



## IL PROGETTO TOP-UP

### SINTESI RISULTATI

#### 1. Introduzione metodologica<sup>1</sup>

Il turismo rappresenta un settore strategico per lo sviluppo economico e sociale del territorio del Lago di Como. Tuttavia, la sua crescita esponenziale, orientata principalmente ad un turismo di massa e VIP, ha generato un impatto ambientale e sociale controverso. Tra le principali conseguenze negative figurano l'abbandono di aree periferiche di pregio, la distruzione di habitat naturali e il danneggiamento di siti storici, oltre alla fisiologica precarietà del lavoro - prevalentemente di tipo stagionale - creato. Questo modello, i cui benefici non sono redistribuiti a favore della collettività, è strutturalmente destinato ad aumentare le disuguaglianze sociali e territoriali e a trascurare i saperi e il patrimonio culturale locale. Alla luce di queste criticità, emerge la necessità di esplorare **alternative che coniughino la valorizzazione del territorio con principi di sostenibilità ambientale e inclusione sociale.**

Il progetto “Tourism Open UP: L’impulso della generazione Z per realizzare scenari di turismo sul lago di Como” (ToP-UP) - promosso dal Consorzio Consolida Società Cooperativa Sociale in collaborazione con EURICSE e la Cooperativa Sociale Tikvà, nell’ambito dello Spoke 9 CREST dell’Università Ca’ Foscari Venezia con il sostegno del PNRR - si propone di sviluppare un **modello innovativo di turismo**, che sia al tempo stesso inclusivo e sostenibile (“tourism for all”).

A questo scopo, EURICSE, in collaborazione con il Consorzio Consolida e l’Università degli Studi dell’Insubria, ha condotto uno **studio dell’ecosistema industriale turistico del Lario**, analizzando sia la domanda che l’offerta turistico-culturale del territorio. Lo studio ha adottato un **approccio metodologico** basato sulla combinazione di metodi qualitativi e quantitativi per garantire un’analisi multidimensionale del fenomeno. In particolare, accanto a una analisi desk - dei dati statistici disponibili e della letteratura scientifica e grigia sul turismo del Lario - il progetto ToP-Up ha realizzato le seguenti attività:

**Analisi dell’offerta** – con l’obiettivo di:

- Mappare l’attuale offerta turistica, individuandone caratteristiche, punti di forza e criticità, con un’attenzione particolare alla sostenibilità sociale e ambientale;
- Analizzare l’evoluzione dell’offerta turistica in risposta ai principali cambiamenti sociali, culturali e ambientali degli ultimi anni;
- Identificare le tipologie di operatori turistici attivi sul territorio e le modalità con cui essi rispondono alle nuove esigenze dei/delle turisti/e.

Per l’analisi dell’offerta, nel periodo giugno-settembre 2025 sono state realizzate:

- **13 interviste semi-strutturate** con 14 testimoni privilegiati, di cui 5 di Lecco, 5 di Como e 4 che afferiscono ad entrambi i territori, tra cui: amministratori locali, operatori turistici, culturali e della viabilità, esperti di sviluppo territoriale, ecc.
- **1 focus group** con i principali portatori di interesse dei due territori.

**Analisi della domanda** – con l’obiettivo di delineare i profili dei/delle turisti/e, indagandone:

- le motivazioni che li/le hanno portati/e a visitare Como e/o Lecco e le modalità con cui hanno reperito informazioni sul territorio del Lario;

<sup>1</sup> A cura di Giulia Galera e Giulia Tallarini (EURICSE).



- la tipologia di viaggio realizzato, raccogliendo informazioni chiave quali la durata del soggiorno, il principale tipo di alloggio scelto e le esperienze culturali e outdoor vissute durante la loro permanenza;
- le scelte relative alla mobilità, sia per raggiungere la destinazione sia per spostarsi sul territorio;
- il grado di sensibilità rispetto all'impatto ambientale e sociale del proprio viaggio;
- il livello di soddisfazione rispetto ad alcuni aspetti chiave dell'offerta turistica e dell'esperienza complessiva.

Per l'analisi della domanda, nel mese di luglio 2025, sono stati:

- raccolti **884 questionari** in lingua italiana e inglese, di cui 418 a Como e 466 a Lecco. Tra questi, 191 sono stati somministrati a turisti/e di nazionalità italiana e 693 a turisti/e stranieri/e.
- coinvolti/e **20 ragazzi e ragazze under 30**, di cui 10 di Lecco e 10 di Como, per la rilevazione.

