



POR FESR 2007- 2013
OBIETTIVO COMPETITIVITA'
REGIONALE E OCCUPAZIONE
Friuli Venezia Giulia

VALUTAZIONE TEMATICA N. 10

Gli effetti socio-economici della
modalità dell'albergo diffuso

Dicembre 2015



INVESTIAMO NEL NOSTRO FUTURO



Unione Europea
FESR



Ministero dello
Sviluppo Economico



REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA



REGIONE AUTONOMA FRIULI VENEZIA GIULIA



**FONDO EUROPEO
DI SVILUPPO REGIONALE**
Friuli Venezia Giulia
POR 2007-2013

**SERVIZIO DI VALUTAZIONE ON GOING DEL
PROGRAMMA OPERATIVO REGIONALE FESR 2007-13
OBIETTIVO COMPETITIVITÀ REGIONALE E OCCUPAZIONE**

VALUTAZIONE TEMATICA N. 10 **GLI EFFETTI SOCIO-ECONOMICI DELLA MODALITÀ DELL'ALBERGO DIFFUSO**

2 NOVEMBRE 2015

Per ECOTER S.r.l.
Il Coordinatore
(Dott. Stefano Di Palma)



Il presente documento è il rapporto della VALUTAZIONE TEMATICA N. 10 GLI EFFETTI SOCIO-ECONOMICI DELLA MODALITÀ DELL'ALBERGO DIFFUSO", uno degli output previsti nell'ambito del "Servizio di Valutazione "on going" ("in itinere") del programma operativo regionale FESR 2007-2013 del Friuli Venezia Giulia Obiettivo Competitività Regionale ed Occupazione", affidato alla Società ECOTER Srl.

Il presente rapporto è un documento di bozza, da utilizzare per la condivisione con l'Autorità di Gestione e lo Steering Group della Valutazione.

Il gruppo di lavoro ECOTER che ha contribuito alla realizzazione del Rapporto, come previsto dall'offerta tecnica, è composto da: Stefano Di Palma, Andrea Russo, Silvio Liotta, Maurizio Di Palma e Massimo Pazienti (Comitato Tecnico Scientifico) hanno svolto la supervisione e la verifica di qualità.

INDICE

1.	INTRODUZIONE	1
2.	APPROCCIO METODOLOGICO	3
	2.1 DOMANDE VALUTATIVE.....	4
	2.2 UNIVERSO DELLA VALUTAZIONE	5
	2.3 METODOLOGIE DI ANALISI	5
3.	I RISULTATI DELLE ANALISI	7
	3.1. NASCITA E CONSOLIDAMENTO DELL'ALBERGO DIFFUSO NEI BANDI REGIONALI DEL POR FESR 2007-13.....	8
	3.2. LA RISPOSTA DEI PROPRIETARI LOCALI: AGGIUDICATARI DEI BANDI E PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEI PROGETTI APPROVATI.....	12
	3.3 LA RICERCA SUL CAMPO.....	31
	3.3.1 <i>Il disegno della ricerca</i>	31
	3.3.2 <i>Il punto di vista della direzione regionale competente</i>	32
	3.3.3 <i>Le valutazioni e gli orientamenti dei Comuni degli AD.....</i>	36
	3.3.4 <i>Tendenze emergenti dalle valutazioni e dagli orientamenti delle società di gestione.....</i>	38
	3.3.5 <i>Gli orientamenti e le percezioni del campione dei proprietari degli immobili</i>	47
	3.3.6 <i>Lo studio di caso "Col Gentile Socchieve".....</i>	66
	3.3.7 <i>Lo studio di caso "Comeglians".....</i>	82
4.	RISPOSTE ALLE DOMANDE VALUTATIVE.....	99
5	CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI	106

INDICE SEZIONE ALLEGATI

6.	ALLEGATI.....	4
	ALLEGATO A - SCHEDE PROGETTO DELLE SOCIETÀ DI GESTIONE DEGLI AD	4
	SCHEDA PROGETTO COMEGLIANS	4
	SCHEDA PROGETTO AD VALLI DEL NATISONE	8
	SCHEDA PROGETTO BALCONE SUL FRIULI.....	12
	SCHEDA PROGETTO AD COL GENTILE SOCCHIEVE	15
	SCHEDA PROGETTO PALUZZA	18
	SCHEDA PROGETTO POLCENIGO	21
	SCHEDA PROGETTO FORT HENSEL	24
	SCHEDA PROGETTO VAL CELLINA VAL VAJONT.....	27
	SCHEDA PROGETTO BORGO SONDRIO.....	30
	ALLEGATO B - STRUMENTI EURISTICI	34
	ALLEGATO B.1. - QUESTIONARI.....	41
	ALLEGATO C - STUDIO DI CASO "SOCCHIEVE COL GENTILE": DOCUMENTAZIONE FOTOGRAFICA.....	72
	ALLEGATO D - STUDIO DI CASO "COMEGLIANS": DOCUMENTAZIONE FOTOGRAFICA - ALLOGGI E VEDUTE DELL'ALBERGO DIFFUSO	89

1. INTRODUZIONE

Il Disegno della Valutazione del POR FESR 2007-2013 del FVG ha previsto, nell'ambito delle valutazioni tematiche da realizzare, un approfondimento specifico su "Gli effetti socio-economici della modalità dell'albergo diffuso" (Valutazione Tematica 10)¹.

Le attività valutative in tale ambito si sono concentrate sugli interventi finanziati sull'Asse 4 "Sviluppo territoriale" - Attività 4.2.a "Valorizzazione e fruizione delle risorse naturali, culturali e del patrimonio esistente", Linea di intervento 1 - Valorizzazione dell'Albergo Diffuso –nuove realizzazioni e consolidamento di alberghi diffusi già esistenti.

Agli inizi del 2014 il Valutatore, di concerto con l'AdG del PO FESR FVG, ha provveduto alla stesura di una nota metodologica (NM), relativa alla VT10, nella quale - a seguito di un confronto con le Strutture Attuatrici delle succitate linee di intervento - sono stati definiti e descritti i seguenti elementi: a) Domande di valutazione dell'approfondimento tematico; b) Approccio metodologico; c) Tempistica delle attività. La nota metodologica è stata poi approvata dallo *Steering Group* sulla valutazione del PO FESR ed ha rappresentato il punto di riferimento per lo svolgimento di tutte le analisi valutative.

Il presente documento rappresenta il prodotto finale della ricerca ed è costituito dagli esiti di tutte le attività di analisi e ricerca svolte dal Valutatore nel corso del 2015. Gli obiettivi del lavoro sono stati principalmente:

- delineare i contorni dell'esperienza dell'AD in FVG, tra realtà consolidate ed avvio di nuove imprese, ponendo in relazione i punti di vista, gli atteggiamenti e le percezioni di diversi attori istituzionali, economici e sociali;
- valutare l'efficacia dell'intervento rispetto agli obiettivi di rivitalizzazione economica ed occupazionale di aree svantaggiate;
- individuare le condizioni idonee al consolidamento del modello ed al completamento della strategia di rivitalizzazione del territorio.

La particolare natura dell'oggetto sociale investigato, le dimensioni e la distribuzione territoriale delle nuove realtà imprenditoriali, la natura relativamente recente o recentissima della loro identità economica in rapporto a quella territoriale generale, l'indisponibilità di dati economico-statistici disaggregati chiaramente riferibili all'attività specifica degli AD costituiscono fattori che hanno consigliato di dare molto spazio piuttosto agli aspetti qualitativi e contenutistici dei progetti realizzati. Ciò anche in quanto, la reportistica tradizionale legata all'attuazione dei Fondi

¹ Tale approfondimento, è stato inserito nel 2013 tra le Valutazione Tematiche da realizzare a seguito dell'impossibilità (dovuta a modifiche del POR ed al timing di realizzazione dello stesso) di portare a termine altri approfondimenti tematici (VT2 - Le iniziative di promozione e rafforzamento dei clusters di PMI e dei Poli di innovazione e le iniziative di promozione della cooperazione tra le PMI e di creazione di collaborazioni e sinergie tra queste, le Università ed i Centri di Ricerca regionali; VT3 - Le iniziative di potenziamento delle reti per le TLC con particolare riguardo alla diffusione della Banda Larga a favore delle imprese; VT4 - Le iniziative di Sviluppo Urbano)

Strutturali non sempre risulta sufficientemente esplicativa rispetto a cosa realmente sia stato fatto (troppo spesso, per esigenze di sintesi, ci si ferma al contenuto informativo dei soli indicatori individuati per il monitoraggio degli interventi).

Per tali motivi, nel presente rapporto - ad eccezione di una parte iniziale introduttiva in cui verranno presentati “i numeri” relativi all’attuazione delle linee oggetto di analisi – si cercherà di fare il minor ricorso possibile a valori ed indici, concentrando invece l’attenzione sugli aspetti qualitativi e sugli elementi caratteristici dei diversi progetti (o gruppi di progetti) finanziati.

Il rapporto è così strutturato: nel secondo capitolo sono richiamati gli elementi metodologici utili a una migliore comprensione delle analisi svolte (domande di valutazione, strumenti e metodologie, universo della valutazione, ecc.); nel capitolo 3 sono presentati i risultati delle attività valutative; nel capitolo 4 sono sintetizzate le conclusioni dell’analisi e negli Allegati sono ricompresi materiali relativi alla strumentazione euristica, materiali fotografici e schede-progetto identificative delle società di gestione degli AD che hanno cooperato all’indagine, caratterizzate dalle disomogeneità contenutistiche e stilistiche derivanti dalla compilazione da parte degli intervistati dei relativi questionari. Tali disomogeneità: da un lato rappresentano la cifra di autenticità delle testimonianze raccolte, dall’altro trovano un contrappeso nel paragrafo che esamina e commenta le evidenze emerse dall’analisi globale delle informazioni ricavate.

2. APPROCCIO METODOLOGICO

Come anticipato, le attività valutative da realizzare hanno riguardato gli interventi finanziati sull'Attività 4.2.a. "Valorizzazione e fruizione delle risorse naturali, culturali e del patrimonio esistente", Linea di intervento n. 1 "Valorizzazione dell'albergo diffuso (nuove realizzazioni e consolidamento)" dell'Asse 4 "Sviluppo territoriale" del POR FESR.

Attività 4.2.a. "Valorizzazione e fruizione delle risorse naturali, culturali e del patrimonio esistente" - Linea di intervento n. 1 "Valorizzazione dell'albergo diffuso (nuove realizzazioni e consolidamento)"

L'attività 4.2.a), coerentemente alle disposizioni di cui all'articolo 10 del regolamento CE 1783/99 "zone che presentano svantaggi geografici e naturali", sono mirate a valorizzare i territori montani attraverso il finanziamento di investimenti che migliorano l'accessibilità, promuovono lo sviluppo di attività economiche connesse al patrimonio culturale e naturale, comportano l'uso sostenibile delle risorse naturali e favoriscono il turismo sostenibile.

La linea di intervento 1) promuove, in particolare, la valorizzazione delle iniziative di albergo diffuso. A tal fine sono previste due tipologie di bando distinte: la prima per sostenere il consolidamento di alberghi diffusi già esistenti al momento della presentazione della domanda alla Regione; la seconda per incentivare la realizzazione di nuove iniziative di albergo diffuso nei Comuni diversi da quelli in cui sono già presenti imprese turistiche di questo tipo.

Il consolidamento degli alberghi diffusi avviene mediante l'ampliamento del numero di posti letto gestiti dagli stessi al momento della presentazione della domanda nonché mediante la realizzazione da parte del/i Comune/i di interventi a sostegno dell'iniziativa di albergo diffuso, quali ad esempio interventi di arredo urbano o interventi su infrastrutture pubbliche.

Nel caso di alberghi diffusi insistenti su più Comuni, l'ampliamento dei posti letto può derivare anche dalla divisione dell'Albergo diffuso esistente in più Alberghi diffusi a condizione che al termine dell'operazione vi sia la creazione di almeno un ulteriore nuovo Albergo diffuso insistente su un solo Comune e che tutti i soggetti aderenti alla società di gestione dell'Albergo diffuso che si divide diano il proprio assenso al processo di divisione.

Le nuove iniziative di albergo diffuso, come nella passata programmazione dei fondi strutturali, vengono proposte da un Comune capofila che attraverso procedure di evidenza pubblica seleziona gli interventi dei privati finalizzati alla realizzazione di unità abitative da destinarsi al nuovo albergo diffuso e che può realizzare direttamente specifici interventi di arredo urbano o su immobili pubblici a sostegno dell'iniziativa. Il Comune svolge un ruolo di coordinamento in tutte le fasi progettuali, dalla predisposizione alla gestione ed al monitoraggio.

La valutazione tematica cui si riferisce la presente nota è stata dapprima oggetto di confronto tra Valutatore e Autorità di Gestione del POR FESR per l'individuazione di una prima ipotesi di domande valutative. Successivamente, per approfondire gli aspetti contenutistici della valutazione e per meglio comprendere le esigenze conoscitive relative agli interventi di promozione della modalità dell'albergo diffuso, è stato realizzato un incontro direttamente con la Struttura Attuatrice dell'attività 4.2.a) ovvero la Direzione Centrale Ambiente, Energia e Politiche per la Montagna – Servizio Coordinamento Politiche per la Montagna, finalizzato a:

- raccogliere informazioni, direttamente presso la Struttura Attuatrice, sullo stato di attuazione degli interventi;
- discutere delle caratteristiche degli interventi e delle modalità di presentazione e valutazione dei progetti;
- rilevare la disponibilità delle strutture a vario titolo coinvolte nell'attuazione degli interventi a collaborare alla realizzazione della valutazione tematica;
- analizzare gli aspetti da approfondire nel corso della valutazione;
- individuare gli interlocutori per la raccolta di dati ed informazioni sui progetti (schede progetti, dati di avanzamento, ecc.).

Tale confronto ha condotto, da una parte, alla condivisione ed aggiornamento delle Domande Valutative (DV) ipotizzate su cui concentrare l'analisi e, dall'altra, ad una puntuale individuazione delle modalità di svolgimento delle attività necessarie alla valutazione degli ambiti conoscitivi impliciti delle stesse DV. Di seguito, si riportano sinteticamente l'articolazione delle Domande Valutative e la definizione della metodologia e della tempistica di svolgimento delle attività di valutazione.

2.1 Domande valutative

Come accennato al precedente paragrafo, in fase di impostazione della valutazione tematica, sono stati effettuati incontri con i responsabili dell'attuazione delle attività oggetto di analisi nonché con la stessa AdG del POR FESR, al fine di individuare gli aspetti di maggior rilievo su cui concentrare le analisi nonché le modalità di svolgimento delle attività di valutazione. Un primo confronto tra AdG, Valutatore e struttura di Assistenza Tecnica, aveva portato alla formulazione di una ipotesi di aspetti su cui realizzare le analisi, ovvero:

- Variazioni delle presenze turistiche nelle aree oggetto di intervento;
- "Stato di salute" delle nuove attività avviate;
- Effetti sul reddito dei proprietari delle strutture.

Il confronto, tra le altre cose, aveva evidenziato come i primi interventi finanziati dal POR 2007-2013 fossero destinati ad essere chiusi, orientativamente, a dicembre 2013, rendendo prematuro, nell'anno di attuazione della valutazione tematica (2015), affrontare compiutamente il tema degli "effetti" sul territorio derivanti dalla realizzazione dei progetti, sebbene alcuni degli interventi da esaminare avessero riguardato il consolidamento di iniziative di albergo diffuso avviate nella programmazione 2000-2006. Un secondo elemento interessante emerso dagli incontri con la struttura attuatrice, riguardava le modalità di attuazione dell'intervento: interventi "a doppia regia", regionale e comunale, con i pro e i contro che tale modalità avrebbe potuto comportare.

In relazione a quanto detto, le domande valutative della Valutazione Tematica n. 10 furono così definite:

DV1 – Le diverse modalità di intervento previste dai bandi (avvio di nuove iniziative, unione di alberghi diffusi esistenti, diverse modalità di consolidamento, ecc.) sono state interamente

sfruttate dai beneficiari? Quali sono state le caratteristiche, i punti di forza e di debolezza nella realizzazione e/o rendicontazione degli interventi su ognuna delle modalità previste?

DV2 - L'avvio e/o il consolidamento di alberghi diffusi, ha determinato effetti sul reddito dei proprietari degli immobili?

DV3 - Quali sono stati gli effetti socio economici derivanti dall'attuazione degli interventi? Quali degli effetti rilevati possono essere riconducibili all'inserimento degli alberghi diffusi nel network nazionale?

Nel corso della esecuzione dello studio, nell'ambito ricompreso nella DV 1 sono state analizzate le diverse modalità realizzative previste dai bandi nonché la relativa risposta da parte dei beneficiari. E' stato inoltre sintetizzato l'iter procedurale legato all'attuazione degli interventi, partendo dagli avvisi, dedicando particolare attenzione ai seguenti aspetti:

- punti di forza e criticità individuabili nel sistema di governance a doppia regia Regionale\Comunale;
- caratteristiche, analogie e differenze tra interventi di avvio di nuove iniziative ed azioni di consolidamento di alberghi diffusi già esistenti;
- eventuali criticità riscontrate in fase di rendicontazione degli interventi.

Le DV 2 e 3 riguardavano dunque gli effetti, tanto sul territorio (ad es.: aumento delle presenze turistiche, avvio di nuovi servizi e/o attività imprenditoriali, creazione di nuovi posti di lavoro, ecc.) quanto sui proprietari degli immobili (effetti percepiti sul reddito), derivanti dall'attuazione degli interventi. Oggetto d'analisi sono stati inoltre gli eventuali benefici derivanti dall'adesione delle strutture alla rete nazionale degli alberghi diffusi (Associazione Nazionale Alberghi Diffusi - ADI) ed ad altre reti di partenariato.

2.2 Universo della valutazione

Come noto, nel contesto della programmazione FESR 2007-13 la Regione FVG ha pubblicato un bando per la creazione di nuovi AD e due bandi per il consolidamento di AD già esistenti. Nell'insieme, tenendo conto del fatto che su alcuni AD hanno insistito più finanziamenti, complessivamente le realtà/esperienze oggetto della valutazione sono stati i seguenti AD: Val Cellina val Vajont, Balcone sul Friuli, Forgaria Monte Pratt, Forni di sotto, Fort Hensel, Paluzza, Val d'Incarojo, Col gentile Socchieve, Sauris, Borgo Soandri, Tolmezzo, Val Degano val Pesarina, Vivaro, Polcenigo, Valli del Natisone, Comeglians. Per quanto concerne i soggetti rilevanti per le attività di valutazione essi hanno ricompreso: la Regione FVG (Servizio Coordinamento politiche per la montagna), i Comuni capofila degli interventi, le Società di gestione degli AD, i proprietari degli immobili restaurati, gli stakeholders.

2.3 Metodologie di analisi

Da un punto di vista generale, per la presa in carico delle tre domande valutative lo studio ha utilizzato:

- metodologie di analisi desk sulle informazioni e sulla letteratura amministrative relative alla strategia di programmazione regionale per gli AD, agli avvisi pubblici per la realizzazione ed consolidamenti degli AD, alle schede progetto delle proposte aggiudicatarie degli avvisi;
- metodologie di analisi sul campo, relative alle percezioni, valutazioni ed orientamenti di testimoni privilegiati del fenomeno analizzato (Regione FVG) e campioni dei comuni capofila, delle società di gestione degli AD, dei proprietari degli immobili, di stakeholders.

Per quanto concerne l'analisi sul campo, la strumentazione euristica ha ricompreso (allegato B):

- questionario postale per i Comuni dei progetti aggiudicatari
- questionario postale per le società di gestione degli AD
- questionario postale per i proprietari degli immobili degli AD
- strumenti per gli studi di caso

Più in particolare, per quanto concerne la domanda valutativa 1: "Le diverse modalità di intervento previste dai bandi (avvio di nuove iniziative, unione di alberghi diffusi esistenti, diverse modalità di consolidamento, ecc.) sono state interamente sfruttate dai beneficiari? Quali sono state le caratteristiche, i punti di forza e di debolezza nella realizzazione e/o rendicontazione degli interventi su ognuna delle modalità previste? :

- per verificare la corrispondenza tra le modalità di intervento e le candidature presentate, è stata utilizzata l'analisi desk della letteratura amministrativa;
- per identificare i punti di forza e di debolezza delle diverse fasi dell'intervento sono state utilizzate l'intervista focalizzata agli uffici regionali competenti e le interviste alle società di gestione degli AD e ad un campione dei beneficiari degli interventi.

Per quanto concerne la domanda valutativa 2: "L'avvio e/o il consolidamento di alberghi diffusi, ha determinato effetti sul reddito dei proprietari degli immobili?", nella impossibilità ed inopportunità di accedere a dati sensibili degli intervistati, sono stati utilizzati gli esiti dei questionari postali ai proprietari degli immobili, che hanno consentito alcune polarizzazioni sulle possibili variabili: "reddito in calo – stazionario – in crescita".

Infine, per quanto riguarda la domanda valutativa 3: "Quali sono stati gli effetti socio economici derivanti dall'attuazione degli interventi? Quali degli effetti rilevati possono essere riconducibili all'inserimento degli alberghi diffusi nel network nazionale?", nella indisponibilità (già sottolineata) di dati statistico-economici disaggregati in grado di evidenziare l'effetto netto dell'intervento realizzato, considerando le dimensioni e l'impossibilità di fare "massa critica" misurabile da parte di sole sedici realtà imprenditoriali, alcune delle quali allo statu nascenti, sono stati utilizzati gli esiti dei riscontri presso testimoni privilegiati in possesso di un punto di vista generale sui fenomeni socio economici ed occupazionali, soprattutto in ottica diacronica idonea a tener conto dei fenomeni di impoverimento e spopolamento delle aree geografiche considerate. Per quanto concerne gli effetti dell'affiliazione degli AD al network nazionale, avendo riscontrato un solo caso tra quelli esaminati che avesse intrapreso tale pratica e non essendosi pertanto rivelati disponibili dati significativi, abbiamo sviluppato un'analisi dei casi e degli effetti di affiliazioni ad altri network finalizzati al marketing ed alla promozione dell'offerta di ricettività degli AD.

3. I RISULTATI DELLE ANALISI

Premessa

L'albergo diffuso è «un'impresa ricettiva alberghiera situata in un unico centro abitato, formata da più stabili vicini fra loro, con gestione unitaria e in grado di fornire servizi di standard alberghiero a tutti gli ospiti.» (Dall'Ara). Pertanto l'albergo diffuso, come è evidente fin dal nome, è un albergo particolare, che non si costruisce, ma che nasce mettendo in rete case pre-esistenti, è un albergo orizzontale che si caratterizza per una serie di requisiti (il modello) messi a punto dopo una lunga serie di esperienze sul campo avviate a partire dai primi anni '80 in Friuli e Sardegna. I requisiti di un albergo diffuso secondo Giancarlo Dall'Ara, considerato uno dei suoi ideatori, sono:

- gestione unitaria – struttura ricettiva gestita in forma imprenditoriale nel centro;
- servizi alberghieri – struttura ricettiva alberghiera gestita in forma professionale;
- unità abitative dislocate in più edifici separati e preesistenti – centro storico abitato;
- servizi comuni – presenza di locali adibiti a spazi comuni per gli ospiti (ricevimento, sale comuni, bar, punto ristoro);
- distanza ragionevole degli stabili – massimo 200 metri tra le unità abitative e la struttura con i servizi di accoglienza (i servizi principali);
- presenza di una comunità viva – comunità ospitante, integrazione nel territorio;
- presenza di un ambiente autentico – integrazione con la realtà sociale e la cultura locale;
- riconoscibilità – identità definite e uniformi della struttura; omogeneità dei servizi offerti;
- stile gestionale integrato nel territorio e nella sua cultura.

Secondo Dall'Ara, questa forma ricettiva permette di offrire un servizio alberghiero completo, unendo potenzialità già presenti nel territorio, senza dover ricorrere alla creazione di una struttura apposita che le raccolga in un unico edificio. In Italia l'albergo diffuso ... contribuisce a coniugare il mantenimento e la valorizzazione dell'esistente, con lo sfruttamento turistico degli stessi luoghi, con particolare riferimento ai centri storici. Un albergo diffuso non è solo un modello di ospitalità made in Italy, è anche un modello di sviluppo turistico territoriale, rispettoso dell'ambiente e "sostenibile", una modalità, di sviluppo locale, a rete che genera filiere e che rappresenta un contributo allo spopolamento dei borghi. In Friuli - Venezia Giulia, ad esempio, l'albergo diffuso nacque per recuperare immobili rurali in piccoli borghi montani caratterizzati da un consistente fenomeno emigratorio e da scarso dinamismo economico. Oggi poi l'albergo diffuso, se opportunamente integrato in una gestione complessiva dell'accoglienza turistica, può diventare il punto di snodo cui fanno riferimento tutti gli esercizi commerciali di un centro abitato.

Fra le Regioni italiane da considerare "apripista" del modello dell'albergo diffuso il FVG, come noto, è intervenuto per disciplinarne le relative problematiche dal punto di vista normativo sin dal

2002 (Legge regionale 2/2002). Sulla base delle precondizioni e delle opportunità che l'intervento legislativo ha aperto alla nascita ed al consolidamento dell'AD, il FVG ha potuto come abbiamo visto – nel corso del tempo – costruire una tradizione consolidata in materia, sostanziata tanto dello sviluppo strutturale, infrastrutturale, economico e sociale di questo particolare tipo di turismo, sia anche di una vera e propria cultura, vale a dire di un determinato modo di fare imprenditoria e marketing turistici. E pertanto su tale sostrato e tenendo conto della sua influenza che vanno esaminate e valutate le politiche a favore dell'AD che la Regione ha voluto porre in essere valorizzando le risorse e le opportunità del POR FESR 2007-13, sia in favore del consolidamento di realtà già operanti, sia in favore della istituzione di nuovi AD. In particolare, nell'ambito dell'Asse 4 "SVILUPPO TERRITORIALE" - attività 4.2.a "valorizzazione e fruizione delle risorse naturali, culturali e del patrimonio esistente", è stata istituita la linea di intervento 1 "valorizzazione dell'albergo diffuso - nuove realizzazioni". In tutto, per l'attuazione dell'intervento sono stati adottati 3 bandi: uno per la realizzazione di nuovi AD, due per il consolidamento di AD già esistenti.

Il bando per l'assegnazione di contributi per nuove iniziative ed il primo bando per il consolidamento di AD già esistenti hanno avuto come scadenza per la presentazione delle proposte la medesima data: 30 giugno 2010. Il secondo bando, per l'assegnazione di contributi per il consolidamento di alberghi diffusi già esistenti ha avuto come scadenza il 15 febbraio 2012.

Questi atti politici ed amministrativi – ed ancor più la sostanza e le problematiche dei 22 progetti finanziati (tra nuove realizzazioni ed interventi di consolidamento di AD già esistenti) - costituiscono il punto di riferimento di partenza per sviluppare un approfondimento valutativo sui notevoli investimenti che la Regione FVG ha inteso dedicare a questo tipo di intervento, stimandone soprattutto aspetti quali: punti di forza e di debolezza degli interventi, gli effetti che essi hanno avuto sul reddito dei proprietari aggiudicatari e sul tessuto economico e sociale del territorio, ecc.. E' pertanto in prima istanza all'esame dei bandi e dei progetti aggiudicatari delle risorse comunitarie che dedicheremo la nostra attenzione, per proseguire con una serie di più approfonditi riscontri che soltanto la ricerca sul campo e l'interlocuzione diretta con i protagonisti dell'intervento ci ha potuto dare.

3.1. Nascita e consolidamento dell'albergo diffuso nei bandi regionali del POR FESR 2007-13

Come anticipato, il percorso amministrativo dell'AD all'interno del POR FESR 2007-13 è essenzialmente scandito dalla pubblicazione dei relativi tre avvisi pubblici e dall'iter che ha condotto alla selezione ed al finanziamento delle 22 proposte aggiudicatarie, comprensivo di atti successivi di adeguamento delle risorse, scorrimento delle graduatorie, modifiche occorse all'identità ed alla condizione dei singoli beneficiari degli interventi inseriti nelle proposte integrate.

La documentazione amministrativa e le informazioni puntuali e dettagliate sui tre bandi, sulle proposte aggiudicatarie, sulle graduatorie dei singoli beneficiari, ecc. sono consultabili sul portale istituzionale regionale, circostanza che consiglia, in questa sede, di adottare una chiave descrittiva

estremamente sintetica. La sintesi ha lo scopo di introdurre, a favore del lettore, alcuni argomenti e cognizioni che rendano più intellegibili gli esiti della ricerca e degli approfondimenti sul campo: la parte realmente innovativa della nostra valutazione tematica.

Come abbiamo visto, i primi due bandi sono stati pubblicati nella medesima data, il terzo diciotto mesi dopo circa: l'esame del loro contenuto (i due bandi per il consolidamento degli AD sono quasi identici nella loro architettura) consente di evidenziare un'architettura di gestione particolarmente complessa ed articolata, della quale – di seguito – si dà una sintesi semplificata e non esaustiva che dà risalto solo agli elementi caratterizzanti dei bandi in relazione alle diverse tipologie di richiesta possibili, alle priorità fissate, alle spese ammissibili e ad altri tratti identitari della particolare modalità di impiego delle risorse del POR FESR utilizzata per questo intervento.

L'esame del bando per la creazione di nuovi AD (€ 9.000.000 di risorse POR) evidenzia come, per i contributi per singoli interventi, i progetti dovessero essere finalizzati: al recupero e alla valorizzazione di immobili di proprietà privata e pubblica per la realizzazione o l'adeguamento di unità abitative da destinarsi ad albergo diffuso; all'esecuzione di limitate opere infrastrutturali di arredo urbano funzionali all'iniziativa di albergo diffuso ed alla realizzazione dell'ufficio di ricevimento e della sala ad uso comune dell'albergo diffuso. Protagonisti dei singoli progetti da presentare erano: i Comuni capofila, responsabili della predisposizione e della presentazione del progetto integrato di albergo diffuso nonché del coordinamento di tutte le sue fasi; i privati, persone fisiche proprietarie e/o comproprietarie di immobili nel Comune in cui si intendeva realizzare l'albergo diffuso; le imprese, micro imprese attive nei settori turistico, del commercio al dettaglio, della somministrazione di alimenti e bevande e dell'artigianato; le società di gestione dell'albergo diffuso, società private aventi tra le proprie finalità la gestione del nuovo albergo diffuso, costituite dai privati e dalle imprese beneficiari successivamente alla presentazione della domanda di contributo alla Regione. Passiamo ora alla breve descrizione della cosiddetta "governance" doppia dei progetti, con specifici ruoli a carico dei Comuni e della Regione. Con apposito bando i comuni dovevano selezionare gli interventi dei privati e delle imprese da inserire nel progetto integrato di albergo diffuso, pubblicando a loro volta un apposito bando ed approvando la graduatoria degli interventi dei privati e delle imprese i quali, entro i termini stabiliti dal bando comunale, dovevano presentare la documentazione necessaria per la partecipazione al bando regionale. Potevano beneficiare dei contributi previsti: il Comune proprietario di immobili ovvero di strutture di arredo urbano nel proprio territorio comunale; le imprese proprietarie di immobili nel Comune interessato dall'iniziativa di albergo diffuso; i privati proprietari e/o comproprietari di immobili nel Comune interessato. I Comuni hanno pertanto predisposto i progetti integrati di albergo diffuso e la Regione li ha selezionati attraverso: una verifica di ammissibilità e la successiva assegnazione di un punteggio ad ogni singolo intervento ritenuto ammissibile, sulla base di criteri espliciti.

I progetti dovevano rispondere a requisiti generali di ammissibilità formali (ammissibilità del proponente, correttezza e completezza formale della proposta) e generali (tra gli altri: coerenza con gli obiettivi e con il contenuto del POR; coerenza con gli obiettivi e le condizioni previste dal Reg. CE 1083/2006; rispetto dei criteri di demarcazione con altri fondi; coerenza con i principi delle

politiche comunitarie trasversali in materia di appalti pubblici, tutela ambientale, pari opportunità, rispetto del principio di parità di genere e di non discriminazione, ecc. Per quanto concerne i criteri di ammissibilità dei singoli interventi, essi erano riconducibili alle seguenti tipologie di intervento: interventi sul patrimonio immobiliare esistente inclusi eventuali arredi e impianti ed eventuali interventi di recupero delle pertinenze e delle aree esterne, finalizzati alla realizzazione di non più di 6 unità abitative per singolo stabile con un massimo di 24 posti letto complessivi; limitate opere infrastrutturali di arredo urbano strettamente collegate con l'intervento principale realizzate dal Comune; interventi per la realizzazione dell'ufficio di ricevimento e della sala comune. Gli interventi ammissibili dovevano rispettare anche alcuni seguenti limiti di spesa, quali: spesa minima di € 60.000 per singola unità abitativa per interventi sul patrimonio immobiliare esistente comprensivi di eventuali arredi e impianti funzionali nonché dell'eventuale recupero delle pertinenze e delle aree esterne; spesa minima di € 30.000 per singola unità abitativa, per interventi di soli arredi e/o installazione e/o revisione e/o adeguamento degli impianti; spesa massima ammissibile di € 300.000 per le opere infrastrutturali. I richiedenti accettavano il vincolo di destinazione soggettivo ed oggettivo sui beni mobili per un periodo di 5 anni dalla data di liquidazione a saldo di tutti i singoli e dovevano accettare l'obbligo di partecipare in qualità di soci alla società da costituire per gestire il nuovo albergo diffuso.

Per la valutazione delle domande di contributo la Regione ha utilizzato criteri di valutazione mirati a premiare la presenza di determinati elementi, quali ad esempio il recupero del patrimonio edilizio tradizionale esistente, gli interventi su immobili di pregio storico, culturale e architettonico o che prevedessero il restauro conservativo, la cantierabilità dell'intervento, l'orientamento al risparmio energetico e l'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili, interventi di recupero del patrimonio edilizio esistente mediante l'utilizzo di metodologie di bioedilizia, interventi che prevedessero la realizzazione di unità abitative prive di barriere architettoniche, interventi che prevedessero un rapporto posti letto/unità abitativa inferiore a quattro.

Per quanto concerne i progetti integrati di albergo diffuso, i criteri di ammissibilità prevedevano la possibilità di presentare: progetti caratterizzati da almeno 80 posti letto; progetti in cui fossero inseriti interventi proposti da privati e/o imprese; progetti i cui singoli interventi fossero localizzati sul territorio del Comune richiedente; progetti presentati da uno dei Comuni facenti parte delle Comunità Montane e delle Province di Gorizia e Trieste; progetti i cui singoli interventi fossero localizzati in area montana così come definita dalla legge regionale 33/2002; progetti rispondenti alla normativa vigente in materia di albergo diffuso; accettazione da parte di tutti i privati e delle imprese richiedenti di partecipare, in qualità di soci, alla società da costituire per gestire il nuovo albergo diffuso. I criteri di valutazione dei progetti integrati comprendevano variabili quali: il numero di posti letto complessivi per progetto integrato; la collocazione dell'albergo diffuso realizzato in Comuni in cui il territorio fosse ricompreso in tutto o in parte entro i confini di un parco o di una riserva; il rapporto tra posti letto/unità abitative; la realizzazione di unità abitative accessibili; la presenza nell'area Comunale di intervento di servizi a carattere culturale, ricreativo, sportivo, commerciale e di ristorazione; il risparmio energetico; l'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili, ecc..

Le tipologie di spese ammissibili per la presentazione delle richieste erano differenziate per gli interventi realizzati dai Comuni o dai privati. Per gli interventi realizzati dal Comune erano ammissibili – tra le altre -: spese di progettazione; lavori in appalto; allacciamenti; spese per commissioni aggiudicatrici e spese di pubblicità connesse alle procedure di affidamento di lavori e forniture; acquisizione di beni (arredi, attrezzature e apparecchiature per le unità abitative e per gli immobili da adibire ad ufficio di ricevimento e sala comune; imprevisti; ecc.

Per gli interventi realizzati da soggetti privati e da imprese erano ammissibili – tra le altre - le seguenti tipologie di spesa: spese per oneri di progettazione, coordinamento ai fini della sicurezza, direzione lavori e collaudi e perizie tecniche; spese per opere civili ed impiantistiche inerenti la ristrutturazione ed il recupero del patrimonio edilizio, compresi gli allacciamenti ai pubblici servizi; acquisizione di beni (arredi, inclusi elettrodomestici e apparecchiature); spese per garanzie bancarie, assicurative o fornite da altri istituti, ecc..

A favore dei privati, delle imprese erano concedibili contributi in conto capitale a titolo “de minimis”; il contributo poteva essere concesso nel limite del 50% della spesa ammissibile per i privati e le imprese e del 77% della spesa ammissibile per il Comune; il contributo massimo concedibile per ogni progetto integrato di albergo diffuso era pari ad un importo di € 1.800.000; il contributo massimo concedibile per gli interventi realizzati dal Comune era pari ad un importo di € 500.000.

L’esame dei due bandi per il consolidamento di alberghi diffusi già esistenti, il primo del 2010 (€ 5.500.000 di risorse POR) ed il secondo del 2012 (€ 2.500.000 di risorse POR) evidenzia una struttura in ampia misura analoga a quella del bando per la creazione di nuovi alberghi diffusi, tenendo ovviamente conto della differente finalità, che in questo caso era appunto l’incremento del numero di posti letto, nell’ambito di un progetto integrato che prevedesse interventi volti al recupero e alla valorizzazione di immobili di proprietà privata e pubblica per la realizzazione o l’adeguamento di unità abitative da destinarsi ad albergo diffuso; l’esecuzione di limitate opere infrastrutturali di arredo urbano funzionali all’iniziativa di albergo diffuso; l’adeguamento/miglioramento dell’ufficio di ricevimento e della sala ad uso comune dell’albergo diffuso esistente e, nel caso di progetti di consolidamento di alberghi diffusi mediante divisione, realizzazione o adeguamento/miglioramento dell’ufficio di ricevimento e della sala ad uso comune del nuovo albergo diffuso e di quello già esistente. I progetti integrati di consolidamento dell’albergo diffuso potevano essere presentati da un Comune capofila per l’incremento del numero di posti letto di alberghi diffusi insistenti su un solo Comune o su più Comuni. Nel caso di alberghi diffusi insistenti su più Comuni, il progetto integrato di consolidamento poteva derivare anche da un progetto di divisione finalizzato alla realizzazione, nel medesimo territorio, di ulteriori nuove attività imprenditoriali di albergo diffuso. Ovviamente, in questo secondo bando, anche i criteri di valutazione subivano alcuni adeguamenti, prendendo in considerazione variabili quali: i progetti integrati di consolidamento di alberghi diffusi derivanti da un progetto di divisione, i progetti integrati di consolidamento di alberghi diffusi insistenti su più Comuni, i progetti integrati di consolidamento di alberghi diffusi localizzati in un solo Comune con meno di 1000 abitanti; i

Progetti integrati realizzati in Comuni in cui il territorio fosse ricompreso in tutto o in parte entro i confini di un parco o di una riserva.

3.2. La risposta dei proprietari locali: aggiudicatari dei bandi e principali caratteristiche dei progetti approvati

Per quanto riguarda il bando per la realizzazione di nuovi AD, le candidature posizionate utilmente in graduatoria per il finanziamento sono state 7. A fronte di una spesa complessiva di 19.265.248,41 euro, il contributo concesso è stato di 9.571.586,30 euro: 8.298.736,58 dal POR FESR e 1.272.849,72 a valere su risorse PAR.

I progetti finanziati sono dettagliati nella tavola che segue.

