



Pandemos

3 (2025)

<https://ojs.unica.it/index.php/pandemos/index>

ISSN: 3103-1617

ISBN: 978-88-3312-170-3

presentato il 5.11.2025

accettato il 27.11.2025

pubblicato il 28.11.2025

DOI: <https://doi.org/10.13125/pan-6787>

*I network pubblico-privati
per la valorizzazione del patrimonio
culturale nelle periferie economiche.
Il caso di «Primavera nel cuore
della Sardegna»*

di Andrea Canzilla

Università degli Studi di Sassari
(a.canzilla@phd.uniss.it)

Federico Rotondo

Università degli Studi di Sassari
(frotondo@uniss.it)

e Donatella Carboni

Università degli Studi di Sassari
(carbonid@uniss.it)

Abstract

Le periferie economiche sono aree caratterizzate da minore sviluppo e dipendenza dai centri economici. Per ridurre i divari socioeconomici servono politiche integrate e di lungo periodo, capaci di favorire percorsi di crescita autonoma e, parallelamente, il rafforzamento del capitale sociale. In questo processo, la valorizzazione del patrimonio culturale — inteso come insieme di beni, saperi e rappresentazioni che fondano l'identità di una comunità — può svolgere un ruolo decisivo. Numerosi studi hanno sottolineato la capacità dei governance network, partecipati da attori pubblici e privati e orientati alla creazione di valore pubblico, di favorire un'efficace gestione e valorizzazione del patrimonio culturale. Le loro dinamiche istituzionali e funzionali nelle periferie economiche, tuttavia, appaiono ancora poco studiate. Questo lavoro intende analizzare sotto quali condizioni le reti collaborative possono favorire lo sviluppo economico, competitivo e sociale delle regioni periferiche attraverso la valorizzazione del patrimonio culturale. In particolare, viene indagato il caso significativo dell'evento «Primavera nel cuore della Sardegna».

1. Introduzione

Le periferie economiche rappresentano aree, all'interno di un paese o nel sistema economico mondiale, caratterizzate da sviluppo inferiore, dipendenza e ruolo subordinato rispetto ai centri economici principali, le cosiddette aree centrali¹. Tali aree, per intraprendere percorsi di recupero e riduzione dei divari sotto il profilo socioeconomico, necessitano di politiche integrate e di lungo periodo che non si limitino ai trasferimenti economici, ma mirino a creare condizioni strutturali di sviluppo autonomo. Lo sviluppo, tuttavia, deve anche avere carattere endogeno, ed essere indirizzato a rafforzare il capitale umano, a promuovere l'imprenditoria locale ed il turismo sostenibile, e a rafforzare la coesione sociale e la partecipazione comunitaria. In letteratura, è stato evidenziato il ruolo primario che, a tal riguardo, possono assumere le iniziative di valorizzazione del patrimonio culturale², inteso, sotto un profilo olistico, come l'insieme dei beni, di tipo materiale ed immateriale, e delle conoscenze, delle pratiche e delle rappresentazioni su cui si fonda l'identità della comunità³. Numerosi studi hanno anche dimostrato che la forma organizzativa reticolare risulta particolarmente adatta alla valorizzazione e alla gestione del patrimonio culturale, in quanto capace di incentivare la partecipazione collettiva e la creazione di valore pubblico⁴. Si fa riferimento, nello specifico, ai *governance network*, ossia quelle forme di collaborazione orizzontale tra tre o più organizzazioni pubbliche e/o private che, fondate su fiducia, reciprocità e interdipendenza, coordinano volontariamente le proprie azioni per affrontare problemi complessi e creare valore pubblico, superando i limiti della gerarchia e del mercato⁵. Tuttavia, non sono tanti gli studi che si sono concentrati sulle dinamiche istituzionali e funzionali dei *network* pubblico-privati per la valorizzazione del patrimonio culturale nelle periferie economiche⁶.

¹ I. Wallerstein, *The Capitalist World-Economy*, Cambridge University Press, Cambridge 1979.

² A. Pereira Roders, R. Van Oers, *Editorial: Bridging Cultural Heritage and Sustainable Development*, «Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development», 1 (2011), pp. 5-14.

³ A. Loulanski, *Revising the Concept for Cultural Heritage: the Argument for a Functional Approach*, «International Journal of Cultural Property», 13 (2006), pp. 207-233.

⁴ J. Diamond, *Network Governance in the Heritage Ecology*, «Journal of Management and Governance», 22 (2018), pp. 689-705.

⁵ E. Klijn, J. Koppenjan, *Managing Uncertainties in Networks: a Network Approach to Problem Solving and Decision-Making*, Routledge, London 2004.

⁶ F.P. Fonseca, A.R.R. Ramos, *Heritage Tourism in Peripheral Areas: Development Strategies and Constraints*, «Tourism Geographies», 14 (2012), pp. 467-493.

Al fine di colmare questo *gap* di ricerca, e fornire un contributo, teorico e pratico, volto ad evidenziare gli aspetti critici per il buon funzionamento dei *network*, questo studio intende esaminare sotto quali condizioni, in termini di *governance* e *management*, le forme organizzative reticolari partecipate da attori pubblici, privati e sociali, possono condurre alla valorizzazione del patrimonio culturale dei territori periferici, inducendo percorsi di sviluppo sotto il profilo economico, competitivo e sociale. Sotto il profilo metodologico, lo studio si basa su un approccio qualitativo ed esplorativo, e prende spunto dal lavoro di Rotondo e Fadda⁷, che hanno investigato le problematiche istituzionali e operative dei *governance network* multilivello attraverso lo studio del caso costituito dall'evento «Autunno in Barbagia». L'analisi viene ora estesa al caso, significativo e rivelatorio in base agli obiettivi di ricerca, della manifestazione «Primavera nel cuore della Sardegna», che si svolge nelle subregioni del Marghine, dell'Ogliastra, della Planargia e della Baronia, territori della Regione Autonoma della Sardegna che condividono molti tratti delle regioni periferiche.

2. Periferie economiche e patrimonio culturale

Il concetto di periferia economica, sebbene frequentemente impiegato in ambito politico e territoriale quale categoria critica per analizzare l'asimmetrica distribuzione delle risorse nello spazio geografico, si riferisce e identifica quelle aree territoriali strutturalmente subordinate ai centri decisionali ed economici. Tale situazione condiziona di fatto la capacità di riuscire ad integrarsi efficientemente nei circuiti globali di produzione e scambio.

Sulla base delle teorie formulate da Wallerstein, le periferie rappresentano solo taluni segmenti funzionali all'equilibrio del sistema-mondo capitalistico⁸, in quanto, nella quasi totalità dei casi, soffrono di un handicap che si manifesta con la dipendenza delle loro economie da sistemi di sussidio e/o di sudditanza dalle altre economie dei centri politico-economici. Harvey, adottando una prospettiva geo-socioeconomica, identifica le periferie come formazioni spaziali eterodirette, il cui sviluppo è con-

⁷ F. Rotondo, N. Fadda, *The Governance of Multilevel Networks in Tourism. The Case of 'Autunno in Barbagia'*, «Review of Business Research», 17 (2017), pp. 69-80.

⁸ I. Wallerstein, *The Capitalist World-Economy* cit.

dizionato da interventi esogeni e da rapporti di forza territorializzati, in cui le decisioni strategiche spesso vengono assunte altrove⁹.

Le condizioni di marginalità non si esauriscono in una determinazione geografica: esse si manifestano come una configurazione complessa, in cui fattori spaziali, economici, istituzionali e culturali concorrono a generare una “periferizzazione strutturale”. Questa si traduce in persistenti deficit infrastrutturali, limitato accesso ai principali mercati, inequità dei servizi pubblici essenziali e bassa capacità attrattiva nei confronti degli investimenti¹⁰. Il tessuto economico di tali aree è generalmente caratterizzato dalla dipendenza da settori tradizionali, come l'agricoltura, la pesca o l'industria estrattiva¹¹. Questi settori, pur essendo fondamentali per la sopravvivenza economica delle regioni periferiche, tendono a essere meno dinamici e meno integrati nelle moderne economie globali rispetto ai settori tecnologici o dei servizi presenti nei grandi centri urbani. Tale contesto si caratterizza spesso per dinamiche demografiche deleterie, ad esempio per la costante emigrazione di capitale umano, spesso qualificato, che dalle aree periferiche si sposta verso i poli centrali che offrono condizioni socioeconomiche migliori¹².

Esemplare è la condizione delle isole minori e delle regioni insulari. L'insularità si configura come una variabile strutturale che incide negativamente sui costi di produzione, sulla mobilità di beni e persone e sull'accesso alle economie di scala.¹³ La Sardegna, le Baleari e realtà minori come Procida, ad esempio, condividono un pattern di sviluppo segnato da deficit fisiologici ricorrenti: alta incidenza dei costi logistici, debolezza delle reti di interscambio e scarsa accessibilità ai circuiti globali¹⁴.

In tale prospettiva, alcune aree periferiche insulari hanno intrapreso percorsi di resilienza fondati sulla valorizzazione delle risorse endoge-

⁹ D.W. Harvey, *The Urbanization of Capital: Studies in the History and Theory of Capitalist Urbanization*, Johns Hopkins University Press, London 1985.

