di fondi, che non avevamo più da investire su quelle fasi; che poi non erano neanche di competenza nostra a quel punto lì siamo rimasti fuori per riuscire a rimanere all'interno del nostro budget.» (EX POST-PROSP)

L'idea di rilanciare il progetto, attraverso la formulazione di due nuovi bandi, è stata costruita dentro il Comitato tecnico scientifico del progetto, mettendo alla prova la tenuta della rete, la quale ha dimostrato una particolare flessibilità.

«L'idea di rilancio è venuta nei CTS, nel comitato tecnico scientifico quindi non ha coinvolto tutta la partnership però chiaramente il CTS ha

lanciato l'idea; la declinazione delle idee è stata fatta nei gruppi di lavoro della macro-fase 4 e in parte nella cabina di regia della Zanardelli» (EX POST-ZAN)

È chiaro che la tenuta della rete abbia costituito il campo di prova di questa fase; i partner dicono di essersi messi in gioco, per quel che gli competeva, così da poter raggiungere almeno alcuni obiettivi in linea con il progetto iniziale. A questo scopo, la definizione dei due nuovi bandi ha chiamato in causa i partner che avrebbero poi dovuto seguire la macro fase sperimentazione (coop. Orizzonti e coop. Laser), i quali con il coordinatore del progetto (Azienda Zanardelli) hanno definito i nuovi obiettivi:

«il primo bando era rivolto ai giovani neodiplomati e neolaureati da inserire nei settori del turismo, della cultura e del tempo libero e il secondo era rivolto a donne da inserire nel campo della ricezione e quindi, da un lato, bed & breakfast, dall'altro servizi di tipo multimediale.» (EX POST PR. MEN)

Gli obiettivi finali di questi ultimi bandi sono stati largamente raggiunti, avendo coinvolto circa 50 ragazzi in percorsi di tirocinio dentro strutture che si occupano di turismo e avendo accompagnato un soggetto verso l'apertura di una cooperativa di tipo B che

«possa essere una sorta di punto di riferimento, anche per tutte le persone che hanno fatto tirocinio dove queste, magari, un domani possono trovare spazi di collaborazione piuttosto che, diciamo, addossare a ragazzi giovani la responsabilità di aprire un'impresa.» (EX POST PR. MAN)

La ricalibratura, tuttavia, non solo ha consentito di soddisfare gli obiettivi specifici, bensì anche di rilanciare la rete fra i partner verso la possibilità che questa svolga in futuro e nel territorio una funzione di supporto importante per lo sviluppo locale.

«Di fatto, la rete ha preso le cose che interessavano per poter creare un modello interessante che andasse ben oltre il progetto; quindi ha preso quello che gli serviva e da lì ha lanciato una strategia di più alto respiro.» (EX POST-PROSP)

In questo senso, la ricerca valutativa evidenzia la capacità del progetto “Il tempo libero si fa impresa” di aver costituito una rete di soggetti, punto di riferimento concreto per lo sviluppo territoriale della zona sulla quale lo stesso ha insistito.

«la rete è diventata veramente grande perché è stato siglato un patto di sviluppo per il territorio quindi si è passati al livello alto della programmazione.» (EX POST-PR. MAN)

«grazie ai temi che Equal ha lanciato cioè turismo, turismo verde, tempo libero e valorizzazione del territorio e dell'ambiente, l'anno prossimo in quest'area ci sarà un progetto gancio leader del fondo di sviluppo dell'agricoltura, quindi un progetto di sviluppo legato al turismo verde e alla riconversione delle aziende agricole in ottica turistica.» (EX POST-PR. MAN)

Pur senza attribuire ogni merito al progetto, rimane importante evidenziare come la partnership sia riuscita ad allargare lentamente il proprio orizzonte, al fine di coinvolgere altri attori importanti per lo sviluppo locale del territorio, secondo alcuni, forse a discapito del raggiungimento degli obiettivi specifici del progetto stesso, ma comunque determinante nel processo di rilancio della partnership verso il futuro.

«chi ha promosso quest'iniziativa sta promuovendo anche quest'altro grosso progetto, quindi il gruppo promotore degli attori che hanno promosso quest'iniziativa è lo stesso identico che ha portato il modello della concertazione su un ben più alto livello, che è quello della programmazione territoriale del 2009.» (EX POST-PR. MAN)

D'altra parte la stessa regione Lombardia, sulla base delle indicazioni europee, ha più volte rimandato al coordinatore del progetto l'importanza di costruire un modello d'azione, più che raggiungere gli obiettivi specifici indicati nel progetto.

«La regione Lombardia ha detto: "a noi non interessa che il progetto raggiunga degli obiettivi operativi, i progetti servono per creare modelli" [...] Una delle cose che sono sempre state sostenute anche dall'autorità di gestione è che comunque la creazione del modello viene al primo posto rispetto agli esiti concreti; io penso che il modello ci sia; c'è il modello di partnership; c'è il modello d'intervento; ci sono gli esiti; c'è la valutazione; c'è la ricerca, cioè il modello c'è ed è stato raggiunto.» (EX POST-ZAN)

In breve sintesi, emerge un quadro complesso nel quale, a fronte di una riflessione circa le difficoltà incontrate nella realizzazione del progetto originario, la partnership ha reagito con prontezza apportando modifiche agli obiettivi iniziali. Tale atteggiamento, proposto dall'agenzia di coordinamento e ben accolto dalla partnership, ha fornito l'occasione per tutti di

spendersi dentro un quadro imprevisto in cui ognuno ha dovuto mettere in campo proprie risorse, per quel che gli competeva e per quel che riusciva, spesso a lui stesso non note. In questo senso, la rete fra i partner si è dimostrata particolarmente efficace e il progetto pare aver costruito un modello d'azione utile le cui caratteristiche peculiari rimandano:

- alla capacità di riconoscere gli aspetti critici dei modelli costruiti sulla carta;
- alla volontà di far tesoro dei rimandi che la ricerca valutativa in itinere rimanda;
- alla capacità di reagire e riorganizzarsi di fronte agli imprevisti;
- alla costante attenzione al target e al territorio di riferimento, che rimandano bisogni in costante mutamento, anche a distanza di qualche anno;
- alla flessibilità degli obiettivi, ma alla stabilità di una strategia;
- alla cura della rete fra i partner.

