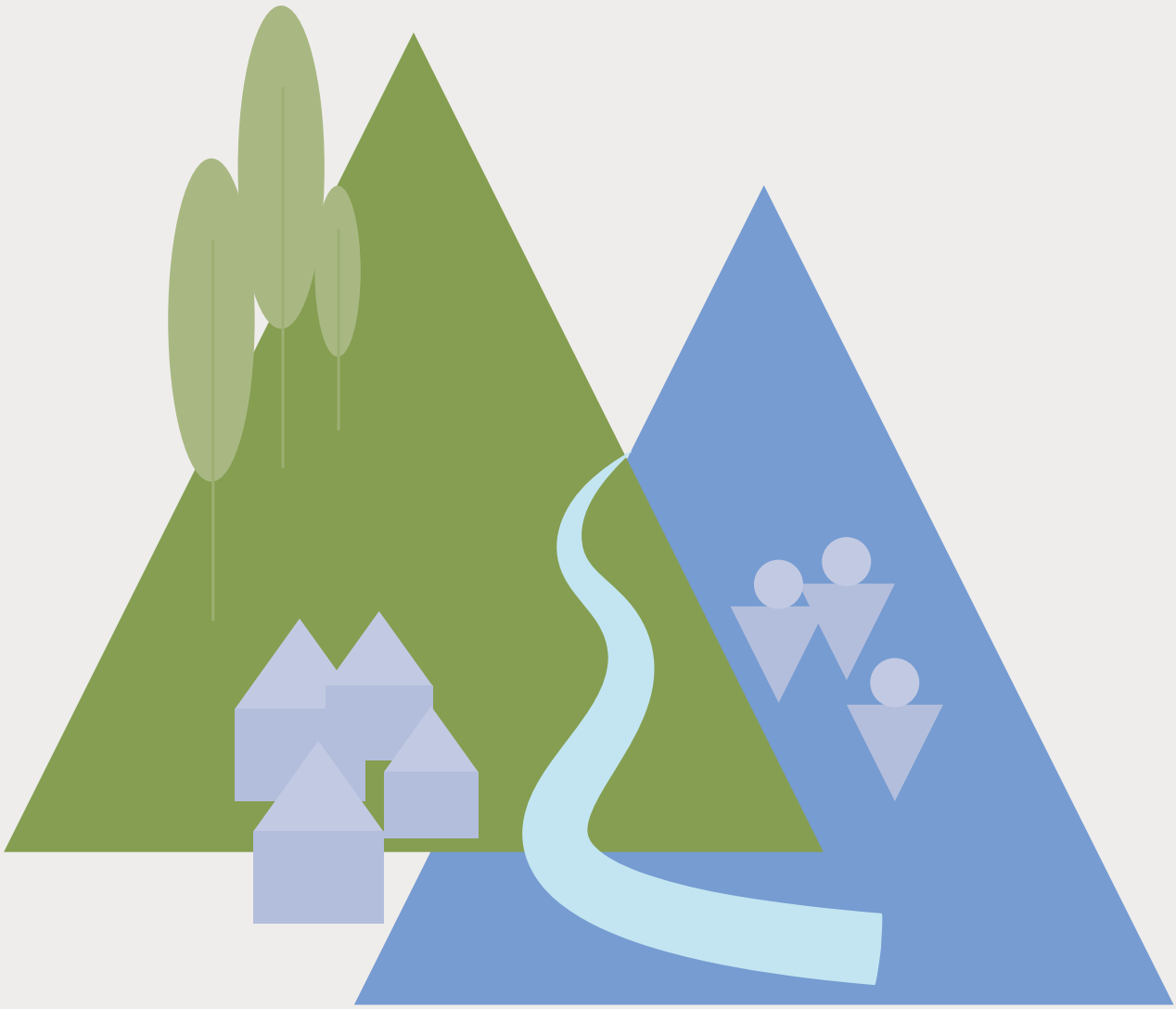
Comunità nelle destinazioni di montagna

GUIDA ALLO SVILUPPO DELLE COMUNITÀ LOCALI



Fachhochschule Graubünden
University of Applied Sciences
Bregaglia
innotourismus
ANDERMATT SWISS ALPS
ORASCOM DEVELOPMENT COMMUNITY

Note legali

Editore e responsabile della pubblicazione Scuola universitaria professionale dei Grigioni, Istituto del turismo e tempo libero (ITF); Comercialstrasse 19, 7000 Coira

Testi Lena Pescia, Frieder Voll, Onna Rageth, Lynn Suter (tutti della Scuola universitaria professionale dei Grigioni FHGR)

Partner di progetto Andermatt Swiss Alps (Stefan Kern, Laura Dittli, Vanessa Kuhn), Bregaglia Engadin Turismo (Eli Müller)

Grafico e layout Patrick Debus

Agosto 2025

ISBN 978-3-907247-36-5

Contenuto

Prefazione 5

Cosa sono le community? 6

Guida passo dopo passo per la creazione di una community 9

- Fase 1: analisi dello stato attuale (AS IS) e individuazione del tema centrale 10
- Fase 2: definire obiettivi, aspettative e comprensione dei ruoli 11
- Fase 3: identificare e reclutare le persone chiave 13
- Fase 4: pianificare l'attivazione della community 15
- Fase 5: implementare l'attivazione della community 17
- Fase 6: formazione e sviluppo della community 17
- Fase 7: eseguire il monitoraggio e pianificare il ritiro 20

Foglio di lavoro Community Building 22

Fonti 23

Prefazione

PERCHÉ UNA GUIDA ALLO SVILUPPO DELLE COMUNITÀ NELLE REGIONI MONTANE?

Le destinazioni svizzere situate nelle regioni montane si trovano ad affrontare la sfida di vivacizzare le proprie comunità durante tutto l'anno. Un approccio per promuovere questa vitalità annuale e, al contempo, collegare il turismo con il territorio è il ***Community Building***.

I membri di una "community" tendono ad avere un maggiore senso di appartenenza e coesione rispetto agli abitanti locali, ai proprietari di seconde case o agli ospiti che non fanno parte di alcuna comunità. In alcuni casi, questo senso di comunità può influenzare la lealtà verso una destinazione persino più della soddisfazione per i servizi offerti. La costruzione di una comunità forte rappresenta quindi un grande potenziale per le Destination Management Organization (DMO). L'obiettivo dovrebbe essere quello di svilupparsi, come destinazione di montagna, in un punto d'incontro ispiratore tra ospiti, residenti e proprietari di seconde case. Se una destinazione riesce a creare una rete tra attori turistici e non turistici, aumentano sia il numero che la qualità delle interazioni.[1] Gli incontri e le interazioni all'interno di una comunità hanno quindi il potenziale per contribuire alla vitalità di una destinazione montana, attenuare le fluttuazioni stagionali e aumentare così l'attrattività e il carattere distintivo del luogo. Le comunità rappresentano pertanto un elemento centrale per lo sviluppo sostenibile delle destinazioni.

La presente guida si rivolge a DMO, comuni e ad altri gruppi di interesse o organizzazioni nelle regioni montane che desiderano rafforzare e/o costruire comunità nella loro area. La guida intende offrire supporto concreto per intraprendere i possibili passi in questa direzione. L'obiettivo è sviluppare comunità che contribuiscano ad accrescere l'attrattività della destinazione montana e rafforzare così il senso di appartenenza di residenti, proprietari di seconde case, ospiti, lavoratori e datori di lavoro.

La guida è stata realizzata nell'ambito del progetto ***Sviluppo di comunità sostenibili nelle destinazioni delle regioni montane***, sostenuto da Innotour (SECO). Si basa su conoscenze acquisite durante lo svolgimento del progetto in diverse destinazioni di montagna. Per questo motivo, nei testi successivi si utilizza il termine ***destinazione montana***, ma ciò non esclude l'applicazione della guida anche in altre tipologie di regioni.

Vantaggi delle comunità per le regioni montane

Gli ospiti con legami sociali sul territorio tornano più frequentemente.

I proprietari e le proprietarie di abitazioni che si sentono coinvolti contribuiscono alla vivacità della regione anche al di fuori dell'alta stagione.

Le imprese locali beneficiano di una domanda stabile e di una rete professionale solida.

Una comunità forte favorisce lo scambio di idee, il confronto critico, la diversificazione e il supporto reciproco.

Cosa sono le community?

Il termine ***community*** è attualmente molto in voga. In particolare nel settore dei social media, il ***community building*** è in forte crescita. Le diverse interpretazioni del concetto derivano dal fatto che non esiste una definizione universalmente valida.

In generale, le community vengono definite come una ***rete sociale organizzata di individui che interagiscono tra loro***.[2] Nella letteratura vengono indicati come fattori determinanti la fiducia reciproca, gli interessi comuni e le identità e gli obiettivi condivisi.[3] In questo modo si sviluppa un senso di appartenenza. I membri di una community sono uniti da un impegno cooperativo e reciproco su base volontaria. L'interazione tra i partecipanti è l'elemento centrale.

La concezione di community su cui si basa questa guida si distingue dalle classiche brand community così come dalle "community social" puramente digitali. Le brand community, come quelle che si sviluppano intorno a prodotti come Starbucks, Lego o Harley Davidson, sono caratterizzate da un prodotto o un servizio che si trova al centro dell'interesse.[4] Il focus è sul rapporto tra il marchio e la clientela.[5] Le community dei social media si sviluppano nello spazio digitale intorno a un interesse comune e talvolta esistono completamente senza incontri fisici.

Al contrario, in questa guida le community vengono intese come comunità con un'identità di gruppo, che si formano in destinazioni montane in diverse costellazioni composte da residenti, proprietari di seconde case, ospiti, lavoratori e/o datori di lavoro. Questa concezione di community è caratterizzata da un'identità propria, da un'attiva auto-organizzazione e dinamica interna della comunità, nonché da una forte motivazione intrinseca e interazione tra i membri. La componente fisica degli incontri e dello scambio reciproco è in questo caso essenziale.

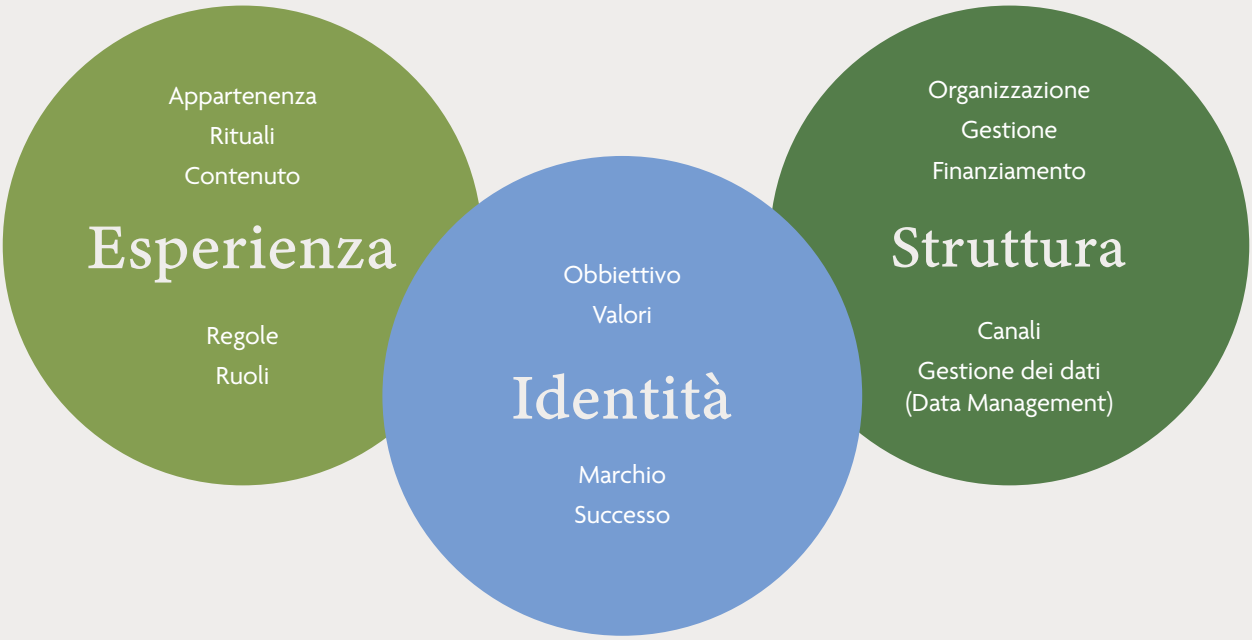
È importante sottolineare che le community funzionano in modo molto diverso e individuale. La formazione di community è un processo complesso e socialmente stratificato, con modalità operative difficili da uniformare. Tuttavia, questa guida vuole mostrare un possibile approccio per rafforzare o creare community in una destinazione di montagna.

