



Terzo settore, reti di relazioni e sviluppo locale: il caso della Pro loco di Bolbeno

Federico Sartori (Università IUAV di Venezia), Jacopo Sforzi (Euricse)

Paper presentato in occasione del XIII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale,
24-25 maggio 2019, Dipartimento di Management e Diritto, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

ISBN 978-88-909832-8-3

XIII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale

La ricerca sull'impresa sociale tra riforma e futuro

24-25 maggio 2019

Dipartimento di Management e Diritto - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

Terzo settore, reti di relazioni e sviluppo locale: il caso della Pro loco di Bolbeno

Federico Sartori¹ e Jacopo Sforzi²

Versione preliminare

Abstract

Il presente lavoro analizza il processo di implementazione di un progetto nel Comune di Bolbeno, in un'area periferica del Trentino Sud-occidentale. Grazie alla costante cooperazione con l'amministrazione comunale e con alcune aziende locali, la Pro loco ha svolto un ruolo cruciale nella gestione di un progetto che ha portato alla realizzazione di un impianto sciistico. L'analisi si concentra sulla rete di relazioni tra attori eterogenei che ha permesso di operare efficacemente in un settore, quello turistico legato allo sci, estremamente competitivo in quel particolare contesto geografico. Lo scopo di questo lavoro è, infatti, quello di mettere in evidenza i meccanismi che stanno alla base di questo caso di successo basato sulla cooperazione come meccanismo di coordinamento (Borzaga e Tortia, 2017) e su una governance locale multi-stakeholder (Borzaga, 2015; Piselli, 2005) al fine di valutare gli elementi di replicabilità del modello di gestione e individuare indicazioni di policy che possano contribuire ad esportarlo in contesti che presentano caratteristiche simili dal punto di vista ambientale, sociale ed economico. Il caso studio è stato analizzato attraverso interviste in profondità ai responsabili del progetto, ai soggetti finanziatori, ai volontari, agli amministratori e attraverso l'analisi documentale di diverse fonti (documenti, relazioni, protocolli d'intesa, stampa locale ecc.). Il risultato è un inedito modello di governance che, se da un lato ha tutte le caratteristiche per evolvere in un'impresa di comunità, dall'altro, sembra dipendere marcatamente dalle reti di relazioni personali create attorno al progetto dai soggetti coinvolti (Granovetter, 1973; Bagnasco et al., 2001).

Parole chiave

sviluppo locale, cooperazione, terzo settore, capitale sociale, reti di relazione, aree montane.

Introduzione

Le aree montane, in particolare le aree montane rurali, sono oggi contesti al tempo stesso problematici ed innovatori. Nonostante siano interessate dalla presenza di problemi che le caratterizzano sia a livello nazionale che internazionale (spopolamento, scarse

¹ Università IUAV di Venezia, federicosartori@ymail.com

² Euricse, jacopo.sforzi@euricse.eu

opportunità occupazionali, marginalizzazione e carenza di servizi essenziali), in alcuni casi hanno saputo far fronte a questi problemi in maniera innovativa, aprendo strade inedite e inviando *segnali di futuro* al resto del paese (Calvaresi, 2016; Carrosio, 2013).

Ne è esempio il caso analizzato in questo lavoro, nel quale il contesto locale ha favorito la cooperazione tra differenti attori locali ed extra-locali che hanno adottato un modello di gestione di un bene fisico, trasformandolo in risorsa di sviluppo socio-economico. Nel caso analizzato, trovano conferma i modelli di sviluppo locale tipici del modello distrettuale (Becattini, 1987, 1989, 2000) e quelli riconducibili allo sviluppo “neo-endogeno” (Ward, et al., 2005; Ray, 2006; Galdeano-Gómez, et al., 2011), che, in contrapposizione ai modelli di sviluppo endogeno (interpretato spesso come processo di sviluppo fondato esclusivamente sulle risorse interne ad un dato territorio) sottolineano l'importanza di una continua interazione tra fattori endogeni ed esogeni nel determinare le differenti possibilità di sviluppo. Nel presente lavoro, si metterà quindi in evidenza la rilevanza del capitale sociale – inteso come reti di relazioni attraverso cui condividere informazioni, valori e norme informali – nei processi di sviluppo locale.

È, questa, la prospettiva dalla quale il capitale sociale viene analizzato in letteratura da diversi autori, che pongono l'accento sul ruolo delle reti di relazioni nel facilitare il coordinamento delle azioni individuali e delle azioni collettive, aumentando l'efficienza della società (Granovetter, 1973; Bourdieu, 1986; Burt, 1995; Coleman, 1988, 1990; Putnam, 1993; Trigilia, 1999; Lin, 2005; Ward, et al., 2005; Donati, 2007; Di Nicola *et al.*, 2008). Come notano alcuni autori, le reti di relazioni contribuiscono ad alimentare processi cooperativi e a condividere valori (come la fiducia) e norme (come la reciprocità e la solidarietà) che contribuiscono ad orientare il comportamento dei gruppi e dei singoli individui che li compongono (Trigilia, 1999; Piselli, 2005).

In letteratura, la produzione di capitale sociale viene spesso considerata come un fenomeno *path dependent*, legata principalmente a meccanismi socio-culturali di lunga durata tramandati storicamente, lasciando poco spazio alla possibilità di generare e accumulare capitale sociale per mezzo di azioni guidate da interventi pubblici o privati, soprattutto in contesti dove esso sembra essere meno sviluppato (Hooghe e Stolle, 2003; Borzaga e Sforzi, 2014). Tuttavia, pur riconoscendo il valore dei processi storici nella diffusione delle caratteristiche citate, le reti di relazioni e le interazioni tra attori all'interno di un dato luogo possono venire a crearsi grazie al mutamento delle condizioni di partenza. Principalmente, due sono gli approcci attraverso cui è possibile contribuire alla produzione di capitale sociale: il primo centrato sulle istituzioni pubbliche, il secondo centrato sulla società e le organizzazioni private (Hooghe e Stolle, 2003; Borzaga e Sforzi, 2014). Se il primo vede nelle istituzioni, nelle politiche e nei loro strumenti il mezzo attraverso il quale è possibile diffondere senso civico, inclusione sociale, fiducia nelle istituzioni e tra cittadini, il secondo sottolinea l'importanza delle interazioni sociali tra cittadini e il ruolo delle organizzazioni di terzo settore come *scuole di democrazia*, nelle quali migliorare quantitativamente e qualitativamente le relazioni e le preferenze individuali (Borzaga e Sforzi, 2014).

Per comprendere appieno il ruolo del capitale sociale è utile soffermarsi, inoltre, sulle classificazioni basate sui legami attraverso cui esso si sostanzia. È, infatti, possibile distinguere almeno tre diversi tipi di capitale sociale: quello di tipo «bonding», rappresentato dai rapporti più prossimi all'individuo/gruppo, normalmente associati ai legami forti, in quanto rafforzano la coesione interna al gruppo; quello di tipo «bridging», che, al contrario, si basa su legami deboli che mettono in relazione un individuo/gruppo ad un altro individuo/gruppo appartenente ad ambienti sociali od economici diversi in un rapporto orizzontale; infine quello di tipo «linking», associato a rapporti che non avvengono in maniera orizzontale ma in maniera verticale con gruppi o individui che si

trovano gerarchicamente in condizioni superiori o possono disporre di maggior potere rispetto agli altri, solitamente riconducibile a legami deboli (Tisenkopfs et al., 2008; Sabatini, 2009; Hawkins e Maurer, 2010).

Il capitale sociale può essere, quindi, messo in relazione alla *forza dei legami* che si vengono ad instaurare tra gli individui, riprendendo il noto saggio di Granovetter sull'importanza dei legami deboli (Granovetter, 1973). I legami deboli sono quindi considerati come il mezzo attraverso il quale i diversi gruppi che compongono la società vengono messi in condizione di comunicare tra loro, formando una rete (un network) che li mette in reciproca relazione. All'interno di un gruppo chiuso, la circolazione delle informazioni è limitata ai soli membri che lo compongono; la loro diffusione tra gruppi diversi avviene attraverso la possibilità (e la volontà) di costruire legami deboli con soggetti diversi. Questi legami sono quindi fondamentali secondo Granovetter perché agiscono da *ponti* tra diversi gruppi e rappresentano il solo strumento di connessione fra gruppi eterogenei.

Ogni gruppo risulta essere immerso in una rete di legami composta dall'insieme dei legami forti, cioè quelli più vicini, e dei legami deboli, cioè quelli che lo connettono con altri gruppi per mezzo di relazioni intermedie. La mancanza di sufficienti legami deboli all'interno di un gruppo può portarlo all'isolamento dalla rete che compone la società. I legami forti, infatti, benché possano essere caratterizzati da fiducia, identità e reciprocità, possono anche rappresentare un limite. Infatti, gruppi connessi da soli legami forti non promuovono l'innovazione e, benché possano indirizzare i comportamenti dei singoli individui, possono non essere funzionali ai processi di sviluppo locale. Numerose, in questa direzione, sono le critiche all'utilizzo delle reti sociali come mezzo per perseguire fini particolaristici e sugli effetti negativi che queste possono avere verso la collettività (Banfield, 1958; Portes, 1998; Trigilia, 1999; Piselli, 2005; Sabatini, 2009).