Più in generale, la ricalibratura - avendo dato modo all'equipe di valutare le modalità di lavoro della partnership - ha evidenziato, da un lato, la fatica del Comitato tecnico scientifico di coinvolgere tutti i partner, cosicché si sentissero dentro un lavoro di riformulazione degli obiettivi e pertanto nella possibilità che il progetto raggiungesse lo scopo di sostenere davvero soggetti in svantaggio; d'altro canto, la flessibilità degli obiettivi e la robustezza della rete risultano essere le caratteristiche d'eccellenza del progetto "Il tempo libero si fa impresa", che in itinere è stato capace di rimodularsi e costruire un modello di riferimento per i progetti di sviluppo locale.



## *Appendice*



## Allegato 1

### Traccia dell'intervista semi-strutturata utilizzata nell'indagine territoriale

Incrociando i tre ambiti con i tre profili degli intervistati si ottengono 9 tipologie di interviste:

1. esponenti politici competenti sul sottoambito 1
2. esponenti politici competenti sul sottoambito 2
3. esponenti politici competenti sul sottoambito 3
4. rappresentanti di categoria sul sottoambito 1
5. rappresentanti di categoria sul sottoambito 2
6. rappresentanti di categoria sul sottoambito 3
7. imprenditori / operatori del settore sul sottoambito 1
8. imprenditori / operatori del settore sul sottoambito 2
9. imprenditori / operatori del settore sul sottoambito 3

### Traccia di intervista per referente politico o funzionario competente sul sottoambito 1 (tipologia 1)

data:                      ora:                      luogo dell'intervista:  
informazioni sull'intervistato  
nome  
cognome  
età  
professione o carica rivestita:  
luogo in cui opera principalmente:  
da quanto tempo è politico o amministratore:

- A. *Caratteristiche produttive del territorio (riferimento al livello distrettuale)*
- Quali sono secondo lei le principali attività produttive del distretto?
  - Come si caratterizza il mercato del lavoro? Ci sono molti disoccupati?
  - Di quali figure professionali c'è maggiore domanda?
  - Quale ruolo attribuisce al turismo e all'industria del tempo libero nello sviluppo del territorio?
- B.1. *Caratteristiche dell'offerta turistica e di divertimento del territorio*
- Qual'è l'attuale situazione del mercato del tempo libero nel distretto?
  - Quali sono le attività maggiormente caratterizzanti l'offerta di divertimento?
  - Quali sono le attività maggiormente in crisi?
  - E per quanto riguarda i locali di intrattenimento?
  - Come vede l'offerta musicale?
  - Qual'è l'attuale situazione del mercato del turismo nel distretto?

- Quali sono le attività maggiormente caratterizzanti l'offerta turistica?
  - Quali sono le attività maggiormente in crisi?
  - E tra le strutture di ricezione (Alberghi, Pensioni, B&B, Agriturismi...)?
  - Come gli enti pubblici intervengono su questi due settori?
  - Se ne è occupato nella sua attività politica o amministrativa?
- Se sì,
- con quali finalità?
  - con quali modalità?
  - con quali partner (privati, non profit, altri Enti pubblici...)
  - con quali finanziamenti?
  - quali i maggiori ostacoli incontrati?
    - finanziari
    - di collaborazione con i partner socioculturali
    - politici
    - operativi
    - mancanza di verifica in itinere
    - scarsa formazione operatori
  - quali i maggiori risultati ottenuti?
  - è un'esperienza che proseguirà/sta proseguendo?
  - pensa di estenderla ad altre realtà?
  - ha del materiale che si riferisce a queste esperienze?
- Se no,
- ha intenzione di proporre iniziative di turismo sociale nel prossimo futuro?
  - con quali finalità?
  - con quali modalità?
  - con quali partner (privati, non profit, altri Enti pubblici...)
  - con quali finanziamenti?

#### *C.1. Nicchie di mercato*

- Ci sono nuove esigenze da parte dei turisti / consumatori del t.libero?
- Ci sono settori del mercato scoperti?

#### *D.1. Ipotesi sulle tipologie di imprese e professionalità da implementare nei suddetti settori*

- Quali sono le prospettive di sviluppo del comparto (sia politiche che imprenditoriali)?
- Di quali imprese e professionalità c'è bisogno per sviluppare questi settori?
- Quali di queste attività potrebbero essere gestite da giovani o donne uscite dal mercato del lavoro?
- Ci sono esperienze imprenditoriali innovative in questi settori? Se sì quali?

#### *E.1. Verifica della fattibilità delle ipotesi imprenditoriali*

- Secondo lei quali spazi ci sono per attività imprenditoriali nell'ambito musicale?
- Secondo lei ci sono spazi di crescita per i Bed & Breakfast?

**Piano di ricerca valutativa**

Il processo di costruzione del piano di ricerca valutativa:

<b>tipo di attività</b>	<b>tempi</b>
1. individuazione degli oggetti di valutazione (mappa delle attività trasversali e comuni)	giugno 2005
2. individuazione dei criteri e dei rispettivi indicatori di valutazione	luglio 2005
3. costruzione delle schede di valutazione e distribuzione materiale ai diversi partner	luglio/settembre 2005
4. raccolta e interpretazione del materiale	<i>in itinere</i>
5. stesura report intermedio di valutazione	dicembre 2006
6. stesura report finale di valutazione	ottobre 2007

*Macro-fase 1 “gestione del progetto”*

Risultati attesi: costruzione di rete fra i partners (chi sono, da cosa sono caratterizzati, quali valori, come vedono il risultato)