La formazione efficace di strutture sociali e comunità dipende da numerosi fattori. Tradizionalmente, un ruolo particolarmente centrale è stato svolto dalla vicinanza geografica.[6]

Questo concetto di community, secondo la presente guida, non comprende

- clientela abituale
- una rete (online)
- una brand community
- una community dei social media
- elaborazione dei gruppi target (turistici)

Il modello di community denominato *Community Canvas* di Pfortmüller (2017) illustra come possano essere strutturate e sviluppate con successo le comunità.[7] Il modello è suddiviso in tre ambiti principali: Identità, Esperienza e Struttura. Al centro si trova sempre una comprensione condivisa dell'identità, caratterizzata da obiettivi e valori comuni. Le esperienze comuni sottolineano l'importanza dei rituali e delle tradizioni, mentre la struttura definisce le basi organizzative e i processi operativi



Rappresentazione propria basata su Pfortmüller (2017).

Una community forte si caratterizza per

identità condivisa e senso di appartenenza	l'identità rappresenta il fulcro della community. Essa definisce l'obiettivo comune e i valori del gruppo, ed è strettamente legata al senso di appartenenza percepito dai membri.
motivazione intrinseca	la community si alimenta attraverso la motivazione, l'entusiasmo e il tempo che i membri vi dedicano. Un ruolo particolare è svolto dalle figure chiave, che si impegnano attivamente, promuovono lo sviluppo e riescono a coinvolgere anche gli altri membri.
incontro e movimento	una community forte si basa sullo scambio attivo e sull'interazione tra i suoi membri. Si distingue per l'ispirazione reciproca, l'incontro personale e il movimento continuo.
risorse adeguate	per la creazione, la cura e la stabilità a lungo termine di una community sono necessarie risorse di tempo, spazi e finanziamenti sufficienti.

Guida passo dopo passo per la creazione di una community

L'esperienza pratica dimostra che la creazione di una nuova community da parte di comuni o destinazioni turistiche è un processo che richiede tempo e risorse considerevoli. Talvolta, è sufficiente rafforzare le comunità già esistenti oppure offrire, in modo semplice e accessibile, opportunità affinché le persone possano incontrarsi e connettersi attorno a un determinato tema.

Importante: la costruzione e il rafforzamento delle community non rappresentano un'iniziativa a breve termine. Si tratta piuttosto di uno sviluppo a lungo termine, che richiede tempo e pazienza. La durata del processo non può essere definita con precisione in anticipo, poiché si tratta di un percorso iterativo che cresce insieme alle persone che lo animano.

Con questa consapevolezza, la seguente guida passo dopo passo si rivolge a destinazioni turistiche, comuni e ad altri gruppi interessati, illustrando come una community possa essere creata e/o rafforzata all'interno di una destinazione di montagna.

▶ La guida passo dopo passo è accompagnata da un foglio di lavoro (vedi allegato).

Fase 1: analisi dello stato attuale (AS IS) e individuazione del tema centrale

RESPONSABILITÀ: ORGANIZZAZIONE PROMOTRICE (DMO, COMUNE, ECC.)

Il primo passo nel processo di community building è un'analisi approfondita dello stato attuale della destinazione di montagna. A tal fine possono essere utili ricerche e analisi dei dati (ad esempio siti web, segmenti di clientela, banche dati di associazioni, strategie di destinazione/comune, analisi dell'offerta). Inoltre, possono essere condotte interviste o gruppi di discussione con abitanti del luogo, proprietari di seconde case e altre persone rilevanti. L'obiettivo è identificare le strutture esistenti, i temi attuali e gli attori principali.

Le community spesso si formano intorno a specifici argomenti, interessi comuni o sfide condivise. Perciò, in questa prima fase è importante anche rilevare i bisogni: quali temi o problemi appassionano o riguardano le persone del territorio? Si devono identificare appigli esistenti per le community e analizzare le comunità già presenti. Nel migliore dei casi, il community building può basarsi su qualcosa di già esistente.

Questa prima fase è fondamentale perché qui si gettano le basi della futura community. Il tema centrale della community unisce, dà senso e costituisce il fondamento stesso dell'esistenza della comunità. Attraverso la connessione al tema condiviso si sviluppa a lungo termine anche il senso di appartenenza dei membri, che a sua volta crea l'identità.

Un'analisi dello stato attuale ben fondata aiuta quindi non solo a scegliere il punto di partenza giusto, ma anche a porre le basi per una comunità vivace e sostenibile. Per l'analisi dello stato attuale deve essere pertanto previsto tempo sufficiente.

Esempio 1 dalla pratica

In una destinazione turistica, nell'ambito dell'analisi dello stato attuale, si rileva che numerosi letti, in particolare nelle seconde case, restano inutilizzati per gran parte dell'anno. Allo stesso tempo, emerge un limitato scambio tra residenti e proprietari di seconde case, con effetti negativi sulla coesione sociale. Questa constatazione porta all'identificazione del tema centrale per il processo di community building: rafforzare lo scambio tra residenti e proprietari di seconde case.

Esempio 2 dalla pratica

In una destinazione di montagna, durante la fase di analisi, si osserva che una parte della popolazione ha uno scarso legame con il patrimonio culturale della regione. Questa debole identificazione incide sia sulla percezione del territorio sia sull'accettazione del turismo.

Sulla base di queste evidenze, emerge un potenziale tema centrale per il processo di community building: il confronto con il patrimonio culturale come elemento di coesione all'interno della comunità.

Da notare

L'esperienza ha dimostrato che i sondaggi condotti nella destinazione, con domande del tipo *«cosa volete / di cosa avete bisogno?»* sono spesso formulati in modo troppo generico e non portano a risultati concreti né a un reale coinvolgimento dei partecipanti. Spesso si riscontra anche una certa stanchezza nei confronti dei sondaggi. In un contesto informale, invece, è possibile raccogliere in una conversazione personale i bisogni in modo più preciso e allo stesso tempo suscitare entusiasmo per un tema e per l'impegno attivo.

