Stakeholder participation, hospitality innovation and local sustainable development: a case study in tourism sector.

STEFANIA DEL GATTO
Università degli Studi del Molise
Dipartimento di Economia, Gestione, Società e Istituzioni (EGSeI)
Via de Sanctiss.n.c. - 86100 CAMPOBASSO - ITALY
Tel. +39.0874.4041
e-mail: delgatto@unimol.it

Abstract

The purpose of the paper is to explore relationships generating value among stakeholder participation in the decision-making process about local development policies planning, a new model of hospitality, the albergo diffuso and sustainable development of a small rural center.
We used a qualitative research design with a holistic single-case study analysis, conducted collecting data from in-depth interview to the local key player and interviews with open-ended questions to local stakeholders.
Network collaborations and partnership actively involving public and private firms, sharing goals and strategic plans with local stakeholders, and generated value for all the actors involved in the process. The case study points out the capacity of a local policy maker in being "local development manager" activating and managing collaborative relationship with local stakeholders based on trust and credibility.
The work provides guidance to local public policy makers for the decision making process improving local development and territorial competitiveness and to decision makers to better manage new businesses to enhance the economic, social and environmental process with benefits for all the stakeholder involved.
The paper used an explorative research, which represents a first stage study conducted over a single territory. Further analysis and empirical research will be carried out.

Key words: stakeholder participation; hospitality innovation; albergo diffuso; shared governance; sustainable development

1. Considerazioni introduttive

Il presente studio si incentra sul tema dello sviluppo di relazioni collaborative tra enti pubblici, comunità locali e imprenditori privati che, attraverso la nascita e lo sviluppo di una formula innovativa di ospitalità, l'albergo diffuso, favoriscono lo sviluppo territoriale e la creazione di valore a vantaggio dei diversi stakeholder coinvolti.
L'obiettivo è di dimostrare, attraverso un case study, l'efficacia della dimensione partecipativa ed il ruolo della working partnership pubblico-privato sulle opportunità di sviluppo soprattutto di territori scarsamente popolati e marginali, che nelle diverse fasi del processo di decision-making, nelle scelte di politica territoriale e in particolare di pianificazione turistica, è in grado di generare effetti positivi sulle opportunità di sviluppo sostenibile del territorio.
Il case studyanalizza un piccolo borgo rurale di montagna, nel quale, attraverso un processo di partecipazione attiva che ha coinvolto tutti gli stakeholder presenti sul territorio, si è arrivati a implementare una formula imprenditoriale innovativa in campo turistico, un albergo diffuso, capace di attivare un percorso virtuoso che valorizza il patrimonio del luogo e crea prospettive di crescita per l'intera area territoriale.
Partendo dall'analisi della letteratura economico-manageriale dedicata da un lato agli effetti che la partecipazione al processo di pianificazione territoriale produce in termini di sviluppo e dall'altro alla formula ricettiva dell'albergo diffuso (focalizzando l'attenzione sul ruolo che lo stesso ricopre nella promozione di uno sviluppo turistico sostenibile del territorio), lo studio ricostruisce il processo generatosi all'interno della comunità locale indagata (cittadini, amministrazione comunale, imprese private) rilevandone gli esiti conseguiti e le prospettive. In particolare l'analisi ha intesso evidenziare soprattutto come le dinamiche relazionali ed i ruoli assunti dai diversi attori coinvolti, vengono favoriti all'interno di contesti socio-territoriali di dimensioni particolarmente contenute, e pertanto più adatti ad assecondare

processi decisionali realmente partecipativi, combinando l'azione di sviluppo territoriale con la tutela della cultura e delle specificità locali.
Dall'analisi emergono risultati interessanti utili a suggerire ai policy maker locali e ai decision maker aziendali un esempio di buone pratiche volte ad una gestione manageriale delle iniziative messe in campo, finalizzate ad incrementare l'efficacia economica, sociale ed ambientale delle azioni attraverso un approccio collaborativo tra tutti gli attori presenti nel territorio.

2. Review della letteratura

2.1 Dimensione partecipativa e sviluppo sostenibile del territorio

Uno degli obiettivi fondamentali della Pubblica Amministrazione è la partecipazione dei cittadini alla vita democratica attraverso gli strumenti e le modalità a disposizione (informazione e comunicazione tra pubblico e privato, animazione territoriale, forme di consultazione quali tavoli di discussione, forum, ecc.) mediante i quali promuovere il coinvolgimento delle comunità ed il rafforzamento delle competenze necessarie a contribuire attivamente all'assunzione di decisioni collettive (Ciaffi, Mela, 2011). La partecipazione alla vita democratica è un principio che discende direttamente dal diritto di sovranità popolare e dal diritto di cittadinanza, riaffermato dalla normativa europea, che permette al cittadino di sentirsi appieno parte delle decisioni assunte dalla Pubblica Amministrazione anche attraverso l'espressione della propria opinione. In quest'ottica i processi decisionali, ed in particolare la pianificazione territoriale, avvengono secondo una logica bottom up e non più top down, orientamento più consolidato in passato[1].
Considerato che l'efficacia della pianificazione territoriale ha tra i suoi requisiti principali la conoscenza del territorio nei suoi punti di forza e nelle sue criticità, è plausibile ritenere che l'appartenenza e la profonda conoscenza che di esso ha una comunità sociale costituiscano una base di partenza significativa per il miglioramento qualitativo dei processi decisionali proprio attraverso il coinvolgimento diretto e la partecipazione attiva.
Il ruolo della partecipazione è particolarmente vitale nel settore turistico, poiché in questo campo i risultati possono avere ripercussioni significative su molti aspetti della vita della comunità locale (in termini di benefici ma anche di costi), così come il non adeguato coinvolgimento può talvolta comportare seri ostacoli all'implementazione efficace di iniziative di sviluppo.
Nelle politiche di destination management, in cui sempre più gli attori protagonisti della governance turistico-territoriale sono coinvolti attivamente, si rileva tuttavia ancora diffusamente lo scarso coinvolgimento delle comunità locali, pur essendo queste tra i principali destinatari degli effetti delle scelte di sviluppo turistico. Un processo partecipato che coinvolga la popolazione locale tenendo conto delle sue peculiari esigenze e attivi azioni di destination management di tipo endogeno, potrebbe essere maggiormente efficace e favorire percorsi virtuosi di sviluppo concretamente "sostenibile" del territorio e realmente "sostenuto" dal territorio, con ricadute positive su tutti gli *stakeholders*[2] (Taylor, 1995).
In questo solco il contributo attivo del turismo a uno sviluppo sostenibile presuppone necessariamente solidarietà, rispetto reciproco e partecipazione da parte di tutti gli attori coinvolti, e in particolare delle popolazioni, che contribuiscono in maniera vitale alla

---

[1] Per una review completa ed esaustiva sul tema della partecipazione dei cittadini alla pianificazione pubblica si veda Garau. C., 2012
[2]"*The involvement of localresidentsisoftenregardedas the key to sustainabledevelopmentyetthesesameresidents are expected to be part of the tourismproduct and to share the benefits aswellastheywillinevitably share the costs*".

costruzione del sense of place (Haven-Tang, Jones, 2008). La popolazione locale, che detiene il patrimonio di conoscenza della destinazione, rappresenta dunque una risorsa importante per lo sviluppo del territorio, e diventa pertanto indispensabile analizzarne le esigenze e coinvolgerla nei processi decisionali. attraverso l'organizzazione di una rete collaborativa attiva e tesa al raggiungimento di interessi comuni (Ciaffi e Mela, 2011).
Considerata la valenza strategica delle caratteristiche identitarie del territorio tesa a conferire una dimensione esperienziale all'offerta turistica della destinazione, il ruolo della popolazione locale assume infine ulteriore rilievo in termini di anello di relazione e veicolo di percezione da parte del turista che appare sempre più esigente e alla ricerca di esperienze di vita in contesti reali a contatto con i residenti e le loro tradizioni. La formula dell'albergo diffuso, più avanti meglio descritta, contribuisce a rispondere a queste esigenze, proprie di un turista alla ricerca di esperienze in contesti vivi e reali, e nel contempo richiede agli operatori del settore di saper superare i confini meramente aziendali per sviluppare la capacità di collaborare, di "fare rete" tra loro e con i diversi altri attori interessati.

