



2015

IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

eum



Il Capitale culturale
Studies on the Value of Cultural Heritage
Vol. 11, 2015

ISSN 2039-2362 (online)

© 2015 eum edizioni università di macerata
Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore
Massimo Montella

Coordinatore editoriale
Mara Cerquetti

Coordinatore tecnico
Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale
Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Valeria Merola, Umberto Moscatelli, Enrico Nicosia, Francesco Pirani, Mauro Saracco

Comitato scientifico - Sezione di beni culturali
Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola, Susanne Adina Meyer, Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi, Carmen Vitale

Comitato scientifico
Michela Addis, Tommy D. Andersson, Alberto Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna Cioffi, Caterina Cirelli, Alan Clarke, Claudine Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani, Girolamo Cusimano, Fiorella Dallari, Stefano Della Torre, Maria del Mar Gonzalez Chacon, Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon, Emanuele Invernizzi, Lutz Klinkhammer, Federico Marazzi, Fabio Mariano, Aldo M. Morace, Raffaella Morselli, Olena Motuzenko,

Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Carlo Pongetti, Adriano Prosperi, Angelo R. Pupino, Bernardino Quattrococchi, Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo Scullo, Mislav Simunic, Simonetta Stopponi, Michele Tamma, Frank Vermeulen, Stefano Vitali

Web
<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>
e-mail
icc@unimc.it

Editore
eum edizioni università di macerata, Centro direzionale, via Carducci 63/a – 62100 Macerata
tel (39) 733 258 6081
fax (39) 733 258 6086
<http://eum.unimc.it>
info.ceum@unimc.it

Layout editor
Cinzia De Santis

Progetto grafico
+crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA
Rivista riconosciuta CUNSTA
Rivista riconosciuta SISMED

Saggi

Valorizzazione di un patrimonio culturale periferico: il progetto *Cuore Verde tra i due Laghi*

Antonella Capriello*, Miriam Giubertoni**, Lara Pastrello***

Abstract

Lo studio è indirizzato a esplorare le potenzialità dei metodi partecipativi per la valorizzazione di patrimoni culturali periferici. In rapporto al descritto obiettivo, è stato sviluppato un caso-studio concernente le Comunità rurali tra il Lago Maggiore e il Lago d'Orta. L'area rurale è caratterizzata dalla presenza di un patrimonio culturale periferico

* Antonella Capriello, Ricercatore di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi del Piemonte Orientale, Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa, Via Perrone, 18, 28100 Novara, e-mail: antonella.capriello@eco.unipmn.it.

** Miriam Giubertoni, Borsista, Università degli Studi del Piemonte Orientale, Geo4Map, Enne3 Incubatore di Impresa del Polo di Innovazione di Novara, via Bovio, 6, 28100 Novara, e-mail: miriam.giubertoni@geo4map.it.

*** Lara Pastrello, Borsista, Università degli Studi del Piemonte Orientale, Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa, Via Perrone, 18, 28100 Novara, e-mail: lara.pastrello@eco.unipmn.it.

rispetto al circuito delle attività turistico-culturali in Piemonte, ma il piano di valorizzazione ha attivato iniziative per vivacizzare il territorio e superare la condizione di marginalità. Il caso-studio si basa sull'applicazione della metodologia *Participatory Action Research* (PAR) per favorire il coinvolgimento di *stakeholders* locali in posizione marginale. Lo studio individua linee guida per la generalizzazione della metodologia nei processi di valorizzazione di un patrimonio culturale periferico.

The article aims to explore the potential of participative methods to enhance the value of peripheral cultural wealth. Consistent with the described aims, a case study was developed with a focus on the rural communities between Lago Maggiore (Maggiore Lake) and Lago d'Orta (Orta Lake). The rural area is characterised by the presence of peripheral cultural heritage comparing tourist and cultural proposals in Piedmont, but a cultural plan has been developed to animate the local context and to overcome the condition of isolation. The case study is based on Participatory Action Research (PAR), involving stakeholders in marginal positions. The results identify best practices to generalize the methodology in order to enhance the value of peripheral cultural wealth.

1. *Introduzione*

Le Comunità dell'area collinare tra il Lago Maggiore e il Lago d'Orta possiedono un significativo patrimonio storico-culturale, ma tale ricchezza è spesso considerata minore ed è risultata periferica rispetto ai maggiori circuiti di interesse culturale in Piemonte. I beni architettonici presenti sono stati per alcuni anni poco sfruttati e alcuni versano in condizioni di abbandono. Precedentemente all'ottenimento di consistenti finanziamenti tramite il superamento di selezioni per bandi di fondazioni bancarie, le azioni di mantenimento e di conservazione dei beni non risultavano sostenibili, dati i vincoli finanziari e operativi degli enti locali. Tuttavia, su iniziativa dell'Associazione Culturale "Asilo Bianco", gli enti e le associazioni locali hanno valutato l'opportunità di costruire un congiunto progetto culturale e turistico dal titolo *Cuore Verde tra i due Laghi*, attraverso l'integrazione di diverse realtà, professionali e volontaristiche, attive nell'ambito della valorizzazione dei luoghi.

La Dichiarazione di Intenti, siglata il 16 luglio 2007 dalle istituzioni promotrici, individua il seguente traguardo finale: la valorizzazione del patrimonio attraverso l'impiego di differenti espressioni dell'arte contemporanea. Il progetto propone anche forme di sviluppo turistico sostenibile, in armonia con i modelli culturali degli abitanti; tale aspetto si ricollega all'obiettivo teso a valorizzare sia le forme tradizionali di lavoro, che si manifestano tramite l'enogastronomia e l'artigianato di eccellenza, sia la cultura popolare, mediante la promozione delle feste tradizionali e dei musei etnografici.

La letteratura internazionale dominante, nell'ambito delle tematiche del turismo, evidenzia che la collaborazione tra *stakeholders* è un elemento

fondamentale per sostenere lo sviluppo turistico¹, poiché nessuno *stakeholder* possiede tutte le risorse per conseguire gli obiettivi, collegati allo sviluppo di una destinazione². Favorire la cooperazione tra attori locali è rilevante sia per la promozione e la gestione di prodotti collegati al tempo libero, sia per lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali.

Gli studi internazionali si sono prevalentemente focalizzati sulla valutazione della rete di relazioni degli *stakeholders* per identificare i possibili fallimenti di iniziative di stampo turistico-culturale, in rapporto:

- alla differente attitudine e alla propensione degli attori locali (entusiasti, attivisti, pragmatici e oppositori) verso la costruzione di modelli di *partnership*³;
- alle relazioni di potere tra *stakeholders* rivolte ad influenzare il processo di pianificazione di una destinazione turistica⁴;
- alle caratteristiche dei membri⁵ e allo scarso interesse dell'industria privata in nuove attività turistiche⁶;
- alla contenuta attenzione di attori politici verso progetti turistici innovativi⁷.

Tuttavia, per la valorizzazione di un patrimonio culturale periferico e la collegata crescita delle destinazioni, occorre un approccio innovativo, affinché il ricercatore superi il ruolo di osservatore esterno e acquisisca la funzione di attore del cambiamento. Il presente contributo esamina la *Participatory Action Research* (PAR), in quanto è una metodologia appropriata in una prospettiva trasformazionale: consente di comprendere la realtà analizzata, allo scopo di generare azioni dirette al miglioramento del tessuto socio-economico⁸, coinvolgendo gli *stakeholders* in posizione marginale.

Il contributo di ricerca è innovativo, in quanto indirizzato ad identificare le potenzialità della metodologia con il caso-studio, concernente il progetto di valorizzazione territoriale *Cuore Verde tra i due Laghi*; individua le linee operative per l'estensibilità della metodologia in progetti analoghi. In rapporto al menzionato obiettivo, il lavoro mira a: 1) descrivere il piano di azione in funzione della natura ciclica della PAR; 2) analizzare il ruolo del ricercatore e il protocollo di ricerca impiegato, in rapporto agli strumenti di raccolta e di analisi dei dati; 3) valutare i modelli di *leadership* e l'approccio di analisi degli *stakeholders* con riferimento alla metodologia selezionata.

¹ Si confronti in merito Gunn 1993 e Sautter, Leisen 1999.

² Bramwell, Lane 2000.

³ Saxena 2005.

⁴ Bramwell 2006; Bramwell, Sharman 1999.

⁵ Dredge 2006.

⁶ Medeiros de Araujo, Bramwell 2002.

⁷ Yasarata *et al.* 2010.

⁸ Chambers 1997; Fals Borda 2001.

Il lavoro presenta la seguente struttura: il paragrafo 2 è focalizzato sulla discussione della metodologia; il paragrafo 3 presenta la sua applicazione tramite l'analisi del caso-studio; il paragrafo 4 descrive i metodi di ricerca, il ruolo del ricercatore e i presupposti di applicazione della PAR, con riferimento all'importanza della *leadership* e al ruolo assunto dagli *stakeholders* nella valorizzazione del patrimonio culturale.

2. *La metodologia di ricerca*

2.1 *Approccio trasformativale*

La *Participatory Action Research* (PAR) è una metodologia indirizzata a comprendere la realtà circostante per modificarla in modo collaborativo e sulla base di un processo di riflessione. La PAR non è un insieme monolitico di idee e metodi, ma un orientamento pluralistico per la creazione di conoscenza e la generazione di cambiamento⁹.

L'impiego della PAR è indirizzato ad integrare tre principi di base nell'attività di lavoro: partecipazione, azione e ricerca¹⁰. In rapporto alla partecipazione, gli attori in posizione marginale acquisiscono il diritto a partecipare nei processi decisionali, che influenzano la fase di emancipazione¹¹. Simile partecipazione consente di contribuire alla trasformazione sociale. Con riferimento alle azioni, esse sono collegate al contesto situazionale e al raggiungimento degli obiettivi della comunità analizzata. Ne consegue che l'azione è unita alla ricerca e ai processi collettivi di auto-analisi¹². In rapporto alla ricerca, la PAR è essenzialmente ricerca applicativa basata su modello ciclico e su differenti iterazioni di pianificazione, azione, osservazione e riflessione.

La natura ciclica della PAR rappresenta la caratteristica fondamentale del processo¹³; il ciclo avviene in rapporto alle seguenti fasi:

- a) diagnosi e pianificazione delle azioni, in quanto un problema o il desiderio di cambiamento è identificato in collaborazione con la comunità locale;
- b) implementazione e sviluppo del piano di azione;
- c) osservazione e valutazione delle azioni da parte dei ricercatori e della comunità, in rapporto ad un'attività di raccolta e analisi dei dati.

Le fasi descritte possono essere effettuate anche in cicli successivi, fino al conseguimento degli auspicati obiettivi; tali cicli non ripetono i precedenti, ma sono influenzati dalle anteriori attività di pianificazione, azione, osservazione e

⁹ Chambers 2008, p. 297; Allen 2001; Camic, Joas 2003.

¹⁰ Chevalier, Buckles 2013.

¹¹ Selener 1997.

¹² Rahman 2008, p. 49.

¹³ Wadsworth 1998.

riflessione. Ne consegue che il processo può continuare con numerose iterazioni, allo scopo di raggiungere la soluzione del problema.

In analogia con l'*Action Research*, la metodologia si basa sulle azioni dei partecipanti e sulla riflessione critica circa le conseguenze delle proprie azioni, in rapporto ad una progressiva acquisizione di consapevolezza degli individui. In questa prospettiva sono attivati processi non formali di apprendimento, che sono amplificati sulla base dell'attività di ricerca e costituiscono un elemento rilevante per le azioni successive¹⁴. Tali attività generano opportunità di riflessione e dialogo nelle quali il sapere accademico opera congiuntamente al sapere comune, per consentire la più ampia comprensione di una situazione contestuale¹⁵.