Tavola 1 - Gli importi programmati per gli interventi relativi a nuovi AD

Progetto integrato	Spesa ammissibile	Contributo pubblico concesso	Quota UE	Quota stato	Quota Regione	Numero beneficiari
AD Polcenigo	3.795.827,96	1.738.646,01	425.968,27	912.789,12	399.988,57	11
AD Fort Hensel	3.356.865,96	1.550.712,43	396.829,56	850.359,63	303.533,84	12
AD Magredi di Vivaro	2.491.733,36	1.096.401,42	268.618,35	575.610,75	252.172,32	7
AD di Paluzza	2.591.967,02	1.350.956,62	342.567,14	734.072,46	274.317,02	13
AD Col Gentile	1.841.225,96	1.072.308,88	298.104,62	638.795,62	135.408,64	10
AD Forni di sotto	2.505.142,87	1.309.076,33	347.621,92	744.904,10	216.550,31	10
AD di Tolmezzo	2.682.505,28	1.453.484,61	380.152,64	814.612,61	258.719,16	12

Al fine di rilevare i principali elementi di convergenza ed i tratti distintivi delle nuove realizzazioni di AD, abbiamo preso in esame le schede progetto forniteci dall'amministrazione regionale. Si tratta di schede identificative più articolate e ricche di informazioni rispetto a quelle che abbiamo preso in considerazione in questa sede, pertanto – prima di esaminare le tabelle di comparazione - appare utile esplicitare il criterio di selezione delle informazioni che abbiamo ritenuto utile impiegare.

Per quanto concerne le caratteristiche dei diversi contesti territoriali dai quali hanno tratto origine le motivazioni per partecipare all'avviso regionale, le diverse proposte esaminate presentano tratti identitari omogenei: normalmente, i Comuni che hanno svolto la funzione di animare la partecipazione dei potenziali beneficiari e di selezionare gli interventi del progetto integrato esplicitano l'esigenza del territorio di potenziare la ricettività alberghiera, al fine di sfruttare meglio potenzialità turistiche (naturalistiche, storiche, artistiche, culturali, sportive, ecc..) sovra dimensionate rispetto ai posti letto disponibili. Questa motivazione, che naturalmente i singoli

progetti declinano in modo originale facendo riferimento alle diverse peculiarità territoriali, resta sostanzialmente la medesima per i nove progetti, non costituisce una variabile identitaria discriminante e non figura nelle tabelle di sintesi. In queste ultime figurano invece: il ruolo svolto dai Comuni nel progetto, il ruolo previsto per i beneficiari, le funzioni della società di gestione dell'AD, il numero di posti letto creati e l'occupazione globale creata.

1. Per quanto riguarda il ruolo dei Comuni, dato per scontato che ciascuno di essi ha svolto le funzioni previste dall'impianto globale dell'intervento e dal bando regionale (promozione, aggregazione delle domande, valutazione degli interventi da inserire nel progetto integrato), l'interesse era piuttosto per capire se fossero previste ulteriori funzioni, un ruolo di maggiore protagonismo;
2. per quanto riguarda il ruolo dei proprietari degli immobili, anche in questo caso l'interesse era quello di capire se le schede di sintesi potessero segnalare un ruolo di protagonismo ulteriore rispetto a quello della ristrutturazione degli immobili, partecipazione alla società di gestione ed organizzazione della ricettività;
3. un ulteriore interesse era quello di rilevare la presenza ed eventualmente il ruolo previsto per ulteriori partecipanti, come le imprese private o le associazioni di carattere civico, religioso o di altra natura;
4. le attività previste per le società di gestione ci sembravano rilevanti soprattutto per verificare se, al fianco del ruolo scontato di gestione delle attività ricettive nel loro ciclo completo, fossero esplicitate ulteriori attività di promozione, marketing, realizzazione di reti territoriali, ecc.;
5. le professionalità coinvolte sono state poste all'attenzione per comprendere se ed in quale misura le attività della società di gestione fossero definite ed esaustive al punto da prefigurare il necessario investimento in risorse umane dell'AD;
6. infine, le variabili relative ai posti letto ed all'occupazione create sono parse significative per connotare le dimensioni degli interventi ed il rapporto prefigurato tra quantità dei posti letto, attività previste e numero/diversificazione degli addetti.

Prima di esaminare gli esiti che si sono prodotti adattando le variabili della griglia alle schede di sintesi dei progetti, occorre premettere che:

1. le schede, ancorchè redatte secondo il format predisposto dalla Regione, sono state compilate in modo estremamente disomogeneo con riferimento alla quantità e qualità delle informazioni fornite, al grado di esplicitazione delle motivazioni e delle prospettive dei singoli progetti, al grado di differenziazione o di uniformità delle informazioni dall'uno all'altro progetto. Ne deriva che le tabelle di sintesi, rispecchiando tali disomogeneità, consentono un lavoro di compilazione limitato e possono non rendere ragione alle caratteristiche distintive dei singoli progetti;
2. nel quadro delle disomogeneità presenti nelle schede di sintesi, alcune attività, alcuni programmi ed altre intenzioni sono esplicitate o annunciate sia come effettivamente già in essere al momento dell'avvio del progetto, che come "in divenire", da realizzarsi in ragione del suo sviluppo;

3. basandosi necessariamente il lavoro di sintesi comparativa sui contenuti espliciti delle schede, ovviamente non si può escludere che queste non siano effettivamente esaustive rispetto alla ricchezza ed articolazione dei progetti, vale a dire che questi contengano molto più di quanto non annuncino; non si può escludere che schede sostanzialmente identiche di progetti diversi si riferiscano in realtà a contenuti diversi, né che schede molto diverse si riferiscano a contenuti molto simili.

Nonostante queste premesse, che indubbiamente pongono limiti rilevanti alla pregnanza della riflessione che abbiamo potuto sviluppare a partire dalle informazioni desk, tuttavia – come meglio vedremo in seguito, successivamente all’esame delle tabelle - alcune inferenze sono state comunque possibili ed hanno dato spunti e suggerimenti alla successiva indagine sul campo. Inoltre, corrispondendo le schede progetti ai progetti più esaustivi presentati alla Regione, il dato riferito alla ricchezza od alla povertà delle singole schede di sintesi non deve essere letto positivamente, ma al contrario posto in relazione con le capacità di analisi e di progettazione dei proponenti, capacità di analisi e progettazione che spesso, anche se non sempre, possono risultare direttamente proporzionali alla capacità di eseguire le attività del progetto ed ancor più di ottenere, dall’esperienza dell’AD, i risultati economici, sociali e culturali predeterminati.

La possibilità che chi “pensa e progetta bene”, successivamente “esegua” altrettanto bene e sia premiato dai risultati, mentre chi “pensa e progetta in modo involuto” successivamente paghi il prezzo della sua approssimazione, si dovrebbe in altri termini quantomeno ipotizzare, anche se naturalmente non sempre questo risulta vero, non in tutte le occasioni almeno e le porte debbono sempre essere lasciate aperte per le eccezioni. Nella fattispecie, considerando il ruolo fondamentale che nel modello dell’AD sono destinate a svolgere le società di gestione, in quanto autentiche “menti pensanti”, creative e centri propulsori delle attività di marketing, di rete, di analisi dei flussi e dei fabbisogni turistici, ecc. deve necessariamente essere ritenuto più che possibile che tra un progetto “povero” e dei risultati eccellenti abbiano trovato sostanza mediazioni di carattere culturale, sociale ed imprenditoriale di elevata professionalità e di impatto decisivo.

Tavola 2 - Informazioni di sintesi relative agli interventi relativi a nuovi AD

Progetto integrato	Ruolo del comune	Ruolo dei proprietari degli immobili ed eventuali altri ruoli	attività della società di gestione	Professionalità coinvolte	Occupazione prevista in base ai dati delle schede-progetto
AD Polcenigo	<p>Il ruolo del Comune, per quanto non facente parte della società suddetta, è stato quello di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettere a disposizione della società l'ufficio di ricevimento e la sala comune, e anche altri spazi per organizzare le attività; • coordinare l'attività con le altre realtà di albergo diffuso regionali, con Turismo FVG, con le associazioni regionali e locali, con gli imprenditori e gli operatori turistici del territorio, con i Comuni limitrofi; • formare gli operatori dell'ufficio di ricevimento e gli animatori territoriali • realizzare attività di animazione territoriale per migliorare l'attrattività del territorio nei confronti dei turisti; • curare la redazione di materiale informativo e promozionale del territorio; • realizzare dei "pacchetti" da vendere ai turisti per la visita del territorio; • realizzare attività e mettere a disposizione spazi in caso di cattivo tempo:(proiezioni di filmati sul territorio, la natura e la storia presso il teatro,) • organizzare corsi di cucina e di cesteria • ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> • gestire l'attività attraverso l'erogazione di servizi ricettivi e turistici; • attrarre il maggior numero di turisti possibile valorizzando il territorio attraverso iniziative di marketing; • commercializzare pacchetti di servizi turistici che non comprendano solo il pernottamento, ma anche servizi aggiuntivi; • organizzare manifestazioni, eventi, convegni finalizzati alla valorizzazione del territorio. 	<p>Il ruolo che l'Amministrazione regionale ha dato alle società di gestione degli alberghi diffusi, soggetto di natura pubblico-privata di cui fanno parte i proprietari degli immobili ed i Comuni, e' quello di leggere la vocazione del territorio e di tradurla in un modello, attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'erogazione di servizi ricettivi e turistici, anche attraverso la gestione d'iniziative d'animazione per la valorizzazione delle aree montane e territoriali locali e l'organizzazione e la gestione d'iniziative di marketing turistico; • la promozione, organizzazione e gestione di mostre, fiere, manifestazioni espositive, convegni, manifestazioni tematiche e di altre iniziative finalizzate alla valorizzazione del territorio nelle sue componenti sociali, culturali, tradizionali, turistiche ed economiche, anche in collaborazione con altri enti sia pubblici che privati. • la gestione di un sito internet informativo nel quale descrivere l'offerta e i pacchetti turistici • l'attivazione di una "card di riconoscimento" per l'attivazione di sconti presso attività artigianali, commerciali, di ristorazione • l'attivazione di servizi aggiuntivi quali: accompagnamento ospiti in gite ed escursioni, transfer, baby sitter, custodia animali domestici, lavanderia. <p>Società di gestione affiliata all'ADI.</p>	<p>Personale qualificato nella reception e per la gestione degli immobili (con particolare riferimento alle pulizie e alle manutenzioni)</p>	<p>2</p>

(Segue)

Tavola 2 - Informazioni di sintesi relative agli interventi relativi a nuovi AD

Progetto integrato	Ruolo del comune	Ruolo dei proprietari degli immobili ed eventuali altri ruoli	attività della società di gestione	Professionalità coinvolte	Occupazione prevista in base ai dati delle schede-progetto
AD Fort Hensel	L'intervento che sarà realizzato dal Comune rientra nell'ambito del programma di riqualificazione urbana di Malborghetto Capoluogo volto a creare nel paese una sorta di "salotto all'aria aperta" e a valorizzare i percorsi pedonali e carrabili di collegamento tra gli edifici destinati all'accoglienza turistica ed i servizi centralizzati dell'albergo diffuso (ufficio ricevimento, sala ad uso comune, ristoranti, bar, negozio, ecc.) e fra gli stessi ed i luoghi di maggior interesse posti nel centro storico della località quali il Palazzo Veneziano, il Municipio, le Case Oberrichter, Von Paul e Racho Guldenbrein	I partecipanti al progetto integrato concedono in uso alla società di gestione gli immobili oggetto del contributo, partecipando agli eventuali utili della società ciascuno in proporzione alla propria quota. Il progetto attribuisce un ruolo anche alla società Immobiliare Claudiana S.r.l., che mette a disposizione l'ufficio di ricevimento e la sala ad uso comune	La società a responsabilità limitata svolge attività di: organizzazione della ricettività, organizzazione di escursioni per gli ospiti della struttura. In un secondo, si annuncia, la società prenderà in gestione un centro benessere nell'immobile attiguo all'ufficio ricevimento.	operatori delle strutture ricettive, addetti alla reception, addetti al servizio di pulizie e, in un secondo momento, addetti per servizi alla persona (estetiste, massaggi etc.).	4
AD Magredi di Vivaro	Il progetto nasce dalla sollecitazione di alcuni cittadini prontamente raccolta dal Comune di Vivaro, che ha riconosciuto nell'Albergo Diffuso una forma di ospitalità utile ad integrare l'offerta turistica già esistente, capace di valorizzare il patrimonio immobiliare non utilizzato e di favorire lo sviluppo locale	I beneficiari hanno la funzione di gestire l'attività attraverso l'erogazione di servizi ricettivi e turistici;	La cooperativa a responsabilità limitata svolge l'attività alberghiera in nome e per conto dei soci, realizzando tutte le azioni atte a promuovere e commercializzare i pernottamenti presso le unità abitative disponibili ed a svolgere i servizi alberghieri comuni (prenotazione, desk office-segreteria, ecc.). La cooperativa può realizzare, come soggetto titolare o aderendo a progetti del Comune di Vivaro, di altre amministrazioni e/o di operatori turistici e culturali, iniziative ed attività volte ad animare la comunità locale e ad incrementare l'attrattività del comprensorio comunale.	personale in grado di garantire la gestione professionale di tutte le attività alberghiere e di supportare il lavoro di promozione	1

(Segue)

Tavola 2 - Informazioni di sintesi relative agli interventi relativi a nuovi AD

Progetto integrato	Ruolo del comune	Ruolo dei proprietari degli immobili ed eventuali altri ruoli	attività della società di gestione	Professionalità coinvolte	Occupazione prevista in base ai dati delle schede-progetto
AD di Paluzza	<p>Il Comune partecipa al progetto mediante la realizzazione della reception - sala comune, recuperando e valorizzando una parte importante del suo patrimonio storico-architettonico</p>	<p>I beneficiari hanno la funzione di gestire l'attività attraverso l'erogazione di servizi ricettivi e turistici; partecipa al progetto il Panificio Cooperativo ALTO But</p>	<p>La società cooperativa di gestione sviluppo il programma di lavoro a favore non solo dei turisti ma anche dei residenti e delle attività economiche dell'artigianato, del commercio e dei servizi alla persona. La società di gestione si occupa di tutte le fasi che riguardano la ricettività turistica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • servizio di prenotazione • servizio di check-in e check-out • servizio informazioni • servizio di pulizie e cambio biancheria • servizio di centralino • promozione e commercializzazione dei posti letto 	<p>-responsabile reception (programmazione delle attività di promozione e commercializzazione; predisposizione dei pacchetti-vacanza e delle offerte speciali)</p> <p>coordinamento delle attività di animazione per gli ospiti dell'albergo</p> <p>diffuso informazione front-office e di segreteria</p> <p>check-in e check-out della clientela</p> <p>organizzazione del servizio di pulizia, cambio biancheria, prima colazione, ecc.</p> <p>-responsabile amministrativo-finanziario</p> <p>-addetti alle pulizie</p> <p>-addetti alle manutenzioni.</p>	3

(Segue)

Tavola 2- Informazioni di sintesi relative agli interventi relativi a nuovi AD

Progetto integrato	Ruolo del comune	Ruolo dei proprietari degli immobili ed eventuali altri ruoli	attività della società di gestione	Professionalità coinvolte	Occupazione prevista in base ai dati delle schede-progetto
AD Col Gentile	Il Comune è socio della società di gestione e coordinatore del progetto; esso esercita il controllo amministrativo e svolge una funzione di propulsore dell'immagine e delle iniziative a carattere generale che riguardano la vita sociale, culturale ed economica del territorio.	I privati partecipanti all'iniziativa realizzano gli interventi e collaborano alla vita societaria. Partecipa al progetto la Parrocchia di Cervignano	La società cooperativa a responsabilità limitata svolge le seguenti attività: - gestione delle strutture ricettive turistica marketing e promozione - gestione della reception e della sala ad uso comune - collaborazione alle iniziative sociali e culturali del territorio - cura dell'immagine della struttura e del territorio	addette alla reception presidente ed amministratori della società soci collaboratori e/o lavoratori impresa esterna per pulizia alloggi impresa esterna di gestione del sito web	2
AD Forni di sotto	Il Comune è socio della società di gestione e coordinatore del progetto; esso esercita il controllo amministrativo e svolge una funzione di propulsore dell'immagine e delle iniziative a carattere generale che riguardano la vita sociale, culturale ed economica del territorio.	I privati partecipanti all'iniziativa realizzano gli interventi e collaborano alla vita societaria	La società cooperativa a responsabilità limitata svolge le seguenti attività: - gestione delle strutture ricettive turistica marketing e promozione - gestione della reception e della sala ad uso comune - collaborazione alle iniziative sociali e culturali del territorio - cura dell'immagine della struttura e del territorio	addette alla reception presidente ed amministratori della società soci collaboratori e/o lavoratori impresa esterna per pulizia alloggi impresa esterna di gestione del sito web	2
AD di Tolmezzo	Il Comune è socio della società di gestione e coordinatore del progetto; esso esercita il controllo amministrativo e svolge una funzione di propulsore dell'immagine e delle iniziative a carattere generale che riguardano la vita sociale, culturale ed economica del territorio.	I privati partecipanti all'iniziativa realizzano gli interventi e collaborano alla vita societaria	La società cooperativa a responsabilità limitata svolge le seguenti attività: - gestione delle strutture ricettive turistica marketing e promozione - gestione della reception e della sala ad uso comune - collaborazione alle iniziative sociali e culturali del territorio - cura dell'immagine della struttura e del territorio	addette alla reception presidente ed amministratori della società soci collaboratori e/o lavoratori impresa esterna per pulizia alloggi impresa esterna di gestione del sito web	2

Come previsto dal relativo bando regionale, al fianco del ruolo canonico previsto dal modello di governance dell'intervento (pubblicizzazione dell'opportunità, animazione della progettazione, locale, selezione degli interventi del progetto integrato) i Comuni aggiudicatari dei progetti per le nuove realizzazioni si sono candidati, a seconda dei casi, a ruoli più "leggeri" o più rilevanti e direttamente incardinati alle funzioni delle società di gestione, in qualche caso ponendo direttamente a disposizione propri spazi per le funzioni comuni dell'AD. Di norma, per i beneficiari degli interventi proprietari degli immobili è previsto, a seguito degli interventi di adeguamento degli alloggi, il ruolo di gestione dell'ospitalità e naturalmente è d'obbligo la partecipazione attiva in qualità di soci alle società di gestione dell'AD. In due casi, come abbiamo rilevato nelle tabelle, figurano tra i soci della cooperativa:

- una società privata, che mette a disposizione l'ufficio di ricevimento e la sala ad uso comune ed
- una parrocchia, con ruolo non specificato, ma che si intuisce facilmente possa avere a che fare con l'impegno di promuovere l'uso dei nuovi alloggi nel contesto dalla partecipazione ad eventi di carattere religioso e sociale, a testimonianza ulteriore del fatto che il modello culturale dell'AD possa corrispondere, dal punto di vista della domanda, anche ad orientamenti sociali e culturali diversi ed alternativi rispetto a quelli del turismo consolidato.

Per quanto concerne il ruolo della società di gestione, come si evidenzia dall'esame delle tabelle, nonostante che dalla sua esplicitazione ed articolazione fosse deducibile molto della capacità del progetto di nascere e svilupparsi anche con programmi di marketing creativi ed articolati, è stato invece più volte utilizzato un modello descrittivo standard, schematico e molto poco fantasioso. Come anticipato, non è affatto detto che a queste premesse programmaticamente "povere" debbano necessariamente essere conseguite scarsa vitalità, inventiva ed efficienza nella promozione e gestione dell'AD.

Fa tuttavia eccezione il progetto dell'AD di Polcenigo che, aggiungendo alle previste attività ordinarie anche attività di rete con le altre realtà di albergo diffuso regionali, con Turismo FVG, con le associazioni regionali e locali, con gli imprenditori e gli operatori turistici del territorio, con i Comuni limitrofi, attività di formazione professionale degli addetti, attività varie di animazione territoriale, attività di redazione di materiale informativo e promozionale, messa a disposizione di spazi in caso di cattivo tempo, organizzazione di corsi di cucina e di cesteria per i turisti, ecc. mostra – almeno in fase di progettazione – il possesso di una marcia in più e l'impiego di un modello operativo evoluto e lungimirante.

L'esame delle professionalità previste per la gestione dell'AD/nuove realizzazioni, sia nella forma di figure direttamente dipendenti dall'AD che facenti capo all'esternalizzazione di compiti ad aziende terze, evidenzia la presenza delle funzioni preposte:

- A) all'area reception, che in alcuni casi viene esplicitata ed articolata in tutta la sua complessità (programmazione delle attività di promozione e commercializzazione; gestione del sito web, predisposizione dei pacchetti-vacanza e delle offerte speciali, coordinamento delle attività di animazione per gli ospiti, informazione front-office e di segreteria, check-in e check-out della

clientela, ecc.), in altri rimane più involuta, ma fa comunque riferimento alle funzioni di ricettività degli ospiti

B) in qualche caso all'area amministrativa, distinta da quella organizzativo-ricettiva;

C) all'area pulizie/manutenzioni, prima colazione, ecc.

Nell'ottica di prospettare, durante l'evoluzione del progetto, alcune funzioni più evolute, alcuni hanno ipotizzato l'aggiunta di ulteriori figure professionali, ad esempio nell'area della cura della persona. Vanno da 1 a 4 addetti le previsioni relative al numero di nuovi operatori da coinvolgere nelle attività dell'AD, per un totale di 16 nuovi addetti previsti, e da 87 a 104 le previsioni di creazione di nuovi posti letto.

Per quanto riguarda il primo bando per il consolidamento di AD già esistenti Le candidature posizionate utilmente in graduatoria per il finanziamento sono state 6. Il contributo complessivo è stato pari ad €4.467.980, 97 a fronte di una spesa ammissibile complessiva di €8.768.789, 21 a valere sulle risorse del POR.

I progetti finanziati sono dettagliati nella tavola che segue.

Tavola 3 - Gli importi programmati per gli interventi relativi a consolidamento AD esistenti I

Progetto integrato	Spesa ammissibile	Contributo pubblico concesso	Quota UE	Quota stato	Quota Regione	Numero beneficiari
AD Val Cellina Val Vajont	3.300.831,51	1.742.600,85	448.301,65	960.646,38	333.652,82	16
AD Bassa Val Degano Val Pesarina	1.720.706,03	766.461,77	187.783,15	402.392,43	176.286,19	7
AD Comeglians	1.211.595,98	662.793,39	174.564,19	374.066,11	114.163,09	6
AD Val D'Incarajo	1.245.479,78	600.000,00	147.000,00	315.000,00	138.000,00	5
AD Borgo Soandri	859.645,20	429.822,59	105.306,53	225.656,86	98.859,20	5
AD Balcone sul Friuli	430.540,71	266.302,37	75.894,65	162.631,40	27.776,32	5

Nel caso dell'esame delle schede progetto relative ai progetti di consolidamento (prima e seconda fase) abbiamo inteso tener conto di alcune, rilevanti differenze rispetto alle esperienze di nuova realizzazione:

- la prima, concerne il fatto che si parla stavolta di esperienze consolidate, basate sul concorso di ruoli (comuni, beneficiari) e sulla complementarità di funzioni ormai collaudate che ha poca utilità esaminare dal punto di vista programmatico, come nel caso degli AD di nuova creazione, e maggiore utilità esaminare per comprendere quali elementi di criticità siano insorti e come li si possa superare;
- la seconda, concerne il fatto che le esperienze esaminate hanno sostanzialmente dato buona prova di sé al punto tale da dover richiedere, appunto, interventi di miglioramento, o per superare alcune difficoltà organizzative emerse, o più spesso semplicemente per aumentare la ricettività degli AD, considerata la buona risposta avuto dalla domanda sociale di offerta turistica;
- la terza differenza concerne l'identità e le funzioni delle società di gestione, che abbiamo considerato il cuore pulsante dell'attività di promozione degli AD e delle quali, esaminando i progetti di consolidamento, appare utile cogliere lo stato di salute, le esigenze di potenziamento ed ulteriore articolazione dei servizi offerti.

L'insieme di queste motivazioni ci ha indotto, per l'esame comparato di questi progetti, a concentrarci sulle motivazioni delle proposte, piuttosto che sui ruoli dei comuni e dei beneficiari, conservando al tempo stesso l'interesse ad approfondire il ruolo delle società di gestione, comparare i dati sull'occupazione da creare prevista, sui ruoli professionali da sviluppare e sull'incremento dei posti letto proposto. Per quanto concerne le professionalità coinvolte, l'interesse è quello di esaminare se, in ragione non tanto dell'ampliamento dei posti letto dell'AD ma dell'arricchimento e della differenziazione dei servizi offerti, si sia previsto il coinvolgimento di figure professionali diverse da quelle operanti nel modello di AD in essere.

Tavola 4 - Informazioni di sintesi relative agli interventi di consolidamento I

Progetto integrato	Motivazioni del consolidamento richiesto	Attività della società di gestione	Professionalità coinvolte	Occupazione prevista in base ai dati delle schede progetto
AD Val Cellina Val Vajont	Difficoltà organizzative nel coinvolgimento di un comune partecipante, a causa della sua distanza geografica dal nucleo centrale delle attività di promozione e gestione organizzativa. Opportunità conseguente di “gemmare” il primo AD in un nuovo AD. Opportunità di ampliare l’offerta di posti letto, a fronte della insufficienza della ricettività organizzata con i fondi per la creazione di nuovi AD rispetto alla domanda sociale riscontrata, anche incrementando il numero e la qualità di servizi complementari. In particolare nel periodo estivo si prevede di costruire offerte in collaborazione con l’ente Parco Dolomiti Friulane, le cellule dell’ecomuseo regionale Lis Aganis (Diga del Vajont, Museo Casa Clautana, Fattoria didattica e centro avi faunistico di Pian Pinedo), mentre nel periodo invernale si punterà all’utilizzo delle strutture sportive esistenti quali il Palaghiaccio “Alceo Della Valentina”, degli impianti di sci alpino e sci nordico, nonché del villaggio igloo presso la località Pradut.	Il progetto annuncia la costituzione di una nuova società di gestione analoga a quella già operativa. Le attività previste sono: informazione, pubblicizzazione, prenotazione, accettazione e indirizzo dei clienti nei rispettivi alloggi; allestimento di un info point gratuito, noleggio gratuito di biciclette, coordinamento con l’ente pesca per rilascio ad uso turistico dei permessi di pesca su tutto il territorio della Val Cellina e Va Vajont, servizio lavanderia, trasporto degli ospiti con servizio di navetta	Addetti alle aree: 1) reception 2) servizi di pulizia, cambio biancheria, prima colazione, ecc., manutenzione.	3
AD Bassa Val Degano Val Pesarina	ampliare la disponibilità di posti letto e strutture esistenti, anche al fine di porre a valore la cooperazione con gli operatori turistici private e le Associazioni socio-culturali nelle iniziative di animazione sul territorio, mirate a creare una rete di servizi non solo logistici, ma anche di tipo culturale-turistico, quali offerte di pratica escursionistica e sportiva, di visita didattico-culturale e storico-archeologica, nonché di attrattiva agriturismo-ambientale	Attività di gestione ordinarie dell’incrementata ricettività dell’AD		1
AD Comeglians	aumentare il numero di posti letto disponibili, al fine di rendere migliore la gestione della struttura ricettiva dal punto di vista economico e funzionale, anche in ragione dell’attrattività costituita dalle iniziative sociali e culturali, dagli avvenimenti annuali, dall’Ecomuseo i “Mistirs”, ecc.	Attività di gestione ordinarie dell’incrementata ricettività dell’AD	Addetti alle aree: 1) reception 2) servizi di pulizia, cambio biancheria, prima colazione, ecc., manutenzione	1

Tavola 5 - Informazioni di sintesi relative agli interventi di consolidamento I

Progetto integrato	Motivazioni del consolidamento richiesto	attività della società di gestione	Professionalità coinvolte	Occupazione prevista in base ai dati delle schede-progetto
AD Val D'Incarojo	aumentare il numero di posti letto disponibili, al fine di rendere migliore la gestione della struttura ricettiva dal punto di vista economico e funzionale, anche in ragione dell'attrattività costituita dalle iniziative sociali e culturali, dagli avvenimenti annuali, dall'Ecomuseo i "Mistirs", ecc.	Attività di gestione ordinarie dell'incrementata ricettività dell'AD		1
AD Borgo Soandri	Opportunità di ampliare l'offerta di posti letto, a fronte della insufficienza della ricettività organizzata con i fondi per la creazione di nuovi AD rispetto alla domanda sociale riscontrata, anche incrementando il numero e la qualità di servizi complementari.	Attività di: - gestione degli alloggi e fornitura dei servizi; - promozione e commercializzazione degli alloggi; - promozione e commercializzazione delle attività di animazione sul territorio; - predisposizione, organizzazione e commercializzazione di pacchetti turistici ed offerte speciali; - coordinamento con gli altri operatori del settore turistico operanti sul territorio per la realizzazione di iniziative comuni; - organizzazione di una banca dati per il direct marketing; - attività di direct marketing; - attività di coordinamento con gli altri Alberghi diffusi presenti sul territorio della Camia in proseguimento del progetto di commercializzazione del marchio comune di Albergo Diffuso e della relativa messa in rete delle strutture.	Addetti alle aree reception	2
AD Balcone sul Friuli	Accantonata una prima ipotesi di suddivisione dell'AD esistente, la motivazione dominante è stata quella di ampliare l'offerta di posti letto, a fronte della insufficienza della ricettività organizzata con i fondi per la creazione di nuovi AD rispetto alla domanda sociale riscontrata	Attività di gestione ordinarie dell'incrementata ricettività dell'AD	Addetti alle aree reception	1

Come si può evincere dal quadro comparativo costruito, la motivazione dominante e ricorrente che ha indotto gli AD già esistenti a partecipare all'avviso per il consolidamento è sempre stata quella del riscontrato surplus della domanda di ricettività rispetto alle disponibilità di stanze degli AD già operanti da diversi anni. La consapevolezza che ne emerge è quella di un'attività imprenditoriale che presenta ulteriori margini di crescita e che giustifica/richiede l'ampliamento, con nuovi soci proprietari e nuovi alloggi, delle società di gestione. In due dei casi esaminati: gli AD Val Cellina Val Vajont e Bassa Val Degano Val Pesarina, a questa motivazione essenziale ne vengono affiancate di ulteriori, che hanno a che fare:

- con previsioni e programmi espliciti di ampliamento ed ulteriore articolazione della rete degli interlocutori di riferimento
- con previsioni e programmi espliciti di estensione delle possibili complementarità tra l'attività ricettiva ed altre attività ricreative e culturali che insistono sui territori interessati.

Fatte salve le considerazioni che già abbiamo condiviso sulla portata delle inferenze che si possono trarre dall'esame delle schede di progetto, in ragione delle quali non si può escludere che anche altri AD abbiano pianificato il consolidamento tenendo conto di motivazioni simili a quelle appena descritte, l'ipotesi che occorre fare è che le esperienze degli AD Val Cellina Val Vajont e Bassa Val Degano Val Pesarina abbiano prodotto, nel corso degli anni di attività, una maturazione particolarmente significativa. Tale maturazione, può essere emblematica del fatto che – alla base dell'opportunità di accrescere i posti letto – potrebbe essere stata anche una particolare sagacia nell'attività svolta di articolazione dell'offerta di servizi complementari, nell'esercizio della creatività, nella capacità dell'AD di promuovere cultura e fare rete sul territorio.

Per quanto concerne l'evoluzione o meno delle attività delle società di gestione, l'esame mostra come, nel caso dell'AD Val Cellina Val Vajont che ha "gemmato" un'ulteriore società di gestione, si riveli una esplicitazione della stessa che evidentemente tiene conto e ricalca la ricchezza e l'efficacia delle attività gestionali e più in generale delle esperienze già realizzate. Tale "evoluzione", maturazione e complicazione delle attività della società di gestione si appalesa, consultando le schede progetto, anche nel caso dell'AD Borgo Soandri. Non evidenzia tratti identitari particolarmente significativi l'esame del dato relativo non tanto all'occupazione creata (9 unità aggiuntive), quanto alle funzioni ed ai ruoli professionali correlati, che con tutta probabilità si condensano ancora intorno alle aree delle attività di reception e pulizia/manutenzione.

Infine, per quanto riguarda il secondo bando per il consolidamento di AD già esistenti le candidature posizionate utilmente in graduatoria per il finanziamento a seguito dell'ampliamento delle risorse realizzato sono state complessivamente 9. Il contributo complessivo è stato pari ad € 4.467.980, 97 a fronte di una spesa ammissibile complessiva di € 8.768.789, 21 a valere sulle risorse del POR.

I progetti finanziati sono dettagliati nella tavola che segue.

Tavola 6- Gli importi programmati per gli interventi relativi a consolidamento AD esistenti II

Progetto integrato	Spesa ammissibile	Contributo pubblico concesso	Numero beneficiari
AD Sauris	949.105,81	537.043,13	6
AD Val d'Incarajo	801.076,28	440.356,89	4
AD Comeglians	1.656.425,40	702.469,35	7
AD Borgo Sondrio	956.063,55	485.783,93	5
AD Valli del Natisone	1.248.798,65	624.399,31	4
AD Valcellina Val Vajont	899.081,52	449.540,75	4
AD Bassa Val Degano Val Pesarina	1.667.900,35	821.369,42	6
AD Balcone sul Friuli	997.206,60	490.503,28	5
AD Forgaria Monte Pratt	992.203,38	512.301,67	8

L'esame delle schede relative ai progetti di consolidamento di seconda fase, evidenzia che – in cinque casi su nove - sono state ammesse a finanziamento richieste relative ad AD già titolari di primi interventi di consolidamento finanziati con il primo bando. In questi casi, si ha a pertanto che fare con progetti molto maturi, finanziati per la prima volta nell'ambito della programmazione 2000-6 e già fatti oggetto di azioni di potenziamento.

Anche in questi casi, naturalmente l'analisi comparativa si è basata sul contenuto esplicito delle schede-progetto: ribadiamo, per l'ennesima volta, che non necessariamente alle schede meno esplicite e ripetitive nei loro argomenti progettuali debbano necessariamente aver corrisposto attività meno mature, articolate ed in grado di promuovere, oltrechè di organizzare, la ricettività turistica. Nella maggioranza dei casi, se consideriamo le motivazioni delle richieste, constatiamo che si tratta semplicemente di espandere ulteriormente il numero dei posti letto disponibili, in ragione del loro sottodimensionamento rispetto alla richiesta riscontrata.

Nei pochi casi in cui le schede-progetto ci danno qualche informazione aggiuntiva, possiamo avere evidenza del fatto che l'incremento degli alloggi viene considerato non solo l'effetto di una naturale espansione della domanda, ma anche di attività pianificate e governate e di investimenti espressamente effettuati per sollecitare nuova domanda. In un caso, una delle motivazioni rilevanti è legata all'opportunità di "gemmare" una nuova società di gestione dell'AD, al fine di creare sul territorio uno snodo organizzativo più funzionale a risolvere il problema delle distanze tra gli alloggi ed a valorizzare le potenzialità di territori più ampi.

Tavola 7 - Informazioni di sintesi relative agli interventi di consolidamento II

Progetto Integrato	Motivazioni del consolidamento richiesto	Attività della società di gestione Modalità di gestione	Occupazione prevista in base ai dati delle schede-progetto
AD Sauris	Lo scopo del progetto integrato è quello di rafforzare la disponibilità degli alloggi	Attività di gestione ordinarie dell'incrementata ricettività dell'AD; convenzioni con ristoranti locali e con il Centro sportivo e organizzazione di corsi e manifestazioni	1
AD Val d'Incarojo II	Lo scopo del progetto integrato è quello di rafforzare la disponibilità degli alloggi	Attività di gestione ordinarie dell'incrementata ricettività più iniziative di animazione turistica, promozione ed organizzazione di mostre, fiere e manifestazioni	1
AD Comeglians II	Lo scopo del progetto integrato è quello di rafforzare la disponibilità degli alloggi	Attività di gestione ordinarie dell'incrementata ricettività dell'AD Società di gestione affiliata all'ADI	1
AD Borgo Sondrio II	Lo scopo del progetto integrato è quello di rafforzare la disponibilità degli alloggi, anche al fine di valorizzare le azioni intraprese dal Comune di Sutrio, che ha provveduto, a proprie spese, alla progettazione ed attuazione di numerosi ed importanti interventi. Tra questi, la realizzazione di un edificio destinato alla promozione e commercializzazione dell'offerta turistica del paese, il cablaggio delle strutture turistiche del paese con fibre ottiche, la costruzione di una struttura fitness ed infine la realizzazione del progetto "TV intelligente" o "TV interattiva" all'interno di tutte le strutture di Albergo Diffuso nonché presso le attività aderenti al sistema turistico "Borgo Sondrio scarl"	<p>Le attività sono le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gestione degli alloggi - promozione e commercializzazione - attività di animazione sul territorio; - predisposizione, organizzazione e commercializzazione di pacchetti turistici ed offerte speciali; - partecipazione alle principali fiere turistiche italiane ed internazionali. - coordinamento con altri operatori del settore turistico operanti sul tenitorio per la realizzazione di iniziative comuni; - organizzazione di una banca dati per il direct marketing; - attività di coordinamento con altri alberghi diffusi presenti sul tenitorio della Carnia in proseguimento del progetto di commercializzazione del marchio comune di Albergo Diffuso e della relativa messa in rete delle strutture. <p>La cooperativa, si configura come un'importante punto di riferimento per tutte le attività di animazione, nonché per il coordinamento delle diverse realtà commerciali, sociali e volontarie operanti sul territorio comunale. La cooperativa collabora attivamente con la locale Pro Loco per la gestione e l'organizzazione degli eventi e con l'amministrazione comunale per lo sviluppo di progetti ed attività</p>	1

(Segue)

Tavola 7- Informazioni di sintesi relative agli interventi di consolidamento II

Progetto Integrato	Motivazioni del consolidamento richiesto	Attività della società di gestione Modalità di gestione	Occupazione prevista in base ai dati delle schede-progetto
AD Valli del Natisone	Lo scopo del progetto integrato è quello di rafforzare la disponibilità degli alloggi	Attività di gestione ordinarie dell'incrementata ricettività e sviluppo di nuove iniziative, quali: sviluppo dei rapporti con i comuni per il coordinamento delle iniziative di promozione ambientale e culturale della zona. L'esperienza gestionale degli ultimi anni ha rilevato sotto l'aspetto promozionale la necessità di politiche più incisive di marketing, per caratterizzare maggiormente l'iniziativa, anche attraverso relazioni e collaborazioni con agenzie turistiche straniere.	4
AD Valcellina Val Vajont II	Lo scopo del progetto integrato, oltre quello di rafforzare la disponibilità degli alloggi, è anche migliorare l'offerta di servizi complementari in grado di attrarre target turistici legati all'ambiente, alla sostenibilità ed all'enogastronomia (stipula di convenzioni con altri attori locali che propongono visite guidate, pacchetti di attività sportive e culturali, percorsi del gusto, ecc.).	Attività di gestione ordinarie dell'incrementata ricettività dell'AD	1
AD Bassa Val Degano Val Pesarina II	Il progetto è motivato dalla opportunità di ampliare la disponibilità di posti letto e strutture già esistenti, anche in previsione degli esiti dello sviluppo sul territorio di una rete di servizi, non solo logistici, ma anche di tipo culturale-turistico, quali le offerte di pratica escursionistica e sportiva, di visita didattico-culturale e storico-archeologica, nonché di attrattività agriturismo-ambientale.	Attività di gestione ordinarie dell'incrementata ricettività dell'AD	1

(Segue)

Tavola 7 - Informazioni di sintesi relative agli interventi di consolidamento II

Progetto integrato	Motivazioni del consolidamento richiesto	Attività della società di gestione Modalità di gestione	Occupazione prevista in base ai dati delle schede-progetto
AD Balcone sul Friuli II	<p>Il progetto, oltre che dalla opportunità di rafforzare la struttura già esistente, origina anche da quella di ridurre l'area di intervento dell'attuale società di gestione, che opera su un territorio molto vasto e difficilmente gestibile in modo organico e coordinato.</p> <p>La presenza di due società di gestione viene ritenuta più congeniale ad una gestione più razionale dei posti letto ed anche alla diversificazione dell'offerta dei due alberghi diffusi, che potranno puntare ognuno su peculiarità e tipicità proprie dei rispettivi territori, tradizioni, ambiente e cultura.</p>	Attività di gestione ordinarie dell'incrementata ricettività dell'AD	2
AD Forgaria Monte Pratt	Lo scopo del progetto integrato è quello di rafforzare la disponibilità degli alloggi	<p>Attività di gestione ordinarie dell'incrementata ricettività dell'AD e collaborazione con gli alberghi diffusi di Lauco, Comeglians, Ovaro e Sauris con l'obiettivo di definire e realizzare strategie di promozione e marketing comuni.</p> <p>Società di gestione affiliata all'AD</p>	1

Tavola 8 – Posti letto previsti e realizzati nell’ambito degli alberghi diffusi finanziati

Riepilogo dei progetti approvati in relazione ai posti letto previsti e realizzati (dati aggiornati al 22 maggio 2015)	Posti letto creati	
	valori ex ante	valori ex post (dati al 22/05/2015)
ALBERGO DIFFUSO BALCONE SUL FRIULI	22	22
ALBERGO DIFFUSO BORGO SOANDRI	28	27
ALBERGO DIFFUSO DI COMEGLIANS	30	16
ALBERGO DIFFUSO DI FORNI DI SOTTO	95	
ALBERGO DIFFUSO DI PALUZZA	79	78
ALBERGO DIFFUSO FORT HENSEL	87	80
ALBERGO DIFFUSO POLCENIGO	94	21
ALBERGO DIFFUSO TOLMEZZO	85	83
ALBERGO DIFFUSO VAL CELLINA - VAL VAJONT	90	90
ALBERGO DIFFUSO VAL D'INCAROJO	21	21
ALBERGO DIFFUSO VALLI DEL NATISONE SOC.COOP. (GRIMACCO)	26	26
ALBERGO DIFFUSO MAGREDI DI VIVARO	72	72
ALBERGO DIFFUSO COL GENTILE	80	79
CONSOLIDAMENTO ALBERGO DIFFUSO DI FORGARIA MONTE PRAT	18	
CONSOLIDAMENTO ALBERGO DIFFUSO "VAL D'INCAROJO"	21	
CONSOLIDAMENTO ALBERGO DIFFUSO BALCONE SUL FRIULI	22	
CONSOLIDAMENTO ALBERGO DIFFUSO BASSA VAL DEGANO VAL PESARINA	29	
CONSOLIDAMENTO ALBERGO DIFFUSO BORGO SOANDRI	22	
CONSOLIDAMENTO ALBERGO DIFFUSO DI COMEGLIANS	26	26
CONSOLIDAMENTO ALBERGO DIFFUSO SAURIS	32	
CONSOLIDAMENTO ALBERGO DIFFUSO VAL CELLINA - VAL VAJONT	24	
CONSOLIDAMENTO DI ALBERGO DIFFUSO ESISTENTE BASSA VAL DEGANO VAL PESARINA	27	3
Totale	1030	644

I dati di monitoraggio esaminati si riferiscono alla data del 22 maggio 2015 ed evidenziano la mancanza di riscontri a consuntivo per più di un terzo degli AD finanziati. Tale circostanza rende evidentemente prematuro ogni possibile commento e rimanda al momento in cui i dati potranno essere completi. Ciononostante, l'esame dei dati disponibili evidenzia come – nell'universo dei 14 AD che hanno fornito riscontri (nuovi AD ed interventi di consolidamento) - l'ampia maggioranza (11 casi) abbia sostanzialmente realizzato o quasi tutti i posti letto previsti, mentre in soli 3 casi (Polcenigo, Comeglians e Bassa Val Degana-Val Pesarina) si riscontri un gap rilevante tra dati ex ante e dati ex post. Rimane peraltro possibile che, dove si rilevino tali gap rilevanti, in realtà tra maggio 2015 ed oggi gli interventi di realizzazione dei posti – letto possano essere stati portati avanti o completati.