¹⁰ F. Barca, *Cambiare rotta, più giustizia sociale per il rilancio dell'Italia*, Laterza, Bari 2019.

¹¹ F. Brown, D. Hall, *Tourism in Peripheral Areas: Case Studies*, Channel View Publications, Bristol 2000.

¹² A. Stockdale, *Rural Out-Migration: Community Consequences and Individual Migrant Experiences*, «Sociologia Ruralis», 4 (2004), pp. 167-194.

¹³ G. Viesti, *La laurea negata. Le politiche contro l'istruzione universitaria*, Laterza, Bari 2018.

¹⁴ In questa prospettiva, regioni come la Sardegna, le Baleari o le isole minori mediterranee, ad esempio Procida, rappresentano casi paradigmatici di periferie geoeconomiche, in cui l'isolamento fisico si traduce in dipendenze economiche e vincoli strutturali che ostacolano la competitività e la diversificazione produttiva.

ne, in primis mediante il turismo culturale e paesaggistico. L'UNESCO sottolinea come il turismo possa fungere da catalizzatore per la conservazione del patrimonio culturale e ambientale, generando benefici economici diretti per le popolazioni locali¹⁵. Il turismo sostenibile, nella sua accezione più ampia, implica la coesistenza tra valorizzazione economica del territorio e conservazione del patrimonio culturale e ambientale, ponendo al centro il coinvolgimento attivo delle comunità locali.

Come sottolineato da Richards, il turismo sostenibile è strettamente legato alla valorizzazione del patrimonio locale, poiché offre esperienze autentiche e incentiva la consapevolezza culturale¹⁶.

Un ulteriore elemento di riflessione è costituito dal ruolo delle politiche pubbliche e delle infrastrutture materiali e immateriali. Le politiche di coesione dell'Unione europea si pongono l'obiettivo di ridurre il divario tra regioni centrali e periferiche, mediante investimenti in trasporti, digitalizzazione, formazione e innovazione tecnologica¹⁷. Tuttavia, la mera allocazione di risorse finanziarie non è di per sé condizione sufficiente, poiché ad essa deve accompagnarsi il rafforzamento delle competenze amministrative locali.

In sintesi, la periferia economica è caratterizzata da dinamiche di esclusione e dipendenza, che devono essere affrontate, ai fini di un riequilibrio territoriale autentico, attraverso politiche *place-based* in grado di valorizzare le specificità dei contesti, promuovere la resilienza e attivare risorse rimaste latenti. Lungi dall'essere meri spazi residuali, le periferie possono diventare laboratori territoriali per nuovi modelli di sviluppo sostenibile e inclusivo.

Il patrimonio culturale ha un ruolo centrale nella valorizzazione delle aree a forte vocazione turistica e non solo. Invero, lo stesso gioca un ruolo strategico nelle politiche di valorizzazione delle aree periferiche urbane e regionali¹⁸. Da tempo è stato evidenziato il ruolo decisivo che possono assumere le iniziative di valorizzazione del patrimonio culturale sia per il rafforzamento competitivo delle aree più avanzate che per il rilancio di

¹⁵ *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention* (2012). Cfr. <https://whc.unesco.org/en/guidelines/>

¹⁶ *Cultural Tourism in Europe*, a cura di G. Richards, CAB International, Wallingford 1996.

¹⁷ *My Region, My Europe, Our Future. Seventh Report on Economic, Social and Territorial Cohesion* (2017). Cfr. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/reports/cohesion7/7cr.pdf

¹⁸ D. Throsby, *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge 2001.

quelle sottosviluppate¹⁹. In tali contesti, il patrimonio culturale assume una funzione duplice: da un lato rappresenta un fattore identitario che rafforza la coesione sociale e il senso di appartenenza, dall'altro è una risorsa che può stimolare l'attrattività e le prospettive di ripresa economica²⁰, generando occupazione, stimolando l'imprenditorialità locale e attivando flussi turistici. Al contempo, la valorizzazione di tale patrimonio può contribuire a contrastare fenomeni quali lo spopolamento, il declino economico e il depauperamento stesso dell'identità culturale²¹.

Evidenze empiriche confermano come politiche e iniziative di valorizzazione dei patrimoni culturali, in particolar modo quando sorrette da un'adeguata *governance* multilivello²², contribuiscano significativamente a generare delle ricadute positive sulle condizioni economiche e sociali delle comunità delle aree periferiche, innescando nel tempo processi di riqualificazione urbana, miglioramenti nelle condizioni socioeconomiche delle comunità locali e un rafforzamento della competitività territoriale²³.

Il patrimonio culturale non solo rappresenta un fattore attrattivo autonomo, in grado di generare ricadute economiche dirette, ma anche un catalizzatore per l'innovazione sociale e la resilienza delle economie locali, in particolare nei contesti rurali e marginali²⁴.

In tale prospettiva, risulta necessario elaborare strategie inclusive e partecipative e sviluppare processi di monitoraggio trasversali capaci di valutare non solo i ritorni economici, ma anche gli impatti sociali e ambientali prodotti nel medio-lungo periodo²⁵. Solo in questo modo il patrimonio, bene culturale ed economico insieme, può fungere da fulcro della coesione territoriale, contribuendo a ridurre i divari centro-perife-

¹⁹ G.M. Golinelli, *Cultural Heritage and Value Creation. Towards New Pathways*, Springer, Cham 2015.

²⁰ F. Rotondo, N. Fadda, *The Governance of Multilevel Networks in Tourism* cit.

²¹ M. Cerquetti, C. Ferrara, A. Romagnoli, G. Vagnarelli, *Enhancing Intangible Cultural Heritage for Sustainable Tourism Development in Rural Areas: the Case of the "Marche Food and Wine Memories" Project (Italy)*, «Sustainability», 14 (2022), pp. 1-21.

²² J. Harfst, *Cultural Tourism and Governance in Peripheral Regions*, «Journal of Tourism Research», 26 (2024), pp. 1-20.

²³ *Ibidem*.

²⁴ I. Kostakis, S. Lolos, *Uncovering the Impact of Cultural Heritage on Economic Growth: Empirical Evidence from Greek Regions, 2000-2019*, «Annals of Regional Science», 73 (2024), pp. 1209-1239.

²⁵ D. Throsby, *Economics and Culture* cit.

ria e a sostenere una transizione verso economie locali basate su creatività, innovazione e benessere collettivo²⁶.

Recenti contributi ampliano questa prospettiva introducendo nuove dimensioni operative legate alla digitalizzazione, al turismo esperienziale e alla “*governance* transnazionale”²⁷. La digitalizzazione del patrimonio culturale, attraverso archivi virtuali, realtà aumentata e modelli digital *twin*, si configura infatti come una leva strategica per ampliare la fruizione e la visibilità dei beni culturali, superando i limiti spaziali e infrastrutturali tipici delle aree periferiche. Evidenze recenti confermano che l’integrazione tra tecnologie digitali e tutela del patrimonio culturale ha prodotto effetti positivi sullo sviluppo economico di alta qualità a livello provinciale, promuovendo modelli innovativi di gestione territoriale sostenibile²⁸.

Parallelamente, il patrimonio culturale rappresenta un motore per il turismo esperienziale e relazionale, capace di stimolare la partecipazione comunitaria. A tal proposito, sottolinea come il patrimonio culturale possa fungere da agente catalitico del turismo sostenibile²⁹, mentre gli studi condotti da Quintana evidenziano come la partecipazione attiva delle comunità nella valorizzazione e gestione dei beni culturali produca effetti positivi sulla coesione territoriale³⁰. Tali studi, nello specifico, mostrano come parte delle attività di recupero e gestione del patrimonio architettonico e culturale sia stata svolta attraverso il coinvolgimento progressivo e sistematico della comunità locale. Il patrimonio culturale non viene più percepito unicamente come un bene da preservare, ma come uno strumento di *empowerment* territoriale capace di rafforzare il legame della collettività con le proprie radici³¹. Il patrimonio smette pertanto di essere un “contenuto passivo” per diventare un amplificatore di relazioni, di senso identitario e di impegno civico. L’eredità culturale rappresenta pertanto una risorsa viva, capace di generare valore economico, sociale e sim-

²⁶ J. Harfst, *Cultural Tourism and Governance in Peripheral Regions* cit.

²⁶ *Ibidem*.

²⁷ *Cultural Tourism in Europe* cit.

²⁸ L. Zhang, *Influence of Cultural Heritage Protection on High-Quality Economic Development*, «Finance Research Letters», 76 (2025), pp. 1-10.

²⁹ G. Brooks, *Heritage as a Driver for Development: its Contribution to Sustainable Tourism in Contemporary Society*, in ICOMOS 17th General Assembly and Scientific Symposium, ICOMOS, Paris 2011, pp. 495-505.

³⁰ D. M. Quintana, J. M. Diaz-Puente, F. Gallego-Moreno, *Architectural and Cultural Heritage as a Driver of Social Change in Rural Areas: 10 Years (2009-2019) of Management and Recovery in Huete, a Town of Cuenca, Spain*, «Land use Policy», 115 (2022), pp. 1-12.

³¹ *Ibidem*.

bolico, e di promuovere modelli di sviluppo fondati su sostenibilità, partecipazione e identità condivisa³².

Dal punto di vista economico, la valorizzazione del patrimonio stimola la diversificazione delle economie locali attraverso la creazione di filiere culturali e turistiche integrate, che generano *spillover* positivi sul tessuto produttivo e imprenditoriale³³.

Tuttavia, la letteratura ha messo in luce alcune criticità rilevanti legate ai processi di rigenerazione culturale. Infatti, in assenza di adeguata regolamentazione, in particolare inerente le politiche abitative e sociali³⁴, si può assistere ad un aumento esponenziale dei flussi turistici, che talvolta può innescare gentrificazione e, gradualmente, sostituzione demografica, come testimoniato, ad esempio, dal fenomeno degli affitti brevi, il quale, al fine di offrire un numero sempre maggiore di posti letto destinati al mercato turistico, produce ripercussioni negative sul mercato immobiliare locale degli affitti a lungo termine, trasferendo, anziché riducendo, le disuguaglianze³⁵.

3. Il ruolo dei *network* pubblico-privati per la valorizzazione del patrimonio culturale nelle periferie economiche

Negli ultimi trent'anni è cresciuta la frequenza del ricorso alle alleanze strategiche (*partnership*) quale modalità scelta dalle aziende per competere con maggiore efficacia su mercati sempre più congestionati, complessi ed instabili³⁶. Le *partnership* possono essere definite come accordi cooperativi tramite cui due o più organizzazioni combinano le proprie risorse e competenze per creare nuovo valore³⁷. Esse vengono tradizionalmente classificate in contrattuali, *equity* o *joint venture*, a seconda del tipo di formalizzazione, degli obiettivi e dell'intensità della dipendenza esi-

³² J. Harfst, *Cultural Tourism and Governance in Peripheral Regions* cit.

³² *Ibidem*.

³³ I. Kostakis, S. Lolos, *Uncovering the Impact of Cultural Heritage on Economic Growth* cit.

³⁴ C. De Cesari, R. Dimova, *Heritage, Gentrification, Participation: Remaking Urban Landscapes in the Name of Culture and Historic Preservation*, «International Journal of Heritage Studies», 25 (2019), pp. 863-869.

³⁵ D. Robertson, C. Oliver, E. Nost, *Short-Term Rentals as Digitally-Mediated Tourism Gentrification: Impacts on Housing in New Orleans*, «Tourism Geographies», 24 (2022), pp. 954-977.

³⁶ T.J. Chemmanur, Y. Shen, J. Xie, *Innovation beyond Firm Boundaries: Strategic Alliances and Corporate Innovation*, «Journal of Corporate Finance», 80 (2023), pp. 1-24.

³⁷ P. Kale, H. Singh, *Managing Strategic Alliances: what Do We Know now, and where Do We Go from Here?*, «Academy of Management Perspectives», 23 (2009), pp. 45-62.

stente tra i membri³⁸. Tra le *partnership*, possono inoltre essere incluse le reti inter-organizzative (*network*), che si contraddistinguono per il contenuto grado di formalizzazione, il coinvolgimento di più di due attori, la struttura fluida e dinamica e una logica di collaborazione e creazione del valore orientata al medio-lungo termine³⁹. I *network* possono pertanto essere definiti come forme organizzative orizzontali, a metà strada tra la gerarchia ed il libero mercato, in cui tre o più organizzazioni (nodi) decidono deliberatamente di collaborare e coordinare le proprie azioni (legami) per risolvere problemi complessi o raggiungere risultati di comune interesse⁴⁰.

Nella letteratura sul management pubblico, questa forma di collaborazione viene qualificata come “*governance network*” quando è strettamente orientata alla creazione di valore pubblico⁴¹. I “*governance network*” si basano sui principi della fiducia, reciprocità, negoziazione e interdipendenza reciproca, poiché nessun attore possiede da solo le risorse ed il potere sufficienti per rendere efficaci le politiche pubbliche, né per elevare le proprie *performance* individuali. Al contrario, gli obiettivi in capo a questo tipo di accordi possono essere raggiunti attraverso lo sviluppo di nuovi modelli deliberativi e operativi fondati sul consenso e sulla partecipazione tra governo, aziende e società civile⁴².

Nell’ambito degli studi sul territorio, ed in particolare nel turismo, la struttura a rete è stata sempre più utilizzata per interpretare le problematiche di *governance* legate allo sviluppo o al recupero delle aree e destinazioni turistiche. In particolare, la definizione e l’attuazione di strategie per il governo delle destinazioni sono state inquadrare nella prospettiva della *governance* pubblica in quanto implicanti l’utilizzo di beni pubblici (tra cui il patrimonio storico e culturale), le risorse naturali e i servizi pubblici, ed orientate verso uno sviluppo sostenibile⁴³. In definitiva, il governo strategico delle destinazioni, lungo le fasi di ideazione, decisione

³⁸ J.H. Dyer, P. Kale, H. Singh, *How to Make Strategic Alliances Work*, «MIT Sloan Management Review», 42 (2001), pp. 37-43.

³⁹ R. Gulati, *Alliances and Networks*, «Strategic Management Journal», 19 (1998), pp. 293-317.

⁴⁰ W.W. Powell, *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, «Research in Organizational Behavior», 12 (1990), pp. 295-336

⁴¹ E.H. Klijn, C. Skelcher, *Democracy and Governance Networks: Compatible or not?*, «Public Administration», 85 (2007), pp. 587-608.

⁴² E.H. Klijn, J. Koppenjan, *Managing Uncertainties in Networks. A Network Approach to Problem Solving and Decision-Making*, Routledge, London 2004.

⁴³ R. Rigall-I-Torrent, *Sustainable Development in Tourism Municipalities: the Role of Public Goods*, «Tourism Management», 29 (2008), pp. 883-897.

ed attuazione delle politiche pubbliche, coinvolge naturalmente molteplici attori, tra cui politici, amministratori, aziende private, organizzazioni del terzo settore e associazioni, comuni cittadini o gruppi di essi, e genera al contempo un impatto significativo sulla qualità e sull'efficacia dei servizi erogati ai cittadini⁴⁴, sulla tutela ambientale e sulle condizioni di vita attuali e future delle popolazioni.

Ai fini di un'efficace azione di governo del territorio, i *network* rappresentano pertanto una modalità per gestire le relazioni tra pubblico e privato, che si distingue per l'articolazione orizzontale di attori autonomi ma interdipendenti, per le reciproche interazioni tra gli stessi attraverso attività negoziale, per la presenza di un *framework* regolamentare e di un'attività costante di auto-regolamentazione. Alla luce dell'evidente complessità di governo delle reti inter-organizzative orientate alla creazione di valore pubblico, risulta indispensabile la presenza di un soggetto sovra-ordinato (organo di meta-management) capace di orientare il sistema, esprimendo una visione di sviluppo condivisa e creando prima, e preservando poi, le condizioni che portino a identificare gli obiettivi di lungo termine e a coordinare i contributi dei singoli partecipanti⁴⁵.

Sotto il profilo istituzionale, è opportuno sottolineare le responsabilità primarie detenute dal settore pubblico nell'attività di governo sovra-ordinato dei *governance network*⁴⁶, che, in relazione alla loro composizione ed alle prerogative di governo, possono tradursi in un "gruppo pubblico", quando i membri siano esclusivamente attori pubblici, "reti paritetiche", quando nessuno tra gli attori pubblici e privati detenga un potere superiore agli altri, o "reti con pubblica amministrazione in posizione pivotale", laddove l'attore pubblico eserciti le funzioni di indirizzo e coordinamento⁴⁷.

Sotto il profilo manageriale, l'azione dell'organo di meta-management deve invece essere indirizzata, primariamente, alla definizione dell'interesse pubblico e all'identificazione degli attori più adatti a tutelarlo. In secondo luogo, al coinvolgimento degli attori locali attraverso la condivisione degli obiettivi della rete, la diffusione delle informazioni e la mutua

⁴⁴ A. Lemmetyinen, F.M. Go, *The Key Capabilities Required for Managing Tourism Business Network*, «Tourism Management», 30 (2009), pp. 31-40.

⁴⁵ E.H. Klijn and J. Koppenjan, *Managing Uncertainties in Networks* cit.

⁴⁶ E.H. Klijn, J. Koppenjan, *Governance Networks in the Public Sector*, Routledge, Abingdon 2016.

⁴⁷ F. Longo, *Governance dei network di pubblico interesse. Logiche e strumenti operativi aziendali*, Egea, Milano 2005, p. 33.

responsabilizzazione. Infine, allo sviluppo di funzioni e strumenti manageriali a livello di sistema.

Numerosi studi hanno inoltre evidenziato come lo sviluppo di *partnership* tra settore pubblico, settore privato e cittadinanza, rappresenti una forma di *governance* ad elevata potenzialità per la creazione di ecosistemi culturali fortemente integrati e distintivi a livello locale. Di recente, Žuvela et al. hanno condotto una revisione sistematica delle diverse forme di partenariato nella *governance* del patrimonio culturale⁴⁸, analizzando vantaggi, svantaggi e rappresentazioni nella letteratura esistente. Diamond ha invece esaminato come i *network governance* possano influenzare positivamente la gestione del patrimonio culturale, promuovendo la partecipazione collettiva e la creazione di valore pubblico⁴⁹. Boniotti ha invece approfondito il modello di partenariato pubblico-privato-popolare (P4) nella gestione del patrimonio culturale, evidenziando l'importanza dell'inclusione della comunità locale nei processi decisionali e nella valorizzazione dei beni culturali, specialmente nelle aree periferiche⁵⁰.