2.2 Il ruolo del ricercatore

In armonia con il paradigma dell'*Action Research*, il ricercatore cambia la propria funzione da osservatore esterno ad attore coinvolto nel gruppo di lavoro, allo scopo di creare conoscenza¹⁶ e di realizzare gli auspicati cambiamenti¹⁷ tramite il coinvolgimento di attori in posizione marginale¹⁸. Simile approccio prevede che i ricercatori lavorino in *partnership* con le comunità locali per generare conoscenza e per favorire concrete azioni per il cambiamento.

Occorre precisare che il processo di trasformazione presuppone la presenza di una *leadership*, per fornire la guida e il sostegno all'innovazione del tessuto socio-culturale¹⁹. Tuttavia, il ricercatore non assume necessariamente il ruolo di *project leader*²⁰. L'impegno del ricercatore è indirizzato alla creazione di capacità su base locale per l'analisi e l'azione collettiva, allo scopo di generare nuova conoscenza²¹. La funzione del ricercatore si modifica da *insider* a *outsider*, in rapporto ad una variazione del livello di partecipazione da elevato a basso²². In alcune ipotesi il ruolo del ricercatore è di *outsider*, entrando in un sistema organizzativo e ricercando gli impulsi per l'attività di lavoro²³. I ricercatori possono acquisire il ruolo di *insider*, esaminando la rispettiva pratica operativa: nel campo educativo possono valutare l'efficacia dell'attività didattica²⁴ o

¹⁴ Tandon 1989.

¹⁵ Bernard 2000.

¹⁶ Greenwood, Levin 1998, 2000.

¹⁷ Ballantyne 2004.

¹⁸ Selener 1997, p. 36.

¹⁹ Fals Borda, Rahman 1991.

²⁰ Ottosson 2003.

²¹ Hall 1981, pp. 10-11.

²² Ozanne, Saatcioglu 2008.

²³ Lewin 1948.

²⁴ McNiff, Whitehead 2006.

esaminare i rispettivi metodi di insegnamento²⁵. Tuttavia, in relazione a queste posizioni estreme esistono ruoli intermedi rivolti all'attività di collaborazione. Rispetto a tale ipotesi, Ottosson²⁶ identifica il ruolo di facilitatore, preposto allo sviluppo di attività di discussione e di dialogo per implementare il modello PAR.

I membri del gruppo di ricerca possono costruire una comunità per una valutazione critica dei risultati e la definizione delle azioni operative.

In rapporto all'approccio metodologico, una *partnership* nell'attività di ricerca risulta auspicabile, in quanto il metodo partecipativo presuppone un equilibrio tra la conoscenza e l'esperienza del ricercatore rispetto a quella fornita dai membri della comunità. Pertanto, si assume che entrambe le parti abbiano conoscenza, possano apprendere in modo sinergico e contribuire al processo di trasformazione²⁷.

La discussione dei risultati ha lo scopo di dare senso alle attività e di favorire una riflessione sulle azioni del progetto. La documentazione rappresenta un problema rilevante, in quanto la presenza di informazioni consente di migliorare il valore scientifico, anche in rapporto al confronto dialettico nella comunità scientifica.

2.3 Strategie e metodi di ricerca

La PAR è una metodologia basata su un sistema alternativo di produzione della conoscenza, poiché la partecipazione di attori locali influenza il processo di raccolta e analisi dei dati e il controllo dei risultati. La metodologia è fondata su azioni di cambiamento, collegate ad una fase esplorativa e alla successiva raccolta dei risultati²⁸.

La metodologia consente l'impiego di metodi qualitativi, per permettere di esplorare meglio le relazioni nel contesto socio-culturale. Simili metodi consentono di presentare l'esperienza personale, relativamente liberi dai preconcetti dei ricercatori²⁹. Le interviste semistrutturate con una lista di tematiche da affrontare e l'osservazione partecipata possono consentire di cogliere specifiche evidenze empiriche collegate alla realtà sociale analizzata.

La qualità del processo di ricerca dipende dalla produzione di risultati, che siano rigorosi e contribuiscano alla produzione di conoscenza. Fals Borda³⁰ afferma che i criteri di validità risultano dall'analisi induttiva e deduttiva dei risultati, tramite il progressivo coinvolgimento della comunità, e la valutazione

²⁵ Ger, Sandikci 2006.

²⁶ Ottosson 2003.

²⁷ Selener 1997, p. 36.

²⁸ McTaggart 1997.

²⁹ Nelson *et al.* 1990.

³⁰ Fals Borda 2001.

del gruppo di riferimento. Reason e Bradbury³¹ e Ozanne e Saatcioglu³² propongono criteri di validità per l'approccio partecipativo. Tali criteri di validità riguardano:

- a) *validità dei risultati*. L'obiettivo della metodologia è rappresentato dal miglioramento delle condizioni di vita: i risultati empirici devono dimostrare il cambiamento nella società e l'acquisizione di conoscenze tecniche e abilità condivise dai membri di una comunità;
- b) *validità del processo*. In coerenza con i principi dell'*Action Research*, Eden e Huxham³³ identificano che la metodologia presuppone un processo di triangolazione tra eventi osservati e processi, visione offerta dai partecipanti al progetto, cambiamenti verificatesi, nonché l'organizzazione ciclica del processo di raccolta delle informazioni;
- c) *validità sul piano dialogico*. Questo aspetto si riferisce alla realizzazione di un dialogo critico, circa i risultati e le azioni; il confronto con i pari consente di identificare eventuali discrepanze, allo scopo di realizzare una discussione critica della realtà;
- d) *validità catalitica*. Si pone nella prospettiva di fondere conoscenze e credenze locali, per individuare soluzioni pratiche e approcci operativi utili alla comunità. Questa forma di validità rappresenta la modalità attraverso la quale gli attori vengono orientati allo scopo di conoscere la realtà per modificarla³⁴. I ricercatori sono guidati non solo dalla creazione e dalla gestione della conoscenza, ma anche dall'organizzazione sistematica di conoscenze, per adattarle a beneficio della comunità;
- e) *validità democratica*. Risulta indirizzata alla creazione di uno spazio di comunicazione, nel quale gli attori coinvolti possano discutere e dibattere i problemi; in tale condizione, sussiste una comunicazione aperta e paritaria tra i differenti *stakeholders* territoriali.

3. *Il caso-studio*

3.1 *PAR e approccio per casi*

L'approccio per casi rappresenta la modalità prevalente per fornire concreti esempi di progetti concernenti l'applicazione della metodologia. In un caso-studio la PAR emerge come un importante contributo per la trasformazione all'interno di gruppi, organizzazioni e comunità. Un ruolo significativo è assunto nel campo

³¹ Reason, Bradbury 2001.

³² Ozanne, Saatcioglu 2008.

³³ Eden, Huxham 1996.

³⁴ Bernard 2000, p. 183.

dello sviluppo di comunità in aree rurali. Questo aspetto si è manifestato in una serie di sperimentazioni della metodologia nell'ambito dei processi di pianificazione di scenari³⁵, di valutazione di progetti collegati all'economia mineraria³⁶, alla gestione delle risorse idriche³⁷, alla gestione delle risorse naturali³⁸, allo sviluppo locale³⁹ e alla mappatura delle risorse⁴⁰. Ulteriori applicazioni della metodologia riguardano le tematiche rilevanti per la valorizzazione del patrimonio culturale; si fa riferimento alla comunicazione⁴¹, alla *leadership*⁴² e al turismo⁴³. La letteratura citata indica non solo la creatività metodologica, ma suggerisce anche potenziali azioni per il coinvolgimento degli *stakeholders* in una posizione marginale. Nonostante i casi e le tecniche siano prevalentemente focalizzati per la risoluzione di problemi in Paesi in via di sviluppo, essi appaiono appropriati per esplorare le potenzialità della metodologia nei processi di partecipazione di comunità locali. In rapporto all'influenza della PAR in campo educativo⁴⁴, emerge l'importanza del coinvolgimento dei giovani, allo scopo di superare la condizione di emarginazione collegata ad una condizione di discriminazione. Tale elemento appare rilevante rispetto all'incoraggiamento degli studenti ad applicare conoscenze e abilità per rispondere a bisogni della comunità locale con un attivo coinvolgimento dei membri della comunità stessa⁴⁵. Selener⁴⁶ ritiene l'esistenza di spazi per l'applicazione della metodologia anche in contesti nei quali essa non è stata concepita come tale e non è stata sviluppata per tale finalità. Sulla base di tale assunto, Capriello⁴⁷ presenta l'approccio metodologico in una prospettiva innovativa, in quanto strumentale per consentire la partecipazione degli *stakeholders* in territori interessati a "fare sistema". Quest'ultimo studio è rilevante poiché sviluppato in un contesto socio-economico paragonabile a quello esaminato dall'attuale ricerca.

Il presente caso-studio è esplorativo⁴⁸, in quanto mira a presentare la metodologia per attivare progetti di valorizzazione territoriale e ad analizzare le azioni intraprese per lo sviluppo del piano territoriale. Occorre precisare che ogni caso-studio deve essere considerato unico, in rapporto alla natura degli attori, alle relazioni di potere e alla particolare caratteristica della ricerca⁴⁹.

³⁵ Ogilvy 2002.

³⁶ Coumans *et al.* 2009.

³⁷ Hinchcliffe *et al.* 1999.

³⁸ Chevalier, Buckles 2013; Means *et al.* 2002; Park *et al.* 1993; Pound *et al.* 2003.

³⁹ Lewis, Gaventa 1988; Selener 1997.

⁴⁰ Fox *et al.* 2005; Kesby 2007; Kindon *et al.* 2007.

⁴¹ Besette 2004; Quarry, Ramirez 2009.

⁴² Marshall *et al.* 2011.

⁴³ Blangy 2010.

⁴⁴ Freire 1970; Tandon 2002; Fals Borda, Rahman 1991; Quigley 2000.

⁴⁵ Fals Borda, Rahman 1991; Quigley 2000.

⁴⁶ Selener 1997, p. 275.

⁴⁷ Capriello 2012.

⁴⁸ Yin 1994.

⁴⁹ Selener 1997, p. 246.

3.2 *Il contesto socio-economico*

Le Comunità rurali tra i due Laghi (fig. 1) condividono un patrimonio turistico-culturale unico, ma hanno risentito in misura significativa dello spopolamento dell'area, in relazione alla dipendenza dell'economia locale dai settori dell'agricoltura e dell'artigianato. La forte unicità della regione è associata alla presenza di un'area di particolare pregio naturalistico, caratterizzata da un significativo patrimonio boschivo e dalle antiche vie di connessione delle Comunità tra i due Laghi.

L'area presenta un rilevante patrimonio architettonico, collegato alla storia del territorio e al ruolo rivestito dalla Chiesa Cattolica nell'area. Nel XVIII e XIX secolo furono costruite residenze private di nobili europei e della classe imprenditoriale, entrambi provenienti dal Piemonte e dalla Lombardia. Alcuni esempi sono rappresentati da Palazzo Torielli in Ameno e da Villa Nigra in Miasino. Dopo la Seconda Guerra Mondiale, il settore manifatturiero si sviluppò nell'area del Lago d'Orta; in relazione alla crescita dell'offerta abitativa nell'area, la sponda del Lago Maggiore fu interessata dal fenomeno delle seconde case. Negli anni '90, con la crisi del comparto manifatturiero, si avviò un processo di ripensamento della politica industriale nell'area. Il Piano Strategico Turistico Regionale 2008-2013 fu, pertanto, orientato a rilanciare l'area dei Laghi.