Apprendimenti dalla pratica

- Spesso le community nascono da gruppi che si formano in relazione a un progetto (ad es. risoluzione condivisa di un problema).
- Un bisogno chiaramente riconoscibile, una forte motivazione intrinseca o una pressione percepita dai potenziali membri della community agiscono come fattori determinanti per l'impegno e la partecipazione. Le iniziative non dovrebbero essere forzate, ma nascere da un reale interesse

Checklist

- ✓ Sono stati identificati spunti concreti e/o sfide e/o bisogni nella destinazione di montagna che possono servire come potenziali temi centrali per la creazione di una community.
- ✓ È stato verificato se esistono già persone o gruppi interessati a questo tema centrale identificato.

Fase 2: definire obiettivi, aspettative e comprensione dei ruoli

RESPONSABILITÀ: ORGANIZZAZIONE INIZIATRICE (DMO, COMUNE, ECC.)

Nella seconda fase si tratta di definire chiaramente gli obiettivi generali e le aspettative relative al community building. A questo proposito, ci si deve porre la domanda sullo scopo e sull'impatto: quale valore aggiunto dovrebbe emergere dal community building? Possibili obiettivi possono essere, ad esempio, il rafforzamento della coesione sociale o una maggiore vitalità della destinazione di montagna. Solo se le motivazioni e gli obiettivi sono formulati chiaramente, è possibile accompagnare e sviluppare la community in modo mirato.

In base all'obiettivo stabilito, si può decidere se rafforzare e sviluppare una community già esistente oppure costruirne una nuova. Questa distinzione influenza l'orientamento del processo successivo e aiuta a scegliere l'approccio più adatto.

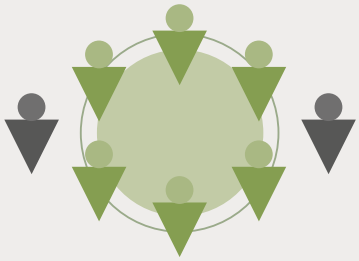
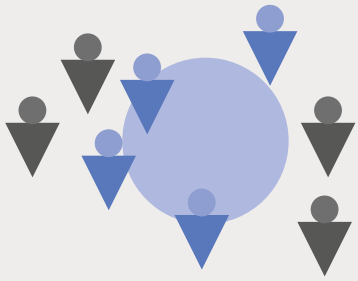
Un altro aspetto importante da chiarire riguarda la comprensione del ruolo dell'organizzazione iniziatrice. Deve essere definito fin dall'inizio se questa farà parte attiva della community oppure se agirà principalmente come istanza di supporto in secondo piano. Questa chiarezza sui ruoli crea trasparenza e aiuta anche nella definizione delle responsabilità.

Checklist

- ✓ Gli obiettivi generali e gli effetti attesi dal community building sono stati definiti.
- ✓ È stato stabilito se si intende costruire una nuova community o rafforzarne una già esistente.
- ✓ Il ruolo dell'organizzazione iniziatrice è stato chiarito.
- ✓ Le responsabilità e i processi all'interno dell'organizzazione iniziatrice sono stati regolamentati.

Apprendimenti dalla pratica

- La costruzione di una community non va sottovalutata. Il processo richiede pazienza, competenze specifiche e competenze metodologiche.
- La dimensione prevista della community dovrebbe essere considerata fin dall'inizio e orientata all'obiettivo – a seconda dell'effetto desiderato, anche una community numericamente piccola può essere efficace.
- Non vanno sottovalutati, ma inclusi esplicitamente gli aspetti interpersonali come simpatie, sensibilità personali o relazioni preesistenti – le community si basano sull'interazione umana.
- La gestione delle aspettative è un fattore chiave di successo per garantire motivazione e soddisfazione a lungo termine: è importante non creare false speranze e fissare obiettivi realistici.

	Rafforzamento di una community	Creazione di una community
		
Situazione di partenza	Esiste già una comunità o un gruppo di interesse connesso in modo informale attorno a un tema centrale	Non esiste ancora alcuna comunità legata al tema scelto
Obbiettivo	Consolidare le strutture esistenti, intensificare lo scambio tra i membri tramite diverse misure	Creare nuove connessioni e scambi, avviare la community
Misure esemplificative	Attività comuni, piattaforme di scambio, eventi	Identificazione dei destinatari, definizione dei formati di struttura
Ruolo dell'organizzazione promotrice	Moderare e supportare	Avviare e sviluppare

Esempio pratico

In una destinazione turistica, l'analisi della situazione attuale (fase 1) ha evidenziato che molti abitanti del luogo si sentono poco legati al comune nel suo insieme. Questo anche a causa dell'ampiezza geografica del territorio. Per questo motivo, viene fissato l'obiettivo di rafforzare il senso di comunità nella valle attraverso attività di community building. Si decide di introdurre nuovi impulsi per promuovere la coesione, con il supporto accompagnatorio dell'organizzazione turistica locale.

Fase 3: identificare e reclutare le persone chiave

RESPONSABILITÀ: ORGANIZZAZIONE PROMOTRICE (DMO, COMUNE, ECC.)

In questo passaggio si tratta di identificare persone motivate per il community building e coinvolgerle in modo mirato nel processo successivo. Queste "persone chiave" assumono un ruolo fondamentale: agiscono come motivatori e moltiplicatori, promuovono attivamente la costruzione della community e mantengono viva la comunità. Tali persone chiave dovrebbero essere fortemente legate al tema centrale scelto e disposte a investire tempo e risorse nella community. Soprattutto nella fase iniziale, la potenziale comunità ha bisogno di una coordinazione intensa e di iniziativa personale – per questo servono persone che assumano responsabilità e coinvolgano il gruppo con energia ed entusiasmo.

È importante sottolineare che non tutti i membri della community devono assumere un ruolo così attivo. All'interno di ogni comunità esistono ruoli diversi – da membri molto impegnati a membri più passivi. Ciò che conta però è che il nucleo della community non sia costituito da una sola persona. L'ideale è un piccolo gruppo di persone chiave impegnate, per evitare il rischio di dipendere da singoli individui e costruire la comunità in modo sostenibile e duraturo.

Checklist

- ✓ Sono state individuate persone motivate nella destinazione, adatte a ricoprire il ruolo di persone chiave.
- ✓ Sono state verificate le risorse temporali e la disponibilità delle potenziali persone chiave a impegnarsi attivamente.
- ✓ È garantito che l'impegno e la responsabilità siano distribuiti su più persone, per evitare dipendenze e assicurare la solidità a lungo termine.