2.2 Le innovazioni nel settore hospitality: l'albergo diffuso

L'albergo diffuso è una forma di ospitalità con caratteristiche peculiari, originatasi nel nostro Paese ed attualmente guardata con interesse anche all'estero. Distinguono l'albergo diffuso da altre forme di ospitalità lo sviluppo di tipo "orizzontale", la dislocazione delle camere e dei servizi in più edifici non posti all'interno di un'area recintata (es. residence in villaggi turistici), ma diffusi appunto in uno stesso centro abitato, con la presenza di locali adibiti a servizi comuni per gli ospiti, una limitata distanza tra le unità abitative e gli spazi comuni (che deve essere non superiore a 300 metri), la ristorazione fortemente legata al territorio, l'ambiente "autentico", composto da case tipiche ammobiliate e ristrutturate, la gestione unitaria, la localizzazione in un territorio di pregio dal punto di vista culturale, storico, ambientale e la presenza di una comunità ospitante che consente una stretta integrazione del turista nel territorio e nella sua cultura (Dall'Ara, 2010). Dall'analisi dei caratteri distintivi, appare evidente come l'albergo diffuso non sia definibile come una semplice struttura ricettiva, ma debba essere guardato come una forma piuttosto complessa di organizzazione, fondata su una filosofia di gestione dell'accoglienza (Del Gatto, 2015) ed un sistema di management dell'ospitalità assai peculiare e tipicamente italiano (Confalonieri, 2011).
La prima esperienza si è registrata in Carnia diversi anni dopo il terremoto del 1976; l'idea era di utilizzare a fini turistici le case vuote ristrutturate con i fondi del "post terremoto" del Friuli. Il modello è stato riconosciuto in modo formale per la prima volta in Sardegna, dove pure si erano avviate in anni successivi alcune esperienze analoghe, con una normativa regionale specifica che risale al 1998.
Diverse analisi sul campo hanno dimostrato l'esistenza di un legame molto forte tra albergo diffuso e sviluppo turistico sostenibile, a testimonianza del ruolo ricoperto nella valorizzazione del territorio in chiave di sostenibilità (Paniccia, 2012; Vallone et al., 2013). L'albergo diffuso rappresenta pertanto una fonte importante di sviluppo soprattutto per i territori marginali, terreno fertile per la nascita e lo sviluppo di tale forma di ricettività.
Esistono nella realtà italiana diverse forme di albergo diffuso: l'albergo in borgo storico, l'albergo in residenza d'epoca e l'albergo in antico casale rurale (Paniccia, 2012).
L'Associazione Nazionale Alberghi Diffusi (ADI), in ragione della varietà di assetti organizzativi e localizzativi che sono andati a definirsi nel concreto, riconosce dal canto suo tre modelli di tale forma di ospitalità: il paese albergo[3], il residence diffuso[4] e l'albergo

[3]Secondo una delibera della Giunta Regionale Sardegna del 2007, ilPaese Albergo è una «rete di operatori ospitali costituita mediante accordi di collaborazione tra soggetti diversi, siano essi o meno imprenditori, per l'esercizio dell'attività ricettiva in

diffuso di campagna[5].
In termini quantitativi, secondo l'ADI, gli alberghi diffusi in Italia, alla fine di maggio 2015, erano 78, disseminati sull'intero territorio nazionale, ma particolarmente presenti in Lazio, Marche, Sardegna, Molise, Sicilia (Tab. 1)[6]. La capienza ricettiva è stimabile in circa 2.500 posti letto.

Tab. 1: Gli alberghi diffusi in Italia – Maggio 2015

Regione	Numero	Regione	Numero	Regione	Numero
Abruzzo	2	Liguria	2	Sicilia	6
Basilicata	4	Lombardia	3	Toscana	7
Calabria	1	Marche	7	Trentino Alto Adige	1
Campania	2	Molise	6	Umbria	7
Emilia Romagna	3	Piemonte	2	Veneto	1
Friuli Venezia Giulia	4	Puglia	4	Totale	78
Lazio	9	Sardegna	7		

Fonte: http://www.alberghidiffusi.it/ maggio 2015

Dal punto di vista normativo, ciascuna regione italiana ha un framework legislativo e regolamentare differente. Per un'analisi aggiornata si veda De Montis et al., 2015.

2.3 Albergo diffuso e sviluppo sostenibile del territorio

Negli ultimi anni si registra un interesse crescente da parte degli studiosi di management del turismo verso l'albergo diffuso, formula imprenditoriale caratterizzata da innovazioni gestionali e organizzative interessanti. Diversi studi in campo accademico e manageriale (tra gli altri Paniccia, 2012; Silvestrelli, 2011; 2013; Dall'Ara, 2010) stanno animando il dibattito sul ruolo della forma di ospitalità nello sviluppo sociale, culturale ed economico dei territori .
L'albergo diffuso fonda le radici nel radicamento al territorio e nell'attenzione allo sviluppo sostenibile. Sotto quest'ultimo punto di vista esso si basa su una premessa ambientale fondamentale, che è quella di non produrre alcun impatto ambientale aggiuntivo, in quanto fondato su strutture immobiliari già esistenti, che richiedono solo eventuali interventi di manutenzione straordinaria o in alcuni casi di consolidamento strutturale, producendo anzi ricadute positive in termini di riqualificazione funzionale ed estetica del territorio interessato. Esso inoltre offre ricadute positive fondando la propria esistenza su un insieme di caratteristiche uniche e irripetibili, capaci di generare un vantaggio competitivo difficilmente imitabile, soprattutto se affiancato da un'offerta complementare di servizi qualificati e peculiari (eventi culturali, sportivi, percorsi enogastronomici) e di strutture con le quali

forma coordinata, senza gestione unitaria, al fine di fornire alloggio e altri servizi in più strutture ricettive, che interessano una parte rilevante di un centro abitato, in possesso dei requisiti stabili».

[4]Il Residence Diffuso comprende tutte le «Strutture ricettive extra alberghiere che forniscono alloggio in più unità abitative, assieme ai servizi di accoglienza e di assistenza, situate all'interno di un unico territorio comunale, integrate tra loro dalla centralizzazione dell'ufficio ricevimento» (Dall'Ara, 2010).

[5]L'Albergo Diffuso di campagna, normato dalla Regione Molise con la L.R. 25 marzo 2014, n.7, è un albergo diffuso che opera in un contesto rurale.

[6]Ultima consultazione del sito http://www.alberghidiffusi.it/ il 31 maggio 2015. L'Associazione Nazionale Alberghi Diffusi (ADI) considera i soli alberghi diffusi associati.

attivare sinergie e percorsi virtuosi di sviluppo. L'albergo diffuso diventa strumento per migliorare l'attrattività e la competitività dei luoghi e, se il management aziendale è capace di interpretare in maniera puntuale i mutati bisogni della domanda con un'offerta qualitativamente efficace, può contribuire in maniera significativa allo sviluppo del territorio anche dal punto di vista della sostenibilità ambientale, sociale ed economica.
Secondo le indicazioni di alcuni autori (Dall'Ara, 2010) il borgo ideale per la nascita di un albergo diffuso è quello inserito in un contesto storico-ambientale di interesse; il luogo adatto ad accogliere la formula ricettiva deve essere "vitale", con un numero di abitanti tale da consentire agli ospiti di apprezzare lo stile di vita del territorio. Il recente successo dell'albergo diffuso è infatti dovuto alle esigenze di un segmento di domanda turistica attento alla sostenibilità ed al rispetto dell'ambiente, che chiede di soggiornare in un contesto urbano di pregio e di vivere a contatto con i residenti. E' dunque la formula di ospitalità ideale per valorizzare borghi e paesi con centri storici di interesse artistico o architettonico, che in tal modo possono recuperare e valorizzare antichi edifici in disuso e al tempo stesso evitare di risolvere i problemi della ricettività turistica con nuove costruzioni (Dall'Ara, 2010; Pesaresi, 2014).
La relazione tra turismo e ambiente, infatti,è particolarmente complessa: il turismo può divenire fattore di sviluppo economico e sociale ma rischia al tempo stesso di produrre effetti dannosi dal punto di vista ambientale[7]. Un'iniziativa imprenditoriale nel settore turistico è sostenibile se produce benefici per tutti gli stakeholder presenti nel territorio (sostenibilità economica), opera nel rispetto dei singoli individui e dell'intera comunità locale, soddisfacendone bisogni e attese (sostenibilità sociale) e dell'ambiente, utilizzando in maniera razionale le risorse (sostenibilità ambientale).
Guardando poi agli aspetti più specificamente organizzativo-gestionali, emergono all'interno del modello due aspetti essenziali. Il primo fa riferimento al concetto organizzativo di partecipazione, ed è connotato dalla tensione verso la creazione e la cura di una rete relazionale allargata, complessa da gestire (dal punto di vista dei metodi e dei ruoli), ma fondamentale per garantire un percorso equilibrato e condiviso di decisioni e interventi di politica dello sviluppo. Questo è vero soprattutto sul versante della sostenibilità, poiché la formula stessa assume una sua intrinseca identità di modello organizzativo e gestionale collettivo, ad elevata valenza relazionale interna ed integrato con il "territorio" su cui insiste.
In secondo luogo il "sistema" albergo diffuso deve disporre di competenze manageriali e gestionali peculiari, capaci di soddisfare una duplice necessità: da un lato saper fronteggiare l'esigenza di condotta strategico-gestionale (business alberghiero), dall'altro sapersi interfacciare correttamente con il rispetto della propria missione "politica" di motore di sviluppo turistico-territoriale. Per quel che concerne la gestione, infatti, l'albergo diffuso, oltre a rispettare i principi tipici dell'economia aziendale, economicità, efficienza ed efficacia (Fissi et al., 2014), deve ricoprire il ruolo di "agente di sviluppo" di un'area. Deve pertanto essere capace di fare network con le altre imprese operanti nel territorio e nei territori limitrofi (proprietari di case, ristoratori locali, aziende agricole, laboratori artigiani, società che offrono servizi ai residenti, ecc.), con le Amministrazioni locali, provinciali e regionali, con le associazioni di promozione e sviluppo del territorio (ad es. le Pro-Loco). Queste svariate e complesse esigenze si scontrano spesso, tuttavia, con la dimensione limitata delle realtà socio-territoriali in cui peraltro queste iniziative partecipate meglio si possono avviare e promuovere. Infatti la piccola dimensione da punto di forza (limitato numero di attori-stakeholder, relazioni interpersonali e interorganizzative più dirette, immediatezza del