In relazione alle attività turistiche, è necessario sottolineare che i Comuni del progetto si trovano in prossimità di importanti mete turistiche, Orta San Giulio e Arona, e dei due Laghi, Maggiore e d'Orta. Il numero di strutture alberghiere ed extra-alberghiere non è molto elevato e può contare su 1.104 posti letto, pari al 6,8% del totale provinciale. Ormai radicata da decenni è la presenza nel territorio di scrittori, artisti, musicisti e uomini di cultura, provenienti da differenti luoghi d'Europa, che hanno scoperto uno spazio dove sviluppare ricerche e riflessioni attorno alla società contemporanea. Una simile presenza ha favorito il progressivo sviluppo di iniziative culturali, allo scopo di animare il territorio. Le associazioni culturali, progressivamente nate nell'area, si sono attivate sia per creare spazi di ricerca e formazione, sia per promuovere iniziative culturali.

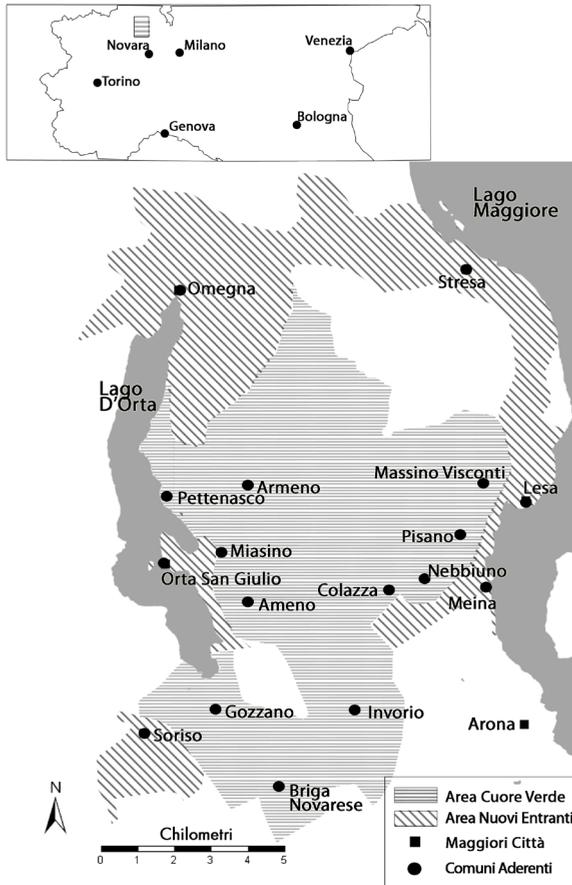


Fig. 1. Le Comunità rurali tra i due Laghi (Fonte: ns. elaborazione)

Nel periodo 2003-2010 la Regione Piemonte offrì sostegno finanziario, per favorire azioni congiunte per la valorizzazione della storia, della cultura e delle produzioni artigianali in aree geografiche periferiche, al fine di rafforzare l'identità locale e di promuovere un modello innovativo per la valorizzazione del patrimonio periferico. Il presupposto per l'accesso ai fondi era rappresentato dalla presenza di un piano di valorizzazione territoriale, rivolto a riunire attori locali, per creare una *partnership* in ambito sociale, culturale ed economico. Tali piani si ponevano nella prospettiva di favorire una progettualità integrata nelle scelte di un territorio, favorendo la partecipazione attiva della popolazione locale, allo scopo di accrescere la consapevolezza del valore del patrimonio. Il modello organizzativo prevedeva la presenza di una cabina di regia, che riunisse le istituzioni aderenti al progetto, per definire gli obiettivi di lungo termine. Tuttavia, per favorire un approccio decisionale *bottom-up*, coerente con il

principio di sviluppo sostenibile, furono attivati meccanismi di partecipazione e condivisione, basati su gruppi e tavoli di lavoro. Dette attività erano indirizzate sia all'istituzione di processi di scelta, collegati alle concrete necessità delle comunità locali, sia alla costruzione di un sistema relazionale, rilevante per lo sviluppo del tessuto economico-sociale.

Sulla base delle politiche culturali della Regione Piemonte, rivolte allo sviluppo di piani integrati di valorizzazione territoriale, l'Associazione Culturale "Asilo Bianco", avente sede operativa in Ameno, identificò nell'aprile 2007 l'opportunità di sviluppare un progetto condiviso, diretto a combinare le attività culturali con iniziative di matrice turistico-ricreativa. Per tale territorio, il piano era strumentale alla valorizzazione e alla tutela del patrimonio storico, artistico, architettonico e ambientale.

3.3 Piano di azione e relativo sviluppo

Il piano di azione è stato formulato in rapporto alla natura ciclica della PAR e rispetto alle fasi precedentemente analizzate. Circa le modalità di sviluppo del piano di azione, McTaggart⁵⁰ suggerisce due approcci: il primo avviene quando la PAR è avviata sulla base di una raccolta iniziale e analisi delle informazioni in un'area di interesse generale, mentre in una fase successiva sono definite le azioni; la seconda modalità prevede l'attuazione di azioni preliminari, la successiva raccolta di dati e la ridefinizione delle azioni. Il presente studio è stato sviluppato seguendo la prima modalità.

I paragrafi successivi sono indirizzati alla presentazione delle azioni intraprese e in rapporto a due cicli di applicazione della metodologia. Si precisa che il piano di valorizzazione è ancora in fase di attuazione; pertanto, i risultati delle azioni non risultano completamente esaustivi, in rapporto agli obiettivi formulati nel menzionato piano.

3.3.1 Primo ciclo: diagnosi e formulazione del piano di azione

A partire da aprile 2007 l'Associazione Culturale "Asilo Bianco" organizzò una serie di *workshops*, coinvolgendo le autrici e alcuni ricercatori universitari, per costruire e condividere un progetto turistico-culturale comune. Dalla documentazione raccolta durante gli incontri, emergeva l'esigenza di costruire un progetto turistico-culturale comune, che promuovesse il territorio, le peculiarità dei luoghi e il capitale umano ad un grado di riconosciuta eccellenza, nonché una lista iniziale di potenziali *stakeholders*. L'applicazione successiva del *snowball method* è stata funzionale all'identificazione degli *stakeholders* in condizione

⁵⁰ McTaggart 1997, p. 35.

di marginalità⁵¹. Nello studio la posizione marginale è stata associata: 1. ai possessori di beni architettonici e artistici (principalmente, istituzioni comunali e parrocchiali); tali beni risultavano periferici rispetto ai circuiti turistico-culturali della Regione e sottoposti al pericolo di grave deterioramento, a causa dell'iniziale mancanza di risorse finanziarie; 2. alle associazioni culturali, con capacità innovative per animare il territorio, ma nella fase iniziale con scarsa propensione alla collaborazione; 3. ai giovani dell'area, esposti al forte rischio di disoccupazione ed esclusi dai processi decisionali; 4. alle piccole imprese, aventi la significativa necessità di riposizionare i loro prodotti.

Allo scopo di ridurre la descritta posizione di marginalità, nel gennaio 2008 l'Associazione culturale "Asilo Bianco" propose una *partnership*, coinvolgente i seguenti *stakeholders*: undici Comuni del territorio, la Regione Piemonte, la Provincia di Novara, la Comunità Montana dei Due Laghi, l'Istituto Comprensivo "Soldati" di Orta, il Priorato di San Norberto, l'Associazione Storica Cusius, l'Ecomuseo "Cusius", la Condotta "Slow Food Novara" e l'Università degli Studi del Piemonte Orientale. In rapporto all'analisi dei contenuti del piano, le azioni concertate con i menzionati *stakeholders* si articolavano:

- a) sull'identificazione delle emergenze architettoniche, artistiche e ambientali e la messa in opera dei necessari interventi di recupero;
- b) su un modello di comunicazione chiaro e condiviso dagli attori territoriali, al fine di elaborare un'offerta turistica. Simile offerta doveva possedere una forza identitaria intrinseca, in grado di integrare tra loro le eccellenze culturali, artistiche e ambientali;
- c) sull'attivazione di un piano di valorizzazione e di fruizione dei beni materiali e immateriali giacenti sul territorio. I primi destinatari delle iniziative dovevano essere gli abitanti, per riappropriarsi di luoghi, storie e conoscenze perdute;
- d) sulla costruzione di un progetto didattico, volto ad arricchire le conoscenze e le competenze legate al mondo professionale contemporaneo, attraverso una rilettura delle peculiarità ambientali e umane del territorio;
- e) sul sostegno alla crescita e sull'integrazione di strutture, che promuovessero e gestissero attività ed eventi di carattere artistico, culturale e di natura enogastronomica, unitamente alla valorizzazione dell'agricoltura, dell'artigianato e dei prodotti tipici.

A seguito dell'avvio del progetto, l'area identificata dai menzionati Comuni fu individuata con la denominazione "Cuore Verde tra i due Laghi" e promossa tramite l'impiego di tale marchio territoriale.

⁵¹ Lo *snowball method* è stato adottato per identificare gli *stakeholders*, coinvolgendo gli attori locali allo scopo di individuare *stakeholders* in posizione marginale, e potenziali beneficiari delle azioni del progetto di valorizzazione. Gli *stakeholders* nominati inizialmente ne hanno menzionati altri, finché nessun nuovo *stakeholder* emergesse (Finn 1996; Rowley 1997).

3.3.2 *Primo ciclo: implementazione delle azioni per la valorizzazione del territorio*

La rete avviò la propria attività e venne riconosciuta come Piano di Valorizzazione (PdV) dalla Regione Piemonte, ottenendo maggiori finanziamenti grazie al bando regionale (attorno a 30.000 euro su base annuale). Furono costituiti tre tavoli di lavoro con persone selezionate, sulla base di meccanismi di passaparola e di inviti incrociati. I tavoli erano focalizzati sulle seguenti tematiche: la ricerca nel campo della cultura contemporanea, la valorizzazione del patrimonio (natura, paesaggio, patrimonio storico-artistico e tradizioni religiose) e l'enogastronomia.

Ricerca nel campo della cultura contemporanea. Il Tavolo, guidato dall'Associazione "Asilo Bianco", fu orientato all'organizzazione di mostre e manifestazioni culturali, dirette alla valorizzazione in tre siti: Palazzo Torielli, il relativo Parco neogotico in Ameno e Villa Nigra a Miasino. La scelta delle localizzazioni era collegata all'idea di catalizzare l'attenzione sulle emergenze di ristrutturazione e di restauro nel territorio. Un primo esempio fu rappresentato dalla mostra internazionale con artisti svedesi in due beni storici del territorio, fino ad allora poco valorizzati (Villa Nigra e Palazzo Torielli). L'evento voleva dare una visione ampia del territorio innescando l'idea, come suggerito in un incontro con l'Associazione, di essere in «un piccolo, infinitesimale territorio di una grande area, che si chiama Europa». Per la presenza di residenti stranieri, si attendeva anche una positiva risposta dal territorio, data la sua vocazione internazionale. A tale aspetto si univa l'idea di creare una guida turistica emozionale, realizzata da artisti e scrittori ospitati nel luogo⁵². Tale iniziativa si collegava all'obiettivo di creare una residenza estiva per scrittori e artisti nel territorio.

Valorizzazione del patrimonio. Il Tavolo di lavoro sviluppò un primo percorso devozionale e di collegamento tra Colazza (Comune della sponda del Lago Maggiore) e Ameno (Comune della Sponda del Lago d'Orta). I due territori appartengono a due sponde differenti, ma furono riuniti mediante un percorso culturale e turistico. Lo scopo era di dare visibilità al Monte Varo, dove vi era una vecchia tradizione devozionale. Un secondo progetto "Paesaggi Mirati", in collaborazione con il Politecnico di Milano, era focalizzato su un concorso di idee, per ridisegnare alcuni angoli dei Comuni del territorio del Cuore Verde.