Tavola 9 - Elenco degli alberghi diffusi e riferimenti delle relative società di gestione

	Albergo diffuso	e.mail Società di gestione	telefoni
1	Val Cellina val Vajont	info@albergodiffusovalcellinavalvajont.it	0427 878445
2	Balcone sul Friuli	info@balconesulfriuli.it	39 331 2483297
3	Forgaria monte part	Info@monteptrat.it	0427 809091
4	Forni di sotto	info@albergodiffusodolomiti.com	3667391870
5	Fort Hansel	claudiagioitti@gmail.com	0428 41 888
6	Paluzza	info@albergodiffusopaluzza.it	0433786068
7	Val d'Incaroio	info@albergodiffusovaldincarojo.it	335 5379440 - tel./fax 0433 70739
8	Col gentile Socchieve	info@albergodiffuso.it info@albergodiffusosocchieve.it	0433 819934 3408122970
9	Sauris	info@albergodiffusosauris.com	0433 86221
10	Borgo Sondrio	info@albergodiffuso.org	0433.778.921
11	Tolmezzo	info@albergodiffusotolmezzo.it	tel:3318028383 Tel:0039043341613
12	Val Degano Val Posarina	info@albergodiffusozoncolan.it	0433 678028
13	Vivaro	info@albergodiffusovivaro.it	0427 976115
14	Polcenigo	info@albergodiffusopolcenigo.it	0434 1856016 331 9002380
15	Valli del Natisone	info@albergodiffusovallidelnatisone.it	338 2025905
16	Comeglians	info@albergodiffuso.it	0433-60002

L'esame delle attività svolte dalle società di gestione evidenzia, nella maggior parte dei casi, che l'incremento dei posti letto potrà generare un naturale incremento delle attività ordinarie di gestione dell'aumentata attività ricettiva. Tuttavia, in qualche caso i dati esaminati mostrano come, con il tempo, le società di gestione abbiano diversificato ed arricchito le proprie attività, consolidando il partenariato con i Comuni, con le proloco e con altri stakeholders del territorio, maturando un ruolo più marcato nello scenario più ampio delle iniziative di sviluppo locale ed una maggiore professionalità nella capacità di fare rete con altri attori e soggetti sociali, istituzionali, culturali ed economici.

Complessivamente, ammonta in questo caso a 13 unità l'incremento dell'occupazione che si prevede di ottenere dal consolidamento degli AD: nessuna informazione utile compare tuttavia sulla natura e sul contenuto professionale di queste figure, tanto da indurci a sopprimere la relativa colonna in tabella, ragione che lascia ipotizzare, ancora una volta, come le aree riguardate dall'incremento siano state essenzialmente quelle dell'organizzazione della ricettività e della pulizia/manutenzione degli alloggi.

3.3 La ricerca sul campo

3.3.1 Il disegno della ricerca

Una volta sinteticamente richiamati alla memoria gli atti di programmazione ed amministrazione, le procedure, le informazioni quantitative, la distribuzione sul territorio ed i tratti identitari degli AD che insistono sul territorio regionale, era previsto (cfr. par.2) che il nostro approfondimento proseguisse con una serie di indagini e di riscontri empirici mirati ad approfondire e verificare non solo la qualità dell'architettura di gestione ideata e posta in essere, ma anche l'impatto percepito dei progetti realizzati in termini economici, occupazionali, sociali e culturali. La caratterizzazione di tale scenario richiede che si vadano a riscontrare le informazioni, le percezioni e le valutazioni di più interlocutori diversi:

- gli uffici regionali che hanno avuto in carico la realizzazione dell'intervento nel quadro del POR-FESR 2007-13;
- i comuni che, sul territorio, hanno selezionato gli interventi parte dei 22 progetti integrati, coordinato l'avvio delle attività, in molti casi realizzato opere infrastrutturali funzionali all'AD e sostenuto/monitorato le attività degli AD nella loro funzione concorrente ad un disegno più generale di sviluppo dei territori, delle attività economiche e dell'occupazione;
- le società di gestione degli AD, costituite dai soci proprietari degli immobili (in alcuni casi anche dai comuni e/o da altri soggetti economici privati o da soggetti sociali), che hanno concretamente organizzato le attività ricettive e che, con un grado di maturità e di successo molto disomogenei, hanno interpretato un autentico ruolo di volani delle attività e dei servizi complementari dell'AD, attività e servizi che vanno considerati tratti identitari di questo modello alternativo dell'offerta turistica;
- i proprietari degli immobili beneficiari dei singoli interventi di adeguamento degli immobili, naturali interlocutori dello studio dell'impatto economico dell'intervento ed anche sensori

“in prima linea” delle percezioni, degli umori e degli orientamenti della domanda sociale di turismo alternativo;

- gli stakeholders attivi sul territorio, sia sul versante dell’indirizzo e del controllo delle politiche pubbliche per lo sviluppo e l’occupazione locali, sia sul versante specifico della promozione dell’offerta turistica e del suo impatto sull’intero indotto del commercio e dei servizi che ruotano intorno ad essa.

L’impianto euristico approntato per acquisire da ciascuno di tali interlocutori percezioni e valutazioni utili agli approfondimenti previsti ha compreso:

- la realizzazione di una intervista focalizzata alla dirigenza regionale incaricata dell’intervento
- l’invio di un questionario postale a risposte predeterminate e tematiche aperte all’universo dei Comuni capifila degli interventi (allegato A)
- l’invio di un questionario postale a risposte predeterminate e tematiche aperte all’universo delle società di gestione degli AD (allegato B)
- l’invio di un questionario postale a risposte predeterminate e tematiche aperte all’universo dei beneficiari proprietari degli immobili (allegato C)
- lo studio di caso dell’AD “Col Gentile Socchieve” (allegato D) comprensivo di una intervista focalizzate al Comune, alla società di gestione ed ai beneficiari proprietari degli immobili.

Di seguito, si rende conto delle informazioni e delle evidenze emerse dagli approfondimenti sul campo realizzati.

3.3.2 Il punto di vista della direzione regionale competente

Al fine di acquisire elementi informativi e valutazioni di carattere generale sugli obiettivi e sulla filosofia dell’intervento a favore degli AD, obiettivi e filosofia che – come abbiamo visto – caratterizzano le scelte di governo della Regione già da molti anni prima dell’adozione del POR FESR 2007-13 – è stato effettuato un colloquio con il dirigente del Servizio Coordinamento politiche per la montagna: dott. Loris Toneguzzi e con il suo collaboratore, dott. Andrea Saccardo. Il colloquio ha costituito l’occasione per realizzare una indagine di sfondo, complementare all’esame della documentazione amministrativa rilevante, attraverso la quale sono state esplicitati numerosi argomenti riguardanti gli avvisi pubblici e le successive procedure di esame, approvazione ed avvio delle iniziative. Inoltre, sono stati esaminati i criteri sulla base dei quali concentrare lo studio di caso e sono state esplicitate le problematiche rilevanti in ragione delle quali hanno potuto essere pianificati tutti gli approfondimenti empirici successivi (sui comuni, sulle società di gestione degli AD, sui proprietari beneficiari) ed individuate le key issues dell’indagine sul campo.

Tenendo conto del punto di vista dell’amministrazione regionale, sono state focalizzate alcune aree di approfondimento dettagliate puntualmente nella tavola 10 presentata alla pagina che segue.

Al fianco di queste fondamentali indicazioni per l'impostazione dell'indagine sul campo e per la realizzazione della strumentazione euristica, l'intervista alla competente direzione regionale ha evidenziato ulteriori tematiche pertinenti, che nei capoversi seguenti sono state organizzate in altrettanti argomenti di riflessione.

Il modello dell'AD in FVG, è stato ricordato, trae origine soprattutto dal tentativo di controbilanciare due tendenze sempre più evidenziate nel corso del tempo nello scenario dei territori considerati: quella della svalorizzazione del patrimonio edilizio e quelle dei relativi, progressivi impoverimento economico e spopolamento. In tal senso, gli interventi posti in essere con gli AD possono essere valutati non solo e non tanto alla luce delle situazioni sociali, economiche ed occupazionali che hanno prodotto con i loro effetti, ma delle derive critiche dei territori che hanno contribuito ad arrestare. E' anche in ragione dell'operare degli AD che, nei piccoli comuni nei quali essi sono stati inaugurati, esercizi commerciali ed altre attività economiche destinati alla chiusura sono invece sopravvissuti, beneficiando dell'incremento dei flussi turistici ed anche, in generale, del particolare tipo di turismo che l'AD incarna. Un turismo eco sostenibile, low cost, contrario alla ulteriore cementificazione del territorio, interessato alla cultura, alla storia ed all'enogastronomia locali, attratto dalle manifestazioni e dagli eventi culturali e sportivi.

Tavola 10 - Aree di approfondimento

Interlocutori	Aree di approfondimento dello studio valutativo
Regione e comuni	<ul style="list-style-type: none"> • governance dell'intervento, ruolo della Regione e dei Comuni • elementi costitutivi delle procedure di attuazione (progettazione, gestione delle risorse economiche, realizzazione delle opere, coordinamento dei beneficiari, pubblicità e marketing dell'albergo diffuso, monitoraggio dell'intervento, rendicontazione dei costi • impatto dell'intervento in termini di sviluppo economico sociale dei territori (indotto compreso) ed occupazione creata • prospettive future ed ulteriori interventi di sostegno ed affiancamento al modello degli AD
Società di gestione degli AD	<ul style="list-style-type: none"> • Caratteristiche dell'iter di creazione delle società • Dettaglio analitico delle attività di ricezione e promozione • Dinamiche e qualità delle relazioni tra i proprietari beneficiari • Caratteristiche della ricettività degli AD e delle attrattive turistiche dei territori di riferimento degli AD • Stima delle presenze turistiche per stagione • Effetti occupazionali degli AD, ruoli professionali ed inquadramento contrattuale degli operatori degli AD • Eventuale partecipazione degli AD a network di promozione • Dettaglio delle attività di marketing svolte • Swot analysis dell'esperienza realizzata attraverso il POR FESR • Ostacoli da superare, stima delle capacità imprenditoriali dell'AD, ruoli possibili da parte degli stakeholders
Proprietari degli immobili beneficiari degli	<ul style="list-style-type: none"> • Modalità di conoscenza dell'opportunità • Motivazioni per la partecipazione all'intervento • Stima dell'andamento delle presenze turistiche prima e dopo l'intervento

Interlocutori	Aree di approfondimento dello studio valutativo
interventi POR FESR	<ul style="list-style-type: none"> • Stima dei picchi stagionali delle presenze turistiche • Percentuali dei flussi turistici per provenienza geografica degli utenti • Fasce di età degli utenti • Servizi ricevuti dalla società di gestione • Dinamiche e qualità delle relazioni tra i proprietari beneficiari • Vantaggi patrimoniali / reddituali ricavati dalla partecipazione al progetto • Soddisfazione/insoddisfazione dalla partecipazione al progetto • Attività promozionali svolte in prima persona • Risposte ed atteggiamenti dei turisti rispetto agli elementi costitutivi del modello degli AD • Ostacoli da superare, stima delle capacità imprenditoriali dell'AD, ruoli possibili da parte degli stakeholders
stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Ruolo e funzione ricoperti nella promozione dello sviluppo economico ed occupazionale locali • Valutazione dell'intervento regionale • Eventuale ruolo svolto nella promozione dell'AD • Impatto economico – occupazionale del progetto (flussi turistici, dinamiche imprenditoriali, dinamiche dell'occupazione) • Swot analysis dell'esperienza • Ostacoli da superare ed ulteriori interventi da sviluppare a favore degli AD

Come si è potuta lanciare questa scommessa sul territorio, senza sconvolgere gli equilibri interni di un settore, quello turistico “tradizionale”, che pure in FVG vanta un ruolo ed un peso specifico consolidati? Come si sono gestite le prevedibili dinamiche e polemiche prodottesi in ragione dei notevoli investimenti pubblici a favore degli AD e dei potenziali spazi di concorrenza che questi ultimi avrebbero potuto contendere all'albergazione di carattere tradizionale? Anzitutto – hanno spiegato i nostri interlocutori – gli AD hanno sostanzialmente insistito su aree territoriali deprivate o sotto dimensionate dal punto di vista della capacità ricettiva e, sostanzialmente, non hanno quasi mai corso il rischio di aggredire le quote di clientela delle altre strutture alberghiere. Ad ogni modo, le politiche e gli investimenti della Regione nel settore dell'albergazione hanno cercato ed individuato un punto di equilibrio tra il sostegno alla diffusione degli AD e l'incremento della qualità degli standard dei servizi negli alberghi tradizionali delle aree montane, attraverso la mobilitazione a loro favore di risorse pubbliche regionali e statali altre rispetto a quelle del Por FESR.

Pertanto, dal punto di vista della competente direzione regionale, in tutti i sensi appare ora arrivato il momento – per gli AD – di “guardare oltre”: una volta raggiunti, da parte della Regione, gli obiettivi di recuperare e valorizzare il patrimonio edilizio già esistente, una volta impressa una forte impronta ecologica ed ecocompatibile agli interventi di ristrutturazione, una volta fermati lo spopolamento dei territori e l'agonia degli esercizi commerciali, appare giunto il momento che gli AD evolvano come imprese, maturino una propria identità imprenditoriale, rescindendo il cordone ombelicale con la Regione e con il sostegno pubblico. L'assenza, da parte della Regione, della intenzione di proseguire questa linea di intervento con il POR FESR 2014-20 non è da valutarsi, in tal senso, come un disinvestimento, ma come l'esito naturale di un percorso che si reputa giunto a

maturazione, oppure di un percorso che – se non in grado di giungere a maturazione – non appare destinato a dare segni di vitalità propria particolarmente promettenti.

Per gli AD, secondo i nostri interlocutori regionali, la progressiva riduzione della dipendenza dagli interventi pubblici va considerata un sintomo di maturazione, di capacità acquisite nel corso degli anni di promuovere domanda turistica, di fare rete con gli altri AD, di condividere esperienze e pratiche di successo, laddove – evidentemente – lo spettro delle iniziative possibili, lo scenario della creatività appaiono particolarmente ricchi e promettenti.

Una valutazione equilibrata di quanto sia accaduto in questi anni con l'avvio degli AD e con le attività di programmazione e gestione amministrativa nelle quali essi hanno potuto nascere e crescere, deve necessariamente tener conto delle particolarità delle aree comunali prese in considerazione, caratterizzate dalle piccolissime dimensioni degli enti locali e dalla presenza di pratiche, know how e dimensioni organizzative rispetto alle quali gli AD hanno significato un'autentica novità, una "sfida amministrativa". La sfida amministrativa è vissuta soprattutto nel cimento con le problematiche di programmazione e di coordinamento che i bandi per gli AD hanno introdotto per i Comuni, nonché dal confronto con un quadro di regole e vincoli tanto stringenti quanto complessi. Gli ostacoli, evidentemente, non avrebbero potuto essere superati senza l'azione di sostegno ed assistenza tecnica svolta direttamente dagli uffici regionali competenti, talvolta anche in modo vicariante rispetto alle possibilità dei piccoli comuni, sicuramente con esiti istruttivi e di crescita qualitativa rispetto alle loro competenze precedentemente possedute. In tal senso, da parte dei piccoli comuni, spesso l'esperienza di programmazione e coordinamento dei progetti integrati degli AD ha significato disporre di una opportunità di apprendimento di meta-competenze progettuali e normative che potranno in futuro essere esercitate anche in ambiti diversi da quello originario.

Gli esiti anche amministrativi di questo concorso di ruoli e di responsabilità tra Regione e Comuni possono essere ritenuti oggi molto positivi: pochi ritardi fisiologici nelle procedure di attuazione, tassi di abbandono dei progetti molto bassi ed in ogni caso riscontrati solo all'inizio degli interventi, accettabili quote di disimpegno delle risorse, per lo più prodotte dai tempi intercorsi tra l'avvio degli interventi e la conclusione delle opere e dalle sostanziose economie di gare prodottesi in esito agli appalti edili pubblici. La cosiddetta "governance a doppia regia" dell'intervento è stata, per così dire, al tempo stesso "la croce e la delizia" dell'esperienza: la croce, per la fatica che ha dovuto essere spesa per allineare le competenze, le capacità professionali espresse dai piccoli comuni alla complessità dell'architettura gestionale; la delizia, perché in questo modo si è valorizzata la profonda conoscenza e la prossimità dei piccoli comuni ai tesori naturalistici, storici e culturali dei rispettivi territori e si è incentivato l'esercizio delle loro responsabilità ed autonomia nella scelta dei criteri sulla base dei quali creare gli AD. Criteri che di fatto, all'atto pratico, si sono rivelati al tempo stesso disomogenei ed efficaci: alcuni hanno valorizzato l'uniformità delle soluzioni architettoniche dei paesi, l'identità dei borghi storici, altri la prossimità delle abitazioni da ristrutturare alle aree di interesse naturalistico.

Nello scenario delle mediazioni culturali che si sono pazientemente costruite: tra la Regione e gli enti locali, tra questi ed i proprietari degli immobili, sono complessivamente cresciute la meta-

competenze progettuali di tutti: in particolare nei confronti dei beneficiari finali degli interventi, l'azione di promozione capillare svolta dalla Regione, il suo "avvicinarsi" alle singole condizioni di fruizione delle informazioni diffuse sull'opportunità esistente, il non dare per scontata la conoscenza degli adempimenti, hanno avuto una rilevanza esiziale per il successo della partecipazione. Questo patrimonio maturato, che solo ad un primo sguardo potrebbe sembrare collaterale all'esito sostanziale dell'intervento - la creazione degli AD - in realtà costituisce oggi una delle premesse e delle condizioni principali perché si possa, come dicevamo poc'anzi, "andare oltre" lo start up degli AD ed ipotizzare la loro capacità di crescere, incentivare il proprio volume di affari, camminare con le proprie gambe: è quanto abbiamo avuto interesse a chiedere, tra le altre cose, alle società di gestione ed ai proprietari degli immobili degli AD.

3.3.3 Le valutazioni e gli orientamenti dei Comuni degli AD

Il percorso di ricerca impostato prevedeva, tra le altre cose, la rilevazione degli atteggiamenti e delle valutazioni dell'intervento da parte dei Comuni capofila delle iniziative di albergo diffuso. All'invio dei questionari di rilevazione ha risposto il solo Comune di Sutrio, "AD – Borgo Sondrio". Dalle interlocuzioni maturate con gli uffici regionali competenti, si è potuto comprendere come, nella quasi totalità dei casi, i Comuni capofila ritengano che i soggetti meglio deputati a rispondere ai quesiti del questionario siano piuttosto le società di gestione degli AD, alle quali è dedicato il paragrafo che segue. Si può ipotizzare che i Comuni, i quali hanno svolto sostanzialmente il ruolo di pubblicizzazione dell'avviso regionale e di "organizzazione" dei progetti integrati, una volta valutate le singole richieste di partecipazione pervenute, non abbiamo ritenuto di essere soggetti in possesso di punti di vista utili, di reale valore aggiunto, sull'avvio e sul consolidamento successivi degli AD stessi. In ogni modo, si ritiene utile ed interessante rendere di seguito conto delle informazioni e delle valutazioni fornite del Comune di Sutrio, nella persona del Sindaco Mattia Manlio, che ha invece ritenuto utile cooperare alla nostra rilevazione. L'anno di costituzione dell'AD "Borgo Sondrio" è il 2000 ed il giudizio complessivo relativo all'operato della Regione per sostenere l'AD è sostanzialmente positivo (voto: 4 su 5): dall'esperienza consolidata dei bandi promossi dalla Regione per la valorizzazione del territorio marginale montano, si ritiene che l'AD sia attualmente l'unico modello di riferimento per la crescita di questi territori. Un modello che consente infatti creare una rete di attività e di nuovi servizi fruibili non solo dagli ospiti dell'AD, ma anche dalla popolazione in generale, con relativa possibilità di creazione di nuovi posti di lavoro. Tra i punti di forza della cosiddetta "governance a doppia regia" dell'intervento di segnalano il coinvolgimento del Comune nelle attività di informazione ed animazione e di sviluppo di strategie locali, la valorizzazione del patrimonio immobiliare, la valorizzazione delle competenze e conoscenze del Comune nella selezione dei fabbricati ammissibili all'intervento con situazioni critiche e nella definizione delle necessità particolari delle singole località. Tra i punti di debolezza il Comune di Sutrio evidenzia l'eccessiva attenzione rivolta maggiormente alle attività amministrativo burocratiche che alla qualità finale dell'intervento. Passando invece alla swot analysis delle diverse fasi attuative dell'intervento il Comune di Sutrio evidenzia valutazioni sintetizzabili nella tabella 5.1 presentata alla pagina seguente.

Con riferimento ai fattori positivi ed alle motivazioni che hanno indotto l'intenzione di rafforzare l'intervento già in essere, il Comune ha posto:

- tra i primi, il coinvolgimento della comunità locale nel progetto turistico dell'AD, la riqualificazione di immobili che altrimenti sarebbero rimasti abbandonati, con problematiche soprattutto di sicurezza sulla via pubblica; le ricadute economiche positive previste sulle attività commerciali locali; il rafforzamento di una "cultura turistica"; il rafforzamento del rapporto con ospiti/turisti espressione di culture ed esperienze differenti, che ha valorizzato le relative relazioni umane e conoscenze;
- tra i secondi: la presenza di innumerevoli altri immobili da recuperare e la necessità di aumentare i numeri dei posti letto per generare maggior ricaduta economica sulla comunità, obiettivo da raggiungere al meglio con la creazione di 300 posti letto.

Tavola 11 - Le valutazioni del Comune di Sutrio

Fasi dell'intervento	Punti di forza	Punti di debolezza
Divulgazione dell'opportunità e coordinamento delle proposte dei beneficiari	puntuale e precisa attività di animazione sulle opportunità rese disponibili con il bando regionale	Eccessiva frammentazione e scarsa concentrazione delle opportunità
Progettazione tecnica delle opere	Stretta adesione dei singoli progetti alle esigenze di riqualificazione del territorio ed ai vincoli previsti dalle loro caratteristiche tipologiche	insufficiente coordinamento per la selezione dell'impiantistica delle ristrutturazioni (tipologie e marche differenti in particolare per gli impianti di riscaldamento)
Realizzazione delle opere	interventi realizzati da ditte locali con particolare attenzione ai dettagli relativi al rispetto dei vincoli previsti	
Coordinamento del progetto		insufficiente coordinamento per la selezione dell'impiantistica delle ristrutturazioni (tipologie e marche differenti in particolare per gli impianti di riscaldamento)
Attività di pubblicità e marketing dell'AD	Innovatività del progetto, in grado di attirare molta curiosità da parte dai potenziali clienti, anche provenienti da altre Regioni o Stati Europei.	insufficiente attività di promozione ed interessamento da parte di F.V.G. Turismo
Monitoraggio del progetto	Puntualità dell'attenzione esercitata da parte della struttura regionale	Approccio eccessivamente burocratico e rivolto agli aspetti formali dei progetti rispetto ai risultati attesi in termini di recupero finale degli stabili

Nell'ambito del progetto, il Comune di Sutrio ha partecipato direttamente al completamento dell'arredamento della reception nell'immobile di proprietà del Comune stesso. Le attività di marketing sono svolte dal Comune stesso, dalla società di gestione dell'AD, da Carnia Welcome (consorzio turistico locale) e dalla rete "Borghi Autentici d'Italia". Per quanto riguarda la

valutazione si può dare delle attività di marketing e pubblicità svolte a favore dell'AD, il giudizio è stato 3 su 5 in quanto, "per insufficienza di fondi specifici, non si è ancora costruito un progetto di marketing e promozione finalizzato ad aree /mercato di interesse per questa tipologia di turismo e l'insufficiente definizione per l'area del prodotto turistico specializzato da promuovere.". Per quanto concerne l'impatto dell'AD sulla rivitalizzazione complessiva del territorio le valutazioni del Comune di Sutrio sono:

- permanenza di attività commerciali e di servizi preesistenti che, in ragione dei flussi turistici verso gli AD, sono rimaste in vita: impatto molto buono
- creazione di nuove attività commerciali e di servizi connessi all'AD: impatto buono
- mantenimento e creazione di posti di lavoro: impatto buono
- stimolo alle autorità pubbliche per l'allestimento di nuove iniziative (culturali, infrastrutturali, ecc.): impatto buono
- stimolo alle autorità pubbliche per l'allestimento di nuove iniziative (culturali, infrastrutturali, ecc.): impatto buono

Per quanto riguarda eventuali ulteriori attività per affiancare all'AD altre iniziative/opere di attrazione turistica, il Comune ha realizzato un intervento di recupero immobiliare per la realizzazione di un centro benessere, attività di potenziamento delle strutture sportive e di riqualificazione dell'arredo urbano. Le possibilità che l'AD possa proseguire la sua strada senza ulteriori sussidi pubblici vengono reputate scarse, in mancanza di interventi di completamento del dimensionamento dell'albergo diffuso e dell'attivazione di particolari azioni di marketing. Tra le attività da implementare vengono citate:

- da parte del comune capofila, il miglioramento dell'arredo urbano ed il recupero degli immobili non utilizzati (es.: area gioco bimbi e percorsi trekking tematico)
- da parte della società di gestione, il miglioramento della qualità degli interventi.
- da parte degli stakeholders, attività di marketing e di definizione più puntuale del prodotto turistico d'area.

3.3.4 Tendenze emergenti dalle valutazioni e dagli orientamenti delle società di gestione

Le sedici società di gestione degli AD al centro dell'indagine sono state richieste di compilare il questionario riportato nell'allegato B. Al 30 luglio 2015, sono pervenuti in restituzione nove questionari relativi agli AD identificati nella tavola 12.

Tavola 12 - I questionari pervenuti

Tipologia di intervento	Società di gestione degli AD
Creazione di nuovi AD	Valli del Natisone Balcone sul Friuli Col Gentile Socchieve Paluzza

	Polcenigo
Consolidamenti di AD già esistenti	Comeglians Fort Hensel Val Cellina Val Vajont Borgo Sondrio

Nell'allegato A sono riportate le schede progetto degli AD che hanno risposto alla richiesta di collaborazione. Il dettaglio delle informazioni, delle valutazioni e delle proposte fornite dalle società degli AD che hanno cooperato alla nostra rilevazione rendono possibili alcune considerazioni d'insieme delle tendenze emerse:

a) Avvio, costituzione, motivazioni per la creazione degli AD

A seguito della politica e della strategia generali definite dalla Regione FVG a favore degli AD, i Comuni hanno svolto un ruolo fondamentale nella divulgazione delle opportunità messe a disposizione dei proprietari e nell'aggregazione della domanda potenziale, inizialmente, nella selezione delle proposte idonee, successivamente. Questo processo si può valutare sostanzialmente lineare ed efficace, con differenze rilevanti, comprensibilmente, nel caso dei bandi regionali relativi alla creazione di nuovi AD ed in quello dei bandi regionali per il consolidamento di AD già esistenti, nel qual caso le procedure ed i processi da attivare sono stati facilitati dalle esperienze precedenti. Le motivazioni principali che hanno favorito la partecipazione dei potenziali beneficiari sono state sostanzialmente tre:

- quella di recuperare un patrimonio edilizio sostanzialmente inutilizzato e spesso degradato, motivazione rispetto alla quale il vincolo rilevante della destinazione d'uso decennale degli stabili ad AD non sembra aver costituito un ostacolo invalidante, ancorchè sia risultata, secondo alcuni, una delle condizioni meno "lette" dell'avviso regionale e sicuramente una di quelle che hanno maggiormente richiesto delucidazioni;
- quella di generare un piccolo reddito a vantaggio dei proprietari, ancora più utile per tentare di recuperare, nel corso dei dieci anni, l'investimento privato sostenuto per il restauro degli stabili, che non per costruire reddito realmente aggiuntivo;
- quella di concorrere al recupero ed alla valorizzazione del patrimonio paesaggistico, storico e culturale del territorio, generata anche dall'intersecarsi della vita passata e futura degli stabili con la storia delle famiglie e delle generazioni locali e con il sostrato emotivo ed affettivo che tale incrocio genera.

Le difficoltà da superare sono state legate soprattutto:

- all'aggregazione dei numeri critici minimi di futuri posti letto da creare;
- solo in qualche caso, come anticipato, dal vincolo di destinazione decennale, sia per comprenderlo che per accettarlo;
- soprattutto, alla caratterizzazione eccessivamente complessa, farraginoso e lenta delle procedure e dell'iter amministrativo generale da completare, che viene per lo più percepito come un appesantimento burocratico non necessario ed altamente semplificabile.

b) Il ruolo e le attività delle società di gestione

Le società di gestione sono unanimemente percepite come il cuore pulsante degli AD costituiti, le depositarie di un processo che, una volta esaurito il ruolo strategico della Regione e quello propulsivo dei Comuni nell'istituzione degli AD, consegna proprio alle società di gestione il futuro e l'eventuale successo delle imprese, molte volte - non sempre - sopperendo anche ai casi segnalati di proprietari "dormienti", poco coinvolti nella presa delle decisioni ed ancor meno nella promozione della propria attività imprenditoriale. A giudicare dai dati raccolti attraverso i questionari inviati, le società di gestione svolgono il proprio ruolo in modi ed intensità anche molto differenti; appare appena il caso di sottolineare come, nel caso degli AD di neo istituzione, la loro testimonianza sia molto più vocata a rappresentare la fase di start up dell'AD che non quelle successive di consolidamento, presenti e mature invece negli AD operativi da parecchi anni. Occorre anche ipotizzare che questo item del nostro questionario abbia prodotto risposte molto disomogenee in termini di capacità di esplicitazione e di livello di dettaglio delle risposte elaborate dalle società di gestione: non appare pertanto detto che - a livelli di articolazione e completezza delle risposte meno apprezzabili -debbano necessariamente corrispondere attività meno mature e rilevanti, secondo i responsi che potrebbero emergere da ricerche più approfondite sui singoli casi. Abbiamo pertanto "costruito", secondo le frequenze più riscontrate delle risposte, un nucleo ideal tipico delle attività dai tratti identificativi più forti, cosiddette "attività-base", ed un secondo gruppo, in grado di rendere conto di attività probabilmente più evolute, non necessariamente presenti ovunque.

Tra quelle "di base" annoveriamo:

- attività di reception e gestione delle prenotazioni
- attività di contabilità
- attività di cura, manutenzione e pulizia delle stanze
- attività di promozione e marketing
- attività di promozione e sviluppo di reti cooperative

Questi tipi di attività caratterizzano pertanto l'operatività elementare di tutti gli AD esaminati: all'interno di queste aree, come articolazioni evolute di esse, o adiacenti ad esse, come abbiamo anticipato si segnalano ulteriori gruppi di attività esplicite, quali: l'organizzazione diretta di eventi culturali (modalità più evoluta della partecipazione ad eventi culturali tradizionali e ricorrenti), l'allestimento di pacchetti-offerta particolarmente vantaggiosi per i turisti, la stipula di convenzioni con esercenti locali di varia natura, la commercializzazione di prodotti agroalimentari o artigianali locali, ecc.. A ben vedere, tali attività possono anche essere ricomprese sotto la macro -area "base": attività di promozione e marketing, costituendone però una declinazione più vivace, propositiva ed innovativa rispetto alla semplice diffusione di informazioni sull'esistenza e sulle caratteristiche abitative dell'AD. Le informazioni ricavate suggeriscono l'ipotesi che gli AD si "distribuiscono" naturalmente lungo gli step di una scala evolutiva di servizi più o meno avanzati, che possono essere interpretati come una sorta di "marcatori" di diverse misure di intraprendenza e vivacità imprenditoriale della società di gestione, condizionate evidentemente dalla estensione dell'esperienza maturata, così come dall'interesse e dalla capacità di fare rete e scambiare, da un

AD all'altro, le migliori pratiche. Ad uno step molto maturo di tale ipotetica scala evolutiva si posiziona ad esempio il caso di società di gestione che si occupano anche della cura e della manutenzione del territorio adiacente e circostante gli alloggi.

c) I proprietari degli immobili degli AD

La partecipazione dei proprietari degli alloggi degli AD all'implementazione dei relativi progetti, come anticipato, rispecchia le motivazioni con le quali – a suo tempo – furono presentate le candidature di partecipazione ai progetti integrati: opportunità di restaurare alloggi abbandonati e poco utilizzati, opportunità di costruire piccoli redditi da affiancare a quelli principali delle proprie attività economiche consolidate, volontà di essere parti integranti di un disegno di rivalorizzazione del territorio e della sua storia.

Sono i regolamenti delle società di gestione l'insieme delle norme e dei vincoli che caratterizzano la partecipazione dei soci al progetto integrato; di norma, detratta una quota per le spese generali della società di gestione, gli utili dei singoli proprietari sono un effetto delle quote di pernottamento rilevate per i singoli alloggi, i quali possono essere o meno prescelti dai turisti non solo in base alla loro collocazione nel paesaggio, ovvero della loro prossimità a risorse naturali di particolare significatività, ma anche al grado di riuscita e gradevolezza delle ristrutturazioni effettuate, o degli arredi impiegati, o dei comfort aggiuntivi allestiti (es.: parcheggio vetture, aria condizionata, ecc.).

Il nostro interesse, più che non all'esame dei regolamenti di gestione che peraltro presentano parecchi tratti comuni e che, sulla scorta dei primi adottati, sono stati più spesso l'effetto di lievi o medi adattamenti che non di considerazioni particolarmente originali, era piuttosto quello di acquisire un'idea delle relazioni tra i proprietari. L'impressione ricavata è stata quella di bassi livelli di conflittualità, per lo più legati alle differenziazioni dei prezzi di affitto dei singoli alloggi, o alle modalità di effettuazione di attività promozionali. In ogni caso, anche nelle pratiche identificate come maggiormente "vivaci" sul piano del confronto tra i proprietari, le norme dei regolamenti e le pratiche del voto a maggioranza vengono ritenute assolutamente in condizione di superare, in un modo o nell'altro, ogni rischio di impasse e di garantire il prosieguo delle attività dell'AD. Di norma, la frequenza delle assemblee dei soci ed ovviamente la loro presenza attiva ad esse sono direttamente proporzionali al controllo dei conflitti e prevengono la sedimentazione di eventuali risentimenti.

Alcune delle testimonianze raccolte segnalano peraltro la difficoltà delle assemblee dei soci, peraltro assai spesso composte da proprietari di consolidata, reciproca conoscenza o addirittura parentela, di evolvere – sul piano della coesione sociale e della condivisione di interessi comuni – al rango di piccole comunità, caratterizzate da forti legami solidaristici e da sentimenti di appartenenza. Questo tratto identitario non si manifesta anche perché talvolta la partecipazione alle assemblee risulta scarsa, l'interesse prevalente è quello rivolto ai dati ed alle informazioni relative agli utili dei singoli o alla quota di spese della società destinata a pesare sui singoli. Non si sono colte le premesse per potersi prevedere che, almeno nel breve e medio periodo – i singoli proprietari, nell'ambito delle società di gestione, possano maturare un comune atteggiamento ed

orientamento imprenditoriali, condizionati anche dalla percezione che, sullo sviluppo dell'AD, si possa realmente puntare come su di una vera alternativa reddituale.

d) I flussi turistici degli AD

Rispetto alla stima dei flussi degli utenti, il campione esaminato degli AD risulta fortemente divaricato: tra le realtà che operano da diversi anni, che possono giovare della profondità di campo necessaria ad una simile valutazione, e quelle di recente e recentissima istituzione, che necessariamente potranno avere idee più chiare non prima di un anno di attività. Tra i primi, ad eccezione di un caso che segnala presenze turistiche in calo, il flusso delle presenze turistiche viene giudicato invece in crescita, in una percentuale che va dal 20% al 60%. Nessun dubbio sul fatto che i mesi di picco dei pernottamenti siano ricomprese nell'arco temporale che va da luglio a settembre dell'anno solare e nelle sue settimane a ridosso del capodanno: prima e dopo.

e) L'occupazione creata dagli AD

Come noto, la stima dell'occupazione diretta creata dagli AD va opportunamente posta in relazione con una serie di variabili fortemente caratterizzanti i tratti identitari di questo modello di ricezione turistica: la presenza di un servizio centrale di prenotazione e marketing, la distribuzione logistica particolare degli alloggi, la conseguente natura particolare delle attività di pulizia e manutenzione, l'assenza (di norma) di servizi di ristorazione, la concentrazione delle attività ricettive in pochi mesi dell'anno. Tali condizioni particolari determinano le condizioni dell'occupazione direttamente creata dagli AD, che naturalmente appare tutt'altra cosa sia da quella che un AD "forte" e ben radicato da anni sul territorio può produrre sull'indotto, sia da quella che si può produrre in ragione di una crescita generale dell'economia e del reddito del territorio.