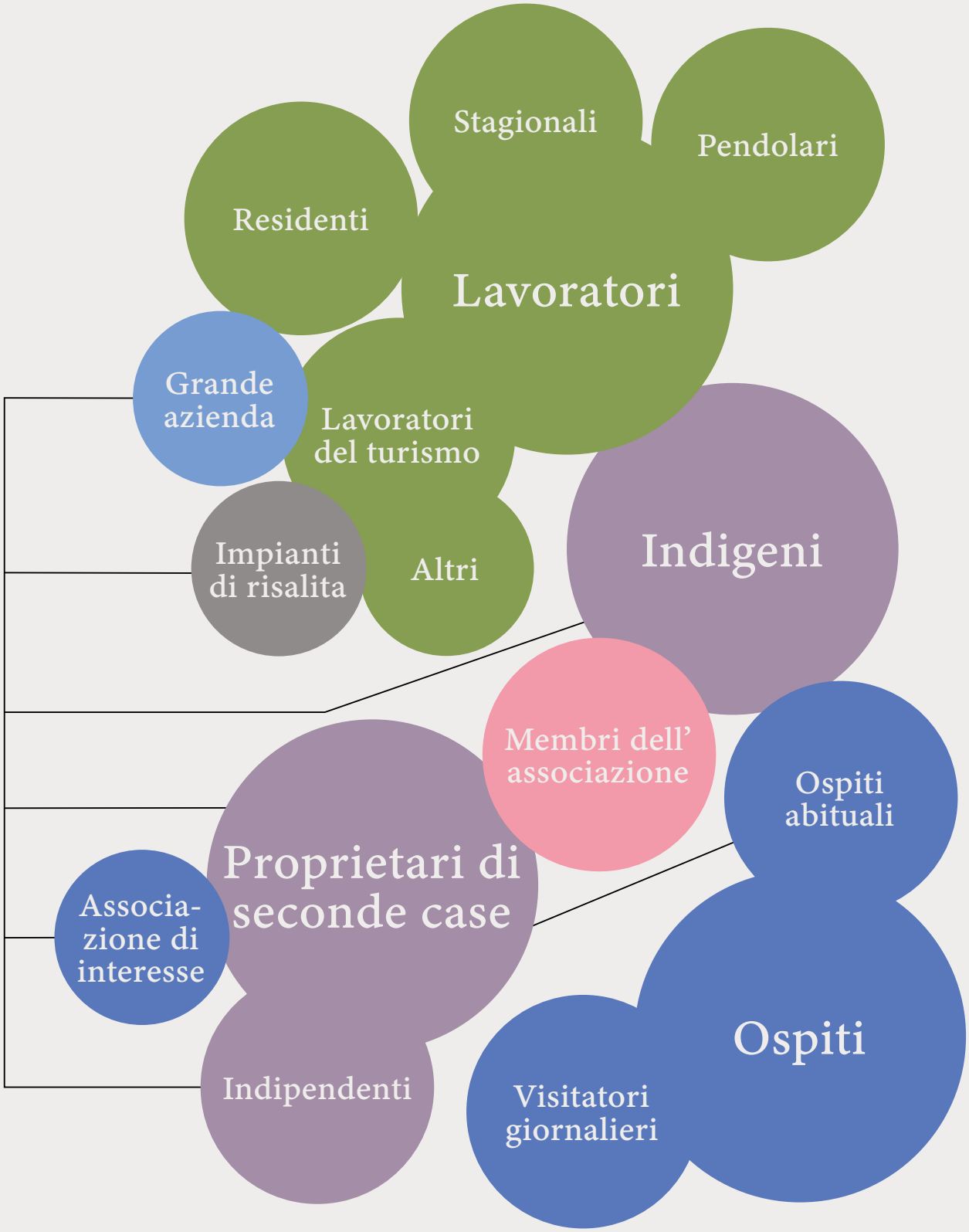
Da notare

A seconda della concezione del ruolo e dell'obiettivo dell'organizzazione promotrice (vedi passo 2), l'organizzazione promotrice stessa può essere anche la persona chiave.

Apprendimenti dalla pratica

- ▲ Il successo di ogni community dipende dalle persone che la animano.
- ▲ Il fattore tempo è decisivo: servono persone con disponibilità temporale e un certo grado di impegno.
- ▲ Il lavoro relazionale conta: vale la pena dedicare tempo a conversazioni personali.
- ▲ Nel reclutamento delle possibili persone chiave aiuta rendere visibile il valore aggiunto di una community e sottolinearne i benefici (materiali, sociali o ideali).
- ▲ Se non si riesce a trovare una persona chiave o questa non si assume le proprie responsabilità, il processo va eventualmente avviato di nuovo *(passo 1 ad es. 2)*.
- ▲ Soprattutto in destinazioni con strutture organizzative e rapporti personali complessi può essere utile creare una mappa della rete che rappresenti visivamente gli interessi e le dipendenze dei vari attori nella regione. In questo modo è più facile individuare persone interessate e responsabilità. (Materiale: vedi mappa della rete)

Esempio di mappa di rete



grande azienda nella regione · Destination Management Organization · impianti di risalita
comune · aziende · associazioni / organizzazioni

La mappa della rete può variare nella sua rappresentazione a seconda della destinazione. Il formato di presentazione va definito individualmente in base allo scopo.

Fase 4: pianificare l'attivazione della community

RESPONSABILITÀ: ORGANIZZAZIONE PROMOTRICE (DMO, COMUNE, ECC.) INSIEME ALLA/LE PERSONA/E CHIAVE

Dopo aver completato l'identificazione dei temi, definito la comprensione dei ruoli e degli obiettivi, e individuato le persone chiave, si passa ora alla pianificazione e allo sviluppo di misure concrete per l'attivazione e/o l'ulteriore sviluppo della community. A seconda che si tratti dello sviluppo di una community esistente o della creazione di una nuova comunità, l'approccio potrà variare leggermente. L'obiettivo è in ogni caso quello di promuovere attivamente la rete e lo scambio tra i potenziali membri, dando così il primo impulso alla formazione o alla riattivazione della community.

Le persone chiave svolgono in questa fase un ruolo centrale e dovrebbero essere coinvolte attivamente nella pianificazione. Esse contribuiscono in modo decisivo affinché le attività previste siano pratiche e sostenute dalla community. L'organizzazione promotrice assume in questa fase piuttosto un ruolo di moderazione e supporto: ad esempio, garantisce le condizioni di base necessarie e le risorse. Un sostegno mirato alle persone chiave, attraverso la messa a disposizione delle risorse necessarie, può rafforzarne la motivazione e offrire la sicurezza necessaria per assumersi delle responsabilità. In questa fase, inoltre, è importante considerare anche i potenziali rischi e ostacoli.