Enogastronomia. Questo Tavolo di lavoro si era posto lo scopo di valorizzare le produzioni locali, tramite un primo evento "Colazione sull'Erba",

⁵² Si fa riferimento al Progetto "Fogli/e Scritte" finanziato dalla Fondazione CRT.

sostenuto dalla Provincia di Novara. L'idea era di coinvolgere una rete di venti negozi, presenti nel territorio, nell'ottica di far conoscere i prodotti locali, con un'offerta a condizione agevolata. Si voleva, inoltre, favorire la visita dei singoli Comuni, fornendo una mappa dei beni storico-culturali presenti nel territorio. Furono, progressivamente, attivati progetti scolastici sul tema dell'apicoltura in connessione alle produzioni sviluppate su base locale. Un'ulteriore attività era indirizzata a recuperare le tradizioni del luogo, mediante il coinvolgimento della rete di ristoranti e panettieri, per la commercializzazione delle produzioni artigianali.

3.3.3 *Primo ciclo: osservazione e valutazione delle azioni*

In coerenza con l'approccio metodologico descritto e allo scopo di indirizzare le azioni del piano di valorizzazione, le autrici costituirono il gruppo di ricerca: i membri erano studenti di laurea triennale e magistrale dell'Università aderente al progetto e personale formato dalla Fondazione Fitzcarraldo, in rapporto alle attività formative programmate dal progetto di valorizzazione. Nel giugno 2008 – marzo 2009, il gruppo costituito condusse interviste, allo scopo di valutare il ruolo di identificati attori territoriali nelle attività culturali, di esplorare l'esito delle rispettive iniziative e di ponderare gli obiettivi del progetto. Lo scopo era di formulare in modo più puntuale le azioni successive. Sulla base di un protocollo standard, le interviste furono indirizzate a istituzioni promotrici di eventi nel territorio e agli undici sindaci dei Comuni coinvolti nel progetto di valorizzazione. Nella fase successiva, i risultati raccolti furono discussi con i membri del piano di valorizzazione, per comprendere le specifiche problematiche, collegate all'implementazione del progetto e di focalizzare le azioni della fase successiva.

Istituzioni ed eventi culturali. Nel territorio furono identificate sei istituzioni, proponenti iniziative culturali. La tabella 1 riporta il nome delle associazioni, l'evento organizzato e la rispettiva tematica.

Evento	Associazione	Tematica
1. Colazione sull'Erba	Asilo Bianco	Evento per la promozione dei prodotti locali e del patrimonio artistico e architettonico, tramite l'apertura straordinaria di chiese e case storiche
2. Paesaggi Mirati	Asilo Bianco	Mostra fotografica, relativa alle proposte per riprogettare il contesto territoriale
3. Studi Aperti	Asilo Bianco	Apertura degli studi da parte degli artisti
4. Anima(e)	Asilo Bianco	Mostra d'arte contemporanea dedicata alla cultura svedese
5. Gelo Mediterraneo	Asilo Bianco	Rassegna letteraria dedicata alla cultura svedese
6. Girolago	Ecomuseo del Lago d'Orta e Mottarone	Visite organizzate alla scoperta del patrimonio locale

7. Festival di Blues	Ameno Blues	Festival di musica blues
8. Teatro Andandi	Teatro delle Selve	Spettacoli teatrali all'aperto nei Comuni del territorio
9. Miasino Classic Jazz Festival	Proloco di Miasino	Festival musicale a Villa Nigra (Miasino)
10. Poetry on the Lake	Poetry on Lake	Lettura di poesie, workshops e competizione tra poeti inglesi

Tab. 1. Istituzioni culturali ed eventi nel territorio (Fonte: ns. elaborazione)

Dall'analisi dei dati, emerse la presenza delle seguenti istituzioni:

- a) l'Associazione "Asilo Bianco", promotrice del piano di valorizzazione, è localizzata in Ameno e si pone l'obiettivo di promuovere l'arte contemporanea, anche attraverso la scoperta del patrimonio locale. Un aspetto chiave è collegato alla creazione di una rete internazionale di artisti e scrittori, mediante il supporto delle istituzioni bancarie. La collaborazione è indirizzata a favorire il ripopolamento dell'area. In effetti, le iniziative organizzate dagli artisti e dagli scrittori sono orientate a stabilire relazioni con i residenti e i turisti;
- b) l'Ecomuseo del Lago d'Orta e Mottarone è un'associazione di musei, enti e siti di interesse nel territorio e mira ad accrescere l'interesse e la consapevolezza dei visitatori e dei residenti, circa il patrimonio esistente nell'area;
- c) l'Associazione "Ameno Blues" è un'organizzazione *non profit*, diretta a promuovere l'interesse per la musica blues, attraverso la promozione e la realizzazione di eventi. Dal 2005, il festival, organizzato ad Ameno e sponsorizzato dalla Provincia di Novara, attrae 400 persone ogni anno. Gli artisti internazionali hanno consentito di migliorare progressivamente la reputazione dell'evento;
- d) l'Associazione "Teatro delle Selve" fu costituita nel 2001 per promuovere il teatro. Una caratteristica distintiva degli eventi è legata alla localizzazione all'aria aperta, in dieci Comuni attorno al Lago d'Orta. L'obiettivo è di favorire lo sviluppo di una relazione simbiotica tra persone, natura e cultura;
- e) la Proloco di Miasino è un'organizzazione di volontari con 200 sostenitori e organizza un festival di musica jazz dal 2000. L'evento raccoglie l'interesse di circa 350 visitatori con picchi di 500;
- f) l'Associazione "Poetry on the Lake" è focalizzata sullo sviluppo di interesse nella poesia. Dal 2001 ha organizzato annualmente un evento sostenuto dal *British Council* e dall'Unesco. All'evento sono presenti circa 100 partecipanti provenienti da differenti Paesi.

Gli eventi nell'area erano prevalentemente costruiti in relazione all'apporto di volontari e necessitavano di costanti strategie innovative per la raccolta di risorse finanziarie e il coinvolgimento di attori locali. La complessa rete di relazioni informali risultava rilevante sia nella selezione degli artisti e dei canali

di comunicazione, sia in rapporto ai processi di innovazione e all'ottenimento di patrocini e sponsorizzazioni. Gli organizzatori dell'evento risultavano proattivi, nell'identificare soluzioni per sostenere lo sviluppo locale, ma apparivano agire in modo isolato, facendo leva sulle proprie consolidate abilità nell'attività di promozione e organizzazione delle manifestazioni. Si trattava sostanzialmente di istituzioni culturali, spesso in competizione tra loro per le stesse risorse umane e finanziarie. Il clima politico, più o meno favorevole ad un'istituzione, poteva riflettersi sulla possibilità o meno di sviluppare l'iniziativa. Un organizzatore precisava: «il primo festival di blues fu organizzato nel giugno 2005, data la passione degli amministratori locali per la musica. L'evento fu creato per ridurre l'anonimato del territorio».

Risultavano assenti meccanismi di collaborazione tra i differenti organizzatori, nell'ottica di identificare modelli per comunicare i valori e l'identità del territorio. Ne conseguiva un'immagine frammentata, come evidenziato da un rappresentante di un'associazione: «se lei compara gli opuscoli promozionali, ogni associazione ha propri materiali. Manca, invece, documentazione unica e condivisa per promuovere il territorio!». Le collaborazioni tra attori locali erano collegate principalmente al settore pubblico, per facilitare l'organizzazione di un evento, come indicato: «Villa Nigra a Miasino appartiene al Comune. Rappresenta la *location* maggiormente impiegata in rapporto ad azioni pianificate per promuovere questo sito storico». Con il tessuto produttivo, alcune relazioni erano collegate ad operatori alberghieri. Un'importante collaborazione fu osservata con un rilevante operatore della distribuzione organizzata, come descritto: «In collaborazione con un grande distributore e le scuole locali, è stato sviluppato un interessante programma educativo, sulla tematica della salvaguardia dell'ambiente. Lo scopo è combinare differenti *location* teatrali, con la scoperta del paesaggio circostante».

Sussistevano alcune reticenze del settore privato nella sponsorizzazione di eventi culturali. Tale aspetto era collegabile alla mancanza di coerenza con le tematiche sviluppate dal progetto di valorizzazione rispetto alla missione aziendale, come indicato: «attirare turisti non è la nostra missione. La nostra sponsorizzazione è maggiormente associata alla natura e agli obiettivi dell'evento». Tuttavia, la collaborazione con gli attori privati si è rilevata fondamentale per l'evento 1 "Colazione sull'Erba", allo scopo di determinare un impatto economico positivo, come evidenziato nella seguente intervista: «i migliori risultati furono ottenuti da operatori, che svilupparono strategie di marketing aggressivo nella superficie di vendita».

Indagini sui fruitori dell'evento non erano sviluppate, ma specifiche strategie erano orientate ad attivare definiti target (bambini, appassionati di arte). Nel caso dell'evento 3 "Studi Aperti", gli artisti aprivano i loro studi e spiegavano il loro lavoro ai visitatori, come descritto dall'organizzatore: «risulta importante costruire una relazione con i partecipanti all'evento, allo scopo di favorire la comprensione dell'arte contemporanea. È realmente importante la disponibilità

dell'artista a parlare della propria attività ed esperienza». Sulla base di un approccio *bottom-up* nello sviluppo turistico, l'evento 2 "Paesaggi Mirati" coinvolgeva i partecipanti mediante la valutazione e la discussione di proposte di sviluppo dei nuclei comunali; le idee progettuali erano state raccolte mediante una competizione di designer e architetti, diretta a ridisegnare l'immagine di alcuni Comuni nell'area. L'organizzatore descriveva così l'evento:

l'iniziativa era indirizzata a istituzioni locali, operatori e cittadini, nell'ottica di riflettere sulla ricchezza delle numerose comunità; è anche l'espressione del bisogno di rigenerare l'area attraverso metodi, strumenti e progetti. I microprogetti per aree pubbliche sono stati presentati mediante cartoline. Le migliori sono state stampate, distribuite alla popolazione locale e presentate tramite una mostra a livello locale.

Il coinvolgimento della popolazione locale appariva complesso, in relazione all'obiettivo di inclusione sociale e miglioramento della qualità della vita. In particolare, costruire un senso di appartenenza alla comunità tramite gli eventi locali era un obiettivo rilevante: si voleva evitare la creazione di prodotti culturali di nicchia, che potessero essere presentati esclusivamente a un pubblico elitario, come descritto: «l'obiettivo è di creare un percorso, per riscoprire le antiche vie di comunicazione mediante un contributo tangibile della comunità nella manutenzione dei sentieri». Nel caso degli eventi 3 "Studi Aperti" e 4 "Anima(e)", gli organizzatori consideravano l'importanza delle opere di artisti in punti strategici dei Comuni, per coinvolgere i residenti nel processo di rigenerazione territoriale. Tuttavia, alcuni manifestavano difficoltà nel comprendere il comportamento degli artisti, come descritto da un organizzatore:

una parte della popolazione locale appartiene alla prima emigrazione (anni 1950) e trova difficile capire il significato delle nostre iniziative. Un giorno, due artisti ospitati dalla nostra associazione decisero di mostrare il processo tradizionale di produzione del sapone. Iniziarono a bollire acqua e grasso nella piazza principale del Comune. Alcuni erano stupiti, ma altri vedendo i fumi chiamarono i vigili del fuoco!