Limitandoci a rilevare le caratteristiche dell'occupazione "diretta" creata dagli AD, le figure professionali nettamente prevalenti risultano quelle:

- del personale delle attività di promozione, prenotazione, ricezione e gestione delle presenze
- del personale addetto alla pulizia degli alloggi
- del personale addetto agli interventi di manutenzione

Le attività "evolute" di marketing e promozione di reti di cooperazione possono fare capo sia alla professionalità di personale di ricezione particolarmente formato e performante, sia al lavoro dei presidenti delle cooperative di servizio o di figure professionali in regime di Partita IVA che li affiancano nella loro attività sia infine, in non molti casi, all'attività di soci proprietari particolarmente intraprendenti, che naturalmente – proprio in quanto soci di cooperative e svolgenti altre attività principali - non figurano nelle forme dell'occupazione creata. Il personale di ricezione è per lo più stato assunto con contratto di lavoro del settore turismo a tempo indeterminato ed a tempo parziale, proprio in ragione dei picchi di attività degli AD concentrati in alcuni mesi dell'anno. Per gli operatori addetti alle pulizie si utilizzano invece la forma dei voucher, o del contratto a chiamata, o del contratto stagionale. Presenti anche, per specifiche attività, figure professionali coinvolte con contratti di collaborazione professionale o a partita IVA.

Tutti gli AD esaminati hanno creato nuova occupazione: di norma, si tratta di poche unità per AD, anche in questo caso naturalmente in funzione degli anni o dei pochi mesi di attività degli AD: nel caso degli AD di neo istituzione, tale occupazione appare naturalmente destinata a crescere, insieme all'indotto degli operatori coinvolti, con varie forme di contratti temporanei o stagionali, per le attività di pulizia e manutenzione.

f) Le reti di interlocuzione, il marketing e la promozione degli AD

Come abbiamo già avuto modo di constatare, un fattore di crescita e consolidamento molto rilevante degli AD, al di là dei network operativi sul web dove si presentano la collocazione e le caratteristiche delle diverse realtà attraverso i rispettivi siti, è costituito dalla capacità di creare e di inserirsi all'interno di reti ed associazioni di cooperazione, entrando in relazione con altre realtà, singole o associate, la cui visibilità ed attività di promozione può esercitare un impatto positivo sul consolidamento dell'AD. La capacità di fare rete appare tanto più rilevante quanto più i contesti di riferimento degli AD sono in prevalenza marginali rispetto ai luoghi di attrazione turistica tradizionalmente caratterizzanti le vocazioni territoriali, poco valorizzati, poco noti e posti al di fuori dei tradizionali flussi turistici consolidati. L'importanza di acquisire i tratti identitari di snodi di rete, vale a dire di ricoprire un ruolo visibile e riconosciuto nelle pratiche interattive di insiemi di soggetti economici, istituzionali e sociali, risulta assolutamente compresa e condivisa da tutti gli AD interlocuiti: tutti sono attivamente parti di reti e partnership, anche se il giudizio degli effetti di tali partecipazioni sulla visibilità e sulla vitalità delle prenotazioni può essere più ponderato solo da parte degli AD consolidati. All'interno del nostro campione, il solo AD di Polcenigo risulta essere inserito nell'Associazione Nazionale Alberghi Diffusi, valutandone peraltro con moderata soddisfazione i servizi ricevuti. Gli altri AD sono attivamente presenti in consorzi di promozione turistica locali o affiliati ad enti e realtà di emanazione regionale, o sono membri di associazioni consolidate e conosciute come ad esempio "Borghi Autentici". Alcuni hanno segnalato il ruolo positivo svolto dalla partecipazione degli AD a precedenti bandi GAL regionali, che hanno lasciato in dote la conoscenza reciproca con partner funzionali alle attività dell'albergo. Molto rilevante ed impattante viene giudicata l'affiliazione a grandi network di promozione turistica e di prenotazione automatizzata, quali ad esempio Trip Advisor e Booking.com, la cui funzione moltiplicatrice della visibilità degli AD in ambito internazionale viene ritenuta assai rilevante.

Al fianco della partecipazione ad associazioni di operatori alberghieri ed a network di cooperazione, un insieme di altre pratiche di promozione e pubblicità possono rivestire grande importanza nel consolidamento degli AD: l'efficacia del marketing riveste, come già più volte sottolineato, una importanza ancora più decisiva per le attività economiche e commerciali di aree e territori rimasti ai margini della tradizionale attività turistica regionale. In numerosi casi, gli AD sono posizionati in aree paesaggistiche di grande bellezza ed attrattività, non meno rilevanti rispetto ad aree ben note ed interessate da decenni da importanti flussi turistici nazionali ed internazionali. Al fianco dei particolari tratti identitari complessivi dell'AD, destinati ad attrarre un tipo di turismo anche culturalmente orientato, non appare esservi dubbi sul fatto che le aree dove essi insistono potrebbero riscuotere altrettanto successo turistico rispetto alle aree più conosciute e "gettonate", se solo fossero disvelate, rese visibili, promosse.

Il web ed i social network appaiono di gran lunga essere gli strumenti ritenuti più utili, capillari e pervasivi per colmare il gap e raggiungere tale risultato, seguiti dalla valorizzazione dei materiali e dei depliant pubblicitari a stampa. Al di là della polarizzazione delle valutazioni su questi due strumenti principali, le altre opzioni del nostro questionario sono state tutte segnalate come rilevanti, pur senza la medesima intensità: la partecipazione degli AD a fiere ed eventi culturali, l'inserimento all'interno di guide turistiche, l'impiego di spot radiofonici e televisivi, ecc. Date le particolari dimensioni urbanistiche e demografiche dei comuni interessati dagli AD, alcune testimonianze raccolte rimarcano la perdurante rilevanza che le reti informali ed il passaparola rivestono per promuovere la conoscenza dell'offerta ricettiva degli AD, specie evidentemente nei confronti del potenziale turismo a dimensione familiare degli utenti friulani.

g) La swot analysis: punti di forza e di debolezza degli AD

Non sembra esseri dubbio sul fatto che il momento in cui l'indagine si è svolta abbia coinciso con una fase particolare del ciclo di vita degli AD friulani, un momento in cui:

- tra gli AD consolidati si è diffusa la notizia della indisponibilità di ulteriori risorse di FESR a vantaggio di interventi di consolidamento nel prossimo programma operativo 2014-20;
- tra gli AD di nuova istituzione si è diffusa la notizia di non poter, per le medesime ragioni su esposte, contare sull'opportunità di risorse di consolidamento delle proprie prospettive, come invece era accaduto nel corso del tempo per gli AD di vecchia istituzione;
- da parte degli uni e degli altri si sono riscontrate, nel migliore dei casi, ritardi nelle attribuzioni finanziarie destinate a sostenere i costi generali delle società di gestione, nel peggiore dei casi la consapevolezza della imminente cessazione definitiva di questo tipo di sostegno.

Al riguardo, appare opportuno ricordare come la Regione abbia deciso di sostenere il ruolo delle società di gestione con l'istituzione di un finanziamento previsto dall'articolo 8, commi da 69, a 73, della legge regionale 18 gennaio 2006, n. 2. Nei primi due anni di applicazione della norma, la Regione ha indirizzato la propria azione per sostenere la fase iniziale ovvero lo start up delle società di gestione. Negli anni successivi, apportando opportune modifiche al Regolamento di esecuzione, la Regione ha orientato l'attività degli "Alberghi diffusi" a migliorare la qualità dell'offerta turistica da un lato e dall'altro a rafforzare la capacità di fungere da volano dello sviluppo socio-economico del proprio territorio. Gli incentivi sono concessi nella forma di contributi in conto capitale a titolo "de minimis" sulle spese ammissibili sostenute dalle società di gestione, nell'anno solare di presentazione della domanda, in proporzione al punteggio ottenuto e comunque nel limite delle disponibilità delle risorse finanziarie stanziare sul bilancio regionale.

In assenza di riscontri amministrativi precisi sul futuro del regime di sostegno alle società di gestione, senza voler né poter giudicare del contenuto di queste prospettive o di queste notizie diffuse nel mondo degli AD friulani - intenti che sarebbero al di fuori del mandato attribuito dalla Regione per la realizzazione di questa valutazione tematica - tuttavia non può essere sottaciuto il peso che questi fattori, veri o presunti, hanno finito per esercitare sugli atteggiamenti e sulle risposte del nostro campione. Normalmente, le percezioni negative, ripetiamo fondate ovvero infondate, sul futuro di una politica e di un intervento influenzano - da parte degli interlocuti - la

valutazione dei punti di forza e di debolezza delle realtà che essi rappresentano e nelle quali hanno investito almeno parte del proprio futuro.

Ciò premesso, abbiamo avuto interesse a rilevare, dapprima, quali fossero ritenuti i punti di forza del proprio AD, rilevando la polarizzazione delle valutazioni su due classi di elementi, la prima relativa alle peculiarità dei territori riguardati, la seconda, ai tratti distintivi di questo modello di ricettività turistica. Per quanto concerne la prima, si citano la bellezza ed attrattività dei paesaggi, la loro prossimità a luoghi risorse di interesse storico, artistico e culturale, la presenza ricorrente di eventi sportivi o culturali, in alcuni casi la prossimità alle attrattività della costa, ecc. Per quanto concerne la seconda, emergono le particolari caratteristiche degli alloggi, l'approccio particolare al cliente, la gestione flessibile degli alloggi per quanto riguarda l'assenza di vincoli orari e la privacy, l'organizzazione di attività escursionistica, l'organizzazione di cene a tema e di altre forme di intrattenimento degli ospiti, mirate anche a favorirne la socializzazione e la condivisione di interessi e programmi.

In seconda battuta, abbiamo cercato di indurre invece l'esplicitazione di quali siano i punti di debolezza percepiti al presente, rilevando altre polarizzazioni principali, a nostro avviso "aggregabili" in quattro differenti insiemi omogenei riconducibili a:

- ruolo svolto dall'ente Regione nel sostegno ad un processo compiuto di start up e consolidamento degli AD;
- peso della burocrazia, generalisticamente intesa, come insieme di prassi, vincoli ed atti amministrativi potenzialmente lesivi della vitalità del modello, riconducibili alle competenze ed alla sfera di azione di diversi soggetti istituzionali ed amministrativi;
- tratti identitari caratteristici degli AD che, insieme agli elementi di vantaggio rispetto agli alberghi tradizionali, evidenziano alcuni gap;
- tratti identitari caratteristici dei beneficiari degli interventi proprietari degli alloggi che, oltre a subire i contraccolpi dei punti di debolezza del modello dell'AD su elencati, sono in parte anche protagonisti delle patologie e del mancato decollo definitivo del modello stesso.

Per quanto concerne il primo insieme, il ruolo svolto dall'ente Regione nel sostegno ad un processo compiuto di *start up* e consolidamento degli AD, sono state segnalate: l'inadeguatezza dell'investimento da parte della Regione in attività di promozione, pubblicità, marketing degli AD che, nei casi degli AD più "antichi", a distanza di anni ha prodotto una insufficiente conoscenza generale delle risorse del territorio; l'insufficienza degli interventi di tutela del territorio collaterali all'investimento fatto per diffondere gli AD, quali ad esempio la manutenzione delle strade, la creazione e manutenzione della sentieristica, la creazione di piste ciclabili, la creazione di reti web wi-fi veloci e performanti. Per quanto concerne il secondo insieme, il peso della burocrazia, è stata segnalata la perdurante incidenza, nella vita amministrativa a regime degli AD, di pratiche che appesantiscono e rallentano le attività, sottraendo tempo e risorse ad un approccio imprenditoriale volitivo, innovativo ed intraprendente. Per quanto riguarda il terzo insieme, i gap degli AD rispetto a quelli tradizionali, sono stati segnalati gli elevati costi di gestione delle società, effetto anche delle difficoltà di porre in essere economie di scala nell'acquisizione di beni e servizi.

Infine, per quanto concerne i tratti identitari caratteristici dei beneficiari degli interventi, sono stati segnalati la scarsa partecipazione dei soci proprietari alle attività della società di gestione ed il ritardo di maturazione di una mentalità e di un atteggiamento partecipativo e propositivo di taglio imprenditoriale, in grado di traguardare i limitati obiettivi di redditività annua dei propri alloggi proiettandosi verso traguardi più ambiziosi.

h) Gli ostacoli da superare per rafforzare il modello degli AD

In ragione dei punti di debolezza riscontrati e di quanto sarebbe utile fare ed in particolare da parte di chi per superare gli ostacoli appalesatisi, abbiamo avuto interesse a rivolgere ai nostri interlocutori un quesito a nostro avviso chiave della nostra valutazione tematica: “Quali possibilità esistono che l’AD possa proseguire la sua strada senza ulteriori sussidi pubblici?” Le ragioni di rilevanza di questo quesito paiono evidentemente da ricollegare anche all’assenza – nel POR FESR 2014-20 – della prosecuzione della linea d’intervento a favore della creazione o consolidamento di altri AD. Le risposte degli interlocuiti sono state: possibilità molto scarse in due casi, possibilità scarse in sei casi e buone in un solo caso. In buona sostanza, sostiene l’ampia maggioranza dei nostri interlocutori, in mancanza di “sussidi pubblici” per sostenere attività di promozione regionale del territorio ed interventi complementari alla sua manutenzione (come abbiamo visto, ad esempio: manutenzione delle strade, creazione e manutenzione della sentieristica, creazione di piste ciclabili, creazione di reti web wi-fi veloci e performanti), l’investimento effettuato a suo tempo per creare gli AD potrebbe rivelarsi zoppo, insufficiente per “chiudere il cerchio” di una promozione delle presenze turistiche per l’intero arco dell’anno. D’altro canto, la prosecuzione dei sussidi pubblici viene espressamente dichiarata indispensabile per fronteggiare le spese delle società di gestione e garantirne la sopravvivenza. Nell’intervista alla società di gestione dell’AD di Polcenigo, di nuova costituzione, che prevede buone possibilità di auto-sopravvivenza non assistita dell’albergo, si è segnalato come “ la limitatezza nel tempo dei sussidi pubblici fosse stata sempre una circostanza ben nota e come occorra che, rapidamente, l’AD adotti una identità imprenditoriale, che lo ponga in condizione di maturare le condizioni per la propria redditività anche in assenza di sussidi pubblici, puntando sulle attività di promozione e marketing.”

i) Il futuro degli AD

In chiusura del nostro percorso di approfondimento delle valutazioni e delle percezioni delle società di gestione degli AD, abbiamo inteso prefigurare una sorta di “agenda dei lavori” da porre a carico dei diversi protagonisti e stakeholders del processo di consolidamento degli AD. Il quesito si poneva l’obiettivo di proporre agli interlocutori un terreno di sviluppo della riflessione e delle proposte concrete viste in quanto esito di una condivisione delle priorità e delle complementarità tra funzioni possibili di attori diversi: a tal fine, il tentativo è stato quello di chiamare in causa non solo interlocutori “scontati”, come la Regione e gli enti locali, ma anche i proprietari degli alloggi e gli stakeholders, operatori economici potenzialmente interessati al rafforzamento delle presenze turistiche degli AD. Ne è emerso un quadro più insolito del prevedibile, più “mosso”, articolato e ricco di indicazioni di quello emerso in esito ai quesiti precedenti. La Regione continua ovviamente ad essere chiamata in causa per la rilevanza degli interventi possibili nella promozione del territorio, nella semplificazione amministrativa e nella prosecuzione del sostegno economico alle

società di gestione. Ma anche i Comuni, hanno sostenuto i nostri intervistati, potrebbero fare molto, ad esempio attraverso: la cura del territorio (verde e viabilità), il potenziamento della rete wi.fi, lo sviluppo della sentieristica, l'impiego di bus navetta per il trasferimento dei turisti, la creazione di parcheggi, il miglioramento dell'arredo urbano, la creazione di biblioteche comunali, il potenziamento delle attività connesse agli eventi culturali e sportivi, ecc. I proprietari degli alloggi, quando non intraprendendo con maggiore convinzione il percorso della propria maturazione imprenditoriale e della copertura di un ruolo pieno di agenti di sviluppo del territorio, potrebbero almeno investire nel miglioramento del comfort dei propri alloggi. Infine, gli stakeholders potrebbero concorrere a loro volta all'innalzamento della soglia della cultura dell'ospitalità estendendo e flessibilizzando gli orari di apertura degli esercizi commerciali (specialmente, anche se non solo, dei ristoranti) e partecipando attivamente alle pratiche di convenzionamento con gli AD per definire tariffe agevolate a favore dei turisti; le forze imprenditoriali vive del territorio dovrebbero intraprendere, opportunamente sostenute, lo start up di nuove attività di servizio, ad esempio: baby sitting, noleggi di bici e canoe, allestimento di corsi di formazione, ecc.. Ulteriori suggerimenti, non inquadrabili negli insiemi precedenti, manifestano tuttavia un certo interesse in quanto rivolti alla opportunità di realizzare interventi e strategie di scenario, quale ad esempio un intervento mirato a rafforzare le competenze nelle lingue straniere della popolazione, al fine di predisporre il territorio - in senso più lato, pervasivo e generale – ad assecondare l'incremento dei flussi turistici che arriveranno dall'Europa.

In conclusione, come si può facilmente constatare, effettivamente il punto di vista delle società di gestione degli AD si è rivelato il principale indicatore non solo dello stato dell'arte degli AD, ma anche delle sue condizioni di salute delle inquietudini che lo animano e delle priorità da porre all'attenzione nell'immediato futuro per mantenere in piedi la vitalità di questo modello di ricezione turistica. Naturalmente, nel quadro d'insieme delle realtà che abbiamo esaminato, come abbiamo più volte sottolineato, una linea di demarcazione forte caratterizza le differenze tra alberghi diffusi consolidati, beneficiari a più riprese di fondi pubblici e nuovi alberghi diffusi, titolari della propria conquistata visibilità e di quote medie di pernottamenti annui rilevanti, e nuovi AD, che rischiano proprio in questi mesi di avviare le proprie attività nella sostanziale incertezza del futuro. Non sempre, peraltro, l'avvio in esistenza di nuovi AD viene e verrà vissuto dagli AD "storici" con attenzione solidale e partecipativa, in quanto alcuni hanno espressamente connotato come un errore, da parte della Regione, la creazione di nuovi AD in quanto portatrice di una potenziale concorrenza nei confronti degli alberghi consolidati.

In altri termini, se gli AD consolidati potranno, nell'immediato futuro, portare in dote ai propri programmi di sopravvivenza il buon lavoro svolto e gli aiuti ricevuti, i nuovi AD dovranno puntare quasi tutto sulla capacità di maturare in fretta e di assumere l'identità così ben rappresentata, nella nostra indagine, dall'esperienza dell'AD di Polcenigo.

3.3.5 Gli orientamenti e le percezioni del campione dei proprietari degli immobili

Come noto, parte integrante della valutazione tematica e' costituita dal riscontro delle percezioni e delle valutazioni dei beneficiari degli interventi del FESR, vale a dire dei proprietari degli immobili che hanno inteso aderire al progetto, investendovi anche proprie risorse per il restauro degli

alloggi ed intraprendendo un percorso imprenditoriale di partecipazione all'avvio ed alla gestione dell'attività.

Abbiamo inviato un questionario postale all'universo dei 172 beneficiari degli interventi, ricevendo indietro al 1 settembre 28 questionari compilati, dei quali:

- 8 provenienti da AD di nuova costituzione (Polcenigo: 1, Magredi di Vivaro: 1, Paluzza: 2, Col Gentile Socchieve: 2, Tolmezzo: 1) e
- 20 provenienti da AD consolidati (Val d'Incarico: 1, Comeglians :2, Borgo Sondrio: 5, Valli del Natisone: 6, Val Cellina Val Vajont: 3, Val Degano Val Posarina: 2, Balcone sul Friuli: 1).

Data la natura dei quesiti posti agli intervistati e l'opportunità che le risposte sollecitate emergessero soprattutto da una esperienza consolidata di partecipazione all'esperienza dell'AD, lo sbilanciamento dei questionari pervenuti dagli AD consolidati rispetto a quelli pervenuti dai nuovi AD ha conferito ex post un valore aggiunto alla elaborazione che abbiamo effettuato.

L'allegato C del presente rapporto, a partire da pag. 147, illustra l'architettura del questionario inviato, ampia parte del quale ha consentito la quantificazione delle risposte e la produzione di relativi grafici. Per quanto concerne invece altri pochi quesiti a risposta aperta, in particolare le risposte alle opzioni: "altro (da specificare)", nei casi in cui si è ritenuto che avesse un qualche interesse abbiamo tentato, attraverso una analisi del contenuto, di rilevare eventuali polarizzazioni degli orientamenti. Per quanto concerne le tabelle a somma globale 30 di risposte, si ritiene utile specificare che gli interpellati, quantunque fosse prevista una sola opzione di risposta, hanno comunque indicato due opzioni.

La prima area di approfondimento è stata quella relativa alla conoscenza, da parte dei proprietari, dell'opportunità dell'AD e delle ragioni per le quali si sia ritenuto di potersi candidare a partecipare ai bandi regionali. Al quesito: "Come è venuto a conoscenza dell'opportunità di partecipare al progetto?" le risposte si sono distribuite come di seguito illustrato:

	numero opzioni
grazie all'attività di informazione e promozione svolta in loco dal Comune	18
attraverso contatti e colloqui con altri proprietari del paese	3
attraverso i mezzi di comunicazione (giornali, radio, tv locali, ecc.)	4
Altro	4
<i>nessuna risposta</i>	1
Totale	30

Mentre al quesito "Per quale ragione principale ha ritenuto che i suoi alloggi avessero le caratteristiche per candidarsi a partecipare al progetto?" le risposte si sono distribuite come di seguito illustrato:

	numero opzioni
particolare pregio storico e culturale dell'abitazione	7
particolare pregio architettonico dell'abitazione	0
prossimità dell'abitazione a bellezze e risorse naturalistiche e paesaggistiche	16

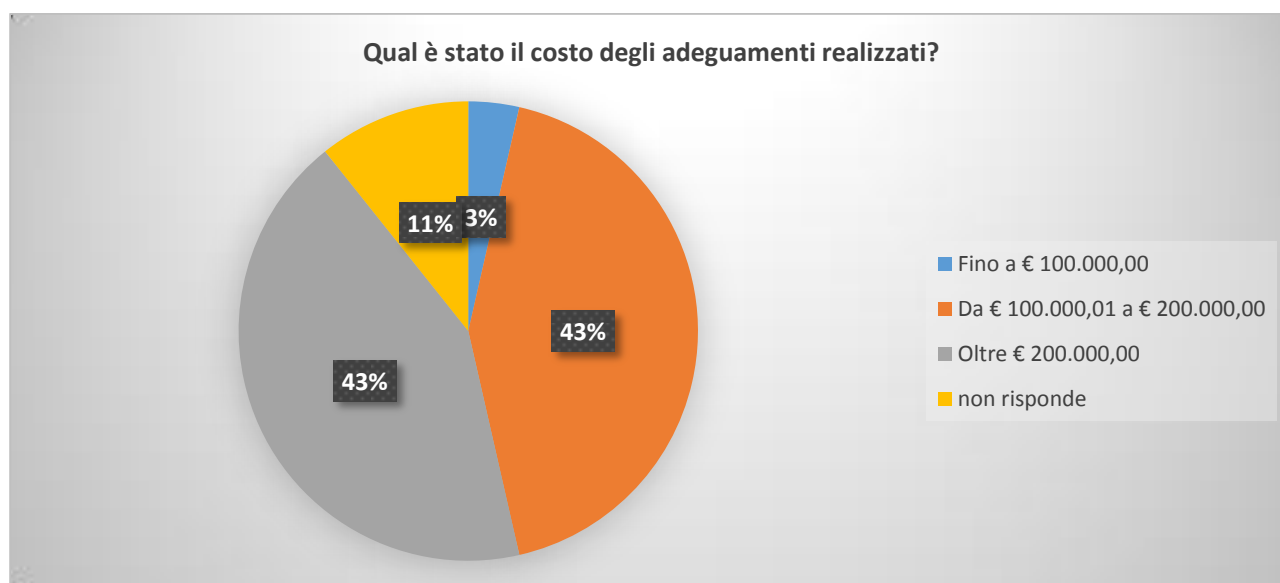
Altro	7
Totale	30

Le evidenze emerse confermano la grande rilevanza del ruolo svolto dai Comuni nelle attività di divulgazione dell'avviso regionale e, più in generale, di promozione dell'opportunità. D'altro canto, tra le ragioni che i proprietari hanno sentito maggiormente per partecipare all'avviso, figurano quelle che coincidono di più con i principi ispiratori dell'AD: la prossimità alle risorse del paesaggio ed il pregio storico-culturale dei fabbricati, senza trascurare l'area variegata delle possibili, ulteriori motivazioni, quali ad esempio: la storicità ed importanza dell'intervento (una risposta ha indicato la motivazione: "per il futuro della memoria della Diga e Valle del Vajont"), il contenuto affettivo della memoria collegata agli ambienti, il recupero edilizio di fabbricati diversamente destinati alla decadenza, l'interesse a dotare il borgo interessato dal progetto di consolidamento di un AD già esistente di una maggiore quantità di nuovi alloggi, l'interesse a "contribuire ad una causa comune" ("non intendevo far perdere il contributo dell'albergo diffuso al comune di Paularo, ed ero rimasto il solo per poter raggiungere il quorum stabilito dalla legge per il numero delle camere da realizzare").

Per quanto concerne il costo degli interventi realizzati, una suddivisione in classi dimensionali dei dati rilevati può essere sintetizzata come segue:

Qual è stato il costo degli adeguamenti realizzati?	N.	%
Fino a € 100.000,00	1	3,57%
Da € 100.000,01 a € 200.000,00	12	42,86%
Oltre € 200.000,00	12	42,86%
<i>non risponde</i>	3	10,71%
Totale	28	100,00%

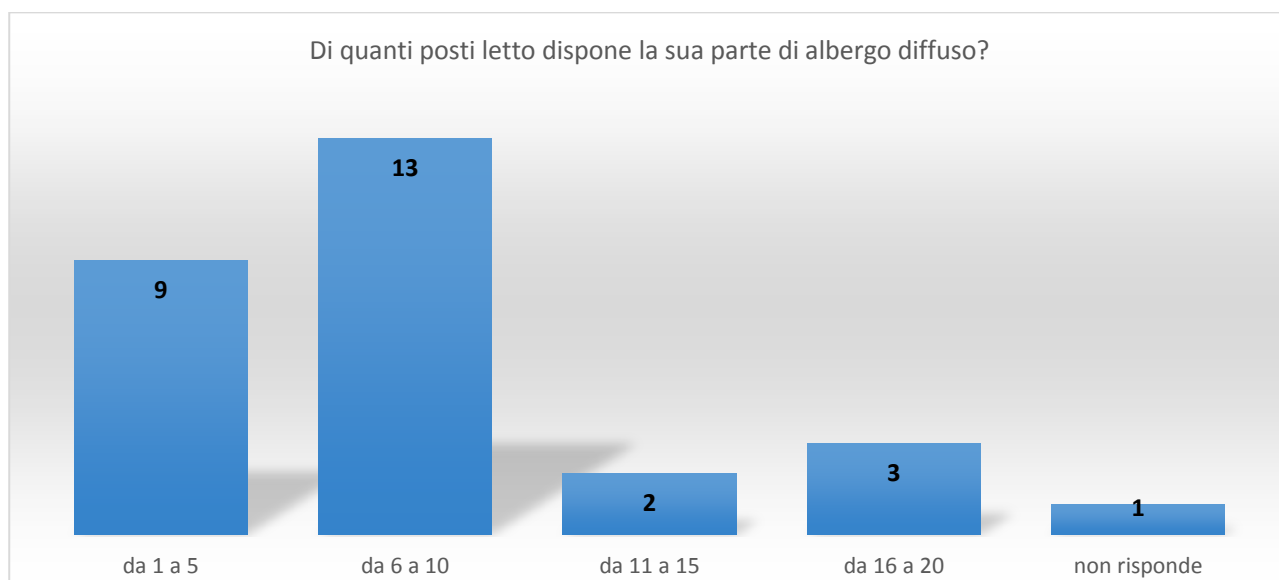
Fig. 1 Costo degli interventi



Mentre per quanto concerne il numero dei posti letto di cui dispongono le unità degli intervistati le evidenze sono risultate le seguenti:

Di quanti posti letto dispone la sua parte di albergo diffuso?	Numero opzioni	%
da 1 a 5	9	32,14%
da 6 a 10	13	46,43%
da 11 a 15	2	7,14%
da 16 a 20	3	10,71%
<i>non risponde</i>	1	3,57%
Totale	28	100,00%

Fig. 2 Posti letto dei proprietari degli immobili



Come si può constatare, poco meno dell'80% del nostro campione è costituito da proprietari di piccole unità immobiliari dell'AD, che possono dare ospitalità fino ad un massimo di dieci ospiti, mentre l'entità dei finanziamenti erogati suggerisce come l'intervento abbia dato sostegno ad interventi di ristrutturazione di medio-ampia dimensione, evidentemente correlati allo stato di decadenza degli immobili.

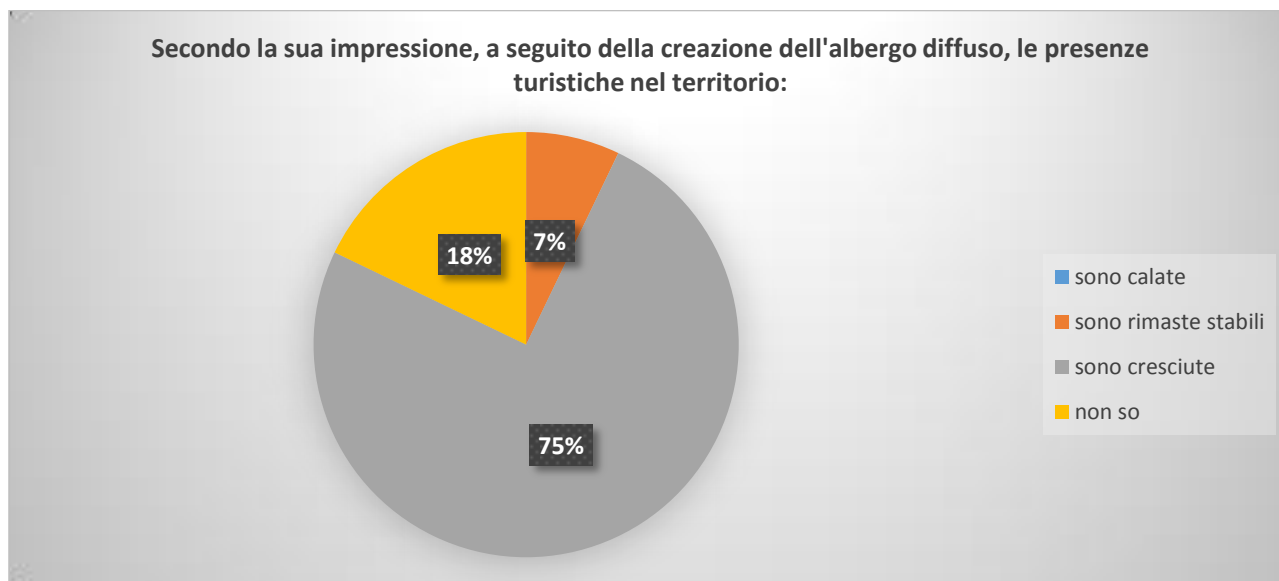
Per quanto concerne la percezione dell'impatto dell'AD sull'entità delle presenze turistiche nel territorio (quesito 5), i dati che abbiamo riscontrato costituiscono una conferma molto convincente dell'efficacia dell'opzione strategia intrapresa a suo tempo dalla Regione FVG con il sostegno al modello dell'AD:

secondo la sua impressione, a seguito della creazione dell'albergo diffuso, le presenze turistiche nel territorio:	Numero opzioni	%
sono calate	0	0,00%
sono rimaste stabili	2	7,14%



sono cresciute	21	75,00%
non so	5	17,86%
Totale	28	100,00%

Fig. 3 Parere sulla variazione delle presenze turistiche



Di fatto, nella percezione dei proprietari, si conferma come effettivamente l'AD abbia contribuito con un effetto netto alla rivitalizzazione economica dei territori interessati attraverso la crescita considerevole di un indicatore importante come quello delle presenze turistiche. Al tempo stesso, si conferma (quesito 6) anche come tali presenze siano con marcata prevalenza concentrate in un limitato periodo dell'anno:

Su base annua, quali sono i picchi di presenza turistica che lei ha riscontrato?	Numero opzioni
gennaio-marzo	4
aprile - giugno	0
luglio - settembre	23
ottobre - dicembre	1
Non risponde	3
Totale	31

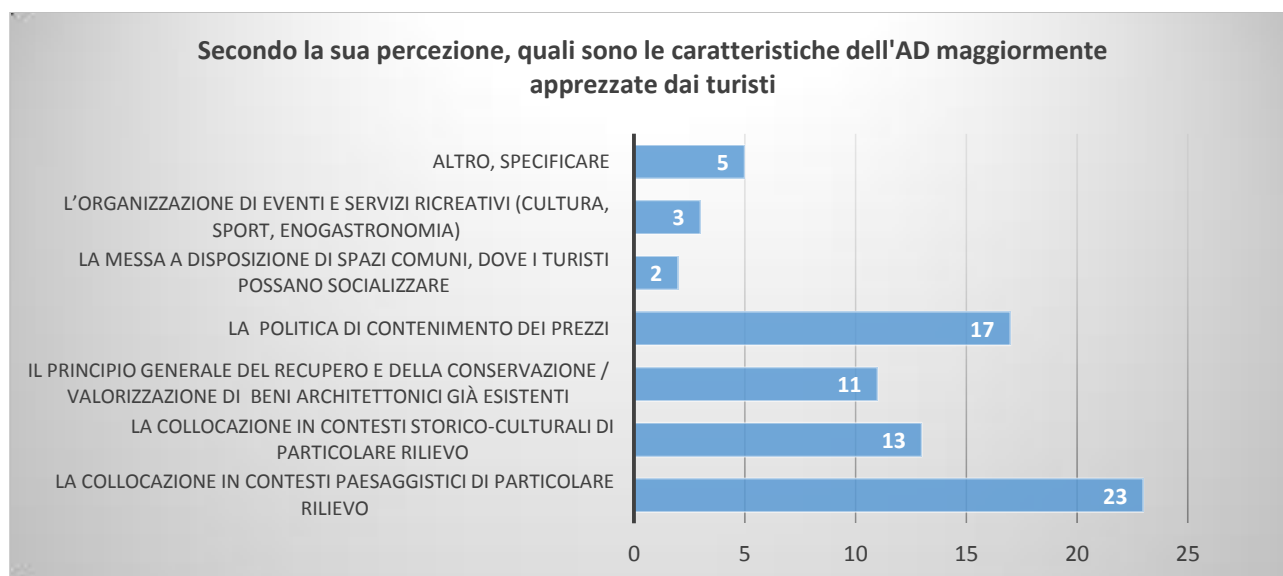
a conferma del fatto che l'AD non sembra costituire, per gli alberghi tradizionali, un vero competitor delle performance delle stagioni sciistiche invernali, ma piuttosto un'alternativa culturalmente caratterizzata rispetto alle cosiddette "settimane verdi" degli alberghi tradizionali. Rispetto a quanto i territori degli AD potrebbero offrire ai turisti nel corso della stagione primaverile o di quella autunnale, gli AD sembrano ancora molto indietro nelle proprie capacità di intercettare l'intera domanda sociale potenzialmente disponibile. E' anche alla luce di questi riscontri, oltre naturalmente tenendo conto dei particolari tratti identitari del turismo che si rivolge agli AD, che ci si può interrogare sulla legittimità del fastidio col quale, piuttosto spesso, il settore degli alberghi tradizionali abbia guardato alla crescita degli AD ed al sostegno che la Regione FVG ha voluto loro attribuire. D'altro canto, il fatto che gli AD abbiano una stagione piena così limitata nell'anno solare può essere posto in relazione con l'attitudine ancora immatura che

gli AD hanno sviluppato nell'elaborare una convincente proposta culturale a tutto tondo, caratterizzata da servizi molteplici ed integrati e dalla presenza di una rete strutturata di offerte e di attrazioni.

La sensazione di quanto ancora sia possibile fare, da parte degli AD, per promuovere le presenze turistiche anche nei periodi dell'anno diversi da quello estivo è rafforzata anche dalle assai interessanti risposte riscontrate al quesito 9:

Secondo la sua percezione, quali sono le caratteristiche dell'AD maggiormente apprezzate dai turisti?	Numero opzioni
la collocazione in contesti paesaggistici di particolare rilievo	23
la collocazione in contesti storico-culturali di particolare rilievo	13
il principio generale del recupero e della conservazione / valorizzazione di beni architettonici già esistenti	11
la politica di contenimento dei prezzi	17
la messa a disposizione di spazi comuni, dove i turisti possano socializzare	2
l'organizzazione di eventi e servizi ricreativi (cultura, sport, enogastronomia)	3
Altro: <ul style="list-style-type: none"> • Bellezza delle risorse naturalistiche; • Completa tranquillità e distanza dal turismo di massa; • possibilità di conoscere, storia, usi, cultura tradizioni popolari, folclore, di luoghi diversi da quelli in cui si vive 	5

Fig. 4 Caratteristiche dell'albergo diffuso maggiormente apprezzate



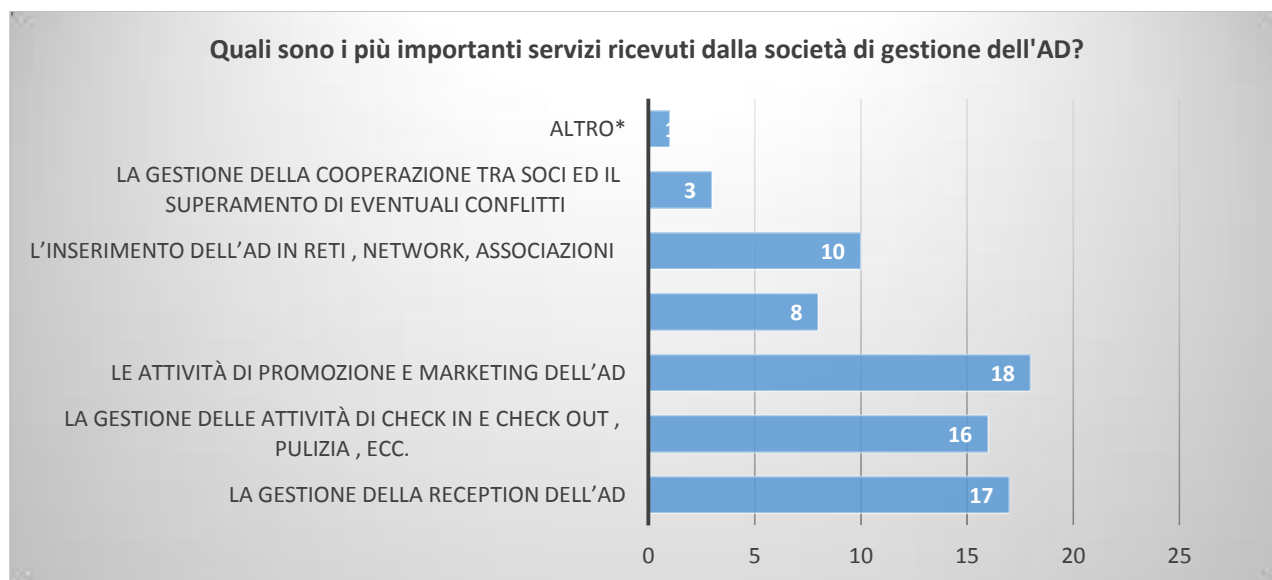
Come si può notare (ricordando che questo quesito prevedeva la possibilità di opzionare più risposte) i riscontri si concentrano sull'effetto associato delle attrazioni paesaggistiche e delle politiche di contenimento dei prezzi , ma significative conferme riguardano anche altri tratti identitari del modello dell'AD – quali il patrimonio storico-culturale dei territori o il principio della

valorizzazione dell'esistente piuttosto che della nuova cementificazione – i quali potrebbero costituire altrettanti punti di riferimento per costruire un'offerta turistica anche oltre i confini angusti del periodo estivo.

Il quesito 10: “Quali sono i più importanti servizi ricevuti dalla società di gestione dell'AD?” era mirato, oltreché a misurare le percezioni che i proprietari hanno dell'operato del più importante “motore di marketing” degli AD, anche a confermare o meno quello che le società di gestione percepiscono a proposito del proprio ruolo e delle proprie attività (cfr. par. 7). Ricordando come fossero barrabili fino ad un massimo di due opzioni, presentiamo di seguito i riscontri ottenuti:

Quali sono i più importanti servizi ricevuti dalla società di gestione dell'AD?	Numero opzioni
la gestione della reception dell'AD	17
la gestione delle attività di check in e check out, pulizia, ecc.	16
le attività di promozione e marketing dell'AD	18
la cooperazione in attività di promozione del territorio, della sua cultura, degli eventi e delle sue risorse	8
l'inserimento dell'AD in reti, network, associazioni	10
la gestione della cooperazione tra soci ed il superamento di eventuali conflitti	3
altro	1

Fig. 5 Servizi ricevuti dalla società di gestione dell'AD



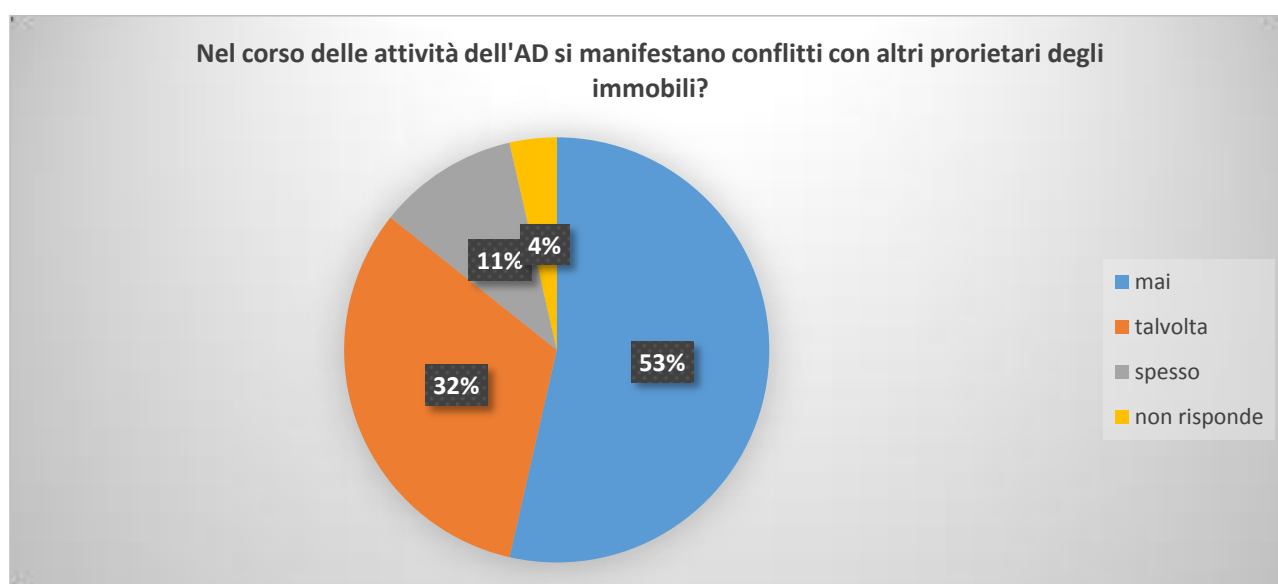
L'esame degli esiti della rilevazione conferma il fatto che le *core activities* delle società di gestione riguardano soprattutto la gestione della reception, il marketing più “canonico” e tradizionale e la logistica e meno la progettazione di un marketing e di attività promozionali più dinamiche ed innovative, capaci di valorizzare le potenzialità ampie che i territori offrono e la sinergia operativa con altri operatori ed agenti di sviluppo pubblici e privati locali.

D'altro canto (quesito 11) mentre 12 interpellati su 28 non partecipano in alcun modo alle attività della società di gestione, i restanti 16 - nelle loro risposte affermative - hanno nella grande maggioranza dei casi identificato tale partecipazione o con il ruolo di soci della società, vale a dire ottemperando ad un preciso obbligo del modello messo in campo dalla Regione, o in qualità di consiglieri d'amministrazione o ricoprendo altri ruoli istituzionali (ad es.: presidente o vicepresidente) : solo in due casi gli interpellati hanno correttamente interpretato lo spirito del quesito, che intendeva esplorare l'eventuale partecipazione dei proprietari ad attività di promozione, marketing e costruzione di reti. Risulta evidente, pertanto, come l'ancora immatura propensione delle società di gestione a proporsi come veri e proprie agenti di sviluppo territoriale faccia *pendant* con le scarse capacità ed intenzione dei proprietari di iniziare ad operare come veri e propri imprenditori turistici, investendo tempo ed impegno nella ideazione di approcci originali all'ampliamento della clientela ed all'innalzamento della qualità dei servizi offerti dagli AD.

Nell'ambito di tale relativa assenza di particolari " inquietudini imprenditoriali" non desta sorpresa il dato relativo alla bassa conflittualità dei proprietari nella gestione degli AD (quesito 12), prodotto naturalmente però anche della identità fortemente comunitaria dei piccoli comuni interessati e dei legami di parentela, amicizia o quantomeno di reciproca e lunga conoscenza delle persone tra di loro:

Nel corso delle attività dell'AD si manifestano conflitti con altri proprietari degli immobili?	Numero opzioni	%
mai	15	53,57%
talvolta	9	32,14%
spesso	3	10,71%
<i>non risponde</i>	1	3,57%
Totale	28	100,00%

Fig. 6 Rapporti fra proprietari degli immobili



Un approfondimento delle motivazioni dei pochi interpellati che hanno segnalato "talvolta" oppure "molto spesso" la presenza di conflitti tra i proprietari evidenzia come tra di esse, tra l'altro, figurino:

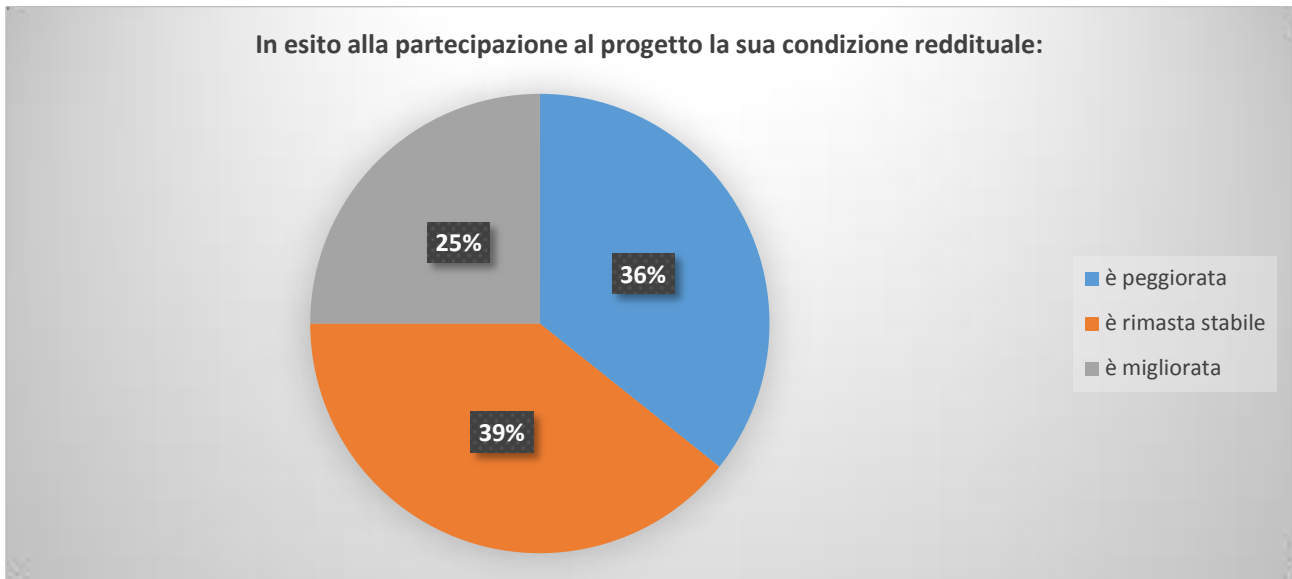
- la scarsa trasparenza nei criteri di distribuzione degli ospiti e nei costi di gestione;
- la ripartizione dei guadagni, che non sempre vengono percepiti come adeguati agli impegni che i soci dedicano al proprio alloggio;
- differenze di punti di vista sulle attività di pulizia, controllo, check in and out ed in generale di gestione degli alloggi;
- il mancato rispetto delle decisioni prese a maggioranza nelle società di gestione (esito del fatto che "la partecipazione alle società sia stato un vincolo dell'avviso regionale e non una scelta dei proprietari");
- la mancanza di collaborazione e la presenza di atteggiamenti negativi e privi di interesse rispetto al futuro ed allo sviluppo dell'attività dell'AD.

In generale, tuttavia, la bassa conflittualità – se talvolta può costituire un sintomo di limitato interesse rispetto alle prospettive di sviluppo evolutivo dell'AD – a nostro avviso può anche, più spesso, costituire una sua importante risorsa, un tratto identitario forte e caratteristico dei piccoli comuni dove, come abbiamo già rilevato, le persone e le famiglie in buona misura conoscono l'una la storia dell'altra e possono, quanto meno potenzialmente, "fare squadra" intorno ad interessi e programmi comuni.

Proprio per questo, per l'importanza che nella dinamica del "fare squadra" rivestono non solo il superamento delle difficoltà ed una gestione efficace dei conflitti, ma anche – se non con continuità almeno episodicamente - il raggiungimento di determinati obiettivi e l'impatto terapeutico del "successo", abbiamo posto ai nostri interpellati un altro quesito fondamentale della nostra valutazione tematica, relativo all'impatto degli AD sulla condizione reddituale degli interpellati. Di seguito, l'esito dei nostri riscontri (quesito 15):

In esito alla partecipazione al progetto la sua condizione reddituale:	Numero opzioni	%
<i>è peggiorata</i>	10	35,71%
<i>è rimasta stabile</i>	11	39,29%
<i>è migliorata</i>	7	25,00%
Totale	28	100,00%

Fig. 7 Effetti sul reddito dei proprietari degli immobili



Pertanto, solo il 25% degli interpellati dichiara di avere migliorato la propria condizione reddituale: nel contesto delle 7 risposte positive, il grado di soddisfazione del miglioramento percepito si reputa per lo più di media entità (quesito 16). Per il resto degli interpellati la posizione reddituale è rimasta quella che era o è addirittura peggiorata. Al riguardo, occorre naturalmente utile evidenziare il nesso possibile tra la natura di queste risposte e l'appartenenza degli interpellati ad esperienze di nuovi AD oppure ad esperienze di consolidamento degli AD già esistenti ed ipotizzare che i proprietari di alloggi di nuovi AD abbiano necessità di un maggior lasso di tempo per valutare l'impatto dell'AD sul proprio reddito. Rimane il fatto che il peggioramento della condizione reddituale risulta comunque difficilmente intellegibile nel quadro delle condizioni rilevate e, più in generale, nel modello esaminato di promozione e consolidamento degli AD, se non alla luce di due possibili chiavi esplicative che tenteremo qui di seguito di esporre.

La prima chiave esplicativa che ci sentiamo di ipotizzare non ha tanto a che fare con le performance che l'AD ha conseguito in termini di presenze turistiche e di margini di guadagno per i proprietari, ma piuttosto con l'investimento iniziale da essi sostenuto per il cofinanziamento delle ristrutturazioni. Come in particolare lo studio di caso dell'AD "Col Gentile Socchieve" ha evidenziato (cfr. paragrafo 8), in alcuni casi i costi delle ristrutturazioni hanno superato le previsioni iniziali, o in ragione dell'incremento nel corso del tempo dell'aliquota dell'IVA, o più spesso in ragione della necessità di fronteggiare spese inizialmente imprevedute, fino a determinare – in qualche caso – l'insoddisfazione dei proprietari. Se nel corso del tempo e dell'attività dell'AD le presenze turistiche non decollano ed i guadagni non crescono al ritmo sperato in misura tale da compensare lo sforzo iniziale sostenuto, probabilmente si può determinare un decremento del reddito, anche se – per una valutazione realistica di tale variabile - una stima di questo tipo dovrebbe essere effettuata al termine del decennio minimo di vincolo di destinazione della struttura.

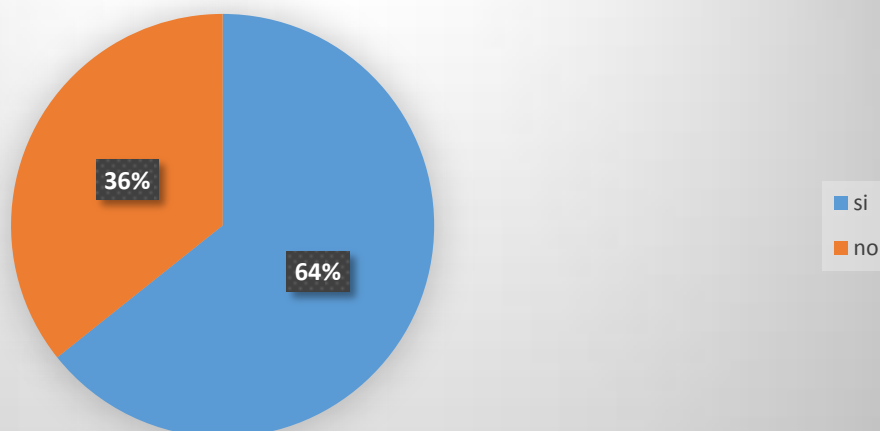
La seconda chiave esplicativa che possiamo ipotizzare, ha a che fare con la possibilità che gli interpellati abbiamo inteso rappresentare, anche rispondendo al nostro questionario, l'inquietudine diffusa e la preoccupazione rispetto al termine del sostegno finanziario regionale agli AD, visto talvolta come una sorta di "abbandono" del progetto in mezzo al guado ed in momento in cui avrebbe avuto bisogno di ulteriore supporto. Come abbiamo già avuto modo di sottolineare, in tali frangenti il mandato del valutatore non è quello di giudicare se tali atteggiamenti siano legittimi o meno, ma piuttosto di comprendere se siano presenti e quale impatto possano generare sulle percezioni e sui comportamenti degli attori sociali. In tal senso, appare opportuno rilevare come un dato di questa entità debba quantomeno consigliare lo sviluppo di ulteriori, specifici approfondimenti, mirati a delimitare meglio il significato di questo responso attraverso l'impiego di tecniche di ricerca più raffinate ed approfondite, dall'intervista diretta al focus group. Tra l'altro, la correlazione di questa evidenza con il dato relativo all'incremento delle presenze turistiche sui territori su cui insistono gli AD (vedasi il precedente quesito 5) evidenzia una ulteriore possibile contraddizione, che suggerisce di chiedersi a vantaggio di chi questo evidente segnale di rivitalizzazione del territorio produrrebbe i suoi effetti e quali possano essere i fattori ostativi ad una maggiore ricaduta positiva sul reddito dei proprietari.

Un altro aspetto rilevante della partecipazione all'AD e del suo impatto sul reddito dei proprietari ha evidentemente a che fare, come già parzialmente rilevato con il quesito 11, con la quantità e qualità dell'iniziativa personale dei proprietari, sia nell'ambito della società di gestione che al di fuori di essa, in particolare sul versante della promozione dell'AD. Al quesito 17 i nostri interlocutori hanno risposto in questo modo:

Al fianco delle attività di marketing e pubblicità svolte a favore dell'AD da parte della società di gestione, lei svolge anche attività di promozione a titolo di iniziativa personale?	Numero opzioni	%
<i>sì</i>	18	64,29%
<i>no</i>	10	35,71%
Totale	28	100,00%

Fig. 8 Attività di promozione degli alberghi diffusi

Al fianco delle attività di marketing e pubblicità svolte a favore dell'AD da parte della società di gestione, lei svolge anche attività di promozione a titolo di iniziativa?



L'approfondimento della natura delle attività di promozione svolte dalla maggioranza dei proprietari interpellati è stato affidato ad un quesito aperto, che ha fatto riscontrare la larghissima prevalenza di quelle riconducibili al cosiddetto "passa parola", vale a dire a pratiche di comunicazione attuate *de visu* con parenti, amici e conoscenti, nonché confidando nell'effetto "cassa di risonanza" atteso dalle recensioni favorevoli dei turisti ospitati. In pochi casi tali pratiche verbali possono essere rafforzate anche con il supporto di supporti come: foto, volantini, altro materiale pubblicitario) o l'impiego di applicazioni internet.

Un contrappeso importante rispetto alla rilevazione della scarsa incidenza della partecipazione all'AD sulla condizione reddituale dei proprietari (quesito 15) emerge dalla rilevazione del grado di soddisfazione dei risultati sin qui raggiunti rispetto alle aspettative presenti al momento della partecipazione ai bandi regionali (quesito 18):

Nell'insieme, in che misura ritiene che le sue aspettative al momento della partecipazione al progetto siano state soddisfatte, da 1 (per niente), a 5 (completamente)?	Numero opzioni	%
1 (per niente)	-	-
2	7	25,00%
3	9	32,14%
4	11	39,29%
5 (completamente)	1	3,57%
Totale	28	100,00%

In questo caso, sfiora il 40% la percentuale dei proprietari che si dichiarano soddisfatti e supera il 30% quella di coloro che si dichiarano mediamente soddisfatti: dal punto 3 al punto 5 della scala ordinale, sfiora il 75% la percentuale di coloro che possiamo ritenere da mediamente a completamente soddisfatti dell'esperienza. Pertanto, risulta evidente come la componente reddituale dell'esperienza, quantunque evidentemente rilevante, tuttavia – almeno al momento in

cui l'abbiamo rilevata - non ne esaurisca tutte le valenze, verosimilmente in ragione del fatto che, comunque, il recupero e la valorizzazione dell'immobile possa già essere ritenuto dai beneficiari un obiettivo di una certa rilevanza. Inoltre, non si può escludere che – nel mentre gli interpellati si manifestano piuttosto severi nel valutare i benefici della partecipazione al progetto nel breve e medio periodo, tuttavia assumono un atteggiamento più prudente ed aperto nell'ipotizzare un miglioramento della situazione con l'andare avanti degli anni, vuoi ipotizzando il progressivo decollo delle presenze turistiche dell'AD, vuoi vedendo approssimarsi la scadenza del vincolo di destinazione decennale degli alloggi.

Ad ogni buon conto, non abbiamo ritenuto di poter trascurare come un quarto degli intervistati si sia invece dichiarato sostanzialmente insoddisfatto dell'esperienza ed abbiamo esaminato, alla ricerca di eventuali polarizzazioni, il contenuto delle risposte aperte e lo abbiamo suddiviso, approssimativamente, in quattro aree di peso simile:

- La prima area dei “delusi” lamenta il fatto che, da parte della Regione e degli enti locali, il modello compiuto dell'AD non possa essere realizzato limitandosi a sostenere il restauro e l'adattamento degli alloggi e trascurando la presa in carico delle molteplici, ulteriori leve di sviluppo e rilancio del territorio, quali ad esempio: la diversificazione ed integrazione delle attrazioni turistiche e la presa in carico della tutela e manutenzione del territorio;
- la seconda area (la cui natura può essere riscontrata a anche esaminando le risultanze dello studio di caso dell'AD “Socchieve Col Gentile”) pone al centro dell'attenzione le farraginosità e lungaggini burocratiche che hanno accompagnato l'avvio e che caratterizzano endemicamente la vita gestionale degli AD (“ Troppe prassi burocratiche penalizzanti, tempi lunghi per ottenere i contributi, molte pignolerie inutili e controproducenti in fase di controllo lavori eseguito da parte dei funzionari regionali....”);
- La terza area evidenzia l'incidenza dei costi di gestione della società cooperativa e, come abbiamo approfondito con lo studio di caso dell'AD “Socchieve Col Gentile”, potrebbe rischiare di espandersi quantitativamente in ragione delle notizie che si stanno diffondendo sulla prossima cessazione dei rimborsi regionali;
- infine, l'ultima area dei delusi evidenzia alcuni, presunti punti di debolezza del modello posto in atto dalla Regione, con particolare riferimento al vincolo di destinazione degli alloggi : “ Uno che ha fatto debiti (per la ristrutturazione dei locali , NdA) non può sanarli per il divieto di vendita prima di 10 anni ; basterebbero 5 anni (di vincolo , NdA) per venire incontro a difficili situazioni, la legge dovrebbe essere più flessibile in situazioni economiche disagiate” ; “L'impegno economico, seppur con contributo , è stato notevole in questo periodo di crisi. Spero di recuperare nei prossimi anni, Al momento sono passati pochi mesi, attendo un periodo maggiore per dare voti molto positivi”).

L'interesse, in particolare, degli orientamenti e delle percezioni corrispondenti alle critiche rivolte al modello dell'AD da parte della “prima area dei delusi”, ci aveva indotti a formulare il quesito aperto 20: “Quali ulteriori ostacoli occorrerebbe superare per promuovere lo sviluppo turistico dell'area?”; anche in questo caso abbiamo ricercato all'interno delle risposte tematiche la presenza di polarizzazioni rilevanti, pervenendo alla identificazione di sette punti di debolezza che esercitano una funzione di ostacolo:

- 1) attività di informazione e pubblicizzazione delle attrazioni turistico culturali del territorio di collegamento (“messa in rete”) con quelle dei territori limitrofi; attività di piena valorizzazione delle risorse culturali, storiche, enogastronomiche:

“Nel caso delle Valli del Natisone, dove stiamo sperimentando un notevole afflusso di trekkers da Austria e Germania grazie alla pubblicità fatta all’Alpe Adria trail, bisognerebbe pubblicizzare in egual misura i percorsi cicloturistici stradali ed il cicloturismo in generale intercettando così i turisti (olandesi e nordeuropei soprattutto) che attraversano a migliaia la valle dell’Isonzo in Slovenia, che però giunti a Caporetto, proseguono poi lungo l’Isonzo, ignorando i percorsi e le bellezze delle Valli e di Cividale” ;

- 2) interventi di manutenzione del territorio e delle vie di comunicazione ed altre iniziative di infrastrutturazione

“ Se ... si potesse investire in guide e soprattutto in manutenzione dei percorsi fuoristrada per MTB o semplicemente per camminate naturalistiche, si scoprirebbe un paradiso per i sempre più numerosi appassionati, che però spesso giunti nelle valli non trovano segnaletiche adeguate o trovano percorsi invasi da vegetazione e addirittura anche senza alcun punto di ristoro in quanto, per ora, per burocrazie, tasse e spopolamento della zona, anni addietro palesemente voluto, non trovano un ritorno economico ad aprire tali attività”;

“mancano lo sfalcio dell'erba lungo i sentieri, staccionate, panche di riposo, cartelli di indicazioni”

“Viabilità dell'area da migliorare, rete a fibra ottica da realizzare; potenziamento/completamento della rete televisiva; potenziamento/completamento della rete telefonica mobile; realizzazione di opere pubbliche in ambito sportivo ricreativo ...”

- 3) politica fiscale adeguata che incentivi l’avvio di nuove iniziative imprenditoriali

“... è indispensabile che venga attuata una politica fiscale agevolata e una burocrazia ridotta che invogliano ad investire nella zona. “; “Sono pochissimi i luoghi di ristoro (bar e soprattutto ristoranti e trattorie); troppo lontani i negozi per comperare pane ed altri generi alimentari, giornali, ecc. “; “Bisognerebbe incentivare i punti di supporto defiscalizzando e dando contributo per aprire negozi...”

- 4) Approccio imprenditoriale degli AD e dei proprietari degli immobili

“Occorrerebbe utilizzare un questionario da far compilare "gentilmente in forma anonima" dagli ospiti per conoscere direttamente dagli interessati i punti di forza e di criticità degli AD”;
“Occorrerebbe internazionalizzare il progetto, creando siti in inglese per accogliere più stranieri che per Borgo Sondrio sono a poche decine di Km”

- 5) Farraginosità e lentezza della burocrazia

- 6) Incidenza dei costi di gestione degli AD, insufficienza del sostegno allo start up degli AD

7) Ritardo culturale nella qualificazione della domanda di servizi turistici

“Occorrerebbe promuovere la cultura del turismo tra i cittadini. A tanti non interessa molto e molti non credono nelle potenzialità turistiche della zona. Bisognerebbe fare informazione sulle potenzialità turistiche già dalle scuole, tra i ragazzi”

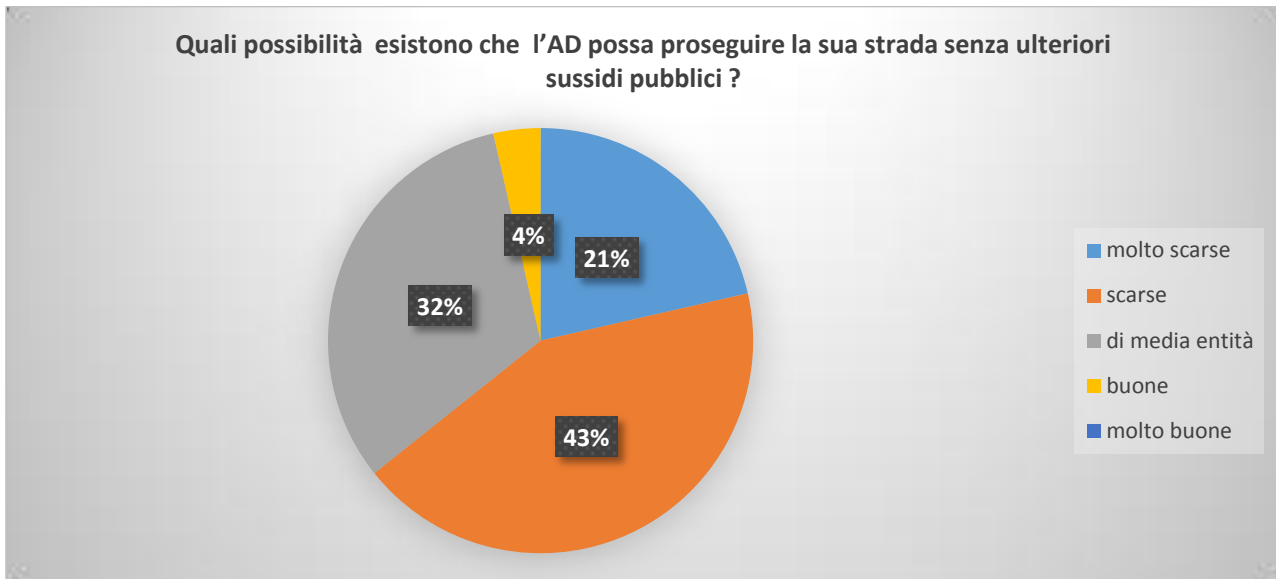
Come si può agevolmente constatare, mentre i punti di debolezza 2, 3 5 e 6 (interventi di manutenzione del territorio e delle vie di comunicazione ed altre iniziative di infrastrutturazione , politica fiscale adeguata che incentivi l’avvio di nuove iniziative imprenditoriali , farraginosità e lentezza della burocrazia, incidenza dei costi di gestione degli AD, insufficienza del sostegno allo start up degli AD) chiamano in causa senza ombra di dubbio – a ragione o a torto - le competenze delle istituzioni locali e nazionali, altri punti di debolezza evocano quantomeno un concorso di responsabilità, dove anche l’immaturità imprenditoriale e la mancanza di dinamismo di certe realtà di AD giocano una propria parte. Si pensi ad esempio alla debolezza delle attività di informazione e pubblicizzazione delle attrazioni turistico culturali del territorio di collegamento (“messa in rete”) con quelle dei territori limitrofi e delle attività di piena valorizzazione delle risorse culturali , storiche , enogastronomiche, per riflettere su come essa possa chiamare in causa non solo certamente il ruolo e le competenze delle istituzioni pubbliche, ma anche – almeno in parte – quello degli stessi AD che, come abbiamo visto, potrebbero incrementare notevolmente la propria iniziativa autonoma e le proprie attitudini al marketing ed alla promozione della propria offerta. Sotto certi aspetti, anche il ritardo culturale nella qualificazione della domanda di servizi turistici può ritenersi più l’effetto di un concorso di responsabilità tra istituzioni e classe imprenditoriale locale che non esclusivamente l’esito del ritardo delle istituzioni educative. Difficilmente infatti un obiettivo culturale ambizioso come la qualificazione della domanda sociale di servizi turistici potrebbe essere raggiunto senza l’apporto di una imprenditoria turistica illuminata, attiva ed innovativa, anche nella sua capacità di porre alle istituzioni istanze mature e responsabili.

L’approccio imprenditoriale degli AD e dei proprietari degli immobili costituisce invece, come altre evidenze di questo studio hanno rilevato, un fattore sul quale investire per incrementarne la qualità e la capacità di incidere sulle prospettive di maturazione complessive del sistema.

Di fronte alla complessità ed anche ai tempi lunghi richiesti da questa sfida, abbiamo avuto interesse a comprendere come si caratterizzi l’aspettativa dei proprietari degli AD rispetto al ruolo della Regione, in particolare rispetto alla possibilità che la Regione possa ritenere sufficiente e non ulteriormente rinnovabile il ruolo di sostegno già svolto (quesito 21):

Quali possibilità esistono che l’AD possa proseguire la sua strada senza ulteriori sussidi pubblici?	Numero opzioni	%
molto scarse	6	21,43%
scarse	12	42,86%
di media entità	9	32,14%
buone	1	3,57%
molto buone	0	0,00%
Totale	28	100,00%

Fig. 9 Prospettivi degli alberghi diffusi



Come si può osservare, più del 64% degli interpellati reputano le possibilità di sopravvivenza autonoma degli AD “molto scarse” o “scarse”, poco più del 30% si attesta su di una posizione interlocutoria e gli “ottimisti” sono poco più del 3%. Esaminando con più attenzione le motivazioni di questo diffuso pessimismo, sembrano delimitabili due macro-aree di motivazioni:

1) perduranti fattori di ritardo e disagio delle aree geografiche a fronte dei particolari tratti identitari dell'albergo diffuso

“La gestione dell'Albergo diffuso è difficile e dispendiosa in ragione della sua struttura, fatta da unità abitative sparse in più Comuni e in più Valli, luoghi belli ma situati in zone fortemente disagiate, quasi prive di servizi e dove le uniche attrazioni turistiche sono la semplicità, la bellezza della natura che spesso si presenta allo stato brado ed il valore aggiunto delle ristrutturazioni realizzate. Perciò considerando la buona volontà dei cittadini che hanno investito in zone così disagiate e ormai spopolate è quasi doveroso - da parte delle Istituzioni - dare dei sussidi pubblici che aiutino a tenere in piedi questa attività che finora da sola ha svolto un ruolo nello sviluppo della zona”; “L'Albergo diffuso si muove per promuovere la zona ma la sola iniziativa privata è troppo poco per creare le premesse di un adeguato sviluppo del turismo”;

“Il privato sta già facendo molto : lo spopolamento causato anche da scelte politiche, ha degradato l'ambiente; ora con un solo progetto - di sgravio fiscale – si potrebbero attirare nella zona attività e popolazione” ; “Non basta una bella casa , se intorno non si realizza un centro di interesse rivolto al turista, ai negozi, alle attività ludiche, sportive, storiche e naturalistiche” ; “Per incrementare la percentuale di turisti non basta la bella vallata, non basta l'impegno profuso dagli addetti all'AD occorrono anche (come minimo) i servizi” ; “ Mancano in diversi comuni le infrastrutture cioè la creazione di siti sportivi e di realtà enogastronomiche” ;

2) Eccessiva incidenza dei costi fissi delle strutture

“Il rischio è che senza fondi pubblici che coprono parte dei costi fissi, il singolo proprietario - una volta terminato il periodo obbligatorio di permanenza nella società - non trovi conveniente pagare tali costi fissi (reception, spese generali, ecc.), e receda quindi dalla stessa organizzandosi da solo. In questo modo si verificherebbe inevitabilmente un calo dell’afflusso turistico, delle attuali forme di pubblicità del territorio ed un danno per l’indotto, in primis per gli addetti alla reception, alle pulizie, ai pasti ecc., ma anche per ristoranti e trattorie locali limitrofe, privati di una fonte di reddito in loco.”; “... sono molte le spese per portare avanti tutto il lavoro di informazione a propaganda turistica.”;

“Senza contributo, l’impegnativo investimento economico iniziale non produce un sufficiente ritorno monetario; senza contributo annuo non credo che la presenza turistica riesca a coprire anche i soli costi di gestione”; “Non sono al momento sostenibili le spese per il personale necessario in un contesto generale di recessione e in un ambito turistico privo di servizi capaci di attrarre il turista”.

Le motivazioni che sembrano percorrere invece gli atteggiamenti dei proprietari più possibilisti ed ottimisti hanno piuttosto a che fare con la presenza, quantunque contenuta, di orientamenti e convinzioni più improntati alla fiducia nella capacità imprenditoriale degli AD: *“Credo che essi abbiamo le stesse possibilità di una qualsiasi azienda privata”; “Il futuro (NdA) dipenderà molto dalla presenze e perché esse incrementino bisogna solo crescere e quindi continuare ad investire”.*

A partire dalla presenza di questi “nuclei positivi di fiducia” , meno disposti all’amarezza ed all’ansia del presente che non piuttosto ad immaginare un futuro “senza Regione” , abbiamo provato a fare un ultimo approfondimento, ponendo in carico domande ed aspettative di intervento ad attori istituzionali e sociali diversi e suggerendo l’acquisizione di un atteggiamento che guardi al futuro anche come un percorso da costruire rendendo tra loro complementari più ruoli (quesito 22 : “Quali ulteriori attività / servizi sarebbe utile realizzare?”) . Le risposte, a contenuto tematico aperto, sono state “organizzate” lungo gli assi delle responsabilità potenzialmente esercitabili dai Comuni, dalle società di gestione degli AD, dai proprietari degli immobili e da “altri soggetti”. Data la complessità che richiede l’esercizio di attribuire determinati compiti e responsabilità a differenti attori istituzionali, economici e sociali, la nostra analisi delle indicazioni raccolte si limita a registrare, senza interventi di carattere correttivo, le indicazioni degli interpellati, organizzate nella tabella riepilogativa che segue:

Ulteriori attività/servizi da realizzare	Tipologia	Proposte
Da parte dei Comuni	Politiche culturali	<i>Iniziativa di informazione e sensibilizzazione; Allestimento di eventi culturali di valorizzazione dei beni storici/naturalistici, anche coinvolgendo i giovani; Cooperazione nella creazione di servizi integrati e di pacchetti escursionistici; messa a disposizione di guide turistiche/culturali;</i>
	Politiche infrastrutturali	<i>Pulizia dei sentieri e dei prati; rafforzamento delle segnaletiche, Sistemazione del territorio nonché pulizie dei sentieri Incremento dei servizi di trasporto, incremento di tecnologici e di Internet veloce</i>
	Semplificazione	<i>Maggiore rapidità a livello burocratico</i>

Ulteriori attività/servizi da realizzare	Tipologia	Proposte
	amministrativa	
	Politiche fiscali	<i>sgravi fiscali a favore della neo imprenditoria</i>
	Politiche di rete	<i>Sviluppo di sinergie e reti per la promozione del territorio</i>
Da parte delle società di gestione degli AD	Attività di pubblicità	<i>Rafforzare le attività indirizzate da dare maggiore visibilità all'AD, anche attraverso un maggior utilizzo del web; Incrementare le attività di pubblicizzazione dei luoghi e delle opportunità di attrazione turistica</i>
	Attività di marketing e rete	<i>creare pacchetti di offerta integrati; rafforzare il raccordo con le associazioni della società civile; Migliorare/stabilire contatti con altri Comuni limitrofi e con i Paesi esteri; Realizzare accordi e convenzioni per rafforzare i collegamenti con il territorio</i>
	Risorse umane	<i>Selezionare e formare personale maggiormente qualificato</i>
	Nuovi servizi	<i>Introdurre attività varie di intrattenimento (bar)</i>
Da parte dei proprietari degli immobili	Cura e manutenzione degli alloggi	<i>Miglioramento del comfort e dell'attenzione al benessere all'interno delle strutture ricettive</i>
	Incremento dei servizi ai turisti	<i>Miglioramento dei servizi di accoglienza e del relax dei turisti all'esterno delle strutture ricettive</i>
	Monitoraggio della domanda di servizi	<i>Introdurre e percorrere modelli di rilevazione di customer satisfaction</i>
	Incremento della partecipazione alle politiche dell'AD	<i>Incremento della frequenza e della qualità della partecipazione alla definizione delle strategie dell'AD</i>
Da parte di altri soggetti	Regione	<i>Conferire agli AD uno spazio maggiore all'interno degli spazi regionali di promozione turistica Creare altri parchi naturali protetti Proseguire il sostegno economico alla gestione degli AD</i>
	Stato	<i>Creare reti nazionali per potenziare il flusso dei turisti stranieri in Italia al di fuori delle mete consuete</i>

Come si può constatare, a rafforzamento delle considerazioni che abbiamo sviluppato commentando i dati emersi dal quesito 18, la tabella pone in evidenza in forma sintetica non solo il concorso delle politiche e delle semplici iniziative che, secondo gli intervistati ,sarebbe indispensabile realizzare per garantire il futuro dell'esperienza degli AD , ma anche la complementarità e l'intreccio di ruoli, competenze e responsabilità che si potrebbe creare tra pubblico e privato , generando una *gestalt* di punti di forza decisamente superiore alla somma delle singole parti e soprattutto capace di proporsi come elemento di valorizzazione dei tratti comunitari del modello dell'AD.

3.3.6 Lo studio di caso “Col Gentile Socchieve”

3.3.6.1 Informazioni introduttive

Il nuovo albergo diffuso “Col Gentile Socchieve” può essere considerato uno “di ultima generazione” tra quelli finanziati con risorse del POR FESR 2007-13: l’esame della scheda-progetto fornita dall’amministrazione regionale evidenzia come l’idea del progetto integrato nasca nel 2010, venga avviata nel 2011 e conclusa, nelle previsioni, nel 2013. Di fatto, i nostri riscontri diretti condotti presso lo studio di caso del 29 luglio 2015 hanno evidenziato come l’AD abbia inaugurato le proprie attività nel giugno 2015. L’esame del portale web dell’AD consente di estrapolare alcune utili informazioni di sfondo sul territorio, sulle attrazioni turistiche, sugli alloggi e sulla reception dell’AD.

