



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SASSARI
DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI
CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DEL TURISMO CULTURALE

I NETWORK INTER-ISTITUZIONALI NEL TURISMO. IL CASO DI CORTES APERTAS

Relatore:

Prof. Federico Rotondo

Correlatrice:

Prof.ssa Tania Baumann

Tesi di laurea di:

Sabrina Pitzolu

Anno accademico 2015/2016

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1 – L'EVOLUZIONE DEL TURISMO	5
1.1 Il Turismo	5
1.2 Tappe evolutive	7
1.3 Le caratteristiche del turismo	10
1.3.1 Classificazione di turismo	10
1.4 Le caratteristiche del prodotto turistico	12
1.5 Le forme di integrazione turistica	16
CAPITOLO 2 - LA PUBLIC GOVERNANCE NEL TURISMO	20
2.1 Evoluzione e caratteristiche principali	20
2.1.1 Dal <i>New Public Management</i> alla <i>Public Governance</i>	20
2.1.2 Il paradigma della <i>Public Governance</i>	22
2.2 La <i>public governance</i> in ambito turistico	25
2.3 I <i>Network</i>	31
2.3.1 Cos'è un <i>network</i> e quali sono le sue caratteristiche	31
2.3.2 L'utilizzazione del <i>network</i> nel settore turistico	35
CAPITOLO 3 – IL <i>NETWORK</i> CORTES APERTAS	40
3.1 Il turismo in Sardegna	40
3.1.1 L'evento Cortes apertas	43
3.2 La realizzazione dei <i>network</i> inter-istituzionali	45
3.3 La realizzazione del <i>network</i> Cortes apertas. Il ruolo del Comune di Nuoro	48
RIFLESSIONI CONCLUSIVE	54
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	56

INTRODUZIONE

Secondo la definizione dell' OMT, l' Organizzazione Mondiale del Turismo, il turismo è l'insieme delle attività realizzate dalle persone durante i loro viaggi e soggiorni in luoghi diversi da quello di abituale residenza, comprendente almeno un pernottamento, a scopo di vacanza, lavoro o altri motivi.

Con il tempo abbiamo assistito ad una evoluzione del turismo e del modo di fare turismo con conseguente diffusione di nuove forme di attrazione e aggregazione da parte di enti pubblici e/o privati al fine di aumentare i flussi turistici di un'area. In questo senso, secondo la prospettiva della *public governance*, anche nel turismo è aumentata la volontà di promuovere e favorire una nuova modalità di governo basata sul consenso e la partecipazione degli attori pubblici e privati al fine di collaborare e prendere decisioni su una tematica di interesse comune, attraverso l'utilizzo di strumenti manageriali in grado di far convergere le risorse ed orientare i comportamenti dei diversi attori.

Nel fenomeno turistico si rileva la presenza dei cosiddetti beni collettivi la cui fornitura presuppone un'azione di tipo congiunto perché mirano a soddisfare un bisogno indivisibile dei componenti della società. Il tutto deve portare alla realizzazione dei sistemi integrati di offerta turistica, che vengono visti come insiemi di fattori di attrattiva, attori e azioni integrati che consentono ad una località di ricercare sul mercato un ben definito posizionamento strategico. Nel settore turistico viene utilizzato il concetto di sistema integrato di offerta turistica per indicare le destinazioni caratterizzate da marcate potenzialità aziendali, date sia dai fattori di attrattiva sia dalla cooperazione tra gli attori di una determinata località che insieme favoriscono la presentazione sul mercato di un prodotto unitario.

Numerosi studiosi hanno adottato da anni il modello del *network* per descrivere, analizzare e spiegare le dinamiche di crescita e gli andamenti delle aree turistiche. La collaborazione in rete si dimostra idonea alla comprensione delle strutture organizzative che uniscono i soggetti pubblici e privati appartenenti alla filiera turistica al fine di delineare delle politiche di intervento guidate al perseguimento di uno scopo comune.

Lo scopo di questo studio è quello di analizzare il fenomeno turistico ed in particolare le politiche indirizzate alla promozione di un area grazie a nuove modalità relazionali, ad esempio attraverso la formula del *network*.

Il contesto turistico offre, quindi, l'occasione di approfondire il ruolo e le funzioni che il settore pubblico si trova ad assumere nell'attuale scenario di competizione globale e, in un

ottica inter-istituzionale, il complesso di relazioni che legano i diversi livelli di governo. Il ruolo del settore pubblico nel rilancio dei territori e la natura dei rapporti e delle responsabilità che investono i diversi livelli amministrativi, portano a riflettere su quali siano i passaggi logici da seguire e le leve a disposizione per poter costituire e governare efficacemente le reti turistiche. Nel primo capitolo verrà analizzato il fenomeno turistico, definendone le caratteristiche principali, ripercorrendo le tappe fondamentali che lo hanno contraddistinto, ed infine individuando le nuove forme di integrazione turistica. Nel secondo capitolo verranno illustrate le caratteristiche e l'evoluzione del paradigma della *public governance*, la quale prevede un processo di redistribuzione del potere decisionale e rappresenta una nuova modalità per tutelare l'interesse comune, e dei *network* turistici, con preciso riferimento alla loro evoluzione e al loro uso nella predisposizione di un'offerta turistica. Nel terzo e ultimo capitolo, l'attenzione verrà incentrata sull'argomento di questa tesi. Verrà, infatti, presentato ed esaminato il *network* sardo "Cortes Apertas", attraverso un'intervista al Comune di Nuoro, attore aderente all'evento, il cui scopo è quello di promuovere un territorio con proprie caratteristiche ed attrattive, ed alla Camera di Commercio, la quale coordina la rete e si occupa della parte promozionale, lasciando ai comuni le decisioni in merito all'organizzazione dei propri territori.

CAPITOLO 1 – L'EVOLUZIONE DEL TURISMO

1.1 Il Turismo

Il turismo è un fenomeno complesso in quanto implica lo svolgimento di un gran numero di attività, che vanno organizzate e coordinate tra loro; infatti il turista necessita di mezzi di trasporto, di alberghi, di ristoranti, di musei, di guide, di negozi dove acquistare souvenir, nonché di località interessanti da visitare, perciò anche il più semplice dei viaggi richiede il lavoro di numerosi operatori. Inoltre, il fenomeno è molto vario perché il termine turismo viene usato per indicare le attività più diverse, che hanno come elemento comune lo spostamento delle persone dalla loro residenza. Il turismo è anche un'attività economica ed in termini di denaro speso, l'industria turistica è la più grande al mondo in quanto si spende più per fare e durante i viaggi che per qualsiasi altro bene o servizio, inoltre è un'attività che porta grandi introiti di denaro anche ai paesi che ricevono i flussi.¹

Secondo la definizione elaborata dall' OMT², il turismo è l'insieme delle relazioni che si determinano per lo spostamento temporaneo delle persone. Questa definizione mette in evidenza uno dei presupposti fondamentali alla base del fenomeno turistico: il viaggiatore deve prevedere non solo alla partenza ma anche al ritorno: perché ci sia turismo è necessario che lo spostamento sia temporaneo in quanto, se non esiste il requisito della temporaneità o se lo spostamento non ha un termine ravvicinato, il viaggiatore non viene più considerato turista. Viene, infatti, definito turista colui che compie un viaggio verso una destinazione diversa da quella di abituale residenza, che comprenda almeno un pernottamento e abbia una durata massima di un anno, per qualsiasi scopo (vacanza, lavoro o altro motivo personale).³

L'organizzazione mondiale del turismo distingue diverse categorie di viaggiatori:

- Visitatori, che comprendono i turisti, e gli escursionisti (coloro che effettuano trasferimenti giornalieri, senza pernottamento, fuori dalla località di residenza);
- Altri viaggiatori, ossia: lavoratori frontalieri, nomadi, passeggeri in transito, rifugiati, forze armate, diplomatici, immigrati (in particolare, questi sono coloro il cui spostamento non ha il requisito della temporaneità).

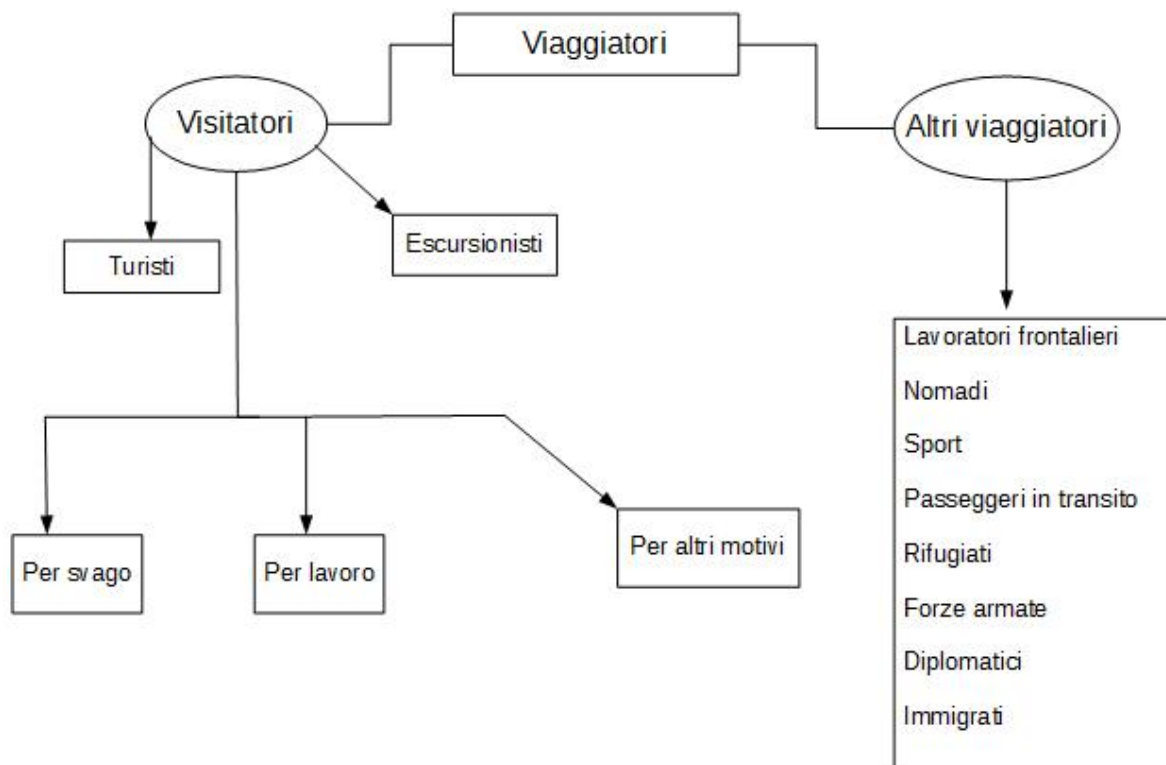
Pertanto, l'OMT considera viaggiatori sia coloro che viaggiano per convegni, workshop o altri impegni di lavoro temporanei, detti *business tourist*, sia coloro che si spostano per avventura, divertimento, pellegrinaggi, cultura, detti *leisure tourist*.

1 Castoldi G., Nuovo Manuale di Tecnica Turistica e Amministrativa, Hoepli, 2012

2 L'Organizzazione Mondiale del Turismo, in inglese UNWTO, è un organismo al quale partecipano i governi di 113 paesi. Svolge attività di studio, che trovano riscontro in numerose pubblicazioni, e di consulenza e cooperazione che si avvalgono del suo operato per lo sviluppo del loro settore turistico. Ha la sede a Madrid

3 Definizione data dall' OMT, l'organizzazione mondiale del turismo

Figura 1: Classificazione dei viaggiatori



Fonte: R. Garibaldi, *Economia e gestione delle imprese turistiche*, pag.4

1.2 Tappe evolutive

Le origine del turismo si fanno risalire al 1.700 quando l'*élite* della Gran Bretagna iniziò a nutrire maggiore interesse verso il cosiddetto “*Grand Tour*”⁴, il quale viene considerato il predecessore dei viaggi odierni che, nonostante vengano organizzati in tempi e modi diversi, hanno per lo più la stessa impostazione. Tuttavia, la storia del turismo ebbe inizio tempo prima.

Possiamo individuare i primi viaggiatori negli Egizi, i quali anche se non frequentemente, sentivano il bisogno di spostarsi più che altro a scopo religioso.

Diverso è il caso dei Fenici che già da prima del 1.000 a.C. erano esperti navigatori e perciò i loro viaggi avevano dei fini commerciali.

Un altro popolo fu quello persiano che si spostava prevalentemente per motivi militari e il popolo degli Inca i quali realizzarono vie di comunicazione molto estese. Gli spostamenti, anche in questo caso, erano a scopo perlopiù commerciale.

La civiltà greca portò ad una svolta nel modo di viaggiare in quanto, già nel V secolo a.C., i greci diedero ai loro viaggi motivazioni di tipo culturale, di ricerca del nuovo, di soddisfazione del desiderio di conoscere, che assomigliano molto a quelle dei turisti attuali. Anche all'interno stesso della Grecia si svolgevano dei viaggi per motivi religiosi e soggiorni in località termali per sottoporsi alle cure dell'acqua, come avviene ai giorni nostri. Un momento importante furono le Olimpiadi, le quali determinarono lo spostamento di un gran numero di persone e segnarono il primo esempio di turismo sportivo nella storia.

Altri importanti viaggiatori furono i romani, i quali viaggiarono per motivi diversi: militari, termali e balneari, verso i santuari, quelli per studio e culturali, che avevano come meta principali la Grecia. Durante l'Impero romano si consolidò inoltre l'abitudine di trascorrere periodi di soggiorno in villa in campagna: da questa pratica derivò il termine di villeggiatura.

Durante il Medioevo invece, a causa della disgregazione del potere centrale a Roma dopo la caduta dell'Impero, non si poteva parlare di viaggi se non per piccoli commerci. Infatti, fino a tutto il XV le persone si spostavano prevalentemente per motivi di commercio e di conquista. Gli unici viaggiatori che facevano eccezione erano i pellegrini, che affrontavano lunghi e pericolosi viaggi per recarsi ai luoghi sacri. Questi viaggi aumentarono in occasione del Giubileo⁵ avvenuto nel 1300.

4 Il Grand Tour è il più noto e diffuso fra i viaggi culturali, il quale toccava tutte le maggiori città europee. Veniva praticato dai giovani ricchi e aveva una durata complessiva non inferiore ai 2 anni. L'obiettivo di questo viaggio era quello di vedere e apprendere il più possibile dai luoghi visitati

5 Per gli Ebrei, il Giubileo era una festa che si celebrava ogni 50 anni durante la quale i debitori venivano liberati dai debiti e gli schiavi venivano liberati. Per la Chiesa cattolica, si tratta invece di un Anno Santo, durante il quale viene concessa, da parte del Papa, l'indulgenza plenaria

Si arrivò così al XVI secolo dove si ebbe la rinascita di alcune grandi città, come Roma, Firenze, Venezia, Parigi, Londra, Lisbona, che si arricchirono grazie all'espansione dei commerci. Inoltre, i signori sentivano sempre di più il bisogno di arricchirsi culturalmente e per questa ragione ci fu un rinnovamento di tutte le forme artistiche e la ripresa del turismo. Gli aristocratici tornarono alla pratica della villeggiatura e i pellegrinaggi si diffusero ulteriormente. Nel Seicento si diffusero i viaggi a lunga distanza, come il già nominato *Grand Tour*.

La fase successiva coincide con la Rivoluzione industriale, la quale portò a delle trasformazioni politiche, sociali ed economiche. Nella società pre-industriale, vi era chi doveva lavorare tutto il giorno e chi poteva disporre liberamente del proprio tempo, in quanto non era legato al lavoro e aveva delle ricchezze a disposizione. La società agricola prevedeva che signori e contadini vivessero insieme e questi ultimi si dedicassero alla raccolta, alla caccia e alla guerra.

Con l'avvento di questa fase, si arriva alla separazione tra il luogo di produzione e quello di residenza con la conseguente distinzione fra il tempo di lavoro e il tempo dedicato al riposo. È proprio con la nascita del tempo libero che nasce il turismo in senso moderno e l'emergere di una nuova classe sociale, l'alta borghesia, la quale ricercava nuove modalità di divertimento che portarono ad una prima diversificazione dell'offerta turistica. Questa fase prenderà il nome di *Belle époque* ed in ambito turistico porterà alla comparsa, oltre alle mete balneari e alle prime destinazioni di montagna, dei grandi hotel di lusso e dei casinò.