<b>criteri</b>	<b>indicatori</b>	<b>metodi e strumenti</b>	<b>quando</b>
1. Costruzione di rete	1.a la registrazione grado di partecipazione e del numero delle interazioni instaurati da ogni partner;	Griglia interazioni	In itinere
	1.b la registrazione del grado di soddisfazione dei singoli partner con riferimento alle interazioni.	Griglia interazioni	In itinere
2. Soddisfazione partner	2.a la rispondenza fra le aspettative iniziali e il raggiungimento degli obiettivi in sede finale.	Intervista agli attori significativi ex ante	Inizio progetto
		Intervista ex post agli stessi attori significativi	Fine progetto
3. Efficacia (obiettivi attesi, non attesi positivi e negativi)	3.a la registrazione degli obiettivi raggiunti/non raggiunti, previsti dal progetto;	Intervista ex ante agli stessi attori significativi	Inizio progetto
	3.b la registrazione di obiettivi raggiunti non attesi dal progetto.	Intervista ex post agli stessi attori significativi	Fine progetto

*Macro-fase 2 “modellizzazione”*

Risultati attesi: report di ricerca e individuazione di buone prassi

<b>criteri</b>	<b>indicatori</b>	<b>metodi e strumenti</b>	<b>quando</b>
1. Acquisizione di strumenti conoscitivi e modelli di intervento condivisi di sviluppo di imprenditorialità giovanile	1.a Grado di diffusione dei risultati	Questionario ex ante a tutti i partner	Inizio progetto
	1.b Chiarezza del report di ricerca	Questionario ex post a tutti i partner	Successivamente alla distribuzione del <i>report</i> di ricerca
2. Individuazione di buone prassi	2.a Soddisfazione dei partner in riferimento all'individuazione delle buone prassi	Questionario ex post a tutti i partner	Successivamente alla distribuzione del catalogo delle buone prassi
	2.b Grado di eterogeneità delle esperienze analizzate	Analisi del catalogo delle buone prassi	Dopo la distrib. del catalogo delle buone prassi
3. Condivisione strumenti di lavoro e buone pratiche	3.a percezione dell'incremento di conoscenza dei partner in riferimento alle buone prassi individuate per ogni singolo sottoambito	Questionario ex-post	Dopo la distrib. del <i>report</i> di ricerca
4. Disporre di un quadro	Variazione in termini percentuali significativa di addetti ai lavori che	Questionario ex-ante	Inizio progetto

esaustivo rispetto ai bacini occupazionali dei target individuati	sono in grado di individuare i bacini occupazionali più consoni ai target, ossia: 4.a percezione dell'incremento di conoscenza dei partner in riferimento ai bacini occupazionali per ogni singolo sottoambito 4.b Soddisfazione dei partner in riferimento alla ricerca 4.c Grado di utilità della ricerca nel processo di individuazione dei bacini occupazionali 4.d Grado di interazione/coinvolgimento fra i partner nel processo di ricerca	Questionario ex-post	Successivamente alla distribuzione del <i>report</i> di ricerca
5. la percezione da parte dei partner della validità della ricerca nella parte sugli studi di fattibilità	Valutazione dello scostamento tra la previsione rispetto agli sbocchi occupazionali e le reali potenzialità del mercato, valutate al termine del progetto, ossia: 5.a scostamento tra il piano di implementazione d'impresa e la effettiva attivazione delle imprese al termine del progetto 5.b rapporto fra piano di fattibilità e funzionamento delle imprese	Intervista ex post ai partner e ai coordinatori di impresa	Almeno dopo 3 mesi dalla implementazione delle imprese
<i>Macro-fase 3 "sperimentazione"</i>			
Risultati attesi: avvio di imprese			
<b>criteri</b>	<b>indicatori</b>	<b>metodi e strumenti</b>	<b>quando</b>
1. Individuazione di politiche di sostegno alle imprese	1.a esistenza di linee di lavoro fra partner coinvolti nella macro fase sperimentazione; 1.b percezione da parte dei coordinatori delle imprese dell'esistenza di politiche di lavoro costruite dai partner della macro fase sperimentazione	Intervista ex post ai partner e ai coordinatori di impresa	Almeno dopo 3 mesi dall'avvio o delle imprese
2. Cost. gruppo di management "incubatore di impresa"	2.a Numero e tipologia dei soggetti coinvolti nel corso di formazione; 2.b Tipologia delle strategie di intervento dei partner coinvolti; 2.c Canali di finanziamento		

3. Creazione network di accompagnamento	3.a Tipologia dei soggetti firmatari coinvolti nel network 3.b Azioni, strumenti e metodi di accompagnamento; 3.c Numero e tipologia di interventi; 3.d grado di autonomia delle imprese		
4. Avvio dell'impresa	4.a Numero e tipologia dei profili professionali innovativi; 4.b Tipologia delle imprese; 4.c Procedure di attivazione delle imprese e modalità di gestione <i>empasse</i> ; 4.d Attivazione dell'azione imprenditoriale; 4.e numerosità e tipologia della popolazione target coinvolta.	Intervista ex post ai partner e ai coordinatori di impresa	Almeno dopo 3 mesi dall'avvio delle imprese
5. Sostenibilità	5.a Percentuale di imprese che superano i 12 mesi di vita; 5.b andamento dell'impresa		
6. Soddisf. dei partner e degli utenti finali	6.a Rispondenza dei risultati rispetto alle aspettative; 6.b obiettivi inattesi raggiunti.		



**Traccia intervista ex ante ai partner**

*A. Le motivazioni*

- Cosa vi ha spinto ad entrare a far parte della rete del progetto?
- Con quali modalità è stata costruita la rete?
- Qual è il vostro ruolo all'interno della rete?

*B. Le aspettative dei partner*

- Quali credete siano i vantaggi e gli svantaggi di questa modalità di lavoro?
- Quali sono le vostre aspettative in merito a questa modalità di lavoro e al lavoro che si realizzerà con i partner di progetto?
- Quali sono le vostre aspettative in merito all'interazione fra i vari partner del progetto?

*C. Gli obiettivi iniziali e quelli costruiti nel corso delle prime interazioni*

- Vi siete prefissati degli obiettivi comuni?
- Lavorare in rete vi ha fatto ampliare gli obiettivi che vi eravate inizialmente prefissati (obiettivi inattesi)?
- Credete che lavorare in rete possa facilitare il raggiungimento degli obiettivi che vi siete prefissati? (se sì, perché/se no, perché)
- Credete che lavorare in rete possa contribuire al buon esito del progetto? (se sì, perché/se no, perché)

**Traccia intervista ex post ai partner**

*A. La costruzione di rete*

- Qual è stato il vostro ruolo all'interno della rete di progetto?
- Cosa pensate delle modalità attraverso cui è stata costruita la rete di progetto?
- Il lavoro realizzato dai vari partner ha soddisfatto le motivazioni che vi avevano spinto ad entrare a far parte della rete di progetto? (se sì, perché/se no, perché)

*B. La soddisfazione delle aspettative*

- Quali sono stati i vantaggi e gli svantaggi di questa modalità di lavoro?
- Le aspettative che avevate in merito all'interazione fra i vari partner di progetto sono state soddisfatte? (se sì, perché/se no, perché)

*C. Gli obiettivi*

- Gli obiettivi comuni sono stati raggiunti?
- Il lavoro di rete ha fatto individuare degli obiettivi inattesi? Quali?
- Pensate che il lavoro di rete abbia contribuito a facilitare il raggiungimento degli obiettivi individuati? (se sì, perché/se no, perché)
- Secondo voi il lavoro di rete ha contribuito al buon esito del progetto, se ritenete che il progetto abbia avuto un buon esito? (se sì, perché/se no, perché)

*D. Tipologia dei soggetti coinvolti*

- Quali sono i soggetti firmatari coinvolti nel network di accompagnamento alle imprese?
- In che modo sono stati coinvolti?

*E. Azioni, strumenti, metodi di accomp. e modalità di gestione degli empanse*

- Quali e quante azioni sono state messe in campo per effettuare l'accompagnamento delle imprese?
- Quali tempi hanno seguito?
- Chi ha condotto queste azioni?
- Quali strumenti e metodi sono stati utilizzati?
- Vi sono stati ostacoli nel momento dell'avvio delle imprese? Quali?
- Successivamente? Quali?
- Come sono stati superati?

*F. Grado di autonomia delle imprese*

- Al termine del periodo di accompagnamento l'impresa è stata in grado di reggere in autonomia?
- Ad oggi, l'impresa può essere considerata autonoma?

*G. Target coinvolto e tipologia delle imprese*

- Quanti sono i soggetti coinvolti? A quali caratteristiche rispondono con riferimento ai destinatari finali previsti dal progetto?
- Che tipo di imprese sono state avviate?
- Ci sono stati avvicendamenti di più soggetti con lo stesso ruolo durante il periodo di avvio delle imprese?

## Allegato 6

### Questionario ex ante la macro-fase di “modellizzazione” ai partner

(segnare con una X la risposta selezionata)

*Dati del compilatore*

Cognome \_\_\_\_\_

Nome \_\_\_\_\_

Ente di appartenenza \_\_\_\_\_

Data di compilazione \_\_\_\_\_

1. Quanto conosce il mercato del turismo / intrattenimento del distretto di Mantova?

Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto
-----------	------	------------	-------

2. Quanto conosce il mercato del turismo / intrattenimento del distretto di Brescia?

Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto
-----------	------	------------	-------

3. Quali strumenti utilizza normalmente per indagare la realtà circostante prima di implementare un servizio? (anche più d'una risposta)

Nessuno strumento specifico	Utilizzo fonti Quali	Avvio una ricerca Di che tipo	Sento testimoni privilegiati Quali
-----------------------------	-------------------------	----------------------------------	---------------------------------------

4. Esistono reti informative di supporto che vi forniscono dati sulla realtà circostante?

Sì Quali	No
-------------	----

5. Crede che possano esservi utili alcune fonti di informazione

Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto
-----------	------	------------	-------

6. Al fine di costruire buone idee-impresa utilizza modelli di riferimento (buone pratiche)?

Sì Quali	No
-------------	----

7. Crede possano esservi utili fonti relative alle buone prassi?

Sì Perchè	Abbastanza Perchè	No Perché
--------------	----------------------	--------------

8. Cosa, a suo avviso, dovrebbe contenere il catalogo delle buone prassi?

Molti casi non approfonditi	Un numero sufficiente di casi e un approfondii. di alcuni	Pochi casi approfonditi	Solo casi di eccellenza
-----------------------------	---	-------------------------	-------------------------

## Allegato 7

### Questionario ex post la macro fase di “modellizzazione” ai partner

#### 1. Dati del compilatore (ossia il referente per la valutazione)

- a. Cognome \_\_\_\_\_  
 b. Nome \_\_\_\_\_  
 c. Ente di appartenenza \_\_\_\_\_  
 d. Data di compilazione \_\_\_\_\_

#### A. Incremento di conoscenza/utilità della ricerca

##### 1. Quanto conosce il report di ricerca nella sua prima parte?

Per nulla ①	Poco ②	Abbastanza ③	Molto ④
-------------	--------	--------------	---------

##### 2. Quanto conosce il report di ricerca nella sua seconda (buone prassi) ?

Per nulla ①	Poco ②	Abbastanza ③	Molto ④
-------------	--------	--------------	---------

##### 3. Quanto conosce il mercato del turismo / intrattenim. del distretto di Mantova?

Per nulla ①	Poco ②	Abbastanza ③	Molto ④
-------------	--------	--------------	---------

##### 4. Quanto conosce il mercato del turismo / intrattenim. del distretto di Brescia?

Per nulla ①	Poco ②	Abbastanza ③	Molto ④
-------------	--------	--------------	---------

##### 5. Complessivamente quanto ritiene utile il lavoro di ricerca sul territorio interessato (prima parte del report) svolto nella fase della modellizzazione rispetto ai seguenti aspetti?