[7] Sul tema del turismo sostenibile sono stati presentati diversi rapporti e codici etici, con l'obiettivo di sensibilizzare e orientare l'attività delle imprese di settore: il Rapporto Brundtlandnel 1987 (Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo delle Nazioni Unite), la Carta di Lanzarote nel 1995 (Conferenza Mondiale sul Turismo Sostenibile), il Codice etico mondiale per il turismo (Organizzazione mondiale del turismo) nel 1999, la Carta di Rimini nel 2001 (Conferenza Internazionale per il Turismo Sostenibile).

coinvolgimento collettivo, ecc.) si può facilmente trasformare in elemento critico, soprattutto in termini di varietà e qualità di risorse professionali a disposizione, solidità finanziaria dei singoli soggetti partecipanti (cittadini, imprenditori) e dell'Amministrazione locale, che insieme possono facilmente incontrare seri problemi di rapidità di implementazione delle decisioni (magari assunte con una certa speditezza nella progettazione, ma successivamente più lente e difficili nella realizzazione). E' questo un punto meritevole di approfondimento dal punto di vista dell'analisi organizzativa e manageriale.

3. Il caso Borgo Tufi

3.1 Metodologia della ricerca

Il disegno della ricerca, di tipo qualitativo, ha utilizzato un *holistic single case study* di tipo descrittivo[8] (Yin, 2003), metodo in verità già utilizzato in letteratura per studiare aspetti relativi a questa forma di ospitalità (tra gli altri Paniccia, 2012; Fissi et al., 2014), caratterizzata da assetti strutturali non ancora ben definiti e con limitata diffusione. La scelta metodologica è derivata da ragioni legate alla formulazione delle domande di ricerca ed al fenomeno oggetto di studio, ancora in fase di consolidamento e pertanto bisognoso di una fase introspettiva preliminare.
Oggetto di indagine è il progetto di recupero e valorizzazione territoriale realizzato attraverso l'albergo diffuso "Borgo Tufi", localizzato a Castel del Giudice, un piccolo borgo rurale alto molisano (provincia di Isernia) di poco più di 300 abitanti. Borgo Tufi ha attirato, fra l'altro, le attenzioni di numerosi attori istituzionali e imprenditoriali per l'originalità del percorso virtuoso perseguito e la concreta partecipazione della comunità locale allo sviluppo dell'iniziativa.
Le domande di ricerca, finalizzate a ricostruire il percorso strategico che ha condotto alla nascita dell'albergo diffuso e a leggere il legame tra lo stesso e le prospettive di sviluppo per il territorio e per gli stakeholder locali, sono le seguenti:

RQ1. E' possibile la concreta partecipazione degli stakeholder locali ad un processo di decision-making territoriale, favorendo/ostacolando la nascita di iniziative imprenditoriali innovative?

RQ2. La nascita di iniziative imprenditoriali innovative (albergo diffuso) valorizza effettivamente il territorio creando prospettive di sviluppo nell'intero sistema territoriale?

Il caso prescelto è esemplificativo di una realtà particolarmente limitata nelle dimensioni fisiche e socio-demografiche, nella quale i processi partecipativi osservati trovano, sotto certi aspetti, più favorevoli condizioni di realizzazione rispetto a realtà di maggiore dimensione. La particolarità del contesto merita pertanto successive occasioni di verifica estese a situazioni più complesse in termini, ad esempio, di quantità e varietà degli attori coinvolti, di presenza di concorrenza consolidata, di coesistenza di problematiche socio-economiche di varia natura, ecc. Tuttavia la significatività del caso preso in esame può essere valutata tenendo conto del peso che in Italia assumono ancora le realtà comunali di piccolissima dimensione, pari per numero a circa il 25% del totale nazionale[9].

---

[8] La ricerca ha infatti come obiettivo la formulazione di determinate conclusioni come conseguenza dell'osservazione e dello studio della realtà (Yin, 2003).
[9] I comuni italiani al di sotto dei 1.000 abitanti sono 1.936 su un totale di 8.047 (Istat, 15° Censimento generale della popolazione 2011).

3.2 Raccolta dei dati

Le fonti utilizzate per la raccolta delle informazioni utili alla stesura del caso sono di diversa natura[10]: review della stampa locale e nazionale; comunicati stampa del Comune di Castel del Giudice; materiale documentale fornito dall'amministrazione comunale su nascita ed articolazione del progetto[11]; siti web contenenti informazioni sull'iniziativa oggetto di studio; intervista telefonica in profondità al *key player* locale[12] (la traccia d'intervista è riportata di seguito); interviste semi-strutturate ad alcuni degli attori coinvolti nel processo[13].

Traccia d'intervista al key player locale

- Quando e come nasce l'idea di Borgo Tufi
- Chi ha avuto l'idea
- Quali i primi passi per l'attuazione
- Difficoltà nell'implementazione del progetto
- Numero, tipologia, ruolo e modalità di coinvolgimento degli stakeholder
- Le fonti di finanziamento
- Formalizzazione di accordi di collaborazione con imprese locali, amministrazioni pubbliche, comuni limitrofi
- Iniziative pianificate e modalità di gestione dell'AD
- Ritiene che la comunità locale sia pronta ad accogliere i flussi turistici che l'AD sarà in grado di generare? E il territorio (infrastrutture, attività commerciali, produttive, di servizi)?
- Quali i benefici derivanti dall'iniziativa (per il territorio, per la comunità locale, per l'amministrazione comunale, per le imprese

Sulla base dei risultati dell'intervista in profondità, sono state condotte interviste semi-strutturate ad alcuni degli attori locali, al fine di triangolare le evidenze emerse dalla prima. Lo scopo era di effettuare una valutazione da parte degli attori locali delle dichiarazioni fornite dal key player. Tutte le interviste sono state trascritte ed i contenuti analizzati in funzione degli obiettivi dell'indagine (Miles e Huberman, 1994). Le citazioni delle interviste sono state riportate in corsivo e tra virgolette evitando di associarle all'intervistato, al fine di garantirne la privacy. La prima fase del processo di raccolta dati è stata completata entro l'arco temporale complessivo di 6 mesi[14].
Al termine della fase di analisi dei dati è stato organizzato un incontro con il *key player* locale al fine di discutere i risultati dello studio (Creswell, 2003) e verificare la validità dei risultati ottenuti.