Socchieve si trova nella zona montuosa dell'Alto Friuli chiamata Carnia e si distende tra le dolomiti Friulane e quelle Pesarine, nella vallata che unisce Villa Santina a Forni di Sotto. Può essere raggiunto da Tolmezzo (uscita A23 CARNIA), salendo la ss. 52, dal Cadore attraverso la medesima strada che entra in Friuli a Forni di Sopra, oppure tramite le vie secondarie come la tortuosa ss552 del monte Rest da Tramonti, e la strada comunale di Preone dalla Val d'Arzino. E' un comune della Carnia il cui territorio si stende sulle due rive dell'Alto Tagliamento e del Lumiei inferiore, da oltre la forcella di Pani verso Nord ai monti Valcalda e Tamarus verso sud, e dal Rio della Filuvigna ad Est sino alla forcella di Najarda ad Ovest. Il comune è composto da 8 paesi: Socchieve, Nonta, Mediis, Priuso, Lungis, Dilynidid, Feltrone e Viaso. Tutti questi paesi, salvo Priuso, sono distribuiti sulla riva o sui pendii a sinistra del Tagliamento e del Lumiei. Socchieve è una delle borgate più antiche della Carnia, già il nome ne decreta l'origine latina: "sub clivo" indica il posizionamento dell'abitato sotto il terrazzo conglomerato su cui è edificata la chiesa di Castoia. Oltre a ciò nel 1877 sullo stesso terrazzo vennero rinvenuti resti del XII secolo d.C., attualmente visibili presso il museo Archeologico di Zuglio, e negli ultimi 15 anni sono stati effettuati dei saggi di scavo che testimoniano la frequentazione del sito già nel I° secolo a.C. Attualmente Socchieve detiene uno dei patrimoni boschivi più importanti della Carnia e con un'escursione dai 400 ai 2077 metri di quota, offre un variegato sistema naturale che va dal fondovalle sulle rive dell'Alto Tagliamento alle cime delle montagne, tra cui quella affascinante del Col Gentile. I suoi piccoli paesi inoltre, distesi sul pendio esposto al sole, godono di un clima particolarmente mite che garantisce una rigogliosa crescita di tutte le specie vegetali. Dal 2009 infine, con il riconoscimento del comprensorio delle Dolomiti Friulane e d'Oltre Piave, territorio in cui ricade anche il Comune di Socchieve, si può a tutti gli effetti dire che questo territorio presenta "aree di eccezionale bellezza naturale o importanza estetica" (settimo criterio del riconoscimento). L’AD comprende otto case:

1. Casa Rosa e Neve, località Feltrone, fino a 7 letti,
2. Casa Roveda, località Feltrone, fino a 5 letti
3. Casa Pradin, località Feltrone, fino a 12 letti
4. Casa Vanda, località Viaso, fino a 18 letti
5. Casa Ernesto da Rosuline, località Lungis, fino a 22 letti
6. Casa Piri, località Nonta, fino a 5 letti
7. Casa Europa, località Socchieve, fino a 12 letti



8. Casa dal Miedi, località Mediiis, fino a 8 letti.

Il listino stagionale dei prezzi evidenzia l'applicazione delle seguenti tariffe:

- € 29,00 Alta stagione dal 20 dicembre al 10 gennaio
- € 29,00 Alta stagione dal 16 luglio al 7 settembre
- € 27,00 Media stagione dal 1 giugno al 15 luglio
- € 27,00 Media stagione dal 8 settembre al 30 settembre
- € 25,00 bassa stagione, rimanenti periodi

Accanto alla Reception dell'Albergo Diffuso di Socchieve "Col Gentile", è stata realizzata un'ampia sala conferenza, disponibile per convention aziendali, riunioni, spettacoli e feste. La sala dispone degli arredi per ospitare almeno 90 persone; su richiesta inoltre si effettua anche servizio di catering per brunch e/o pausa caffè. Il palco è attrezzato con schermo e proiettore collegato alla postazione di regia con connessione internet a disposizione degli ospiti dell'albergo, in maniera tale da permettere una perfetta gestione dell'evento.

Reception dell'AD a Priuso



Reception dell'AD a Priuso



Materiali informativi sull'area



L'esame dei materiali pubblicitari esposti presso la reception dell'AD, pone in evidenza una serie di destinazioni, eventi, luoghi e soggetti di interesse turistico, che illustra la ricchezza ed articolazione dei motivi d'interesse di un soggiorno presso l'AD, nonché le località d'interesse turistico più prossime:

- corse in montagna trail running tour 2015, 22 proposte di percorso tra marzo e novembre in FVG
- corsa in alta montagna "trail delle orchidee", Ampezzo, luglio 2015
- manifestazioni di Ampezzo maggio dicembre 2015 (gastronomia, sport, feste, celebrazioni natalizie)
- Ampezzo percorso turistico culturale, scoperta di antiche ancone - maine
- rassegna carnica arte, cultura, lavoro luglio agosto 2015, Socchieve
- dolomiti friulane programma estate 2015 (convegni, trekking, escursioni, concorsi artistici, evocazioni storiche, visite a chiese e musei, concerti, corsi di formazione, sport, divulgazione scientifica, sagre, gastronomia, spettacoli teatrali, fuochi d'artificio, mostre, antiquariato, artigianato, ecc.)
- collezione etnografica Cemuo t chi erin (Forni Avoltri)
- pinacoteca Cornelia Corbellini, Tolmezzo

- museo geologico della Carnia, Ampezzo
- depliant documentario attrazioni di Ampezzo in sloveno
- la foresta di Ampezzo, sentieri ed itinerari
- mostra “Coltelli di Carnia 2015” Viaso di Socchieve, 30 agosto 2015
- carmiarmomie 2015, concerti musicali di vari generi
- presentazione “La madonna degli angeli” di Nicola Grassi, Pieve di Santa Maria Annunziata, Castoia
- depliant del Centro Visite del geoparco delle Alpi Carniche, Laghetti di Timau, Paluzza
- depliant “benvenuti a Tolmezzo”, cartina del territorio ed informazioni turistiche.
- pubblicazione: “Le radici del futuro, la repubblica partigiana della Carnia e dell’alto Friuli” mostra fotografico documentaria.

3.3.6.2 Il punto di vista della società di gestione

L’intervista con la Società di Gestione dell’AD si è svolta presso la reception dell’albergo, a Priuso, il 29 luglio 2015; la nostra interlocutrice principale è stata la receptionist dell’albergo e vicepresidente della società di gestione, dott.ssa Petra Zanier. Per alcuni specifici quesiti si è reso disponibile ed ha risposto il dott. Lucio Zanier, geologo, membro del consiglio di amministrazione. Gli assi dell’intervista possono essere sintetizzati come segue (cfr. re allegato D):

- il processo di aggregazione della domanda, l’avvio e l’esecuzione dei lavori
- l’albergo diffuso Col Gentile Socchieve ed il suo contesto
- la creazione e le regole della società di gestione
- i soci della società di gestione
- le attività della società di gestione
- le risorse umane della società di gestione
- le problematiche di gestione
- lo start up dell’AD
- le reti e le interlocuzioni dell’AD
- i turisti dell’AD
- la swot abalysis
- gli scenari del futuro

Il processo di aggregazione della domanda, l’avvio e l’esecuzione dei lavori

Per quanto riguarda il processo di aggregazione della domanda, l’avvio e l’esecuzione dei lavori, l’esperienza dell’AD “Col Gentile – Socchieve” non costituisce un caso disomogeneo rispetto agli altri esaminati attraverso i questionari. Anche a Socchieve, le attività di informazione e sensibilizzazione dei potenziali interessati sono state prese in carico dall’amministrazione comunale supportata dalla presenza – nel corso degli incontri pubblici – dei funzionari regionali. Nel corso degli incontri di divulgazione dell’avviso regionale, - secondo l’intervistata - le motivazioni più rilevanti dei potenziali interessati sono state relative alla possibilità intravista di restaurare e rimettere a valore immobili di proprietà abbandonati o degradati, comunque

inutilizzati, contribuendo a re inserire il territorio in un contesto di rivitalizzazione economica e culturale e di recupero dei suoi fondamenti storici. Nel corso degli incontri, i quesiti e le perplessità dei potenziali beneficiari si sono concentrati principalmente su due questioni:

- il vincolo di destinazione decennale degli alloggi ad AD
- l'esposizione economica richiesta ai privati, a fronte dell'annunciato contributo pubblico.

Questi due fattori, seppure possano aver scoraggiato molti potenziali interessati preoccupati dai tempi di ammortamento dell'investimento o più semplicemente dall'entità prevista della propria esposizione economica, tuttavia non hanno affatto scoraggiato la prosecuzione del processo e l'avvio dell'aggregazione delle domande ammissibili secondo i criteri del bando regionale all'interno del progetto integrato.

Per quanto concerne le fasi successive al compimento delle istruttorie sulle domande ed alla valutazione del progetto integrato, vale a dire la progettazione esecutiva dei restauri, la preventivazione dei costi e l'esecuzione delle opere, si segnala una criticità –peraltro rilevante – nello scostamento prodottosi nel corso del tempo tra costi preventivati e costi infine realmente sostenuti dai proprietari, fino al 20/30 % in più del preventivato, considerando – oltre al costo dei consueti interventi imprevisi emersi in corso d'opera - anche, tra il 2011 ed il 2014 in cui i lavori sono iniziati, l'incremento dell'IVA. Al fianco di queste considerazioni, sulla scorta dell'esperienza realizzata, gli intervistati ritengono altresì che i preventivi siano stati fatti in modo troppo avventato ed incompleto: un errore giudicato fondamentale e quasi pregiudizievole del successo delle fasi successive del progetto.

L'AD ha inaugurato le proprie attività il 1 giugno 2015.

L'albergo diffuso Col Gentile Socchieve ed il suo contesto

La creazione dell'AD, oltre agli interventi sugli stabili da adibire ad alloggi per turisti, ha implicato la trasformazione di un edificio di proprietà comunale a Priuso, precedentemente impiegato come sala da ballo, in reception dell'AD. Gli interventi di adeguamento ne hanno reso possibile l'impiego attuale: oltrechè come reception dell'AD, questa grande e moderna struttura può essere impiegata come sala conferenze, spazio di esibizione e vendita di prodotti locali, web point, sala comune per i turisti. Le soluzioni architettoniche, gli arredi ed il corredo tecnologico sono stati progettati per un uso flessibile ad adattabile rapidamente a diverse esigenze.

Come anticipato nel paragrafo precedente, attraverso l'esame dei materiali pubblicitari e dei depliant presenti sul bancone della reception a disposizione dei turisti, l'AD è posizionato al punto di intersezione di molteplici e variegati motivi di attrazione turistica, sia di tipo naturalistico (sentieristica nei boschi), che sportivo (trekking, mountain bike, piscine, prossimità degli impianti per sport invernali a Forni di Sopra ed allo Zoncolan), che culturale (sagre, museo paleontologico di Prioni, mostra dell'artigianato carnico).

I posti letto complessivi dell'AD sono in tutto 87, distribuiti come abbiamo visto in otto case, per sette proprietari, distribuite a loro volta in sette frazioni, con un raggio complessivo della logistica di complessivi sette chilometri. Anche il Comune partecipa direttamente all'AD con cinque alloggi.

La qualità delle case e degli alloggi viene giudicata sostanzialmente omogenea, l'attribuzione delle tre o delle quattro stelle di qualità dipende essenzialmente dalla presenza o meno di spazi adibiti a parcheggio auto.

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, l'AD "Col Gentile Socchieve" si caratterizza, tra le altre cose, per costi di affitto molto contenuti, comprensivi – oltrechè dell'uso dei posti letto - dell'uso di cucina, delle utenze e della pulizia e cambio biancheria due volte a settimana. Le tariffe risultano molto più basse rispetto a quelle delle strutture alberghiere tradizionali più prossime (Ampezzo) ed anche il 20% in media circa inferiori a quelli di altri AD.

In ragione della collocazione dell'AD "Col Gentile Socchieve", i suoi concorrenti non sono tanto le strutture alberghiere tradizionali, quanto piuttosto i cosiddetti "affitta camere", che offrono talvolta servizi simili. Oltrechè per la sua collocazione su di un'area sostanzialmente priva di strutture ricettive, l'AD non si considera concorrente degli alberghi tradizionali anche perché i target utenti sono diversi: i turisti dell'AD, per lo più famiglie, apprezzano i prezzi contenuti, la possibilità di cucinare, l'indipendenza da orari e vincoli, la privacy, la flessibilità ed il silenzio in misura tali da non poter essere confrontati con il target turistico dei grandi alberghi.

La creazione e le regole della società di gestione

Come già sottolineato, la recentissima inaugurazione dell'AD lo rende particolarmente interessante, in quanto caso di studio, rispetto all'utilità di cogliere le caratteristiche dello start up di questa particolare attività imprenditoriale. Il caso risulta emblematico anche delle caratteristiche del processo di passaggio della società di gestione dalla fase neonatale alla fase adulta, un passaggio che – l'intervista ha dimostrato – ha disvelato al tempo stesso le peculiarità e le difficoltà di gestione dell'AD, l'impegno richiesto da una logistica distribuita degli alloggi su di un'area di sette chilometri di raggio. Queste circostanze, molto più che nel corso degli incontri di presentazione del bando regionale presso il Comune, si sono rivelate nel corso dei mesi successivi e nella concreta esperienza di conduzione della società.

La società cooperativa è stata costituita nel 2014, grazie anche all'apporto tecnico di un professionista incaricato dal Comune, incaricato anche della redazione del Regolamento di gestione e naturalmente dal necessario coinvolgimento di un ufficio notarile per gli adempimenti di legge. Il Regolamento, come di norma tutti gli altri dell'AD, prevede che – detratte le spese di gestione della società – i proprietari partecipino degli utili in ragione dei pernottamenti maturati da ciascun alloggio. L'esame degli art. da 14 a 18 del Regolamento di gestione evidenzia le regole attraverso le quali tale principio generale viene applicato: "Le spese di ordinaria manutenzione degli alloggi conferiti, nel corso del periodo di conferimento ... sono a carico della Società Cooperativa. Le spese di straordinaria manutenzione degli alloggi conferiti sono a carico del proprietario dell'immobile (...) Le utenze e le tariffe relative a contratti di somministrazione di forniture (energia elettrica, gas, acqua e depurazione, ecc.) nonché quelle relative ad eventuali altri servizi (telematici, raccolta e smaltimenti rifiuti, ecc.), previa determinazione dell'Assemblea ordinaria dei Soci a votazione unanime, saranno a carico della Società di Gestione. (...) Le imposte e le tasse (anche locali), nonché gli eventuali contributi obbligatori, canoni, livelli o censiscono sempre a carico dei soci conferenti e/o del proprietario degli immobili e/o del titolare del diritto

(...) La Società Cooperativa si impegna a stipulare una idonea polizza di assicurazione per responsabilità civile (cumulativa o per singola unità, secondo convenienza) a garanzia degli eventuali danni a/da terzi conseguenti all'esercizio dell'attività di Albergo Diffuso; nonché a stipulare una idonea polizza di assicurazione per responsabilità civile, di copertura dei rischi di perimento dell'immobile e per gli eventuali danni causati da/all'immobile. (...) Per gli alloggi conferiti alla Società Cooperativa, ai sensi del presente Regolamento ed al fine del loro utilizzo nella gestione dell'Albergo Diffuso, il socio, in considerazione della natura mutualistica della Cooperativa, ha diritto ad una remunerazione parametrata agli effettivi risultati della gestione dell'Albergo Diffuso stesso. In particolare, la remunerazione annuale per ciascun alloggio è determinata ripartendo l'avanzo di gestione dell'attività mutualistica (realizzato con gli alloggi complessivamente conferiti dai soci nell'attività di gestione dell'albergo diffuso) nella seguente misura:

- per il 20% in rapporto al numero dei posti letto dell'alloggio (compresi i posti letto aggiuntivi) sul totale dei posti letto conferiti da tutti i soci (compresi i posti letto aggiuntivi);
- per il restante 80 % in funzione dell'indice di occupazione dell'alloggio stesso.

Gli eventuali disavanzi di gestione dell'attività mutualistica sono ripartiti in parti uguali tra i soci conferenti l'alloggio, anche in assenza di corrispettivi ritratti dal singolo alloggio “.

Non si segnalano critiche o conflitti rispetto alla gestione degli alloggi in riferimento alle richieste dei turisti e la società di gestione opera nella distribuzione delle opportunità con la piena fiducia dei soci. Non si segnalano dinamiche concorrenziali tra i soci.

Nell'avvio e nel consolidamento del ruolo e delle attività della società, la maggiore difficoltà segnalata riguarda il peso dei vincoli e degli adempimenti burocratici dovuti a soggetti istituzionali differenti, un peso che rallenta, condiziona e penalizza le possibilità e le velleità della società di operare per più tempo a favore della promozione dell'AD e dello sviluppo di cooperazioni e convenzioni interessanti per i turisti.

I soci della società di gestione

La società ricomprende al suo interno soci conferitori, proprietari degli alloggi, e soci non conferitori, non proprietari, per un totale di 10. I tre soci non conferitori partecipano per ragioni legate all'interesse per la gestione dell'AD e perché in possesso di specifiche competenze da porre a valore per il suo efficace funzionamento. L'assemblea dei soci si riunisce, di norma, una volta al mese e vota a maggioranza le decisioni da adottare. Non si segnalano gravi dinamiche conflittuali e uno degli argomenti di contrasto consiste essenzialmente nel diseguale grado di impegno che i soci dedicato all'AD, compatibilmente con le professioni principali svolte, ma anche con la convinzione o meno con la quale ci si attegga nei confronti del progetto complessivo dell'AD. I proprietari degli immobili vengono peraltro definiti come ancora molto distanti da una mentalità e da un impegno di carattere imprenditoriale, poco attivi e partecipi alle attività di promozione e sostanzialmente, per il momento, soddisfatti di partecipare alle assemblee per registrare l'andamento delle prenotazioni e delle spese della società di gestione.

Le attività della società di gestione

Le attività della società di gestione si distribuiscono principalmente intorno a tre nuclei principali:

- reception
- gestione amministrativa
- promozione e marketing

Il lay out ideal tipico delle attività ordinarie della reception implica:

- ❖ la registrazione della richiesta dei clienti (date, numero delle persone da ospitare), anche a seguito del monitoraggio del portale booking.com;
- ❖ l'attribuzione dell'alloggio che, di norma, se gli utenti hanno visionato il sito web viene fatta – se possibile – sulla base della esplicita richiesta dei clienti, altrimenti cercando di interpretare le loro esigenze specifiche ed i loro interessi e tenendo conto della opportunità di ottimizzare e razionalizzare l'uso degli spazi e dei posti letto;
- ❖ l'elaborazione del preventive dei costi, tenendo conto di eventuali sconti applicabili;
- ❖ l'invio dell'e.mail di conferma dell'avvenuta prenotazione;
- ❖ l'accoglienza e registrazione degli ospiti e la registrazione del pagamento, all'arrivo, senza anticipo; la consegna delle chiavi
- ❖ l'accompagnamento in stanza, qualora non si tratti di clienti abituali,
- ❖ l'orientamento degli ospiti e la messa a disposizione di informazioni sui luoghi da visitare, sulle mostre e sulle altre manifestazioni culturali, sui musei, sulle chiese, sugli edifici storici, sulle convenzioni in essere, sull'offerta enogastronomica, ecc.

La gestione delle attività amministrative implica l'effettuazione e registrazione delle spese e l'insieme delle procedure burocratiche dovute rispetto a soggetti istituzionali differenti. Come già rilevato, rispetto agli altri due nuclei di attività questo assorbe così tanto tempo ed impegno da privare gravemente quelli potenzialmente disponibili per le attività di promozione e marketing.

Queste ultime non sono "organizzabili" intorno ad un preciso lay out come le attività di reception, in quanto non solo altamente disomogenee, ma anche direttamente correlate all'intraprendenza ed al tempo a disposizione di chi vi si dedica. Fino ad oggi, esse hanno ricompreso:

- ❖ la ricerca e mappatura di tutti i possibili canali di promozione, di ogni natura, non a pagamento;
- ❖ la progettazione ed implementazione del sito web dell'AD;
- ❖ lo sviluppo di interlocuzioni con le altre amministrazioni comunali per l'ideazione e/o valorizzazione di opportunità di attrazione turistica, la realizzazione di visite guidate a mostre e musei, ecc.
- ❖ lo sviluppo di interlocuzioni con i ristoranti locali e con altri esercizi commerciali potenzialmente interessanti per l'attrazione turistica e per l'eventuale stipula di future convenzioni;
- ❖ la distribuzione di materiale pubblicitario, volantini, depliant presso potenziali punti di intercettazione della domanda turistica



- ❖ la stipula di convenzioni (Autovie Venete, Enel) per il confezionamento di pacchetti-sconto per i dipendenti;
- ❖ la promozione di e la partecipazione ad eventi culturali

Come risulta evidente, le attività pubblicitarie e la rete di promozione che si strutturano intorno a queste pratiche finiscono per giovare, oltretutto all'AD, all'intero territorio, innescando una dinamica virtuosa e "contagiosa" all'interno della quale molti possono concorrere, con ruoli ed angolazioni visuali diverse, al consolidamento dell'AD.

Nel quadro del bilancio di previsione su base annua ed a regime della società, è stato calcolato che per ottenere, per ogni appartamento (15 in tutto), un utile di 500 euro annui, l'AD dovrebbe acquisire 3500- 4000 pernottamenti l'anno.

Le risorse umane della società di gestione

Attualmente, l'AD "Col Gentile Socchieve" impiega la dott.ssa Zanier come responsabile della reception, dell'amministrazione e dell'attività promozionale, con contratto del settore turismo della durata di un anno. La dott.ssa Zanier è arrivata a questa posizione al termine di un percorso di studi articolato in una laurea in scienze politiche ad indirizzo marketing e comunicazione (Università di Bologna), un master in "Marketing della montagna" (Università di Udine) ed uno stage presso la comunità montana di Tolmezzo, della durata di 300 ore. La formazione è stata completata dalla frequenza ad un corso di formazione professionale della durata di un anno, organizzato dall'ente Cramars, caratterizzato – tra l'altro – da due tirocini presso l'hotel Ambasciatori e l'Agenzia turistica di Tolmezzo.

Le competenze tecniche specifiche esercitate nella posizione ricoperta nell'AD sono relative alle attività di reception, marketing del territorio e gestione amministrativa. Le competenze trasversali esercitate sono sia di carattere informatico (pacchetti di office automation), che linguistico (inglese, francese, Tedesco, spagnolo, con differenti gradi di padronanza). Le competenze relazionali esercitate sono legate all'uso della comunicazione, al problem solving, alla costruzione di reti di interlocuzione. Il grado di responsabilità con il quale le attività in questione e le competenze descritte vengono esercitate viene definite elevate; il grado di autonomia esercitato nell'intrapresa delle scelte viene valutato di media entità, in quanto relazionato al monitoraggio ed alle decisioni dell'assemblea dei soci.

Le altre risorse umane attualmente impiegate nella società di gestione sono: il presidente della società; tre unità impiegate nella pulizia degli alloggi, a rotazione, con contratti di tipo voucher de valore di 10 euro l'ora ciascuno.

Le problematiche di gestione

Come abbiamo già rilevato, lo studio di caso ha evidenziato con forza il peso eccessivo delle pratiche burocratiche che caratterizzano la gestione amministrativa dell'AD: le pratiche catastali, i bilanci, le pratiche della nettezza urbana, l'interlocuzione con gli amministratori locali in un contesto di ancora limitata informatizzazione delle procedure appesantiscono e rallentano le funzioni vitali dell'azienda, sottraendo energie alle attività che potrebbero consolidarne la visibilità e la presenza attiva sul territorio. Sono queste, piuttosto che non le pratiche ordinarie relative alla

contabilità ed alla registrazione delle fatture, ad essere percepite come ostacoli all'efficace start up dell'albergo.

Ulteriori attività sono quelle relative al rapporto con i fornitori di prodotti e con i fornitori di servizi: i materiali di consumo vengono acquistati, previo confronto tra i prezzi, dai grossisti delle maggiori catene di vendita, o dai rivenditori di articoli elettronici che comprendono anche interventi manutentivi, mentre per quanto concerne i servizi, si stipulano accordi con gli artigiani edili, idraulici ed elettrotecnici sulla base di costi orari dovuti per interventi veloci, in particolare in presenza dei turisti.

Lo start up dell'AD

Lo studio di caso dell'AD "Col gentile Socchieve", aperto da due mesi circa, consente di porre a fuoco i tratti emblematici dello start up di un AD, evidenziandone gli step, i protagonisti, le strategie di lancio. In questo caso, una volta ultimati i lavori di ristrutturazione sono state organizzate le pratiche relative alle segnalazioni delle presenze in questura ed avviate le utenze. Successivamente, soprattutto attraverso i social network sono state avviate le attività pubblicitarie. Ancora incompleto, invece, viene giudicato il percorso di inserimento dell'AD nell'orizzonte cognitivo dei cittadini, anche perchè l'evento di inaugurazione ufficiale verrà realizzato nel prossimo mese di settembre. In termini auto critici, si lamenta la lacunosità delle informazioni preliminari che avrebbero dovuto essere fornite ai cittadini sulla novità del nuovo, particolare albergo, circostanza che, peraltro, non sta impedendo che i cittadini contribuiscano attivamente ad orientare i turisti verso l'albergo ed a porre in essere un attivo "passa parola" nell'ambito di relazioni amicali e parentali. I canali di promozione che stanno funzionando meglio, al fianco del portale dell'AD, risultano essere facebook da un lato e l'affiliazione dell'AD all'associazione "Borghi autentici". I soci dell'AD stanno come abbiamo visto svolgendo un ruolo promozionale direttamente proporzionale alla fiducia ed all'impegno accordati all'impresa, che abbiamo visto essere disomogenei. Dal punto di vista delle istituzioni, considerando il tempo e l'impegno richiesti da altre attività, lo sforzo posto in essere dal Comune viene giudicato modesto, da parte del corpo impiegatizio, più incisive da parte del Sindaco e della politica in generale.

Nello studio di caso "Socchieve Col Gentile", non è stata rilevata l'esistenza di un *business plan*, quantomeno non nella forma compiuta e sistematica che potrebbe essere immaginata. Questo naturalmente non esclude che siano state poste in essere pratiche implicite, episodiche e poco sistematiche, né che tali pratiche siano state sostanzialmente efficaci. Tuttavia, un approfondito e metodologicamente caratterizzato business plan sarebbe stato utile e la sua assenza non va interpretata positivisticamente, ma piuttosto considerata una ulteriore prova dell'utilità che gli operatori dell'AD maturino una maggiore fisionomia imprenditoriale.

Le reti e le interlocuzioni dell'AD

L'affiliazione all'ADI dell'AD è ancora all'attenzione della società di gestione, che ne deve valutare costi e benefici possibili alla luce della onerosità dell'iscrizione. Come abbiamo visto, l'AD è membro dell'associazione "Borghi autentici": la quota relativa alle attività di promozione e



pubblicità dell'AD è a carico del Comune, mentre i costi relativi al servizio di gestione delle prenotazioni non sono ancora stati presi in carico da nessuno e si sta valutando l'opportunità di farlo.

L'impressione della dott.ssa Zanier è che il portale abbia una buona visibilità, ma che possa svolgere un ruolo limitato nell'indirizzo della domanda turistica verso l'offerta dell'albergo. Attualmente, ma occorre precisare che queste attività di interlocuzione sono appena iniziate, l'AD è entrato in collaborazione con alcuni produttori locali, in vista dell'organizzazione di esposizioni di prodotti tipici.

Sono in gestazione:

- un rapporto organico con l'associazione "Carnia Greeters", un gruppo di volontari locali che conoscono a fondo il territorio, operano gratuitamente e si prefiggono un'accoglienza dei visitatori attenta, oltrechè ai luoghi, anche alle storie della Carnia;
- una collaborazione con il CAI;
- l'interlocuzione con gli operatori del turismo religioso (Pieve di Castoia, San Martino, reliquie del santo a Sauris, ecc.)
- l'interlocuzione con gli operatori del turismo congressuale.
- i turisti dell'AD
- la promozione di accordi di cooperazione con quattro comuni limitrofi
- la promozione di accordi di cooperazione con varie associazioni sportive.

L'intervista ha evidenziato l'esistenza di attività di interlocuzione con altri AD, scandite anche da incontri con i nuovi AD per scambiare valutazioni e pratiche efficaci relative, ad esempio, ai regolamenti di funzionamento, oppure a questioni di comune interesse, come i flussi e l'entità dei finanziamenti regionali per le società di gestione. Con gli altri AD consolidati, l'interlocuzione è meno frequente e spontanea, talvolta anche scoraggiata dal rischio percepito che l'attività dei nuovi AD possa produrre un decremento dei clienti di quelli consolidati.

I turisti dell'AD

Avendo inaugurato le proprie attività soltanto da due mesi, ovviamente l'AD "Col Gentile Socchieve" non dispone di elementi per fare consuntivi o previsioni accurate di quali e quali possano essere le caratteristiche dell'utente-tipo dell'albergo: sinora, sono stati registrati 26 pernottamenti, prevalentemente da famiglie con bambini che conoscevano già bene il territorio. Queste prime informazioni, sommate a quelle derivanti dall'analisi delle domande di informazione registrate in presenza, telefonicamente o via portale web, consentono di tracciare l'identikit di un turista prevalentemente proveniente dalla Regione stessa, già in possesso di conoscenze e valutazioni derivanti da soggiorni pregressi presso hotel o affittacamere, attratto dalla bellezza degli appartamenti e dalle basse tariffe praticate dall'AD e tuttavia talvolta orientato ad aprire ulteriori "trattative" per ottenere sconti. Le previsioni di crescita del numero dei pernottamenti di qui alla fine dell'anno coincidono sostanzialmente con l'auspicio di superare almeno la soglia dei 700 pernottamenti, obiettivo minimo per acquisire il contributo regionale alle spese della società di gestione. La concentrazione dei flussi turistici è attesa tra i mesi di luglio e settembre dell'anno



solare e per le due settimane a ridosso delle festività natalizie; per quanto concerne gli altri mesi dell'anno, si potrebbe anche considerare l'ipotesi di sospendere le attività ricettive.

La swot abalysis

Se si potesse sintetizzare con un solo slogan lo stato dell'arte dell'AD "Col Gentile Socchieve" rispetto ai punti di forza e di debolezza percepiti, lo slogan potrebbe essere "Non esiste nulla, si può fare di tutto!", a significare il fatto che il prodotto finale attuale di decenni di marginalizzazione turistica di questo territorio consista, al tempo stesso, nella grande difficoltà di costruire offerta turistica quasi a partire da zero e nel fascino di avere a disposizione praterie per far cavalcare lo spirito d'iniziativa e la creatività imprenditoriali. Il paesaggio, la natura incontaminata dei luoghi e dei borghi, rappresentati anche dalla foto che seguono, affiancati dall'efficacia delle ristrutturazioni realizzati e favoriti dalla percezione dell'identità comunitari che ancora pervade le relazioni tra le persone, costituiscono i più rilevanti punti di forza percepiti dell'AD.

Visuali di fronte alla reception dell'AD a Priuso



Per quanto riguarda invece i punti di debolezza dell'AD, come già emerso nel corso dell'intervista, vengono soprattutto posti in evidenza:

- la cogenza delle lentezze e delle farraginosità delle procedure burocratiche intorno alle quali si snoda la vita amministrativa dell'impresa;
- le disomogeneità degli atteggiamenti dei soci proprietari, sia per quanto concerne l'impegno e l'interesse profusi nell'impresa, sia per quanto riguarda l'ancora immatura propensione imprenditoriale, sia l'inesperienza nella gestione dei conflitti relativi alla conduzione generale dell'impresa ed alle scelte della società di gestione in particolare;
- l'insufficienza o la mancanza di risorse, come vedremo anche meglio in seguito, per sostenere le spese della società di gestione;
- la logistica "distribuita" degli alloggi, che ostacola una visione ed un monitoraggio centrali dell'andamento delle attività, ritarda i tempi di esecuzione delle attività ordinarie presso gli alloggi, impedisce anche una frequentazione ed un rapporto quotidiani con gli ospiti simili a quelli che si riscontrano negli alberghi tradizionali a logistica "centralizzata".

Gli scenari del futuro

La realizzazione dello studio di caso, tra le numerose altre cose, ha consentito di intercettare una fase particolarmente complessa del presente e del futuro degli AD, sulla quale già abbiamo avuto modo di soffermarci, segnalando per il suo possibile impatto sugli orientamenti e sugli atteggiamenti degli interpellati: si tratta della fase che abbiamo definito della rescissione del cordone ombelicale tra gli AD friulani ed i sostegni pubblici al loro consolidamento ed al sostentamento alle società di gestione. Corretta o meno che sia, realistica o amplificata da elementi di ansia ed incertezza sul futuro, comunque – anche nel caso esaminato – la preoccupazione per il calo o addirittura la possibile scomparsa dei rimborsi alle società di gestione sta caratterizzando fortemente la loro percezione degli scenari attesi.

Al presente, non disponendo di elementi certi per comprendere se il contributo alle spese del 2014 si limiterà a tardare, a calare o addirittura a scomparire, dobbiamo anche ipotizzare che l'intervista possa essere stata utilizzata anche come cassa di risonanza per inviare un segnale di allarme al sistema. Altre considerazioni, rispetto alla contingenza di questo dato che andrà verificato nel tempo nell'evoluzione che prenderà, sono state comunque rivolte dai nostri interpellati ad alcuni elementi strategici delle scelte regionali sugli AD. In primo luogo, è stato osservato, l'eventuale cessazione dei rimborsi regionali alle società di gestione introdurrebbe un elemento di grave disomogeneità nel trattamento riservato agli AD consolidati rispetto a quelli di nuova creazione che, proprio in quanto nuovi, dovrebbero beneficiare per alcuni anni del medesimo trattamento di cui gli altri hanno beneficiato per rafforzarsi e radicarsi sul territorio. In secondo luogo, è stato rilevato, non apparirebbe equo che – a fronte della sospensione degli aiuti – rimanessero tuttavia in piedi i vincoli presenti nel bando regionale relativi alla destinazione decennale degli alloggi. In altri termini, si sostiene, se veramente il modello dell'AD deve contenere nei suoi tratti identitari anche una funzione ed un valore sociali (recupero del territorio, valorizzazione della storia e della natura, ecocompatibilità, risparmio energetico, ecc.), allora tali

funzioni dovrebbero trovare un feed back nella sopravvivenza di attenzioni e sostegni pubblici particolari, dedicati, anziché essere nella sostanza assimilate a quelle degli alberghi tradizionali. Dovrebbero ad esempio scomparire alcuni vincoli che gli alberghi tradizionali non subiscono, quale ad esempio il divieto di affitto degli appartamenti per un periodo superiore alle tre settimane, quando invece sarebbe stato riscontrato l'interesse di alcuni clienti addirittura per affitti annuali.

Appare appena il caso di sottolineare come tali istanze, che questa valutazione tematica non ha il mandato di giudicare né per condividerle né per contraddirle, debbano in ogni caso trovare evidenza nel rapporto che produciamo su quanto è stato registrato e rilevato nel corso del nostro studio e vadano comunque considerate a tutti gli effetti, da un punto di vista sociologico, come parte di una realtà sociale fortemente permeata da significati e mediazioni anche culturali, psicodinamiche, di *gestalt*.

Questo, tanto più quanto più abbiamo insistito più volte, nel nostro resoconto, sull'importanza che – sul futuro degli AD – è destinata ad essere esercitata dalla maturazione di una mentalità imprenditoriale da parte dei beneficiari: è proprio questo fattore a rendere comunque rilevante quello che i beneficiari pensano e percepiscono e come si rapportano agli interlocutori presenti e futuri del loro progetto. E' questo fattore a rendere evidente come una mentalità imprenditoriale si possa creare se un progetto complessivo viene posto al centro del campo di forze operante, un progetto complessivo fortemente caratterizzato dai segnali che l'amministrazione pubblica può dare, nell'una o in un'altra direzione.

Tra gli ostacoli che l'AD "Col Gentile Socchieve" considera da dover rimuovere per consolidare la propria attività sul territorio figurano:

- la mancata manutenzione del territorio e della sentieristica;
- la manutenzione della viabilità;
- l'insufficiente funzione di stimolo, innovazione e valorizzazione del territorio svolta dai soggetti competenti, pro – loco compresa;
- l'insufficiente stimolo e sostegno allo start up di attività commerciali e di servizio complementari all'attività ricettiva, quali ad esempio quelle di noleggio di bici e canoe.

Tra le ulteriori attività che sarebbe utile implementare, figurano - a carico degli stakeholders - la disponibilità a flessibilizzare i propri abitudinari modus operandi per venire incontro alle esigenze dei turisti, in particolare per quanto concerne gli orari di apertura degli esercizi commerciali e la disponibilità ad entrare in rete, tra di loro ed ovviamente con l'AD stesso, integrando e rendendo più complementari ruoli e servizi e valorizzando maggiormente anche il ruolo potenzialmente ricopribile dal mondo del volontariato.

In tale contesto, come quasi tutti gli altri AD di vecchia e nuova istituzione hanno sostenuto, anche l'AD "Col Gentile Socchieve" valuta "scarse" le possibilità di proseguire la sua strada senza ulteriori sussidi pubblici: quantunque tutti fossero avvisati della loro temporaneità, tuttavia l'elevato costo in proprio sostenuto dai proprietari per ristrutturare gli alloggi non renderebbe sostenibili spese ulteriori per la sopravvivenza della società di gestione.

Il punto di vista di un operatore economico

L'Osteria di Nonta, in attività dai primi anni '20 del secolo scorso, costituisce da decenni un punto di riferimento del turismo locale e regionale ed un luogo depositario della sapienza e della tradizione gastronomiche della Carnia. Dall'attenzione e disponibilità che la ristoratrice che gestisce la locanda ci ha dedicato è scaturita la breve nota di sintesi di una testimonianza interessante del punto di vista di un operatore economico locale sull'inaugurazione e sul futuro dell'AD.

Ponendo a valore la lunga esistenza in vita della locanda e la profondità di campo storico con la quale l'intervistata ha potuto farsi una opinione sulle questioni di interesse del nostro studio, abbiamo cercato di tracciare uno scenario di sintesi dell'andamento economico del territorio nell'ultimo decennio. L'intervistata ha posto in risalto soprattutto il fenomeno dello spopolamento, dell'invecchiamento demografico, dell'emigrazione all'estero, del decremento delle attività economiche e della chiusura, senza turn over, di numerose attività commerciali. In particolare, gli esercizi alimentari subiscono la concorrenza dei supermercati e, se del caso, si trasferiscono verso le aree urbane. La rigidità del clima invernale non fa sì che il turismo del fine-settimana dei proprietari di seconde case porti linfa vitale all'economia degli esercenti locali. Il turismo stagionale si concentra sostanzialmente nel mese di agosto e, dagli anni '60 ad oggi, risulta in calo.

Per quanto concerne le prospettive reddituali della sua attività, l'intervistata si dichiara sostanzialmente soddisfatta, tenendo conto del forte radicamento della locanda sul territorio e della sua frequentazione da parte di clienti per lo più abituali; l'offerta gastronomica del giorno si fa su prenotazione.