In questi anni chi partiva era tenuto a giustificarsi ed il motivo più utilizzato era quello di salvaguardare la propria salute, per praticare terapie mediche legate alle acque, dovuto all'inquinamento provocato dai fiumi solforosi del carbone. Si svilupparono i centri di cura termale, luoghi adibiti a ricevere e a far divertire gli ospiti.⁶

Ben presto cominciano a inserirsi anche le località di mare, sempre con il pretesto delle cure prestate attraverso l'acqua. Fino alla metà dell'Ottocento, le destinazioni più in voga erano le spiagge sull'oceano Atlantico, sul mare del Nord e sul mar Baltico, mentre il ruolo del Mediterraneo rimaneva la meta privilegiata per i soggiorni invernali.

Nella prima metà del XIX secolo si registrò una consistente diffusione delle ferrovie che estese a un gran numero di persone la possibilità di viaggiare. Il tempo libero da una parte e la possibilità di usufruire di un mezzo di trasporto dall'altra, permisero lo sviluppo di attività turistiche a sempre più persone. Questo processo si sviluppò dapprima in Inghilterra, dove

6 La località termale che si sviluppa per prima è Bath (Cornovaglia) agli inizi del XVIII, quando il borgo viene trasformato in luogo salutare e di piacere

Thomas Cook⁷ inventò il viaggio organizzato, che trovò le premesse proprio nella possibilità di tempo libero, dei mezzi di trasporto e di denaro. Il turismo determinò anche lo sviluppo delle infrastrutture alberghiere, cioè la creazione di alberghi, pensioni, locande, ristoranti, trattorie e anche attività commerciali ed editoriali di supporto per il turista.

Il fenomeno turistico ebbe una drastica interruzione a causa delle Guerre Mondiali ma al termine di queste, grazie allo sviluppo tecnologico ed alla successiva ricostruzione, si posero le basi per la grande crescita e il rilancio del settore. Infatti, negli anni del boom economico si assiste alla nascita e ad una crescita dei viaggi sia a livello nazionale che internazionale, grazie anche alle conquiste da parte dei lavoratori, come le ferie pagate.

Si arriva così alla nascita del cosiddetto turismo di massa, cioè quel turismo praticato da grandi masse di viaggiatori che si recano negli stessi posti, nello stesso periodo e per fare le stesse cose. Tale fase è caratterizzata dalla circostanza che sempre più persone seguono percorsi standardizzati e non scelte individuali. Lo sviluppo di questo turismo si deve ad alcuni fattori:

1. L'aumento di reddito: il miglioramento delle condizioni economiche e delle disponibilità di reddito di gran parte della popolazione trasforma il tempo libero dei lavoratori in tempo a disposizione per svolgere attività ricreative e di riposo, nelle quali trova realizzazione anche il turismo;
2. La disponibilità dei mezzi di trasporto a prezzi accessibili: la quale permette lo sviluppo del turismo sulle distanze brevi e medie e consente quindi alla maggior parte delle famiglie italiane di gestire direttamente ed in modo autonomo le proprie vacanze ai mari e ai monti;
3. Le modificazioni socio-culturali: conseguenti all'urbanizzazione dei paesi industrializzati, cioè al crescere delle grandi città e al ridursi della popolazione rurale;
4. Il ruolo dei tour operator: quelli nordeuropei si affermarono predisponendo servizi tutto compreso a prezzi tali da consentire a gran parte della popolazione di viaggiare.

Negli ultimi vent'anni si è assistito ad una serie di accadimenti di grande portata che hanno condotto a notevoli cambiamenti del significato e delle modalità di fare turismo, come la globalizzazione della società e l'affermarsi di nuove tecnologie informatiche e della comunicazione, che hanno portato al passaggio dall'era industriale all'era digitale.

7 La storia di Thomas Cook risale alla metà dell'Ottocento e possiamo definirla come la storia del moderno turismo organizzato. Nel giugno 1841 egli stava andando a Leicester per partecipare ad una riunione sulla riduzione dell'uso dell'alcool. Nel corso di questa, Cook propose di utilizzare un treno speciale per portare i sostenitori della riduzione dell'utilizzo dell'alcool ad un incontro a Loughborough. Questo treno venne effettivamente costruito e da allora migliaia di persone sperimentarono il viaggio in treno. Fonte: Boiocchi M.A., Lavarini R., Economia e gestione delle imprese turistiche, II ed., cap.8 - p.203

1.3 Le caratteristiche del turismo

1.3.1 Classificazione di turismo

Il turismo viene suddiviso in tre tipologie principali con proprie caratteristiche⁸:

- Turismo attivo
- Turismo produttivo
- Turismo passivo

Il turismo attivo è ciò che compie il viaggiatore con i suoi spostamenti, i quali vengono definiti *outgoing*, quando sono diretti fuori dalla regione o dal paese di residenza del turista, e *incoming*, quando identificano gli arrivi in un paese e/o regione dei viaggiatori provenienti da altre località. Quindi possiamo identificare il turismo nazionale, come quello che riguarda i viaggi dei residenti di un certo paese e si compone in due parti: il turismo domestico relativo agli spostamenti dei residenti di un paese all'interno dello stesso (ad esempio i viaggi degli italiani in Italia) ed il turismo *outgoing* messo in atto dai residenti che si recano all'estero (ad esempio gli italiani che si recano in un altro paese). Poi troviamo il turismo interno che comprende il turismo domestico e quello *incoming*.

Il termine *incoming* non definisce solo gli arrivi dei turisti in una regione o in un paese, ma anche l'insieme dei servizi che a questi vengono forniti. Allo stesso modo il termine *outgoing* non identifica solo la quantità dei viaggiatori in uscita dal paese ma si riferisce anche a tutto quello che i turisti acquistano per il loro viaggio.

Il turismo produttivo identifica la produzione di servizi turistici destinati o ai turisti in arrivo o a quelli in partenza. Se si rivolge ai turisti in arrivo si parla di turismo ricettivo, mentre se si rivolge a quelli in partenza si parla di turismo *outgoing* e viaggi organizzati.

Il turismo ricettivo, o *incoming*, comprende tutti i servizi forniti ai turisti in arrivo. I servizi di ricettività sono molti e diversificati; troviamo l' alloggio, il quale può avvenire in strutture alberghiere (come hotel, motel, pensioni) o in strutture extra-alberghiere (come appartamenti, campeggi, ostelli, villaggi turistici,..); il *transfer*, il quale avviene dall'aeroporto, porto o stazione di arrivo all'alloggio, e viceversa, in pullman, taxi o auto noleggiata; le visite di città con o senza guida, in pullman, auto noleggiata o a piedi; le escursioni fuori dalla città per visitare i dintorni; ogni altro servizio connesso al soggiorno del turista nella località visitata, come biglietti per musei, spettacoli, mostre, e così via.

Il viaggio è l'insieme dei beni e dei servizi utilizzati dal viaggiatore. Per parlare di viaggio è necessario che lo spostamento del viaggiatore comporti almeno un pernottamento fuori dalla

8 Castoldi G., Nuovo manuale di tecnica turistica e amministrativa, Hoepli, 2012

propria abitazione ed include, oltre al trasporto, anche l'alloggio, eventuali pasti, visite, escursioni, assistenza.

I produttori dei viaggi che vengono offerti al pubblico sono chiamati *tour operator*; mentre sono chiamati *tour organizer* gli operatori che producono viaggi su richiesta della clientela. Le agenzie di viaggio intermediarie o *travel agent* sono le imprese che si occupano della vendita dei viaggi. Un viaggio prodotto da un operatore specializzato prende il nome di *package tour*, o pacchetto di viaggio, i quali possono essere di tanti tipi: tour o circuiti, che si caratterizzano per i numerosi spostamenti di solito in gruppo, con itinerari rigidi; pacchetti elastici che sono soggiorni in località turisticamente attrezzate dove il turista può recarsi liberamente con un programma individuale; soggiorni *all inclusive* che comprendono il trasporto, l'alloggio (di solito in villaggio) e tutti i servizi connessi alla sua permanenza come pasti, bevande, animazione.

Oltre ai principali protagonisti dell'attività turistica -i turisti- e gli operatori che forniscono i vari servizi, vi è una terza componente rappresentata dai residenti delle destinazioni turistiche, i quali rientrano in quello che viene definito turismo passivo. Sempre più spesso, però, le comunità residenti vengono identificati come indispensabili ai fini della buona riuscita della vacanza degli ospiti. Ma vi sono degli aspetti che non vengono sempre graditi dagli abitanti delle città ospitanti come l'aumento dei prezzi, negozi pieni e, soprattutto, una condotta scorretta da parte dei turisti. La consapevolezza della necessità della salvaguardia e dell'ambiente è sempre più diffusa, e i modelli di turismo che vengono proposti sono sempre più rispettosi di queste esigenze. Per salvaguardare l'integrità delle destinazioni, nonché del territorio, viene organizzata ogni anno la Giornata Mondiale del Turismo⁹; infatti questa iniziativa serve a suggerire come sviluppare il settore tenendo conto dei suoi impatti, sia positivi che negativi, data l'ormai assodata responsabilità sociale e rilevanza politica del turismo. In occasione della Giornata Mondiale del Turismo del 2014, si è evidenziato il fatto di come il turismo possa essere favorevole alla promozione del turismo sostenibile a partire dalla base. Questo indica che un turismo basato sulla comunità coinvolge la popolazione locale nel processo decisionale e in quello dello sviluppo in base alle diverse proprietà locali e l'opportunità di diventare parte della catena del valore del turismo. In questo modo il turismo diventa un catalizzatore di coesione sociale andando oltre l'impatto immediato dato dalla creazione di posti di lavoro e dalle conseguenze economiche positive, migliorando anche la capacità di governance locale¹⁰.

9 La Giornata Mondiale del Turismo o *World Tourism Day* si celebra ogni anno il 27 settembre per mettere in luce il valore sociale, culturale, politico ed economico del turismo

10 www.viaggiandosimpara.org

1.4 Le caratteristiche del prodotto turistico

Il prodotto turistico risulta essere costituito da una molteplicità di beni e servizi utili al visitatore per soddisfare i propri bisogni. Quindi la pluralità appare un elemento imprescindibile e caratterizzante dell'offerta turistica in quanto mette a disposizione e consente il consumo di beni materiali ed immateriali, sia liberi in natura che economici¹¹. Questi elementi rappresentano le risorse turistiche che possono stimolare la domanda, come beni storici, archeologici, buoni servizi di trasporto e ottime infrastrutture.

Il prodotto, quindi quello che viene offerto sul mercato, può assumere la forma materiale di un bene o quella immateriale di un servizio. Inoltre è sempre costituito da tre elementi, i quali possono essere identificati nella materia prima, che può essere materiale o immateriale a seconda di come si costruisce (bene o servizio); nella trasformazione, l'assemblaggio ed il coordinamento di tutto ciò che costituisce la materia prima ed infine nella commercializzazione, la pubblicazione, la distribuzione e la vendita. A questo proposito è utile fare un esempio: un monumento di per sé non è un prodotto turistico ma lo può diventare. Lo si può considerare come materia prima e anzitutto deve essere raggiungibile, dunque la sua fruibilità necessita anche di una serie di servizi aggiuntivi che trasformano la materia prima monumento in un qualcosa di più complesso. Bisogna poi passare alla fase della commercializzazione affinché il monumento divenga un prodotto di mercato.

Tra i principali approcci di studio sul turismo, si possono individuare quelli incentrati sulla domanda e quelli sull'offerta.

Secondo il primo metodo il turismo si lega in modo diretto alle motivazioni, ai comportamenti ed ai bisogni dell'individuo sui quali vengono predisposte strutture e servizi con l'obiettivo di soddisfare tutte le sue esigenze. La domanda è caratterizzata da due elementi principali identificati nella crescente rigidità della stessa, data dal fatto che con il tempo il bisogno turistico si è trasformato in bisogno primario¹², confermato anche dall'evoluzione della domanda negli ultimi vent'anni, la quale è cresciuta continuamente anche nei vari periodi di crisi economica¹³, e la differenziazione della stagionalità, riscontrata dall'analisi delle serie storiche dei flussi turistici che evidenziano un movimento infra-annuale tendenzialmente stabile della domanda causato, in modo alternato, dalle condizioni climatiche che stanno alla base della scelta del turista, dai periodi di ferie e dalla chiusura delle scuole, dal calendario

11 Vengono identificati come beni economici gli elementi materiali ed immateriali che devono essere creati dall'uomo per soddisfare i propri bisogni. Sul tema si consulti Giovanelli L., *Elementi di economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 2007, pag. 18

12 Su questo, si veda la piramide dei bisogni di Maslow del 1954, il quale attuò una suddivisione degli stessi in base alla quale dai bisogni primari emergono bisogni di ordine superiore

13 Castoldi G., *Nuovo Manuale di Tecnica Turistica e Amministrativa*, Hoepli, 2012

delle festività e dalle abitudini dei consumatori.

Tabella 1: Movimenti Turistici in Italia

Gennaio – Aprile 2016						
	Italiani		Stranieri		Totale	
	Valore	Var. % gen-apr 15/16	Valore	Var. % gen-apr 15/16	Valore	Var. % gen-apr 15/16
Arrivi	14.080.819	- 1,2	11.179.636	- 1,9	25.260.455	- 1,5
Presenze	35.874.624	+ 1,1	35.981.602	+ 0,7	71.856.226	+ 0,9
Anno 2015						
	Italiani		Stranieri		Totale	
	Valore	Var.% 14/15	Valore	Var.% 14/15	Valore	Var.% 14/15
Arrivi	58.320.992	+ 6,2	55.033.682	+ 6,6	113.354.674	+ 6,4
Presenze	200.155.956	+ 4,8	192.607.930	+ 3,1	392.763.886	+ 4,0
Anno 2014						
	Italiani		Stranieri		Totale	
	Valore	Var. % 13/14	Valore	Var. % 13/14	Valore	Var. % 13/14
Arrivi	54.916.852	+ 2,5	51.635.500	+ 2,7	106.552.352	+ 2,6
Presenze	190.978.299	- 0,5	186.792.507	+ 1,1	377.770.806	+ 0,3

Fonte: Elaborazione ONT su dati ISTAT

Il secondo metodo, invece, parte dall'identificazione del sistema di offerta turistica dato dai prodotti ed attività volti ad uno scopo comune per poi incentrarsi sulla domanda.

I beni e servizi necessari al turista sono moltissimi, e tra questi troviamo:

- I servizi di trasporto e le relative strutture. Sono necessari strade, ferrovie, porti, mezzi e servizi di trasporto. Questi servizi sono curati da apposite aziende, dette vettori, e lo stato deve poi occuparsi di curare le infrastrutture adibite a questo servizio, come strade, ponti, gallerie, stazioni, porti, e così via;
- I servizi di ricettività, adibiti ai servizi inerenti il soggiorno dei turisti nel luogo meta del proprio viaggio;
- I servizi connessi con gli obiettivi del viaggio. Per esempio in una città d'arte il turista cerca musei aperti, spostamenti agevoli, guide turistiche, mentre in una località di mare, egli cerca stabilimenti balneari, strutture di svago e così via;

- I servizi di rinforzo della domanda, come spettacoli, mostre, festival, ferie;
- I servizi organizzativi, quali viaggi, soggiorni e pacchetti turistici offerti dai tour operator o la vendita di servizi di prenotazione, biglietteria consulenza da parte delle agenzie di viaggio;
- I servizi accessori. La presenza di accompagnatori capaci e competenti, buone guide turistiche, buona animazione possono qualificare i prodotti turistici spingendo il viaggiatore ad una scelta piuttosto che un'altra;
- Le vendite di prodotti necessari al turista come le mappe, le valigie o le macchine fotografiche.

Questi due approcci risultano però incompleti se considerati separati, pertanto si è arrivati alla prospettiva olistica che offre una valida visione unitaria del fenomeno turistico di riferimento.