Clima politico e amministrazioni locali. Una seconda attività di indagine fu indirizzata ad analizzare il piano di valorizzazione con i Sindaci, per comprendere le emergenze sociali, culturali ed economiche del territorio, individuare le potenzialità e i limiti del progetto di valorizzazione e identificare le azioni concrete da implementare nel contesto territoriale. Il tessuto economico-sociale era apparso in una posizione periferica, rispetto alla natura del patrimonio architettonico e artistico, ed era marginale, in funzione delle attività economiche presenti nel territorio. Evidenziava la necessità di attività veicolari alla promozione delle produzioni agricole locali e delle iniziative commerciali (B&B, agriturismi e ristoranti). Il turismo appariva un fenomeno marginale, in quanto i flussi erano prevalentemente legati alle seconde case, con un contenuto impatto sul tessuto economico-sociale. Gli eventi locali presentavano una limitata attrattività, ma un Amministratore indicò: «emerge la necessità di

iniziative pluricomunali, superando l'effetto di una festa patronale». Si rilevava, inoltre, lo scarso coordinamento tra gli attori: «tutte le attività culturali dovrebbero essere concertate sulla base di un tema comune. Bisognerebbe creare un calendario delle attività che vada oltre i confini comunali».

Un ulteriore elemento negativo era collegato alla scarsa capacità delle iniziative di coinvolgere il settore privato. Le attività proposte per i giovani apparivano limitate e collegate ad iniziative di centri estivi e realtà parrocchiali. Si precisava che i giovani erano spesso poco interessati e coinvolti, mentre erano attratti da zone alternative (ad esempio, Arona). Tuttavia, erano significative alcune iniziative pilota, indirizzate a coinvolgere giovani e anziani, come indicato da un Sindaco: «per costruire la memoria storica del Comune, si sono raccolte testimonianze sulla vita nei primi anni del '900».

Il piano di valorizzazione territoriale era giudicato rilevante, per conoscere persone del luogo e scambiare conoscenze rispetto ad altri contesti territoriali. L'attività del *Cuore Verde tra i due Laghi* era vista come strumentale per lo sviluppo di una comunicazione congiunta, allo scopo di costruire un'identità comune per il territorio. Erano apparsi particolarmente rilevanti gli strumenti dei concorsi, per il recupero delle tradizioni culinarie locali, nonché era importante il coinvolgimento di cittadini e operatori privati (ristoranti, panettieri) nella produzione e commercializzazione dei prodotti, sviluppati con l'attuazione delle azioni preliminari. Erano emersi alcuni dubbi sulle potenzialità del progetto, come evidenziato da un amministratore: «l'iniziativa appare sovrapporsi ad altri enti come proloco, agenzie di promozione turistica e consorzi turistici. Non è chiaro dove mirano: gli enti coinvolti sono troppi ed è difficile metterli insieme!».

Era complessa la confluenza di idee di diversi sindaci, rappresentanti correnti politiche diverse, in un unico progetto. Occorreva sottolineare che la logica operativa dei Comuni era focalizzata a promuovere le iniziative e il patrimonio in una singola amministrazione.

Appariva sottovalutato il ruolo del progetto per la creazione di un sistema integrato per la valorizzazione congiunta del sistema territoriale. In effetti, la raccolta di fondi per eventi e il recupero di beni storico-culturali risultavano affidati ad iniziative di singoli Comuni oppure erano già in atto per effetto di richieste su bandi regionali specifici. I Sindaci accettavano con difficoltà l'adesione ai tavoli di lavoro, come indicato da un Amministratore: «sarebbe un'aggiunta al carico di lavoro, già abbastanza elevato per un Sindaco di un paese piccolo».

La scarsità di risorse finanziarie collegate al piano di valorizzazione rendeva poco interessante la partecipazione al progetto, come sottolineato: «a che cosa serve mettere un logo, se poi non vi sono fondi?». Nella prospettiva dei Sindaci, il progetto appariva poco conosciuto dai residenti nei singoli Comuni, in quanto la comunità risultava spesso alquanto reticente a partecipare ad iniziative ed eventi locali.

3.3.4 Secondo ciclo: diagnosi e formulazione delle azioni

A partire da marzo 2009, lo sviluppo del piano di valorizzazione fu indirizzato ad intervistare selezionati membri dell'Associazione "Asilo Bianco" e partecipanti ai tavoli di lavoro, per individuare le criticità del territorio rispetto all'attuazione delle azioni iniziali. Tale attività si proponeva come momento di diagnosi circa i risultati preliminari delle azioni proposte; era, inoltre, rivolta a individuare opportuni interventi e a finalizzare il futuro sviluppo delle iniziative.

Sulla base di un processo di analisi delle interviste, le azioni si ricollegavano ai seguenti aspetti:

Valorizzazione e conservazione del patrimonio. I sostenitori del piano di valorizzazione condussero una prima indagine, indirizzata alla ricognizione dei beni e delle risorse presenti sul territorio, nell'ottica di verificare lo stato di conservazione e le condizioni di utilizzo. L'immagine risultava alquanto variegata, in funzione della natura dei beni e del rispettivo impiego:

- beni ecclesiastici, sottoposti a restauro e in fase di piena valorizzazione (Riserva Naturale del Sacromonte Mesea e Buccione);
- beni pubblici (ex-base militare a Gozzano, Chiesa di San Rocco ad Ameno) ed edifici privati in condizione di abbandono;
- beni pubblici valorizzati, ma con necessità di restauro (Villa Nigra, Palazzo Torielli);
- beni restaurati, ma poco valorizzati (Torre di Buccione);
- beni restaurati e valorizzati, ma mancanti di un'integrazione nel sistema territoriale (Palazzo Pretorio a Orta);
- beni privati ristrutturati ad uso ricettivo (Villa Gippini, Palazzo Solaroli, Villa Crespi a Orta) o ad uso privato (Monte Oro);
- collezioni private con visibilità limitata nel territorio (Fondazione Calderara).

Accanto alle azioni di recupero di beni e di valorizzazione, fu unita l'analisi delle produzioni agricole locali (miele, formaggi), stimolata dalle politiche agricole locali, nonché una più puntuale valutazione delle potenzialità delle aziende floro-vivaistiche (azalee e camelie) nel territorio. Dalla discussione, emergeva l'importanza di un'ottica di valorizzazione del territorio, diretta ad integrare le presenze naturalistiche, le risorse di ambito pubblico, di ambito ecclesiastico e di carattere privato, tenendo conto del ruolo delle istituzioni culturali locali. In tale prospettiva, era apprezzabile la futura creazione di percorsi turistico-culturali di collegamento tra il Lago d'Orta e il Lago Maggiore, per consentire un completo utilizzo del patrimonio boschivo. Emergeva, quindi, l'idea di realizzare una guida turistica per raccontare il territorio: si voleva presentare un'area geografica, promossa da eventi culturalmente elevati. Si intravedevano opportunità, collegate al coinvolgimento di giovani nelle attività

di accoglienza e coordinamento delle guide e nella gestione degli spazi culturali, mediante prime sperimentazioni in collaborazione con il Fondo Ambiente Italia (FAI). Si individuava, inoltre, la necessità di una messa in rete degli operatori del settore privato, per ampliare l'impatto economico delle azioni del progetto, in presenza di specifici eventi e attività culturali.

Territorio e comunicazione. Nel piano di valorizzazione, l'arte contemporanea era ritenuta uno strumento significativo per comunicare il territorio, con la possibilità di coinvolgere utenti diversi. L'obiettivo dei partecipanti era la diffusione di un messaggio comprensibile, ma la più grande difficoltà era legata alla razionalità di un piano di valorizzazione, come precisato da un intervistato:

sicuramente, lo scopo dei piani di valorizzazione è individuare figure e associazioni che possano creare sistema. Tuttavia, abbiamo la necessità di creare maggiore consapevolezza nelle istituzioni e nei singoli, in quanto il territorio deve essere considerato un organismo pulsante ed attivo. In tale prospettiva, occorre far capire che la crescita è un beneficio per la collettività, superando logiche prevalentemente individualistiche di azione.

La comunicazione iniziale fu realizzata a livello cartaceo: dopo il primo incontro, fu effettuata una raccolta degli indirizzi e-mail dei partecipanti. Nelle riunioni successive furono innescati meccanismi di passaparola tra associazioni e realtà rilevanti del territorio, che potevano essere interessate a condividere il percorso di valorizzazione. Accanto a tali attività era nato il logo del progetto, nonché il sito web (<www.cuoreverdetraiduelaghi.it>), per aumentare la visibilità delle attività. Si evidenziava la necessità di avere uno staff, dedicato alle attività di comunicazione connesse al progetto di valorizzazione, accanto all'esistenza di un ufficio stampa, che curava la comunicazione con testate locali e nazionali.

Rete e logiche operative degli attori. Il vantaggio più elevato del progetto era associato all'idea di costruire una rete di attori; tale aspetto appariva rilevante in presenza di piccoli Comuni che possiedono potenzialità solo lavorando in una logica di territorio. La complessità del piano di valorizzazione fu collegata all'idea di generare una sensibilità al lavoro collettivo e alla condivisione progettuale, che esuli dal confine geografico, della propria associazione o attività, come evidenziato:

la valorizzazione normalmente non rientra negli interessi della gente comune e quindi è difficile fare una comunicazione specifica. Far lavorare insieme due associazioni è un'impresa incredibile: molte gelosie e meccanismi di chiusura, per difendere propri contatti e territori.

La sfida maggiore era associata al concetto di lavoro di gruppo, mettendo insieme unità diverse, ma si evidenziava la necessità di favorire eventi, indirizzati a sviluppare sinergie tra associazioni, in rapporto alle espressioni dell'arte negli spazi culturali progressivamente creati. Una variabile determinante nello

sviluppo del sistema relazionale era rappresentata dalla dimensione politica, come indicato:

la dimensione politica non è facile da affrontare: un partito e una amministrazione possono davvero ostacolare l'operato. Mi accorgo che dobbiamo coinvolgere un certo Comune, in quanto per noi è strategico, ma dobbiamo coinvolgere un definitivo assessore, che appartiene a un dato partito.

Potenziati conflitti erano collegati alla presenza di un modello di alleanze territoriali variabili, nelle quali alcuni Comuni potevano decidere di abbandonare il progetto, per perseguire altre logiche o unirsi ad altri consorzi in attività alternative.

Attività dei tavoli di lavoro. L'aspetto importante collegato alle attività dei tavoli era la possibilità di confronto delle associazioni culturali esistenti sul territorio; tale costruttivo dialogo sarebbe mancato in assenza di un gruppo di lavoro. Tuttavia, si evidenziava la necessità di una trasversalità tra i tavoli e l'apertura verso l'esterno, allo scopo di favorire creatività e innovazione.

I conflitti erano legati alla poca capacità di lavoro in gruppo e di assunzione di responsabilità, come indicato:

i conflitti nei gruppi di lavoro nascono dalla poca capacità di lavorare insieme e da gelosie. Ma alcuni membri dei gruppi non hanno proposte costruttive e non assicurano continuità di lavoro, quando sono responsabilizzati e messi in azione. Vorremmo che proponessero in modo autonomo alcune iniziative. Ci stiamo muovendo in questa direzione; è determinante che nascano figure di riferimento e trainanti per il progetto.

Alla luce degli elementi emersi dal confronto delle opinioni degli attori locali, appariva rilevante una valorizzazione del patrimonio culturale, attraverso la gestione integrata dei beni. Per il periodo 2010-2013 le azioni furono finalizzate a:

- promuovere la valorizzazione del patrimonio artistico attraverso azioni di *fund raising*;
- favorire la costruzione di una nuova identità territoriale, mediante l'aggregazione degli attori territoriali e identificate azioni di comunicazione;
- realizzare un laboratorio permanente, dedicato alla ricerca e promozione dell'arte e della cultura contemporanea.