---

[10] "A hallmark of case study research is the use of multiple data sources" (Yin, 2003).
[11]Business plan presentato dalla STU Vello S.p.A. per attingere ai finanziamenti ex legge 488 e altri documenti relativi alla nascita e articolazione del progetto.
[12]Il *key player* è stato individuato dopo un'attenta analisi del materiale documentale. L'intervista telefonica ha avuto una durata di 60 minuti.
[13]Sono state realizzate 6 interviste telefoniche della durata media di 30 minuti ciascuna, condotte seguendo uno schema semi-strutturato, stabilendo *a priori* solo alcuni degli argomenti da trattare durante il colloquio, in maniera tale da lasciare piena libertà ad intervistato ed intervistatore e garantendo che tutti i temi rilevanti fossero toccati e che tutte le informazioni necessarie fossero raccolte. Di seguito la traccia d'intervista utilizzata: Conosce Borgo Tufi? Chi è/sono gli artefici dell'iniziativa? Si è sentito coinvolto nel processo decisionale che ha portato alla nascita dell'Albergo diffuso? Se si, quanto e in che modo? Se no, avrebbe preferito essere coinvolto in maniera più determinante? Ritiene che la nascita di Borgo Tufi possa rappresentare un'opportunità di sviluppo per il territorio? Se si, quali sono i benefici attesi derivanti dalla presenza dell'AD. Se no, perché. Quali le eventuali criticità che potrebbe comportare la presenza dell'AD. Ritiene che la comunità locale sia pronta ad accogliere i turisti (cultura dell'accoglienza nei residenti) Ritiene che le infrastrutture siano adeguate?
[14]La prima fase della ricerca ha avuto inizio ad ottobre 2014 e si è conclusa ad aprile 2015.

4. Risultati dell'analisi

4.1 Dimensione partecipativa e sviluppo di iniziative imprenditoriali innovative

Castel del Giudice è un piccolissimo comune di circa 350 abitanti localizzato in Alto Molise in provincia di Isernia, al confine con l'Abruzzo[15]. Ha tutte le caratteristiche tipiche dei piccoli borghi di montagna situati nelle aree interne della Regione: numero di abitanti ridottissimo, carenza di servizi, incerte prospettive per il futuro. Ma ha anche dei punti di forza: un paesaggio incontaminato, caratterizzato da una ricca varietà boschiva, attraversato dai tratturi, sentieri di montagna che in passato venivano utilizzati dai pastori per la transumanza. Preservare i tratturi e utilizzarli a scopo turistico è uno degli obiettivi rimarcati dal nuovo Piano di Sviluppo Rurale della Regione Molise (PSR 2014-2020) e recentemente motivo di rinnovata attenzione sia da un punto di vista storico-culturale che sotto il profilo delle potenziali ricadute economico-sociali[16].
Il comune si trova in una posizione privilegiata, ai confini con l'Abruzzo, a pochi chilometri da zone turistiche particolarmente vocate come Roccaraso, primo bacino sciistico nel Centro-Sud e settimo in Italia, con oltre 110 Km di piste da discesa, Pescocostanzo, Parco Nazionale d'Abruzzo, Lazio e Molise. La localizzazione geografica costituisce per la comunità castellana un'evidente fonte di vantaggio competitivo, in quanto potenzialmente capace di attrarre diversi segmenti di clientela, da quelli stanziali che caratterizzano il turismo montano a quelli itineranti che caratterizzano l'escursionismo in montagna e nelle aree boschive.

Fig.1: La Regione Molise e Castel del Giudice

Fonte: http://www.betterproperty.it/molise

Agli inizi del 2000 sono nate e si sono sviluppate a Castel del Giudice alcune idee imprenditoriali volte a contribuire a frenare lo spopolamento tipico dei borghi di montagna e favorire lo sviluppo economico, sociale ed ambientale del territorio. L'obiettivo era di trasformare evidenti criticità in punti di forza: un'elevata percentuale di anziani, l'abbandono dei terreni agricoli e delle attività zootecniche, vecchi pagliai e abitazioni fatiscenti che

[15]Il Molise viene spesso paragonato dai suoi stessi abitanti a due "quartieri di Roma", essendo di dimensioni ridotte sia in termini di superficie territoriale (4.438 kmq) che di numero di abitanti (314.715).
[16] Piano di sviluppo rurale PSR 2007-2013 e nuova programmazione 2014-2020.

rappresentavano un pericolo per la popolazione locale, sono stati la base di partenza per l'attivazione di un percorso virtuoso di sviluppo che ha condotto alla nascita di tre iniziative imprenditoriali, finalizzate ad obiettivi specifici diversi, ma tutte caratterizzate da un contenuto di innovazione interessante e da una logica organizzativa analoga. Castel del Giudice oggi è l'unico paese del territorio ad aver invertito la rotta dello spopolamento, con un saldo attivo tra il 2012 ed il 2013 (+8%)[17].

La prima iniziativa imprenditoriale nasce nel maggio del 2000, nel settore sociale. Il Consiglio Comunale del paese decise di riconvertire un vecchio edificio scolastico, non più utilizzato per mancanza di iscritti, in RSA (residenza sanitaria assistenziale), struttura residenziale finalizzata a fornire accoglienza, assistenza sanitaria e sociale e prestazioni di recupero a persone non autosufficienti, anziani e disabili. E' stato utilizzato in quell'occasione, per la prima volta nel paese, un modello di governance condivisa; è stata costituita una società mista pubblico-privata, la RSA "San Nicola" (patrono del paese) s.r.l. che vede tra i soci il Comune, una sessantina di cittadini che tramite una forma di azionariato popolare hanno deciso di investire i loro risparmi in questa impresa sociale, e un imprenditore privato, Ermanno D'Andrea, titolare della D'Andrea S.p.a.[18] .

La RSA, che occupa oggi 20 addetti a tempo indeterminato, ospita 30 persone e offre un servizio determinante ad un segmento di utenza (anziani non autosufficienti e disabili) che sempre più ha bisogno di assistenza qualificata, in un'area caratterizzata da un elevato tasso di popolazione con più di 65 anni.

Un'altra idea d'impresa realizzata con analoghe modalità negli anni passati con successo riguarda il recupero di terreni agricoli abbandonati. In questo caso si è trattato di una trasformazione di molti piccoli terreni contigui in un meleto, per un'estensione totale di circa 48 ettari, irrigato con un sistema d'avanguardia a gocce gestito da un modernissimo metodo telematico[19]. I terreni sono stati presi in affitto dai proprietari con contratti ventennali. Anche in questo caso i cittadini sono stati coinvolti attivamente nel progetto tramite forme di azionariato popolare; è stata costituita nel 2003 la Melise s.r.l., una società agricola che coinvolge il Comune, imprenditori privati e 75 cittadini in qualità di soci e occupa 5 addetti a tempo indeterminato e 20 addetti stagionali.

"*Abbiamo recuperato quasi ottanta varietà antiche di melo. La produzione viene venduta tramite i gruppi di acquisito solidale, i mercati locali, ad un'azienda specializzata nella produzione di succhi di frutta per bambini e, una parte, trasformata in succhi di frutta e marmellate*" afferma il Sindaco del paese. Per il futuro si pensa di produrre birra agricola biologica, sfruttando altri terreni abbandonati particolarmente vocati alla produzione di orzo di qualità[20].

La Melise s.r.l. ha così dato vita ad un'attività di recupero e valorizzazione di terreni che altrimenti sarebbero stati destinati al sicuro e definitivo abbandono, mediante la coltivazione di mele biologiche e la trasformazione con la produzione di marmellate e succhi di frutta[21]. Il carattere innovativo dell'idea imprenditoriale è testimoniato, tra l'altro, dall'interesse dimostrato recentemente da una delegazione della Repubblica Popolare Cinese, che a fine marzo 2015, guidata dal vice ministro GuoYingguang, con alcuni rappresentanti del governo e delle amministrazioni pubbliche della provincia di Shanxi, che conta 38 milioni di abitanti, ha visitato il Comune di Castel del Giudice con l'obiettivo di acquisire il know-how,

---

[17]www.tuttitalia.it

[18]Ermanno D'Andrea, originario di Capracotta, piccolo paese altomolisano, è titolare della D'Andrea Molise s.r.l. nata nel 2000 e presente con un'unità produttiva presso l'area industriale PIP di Castel del Giudice. La D'Andrea s.r.l. è partecipata all'80% dalla D'Andrea S.p.A. che ha sede a Lainate ed è leader mondiale nella produzione di teste (manuali ed automatiche) per alesare e sfacciare e di portautensili di alta precisione e modulari.

[19]Per la realizzazione dell'impianto di irrigazione, la Melise s.r.l. ha ricevuto un finanziamento dalla Regione Molise a valere sui fondi del PSR – Piano di sviluppo rurale.

[20] http://comunivirtuosi.org/parola-dordine-comunita/ Articolo di Marco Boschini del 12 settembre 2015.

[21]www.biomelise.it

rafforzare la cooperazione nel settore agricolo ed apprendere gli standard della produzione locale attraverso un contatto diretto con l'azienda agricola molisana. Con il "progetto Melise" Castel del Giudice è entrata a far parte dell'Associazione Città del Bio[22] che mette in comunicazione i territori produttori con le città consumatrici di alimenti naturali[23].
L'ultima idea di successo, in ordine di tempo, riguarda il progetto "Borgo Tufi".
Nel 2002 il Comune, insieme a due imprenditori locali, avviò la promozione di un progetto di recupero e valorizzazione del borgo rurale del diciottesimo secolo, denominato Borgo Tufi, localizzato nel centro storico ed utilizzato come rimessa per gli animali fino agli anni '70. Si trattava di antichi pagliai abbandonati e piccole abitazioni fatiscenti nelle quali, dopo una sapiente ed attenta ristrutturazione, ha via via preso corpo l'albergo diffuso. Ad oggi sono stati completati 25 alloggi per un totale di 150 posti letto e si sta pianificando la seconda fase della ristrutturazione che prevede il ripristino di altre 19 dimore. L'albergo diffuso Borgo Tufi offre ai clienti la possibilità di soggiornare all'interno dell'antico borgo, in una delle abitazioni restaurate. Per la ristrutturazione sono stati utilizzati materiali naturali, pietra locale, legno, cotto, e tecnologie avanzate (sistema di videosorveglianza con custode per le aree comuni, allarme in ogni singolo alloggio, wi-fi in tutte le unità abitative e nelle aree comuni, *building automation* per gli impianti di servizio per il risparmio energetico). A ciascun alloggio è stato attribuito il nome di un'eccellenza gastronomica o agricola dell'Alto Molise: Tartufo, Farro, Mela, Susina. A testimonianza del forte legame esistente tra turismo ed enogastronomia. "Borgo Tufi offre ai propri ospiti il piacere di riscoprire la bellezza di una semplicità condivisa, di un luogo ancora intatto nelle sue tipicità e tradizioni"[24].

Fig.2: Borgo Tufi

Fonte: www.borgotufi.it

L'impulso imprenditoriale per la creazione dell'albergo diffuso Borgo Tufi è partito da un policy maker territoriale, l'attuale sindaco del comune di Castel del Giudice, Lino Gentile[25]. *"Un piccolo comune di montagna si gestisce con la saggezza del buon padre di famiglia. Si va avanti con la stessa filosofia di tante famiglie che resistono alla crisi economica con sacrifici e dignità."*[26]

[22]Nel ConsiglioDirettivo dell'associazione è presente l'attuale sindaco Lino Gentile.
[23]Il comune ha ricevuto nel 2014 il premio "Angelo Vassallo" promosso da ANCI e Legambiente, che mira a valorizzare le buone pratiche in materia di sviluppo ecosostenibile, rispettose delle vocazioni dei territori e capaci di creare progresso, lavoro e benessere nel pieno rispetto dell'ambiente, delle identità locali, del paesaggio e dei luoghi;Castel del Giudice parteciperà all' Expo 2015 come associata di Città del Biocon un progetto finalizzato ad incentivare nuovi settori produttivi e a porre le basi per la nascita di un nuovo mercato alimentare/agricolo cittadino, con regole produttive per la filiera corta, il cosiddetto "Km 0". L'obiettivo principale è quello di promuovere la cultura del biologico e l'economia sostenibile, con particolare attenzione alla qualità della vita, dei territori e delle produzioni.
[24]http://www.borgotufi.it
[25]Sindaco dal 1999 al 2009 e dal 2012 ad oggi.
[26]http://comunivirtuosi.org/parola-dordine-comunita/

"*L'idea trova attuazione grazie ad un percorso strategico condiviso tra amministrazione comunale e stakeholder locali, finalizzato a ridare vita agli immobili, di notevole valore sia architettonico, sia emozionale, abbandonati nel corso dei secoli. L'obiettivo è di rivitalizzare il patrimonio culturale in maniera tale da creare le condizioni per uno sviluppo del territorio fondato su logiche di sostenibilità ambientale e socio-economica*".

Al fine di rivitalizzare l'antico borgo mediante la ristrutturazione degli antichi pagliai e delle abitazioni abbandonate, il Comune ha deliberato la costituzione di una Società di Trasformazione Urbana (STU)[27]. "*E' stata scelta una STU per risolvere il problema legato all'eccessiva frammentazione della proprietà degli immobili interessati all'intervento: immobili non accatastati, successioni non effettuate, proprietari irreperibili. La selezione dei soci della STU è stata compiuta mediante l'espletamento di una procedura di evidenza pubblica*[28] *che ha portato nell'agosto del 2003 alla costituzione della Vello S.p.a.*[29]".

Il progetto ha previsto, oltre alla ristrutturazione degli immobili abbandonati e delle relative opere infrastrutturali, la realizzazione di un centro polifunzionale a servizio della struttura (centro servizi polivalente, ristorante, centro benessere)[30].

Allo scopo di avviare la ristrutturazione degli immobili, nel novembre del 2004, il Comune di Castel del Giudice individuò, attraverso un'apposita delibera di Giunta, gli immobili da riqualificare nell'area "Tufi" definendoli di "pubblica utilità" e conferì alla Vello S.p.A. società appositamente costituita per portare avanti l'operazione il diritto di espropriarli divenendone proprietaria.

In questa fase l'Amministrazione Comunale si attivò con grande slancio e determinazione affinchè tutti i cittadini comprendessero appieno il valore del progetto .

"*L'idea d'impresa è stata condivisa preventivamente con i proprietari degli antichi pagliai e delle abitazioni fatiscenti. E' stata organizzata un'assemblea pubblica, per raccogliere formalmente la disponibilità dei proprietari alla cessione dei propri immobili, a prescindere delle modalità di acquisizione: cessione bonaria o esproprio in alcuni casi particolari. La comunità locale, attraverso il lavoro di comunicazione e dialogo promosso dall'Amministrazione, ha accolto con favore l'iniziativa nella consapevolezza che la rinascita dei piccoli comuni delle aree interne passi per la ricerca e lo sviluppo di nuove forme di turismo e di ospitalità*".

I proprietari degli immobili si sono sentiti "*parte integrante dell'iniziativa*" e hanno ceduto le proprietà nella convinzione che "*Borgo Tufi può favorire la crescita del territorio*". "*La speranza è che il progetto di Borgo Tufi possa accrescere il valore delle nostre proprietà e portare benessere all'intera comunità territoriale*".

L'Amministrazione Comunale, nella pianificazione e attuazione delle iniziative, ha dunque

---

[27]Le Società di Trasformazione Urbana (STU) sono società per azioni miste di scopo, aventi la finalità di progettare e realizzare interventi di trasformazione urbana e, come tali, rappresentano una forma di partenariato pubblico-privato istituzionalizzato (PPPI).Si tratta di società a capitale misto pubblico-privato, costituite su iniziativa di comuni o città metropolitane ed aperte alla partecipazione di regioni e provincie, finalizzate a realizzare interventi di trasformazione urbana, in attuazione degli strumenti urbanistici vigenti, attraverso un'attività di acquisizione preventiva degli immobili interessati dall'intervento, alla trasformazione e commercializzazione degli stessi.

[28]Bando pubblico GC n.58 del 20/12/2002

[29]La STU ha per oggetto la realizzazione e gestione dell'albergo diffuso attraverso la "riconversione" delle unità immobiliari attualmente non utilizzate o destinate ad altro uso.I soci della Vello S.p.a. sono la Edilgem s.r.l. dell'imprenditore edile abruzzese Enrico Ricci, che detiene il 40% del capitale sociale sottoscritto e versato di 100.000€, la D'Andrea S.p.a., con il 40% del capitale sociale ed il comune di Castel del Giudice con il restante 20%.

[30]Il Comune di Castel del Giudice, per la realizzazione degli investimenti di propria competenza(realizzazione rete idrica e fognaria, centro servizi polivalente, ristorante, piscina, centro benessere), ha utilizzato finanziamenti regionali per un totale di 2,2 milioni di euro (fondi dell'intervento " ex articolo 15", finanziamenti PRUSST e "*risorse finanziarie derivanti dalla alienazione di tutti i beni di proprietà non strategicamente in sintonia con le proprie finalità istituzionali*". La STU, per la realizzazione degli investimenti privati (recupero delle strutture), ha investito finora 3 milioni di euro, attingendo a risorse dei soci privati, a finanziamenti bancari, a risorse agevolate derivanti dalla Legge 488/92 Bando Turismo e a risorse agevolate derivanti dalla Misura 4.6 del POR Molise 2000/2006.

dato vita ad un modello di governance territoriale innovativo, caratterizzato dalla partecipazione diretta dei cittadini e degli imprenditori locali al processo di decision-making. Gli amministratori locali, veri e propri "manager dello sviluppo", hanno avuto la capacità di coinvolgere il tessuto sociale ed imprenditoriale nel processo di definizione degli obiettivi e delle strategie di crescita, attraendo anche finanziamenti regionali, nazionali e comunitari.
La popolazione locale, che detiene il patrimonio di conoscenza riguardante la destinazione, rappresenta una risorsa importante per lo sviluppo del territorio; dunque diventa indispensabile analizzarne le esigenze e coinvolgerla nei processi decisionali. Obiettivo della partecipazione è proprio quello di riuscire a formare una rete di persone, in grado di attivare sinergie e collaborare, per un risultato di interesse comune (Ciaffi e Mela, 2011).
Il processo strategico è stato portato avanti, dall'avvio dell'idea al completamento della ristrutturazione immobiliare (circa 13 anni, dal 2002 al 2015) in tempi non particolarmente rapidi, non tanto nella fase di decisione e progettazione di massima, quanto piuttosto in quella di realizzazione operativa del progetto, che ha richiesto continui aggiustamenti in funzione delle richieste pervenute dalle istituzioni che a vario titolo hanno dovuto rilasciare autorizzazioni e finanziamenti.

4.2 Albergo diffuso, prospettive di sviluppo del territorio e creazione di valore per gli stakeholder locali

Il Sindaco del Comune prevede la trasformazione dell'intero paese in un "*centro di ospitalità*" attraverso l'albergo diffuso Borgo Tufi che "*deve rappresentare il volano dello sviluppo economico, sociale ed ambientale del paese…*"[31].
E in effetti, diversi studi hanno evidenziato la dipendenza reciproca tra albergo diffuso e territorio, mettendo in luce come "gli uni siano risorse critiche degli altri e viceversa" (Paniccia, 2012).
I vantaggi per la comunità locale e per le imprese locali sono evidenti e ad oggi, all'avvio operativo della gestione della nuova struttura alberghiera "diffusa", almeno in linea prospettica, lo sono i potenziali risultati economici raggiungibili.
Ma il progetto Borgo Tufi, già nella fase progettuale, grazie al carattere innovativo dell'iniziativa di valorizzazione territoriale, ha attirato l'attenzione di numerose istituzioni e ha acquisito diversi riconoscimenti che hanno generato effetti positivi, in termini di notorietà, per il territorio[32]. Un obiettivo indiretto, in questo senso, è stato raggiunto ed è probabilmente destinato a replicarsi nei prossimi tempi.
"*Un primo importante traguardo è stato raggiunto grazie a Borgo Tufi. Giornalisti, istituzioni, studiosi vengono a Castel del Giudice attratti dal progetto…. e parlano in maniera entusiastica di noi. Il ritorno in termini di conoscenza è altissimo*".
L'Osservatorio Europeo del Paesaggio, insieme all'Unesco, nel settembre del 2014, ha tributato al comune di Castel del Giudice il premio internazionale "La fabbrica del paesaggio"[33].

---

[31] In linea con il Quadro strategico nazionale (QSN), l'obiettivo è quello di "valorizzare le risorse naturali, culturali e paesaggistiche locali, trasformandole in vantaggio competitivo per aumentare l'attrattività, anche turistica, del territorio, migliorare la qualità della vita dei residenti e promuovere nuove forme di sviluppo economico sostenibile" e più nello specifico, "valorizzare i beni e le attività culturali quale vantaggio comparato delle Regioni Italiane per aumentarne l'attrattività territoriale, per rafforzare la coesione sociale e migliorare la qualità di vita dei residenti" (http://www.opencoesione.gov.it/progetti/).

[32]Nel 2013 Borgo Tufi ha ospitato l'evento "Cammina Molise", un cammino di testimonianza attraverso i tratturi molisani ed i piccoli centri dell'Alto Molise,nel 2014 "Meladoro", un evento organizzato dal comune per presentare un gioiello a forma di mela realizzato da un maestro d'arte orafa per celebrare il "successo imprenditoriale" del comune altomolisano.

[33]Il premio viene assegnato"alle istituzioni locali che hanno attuato iniziative di utilità pubblica e sociale nel campo della pianificazione e gestione del territorio e che quindi si sono contraddistinte negli ultimi anni, nella valorizzazione e salvaguardia dell'ambiente e del paesaggio".Nel 2005 il comune di Castel del Giudice ha ottenuto la certificazione

A fine maggio del 2015 un gruppo di dodici giornalisti provenienti da diversi paesi europei, invitati dall'associazione I.A.M. - Identità Alto Molisana di Agnone, si è recato a Castel del Giudice per osservare Borgo Tufi da vicino. I reporter hanno definito il paese un "bio-paese prototipo", una "perla eco-compatibile", capace di sviluppare un "turismo bio-sostenibile".
Nel giugno del 2015 Castel del Giudice ha vinto il Premio Biennale Spazio Pubblico (BISP)[34] per il progetto di riqualificazione urbana di Borgo Tufi[35].
In occasione della recente visita della delegazione cinese ai meleti, gli ospiti hanno visitato anche Borgo Tufi. Il vice ministro Yingguang ha definito l'albergo diffuso "un accurato modello di ospitalità fondato su entità uniche per una struttura turistica, unito alla bellezza del recupero architettonico che ha reso questa esperienza certamente interessante". Ha apprezzato la bellezza e l'ospitalità del Borgo nel quale "si riesce a percepire il legame storico di questi luoghi". La delegazione ha assistito alla presentazione video del procedimento di coltivazione, produzione e trasformazione delle mele in succhi di frutta Bio proprio nella sala conferenze di Borgo Tufi[36].
Ma gli obiettivi di sviluppo del progetto si estendono dal confine ristretto dell'iniziativa imprenditoriale alberghiera, all'intera area territoriale in cui essa ha preso corpo.
Il sindaco si dice convinto che "*le sinergie tra turismo e agricoltura sono evidenti e possono contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio e al miglioramento della competitività turistica della destinazione, promuovendo relazioni attive tra i settori con ricadute positive sulle imprese e sull'intera realtà locale*".
Diversi studi di natura accademica hanno, del resto, dimostrato che l'attivazione di strategie collaborative tra imprese del turismo enogastronomico e imprese di prodotti tipici agroalimentari generano esternalità positive anche per il territorio (tra gli altri Fait, 2012). Ciò a conferma delle conclusioni cui giungono diversi studi di natura accademica e manageriale, secondo cui l'albergo diffuso rappresenta un volano di crescita sociale ed economica per i territori di appartenenza (tra gli altri Paniccia, 2012).
E di fatto, si può a ragione affermare che Borgo Tufi rappresenta un progetto di sviluppo territoriale, in grado di generare effetti positivi in termini di notorietà ed immagine, valorizzando il territorio e aumentando il potere di attrattività della località (in partenza quasi pari a zero) a vantaggio di tutti gli stakeholder.
L'albergo diffuso ha avviato la propria attività in maniera continuativa nel mese di luglio del 2015, con diversi mesi di ritardo rispetto alla data pianificata nella fase iniziale (estate 2013). La Vello S.p.a., infatti, "*si è dovuta scontrare più volte, in fase di pianificazione e attuazione dell'iniziativa con l'eccessiva, opprimente, miope burocrazia che ne ha ritardato più volte l'avvio"*[37].
Parallelamente, Borgo Tufi si è associato all'ADI - Associazione Nazionale Alberghi Diffusi da oltre due anni, ed è stata pianificata una campagna di comunicazione mediante l'utilizzo di diversi strumenti: il sito internet www.borgotufi.it, i principali portali turistici e il sito della

---

ambientale ISO 1400, segno di grande attenzione alla sostenibilità ambientale; nel 2009 ha ricevuto il Premio Futuro Italiano, come vincitore della Sezione Innovazione, per il sostegno alla biodiversità, nella consapevolezza che "una politica innovativa in termini ambientali può dare valore aggiunto per attrarre turisti e investitori".

[34]Viaggio nei Comuni delle buone pratiche promosso da Consiglio Nazionale degli Architetti Pianificatori Paesaggisti e Conservatori, dall'Istituto Nazionale di Urbanistica, dall'Ordine degli Architetti Pianificatori Paesaggisti e Conservatori di Roma e Provincia e dalla sezione del Lazio dell'Istituto Nazionale di Urbanistica. Il Comune di Castel del Giudice è tra i sette comuni (insieme a Roma, Napoli, Mantova, Faenza, Orbassano e Cremona) che in tutta Italia sono stati individuati come soggetti che hanno realizzato opere o attività classificabili come "buone pratiche".