Da un punto di vista economico, le politiche di intervento richiedono il sostenimento di enormi costi di investimento legate soprattutto alle infrastrutture nei vari territori. L'attività economica a livello locale presenta una forte indipendenza tra gli attori e varia al variare della stagionalità.¹⁴

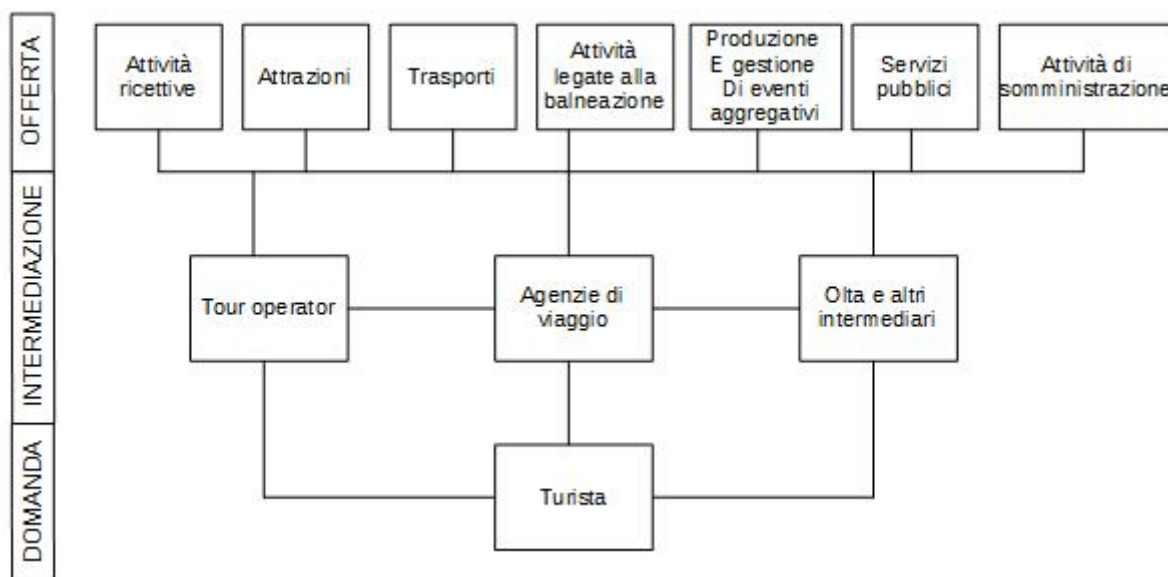
Nell'ambito dell'offerta turistica vi sono alcuni attori economici che intervengono per l'organizzazione e svolgimento del viaggio, i quali possono essere raggruppati in:

- aziende ricettive: le quali offrono al turista il servizio di soggiorno del luogo visitato;
- aziende di servizi accessori: come servizi bancari, assicurativi, spedizione bagagli;
- aziende di intermediazione turistica: le quali gestiscono il rapporto tra domanda e offerta lungo tutto il periodo della vacanza;
- gli enti o le aziende di gestione delle risorse: che amministrano e regolano la fruizione delle principali risorse ed attrazioni turistiche delle località;
- altri servizi: i quali sono indispensabili ma che non si rivolgono solamente ai turisti, come servizi di trasporto o la ristorazione.

Dal momento dell'acquisto dei servizi e pacchetti fino alla fase finale del consumo da parte del turista, si distinguono quattro momenti principali che vanno a caratterizzare gli operatori della cosiddetta filiera turistica: i fattori di produzione, vale a dire le varie risorse del territorio, le infrastrutture e i servizi di supporto; la produzione, dove ritroviamo i produttori primari e gli assemblatori; la distribuzione e commercializzazione, grazie ai tour operator, le agenzie di viaggio e così via; e il consumo, momento in cui il turista usufruisce dei servizi per i quali ha pagato.

¹⁴ Rotondo F., Principi di public governance nei sistemi integrati di offerta turistica, 2011

Figura 2: La filiera turistica



Fonte: Garibaldi R., *Economia e gestione delle imprese turistiche*, pag. 8

Le imprese turistiche, quindi, nel loro insieme, costituiscono la filiera turistica, ossia la via attraverso la quale i beni ed i servizi dai produttori giungono al cliente finale, ed inoltre tutti i gradi della filiera sono disponibili ad avere rapporti con il cliente finale. I componenti della filiera sono eterogenei per via di una certa complessità del sistema (per tipologia, organizzazione, prodotti offerti..) e ritroviamo una certa asimmetria nella velocità di crescita dei diversi elementi, in quanto alcuni crescono percentualmente molto velocemente mentre altri no. Inoltre la filiera risente anche dell'influenza dell'ambiente esterno in quanto ogni elemento di questa interagisce con esso, come la diffusione di Internet per gli intermediari turistici e i cambiamenti delle esigenze del turista oppure le condizioni meteorologiche in ragione della buona riuscita della vacanza.

L'esperienza del turista nasce dalla combinazione del lavoro di ogni componente della filiera quindi il prodotto turistico viene percepito dal turista come un prodotto unico, pertanto tutti gli elementi della filiera devono muoversi in modo da creare delle sinergie tra tutte le componenti dell'offerta.¹⁵

¹⁵ www.sociologia.unimib.it

1.5 Le forme di integrazione turistica

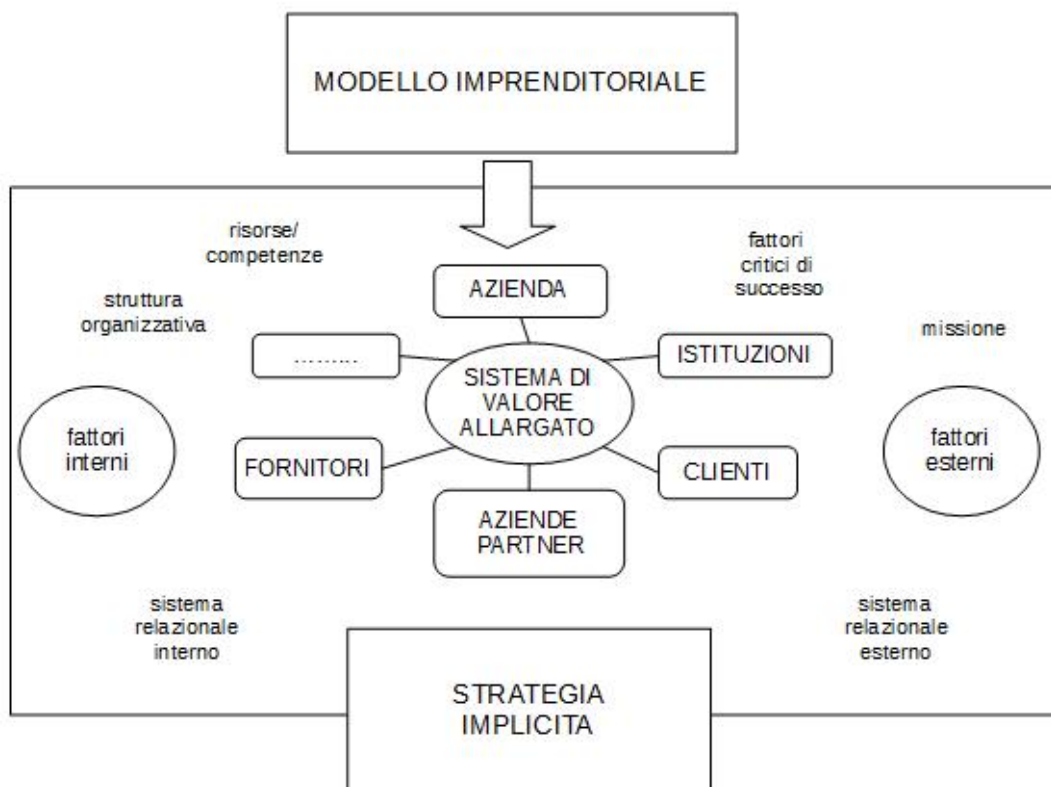
L'esigenza di un turismo diverso con influenza positiva per la vita delle persone è condivisa ed adottata da una molteplicità di attori. Per questo motivo si arriva alla nascita del cosiddetto turismo integrato, il cui obiettivo principale è quello di integrare, appunto, i servizi offerti ai turisti nel territorio di accoglienza. L'idea di fondo si basa su un'accezione ampia del concetto di accoglienza, che viene inteso in tutte le sue sfaccettature, e fa leva sul clima di cordialità e di affabilità che connota l'approccio della comunità.

Il sistema di offerta turistica diviene integrato quando tutte le varie operazioni per il compimento sono collegate tra di loro in quanto sono rivolte al conseguimento di obiettivi comuni. I fattori che costituiscono l'offerta turistica, sia di attrattiva che risorse tecniche e monetarie, devono essere aggregati secondo precise regole e quantità. Un ulteriore elemento che caratterizza il sistema integrato è il carattere di socialità, apertura e dinamicità tra le risorse interne e quelle esterne del territorio di riferimento, in quanto trova in esso tutte le energie e opportunità per la sua riuscita.

Pertanto si può utilizzare il concetto di sistema integrato di offerta turistica per identificare le destinazioni connotate da spiccate potenzialità aziendali, date sia dalla combinazione dei fattori di attrattiva sia dalla cooperazione sul mercato di un prodotto unitario ed indivisibile. Prende vita allora, un vero e proprio modello imprenditoriale allargato, composto da una serie di elementi integrati, in una fusione tra aspetti soggettivi e oggettivi attribuibili ad una serie di attori capace di creare valore attraverso modalità distintive.¹⁶

16 Rotondo F., Principi di public governance nei sistemi integrati di offerta turistica, 2011, pag. 47

Figura 3: Il modello imprenditoriale del sistema allargato



Fonte: Rotondo F., *Principi di public governance nei sistemi integrati di offerta turistica*, pag. 47

I principi su cui si base il modello dei sistemi integrati di offerta turistica trovano riflesso nel pensiero degli studiosi che si sono concentrati sul tema della responsabilità sociali detenute dall'azienda, alla quale riconoscono una grande valenza strategica per competere con efficacia in mercati ad alta intensità competitiva.

Con il tempo, però, si è resa necessaria la presenza di un organo superiore che garantisse l'imparzialità, che fosse autorevole e che sapesse coordinare i contributi e le risorse dei vari attori in modo da far emergere un vero e proprio sistema integrato di offerta.

In questo modo si sono venute a creare nuove tipologie di integrazione fra soggetti pubblici e privati che posso trovare realizzazione tramite la *public governance*.

Il 2001 è stato un anno di svolta per il turismo in ambito giuridico nazionale in quanto con la legge 135/2001 viene proposto un modello innovativo di sviluppo turistico ed un nuovo assetto delle responsabilità istituzionali. Questa legge introduce i cosiddetti sistemi turistici locali ed istituisce la Conferenza nazionale del turismo, organismo incaricato di orientare,

verificare e favorire il confronto tra le istanze istituzionali e quelle socio-economiche.¹⁷ Inoltre viene adottato il principio di leale collaborazione fra Stato e Regioni con il quale vengono stabiliti i principi fondamentali in materia di turismo, il quale all'art. 117, comma 4°, viene collocato fra le materie residuali regionali, ossia quelle materie non espressamente riservate allo Stato e quindi sotto l'esclusiva potestà legislativa delle Regioni. Successivamente, la Corte Costituzionale ha confermato che il turismo fosse di competenza esclusiva regionale. Tra i recenti interventi in materia, si evidenzia la legge n. 80 del 2005, la quale ha previsto il Comitato nazionale per il turismo come organo volto ad esercitare la funzione di coordinamento interno delle politiche del settore e la sua promozione all'estero, ed ha trasformato l'ENIT nell'agenzia nazionale del turismo, allargandone le funzioni. Oltre alla funzione tipica di promozione del sistema turistico italiano all'estero, gli viene affidata quella di realizzare delle strategie volte alla commercializzazione dei prodotti turistici italiani, di consulenza e di assistenza a soggetti pubblici e privati in materia turistica, di supporto all'attività degli uffici diplomatico- consolari.

All'art. 5 della legge 135/2001 (comma 1°), i sistemi turistici locali vengono definiti come << i contesti omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a Regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate>>. Nel secondo comma dell'articolo, viene specificato che la promozione dei STL spetta agli enti locali o ai soggetti privati <<attraverso forme di concertazione con gli Enti funzionali, con le associazioni di categoria che concorrono alla formazione dell'offerta turistica, nonché con i soggetti pubblici e privati interessati>>¹⁸.

Le parole chiave su cui fondare il processo di crescita sono l'integrazione e la collaborazione, in quanto, questo modello di governo locale, sfrutta le sinergie che nascono dalla compartecipazione degli attori pubblici e privati che concorrono a definire l'offerta turistica. L'elemento centrale, quindi, diviene il progetto di sviluppo intorno al quale far convergere le idee, le energie e le attività che portano alla realizzazione di un sistema di offerta coerente e razionale. La coerenza va valutata nella capacità di spiegare nel piano l'identità del territorio, con i suoi valori, le sue tradizioni e le sue peculiarità nelle quali si rispecchia anche la comunità, e non un semplice assemblaggio di attività e obiettivi indipendenti; la razionalità,

17 La conferenza viene indetta dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, a cadenza almeno biennale, organizzata dal Ministero delle attività produttive di concerto con la Conferenza Stato – Regioni

18 Rorondo R., Principi di public governance nei sistemi integrati di offerta turistica, 2011, pag. 111

invece, deve essere valutata a seconda della possibilità di ottimizzare gli interventi attivi sul territorio, al fine di evitare la frammentazione delle iniziative e la dispersione delle competenze. Pertanto, il sistema turistico locale costituisce una soluzione flessibile per attuare un piano strategico condiviso al fine di arrivare ad una semplificazione burocratica.

2.1 Evoluzione e caratteristiche principali

2.1.1 Dal *New Public Management* alla *Public Governance*

A cavallo tra la fine degli anni Settanta ed i primi anni Ottanta, la ricerca di un equilibrio tra l'iniziativa pubblica e privata ed il miglioramento del benessere sociale, sono state le motivazioni che hanno spinto la maggior parte dei paesi occidentali ad avviare delle riforme che valorizzassero l'aspetto aziendale delle amministrazioni pubbliche.

Gli obiettivi di queste innovazioni erano, sostanzialmente, l'ottimizzazione della performance nell'efficienza, efficacia e qualità sia delle amministrazioni sia delle aziende erogatrici di servizio, nonché il recupero della competitività dell'economia nazionale.

Il primo cambiamento viene identificato nel paradigma del *New Public Management* (NPM), sviluppatosi negli anni Novanta nei paesi anglosassoni. Si tratta, in estrema sintesi, di un insieme di teorie e filoni di studio incentrati sulla modernizzazione della pubblica amministrazione, attraverso l'integrazione di norme di diritto amministrativo e di politiche gestionali di tipo privatistico nel funzionamento di un ente pubblico.¹⁹

I principali cardini che danno concretezza all'idea di *New Public Management* sono la separazione tra le funzioni di indirizzo e fissazione di obiettivi politici e le funzioni di gestione e razionalizzazione dei processi affidati al management. Troviamo anche l'alleggerimento degli apparati amministrativi attraverso forme di esternalizzazioni delle funzioni gestionali ed la ricerca di economie di scala²⁰ nella gestione dei servizi su dimensioni più ampie, attraverso la costituzione di centrali per gli acquisti. Tutto questo porta alla possibilità di avere una gestione più flessibile delle persone con la valorizzazione delle risorse umane, nonché la rimozione dell'eccesso dei vincoli di tipo burocratico.

Per quanto il *New Public Management* non costituisca un insieme univocamente definito di principi organizzativi e di tecniche gestionali, la sua filosofia è stata per lungo tempo accreditata come un esempio di *Good Government* per le amministrazioni pubbliche, ed in grado di reclamare un'applicazione universale. Il vasto credito acquisito dal NPM si collega all'affermarsi di politiche neo-liberiste in favore dello "stato-minimalista", della *deregulation* e della privatizzazione, ma ancor più all'influenza culturale derivante da prestigiosi centri studi

¹⁹ Rotondo F., *Principi di public governance nei sistemi integrati di offerta turistica*, 2011, pagg 5-6

²⁰ Definizione data dal dizionario Treccani: le economie di scala sono la diminuzione dei costi medi di produzione in relazione con la crescita della dimensione degli impianti; sono realizzate dalle grandi imprese per ragioni organizzative tecnologiche; sono anche connesse con la ricerca di metodi migliori di produzione e con lo sviluppo di nuovi prodotti

o società di consulenza ed anche da organismi internazionali impegnati in attività di assistenza ai paesi in via di sviluppo. Nonostante gli aspetti positivi derivanti dalla pratica del NPM, si può evidenziare che i risultati di piani governativi finalizzati ad introdurre questi principi e tecniche, si sono dimostrati spesso non all'altezza delle aspettative. In Italia, ad esempio, il modello e le tecniche del NPM sono ampiamente richiamati dalle molteplici leggi di riforma della Pubblica Amministrazione che si sono susseguite negli ultimi decenni (come le riforme Cassese, Bassanini e Brunetta). I risultati non sempre soddisfacenti, tuttavia, possono essere interpretati in ragione della difficoltà di superare il tradizionale modello burocratico, oppure dall'incertezza sui modi di articolazione tecnica ed implementazione del NPM. Possono essere tuttavia anche interpretati, su un piano più generale, come esito di una forzatura concettuale presente nella filosofia del paradigma quando assimila *tout court* la gestione di una pubblica amministrazione a quella di una azienda privata. Le critiche che sono state avanzate da numerosi studiosi al NPM hanno portato addirittura a domandarsi se lo si debba dichiarare morto, o se esso sopravviva, nonostante gli insuccessi, come rassicurante ideologia di modernizzazione, invocata ogni volta che si affronta il tema della riduzione della spesa pubblica.

In Italia ritroviamo il *New Public Management* a partire dagli anni Novanta, periodo caratterizzato da grandi cambiamenti, sotto il profilo istituzionale, politico ed amministrativo, che riguardavano le amministrazioni e le aziende pubbliche. Queste innovazioni, il cui inizio viene fatto risalire alla legge n. 142/1990 inerente l'ordinamento delle autonomie locali, si inseriscono in un contesto più ampio, in cui oltre alle esigenze di risanamento della finanza pubblica, nel rispetto dei parametri fissati dal Trattato di Maastricht, si diffonde un senso di sfiducia della collettività verso le istituzioni in conseguenza alla vicende passate alla storia con il nome di "tangentopoli". A livello statale, è con la legge n. 359/1992 che prende il via il processo di privatizzazione degli enti pubblici di gestione delle partecipazioni statali e degli altri enti pubblici economici. Ma una spinta decisiva verso la trasformazione dello stato in senso federale si ebbe grazie alla riforma del titolo V della Costituzione, che introdusse molte novità nell'ordinamento giuridico delle autonomie territoriali.

2.1.2 Il paradigma della *Public Governance*

Le modifiche apportate alle condizioni di funzionamento delle amministrazioni pubbliche del *New Public Management*, conducono a dei cambiamenti di tipo organizzativo, all'adozione di sistemi informativo-contabili e di modelli manageriali di programmazione e controllo ispirati a logiche di decentramento e attribuzione di responsabilità. Tali cambiamenti rendono meno netti i confini tra settore pubblico, privato e *non-profit* e fanno emergere delle domande riguardanti la legalità e la legittimazione del potere nei paesi democratici. Infatti, dai primi anni Novanta, si accentuano le riflessioni in merito alla capacità del paradigma del NPM di sostenere il coordinamento delle relazioni tra gli organismi politico-istituzionali, gli attori sociali ed economici e le organizzazioni sovranazionali. Queste considerazioni portano a capire che il paradigma era orientato alla dimensione interna delle pubbliche amministrazioni, per quanto riguarda l'efficacia e l'efficienza della propria azione, con un orizzonte temporale di breve termine, ed aveva una visione dello Stato unico responsabile dei processi sociali, in quanto custode del monopolio decisionale e dell'autorità legislativa.

Il dibattito si intensificò in maggior misura in quei paesi, come Germania, Francia e Paesi Bassi, che avvertirono maggiori rischi di un'imitazione delle logiche aziendali non curante degli aspetti sociali, politici e legali che distinguono il contesto pubblico, così come nei paesi anglosassoni dove si ritrovavano percorsi di *business-like-management*. È in questo contesto che si sviluppano tutta una serie di teorie che danno vita al concetto di *public governance*, che può essere definito come una nuova modalità di governo basata sul consenso e la partecipazione degli attori sia pubblici che privati, appartenenti al settori *profit* e *no-profit*, che collaborano insieme e decidono su argomenti di interesse comune.²¹ Allo scopo di soddisfare dei bisogni complessi e raggiungere obiettivi comuni, il *focus* si sposta sulla capacità di attivare e governare *partnership* reticolari tra soggetti economici e sociali attraverso il bilanciamento di obiettivi, interessi e competenze individuali. Questo si basa sulla costruzione della fiducia, dello scambio di risorse ed informazioni e la creazione di un futuro condiviso tra i partecipanti.

La *public governance* si pone quindi come un'integrazione e uno sviluppo naturale delle linee di studio collegate al NPM. Infatti, se il paradigma precedente aveva come interesse il superamento del modello burocratico a favore del riconoscimento del ruolo di acquirente del cittadino, la *public governance* sposta l'attenzione oltre i confini interni, in quanto l'attività dell'amministratore coincide con la capacità di catalizzare le energie del territorio al fine di promuoverne lo sviluppo. Sempre secondo il nuovo modello, la legittimazione delle

21 Rotondo F., *Principi di public governance nei sistemi integrati di offerta turistica*, 2011, pag. 10

amministrazioni pubbliche deriva dalla partecipazione attiva e la cooperazione degli attori socio-economici. Le amministrazioni non sono più viste come le uniche depositarie del potere decisionale, ed è perciò importante assumere uno stile direzionale di tipo indiretto, e non diretto come sosteneva il NPM, fondato sulla negoziazione, comunicazione e interazione tra i partecipanti al *network*. Quindi la *public governance* si concentra sulle relazioni reticolari e recupera il valore della partecipazione e del confronto ai vari livelli dell'organizzazione.

Questo nuovo modo di operare delle pubbliche amministrazioni coinvolge tre categorie di attori: i poteri pubblici, le imprese private e il cosiddetto terzo settore, ovvero le istituzioni che si collocano tra lo Stato e il mercato; pertanto si ha il coinvolgimento di tutti gli *stakeholders*.²² La *public governance* prevede un processo di redistribuzione del potere decisionale e intende rappresentare un nuovo approccio nella tutela dell'interesse comune, poiché mira a favorire l'auto-organizzazione e la collaborazione anziché le relazioni di gerarchia.

Lo scopo è quello di creare valore ed implementare strumenti di pianificazione, programmazione e controllo in un'ottica di miglioramento continuo. Tutte le azioni, indirizzate alla qualità e all'eccellenza, devono svolgersi in condizioni di economicità con la diffusione di comportamenti responsabili e l'attuazione della cooperazione dei cittadini nell'ottica del soddisfacimento dei bisogni della comunità.

Non può però esistere una *public governance* efficace se non vengono individuati adeguati strumenti di comunicazione in grado di gestire, in maniera continuativa, un flusso di informazioni vitali per governare le politiche pubbliche e costruire il consenso intorno alle stesse. Tali flussi coinvolgono fundamentalmente due livelli: la comunicazione interna ed esterna.²³

La comunicazione interna consiste nella gestione dei flussi di comunicazione all'interno dell'organizzazione pubblica, mentre quella esterna consiste nella gestione dei flussi di comunicazione rivolti al contesto territoriale di riferimento. Se opportunamente indirizzato, tale sistema garantisce piena rispondenza tra azioni della pubblica amministrazione e esigenze della collettività.

La *public governance* è caratterizzata dalle cosiddette 5 R:

- Ristrutturare: che consiste nell'eliminazione di tutto quello che non contribuisce al

22 Definizione data dal dizionario Treccani: gli *stakeholders* sono tutti i soggetti, individui o organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica progetto, azienda, il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione, o dell'andamento, dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione

23 Fonte: www.economia.uniparthenope.it

valore del servizio/prodotto;

- Riprogettare: richiede uno sforzo da parte dei nuovi *public manager*;
- Reinventare: questa fase richiede lo sviluppo di nuove modalità di rendere il servizio, quindi di una nuova strategia;
- Riallineare: che consiste nell'armonizzazione della struttura con la strategia adottata in sede di reinvenzione, in modo da ottenere il raggiungimento degli obiettivi desiderati e da motivare sia il *management* sia il personale;
- Ripensare: in questa fase viene accentuata l'importanza di velocizzare i tempi di analisi, per ridurre di conseguenza i tempi di apprendimento.

I risultati ottenuti vengono definiti *outcome*, e devono essere condivisi con la collettività. Questi tipi di esiti si differenziano dall'*output* ed vengono intesi sia nel senso di impatto positivo sia di impatto negativo, voluto e non voluto, prodotto all'esterno delle amministrazioni pubbliche territoriali come conseguenza dell'insieme di azioni riconducibili all'attivazione di un programma pubblico o di una politica pubblica, piuttosto che all'azione di fattori ambientali o comunque diversi dalle azioni poste in essere dalle amministrazioni pubbliche territoriali.

Possiamo dire, infine, che la *public governance* implica che le pubbliche amministrazioni non vengono più considerate come organismi chiusi e governati da norme e procedure, ma sistemi aperti in grado di intervenire direttamente sulle relazioni con l'ambiente per la soddisfazione dei bisogni delle comunità amministrate.²⁴

24 Fonte: www.economia.uniparthenope.it

2.2 La *public governace* in ambito turistico

Sotto certe condizioni, il territorio assume la configurazione di sistema integrato di offerta turistica, governato in chiave strategica da un organo sovraordinato che viene definito *meta-management*. Il governo delle destinazioni si realizza nella gestione delle relazioni tra una molteplicità di soggetti che vengono ricondotti alle imprese del territorio, alle persone che in esse prestano la propria attività, agli istituti pubblici territoriali ed infine alla popolazione residente.

La costruzione di un percorso di crescita equilibrato e sostenibile costituisce la sintesi di un disegno strategico di successo fondato sugli elementi culturali, naturalistici, paesaggistici, di immagini ma anche i servizi pubblici ed infrastrutturali del territorio. Questo porta a riconoscere nel fenomeno turistico la presenza dei requisiti che qualificano i beni collettivi²⁵, ossia l'assenza di una vera e propria funzione di domanda, di forme di concorrenza e lo svolgimento di una attività tecnico-produttiva per soddisfare un interesse collettivo.

Si capisce allora, perché l'efficacia del governo delle destinazioni si leghi alla capacità di affrontare una serie di problematiche riconducibili alla prospettiva di *public governance*. La sfera pubblica deve guidare lo sviluppo turistico sia per la forte motivazione del controllo dei fenomeni sociali, economici ed ambientali, sia per gli aspetti intrinseci al settore, come la necessità di rilevanti investimenti pubblici, sia per porre rimedio ai fallimenti di mercato dovuti proprio alla presenza di beni pubblici che producono forti esternalità.

La pluralità degli ambiti di azione riconducibili ai soggetti istituzionali che, ai diversi livelli (comunitario, nazionale e sub-nazionale), influenzano il governo delle destinazioni portano ad evidenziare tra i fattori critici la capacità di armonizzare le aree di intervento dei diversi attori secondo una logica di *governance* inter-istituzionale.

Pertanto, è evidente che il ruolo delle amministrazioni pubbliche non può esaurirsi nella sola organizzazione spaziale dei servizi e delle infrastrutture, e nella previsione di piani di occupazione dei suoli. L'attore pubblico diviene consapevole di dover fissare un quadro regolamentare nel quale si inseriranno sia le attività turistiche dei singoli attori sia le nuove modalità per integrare i vari contributi della collettività nella predisposizione delle politiche turistiche strategiche.

La logica della *public governance* pone, quindi, un rimedio alle lacune del passato che emergevano soprattutto quando il ruolo dei rappresentanti istituzionali della popolazione era limitato alla concessione delle autorizzazioni di interventi di costruzione, lasciando agli imprenditori privati, guidati da soli interessi personali, il governo strategico del settore.

25 I beni collettivi mirano alla soddisfazione di un bisogno unico ed indivisibile dei componenti della società

La cooperazione e la collaborazione divengono centrali nella pianificazione turistica e, da questo punto di vista, l'azione del settore pubblico dovrebbe svilupparsi lungo tre direzioni:

- dimostrare che il turismo produce benefici superiori ai sacrifici richiesti non solo agli attuali o potenziali investitori, ma a tutti gli attori del territorio;
- incoraggiare e promuovere una partecipazione attiva, critica e indipendente da parte degli *stakeholder*;
- avviare un programma di consapevolezza pubblica a tutti i livelli, partendo dalle fasce primarie fino a giungere alle classi più anziane della popolazione, sui benefici della pianificazione turistica sostenibile nel lungo periodo.

Inoltre, all'autorità pubblica compete anche il compito di manutentore della rete attraverso alcune modalità. Per prima cosa, può proporsi come interfaccia delle relazioni se risulti difficoltoso promuovere una diretta fiducia tra i partecipanti, con l'obiettivo di portare alla diffusione di piattaforme fiduciarie multi-direzionali. Oppure, l'amministrazione pubblica può creare un agglomerato collaborativo iniziale come un nucleo ristretto e coeso intorno al quale si possono accumulare i contributi esterni. Infine, può assumere le funzioni di osservatore indipendente che dall'alto garantisce la trasparenza necessaria affinché possano svilupparsi le relazioni tra i diversi *stakeholder*.

Il rapporto reciproco esistente tra gli aspetti competitivi e quelli relativi al governo dello sviluppo economico e sociale delle destinazioni porta ad approfondire alcune tematiche che negli ultimi anni hanno acquisito grande importanza nel dibattito sulla concreta possibilità di guidare i sistemi territoriali al miglioramento della propria *performance* e al benessere collettivo. Questi temi vengono considerati come delle sfide che gli organi sovra-nazionali e i governi statali e locali affrontano nella direzione dei sistemi turistici, dove emerge la necessità di adottare le logiche della *public governance*. Il tema della sostenibilità²⁶, in particolare, è divenuto centrale negli anni Ottanta, quando politici e studiosi hanno iniziato a dedicare attenzione al rapporto tra turismo e ambiente.²⁷ Si comincia, quindi, a parlare di turismo eco-compatibile, le cui radici si attestano nel rispetto del principio di equità tra le generazioni.

Nella conferenza di Rio de Janeiro del 1992 viene adottata l'Agenda 21, ossia una strategia globale rivolta a proteggere le ricchezze naturali e a promuovere lo sviluppo degli individui attraverso la riduzione delle disparità economiche e sociali esistenti nelle diverse aree del Pianeta. Secondo questa strategia, il turismo dovrebbe integrarsi e non distruggere le attività

26 La presa di coscienza a livello mondiale sul tema della sostenibilità si può far risalire alla Conferenza sull'ambiente e sullo sviluppo delle Nazioni Unite, tenutasi a Rio de Janeiro nel 1992

27 Questo si deve a seguito della denuncia dei danni provocati dalla crescita generalizzata del settore esposta nella dichiarazione di Manila del 1980

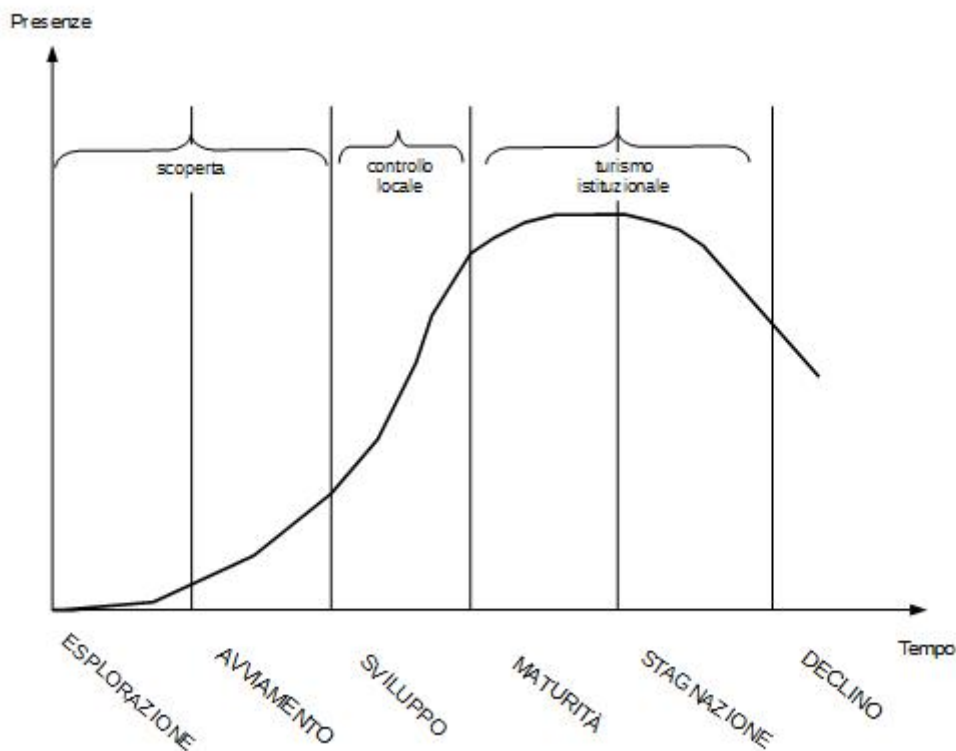
pre-esistenti, perché esso costituisce una delle vie di miglioramento per la vivibilità, comprendente anche la capacità, le risorse materiali e sociali e le attività che consentono la sopravvivenza. La sostenibilità viene collegata alla capacità di far fronte alle minacce esterne senza però sprecare quello che si possiede, e che conferisce identità ad una determinata località. Dunque essa non la si può considerare un concetto universale, in quanto richiede un'inclinazione in base alle dimensioni sociali, ambientali ed economiche dei territori. Il governo deve confluire nel raggiungimento di un livello di armonia tra i diversi gruppi di *stakeholder*, in modo da consentire lo stato di benessere desiderato. Le amministrazioni, invece, avranno il compito di individuare fin dove possa spingersi il cambiamento attraverso l'organizzazione di processi decisionali e di strumenti manageriali che mettano in rilievo i problemi e le necessità della comunità creando così un grande consenso.