Alcuni studi, in particolare, si sono soffermati sull'importanza di sviluppare ed implementare strategie di valorizzazione del patrimonio culturale attraverso reti collaborative tra attori pubblici e privati per affrontare i problemi socioeconomici e la degradazione del patrimonio nelle aree rurali, periferiche e periurbane⁵¹. Tra questi, lo studio di Fonseca e Ramos, che analizza il caso del comune periferico di Almeida⁵², in Portogallo, e quello di Reimão Costa, che prende in esame le problematiche legate allo sviluppo sostenibile dell'Iberia sud-occidentale⁵³. Rotondo e Fad-

⁴⁸ A. Žuvela, M. Šveb Dragija, D.A. Jelinčić, *Partnerships in Heritage Governance and Management: Review Study of Public-Civil, Public-Private and Public-Private-Community Partnerships*, «Heritage», 6 (2023), pp. 6862-6880.

⁴⁹ J. Diamond, *Network Governance in the Heritage Ecology* cit.

⁵⁰ C. Boniotti, *The Public-Private-People Partnership (P4) for Cultural Heritage Management Purposes*, «Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development», 13 (2023), pp. 1-14.

⁵¹ E. Borin, F. Donato, *Cultural Heritage Alliances for Sustainable Urban and Rural Development*, in *Cultural Heritage as a Trigger for Civic Wealth Creation and Sustainable Urban Development*, a cura di M. Del Baldo, M. Piber, P. Demartini, e S. Aureli, Romatree Press, Roma 2023, pp. 87-101.

⁵² F.P. Fonseca, A.R.R. Ramos, *Heritage Tourism in Peripheral Areas: Development Strategies and Constraints*, «Tourism Geographies», 14 (2012), pp. 467-493.

⁵³ M.R. Costa, S. Gómez Martínez, A.D. Méndez, C.A. da Costa, A. Costa Rosado, B. del Espino Hidalgo, *Sustainable Development in Rural and Peripheral Areas through the Safeguarding of their Immaterial Cultural Heritage*, «ACE: Architecture, City and Environment», 50 (2022), pp. 1-22.

da hanno invece investigato le problematiche istituzionali e operative dei *governance network* multilivello sviluppati per la promozione del patrimonio culturale in aree rurali. L'analisi, che costituisce il riferimento principale del corrente studio, prende in esame il caso emblematico dell'evento «Autunno in Barbagia», frutto di una collaborazione tra attori pubblici e privati caratterizzata dalla sovrapposizione di un *network* interistituzionale e numerosi *network* pubblico-privati locali⁵⁴. Tra i fattori critici al successo del *network*, emerge, con riferimento alla fase costitutiva, la condizione che la rete si basi su un progetto concreto e condiviso fin dal principio dai partecipanti, mentre per quanto riguarda la fase operativa, l'adozione di specifici meccanismi di coordinamento e strumenti manageriali in relazione ai diversi livelli di collaborazione: tra attori pubblici e tra attori pubblici e privati. Tra le principali implicazioni, il fatto che i *governance network* non debbano essere interpretati semplicemente come uno strumento per ottenere ritorni immediati in termini economici, bensì come un'opportunità per introdurre nuovi modelli deliberativi e attuativi capaci di rafforzare il capitale sociale di un'area e prepararla a fronteggiare le sfide attuali e future.

4. Metodologia

Al fine di analizzare sotto quali condizioni la forma organizzativa reticolare possa favorire la valorizzazione del patrimonio culturale nelle aree periferiche, si è scelto di adottare un approccio di indagine qualitativo di tipo esplorativo. In particolare, è stato condotto un caso di studio sulla manifestazione «Primavera nel cuore della Sardegna», che si svolge nelle subregioni storico-geografiche del Marghine, dell'Ogliastra, della Planargia e della Baronia, territori della Regione Autonoma della Sardegna che condividono molti tratti delle regioni periferiche.

Il caso è stato selezionato per la sua significatività e capacità rivelatoria, i territori interessati, situati nella Sardegna centro-orientale, rappresentano infatti zone marginali e al contempo fortemente identitarie dell'isola. Caratterizzate da una persistente fragilità socioeconomica, da una limitata accessibilità infrastrutturale e da un'economia a prevalente base turistica e agropastorale, le aree manifestano i tratti tipici delle regioni periferiche europee, ma conservano al contempo un patrimonio materiale e immateriale di straordinaria autenticità. Proprio tale ricchezza culturale, formata da un intreccio di architetture tradizionali, artigiana-

⁵⁴ F. Rotondo, N. Fadda, *The Governance of Multilevel Networks in Tourism* cit.

to, riti, saperi e paesaggi, costituisce una risorsa strategica per orientare percorsi di sviluppo endogeno e sostenibile. In questo scenario si inserisce la manifestazione «Primavera nel cuore della Sardegna», nata nel 2015, anche se già nel 2006 era stato avviato un ciclo pilota per promuovere i territori interni, le tradizioni e le eccellenze locali del Marghine, dell'Ogliastra e della Baronia. La manifestazione rappresenta una iniziativa di valorizzazione del patrimonio locale che prende spunto dall'esperienza di «Autunno in Barbagia», evento culturale avviato nel 1996 dalla Camera di Commercio di Nuoro, in collaborazione con alcuni comuni del centro della Sardegna, per promuovere e disseminare le eccellenze, la conoscenza e le tradizioni della Barbagia, attraverso l'offerta di un turismo esperienziale di elevata qualità⁵⁵. L'evento si svolge abitualmente tra la fine di aprile e la fine di giugno, ed ha coinvolto, nel 2025, quindici comuni⁵⁶: Orosei, Siniscola, Perdasdefogu, Girasole, Triei, Loceri, Lotzorai, Lodè, Tertenia, Osini, Baunei, Bari Sardo, Sindia, Villagrande Strisaili e Lanusei (si vedano la Tabella 1 e la Figura 1).

«Primavera nel cuore della Sardegna» rappresenta **pertanto** un caso emblematico di valorizzazione del patrimonio culturale attraverso un modello di governance partecipativa, in quanto si fonda sulla collaborazione di attori pubblici e privati, andando a coinvolgere amministrazioni comunali, operatori economici e associazioni culturali in un processo di cooperazione multilivello.

Lo studio in oggetto è stato articolato in più fasi e, in un'ottica di triangolazione delle informazioni, ha utilizzato fonti multiple, tra cui analisi documentale, interviste in profondità condotte attraverso un questionario semi-strutturato ad attori privilegiati e osservazione diretta del fenomeno sul campo. In una prima fase, è stato condotto uno studio approfondito della letteratura. Quale riferimento principale della presente indagine, è stato adottato il caso di studio di «Autunno in Barbagia» condotto da Rotondo e Fadda⁵⁷. Tale approfondimento preliminare ha consentito di delineare un quadro teorico e metodologico utile a interpretare il funzionamento di modelli di *governance* multilivello applicati a territori periferici, come quello della Provincia dell'Ogliastra, sede dell'evento «Primavera nel cuore della Sardegna». Ha inoltre permesso di identifica-

⁵⁵ *Ibidem*.

⁵⁶ Inizialmente, nell'edizione 2025, i comuni aderenti erano 16, tuttavia il Comune di Tortolì, a poche settimane dalla partenza dell'evento, ha deciso di non partecipare e di proporre un evento autonomo.

⁵⁷ F. Rotondo, N. Fadda, *The Governance of Multilevel Networks in Tourism* cit.

re una serie di aspetti rilevanti da esaminare, che riflettono anche l'ordine in cui sono esposti i risultati nella sezione successiva, e che possono essere così sintetizzati: assetti di *governance* e meccanismi di regolamentazione e coordinamento, fasi e strumenti del processo manageriale, sistema di comunicazione del *network*, impegni finanziari e ricadute socioeconomiche.

N.	COMUNE	ABITANTI	DATA EVENTO	SUBREGIONE
1	OROSEI	6.831	25, 26, 27 APRILE	BARONIA
2	SINISCOLA	11.132	3, 4 MAGGIO	BARONIA
3	LODE'	1.476	30, 31 MAGGIO	BARONIA
4	PERDASDEFOGU	1.717	3, 4 MAGGIO	OGLIASTRA
5	GIRASOLE	1.362	10, 11 MAGGIO	OGLIASTRA
6	TRIEI	1.056	17, 18 MAGGIO	OGLIASTRA
7	LOCERI	1.303	17, 18 MAGGIO	OGLIASTRA
8	LOTZORAI	2.126	24, 25 MAGGIO	OGLIASTRA
9	TERTENIA	3.862	1, 2 GIUGNO	OGLIASTRA
10	OSINI	701	7, 8 GIUGNO	OGLIASTRA
11	BAUNEI	3.400	7, 8 GIUGNO	OGLIASTRA
12	BARI SARDO	3.823	14, 15 GIUGNO	OGLIASTRA
13	SINDIA	1.593	21, 22 GIUGNO	MARGHINE
14	VILLAGRANDE STRISAILI	2.911	21, 22 GIUGNO	OGLISTRA
15	LANUSEI	4.968	28, 29 GIUGNO	OGLIASTRA

Tabella 1. I comuni coinvolti nell'edizione 2025

Successivamente, sono stati analizzati i documenti, tra cui le deliberazioni ed i siti ufficiali dell'evento e delle amministrazioni coinvolte, ed anche le informazioni diffuse tramite media.