Le differenti dimensioni del capitale sociale si manifestano, quindi, sotto diverse forme, e a seconda dei differenti contesti socio-istituzionali assumono connotati più o meno marcati. Tuttavia, essi vanno intesi come elementi in continua interazione e in grado di influenzarsi vicendevolmente. Non è definibile a priori quale sarà l'effetto della presenza di legami all'interno di una comunità o di un dato gruppo, siano essi deboli o forti. Quello su cui si vuole porre l'attenzione è il loro utilizzo e la loro capacità di incidere positivamente sui processi di sviluppo locale, come avvenuto nel caso presentato.

Inquadramento teorico

Il presente lavoro analizza i meccanismi che hanno favorito la cooperazione tra differenti attori per la gestione di un impianto sciistico, in cui il modello di governance assunto dalla rete di attori ha permesso a ciascuno di essi di svolgere un ruolo funzionale alla gestione dell'impianto.

Poiché il caso di studio analizzato in questo articolo non riguarda una forma d'impresa specifica ma un modello di co-gestione tra varie organizzazioni, faremo riferimento alla letteratura che si è occupata di modelli cooperativi non tanto come forma giuridica, quanto come meccanismo di coordinamento (Borzaga e Tortia, 2017). In questi casi l'attenzione è posta sulle forme e sulle modalità di condivisione dell'azione imprenditoriale da parte di attori diversi che si attivano ed operano non necessariamente spinti dalla massimizzazione del massimo profitto, quanto piuttosto sulla base della condivisione dei bisogni e degli interessi della comunità a cui appartengono o hanno scelto di appartenere (Sforzi e Zandonai, 2018).

Questi attori possono essere imprese private così come istituzioni pubbliche o enti del Terzo settore, i cui meccanismi di coordinamento tuttavia sono tesi all'assunzione di un modello di governance che sia *aperto* e *inclusivo*, che sappia cioè prevedere il coinvolgimento di soggetti rappresentativi della composizione sociale di una collettività al fine di rispondere ai suoi bisogni (Euricse, 2016; Sacchetti, 2018; Sforzi, 2018).

Parlare di interazione tra attori (istituzionali e non) significa fondamentalmente parlare di *governance*, ed è attraverso l'analisi delle relazioni che esistono o si creano tra questi attori che si può capire come queste permettano agli attori coinvolti di assumere un determinato modello di governance e di coordinarsi tra loro. In altre parole, studiare la governance significa studiare le interazioni tra gli attori coinvolti in una data organizzazione, così come l'insieme di regole e norme (formali e informali) attraverso cui vengono disciplinati i rapporti tra questi attori. Sono, infatti, queste relazioni, e le norme che le regolano, a definire le possibilità di ciascun attore di influire sulle decisioni relative agli obiettivi della rete e sulle strategie per perseguirli, o di decidere dell'utilizzo delle risorse economiche, delle politiche del personale etc.

Il potere decisionale all'interno di un dato modello di governance viene normato sia attraverso regole ed accordi formali sia attraverso regole e meccanismi informali e non è detto che i soggetti abilitati alla presa di decisioni debbano essere necessariamente quelli per i quali le interazioni sono normate formalmente. In letteratura, si distingue principalmente tra due categorie di imprese a seconda di come la governance sia gestita e di come sia distribuito il potere decisionale tra gli attori coinvolti, riferendosi a modelli di governance mono-stakeholder o multi-stakeholder. Nel primo caso, le decisioni spettano ad un'unica categoria e, generalmente, tendono ad essere un numero ristretto, al fine di concentrare il potere decisionale nelle mani di pochi portatori di interessi caratterizzati da omogeneità di intenti e funzioni economiche. Questo modello è funzionale per alcuni ambiti di intervento (es. agricoltura o lavoro), ma presenta almeno due ordini di problemi in altre situazioni dove la partecipazione di differenti soggetti non solo rappresenta un'opportunità, ma anche una necessità. In primo luogo, non si tiene conto delle motivazioni, degli interessi e dei bisogni di quei soggetti esclusi dai processi decisionali che tuttavia risentono, sia direttamente che indirettamente, delle attività dell'organizzazione (Sacchetti e Tortia, 2008; Tortia, 2008). In secondo luogo, esistono situazioni nelle quali imprese mono-stakeholder non possono operare a causa delle imperfezioni dei mercati di riferimento, potenzialmente superabili attraverso il coinvolgimento di soggetti eterogenei ai processi decisionali e produttivi (Sacchetti e Tortia, 2008; Tortia, 2008).

Al contrario, si parla di governance multi-stakeholder quando esiste una partecipazione attiva da parte di più categorie portatrici di differenti interessi ma uniti dagli obiettivi perseguiti dall'organizzazione. Questo non significa che ogni attore debba essere coinvolto allo stesso modo (e con la stessa intensità) nelle decisioni dell'impresa, ma che i soggetti locali possano essere coinvolti nella vita dell'impresa stimolando la loro partecipazione, ad esempio attraverso l'introduzione negli statuti e nei regolamenti appositi strumenti di partecipazione diretta (Tortia, 2008; Sforzi, 2018).

Modelli di gestione di questo tipo presentano alcuni vantaggi. Tra questi, uno dei più rilevanti riguarda il superamento delle asimmetrie informative, in quanto offre la possibilità di superare eventuali blocchi informativi derivanti da interessi contrastanti. Blocchi che portano ad un aumento dei costi di transazione a causa della mancanza di basi fiduciarie tra i soggetti coinvolti. Costi possono essere superati proprio attraverso una gestione capace di includere tali soggetti nella gestione dell'impresa o progetto. Un secondo vantaggio, particolarmente importante per il caso di studio analizzato in questo *paper*, è dato dal potenziamento della *funzione distributiva*, cioè la possibilità di produrre a costi inferiori grazie

alla presenza di donazioni e di lavoro volontario, così come alla parziale donazione di lavoro da parte dei lavoratori remunerati (Sacchetti e Tortia, 2008; Tortia, 2008).

Le analisi teoriche e le ricerche empiriche relative ai differenti modelli d'impresa definiscono, quindi, la governance multi-stakeholder come un assetto gestionale entro il quale vengono coinvolte attivamente differenti categorie funzionali quali lavoratori, finanziatori, consumatori, volontari ecc. Il tema che emerge è quello della rappresentanza: un modello di gestione che offre a più categorie di essere rappresentate all'interno della stessa impresa o progetto (pur non essendo necessariamente coinvolte attraverso le medesime modalità) offrendo, quindi, opportunità di interazioni tra gruppi di soggetti o organizzazioni che apportano alle attività da realizzare risorse di diversa natura: economiche, cognitive, normative, relazionali etc. Infine, è grazie ad un modello di governance inclusivo che è possibile favorire lo sviluppo di una rete di relazioni fiduciarie utili alla socializzazione del rischio imprenditoriale e al senso di responsabilità degli attori coinvolti verso le proprie attività (Sacchetti, 2018; Sforzi, 2018).

Come nota Borzaga (2015), al fine di generare organizzazioni che abbiano come obiettivo la creazione di valore sono indispensabili la partecipazione diretta ai processi decisionali e la presenza di relazioni di fiducia tra gli attori che ne regolino le interazioni. Relazioni basate sulla *fiducia* riducono la complessità dei fenomeni e l'incertezza dei comportamenti degli attori che, in generale, tendono a non optare per comportamenti opportunistici e sono disposti a rischiare più di quanto non farebbero in condizioni nelle quali essa non fosse presente, permettendo inoltre che gli attori operino secondo logiche diverse da quelle dello scambio per il guadagno (Borzaga, 2015; Lopolito e Sisto, 2007). Gli stessi "ingredienti" sono fondamentali anche nel contribuire positivamente ai processi di sviluppo locale (Triglia, 1999).

Inoltre, tali rapporti concorrono al raggiungimento della sostenibilità economica, in quanto capaci di far leva sulla disponibilità degli attori coinvolti a cooperare piuttosto che su motivazioni auto-interessate, da cui deriva la possibilità di disporre di risorse gratuite o a costi inferiori rispetto a quelli di mercato (Borzaga, 2015).