La strategia di crescita basata sulla protezione dei beni pubblici si dimostra la più adatta nel lungo periodo alla costruzione di modelli di offerta più sostenibili ed efficaci sotto il profilo competitivo. Il processo decisionale che può portare ad un risultato di questo tipo viene ben espresso dal ciclo di Deming, composto da cinque fasi:²⁸

1. diagnosi tesa a sottolineare forze e debolezze del territorio sotto il profilo economico, culturale, sociale ed ambientale;
2. consultazione degli *stakeholder* locali, al fine di confrontare le evidenze emerse con la percezione comune della situazione;
3. pianificazione partecipata;
4. elaborazione di una strategia per sviluppare un turismo sostenibile;
5. valutazione della strategia e l'individuazione delle direttrici di miglioramento.

28 Deming, W. E., *The new economie: for industry, government, education*, 1994

Figura 1: Il ciclo di vita dei sistemi turistici



Fonte: Rotondo F., *Principi di public governance nei sistemi integrati di offerta turistica*, pag. 90

Inoltre, le amministrazioni pubbliche devono anche occuparsi della gestione del paesaggio delle destinazioni, sempre in relazione alla sostenibilità. Secondo il modello appartenente a Butler²⁹, i sistemi turistici attraversano sei stadi di vita lungo un percorso che parte dall'esplorazione, vale a dire la scoperta di mete sconosciute ed incontaminate da parte di individui che vogliono fuggire dalla consueta destinazione proposta dal mercato. A questa prima fase, segue quella dell'avviamento, dove vengono effettuati i primi investimenti volti a proporre dei rimedi alle carenze che riguardano l'accessibilità e la ricettività dell'area. La fase successiva è quella dello sviluppo, in cui si prevede la comparsa di ingenti flussi di viaggiatori con il conseguente completamento dell'offerta, la comparsa di elevate professionalità in ambito economico e il perfezionamento delle tecniche manageriali per la programmazione ed il controllo delle attività. Nella fase di maturità avremo la consacrazione della destinazione turistica con la conseguente riduzione dei tassi di crescita della domanda e perciò l'incapacità di far fronte alle problematiche che saranno ormai fuori controllo della comunità residente e dai suoi rappresentanti. La fase di stagnazione costituisce l'apice del successo, caratterizzato

29 Butler R.W., 1980

dal concretizzarsi dei rischi ambientali, sociali ed economici. La fase finale è quella del declino che viene associata a quella del fallimento strategico della destinazione con il conseguente avvio di un percorso di risanamento al fine di recuperare la competitività del territorio.

La tendenziale e scarsa coerenza con i valori del territorio che si riscontra nel tempo può portare ad un crescente distacco dalle popolazioni limitrofe e gli effetti negativi si amplificano dove il fenomeno assume i caratteri del turismo di massa. Questi casi vanno affrontati in sede di pianificazione secondo un orientamento condiviso in merito a quello che viene ritenuto un grado soddisfacente di stagionalità locale. Per prolungare il benessere economico e attenuare gli impatti sociali e ambientali in base alle specificità dell'area, le amministrazioni potrebbero procedere ad incentivare gli afflussi turistici nei periodi spalla attraverso la promozione di alleanze tra operatori dei trasporti e i *tour operator*, l'aumento della collaborazione con gli operatori del territorio ed l'adeguamento delle dotazioni infrastrutturali. Potrebbero inoltre rendere l'offerta maggiormente diversificata ed avviare contemporaneamente nuove iniziative, eventi e manifestazioni. Nei casi delle comunità fittizie, l'azione delle amministrazioni pubbliche dovrebbe tendere ad accrescere la coesione del sistema attraverso il recupero della funzione guida del *network* con soluzioni mirate a contrastare la paralisi dell'aerea in bassa stagione.

All'interno dello stesso sistema integrato di offerta turistica, si ha la presenza di una molteplicità di enti posti a diversi livelli istituzionali, ognuno con la propria autonomia decisionale e politica. In riferimento all'Italia, la Regione e gli enti locali rappresentano i soggetti principali che intervengono sul territorio. È importante, pertanto, stabilire delle regole, responsabilità e legami che sovrintendono al funzionamento della rete istituzionale e la previsione di opportuni meccanismi di integrazione e coordinamento tra le diverse aree. Secondo Borgonovi, gli strumenti di coordinamento possono assumere cinque diverse forme:³⁰

1. la precisa suddivisione delle competenze amministrative volte a delineare con chiarezza le funzioni e le responsabilità dei singoli enti;
2. un coordinamento di tipo finanziario, attraverso il quale vengono ripartite le risorse dagli enti superiori a quelli subordinati che assolvono la funzione;
3. gli atti di indirizzo di programmazione, al cui interno vengono fissati, dagli enti sovraordinati, gli obiettivi e gli *standard* che gli enti subordinati dovranno rispettare;
4. i sistemi di controllo, aventi ad oggetto gli atti amministrativi, la contabilità, i

30 Borgonovi E., Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche, 2005

comportamenti degli enti subordinati;

5. la concertazione istituzionale e la programmazione negoziata, con cui si ricercano orientamenti e soluzioni su tematiche di interesse comune.

Sempre in riferimento al contesto turistico italiano e visto il fatto che con la legge quadro 135/2001, già delineata nel primo capitolo in riferimento ai sistemi turistici locali, ha chiarito che il decentramento dovrebbe consistere in una sorta di policentrismo amministrativo dove poter sviluppare relazioni sistemiche attraverso strumenti di negoziazione e concertazione, bisogna evidenziare il rischio di un nuovo centralismo da parte delle regioni nei processi di sviluppo dei territori. Infatti, con il rafforzamento delle stesse si è creata una relazione di gerarchia tra regioni e comuni a causa, soprattutto, dell'inesperienza riguardo alle modalità di coordinamento istituzionale di tipo interattivo che ha portato allo svuotamento di significato delle prime tecniche sperimentali di *governance* dei *network*. L'adozione di una logica centralista basata sulle Regioni ha fatto emergere anche il rischio di contestare la validità del requisito di flessibilità che dovrebbe, invece, connotare il sistema turistico.

L'attività di governo strategico delle unità pubbliche si risolve nella ricerca di un bilanciamento tra una serie di elementi in contrapposizione, quali la regolamentazione statale e l'autonomia locale, l'esotismo culturale e l'esigenza di modernità, lo sviluppo economico e la salvaguardia culturale e l'autenticità e la standardizzazione culturale.

2.3 I *Network*

2.3.1 Cos'è un *network* e quali sono le sue caratteristiche

Il concetto di *network* designa una vasta gamma di forme aggregative tra imprese distinte, qualificate, dall'esistenza di relazioni che assumono un carattere durevole e intenso nel tempo.

La rivisitazione in questo secolo del tema dei *network* appare come un *déjà vu* se si pensa ai numerosi scritti risalenti agli anni Ottanta che hanno appassionato i ricercatori di ogni nazione e hanno celebrato la nascita di speciali forme aggregative, i *network* appunto. Nonostante gli sforzi compiuti per decodificare l'originalità e le funzionalità di queste forme nei correnti sistemi di mercato, gli studi ad esse relativi soffrivano, in passato, di una dipendenza scientifico-culturale. Questa dipendenza portava a leggere tutte le forme aggregative, dunque anche quelle reticolari, come una via al perseguimento di obiettivi coerenti con la teoria economico-generale. Questi obiettivi coglievano due dimensioni riguardanti l'equilibrio economico: l'effetto sui ricavi, legato alla forza competitiva che le imprese assumono mettendosi insieme, e l'effetto sui costi, legato alla concezione che l'aggregazione era solo un modo per realizzare economie di scale. Questa visione però era calata nei processi di crescita interna e su percorsi di ampliamento aziendali invece, i processi aggregativi realizzati mediante le reti, avevano l'obiettivo di favorire le colleganze dei sistemi che potevano rimanere piccoli.

Negli anni Novanta del secolo scorso, si vide l'emergere di un'impostazione dove il territorio era visto come l'elemento centrale della programmazione economica e come il luogo in cui si riconosceva la specificità delle vocazioni imprenditoriali per effetto dell'omogeneità culturale. Queste specificità venivano riconosciute capaci di rappresentare un territorio, in quanto lo raffigurano come un insieme di connessioni al proprio interno e lo legano ad altri attraverso forme di collegamento reticolari. In questa dinamica erano essenziali i *network*, anche se si trattava di un'idea condivisa al fine di contrastare gli effetti della globalizzazione e rimarcare il ruolo dei territori nei quali le persone e le imprese andavano ad insediarsi.

Questa prospettiva consente di non disperdere i fattori che hanno dato vita al successo dei territori, perciò i *network* appaiono come una declinazione diversa ma non opposta a quella del distretto industriale o della filiera produttiva. Tale cambiamento di prospettiva enfatizza il ruolo delle singole unità economiche come nodi delle reti, ossia soggetti capaci di esprimere un forte potenziale imprenditoriale, volto all'interesse generale.

Il ruolo delle unità appare quindi attivo perché apre la possibilità ai vari flussi produttivi,

economici ed informativi attraverso le linee del *network*.

L'idea del *network*, pertanto, deve essere più attiva e più aperta alla generazione di nuove idee e a potenziali innovazioni da realizzare attraverso collaborazioni.³¹

Sia in Italia sia all'estero, molti studiosi hanno approfondito il concetto di *network* esaminando, in particolare, i processi di nascita e di sviluppo organizzativo, i problemi della *governance*, il loro impiego come strumenti di strategia aziendale e la misurazione del valore creato da essi.

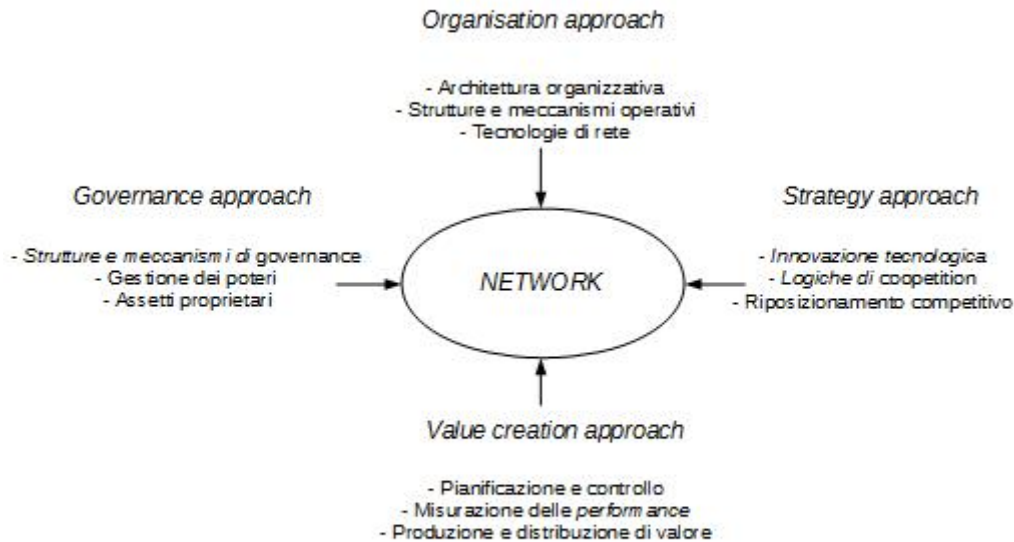
Le indagini condotte possono essere articolate in quattro differenti approcci:

1. l'*organization approach*, il quale approfondisce gli aspetti legati all'architettura organizzativa dell'aggregazione, alla struttura e ai meccanismi organizzativi di gestione delle reti, alle tecnologie impiegabili per connettere tutti i soggetti coinvolti ed i processi decisionali che avvengono all'interno della rete, nonché le attività di *job planning* dentro la rete;
2. il *governance approach* che prende in esame le strutture ed i meccanismi di governo della rete e le modalità secondo le quali le singole imprese partecipano alle decisioni di fondo del *network*;
3. lo *strategy approach*, il quale ha finora attratto il maggior numero di indagini e che studia le relazioni tra il *network* e le strategie di *corporate* e di *business* delle imprese partecipanti, esaminando i presupposti e le finalità delle alleanze strategiche sottese a un *network*. In questo filone di studi essi sono concepiti come strumenti di innovazione strategica che, oltre a sviluppare la *coopetition*³², consentono di riconfigurare il posizionamento strategico complessivo dei partecipanti ai *network*;
4. il *value creation approach*, sviluppatosi di recente, che esamina tutte le problematiche legate alla pianificazione e al controllo dei *network*, la misurazione della sua *performance*, ai processi di creazione del valore all'interno della rete e dei processi di sua distribuzione alle singole imprese che vi partecipano.

31 Lai A., Dall'impresa al *network*: profili di *governance* e modalità di *business*, cap.1

32 Neologismo creato dall'unione dei termini *cooperation* e *coopetition*

Figura 2: Gli approcci di studio al network



Fonte: Lionzo A., *Dall'impresa al network: profili di governance e modelli di business*, cap. 2

Il tema del *network* è tornato in auge negli ultimi anni per via del fatto che moltissime imprese, per superare i limiti legati alla piccola dimensione aziendale, alla scarsa capitalizzazione e forza finanziaria, ai loro difetti di capacità manageriali e alla ridotta presenza nei mercati internazionali, hanno deciso di mettersi insieme e di fare squadra, quindi di fare *network*.

I *network* intorno ai quali le imprese si stanno coalizzando, rappresentano uno strumento per rimettersi in gioco, per fare strategia e rinnovare il proprio modello di *business*.³³

In Italia il tessuto produttivo è caratterizzato soprattutto dalla prevalenza dei piccole e medie imprese, pertanto solo unendo le forze e creando un *network* questa tipologia di imprese possono assorbire al meglio le spinte monopolistiche operate dai grandi gruppi aziendali e competere con maggior successo in un mercato sempre più complesso e globalizzato.

Fare *network* significa, quindi, aggregarsi per rinnovare ed incrementare il *business* mettendo a disposizione le proprie risorse e indirizzando le proprie politiche aziendali verso un progetto globale di crescita. Attraverso la creazione di reti, non solo si riducono gli oneri finanziari ma

33 Lionzo A., *Dall'impresa al network: profili di governance e modelli di business*, cap.2

si velocizzano anche i processi di produzione e apprendimento e si migliora la comunicazione con i fornitori e clienti finali. Inoltre, far parte di un *network* stimola a ricercare le soluzioni migliori nell'interesse di tutti e contribuisce ad orientare le imprese partecipanti verso lo sviluppo tecnologico e l'innovazione del prodotto.

Uno strumento collaborativo e che gioca un ruolo determinante è Internet, il quale aiuta le imprese a comunicare meglio sia tra di loro sia con i consumatori, agevolando anche lo scambio e la condivisione di documenti, informazioni e conoscenza. È importante anche l'utilizzo di piattaforme web, come *blog* e *social network*, perché rappresentano una strategia utile per diffondere ed aumentare la conoscenza dei propri prodotti.³⁴

Un *network* aziendale può assumere diverse forme giuridiche, tra cui le maggiormente utilizzate sono:

- *joint venture*, che consiste in un accordo di collaborazione tra due o più imprese che collaborano nella realizzazione di un determinato progetto al fine di suddividere i rischi e sfruttare le reciproche competenze;
- associazione temporanea, il quale rappresenta un accordo tra imprese che fanno parte dello stesso settore per la realizzazione di un prodotto o servizio che richiede competenze che nessuna delle aziende partecipanti possiede completamente;
- *franchising*, che rappresenta una forma di collaborazione tra due partner, il *franchisor*, cioè l'affiliante, ed il *franchisee*, che invece è l'affiliato;
- consorzio, il quale rappresenta un contratto con il quale più aziende decidono di creare un'organizzazione per la gestione in comune di alcune attività;

34 www.mondolavoro.it

2.3.2 L'utilizzazione del *network* nel settore turistico

Anche all'interno del settore turistico possiamo riscontrare un orientamento alla creazione dei *network*.

La letteratura di *public policy* ha evidenziato le modalità attraverso le quali le amministrazioni pubbliche interpretano e danno significato al concetto di interesse pubblico nei percorsi di sviluppo, riconducibili alla *rational perspective*, alla *neoliberal perspective*, alla *specific interests perspective* ed alla *participatory perspective*.

Nella prospettiva razionale, derivante da una visione scientifica del *public management*, l'interesse pubblico viene definito attraverso, appunto, un approccio razionale da parte del soggetto pubblico in grado di individuare la varietà di variabili che condizionano il contesto circostante. La prospettiva liberale sostiene invece che gli interessi di gruppo e le forze del mercato abbiano aumentato poco a poco il loro potere all'interno dello Stato fino ad influenzarne le scelte di sviluppo. L'interesse pubblico, quindi, andrebbe a coincidere con la volontà dei gruppi di pressione più forti, andandosi a staccare sempre più dall'interesse collettivo. L'ipotesi guida che ritroviamo nella prospettiva degli interessi specifici è che il potere, all'interno della società, risiede nelle mani di pochi individui selezionati e per questo l'azione dei governi è orientata in primo luogo a tutelarne gli interessi. Infine, nella prospettiva partecipativa emerge una visione pluralistica dello Stato, dove il governo è basato sulla società nel suo complesso.

L'adozione di una di queste quattro modalità che conducono a delineare il concetto di interesse pubblico, in ambito turistico, si lega a due tipologie di influenze presenti nel territorio. Il primo ambito di influenza è riscontrabile nell'insieme di valori, atteggiamenti e motivazioni che discendono dagli aspetti sociali, culturali, economici, ecologici e fisici delle località. La combinazione di questi elementi tra gli individui comunica un significato ed un attaccamento che distingue ogni destinazione. La seconda sfera di influenza risulta associata alle strutture, ai processi, ai valori ed alle motivazioni delle amministrazioni pubbliche coinvolte nei percorsi di sviluppo.

La definizione delle variabili e degli istituti che possono influenzare l'interesse pubblico costituisce il primo passaggio per la costruzione del *network*. Le leve sulle quali intervenire risentono delle caratteristiche distintive degli ambiti di intervento, la cui definizione viene individuata come la seconda principale fase logica. Nelle reti che si creano nel contesto turistico emerge la funzione di indirizzo e di coordinamento esercitata dall'amministrazione pubblica, che porta ad associare i sistemi integrati di offerta turistica al modello di *network*.

Il *network* turistico si distingue per la numerosità dei nodi, tra cui intercorrono un'elevata quantità di scambi e relazioni con gradi tendenzialmente alti di interdipendenza. La complessità di connettere la rete e renderla funzionante viene attenuata da esperienze pregresse di collaborazione e di cooperazione avviate sul territorio, da verificare nei singoli contesti. Il punto cruciale affinché la costituzione della rete non sia solo un fine ma diventi anche un mezzo reale per tutelare il pubblico interesse, risiede nella capacità di progettare gli assetti operativi ed organizzativi. Con il termine *network* inter-istituzionali si fa riferimento alle relazioni tra istituzioni, ossia tra i diversi livelli di amministrazioni pubbliche. Da questo punto di vista, la funzione delle Regioni coincide con la promozione di un coordinamento verticale non gerarchico bensì partecipato e concentrato con le amministrazioni sub-regionali. L'ente regionale diviene, quindi, responsabile dell'attività di avvio e di sostegno di reti inter-istituzionali interattive all'interno di una visione sistemica di sviluppo del proprio territorio. Laddove l'alleanza si risolve in una rete di accordi limitati alle amministrazioni locali che insistono sulla medesima area, la scelta può ricadere su accordi singoli finalizzati all'utilizzo congiunto di risorse tecniche, umane e finanziarie, accordi strutturati per lo svolgimento congiunto di servizi o accordi tesi a rafforzare l'azione amministrativa, con oggetto, ad esempio, la costituzione di centri di acquisto o la gestione di particolari aree di attività. Queste modalità aggregative sono spesso alla base di politiche di sviluppo tese a supportare l'attività delle aziende e a favorire la competitività del territorio, in quanto si traducono, per esempio, nella costituzione di istituti di concertazione politica, di unioni comunali, di agenzie di sviluppo, di parchi tecnologici, nell'attrazione di investimenti o nell'erogazione di aiuti finanziari attraverso strumenti di finanza agevolata. È vero, quindi, che la competenza in materia di turismo è in mano alle Regioni, ma spesso sono i comuni che predispongono l'offerta turistica, delle volte agendo anche insieme, da *network*, come nel caso sardo di Cortes Apertas.

Le motivazioni che portano alla costituzione di un *network* turistico partecipato da attori pubblici e privati, coincidono con due alternative: realizzare singoli progetti ed iniziative oppure avviare nuovi modelli decisionali attraverso i quali perseguire lo sviluppo locale.

Nel primo caso il principale vantaggio è identificabile nella relativa semplicità di funzionamento delle rete perché l'oggetto dell'alleanza è contenuto con evidenti riflessi positivi sulla possibilità di definire i tempi, gli obiettivi e le responsabilità attuative. I rischi risultano associati alla maggiore transitorietà delle iniziative e all'ipotetica finalità speculativa che potrebbe incentivare la partecipazione, soprattutto laddove la rete costituisca il presupposto per accedere con più facilità alle risorse pubbliche. Nel secondo caso, la

partnership acquista un significato più profondo in quanto mira a definire la cornice all'interno della quale verranno prese le decisioni pubbliche più importanti per il futuro del territorio. Il *network*, pertanto, deve offrire determinate garanzie di stabilità ed i suoi partecipanti devono rispondere a criteri di rappresentanza della comunità.

Lo sviluppo delle potenzialità della rete, nella prospettiva della *public governance*, viene influenzato dal grado di maturità manageriale del processo misurabile dalla partecipazione riscontrata in sede di pianificazione negoziata, dalla programmazione di *input*, *output* e *outcome* che traducono l'interesse pubblico da salvaguardare, dall'efficacia dei meccanismi di rendicontazione, controllo e valutazione della *performance*. Inoltre, a favorire lo sviluppo dei nuovi modelli di governo del settore turistico è la pianificazione degli investimenti infrastrutturali, come per esempio nei settori del trasporto, nella raccolta e nello smaltimento dei rifiuti e nei servizi sanitari. Le scelte infrastrutturali appaiono influenzate dalle sfide che i governi locali si trovano a fronteggiare, rappresentate dalla sostenibilità, dalla stagionalità e dalla maturità raggiunta dalle destinazioni.

Tra i principi fulcro del nuovo metodo di governare il territorio, acquista molta rilevanza il concetto di *accountability*, inteso come il dovere da parte dell'amministrazione di rendere conto della propria azione in maniera attendibile, trasparente e in connessione con le esigenze informative delle collettività e degli altri *stakeholder*. L'*accountability* presuppone sia l'allargamento degli strumenti di controllo manageriali necessari per controllare e stimare l'operato degli amministratori e dirigenti pubblici, sia il potenziamento delle modalità di controllo esercitabili della collettività.

Nei sistemi integrati di offerta turistica, la comunicazione costituisce un elemento imprescindibile ed un meccanismo importante per la coesione del *network*, perché essa viene rivolta contemporaneamente a tre destinatari specifici.³⁵ Il primo è rappresentato dalla cittadinanza, la quale, proprio in un'ottica di *accountability*, deve essere messa nelle condizioni di poter giudicare le politiche intraprese ed il loro progresso, mentre in un'ottica di *governance* esse deve essere sollecitata a contribuire alle scelte di sviluppo del territorio. Il secondo destinatario coincide con la pluralità dei nodi delle rete che, nella logica del coordinamento, devono avere la possibilità di condividere le conoscenze e le informazioni relative alle *performance* individuali e di gruppo. Infine, il servizio si riferisce ai turisti, sia a quelli già presenti sia a quelli attirabili, con lo scopo di soddisfarne i vari bisogni; pertanto la comunicazione turistica deve connotarsi per il carattere interattivo e partecipativo.

Anche nel settore turistico lo sviluppo e la diffusione delle tecnologie informatiche costituisce

35 Rotondo F., Principi di *public governance* nei sistemi integrati di offerta turistica, 2011, pag. 103

una delle leve principali per aumentare i livelli di efficienza ed efficacia dell'azione pubblica, ed uno strumento fondamentale per il buon governo del *network*. I sistemi informatici si configurano come meccanismi favorevoli alla dimensione reticolare perché comprendono un nuovo modo di svolgere le funzioni tipiche delle amministrazioni pubbliche, finalizzato a migliorare l'attività il rendiconto della propria azione, favorire l'ascolto dei cittadini e, di conseguenza, l'incremento della possibilità di rispondere ai bisogni della comunità.

Possiamo individuare alcune dimensioni che ci consentono di valutare la funzione di *accountability* delle amministrazioni pubbliche locali sviluppatesi attraverso le tecnologie informatiche. La prima coincide con la trasparenza istituzionale, vista come la possibilità di individuare in modo chiaro i rappresentanti degli organi dell'amministrazione, i relativi settori e di avere delle informazioni sui recapiti, contatti e orari dei vari uffici. La trasparenza viene valutata attraverso atti, documenti ufficiali e *report* sull'attività dell'amministrazione.

La seconda dimensione si concentra, invece, sulla possibilità dei cittadini di usufruire i servizi erogati in via telematica e sul grado di interattività che li contraddistingue. Infatti, è molto frequente che le amministrazioni centrali e regionali, per la gestione di alcuni servizi, si attivino per l'organizzazione di piattaforme comuni in cui si viene rimandati attraverso dei *link* attivi sui siti degli enti locali.

La terza e ultima dimensione ha a che fare con la possibilità di accedere alle informazioni aggiuntive che rappresentano una grande opportunità per l'efficacia della comunicazione rivolta agli attori del territorio, soprattutto in riferimento a settori che incidono sulla vita della comunità, come quello turistico.

Gli strumenti che consentono la trasmissione e la raccolta delle informazioni e l'ascolto dei partecipanti, nelle diverse fasi dell'attività di governo, sono rappresentati dalle *newsletter* e *mailbox*, i quali a loro volta portano alla creazione di profili sui principali *social network*, *blog*, *forum* e servizi di informazione telematica. Ma è anche importante la presenza di materiale turistico, come *depliant*, guide, gallerie fotografiche, itinerari turistici o mappa, all'interno dei quali inserire le principali informazioni sia su risorse ambientali ed artificiali sia sui servizi offerti, al fine di rendere distinguibile sul mercato l'immagine e l'identità della destinazione.

In Italia il numero delle agenzie di viaggio che si costituiscono come *network* raggiunge circa le 5000 unità, le quali hanno portato alla nascita della AINeT, l'associazione italiana *network* turistici. L'associazione riunisce tutti gli enti, gli organismi, le società e le imprese operanti in Italia, sotto qualsiasi forma giuridica, inseriti in reti costituite da diversi soggetti giuridici esercenti la medesima attività d'impresa, nel settore turistico.

Il primo obiettivo che si pone questa associazione è quello di diventare un punto di riferimento costante per tutti gli attori della filiera turistica (sia fornitori di servizi turistici e non, enti, associazioni, rappresentanze dei consumatori) nei confronti delle tematiche connesse alla distribuzione di viaggi e turismo e la sua missione è quella di rappresentare gli interessi e le istanze del *network* turistici italiani.³⁶

In conclusione, il carattere distintivo del *network* turistico viene individuato nella conduzione di una gestione unitaria ed organizzata di una serie di attività che travalicano l'ordinaria attività d'impresa degli aderenti al *network* e/o alla rete stessa. Questa attività di razionalizzazione e sintesi deve avere carattere continuativo e si sostanzia nell'erogazione e fornitura di servizi alle imprese aderenti sotto uno o più marchi facenti capo ad un unico soggetto economico – giuridico.³⁷

36 Essa si prefigge di promuovere e tutelare gli interessi morali, sociali ed economici nei confronti di qualsiasi ente ed organismo, sia pubblico che privato, regionale, nazionale o internazionale; favorisce le attività di studio e la risoluzione dei problemi di comune interesse; promuove lo studio e la realizzazione di campagne di comunicazione congiunte col fine di diffondere la cultura dei *network* e della rete d'impresa come strumento di coordinamento e di gestione d'impresa ed inoltre di incentivare lo studio, la promozione e la realizzazione di ogni iniziativa finalizzata alla razionalizzazione dell'attività d'impresa dei *network* e delle reti d'impresa aderenti

37 www.ainetwork.it, sito ufficiale dell' AINeT

3.1 Il turismo in Sardegna

La Sardegna è la seconda isola del Mediterraneo, rinomata e conosciuta per le vacanze estive, per il suo bellissimo mare, le montagne superbe ed incontaminate, i boschi, l'artigianato, le pietanze tipiche ed il *folklore*.

L'isola è una meta estiva turistica per eccellenza, con un clima mediterraneo temperato che regala una buona stagione da maggio ad ottobre. Le mete più conosciute sono Alghero, la rinomata Costa Smeralda, centro indiscusso del turismo di *elite*, e le località del territorio gallurese, tra cui spiccano San Teodoro, Santa Teresa di Gallura e la Maddalena. Nel sud troviamo, invece, Cagliari, Chia e Villasimius; inoltre, sta riscontrando grande successo anche la parte est dell'isola, dove troviamo l'Ogliastra, selvaggia e dotata di spiagge e cale suggestive, quali Cala Luna, Cala Golotitzè e Cala Mariolu.

Ma la Sardegna non è solo estate, in quanto diverse manifestazioni raccolgono i visitatori durante tutto l'anno. Il carnevale è una delle prime manifestazioni dell'anno e ne ritroviamo due tipologie. La prima fa riferimento alle famose giostre equestri di origine spagnola, come la Sartiglia di Oristano, nella seconda troviamo le sfilate delle maschere tradizionali, come i Mamuthones di Mamoiada o i Boes e Merdules di Ottana.

Altri eventi imperdibili durante l'anno sono Sant'Efisia a Cagliari, quando in ricordo del martirio del santo sfilano tutti i costumi della Sardegna, la Cavalcata Sarda a Sassari e il Redentore a Nuoro, ambedue sfilate in costume sardo, e la discesa dei Candelieri sempre a Sassari.

Oltre a questi eventi, ve ne sono altri che rendono possibile la conoscenza delle varie usanze sarde o l'assaggio dei piatti tipici, come il pane carasau, i formaggi, le sabadas, i culurgionis, il porchetto, tra cui si distingue Cortes Apertas.

Le indagini ISTAT sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi in Sardegna, avevano evidenziato, negli ultimi anni, un quadro non proprio esaltante sull'andamento degli arrivi. Il turismo vacanziero, infatti, ha registrato una crescita costante fino al 2009 per poi subire un calo nel 2010, a seguito della ben nota crisi economica. Un rilevante segno di ripresa si è avuto nel 2013, caratterizzato da una ripartenza del 13% in più rispetto ai due anni precedenti, con oltre due milioni di arrivi e dieci milioni e 850mila presenze. Allo stesso modo, nei due anni successivi, si è rilevata una crescita del 10%.³⁸ Per quanto riguarda la stagione turistica

38 www.regione.sardegna.it

2016, questa ha visto un ulteriore aumento, sempre del 10%, rispetto ai due anni precedenti.³⁹

Il turismo in Sardegna è un fenomeno relativamente giovane e fino a tempi recenti era inevitabile dover alloggiare in modeste locande o in case private, specie al di fuori dei centri maggiori e di talune località balneari di vecchia fama. Oggi la qualità media dell'ospitalità sarda non ha niente da invidiare alle altre regioni turistiche italiane grazie anche agli interventi apportati.

Oltre alle zone costiere, sono quelle interne che contribuiscono alla crescita del turismo in quanto offrono una buona ospitalità e strutture ricettive di elevati *standard* qualitativi, anche in località un tempo esclusivamente agricolo-pastorali come Fonni e Oliena. Le possibilità di soggiorno sono innumerevoli: agli hotel e ai *residence* si accompagnano spesso soluzioni più economiche e rustiche quali i *bed and breakfast* o agriturismo; se poi il turista è interessato ad entrare in contatto con la natura, ad esempio a percorsi in cui effettuare lunghe passeggiate tra la macchia mediterranea, i campeggi rappresentano sicuramente una soluzione tra le più consigliate. Un'altra possibilità di alloggio, alternativa agli alberghi o ai villaggi, è data dalle case vacanza, spesso dotate di ogni *comfort* e a pochi metri di distanza dal mare.

Nonostante la diffusione del turismo in Sardegna, il paesaggio naturale mantiene caratteri di integrità tali da consentire al turista una fruizione assolutamente genuina e mai artefatta.⁴⁰

I turisti in Sardegna, però, non sono solamente attirati dalle splendide località balneari e dalle bellezze naturali, ma sono sempre più affascinati dalle località interne, le quali fanno delle loro tradizioni e culture delle indiscusse peculiarità. Molto spesso, infatti, vengono organizzati degli eventi al fine di far conoscere le località del cuore della Sardegna in modo da far emergere che in questa terra non c'è solo un bel mare ma anche delle tradizioni secolari. L'autunno in Sardegna è una delle stagioni più belle, caratterizzata da temperature gradevoli che offrono l'opportunità di trascorrere il proprio tempo all'area aperta dove passeggiare, andare in bici e fare sport. Ma l'occasione giusta per scoprire gli angoli più nascosti dell'isola rimane il *weekend*: rassegne, mostre e degustazioni dei vari prodotti che la terra offre proprio in questo periodo, rendono i paesi e gli antichi borghi luoghi ancora più ricchi di fascino. Infatti, il prezioso patrimonio eno-gastronomico sardo regala alla tavola prodotti di eccellenza, dai vini agli oli, dal pane ai formaggi. I sapori autentici della Sardegna derivano dalla tradizione agricola e pastorale, che sempre di più si adegua alle disposizioni in materia di agricoltura biologica per produrre cibi e bevande di qualità.

39 Dichiarazione rilasciata dall'assessore del Turismo, Artigianato e Commercio Francesco Morandi, Regione Autonoma della Sardegna

40 www.sardegna.com

In Sardegna si coltivano numerose varietà di vitigni nelle diverse aree territoriali, aspetto che dà luogo a specificità locali esaltate dalla denominazione di origine. Sull'isola sono infatti presenti 15 IGT⁴¹, 17 DOC⁴² e 1 DOCG⁴³. Il Cannonau, vino corposo a bacca nera, è riconosciuto come il vino più antico dell'area mediterranea, dal momento che in Sardegna veniva prodotto già in epoca nuragica, o la Vernaccia di Oristano, un altro vitigno antico di cui si ha traccia già in età fenicio punica ed è uno dei primi vini sardi ad ottenere il disciplinare DOC nel 1971. Altri apprezzati vitigni neri sono il Bovale, prodotto nel Campidano, il Carignano del Sulcis. Rinomato anche il bianco Vermentino, che si produce a Cagliari, Nuoro, Oristano e Sassari. Per quanto riguarda i formaggi, sono anch'essi un simbolo della cultura pastorale dell'isola. Formaggi ovini, caprini, vaccini, a pasta mista e formaggi freschi, come la ricotta e il casu axedu, sono protagonisti della tavola come antipasto in abbinamento ai salumi, per insaporire numerose ricette e per la preparazione dei dolci tipici come la sebadas e le formaggelle. I tre formaggi DOP⁴⁴ sono il Pecorino Romano, prodotto anche nel Lazio e in Toscana, il Pecorino Sardo fresco o stagionato e il Fiore Sardo prodotto specialmente nella Barbagia, ad Ollolai. Tra le lavorazioni tipiche c'è il caglio, una crema piccante, il casizolu del Montiferru, un formaggio vaccino a pasta filata, il Dolce Sardo, un vaccino a pasta molle, e la ricotta mustia, una ricotta fresca di pecora che viene salata e leggermente affumicata.⁴⁵

41 IGT = Indicazione geografica tipica

42 DOC = Denominazione di origine controllata

43 DOCG = Denominazione di origine controllata e garantita

44 DOP = Denominazione di origine protetta

45 www.sardinias.it

3.1.1 L'evento Cortes apertas

È proprio nei *weekend* autunnali che si svolge un evento di straordinaria importanza: Autunno in Barbagia - Cortes apertas, una rassegna che prevede passeggiate nei siti archeologici, sentieri immersi nel bosco, interessanti visite ai vigneti e degustazioni dei prodotti tipici del territorio, tra i racconti di chi in questi antichi borghi ancora vive e custodisce le proprie preziose tradizioni e i segreti di preparazione dei piatti tipici. Questo evento è nato nel 1996 grazie all'iniziativa del comune di Oliena ed oggi partecipano ad esso 27, 28 paesi facenti parte della zona dell'isola denominata Barbagia. Nel periodo in cui si svolge la manifestazione, ogni paese aderente all'iniziativa, a turno, racconta la sua storia, la sua cultura e la sua identità. Ogni paese presenta proprie caratteristiche che vengono messe in mostra durante questa manifestazione. I paesi aderenti all'iniziativa sono: Bitti, famoso per il suo canto a tenore, divenuto patrimonio dell' Unesco, Orune, con i suoi balli tradizionali; Desulo, famoso per i preziosi scialli ricamanti a mano, Aritzo e Tonara, che con il loro prelibato torrone sono testimoni di un'abilità che si è sviluppata e tramandata nel tempo. Meana Sardo, dove è possibile svolgere un itinerario a bordo della locomotiva a vapore del Trenino Verde ed attraversare piccole stazioni fra fitte foreste, campi ed estese vigne. Tra i colori del paesaggio spiccano nuraghi, tombe de janas e dei giganti, a testimonianza delle popolazioni che hanno vissuto in quei posti nel passato. Tra le alture ricoperte di fitti boschi ai piedi del Gennargentu si può andare alla scoperta di alcuni paesi, tutti aderenti all'evento, come Fonni, Ovodda, Tiana, Belvì, Gadoni, Sarule, veri gioielli paesaggistici e i Borghi d'Italia Bandiera Arancione del *Touring Club*, quali Ollolai e Gavoi. Proprio a Gavoi si svolge il Festival Letterario della Sardegna "Isola delle Storie", nato dieci anni fa e trasformato da un'idea in qualcosa di reale da menti aperte e ricettive attraverso tanta dedizione, tempo, curiosità e fatica. Nelle strette vie di Lula e di Lollove, il paese abbandonato in cui vivono oggi pochissime persone, è facile incontrare gli anziani che tramandano l'arte di antichi mestieri artigianali attingendo dalla loro semplice esperienza di vita longeva, come veri monumenti del sapere. Partecipano all'iniziativa anche Orgosolo, Oliena, Dorgali e Mamoiada sono la patria del "Pecorino Fiore Sardo", il formaggio DOP che vanta il prestigioso riconoscimento di Presidio Slow Food. Si può assistere ai metodi di preparazione di "Su succu stufau", "Su pani pintau", "Su pani e saba" e "Su pistiddu", per nominarne alcuni, eccellenze gastronomiche che verranno offerte in tutti i *weekend* dai padroni delle Domos Antigas e delle Cortes. A Onani, Atzara, Teti, Austis. Sorgono, Olzai e Orani famosi per gli ottimi pani e i dolci che vengono accompagnati da gustosissimi vini. In

una cornice naturalistica unica al mondo e tra le comunità che custodiscono con orgoglio tradizioni millenarie, questi luoghi poco conosciuti sono capaci di rimanere impressi, per sempre, nella mente e nel cuore di chi sa amarli.⁴⁶

46 www.sardegnaturismo.it

3.2 La realizzazione dei *network* inter-istituzionali

L'approccio di studio secondo la prospettiva dei *network* in ambito turistico, ha origini lunghe e consolidate.

Le destinazioni turistiche costituiscono, da sempre, un campo ottimo su cui valutare l'efficacia delle *partnership* pubblico-private sotto il profilo della *public governance*, perché il fenomeno turistico presenta i requisiti tipici dei beni collettivi, e le amministrazioni pubbliche assumono un ruolo primario nella complessa funzione di guida dei processi di sviluppo territoriali.

Dai primi anni Novanta, un insieme di teorie riconducibili alla prospettiva della *public governance* ha integrato gradualmente i principi introdotti dalle traiettorie di studio afferenti al *new public management* (NPM). La stagione del processo di modernizzazione della pubblica amministrazione secondo la corrente del NPM aveva infatti fatto emergere i rischi derivanti da un cambiamento miope delle logiche di impresa al contesto pubblico, da un orientamento marcatamente interno alla dinamica gestionale delle amministrazioni e dalla riproposizione di una visione dello Stato quale unico gestore delle dinamiche sociali. La diffusione delle logiche del decentramento e della devoluzione di responsabilità nell'attività di governo tra i diversi piani dell'ordinamento, oltre a rendere più sfumati i confini tra settore pubblico, privato e *non-profit*, ha evidenziato come i modelli precedenti non fossero più sufficienti a sostenere il coordinamento delle relazioni tra gli organismi politico-istituzionali, gli attori sociali ed economici e le organizzazioni sovranazionali. Si è andata affermandosi una nuova modalità di governo basata sul consenso e la partecipazione degli *stakeholder*. Per le amministrazioni pubbliche, queste indicazioni si sono tradotte in un recupero della dimensione esterna, attraverso un maggiore orientamento verso il sistema di interazioni socio-politiche con l'ambiente circostante e la capacità di attivare e governare *partnership* di tipo reticolare. La struttura maggiormente utilizzata per raffigurare il nuovo scenario è il *network*, che rappresenta una forma organizzativa complessa caratterizzata da un intreccio di relazioni tra agenti pubblici e privati e dai caratteri della co-ordinazione e co-evoluzione. Secondo l'accezione di *policy network*, inoltre, nessuno tra i molteplici attori di un territorio detiene un potere sufficiente a conseguire i propri obiettivi individuali.

Negli ultimi tempi si parla di *governance network* con riferimento specifico a quelle relazioni riferite alla *governance*, ossia all'articolazione, risoluzione e realizzazione di valore pubblico nella società. Con questo termine ci si riferisce anche alle reti di attori interdipendenti ma autonomi, come politici, amministratori, associazioni, aziende private nonché gruppi di cittadini, che hanno per oggetto la definizione di nuovi modelli deliberativi, decisionali ed

attuativi delle politiche pubbliche.

Un altro elemento basilare è quello rappresentato da un comune *framework* regolamentare, normativo e della capacità delle rete di auto-regolamentarsi.

La progettazione di regole di funzionamento che indichino le modalità cooperative, di meccanismi incentivanti e adeguati strumenti manageriali sono da considerarsi condizioni di vitale importanza per le *partnership*.

Le possibilità di soddisfare in modo ottimo i bisogni collettivi si concretizza attraverso lo sviluppo di sistemi di *network management*, in grado di far confluire tutti i contributi ed orientare i comportamenti di tutti gli attori verso gli obiettivi comuni.

Il successo dei *network* pubblici-privati va misurato in base non solo al raggiungimento degli obiettivi prefissati in fase di negoziazione, ma anche in base alla modifica dei processi decisionali di tipo burocratico-dirigistico secondo la logica del *governament*. Al fine di valutare la *performance* di un *network*, si analizza l'azione a tre livelli di analisi: quello della comunità, quello dei *network* stesso e quello dei partecipanti che vi prendono parte.

Il fenomeno turistico assume una connotazione marcatamente locale perché è il frutto della combinazione delle risorse e delle competenze presenti su ambiti omogenei per vocazione turistica non più coincidenti, come in passato, con i perimetri amministrativi. Viene pertanto prefigurata la possibilità di un modello di governo locale fortemente partecipato, teso a sfruttare le sinergie che possono nascere dalla rete di relazioni tra attori pubblici e privati che insieme definiscono l'offerta turistica. Si assiste, in definitiva, a un sostanziale trasferimento di competenze dal piano regionale al piano locale. La Regione, coerentemente ai principi del decentramento, conserva la funzione di indirizzo e pianificazione del settore attraverso il riconoscimento dei sistemi turistici locali, mentre l'amministrazione locale assume il ruolo di stimolatore dei contributi, mediatore degli interessi e facilitatore delle relazioni tra gli attori del *network*. Le finalità e le linee di azione strategica concordate, in ultimo, devono trovare espressione in un concreto progetto di sviluppo turistico.⁴⁷

Nel caso specifico la Sardegna, nella delibera di riconoscimento dei sistemi turistici locali, assegna ad essi il valore aggiunto dato dal riconoscimento del ruolo e delle capacità delle comunità locali di porsi come motori di sviluppo delle comunità stesse, promotori di programmi e progetti che mettono insieme enti pubblici ed imprese private, e nelle linee guida ne definisce la creazione favorevole all'affermazione di una cultura del governo locale del turismo, al fine di conseguire una crescita culturale e sociale. L'iniziativa dei sistemi turistici locali, tuttavia, non avrebbe avuto un esito positivo.

47 Rotondo F., Lo sviluppo dei *network* turistici nella prospettiva della *public governance*, 2013

L'accresciuta competizione tra territori che segue la globalizzazione dell'economia di mercato è accompagnata da una svolta nella definizione delle politiche per lo sviluppo delle aree periferiche e marginali, le cui specificità locali diventano potenziali risorse per l'attivazione di percorsi di sviluppo virtuosi, integrati e sostenibili. Particolarmente influente in tale mutamento è il paradigma dello sviluppo locale, per il quale i contesti locali producono beni materiali e immateriali che, se adeguatamente valorizzati, possono generare economie esterne utili all'azione delle imprese operanti nel territorio. In tal modo, le politiche per lo sviluppo territoriale possono aspirare a tenere insieme gli obiettivi di coesione e competitività. Studi e valutazioni sull'implementazione di iniziative ispirate allo sviluppo locale hanno, però, evidenziato le criticità del paradigma, rilevando la difficile riproducibilità in aree svantaggiate delle condizioni di successo oppure obiettando alla possibilità di creare "dall'alto" processi altrove attivatisi spontaneamente. Tali critiche, utili se intese in termini costruttivi, rischiano di avvantaggiare le posizioni di chi suggerisce la derubricazione dall'agenda dei governi dello sviluppo locale e della coesione territoriale, a favore di investimenti nelle aree e nei settori più competitivi.⁴⁸

48 www.tafterjournal.it

3.3 La realizzazione del *network* Cortes apertas. Il ruolo del Comune di Nuoro

Al fine di delineare al meglio il *network* Cortes apertas, è stata svolta un'intervista alla dottoressa Lai Valeria, referente della Camera di Commercio di Nuoro, ed ad un attore direttamente coinvolto nella realizzazione della manifestazione, il comune di Nuoro, per il tramite della dottoressa Marcomini Irene, funzionaria del settore Sviluppo economico. Lo strumento utilizzato è stato un questionario semi-strutturato formato da una serie di domande, aperte e chiuse, volte a definire le caratteristiche strutturali e operative del *network*.

L'intervista alla dottoressa Lai, ha evidenziato che la manifestazione Cortes apertas, cortili aperti, è nata nel 1996 grazie al comune di Oliena. Le case storiche del paese aprirono i loro cortili al fine di costruire un percorso enogastronomico e artistico. Si iniziò a capire già da allora che la formula di attrazione così impostata poteva ottenere un discreto successo. Nel 1997 venne creato il progetto "Cuore della Sardegna": tra le attività ad esso riconducibili c'è Cortes apertas. Nel 2001 alcuni comuni e la Camera di Commercio decidono di avviare un progetto unitario che fornisse ad altri paesi la possibilità di aderire al circuito. La dottoressa afferma che in questo modo è nata l'iniziativa "Autunno in Barbagia", la quale rappresenta una vetrina promozionale all'interno della Sardegna, attenta custode dei saperi e dei sapori di indiscusso valore, volta a promuovere le eccellenze produttive e le tradizioni materiali ed immateriali dei popoli che vi abitano. All'interno di questa vetrina diventano sinergiche le occasioni di acquisto esperienziale perché vedere come si produce un formaggio, poterlo assaggiare ed infine anche acquistare va incontro alle esigenze ed aspettative del turista moderno. La Camera di Commercio e la sua Azienda Speciale⁴⁹ da sempre si occupano, come afferma la dottoressa, del coordinamento e della gestione del circuito, che mette d'accordo 27, 28 paesi per ogni edizione, mentre, per quanto riguarda l'organizzazione di ogni evento, questa viene curata dall'Amministrazione comunale di riferimento. I comuni che hanno ospitato almeno una volta l'evento sono 29. A questo modo di operare si può, quindi, dare il nome di *network* e, più precisamente, un *network* di tipo inter-istituzionale, poiché viene promosso e coinvolge un insieme di amministrazioni pubbliche, che coordinano la propria azione riconoscendo la posizione di *leadership* di ente sovraordinato, la Camera di Commercio, che esercita le funzioni di organo di meta-management, ma mantengono le responsabilità operative ed organizzative all'interno dei propri perimetri amministrativi. In aggiunta, il *network* è complesso e multi-livello, poiché le singole amministrazioni, a loro

49 ASPEN, Azienda Speciale Promozione Economica Nuorese

volta, diventano il fulcro ed i coordinatori delle relazioni con gli attori privati che, nella singole destinazioni, collaborano per predisporre l'offerta rivolta ai turisti.

Negli anni l'evento si è evoluto in termini di numero dei paesi aderenti e per questo motivo, afferma la dottoressa, si è cercato di costruire un calendario di appuntamenti che potesse valorizzare il circuito di iniziative, tappa dopo tappa, alla scoperta della Barbagia.



SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE
Bitti 2-4	Lula dal 30.09 al 02.10	Ovodda 4-6	Gadoni 2-4
Oliena 9-11	Tonara 1-2	Mamoiada 4-6	Teti 3-4
Dorgali 16-18	Gavoi 7-9	Nuoro 11-13	Fonni 8-11
Sarule 17-18	Meana Sardo 7-9	Tiana 11-13	Orune 16-18
Austis 23-25	Onani 8-9	Olzai 19-20	
Orani 24-25	Orgosolo 15-16	Atzara 19-20	
	Lollove 15-16	Ollolai 25-27	
	Sorgono 21-23		
	Belvi 22-23		
	Aritzo 29-30		
	Desulo dal 29.10 al 01.11		

I comuni, chi più e chi meno, hanno cercato di individuare un tema, un'identità da sviluppare durante i tre giorni della manifestazione, valorizzando tradizioni locali, la propria storia e produzione. Infatti, ogni comune decide un proprio tema da sviluppare nei giorni della manifestazione, diverso da quello scelto dagli altri attori partecipanti. "Fachende zoigas" è il titolo della tappa dorgalese di Autunno in Barbagia 2016. Il titolo richiama un'antica espressione che, riferendosi alla complessa e minuziosa lavorazione orafa del gioiello tradizionale del paese, allude alle qualità che da sempre contraddistinguono gli artigiani del paese: precisione, accuratezza ed attenzione ai piccoli dettagli; "Mastros in Nugoro" quello della tappa nuorese, con esposizioni, degustazioni, mostre d'arte e visite ai tanti musei cittadini, canti corali nelle chiese e al termine del *weekend* è avvenuta la riproposizione dell'antico matrimonio nuorese, dalla serenata al corteo nuziale per portare su presente, il regalo, da parte della suocera alla nuora.⁵⁰

50 www.cuoredellasardegna.it

Per quanto riguarda le caratteristiche proprie della manifestazione, la dottoressa, ci spiega come esso trattasi di un circuito di eventi sviluppati in quattro mesi, dove ogni *week-end* è possibile scoprire uno o più paesi. Ogni comune cerca di raccontare la propria storia, i sapori e le tradizioni. Si tratta di appuntamenti che ogni anno permettono al visitatore di scoprire un paese delizioso, pronto ad accoglierlo con tutte le sue specialità.

Autunno in barbagia – Cortes apertas punta a far scoprire e conoscere più da vicino i paesi della Barbagia appunto, cercando di dare valore alle tradizioni, alla storia e alle produzioni. È un'occasione importante per le imprese del territorio che possono presentare ai visitatori la propria produzione di servizi, e, in generale, è l'occasione per il territorio di attrarre visitatori che potranno poi, durante il corso dell'anno, tornare in quei posti. Quindi tra i suoi principali obiettivi possiamo menzionare quello di far conoscere questi paesi, incentivare il turismo, aiutare le imprese e valorizzare la tradizione. Il *network* inter-situazionale, in questo senso, diviene la leva attraverso la quale attivare delle *partnership* pubblico-private all'interno delle singole destinazioni, al fine di predisporre un sistema di offerta coerente alle tradizioni e alle competenze sviluppate.

Per quanto riguarda le modalità di funzionamento, i paesi facenti parte di questo circuito propongono un programma di attività in un fine settimana. La Camera di Commercio/ Aspen si occupa di promuovere questo circuito con un'ampia attività di comunicazione incentrata sulla valorizzazione del circuito e dei singoli paesi, con l'obiettivo di attrarre i visitatori attraverso strumenti di comunicazione tradizionale ed innovativa. Per riassumere, l'attività di indirizzo strategico che precede l'evento e la sua promozione verso l'esterno, prima e durante lo stesso, costituiscono una responsabilità dell'organo di meta-management. Questo consente di presentarsi sul mercato compatti ed attraverso un'immagine unica e ben riconoscibile, ed anche di ottimizzare l'uso delle risorse di ciascun partecipante, in grado così di raggiungere una massa più ampia di potenziali visitatori. Per veicolare il *network* con l'esterno, vengono utilizzate diverse attività di promozione: vengono acquistati spazi pubblicitari nelle riviste di bordo dei vettori aerei e navali, ma non mancano redazionali su giornali di settore o riviste. Nel tempo, afferma la dottoressa, si è cercato di sviluppare anche *partnership* con vettori aerei e navali, creazione di pacchetti di viaggio, nonché l'utilizzo del *web*, soprattutto con i vari canali *social*, come Facebook, Twitter o Instagram. Esiste poi un sito dove si possono trovare tutte le informazioni relative all'evento.⁵¹

Possiamo poi affermare che in questo circuito non c'è chi comanda, poiché l'articolazione tra

51 Il sito di riferimento è www.cuoredellasardegna.it

gli attori è orizzontale. Tuttavia, esistono dei ruoli diversi perché, come affermato precedentemente, e caratteristica propria dei *network* inter-istituzionali, troviamo, da una parte, la camera di commercio che coordina i lavori e si occupa della promozione e, dall'altra, le varie amministrazioni comunali che si occupano di tutta l'organizzazione della propria tappa e decidono, confrontandosi anche con gli altri partecipanti, circa l'offerta del proprio territorio. I singoli partecipanti non vengono scelti dalla camera di commercio, poiché è lasciata alla libera iniziativa dei comuni la possibilità di aderire al *network*: essi si propongono inviando una comunicazione formale alla camera di commercio, che ne prende visione. Ad ogni partecipante viene richiesto di rispettare un disciplinare, dove viene dichiarato l'obiettivo e i caratteri propri della manifestazione, nonché tutte le regole che i singoli partecipanti devono rispettare, come i loro compiti da svolgere in merito all'evento, il divieto di esposizione agli operatori ambulanti non autorizzati ed il controllo su tutti gli altri espositori affinché utilizzino lo spazio ad essi concesso per fini promozionali ed illustrativi.⁵² In questo senso, in maniera aderente a quanto richiedono le buone prassi espresse in dottrina, la rete si regge su un comune *framework* normativo e comportamentale.

Infine è stato chiesto alla dottoressa come si svolgevano, durante l'anno, gli incontri con i diversi comuni al fine di delineare le azioni da compiere e con quale frequenza. Essa ha affermato che la camera di commercio organizza delle riunioni tre o quattro volte l'anno. La prima riunione ha lo scopo di fare il punto della situazione sull'edizione passata ed iniziare a progettare l'evento per il nuovo anno. Nella successiva si definisce il calendario della manifestazione e nelle ultime, che si svolgono prima della manifestazione, viene illustrata l'attività di comunicazione e promozione, le varie regole da seguire, e vengono comunicate generali informazioni logistiche sulla realizzazione e la consegna dei materiali. Per quanto il carattere della flessibilità costituisca una prerogativa dell'iniziativa, si rileva pertanto la sedimentazione di strumenti formali di governo delle relazioni e la previsione di momenti specifici dedicati al confronto.

Per quanto riguarda, invece, la predisposizione dell'offerta interna a ciascun territorio, che consegue alla definizione delle linee strategiche *del network*, abbiamo scelto di prendere, come esempio significativo, data anche la rilevanza all'interno della rete, il caso del Comune di Nuoro. L'intervista alla dottoressa Marcomini, in questo caso, ha permesso di evidenziare che il comune si impegna a pubblicare un avviso al fine di raccogliere le adesioni alla manifestazione, entro un certo periodo di tempo, tramite un apposito modulo in cui sono

52 Il disciplinare lo si può trovare al sito www.aspenuoro.it

dettagliate tutte le condizioni di partecipazione e le tipologie di prodotti vendibili e gli eventi autorizzabili. In questo senso, diffonde verso gli attori socio-economici il *framework* normativo alla base della collaborazione. Una volta scaduti i termini, le domande vengono classificate in tre tipologie di partecipanti: partite iva, hobbisti e associazioni di promozione sociale. Poiché la responsabilità decisionale rimane in capo al comune, all'interno dei rispettivi confini, esso si riserva il diritto di escludere le istanze che non soddisfano i requisiti minimi di partecipazione. Le domande ammesse vengono poi lavorate per produrre la cartina inerente al percorso della manifestazione, che il comune procede ad inserire nel sito comunale in modo da semplificare il procedimento amministrativo. I soggetti che vengono ammessi alla manifestazione inoltre, vengono convocati in un apposita riunione e sono invitati a rispettare un patto di collaborazione, dove vengono indicati i doveri dell'espositore. La dottoressa afferma, in linea con quanto detto dalla dottoressa Lai, che la manifestazione si svolge nel rispetto delle linee di indirizzo dettate dalla Camera di commercio e dalla sua Azienda speciale, le quali curano tutti gli aspetti promozionali e la stampa del materiale relativo all'evento.

Possiamo quindi affermare che questa parte dell'isola è riuscita ad andare oltre l'estate, creando un *brand* capace di fare grandi numeri in termini di presenze e facendo di questa manifestazione il fiore all'occhiello di questa terra che cerca di vivere oltre i soli mesi caldi. Dietro all'immagine della manifestazione, ed uno dei segreti del suo successo, è possibile tuttavia riconoscere un avanzato sistema di collaborazione tra gli attori del territorio, che possiamo definire multi-livello. Ad un livello più alto si colloca il *network* inter-istituzionale, in cui le amministrazioni pubbliche coinvolte sono articolate orizzontalmente e coordinate dalla Camera di Commercio, mentre ad un livello più basso i *network* pubblico-privati che si sviluppano conseguentemente all'interno di ciascuna amministrazione, che rimane il coordinatore a livello territoriale. Anche la Regione si è accorta della crescita e dei risultati della manifestazione, che è stata inserita tra i grandi eventi insieme a feste quali Sant'Eufisio e ai Candelieri. Come affermato dal presidente della Camera di commercio di Nuoro, nella passata edizione si è stimata la presenza di 450mila persone in quindici settimane di manifestazione. Le Cortes più frequentate sono Oliena e Mamoiada che raggiungono anche 40mila presenze, ma in media, ogni paese, raccoglie circa 10/15 mila visitatori. Anche dagli Stati Uniti sono arrivati dei riscontri in merito al successo dell'iniziativa: il *Wall Street Journal* ha indicato le Cortes apertas come l'evento più importante dell'isola da settembre a

dicembre.⁵³

In merito ad una prospettiva futura, si può affermare che questo modo di operare può essere una vera e propria soluzione al fine di incentivare al meglio gli arrivi turistici e puntare, quindi, sulle tradizioni popolari. La scoperta di qualcosa di nuovo e particolare, infatti, è quello che attrae sempre di più il turista moderno desideroso di arricchirsi maggiormente da un punto di vista culturale. L'iniziativa Autunno in Barbagia deve quindi essere vista dai potenziali attori, ma anche da quelli che già ne fanno parte, come un'opportunità di sviluppo per il proprio paese e per le proprie imprese che, entrando in un'ottica di collaborazione multi-livello, potranno sviluppare progetti che, se realizzati da soli, non avrebbero prospettiva, ma se realizzati assieme potrebbe portare ad una grande crescita.

53 www.lanuovasardegna.gelocal.it

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Lo scopo di questo elaborato è stato quello di mettere in luce le nuove modalità con cui un territorio, una determinata località, o appunto un insieme di località, possano essere gestite in maniera collaborativa tra diversi enti al fine della promozione turistica.

Si è partiti con la descrizione dalla storia del turismo e dalle sue tappe evolutive per poi arrivare alla delineazione delle nuove forme di governo, in ambito turistico, che permettono una maggiore e migliore fruizione di determinate aree turistiche.

Si è venuto a conoscenza di come, oggi, le località balneari non siano più le sole mete attraenti per i turisti, in quanto molti di essi sono sempre più propensi e curiosi di scoprire tutto ciò che si nasconde dietro alla facciata di una destinazione o, semplicemente, dietro a quello che per anni è stato considerato il solo ed unico fattore di attrazione.

Così, si sono sviluppate nuove forme di politiche di governo che hanno inizio con la diffusione delle idee del *new public management*, le quali hanno poi condotto allo sviluppo della *public governance*, che hanno spostato l'attenzione oltre i confini interni delle amministrazioni pubbliche, che diventano invece dei catalizzatori delle energie di un territorio al fine di promuoverne lo sviluppo.

Questo paradigma può essere applicato anche in ambito turistico, e tradotto nella realtà attraverso lo sviluppo dei *network*, individuati come delle unità aggregative tra unità organizzative diverse, al fine di intrattenere rapporti di collaborazione che portino alla realizzazione di soluzioni indirizzate a raggiungere obiettivi comuni.

Si è preso come esempio la Sardegna, dove molti turisti sono sempre più attratti dall'entroterra, dalla scoperta delle tradizioni più antiche e dalla vita di un tempo. Per questo motivo, nel 1996 ad Oliena venne dato il via al progetto Cortes apertas che, proprio quest'anno, ha compiuto vent'anni. Il suo successo è stato reso possibile grazie alle forme di collaborazione avvenute tra Regione e comuni, e tra i comuni stessi, con la costituzione di *network inter-istituzionali*. L'iniziativa segue la logica dello sviluppo locale che, a fronte dell'accresciuta competizione tra territori nell'era della globalizzazione, prevede anche per gli attori delle aree marginali la possibilità di attivare dal basso processi innovativi di sviluppo virtuoso radicati nel territorio ma inseriti in circuiti internazionali.

Grazie alle interviste rivolte alla dottoressa Lai della Camera di Commercio e alla dottoressa Marcomini del Comune di Nuoro, si è avuta la possibilità di delineare le caratteristiche strutturali ed operative del *network*, e le fasi che ne hanno caratterizzato la nascita e la successiva evoluzione.

Grazie a questa analisi, possiamo affermare che questo nuovo modo di operare offre la possibilità di sfruttare tutte le varie risorse presenti in un territorio attraverso la collaborazione di istituzioni che intraprendono azioni che conducono ad uno scopo comune.

In conclusione possiamo attestare che con queste azioni di sviluppo si crea la possibilità, e l'incentivo, per ciascuna regione di dar vita a queste nuove forme di integrazione turistica al fine di portare, e mostrare, all'esterno tutte le caratteristiche e singolarità di quella determinata area.

BIBLIOGRAFIA

Boiocchi M. A. e Lavarini R., *Economia e gestione delle imprese turistiche*, II ed., cap.8, pag.203

Borgonovi E., *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, 2005

Butler R. W., 1980

Castoldi G., *Nuovo Manuale di Tecnica Turistica e Amministrativa*, Hoepli, 2012

Deming, W. E., *The new economics: for industry, government, education, 1994*

Garibaldi R., *Economia e gestione delle imprese turistiche*, II ed., cap 1, pagg. 4 - 8

Lai A., Lionzo A, Stacchezzini R., Rossignoli F., *Dall'impresa al network: profili di governance e modelli di business*, Editore Franco Angeli, 2014, capp 1-2

Rotondo F., *Lo sviluppo dei network turistici nella prospettiva della public governance*, 2013

Rotondo F., *Principi di public governance nei sistemi integrati di offerta turistica*, Editore Giappichelli, 2011

SITOGRAFIA

www.ainetwork.it

www.cuoredellasardegna.it

www.economia.uniparthenope.it

www.lanuovasargegna.gelocal.it

www.mondolavoro.it

www.ontit.it, Osservatorio Nazionale del Turismo,

www.regione.sardegna.it

www.sardegnaturismo.it

www.sardinias.it

www.sociologia.unimib.it

www.tafterjournal.it

www.unwto.org, UNWTO, World Tourism Organization,

www.viaggiandosimpara.org