3.3.5 *Secondo ciclo: implementazione delle azioni*

Rispetto al patrimonio culturale, le azioni furono indirizzate alle attività di recupero di siti specifici, già in fase di valorizzazione (Palazzo Tornielli di Ameno, Villa Nigra a Miasino) o da valorizzare (Chiesa di San Rocco ad Ameno, Cappella dell'Ossario di Armeno). L'operazione fu possibile con

l'assegnazione di un finanziamento consistente, in risposta a un bando della Fondazione Cariplo; per la quota di co-finanziamento, le Associazioni locali condivisero le risorse finanziarie derivanti da progetti precedenti. Grazie a tale operazione, nel Palazzo Tornielli furono realizzate opere di restauro per l'incremento della fruibilità di tutta l'area, con la creazione di uno spazio museale, una biblioteca e un *bookshop*. Tale sito diventava un punto chiave per gli eventi e le manifestazioni.

Per costruire una nuova identità del territorio, rientrava nel progetto anche l'organizzazione di eventi (concerti, mostre d'arte, *workshops* formativi, convegni, spettacoli teatrali, incontri letterari, eventi culturali di gemellaggio internazionale, scoperta e degustazioni di prodotti tipici locali), con la finalità di favorire l'aggregazione di attori culturali. I successivi finanziamenti collegati ad un successivo bando di fondazioni bancarie permisero di ampliare la rete dei territori coinvolti, includendo nuovi Comuni (fig. 1) e ampliando le attività di valorizzazione.

In tabella 2 sono individuati i principali eventi realizzati nel periodo 2010-2013, con il supporto dei due finanziamenti conseguiti.

Evento	Tematica
1. Studi Aperti. <i>Arts Festival</i>	Sulla base dell'idea di laboratorio creativo diffuso, l'evento di tre giorni ospita <i>ateliers</i> , installazioni, gallerie italiane con giovani artisti e laboratori visitabili in spazi pubblici e privati; sezione dell'evento "Paesaggi Mirati" con progetti di laboratorio, mostra gemellaggio tra Italia e Svizzera (periodo: luglio).
2. Corto e Fieno	Festival cinematografico, dedicato alla valorizzazione e all'interpretazione creativa della cultura rurale (periodo: luglio).
3. <i>Humanscape</i> – Artisti finlandesi in dialogo con il territorio	Mostra temporanea a Palazzo Tornielli (Ameno), sul tema dell'interpretazione dell'ambiente quotidiano in collaborazione con la <i>Finnish Academy of Fine Arts</i> di Helsinki (settembre – novembre 2011).
4. Riviera delle Arti	Eventi delle associazioni culturali e delle pro-loco del territorio (giugno – settembre 2012).
5. Duplice paesaggio	Mostra temporanea sul tema della lettura e dell'interpretazione del paesaggio, in una prospettiva di colloquio tra pittori di fine Ottocento e artisti contemporanei (marzo – giugno 2013).
6. <i>Plastic Factory</i>	Mostra su due sedi espositive (Forum di Omegna e Museo Tornielli di Ameno) diretta ad indagare le tematiche legate alle materie plastiche e ai cambiamenti nella produzione industriale e nella ricerca di artisti e designer nel periodo 1960-1990 (aprile – maggio 2013).
7. Non si vende ruso ("Non si vendono scarti")	Mostra sulla tematica del legno, per rivisitare le lavorazioni tradizionali con la partecipazione di artisti, <i>designers</i> e artigiani del luogo (giugno – settembre 2013).

8. Menta e Rosmarino/Fiori e Bacche	Mostra mercato dedicata alle piante da giardino e da orto, con diversi espositori provenienti da tutto il Piemonte. <i>Workshops</i> , degustazioni a tema e concerti, in collaborazione con Ameno Blues (giugno – settembre 2013).
9. Natività e nascite laiche. Appunti di dialogo tra iconografia sacra e visioni contemporanee	Mostra di dialogo tra artisti contemporanei e opere dell'iconografia sacra presso le sale del Palazzo Tornielli di Ameno (novembre 2013).
10. Dove non si tocca	Mostra temporanea a Palazzo Tornielli (Ameno) sul tema dell'acqua (ottobre 2013 – gennaio 2014).

Tab. 2. Eventi e valorizzazione integrata dei beni (Fonte: ns. elaborazione)

Dall'analisi degli eventi risultava che alcune manifestazioni proposte erano il risultato di azioni di collaborazione tra attori culturali (“Riviera delle Arti”); altre attività erano finalizzate alla fruizione dell'area in periodi di bassa stagione (“Natività, Acqua e Battisteri”). Tramite gli eventi proposti, vi era l'obiettivo di favorire lo sviluppo di laboratori e di sostenere nuove *partnerships* con altri territori locali (Omegna) e internazionali (Svizzera, Finlandia). Nell'ottica di realizzare una valorizzazione integrata dei beni su base locale, si svilupparono collaborazioni con la Fondazione Calderara, il Museo Kartell e il Museo Alessi. Due nuovi eventi furono indirizzati alla valorizzazione e interpretazione in chiave creativa della cultura rurale (“Corto e Fieno”, “Menta e Rosmarino/Fiori e Bacche”), nonché a coinvolgere gli agricoltori locali, tramite azioni mirate per la valorizzazione dei luoghi e delle produzioni. Congiuntamente, dall'osservazione partecipata degli eventi, si rilevò che le pro-loco acquisirono una cultura dell'accoglienza, anche collaborando con altre associazioni locali e sapendo gestire eventi, caratterizzati dalla presenza di un numero congruo di visitatori.

Il rafforzamento dell'immagine dell'area fu conseguito con la creazione di uno staff preposto alle attività di comunicazione e all'implementazione di siti, dedicati ai singoli eventi. Le ricadute sul territorio furono registrate in rapporto ad un aumento delle presenze di artisti (da 21 nel 2010 a 35 nel 2013 per “Corto e Fieno”; da 4 nel 2005 a 63 nel 2013 per “Studi Aperti. *Arts Festival*”) e in una crescita di visitatori nelle unità museali (nel caso di Palazzo Tornielli nel 2013 è stata registrata una presenza di 3.000 visitatori⁵³; per il Museo della Tornitura si è passati da 120 persone nel 2012 a 1.200 persone nel 2013).

3.3.6 Secondo ciclo: osservazione e valutazione delle azioni

In questa fase risultava rilevante analizzare gli effetti delle azioni, in rapporto alla riduzione della condizione di isolamento di due attori locali (giovani e imprese), ritenuti in una posizione marginale rispetto ai processi decisionali.

⁵³ Per il Palazzo Tornielli la rilevazione è stata implementata a partire dall'anno 2013.

Giovani e processi di emancipazione. L'area risentiva della presenza di un numero moderato di giovani, a causa delle contenute opportunità di lavoro e della limitata offerta di attività ricreative. Con il supporto dell'Università degli Studi del Piemonte Orientale, furono coinvolti giovani, in qualità di potenziali attori del cambiamento nell'area. Le attività di *stage* furono finalizzate alle seguenti tematiche: creazione di una rete di produttori dell'area; sviluppo delle attività di accoglienza; attività di supporto agli eventi; gestione di siti museali; organizzazione e promozione di eventi e manifestazioni. Gli studenti partecipanti al progetto erano guidati da supervisori ed esperti nell'ambito delle tematiche del marketing, della gestione dei beni culturali e dello sviluppo territoriale. I dati raccolti relativi alle esperienze degli studenti identificavano la dimensione di emancipazione, sperimentata dagli allievi, data la possibilità di applicare le conoscenze apprese nelle aule universitarie in situazioni concrete. L'aspetto positivo fu associato alla creazione di tre posizioni lavorative in tre Comuni, collegate allo sviluppo dei progetti delle fondazioni bancarie. Inoltre, un'azienda in fase di *start-up* e fondata da un giovane del luogo sviluppò l'applicazione per *smartphone* della guida turistica del territorio, risultato del precedente progetto "Fogli/e Scritte".

Con la finalità di favorire l'interscambio culturale e di promuovere un progetto formativo internazionale di alto livello, furono realizzati *workshops* di formazione ad Ameno con cadenza annuale. Tali seminari coinvolsero studenti, provenienti da Accademia Albertina di Torino, *Finnish Academy of Fine Arts* di Helsinki e *École Européenne Supérieure d'Art de Bretagne*. Il programma consentì di aumentare i punti di osservazione sulla visione ecologica contemporanea, unendo la prospettiva di ricercatori del mondo scientifico con l'universo artistico-umanistico.

Un ulteriore fattore di emancipazione fu associato alla possibilità, offerta nell'ambito dell'evento "Studi Aperti", di affiancare al lavoro di artisti affermati otto giovani artisti presentati da gallerie italiane. Data la presenza di un pubblico esperto di critici e galleristi, gli effetti di visibilità per gli artisti emergenti furono indicati come rilevanti. Un simile processo fu anche segnalato per le competizioni connesse all'evento "Corto e Fieno", diretto a premiare i migliori filmati cinematografici focalizzati sul mondo rurale, dando un'adeguata visibilità ai giovani registi per incentivare le rispettive produzioni. A tali attività, si univa un ulteriore *workshop*, rivolto a raccogliere le proposte di giovani dei politecnici e delle scuole di design, per il recupero della ex-Chiesa di San Rocco; i risultati furono esposti in spazi specifici ad Ameno.

Imprese e sistema relazionale. Con l'obiettivo di accrescere la partecipazione del settore privato e di ridurre la condizione di isolamento del sistema imprenditoriale agricolo, le azioni furono progettate per coinvolgere gli operatori privati nell'iniziativa. I coordinatori del progetto condussero una serie di incontri con attori privati, per discutere le opportunità ed esplorare

possibili collaborazioni. Dalle analisi delle opinioni raccolte, si rilevarono forme di collaborazione, per migliorare il posizionamento delle imprese locali nella produzione e commercializzazione. Le azioni consentirono di mettere in rete cinquanta operatori, promossi attraverso il sito web del progetto e di realizzare pacchetti turistici. A tale iniziativa si univa l'individuazione di un paniere dei prodotti tipici per l'area e la promozione delle tradizioni culinarie del luogo per la costruzione dell'identità del luogo sulla base del sapere diffuso nella comunità locale. Gli strumenti apparivano congrui rispetto all'obiettivo di rafforzare l'immagine dell'area.

Furono consolidate le collaborazioni agli eventi, con le strutture preposte alla rivendita dei prodotti. Con l'evento "Corto e Fieno", i benefici furono associati al coinvolgimento degli agricoltori, proiettando i film nelle loro cascine e promuovendo le rispettive produzioni al termine delle proiezioni. Tale aspetto fu colto come elemento positivo anche dalle amministrazioni locali, modificando alcuni atteggiamenti di pessimismo e scetticismo nei confronti del progetto.

Al *workshop*, diretto al lancio della guida turistica per *smartphone*, furono presenti quaranta imprenditori delle strutture ricettive locali; tale iniziativa fu lo stimolo per avviare collaborazioni a sostegno delle manifestazioni successive e attivare azioni per colmare la scomparsa di attori pubblici e consorzi⁵⁴, preposti alla promozione turistica del territorio.

4. *Discussione dei risultati e considerazioni finali*

Il caso-studio evidenzia l'importanza della metodologia PAR, per generare processi collaborativi, allo scopo di sostenere la valorizzazione di un patrimonio culturale periferico. Tale contributo risulta rilevante, in quanto la letteratura in campo turistico, come indicato nell'introduzione, è prevalentemente focalizzata sugli ostacoli allo sviluppo di alleanze territoriali e/o sull'importanza della collaborazione per lo sviluppo di prodotti turistico-culturali.