[35]Il progetto"testimonia la capacità del Comune di interpretare e sviluppare il tema dell'Albergo diffuso per recuperare borghi altrimenti abbandonati. L'aggregazione di molteplici proprietà e unità immobiliari e l'utilizzazione di risorse pubbliche e private, anche attraverso la costituzione di una Società di Trasformazione Urbana (STU), hanno permesso di ottenere risultati di notevole qualità"

[36]Per approfondimenti si vedahttp://www.comune.casteldelgiudice.is.it.

[37]L'avvio ufficiale è stato rallentato da problemi burocratici legati al rilascio di alcune autorizzazioni.

stessa Associazione Nazionale Alberghi Diffusi, che presenta e promuove al suo interno tutte le strutture presenti il Italia. Obiettivo della campagna di comunicazione è raggiungere i diversi segmenti di clientela ai quali l'azienda ha deciso di rivolgere la propria offerta: amanti della montagna, dello sci, dell'escursionismo, dei paesaggi naturalistici, persone che apprezzano l'enogastronomia, il relax ed il benessere.
"*La vicinanza ad aree turisticamente molto competitive*", come ad esempio Roccaraso, che ha attratto un flusso di 370.000 turisti nel biennio 2013-2014 (Istat, 2015), "*consentirà di intercettare flussi turistici che già si dirigono sul territorio*", con uno sforzo comunicativo e promozionale relativamente più contenuto. L'obiettivo è di spostare preferenze dalle strutture alberghiere ed extra-alberghiere localizzate nei grandi centri turistici della zona più affollati e talvolta caotici (Roccaraso), verso un luogo capace di assicurare un soggiorno accogliente in un paesaggio montano incontaminato e riposante.
La testimonianza di una turista, in vacanza nei borghi dell'Alto Molise, passata a Castel del Giudice "per caso", evidenzia l'elevato grado di soddisfazione che l'iniziativa è in grado di generare, attraendo un segmento di domanda dalle caratteristiche peculiari. "Come spesso capita per i piccoli borghi, il rischio di spopolamento e del successivo abbandono totale è altissimo. Allora cosa fare per evitarlo? Puntare sul concetto di albergo diffuso e allargarlo all'intero paese può essere una strada. E così eccolo qui, un paese che si muove nella stessa direzione e con lo stesso obiettivo: fare turismo sostenibile continuando a essere ciò che si è. Ne resto piacevolmente colpita. Questo posto offre la tranquillità del borgo di montagna, la bontà dei prodotti locali genuini e biologici, come le mele e il tartufo, e l'accoglienza della sua gente della sua gente[38]".
Borgo Tufi è stato teatro di diverse iniziative che hanno una portata innovativa interessante e che si prevede avranno ricadute positive favorendo la crescita sostenibile non del solo territorio preso in esame, ma dell'intera area nella quale Castel del Giudice è localizzata. L'Amministrazione Comunale sta avviando un percorso finalizzato alla formalizzazione di accordi di collaborazione con i comuni limitrofi al fine di ampliare il valore generato dall'iniziativa.
Borgo Tufi per il futuro potrà giocare un ruolo rilevante per lo sviluppo sostenibile del territorio su molteplici fronti. L'albergo diffuso, come è già avvenuto in altri casi, attraverso il recupero del patrimonio culturale del luogo potrà alimentarne lo sviluppo e favorire il miglioramento delle condizioni di vita della popolazione residente e la riduzione del tasso di spopolamento di un'area rurale a rischio di abbandono. Originerà, pur nella sua modesta dimensione, ricadute occupazionali e reddituali sia per la comunità locale che per le altre imprese operanti nel territorio, diventando protagonista di un percorso virtuoso di sviluppo per le produzioni tipiche agroalimentari, in particolare quella del tartufo, oggetto di attenzione da parte degli stakeholder regionali anche nell'ambito delle iniziative legate ad Expo 2015 e per le iniziative promosse nel campo dell'agricoltura biologica. Rappresentando una proposta di ospitalità "originale", potrà attirare segmenti di domanda con caratteristiche peculiari, alla ricerca di esperienze di vita in contesti reali a stretto contatto con le comunità locali, disposti eventualmente a riconoscere un plus di prezzo rispetto ad un alloggio tradizionale. I vantaggi di natura ambientale sono evidenti, poiché viene recuperato il patrimonio esistente (i fienili e le abitazioni fatiscenti) e riconvertito a fini turistici senza alterare il territorio e l'ambiente con costruzioni ex-novo.

5. Considerazioni conclusive

Lo sforzo organizzativo prodotto da una piccola comunità in vista della concretizzazione di un progetto condiviso e partecipato di carattere imprenditoriale ma con ricadute anche di natura

[38] http://thefamilycompany.it/2014/10/27/molise-con-i-bambini-cosa-vedere-in-un-weekend/

sociale, economica, culturale e ambientale, costituisce il punto centrale di interesse del caso analizzato. Nella prospettiva del management pubblico esso inoltre mette in luce la concreta possibilità da parte di un'amministrazione attenta e motivata di portare avanti sino al successo, attraverso buone pratiche di gestione della cosa pubblica, un'idea particolarmente impegnativa e complessa, come la creazione e il governo di un network non omogeneo di partecipanti. Questo aspetto, d'altra parte, è sottolineato da diversi studi che hanno evidenziato come gli ostacoli che possono rallentare lo sviluppo di un territorio siano spesso di natura prevalentemente relazionale e derivino dall'incapacità degli organi di governo nel gestire adeguatamente proprio il complesso sistema di relazioni con gli stakeholder territoriali (tra gli altri Giarretta, 2012).

La piccola realtà studiata rappresenta un laboratorio economico e sociale nel quale la comunità locale, insieme all'amministrazione comunale, coadiuvata da imprenditori privati, sta realizzando un piano strategico basato sulla valorizzazione delle vocazioni territoriali. La strategia utilizzata parte dal necessario coinvolgimento della popolazione locale in un progetto condiviso, favorendo la collaborazione tra tutti gli attori operanti, e creando le condizioni per una crescita delle attività commerciali, produttive e di servizi presenti nell'area. Ciò sulla base di un'attenta identificazione delle peculiari vocazioni del territorio (produzione agricola biologica, rivitalizzazione dell'antico borgo del XVIII secolo a fini turistici) che rappresentano fattori di differenziazione e di attrazione sui quali fondare appunto la strategia di valorizzazione e sviluppo (Franch, 2010; Barile et al., 2013).

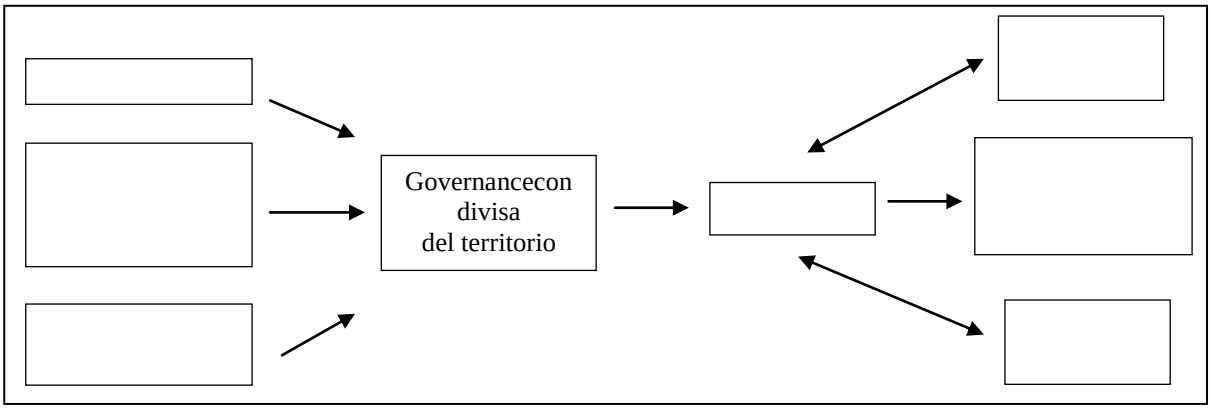
La partecipazione attiva della comunità locale nel trasformare elementi di criticità in punti di forza, ha consentito la realizzazione di iniziative progettuali capaci di creare uno sviluppo sostenibile dell'area.

Nella specificità della tematica dell'accoglienza turistica, come già puntualizzato da alcuni autori (tra gli altri Quattrociocchi, 2013), dal punto di vista dei policy maker, affinchè l'albergo diffuso diventi realmente "agente di sviluppo" territoriale, il caso conferma come la base di partenza debba essere un processo attento e coordinato di pianificazione da realizzare attraverso una governance condivisa, basata sulla sintonia e cooperazione tra i singoli attori e tra attori locali e comunità locale.