Infine, sono state condotte delle interviste in profondità, sei in tutto, nei confronti di figure apicali (dirigenti, sindaci, assessori al turismo e presidenti di Pro Loco) dell'Azienda Speciale Promozione Economica Nuorese (ASPEN), l'agenzia speciale della Camera di Commercio di Nuoro incaricata, tra le altre cose, di amministrare l'evento, e di altre tre amministrazioni locali coinvolte, attualmente o nel passato, nell'iniziativa⁵⁸.

⁵⁸ L' A.S.P.E.N. è l'Azienda Speciale della Camera di Commercio, Industria, Artigianato, Agricoltura di Nuoro, operativa dal 1995, per perseguire finalità di interesse pubblico. Il suo obiettivo primario, infatti, è la promozione dello sviluppo dell'economia verso ogni pos-

Il questionario semi-strutturato utilizzato nelle interviste è stato predisposto sulla base della letteratura, e si è concentrato sulle relazioni di *governance*, i processi decisionali, i flussi comunicativi e le pratiche di coordinamento a livello interistituzionale e locale. Gli intervistati sono stati contattati, in anticipo, per mail e telefono, e successivamente intervistati di persona. Le interviste sono durate, in media, circa un'ora.

Una volta raccolte le informazioni, si è proceduto con una fase di comparazione sistematica dei dati emersi dalle interviste con le evidenze documentali e l'osservazione diretta. Tale processo ha consentito di costruire un quadro interpretativo sulle dinamiche di funzionamento, sulle criticità gestionali e sulle potenzialità di sviluppo del *network* pubblico-privato.

5. Risultati

5.1. Assetti di *governance* e meccanismi di regolamentazione e coordinamento

La struttura di *governance* di «Primavera nel cuore della Sardegna» si fonda su un *network* pubblico-privato multilivello⁵⁹: un livello interistituzionale strutturato come gruppo pubblico, in cui è un soggetto pubblico ad esercitare il ruolo di holding e organo di meta-management, ed un secondo livello orizzontale, policentrico, composto da una serie di *network* pubblico-privati centralizzati, ossia sotto il coordinamento di un attore specifico, costituiti a livello locale. Per quel che attiene al *network* interistituzionale, al vertice della rete si colloca la Camera di Commercio di Nuoro, la quale opera tramite l'ASPEN, che, oltre a detenere il marchio e il logo dell'evento in oggetto, formalmente depositati presso l'Ufficio Italiano dei brevetti e marchi, svolge le attività tecnico-operative per l'attuazione delle politiche di valorizzazione e promozione territoriale.

A valle del coordinamento esercitato da ASPEN, la struttura dei *network* pubblico-privati di «Primavera nel cuore della Sardegna» si articola in una pluralità di attori istituzionali e sociali, tra cui enti locali, imprese, associazioni e cittadini, che collaborano tramite un meccanismo di coordinamento flessibile, che presume la condivisione di competenze e la distribuzione di responsabilità.

sibile forma di interscambio e cooperazione commerciale e finanziaria, in particolare per quel che attiene all'agricoltura, all'artigianato, all'industria, al commercio e ai servizi.

⁵⁹ F. Rotondo, N. Fadda, *The Governance of Multilevel Networks in Tourism* cit.

A livello di *network* interistituzionale, sotto il profilo regolamentare, l'ASPEN è responsabile della redazione del disciplinare tecnico-organizzativo dell'evento, documento che stabilisce, oltre ai criteri di adesione, le modalità operative e gli *standard* qualitativi da rispettare. Il disciplinare costituisce uno strumento regolamentare volto a garantire omogeneità d'immagine, coerenza progettuale e, come riportato da un intervistato, a «creare le condizioni tali per acquisire una fidelizzazione del prodotto». Tuttavia, come testimoniano gli attori intervistati, non viene minimamente compromessa l'autonomia decisionale dei comuni per quanto riguarda gli aspetti organizzativi e operativi. Le amministrazioni comunali hanno infatti piena libertà decisionale circa l'organizzazione delle

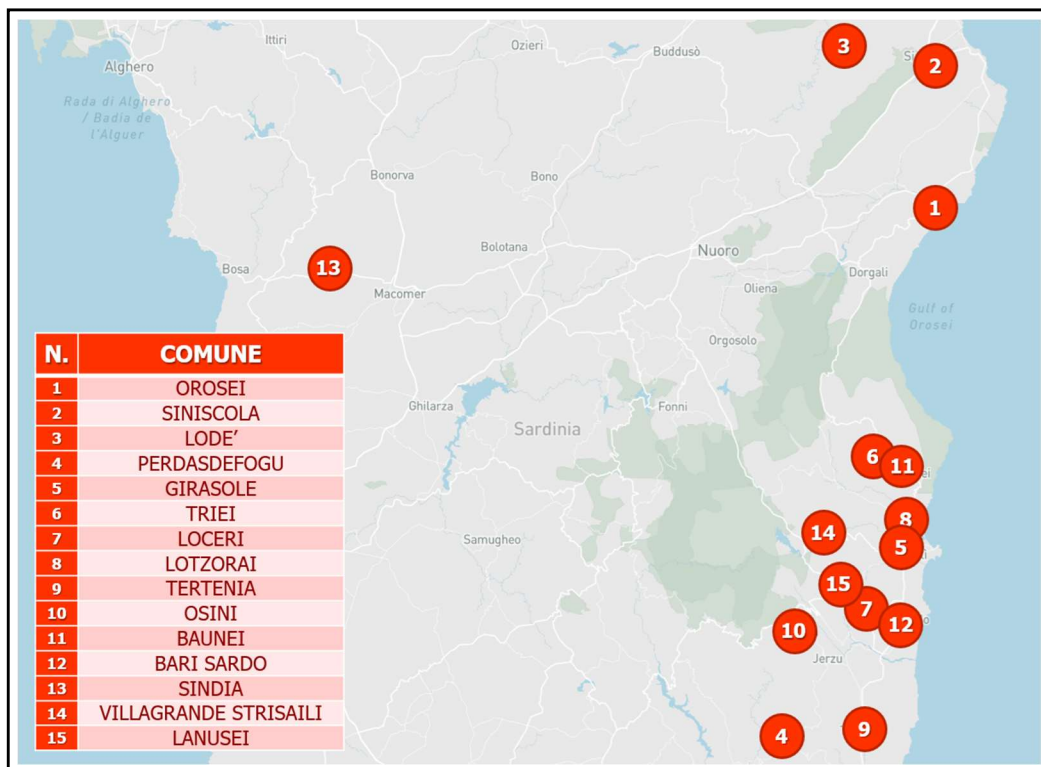


Figura 1. La mappa dei comuni coinvolti

coorti, gli eventi che si svolgono sul loro territorio e sulla possibilità di delegare o meno ad associazioni formalmente riconosciute della comunità la gestione dell'evento.

I comuni aderenti, in quanto soggetti firmatari del disciplinare tecnico-organizzativo predisposto da ASPEN, ricevono quindi dall'ente camerale un insieme di direttive operative finalizzate a uniformare le prassi at-

tuative e a garantire una coerenza complessiva nell'immagine e negli standard qualitativi del circuito.

I comuni che aderiscono al circuito formalizzano pertanto la propria partecipazione ad ASPEN ed accettano di seguire in toto il disciplinare tecnico-organizzativo. Con tale atto, si impegnano a rispettare e ad applicare le disposizioni in tutte le fasi di pianificazione, organizzazione e realizzazione dell'evento. Contestualmente, i comuni assumono la responsabilità diretta di diffondere, far conoscere e garantire l'osservanza delle norme e delle prescrizioni operative da parte di tutti i soggetti coinvolti a livello locale, inclusi le associazioni culturali, le Pro Loco e i privati cittadini che partecipano attivamente all'organizzazione e allo svolgimento delle manifestazioni nel proprio territorio. In tal senso, il comune funge da interfaccia regolamentare e operativa tra l'ente camerale e la comunità locale, assicurando la coerenza dell'azione collettiva e la conformità delle iniziative agli standard qualitativi e identitari del circuito.

A livello dei singoli *network* pubblico-privati, pertanto, pur nel rispetto di tali linee guida comuni, ciascun comune mantiene un ampio margine di autonomia nell'organizzazione delle singole manifestazioni, modellando la propria azione sulle risorse, sulle tradizioni e sulla capacità gestionale del contesto locale.

L'analisi condotta evidenzia forme organizzative differenziate. In alcune realtà, il governo e la gestione rimangono saldamente in capo all'amministrazione comunale, che coordina direttamente l'intero processo operativo, attribuendo alle associazioni locali, alle Pro Loco e ai gruppi di cittadini compiti specifici di natura organizzativa o promozionale. In tali configurazioni, le attività vengono programmate secondo una logica *top-down*, sempre nel rispetto del disciplinare camerale, che funge da riferimento regolativo e garantisce l'allineamento tra le pratiche locali e gli obiettivi generali del circuito. In altri contesti locali, invece, si osserva una delega più ampia delle funzioni organizzative: l'amministrazione comunale affida l'intera gestione dell'evento a un'associazione culturale o una Pro Loco, che assume il ruolo di soggetto economico principale, ossia responsabile dell'organizzazione, delle relazioni e degli andamenti. Tale soggetto, infatti, coordina i diversi attori locali, artigiani, operatori turistici, gruppi folkloristici e volontari, mediante processi di concertazione dal basso, orientati a garantire la massima inclusione della comunità. Tale approccio esprime una logica di *governance* orizzontale, basata su relazioni di fiducia, reciprocità e partecipazione collettiva.

Un ulteriore elemento emerso dall'indagine riguarda la nascita spontanea di nuove associazioni, create *ad hoc* con l'obiettivo di gestire l'organizzazione dell'evento all'interno della propria comunità. Queste forme associative, spesso composte da giovani e da cittadini attivi, testimoniano un'evoluzione del capitale sociale locale, che tende ad autorganizzarsi e a farsi promotore diretto della valorizzazione del patrimonio culturale e identitario del territorio.

Nel complesso, la struttura del *network* di «Primavera nel cuore della Sardegna» riflette un equilibrio dinamico tra coordinamento centrale e autonomia locale: ASPEN esercita un ruolo di indirizzo, garanzia e armonizzazione, mentre i comuni e le organizzazioni del territorio interpretano in modo flessibile le linee guida ricevute, adattandole alle proprie risorse materiali, culturali e relazionali. Tale modello di coproduzione pubblico-comunitaria rappresenta una forma evoluta di partenariato territoriale, capace di conciliare *standard* comuni e diversità locale, e costituisce uno degli elementi distintivi di successo dell'iniziativa.

5.2 Fasi e strumenti del processo manageriale

A livello di *network* interistituzionale, ASPEN svolge un ruolo cardine nella pianificazione e nel controllo delle diverse fasi che scandiscono il ciclo annuale dell'iniziativa. Nel corso degli anni, l'ente ha progressivamente consolidato e affinato un cronoprogramma gestionale finalizzato a garantire continuità, coerenza e miglioramento continuo dell'evento.

La prima fase del processo, collocata nel mese di novembre, coincide con la funzione di valutazione *ex post* dell'edizione conclusa nell'anno in corso (abituamente nella tarda primavera). In tale occasione, il personale di ASPEN addetto alla promozione e alla gestione dell'evento si riunisce per un'attività di *debriefing* collettivo, volta a esaminare criticamente i risultati conseguiti, le difficoltà e debolezze riscontrate e i punti di forza emersi nel corso dell'ultima edizione. Questa analisi consente di delineare gli orientamenti strategici per la successiva programmazione, attraverso un processo incrementale che mira a perfezionare di anno in anno la qualità organizzativa e comunicativa della manifestazione.

Parallelamente, viene definito il bilancio previsionale destinato alla nuova edizione, redatto sulla base dei risultati dell'anno precedente, misurati principalmente in termini di spesa. Tale esercizio consente di calibrare con maggiore precisione l'allocazione delle risorse, valutando eventuali rimodulazioni di spesa e interventi correttivi di carattere gestionale

o promozionale. In questa fase, si manifesta la capacità di ASPEN, quale organo di meta-management, di esercitare una funzione non solo regolativa ma anche di controllo, orientata a garantire la sostenibilità nel tempo dell'iniziativa.

A partire dal mese di gennaio, prende avvio la fase di concertazione con i comuni aderenti. ASPEN convoca i rappresentanti istituzionali dei territori partecipanti con l'obiettivo di co-progettare il calendario ufficiale delle tappe dell'evento, definendo la sequenza e la distribuzione temporale delle manifestazioni nei diversi comuni del Marghine, dell'Ogliastra, della Planargia e della Baronìa. Questo momento di confronto e coordinamento interistituzionale rappresenta un passaggio cruciale del processo, poiché consente di pianificare con un adeguato margine temporale la promozione e la comunicazione del programma complessivo.

Dalle interviste condotte con i responsabili camerali e comunali è emerso, tuttavia, che tale fase può, come specificamente esposto, presentare «alcune criticità di tipo organizzativo e relazionale». In più occasioni, infatti, si è reso necessario pianificare riunioni supplementari per raggiungere un accordo condiviso sulle date delle singole tappe, a causa di divergenze tra i rappresentanti locali o di sovrapposizioni con altri eventi territoriali. Per mitigare tali problematiche, ASPEN ha progressivamente adottato una strategia di standardizzazione del calendario, cercando di mantenere costante nel tempo la data di riferimento di ciascun comune. Questa prassi, oltre a semplificare la pianificazione interna, mira a fidelizzare il pubblico di visitatori, rafforzando la riconoscibilità dell'evento e la prevedibilità delle sue tappe all'interno del mercato turistico regionale.

Nonostante gli sforzi di istituzionalizzazione del processo, permane tuttavia una fragilità strutturale legata alla variabilità politico-amministrativa dei comuni aderenti. Il cambio dei rappresentanti politici locali, come viene riportato nelle interviste condotte, «può determinare modifiche improvvisate nelle decisioni calendariali e talvolta generare tensioni intercomunali legate alla volontà di assicurarsi le date a loro più favorevoli». Tali dinamiche, come evidenziato durante l'indagine empirica, mostrano la necessità di rafforzare ulteriormente gli strumenti di *governance* cooperativa e di consolidare meccanismi formali di concertazione, capaci di garantire stabilità e continuità indipendentemente dal *turnover* politico.

A livello dei singoli *network* pubblico-privati, l'attività di programmazione, a livello locale, viene avviata una volta conclusa la fase di negoziazione a livello interistituzionale, che esita nella definizione di un calendario. L'organo di governo di ciascun *network*, infatti, è incaricato di coinvolgere e convocare gli attori socioeconomici del proprio territorio, che vengono invitati, a loro volta, a siglare un accordo in cui si definiscono le proposte, le regole e gli *standard* di riferimento, in termini di qualità ed autenticità, dell'evento. Le singole amministrazioni vengono anche responsabilizzate in merito al monitoraggio ed al controllo delle proprie iniziative, anche se manca un sistema strutturato di raccolta e trasmissione delle informazioni, attraverso report ufficiali, così come momenti di confronto istituzionalizzati con l'organo di meta-management per la condivisione e la valutazione dei risultati a conclusione dell'evento.

In sintesi, il cronoprogramma messo a punto da ASPEN si ispira a modelli di pianificazione partecipata e adattiva, basata su cicli ricorsivi di valutazione, programmazione e attuazione ma, al momento, la sua piena efficacia risente del ritardo nello sviluppo di strumenti di governo manageriale del *network* avanzati, stabili, e fondati su sistemi di comunicazione integrata e procedure condivise, in grado di consolidare nel tempo la coerenza e la competitività dell'intero sistema-evento.

5.3 Sistema di comunicazione del *network*

Uno degli elementi centrali per comprendere il funzionamento del *network* multilivello di «Primavera nel cuore della Sardegna» riguarda il sistema di comunicazione interistituzionale e interno, che costituisce la trama relazionale attraverso cui si costruiscono e si mantengono le connessioni tra i diversi attori coinvolti. Dall'analisi delle interviste e dei materiali raccolti emerge una struttura comunicativa coerente con l'architettura multilivello del partenariato, ma caratterizzata da un'evidente eterogeneità nelle prassi operative.

Sul piano del *network* istituzionale, la Camera di Commercio di Nuoro, tramite ASPEN, mantiene un rapporto formale, tracciato e documentato con i comuni aderenti. La comunicazione avviene principalmente attraverso posta elettronica e canali ufficiali, che garantiscono la conservazione delle informazioni e la trasparenza dei processi decisionali. Questi scambi si intensificano in corrispondenza delle fasi chiave della programmazione, in particolare tra i mesi di gennaio e febbraio, quando vengono convocate le riunioni di coordinamento finalizzate alla definizione del ca-

lendaro annuale delle tappe e alla revisione delle linee organizzative. Tale modalità risponde a un principio di *accountability* amministrativa, assicurando la tracciabilità delle comunicazioni, la formalità dei rapporti e l'allineamento delle procedure tra il centro di coordinamento e gli enti locali.

A livello discendente, invece, ovvero sul piano dei *network* pubblico-privati, si osserva un cambio di registro comunicativo nel passaggio di informazioni dai comuni ai soggetti che intervengono in ambito locale (associazioni culturali, Pro Loco, gruppi di volontari e operatori privati). La formalità istituzionale tende infatti a ridursi a favore di strumenti più informali e immediati, quali telefonate, messaggistica istantanea (WhatsApp) e incontri di tipo verbale. Queste modalità, se da un lato facilitano la rapidità e la flessibilità operativa, dall'altro determinano una carenza di tracciabilità e standardizzazione delle informazioni, con il rischio, come riportato in talune interviste, «di compromettere la continuità comunicativa tra le diverse edizioni dell'evento».

Le comunicazioni di natura più formale, come quelle indirizzate alle autorità di pubblica sicurezza, alla Prefettura, alle aziende sanitarie locali (ASL) o ai Vigili del Fuoco, vengono invece gestite attraverso canali istituzionali, prevalentemente posta elettronica certificata (PEC), nel rispetto delle procedure amministrative previste per eventi pubblici di rilevanza territoriale.

Questa dualità comunicativa riflette una distinzione funzionale tra i livelli del *network*: da un lato, un sistema di gestione delle relazioni camerali e intercomunali più strutturato, basato su logiche burocratico-amministrative; dall'altro, una dimensione locale che privilegia la prossimità relazionale, la fiducia e la cooperazione informale. Tale configurazione, sebbene funzionale alla natura collaborativa dell'iniziativa, evidenzia alcuni limiti strutturali già rilevati in letteratura (Rotondo e Fadda nel 2017), in particolare la mancanza di strumenti digitali integrati e di piattaforme condivise in grado di favorire la trasparenza, la tracciabilità e la continuità organizzativa nel medio-lungo periodo.

In prospettiva, l'introduzione di un sistema di comunicazione multilivello digitalizzato, che connetta ASPEN, amministrazioni comunali e soggetti locali attraverso piattaforme interoperabili e accessibili, potrebbe rappresentare un passaggio strategico verso una *governance* più efficiente e sostenibile, capace di coniugare partecipazione e coordinamen-

to, formalità e flessibilità, secondo un modello evolutivo di *network* management culturale.

5.4 Impegni finanziari e ricadute socioeconomiche

Come emerso dall'analisi, a livello di *network* interistituzionale, ASPEN non interviene economicamente con interventi a pioggia o mirati al sostegno diretto delle attività che vengono svolte a livello tecnico operativo sul territorio comunale, né riceve dalla Regione Autonoma della Sardegna alcun contributo economico per tale iniziativa.

Tuttavia, l'ente della Camera di Commercio di Nuoro impiega, per i fini promozionali dell'evento nel suo complesso, parte delle sue risorse economiche derivanti dal cosiddetto "Diritto annuale camerale", il quale è un tributo obbligatorio che tutte le imprese iscritte o annotate nel Registro delle Imprese (tenuto dalle Camere di Commercio) devono versare ogni anno. Tale contributo che le imprese versano alla Camera di Commercio è disciplinato dal D.Lgs. n. 23 del 15 febbraio 2010 (attuativo della Legge n. 580/1993 e del D.M. n. 359/2001), e successive modificazioni, il quale specifica le voci che identificano la destinazione di tali fondi, e che parte di essi possono appunto essere reinvestiti nel territorio sotto forma di «progetti, eventi e azioni di sostegno alle economie locali», quali appaiono iniziative come «Autunno in Barbagia» e «Primavera nel cuore della Sardegna». Questo approccio riflette la logica del federalismo fiscale territoriale, che interpreta la fiscalità non solo come prelievo, ma come meccanismo redistributivo volto a generare equità territoriale e capacità endogena di sviluppo.

A livello dei *network* pubblico-privati, per quanto riguarda il finanziamento delle attività collaterali che arricchiscono il programma di «Primavera nel cuore della Sardegna» e sono inserite nel cartellone delle iniziative locali, quali spettacoli, eventi tematici, installazioni artistiche e momenti di intrattenimento, le risorse economiche provengono in prevalenza dai fondi comunali destinati alla promozione territoriale e culturale. Tuttavia, come emerso dalle interviste effettuate con gli attori locali, tra cui amministratori e rappresentanti delle associazioni di promozione culturale (Pro Loco), si rileva una significativa eterogeneità nelle modalità di reperimento e gestione dei finanziamenti, che riflette, ancora una volta, l'autonomia operativa e la diversa capacità di attivazione delle singole comunità.

A titolo di esempio, si riporta il caso di un comune partecipante in cui la gestione dell'evento è stata affidata alla Pro Loco, ed in cui le risorse finanziarie sono rappresentate da una combinazione di risorse pubbliche e associative, al cui interno costituiscono un contributo rilevante quelle conferite dalla Pro Loco stessa. La Pro Loco, pertanto, oltre a farsi carico della gestione ed organizzazione complessiva dell'evento, si impegna attivamente nella ricerca di ulteriori canali di finanziamento, pubblici o privati, con l'obiettivo di accrescere la qualità e la visibilità della manifestazione. Nella più recente edizione, ad esempio, l'iniziativa sviluppata a livello comunale ha beneficiato di un finanziamento ottenuto tramite un bando della Fondazione di Sardegna, che ha consentito di coprire parzialmente le spese organizzative. Le restanti risorse, come avvenuto di solito, sono state conferite dal comune e dall'associazione promotrice.

Un modello differente emerge invece in altri casi di comuni partecipanti, specie se i *network* pubblico-privati vengono controllati direttamente dall'ente locale, che sostengono finanziariamente l'evento in esclusiva mediante fondi comunali, ad esempio derivanti dalla tassa di soggiorno. Tali risorse vengono destinate alla copertura delle spese operative dirette, quali i compensi e i rimborsi per artisti e *performer*, la realizzazione di installazioni, la produzione di materiale promozionale e la gestione logistica delle attività.

Dall'analisi comparata di queste esperienze emerge che, pur operando all'interno di un *framework* regolamentare comune definito dal disciplinare camerale, i comuni godono di un ampio margine di autonomia anche sotto il profilo della programmazione economica e dell'individuazione delle fonti di finanziamento. Tale flessibilità consente di adattare la gestione alle specificità socioeconomiche locali, ma comporta al contempo una disomogeneità nei livelli qualitativi e nella sostenibilità delle iniziative. Ciò conferma l'esigenza, già evidenziata nel corso della ricerca, di promuovere meccanismi di coordinamento finanziario che possano rafforzare la capacità progettuale delle amministrazioni più piccole, assicurando maggiore equità, continuità ed omogeneità dell'offerta all'interno del *network*.

Sotto il profilo sociale, a detta degli intervistati, l'evento si configura come un potente dispositivo di coesione comunitaria e rigenerazione culturale. L'apertura delle corti e la rievocazione dei saperi tradizionali, dalle arti artigiane ai rituali comunitari e alle pratiche enogastronomiche, favoriscono processi di riattivazione del capitale culturale e di transmis-

sione intergenerazionale delle conoscenze, rafforzando il senso di appartenenza e l'identità locale. Tale dinamica si traduce in un incremento del capitale sociale, inteso come rete di relazioni, fiducia e reciprocità che lega cittadini, istituzioni e imprese. La partecipazione diffusa delle comunità locali, l'impegno del volontariato e la crescente inclusione di associazioni giovanili e culturali hanno permesso di consolidare forme di co-produzione civica, in cui la cultura diventa strumento di *empowerment* e di rafforzamento della cittadinanza attiva. Tuttavia, come emerso dalle interviste, si riscontra un progressivo calo del coinvolgimento delle nuove generazioni, fattore che evidenzia la necessità di rinnovare i meccanismi partecipativi e di introdurre percorsi di formazione e creazione di capacità locale⁶⁰.

Dal punto di vista economico, «Primavera nel cuore della Sardegna» agisce come motore di microimprenditorialità territoriale, promuovendo il consumo e la valorizzazione dei prodotti locali e artigianali, nonché la riattivazione di economie legate alla filiera corta e al turismo esperienziale. L'evento genera ricadute dirette, attraverso le vendite nelle corti e i servizi turistici di accoglienza, e indirette, in termini di rafforzamento dell'immagine territoriale e incremento della reputazione complessiva del territorio⁶¹. Per quanto concerne le ricadute economiche dirette, riconducibili principalmente ai consumi effettuati presso le corti e gli spazi espositivi che offrono esperienze enogastronomiche, prodotti artigianali e manufatti locali, dalle interviste condotte emerge una spesa media stimata di circa 40 euro per visitatore. Tale valore, tuttavia, deve essere interpretato con estrema cautela, poiché rappresenta una stima approssimativa fondata sulla percezione e non supportata da evidenze empiriche né da un sistema strutturato di rilevazione dei flussi di spesa. L'assenza di strumenti analitici e di indicatori quantitativi affidabili limita la possibilità di quantificare con precisione l'impatto economico dell'evento.

Infine, a livello competitivo, «Primavera nel cuore della Sardegna», nella percezione degli intervistati, ha contribuito in modo significativo al miglioramento del posizionamento del territorio, tradizionalmente periferico, come destinazione culturale esperienziale, grazie ad un'offerta culturale integrata e destagionalizzata. Tra i fattori citati, la costruzione di un'immagine coordinata, sostenuta dal marchio camerale e dalle strate-

⁶⁰ J. Harfst, *Cultural Tourism and Governance in Peripheral Regions* cit.

⁶⁰ *Ibidem*.

⁶¹ F. Rotondo, N. Fadda, *The Governance of Multilevel Networks in Tourism* cit.

gie promozionali condivise, ha consentito di consolidare una *brand identity* territoriale riconoscibile e coerente con i valori di autenticità, tradizione e sostenibilità. Ancora una volta, tuttavia, mancano dati attendibili che consentano di accertare il grado di rafforzamento della competitività del territorio nel mercato turistico regionale e nazionale.