	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Non so
Costruzione di un linguaggio tra i partner	①	②	③	④	⑤
Definizione degli specifici sottoambiti economici di intervento del progetto	①	②	③	④	⑤
Facilitazione nella def. dei contenuti del bando di concorso per le idee-impresa	①	②	③	④	⑤
Produzione di inform. relative alla realizz. delle singole idee-impresa	①	②	③	④	⑤
Miglioram. della conoscenza dei partner	①	②	③	④	⑤
Individuaz. di attori significativi del territ.	①	②	③	④	⑤
Costruzione di contatti con attori significativi del territorio	①	②	③	④	⑤

##### 6. Quanto ha soddisfatto le vostre aspettative il catalogo delle buone prassi?

Per nulla ①	Poco ②	Abbastanza ③	Molto ④
-------------	--------	--------------	---------

##### 7. In una scala da 1 a 5 quanto credete abbia contribuito il catalogo delle buone prassi nella costruzione di idee-impresa?

①	②	③	④	⑤
---	---	---	---	---

##### 8. Quanto avete utilizzato il catalogo delle buone prassi?

①	②	③	④	⑤
---	---	---	---	---

*B. Soddisfazione dei partners*

9. Come valuta in termini di efficacia il coordinamento della ricerca?

Per nulla ①	Poco ②	Abbast. ③	Molto ④	Non so ⑤
-------------	--------	-----------	---------	----------

10. In generale quanto crede sia utile il lavoro di ricerca per le fasi successive del progetto?

Per nulla ①	Poco ②	Abbast. ③	Molto ④	Non so ⑤
-------------	--------	-----------	---------	----------

11. Complessivamente quanto è soddisfatto degli esiti di questa macro-fase?

Per nulla ①	Poco ②	Abbast. ③	Molto ④	Non so ⑤
-------------	--------	-----------	---------	----------

12. (Solo per i partner che hanno partecipato operativamente alla macro-fase 2) Che peso ritiene abbia avuto il suo contributo nella ricerca?

Per nulla ①	Poco ②	Abbast. ③	Molto ④	Non so ⑤
-------------	--------	-----------	---------	----------

13. (Solo per i partner che hanno partecipato alla macro-fase 2) Quanto crede sia stata efficace la modalità di coinvolgimento dei partner nella ricerca ?

Per nulla ①	Poco ②	Abbast. ③	Molto ④	Non so ⑤
-------------	--------	-----------	---------	----------

*C. Costruzione di rete*

14. Da settembre 2005 a settembre 2006 con quale frequenza ha incontrato *tutti assieme* gli altri partner?

Mai ①	Una sola volta ②	Da 2 a 3 volte ③	Da 4 a 6 volte ④	Da 6 a 10 volte ⑤
-------	------------------	------------------	------------------	-------------------

15. Come valuta in generale gli incontri in cui erano presenti tutti i partner?

Per nulla soddisfacenti ①	Poco soddisfacenti ②	Abbastanza soddisfacenti ③	Molto soddisfacenti ④
---------------------------	----------------------	----------------------------	-----------------------

16. Quali sono i partner con il quale si è incontrato più di frequente? (indichi non più di due partner)

Azienda Z. ①	provincia ②	Laser ③	Orizzonti ④	Università ⑤
--------------	-------------	---------	-------------	--------------

ITC Marco polo ⑥	Prospecta ⑦	Guidizzolo ⑧	Metabolè ⑨
------------------	-------------	--------------	------------

17. Quali sono i partner con il quale ha sviluppato un rapporto particolarmente efficace? (indichi non più di due partner)

Azienda Z. ①	provincia ②	Laser ③	Orizzonti ④	Università ⑤
--------------	-------------	---------	-------------	--------------

ITC Marco polo ⑥	Prospecta ⑦	Guidizzolo ⑧	Metabolè ⑨
------------------	-------------	--------------	------------

18. Quanto è stato efficace sinora il lavoro di rete rispetto alle vostre aspettative intorno al progetto?

Per nulla ①	Poco ②	Abbast. ③	Molto ④	Non so ⑤
-------------	--------	-----------	---------	----------

19. Pensate che il lavoro di rete abbia contribuito a facilitare il raggiungimento degli obiettivi previsti dal progetto?

Per nulla ①	Poco ②	Abbast. ③	Molto ④	Non so ⑤
-------------	--------	-----------	---------	----------

20. Quanto crede sia utile la rete nella realizzazione delle idee-impresa?

Per nulla ①	Poco ②	Abbast. ③	Molto ④	Non so ⑤
-------------	--------	-----------	---------	----------

21. Quanto crede possa essere utile la rete costruita fra i diversi *partner* nella fase di costituzione delle imprese?

Per nulla ①	Poco ②	Abbast. ③	Molto ④	Non so ⑤
-------------	--------	-----------	---------	----------

**Traccia d'intervista ai partecipanti al corso di formazione per la costituzione di imprese**

*A. Il progetto e il reclutamento*

1. Con quali modalità è venuto/a a conoscenza del progetto?
2. Con quale modalità è stato coinvolto/a?
3. Che cosa l'ha spinto ad entrare nel progetto Equal?
4. Aveva già avuto esperienza di progetti simili?

*B. Il corso di formazione*

1. Per quanto riguarda il corso di formazione, ha riscontrato coerenza fra i contenuti e l'organizzazione del corso e l'obiettivo del progetto?
2. Secondo lei il percorso è stato utile? Se sì, perché? Se no, perché? Su quali aspetti in particolare? (far emergere quali sono stati gli aspetti positivi e gli aspetti negativi del percorso di formazione)
3. Il corso ha risposto alle sue aspettative?
4. Alla conclusione del percorso formativo, vi è stato richiesto di fare una sua valutazione? Se sì, con quali strumenti è stata realizzata?

*C. La costituzione delle imprese*

1. Può descrivere in cosa consisteva l'idea progettuale che avrebbe dovuto portare alla costituzione dell'impresa? (idea-impresa)
2. Come è stata valutata la sua/vostra idea da chi ha fatto la selezione?
3. Avevate a disposizione risorse umane e/o finanziarie per avviare l'impresa? (descrivere)
4. A partire dalla sua/vostra idea progettuale, l'impresa è stata costituita ed avviata? Se sì, in che modo? Vi sono stati scostamenti dall'idea iniziale? Se no, perché? Cosa vi ha spinto ad abbandonare il progetto?
5. Se l'impresa è partita, a che punto è la sua realizzazione? Quali sono le sue/vostre aspettative allo stato attuale?
6. Se l'impresa non è partita, quali alternative ha sviluppato attualmente al progetto di costituire un'impresa? Quali sono le sue/vostre aspettative allo stato attuale?

*D. Il bilancio dell'esperienza*

1. Se le chiedessi di fare un bilancio della sua esperienza all'interno del progetto Equal utilizzando un aggettivo, un'immagine, una metafora, in che modo la descriverebbe? Perché?

## *Riferimenti bibliografici*

- Angelini A. (a cura di) (2004), *Metropoli, sostenibilità e governo dell'ambiente*, Carocci, Roma.
- Bauman Z. (2000), *La solitudine del cittadino globale*, Feltrinelli, Milano.
- Berger G. (1977), *Mais qu'est qui nous prend à évaluer?*, in «Pour», n. 55.
- Bezzi C. (2003), *Il disegno della ricerca valutativa*, FrancoAngeli, Milano.
- Bezzi C e Palumbo M. (1998) (a cura di), *Strategie di valutazione: materiali di lavoro*, Gramma, Perugia.
- Beato F., *Ambiente e società: quale equilibrio?*, in Villa F. e Agustoni A. (a cura di) (2002).
- Beato F., *The three pillars of sustainable development between intergenerational ethics and power asymmetries*, in Tacchi E. M. (ed.) (2005).
- Beck U. (2000), *La società del rischio*, Carocci, Roma.
- Cannavò L., *Introduzione. Il ciclo della ricerca sociale e la metodologia critica*, in Cannavò L. e Frudà L. (a cura di) (2007), pp. 13-50.
- Cannavò L. e Frudà L. (a cura di) (2007), *Ricerca sociale. Dal progetto dell'indagine alla costruzione degli indici*, Carocci, Roma.
- Camagni R. (a cura di) (2002), *Economia e pianificazione della città sostenibile*, Il Mulino, Bologna.
- Campagnoli G. e Marmo M. (a cura di) (2002), *Animazione giovanile*, Edizioni Unicopli, Milano.
- Cicerchia A., *La formazione universitaria al turismo culturale come turismo sostenibile*, in Ministero attività produttive (2003), pp.217-219.
- Cipolla C. (1988), *Teoria della metodologia sociologica*, FrancoAngeli, Milano.
- Colombo M. (a cura di) (2005), *Riflessività e creatività nelle professioni educative. Una prospettiva internazionale*, Vita e Pensiero, Milano.

- Colombo M., Giovannini G. e Ladri P. (a cura di) (2006), *Sociologia delle politiche e dei processi formativi*, Guerini, Milano.
- Corvo P. (2005), *I mondi nella valigia*, Vita e Pensiero, Milano.
- Corvo P. (2007) *Turisti e felici?*, Vita e Pensiero, Milano.
- Costa N. (2005), *I professionisti dello sviluppo turistico locale*, Hoepli, Milano.
- CNEL (2003), *Turismo sociale: nuovi paradigmi e nuovi tracciati di sviluppo*, Roma.
- CTA ACLI (2002), *Turismo sociale, turismo della persona*, Roma.
- Dall'ara G. e Timpano F., *Progettazione. Politica economica, sistemi territoriali e turismo* in Rizzi M., Lucarno G. e Timpano F. (a cura di) (2002).
- Dall'ara G. e Morandi F. (2004), *I sistemi turistici locali. Normativa, progetti e opportunità*, Halley editore, Macerata.
- De Luigi N. (2007), *I confini mobili della giovinezza*, FrancoAngeli, Milano.
- Dondona C.A., Gallini R. e Maurizio R. (2004), *L'osservatorio nazionale sulla condizione giovanile, le politiche per i giovani in Italia*, IRES Piemonte.
- Dumazedier J. (1993), *Sociologia del tempo libero*, FrancoAngeli, Milano.
- Fadda A. (a cura di) (2001), *Sardegna: un mare di turismo. Identità, culture e rappresentazioni*, Carocci, Roma.
- Fadda A., *Fattori di impatto culturale del turismo*, in Fadda A. (a cura di), (2001).
- Garrone R. (2002), *Per un turismo scolastico nuovo e responsabile*, De Agostini, Novara.
- Gasparini G. (1996), *La dimensione sociale del tempo*, FrancoAngeli, Milano.
- Giaccardi C. e Magatti M. (2003), *L'io globale*, Laterza, Roma-Bari.
- Giannone M., *I sistemi turistici locali: un approccio alla dimensione territoriale dello sviluppo turistico*, in Giannone M. (2002).
- Giannone M. (2002), *XI Rapporto sul turismo italiano*, Mercury, Firenze.
- Hasan H., Crawford K., "Knowledge mobilisation in communities through socio-technical systems", in *Knowledge Management Research & Practice*, V, 2007, pp. 237-247.
- Heller A. (1999), *Dove siamo a casa*, FrancoAngeli, Milano.
- Jacovou M. e Berthoud R (2000), *Young people's lives: a Map of Europe*, Colchester, University of Essex.
- Jameson F., *Notes on globalization as philosophical issue*, in Jameson F. e Miyoshi M. (a cura di) (1998).
- Jameson F. e Miyoshi M. (a cura di) (1998), *The cultures of globalization*, Duke University Press, Durham.

- Laura A. e Pietrangeli A. (2003), *Viaggiare si può. Turismo e persone disabili*, DeAgostini, Novara.
- Lipari D., (1995), *Progettazione e valutazione nei processi formativi*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Macchiavelli A. e Garibaldi R. (2001), *Turismo e culture del territorio I. Strumenti per la valorizzazione: i musei etnografici e la promozione di grandi eventi*, FrancoAngeli, Milano.
- Malavasi P.L. (a cura di) (2007), *L'impresa della sostenibilità*, Vita e Pensiero, Milano.
- Marrana V. (1961), *Ciclo economico e politica anti-ciclica*, Giannini, Napoli.
- Martinengo M.C. e Savoja L. (1999), *Il turismo dell'ambiente*, Guerini e Associati, Milano.
- Marshall T. (1976), *Cittadinanza e classe sociale*, UTET, Torino.
- Maurizio R., *Lo sviluppo delle politiche giovanili*, in Campagnoli G. e Marmo M. (2002).
- Mesa D., *L'incerto statuto delle politiche giovanili*, in Colombo M., Giovannini G. e Ladri P. (a cura di) (2006)
- Minardi E. (2000), *Economia e sociologia della notte*, Homeless Book, Faenza.
- Minardi E. e Lusetti M. (a cura di) (1998), *I parchi di divertimento nella società del loisir*, FrancoAngeli, Milano.
- Ministero attività produttive (2003), *Il pensiero e la scienza nel turismo italiano*, Direzione generale turismo, Roma.
- Modell J., Furstemberg Jr. e Hershberg T., *Mutamento sociale e transizioni all'età adulta in prospettiva storica*, in Saraceno (2001).
- Negri Zamagni V., Mussoni M. e Benzi G. (a cura di) (2001), *Per un turismo autenticamente umano*, Fara Editore, Santarcangelo di Romagna.
- Nicoli D. e Palumbo M. (2005), *Per una istruzione e formazione professionale di eccellenza: nuovi percorsi formativi per la riforma del sistema educativo*, FrancoAngeli, Milano.
- Nocifora E. (2002), *Itineraria. Dal grand tour al turismo postmoderno. Lezioni di sociologia del turismo*, Le Vespe, Pescara-Milano.
- Palumbo M. (2000), *Valutazione 2000. Esperienze e riflessioni*, FrancoAngeli, Milano.
- Palumbo M. (2001), *Valutazione di processo e di impatto: l'uso degli indicatori tra meccanismi ed effetti*, in Stame N. (a cura di), *Valutazione 2001. Lo sviluppo della valutazione in Italia*.

- Pezzagno M. (2002), *Greenway nella pianificazione urbana e territoriale*, Sintesi Editrice, Brescia, 2002.
- Piacenti M., *I parchi acquatici: una macchina del loisir*, in Minardi E. e Lusetti M. (a cura di) (1998).
- Poddighe P., *Le immagini della comunicazione turistica*, in Fadda A. (a cura di) (2001).
- Rifkin J. (2001), *L'età dell'accesso: la rivoluzione della new economy*, Mondadori, Milano.
- Rifkin, J., *Il secolo biotech. Il commercio genetico e l'inizio di una nuova era*, Baldini Castoldi Dalai, Milano, 2003.
- Rizzi M., Lucarno G. e Timpano F. (a cura di) (2002), *Turismo e territorio. Introduzione alle scienze del turismo*, Vita e Pensiero, Milano.
- Rullani E. (2005), *Intelligenza terziaria motore dell'economia: alla ricerca dell'Italia che innova*, FrancoAngeli, Milano.
- Saraceno C. (a cura di) (2001), *Età e corso della vita*, Il Mulino, Bologna.
- Salvarani R. (2005), *Storia locale e valorizzazione del territorio*, Vita e Pensiero, Milano.
- Savelli A., *Oltre il turismo di massa*, in Negri Zamagni V., Mussoni M. e Benzi G. (a cura di): p. 190-191.
- Savelli A., *Parco separato e territorio aperto: problemi di strategia nelle aree turistiche*, in Minardi E. e Lusetti M. (a cura di) (1998).
- Settersten R.A. e Mayer K.U. (1997), "The measurement of age, age structuring and life course", in *Annual review of sociology*, n.23.
- Sias G., *Il turismo come medium: dal consumo alla fruizione*, in Fadda A. (a cura di) (2001).
- Stame N. (1996), "La valutazione nella politiche dei servizi", in *Tutela. Trimestrale di politiche sociali*, a. XI, n. 1-2, giugno.
- Tacchi E. M. (a cura di) (2004), *Sostenibilità ambientale e partecipazione. Modelli applicativi ed esperienze di Agenda 21 Locale in Italia*, FrancoAngeli, Milano.
- Tacchi E. M., *L'organizzazione produttiva responsabile e i rischi ambientali*, in Malavasi P. L. (a cura di) (2007).
- Tacchi E. M. (a cura di) (2005), *Sustainability. Development and environmental risk*, Foxwell & Davies, London.
- Taronna P. (a cura di) (2003), *Area "Turismo, ospitalità e tempo libero". Isfol orienta: manuale per gli operatori*, FrancoAngeli, Milano.
- Tartaglia A. e Maritazzi G. (2006), *Il lusso, magia e marketing. Presente e futuro del superfluo indispensabile*, FrancoAngeli, Milano.

- Trucco C. (2003), "Obiettivo 2003: turismo senza barriere", in *La Rivista del Turismo*, anno V, n.2-2003, pp.36-41.
- Vergani A. (2005), *La ricerca valutativa come pratica riflessiva 'creativa' in ambito formativo* in M. Colombo (a cura di) (2005).
- Villa F. e Agustoni A. (a cura di) (2002), *Disagio e ambiente*, Vita e Pensiero, Milano.
- Zamagni S., *Verso il superamento della concezione economicistica del turismo*, in Negri Zamagni V., Mussoni M. e Benzi G. (a cura di) (2001).