A Castel del Giudice il patrimonio sociale, culturale, paesaggistico e territoriale è presente da sempre. Quello di cui la comunità locale aveva bisogno era una spinta all'innovazione. Questa è venuta da un amministratore comunale che diviene "manager dello sviluppo" e da alcuni imprenditori impegnati e fortemente motivati. La capacità di coinvolgere la comunità locale nel processo decisionale e su un raggio più ampio le istituzioni regionali (soprattutto per attrarre i finanziamenti necessari ad avviare e portare a compimento il progetto) ha favorito il successo dell'iniziativa.

In conclusione il caso analizzato evidenzia un processo innovativo articolabile in due direttrici; una, a monte, che si sostanzia nella partnership pubblico-privato e nel coinvolgimento nel processo decisionale e nella definizione e condivisione degli obiettivi strategici dell'intera comunità e di tutti gli stakeholder locali, che ha condotto alla nascita della nuova iniziativa imprenditoriale; l'altra a valle, riguarda l'implementazione di una formula innovativa nel settore hospitality, capace di attivare un percorso virtuoso che, in sinergia con le altre imprese attive sul territorio e con la comunità locale, partendo dalla valorizzazione del patrimonio territoriale, genera valore per tutti gli stakeholder, ponendo le basi per un processo di sviluppo sostenibile dell'area in analisi (fig.2).

Fig.2 : Stakeholder involvement, governance condivisa, albergo diffuso e sviluppo sostenibile del territorio



Fonte: ns. elaborazione

6. Limiti dell'analisi, prospettive future di ricerca e implicazioni manageriali

Le destinazioni minori possono diventare promotrici di modelli di sviluppo turistico sostenibile di eccellenza; se la marginalità ed il ritardo nello sviluppo industriale assumono connotazione positiva, possono diventare fattori distintivi sui quali basare il proprio vantaggio competitivo. Il caso analizzato mette in luce la capacità di un policy maker territoriale di divenire "manager dello sviluppo territoriale" mediante l'attivazione e gestione di relazioni collaborative con gli stakeholder locali, basate sulla credibilità e fiducia. E proprio nelle destinazioni minori si individuano nuove traiettorie di sviluppo in cui l'identità, la storia, il capitale sociale, il patrimonio culturale, la qualità dell'offerta e la bellezza dei luoghi possono divenire fattori strategici per uno sviluppo turistico sostenibile e duraturo.
Pur essendo l'esperienza analizzata ancora in fieri, abbiamo cercato tuttavia di analizzarne, insieme al suo inquadramento storico e all'analisi del percorso che ha condotto al suo avvio operativo, le prospettive di sviluppo che potrà essere in grado di generare anche a vantaggio dell'area territoriale di appartenenza.
Il lavoro, nella fase attuale, si presenta in forma embrionale e consente di definire il processo che conduce alla co-creazione di valore. Il territorio diviene terreno fertile ad accogliere gli input dell'idea imprenditoriale che parte non già da un'impresa privata, come spesso avviene, ma da un amministratore pubblico capace di coinvolgere il tessuto sociale ed imprenditoriale locale, generando un modello virtuoso di produzione e distribuzione di valore. Il modello potrebbe essere preso in considerazione in vista di una eventuale estensione ad altre realtà territoriali e futuri percorsi di ricerca potrebbero studiarne le possibili modalità di applicazione e/o adattamento.
Rimandiamo alle ricerche future alcuni importanti approfondimenti, che saranno resi possibili via via che l'iniziativa si svilupperà, quali la misurazione puntuale dell'efficacia delle azioni intraprese in termini di risultati gestionali dell'attività alberghiera, la rilevazione degli aspetti di funzionamento organizzativo e di governance della struttura, nonchè la valutazione dei riflessi benefici sulle altre attività produttive dell'area.

7. Bibliografia

BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., DI NAUTA P. (2013), "Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale", *Sinergie*, n. 90, pp. 25-49.

BRUNDTLAND G.H. (1987), *RapportoGroHarlemBrundtland*, World Commission on Environment and Development.

CIAFFI D., MELA A.(2011), *Urbanistica partecipata. Modelli ed esperienze*, Carocci, Roma.

CONFALONIERI M. (2011), A typical Italian phenomenon: the "albergodiffuso", *Tourism Management*, n.32, pp. 685-687.

CRESSWELL J.W. (2003), *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, Sage Publications, Thousand Oaks,CA.

DALL'ARA G. (2010), *Manuale dell'albergo diffuso. L'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa*, Franco Angeli, Milano.

DEL GATTO S. (2015), Recupero del patrimonio culturale dei centri minori e sviluppodel territorio attraverso l'albergo diffuso: il caso Borgo Tufi, *Referred Electronic Conference Proceeding del XXVII Convegno Annuale di Sinergie, Heritage, Management e impresa: quali sinergie?, Termoli, 9, 10 luglio*

DE MONTIS A., LEDDA A., GANCIU A, SERRA V., DE MONTIS S., (2015), Recovery of rural centres and « albergodiffuso » : A case study in Sardinia, Italy, *Land Use Policy*, n. 47, pp. 12-28

FAIT M. (2012), Tipici e turismo: un network per creare valore. Il caso del Franciacorta, Sinergie, n.89, pp. 255-274

FISSI S., GORI E., ROMOLINI A, (2014), Il connubio tra impresa e territorio. Il caso dell'albergo diffuso il "Borgo di Sempronio", *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n.1, pp. 1-16.

FRANCH M. (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw Hill, Milano.

GARAU C. (2012), "Citizen participation in public planning: a literature review, *International Journal of Sciences*, vol. 1, pp 21-44.

GIARRETTA E. (2012), Meccanismi di facilitazione della relazione territorio-innovazione aziendale: l'esperienza "Aquile blu" di Trentino Sviluppo, *Referred Electronic Conference Proceeding del XXV Convegno Annuale di Sinergie, Il territorio come giacimento di vitalità dell'impresa,* Lecce, 18, 19 ottobre.

HAVEN-TANG C., JONES E. (2008), "Using culture to creatively differentiate tourism destinations through a sense of place: The case of Monmouthshire, Wales", in Richards G., Wilson J., *From cultural tourism to creative tourism – Part 4: Changing experiences. The development of creative tourism*, Atlas, p. 25.

ISTAT,(2012) 15° Censimento generale della popolazione 2011.

MILES M.B., HUBERMAN A.M., (1994), *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*, 2nd ed., Sage Publications, Newbury Park, CA.

PANICCIA P. (2012), Nuovi fermenti di sviluppo sostenibile nel turismo: l'esempio dell'"albergo diffuso". Tra borghi storici, residenze d'epoca e antichi casali rurali, *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n.1, 2012, pp. 1-26

PESARESI C. (2014), *The "numbers" of Molise mountain municipalities (Italy): New data, old problems, development opportunity*, Edizioni Nuova Cultura, Roma.

QUATTROCIOCCHI B., MONTELLA M.M. (2013), L'albergo diffuso: un'innovazione imprenditoriale per lo sviluppo sostenibile del turismo, *Referred Electronic Conference Proceeding del XXV Convegno annuale di Sinergie, L'innovazione per la competitività delle imprese*, Università Politecnica delle Marche.

SILVESTRELLI P. (2011), Valorizzazione del patrimonio culturale e sviluppo dell'"albergo diffuso": interdipendenze e sinergie, *Il capitale culturale*, n. 2, pp. 253-274.
SILVESTRELLI P. (2013), Tourism development through heritage enhancement and hospitality innovation, *Int. J. Globalisation and Small Business*, vol. 5, Nos. 1/2, pp. 20-33.
TAYLOR G. (1995), "The community approach: does it really work?", *Tourism Management*, vol. 16, n. 7, pp. 487-489.
VALLONE C., ORLANDINI P., CECCHETTI R. (2013), Sustainability and innovation in tourism services: the albergodiffuso case study, *Eurasian Journal of Social Sciences*, n. 1(2), pp. 21-34
YIN R.K. (2003), *Case study research. Design and methods*, 3rd ed., Sage Publications.

Siti internet

http://www.albergodiffuso.com
http://www.alberghidiffusi.it
http://www.betterproperty.it
http://www.biomelise.it
http://www.borgotufi.it
http://www.casa24.ilsole24ore.com
http://www.comune.casteldelgiudice.is.it
http://www.comunivirtuosi.org
http://www.funzionepubblica.gov.it
http://www.ilbenecomune.it
http://www.istat.it
http://www.nytimes.com
http://www.opencoesione.gov.it
http://www.regione.molise.it
http://thefamilycompany.it
http://www.tuttitalia.it