

Archivio di studi urbani e regionali è stato promosso nel 1968 da: Laura Balbo – Paolo Ceccarelli – Ada Becchi – Pietro L. Fano – Francesco Indovina – Bernardo Secchi – Guglielmo Zambrini

Comitato scientifico

Angela Barbanente (Politecnico di Bari), Ada Becchi (Università Iuav di Venezia), Cristina Bianchetti (Politecnico di Torino), Luisa M. Calabrese (Delft University of Technology), Manuel Castells (University of Southern California), Domenico Cersosimo (Università della Calabria), Simin Davoudi (Newcastle University), Reid Ewing (University of Utah), Susan S. Fainstein (Harvard University), Nick Gallent (University College London), Enrico Gualini (Technische Universität Berlin), Francesco Indovina (Università Iuav di Venezia), Clara Irazábal Zurita (University of Missouri - Kansas City), Giovanni Laino (Università degli Studi di Napoli “Federico II), Jacques Lévy (École Polytechnique Fédérale de Lausanne), Oriol Nel·lo i Colom (Universitat Autònoma de Barcelona), Peter Newman (University of Westminster), Arturo Orellana Ossandón (Pontificia Universidad Católica de Chile), Dominique Rivière (Université de Paris), Namperumal Sridharan (School of Planning and Architecture - New Delhi), Erik Swyngedouw (The University of Manchester), Carlo Trigilia (Università degli Studi di Firenze), Alfonso Valenzuela Aguilera (Universidad Autónoma del Estado de Morelos), Luciano Vettoreto (Università Iuav di Venezia), Moira Zellner (University of Illinois at Chicago)

Direttori

Laura Fregolent (laura.fregolent@iuav.it) – Michelangelo Savino (michelangelo.savino@unipd.it)

Comitato di redazione

Marina Adriana Arena, Università degli Studi di Messina (maarena@unime.it)
Abel Albet i Mas, Universitat Autònoma de Barcelona (abel.albet@uab.cat)
Elena Besussi, University College London (e.besussi@ucl.ac.uk)
Francesca Decimo, Università degli Studi di Trento (Francesca.Decimo@unitn.it)
Carlo Cellamare, Università degli Studi di Roma “La Sapienza” (carlo.cellamare@uniroma1.it)
Valeria Fedeli, Politecnico di Milano (valeria.fedeli@polimi.it)
Gianfranco Franz, Università degli Studi di Ferrara (frz@unife.it)
Adriana Galderisi, Università degli Studi della Campania “Luigi Vanvitelli” (adriana.galderisi@unicampania.it)
Francesco Gastaldi, Università Iuav di Venezia (francesco.gastaldi@iuav.it). *Responsabile recensioni*
Beniamino Murgante, Università degli Studi della Basilicata (murgante@unibas.it)
Camilla Perrone, Università degli Studi di Firenze (camilla.perrone@unifi.it)
Laura Pogliani, Politecnico di Milano (laura.pogliani@polimi.it)
Ombretta Romice, University of Strathclyde Glasgow (ombretta.r.romice@strath.ac.uk)
Giovanni Semi, Università degli Studi di Torino (giovanni.semi@unito.it)
Amandine Spire, Université de Paris (amandinespire@gmail.com)
Nicola Tollin, University of Southern Denmark (nto@iti.sdu.dk)
Stefania Tonin, Università Iuav di Venezia (tonin@iuav.it)
Alberto Vanolo, Università degli Studi di Torino (alberto.vanolo@unito.it)
Joan Vicente i Rufí, Universitat de Girona (joan.vicente@udg.edu)

Redazione: c/o Michelangelo Savino, Giudecca 483 – 30133 Venezia

ASUR è indicizzato in: Catalogo italiano dei periodici/Acnp, Ebsco Discovery Service, Elsevier/Scopus, ERIH PLUS, Google Scholar, ProQuest Summon

Si accettano articoli scritti in italiano, inglese, francese e spagnolo.

Gli articoli inviati vengono sottoposti alla valutazione anonima di almeno due *referee* anonimi (*double blind peer review process*), scelti sulla base di competenze specifiche.

SOMMARIO, A. LII, N. 132, 2021

Donatella Cialdea e Chiara Pompei,
*Realizzare/ripensare il paesaggio: il fiume come rete
di sperimentazioni*

Chiara Camaioni e Rosalba D'Onofrio,
*La ricostruzione del Centro Italia: la necessità
di un approccio paesaggistico per Arquata del Tronto*

Mariella Annese e Letizia Chiapperino,
*L'area protetta come dotazione territoriale
per una rinnovata fruizione della costa*

David Fanfani, Giovanni Belletti e Marco Mancino,
*La pianificazione del territorio agricolo periurbano.
Le sfide per un recupero co-evolutivo urbano/rurale
e per un governo integrato*

Nicolò Fenu e Silvia Di Passio, *Community manager
per le aree interne. L'esperienza di Nughedu Santa Vittoria*

Roberto Camagni, Roberta Capello e Andrea Caragliu
*Le città metropolitane: leader all'interno della gerarchia
urbana in Italia?*

Mario Paris, *La rigenerazione urbana nelle agende
strategiche delle città metropolitane: uno studio comparativo*

Silvia Omenetto e Maria Chiara Giorda,
*Seppur informali: l'invisibilità urbana delle minoranze
religiose. Un'ipotesi esplorativa per un centro culturale
Sikh a Roma*



Recensioni

Vittorio Ferri: Mariana Mazzucato e Michael Jacobs (a cura di), *Ripensare il capitalismo*, Laterza, Bari-Roma, 2017; Francesco Gastaldi: Gianfranco Viesti, *Centri e periferie. Europa, Italia, Mezzogiorno dal XX al XXI secolo*, Laterza, Bari-Roma, 2021; Stefano Di Vita: Cerruti But M., Kercuku A., Mattioli C., Setti G. e Vassallo I. (a cura di), *Nuovi immaginari. L'impresa come dispositivo urbano*, Special Issue de *iQuaderni di U3*, n. 22, Quodlibet, Macerata, 2019



Scaricabili gratuitamente dal sito
<http://www.francoangeli.it/riviste/sommario.asp?IDRivista=3&lingua=it>

Community manager per le aree interne. L'esperienza di Nughedu Santa Vittoria¹

di Nicolò Fenu* e Silvia Di Passio**

La ricerca descrive l'esperienza di community manager in ambito rurale, all'interno del progetto SPOP Lab nel comune di Nughedu S.V. Un progetto di ricerca-azione che si propone di affrontare il fenomeno dello spopolamento delle aree interne attraverso un approccio che mette al centro il ruolo della comunità. La figura del community manager ha il ruolo di attivare e organizzare le risorse personali e collettive co-progettando interventi concreti a contrasto del fenomeno di spopolamento. **Parole chiave:** community manager; aree interne; comunità; processi partecipativi; cittadinanza attiva.

Community manager for inner areas. The experience of Nughedu Santa Vittoria

The research describes the experience of community manager in the rural area experienced in the SPOP Lab project in the municipality of Nughedu S.V. An action-research project which aims to approach the phenomenon of depopulation of internal areas through a strategy that focuses on the role of the community. The figure of the community manager has the role of activating and organizing personal and collective resources by co-designing concrete actions to contrast the depopulation phenomenon.

Keywords: community manager; inner areas; communities; participatory processes; active citizenship.

Introduzione²

Il ruolo della comunità è sempre più importante nello sviluppo locale e nella vita sociale (Defilippis *et al.*, 2006). Le comunità, se accompagnate in percorsi di partecipazione, sono in grado di esprimere il loro potenziale

¹ Inviato il 1 mag. 2020, nella forma rivista il 11 mar. 2021, accettato il 9 mar. 2021.