6. Considerazioni conclusive

Il presente studio mirava ad indagare se, e sotto quali condizioni, le forme organizzative reticolari partecipate da attori pubblici, privati e della società, potessero contribuire alla valorizzazione del patrimonio di conoscenze, competenze, arti e tradizioni di territori qualificabili come periferici, inducendo pertanto percorsi di sviluppo sotto i profili economici, competitivi e sociali. Per far ciò, l'indagine si è concentrata sull'evento culturale «Primavera nel cuore della Sardegna», che dal mese di aprile a quello di giugno di ogni anno consente ad una serie di comuni del Marghine, dell'Ogliastra, della Planargia e della Baronia, subregioni della Sardegna che presentano alcune caratteristiche tipiche delle regioni periferiche, di presentare ai visitatori le loro bellezze naturali ed il proprio patrimonio storico-artistico, e di raccontare la propria storia e le tradizioni. In particolare, l'analisi si è concentrata sul modello organizzativo di tipo partecipativo alla base dell'evento, che rappresenta un esempio di *multilevel governance network* costituito da una rete interistituzionale e una serie di reti pubblico-private di tipo locale. Sotto il profilo teorico, i risultati dello studio contribuiscono ad arricchire la letteratura sui *network* pubblico-privati orientati alla promozione del patrimonio culturale, andando ad indagare alcuni aspetti critici per il buon funzionamento della rete collegati principalmente alle problematiche di *governance* e di *management*⁶². Costituisce un elemento di originalità, rispetto a studi simili condotti in precedenza, la volontà di evidenziare le peculiarità istituzionali ed operative che caratterizzano tali forme organizzative orizzontali laddove siano implementate in contesti connotati da *deficit* infrastrutturali, limitato accesso ai principali mercati, inequità dei servizi pubblici erogati e bassa capacità attrattiva. I risultati forniscono inoltre indicazioni utili agli attori attualmente coinvolti nei *network* pubblico-privati orientati alla promozione del patrimonio culturale in aree periferiche, e a coloro che intendano utilizzare tali forme organizzative per av-

⁶² A. Žuvela, M. Šveb Dragija, D.A. Jelinčić, *Partnerships in Heritage Governance and Management* cit.

viare percorsi di ripresa socioeconomica in territori situati in aree in ritardo di sviluppo e non centrali⁶³.

A tale proposito, si evidenziano di seguito le condizioni che possono aumentare o ostacolare l'efficacia del *network* in aree periferiche e marginali, distinte tra fase istituzionale ed operativa.

In fase costitutiva, a causa di un capitale sociale spesso debole e di una limitata esperienza di iniziative condivise, non è sufficiente, seppure sia indispensabile, la definizione di un progetto concreto delineato nei modi e nei tempi⁶⁴. Emerge infatti la necessità che il promotore dell'iniziativa presenti caratteristiche di autorevolezza e consolidata esperienza, al fine di creare fiducia e motivare i potenziali partecipanti ad unirsi alla rete⁶⁵. Nel caso investigato, tale ruolo è incarnato dalla Camera di Commercio di Nuoro, organo neutrale già promotore e gestore sovraordinato di iniziative simili, in aree limitrofe. Un valido riferimento, in termini di esperienze di successo, fornisce inoltre ai partecipanti una visione di sviluppo e uno stimolo all'emulazione⁶⁶. Sempre in fase costitutiva, si conferma l'importanza di prevedere una fase di avviamento, sotto forma di progetto pilota, che consenta l'edificazione di una base attorno alla quale costruire e rafforzare il consenso⁶⁷.

In fase di funzionamento, si rimarca il ruolo primario di un processo manageriale ciclico in cui la fase di misurazione e valutazione dei risultati passati sia propedeutica alla fase di programmazione dell'edizione successiva, elevando la razionalità del processo decisionale a garanzia della continuità, della coerenza e del miglioramento continuo dell'evento. Tra le criticità che possono connotare il momento della valutazione, emerge invece lo scarso coinvolgimento dei responsabili dei *network* pubblico-privati locali, che possono invece contribuire a far luce sulle problematiche riscontrate nell'implementazione del progetto e proporre, di conseguenza, possibili soluzioni⁶⁸.

Di notevole rilevanza, invece, è la previsione di momenti di confronto e coordinamento interistituzionale tra organo di meta-management e amministrazioni locali nella fase di programmazione, al fine di delineare

⁶³ G.M. Golinelli, *Cultural Heritage and Value Creation* cit.

⁶⁴ F. Rotondo, N. Fadda, *The Governance of Multilevel Networks in Tourism* cit.

⁶⁵ J. Diamond, *Network Governance in the Heritage Ecology* cit.

⁶⁶ A. Loulanski, *Revising the Concept for Cultural Heritage* cit.

⁶⁷ C. Boniotti, *The Public-Private-People Partnership (P4)* cit.

⁶⁸ M.R. Costa, S. Gómez Martínez, A.D. Méndez, C.A. da Costa, A. Costa Rosado, B. del Espino Hidalgo, *Sustainable Development in Rural and Peripheral Areas* cit.

con chiarezza e tempestivamente le attività di promozione e comunicazione. Anche in questo caso, tuttavia, si rimarca come sia opportuno, per supplire alle lacune culturali e pratiche che possono incidere sulle relazioni, effettuare un “salto di qualità” sotto il profilo del coinvolgimento. A differenza di ciò che avviene in contesti più avanzati sotto il profilo socioeconomico, e più maturi per capitale sociale, si ravvisa infatti la necessità di formalizzare maggiormente i momenti di confronto, sotto il profilo della stabilità e della frequenza, per dirimere controversie e preservare la sostenibilità dell’iniziativa al di là dei possibili cambiamenti politici⁶⁹.

L’indagine, in generale, conferma la difficoltà, nonostante ne sia riconosciuta la significatività per rafforzare nel tempo la coerenza e la competitività dell’intero sistema-evento, di sviluppare strumenti di governo manageriale a livello di rete, fondati su sistemi di comunicazione integrata e procedure condivise⁷⁰.

Un nodo cruciale è rappresentato appunto dai sistemi informativi e di comunicazione, che, nel caso di studio, riflettono una sorta di dualità: un sistema di gestione delle relazioni interistituzionali più strutturato e formalizzato, basato su logiche di *accountability* amministrativa; ed un sistema di gestione delle relazioni a livello locale fondato sulla prossimità, sulla fiducia e sull’informalità. Tale approccio facilita da un lato la rapidità e la flessibilità operativa, ma determina dall’altro una carenza di tracciabilità e standardizzazione delle informazioni. Per elevare l’efficacia della comunicazione esterna e migliorare la conoscenza dei *target* di utenti attuali e potenziali, una direttrice di miglioramento è perciò costituita dall’adozione di strumenti di raccolta e diffusione delle informazioni, integrati, multilivello e di tipo digitale, in grado di favorire la trasparenza, la tracciabilità dei dati e la segmentazione dei visitatori⁷¹.

Sotto il profilo competitivo, infine, l’evento ha innescato processi di *learning* territoriale tra i diversi comuni partecipanti, favorendo la condivisione di buone pratiche ed il rafforzamento della capacità di innovazione sociale, ma ha anche evidenziato un potenziale che appare espres-

⁶⁹ S. De Medici, M.R. Pinto, *Public Cultural Heritage Properties Enhancement and Reuse Strategies*, «TECHNE - Journal of Technology for Architecture and Environment», 3 (2012), pp. 140-147.

⁷⁰ F. Rotondo, N. Fadda, *The Governance of Multilevel Networks in Tourism* cit.

⁷¹ E. Borin, *Public-Private Partnership in The Cultural Sector. A Comparative Analysis of European Models*, Lang, Bruxelles, Bern, Berlin, Frankfurt am Main, New York, Oxford e Wien, 2017.

so, al momento, solo parzialmente⁷², e che potrebbe invece realizzarsi attraverso l'introduzione di piattaforme digitali collaborative, sistemi di monitoraggio integrato dell'impatto economico e sociale e programmi di *capacity building* rivolti agli operatori ed alla comunità⁷³.

Lo studio presenta, al momento, una serie di limiti, che costituiscono anche stimoli per proseguire la ricerca. Anzitutto, esso si riferisce ad un contesto specifico. I risultati dell'analisi, pertanto, necessitano di essere testati in altri contesti geografici comparabili. Inoltre, le principali fonti dei dati sono costituite dall'osservazione diretta, dall'analisi documentale e da un numero contenuto di interviste ad attori chiave, peraltro provenienti principalmente dal lato dell'offerta. Nel futuro, per rafforzare le evidenze e cogliere ulteriori prospettive di analisi, ritenute indispensabili, si intende estendere l'indagine alla totalità dei comuni coinvolti e, al loro interno, al ventaglio di *stakeholder* che possono influenzare, o essere influenzati, dall'iniziativa, prima tra tutti la comunità.

⁷² C. Salone, S. Bonini Baraldi, G. Pazzola, *Cultural Production in Peripheral Urban Spaces* cit.

⁷³ M. Cerquetti, C. Ferrara, A. Romagnoli, G. Vagnarelli, *Enhancing Intangible Cultural Heritage for Sustainable Tourism Development in Rural Areas* cit.