Modelli di questo tipo, tuttavia, presentano però anche delle criticità che è necessario tenere in considerazione. Infatti, l'inclusione di attori eterogenei può richiedere costi di coordinamento elevati e può portare anche alla nascita di conflitti tra gli attori coinvolti (Sacchetti e Tortia, 2008; Sforzi, 2018; Tortia, 2008). Vi è quindi una questione relativa all'ampiezza della rete di attori da coinvolgere nella governance. Il caso analizzato di seguito non è riconducibile a una precisa forma giuridica in quanto, ad oggi, l'assetto gestionale è regolato da norme formali tra pochi attori e da norme informali tra i restanti altri. Queste ultime, tuttavia, devono essere necessariamente prese in considerazione in quanto capaci di influenzare in maniera determinante le decisioni relative alle attività da svolgere in seno al progetto. Un'organizzazione, la cui governance formale non prevede un assetto gestionale multi-stakeholder come nel caso oggetto di studio, può trovare grazie alle interazioni e ai rapporti informali, ancorché ancorati a rapporti istituzionali, una forma non dissimile da quella di un'organizzazione multi-stakeholder.

Gli stessi meccanismi possono stare alla base di alcuni processi di sviluppo locale nei quali si riconoscono processi focalizzati sulle capacità, sui bisogni e sulle prospettive delle comunità locali. Tali processi, implementati tramite strategie inclusive e partecipative, sono in grado di creare valori comuni tra attori diversi anche non localizzati in quello specifico luogo, ma che hanno tuttavia interesse a prendere parte all'assetto gestionale, permettendo così la nascita di un network funzionale al soddisfacimento di bisogni comuni e non allo scopo di proteggere interessi specifici. In questa accezione, diversamente da altri modelli di network (Sacchetti e Sugden, 2008), le reti di relazioni sono il fondamento stesso delle

possibilità di svolgere qualsiasi attività da parte degli attori coinvolti al fine di soddisfare i propri bisogni, in quanto basate su meccanismi fiduciari e di mutua dipendenza nella quale ognuno riveste un ruolo funzionale al soddisfacimento dei bisogni comuni (Sacchetti e Sudgen, 2003; Sacchetti e Tortia, 2008; Tortia, 2008).

Pur non entrando nel merito degli strumenti di governo e dei meccanismi partecipativi, i modelli di governance che coinvolgono più organizzazioni radicate dentro a un medesimo territorio sono definibili come un network la cui nascita, come si è chiarito nell'introduzione, può essere favorita tanto da condizioni pregresse quanto da attività finalizzate alla sua creazione.

In questo, la prossimità territoriale tra gli attori permette di considerare il territorio come un *attore collettivo* grazie ai soggetti che hanno interessi su di esso, che sono locali quanto non locali, e alle relazioni che esistono tra loro, alla loro condivisione di valori ed ai loro obiettivi (Ciapetti, 2010; Camagni e Capello, 2013). La prospettiva sembra quindi poter essere quella di fondare strategie di sviluppo locale organizzate attraverso la rete che gli attori presenti in un determinato luogo sono in grado di attivare, in una partnership che può coinvolgere in diverse misure il settore pubblico, quello for-profit e quello del non-profit.

Metodologia

Questo lavoro vuole individuare i meccanismi che stanno alla base di questo caso studio, riguardante la realizzazione collettiva di un impianto sciistico nel Comune di Bolbeno, in un'area periferica della Provincia Autonoma di Trento, nel nord Italia. Lo scopo è quello di capire come una rete di attori interdipendenti sia riuscita a coordinare le proprie attività al fine dello sviluppo del progetto, per trarne indicazioni di policy attraverso le quali poter contribuire alla promozione o rafforzamento di reti altrettanto funzionali in contesti simili.

La metodologia utilizzata è di tipo qualitativo, la più adatta per indagare in profondità non solo il contesto socio-istituzionale nel quale il progetto oggetto di studio si è sviluppato, ma anche per cercare di ricostruire il complesso sistema di relazioni informali che lega gli attori coinvolti nella gestione di tale progetto. Infatti, gli attori che contribuiscono alla buona riuscita del progetto e che, a vario titolo, sono coinvolti informalmente ed hanno un peso maggiore in termini di presa delle decisioni e di capacità di rispondere ai bisogni della comunità di riferimento, risultano essere di gran lunga superiori rispetto a quelli coinvolti formalmente.

La Network Analysis per lo studio di caso

La tecnica utilizzata è stata quella della *network analysis* in quanto offre la possibilità di dare una lettura maggiormente rappresentativa dell'assetto gestionale assunto dai differenti attori presenti nel caso oggetto di studio. Essendo il processo di costruzione e realizzazione del progetto molto complesso e lungo (con una storia alle spalle di quasi 40 anni), per comodità di sintesi, la tecnica è stata applicata a rappresentare la situazione attuale, fotografando cioè un dato momento senza riprodurre graficamente quegli attori che nel tempo hanno fatto parte del network gestionale, contribuendo alla fase di avvio, ma che oggi non rivestono alcun ruolo. Questi attori, e il loro contributo, sono delineati nella parte descrittiva del caso studio.

Per la realizzazione del network, lo studio di caso si è concentrato sulla raccolta di dati relativi ad una serie di indicatori sia *di composizione* che *di struttura* del capitale sociale attraverso i quali riuscire a comprendere, da un lato, se e quanto il network personale dei

soggetti rappresentativi di un'organizzazione abbia influenzato i rapporti tra organizzazioni, dall'altro la composizione della rete e la posizione degli attori in relazione agli altri attori.

Per quel che riguarda il primo aspetto, è importante riuscire a capire il network personale degli intervistati in relazione al tipo di informazioni che essi sono in grado di far circolare nella rete. Inoltre, l'analisi del network personale permette di aprire ragionamenti in merito all'eterogeneità degli attori che compongono la rete (stato sociale, prossimità territoriale etc.) tanto riguardo alla forma del network quanto in relazione alle informazioni che in esso circolano (Podda, 2017). È, infatti, possibile dare una misura del capitale sociale all'interno di una rete attraverso la posizione che ciascun attore occupa rispetto agli altri attori, in particolare tenendo in considerazione la rilevanza degli attori in relazione alla posizione da loro rivestita. Laddove si riscontri la presenza di *buchi strutturali* (o *vuoti strutturali*), cioè, dove degli attori siano tra loro disconnessi, alcuni attori possono assumere un ruolo di controllo delle informazioni circolanti nella rete (Burt, 1995; 2005).

Ai fini dell'analisi, sono interessanti anche alcuni indicatori di capitale sociale all'interno delle reti proposti da Borgatti, Jones e Everett (1998), come in particolare quelli che riguardano la *densità*, la *distanza media* e la *centralizzazione* della rete. La *densità* misura la presenza di legami positivi all'interno del gruppo, intendendo per positivi le relazioni di amicizia, la stima, la collaborazione attiva etc. Una buona densità è un indicatore di coesione interna al gruppo o alla rete di attori, benché essa può rappresentare un limite qualora sia eccessiva, soprattutto in termini di chiusura verso l'esterno. La *distanza media* che intercorre tra tutte le tipologie di attori serve a misurare la possibilità di controllo tra un attore e l'altro. Reti caratterizzate da elevate distanze medie o massime presenteranno maggiori difficoltà comunicative; al contrario, una maggior distanza permette un minor controllo sociale. La *centralizzazione*, invece, permette di fare dei ragionamenti in merito a come si eserciti il controllo. Infatti, reti molto centralizzate ricalcanti i modelli centro/periferia sono più semplici da controllare rispetto a reti frammentate in numerosi sottogruppi, ma al tempo stesso presentano dei limiti di omologazione dei comportamenti, nell'innovazione e nella capacità rappresentativa. Questi brevi accenni teorici sono quelli attraverso i quali la rete di attori è stata analizzata e di cui è offerta l'interpretazione nel paragrafo riguardante i risultati.

Raccolta dei dati

Il network di attori è stato ricostruito attraverso interviste semi-strutturate rivolte a ciascun attore che veniva ad essere di volta in volta citato dagli intervistati. Con il termine *attori* si intendono qui le organizzazioni che a vario titolo hanno preso parte all'assetto gestionale del progetto, per le quali si è intervistato un responsabile (presidente, dirigente o membro del cda) considerandolo un soggetto chiave in ragione del suo ruolo all'interno dell'organizzazione e al ruolo dell'organizzazione da lui rappresentata all'interno del network analizzato. Si è potuto assumere il punto di vista di tali soggetti come rappresentativo dell'intera organizzazione da loro rappresentata in quanto il ruolo che i soggetti intervistati hanno all'interno del network tende ad essere definito in base al ruolo ufficiale che loro rivestono presso quella specifica organizzazione. È proprio questo ruolo, inoltre, che permette loro di determinare i processi decisionali o, perlomeno, influenzarli. Attraverso l'analisi è stato possibile rilevare anche il *peso* di ciascun attore, opportunamente categorizzato a seconda del suo ruolo, in relazione ai rapporti che lo legano al progetto, riuscendo a cogliere come il network riesca ad essere funzionale alla risoluzione dei problemi e alla realizzazione degli interessi dei diversi attori coinvolti. Al fine della ricerca

sono stati intervistati i soggetti responsabili delle organizzazioni che partecipavano alla gestione diretta dell'impianto o che venivano indicati dagli altri soggetti come fondamentali.

Analisi dei dati

I dati raccolti sono stati successivamente analizzati per ricostruire il network a partire dal quadro teorico di riferimento e dalle dichiarazioni di ciascun attore. Si è ricostruita così una mappa degli attori funzionali alla gestione del progetto maggiormente rappresentativa di quella deducibile dai soli rapporti formali al fine di comprendere quali siano i meccanismi di funzionamento del reale modello di governance. Nella mappa del network, ogni attore è rappresentato da un nodo la cui dimensione indica la rilevanza negli aspetti gestionali, dichiarata tanto dagli altri attori, quanto dall'attore stesso. Tali informazioni sono state raccolte attraverso domande rivolte ai responsabili nelle quali veniva chiesto di indicare attraverso un peso da 0 a 10 il ruolo delle organizzazioni ai fini del progetto, dove 10 indica un attore fondamentale e 0 un attore che non prende parte agli aspetti gestionali del progetto.

La presenza di un legame tra due attori è rappresentata attraverso una freccia di collegamento la cui direzione indica la direzione dell'influenza di un attore sull'altro intesa come la possibilità di modificare il comportamento dell'organizzazione in funzione delle diverse necessità da soddisfare da parte degli attori collegati. A seconda del numero di legami, tanto in entrata quanto in uscita, si definisce la centralità del soggetto rispetto alla rete. Attori con un numero elevato di legami saranno quindi centrali nella rete e disporranno di maggiori possibilità rispetto agli altri di ricevere o dare informazioni, così come per mobilitare risorse o influenzarne l'allocazione. Quanto più due attori dichiarano di relazionarsi frequentemente ai fini del progetto, tanto più sarà marcata la loro prossimità nel network, così come la freccia che collega due attori sarà di spessore maggiore in base al grado di affinità che caratterizza il legame.

Lo studio di caso

Genesi del progetto

La frazione di Bolbeno (333 residenti, 585 m s.l.m.) è parte del Comune di Borgo Lares, situato nella parte sud-occidentale della Provincia Autonoma di Trento. Fino al 2015 Bolbeno ha costituito Comune a sé, per poi fondersi con il Comune di Zuclo dando origine al Comune di Borgo Lares.

Il progetto di sviluppo analizzato in questo lavoro ruota attorno ad un impianto sciistico realizzato nei primi anni sessanta grazie al contributo del BIM del Sarca, che in quel periodo si trova ad elargire dei finanziamenti riservati ai comuni per la realizzazione capillare di impianti sciistici, da mettere a dimora entro i suoi confini. Attraverso il contributo del BIM, il Comune di Bolbeno assieme al Comune di Tione nel 1963 inaugura la pista di sci grazie all'installazione di un impianto di risalita su di una lingua di terreno di circa 400m utilizzata per lo sci sin dai primi anni del 1900.

Tale area, benché inizialmente fosse in gran parte di proprietà privata, nel tempo è stata acquisita dal Comune di Bolbeno che ne detiene oggi la maggior parte, salvo alcune particelle residuali per cui il Comune di Bolbeno corrisponde una quota di affitto ai proprietari. L'impianto in quel periodo non aveva ancora un carattere formale, contando sulla sola affluenza degli abitanti del borgo. In questa prima fase la gestione dell'impianto da parte del Comune di Bolbeno avveniva perciò in maniera informale, e l'impianto era

gestito autonomamente dai residenti senza che fossero necessarie assunzioni di figure responsabili o particolarmente specializzate.

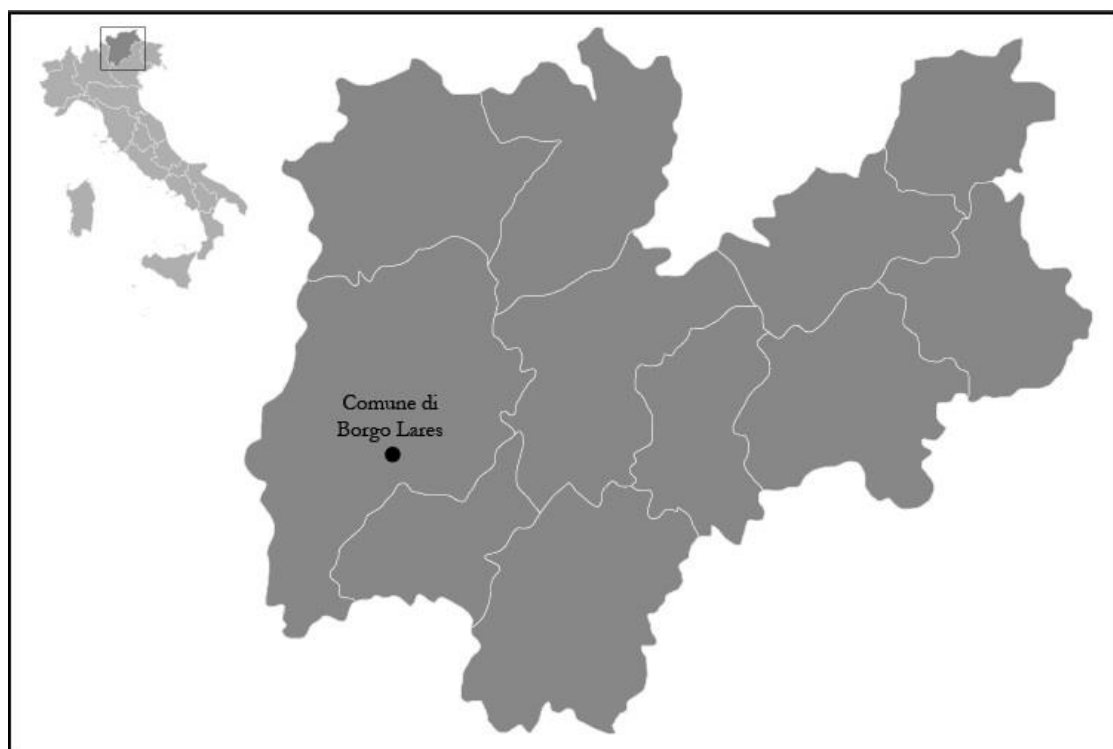


Figura 1 – Inquadramento territoriale del Comune di Borgo Lares nella Provincia Autonoma di Trento

Attorno agli anni ottanta si rese necessario un adeguamento dell'impianto alle normative vigenti, e le Amministrazioni comunali si trovarono di fronte all'obbligo di formalizzare l'impianto dovendo affidare la gestione ad un'organizzazione esterna in grado di rispondere ai requisiti previsti (obbligo di sorveglianza dell'impianto, personale assicurato e regolarizzato, operare senza scopo di lucro etc.) e di assumere stagionalmente personale qualificato. È in questo frangente che si pongono le basi per quello che sarà poi il modello di gestione attuale analizzato all'interno di questo lavoro. Tuttavia, alla necessità di messa in regola dell'affidamento e della gestione degli impianti sciistici inizialmente finanziati dal BIM del Sarca, le piste sparse sul territorio non trovano soggetti pronti a gestire gli impianti a causa dell'elevato rischio imprenditoriale e dei numeri di presenze (risibili) sui quali al tempo si poteva contare. Al bando di affidamento partecipò allora la Pro loco, aggiudicandosi la gestione dell'impianto di sci, destinata a durare fino ad oggi.

È grazie ad essa che si avvia il processo di consacrazione di Bolbeno come vera e propria stazione sciistica, che passerà dall'essere un impianto limitato ai residenti del borgo all'essere una stazione in grado di offrire un servizio ad un'intera area e nuove opportunità di sviluppo per la comunità locale.

Delineazione dei soggetti coinvolti

La gestione si connota sin da subito da una forte collaborazione tra la Pro loco e l'Amministrazione comunale di Bolbeno (quella di Tione, in questo frangente, decise di non essere coinvolta), soprattutto grazie ai diversi soggetti che rivestirono (e rivestono ancora oggi) dei ruoli chiave in entrambe le organizzazioni, riuscendo così ad avere una

visione più ampia delle problematiche che scaturiscono dalla gestione e delle soluzioni più adatte per risolverle.

Tale gestione proseguì per cinque anni in maniera discontinua, complici alcuni inverni poco nevosi in cui l'esercizio non viene garantito, portando ad un deficit di bilancio di circa 50 milioni di lire, appianato poi grazie alla contrazione di un mutuo bancario da parte della Cassa Rurale locale in favore della Pro loco.

Dipendendo in maniera così significativa da un fattore esterno non controllabile (la nevosità degli inverni), sia la Pro loco che l'Amministrazione si resero conto che per poter rispettare gli standard minimi per la fornitura del servizio erano necessari alcuni investimenti imprescindibili per rendere funzionali e produttivi gli impianti: l'innevamento artificiale. La Pro loco si trovò così, dopo pochi anni di attività, in una situazione di indebitamento dovuto sia al mutuo per la quale l'organizzazione era già economicamente impegnata per i successivi anni, sia dalla necessità di dover fare ulteriori investimenti per poter garantire la continuità e sostenibilità economica della propria attività. Grazie al contributo straordinario dell'Amministrazione comunale prima e del BIM del Sarca poi, nella seconda metà degli anni ottanta venne realizzato un impianto di innevamento artificiale, al fine di garantire l'esercizio più a lungo e in maniera continuativa ad ogni stagione invernale, rilanciando l'attività e offrendo la possibilità di ripianare la situazione economica in declino.

Verso i primi anni '90 vengono convenzionati, dall'Amministrazione comunale di Bolbeno, i comuni limitrofi per una quota fissa proporzionata alla distanza e al numero di abitanti, con la contropartita di garantire tariffe agevolate ai residenti e delle giornate gratuite per le scuole materne. Tale convenzione ha durata di cinque anni e, dalla sua prima stipula, il numero di comuni convenzionati è andato via via crescendo. Se la prima convenzione venne sottoscritta da 4 amministrazioni comunali, oggi i comuni coinvolti sono 41, alcuni dei quali fuori dai confini provinciali, con un bacino di utenza di circa 120.000 persone.

A lato dell'impianto è presente una struttura alberghiera, dotata di bar e ristorante di proprietà privata. Costruita sul finire degli anni sessanta e gestita da diversi imprenditori privati, nel 1999 gli ultimi albergatori decisero di non rinnovare l'affitto e la proprietà decise di conseguenza di vendere la struttura e le relative pertinenze, sulle quali insistono parte degli impianti utili al funzionamento della stazione sciistica.

Il servizio di ristorazione offerto era considerato dall'Amministrazione e dalla Pro loco come imprescindibile per il buon funzionamento dell'intera stazione, e dopo una prima fase in cui la stessa Pro loco si prese in carico della gestione della ristorazione, l'Amministrazione comunale decise di acquistare lo stabile per € 445.000, ripartiti tra il Comune, che versò il 5% del capitale acquisendone la proprietà, e la Provincia Autonoma di Trento che finanziò la spesa per il restante 95%. L'operazione attuata dal Comune, orientata anche alla ristrutturazione della struttura, fu quella di formalizzare una partnership con una società privata attiva nel mondo della ristorazione che, facendosi carico di parte della spesa, fosse interessata ad assumersi anche parte del rischio e la gestione successiva della struttura.

Alla pubblicazione dell'avviso pubblico da parte del Comune rispose solo una società, la Zodiac s.r.l., che impose la condizione di avere il 51% della proprietà in modo da tutelare l'investimento da possibili scelte politiche da parte delle giunte future. Venne così a crearsi la Silvia spa, azienda partecipata dalla Zodiac s.r.l. e dal Comune di Borgo Lares con capitale sociale di € 2.100.000, che attraverso la contrazione di un mutuo di 500.000€ rese possibile l'avviamento della ristrutturazione dell'immobile e l'avviamento commerciale, cui contribuì anche la Provincia Autonoma di Trento con una cifra di circa € 380.000.

La ristrutturazione coinvolse anche altre parti del complesso della struttura e del terreno circostante, di proprietà Comunale e dato in concessione alla Pro loco per il noleggio delle attrezzature e alla Scuola sci e Snowboard Rainalter di Madonna di Campiglio, che gestisce autonomamente corsi di sci sull'impianto di Bolbeno grazie al contributo dello Sci Club Bolbeno, organizzazione nata negli anni sessanta che si occupa della gestione degli eventi e competizioni sciistiche. Attraverso la ristrutturazione venne realizzato un ristorante e un bar, chiamato "La Contea", che nel 2011 la società partecipata Silvia cedette in gestione alla società privata Gandalf s.r.l. (ex Zodiac s.r.l.) per un canone di affitto pari a € 55.000 all'anno. Oggi il funzionamento della stazione sciistica di Bolbeno può quindi contare sulla presenza di un servizio di ristorazione e bar nei pressi dell'impianto di risalita.

Un modello di gestione multi-stakeholder

Nel corso degli anni, l'investimento totale fatto dalle organizzazioni e dalle istituzioni che a vario titolo sono state coinvolte, è stimato attorno agli € 8.000.000, anche in considerazione delle attrezzature acquistate, dell'impianto di innevamento artificiale e della ristrutturazione dell'immobile. Tali risorse, benché siano riconducibili in larga parte all'intervento pubblico (per una cifra indicativa vicina ai € 7.000.000), derivano anche da contributi privati a titolo di sponsor (circa € 200.000) e dagli utili generati dalla gestione stessa della pista, che ha permesso di reinvestire circa € 500.000 in beni funzionali al progetto.

Tuttavia, gli attori che hanno contribuito agli investimenti per la stazione di Bolbeno sono mutati nel tempo. A seconda delle fasi storiche, infatti, alcuni attori hanno assunto ruoli chiave in funzione di determinate criticità, per poi lasciare quel ruolo una volta superato quel particolare momento. In questo modo, anche il network di soggetti che ha contribuito allo sviluppo del progetto è cambiato nel tempo, facendo sì che alcuni attori risultassero centrali all'interno della rete in particolari situazioni per poi farsi da parte o, addirittura, di uscire dal network.

È il caso del BIM del Sarca, sebbene oggi non risulti essere centrale nel network gestionale, in alcuni momenti specifici ha rivestito il ruolo di soggetto chiave per il superamento delle problematiche. Nella fattispecie, le risorse apportate da questo ente sono principalmente di natura economica, grazie all'elargizione di contributi tanto nella fase di avviamento quanto per gli investimenti resisi necessari durante gli anni '90. È anche il caso del Comune di Tione, benché nella fase di avviamento abbia giocato un ruolo centrale in termini di apporto di risorse e competenze offrendo anche una base di persone direttamente coinvolte nel progetto e disposte a prestare il proprio lavoro volontario, negli anni '90 si è ritirata dalla gestione diretta della stazione sciistica arrivando a rivestire oggi un ruolo simile a quello degli altri Comuni convenzionati.

Tra i soggetti che nel tempo hanno invece assunto un ruolo maggiormente centrale nella rete è possibile individuare il Consorzio per il Turismo Giudicarie Centrali, ente sovracomunale che si occupa della promozione turistica di quell'area geografica. La promozione e il marketing dell'impianto avviene infatti per mezzo del Consorzio, che è inoltre il mediatore tra la Pro loco e gli albergatori locali nella stipula di accordi per offrire tariffe agevolate a chi pernotti più di una notte presso le strutture alberghiere. Anche gli sci club sono organizzazioni che offrono flussi di utenti grazie all'organizzazione di competizioni agonistiche avallate dalla Fisi presso l'impianto, soprattutto grazie al ruolo di *broker* svolto dallo Sci Club di Bolbeno che ha connesso altri sci club all'impianto di Bolbeno. Un'altra società che negli anni '90 ha ricondotto parte della sua attività all'impianto di Bolbeno è la "Scuola Italiana Sci e Snowboard Rainalter" di Madonna di

Campiglio. Ad oggi anche la Scuola di Sci rappresenta uno degli attori grazie ai quali è stato possibile offrire un servizio che potesse essere al pari delle stazioni concorrenti in termini di servizi. Grazie alla Scuola di sci è stato possibile, attraverso la convenzione stipulata tra i Comuni, coinvolgere gli Istituti scolastici (Scuole dell'infanzia e Scuole primarie) offrendo loro corsi a tariffe agevolate come previsto dalla convenzione che disciplina la gestione dell'impianto. Formalmente, infatti, è il Comune di Borgo Lares ad essere titolare della concessione funiviaria di servizio pubblico S 76h "Coste di Bolbeno", che ne esternalizza la gestione per una durata quinquennale. Trattandosi di un servizio non avente rilevanza economica, la convenzione attraverso la quale la concessione è esternalizzata prevede che possano concorrere alla gestione solamente organizzazioni senza fini di lucro. Pertanto, la convenzione prevede che l'affidamento dei beni funzionali allo svolgimento delle attività connesse alla stazione sciistica, sia concesso a titolo gratuito alla Pro loco di Bolbeno che si assume tutti gli oneri di gestione e le spese utili al buon funzionamento della stazione stessa. La Pro loco si fa inoltre carico delle spese di manutenzione ordinaria e degli oneri previdenziali e assicurativi del personale, che si registra in aumento e conta, nella stagione 2018-2019, un numero di 10 addetti.

La Provincia Autonoma di Trento ha rivestito un ruolo che nel tempo è andato mutando di fase in fase. Essa, oltre ad avere potere di revoca e di approvazione della concessione, ha investito nel progetto una rilevante quantità di risorse economiche. Ne è esempio il contributo per l'acquisto dell'immobile privato prospiciente la pista che ha reso possibile l'avviamento dell'attività da parte della Silvia spa, poi dato in gestione alla Gandalf s.r.l..

Nonostante le partnership formali, vi sono tuttavia una serie di contributi da parte di altre associazioni locali non propriamente formalizzate e che vanno oltre alla gestione della stazione sciistica di Bolbeno, tuttavia utili ad evidenziare la condivisione del progetto a livello locale. Sono quelle che la Pro loco di Bolbeno ha con la Pro loco di Zuclo (ovvero della frazione che, assieme a Bolbeno, forma il Comune di Borgo Lares), con la Pro loco di Tione, con il Coro Cima Tosa, con la sezione locale degli Alpini e con i Vigili del Fuoco volontari Bolbeno-Zuclo. Tali rapporti si esplicano principalmente nell'organizzazione di eventi congiunti, portando altre associazioni a prestare lavoro volontario per la gestione dell'impianto oltre ai volontari in seno alla Pro loco titolare della gestione.

Dalle interviste effettuate, risultano essere oltre 200 i volontari che a vario titolo prestano il proprio lavoro per attività riconducibili alla gestione della stazione sciistica, svolgendo mansioni che vanno dalle ore lavoro in biglietteria alla battitura e alla gestione dell'impianto di innevamento, ma comprendono anche attività di mediazione e brokeraggio con altre realtà quali gli Istituti scolastici e i Comuni. Di conseguenza, il modello gestionale che nel tempo è venuto costruendosi è una particolare commistione tra intervento pubblico, privato e terzo settore, in cui la stretta collaborazione tra più enti ha portato il progetto a consolidarsi nel tempo come realtà sciistica a servizio dell'intero contesto. Tale legittimazione è dipesa fortemente dal ganglio vitale del progetto, ovvero dalla promiscuità derivante dai rapporti tra la Pro loco, il Comune e la società privata di ristorazione. A seconda delle esigenze, esse hanno assunto un ruolo tale per cui il funzionamento della stazione sciistica non fosse compromesso. In questo, un ruolo centrale è stato svolto dai soggetti che rivestivano e rivestono le cariche istituzionali all'interno delle associazioni e delle istituzioni pubbliche, tali per cui è stato possibile adottare il metodo di lavoro precedentemente accennato.

Discussione dei risultati

Rete di organizzazioni

Sulla base del quadro teorico fornito e sul caso studio presentato, l'analisi condotta ha evidenziato come gli aspetti rilevanti relativi all'impianto teorico trovino riscontro anche nell'analisi empirica.

In primo luogo, come già sottolineato in precedenza, lo strumento di analisi adottato (la *network analysis*) si concentra sulla rete di attori che oggi sono funzionali alla gestione del progetto. È per questo che alcuni dei soggetti che in passato hanno rivestito un ruolo rilevante nel processo di costituzione dell'attuale assetto gestionale o non sono rappresentati nel network attuale di organizzazioni o, quando rappresentati, assumono un ruolo marginale.

Gli attori a cui è da ricondurre la leadership nella gestione del progetto, ovvero i soggetti che presentano il numero maggiore di rapporti con gli altri enti, sono fondamentalmente quattro: il Comune e la Pro loco di Bolbeno, lo Sci club e la società Gandalf s.r.l.. Un perfetto modello di governance multi-stakeholder formata da un'amministrazione pubblica, due associazioni di volontariato e una società privata (fig. 1). A questo attori centrali vanno aggiunti una serie di altre organizzazioni che contribuiscono attivamente al modello di governance del progetto del progetto di sviluppo che ruota attorno all'impianto sciistico, come la Scuola di Sci Rainalter, che tiene i rapporti con lo Sci club funzionali all'organizzazione dei corsi destinati agli istituti scolastici; il Consorzio Turistico, attore a cui sono affidati il marketing e la comunicazione realizzata grazie ad una relazione diretta (e fondamentale) con il *board* centrale della rete, dove tuttavia l'interlocutore principale è la Pro loco di Bolbeno. Infine, rivestono un ruolo rilevante la sezione locale degli Alpini e dei Vigili del Fuoco Volontari di Zuclo e Bolbeno.

Si segnala che gli intervistati delle quattro organizzazioni principali (Amministrazione comunale, Pro loco Bolbeno, Sci club, Gandalf s.r.l.), alla domanda relativa alla valutazione di un eventuale uscita dal progetto degli attori pubblici, di quelli privati o di quelli non-profit, hanno risposto all'unanimità indicando come molto negativa l'uscita di ciascun attore senza distinzioni di sorta. Parimenti anche gli attori maggiormente periferici hanno dato per la maggior parte parere molto negativo valutando la possibilità di un uscita dal progetto di qualsiasi di quegli attori.

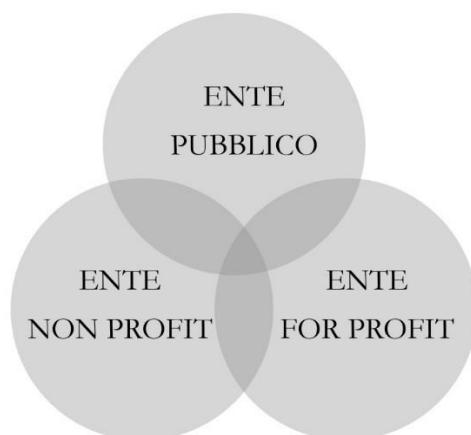
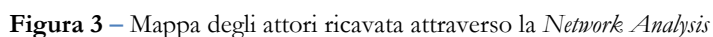


Figura 2 – Gli attori chiave nella gestione del progetto

L'Amministrazione comunale è l'attore principale che ha assunto il ruolo di gestore dell'iniziativa e di abilitatore delle risorse locali latenti, tanto nelle imprese, quanto nelle associazioni e nei singoli cittadini. Benché l'affidamento dell'impianto alla Pro loco di Bolbeno risulta essere una formalizzazione di un'iniziativa spontanea che l'Amministrazione non avrebbe potuto gestire internamente, questo ha avuto un effetto capacitivo sulla comunità locale nella misura in cui ha permesso la nascita di altre associazioni che basano la loro attività proprio sull'impianto sciistico, contribuendo ad incentivare la diffusione di valori sociali quali la fiducia e la reciprocità. In altri termini, l'Amministrazione locale ha contribuito a creare un *luogo* inteso come una costruzione sociale e culturale risultante da una continua interazione tra differenti attori e da questi continuamente riprodotta. Ne è indice la trasversale approvazione del progetto da parte della comunità locale e delle altre istituzioni, che ha permesso nel tempo di raggiungere una rete di soggetti sempre più ampia garantendo la sostenibilità economica dell'iniziativa. Il modello di governance assunto da questa rete di soggetti presenta quindi il vantaggio di operare entro una logica economica senza per questo perdere la propria natura sociale e la propria vocazione comunitaria.



Dal punto di vista della strategia di impresa, dalle interviste traspare come i momenti di coordinamento siano serviti ad assumere consapevolezza circa il mercato di riferimento e le sue esigenze, in questo caso legato al turismo invernale. Nel tempo, infatti, le organizzazioni responsabili della gestione dell'impianto hanno sempre più puntato su un target specifico di utenza, quello dei neofiti, per i quali non esiste una vera e propria offerta da parte delle altre stazioni sciistiche presenti sul mercato locale. Vanno in questa direzione anche le convenzioni realizzate con i comuni, attraverso le quali si istituzionalizzano nuove reti di relazioni con altri attori, come gli istituti scolastici per l'offerta di corsi di sci a prezzi inferiori rispetto a quelli di mercato. Durante i corsi di sci, la società gestrice e co-proprietaria della struttura ristorativa offre all'utenza il pasto senza ristori economici da parte dell'Amministrazione comunale o della Pro loco. Questo non avviene solamente per rispondere a inclinazioni sociali della mission aziendale, ma anche grazie ad una reciproca convenienza maturata attraverso la cooperazione tra le varie organizzazioni. In altri termini, il *fare insieme* non è legato solo a motivazioni intrinseche di tipo idealistico, ma anche da necessità materiali di condivisione per competere in modo più efficace ed efficiente in un mercato dove altrimenti non si sarebbero trovati margini di azione.

Interessante rispetto a questo è il commento di uno degli attori intervistati, tra i responsabili della società gestrice del servizio ristorativo nei pressi della pista:

Il giorno di Natale potremmo fare "servizio ristorante" e non self-service per chi scia. Sicuramente guadagneremmo di più. Ma verrebbe meno quel rapporto di collaborazione e fiducia che abbiamo con la Pro loco e con l'Amministrazione comunale. Il resto dell'anno è anche grazie alla pista di sci che riusciamo a lavorare. (Gandalf s.r.l.)

La presenza nella rete di imprese for-profit, come la Scuola di sci Rainalter e la Gandalf s.r.l., è considerata in modo unanime come una risorsa positiva e rilevante in quanto capace di offrire opportunità occupazionali all'interno del territorio. Nella stessa direzione vanno le considerazioni emerse dalle interviste fatte agli amministratori della Scuola di sci Rainalter, nelle quali viene evidenziato come la sostenibilità economica della propria attività sull'impianto sia orientata a coprire i costi di gestione, rinunciando volontariamente ad eventuali fonti di guadagno alternative che sarebbero facilmente ricavabili dalla stazione sciistica di Madonna di Campiglio, dove la Scuola opera parallelamente.

La sostenibilità economica di tutta l'iniziativa, non solo la nostra, dipende da questo sistema [gestionale]. Se non ci fosse il volontariato non si potrebbe operare lì. Si consideri comunque che anche la Pro loco, oltre ad i volontari, ha personale assunto. È un sistema dove ognuno è funzionale all'altro. Se non ci fosse lo Sci club non si avrebbe sufficiente utenza. L'utenza comporta la gestione dell'impianto, che non si farebbe senza la Pro loco. Questo comporta anche assistenza, che facciamo noi come scuola di Sci, e comporta anche la necessità di offrire servizi di ristorazione. (Scuola di Sci e Snowboard Rainalter)

Le imprese coinvolte nel progetto scelgono di rinunciare spontaneamente, e non attraverso vincoli contrattuali formalizzati, a parte del proprio profitto per offrire servizi che sono funzionali alla sostenibilità economica del progetto. Durante i corsi di sci riservati agli Istituti scolastici dei comuni convenzionati, agli utenti è offerto gratuitamente il pasto presso la struttura ristorativa senza per questo ricevere compensi economici da parte delle

altre organizzazioni appartenenti alla rete. Durante l'intervista ai responsabili della società gestrice dell'impianto, essi hanno dichiarato che la rinuncia a parte del proprio profitto avviene in maniera spontanea, nella consapevolezza che tale rinuncia è funzionale tanto alla sostenibilità economica dell'iniziativa (in questo caso l'offerta di corsi di sci a prezzi ridotti per gli studenti) quanto agli aspetti riconducibili al marketing ed alla fidelizzazione degli utenti. L'esigenza emersa da questo attore è infatti anche quella di destagionalizzare l'attività e garantirne il funzionamento nei mesi in cui l'impianto non è in attività.

In questo senso anche le imprese – grazie ad una governance del progetto capace di mettere a valore la disponibilità e la necessità alla cooperazione tra più attori e basata su meccanismi diversi da quelli del solo profitto – possono concorrere alla produzione di beni e servizi d'interesse pubblico. La scelta di adottare un modello di gestione multi-stakeholder e inclusivo fondato sulla cooperazione tra più attori come meccanismo di coordinamento piuttosto che come forma giuridica (Borzaga e Tortia, 2017) si dimostra funzionale non solo a garantire benefici per i soggetti direttamente coinvolti, ma anche a generare valore socio-economico per l'intera comunità locale. Grazie a questa collaborazione vengono favoriti, infatti, anche processi di apprendimento circa le necessità, le opportunità e le aspettative della comunità locale; è quindi l'individuazione di un insieme di interessi comuni tra più attori a permettere la condivisione di competenze, strategie e risorse e a rendere possibile il perseguimento contemporaneo di scopi plurimi funzionali al bene comune.

Un fattore di successo di questo modello di governance è, inoltre, l'assegnazione di funzioni diverse ai differenti soggetti della rete, che, a seconda delle esigenze da soddisfare, attivano risorse differenti. Un esempio è rappresentato dalle fonti di finanziamento e dalla necessità, in alcuni casi, di reperire contributi straordinari per i quali è necessaria l'attivazione di una rete di soggetti collegata all'Amministrazione comunale, come la Provincia Autonoma di Trento o il BIM del Sarca. Dalle interviste i due enti hanno manifestato di intrattenere rapporti stretti con l'Amministrazione comunale e con la Pro loco in qualità di ente gestore dell'impianto, mentre hanno rapporti minimi o nulli con il resto della rete. Un altro esempio riguarda il Consorzio Turistico delle Giudicarie, organo depositato alla comunicazione e al marketing attraverso il quale passa anche il rapporto con gli albergatori. Esso opera principalmente con la Pro loco e, in misura minore, con l'Amministrazione comunale, con la Gandalf s.r.l. e lo Sci club.

Gli aspetti gestionali dell'impianto sono riservati alle due associazioni, la Pro loco e lo Sci club. Alla prima è inoltre affidata la manutenzione e la gestione ordinaria dell'impianto, attività a cui vanno ricondotte le opportunità d'impiego presso il noleggio, la biglietteria e l'impianto di risalita. Alla seconda è riservata l'organizzazione di eventi coadiuvata dalla sezione locale degli Alpini. La Gandalf s.r.l., gestendo il servizio di ristorazione, si interfaccia principalmente con l'Amministrazione comunale, con la Pro loco, con lo Sci club e con la Scuola di Sci Rainalter per organizzare il servizio in relazione alle presenze previste.

Il complesso modello di governance descritto deve la sua forma soprattutto all'Amministrazione comunale e alla sua capacità di riconoscere le competenze dei vari attori e assegnare a ciascun di loro un compito, riuscendo, poi, a costruire tra questi e i vari soggetti coinvolti relazioni fiduciarie e stabili nel tempo. In questo senso l'Amministrazione comunale ha dimostrato la capacità di mettere insieme diversi fattori produttivi locali al fine di raggiungere scopi che si configurano nelle sfere del sociale tentando di generare benefici per un'intera collettività. In altre parole, ha svolto così il ruolo di attivatore sociale abilitando altre organizzazioni alla presa in carico di funzioni e responsabilità specifiche.

Fondamentale, nel promuovere il processo di azione collettiva che si è concretizzato è stata, almeno al principio, la presenza di un gruppo promotore (MISE, 2016; Sforzi e

Zandonai, 2018), un ristretto gruppo di persone, composto da rappresentanti sia del pubblico che dell'associazionismo locale, da cui è dipeso il successo (come sarebbe potuto essere il fallimento) dell'iniziativa stessa. In particolare, da questo studio di caso emergono due aspetti rilevanti: l'importanza dei legami forti all'interno di una piccola comunità (sono diversi i soggetti che rivestono ruoli tanto nella Pro loco, quanto nello Sci club o nell'Amministrazione comunale) e la capacità di questi attori di utilizzare questi legami non per soddisfare interessi personali, ma per generare fiducia, condividere le risorse, le prospettive di sviluppo e la gestione del progetto e perseguire, così realmente obiettivi di interesse comunitario.

Detto in altri termini, i network locali attivati e attivabili in funzione delle esigenze da soddisfare sono sì legati ai rapporti tra i soggetti rappresentanti degli enti, ma grazie ad un modello di governance aperto e inclusivo questi sono stati messi a fattor comune della propria comunità di riferimento per favorire l'ingresso e la partecipazione di altri attori esterni alla rete.

Conclusioni

Il caso appena descritto legato alla gestione comunitaria di un impianto sciistico nel comune di Bolbeno si classifica come un'esperienza di sviluppo innovativa in quanto il modello di governance multi-stakeholder e inclusivo adottato ha stimolato la partecipazione di attori diversi, che hanno scelto di cooperare per un fine comune. Il caso dimostra come, grazie a un assetto gestionale di questo tipo, anche istituzioni pubbliche, imprese private ed enti di terzo settore possono concorrere alla produzione di beni e servizi tesi ad un fine diverso da quello della massimizzazione del profitto, riuscendo non solo a creare opportunità occupazionali, ma anche a rendere la comunità protagonista attiva del processo di sviluppo locale.

Va sottolineato che le reti personali degli attori coinvolti sono una risorsa importante, ma la loro capacità di incidere positivamente nei processi di sviluppo socio-economico risiede nel modo in cui questi attori utilizzano le proprie reti (Trigilia, 1999; Provasi, 2004). Nel caso analizzato, benché esistano attori chiave ritenuti dagli soggetti coinvolti come indispensabili per il proseguimento del progetto, tali attori sono stati costantemente coadiuvati da una rete di altri attori a loro volta necessari per l'espletamento di una serie di attività funzionali all'utilizzo efficace ed efficiente dell'impianto.

L'inedito assetto gestionale sembra quindi poter far fronte all'eventuale uscita di soggetti specifici dal progetto o, diversamente, l'uscita di un solo attore potrebbe portare al suo fallimento. Se le associazioni di volontariato coinvolte sono funzionali alla gestione dell'impianto, le imprese private rendono possibile l'offerta di un servizio elevato in grado di far competere la stazione sciistica sul mercato turistico locale. Le istituzioni pubbliche sono, invece, necessarie per la costruzione di strategie di sviluppo in relazione alla legittimazione che il progetto ha acquisito negli anni, grazie alla quale è possibile attrarre investimenti con maggior facilità. Inoltre, il principale ruolo svolto dal Comune è quello di abilitatore di attori locali, permettendo ad altri attori di strutturarsi in organizzazioni e di prendere parte ai processi decisionali e gestionali dell'impianto. L'idea del Comune è quella di ridimensionare progressivamente il proprio ruolo all'interno del progetto delegandolo agli attori sociali. Tuttavia, essendo l'ente proprietario e istituzionalmente deposto alla richiesta di finanziamenti da parte di istituzioni pubbliche di ordine superiore, ad esso rimane il compito degli interventi di natura straordinaria sulla pista, come il progetto di ampliamento che in questi mesi (inizio 2019) sta prendendo piede.