A seconda del tipo di community, possono essere appropriate diverse misure di attivazione:

Tipo di comunità	Obiettivo	Misure adeguate per l'attivazione
Community esistente	Attivazione e sviluppo ulteriore	• workshop per la definizione della situazione attuale • sviluppo condiviso della community • sondaggi per rilevare i bisogni
Nuova community	Creazione dei primi contatti, costruzione di fiducia	• laboratori di progetto • eventi di apertura con conduttore • formati partecipativi (ad es. spazi di dialogo, incontri di rete, eventi tematici)

Da notare

In questa fase non si tratta delle attività successive della community (ad es. escursioni comuni, gite in bicicletta, attività di cucina). Si tratta invece di sviluppare misure affinché una community si formi o si sviluppi ulteriormente (ad es. creare occasioni di incontro per i potenziali membri della community, organizzare workshop per la definizione comune degli obiettivi).

Checklist

- ✓ Sono pianificate misure adeguate per l'attivazione della community.
- ✓ Sono create condizioni di base appropriate per l'attivazione della community.
- ✓ Le risorse necessarie per le persone chiave sono messe a disposizione.
- ✓ Le risorse necessarie per le misure di attivazione sono assicurate.
- ✓ Sono stati identificati eventuali limiti, rischi e ostacoli.

Apprendimenti dalla pratica

Un aspetto importante è l'identificazione e la messa a disposizione delle risorse necessarie. Tra queste si includono, ad esempio:

- Risorse personali, ad es. sotto forma di una persona di riferimento (per preparazione, scambio, organizzazione, competenze, consulenza ecc.)
- Risorse finanziarie (ad es. contributi delle DMO o del comune, sponsorizzazioni, fondi di sostegno)
- Infrastrutture (ad es. spazi adeguati, materiali)
- Risorse tecniche (ad es. supporto informatico, strumenti per la gestione dei dati)
- Risorse sociali (ad es. accesso a partnership, reti)
- Risorse politiche (ad es. disponibilità degli organi politici)

Da notare

Anche se l'elenco delle risorse necessarie può sembrare lungo e si possono individuare alcuni rischi o limiti, vale la pena affrontare questa fase con un atteggiamento costruttivo. Aiuta pensare in termini di possibilità, anziché di ostacoli — cioè con espressioni come *«Sì, e»* invece di *«Sì, ma»*. Questo modo di pensare aperto favorisce soluzioni creative e costruttive.

Esempio 1 dalla pratica

Si pianifica un workshop per invitare e riunire potenziali membri intorno al tema centrale individuato. L'obiettivo è favorire lo scambio, costruire relazioni tra i partecipanti e creare le basi per la futura formazione della community.

Esempio 2 dalla pratica

Per attivare un gruppo di interesse già esistente ma poco strutturato, si pianifica un sondaggio online. L'obiettivo di questo sondaggio è raccogliere informazioni sui bisogni, gli interessi e le aspettative dei potenziali membri della community. I risultati servono come base per sviluppare misure che rispondano ai bisogni reali. Allo stesso tempo, il sondaggio genera un primo stimolo di attivazione, poiché i partecipanti si confrontano attivamente con il tema.

Fase 5: implementare l'attivazione della community

RESPONSABILITÀ: PERSONA/E CHIAVE, SE NECESSARIO CON IL SUPPORTO DELL'ORGANIZZAZIONE PROMOTRICE (DMO, COMUNE, ECC.) IN SECONDO PIANO

In questa fase si tratta di implementare le misure di attivazione pianificate nella fase 4. L'obiettivo centrale di queste misure è promuovere lo scambio e l'impegno tra i potenziali membri di una community da creare o rafforzare. Questo per consolidare il networking, la coesione e la fiducia reciproca tra i membri.

L'organizzazione promotrice si ritira in secondo piano e trasferisce la responsabilità principale della costruzione della community alle persone chiave. Tuttavia, a seconda delle necessità, può continuare a offrire supporto — ad esempio con la conduzione, la messa a disposizione di risorse come spazi o l'assistenza nella comunicazione.

Checklist

✓ Le misure pianificate al passo 4 (ad es. workshop, sondaggio sui bisogni) sono state realizzate dalle persone chiave – con il supporto dell'organizzazione promotrice, se necessario.

Fase 6: formazione e sviluppo della community

RESPONSABILITÀ: PERSONA/E CHIAVE E COMMUNITY, SE NECESSARIO CON IL SUPPORTO DELL'ORGANIZZAZIONE PROMOTRICE (DMO, COMUNE, ECC.) IN SECONDO PIANO

In questa fase, idealmente — sulla base delle connessioni nate nella fase 5 — si è formata una community oppure un gruppo di potenziali membri si è unito intorno a un tema centrale. Da questo momento in poi, la responsabilità ricade sempre più sulle persone chiave e sulla community stessa.

L'obiettivo è che la comunità cresca ulteriormente, si strutturi e agisca in modo sempre più autonomo. Questo avviene grazie all'impegno delle persone chiave e alla partecipazione attiva dei membri. L'organizzazione promotrice si ritira in secondo piano e assume idealmente solo un ruolo di supporto, ad esempio mettendo a disposizione risorse come spazi o accompagnando comunicativamente alcune attività.

In questa fase la community deve "imparare a camminare da sola": pianifica e organizza attività proprie e ne guida attivamente lo sviluppo. Per creare una comunità stabile nel lungo termine è necessaria una cura continua e uno scambio regolare tra i membri. Solo così si può consolidare il senso di appartenenza e la community può sviluppare il proprio impatto nella destinazione montana.

Fondamentale è anche garantire a lungo termine le risorse e le strutture necessarie per il mantenimento stabile della community.

Una community funzionante necessita inoltre di un monitoraggio attivo: il numero di membri attivi cresce? Qual è il livello di impegno? Come si possono gestire i feedback per sviluppare la community in modo mirato? Per il monitoraggio si possono utilizzare diversi metodi, ad esempio sessioni regolari di feedback tra i membri. Questi riscontri aiutano a riconoscere precocemente i bisogni e a definire le misure appropriate.

Indicazioni

In questa fase può essere utile il Community Canvas di Pfortmüller[8]: community-canvas.org e community-weaving.org.