Ai fini di una generalizzazione della metodologia nei processi di valorizzazione del patrimonio culturale periferico, il presente studio consente di individuare linee guida, in rapporto a tre nuclei tematici fondamentali: i metodi di ricerca e il ruolo del ricercatore; i modelli di *leadership*; gli *stakeholders*.

⁵⁴ Nel 2010 si avvia una fase di riassetto delle agenzie di promozione locale e dei consorzi turistici a seguito della contrazione delle disponibilità delle Province e della Regione Piemonte.

4.1 *Metodi di ricerca e ruolo del ricercatore*

L'approccio allo studio per casi è stato funzionale all'interrogativo di ricerca focalizzato sull'individuazione delle modalità per la costruzione di alleanze territoriali, allo scopo di valorizzare un patrimonio culturale periferico. Il protocollo di ricerca è stato progettato in modo funzionale al conseguimento della finalità, ma è stato modellato in rapporto alla natura ciclica della PAR. In effetti, il processo di azione/riflessione richiede anche una costante valutazione dell'adeguatezza degli strumenti di ricerca per il conseguimento dell'obiettivo prefissato.

Occorre precisare che i ricercatori non assumono la funzione di *project leader*: l'interesse è prevalentemente indirizzato alla creazione di una comunità di ricerca per attivare i processi di emancipazione e per ridurre la condizione di marginalità di attori locali tramite lo sviluppo di un sistema relazionale. La tabella 3 indica che il ruolo del ricercatore è differente in funzione delle singole fasi analizzate: 1) acquisisce il ruolo di facilitatore per sostenere il processo di cambiamento e attribuisce alla comunità il ruolo di depositaria di conoscenza; 2) risulta partecipante ai processi per presentare strumenti e metodi per monitorare il piano delle azioni, anche allo scopo di creare la comunità di ricerca; 3) è formatore per trasmettere conoscenze dirette a favorire la sperimentazione delle tecniche metodologiche e a sollecitare i collegati processi di emancipazione. Si sottolinea che la funzione di valutazione è assunta sulla base di criteri condivisi e di processi di negoziazione con gli *stakeholders*, cercando di dare voce anche agli attori in posizione marginale.

Fase	Ruolo principale del ricercatore	Strumenti e metodi
PRIMO CICLO		
Diagnosi e identificazione delle azioni	Facilitatore	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Focus groups</i> con i membri del progetto - Osservazione partecipata degli incontri per l'analisi degli <i>stakeholders</i> - <i>Snowball method</i> per l'identificazione degli <i>stakeholders</i> in posizione marginale
Implementazione delle azioni	Partecipante	<ul style="list-style-type: none"> - Interviste semi-strutturate con i responsabili delle attività di progetto
Valutazione delle azioni	Valutatore interno	<ul style="list-style-type: none"> - Interviste semi-strutturate con identificati <i>stakeholders</i> - Osservazione partecipata degli incontri - <i>Archival research</i>
SECONDO CICLO		
Diagnosi e identificazione delle azioni	Facilitatore	<ul style="list-style-type: none"> - Interviste semi-strutturate con identificati <i>stakeholders</i>
Implementazione delle azioni	Partecipante	<ul style="list-style-type: none"> - Indagini-pilota sui partecipanti alle iniziative e sviluppo di sistemi di monitoraggio - Raccolta di materiali realizzati dai giovani coinvolti nelle iniziative

Osservazione e Valutazione delle azioni	Formatore/Valutatore interno	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi di documenti e materiali realizzati dai giovani coinvolti nelle iniziative - Interviste semi-strutturate focalizzate sulla tematica della <i>leadership</i> per la valorizzazione di un patrimonio culturale periferico
-----------------------------------------	------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tab. 3. PAR: ruolo del ricercatore e metodi di analisi (Fonte: ns. elaborazione)

La tabella 3 riporta i metodi di ricerca adottati nelle singole fasi: la metodologia selezionata consente l'impiego di differenti approcci per la raccolta dei dati, in funzione della fase di sviluppo del piano di valorizzazione e del progressivo coinvolgimento degli *stakeholders*. In coerenza con i principi della PAR, la progressiva creazione della comunità di ricerca è avvenuta tramite il coinvolgimento degli attori locali. I dati raccolti nell'attività di ricerca sul campo (*focus groups*, interviste, documenti) sono stati archiviati, creando un *database* in formato digitale; sono stati elaborati seguendo l'approccio della *content analysis*. In rapporto ai principi della PAR, la discussione dei risultati è avvenuta in gruppo, coinvolgendo i nuclei operativi dei tavoli di lavoro, allo scopo di triangolare le evidenze empiriche raccolte provenienti da diverse fonti e di informare le fasi di diagnosi, di monitoraggio e di valutazione del progetto.

Il congiunto impiego dei descritti strumenti permette di conseguire rigore metodologico e consente l'applicazione dei criteri di validità descritti nel quadro teorico. In rapporto all'applicazione dei criteri di validità, l'analisi riguarda i seguenti fattori:

- a) la validità dei risultati concerne la riduzione della condizione di marginalità degli identificati *stakeholders*, tramite la creazione di un sistema relazionale per la valorizzazione del patrimonio culturale periferico. I risultati dimostrano concreti esempi di cooperazione collegati alle attività di raccolta fondi, allo sviluppo della rete di operatori privati e alla realizzazione di eventi;
- b) la validità del processo è focalizzata sulla triangolazione dei risultati raccolti, con altri studi collegati all'area piemontese, e di discussione delle evidenze empiriche con i *leaders* del piano di valorizzazione, in armonia con l'approccio azione/riflessione;
- c) la validità sul piano dialogico si riferisce ad un dialogo con i membri della comunità locale, allo scopo di creare un gruppo di ricerca. Il coinvolgimento di studenti è stato strumentale non solo per favorire il processo di emancipazione, ma anche per creare una comunità di ricerca. Inoltre, l'osservazione partecipata nel corso di incontri, eventi e *workshops* ha permesso la raccolta di risultati preliminari; la discussione con i membri del progetto ha favorito una prospettiva critica nella progettazione delle azioni;
- d) la validità catalitica è collegata al principio di generare conoscenza. Nello studio il laboratorio diffuso per la creatività della comunità è stato il

- volano per il processo di trasformazione sociale, in quanto ha consentito il coinvolgimento degli attori sociali per la valorizzazione del patrimonio culturale. Le azioni hanno favorito la generazione di conoscenza tramite iniziative rivolte alla ricostruzione della memoria storica del territorio e alla rispettiva interpretazione in chiave innovativa dagli attori territoriali;
- e) la validità democratica è collegata alla creazione di uno spazio per la discussione nella comunità. Gli incontri con i membri del progetto, le attività dei tavoli di lavoro, la condivisione dell'esperienza con gli attori territoriali rappresentano opportunità per sviluppare idee innovative, analizzare i risultati e individuare future azioni operative.

4.2 PAR e modelli di leadership

I modelli partecipativi nello sviluppo territoriale presuppongono una *leadership* da parte di un gruppo di attori territoriali. Per esplorare i tratti salienti della *leadership* furono condotte venti interviste con i membri del progetto e gli attori territoriali. Dalle interviste emerse il ruolo di *leader* assegnato all'Associazione "Asilo Bianco". I membri dell'Associazione dimostravano una sostanziale passione e un costante ottimismo per il progetto, nonché una prospettiva di servizio per il territorio. In coerenza con Hannerz⁵⁵, il ruolo di *leader* appariva rilevante per l'implementazione del progetto, in termini di costituzione di alleanze e *partnerships* per la crescita del contesto territoriale. Il modello di *leadership* carismatica fu strumentale per la discussione delle evidenze empiriche concernenti l'approccio alla *leadership* adottato dai coordinatori. In armonia con Conger e Kanungo⁵⁶, i coordinatori di progetto dimostravano un'intensa sensibilità ai problemi del contesto territoriale. Eventi, convegni e *workshops* erano funzionali nella ricerca di idee innovative, mentre gli incontri con le amministrazioni locali diventarono strumentali per cogliere specifiche esigenze del contesto territoriale. Entrambe le attività erano funzionali ad attivare il meccanismo di azione/riflessione, collegato all'applicazione dei modelli partecipativi. Era apparsa rilevante l'abilità di riconoscere emergenti opportunità del territorio. Tali opportunità si ricollegavano all'individuazione di nuove possibilità di finanziamento e di apertura rispetto a nuove istanze provenienti da attori territoriali. Per l'implementazione del progetto di valorizzazione territoriale, la *leadership* è risultata fondamentale sia per la condivisione di una visione comune, sia per l'individuazione di emergenti opportunità (individuazione di opportunità di finanziamento, innovazione dell'offerta culturale, diversificazione nel settore culturale).

⁵⁵ Hannerz 1980.

⁵⁶ Conger, Kanungo 1994.

Rispetto alla logica dei tavoli di lavoro, lo sviluppo di un laboratorio di creatività, basato su un modello partecipativo, costituiva un'innovazione rilevante, per superare alcune precedenti rigidità, legate all'operatività in definite aree geografiche e in identificati gruppi di lavoro. Inoltre, apparivano più appropriate azioni mirate e concertate con singoli amministratori locali.

Analogamente a quanto evidenziato da Bryman⁵⁷, la presenza di un *leader* trasformativa si è rilevata essenziale nei momenti di crisi nella fase iniziale del progetto, quando sussiste la necessità di identificare valori condivisi dalla rete degli attori locali. Tali momenti sono stati associati all'atteggiamento di alcuni attori territoriali, in termini di condivisione degli obiettivi e scarsa partecipazione al cambiamento. Nella prospettiva descritta deve emergere la componente trasformativa del modello di *leadership*, in quanto appare rilevante l'abilità del *leader* nell'acquisire fiducia in rapporto al raggiungimento degli obiettivi.

La successiva acquisizione di reputazione e di consolidate abilità nei processi di animazione territoriale generavano una sollecitazione da parte di nuovi amministratori locali, per aderire al piano di valorizzazione nella fase successiva. Si fa riferimento ad alcuni Comuni (Stresa, Omegna, Meina) aventi una tradizionale vocazione turistica (fig. 1), ma con l'emergente necessità di innovare l'offerta culturale e ricreativa.

4.3 PAR, stakeholders e dinamiche relazionali

Nello studio la metodologia PAR è stata integrata con una valutazione della posizione degli *stakeholders*, allo scopo di individuare i fattori che incidono sulla dinamica relazionale su base territoriale. L'analisi compiuta nella fase di diagnosi del Primo ciclo (tabella 3, Primo ciclo – Diagnosi e identificazione delle azioni) è stata finalizzata alla valutazione della condizione di marginalità degli *stakeholders*.

La successiva applicazione della metodologia PAR è stata indirizzata a massimizzare la partecipazione degli *stakeholders*, includendo i gruppi in posizione marginale. In particolare, il processo di valorizzazione del patrimonio ha richiesto agli attori locali di abbandonare modelli isolati di pensiero e azione, nell'ottica di aderire ad un'alleanza territoriale. L'implementazione del progetto è stato il risultato di azione/riflessione, coinvolgendo attori, precedentemente non collegati, in concrete attività; è stato, pertanto, attribuito a tali attori un ruolo attraverso l'assegnazione di responsabilità. La comunicazione tra *leader* e *stakeholders* mediante eventi, *workshops* ed incontri individuali è stata funzionale alla condivisione di obiettivi, attività e valori, nonché è risultata strumentale per accrescere consapevolezza sulle attività progettate e per

⁵⁷ Bryman 1992.

creare un sistema relazionale tra attori territoriali. Il caso-studio evidenzia il contributo di metodi partecipativi, per generare processi collaborativi, allo scopo di sostenere la valorizzazione di un patrimonio culturale periferico.