In conclusione, è grazie all'adozione di un modello di governance multi-stakeholder e inclusivo che è stato possibile non solo far nascere una rete di organizzazioni locali funzionali alla gestione dell'impianto, ma anche mettere a valore (sociale) il ruolo di attori privati che perseguono fini privati, facendoli cooperare congiuntamente per il bene comune. È solo incoraggiando la partecipazione e la cooperazione tra i vari attori locali che è possibile offrire nuove e più ampie possibilità alle comunità locali di farsi carico delle proprie traiettorie di sviluppo, anche in contesti di mercato complessi come possono essere quelli montani.

Bibliografia

- Bagnasco, A., Piselli, F., Pizzorno, A. e Trigilia, C. (2001), *Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso*, Bologna: Il Mulino.
- Banfield, E.C. (1958), *The Moral Basis of a Backward Society*, Free Press, Glencoe Illinois.
- Becattini, G. (1987) (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna, Il Mulino.
- Becattini, G. (1989) (a cura di), *Modelli locali di sviluppo*, Bologna, Il Mulino.
- Becattini, G. (2000), *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Torino, Bollati-Boringhieri.
- Borgatti, S., Jones C., e Everett, M. (1998), Network measures of social capital, *Connections*, Volume 21, Issue 2, pp. 27-36.
- Borzaga, C. (2015), *Come organizzare la produzione di beni comuni in forma collettiva: aspetti economici e giuridici*, in Sacconi, L. e Ottone, S. (a cura di), *Beni comuni e cooperazione*, (pp. 281-300) Bologna: Il Mulino.
- Borzaga, C. e Sforzi, J. (2014), *Social Capital, Cooperatives and Social Enterprises*, in Christoforou, A. e Davis, J.B. (eds), *Social Capital and Economics. Social Values, Power and Social Identity*, (pp.193-214) Chapter 10, Routledge.
- Borzaga, C. e Tortia, E. (2017), *Co-operation as coordination mechanism: a new approach to the economics of co-operative enterprises*, in J. Michie, J.R. Blasi, C. Borzaga (eds), *The Oxford Handbook of Mutual, Co-operative and Co-owned Businesses*, (pp.55-75) Oxford: Oxford University Press.
- Bourdieu, P. (1986), The forms of capital, in Richardson, J. (a cura di), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, (New York, Greenwood), pp. 241-258.
- Burt, Ronald S. (1995), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge: Harvard University Press
- Burt, Ronald S. (2005), *Il capitale sociale dei buchi strutturali*, in Tronca, L., Forsé, M. (a cura di), *Capitale sociale e analisi dei reticoli*, Fascicolo 1. Milano: Franco Angeli
- Calvaresi, C. (2016), *Innovazioni dal basso e imprese di comunità: i segnali di futuro delle aree interne*, *Agriregionieuropa*, n. 45, pp. 31-34.
- Camagni, R., e Capello, R. (2013), *Regional competitiveness and territorial capital: a conceptual approach and empirical evidence from the European Union*, *Regional Studies*, n. 47, pp. 1383–1402.
- Carrosio, G., 2013, Reti sociali e nuovi abitanti nelle aree rurali marginali, *Scienze del territorio*, n. 1, 2013, pp. 201-210
- Ciapetti, L. (2010), *Lo sviluppo locale*, Bologna: Il Mulino.
- Coleman, J. (1988), Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Coleman, J. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- Di Nicola P, Stanzani S, e Tronca L. (2008) *Reti di prossimità e capitale sociale in Italia*, Milano, Franco Angeli

- Donati P. (2007) (a cura di), *Il capitale sociale. L'approccio relazionale*, numero unico della rivista *Sociologia e Politiche sociali*, 10-1
- Euricse (2016), *La cooperazione di comunità. Azioni e politiche per consolidare le pratiche e sbloccare il potenziale di imprenditoria comunitaria*. Libro Bianco, Trento, Esperia Lavis.
- Galdeano-Gómez, E., Aznar-Sánchez, J., e Pérez-Mesa, J. (2011), *The Complexity of Theories on Rural Development in Europe: An Analysis of the Paradigmatic Case of Almería (South-east Spain)*, *Sociologia Ruralis*, n. 51, pp. 54-78.
- Granovetter, M. (1973), *The Strength of Weak Ties*, *American Journal of Sociology*, n. 78, pp. 1360-1380.
- Hawkins, R. e Maurer, K. (2010), *Bonding, Bridging and Linking: How Social Capital Operated in New Orleans following Hurricane Katrina*, *British Journal of Social Works*, n. 40, pp. 1777-1793.
- Hooghe, M. e Stolle, D. (2003) (eds), *Generating Social Capital: Civic Society and Institution in Comparative Perspective*, New York: Palgrave Macmillan.
- Lin N. (2005), *Verso una teoria reticolare del capitale sociale*, in *Sociologia e Politiche sociali*, 8, 1, p. 23-48.
- Lopolito, A. e Sisto, R. (2007), *Il capitale sociale come fattore di sviluppo locale. Aspetti teorici ed applicativi*. Quaderni DSEMS Università di Foggia, pp. 1-37.
- MISE (2016), *Lo sviluppo delle cooperative di comunità*, Studio di fattibilità, Report finale, Roma, Ministero dello Sviluppo Economico.
- Piselli, F. (2005), *Capitale sociale e società civile nei nuovi modelli di governance locale*, *Stato e Mercato*, n. 75, pp. 455-486.
- Podda, A. (2017), *I legami che creano sviluppo. Capitale sociale e politiche di rete. Applicazioni di social network analysis*. Roma:Ediesse.
- Portes, A. (1998), *Social Capital: its Origins and Applications in Modern Sociology*, *Annual Review of Sociology*, n. 24, pp. 1-24.
- Provasi, G. (2004), *Lo sviluppo locale: una nuova frontiera per il nonprofit*, Milano: Franco Angeli.
- Putnam, R. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R. (1995), *Turning in, turning out: the strange disappearance of social capital in America*, *Political Science and Politics*, n. 28(4), pp. 664-683.
- Ray, C. (2006), *Neo-Endogenous Rural Development, in the EU*, in Cloke, P., Marsden, T. e Mooney, P. (eds) *The Handbook of Rural Studies*. (pp. 278-291) Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sabatini, F. (2009), *Il capitale sociale nelle regioni italiane: un'analisi comparata*. *Rivista di politica economica*, n. 97, pp. 167-220.
- Sacchetti S. (2018), *Perché le imprese sociali devono avere una governance inclusiva*, *Impresa Sociale*, n.11.
- Sacchetti S., Sugden R. (2003), *The Governance of Networks and Economic Power. The Nature and Impact of Sub-Contracting Relationships*, *The Journal of Economic Surveys*, vol. 17, n. 5, pp. 669-691.
- Sacchetti, S., Sugden, R. (2008), *Reti*, in Demozzi, M., Zandonai, F., (a cura di) *Impresa sociale di comunità, Strumenti per la creazione e la gestione*, (pp.184-202) Lavis: Edizioni31.
- Sacchetti, S., Tortia, E. (2008), *Dall'organizzazione multi-stakeholder all'impresa reticolare*, *Impresa Sociale*, n. 4, pp. 104-125.
- Sforzi, J. (2018), *Le forme di governance delle imprese di comunità*, in Mori, P. A., Sforzi, J. (a cura di) *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*, (pp. 43- 52) Bologna: Il Mulino.

- Sforzi, J. e Zandonai, F. (2018), *I processi generativi delle imprese di comunità*, in Mori, P. A., Sforzi, J. (a cura di) *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*, (pp.73- 85) Bologna: Il Mulino.
- Tisenkopfs, T., Lace, I., e Mierina, I. (2008), *Social Capital*, in van der Ploeg, J. D. e Marsden, T. (eds) *Unfolding Webs: the Dynamics of Regional Rural Development*, (pp.87-110) Assen: van Gorcum.
- Tortia, E. (2008), *Governance*, in Demozzi, M., Zandonai, F., (a cura di) *Impresa sociale di comunità, Strumenti per la creazione e la gestione*, (pp. 166-183) Lavis: Edizioni31.
- Triglia, C. (1999), *Capitale sociale e sviluppo locale*, Stato e mercato, n. 57, pp. 419-440.
- Ward, N., Atterton, J., Kim, T.-Y., Lowe, P., Philipson, J., e Thompson, N. (2005), *Universities, the knowledge economy and 'Neo-Endogenous Rural Development'*, Newcastle: University of Newcastle Upon Tyne.