## 2. L'analisi quantitativa della domanda turistica<sup>2</sup>

### *Il turismo nel territorio del Lario*

Nell'area lariana il settore turistico è in buona salute e in forte espansione. I più recenti dati rilasciati dall'ISTAT mostrano che, nei 15 anni che vanno dal 2009 al 2024, le **presenze turistiche** sono cresciute del 52% nella Provincia di Como e dell'89% nella Provincia di Lecco. Negli stessi anni, la crescita delle presenze turistiche è stata ancora più consistente nei due capoluoghi: 137% nella città di Como e 149% nella città di Lecco, una crescita trainata soprattutto dai **turisti stranieri**, che sono cresciuti del 208% a Como e del 291% a Lecco, mentre i **turisti italiani** sono diminuiti del 6% a Como e sono cresciuti del 26% a Lecco. Nell'arco di 15 anni i turisti stranieri sono così passati dal 67 all'87% del totale dei turisti nella Provincia di Como, e dal 46 al 73% nella Provincia di Lecco. Considerando le due Province, quasi il 40% dei turisti stranieri proviene da due Paesi, Germania (19%) e Stati Uniti (18%), mentre altri quattro Paesi contribuiscono per circa il 30%: Francia e Regno Unito (fra l'8 e il 9% ciascuno), Paesi Bassi e Svizzera (intorno al 7% ciascuno). Il 62% dei turisti italiani proviene dalle Regioni del Nord Italia (il 43% dalla sola Lombardia), il 21% dalle Regioni centrali, il 17% dalle Regioni meridionali. I dati dell'ISTAT mostrano anche che nella Provincia di Como il 60% dei turisti alloggia in **albergo**, di cui più della metà in alberghi a 4 o 5 stelle, mentre il restante 40% alloggia in **strutture extra-alberghiere**, principalmente alloggi in affitto (20%) e campeggi (14%). Esattamente speculare la situazione nella Provincia di Lecco, dove il 60% dei turisti pernotta in strutture extra-alberghiere, di cui più della metà in alloggi in affitto, mentre il restante 40% alloggia in albergo.

Questi numeri mettono in luce aspetti importanti e interessanti del fenomeno turistico nell'area del Lario. Non permettono però di cogliere quali siano i "volti" dei turisti che visitano questi luoghi. Cosa li porta a scegliere il Lago di Como? Come si muovono e come trascorrono la vacanza? Quali sono le loro aspettative? Tornano a casa soddisfatti? È proprio per cercare di rispondere a queste domande che all'interno di questa ricerca si è deciso di "scendere in campo" per incontrare e intervistare i turisti, dando vita al progetto di realizzare un **questionario** rivolto ai turisti coinvolgendo 20 ragazzi e ragazze appartenenti alla **generazione Z** dell'area lariana, 10 nella città di Como e 10 nella città di Lecco. In due giornate di formazione svoltesi nel mese di giugno, questi giovani hanno ideato il questionario che è stato poi da loro stessi somministrato ai turisti nel mese di luglio "presidiando" alcuni luoghi strategici delle due città. La formulazione del questionario è partita dall'identificazione di alcune categorie di turisti "**immaginati**", anche in certa misura "stereotipati" (il turista americano col cappello

<sup>2</sup> A cura del Gruppo di Ricerca dell'Università dell'Insubria, Corso di laurea in Scienze del turismo.

Docenti: Umberto Galmarini, Giuseppe Porro. Studenti: Stefano Aliverti, Lorenzo Barbieri, Alessandro Caccia, Pierlorenzo Codarri, Stefano Immordino.



da cowboy e la compagna costantemente in diretta Instagram; il turista tedesco in sandali e calzini; la turista asiatica che utilizza l'ombrellino per proteggersi dal sole), per giungere, dopo una lunga elaborazione condivisa, all'individuazione di alcuni **profili finti ma realistici** (le cosiddette "personas", nel gergo degli esperti di marketing e comunicazione) pensando ai quali sono scaturite le domande che sono state poi rivolte ai **turisti in carne e ossa**. In totale, **884 questionari**, 418 nella città di Como e 466 nella città di Lecco, **693 a turisti stranieri e 191 a turisti italiani**. L'analisi statistica dei dati raccolti è stata effettuata da due docenti della sede di Como dell'Università dell'Insubria e da cinque studenti laureandi in Scienze del turismo.

#### *Cosa emerge dall'analisi dei questionari?*

Quasi la metà dei turisti, il 48%, visita il territorio lariano perché attratto dalla **bellezza del paesaggio e dalla natura**, mentre per un altro 20% la principale motivazione è di tipo **culturale**. Natura e paesaggio rappresentano la motivazione principale per il 56% dei turisti che visitano Lecco e per il 39% di quelli che visitano Como. Interessi di tipo culturale rappresentano invece la motivazione principale per il 29% dei turisti che visitano Como e per il 10% di quelli che visitano Lecco. Il 40% dei turisti ha scelto Como o Lecco perché **consigliato da parenti o amici**, mentre solo il 21% ha tratto spunto da social media quali Instagram e Facebook, cui si aggiunge un 19% che si è informato su siti web. Il vecchio passaparola è perciò ancora più efficace del web.

Per quanto riguarda la mobilità, una volta giunto a destinazione, il **70% dei turisti si muove in modo "green"** (esclusivamente a piedi, in bicicletta, utilizzando mezzi pubblici), il 9% in modo "non-green" (utilizzando esclusivamente mezzi privati o "quasi" privati, come l'auto e il taxi), mentre il restante 21% si muove in modo "semi-green" (utilizzando sia mezzi non inquinanti sia mezzi inquinanti). Chiaramente, le informazioni raccolte fotografano le scelte effettuate, che dipendono non solo dalle "intenzioni", ma anche dalle alternative disponibili: se per raggiungere il punto di inizio di un sentiero di montagna non esistono mezzi pubblici, il turista sarà costretto a servirsi di un'auto.

Il 40% dei rispondenti dichiara che le proprie scelte in merito al viaggio (dove alloggiare, come muoversi, come trascorrere il tempo) sono molto influenzate da **considerazioni di impatto ambientale**, il 25% dichiara invece che non hanno alcun peso, e il restante 35% dichiara di tenerne conto ma senza darvi troppa importanza. Solo il 7% dei rispondenti dichiara tuttavia di non essere in nessun modo disposto a modificare le proprie abitudini ponendo maggiore attenzione all'ambiente. Per contro, il 37% si dichiara disposto a **contribuire in denaro** a favore di iniziative locali che mitighino i danni ambientali (ad esempio, sostenendo le comunità locali o iniziative di piantumazione di alberi), il 70% si dichiara disposto a **modificare le proprie abitudini** (ad esempio, prestando maggiore cura al riciclo dei rifiuti, riducendo gli sprechi nel consumo di acqua, cercando di utilizzare più frequentemente i mezzi pubblici), e infine, dato molto interessante per l'oggetto di questa ricerca, il 9% dei rispondenti si dichiara **interessato a partecipare attivamente ad attività sociali** promosse da organizzazioni non profit del territorio mentre è in vacanza, e il 40% a consumare **prodotti di origine locale**. Una percentuale notevole dei rispondenti, il 22%, è disposta a intraprendere tutti i tipi di iniziative a favore dell'ambiente: contribuire, modificare abitudini, relazionarsi con la comunità locale. Alla richiesta di esprimere il proprio interesse a partecipare ad **attività di volontariato** per conoscere meglio il territorio da un punto di vista culturale o naturalistico, il 37% si è dichiarato molto interessato, una percentuale appena superiore a quella di coloro, il 35%, che si sono dichiarati per nulla interessati, mentre il restante 28% si è mantenuto tiepido.

Quali attività svolgono i turisti a Como e a Lecco? E sono soddisfatti della vacanza? Il 66% dei rispondenti svolge sia **attività culturali** (visitano monumenti, musei, ville; sono interessati all'artigianato locale e ai prodotti enogastronomici del territorio) sia **attività "outdoor"** (fanno



escursioni, praticano sport), il 23% svolge solo attività culturali, il 6% solo attività outdoor, mentre solo il 5% non svolge alcuna attività specifica. Nel complesso, risultano **completamente soddisfatti** della vacanza più della metà, **il 52%, dei rispondenti**, soddisfatti il 43%, non soddisfatti solo il 5%. Il grado di soddisfazione è massimo, con una media di 8,36 punti su 10, con riferimento all'**accoglienza** e al **senso di ospitalità** degli abitanti, dato che fa davvero onore agli abitanti di Como e di Lecco. Elevati livelli di soddisfazione sono stati rilevati anche con riferimento alla **sicurezza e vivibilità** della città (punteggio medio 8,35), alla **qualità degli alloggi** (8,30), alla **qualità della ristorazione** (8,25). I più **bassi livelli di soddisfazione** si registrano invece con riferimento all'offerta di attività di intrattenimento **ludiche** (punteggio medio 5,63), all'offerta di attività di intrattenimento **culturali**, come cinema, teatri, festival (6,28), all'**accessibilità dei siti** di interesse per le persone con disabilità, i bambini, gli anziani (6,66).

In sintesi, emerge il profilo di un **turista “polarizzato”** (crescono gli stranieri, ma la quota dei lombardi è molto consistente), che desidera sperimentare – nella medesima vacanza – attività di tipo diversificato e, per questo, si attende un sistema ricettivo in grado di rispondere a esigenze crescenti sul piano qualitativo. La **sensibilità ambientale** e l'orientamento ad un turismo sostenibile è in evidente aumento, mostrando ogni tipo di disponibilità ad una **corretta interazione con l'ecosistema locale**. I livelli di soddisfazione dichiarati indicano che il sistema lariano risponde adeguatamente alle attese dei visitatori, ma non mancano impliciti suggerimenti ad ampliare e migliorare la gamma delle opportunità offerte, valorizzando le risorse attualmente non ancora pienamente sfruttate.

### 3. L'analisi qualitativa dell'offerta turistica<sup>3</sup>

#### *Il turismo visto da dentro*

Il turismo rappresenta uno dei fattori di trasformazione economica, sociale e culturale del territorio lariano. La sua incidenza sulla qualità della vita delle comunità locali, sulla struttura urbana e sull'equilibrio ambientale è tale da renderlo un fenomeno complesso, che non può essere interpretato solo attraverso dati di flusso o indicatori economici. Comprendere il turismo “da dentro” significa restituirlne la dimensione vissuta, osservando come viene percepito e interpretato da chi lo anima quotidianamente: operatori economici, enti pubblici, enti di Terzo settore e cittadini. Da questo punto di vista, il **turismo sul Lago di Como** si configura come un **campo di tensioni e opportunità**. Accanto alla crescita quantitativa dei flussi si evidenziano infatti processi di ridefinizione identitaria, nuove pratiche di fruizione e la necessità di un equilibrio tra sviluppo economico, sostenibilità ambientale e coesione sociale. Le testimonianze raccolte attraverso le interviste e un focus group con stakeholder territoriali restituiscono un'immagine plurale, a tratti contraddittoria, ma estremamente significativa del rapporto tra comunità e turismo. Dalle voci delle persone coinvolte in questa indagine qualitativa emerge un quadro in cui il turismo è percepito non solo come motore di sviluppo, ma anche come **ambito di negoziazione tra interessi differenti** – quelli dei residenti, delle imprese, dei turisti – e come spazio potenziale di innovazione sociale. In questo scenario, le organizzazioni di Terzo Settore, tra cui in primis l'impresa sociale, possono assumere un ruolo crescente di mediazione e di sperimentazione di modelli alternativi, capaci di coniugare la dimensione economica con quella relazionale e culturale, contribuendo alla costruzione di un turismo più sostenibile, inclusivo e radicato nei territori.

#### *Un mosaico da ricomporre: geografie e discontinuità del turismo lariano*

Dalle interviste e dal focus group emerge l'immagine di un sistema turistico articolato, segnato da forti contrasti territoriali e da una crescita non sempre accompagnata da una strategia condivisa. Il fenomeno appare caratterizzato da una **polarizzazione** evidente: alle località più iconiche del lago – Como, Bellagio, Varenna – dominate da flussi internazionali e da dinamiche di *overtourism*, si

<sup>3</sup> A cura di Antonella Cuppari (Consorzio Consolida Lecco).



contrappongono aree periferiche o montane dove prevale, là dove presente, un turismo di prossimità, più lento e relazionale, ma privo di adeguato sostegno infrastrutturale e promozionale. Molte delle persone intervistate descrivono questa dualità come una delle principali fragilità del sistema. La concentrazione dei flussi produce congestione, pressione abitativa e consumo di suolo, mentre altre zone restano escluse dai circuiti di visibilità. Alcune parlano di un “turismo di rapina”, che consuma il paesaggio senza generare valore economico o culturale per la comunità. L'aumento dei costi degli affitti e la rarefazione dei servizi per i residenti sono percepiti come segnali di squilibrio sociale, soprattutto nei centri più turistici.

La **mobilità** rappresenta una criticità trasversale. Il trasporto pubblico è giudicato insufficiente, la rete di collegamenti frammentata e poco coordinata. La navigazione, considerata la modalità più coerente per vivere il lago, soffre alcune carenze strutturali e gestionali: code, ritardi e scarsità di corse vengono citati come fattori che penalizzano l'esperienza. Le piste ciclabili e i percorsi pedonali vengono riconosciuti come risorse potenziali, ma mancano continuità e integrazione tra i tratti. Sul fronte della **ricettività**, le persone intervistate osservano la crescita del settore extra-alberghiero e delle case vacanza, che ha ampliato l'offerta ma ridotto la disponibilità di alloggi per i residenti. Il comparto alberghiero tradizionale, pur in ripresa, fatica a competere con la flessibilità e i costi ridotti dell'ospitalità diffusa. La **governance turistica** è percepita come frammentata. I comuni agiscono spesso in modo isolato, con risorse limitate e piani di sviluppo discontinui. La mancanza di un coordinamento sovra comunale indebolisce la capacità di pianificare politiche integrate di promozione e gestione dei flussi. Nel focus group è stato sottolineato come la Camera di Commercio e alcune reti territoriali abbiano assunto un ruolo di raccordo tecnico, ma senza un mandato strategico stabile. La necessità di una regia condivisa tra pubblico e privato, capace di unificare la visione dei due rami del lago, è emersa come priorità trasversale. Rispetto al tema della **promozione della destinazione** emergono alcune contraddizioni. Il “brand Lago di Como” gode di notorietà internazionale, ma vive in gran parte di rendita, alimentato da dinamiche mediatiche più che da politiche strutturate. Gli strumenti digitali appaiono frammentati, mentre i contenuti culturali e identitari del territorio faticano a emergere. Dalle testimonianze raccolte risulta infine evidente un fabbisogno diffuso di **professionalità e formazione**, sia nel settore pubblico che in quello privato. Le nuove generazioni vengono considerate una risorsa strategica, ma ancora poco coinvolta nei processi decisionali e nelle politiche di sviluppo turistico.

#### *Comunità, partecipazione e valore sociale del turismo*

Le testimonianze raccolte delineano un quadro in cui il turismo non è percepito solo come motore economico, ma come fenomeno che incide profondamente sulle relazioni sociali e sulla vita quotidiana delle comunità. La crescita dei flussi turistici è vissuta in modo ambivalente: da un lato come opportunità di sviluppo e di visibilità internazionale, dall'altro come fattore di pressione e perdita di equilibrio nei contesti locali. Molte delle persone intervistate parlano di **un progressivo senso di distanza tra la comunità residente e il sistema turistico**. L'aumento dei costi abitativi, la trasformazione dei centri storici in spazi di consumo e la riduzione di luoghi di socialità per le persone giovani alimentano la percezione di una “città per altri”. Alcuni amministratori locali, nel focus group, hanno evidenziato come la ristorazione orientata ai visitatori abbia di fatto sostituito bar e circoli frequentati dai residenti, modificando le abitudini e i ritmi di vita delle comunità. Ne risulta un tessuto urbano in cui la presenza del turismo, pur generando reddito, tende a erodere i legami sociali e la riconoscibilità dei luoghi.

Parallelamente, emergono esperienze che **restituiscono al turismo un valore relazionale e comunitario**. Alcune realtà sociali e culturali hanno iniziato a lavorare in modo più intenzionale sul coinvolgimento della popolazione locale, promuovendo iniziative che combinano accoglienza,



conoscenza del territorio e inclusione. Si tratta di pratiche ancora minoritarie, ma capaci di ricostruire un senso di appartenenza attraverso la narrazione condivisa dei luoghi, il recupero di spazi dismessi e la valorizzazione di memorie e saperi locali. Un ulteriore elemento emerso è la **domanda di partecipazione da parte delle comunità**. In più di un intervento è stata segnalata la volontà di essere parte dei processi decisionali legati alla promozione turistica e alla gestione dei flussi. Tuttavia, gli strumenti per un coinvolgimento effettivo restano scarsi e discontinui. La coprogettazione sperimentata in alcuni comuni del ramo leccese viene citata da alcuni come una delle esperienze più promettenti, perché capace di mettere in dialogo enti locali, operatori economici ed enti di Terzo settore su obiettivi comuni di valorizzazione territoriale. In questo contesto, il **Terzo Settore assume un ruolo di mediazione e di rigenerazione sociale**. Le cooperative sociali e le organizzazioni attive nel welfare culturale sono percepite come attori in grado di connettere la dimensione economica del turismo con quella sociale, promuovendo modelli di accoglienza più accessibili e sostenibili. Alcuni partecipanti al focus group hanno sottolineato come la capacità del Terzo Settore di costruire relazioni di fiducia con le comunità rappresenti un vantaggio competitivo rispetto a operatori puramente commerciali. Allo stesso tempo, viene riconosciuta la necessità di rafforzarne le competenze manageriali e di marketing, per renderlo interlocutore pienamente credibile anche sul piano commerciale.

#### *Innovazione e nuovi attori del cambiamento*

L'innovazione turistica sul Lago di Como non si manifesta tanto nell'introduzione di nuove tecnologie o format di mercato, quanto nella **capacità di ripensare le relazioni tra luoghi, persone e comunità**. Le esperienze più significative emerse nel corso dell'indagine condividono un tratto comune: il tentativo di superare la logica estrattiva del turismo di massa, sostituendo al consumo rapido dei luoghi un approccio relazionale, educativo e di cura del territorio. Molte pratiche innovative nascono dal basso, in contesti locali o periferici, e vengono promosse da associazioni culturali, cooperative sociali e piccole imprese che operano nel campo dell'outdoor e del welfare culturale. Si tratta di iniziative che propongono **esperienze ibride tra cultura e natura**, capaci di ricomporre il legame tra paesaggio e patrimonio. Passeggiate narrative, trekking letterari, percorsi esperienziali legati alla memoria industriale o alla tradizione artigiana rappresentano esempi concreti di questa tendenza. In queste esperienze, il visitatore non è un semplice spettatore ma un soggetto coinvolto in un processo di scoperta e di apprendimento condiviso. Le persone intervistate sottolineano come l'elemento realmente innovativo risieda nella **dimensione partecipativa**. Laddove la comunità diventa coproduttrice dell'offerta turistica — contribuendo alla raccolta di testimonianze, alla manutenzione dei sentieri, alla realizzazione di eventi o alla narrazione dei luoghi — il turismo assume un valore trasformativo. Il territorio non viene più solo mostrato, ma interpretato insieme a chi lo abita. Alcuni esempi citati riguardano il recupero di spazi dismessi, la valorizzazione di itinerari minori o la costruzione di eventi culturali diffusi che coinvolgono residenti, scuole e operatori economici. Il **Terzo Settore** emerge come uno dei principali catalizzatori di queste sperimentazioni. In particolare, le imprese sociali attive sul territorio hanno saputo trasferire nel campo turistico competenze maturate nel welfare di comunità: ascolto, coprogettazione, attenzione alle fragilità, cura delle relazioni. In questa prospettiva, il turismo diventa una leva di inclusione sociale e di rigenerazione economica. Alcune cooperative, ad esempio, hanno coinvolto giovani, persone con disabilità o in condizioni di svantaggio in percorsi di formazione e impiego legati all'accoglienza e alla valorizzazione del patrimonio locale. Queste pratiche, pur di piccola scala, dimostrano la possibilità di coniugare sostenibilità economica e impatto sociale, generando valore condiviso.

Dal confronto del focus group emerge una riflessione più ampia sulla **governance dell'innovazione turistica**. Ciò che si segnala è la necessità di pensare il turismo come **bene collettivo**, da gestire attraverso forme di collaborazione stabile e di responsabilità condivisa. L'ascolto delle comunità, la



capacità di cooperare tra livelli istituzionali diversi e l'integrazione tra competenze economiche, culturali e sociali sono stati identificati dai partecipanti come elementi chiave per costruire un futuro del turismo lariano fondato sull'equilibrio, sulla reciprocità e sul radicamento nei territori.

#### 4. Riflessioni sull'impresa sociale nel settore turistico<sup>4</sup>

##### *Il contributo dell'impresa sociale al settore turistico*

Dalle analisi empiriche emerge un sistema turistico in forte espansione nel territorio lariano, ma che è al contempo attraversato da tensioni legate alla sostenibilità ambientale, alla qualità del lavoro e alla redistribuzione del valore generato dall'industria sul territorio. In questo quadro, gli enti di Terzo settore - e, più nello specifico, l'impresa sociale - si configurano come potenziali agenti di trasformazione dell'ecosistema turistico, capaci di generare innovazione sociale, economica e culturale.

Le imprese sociali possono infatti contribuire alla costruzione di un modello di turismo alternativo a quello predominante, che non si limita a creare valore economico ad appannaggio di alcuni attori e territori, ma che produce valore sociale condiviso, in termini di inclusione, partecipazione e tutela del patrimonio culturale, artistico e paesaggistico locale.

Sono numerosi i contributi che l'impresa sociale può apportare nel disegno di un nuovo modello di sviluppo turistico, pensato per distribuirne i vantaggi a favore della collettività. In particolare attraverso:

1. **La progettazione di servizi turistici inclusivi:** le imprese sociali nel settore turistico si distinguono per la loro capacità di progettare servizi innovativi e inclusivi che non solo attraggono visitatori/ici, ma promuovono anche il benessere delle comunità locali. Ne sono un esempio le imprese sociali che offrono esperienze di turismo accessibile e che si impegnano a rendere i servizi turistici accessibili alle persone con disabilità o con bisogni specifici o quelle che propongono modelli di ospitalità diffusa, riducendo così la pressione sugli alloggi residenziali (Diesis, 2023; UNTFSSE, 2023).
2. **La creazione di nuova occupazione e miglioramento della qualità del lavoro:** il turismo in Italia (e dunque anche nel territorio lariano) presenta criticità diffuse in termini di qualità del lavoro, con un'alta incidenza di stagionalità, precarietà e lavoro informale. In questo contesto, alcune imprese sociali offrono un modello alternativo rispetto a quello proposto dalle imprese tradizionali, promuovendo occupazione stabile e inclusiva, spesso a favore di persone in condizione di svantaggio e a rischio di esclusione lavorativa. Le cooperative sociali di tipo B, in particolare, rappresentano un esempio concreto di come il turismo possa diventare un veicolo di inserimento lavorativo e di empowerment per le persone con necessità di supporto, creando "buon lavoro" e rafforzando la coesione territoriale (Sloan et al., 2014; Peredo & Wurzelmann, 2015; Biddulph, 2018; Choi & McNeely, 2018; Aquino et al., 2022; Wang et al., 2022; Galera et al., 2023).
3. **La valorizzazione e tutela della cultura, del patrimonio e dei saperi locali:** un ulteriore contributo delle imprese sociali riguarda la valorizzazione dei patrimoni culturali e immateriali. Esse, infatti, contribuiscono a contrastare i rischi di mercificazione e "commercializzazione" delle tradizioni locali, promuovendo esperienze culturali autentiche, radicate nella storia e nei saperi delle comunità. Laboratori di artigianato, percorsi narrativi o trekking culturali promossi, ad esempio, da cooperative di comunità, permettono di restituire senso ai luoghi e di ricostruire un legame tra abitanti e visitatori. In questo modo, il turismo può tornare ad

<sup>4</sup> A cura di Giulia Galera e Giulia Tallarini (EURICSE).



essere uno spazio di relazione e non solo di consumo (Choi & McNeely, 2018; Aquino et al., 2022; UNTFSSE, 2023).

4. **Il rafforzamento della coesione sociale:** Il turismo, come evidenziato anche dall'analisi qualitativa dell'offerta turistica, è spesso terreno di conflitto tra interessi diversi – tra turisti/e e residenti, tra sviluppo economico e tutela ambientale. Le imprese sociali svolgono un ruolo di mediazione e di costruzione di alleanze, favorendo la coprogettazione tra enti pubblici, operatori privati e comunità locali. Attraverso approcci partecipativi, le imprese sociali contribuiscono a definire strategie di sviluppo condivise, basate su responsabilità reciproca e ascolto delle esigenze locali (Picciotti, 2017; Choi & McNeely, 2018; Akturk & Demir, 2021; Aquino et al., 2022; EYSET, 2023; Olmedo et al., 2023).
5. **La promozione di uno sviluppo territoriale sostenibile, inclusivo e integrato:** il contributo dell'impresa sociale turistica non si esaurisce normalmente nella gestione di singoli servizi, ma è orientato a disegnare un nuovo paradigma di sviluppo territoriale. Alcune imprese sociali attive nel turismo si adoperano per promuovere uno sviluppo equilibrato del territorio, che integri obiettivi economici, sociali e ambientali. Un esempio concreto è la creazione di reti territoriali o partenariati pubblico-privati, che permettono di coordinare iniziative turistiche con politiche locali di sviluppo sostenibile. Molte imprese sociali contribuiscono inoltre a contrastare gli effetti negativi sulle aree naturali dell'eccessiva frequentazione turistica - quali la perdita di biodiversità, il consumo del suolo, la pressione sulle risorse idriche e l'accumulo di rifiuti - organizzando escursioni e attività outdoor che rispettano gli ecosistemi e svolgono una funzione educativa volta ad accompagnare i/le turisti/e verso l'adozione di comportamenti responsabili (Sakata & Prideaux, 2013; Peredo & Wurzelmann, 2015; Murphy & Harwood, 2017; Parales, 2022).

#### *Valore aggiunto e caratteristiche peculiari dell'impresa sociale*

Quali sono le ragioni che rendono un'impresa sociale diversa da una impresa tradizionale quando parliamo di turismo?

La differenza principale riguarda l'obiettivo perseguito, ossia il **perseguimento di una finalità esplicitamente sociale** che si contrappone alla massimizzazione del profitto, che connota viceversa le imprese tradizionali. La missione delle imprese sociali, infatti, assegna un'importanza strumentale alla generazione di utili, i quali sono redistribuiti a favore della collettività per sostenere uno sviluppo turistico inclusivo, integrato e rigenerativo, in grado di coniugare aspetti sociali, economici ed ambientali.

Inoltre, la peculiare **struttura proprietaria** - contraddistinta dall'assegnazione dei diritti proprietari a soggetti diversi dagli investitori privati (lavoratori, volontari, donatori, enti pubblici, host, la comunità nel suo insieme ecc.) - e la **governance partecipativa** delle imprese sociali, da un lato consentono di prevenire e governare i conflitti che frequentemente emergono a causa della natura fortemente polarizzata del settore turistico e, dall'altro, promuovono forme di **democrazia deliberativa** capaci di costruire alleanze tra attori locali.

A rafforzare la dimensione inclusiva di queste imprese vi sono il **vincolo di non distribuzione degli utili correnti** e la **non distribuibilità del patrimonio (asset lock)** che rendono di fatto l'impresa sociale un vero e proprio **bene della comunità**. Essa, infatti, non può essere oggetto di appropriazione privata e l'interesse della comunità promosso deve sopravvivere nel tempo, oltre l'orizzonte temporale di coinvolgimento dei propri soci fondatori. Oltre a rafforzare i rapporti fiduciari tra gli attori coinvolti, l'asset lock salvaguarda l'allineamento tra dimensione economica e missione sociale nel tempo, anche in caso di cambiamenti gestionali.



Queste caratteristiche precipue dell'impresa sociali ne spiegano l'inclinazione ad: (i) operare in **ambiti scarsamente remunerativi**, come il turismo accessibile, culturale, artistico ed esperienziale, rivolgendosi non esclusivamente ad un target selezionato di clienti paganti, ma a tutti i potenziali beneficiari, inclusi pubblici fragili; (ii) **includere persone svantaggiate** nei percorsi lavorativi, contribuendo alla coesione e all'integrazione lavorativa delle persone a rischio di esclusione sociale.

## 5. Alcune questioni aperte<sup>5</sup>

L'analisi condotta nell'ambito del progetto *ToP-UP* restituisce un quadro complesso e in evoluzione del turismo lariano, attraversato da dinamiche di crescita, tensioni territoriali e spinte innovative. Tuttavia, accanto ai risultati positivi e alle buone pratiche emerse, restano aperte numerose questioni che richiedono ulteriori approfondimenti e azioni coordinate per la costruzione di un modello di sviluppo realmente sostenibile e inclusivo. Tra queste:

- 1) Attraverso quali strategie **coniugare sostenibilità e sviluppo del territorio** in ambito turistico?
- 2) Quale il **ruolo e i limiti del Terzo settore e dell'impresa sociale** nel settore turistico nel Lario?
  - a) Come **superare le discontinuità territoriali** del turismo lariano? Quale può essere il contributo del Terzo settore?
  - b) Quale **governance** per il turismo sul lago e quali regole del gioco per regolare i rapporti tra i diversi attori del territorio?
  - c) Quali **strumenti, strategie manageriali e modelli di governance** per valorizzare il potenziale delle imprese sociali nel settore turistico?
- 3) Quale **ruolo per la comunità, e in particolare per le nuove generazioni**, nel disegno del turismo del futuro?

<sup>5</sup> A cura di Giulia Galera e Giulia Tallarini (EURICSE); Antonella Cuppari (Consorzio Consolida).