L'approccio metodologico influenza le dinamiche relazionali tra *stakeholders* nell'analizzato processo di valorizzazione; in effetti, i processi di emancipazione e di responsabilizzazione favoriscono lo sviluppo di un sistema relazionale su base territoriale. Il processo di azione/riflessione consente di valutare l'interesse rappresentato (giovane, imprenditore) e di sviluppare il senso di appartenenza ad una comunità; inoltre, favorisce la scoperta del patrimonio di conoscenze locali e consente di individuare le componenti rilevanti per il marketing del territorio (eventi, circuiti turistico-culturali e produzioni locali). In tale prospettiva si è concretizzato per le fasi analizzate l'auspicato cambiamento sociale collegato all'applicazione del metodo.

Lo studio presenta una metodologia utile, per attivare progetti di valorizzazione di un patrimonio culturale periferico, con potenziali ricadute in termini di miglioramento della qualità della vita in territori rurali. Individua, inoltre, specifiche azioni operative con possibili applicazioni in altri contesti territoriali e sottolinea il ruolo di identificati *stakeholders* nel processo di valorizzazione.

La ricerca si è basata su una singola area geografica e su due cicli del piano di valorizzazione. I futuri sviluppi dell'attività di studio saranno indirizzati a valutare il ruolo delle differenze culturali nell'adottare metodi partecipativi per l'implementazione di progetti culturali.

Riferimenti bibliografici / References

- Allen W.J. (2001), *Working together for environmental management. The role of information sharing and collaborative learning*, PhD Thesis, Massey University, Auckland, NZ.
- Ballantyne D. (2004), *Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge*, «Journal of Business and Industrial Marketing», 19, n. 2, pp. 114-123.
- Bernard W.T. (2000), *Participatory research as emancipatory method. challenges and opportunities*, in *Research training for social scientists*, edited by D. Burton, London and Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 167-185.
- Bessette G. (2004), *Involving the community. A guide to participatory development communication*, Ottawa: IDRC.
- Blangy S. (2010), *Co-construire le tourisme autochtone par la recherche action participative et les Technologies de l'Information et de la Communication. Une nouvelle approche de la gestion des ressources et des territoires*, PhD thesis, Université Paul Valéry – Montpellier III.

- Bramwell B. (2006), *Actors, power and discourses of growth limits*, «Annals of Tourism Research», 33, n. 4, pp. 957-978.
- Bramwell B., Lane B. (2000), *Tourism collaboration and partnerships. Politics, practice and sustainability*, Clevedon: Channel View Publications.
- Bramwell B., Sharman A. (1999), *Collaboration in local tourism policymaking*, «Annals of Tourism Research», 26, n. 2, pp. 392-415.
- Bryman A. (1992), *Charisma and leadership in organizations*, London: Sage.
- Camic C., Joas H. (2003), *The dialogical turn. New roles for sociology in the postdisciplinary age*, Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Capriello A. (2012), *Participatory action research for stakeholder collaboration: lessons from a rural area in Piedmont, Italy*, in *Field Guide for Case Study Research in Tourism, Hospitality, and Leisure*, edited by K. Hyde, A. Woodside, C. Ryan, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, vol. 6, pp. 323-343.
- Chambers R. (1994a), *The origins and practice of participatory rural appraisal*, «World Development», 22, n. 7, pp. 953-969.
- Chambers R. (1994b), *Participatory rural appraisal (PRA). Analysis of experience*, «World Development», 22, n. 9, pp. 1253-1268.
- Chambers R. (1997), *Whose reality counts? Putting the first last*, London: Intermediate Technology.
- Chambers R. (2008), *PRA, PLA and Pluralism. Practice and Theory*, in *The SAGE Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*, edited by P. Reason, H. Bradbury, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 297-318.
- Chevalier J.M., Buckles D.J. (2013), *Participatory action research. Theory and methods for engaged inquiry*, London: Routledge.
- Conger J.A., Kanungo R. (1980), *Charismatic leadership in organizations: perceived behavioural attributes and their measurement*, «Journal of Organizational Behavior», n. 15, pp. 439-452.
- Coumans C., Moodie S., Sumi L. (2009), *Mining and Health. A Community-Centred Health Assessment Toolkit*, Ottawa: Canary Research Institute for Mining, Environment and Health.
- Dredge D. (2006), *Policy networks and the local organisation of tourism*, «Tourism Management», 27, n. 2, pp. 269-280.
- Eden C., Huxham C. (1996), *Action research for management research*, «British Journal of Management», 7, n. 1, pp. 75-86.
- Fals Borda O., Rahman M.A. (1991), *Action and knowledge: breaking the monopoly with participatory action-research*, London: Intermediate Technology.
- Fals Borda O. (2001), *Participatory (action) research in social theory: origins and challenges*, in *Handbook of Action Research. Participative Inquiry & Practice*, edited by P. Reason, H. Bradbury, London: Sage, pp. 27-37.
- Finn C.B. (1996), *Utilizing stakeholder strategies for positive collaborative outcomes*, in *Creating Collaborative Advantage*, edited by C. Huxham, London: Sage, pp. 152-164.

- Fox J., Suryanata K., Herschock P.D., editors (2005), *Mapping communities. Ethics, values, practice*, Honolulu: East-West Center.
- Freire P. (1970), *Pedagogy of the Oppressed*, New York: Continuum.
- Ger G., Sandikci Ö. (2006), *Doing research on sensitive topics: studying covered Turkish women*, in *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing*, edited by R. Belk, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, pp. 509-520.
- Greenwood D.J., Levin M. (1998), *Introduction to Action Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenwood D.J., Levin M. (2000), *Reconstructing the relationships between universities and society through action research*, in *Handbook of qualitative research* (2nd ed.), edited by N. Denzin, Y. Lincoln, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 85-106.
- Gunn C. (1993), *Tourism planning: basics, concepts, cases*, Washington DC: Taylor and Francis.
- Hall B.L. (1981), *Participatory Research, popular knowledge and power. A personal reflection*, «Convergence», 14, n. 3, pp. 6-19.
- Hannerz U. (1980), *Exploring the city: inquiries towards an urban anthropology*, New York: Columbia University Press.
- Hinchcliffe F., Thompson J., Pretty J.N., Guijt I., Shah P., editors (1999), *Fertile ground. The impacts of participatory watershed management*, London: Intermediate Technology.
- Kesby M. (2007), *Spatialising participatory approaches: the contribution of geography to a mature debate*, «Environment and Planning A», 39, n. 12, pp. 2813-2831.
- Kindon S.L., Pain R., Kesby M., editors (2007), *Participatory action research approaches and methods. Connecting people, participation and places*, London and New York: Routledge.
- Lewin K. (1948), *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamic*, New York: Harper & Row.
- Lewis H.M., Gaventa J. (1988), *The Jellico handbook, a teacher's guide to community-based economics*, New Market, TN: Highlander Research and Education Center.
- Marshall J., Coleman G., Reason P. (2011), *Leadership for sustainability. An action research approach*, Sheffield, UK: Greenleaf.
- McNiff J., Whitehead J. (2006), *All you need to know about action research*, London: Sage.
- McTaggart R. (1997), *Guiding principles for participatory action research*, in *Participatory action research: international contexts and consequences*, edited by R. McTaggart, Albany: State University of New York Press, pp. 25-42.
- Means K., Josayma C., Nielsen E., Viriyasakultorn V. (2002), *Community-based forest resource conflict management. A training package*, Roma: FAO.

- Medeiros de Araujo L., Bramwell B. (2002), *Partnership and regional tourism in Brazil*, «Annals of Tourism Research», 29, n. 4, pp. 1138-1164.
- Nelson G., Ochocka J., Griffin K., Lord, J. (1998), 'Nothing about me, without me'. *Participatory action research with self-help/mutual aid organizations for psychiatric consumer/survivors*, «American Journal of Community Psychology», 26, n. 6, pp. 881-912.
- Ogilvy J.A. (2002), *Creating better futures. Scenario planning as a tool for a better tomorrow*, Oxford: Oxford University Press.
- Ottosson S. (2003), *Participation action research. A key to improved knowledge of management*, «Technovation», 23, n. 2, pp. 87-94.
- Ozanne J.L., Saatcioglu B. (2008), *Participatory action research*, «Journal of Consumer Research», n. 35, pp. 423-439.
- Park P., Brydon-Miller M., Hall B., Jackson T. (1993), *Voices of change. Participatory research in the United States and Canada*, Westport, Conn: Bergin & Garvey.
- Pound B., Snapp S., McDougall C., Braun A., editors (2003), *Managing natural resources for Sustainable Livelihoods. Uniting science and participation*, Ottawa: Earthscan/IDRC.
- Quarry W., Ramirez, R. (2009), *Communication for another development. Listening before telling*, London: Zed Books.
- Quigley B. (2000), *The practitioner-research: a research revolution in literacy?*, «Adult Learning», 11, n. 3, pp. 6-8.
- Rahman Md. A. (2008), *Some Trends in the Praxis of Participatory Action Research*, in *The SAGE Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*, edited by P. Reason, H. Bradbury, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 49-62.
- Reason P., Bradbury H. (2001), *Introduction: inquiry and participation in search of a world worthy of human aspiration*, in *Handbook of Action Research*, edited by di P. Reason, H. Bradbury, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 1-14.
- Rowley T.J. (1997) *Moving beyond dyadic ties. A network theory of stakeholder influences*, «Academy of Management Review», 22, n. 4, pp. 887-910.
- Sautter E.T., Leisen B. (1999), *Managing stakeholders. A tourism planning model*, «Annals of Tourism Research», 26, n. 2, pp. 312-328.
- Saxena G. (2005), *Relationships, networks and the learning regions. Case evidence from the Peak District National Park*, «Tourism Management», 26, n. 2, pp. 277-289.
- Selener D. (1997), *Participatory action research (III ed.)*, Ithaca, New York: Cornell University.
- Tandon R. (1989), *Movement towards democratization of knowledge*, New Delhi: Society for Participatory Research in Asia.
- Tandon R., edited by (2002), *Participatory Research. Revisiting the Roots*, New Delhi: Mosaic.

- Wadsworth Y. (1998), *What is participatory action research?*, <<https://www.montana.edu/cpa/news/images/articles/hires/img200603291143660763-1.pdf>>, 20.07.2014.
- Yasarata M., Altinay L., Burns P., Okumus F. (2010), *Politics and sustainable tourism development – Can they co-exist? Voices from North Cyprus*, «Tourism Management», 31, n. 3, pp. 345-356.
- Yin R.K. (1994), *Case study research design and methods (II ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage.

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

Direttore / Editor

Massimo Montella

Texts by

Xavier Barral i Altet, Ranuccio Bianchi Bandinelli,
Antonella Capriello, Silvia Cardini, Francesca Casamassima,
Sara Cavatorti, Imma Cecere, Mara Cerquetti,
Francesca Coltrinari, Santino Alessandro Cugno,
Guido Dall'Olio, Alessia Donati, Patrizia Dragoni,
Tea Fonzi, Miriam Giubertoni, Francesca Giurranna,
Daniele Manacorda, Agnese Marasca, Valeria Merola,
Giacomo Montanari, Elena Musci, Maria Rosaria Napolitano,
Virginia Neri, Luca Palermo, Claudia Parisi, Greta Parri,
Lara Pastrello, Maria Concetta Perfetto, Angelo Presenza,
Lorenzo Principi, Silvia Scarpacci.

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/index>