Checklist

- ✓ La responsabilità e la pianificazione di misure e attività all'interno della community sono state trasferite alla community stessa o alle persone chiave.
- ✓ È stato chiarito in che misura la community in formazione — per quanto possibile e desiderato — continui a essere supportata dall'organizzazione promotrice, ad esempio tramite la messa a disposizione di risorse come

Esempio pratico 1: community dei proprietari di seconde case

Negli ultimi anni ad Andermatt sono state costruite molte seconde case. (Fase 1) Per favorire un utilizzo tutto l'anno e quindi una vivacità continua del comune, Andermatt Swiss Alps AG (ASA), in qualità di organizzazione promotrice e persona chiave, si è posta l'obiettivo di mettere più in contatto i residenti secondari tra loro, affinché nascano amicizie e legami che li motivino a trascorrere più spesso e più a lungo tempo nella destinazione. *(Fasi 2 e 3)*

Inizialmente i residenti secondari sono stati intervistati per capire se desiderassero più scambi e contatti con altri residenti secondari e, in caso affermativo, in quale forma. Sulla base dei feedback, ASA ha introdotto varie occasioni di incontro personali, ad esempio aperitivi in un bar locale e una regolare Town Hall (evento di informazione e scambio). *(Fasi 4 e 5)*

In questo modo sono state create piattaforme di incontro e scambio. Questo impulso ha portato a far sì che residenti secondari impegnati si siano uniti in una "community degli eventi" e ora organizzano autonomamente attività regolari per i residenti secondari — senza necessità di supporto da parte di ASA. *(Fase 6)*

Esempio pratico 2: community delle passeggiate

In Bregaglia, attraverso l'analisi dello stato attuale (AS IS), è emerso consapevolmente che si vuole favorire una maggiore connessione tra gli abitanti locali, distribuiti su numerosi piccoli villaggi, e allo stesso tempo creare più occasioni di incontro per abitanti locali e residenti secondari. *(Fase 1)*

Da ciò è nata in Bregaglia Engadin Turismo, l'organizzazione promotrice e persona chiave, l'idea di organizzare una passeggiata semplice di due ore una volta al mese. Ogni passeggiata avrebbe dovuto condurre in un villaggio diverso della regione. In questo modo abitanti locali e residenti secondari (in particolare persone anziane) sarebbero potute entrare in contatto e riscoprire insieme la regione. La passeggiata avrebbe dovuto creare un'atmosfera di incontro informale e allo stesso tempo promuovere la salute. *(Fasi 2 e 3)*

Bregaglia Engadin Turismo ha fornito le guide per le passeggiate e si è occupata dell'organizzazione, della realizzazione e della comunicazione. *(Fasi 4 e 5)*

Attraverso gli incontri regolari, idealmente sarebbero dovuti nascere gradualmente legami tra i partecipanti che andassero oltre le passeggiate organizzate. La "community delle passeggiate" avrebbe dovuto autogestirsi in futuro e svolgere anche altre attività insieme. Il numero di partecipanti nelle prime uscite estive è stato (ancora) basso. Bregaglia Engadin Turismo non può ancora ritirare il proprio supporto né rendere autonoma la community in via di formazione. *(Fase 6)*

L'esempio mostra la sfida di valutare se un'offerta per la formazione della community ha bisogno di più tempo prima che si diffonda e venga utilizzata oppure se non è utile per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Apprendimenti dalla pratica

- Trasferimento delle responsabilità: è importante chiarire tempestivamente per quanto tempo le persone chiave ricoprono i loro ruoli e come può essere gestito un eventuale passaggio di personale per garantire la continuità.
- Il community building richiede tempo: la creazione e lo sviluppo di una community non è un processo lineare, ma può evolversi a fasi alterne e lentamente. Sono essenziali pazienza, perseveranza e una visione a lungo termine.
- Flessibilità e agilità invece di un'applicazione rigida: il processo di costruzione della community non segue uno schema fisso. È importante essere aperti a modifiche dinamiche per poter reagire ai cambiamenti.
- A seconda della concezione dei ruoli e degli obiettivi dell'organizzazione promotrice e/o se questa è anche la persona chiave, l'organizzazione promotrice (ad es. DMO, comune) rimane attivamente coinvolta nella community per un periodo più lungo.

Movimento attraverso l'incontro e viceversa

Una community forte persegue obiettivi comuni e vive dell'ispirazione e della dinamicità dei suoi membri. Occasioni di scambio sono essenziali affinché la community possa svilupparsi.

Nessuna community senza incontro: l'incontro è la base per lo scambio, la cooperazione e il senso di appartenenza. In particolare, gli incontri e gli eventi in presenza rafforzano il legame e promuovono la coesione. Perché questo scambio abbia successo, servono parità, diritto di parola e fiducia. Una community dinamica si basa sull'apertura a nuove idee e su una cultura di partecipazione attiva. I membri devono poter portare i loro impulsi e contribuire così allo sviluppo continuo.

Nessuna community senza movimento: una comunità che resta ferma perde efficacia e attrattività. Il movimento significa sviluppo e progresso comune — spesso strettamente legato all'identità della community, soprattutto se è orientata a risolvere un problema o soddisfare un bisogno comune. Esperienze condivise e apprendimento reciproco favoriscono questo processo.

Fase 7: eseguire il monitoraggio e pianificare il ritiro

RESPONSABILITÀ: ORGANIZZAZIONE PROMOTRICE (DMO, COMUNE, ECC.) IN COLLABORAZIONE CON LE PERSONE CHIAVE

Come ultimo passo si verifica se gli obiettivi definiti nella fase 2 sono stati raggiunti. Si è formata una community nella destinazione montana? Sono stati ottenuti gli effetti e i risultati desiderati?

Per rispondere a queste domande è necessario un monitoraggio strutturato, che idealmente viene sviluppato e realizzato insieme alle persone chiave o alla community stessa. I feedback dei membri della community sono centrali in questo processo. Gli indicatori possono essere sia quantitativi (ad es. numero di membri attivi, attività svolte) sia qualitativi (ad es. costruzione della fiducia, auto-organizzazione, impegno dei membri, qualità/intensità dei legami, soddisfazione rispetto alla community, sviluppo di relazioni e conoscenze).

Contemporaneamente va chiarito come dovrà proseguire il percorso. L'organizzazione promotrice rimane attivamente presente in funzione di supporto oppure la responsabilità viene completamente trasferita alla community?

Un ritiro consapevole dell'organizzazione promotrice richiede una fase di passaggio ben regolamentata, durante la quale compiti, responsabilità, contatti e, se necessario, risorse vengono delegate.

Checklist

- ✓ Il raggiungimento degli obiettivi (confronto con gli obiettivi definiti nella fase 2) è stato verificato.
- ✓ Facoltativo: il ritiro dell'organizzazione promotrice dalla comunità è pianificato in modo strutturato e gli eventuali passaggi di consegne sono garantiti

Apprendimenti dalla pratica

- ▲ Ritiro: è importante chiarire sin dall'inizio come possa essere gestito un eventuale ritiro dell'organizzazione promotrice, senza compromettere la continuità della comunità.
- ▲ Monitoraggio: sebbene sia importante (anche come giustificazione dell'intero processo), il monitoraggio può risultare difficile, poiché il successo delle comunità è a volte difficilmente quantificabile o misurabile, si basa su molti *soft factors* e si manifesta spesso solo dopo un lungo periodo di tempo.

Esempio pratico: la community della scuola di pittura

L'analisi della situazione attuale in Bregaglia ha mostrato che il patrimonio culturale della regione possiede un grande potenziale per creare nuovi spazi di incontro tra residenti, residenti secondari e ospiti. *(Fase 1)*

L'obiettivo era quindi quello di far nascere, su questo fondamento culturale condiviso, una community vivace e intergenerazionale. *(Fase 2)*

Un punto di partenza è stato rapidamente identificato: nel 2023 Romano Giovanoli ha aperto una scuola di pittura a Vicosoprano. *(Fase 3)* Questa ha offerto un collegamento ideale con gli obiettivi individuati. Bregaglia Engadin Turismo ha deciso di sostenere attivamente la nascente community – in particolare attraverso misure di comunicazione. Inoltre, grazie al supporto di

diverse fondazioni, è stato possibile ottenere finanziamenti per offrire corsi di pittura gratuiti per bambini. *(Fasi 4 e 5)*

Questo sostegno mirato e la visibilità data alla community in formazione hanno prodotto rapidamente effetti positivi. Sempre più persone – dai più giovani ai più anziani – si incontrano regolarmente per dipingere insieme. *(Fase 6)*

Bregaglia Engadin Turismo ha potuto ritirarsi dal ruolo attivo – un esempio riuscito di come un supporto puntuale possa favorire la nascita di una comunità sostenibile e vivace. *(Fase 7)*

Foglio di lavoro Community Building

Fase 1

Analisi dello stato attuale (AS-IS)

- Quali temi appassionano o coinvolgono le persone?
- Quali punti di partenza esistono già?
- Quali temi emergono dall'analisi?Welche Themen lassen sich aus der Analyse ableiten?

Tema centrale

- Quale tema è emerso dall'analisi dello stato attuale per la costruzione/sviluppo della community?

Fase 2

Obiettivi e aspettative

- Quali sono gli obiettivi principali e le aspettative relative al community building?

Approccio alla community

- Si intende costruire una nuova community o rafforzarne una esistente?

Ruolo dell'organizzazione

- Qual è il ruolo dell'organizzazione che ha avviato l'iniziativa?
- Quali responsabilità interne e processi devono essere considerati?

Fase 3

Persone chiave

- Chi, all'interno della destinazione, può essere considerata una persona chiave per il tema centrale?

Fase 4

Pianificare l'attivazione della community

- Quali misure dovrebbero essere attuate per attivare la community?

Risorse

- Quali risorse sono necessarie, quali sono già disponibili e come vengono garantite?

Personali
Finanziarie
Infrastrutturali
Sociali

Rischi e ostacoli

- Quali rischi o potenziali conflitti esistono?
- Quali condizioni generali sono necessarie per le misure previste, quali sono già in atto e come vengono garantite?

Fase 5

Attuare l'attivazione della community

- In questa fase vengono attuate le misure di attivazione pianificate nel passo 4.

Fase 6

Formazione e sviluppo della community

- In questa fase, il Community Canvas di Pfortmüller può offrire un orientamento utile.

Fase 7

Monitoraggio

- Come viene verificato il raggiungimento degli obiettivi?

Ausstieg

- In base a quali criteri di monitoraggio si decide se e quando la community può essere resa autonoma?

Fonti

1 Vgl. D. Zacher: Community Resilience als Strategie zur Entwicklung von touristischen Destinationen, Dissertation, Wiesbaden: Springer VS, 2022.

2 Vgl. R. Algesheimer und A. Herrmann: Brand Communities – Grundidee, Konzept und empirische Befunde, in: F.-R. Esch (Hrsg.), Moderne Markenführung, Dordrecht: Gabler Verlag, 2005, S. 747–761.

3 Vgl. R. W. Flint: Practice of Sustainable Community Development. A Participatory Framework for Change, New York, NY: Springer, 2013; R. Algesheimer und A. Herrmann: Brand Communities – Grundidee, Konzept und empirische Befunde, in: F.-R. Esch (Hrsg.), Moderne Markenführung, Dordrecht: Gabler Verlag, 2005, S. 747–761; N. Roth: Was bringt Communitys zum Fliegen? Erfolgsfaktoren von Communitys, Masterarbeit, ZHAW Zürich, 2020; D. Zacher: Community Resilience als Strategie zur Entwicklung von touristischen Destinationen, Dissertation, Wiesbaden: Springer VS, 2022.

4 Vgl. A. M. Muniz und T. C. O'Guinn: Brand Community, in: Journal of Consumer Research, 27(4), 2001, S. 412–432.

5 Vgl. C. Arnezeder, F.-R. Esch und K. Winter: Brand Community-Building bei Harley-Davidson, in: F.-R. Esch und W. Armbrecht (Hrsg.), Best Practice der Markenführung, Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 333–351.

6 Vgl. R. Boschma: Towards an Evolutionary Perspective on Regional Resilience, in: Regional Studies, 49(5), 2015, S. 733–751.

7 Vgl. F. Pfortmüller, N. Luchsinger und S. Mombartz: Das Community Canvas Handbuch. Anleitung zum Aufbau bedeutungsvoller Communitys, maggio 2017.

8 Vgl. F. Pfortmüller, N. Luchsinger und S. Mombartz: Das Community Canvas Handbuch. Anleitung zum Aufbau bedeutungsvoller Communitys, Mai 2017.