*Documenti del Consiglio d'Europa e della Commissione europea*

Commissione europea, (2005) *In support of the report from the Commission to the Spring European Council (22-23/3/05) on the Lisbon Strategy of economic, social and environmental renewal*, documento di lavoro SEC 160 del 28/1/05.

Consiglio europeo (2005), *Lavorare insieme per la crescita e l'occupazione. Il rilancio della strategia di Lisbona*, COM 24 del 2/2/05.

Commissione europea (2005), *Agenda sociale*, COM 33 del 9/2/05.

Commissione europea, *Orientamenti integrati per la crescita e l'occupazione*, COM(2005) 141 del 12/4/05.

Commissione europea (2005), *Third progress report on cohesion: Towards a new partnership for growth, jobs and cohesion*, COM 192 del 17/5/05.

*Documenti della Regione Lombardia*

Regione Lombardia (2000), *Programma operativo Competitività 2000-2006 (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale)*, Milano.

Regione Lombardia (2000), *Programma operativo Fondo sociale europeo 2000-2006*, Milano.

Regione Lombardia (2004), *Ambiente per tutti: guida alla progettazione partecipata*, 2° Convegno sull'ambiente naturale e il disagio sociale, Albizzate (Va).

Regione Lombardia (2004), *Documento di programmazione Equal II Fase*, Milano.

Regione Lombardia (2007), *Programma operativo Competitività 2007-2013 (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale)*, Milano.

Regione Lombardia (2007), *Programma operativo Fondo sociale europeo 2007-2013*, Milano, 2007

## *Gli autori*

*Chiara Cavagnini* è dottore di ricerca in Sociologia e Metodologia della Ricerca Sociale, titolo conseguito presso l'Università Cattolica di Milano; è cultrice della materia in Sociologia dell'educazione ed è conduttrice dei laboratori per il corso di laurea in Scienze della Formazione della sede di Brescia. Dal 1998 collabora con il La.R.I.S. e con il C.I.R.Mi.B (Centro Interuniversitario di Ricerca sulle Migrazioni a Brescia). I suoi ambiti di interesse e di ricerca si muovono tra l'educazione e le migrazioni internazionali.

*Davide Continati*, sociologo e progettista sociale, è consulente di province, comuni e cooperative sociali sui fondi regionali e i progetti di sviluppo cofinanziati dai fondi UE, è inoltre coordinatore del progetto Equal "Il tempo Libero si fa impresa".

*Paolo Corvo* è ricercatore presso l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo. Si occupa di sviluppo socioeconomico del territorio, del rapporto tra turismo e sviluppo sostenibile, di sociologia religiosa. È membro del La.R.I.S. di Brescia. Oltre a numerosi articoli e saggi ha pubblicato per Vita e Pensiero *I mondi nella valigia. Introduzione alla sociologia del turismo* (2003) e *Turisti e felici? Il turismo tra benessere e fragilità* (2007).

*Diego Mesa* insegna Metodologia della ricerca sociale presso l'Università Cattolica del S.Cuore e l'università degli studi di Brescia e Fondamenti delle scienze sociali presso la SISS della Libera Università di Bolzano. È membro del La.R.I.S. (Laboratorio di ricerche e intervento sociale) dal 2002. Ha partecipato a numerose ricerche sia in ambito locale che nazionale e ha pubblicato diversi articoli sulle tematiche inerenti i giovani, le politiche giovanili, il volontariato e il terzo settore.

*Fabrizio Riccomi*, sociologo e progettista, lavora da oltre 10 anni sui progetti di sviluppo co-finanziati dall'unione europea per enti locali, province e regioni in Italia e all'estero. È inoltre autore di numerosi volumi sulla condizione giovanile e adolescenziale.

*Enrico Maria Tacchi* è direttore del La.R.I.S. dell'Università Cattolica di Brescia, dove insegna Sociologia dell'ambiente. È autore di oltre cento pubblicazioni, tra le quali: *Villaggi globali e metropoli locale* (Milano 2001); *Sostenibilità ambientale e partecipazione* (Milano 2004) e *Sustainability: Development and Environmental Risk* (London 2005).

**Il Laboratorio di Ricerca e Intervento Sociale** è un centro di ricerca, studi, formazione e consulenza istituito presso la sede di Brescia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. Ne fanno parte docenti che afferiscono al Dipartimento di Sociologia, ricercatori e collaboratori impegnati nelle attività didattiche e scientifiche inerenti la sociologia e l'antropologia culturale.

## **FINALITÀ**

Il **La.R.I.S.** ha tra i suoi obiettivi prevalenti:

- stimolare e promuovere la cultura sociologica e antropologica;
- svolgere attività di ricerca, formazione e consulenza sul territorio, anche attraverso convenzioni con enti e istituzioni che ne facciano richiesta;
- favorire l'incontro e la collaborazione tra docenti, ricercatori, studenti nelle attività didattiche e ricerca.

Pubblicazioni in questa collana:

D. MESA (a cura di)

*Costruire conoscenze nei progetti di sviluppo territoriale. Il progetto Equal "Il tempo libero si fa impresa", 2008*

M. COLOMBO (a cura di)

*Cittadini nel welfare locale. Una ricerca su famiglia, giovani e servizi per i minori, 2008*

E.M. TACCHI, R. CUCCA (a cura di),

*Coinvolgimento e vivibilità urbana. Il caso di Limbiate, 2008*

C. FONIO

*La videosorveglianza. Uno sguardo senza volto, 2007*

A. CASELLA PALTRINIERI (a cura di),

*Un futuro in gioco. Tra muridi senegalesi e comunità italiana, 2006*

A. AGUSTONI (a cura di),

*Comunità, ambiente e identità locali, 2005*

N. MONTAGNA, E.M. TACCHI (a cura di),

*Comunicazione e ambiente in Lombardia, 2005*

E.M. TACCHI (a cura di),

*Sostenibilità ambientale e partecipazione. Modelli applicativi ed esperienze di Agenda 21 Locale in Italia, 2004*