* Nicolò Fenu, DICAAR – Università di Cagliari, nicolofenu@gmail.com.

** Silvia Di Passio, Sardarch Spin-off Unica, silviadipassio@yahoo.it.

² Nicolò Fenu e Silvia Di Passio hanno scritto congiuntamente i §: 3.1, 3.2 e 4 ed individualmente: Nicolò Fenu ha scritto l'introduzione e i § 1, 2, 3.

per uno sviluppo che rispecchi la vocazione dei luoghi e dei suoi abitanti in termini economici, sociali e culturali (EU, 2014).

Nelle aree interne una maggiore inclusione sociale può aiutare a costruire la fiducia nella comunità e una strategia chiara ha il potenziale di influenzare le decisioni individuali, quali per esempio la scelta del capitale giovane di emigrare o al contrario di restare e di investire nel futuro delle aree interne (ESPON, 2017).

La co-progettazione aiuta ad affrontare il processo creativo, favorendo progetti, pianificazione e politiche che siano più vicini a necessità, desideri, vocazione delle comunità, aumentando il senso di coinvolgimento e ispirando le persone a partecipare alla attuazione delle soluzioni individuate per affrontare i problemi locali con un approccio integrato e inclusivo (FAO, 2000).

Molti sono i processi partecipativi, di *civic engagement*, cittadinanza attiva, *co-design*, co-progettazione sempre più centrali nelle decisioni e nelle attività di elaborazione delle politiche. Questi strumenti sono utilizzati anche nelle organizzazioni e nelle istituzioni responsabili dell'ampliamento delle politiche di sviluppo dei territori (Hassenforder *et al.*, 2015).

In ambito rurale è ancora più necessario predisporre una strategia in partenariato con l'insieme degli attori che operano a favore dello sviluppo locale e rurale, in particolare incoraggiando una maggiore partecipazione di tutte le parti interessate alla valutazione dei fabbisogni di servizi e all'attuazione delle politiche, per accrescere la resilienza delle comunità rurali, tramite la partecipazione degli abitanti, lo scambio di conoscenze, il sostegno e il rafforzamento delle capacità (Leuba, 2017).

Un percorso unico che ha indirizzato le politiche seguendo gli approcci partecipativi è in Italia la Strategia Nazionale delle Aree Interne (SNAI), un'esperienza significativa per i territori fragili, una politica *place-based* che pone la partecipazione e la co-progettazione come elementi innovatori del processo e del metodo per attuare strategie di *policy* innovative nei territori fragili (Lucarelli e Storti, 2019), con l'obiettivo di creare cambiamento già dalla fase di co-progettazione degli interventi (Giua e Sonzogno, 2019).

La SNAI è stata promossa a partire dal settembre 2012 dall'allora Ministero per la Coesione, a oggi ha sperimentato la strategia in 72 territori che approssimativamente contano 2 milioni di abitanti e abbracciano una superficie di 51.000 kmq.

La strategia si articola principalmente in 4 fasi: preparazione, attivazione, attuazione e consolidamento. La partecipazione dei vari *stakeholder* si registra principalmente nelle prime fasi come la scrittura della bozza della strategia e del suo preliminare, mentre nei successivi momenti, come quello dell'approvazione e attuazione, è meno determinante. La strategia

nazionale delle aree interne in termini di coinvolgimento e di apertura non si realizza solo a livello comunitario e locale, ma attraverso un approccio intercomunale viene promossa una collaborazione interterritoriale (Evangelista, 2019).

L'esperienza della SNAI nei 72 territori ha incontrato luoghi ricchi di vitalità in termini di coinvolgimento e attivismo della popolazione, dove le attività di co-progettazione e partecipazione si sono rivelate fondamentali per il *problem-solving* e *problem-setting* (Carrosio *et al.*, 2018).

Un approccio di co-progettazione migliora «dinamiche relazionali, governance, interventi di sviluppo progettati e consapevolezza/fiducia nelle potenzialità di sviluppo dei territori» (Giua e Sonzogno, 2019, p. 1).

Eppure, dall'analisi dei documenti delle Strategie attuative emergono diverse difficoltà a livello attuativo, riguardanti una mancanza di accompagnamento nella fase di compimento e messa in opera; anche i sindaci hanno manifestato il problema di essere lasciati soli (Lucatelli e Monaco, 2018).

Le difficoltà non riguardano solo la SNAI, ma sono evidenziate altresì in diversi progetti di sviluppo locale e nelle relative politiche. Tutto il percorso della strategia fa emergere chiaramente che le comunità locali sono decisive nell'attuazione delle progettazioni di qualsiasi livello. Le comunità hanno bisogno di essere accompagnate attraverso stimoli culturali che riportino al centro del dibattito politico, economico, sociale nonché territoriale l'importanza del senso civico per l'attuazione delle politiche (Evangelista, 2019).

Il presente articolo nel paragrafo 1 analizza il suo ruolo della comunità e la sua azione nelle aree interne, nel § 2 la figura del *Community manager* come elemento chiave e attivatore delle comunità in contesti fragili. Il § 3 affronta il caso studio di ricerca a azione con la sperimentazione del community manager nel comune di NSV. Il § 4 affronta la discussione e le conclusioni che valutano l'esperienza di Nughedu e aprono a possibili scenari di ricerca.

1. Comunità e aree interne

La SNAI promuove il «Protagonismo di comunità locali, aperte e innovative, per contrastare i “nemici delle Aree interne” fautori di un comunitarismo locale chiuso, che si oppone alle iniziative dei soggetti portatori di innovazione e costruttori di ponti verso altre comunità e altri territori» (Barca *et al.*, 2014, p. 7).

Inoltre, la strategia attribuisce alla comunità locale il ruolo di: «declinare e trasformare in progetto la varietà e la complessità della società locale e

del capitale territoriale che la caratterizza facendo leva sui soggetti innovatori che in alcuni casi già operano nelle Aree interne, spesso in isolamento dalla società e dall'economia locale, ma collegati a reti commerciali, di valori e di competenze, sovra-territoriali» (ivi, p. 19).

Dall'analisi dei documenti ufficiali delle strategie approvate al 2020 emerge che la parola "Comunità" è tra le più presenti ed utilizzate. La comunità nella discussione contemporanea assume un ruolo romantico e salvifico visto da una prospettiva idealizzata e nostalgica (DeFilippis, 2008). Si parla di una nuova forma di comunità (Magnaghi, 2000), più che di una forma preesistente e tradizionale, e per la sua realizzazione è indispensabile costruire processi comunitari "volontari e aperti" in grado di costruire nuove identità (Manzini, 2018).

Tra le definizioni che l'ampia letteratura dà di comunità, tra le più significative vi è sicuramente quella di McMillan e Chavis che la identificano come un «gruppo di persone con caratteristiche diverse che sono collegate da legami sociali, condividono prospettive comuni e si impegnano in azioni comuni in località geografiche o contesti» (McMillan and Chavis, 1986, p. 9). I due autori però non considerano la potenzialità che le comunità hanno nell'ambito processi di sviluppo.

L'ampia letteratura restituisce due visioni quasi antitetiche del concetto di comunità: da un lato lo celebra, idealizzandolo e rendendolo fulcro delle iniziative della società, dall'altro vi si oppone, negandone importanza e utilità politica (DeFilippis *et al.*, 2006).

Nell'ambito di questa articolata tassonomia prodotta a seguito della crescente centralità che il concetto di comunità ha assunto nel dibattito contemporaneo, DeFilippis (2008) prova ad analizzare due categorie distinte: una che sostiene un ritorno a una comunità mitica e la seconda che al contrario promuove e incoraggia un approccio critico. All'interno di tale categoria si individuano due principali filoni di ricerca: il primo mette in guardia dal potenziale politicamente oppressivo della comunità soprattutto nel rapporto con lo Stato, evidenziandone nel contempo i limiti politici nelle economie capitaliste; il secondo vede la comunità come un concetto oppressivo intrinsecamente soffocante per gli individui in generale, e in particolare per quei soggetti che, al suo interno, rimangono al di fuori dei gruppi sociali dominanti. Le critiche rischiano di portare a un *disempowerment* politico de-legittimando l'azione collettiva basata su esperienze comuni che si oppongono a situazioni di oppressione e ingiustizia. Una posizione di mediazione viene dal gruppo di ricerca dei "promotori progressivi" che riconoscono che lo stato e altri organismi esterni sono necessari per il successo dei progetti di sviluppo locale economico e sociale.

Staheli (2008) evidenzia la tendenza da parte delle istituzioni a fare affidamento sulla comunità per risolvere i problemi, abdicando alle loro

responsabilità: lavorare sul valore della cittadinanza attraverso processi comunitari non implica una forma di resistenza od opposizione alle istituzioni, come alcuni dei lavori celebrativi o critici sulla comunità potrebbero implicare.

Al di là delle celebrazioni o denigrazioni, è fondamentale capire il potenziale delle comunità per attuare un cambiamento sociale. Il dibattito deve individuare sia le possibilità che i limiti della pratica comunitaria, interrogandosi su come le comunità siano strutturate ed organizzate e su quali dinamiche sociali e politiche siano già in atto, con l'obiettivo di innescare processi di trasformazione creativi orientati alla *legacy* e capaci di promuovere l'emancipazione di comunità poste nelle condizioni di operare in autonomia.

In tal senso, Defilippis mette l'accento su potenziale delle «comunità, a causa della loro posizione centrale nelle economie politiche capitaliste, di essere arene vitali per cambiamento sociale» (Defilippis *et al.*, 2006, p. 5).

La comunità è concepita anche in una dimensione politica, per esempio da Olivetti che la definisce come «la sede dell'elaborazione politica e della mediazione sociale, una comunità indipendente che non ha bisogno di partiti» (Olivetti, 2013, p. 6).

Il concetto radicale della dimensione politica della comunità espresso da Olivetti può essere interpretato in modo meno universale e più pragmatico.

Questo ruolo guarda alla comunità quale organizzazione capace di rispondere in modo concreto alle sfide della contemporaneità, in definitiva un soggetto attivo per lo sviluppo e l'attuazione di azioni per il territorio.

Le comunità non sono delle realtà preesistenti e immutabili, ma sono capaci di trovare al loro interno delle risorse necessarie per rispondere ai bisogni che nascono dall'assenza di servizi e dalla mancanza di una prospettiva lavorativa. Le comunità non possono essere gestite o progettate, ma è necessario avviare processi di accompagnamento e creare le condizioni per aiutarle a trasformarsi, riconoscersi e reinterpretarsi (Cocco *et al.*, 2019).

Queste esperienze di comunità, spesso nate su iniziativa di singoli o di un piccolo gruppo di persone, quali per esempio le cooperative di comunità³ (Mori e Sforzi, 2018; Burini e Sforzi, 2020), i patti di collaborazione per la gestione condivisa dei beni comuni, i bilanci partecipativi e le reti con approccio leader dei gruppi di azione locale (GAL), dimostrano che,

³ «La cooperativa di comunità è un modello di innovazione sociale dove i cittadini sono produttori e fruitori di beni e servizi, è un modello che crea sinergia e coesione in una comunità, mettendo a sistema le attività di singoli cittadini, imprese, associazioni e istituzioni rispondendo così ad esigenze plurime di mutualità» (cfr.: www.legacoop.com).

nella ricerca dei servizi essenziali, nasce una risposta strutturata e organizzata capace di creare sinergie e nuove prospettive in termini di relazioni, servizi e prospettive lavorative.

Le prime esperienze di cooperative di comunità sono nate attraverso un processo *bottom up* ma sempre più frequentemente le amministrazioni comunali propongono processi di attivazione che incentivano la nascita di Cooperative di comunità soprattutto nelle aree interne (Mori e Sforzi, 2018).

2. *Community manager*

Il ruolo che viene attribuito alla comunità dalla letteratura e dalle esperienze di sviluppo locale è dunque centrale; i cittadini passano da essere i beneficiari passivi della politica a essere partner attivi e motori del suo sviluppo. Coinvolgere le persone nella co-produzione e co-design della politica di sviluppo porta una serie di importanti vantaggi.

Questo processo può essere accompagnato e stimolato attraverso forme di *community management*.

A oggi, la letteratura italiana dà un'interpretazione limitata di *community manager* infatti "l'uso del termine *community* è accostato ad altri termini che racchiudono e definiscono simili attività e iniziative come: custodi sociali, *welfare community manager*, *community organizer*, *local coach*, tessitore di comunità (Cattapan *et al.*, 2018).

Nella sua accezione inglese troviamo invece che tale termine ha un significato più legato all'aspetto tecnologico, «qualcuno il cui compito è quello di assicurarsi che un marchio (un prodotto o un'azienda) ha un'immagine positiva e buoni rapporti con i suoi clienti o seguaci sui social media» in quanto responsabile dell'organizzazione e del funzionamento di una comunità virtuale⁴.

Nella letteratura scientifica, soprattutto americana, il concetto che più si avvicina a quello del *community manager* così come inteso nella nostra ricerca si trova nelle dinamiche di *community organizing* e nella figura del *community organizer*.

Community Organizing, tradotto come "organizzazione di comunità", disegna un campo nel quale la cittadinanza porta avanti iniziative e azioni collaborative su temi di interesse comunitario, rigenerazione urbana, sviluppo territoriale e inclusione sociale (Speer and Hughey, 1995).

⁴ Si veda la voce "Community" su *Cambridge Dictionary*. Testo disponibile al sito: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/community> (ultimo accesso: 11 marzo 2021)

Le azioni vengono applicate ad ambiti locali definiti soprattutto a scala di quartiere su temi quali l'incremento della sicurezza pubblica, l'abitare, le condizioni di lavoro, la mobilità, i trasporti, la pubblica istruzione (Speer *et al.*, 2014), i problemi di salute pubblica e ambientali. Spesso le iniziative di organizzazione di comunità sono a breve termine (Christens and Speer, 2015). Il *community organizer* fornisce ai cittadini il *know-how* tecnico per costruire potere.

Nella letteratura italiana il termine *community organizer* viene sostituito da quello di *community manager* (CM), facendogli perdere la sua connotazione aziendale e tecnologica.

I primi a introdurre nella letteratura italiana il termine *community manager* con significato accostabile e sovrapponibile al *community organizer* sono stati Cattapan, Battistoni e Venturi che lo definiscono come una nuova figura che opera in campi "nuovi" e "mobili", in un ambito che punta alla promozione del cambiamento e dell'innovazione (Cattapan *et al.*, 2018; Cassani *et al.*, 2018).

La classificazione fatta da Battistoni e Zandonai (2018) individua quattro macro-funzioni entro le quali classificare le attività principali del CM in: organizzatore, comunicatore, *policy maker*, *product manager*.

Il CM è un attivatore di processi di contaminazione territoriale e riconnessione tra settori produttivi e società civile, un organizzatore non solo all'interno della comunità, ma anche tra pubblico e privato, in quanto figura intersettoriale tra società civile, terzo settore ed operatori pubblici economici che fa dialogare vari tipi di attori con l'obiettivo di innescare processi che portano a progettualità multi-scalari. Il CM, attraverso la realizzazione di azioni capaci in influenzare il livello decisionale, diventa co-generatore di politiche per il territorio.

Il CM attinge da molte discipline: psicologia, sociologia, sviluppo organizzativo, pianificazione urbana. Il suo ruolo è essere un animatore e facilitatore che permette alla comunità di avere le competenze e le relazioni per raggiungere uno scopo comune in condizioni di fragilità. Il CM non deve pianificare e progettare, ma creare un campo fertile nel quale attivare processi generativi.

Il CM cerca nel potenziale intrinseco della comunità le basi per poter costruire la sua progettualità. In una prima fase, sollecita e risveglia la socialità della comunità al fine di promuovere lo scambio e il confronto. La sua attività non può essere pianificata a priori, ma ha necessità di adattarsi al contesto, intessere relazioni a partire dal capitale umano per co-progettare azioni. Differenti contesti geografici e sociali danno risposte differenti.

Il processo di costruzione di comunità del CM sviluppa dinamiche di gestione e punta alla creazione di *leadership* individuali e di gruppo. Per farlo, costruisce la comunità intorno alla sua *leadership* con l'intento di

trasformare le risorse della comunità in un potenziale di cambiamento attraverso un processo di ascolto che parte dal tessuto e dai bisogni del territorio. Si appoggia alla struttura sociale presente nel territorio nel quale si insedia (associazioni, gruppi sportivi e religiosi). Questo processo si attua attraverso la valorizzazione dei potenziali individuali, sollecitando la motivazione dei soggetti all'impegno (personale e istituzionale) e alla condivisione degli obiettivi con altri presenti e promuovendo la responsabilizzazione di ogni attore rispetto alle attività svolte e ai risultati raggiunti, indipendentemente dal loro grado di evidenza. Il CM assicura una costante vicinanza agli stessi attori impegnati nei vari processi dinanzi alle precarietà e alle incertezze che possono manifestarsi nel corso del processo. Il CM si adopera per la trasformazione dell'iniziale mobilitazione in organizzazione con l'obiettivo nel medio termine di creare un cambiamento reale, supportando e accompagnando progettualità già esistenti nel territorio e potenziali, promuovendo iniziative.

3. SPOP Lab. L'esperienza di Nughedu Santa Vittoria

Nughedu Santa Vittoria è un paese dell'Unione dei Comuni del Barigadu nella provincia di Oristano: conta una popolazione di 469 ab. (dati ISTAT del 2019), è identificato come uno dei 31 comune a rischio scomparsa nei prossimi 60 anni ed è per tale motivo oggetto dello studio "Comuni in estinzione" (Puggioni e Bottazzi, 2013). L'indice di variazione percentuale tra il 2012 e il 2019 è pari a $-7,12\%$ e il tasso di disoccupazione giovanile si attesta oltre il 70%. Nughedu Santa Vittoria è classificato come periferico dalla SNAI.

Dal 2016 l'Amministrazione, guidata dal Sindaco Francesco Mura, ha promosso una serie di attività tra le quali uno studio che ha avuto come esito finale "Patto Rurale. Scenari per il futuro di Nughedu Santa Vittoria (NSV).

L'esito di questo processo è stata la nascita di "Nughedu Welcome", associazione che si occupa della promozione del turismo enogastronomico (Battino and Lampreu, 2019; Fenu, 2020).

Oltre alle iniziative promosse dall'amministrazione comunale, lo *spin-off* dell'Università degli Studi di Cagliari Sardarch dal 2017 ha sperimentato annualmente SPOP Campus, un workshop di discussione e progettualità sul tema dello spopolamento e delle aree interne della Sardegna attraverso due strumenti fondamentali: l'apprendimento collettivo e la cittadinanza temporanea (Sclavi, 2019). Giovani studiosi, esperti, ricercatori (residenti in paese per alcuni giorni) e abitanti di Nughedu Santa Vittoria sono stati chiamanti a confrontarsi per elaborare proposte efficaci per contrastare il

fenomeno dello spopolamento, utilizzando la metodologia della co-produzione e del co-design dei servizi.

Le riflessioni collettive e le analisi emerse dai Campus hanno portato alla consapevolezza che qualsiasi tipo di progetto e servizio progettato avesse bisogno di un forte coinvolgimento e accompagnamento della comunità. Tutte le progettualità e servizi proposti implicavano un forte impegno e responsabilità da parte della comunità riconosciuta quale protagonista e agente di cambiamento.

3.1. Metodologia

L'ipotesi di ricerca propone la sperimentazione a NSV del *Community Manager* che, in qualità di attivatore e organizzatore delle risorse personali e collettive-territoriali, ha il compito di stimolare le relazioni e la capacità di socializzazione degli abitanti tra loro e con i contesti esterni, di tradurre i bisogni dei singoli e dei gruppi in azioni di confronto e di pianificare interventi concreti a contrasto del fenomeno di spopolamento. Il CM è una figura capace di lavorare con le comunità locali e attivare dei processi facendo leva sui soggetti innovatori (Barca *et al.*, 2014).

La metodologia di azione del CM a NSV si basa su un approccio formale e informale che agisce sui “domini operativi” (aree di influenza) che la letteratura identifica come aspetti organizzativi del lavoro di potenziamento delle comunità, e che coinvolgono i seguenti aspetti: partecipazione, leadership, mobilitazione delle risorse, valutazione dei problemi, collegamenti con gli altri, strutture organizzative, spirito critico, ruolo degli agenti esterni e la gestione dei progetti (Laverack, 2001a).

Le metodologie messe in atto in questa fase e nelle altre sono state di tipo partecipativo (Korošak *et al.*, 2018) e hanno compreso l'approccio del co-design/co-progettazione e della co-creazione (De Koning *et al.*, 2016).

La metodologia di lavoro si basa su un modello partecipato di analisi, progettazione, realizzazione e valutazione degli interventi che coinvolge la comunità locale, e le differenti realtà che la compongono, in tutte le fasi di realizzazione attraverso l'educazione non formale (Rodi Falanga, 2018), il gioco, l'apprendimento esperienziale, l'approccio orizzontale e gli elementi di educazione emotiva (Spazio Giovani Onlus, 2015) (Noto e Lavanco, 2000). Grazie alla sua azione, il CM stimola la creatività collettiva, aumenta la consapevolezza dell'agire comunitario e programma le azioni in modo flessibile a seconda dell'andamento relazionale e delle dinamiche di fiducia del gruppo stesso con l'obiettivo di (ri)fondare un tessuto sociale coeso e quindi di innalzare la qualità della vita, di promuovere il benessere dei residenti e di incentivare lo sviluppo imprenditoriale.

La ricerca-azione è articolata in 5 fasi (i) accompagnamento (ii) discernimento (iii) formazione (iv) trasformazione (v) implementazione – tutte orientate alla generazione di innovativi beni e servizi di prossimità e di comunità.

NEETS⁵ e realtà micro-imprenditoriali sono stati individuati quali target privilegiati di lavoro (Di Passio e Fenu, 2020)

La valutazione finale del progetto è stata effettuata mediante due questionari ex-post: un questionario semi strutturato per valutare i dati generali sulle azioni di progetto, e un secondo questionario per misurare i cambiamenti nel grado di resilienza sociale ed economica sia a livello comunitario che individuale.

3.2. Fasi del progetto

Il progetto ha avuto una durata di 6 mesi, ha coinvolto complessivamente in maniera attiva 200 persone ed è stato strutturato in 5 fasi.

Fig. 1 – Fasi del progetto



La prima fase ha fatto emergere presso i partecipanti la consapevolezza della necessità di un'azione comunitaria grazie alle lezioni maturate nelle precedenti edizioni del Campus, si è deciso di sviluppare il percorso avviato nel 2017 attraverso la sperimentazione del CM, andando a recepire la richiesta, condivisa da progettisti, amministratori e cittadini coinvolti, di andare oltre formazione e co-design sviluppati nei *workshop*, nella convinzione che una figura esterna alla comunità potesse garantire un approccio esogeno, utile ed efficace per le comunità (Steiner and Farmer, 2018) e un confronto con gli agenti esterni (Laverack, 2001a).

L'inserimento del CM nel contesto locale ha significato che le comunità accettassero un rischio e una sfida: entrare in relazione con un estraneo

⁵ NEET (Not in Education, Employment or Training) indicatore atto a individuare la quota di popolazione di età compresa tra i 15 e i 29 anni che non è né occupata né inserita in un percorso di istruzione o di formazione.

che è potenzialmente portatore di cambiamento (Steiner and Farmer, 2018) e di conflitto rispetto alla stabilità e all'armonia consolidata dal gruppo (Mirardi e Bortoletto, 2016). Da questo "patto informale" inizia il processo di trasformazione. Il CM è stato introdotto a partire dall'edizione 2019 del *workshop* con lo scopo di completare il lavoro di co-progettazione e attivazione territoriale avviato in precedenza. Attraverso una *call* nazionale, alla quale hanno risposto più di 40 candidati, è stata selezionata una figura con esperienza in sviluppo locale e strumenti partecipativi, disposta a trasferirsi a Nughedu Santa Vittoria per un periodo sufficiente a portare a termine i progetti sperimentali già ideati durante i workshop e da rielaborare successivamente col suo aiuto nei laboratori di *co-design*.

Nella seconda fase del progetto inizia il ruolo attivo del CM, poiché entra in contatto con la comunità attraverso una progettazione partecipata e il lavoro di gruppo, «inteso sia come luogo educativo di crescita personale sia come organismo alla base di qualsiasi cambiamento sociale. Attraverso discussioni di gruppo, *focus group*, simulazioni, *problem-solving* si strutturano progetti strettamente connessi a interessi ed esigenze dei partecipanti» (SPAZIO GIOVANI ONLUS, 2015, p. 5).

Concretamente, il primo "dominio operativo" cui sul quale ha lavorato il CM a Nughedu Santa Vittoria è stata la partecipazione, intesa come coinvolgimento dei singoli membri della comunità in piccoli gruppi e in organizzazioni più grandi (Laverack, 2001b). Il CM, partendo dall'osservazione e dall'ascolto, ha avuto come obiettivo la comprensione delle potenzialità della comunità, dei valori e delle *skills* attraverso, facilitata in tale compito dal fatto di avere uno sguardo esterno e terzo. L'analisi del contesto è pertanto risultata fondamentale. Lo studio delle peculiarità e delle risorse intrinseche ha fatto emergere gli ostacoli fisici e intangibili e le motivazioni che hanno determinato le criticità originarie e reso necessario un intervento esterno.

Preliminarmente sono stati avviati colloqui informali con alcuni abitanti del Paese e i principali *stakeholder* (sindaco, amministratori, parroco della chiesa, farmacista, ecc.). Nel corso della prima settimana il CM ha costituito un gruppo di 20 giovani volontari compresi nella fascia di età 16-25 anni, impostando attività di *team building* attraverso gli strumenti dei gruppi di discussione e della divisione dei ruoli, con l'obiettivo di produrre delle simulazioni della organizzazione logistica e della gestione della comunicazione del *workshop*.

Le metodologie messe in atto in questa fase sono state di tipo partecipativo e hanno compreso l'approccio del co-design/co-progettazione e della co-creazione. Il ruolo del CM in questa fase è stato determinante nella costruzione del gruppo, perché ha saputo individuare un obiettivo comune sul quale fare confluire le prime azioni, tenendo alto il coinvolgimento da parte di tutti i soggetti.

Il CM ha guidato le azioni legate all'organizzazione dello SPOP Campus, suggerendo degli indirizzi e stimolando *leadership* tra i volontari.

I volontari sono stati indirizzati in un percorso di indagine, svolgimento e analisi. In primo luogo, hanno potuto elaborare un questionario che hanno somministrato a più di 60 abitanti di Nughedu di tutte le fasce di età. I formulari hanno restituito materiale fondamentale per i laboratori di co-design del Campus restituendo una immagine articolata delle potenzialità, delle paure, delle necessità e delle visioni *del e sul* paese di Nughedu Santa Vittoria.

L'obiettivo del CM rispetto al gruppo è stato stimolare la consapevolezza e fornire le competenze per promuovere la capacità di osservazione oggettiva del contesto attraverso la costruzione dei questionari, l'analisi dei dati acquisiti e la riflessione sui metodi più efficaci di relazione e comunicazione con gli intervistati. Il questionario ha fatto emergere le caratteristiche e "lo stato d'animo" di un piccolo paese di area interna. Come elementi positivi che descrivono il paese sono emersi: le feste patronali (appuntamenti che dettano il ritmo delle attività del paese), l'ambiente (inteso come luogo sicuro per relazioni sane e serene) e l'ospitalità (principale carattere distintivo degli abitanti). Tra gli elementi negativi invece sono stati evidenziati: l'assenza di strutture-associazioni, la mancanza di partecipazione e la scarsa valorizzazione delle risorse. La principale paura riscontrata riguarda sicuramente il timore di un abbandono del paese e quindi di un inasprirsi del fenomeno dello spopolamento spesso metaforicamente descritto come "fine" e "morte". Tra le peculiarità sono emersi gli elementi ambientali e naturali, le tradizioni e il capitale umano. In termini operativi il questionario ha restituito due principali necessità: organizzare la partecipazione comunitaria e promuovere uno spirito di impresa.

Successivamente al questionario, i volontari hanno creato un percorso a tappe alla scoperta dei tratti salienti del paese e della cultura dei suoi abitanti per favorire e accelerare il contatto tra i residenti e i partecipanti al Campus.

Questa attività ha permesso al CM di creare le prime relazioni di fiducia, osservare le dinamiche sociali, formare un gruppo di giovani volontari per l'accompagnamento del progetto e dare loro modo di sviluppare conoscenza e appartenenza rispetto al contesto, con il duplice obiettivo di rigenerare i legami con i compaesani e di accogliere in maniera strutturata gli stranieri (partecipanti al workshop in questo caso) arrivati in paese.

La terza fase si è concentrata sulle visioni per il futuro da parte degli abitanti, definendo l'impatto a lungo termine, i risultati attesi, gli obiettivi specifici e i target e dunque le attività specifiche da svolgere. Si è dunque generato un percorso di ricerca-azione, un processo di presa di coscienza da parte dei soggetti della comunità delle proprie condizioni di vita, desi-

deri dei limiti, dei bisogni, ma anche delle potenzialità, delle risorse, dei valori e dei desideri. Tale processo di conoscenza è fortemente connesso all'azione, poiché, mentre si conosce, si crea interazione e azione (Spazio Giovani Onlus, 2015).

Oltre agli stakeholder istituzionali, il CM ha incluso nel processo di co-progettazione i giovani, artigiani, gli imprenditori, valorizzando le esperienze in corso e aprendosi all'apporto di competenze esterne (Carrosio *et al.*, 2018; Tantillo, 2015).

Ma in generale si è resa necessaria la partecipazione di tutti i componenti della comunità poiché questa fase restituisce un quadro da seguire e rappresenta la visione a sostegno delle fasi successive ed è in tale dimensione che si pongono le basi per le azioni concrete.

Il processo di co-progettazione e co-design ha avuto inizio con le attività dello SPOP Campus, vedendo un grande coinvolgimento dei residenti che hanno valutato l'evento come determinante per l'attività del CM per diversi fattori quali: la partecipazione e il coinvolgimento degli abitanti (50 abitanti di Nughedu hanno partecipato alle conferenze e ai laboratori), il rilievo degli ospiti e delle tematiche affrontate, l'approccio concreto delle proposte a sostegno della progettualità del CM.

L'apporto dei volontari da un lato ha facilitato la conoscenza del contesto, dall'altro ha contribuito a creare un terreno fertile per la discussione e la co-produzione, consentendo nel contempo un coinvolgimento attivo degli stessi volontari ai lavori dei laboratori.

Successivamente allo SPOP Campus, l'azione del CM si è dedicata alla traduzione in operatività delle progettualità emerse dal Campus sulla base della fattibilità in termini temporali, del capitale sociale e della sostenibilità economica. Nel lavoro, durato quasi un mese, il CM ha incontrato gli abitanti in maniera formale e informale con il supporto del gruppo dei volontari, con l'obiettivo costruire insieme a loro un quadro programmatico di priorità per gli interventi delle fasi successive.

La quarta fase è stata quella della sensibilizzazione e formazione e si è posta l'obiettivo di integrare le capacità della comunità attraverso un percorso di formazione articolato in corsi, eventi e laboratori. Il CM ha pianificato con i volontari un programma che, implementato nel corso del tempo, ha seguito una strategia elaborata collettivamente con i seguenti obiettivi:

- far emergere le potenzialità sia del territorio che delle persone;
- realizzare delle attività funzionali al rafforzamento di competenze e capacità;
- creare delle connessioni con l'esterno stimolando un approccio di rete alla soluzione dei problemi, facilitare la relazione tra le persone e tra gli abitanti e l'amministrazione rafforzando la coesione sociale;

- fornire degli strumenti metodologici e funzionali al proseguimento delle attività al termine del progetto SPOP Lab per proseguire quindi con una progettazione partecipata permanente.

Tra le azioni più significative portate avanti due sono quelle che hanno avuto più esito:

- il lavoro di formazione dei giovani volontari;
- il percorso di imprenditoria.

3.2.1. Formazione continua dei giovani volontari

In accordo con la Strategia dell'Unione europea per la gioventù 2019-2027 (EU, 2019), il CM ha lavorato sul sostegno allo sviluppo personale e delle competenze dei giovani, con l'obiettivo di renderli autonomi e attivi, propulsori di cambiamenti positivi, consapevoli dei valori dell'UE e dotati di resilienza. La strategia incoraggia il riconoscimento dell'animazione socio-educativa e dell'apprendimento non formale perché ritenuti i migliori catalizzatori per la responsabilizzazione e la partecipazione, dal momento che sostengono i giovani nella fase di transizione verso l'età adulta, forniscono competenze e abilità personali e professionali, offrono ambienti sicuri in cui imparare e acquisire fiducia in se stessi, allontanando l'esclusione e l'isolamento che caratterizzano l'esperienza di vita quotidiana dei giovani che vivono in un'area interna.

Il gruppo di volontari è stato composto da circa 20 giovani tra i 16 e i 25 anni di cui il 60% di donne; escludendo gli studenti delle scuole dell'obbligo, il 60% era formato da giovani NEET mentre il restante 40% da giovani lavoratori e studenti universitari. Il gruppo ha vissuto una formazione continua da parte del CM su ricerca, organizzazione e logistica per la buona riuscita di progetti ed eventi. Inoltre, a cadenza settimanale è stato svolto un lavoro di gruppo basato sulla metodologia non formale che ha consentito ai volontari di confrontarsi e conoscersi meglio, con l'obiettivo di far emergere soluzioni ai problemi individuati dagli abitanti e di promuovere l'autonomia dei partecipanti alla fine del percorso. Le tematiche principali trattate sono state *team building*, importanza di ruoli e responsabilità, attivismo giovanile per lo sviluppo locale e lavoro di squadra/rete per la soluzione di problemi. Un'attenzione particolare è stata riservata all'analisi delle opportunità di mobilità europea e volontariato internazionale riservate ai giovani, grazie anche a una feconda collaborazione con un'associazione sarda che da 25 si occupa di questi temi e che ha instaurato una relazione stabile con i partecipanti, ponendo le basi per una connessione strutturata destinata a sopravvivere alla fine di SPOP Lab.

Sono stati avviati 3 percorsi individuali di accompagnamento per il programma di volontariato europeo ESC e 4 giovani hanno potuto vivere l'esperienza di uno scambio giovanile di 10 giorni a Lorca (Spagna) nell'ambito del programma europeo Erasmus+ sulle tematiche di diritti civili e cittadinanza attiva, acquisendo delle competenze relazionali, interculturali e di dinamiche di gruppo importanti.

3.2.2. Il percorso di imprenditoria

Il progetto ha puntato sulla generazione di idee imprenditoriali finalizzate alla valorizzazione sostenibile delle risorse del territorio. Si è partiti dalle principali attività produttive del paese considerate assi strategici per costruire concrete progettualità di impresa soprattutto per i giovani. Queste risorse, per la maggior parte a gestione e uso familiare, costituiscono alcune tra le più valide possibilità di sviluppo locale a contrasto dell'inoccupazione giovanile, nonché uno strumento per promuovere un turismo responsabile e progetti socioculturali fondamentali al benessere dei cittadini (Brandano e Mastrangioli, 2020). Al fine di trasformare i saperi e il saper fare locali in attività economiche, è apparso subito evidente come fosse necessario formare sui temi dello spirito di impresa, ponendo l'accento sulla valorizzazione delle competenze tecniche e della creatività secondo modelli capaci di coniugare valore economico e valore sociale.

La prima azione è stata un censimento realizzato con 5 volontari di SPOP Lab su produzioni, mestieri, saperi di Nuggedu Santa Vittoria per la costruzione della "banca dei saperi".

IL CM è stato in grado di categorizzare le produzioni più diffuse e attrattive, le necessità specifiche degli imprenditori o di chi vuole intraprendere un'attività imprenditoriale.

A partire da questo, il CM ha avviato un corso di formazione per stimolare la generazione di idee imprenditoriali, prendendo esempio da realtà di successo e rafforzando le competenze dei partecipanti. I partecipanti che hanno seguito il corso sono stati 10 (di cui 5 hanno all'attivo un'azienda), ai quali se ne sono aggiunti circa 30 nei laboratori tecnico/pratici sulle produzioni agroalimentari tipiche del contesto: il formaggio e il pane.

Sono stati coinvolti esperti esterni sui temi della "ideazione, e realizzazione di un'impresa", dello "storytelling aziendale", del "recupero delle varietà di grano antiche e panificazione" e delle "tecniche di caseificazione e gestione innovativa delle aziende casearie". Il contatto con realtà esterne ha permesso ai partecipanti di creare delle relazioni e sviluppare delle idee imprenditoriali importanti. Tra le esperienze più significative, si cita in questa sede la partecipazione all'interno di un *network* nazionale, dei

pastori a un festival rilevante a livello nazionale sulla pastorizia e le produzioni casearie.

La quinta fase è stata avviata con l'obiettivo di sviluppare le attività progettuali della fase 3. Una parte della comunità che ha avuto modo di formarsi e di crescere, sia individualmente che collettivamente, si è dimostrata pronta per avviare dialoghi strutturati e proposte di collaborazione sia agli enti istituzionali locali che all'esterno, avviando percorsi di co-progettazione in rete.

Due allevatori produttori di latte hanno intrapreso, dopo il corso, l'iter per gli adeguamenti necessari a ottenere le autorizzazioni per poter vendere i loro formaggi, fino a quel momento prodotti solo per uso domestico. Il CM ha avviato una serie di incontri per l'avvio di un caseificio di comunità. Inoltre, i principali esponenti della filiera dell'agroalimentare hanno manifestato la volontà di aderire al marchio PAT nel quale rientrano prodotti agroalimentari tipici caratterizzati da un legame intenso con il territorio del quale sono espressione grazie alla unicità e integrità del *know how* produttivo che ne è alla base. I prodotti identificati, quindi, potrebbero, facendone richiesta, aderire alla lista dei prodotti PAT della Regione Sardegna. Infine, gli incontri con il CM hanno portato alla discussione sul percorso da intraprendere per ottenere una DOP sul formaggio di questa area del centro Sardegna. I produttori si sono posti questo obiettivo a lungo termine che consentirebbe loro di avviare un percorso territoriale di rete tra produttori, con l'obiettivo di valorizzare le produzioni tipiche grazie a un disciplinare di produzione che ne garantisca qualità, specificità e tradizione.

Discussione e conclusione

Dal primo questionario, somministrato a 40 soggetti di età compresa dai 7 agli 83 anni, è emerso come il progetto abbia prodotto una maggiore consapevolezza presso i partecipanti al percorso sulle potenzialità e le risorse dei singoli e delle comunità, andando nel contempo a creare nuove reti di fiducia e collaborazione tra le persone e favorendo lo sviluppo del sentimento di appartenenza e della volontà dei gruppi sociali di farsi agenti di cambiamenti sistemico del contesto di vita e lavoro. Sicuramente la valutazione delle azioni progettuali ha messo in evidenza, tra i risultati raggiunti, l'incremento significativo del livello di coesione sociale, considerato elemento strategico e propedeutico per il successo di processi di rigenerazione territoriale *community based* improntati ai valori della solidarietà, del mutualismo e quindi della possibile coniugazione tra sostenibilità delle performance economiche e impatto sociale nel contesto di riferimento. L'elemento che maggiormente ha influito nella positiva rigenerazione del

capitale sociale è stato, secondo gli intervistati, la “partecipazione guidata” durante SPOP Lab. Da una analisi delle interviste semi strutturate appare subito evidente come i concetti di partecipazione, relazione, fiducia e comunità rappresentino i perni di una trama semantica condivisa da tutti i partecipanti che identificano il cambiamento prima di tutto come una sorta di rivoluzione copernicana, una presa di coscienza delle proprie risorse sempre però nell’ambito delle dinamiche sociali del gruppo. In altre parole, si può dire che la ritrovata fiducia in se stessi e quindi nella capacità di uscire dalla condizione di marginalizzazione passi sempre dall’immersione in un ambiente sociale coeso e dalla volontà condivisa di impegnarsi per migliorare spazi di vita comuni. Questo perché, per dirla con la viva voce di uno degli abitanti, «il progetto ci ha fatto sentire uniti, ha coinvolto la comunità stimolando interesse e partecipazione». E perché continua l’abitante «Ho conosciuto meglio le persone del paese, ma soprattutto ho riconosciuto e riscoperto le mie potenzialità personali, e mi sono sentita parte attiva della comunità, migliorando l’interazione tra e con persone. Ora le persone crederanno più in loro e nel potenziale della nostra comunità» (Abitante Nughedu, 2020).

Il secondo questionario, somministrato a un totale di 78 persone dai 7 agli 85 anni, ha evidenziato la variazione in positivo, attribuibile alle azioni progettuali, della resilienza comunitaria e individuale (Markantoni *et al.*, 2019). L’incremento maggiore si è registrato nella resilienza socio-individuale ed economico-individuale, facendo emergere un cambiamento culturale significativo che ha portato a riconoscere alla comunità un ruolo finora inedito nella generazione di sviluppo economico, organizzativo e creativo per il paese e che ha messo l’accento sulla importanza delle reti (sociali ed economiche) nei processi di sviluppo locale delle aree interne nelle quali la costruzione di sistemi integrati e intersettoriali e di *governance* partecipative appare fattore imprescindibile per il successo delle azioni. Anche la capacità di relazionarsi con le persone della comunità così come il sentimento di appartenenza alla comunità stessa hanno subito un incremento notevole. È emerso inoltre che, in seguito alla partecipazione al progetto SPOP Lab, le persone intervistate hanno compreso il valore dell’utilizzo delle loro capacità e conoscenze a favore del benessere collettivo.

Il lavoro del CM è stato quello di mettere insieme e guidare le persone, i soggetti che vivono il territorio, nella convinzione che essi, quando si mobilitano e mettono in comune le proprie risorse materiali e immateriali, possono fare la differenza. La relazione tra CM e gruppi coinvolti ha contribuito a definire l’approccio adottato, mettendo sullo stesso piano obiettivi del processo e obiettivi delle persone che, con la loro partecipazione, hanno contribuito, in un circolo virtuoso, al costante aggiustamento e alla puntuale verifica degli stessi obiettivi oltre che delle azioni per raggiungerli.

SPOP Lab è nato con l'obiettivo, raggiunto, di riattivare le energie sociali e creative del territorio, lavorando soprattutto coi giovani sui temi della partecipazione, della creatività, del lavoro di gruppo e della imprenditorialità.

Tab. 1 – Principali cambiamenti in termini di resilienza sociale ed economica a livello comunitario e individuale. Nella terza colonna il giudizio dato a ogni questione posta in riferimento a prima del progetto SPOP LAB; nella quarta in riferimento al periodo post progetto SPOP LAB; nella quinta la variazione tra le due colonne precedenti

<i>Tipo di resilienza</i>	<i>Questioni poste</i>	<i>Prima</i>	<i>Dopo</i>	<i>Variazione</i>
Sociale-comunitaria	Capacità di relazionarsi con le persone della comunità.	7,8	9,0	+1,2
Sociale-comunitaria	Senso di appartenenza alla comunità.	7,9	8,9	+1,0
Sociale-individuale	Consapevolezza che la comunità può creare sviluppo economico, organizzativo, creativo per il Paese.	5,4	7,7	+2,3
Sociale-individuale	Incoraggiamento a partecipare alla vita di comunità.	5,7	8,0	+2,3
Economica-comunitaria	Utilizzo delle capacità e conoscenze all'interno della comunità.	6,6	8,0	+1,4
Economica-individuale	Consapevolezza che unirsi con altre persone crea possibilità di sviluppo economico.	6,0	8,2	+2,2
Economica-individuale	Consapevolezza che la propria comunità può determinare un cambiamento per l'economia individuale e collettiva.	5,4	7,4	+2,0

Il percorso ha inteso stimolare l'innovazione sociale, intesa come capacità di elaborare soluzioni inedite ai problemi complessi emersi durante l'analisi partecipativa dei fabbisogni e di sperimentare pratiche partecipative sempre adottando modelli di gestione condivisa delle responsabilità e stimolando visioni progettuali di lungo periodo. Perché tale comunità di pratica e di prossimità potesse nascere, svilupparsi e generare ciò che Sen chiamerebbe "socialità, appartenenza e conoscenza", la figura del CM è stata fondamentale perché, inserita nelle dinamiche reali del contesto, ha facilitato la risoluzione della conflittualità endemica delle aree marginalizzate, facendo emergere al contrario la tradizione di pratiche mutualistiche

e collaborative che sono alla base dei processi di pianificazione territoriale *community based*. Benché tali progetti generino cambiamenti piccoli e, se non sostenuti e intercettati dalla *policy* pubblica, anche transitori, si tratta comunque di interventi di grande impatto sul valore e il senso della cittadinanza (Staheli, 2008).

La figura dal CM ha sviluppato un clima di fiducia collettiva e senso di appartenenza a un'unica comunità, generando una piattaforma di reti, progetti, idee, pratiche ed esperienze che, se incanalate, possono evolvere in forme strutturate di collaborazione per la gestione condivisa del territorio e funzionare da incubatori per la nascita di imprese sostenibili e coesive.

Tra le criticità riscontrate, si segnala la mancanza di un accordo strutturale tra il lavoro del CM e l'amministrazione pubblica. Tutte le azioni sono state sì concertate con la giunta comunale e con i dipendenti comunali ma non è stato istituito nessuno strumento che consentisse agli abitanti di avere la possibilità di contrattare decisioni, proporre soluzioni e ideare progetti insieme. Ciò rappresenta una minaccia rispetto alla sostenibilità nel tempo della progettualità avviata in quanto tali comunità di pratica e di prossimità nate da virtuosi processi bottom up hanno bisogno del riconoscimento e del sostegno dei decisori pubblici.

In secondo luogo, per via del carattere sperimentale dall'azione e della carenza di finanziamenti, non sono state previste azioni di monitoraggio e accompagnamento che avrebbero garantito il monitoraggio nel *follow up*, andando così, sempre grazie alla partecipazione del CM, a disegnare azioni e strumenti necessari a rendere la partecipazione e il coinvolgimento strutturali e a far evolvere le pratiche in forme riconosciute di intervento e gestione dei beni comuni.

Come terza criticità, sempre legata al ruolo evanescente della *policy* pubblica, va evidenziata la stretta dipendenza di questo progetto dai fondi di finanziamento privati che non danno garanzia di continuità nel tempo ad azioni destinate a restare transitorie e sporadiche, col il rischio, da una parte di bloccare le sperimentazioni necessarie a contrastare il fenomeno dello spopolamento, e dall'altra di scoraggiare gli attori promotori di soluzioni innovative e di successo.

È mancato, inoltre, un approccio di rete tra i gruppi tematici territoriali, tra i vari livelli istituzionali e tra i soggetti interessati ad avviare collaborazioni e progettualità comuni. In molte aree interne italiane è ancora molto difficile pianificare in maniera congiunta. Tutto ciò, infine, introduce una quarta criticità: emerge l'urgenza di un intervento istituzionale pubblico per rispondere a un problema fondamentale delle aree più marginali, ovvero l'assenza di una o più figure guida capaci di indirizzare l'agire delle comunità verso una visione comune di sviluppo sostenibile e innovativo.

Tale esperienza ha mostrato quanto il CM sia fondamentale nell'ambito dei processi partecipativi delle aree interne, facendo emergere una prospettiva ulteriore che vede nella istituzionalizzazione del *Community manager* uno strumento fondamentale per poter integrare i progetti *bottom up*, spesso legati a finanziamenti occasionali e alla buona volontà di singoli gruppi, all'interno di strategie complesse e multilivello.

Dall'esperienza di Nughedu Santa Vittoria è possibile iniziare a costruire una metodologia da applicare all'interno di contesti fragili per lavorare con la comunità e ridefinirne ruolo e significato all'interno dei processi di sviluppo locale nell'ambito di percorsi strutturati che ripercorrono le 5 fasi sperimentate nel progetto.

La validazione del metodo di lavoro presentato e l'evoluzione della pratica in un campo d'azione scalabile e trasferibile, nonché la sua capacità di farsi perno strutturale delle politiche pubbliche, necessitano però di nuove sperimentazioni della figura del CM in altri contesti delle aree interne.

Riferimenti bibliografici

- Barca F., Casavola P. e Lucatelli S. (2014). Strategia nazionale per le aree interne: Definizione, obiettivi, strumenti e *governance*. *UVAL*, 31: 68.
- Battino S. and Lampreu S. (2019). The Role of the Sharing Economy for a Sustainable and Innovative Development of Rural Areas: A Case Study in Sardinia (Italy). *Sustainability*, 11(11): 3004.
DOI: 10.3390/su11113004
- Battistoni F. and Zandonai F. (2018). Community manager: Una nuova generazione di imprenditori sociali? *Chefare*, 3. Testo disponibile al sito: www.che-fare.com/community-manager-generazione-imprenditori-sociali (ultimo accesso: 11 marzo 2021).
- Brandano M. e Mastrangioli A. (2020). Quanto è importante il turismo nelle aree interne italiane? Un'analisi sulle aree pilota. *EyesReg*, 20(1).
- Burini C. e Sforzi J. (2020). *Imprese di comunità e beni comuni. Un fenomeno in evoluzione*. Euricse Research Reports, 18.
- Carrosio G., Moro G. e Zabatino A. (2018). Cittadinanza attiva e partecipazione. *Riabitare l'Italia. Le aree Interne tra abbandoni e riconquiste, Riabitare l'Italia. Le aree Interne tra abbandoni e riconquiste*. Roma: Donzelli.
- Cassani G., Cattapan N. e Battistoni F. (2018). Il *community manager* come occasione per il re-design organizzativo. *Chefare*, 5. Testo disponibile al sito: www.che-fare.com/community-manager-re-design-organizzativo (ultimo accesso: 11 marzo 2021).
- Cattapan N., Battistoni F. e Venturi P. (2018). Chi sono i *community manager*? Dalle competenze alle pratiche. *Chefare*, 21 giugno. Testo disponibile al sito www.che-fare.com/community-manager-competenze-pratiche (ultimo accesso: 11 marzo 2021).

- Christens B. and Speer P. (2015). Community Organizing: Practice, Research, and Policy Implications. *Social Issues and Policy Review*, 9.
DOI: 10.1111/sipr.12014
- Cocco F., Fenu N. e Lecis Cocco Ortu M. (2019). Comunità attive nelle aree interne: una prospettiva operativa. *Barbagia, Arcipelago Italia*. Siracusa: LetteraVentidue.
- De Koning J., Crul M. and Wever R. (2016). *Models of Co-creation*. Delft: TU Delft, Faculty of Industrial Design Engineering.
- DeFilippis J. (2008). Paradoxes of community-building: Community control in the global economy. *International Social Science Journal*, 59(192): 223-234.
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2451.2009.00694.x>
- Defilippis J., Fisher R. and Shragge E. (2006). Neither Romance Nor Regulation: Re-evaluating Community. *International Journal of Urban and Regional Research*, 30(3): 673-689.
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2006.00680.x>
- Di Passio S. e Fenu N. (2020). *Aree interne e needs. L'esperienza del community manager a Nughedu Santa Vittoria*. Rel. presentata alla XLI Conferenza Italiana DI Scienze Regionali. Lecce, 2-4 sett.
- ESPO (2017). *Shrinking rural regions in Europe Towards smart and innovative approaches to regional development challenges in depopulating rural regions. Policy Brief*. