

# REPORT DI RICERCA

martedì 2 ottobre 2012

## 1. Premessa

Questo lavoro nasce da un'esigenza precisa: capire cosa sono diventate oggi le Pro Loco. È una fotografia delle oltre 160 Pro Loco trentine che il comitato direttivo della Federazione ha voluto fare per mettere a fuoco alcuni aspetti volontariato turistico del trentino.

Chi sono le Pro Loco, come sono organizzate, cosa fanno e come si relazionano con gli altri soggetti del territorio, turistici e non? E di

### LA RICERCA

160 Pro Loco tesserate  
62 Pro Loco intervistate  
120 interviste  
8 ricercatori  
1 responsabile scientifico  
Da giugno a dicembre 2011

### LE DOMANDE

Chi sono e cosa fanno oggi le Pro Loco in Trentino?  
Qual è il ruolo della Federazione, nei confronti delle Pro Loco?

che cosa hanno bisogno le Pro Loco? Non si poteva continuare a lavorare senza avere qualche risposta a questa interrogativi che fosse stata verificata esplicitamente con le Pro Loco stesse.

Così il comitato direttivo della Federazione, allargato a tutti i presidenti dei consorzi Pro Loco, ha deciso di organizzare un'indagine, intervistando un campione di Pro Loco di tutte le zone del Trentino e in tutte le situazioni possibile, dentro

o fuori ambito, consorziate o non consorziate, grandi e piccole. L'obiettivo era farsi un'idea un po' più precisa, verificando le possibili ipotesi di lavoro con i diretti interessati, le Pro Loco. Ne sono uscite due domande principali. La prima riguarda le Pro Loco e la forma che hanno assunto oggi: cosa le caratterizza, cosa sono diventate nel tempo? La seconda domanda riguarda il ruolo della Federazione: che cosa può fare, in senso pratico, per assolvere al mandato che le attribuisce la legge nei

La Pro Loco è come la ciliegina sulla torta...



La Pro Loco è passione



confronti delle Pro Loco e dei loro Consorzi?<sup>1</sup>

## 2. Perché si sta in una Pro Loco?

Chi ha condotto le interviste sulle quali si basa questo lavoro è rimasto fortemente impressionato dalla passione e dall'affetto che i presidenti delle Pro Loco del Trentino hanno per il loro paese e per la loro Pro Loco. È questo l'elemento che distingue il volontariato delle Pro Loco, che colora di quell'aspetto vitale ed emozionante gli eventi organizzati. Le

<sup>1</sup> La Provincia promuove il ruolo di rappresentanza, assistenza, tutela e coordinamento delle associazioni pro loco e dei loro consorzi svolto dalla federazione trentina delle associazioni pro loco e loro consorzi...

Pro Loco svolgono quindi la loro attività con grande entusiasmo e motivazione, anche se in alcuni momenti di crisi questi due elementi possono anche venire meno.

È difficile, per chi osserva da fuori, capire perché le persone decidono di essere parte attiva di una Pro Loco: è difficile da spiegare perché non è una motivazione razionale, è una passione forte e nascosta allo stesso tempo, è qualche cosa di 'sacro' legato al posto dove sei nato e dove vivi; non serve spiegarlo, se non lo capisci e non lo provi da solo è inutile che qualcuno te lo racconti, è qualche cosa che non si discute, forse per non rovinarlo, e che va condiviso senza mezze misure, o tutto o niente, o dentro o fuori, perché 'se ci sei ci sei', e basta!

La Pro Loco è come un'altalena...



Il motivo per cui si sta in una Pro Loco non viene mai esplicitato in maniera chiara e in prima persona ma emerge chiaramente quando si chiede ai presidenti di descrivere le caratteristiche del miglior volontario della propria Pro Loco.

#### IL VOLONTARIO IDEALE

- È sempre presente
- Lavora con le mani
- Media i conflitti
- È appassionato

*“È nella sostanziale mancanza di obiettivi specifici che la Pro Loco si differenzia dagli altri”*

Le persone scelgono di stare in Pro Loco perché questo è un comportamento che ha un valore in sé, che ritengono positivo e degno di merito. Nella pratica, questa scelta valoriale non ha delle definizioni particolari. I volontari devono avere nel cuore il proprio paese così come ce l'ha il presidente che ne parla. Il miglior volontario ha spesso le caratteristiche che il presidente stesso finisce per attribuirsi, tanto che qualcuno ha esplicitamente indicato se stesso in questa definizione.

Tra le caratteristiche elencate vi sono quindi forza di volontà, forza fisica, laboriosità, inventiva, umiltà, abnegazione e passione, in pratica tutto.

### 3. Qual è l'obiettivo delle Pro Loco?

In teoria quando sto in un gruppo condiviso con gli altri, oltre al piacere di stare insieme, il bisogno che quel gruppo abbia uno scopo, ciò che tecnicamente è detto compito primario. Posso stare in un club di pittura anche solo per avere compagnia, e probabilmente anche gli altri in parte lo condividono, ma probabilmente ci sto anche perché mi interessa la pittura, altrimenti un gruppo varrebbe l'altro. Ma perché allora esistono le Pro Loco: che cosa fa la gente lì? Sappiamo che operativamente gran parte dell'attività è dedicata alla realizzazione di eventi ma non è per questo che le Pro Loco dicono di essere lì. Dire che la Pro Loco fa eventi è riduttivo e nessuna Pro Loco vorrebbe sentirsi schiacciata solo su quella funzione.

#### L'OBIETTIVO DELLE PRO LOCO

L'obiettivo della nostra Pro Loco è spaziare ovunque...

Quando il presidente intervistato deve rispondere alla domanda sull'obiettivo della Pro Loco gli riesce spesso difficile esplicitarlo o collocarvi dentro delle azioni concrete. 'Promuovere l'immagine del paese' è qualche cosa di astratto che non fa da contenitore in modo chiaro a nulla. Inoltre i presidenti specificano che l'obiettivo di cui stanno parlando è quello che vedono loro ammettendo di non sapere se gli altri lo condividono. E allora si deduce che l'obiettivo delle Pro Loco non è un oggetto frequente di discussione all'interno del direttivo, quasi come se fosse uno di quegli argomenti intoccabili sui quali è meglio tacere.

#### I NUMERI DELLE PRO LOCO

N° medio di soci: 78

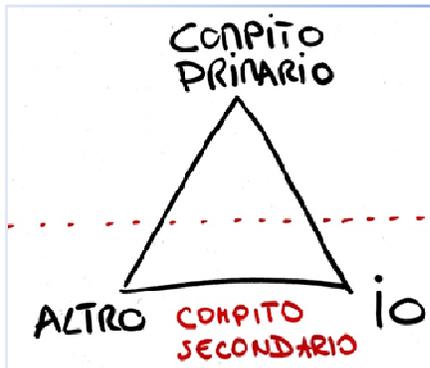
N° medio di componenti del direttivo: 9

Età media dichiarata del direttivo: 38 anni

Età media dichiarata della Pro Loco: 43 anni

*"Il mio obiettivo, quello che penso io, è..."*

La mancanza di discussione intorno all'obiettivo del gruppo suscita un interrogativo: come facciamo a sapere se tutti i componenti del gruppo sono lì per lo stesso motivo? Non ci sono in genere occasioni di scambio e di confronto sul motivo di fondo che lega le persone alla Pro Loco, manca un confronto tra gli obiettivi che le singole persone perseguono. Non c'è un accordo esplicito tra il perché ci sto io e il perché ci stanno gli altri, sul motivo per cui facciamo le cose insieme. Gli interessi individuali si coordinano dentro l'attività delle Pro Loco ma è difficile dire che cosa li accomuna. Forse è per questo che trovano spazio dentro alle Pro Loco dei compiti secondari, cioè degli obiettivi che appartengono alle singole persone e che



non sempre si coordinano con quello del gruppo. Se una persona sta in Pro Loco per stare insieme agli altri troverà sicuramente soddisfatto il suo obiettivo. Al contrario, se una persona persegue obiettivi che non si integrano con il compito primario, possono sorgere nel gruppo alcuni problemi.

Il compito primario non esiste di per sé, è il gruppo che lo decide e costruisce ed è il prodotto di una negoziazione e di un accordo continuo. Proviamo a fare un esempio: una persona entra in Pro Loco perché ha la passione della

musica classica e vuole valorizzare il museo del violoncello del suo paese. Se tutti gli altri componenti riescono a soddisfare le loro esigenze valorizzando il museo del violoncello allora le cose potrebbero funzionare. Se però gli altri componenti hanno come obiettivo principale la valorizzazione dei sentieri podistici è difficile che l'appassionato di musica classica trovi uno spazio per sé dentro le Pro Loco, a meno che non si trovi un modo di integrare i suoi desideri con quelli degli altri, senza deludere in toto le sue aspettative. Ad esempio si potrebbero articolare delle passeggiate nel bosco nelle quali è possibile ascoltare la musica suonata all'aperto, oppure trovare qualunque altra soluzione creativa che possa incorporare anche il desiderio e le aspettative dei nuovi senza tradire completamente quelle di chi

**La Pro Loco è come un'onda, devi continuare a buttare i sassi per tenerla viva...**



già è nella Pro Loco da tempo.

Riprendendo il tema del compito primario vanno considerate le sue possibili traduzioni pratiche e si può porre attenzione al fatto che queste soddisfino solo esigenze interne alla Pro Loco o anche esterne a questa, in rapporto alla propria comunità di appartenenza. Chiedendo agli intervistati qual è l'obiettivo al quale dedicano tanta passione è emerso come priorità il fare qualche cosa proprio per la propria comunità.

*“Il senso della Pro Loco è dare vita al paese, che tutti siano coinvolti in quello che fanno”*

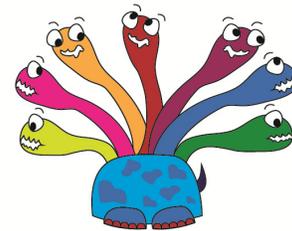
Prevale nelle loro descrizioni il desiderio di costruire occasioni per stare insieme divertendosi e il fare cose che, a loro avviso, contribuiscono a ravvivare la vita del paese. Solo in seconda battuta emerge la questione del turismo e di certo non in alternativa a quanto si fa per la comunità. Potremo dire che le Pro Loco si sentono turistiche più di conseguenza che per intenzionalità, perché quello che fanno può avere un valore anche per il turista, ma non è necessariamente lui quello a cui pensano quando organizzano i loro eventi.

#### 4. L'organizzazione delle Pro Loco

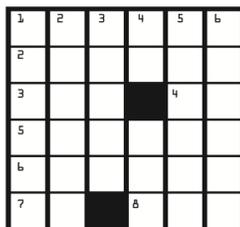
La Pro Loco è un gruppo che fa qualche cosa e, sia gli studi che la pratica, hanno dimostrato che un gruppo che opera in qualche attività non si può definire tale se non ha un obiettivo. Se non c'è un obiettivo stabilito e condiviso non si possono porre delle regole che aiutino il suo raggiungimento e non si può nemmeno legittimare un leadership: perché dovrebbe esistere un capo se non si sa verso dove deve condurre il gruppo? Questa considerazione ci porta ad analizzare la Pro Loco anche sotto il punto di vista organizzativo, cioè dei ruoli che al suo interno si sono andati istituendo nel tempo: ce n'è solo uno realmente riconosciuto, quello del presidente, ma anche in questo caso non esiste uno standard di riferimento.

Sul tema della leadership il dato raccolto dagli intervistatori ha messo in luce aspetti fortemente significativi. Spesso il presidente della Pro Loco lamenta il fatto di dover

La Pro Loco è come un cerbero con tante teste che cozzano l'una contro l'altra



La Pro Loco è come un cruciverba



chiedere alle persone di prestare il proprio tempo 'a titolo personale' oppure 'come fosse un favore'. La necessità di chiedere ai volontari di impegnarsi a titolo personale rivela che la conduzione dell'associazione si regola principalmente su relazioni personali e personalizzate. Non esistono quindi fattori terzi, quali ad esempio un obiettivo dichiarato e condiviso ricorsivamente, sui quali regolare l'interazione tra le persone per orientarla da qualche parte, il presidente non può contare su un contenitore che tenga insieme le cose, deve fare affidamento sulle sue doti, sul carisma o sul fascino che può esercitare verso le persone. In alcuni casi rari, si rileva, a fare da controparte, la presenza di obiettivi molto definiti, come 'gestire un impianto sportivo' o 'pagare i debiti della gestione precedente', verso i quali non esiste nessun

tipo di negoziazione, ma una perentoria richiesta di adesione allo scopo urgente e/o necessario. Lo scopo per cui si è lì è talmente chiaro che non esistono dubbi sul perché stare lì, creando tuttavia un muro insormontabile per chi nella Pro Loco vede altri tipi di compito oltre a quello istituito.

#### QUANTI SOLDI HANNO LE PRO LOCO?

Nel 2009, 144 Pro Loco hanno gestito

- 6.120.000 € per una media di
- 45.670 € cadauna.
- Il 20 % del finanziamento viene dalla PAT

La gestione della leadership nelle Pro Loco avviene nei modi più svariati, ma si tratta in genere di un presidente che con altre due o tre persone di sua fiducia si fa carico completo di tutta l'organizzazione assegnando al resto dei volontari, una cerchia più o meno numerosa a seconda del caso, questioni puramente operative salvo attendersi però propositività e idee. Fatta eccezione per i casi in cui le dimensioni delle attività costringano a suddividere i compiti, come la gestione di piccole strutture, la maggior parte delle Pro Loco si atesta su un piccolo gruppo guida, che non coincide di solito nemmeno con l'intero direttivo. Questi gruppi ristretti 'funzionano dal punto di vista

organizzativo', perché si prendono carico delle decisioni tuttavia rischiano di sfavorire il senso di appartenenza diffuso. A lungo andare possono infatti connotarsi come esclusivi ed escludenti. Un presidente racconta di tenere una lista dei volontari più affidabili e di escludere mano a mano quelli che, di manifestazione in manifestazione, si rivelano meno affidabili. Il libro delle risorse diventa quindi sempre più ristretto e gli impegni a cui fare fronte sempre più numerosi. Oppure i gruppi rimangono in attesa che gli altri del paese si candidino e si rendano disponibili senza svolgere nessuna azione di promozione in questa direzione, apparendo come un gruppo che non è aperto e che da un'immagine di esclusività e chiusura.

Non è poca la fatica che hanno manifestato i presidenti nel tenere le redini di un'associazione Pro Loco. Il presidente si è rilevato nelle interviste colui che sa fare tutto, che tampona ogni falla e che coinvolge le persone. Le Pro loco sono alla ricerca del presidente 'salvatore' che le protegga da ogni avversità, sovraccaricandolo di compiti che lui ritiene necessario dover assolvere sempre e comunque, assumendosi sempre le incombenze più noiose, come quelle burocratiche, o quelle in cui bisogna prendere delle decisioni o dirimere dei conflitti. 'La Pro loco è come un macigno sulla testa' rende bene la fatica che i presidenti provano.

#### La Pro Loco è come la famiglia



Le Pro Loco tendono così a trasformarsi in gruppi molto accoglienti ma anche molto restrittivi. Vigeva un conformismo che mette a proprio agio, ma che taglia fuori in modo silente le differenze e tende a escludere i punti di vista diversi, quelli delle donne o degli uomini, quelli dei giovani o degli anziani, e così via. Questo aumenta la difficoltà a reperire nuove risorse e pian piano anche a conservare quelle che si hanno. È sicuramente difficile gestire il cambiamento e le nuove risorse che bussano alla porta delle Pro Loco, tuttavia evitare questo vuol dire ingessare la situazione e non riuscire ad evolvere le proprie idee.

Ogni tentativo di esplicitare l'organizzazione con i suoi obiettivi, ruoli e compiti, tende a rivelarsi frustrante, tende a rovinare quella sensazione di calore, appartenenza e affetto che tuttavia può essere sostenuta solo con una grande fatica di pochi ed è quindi destinata ad una durata limitata nel tempo. Il fatto di non avere inoltre ruoli riconoscibili rende i possibili successori alle varie cariche ignari di quello che si assumono in termini di oneri e responsabilità, avendo come unica testimonianza la 'solitudine del presidente'.

## 5. Le relazioni delle Pro Loco

Le questioni che riguardano la gestione interna della Pro Loco si riflettono sulla modalità con cui questa va ad agire con gli altri soggetti del territorio.

Una domanda rilevante che è stata posta alle Pro Loco ha riguardato i componenti della sua mappa di relazioni. Chiedendo con chi collaborano le Pro Loco sul territorio si scopre che il partner immancabile e privilegiato su tutti gli altri è l'amministrazione comunale, per motivi tuttavia molto semplici e di natura prettamente strumentale, legata all'ottenimento di risorse finanziarie, umane e materiali. Il comune può fornire contributi, manodopera degli operai, strutture e permessi per l'utilizzo del suolo pubblico. Nel caso in cui la Pro Loco sia di un colore politico diverso dall'amministrazione, anche se la Pro Loco non coincide con la minoranza, i protagonisti tendono a pensare a

possibili ritorsioni da parte del comune; queste non vengono tuttavia declinate in comportamenti effettivi se non nella forma di piccole ritorsioni al livello poco più che personale. Alcuni intervistati riportano come nel loro paese la presidenza della Pro Loco sia sempre stata interna alla maggioranza politica del comune, ma non riescono a definire vantaggi e svantaggi di una situazione differente. Questa interpretazione è stata più volte ribadita ai ricercatori, anche attraverso affermazioni del tipo 'senza il comune la Pro Loco non potrebbe andare avanti', o in caso contrario 'con il comune che non è dalla nostra parte è molto difficile andare avanti'.

### I SOGGETTI DELLA MAPPA

Percentuali di Pro Loco che hanno indicato ogni singolo soggetto dell'elenco:

98% comune

73% altre associazioni

(vigili del fuoco 42% e alpini 32%)

70% consorzio pro loco

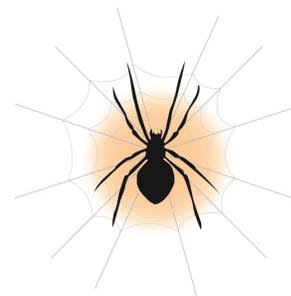
58% PAT e sponsor

20% Pro Loco vicine

19% APT

17% Federazione

La Pro Loco è come un ragno,  
che cattura, che lavora...



Al secondo posto dei partner preferiti vengono le altre associazioni con cui la Pro Loco scambia attrezzature e volontari per organizzare gli eventi e con la quale a volte la Pro Loco condivide alcuni membri. In cambio delle risorse ottenute la Pro Loco assiste le varie associazioni negli aspetti burocratici e amministrativi in particolare alpini e vigili del fuoco, sempre molto disponibili e per i quali vale l'apporto pratico che possono portare all'operatività dell'associazione.

In termini di rapporti delle Pro Loco con gli altri soggetti simili o appartenenti allo stesso mondo del volontariato turistico va notato che la conoscenza del mondo pro loco è buona se ci si limita all'analisi quantitativa del rapporto con il proprio consorzio. Solo il 20% delle Pro Loco intervistate ritiene che le loro vicine siano dei soggetti significativi per le proprie relazioni mentre scende al 17% il numero delle Pro Loco che indica la Federazione come proprio interlocutore.

**QUAL'È IL PIU IMPORTANTE  
TRA QUELLI CHE HAI  
INDICATO?**

74% Comune

20% Altre associazioni

6% Consorzio

È molto diversa la percezione di priorità che l'amministrazione e le altre associazioni si guadagnano: se il comune è indicato dal 74% delle Pro Loco come il partner più importante, così non è per le altre associazioni, che sono prioritarie solo nel 20% dei casi. Che cosa differenzia queste due entità nello scambio che hanno con la Pro Loco? Si può solo ipotizzare che l'amministrazione ritenga più importante non solo chi ha risorse utili alla realizzazione dei propri progetti ma anche chi ha un potere nella gestione delle risorse. Più difficile dire se le Pro Loco si sentono il 'braccio destro' del comune, questione sulla quale permane una forte ambiguità. Le Pro Loco non fanno mai riferimento alla condivisione di politiche turistiche locali piuttosto che a progetti di natura più ampia in cui essere coinvolte. Nessuna Pro Loco ha manifestato relazioni sul territorio in merito a possibili idee o progetti da sviluppare nel lungo termine preferendo sempre sottolineare la propria operatività.

Le Pro Loco non fanno una valutazione delle attività svolte. Non si può ragionare su ciò che non ha funzionato se non si ha un obiettivo 'terzo' alle persone perché ciò assumerebbe una forma accusatoria verso i volontari. Spesso le feste delle Pro Loco decadono in maniera silente, tutti condividono il fallimento ma questo non viene esplicitato come punto di partenza dal quale partire. Le ipotesi dell'insuccesso rimangono nell'informalità e non vengono dedicati momenti strutturati alla valutazione dove si ragiona di che cosa si può migliorare. Se le relazioni sono personali quando devo parlare di cosa non va posso parlare solo di sbagli da attribuire alle persone. In pratica provare a ragionare sul perché una cosa non funziona o sul perché un evento è andato male spaventa i presidenti di Pro Loco perché diventa una critica alle persone invece che la valutazione del raggiungimento di un obiettivo. Al contrario la valutazione non va bene nemmeno in positivo perché se un volontario emerge per saper fare molto bene qualche cosa c'è il pericolo della 'distinzione' e questo rischia di non farlo essere più uno di noi!

## 6. Sintesi: temi individuati, criticità e potenzialità

SVANTAGGI	TEMA	VANTAGGI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impossibilità di gestire i conflitti: <b>‘la Pro Loco è come un cerbero con 12 teste che cozzano’</b></li> <li>• Difficoltà di relazione con l’esterno per avere nuovi volontari: <b>‘devi chiedere per favore a titolo personale’</b></li> <li>• Poca valutazione e difficoltà nella ricerca del miglioramento: <b>‘a quella festa non veniva più nessuno e allora abbiamo deciso di non farla più’</b></li> </ul>	<p><b>OBIETTIVI</b> Poco definiti, non esplicitati, personali</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizzazione dei ‘miei’ desideri: <b>‘a me piaciono i go cart, vorrei fare una gara di gocart’</b></li> <li>• Obiettivi ristretti fanno da collante per il gruppo: <b>il nostro obiettivo è ‘pagare il debito’, ‘gestire l’impianto da sci’</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solitudine del presidente: <b>‘ti danno una mano il giorno della festa ma per il resto io sono sempre da solo’</b></li> <li>• Fatica nell’affrontare tutto: <b>‘la Pro Loco è come un macigno sulla testa’</b></li> <li>• Gruppi esclusivi: <b>‘non è che uno entra in Pro Loco, le persone le scegli tu, io sono entrata perché me lo ha detto mio marito’</b></li> </ul>	<p><b>RELAZIONI</b> poco strutturate e molto personalizzate</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto livello di attivazione delle risorse volontarie: <b>‘se lo chiedo io non mi dicono di no’</b></li> <li>• Alto senso di appartenenza e di motivazione affettiva: <b>‘lo fai per il tuo paese, perché ce l’hai nel cuore’</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staticità e chiusura</li> <li>• Non valorizza l’esistenza e lo spirito della Pro Loco ma solo le sue richieste o il come può essere usata dagli altri: dimensione di baratto: <b>‘la nostra Pro Loco da sola non può fare niente’</b> <b>‘le altre associazioni senza Pro Loco non possono muoversi’</b></li> </ul>	<p><b>RETE</b> Strumentale e non di progetto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rete veloce e fatta di rapporti diretti ed efficaci</li> </ul>

## 7. Possibili linee di intervento

Nel seguente schema si riporta una sintesi dei temi emersi e le rispettive aree di intervento nelle quali si possono impostare delle azioni specifiche.

TEMA	AREE DI INTERVENTO	NOTE	EVITARE	AZIONI
<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESPLICITAZIONE</li> <li>• MANUTENZIONE</li> <li>• DESTINATARI</li> </ul>	ESISTONO BUONE PRASSI	<del>PIANI STRATEGICI</del>	<b>IMPARARE A GESTIRE LE RIUNIONI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• convocazione</li> <li>• realizzazione</li> <li>• decisione</li> <li>• attivazione</li> </ul>
<b>RELAZIONI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FUNZIONI</li> </ul>	ESISTONO BUONE PRASSI	<del>ORGANIGRAMMI</del>	<b>TRATTARE L'OPERATIVITA' NELLA PROSPETTIVA DELLA GESTIONE DI UN PROGETTO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tempi</li> <li>• risorse</li> <li>• obiettivi</li> </ul>
<b>RETE</b>	<b>CONFRONTO CON</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ALTRE PRO LOCO</li> <li>• ALTRI SOGGETTI</li> <li>• ALTRI LIVELLI</li> </ul>	<b>NON ESISTONO BUONE PRASSI</b> Ruolo di coordinamento non assolto	<del>PROTOCOLLI</del>	<b>GESTIRE I RAPPORTI CON GLI ALTRI SOGGETTI ATTRAVERSO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• richieste basate su obiettivi e riferite ad oggetti precisi</li> <li>• restituzione dei risultati ai partner</li> </ul>