L'intervistata ha avuto contezza dell'inaugurazione delle attività dell'AD e reputa interessante e foriera di sviluppi positivi la sua presenza, pur tenendo conto del tempo che occorre perché la sua presenza acquisisca visibilità e si consolidi. La politica dei prezzi contenuti costituisce uno dei tratti distintivi dell'AD. Si dichiara disponibile a cooperare con l'AD, anche elaborando proposte flessibili e dedicate e venendo incontro alle esigenze di potenziali nuovi clienti. Non è in grado di esplicitare una valutazione sulle ulteriori attività economiche che potrebbero svilupparsi in caso di successo e consolidamento dell'AD, ma ritiene che debbano essere specializzazioni di nicchia, mirate a soddisfare specifiche esigenze evolute dei turisti.

Ritiene infine che le aree a forte marginalizzazione economica e geografica dovrebbero essere sostenute, a livello nazionale, da una strategia complessiva e godere di trattamenti differenziati di facilitazione economica e fiscale, in grado di rivitalizzare il contesto e successivamente favorire l'affermazione di sperimentazioni come gli AD o altre simili.

3.3.7 Lo studio di caso "Comeglians"

3.3.7.1 Informazioni introduttive

A differenza dello studio di caso "Col Gentile Socchieve", che – come abbiamo visto – si caratterizza come approfondimento delle fasi di start up di un nuovo albergo diffuso, lo studio di

caso “Comeglians” si riferisce non solo ad una esperienza molto matura, ma addirittura al primo albergo diffuso d’Italia: la sua costituzione avviene nello scenario attuativo della programmazione FESR 1994-1999. La Cooperativa Albergo Diffuso Comeglians nasce nel 1999 con sede a Povolaro di Comeglians, con lo scopo di gestire il Borgo Carnia Vacanze Maranzanis. L’esame del portale web dell’AD consente di acquisire, preliminarmente, una serie di informazioni sul territorio, sulle principali attrazioni turistiche, sugli alloggi e sulla reception dell’AD. Per quanto concerne le numerose attrattive del territorio, il portale web dell’AD fornisce una ampia, articolata ed attraente descrizione, ricomprendente tra l’altro indicazioni e suggerimenti su : Pian delle Streghe , i laghi di Festons e Malins (Val Pesarina - Sauris) , il Passo Elbel dalla Val Pesarina, Col Gentile di Mione di Ovaro, Rifugio Marinelli e Monte Coglians (Collina di Forni Avoltri), il passo Volaia dal Rifugio Tolazzi (Collina di Forni Avoltri), il Rifugio Chiampizzulon e Monte Talm dai Piani di Vas (Rigolato), il monte Crostis. Tra le maggiori attrazioni, il Monte Zoncolan, noto soprattutto tra gli amanti del ciclismo per la durezza delle salite che, partendo dai poco più di 550m dei paesi di fondovalle, giungono a quota 1750m. La strada asfaltata sale da due versanti partendo l’una da Sutrio, l’altra da Ovaro, quest’ultima particolarmente ardua, con una pendenza media dell’11%, che tocca punte del 22%. Lo Zoncolan è anche turismo invernale: ospita quasi 30 km di piste di diversa difficoltà; il polo sciistico è comodamente raggiungibile con la funivia che parte da Ravascletto (a 4 km dalla reception dell’Albergo Diffuso Comeglians).

A fronte della ricchezza, articolazione e varietà delle risorse del paesaggio, l’AD offre agli ospiti una altrettanto ricca offerta di pacchetti e di offerte organizzate ; una loro rapida disamina evidenzia la presenza di: week end e settimane vacanza in diversi periodi dell’anno , opportunità relative alla cultura, gusto e tradizione (ad esempio : “Carnevale a Cercivento”) , la presenza di noleggi di mountain bike, la presenza di centri benessere e shiatsu, l’organizzazione di serate a tema (ad esempio : “Serata tedesca” , 17 Gennaio 2015, all’Osteria con cucina "Al Crostis" - Tualis di Comeglians e menu a base di Canederli) , l’organizzazione di manifestazioni sportive (ad esempio : “Sulle ... ruote del giro d’Italia”, dal 1 marzo al 30 luglio , sui percorsi della Corsa Rosa, fino in cima allo Zoncolan), l’organizzazione di iniziative gastronomiche (“A cena in albergo diffuso “ – l’albergo Diffuso di Comeglians è anche ristorante dove assaporare la cucina tipica carnica), percorsi di trekking , ecc. .

L’Albergo Diffuso Comeglians si divide tra le frazioni di Maranzanis, Povolaro e Tualis ed accoglie gli ospiti in un’ampia reception con annessa sala colazione/ristorante, ricavata in un rustico recuperato da quella che un tempo era la vecchia latteria del paese. Gli alloggi, tutti dotati TV e forniti di biancheria da letto e da bagno, si differenziano notevolmente per dimensione e tipologia nel tentativo di soddisfare ogni esigenza. La sala ristorante è servita da una cucina professionale annessa alla reception e consente il trattamento di mezza pensione o pensione completa per gruppi fino a 70 persone. La Reception è situata presso l’ex latteria di Povolaro - Maranzanis di Comeglians. L’edificio ospita oltre all’ufficio di accoglienza, anche una sala da pranzo in cui su richiesta è possibile organizzare il servizio ristorazione per gruppi fino a 70 persone.

L’esame dei materiali pubblicitari esposti presso la reception dell’AD pone in evidenza una serie di destinazioni, eventi, attività commerciali, ecc. d’interesse turistico:

- depliant riepilogativi sulle attrattive dell'AD, comprendenti una sintesi degli itinerari turistici e dei servizi offerti su richiesta (colazione a domicilio, cestino di frutta e verdura, pranzi tematici per gruppi, trattamenti shiatsu, stimolazione energetica, trattamenti olistici, centro benessere con sauna, idromassaggio e trattamenti estetici, salone parrucchiere, organizzazione di passeggiate ed escursioni, noleggio racchette da neve, bob, bastoncini nordic walking, biciclette, zainetti);
- materiali pubblicitari su Carnica Arte Tessile ed esercizi commerciali (negozi, ristoranti, professionisti), anche corredati da buoni sconto a favore dei clienti dell'AD.
- depliant sulle attrazioni del Monte Zoncolan.

L'AD ha dimensioni ampie ed articolate, ricomprendenti 26 case-alloggio (ric conducibili a 21 proprietari), per circa 140 posti letto complessivi:

1. Aleri di sot, fino a 5 posti letto;
2. Bevorchia casa, fino a 9 posti letto;
3. Casa da Dona piano, fino a 7 posti letto;
4. Casa da Dona piano 2, fino a 7 posti letto;
5. Casa da Nico, fino a 6 posti letto;
6. Casa da Nonta, fino a 6 posti letto;
7. Casa da Nonta piano 2, fino a 6 posti letto;
8. Casa De Antoni, mansarda fino a 6 posti letto;
9. Casa De Antoni piano 1, fino a 10 posti letto;
10. Casa Di Sopra Appartamento 1, fino a 5 posti letto);
11. Casa di Sopra Appartamento 2, fino a 4 posti letto;
12. Mansarda Adele, fino a 4 posti letto;
13. Mini S.Nicolò, fino a 3 posti letto;
14. Pasca appartamento 1, fino a 5 posti letto;
15. Pasca appartamento 2, fino a 5 posti letto;
16. Pasca appartamento 3 f, ino a 4 posti letto;
17. Pasca Mansarda a Monte, fino a 3 posti letto;
18. Pasca Mansarda a Valle, fino a 4 posti letto;
19. Pasca Mono 1, fino a 2 posti letto;
20. Pasca mono terra, fino a 2 posti letto;
21. Rustico di Piazza, fino a 2 posti letto;
22. Rustico Sbrizzai piano 1, fino a 5 posti letto;
23. Stalut di Mia Stalut di Mia fino a 5 posti letto;
24. Stavolo Cjampeis mansarda, fino a 4 posti letto;
25. Stavolo Cjampeis piano terra, fino a 2 posti letto;
26. Zovello App. 2, fino a 2 posti letto.

Pernottare all'AD Comeglians costa mediamente 25 euro per persona e notte, 28 euro nei periodi di altissima stazione (capodanno, agosto). Il prezzo ricomprende il pernottamento, le pulizie



dell'appartamento, la fornitura della biancheria, il consumo delle utenze (gas per il funzionamento della cucina compreso).

La reception dell'AD Comeglians



La reception dell'AD Comeglians



Gli uffici della reception dell'AD Comeglians



3.3.7.2 Il punto di vista della società di gestione

L'intervista con la Società di Gestione dell'AD si è svolta presso la reception dell'albergo, a Comeglians, il 23 settembre 2015; la nostra interlocutrice è stata il presidente del cda della società di gestione e responsabile della direzione dell'AD, ing. Lucia Miotti. Gli assi dell'intervista sono i medesimi dello studio di caso "Col Gentile Socchieve", sintetizzati nell'allegato D, con l'eccezione di quello dedicato allo start up dell'albergo che non aveva alcuna utilità, evidentemente, per prendere in esame l'esperienza di una realtà aziendale con quindici anni di vita.

Il processo di aggregazione della domanda, l'avvio e l'esecuzione dei lavori

Come già evidenziato l'AD di Comeglians, costituito formalmente nel 2000, inizia ad elaborare le sue fondamenta progettuali nel 1998, circostanza che – se pone in evidenza l'interesse di uno studio di caso riferito ad una esperienza storica, addirittura alla prima esperienza nazionale di AD – ha inevitabilmente prodotto un rilevante turn over dei protagonisti e degli operatori che ne hanno favorito la nascita ed il progressivo consolidamento. La ricostruzione del processo di aggregazione della domanda risente pertanto del fatto che i protagonisti attuali dell'esperienza, in buona misura, non sono quelli che diedero vita allo start up dell'AD, ma sono piuttosto depositari di informazioni e suggestioni tramandate, che ci consentono oggi comunque di cogliere con vivida nettezza i tratti identitari dell'esperienza approfondita. Quest'ultima, si può considerare un esempio plastico di processo "up-bottom" di sensibilizzazione della pubblica opinione e di

progressiva aggregazione della domanda ad opera di opinion leader locali di riconosciuta autorevolezza, quali il poeta friulano Leonardo Zanier e l'architetto Carlo Toson, che si resero a suo tempo animatori del gruppo di pressione che introdusse la Regione FVG alla conoscenza del modello dell'AD e – sul territorio – coinvolsero i potenziali beneficiari nella presentazione e divulgazione del modello e dell'ipotesi progettuale. Gli elementi principali dell'interesse dei potenziali beneficiari dei finanziamenti richiesti non furono – a giudizio della società di gestione – quelli normalmente riconducibili agli scopi di lucro, bensì piuttosto altri, relativi alla condivisione di un progetto culturale e sociale di rilancio del territorio, di superamento del trauma del terremoto e di argine allo spopolamento. Se le motivazioni riconducibili alla redditività dell'investimento e dell'impegno richiesti per avviare e consolidare l'AD costituiscono oggi, comprensibilmente, uno degli elementi centrali della riflessione sul presente e sul futuro dell'AD, tuttavia esse non possono essere considerate la molla originaria di avvio del percorso, la quale ebbe piuttosto, come abbiamo sottolineato, più che altro motivazioni riconducibili all'appartenenza dei potenziali beneficiari ai luoghi, alla memoria ed alle tradizioni del territorio.

A distanza di parecchi anni dall'esecuzione dei primi lavori di ristrutturazione degli alloggi, ma anche considerando che l'AD Comeglians ha beneficiato nel tempo di ulteriori interventi di consolidamento (ampliamento dei posti letto) e che pertanto le ultime problematiche di ristrutturazione sono molto più recenti di quelle del 2000, non si segnalano criticità e problematiche particolari relative ai costi ed ai tempi di esecuzione dei lavori, quanto piuttosto il limite costituito dall'assenza di principi regolatori omogenei, di linee di indirizzo architettoniche in grado di armonizzare stili e modalità degli interventi di ristrutturazione. Nel corso del tempo, molto più che allo start up dei lavori, questa mancanza di regia e di criteri uniformi hanno finito per penalizzare l'insieme armonico ed in un certo senso la complementarità delle diverse ristrutturazioni nel loro possibile concorso ad uno stile comune e caratterizzante.

Come anticipato, nel caso dell'AD Comeglians le problematiche dello start up dell'albergo sono state sostanzialmente sbiadite, nella loro cogenza, dal trascorrere degli anni di attività e dal sedimentarsi, nel corso del tempo, di successivi interventi di consolidamento. Nello scenario di quest'ultimo, a fianco evidentemente del ruolo primario svolto dalla Regione FVG, si segnala il ruolo svolto dal Consorzio "Carnia Welcome" e dalle cosiddette On Line Travel Agency (OTA), come Trip Advisor. Nel corso dell'intervista, si è rilevato tra l'altro come, secondo l'intervistata, la denominazione "albergo diffuso" abbia svolto un ruolo contraddittorio nello start up di Comeglians: da una parte, utile, in quanto capace di identificare un modello di consumo turistico alternativo, responsabile, di nicchia; dall'altro, incapace di rendere conto del fatto che il modello consiste nell'affitto di appartamenti, pertanto di qualcosa di più e di meglio delle stanze d'albergo tradizionali.

L'albergo diffuso Comeglians ed il suo contesto

Il Comune di Comeglians non si è limitato a concorrere al percorso di animazione e sensibilizzazione dei potenziali beneficiari propedeutico all'aggregazione e selezione delle domande da sottoporre alla Regione, ma ha concesso all'AD l'utilizzo di una vecchia latteria, attualmente adibita a reception dell'albergo; inoltre, ha realizzato il parcheggio adiacente alla

reception, posizionato alberi e concorso, più in generale, all'attuazione del progetto generale con interventi di ristrutturazione ed adeguamento urbanistici, non solo usufruendo dei rimborsi comunitari del FESR, ma anche investendo risorse dal proprio bilancio comunale. Come abbiamo già rilevato nel paragrafo delle informazioni introduttive, il territorio offre una ampia, articolata ed attraente offerta di risorse naturalistiche, sociali e culturali, a giudizio della società di gestione con due livelli di picco: il monte Crostis ed il Monte Zoncolan. A quota 1929 metri del Crostis lo scenario si apre a una veduta particolarmente rilevante da cui il nome della strada "Panoramica delle vette", che procede con andamento di falsopiano tra pascoli e vecchie malghe, per poi scendere ripidamente in direzione di Ravascletto. In meno di un'ora si raggiunge la cima del Crostis (2250m), dalla quale appare di fronte il Monte Coglians, il più alto del Friuli. L'intero anello della "Panoramica delle vette" misura 35 km, in estate può essere percorso in auto o moto - è interamente asfaltato- ma è anche meta di ciclisti molto ben allenati. Lo Zoncolan, come abbiamo visto, è noto soprattutto tra gli amanti del ciclismo per la durezza delle salite che, partendo dai poco più di 550m dei paesi di fondovalle, giungono a quota 1750m. Lo Zoncolan è anche turismo invernale: ospita quasi 30 km di piste di diversa difficoltà; il polo sciistico è comodamente raggiungibile con la funivia che parte da Ravascletto (a 4 km dalla reception dell'Albergo Diffuso Comeglians). A seconda della stagione, le attività turistiche dell'AD Comeglians spaziano dallo sci alpino, di discesa e di fondo, al trekking, dal ciclismo su strada e fuori strada, all'osservazione naturalistica, dagli eventi culturali (di particolare rilievo quelli gastronomici) a quelli sportivi, lungo l'asse di un'offerta ricca ed articolata di servizi mirati a soddisfare diverse esigenze di svago, benessere, riposo e relax dei turisti. I posti letto dell'AD sono circa 140, distribuiti sulla superficie di 15 km circa dei comuni di Comeglians, Ravascletto e Rigolato. Alloggiare presso l'AD costa in media 25 euro per persona a notte, 28 in altissima stagione. Il confronto dei prezzi con le strutture alberghiere non risulta del tutto appropriato, in quanto l'AD - al tempo stesso - offre sistemazioni più ampie e comprendenti l'uso della cucina. Anche questo comporta costi di gestione più elevati dell'albergo, soprattutto in ragione del decentramento distribuito degli alloggi su di un territorio del diametro di circa 15 km. Un termine di paragone è dato dai prezzi dell'Albergo "Alle Alpi", due stelle, dove una stanza doppia costa 55 euro a notte. I principali concorrenti dell'AD sono le strutture alberghiere di Ravascletto, considerato peraltro un polo turistico in decadenza, mentre non esistono sostanzialmente concorrenti sul territorio del comune di Regolato. L'AD ha in essere buone dinamiche collaborative con l'albergo tradizionale di Comeglians, dove gli ospiti dell'AD vengano invogliati ed indirizzati a mangiare oppure anche a dormire, per pernottamenti di una sola notte. Viceversa, sono pessime e concorrenziali le relazioni con gli alberghi di Ravascletto, in ragione del fatto che - non essendo nel frattempo incrementati i flussi turistici - l'AD ha sottratto e sottrae clienti agli alberghi tradizionali.

Le regole della società di gestione

Come anticipato, la società di gestione dell'AD è stata costituita nel 2000 e le sue regole interne di gestione sono state definite con l'assistenza tecnica di figure giuridiche della Confcooperative. Il regolamento della società più aggiornato ricomprende, tra le altre cose, da definizione delle modalità di determinazione dei prezzi al pubblico degli alloggi, tenendo conto delle stagioni dell'anno e l'imputazione delle spese degli alloggi. Fanno capo ai soci della cooperativa le spese di

manutenzione straordinaria, le imposte e le tasse; fanno capo alla società di gestione le spese relative all'ordinaria manutenzione degli alloggi, alla somministrazione di forniture e quelle relative ad eventuali servizi aggiuntivi (telematici, raccolta rifiuti, ecc.). Il Regolamento definisce anche gli standard relativi alla dotazione di attrezzature e stoviglie. Per quanto riguarda la remunerazione del conferimento dei soci, il Regolamento prevede che essa sia parametrata agli effettivi risultati della gestione dell'AD: la remunerazione annuale per ciascun alloggio è pari ai corrispettivi netti percepiti dalla cooperativa per il medesimo, diminuiti delle eventuali somme dovute dal proprietario per dotare adeguatamente gli alloggi, dei costi specifici relativi alle spese di riscaldamento, energia elettrica, pulizia e manutenzione, della quota parte dei costi e di ogni onere afferenti alle attività di gestione e della quota parte di costi generali della cooperativa. La quota parte dei costi relativi alle spese di gestione viene determinata ripartendo il 50% dei costi sostenuti nell'esercizio, esclusi quelli relativi alle utenze, in base ai corrispettivi netti conseguiti da ciascun alloggio ed il rimanente 50% in parti uguali tra tutti gli alloggi. La quota parte dei costi generali della cooperativa viene determinata: previo riparto delle spese generali in base ai ricavi generati da ciascuna delle attività poste in essere dalla cooperativa nell'esercizio; ripartendo poi la quota parte delle spese generali imputabili all'attività di gestione in base al volume dei corrispettivi netti conseguiti in ciascun alloggio. Il regolamento è stato votato all'unanimità dai soci ma – essendo stato aggiornato recentemente – andrà ora sottoposto alla prova dei fatti.

Il lay out del percorso ideal tipico di prenotazione degli alloggi prevede, tra l'altro, che – sulla base della pubblicità svolta dal portale web e da altre fonti – le prenotazioni possano pervenire direttamente alla reception oppure in forma mediata e veicolata attraverso i numerosi portali web di incontro domanda-offerta. Una volta che la richiesta perviene alla reception dell'AD, parte un percorso di analisi ed interpretazione delle caratteristiche e delle esigenze dei potenziali interessati e la successiva proposta ed attribuzione delle soluzioni logistiche, con una logica "equilibratrice" nella distribuzione dei pernottamenti nei diversi alloggi, pienamente riconosciuta dai soci alla società di gestione, tenendo conto del fatto che, come constatato analizzando il regolamento, i proprietari che totalizzano il maggior numero di pernottamenti pagano costi più elevati alla società di gestione.

I soci della società di gestione

Come abbiamo più volte sottolineato, l'esame del caso relativo al più antico AD d'Italia consente di valorizzare la profondità di campo della sua storia e di cogliere, come vedremo, anche la presenza di fasi diverse nel comportamento e negli atteggiamenti dei soci della cooperativa di gestione. Al presente, si riscontra una conflittualità relativamente bassa tra di essi, per lo più provocata dalla presenza di un'attenzione molto disomogenea al decoro ed all'updating degli alloggi ed all'entità ed incisività della manutenzioni e ristrutturazioni periodiche. Comprensibilmente, gli alloggi più vetusti e trascurati non solo si affittano meno, ma producono anche recensioni negative da parte dei turisti, con ripercussioni sull'immagine dell'intero AD. In questa fase del ciclo di vita dell'AD, mediamente i soci sono insoddisfatti dei ricavi che stanno ottenendo, alcuni si lamentano di spendere più di quanto guadagnino. Occorre sottolineare che alcuni dei proprietari beneficiari dei primi finanziamenti regionali, quando la durata del vincolo di destinazione degli alloggi era

quinquennale anziché decennale come ora, hanno già rescisso la propria appartenenza alla cooperativa e sono rientrati in possesso pieno degli alloggi, per lo più per venderli, meno spesso per affittarli al di fuori dell'AD. Secondo la società di gestione, perdurando le difficoltà dell'attuale stato di salute dell'AD, caratterizzate da alti costi di gestione e bassi ricavi, il rischio che l'AD possa "perdere altri pezzi" al termine del vincolo di destinazione degli alloggi sarebbe concreto.

Le assemblee dei soci non si caratterizzano per la presenza di conflitti espliciti tra i proprietari, i quali – peraltro – per lo più risiedono lontani dagli alloggi in affitto e non si considerano parti di una comunità locale coesa. Nell'ambito delle interazioni che si possono osservare, si rileva una dicotomia pronunciata tra l'atteggiamento dei vecchi soci, molto poco partecipi e quello dei nuovi, più attivi, propositivi ed omogenei nell'atteggiamento, maggiormente orientato ad un intento imprenditoriale.

Le attività della società di gestione

Le attività della società di gestione dell'AD Comeglians non differiscono, salvo per un'area essenziale che non abbiamo riscontrato nel caso di studio Col Gentile Socchieve, da quelle di tutte le altre che abbiamo investigato (cfr. par.: 3.3.4):

- cura delle attività di informazione, marketing e promozione, comprensiva della gestione del portale web e del monitoraggio dei portali di incontro tra domanda ed offerta di ricettività turistica;
- tenuta della contabilità dell'AD;
- confezionamento di pacchetti turistici, promozione di reti, stipula di convenzioni;
- cura della manutenzione e pulizia degli alloggi;
- gestione della reception dell'AD;
- gestione del personale dell'AD.

L'aspetto peculiare dell'AD Comeglians, che risale alla definizione dell'oggetto sociale della società di gestione, consiste nella possibilità che l'AD ha di partecipare ad appalti pubblici per l'aggiudicazione di servizi altri, esterni all'attività precipua dell'AD, come ad esempio la pulizia degli uffici comunali, oppure la gestione di mense scolastiche. Tale fisionomia identitaria ricca e flessibile della società di gestione le consente di incrementare il proprio fatturato e garantirsi altri introiti, differenziando le entrate, di destinare i ricavi al concorso delle spese di gestione dell'AD ed anche di produrre effetti positivi sull'indotto occupazionale. La possibilità che le società di gestione possano candidarsi a svolgere attività imprenditoriali di servizio più ampie rispetto a quelle dedicate all'AD prefigura ovviamente, oltre al compimento di un salto di qualità e di maturazione rispetto al modello gestionale più diffuso, anche la vigenza di una maggiore qualificazione e valorizzazione del capitale umano.

Le risorse umane della società di gestione

Le risorse umane dell'AD di Comeglians sono distribuite nelle funzioni di reception e marketing (due unità, una di direzione ed una con un profilo di segreteria, con contratto part time del settore commercio), pulizia degli alloggi dell'AD (due unità part time) e presidio della esecuzione dei

servizi degli appalti aggiudicati (due unità addette alla pulizia di locali). L'ing. Miotti, che ricopre la carica di presidente del c.d.a. e direttrice dell'AD, dopo la laurea in ingegneria gestionale ha maturato specifiche esperienze nell'area del controllo di gestione di imprese manifatturiere e successive altre esperienze in aziende del settore turistico. Mentre i profili di competenza più operativi corrispondono essenzialmente alle esigenze della pulizia dei locali (come abbiamo visto sia dell'AD che di altre realtà), i profili di competenza gestionali corrispondono alle esigenze delle attività di segreteria ed amministrazione ed a quelle di promozione e marketing dell'AD. Le funzioni di direzione di un AD così maturo ed evoluto come quello di Comeglians possono essere così sintetizzate:

- competenze tecniche specifiche: controllo di gestione, contabilità, marketing (in particolare web oriented) management e progettazione, con particolare riferimento allo sviluppo turistico (ad esempio: progetto di creazione di un polo comprensoriale "Zoncolan", cui facciamo riferimento cinque comuni, comprensivo della definizione di un marchio e di un brand);
- competenze trasversali: informatica e conoscenza delle lingue straniere (inglese e francese);
- competenze relazionali: capacità di comunicazione con gli ospiti, comprensiva della gestione di imprevisti e variazioni, capacità di gestione delle dinamiche del personale, capacità di originalità creativa nella ideazione di pacchetti turistici e di partnership, capacità di relazione con i diversi livelli politici dell'amministrazione (ad esempio: Presidenza del consorzio turistico, Comunità Montana, ecc. per l'ideazione di progetti di sviluppo turistico).

Nell'esercizio delle competenze predette, sia il grado di responsabilità che il grado di autonomia operativa esercitati dal direttore dell'AD vengono definiti molto elevati.

Le problematiche di gestione

I subfornitori dell'AD sono soprattutto le imprese di lavanderia e quelle che vendono mobili e suppellettili, come i grandi magazzini (ad esempio IKEA) ed i portali e-commerce (come ad esempio Amazon). Il cerchio concentrico successivo degli interlocutori riguarda i titolari di esercizi commerciali convenzionati con l'AD (bar, ristoranti, centri benessere, negozi vari). Con questi soggetti, l'interlocuzione a livello nazionale impedisce l'ottenimento di sconti e condizioni di acquisto particolari, mentre si possono realizzare alcune economie di scala a livello locale.

Capillare e ramificata è la rete delle interlocuzioni dell'AD con i diversi artigiani che possono interagire non solo con le esigenze di manutenzione degli alloggi, ma anche con gli orientamenti e gli interessi diversificati dei turisti (non solo ristoratori, ma anche - ad esempio - parrucchieri, titolari di esercizi di generi alimentari, titolari di esercizi di vendita di prodotti dell'arte tessile locale, ecc.). Le principali problematiche di gestione operativa ed amministrativa a Comeglians riguardano la frammentazione e distribuzione dei numerosi alloggi su di un territorio molto ampio.

Le reti e le interlocuzioni dell'AD

L'AD Comeglians è stato iscritto all'Associazione Nazionale Alberghi Diffusi, ma se ne è successivamente disaffiliato ritenendo di non aver mai ricevuto servizi adeguati rispetto alle quote associative corrisposte. L'AD partecipa invece al Consorzio "Carnia Welcome" ; dal portale

istituzionale del consorzio, abbiamo tratto una breve sintesi descrittiva delle sue finalità ed attività: “Carnia Welcome Travel si propone di operare per conto dei propri consorziati come una vera e propria agenzia viaggi incoming, attraverso attività di studio e gestione di programmi turistici sia personalizzati che da catalogo, con particolare riferimento alla Carnia (...) Le strutture ricettive (promosse, ndr) spaziano dai classici alberghi agli innovativi alberghi diffusi, dagli agriturismo ai B&B, dalle case per ferie ai camping e appartamenti in affitto. Le proposte sono rivolte sia ai clienti individuali che viaggiano in modo indipendente che ad agenzie di viaggio e tour operators italiani e stranieri, ad associazioni e club aziendali, a comuni e alle scuole di ogni ordine e grado. Sono (accolte, ndr) anche richieste di aziende che volessero organizzare attività incentive e di team building per il proprio personale. Lo staff (di Carnia Welcome, ndr), in ufficio e presso le ... strutture ricettive, come anche il personale che fornisce i servizi sul territorio (guide, noleggi attrezzature, ecc.) accoglie (i turisti, ndr) con l'ospitalità e professionalità ...”. L'AD Comeglians aderisce inoltre alla Confcooperative, ricevendone servizi in termini di assistenza tecnica per la soluzione di problematiche operative di varia natura.

Attualmente, le più efficaci attività di marketing e pubblicità dell'AD sono considerate quelle che fanno capo ai portali web di incontro tra domanda ed offerta; a seguire, vengono ritenuti importanti la stampa e diffusione di depliant e manifesti, l'inserimento dell'AD in cataloghi, guide o pubblicazioni turistiche ed infine la partecipazione a fiere ed eventi di settore. Interpellata sulle reti e sulle interlocuzioni che l'AD dovrà sviluppare nel suo futuro, la società di gestione di Comeglians subordina la natura delle possibili risposte alla presenza ed all'identità di programmi che la Regione vorrà portare ancora avanti a favore degli AD, alludendo – con qualche sottolineatura di preoccupazione e polemica – alla possibilità che la Regione possa sospendere il suo appoggio finanziario, con ripercussioni come vedremo potenzialmente assai rischiose per il prosieguo stesso dell'esperienza (cfr di seguito : “la swot analysis e gli scenari del futuro”).

I turisti dell'AD

L'AD Comeglians fa registrare annualmente 3500/4000 presenze annue; l'esame di alcune evidenze quantitative che la società di gestione ci ha fornito traendole dalla sua banca-dati, evidenzia come: delle 229 prenotazioni ricevute al settembre 2015: 51 fossero relative a due notti di pernottamento, 31 a tre notti, 29 ad una settimana, 27 ad una sola notte, 21 a 5 notti, 20 a quattro notti, 8 ad otto notti, ecc. evidenziando la netta prevalenza dei soggiorni brevi, da una a tre notti. Dei 162 turisti italiani accolti al settembre 2015, 44 provenivano dalla provincia di Udine 19 da quella di Trieste, 12 da quella di Pordenone, 9 da quella di Venezia, otto da quelle di Treviso e Padova, 7 da quella di Roma, e così via. L'87% dei turisti proviene dall'Italia, come abbiamo visto soprattutto dal Friuli stesso e dal nord-est, il 13% dall'estero, soprattutto dall'est Europa e dalla Germania. Secondo la società di gestione dell'AD Comeglians, il suo target turistico è composto da ospiti che hanno un interesse maturo e strutturato per il modello dell'AD, non solo per le sue politiche di contenimento dei prezzi, ma anche per il suo profilo sociale e culturale alternativo. Il flusso delle presenze turistiche annue per l'immediato futuro si prevede sostanzialmente stabile ed invariato e continuerà ad essere concentrato sul periodo luglio – settembre e sulla settimana da Natale a Capodanno.

La swot abalysis e gli scenari del futuro

L'esistenza in vita dell'AD Comeglians da circa 15 anni è una circostanza che conferisce alla esplicitazione dei punti di forza e di debolezza dell'esperienza un particolare spessore, proprio alla luce della profondità di campo dalla quale l'interlocutore intervistato può esaminare le diverse problematiche in essere. Il punto di forza principale dell'esperienza realizzata può essere sinteticamente rappresentato dal successo del processo di rivitalizzazione economica e culturale dell'area: il sostanziale raggiungimento di questo obiettivo tanto generalistico quanto strategico si propone, secondo l'intervistata, come elemento di base fondamentale del quale prendere atto per sviluppare ulteriori considerazioni su come consolidare ed estendere il successo. Occorre pertanto considerare che assumere come punto di forza la scommessa vinta dalla Regione, dai Comuni e dai beneficiari degli interventi rispetto alle esigenze di rilancio del territorio, significa in realtà far riferimento ad una pluralità articolata di punti di forza: la valorizzazione delle attrazioni naturalistiche, la creazione di un indotto economico ed occupazionale, l'erezione di un argine allo spopolamento, il recupero del patrimonio storico, culturale ed ambientale, il rafforzamento di un modello di consumo turistico alternativo. E' pertanto proprio a partire dalla rilevanza che si attribuisce a questi successi che si pongono in luce le cose che restano da fare, i punti rimasti deboli sui quali occorre continuare a lavorare ed investire:

- la distribuzione territoriale degli appartamenti su di un'area troppo ampia, circostanza che complica e rende costose le attività di gestione;
- la difficoltà di realizzare sostanziali economie di scala negli acquisiti dei materiali di consumo;
- la scarsa caratterizzazione e visibilità della Carnia come luogo di attrazione turistica;
- la scarsa cura del territorio, specialmente per quanto concerne la sentieristica nei boschi e la viabilità.

Secondo l'intervistata, manca una politica di pieno recupero della vocazione agro-silvi-pastorale del territorio ed è proprio puntando su questo tipo di intervento, di politica agraria, che si potrebbe generale un effetto alone, una ricaduta automatica sulla ricettività turistica in generale e sugli AD in particolare. Politica agro-silvi-pastorale significherebbe infatti recupero e cura dei boschi e dei prati, rilancio delle produzioni tipiche, fondamenta per l'identificazione di un marchio "Carnia" come tratto identitario riconoscibile al quale ricondurre una coerente ed integrata politica di marketing.

A tale prospettiva strategica di investimento, al momento non fanno ancora pendant la mentalità e l'atteggiamento dei beneficiari proprietari degli alloggi dell'AD, che si ritengono sostanzialmente in credito (con la Regione, con gli enti locali, con la collettività...) per aver posto a disposizione del progetto un proprio bene immobile che non ha dato, nel corso del tempo, il corrispettivo reddituale immaginato. Né i proprietari si ritengono pronti ed interessati a maturare una vocazione imprenditoriale che rilanci, con spirito di iniziativa, entusiasmo e voglia di innovare, la loro partecipazione alla vita, alle dinamiche ed alle attività della società di gestione. Da questa sostanziale situazione di impasse si genera, secondo la società di gestione, il rischio che – al termine del periodo di vincolo di destinazione degli alloggi ristrutturati – alcuni o molti proprietari

rescindano l'appartenenza all'AD, per riprendere possesso pieno degli alloggi e, magari, curarne privatamente l'affitto. Alla luce di questa situazione, secondo la società di gestione, l'eventuale cessazione dei sussidi pubblici alla società di gestione genererebbe possibilità molto scarse di sopravvivenza dell'AD Comeglians, le cui spese di gestione graverebbero esclusivamente sui proprietari.

3.3.7.3 I punti di vista dei protagonisti dell'esperienza: istituzioni, proprietari, stakeholder

Grazie alla cooperazione accordataci dalla società di gestione, lo studio di caso ha potuto essere arricchito anche da alcune, brevi e significative testimonianze di altri protagonisti dell'esperienza dell'AD Comeglians: l'attuale Sindaco Flavio De Antoni, il proprietario di un alloggio dell'AD (Silvano Martin), un ristoratore ed animatore culturale (Silvio Ortis). Ciascuno di loro ha fornito una valutazione ed una testimonianza sull'AD da un punto di vista interessato e partecipe anche delle sue prospettive future.

In particolare, il Sindaco – a proposito della governance “a doppia regia dell'intervento” – ha sottolineato come questa abbia consentito la valorizzazione della posizione e del ruolo del Comune nella conoscenza del proprio territorio e dei propri beni architettonici, favorendo anche un efficace monitoraggio dell'esecuzione degli interventi nel quadro del piano regolatore comunale ed una interlocuzione immediata con i cittadini. L'illustrazione delle caratteristiche e dei tratti identitari del modello dell'AD avrebbe potuto essere più efficace, attraverso una sorta di passaggio intermedio tra i competenti servizi regionali ed i potenziali beneficiari, nel corso del quale divulgare ogni utile informazione. Il modello della cooperativa di gestione induce di per sé, da parte dei soci, l'acquisizione di una logica e di una attitudine al controllo delle problematiche rilevanti ed anche alla partecipazione alle relative riflessioni e decisioni. In ragione della sua primogenitura tra gli AD italiani, il Sindaco ritiene che l'esperienza di Comeglians abbia funzionato come modello e punto di riferimento per gli altri. La sua valutazione dell'intervento e delle politiche regionali a favore degli AD è positiva, non solo in ragione delle risorse messe a disposizione attraverso i bandi, ma anche dei criteri per distribuirle, valorizzando veri interventi di recupero. Dal canto suo, il Comune ha partecipato e partecipa attivamente alla vita della società di gestione, in quanto socio della cooperativa e soggetto che ha messo a disposizione l'edificio che ospita la reception e realizzato, anche con propri fondi, interventi di carattere infrastrutturale. Il Comune svolge attivamente un ruolo nella promozione dell'AD attraverso la cura dedicata all'informazione rivolta ai cittadini sugli interventi di recupero edilizio, tutela ambientale, cura dei boschi e della sentieristica. Gli interventi di sostegno alla ristrutturazione di immobili pubblici hanno favorito l'avvio di nuove attività commerciali utili e disponibili non solo per gli ospiti dell'AD, ma per l'intera cittadinanza. L'impatto dell'esperienza dell'AD Comeglians viene reputato rilevante sulla permanenza di attività commerciali e di servizi preesistenti che, in ragione dei flussi turistici verso gli AD, sono rimaste in vita, sulla creazione di nuove attività commerciali e di servizi connessi all'AD, sul mantenimento di posti di lavoro, sulla creazione di nuovi posti di lavoro. Inoltre, il Sindaco annette rilevanza alla capacità che la partecipazione al progetto ha generato di dare ai beneficiari un'occasione di aggregazione sciale ed all'attuale ruolo che la società di gestione svolge non solo per promuovere l'AD, ma anche per operare come agente di sviluppo turistico territoriale

a tutto tondo. Per proseguire efficacemente su questa strada, la Regione dovrebbe incentivare ulteriormente lo sviluppo economico ed in particolare favorire l'emersione ed il recupero delle professioni artigiane. Senza sostegno pubblico, le possibilità che l'AD possa sopravvivere vengono reputate scarse, specie in ragione della rilevanza ed articolazione del ruolo che la società di gestione sta svolgendo: come abbiamo visto non solo a favore dell'AD, ma percorrendo una logica ed un disegno imprenditoriali più vasti. Se si desidera che queste vitalità ed intraprendenza della società di gestione continuino a svolgere un ruolo, non limitandosi a gestire le locazioni degli appartamenti, occorre che la Regione continui a sostenerle.

Secondo il Sindaco, come abbiamo visto, uno degli obiettivi che la strategia regionale ha consentito di raggiungere consiste nel recupero e nella valorizzazione di edifici storici in degrado: pertanto, in ragione della presenza sul territorio di numerosi altri beni in queste condizioni, occorrerebbe – se non attraverso il FESR, con altre modalità – proseguire l'intervento di valorizzazione, in tempi compatibili con il rischio che il degrado degli edifici divenga irreversibile. Per questo, il Sindaco suggerisce anche alla Regione di porre allo studio una specifica legge a favore dei territori più deprivati ed a mercato immobiliare particolarmente depresso. Rispetto a tale disegno ed intento complessivi di prosecuzione della strategia di rilancio del territorio, se si desidera che le società di gestione degli AD non svolgano solo un ruolo di gestione degli alloggi, ma di veri e propri agenti di sviluppo, promuovendo progettualità a vantaggio dell'economia turistica di tutti, se si prende sul serio la loro missione sociale, esse debbono continuare ad essere sostenute. Molto può essere ancora fatto anche per stimolare e far maturare l'atteggiamento e l'identità imprenditoriale dei proprietari degli alloggi che – da lasciati soli e senza assistenza tecnica – non possono acquisire la mentalità, lo spirito di iniziativa, il tasso di coinvolgimento e partecipazione indispensabili.

Chi invece tale mentalità ed atteggiamento imprenditoriale maturi già possiede è Silvano Martin, proprietario di un alloggio dell'AD Comeglians e, nella vita, immobilista ed imprenditore turistico: nella sua intervista, Martin ha voluto porre in particolare risalto le tematiche che seguono. Al momento della sua aggregazione all'AD, esso era già attivo da circa 7 anni; l'abitazione ristrutturata era precedentemente messa a valore come casa in affitto per vacanze. Il costo totale dell'intervento di ristrutturazione è stato di 400.000 euro, dei quali 155.000 di contributo pubblico, per la realizzazione complessiva di 16 posti letto. La partecipazione al progetto dell'AD è stata indotta sia dall'intento di valorizzare la struttura originale e la collocazione degli alloggi, sia dall'appetibilità dei rimborsi pubblici per la ristrutturazione. Tuttavia, dopo alcuni anni di esperienza di partecipazione all'AD, il bilancio rispetto ai rientri economici riscontrati è deludente. Nonostante l'intenzione sia quella, al termine del periodo di vincolo di destinazione, di rescindere la partecipazione all'AD, tuttavia la partecipazione di Martin alle attività della società di gestione è assidua, attiva e propositiva, per migliorare la qualità dell'offerta ed indurre un salto di qualità dell'intero comparto, all'interno del quale è comunque destinato a restare il suo core business di imprenditore turistico. I principali servizi ricevuti dalla società di gestione consistono nelle attività di promozione degli alloggi e di manutenzione dei locali. In particolare, vengono apprezzate le attività di marketing e promozione turistica, al punto che il sig. Martin potrebbe, al termine dell'edificazione del villaggio turistico che sta costruendo, affidarne la promozione alla società di

gestione dell'AD, assecondando la vocazione operativa flessibile ed articolata di quest'ultima. Martin non ha una posizione di esposizione ed interlocuzione dirette e frequenti con i turisti, i quali vengono piuttosto interloquiti dalla società di gestione; ad ogni buon conto, i livelli di picco delle presenze sono riscontrati tra luglio e settembre e tra natale e capodanno; il 50% dei turisti proviene dal nord d'Italia, l'altra metà dall'Europa; il target è prevalentemente composto da famiglie e da ospiti di età ricompresa tra i 26 ed i 35 anni (50%) e tra i 36 ed i 55 anni (50%). Le caratteristiche dell'AD più apprezzate dai turisti risultano essere, nell'ordine, la collocazione in contesti paesaggistici di particolare rilievo, il principio generale del recupero e della conservazione/valorizzazione di beni architettonici già esistenti, l'organizzazione di eventi e servizi ricreativi (cultura, sport, enogastronomia), la politica di contenimento dei prezzi. Considerando il basso utilizzo che faceva degli immobili ristrutturati prima di entrare nell'AD, il sig. Martin ritiene che la sua condizione reddituale generale, dopo l'aggregazione all'AD, sia migliorata ed appare ottimista rispetto alle possibilità che – in uno scenario generale di crescita del comparto turistico – cresca anche la richiesta di diversificazione dell'offerta, a vantaggio degli AD.

Anche secondo questo interlocutore, l'impatto dell'AD sulla rivitalizzazione del territorio è stato efficace in termini di permanenza di attività commerciali e di servizi preesistenti che, in ragione dei flussi turistici verso gli AD, sono rimaste in vita, creazione di nuove attività commerciali e di servizi connessi all'AD, mantenimento e creazione di posti di lavoro. Occorrerebbe tuttavia intervenire, in termini di politiche agricole, per superare decisamente l'eccessiva frammentazione delle proprietà e favorirne l'aggregazione, come condizione preliminare all'incremento della cura e dell'attrattività dei luoghi, facendo prevalere una logica esplicita, un disegno complessivo della strategia. In tale ambito, occorrerebbe in particolare sviluppare la gestione dei boschi e della sentieristica, prevenire e comunque rimuovere le frane, recuperare molti altri fabbricati in degrado. Le possibilità che l'AD possa proseguire le sue attività senza ulteriori sussidi pubblici vengono valutate scarse, in ragione della incapacità degli attuali ricavi di bilanciare i costi di gestione. La Regione dovrebbe inoltre essere maggiormente partecipe del modello di AD posto in essere, partecipando ai c.d.'a. degli AD e prendendo visione e conoscenza dirette dei fabbisogni di consolidamento e di intervento. Una linea di intervento di ulteriore valorizzazione del territorio si potrebbe identificare nel restauro e nell'inserimento nel circuito turistico dei luoghi e dei reperti storici delle due guerre.

Silvio Ortis non è solo un imprenditore della ristorazione (Ristorante "Al Blitz", Via Vidrina Di Chialina, 31, Ovaro, UD), ma anche una guida naturalistica, un operatore culturale protagonista da anni del dibattito e dello sviluppo turistico dell'area ed un profondo conoscitore dei luoghi, della storia e delle risorse della Carnia. Nella sua testimonianza si coglie l'apprezzamento sostanziale per le politiche ed il sostegno che la Regione ha dedicato allo sviluppo dell'AD a favore del quale, personalmente, svolge attività di promozione, indirizzandovi i turisti che intercetta nel contesto delle sue molteplici attività. A giudizio di Ortis, l'impatto dell'AD sulla variazione positiva dei flussi turistici può continuare ad essere buono, a condizione che il modello venga sviluppato con oculatezza ed intelligenza imprenditoriale; in tal senso, si deve rilevare come la disponibilità dell'uso di cucina presso gli alloggi dell'AD non crei un impatto positivo sull'indotto dei bar e della ristorazione. Ortis è critico anche sulla capacità dell'AD di rivitalizzare le dinamiche occupazionali,

finchè la politica non farà un passo indietro dall'ingerenza nell'economia, mantenendosi piuttosto sul piano della programmazione strategica. Senza il sostegno regionale all'AD, secondo Ortis, non si sarebbero mai creati nuovi posti letto per la ricettività turistica nell'area, ma alcuni punti di debolezza impediscono il pieno dispiegamento delle potenzialità dell'AD, tra i quali:

- l'estensione degli orari di apertura della reception (9.00 – 12.00, 15.00 – 17.00), poco amichevoli nei confronti della potenziale utenza;
- l'istituzione di un vincolo di destinazione degli immobili restaurati eccessivamente breve e tale da lasciar prefigurare che, tra qualche anno, numerosi proprietari possano uscire dall'AD e "tradire il progetto";
- il costo eccessivo del personale della società di gestione dell'AD rispetto all'entità delle risorse che potrebbero essere destinate al marketing e l'allocazione della reception dell'AD in una sede propria, anziché nella sede di un bar o di un ristorante, che avrebbe consentito l'abbattimento di alcuni costi di gestione ed il coinvolgimento del personale già operante presso gli esercizi commerciali.

Se in particolare quest'ultima opzione venisse percorsa, vale a dire la collocazione della reception dell'AD presso un esercizio commerciale anziché presso una sede propria ed il coinvolgimento in qualità di promoter dell'AD del personale già impiegato presso gli esercizi commerciali, allora – secondo Ortis – abbattendo in questo modo gli attuali costi di gestione, il futuro degli AD potrebbe essere promettente anche in assenza di ulteriori sussidi pubblici.

Più in generale, Ortis ritiene inoltre che le possibilità future dell'AD, come degli esercizi commerciali connessi alla vitalità del settore turistico, siano principalmente subordinate alla capacità di "vendere un territorio, anziché posti – letto", vale a dire di porre a valore l'insieme integrato, le peculiarità ed i tratti identitari forti delle risorse paesaggistiche, storiche, culturali che caratterizzano la Carnia.

4. RISPOSTE ALLE DOMANDE VALUTATIVE

Come noto, nel corso della interlocuzione con i competenti uffici regionali erano emerse, tra 'altro, indicazioni sulle domande valutative alle quali l'approfondimento proposto avrebbe dovuto fornire risposte. Nei capoversi che seguono si riepilogano e sintetizzano le indicazioni emerse sia dall'esame della relativa documentazione amministrativa, che dagli esiti della ricerca sul campo.

DV1 – Le diverse modalità di intervento previste dai bandi (avvio di nuove iniziative, unione di alberghi diffusi esistenti, diverse modalità di consolidamento, ecc.) sono state interamente sfruttate dai beneficiari? Quali sono state le caratteristiche, i punti di forza e di debolezza nella realizzazione e/o rendicontazione degli interventi su ognuna delle modalità previste?

A consuntivo delle evidenze emerse con gli approfondimenti condotti, si deve concludere che le diverse modalità di intervento previste dai bandi regionali siano state interamente sfruttate dai beneficiari: questa evidenza emerge chiaramente dai livelli di partecipazione riscontrati dai tre avvisi regionali pubblicati nel corso del tempo. Ricordiamo come dal bando per la creazione di nuovi AD siano infine scaturiti sette progetti, dal primo bando per il consolidamento di AD già esistenti, sei progetti ed infine dal secondo bando di consolidamento, ulteriori 9 progetti integrati. Non pare esservi pertanto dubbio sul fatto che la Regione, ponendo a valore la ormai lunga esperienza di utilizzo dei fondi FESR per lo sviluppo dell'AD, fin dalla programmazione 2000-6, abbia ben articolato la sua strategia complessiva, tenendo conto delle tendenze e delle problematiche che il territorio, nel corso degli anni ha evidenziato, quali ad esempio:

- l'esigenza di intervenire nei casi di AD consolidati con logistica eccessivamente distribuita su territori troppo ampi per ottimizzare le pratiche di gestione, garantendo a tutti i turisti una omogenea qualità di cura delle esigenze, attraverso la "gemmazione" di ulteriori AD;
- l'utilità, a fronte della riscontrata, piena maturazione dei percorsi di alcuni AD consolidati, testimoniata dal sottodimensionamento dei posti letto creati rispetto alla potenziale domanda di pernottamenti, di tornare ad incrementare il numero dei posti letto stessi;
- l'utilità di intervenire, con nuove realizzazioni, in territori ancora potenzialmente scoperti di posti letto ma in possesso di elevate potenzialità di attrazione turistica.

Altrettanto positivo si deve considerare il riscontro valutativo delle attività poste in essere per raggiungere il risultato anzidetto, vale a dire la piena valorizzazione – da parte dei potenziali beneficiari – delle opportunità espresse dalla strategia e dai bandi regionali. Dagli elementi acquisiti, risulta evidente il ruolo efficace ricoperto sia dalla Regione stessa - che ha seguito capillarmente sui territori le attività di informazione e sensibilizzazione dei potenziali interessati, - sia dai Comuni - che hanno ben organizzato la partecipazione dei beneficiari e selezionato le proposte idonee. Anche questo risultato, non scontato, va giudicato un successo della strategia regionale e la conferma della correttezza della opzione strategica di porre in mano ai Comuni, conoscitori diretti delle risorse e delle potenzialità dei rispettivi territori, la scelta degli interventi

da sostenere, rispettando i criteri dei bandi e garantendo così anche l'integrità dell'applicazione del modello culturale racchiuso nell'esperienza dell'AD.

Più complesse ed articolate si sono rivelate, come abbiamo visto, le risposte relative ai punti di forza e di debolezza della realizzazione degli interventi nelle diverse modalità previste. Per quanto concerne i punti di forza delle realizzazioni, come abbiamo già evidenziato, essi possono essere sintetizzati nel raggiungimento dei seguenti tre obiettivi: recupero di un patrimonio edilizio sostanzialmente inutilizzato e spesso degradato; rivitalizzazione – in misura estremamente variabile - del reddito dei proprietari; concorso al recupero ed alla valorizzazione del patrimonio paesaggistico, storico e culturale del territorio. Il corso del tempo e l'impiego di una maggiore profondità di campo nell'analisi dei risultati prodottisi sul reddito dei proprietari potranno testimoniare se, fermi restando gli indubbi successi del primo e del terzo obiettivo, gli investimenti privati effettuati siano destinati o meno ad essere ammortizzati e rivelarsi realmente vantaggiosi al termine del vincolo decennale di destinazione degli alloggi. Al riguardo, già al presente, certamente non può ritenersi positivo il fatto che, in alcuni casi, i tempi intercorsi tra la preventivazione dei costi iniziali delle ristrutturazioni ed i costi finali sostenuti al loro termine abbiano generato un gap sfavorevole per i proprietari ed una situazione finale in cui, di fatto, il contributo comunitario si è attestato al di sotto della quota annunciata. Le lungaggini e le difficoltà burocratiche del complesso processo ideato, peraltro il medesimo che, come abbiamo appena visto, ha consentito ai Comuni di valorizzare il proprio ruolo nella selezione degli interventi, tuttavia hanno pesato dapprima sui tempi di esecuzione delle opere, ora sul funzionamento delle società di gestione, limitandone la potenziale capacità promozionale ed innovativa.

I punti di forza del modello degli AD si sono polarizzati, nelle nostre indagini su due classi di elementi: la prima, relativa alle peculiarità dei territori riguardati, la seconda, ai tratti distintivi di questo particolare modello di ricettività turistica. Per quanto concerne la prima, abbiamo sottolineato la bellezza ed attrattività dei paesaggi, la loro prossimità a luoghi risorse di interesse storico, artistico e culturale, la presenza ricorrente di eventi sportivi o culturali, in alcuni casi la prossimità alle attrattività della costa, ecc. Per quanto concerne la seconda, abbiamo segnalato le caratteristiche degli alloggi, l'approccio particolare al cliente, la gestione flessibile degli alloggi per quanto riguarda l'assenza di vincoli orari e la privacy, l'organizzazione di attività escursionistica, l'organizzazione di cene a tema e di altre forme di intrattenimento degli ospiti, mirate anche a favorirne la socializzazione e la condivisione di interessi e programmi.

I punti di debolezza, secondo le nostre indagini, risultano "aggregabili" in quattro differenti insiemi di elementi: il ruolo parziale svolto dall'ente Regione nel sostegno ad un processo compiuto di start up e consolidamento degli AD; il peso della burocrazia, generalisticamente intesa, come insieme di prassi, vincoli ed atti amministrativi potenzialmente lesivi della vitalità del modello, riconducibili alle competenze ed alla sfera di azione di diversi soggetti istituzionali ed amministrativi; i tratti identitari caratteristici degli AD che, insieme agli elementi di vantaggio rispetto agli alberghi tradizionali, evidenziano anche alcuni gap; i tratti identitari caratteristici dei beneficiari degli interventi proprietari degli alloggi che, oltre a subire i contraccolpi dei punti di debolezza del modello dell'AD, sono in parte anche protagonisti delle patologie e del mancato

decollo definitivo del modello stesso. Per quanto concerne il primo insieme, il ruolo svolto dall'ente Regione nel sostegno ad un processo compiuto di start up e consolidamento degli AD, sono state segnalate: l'inadeguatezza dell'investimento da parte della Regione in attività di promozione, pubblicità, marketing degli AD che, nei casi degli AD più "antichi", a distanza di anni ha prodotto una insufficiente conoscenza generale delle risorse del territorio; l'insufficienza degli interventi di tutela del territorio collaterali all'investimento fatto per diffondere gli AD, quali ad esempio la manutenzione delle strade, la creazione e manutenzione della sentieristica, la creazione di piste ciclabili, la creazione di reti web wi-fi veloci e performanti. Per quanto concerne il secondo insieme, il peso della burocrazia, è stata segnalata la perdurante incidenza, nella vita amministrativa a regime degli AD, di pratiche che appesantiscono e rallentano le attività, sottraendo tempo e risorse ad un approccio imprenditoriale volitivo, innovativo ed intraprendente. Per quanto riguarda il terzo insieme, i gap degli AD rispetto a quelli tradizionali, sono stati segnalati gli elevati costi di gestione delle società, effetto anche delle difficoltà di porre in essere economie di scala nell'acquisizione di beni e servizi. Infine, per quanto concerne i tratti identitari caratteristici dei beneficiari degli interventi, sono stati segnalati la scarsa partecipazione dei soci proprietari alle attività della società di gestione ed il ritardo di maturazione di una mentalità e di un atteggiamento partecipativo e propositivo di taglio imprenditoriale, in grado di traguardare i limitati obiettivi di redditività annua dei propri alloggi proiettandosi verso traguardi più ambiziosi.

E' apparso peraltro estremamente evidente come la valutazione dell'esperienza nel suo insieme debba tenere ben distinti i casi degli alberghi consolidati da quelli di neo istituzione: così come appare chiaro che i punti di forza e di debolezza del sistema possano essere più espliciti e chiari per i primi, così appare altrettanto evidente come, per i nuovi AD, desti la massima preoccupazione la prospettiva del taglio delle risorse ai costi di gestione e, più in generale, la scomparsa di una linea regionale di sostegno all'esperienza degli AD, con la continuità e con la convinzione che hanno invece caratterizzato per anni tale linea a vantaggio degli AD di più vecchia fondazione.

DV2 - L'avvio e/o il consolidamento di alberghi diffusi, ha determinato effetti sul reddito dei proprietari degli immobili?

Come già sottolineato nella nota metodologica iniziale, nella impossibilità di risalire per ovvie ragioni all'esame di dati e documentazione relativi al reddito dei proprietari, abbiamo proceduto con una rilevazione delle percezioni dei diretti interessati. Il 25% degli interpellati dichiara di avere migliorato la propria condizione reddituale; per il resto degli interpellati la posizione reddituale è rimasta quella che era o è peggiorata. Al riguardo, occorre naturalmente evidenziare il nesso possibile tra la natura di queste risposte e l'appartenenza degli interpellati ad esperienze di nuovi AD oppure ad esperienze di consolidamento degli AD già esistenti ed ipotizzare che i proprietari di alloggi di nuovi AD abbiano necessità di un maggior lasso di tempo per valutare l'impatto dell'AD sul proprio reddito. Rimane il fatto che il peggioramento della condizione reddituale risulta comunque difficilmente intellegibile nel quadro delle condizioni rilevate e, più in generale, nel

modello esaminato di promozione e consolidamento degli AD, se non alla luce delle due possibili chiavi esplicative che abbiamo ipotizzato.

La prima chiave esplicativa che abbiamo ipotizzato non ha tanto a che fare con le performance che l'AD ha conseguito in termini di presenze turistiche e di margini di guadagno per i proprietari, ma piuttosto con l'investimento iniziale da essi sostenuto per il cofinanziamento delle ristrutturazioni. Come in particolare lo studio di caso dell'AD "Col Gentile Socchieve" ha evidenziato, in alcuni casi i costi delle ristrutturazioni hanno superato le previsioni iniziali, o in ragione dell'incremento nel corso del tempo dell'aliquota dell'IVA, o più spesso in ragione della necessità di fronteggiare spese inizialmente imprevedute, fino a determinare – in qualche caso – l'insoddisfazione dei proprietari. Se nel corso del tempo e dell'attività dell'AD le presenze turistiche non decollano ed i guadagni non crescono al ritmo sperato in misura tale da compensare lo sforzo iniziale sostenuto, probabilmente si può determinare un decremento del reddito, anche se – per una valutazione realistica di tale variabile - una stima di questo tipo dovrebbe essere effettuata al termine del decennio minimo di vincolo di destinazione della struttura.

La seconda chiave esplicativa che abbiamo ipotizzato ha a che fare con la possibilità che gli interpellati abbiamo inteso rappresentare, anche rispondendo al nostro questionario, l'inquietudine diffusa e la preoccupazione rispetto al termine del sostegno finanziario regionale agli AD, visto talvolta come una sorta di "abbandono" del progetto in mezzo al guado ed in momento in cui avrebbe avuto bisogno di ulteriore supporto.

Tenendo pertanto conto della opportunità di distinguere le considerazioni relative agli AD di nuova costituzione da quelle riguardanti gli AD consolidati, appare utile sottolineare come, per i primi, sia ancora troppo presto per trarre conclusioni fondate. Le ragioni dipendono essenzialmente dal fatto che, pur tenendo conto dell'interesse dei dati sui pernottamenti degli AD, pur tenendo conto dell'avvio molto promettente di alcuni di essi, tuttavia occorre tempo per stimare se gli investimenti privati effettuati per il restauro degli immobili possano essere ammortizzati in un numero di anni compatibile con l'avvio della generazione di veri redditi aggiuntivi. Tuttavia, se si considera il dato di partenza del reddito di questi beneficiari ed il peso su di esso esercitato dal possesso di beni degradati, in abbandono ed in disuso, allora una prima risposta delle risposte possibili alla domanda valutativa non può che avere una risposta affermativa, anche dal punto di vista di questi beneficiari. In tal senso, un effetto sul loro reddito si è già determinato, ed un secondo effetto, dato dai ricavi dell'affitto degli alloggi, si sta determinando: non ancora guadagni "importanti", ma piccoli guadagni certamente sì. D'altro canto, l'indagine ci dice anche che una variabile destinata ad incidere fortemente sull'entità dei ricavi, al fianco della prosecuzione dello sforzo della Regione e dei Comuni nella manutenzione del territorio e nella promozione del turismo, è proprio costituita dall'atteggiamento dei proprietari e dalla loro propensione o meno a credere nel progetto dell'AD, ad investire tempo e logica imprenditoriale in esso, ad incrementare il peso specifico dell'impegno ad esso dedicato.

Per quanto concerne invece gli effetti dell'AD sul reddito dei proprietari di entità consolidate, non v'è dubbio sul fatto che le due circostanze già sottolineate per i proprietari dei nuovi alberghi: vale a dire il restauro di beni immobili dismessi ed il ricavo di piccoli guadagni, siano destinate a

contare ed a produrre esiti più maturi prima ancora per questi beneficiari che per i beneficiari dei nuovi AD. Questo, sia in ragione della maggiore prossimità della scadenza del vincolo di destinazione decennale degli stabili, sia in ragione della posizione più solida, della maggiore visibilità e delle maggiori presenze turistiche che gli AD “storici” hanno maturato durante anni di attività.

Tuttavia in questo caso, come abbiamo constatato, non potendosi non tener conto delle risposte esplicite della maggioranza del campione interpellato, la risposta alla domanda valutativa si deve ritenere solo parzialmente positiva. Tanto quanto le società di gestione degli AD, anche i proprietari degli immobili temono il momento della rescissione del “cordone ombelicale” con il sostegno dei fondi pubblici, al punto da giudicare scarse o molto scarse – in questo caso - le prospettive di permanenza in vita degli AD.

DV3 - Quali sono stati gli effetti socio economici derivanti dall'attuazione degli interventi? Quali degli effetti rilevati possono essere riconducibili all'inserimento degli alberghi diffusi nel network nazionale?

I riscontri ottenuti attraverso gli approfondimenti realizzati confermano che, da un punto di vista sociale e culturale, gli interventi a favore degli AD debbono essere considerati un successo, dato il loro effetto non solo sulla riqualificazione del patrimonio paesaggistico, ma anche sulla diffusione di un modello condiviso di domanda ed offerta turistica più responsabili, rispettosi dell’ambiente, interessati alla valorizzazione delle risorse culturali ed antropologiche dell’area. Se si considerano attentamente tutte le condizioni ex ante dei territori considerati e gli effetti della marginalizzazione che hanno subito per decenni, sembra perfino una considerazione banale che l’intervento sugli AD abbia innestato un processo di rivitalizzazione, evidenti e promettenti sintomi di ripresa. Tutt’altra questione, che esula dal mandato attribuito a questa valutazione tematica, è valutare se ed in qual misura un intervento come quello realizzato abbia probabilità di successo come investimento a sé stante, isolato dal raccordo con altri indispensabili interventi complementari (potenziamento del marketing, potenziamento infrastrutturale) che potrebbero infine costituire parti di una strategia d’insieme. Una strategia d’insieme, articolata e complessa, alla quale soltanto si potrebbe attribuire un mandato così impegnativo come quello di rivitalizzare l’economia di una vasta area. D’altro canto, come è risultato evidente sia dai riscontri dell’indagine sulle società di gestione degli AD che da quelli sui proprietari degli immobili, la capacità degli AD di ricoprire un ruolo nella riqualificazione del tessuto e della coesione sociali è anche un effetto della capacità loro e dei loro protagonisti di funzionare come agenti di sviluppo locale, di fare rete, di indurre atteggiamenti ed interessi dinamici anche nel tessuto socio economico circostante e negli operatori economici, al fine di sollecitare e soddisfare una nuova domanda di servizi turistici.

In tal senso, l’intervento sugli AD ha dimostrato un impatto indubbio sia sulla creazione di nuova occupazione diretta, sia sulla variazione dei flussi turistici, sia sul reddito dei proprietari degli immobili. Per quanto concerne la nuova occupazione, abbiamo visto come si tratti essenzialmente: da un lato, di figure professionali legate alla ricezione ed alla promozione turistica, impiegate con le forme contrattuali tipiche del comparto e legate, qui come altrove, dalla stagionalità dei flussi utenti; dall’altro, di figure professionali legate all’area della pulizia e della manutenzione,

impiegate con le forme contrattuali atipiche e temporanee anche queste assolutamente caratteristiche, qui ed altrove, dei comparti di riferimento. Dagli elementi riscontrati, si deve ipotizzare che il consolidamento nel tempo dei nuovi AD e le tendenze alla crescita del numero annuale dei pernottamenti negli AD già affermati continueranno a produrre nei prossimi anni una lieve crescita degli occupati.

Per quanto concerne i flussi turistici, come abbiamo già sottolineato, le percezioni degli operatori dei nuovi AD possono avere in questa fase un valore contenuto ed essere suggestionate da variabili quali il numero dei visitatori dei siti web, il numero delle prenotazioni, il numero delle interlocuzioni, o da singoli eventi di estremo buon auspicio nel corso dei quali ad esempio, un AD possa aver intercettato un evento o una opportunità culturali a poche settimane dall'apertura, inaugurandola con un "tutto esaurito". Se appare quanto mai opportuno, in casi come questi, attenersi alla prudenza del detto popolare "una rondine non fa primavera", tuttavia eventi siffatti non vanno nemmeno interpretati positivamente: saranno infatti – nel contesto di un circolo virtuoso - le novità costituite dai nuovi siti di ricettività turistica in aree precedentemente scoperte dall'offerta a richiamare e generare le opportunità di richiamo turistico. D'altro canto, i riscontri degli AD storici e consolidati, quelli che nel corso degli anni hanno ampliato i propri posti letto proprio per soddisfare la crescente domanda di pernottamenti, stanno riscontrando una crescita dei flussi turistici, in un range compreso tra il 20% ed il 60% annui. Tutto lascia supporre che, anche in questo caso, le prospettive possano rivelarsi anche migliori, considerando gli eccezionali riscontri che sta dando, ad esempio, un fattore relativamente recente dello scenario dell'incontro tra domanda ed offerta di ricettività, come il consolidamento di portali di incontro tra domanda ed offerta come Booking.com o di pubblicità delle valutazioni degli utenti, come Trip Advisor.

Il modello dell'AD, è stato ricordato nel corso della nostra intervista agli uffici regionali responsabili dell'intervento, trae origine soprattutto dal tentativo di controbilanciare due tendenze sempre più evidenziate nel corso del tempo nello scenario dei territori considerati: quella della svalorizzazione del patrimonio edilizio e quelle dei relativi, progressivi impoverimento economico e spopolamento. In tal senso, i nostri riscontri sul campo hanno confermato che gli interventi posti in essere con gli AD possono essere valutati non solo e non tanto alla luce delle situazioni sociali, economiche ed occupazionali che hanno prodotto con i loro effetti, ma delle derive critiche dei territori che hanno contribuito ad arrestare. E' anche in ragione dell'operare degli AD che, nei piccoli comuni nei quali essi sono stati inaugurati, esercizi commerciali ed altre attività economiche destinati alla chiusura sono invece sopravvissuti, beneficiando dell'incremento dei flussi turistici ed anche, in generale, del particolare tipo di turismo che l'AD incarna.

Per quanto concerne gli effetti stimabili della affiliazione degli AD friulani all'associazione Alberghi Diffusi d'Italia, avendo riscontrato che nel nostro campione un solo AD è risultato associato, non abbiamo raccolto elementi consistenti per poter formulare una valutazione della qualità, della natura e della incisività dei servizi ricevuti. Dobbiamo tuttavia, necessariamente, rilevare come – all'interno del nostro campione – l'affiliazione all'ADI non sia stata sinora considerata una opportunità interessante ed ancora dobbiamo incidentalmente notare come, nell'unico caso riscontrato di affiliazione all'ADI (AD "Polcenigo"), il grado di soddisfazione riscontrato sia stato

molto tiepido. Abbiamo pertanto ritenuto comunque utile, nel corso del nostro lavoro, non fermarci al dato strettamente riferito al ruolo dell'ADI nei confronti degli AD friulani ma – più in generale – valutare gli effetti della loro partecipazione ad altre associazioni, reti, consorzi la cui operatività generasse un effetto positivo sulla promozione turistica.

Al riguardo, abbiamo constatato che un fattore di crescita e consolidamento molto rilevante degli AD, al di là dei network operativi sul web dove si presentano la collocazione e le caratteristiche delle diverse realtà attraverso i rispettivi siti, è costituito dalla capacità di creare e di inserirsi all'interno di reti ed associazioni di cooperazione, entrando in relazione con altre realtà, singole o associate, la cui visibilità ed attività di promozione può esercitare un impatto positivo sul consolidamento dell'AD. La capacità di fare rete appare tanto più rilevante quanto più i contesti di riferimento degli AD sono in prevalenza marginali rispetto ai luoghi di attrazione turistica tradizionalmente caratterizzanti le vocazioni territoriali, poco valorizzati, poco noti e posti al di fuori dei tradizionali flussi turistici consolidati. L'importanza di acquisire i tratti identitari di snodi di rete, vale a dire di ricoprire un ruolo visibile e riconosciuto nelle pratiche interattive di insiemi di soggetti economici, istituzionali e sociali, risulta assolutamente compresa e condivisa da tutti gli AD interlocuti: tutti sono attivamente parti di reti e partnership, anche se il giudizio degli effetti di tali partecipazioni sulla visibilità e sulla vitalità delle prenotazioni può essere più ponderato solo da parte degli AD consolidati. Gli AD sono attivamente presenti in consorzi di promozione turistica locali o affiliati ad enti e realtà di emanazione regionale, o sono membri di associazioni consolidate e conosciute come ad esempio "Borghi Autentici". Alcuni hanno segnalato il ruolo positivo svolto dalla partecipazione degli AD a precedenti bandi GAL regionali, che hanno lasciato in dote la conoscenza reciproca con partner funzionali alle attività dell'albergo. Molto rilevante ed impattante è stata giudicata, come già sottolineato, l'affiliazione a grandi network di promozione turistica e di prenotazione automatizzata, quali ad esempio Tripadvisor e Booking.com.

5 CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

Le risposte sostanzialmente o almeno parzialmente positive che abbiamo ritenuto di poter dare alle domande valutative dell'approfondimento condotto ci consentono di delineare una serie di conclusioni e raccomandazioni che hanno a che fare con la possibilità di migliorare ulteriormente una pratica che si configura comunque già, al presente, come buona e potenzialmente replicabile. Riteniamo di poter concludere che l'intervento nel suo insieme, con la notevole continuità che lo ha caratterizzato nel corso del tempo, abbia prodotto esiti molto positivi di contrasto alla marginalizzazione e di rivitalizzazione di un'area geografica tanto ricca di potenzialità naturalistiche e culturali quanto rimasta per decenni troppo al di fuori del raggio d'azione delle politiche di sviluppo locale.

Gli interventi posti in essere con gli AD debbono infatti essere valutati non solo e non tanto alla luce delle situazioni sociali, economiche ed occupazionali che hanno prodotto con i loro effetti, ma delle derive critiche dei territori che hanno contribuito ad arrestare. E' anche in ragione dell'operare degli AD che, nei piccoli comuni nei quali essi sono stati inaugurati, esercizi commerciali ed altre attività economiche destinati alla chiusura sono invece sopravvissuti, beneficiando dell'incremento dei flussi turistici ed anche, in generale, del particolare tipo di turismo che l'AD incarna.

L'architettura e la governance dell'intervento, pur dovendo pagare dazio ad alcune lungaggini e farraginosità delle procedure, tuttavia hanno valorizzato la prossimità dei Comuni alle aree ed agli stabili da riqualificare e la loro competenza nel valutare quali interventi potessero veramente incarnare il complesso intreccio di vincoli e tratti identitari che caratterizza il modello originale dell'AD. Nel corso dell'attuazione dell'intervento, rispetto a quelli attesi e ricercati, si è generato un ulteriore valore aggiunto, probabilmente non del tutto previsto, a nostro avviso particolarmente degno di essere posto all'attenzione della nostra valutazione. Nello scenario delle mediazioni che si sono pazientemente costruite: tra la Regione e gli enti locali e tra questi ed i proprietari degli immobili, sono infatti complessivamente cresciute la meta-competenze progettuali di tutti. In particolare nei confronti dei beneficiari finali degli interventi, l'azione di promozione capillare svolta dalla Regione, il suo "avvicinarsi" alle singole condizioni di fruizione delle informazioni diffuse sull'opportunità esistente, il non dare per scontata la conoscenza degli adempimenti, hanno avuto una rilevanza esiziale per il successo della partecipazione.

Questo patrimonio maturato costituisce oggi una delle premesse e delle pre-condizioni principali perché si possa, come dicevamo poc'anzi, "andare oltre" lo start up degli AD ed ipotizzare la loro capacità di crescere, incentivare il proprio volume di affari, camminare con le proprie gambe.

Nonostante il fatto che, comprensibilmente, i beneficiari di interventi finanziari comunitari così consistenti e proseguiti per un periodo così rilevante ritengano oggi rischiosa la prospettiva anzidetta di "camminare con le proprie gambe", tuttavia appare almeno altrettanto comprensibile che la Regione, dopo due cicli di programmazione che hanno ricompreso un sostegno forte,

convinto ed oneroso agli AD, si sia posta nel proprio POR FESR 2014-20 altre priorità ed abbia dovuto fare scelte differenti.

Per molte ragioni che si sono rese evidenti nel corso del nostro approfondimento, l'impressione è gli AD friulani abbiano goduto di un sostegno europeo sufficiente a sostenerne lo start up ed il consolidamento ed abbiano assunto l'identità di realtà mature dell'economia turistica friulana. La stessa Commissione Europea, ipotizziamo, potrebbe trarre da questo stato dell'arte ragioni sufficienti per ritenere arrivato il momento del *phasing out* degli AD dai propri obiettivi prioritari.

Un politica di *phasing out* dovrebbe, in tal senso, significare:

- un taglio né brusco né tranciante, ma piuttosto graduale, magari caratterizzato dal mantenimento di modesti flussi finanziari da parte di fondi previsti nelle norme regionali;
- concentrare sulle aree geografiche sulle quali insistono gli AD altri tipi di intervento, dall'impatto complementare al consolidamento degli AD.

Al fine di esplicitare come queste istanze possano essere sostenute e di completare, migliorare e rendere trasferibili gli elementi ideali tipici di questa buona pratica, riteniamo di poter formulare i seguenti suggerimenti:

- 1) come già sottolineato, al momento della conduzione dello studio lo stato dell'arte delle risorse destinate a sostenere le spese delle società di gestione degli AD non ha potuto essere compiutamente chiarito: alcuni AD hanno parlato di ritardi nell'erogazione delle somme dovute, altri hanno paventato la sospensione dei rimborsi. Nel corso della ricerca, ci siamo trovati più volte in condizione di dover sottolineare le condizioni diverse degli AD di nuova istituzione rispetto a quelli consolidati e l'opportunità di procedere, se possibile, in modo da attribuire ai primi, per sostenerne l'avvio, lo stesso regime di sostegno garantito negli anni ai secondi:
 - in presenza di risorse regionali sufficienti per entrambe le tipologie, si suggerisce di tenere in vita questo tipo di sostegno, dato il ruolo che le società di gestione continueranno a ricoprire nel consolidamento imprenditoriale degli alberghi, nella dinamizzazione del territorio e nella costruzione di partnership di stakeholders;
 - in difetto di risorse regionali sufficienti, si suggerisce di tenere in vita il finanziamento almeno per gli AD di neo istituzione, garantendo loro pari opportunità rispetto al trattamento riservato agli AD consolidati;
- 2) l'investimento realizzato per sostenere gli AD ha costituito una potente leva di rivitalizzazione del territorio e delle sue energie imprenditoriali; tuttavia, come abbiamo più volte sottolineato, per garantire agli AD un contesto complessivamente favorevole al loro successo, occorre una politica integrata di altri interventi: sulla viabilità, sulla manutenzione dei boschi, sulla creazione e manutenzione di sentieri, sul potenziamento delle reti internet, ecc. tale da rendere effettivamente appetibile ed attrattiva alla potenziale domanda turistica non solo la ricettività degli AD, ma anche la ricchezza naturalistica e culturale e le numerose altre opportunità di questi territori;

- 3) Pur posizionati utilmente e dinamicamente all'interno dei principali network di pubblicità ed incontro tra domanda ed offerta di ricettività, tuttavia gli AD hanno ancora necessità di essere sostenuti nelle proprie politiche di promozione e marketing; si suggerisce che la Regione ed i Comuni rafforzino il proprio impegno nella realizzazione di campagne di promozione del territorio e dei suoi punti di forza all'interno di un'area che, nonostante il cammino positivo compiuto, tuttavia risulta ancora poco visibile, marginale ed in buona misura sconosciuta nelle sue potenzialità ai grandi, potenziali flussi turistici nazionali ed europei;
- 4) Al di là della bellezza ed attrattività dei territori sui quali insistono, gli AD potranno consolidarsi ed attrarre turisti solo se potranno fornire risposte articolate non solo a bisogni di pernottamento, ma anche di intrattenimento culturale, ludico, sociale. Si suggerisce per questo di sostenere lo start up di nuove attività commerciali e servizi in grado di soddisfare esigenze di intrattenimento più articolate ed evolute, sintonizzate con i mutamenti in essere nella domanda di consumo turistico che sempre più caratterizzerà i soggiorni degli ospiti come esperienze anche eno-gastronomiche, culturali, sportive, religiose, di aggregazione sociale. A tale scopo, si potrebbero approfondire – con ulteriori ricognizioni – le nicchie di mercato più promettenti per l'inaugurazione di nuove attività imprenditoriali, come ad esempio i noleggi di biciclette o di canoe e consolidare il raccordo con i servizi messi a disposizione dalle realtà più dinamiche del volontariato locale;
- 5) Come abbiamo visto, le motivazioni dei beneficiari degli interventi per partecipare al progetto dell'AD si sono attestate soprattutto sulla possibilità di disporre di contributi per il restauro degli immobili e sulle prospettive di miglioramento delle proprie condizioni reddituali, magari in misura sufficiente a bilanciare, nel corso del tempo, gli investimenti sostenuti per i restauri con proprie risorse. L'interesse a maturare, nell'esperienza dell'AD, una mentalità ed un atteggiamento imprenditoriali che ponga i beneficiari nella condizione di svolgere il ruolo di agenti di sviluppo del territorio risulta tuttavia per lo più ancora modesto ed immaturo.

Un intervento mirato ad ampliarne gli orizzonti cognitivi, ad illustrare come sia possibile svolgere un ruolo più attivo e propositivo nelle società di gestione e come possa diventare appetibile la crescita della dimensione d'impresa dell'AD, potrebbe essere utile per superare alcune resistenze e stimolare nuovi interessi da parte dei proprietari. Si suggerisce, attraverso l'impiego delle risorse FSE 2014-20, di prevedere la realizzazione di brevi interventi di formazione continua su tematiche quali, ad esempio, marketing turistico, comunicazione, elementi dello sviluppo locale, potenzialità dei fondi strutturali e dei programmi comunitari, costruzione di reti di stakeholders, uso dei network sociali, ecc.

Pur in assenza di specifiche, ulteriori risorse del POR FESR a favore degli interventi per gli AD, riteniamo che – nei limiti delle risorse disponibili e compatibilmente con le politiche di piano globalmente adottate dalla Regione per la migliore valorizzazione possibile delle risorse dell'attuale ciclo di programmazione – l'accoglimento anche parziale di questi suggerimenti possa costruire un modo per continuare a sostenere un modello di successo ed ancora estremamente ricco di prospettive di crescita.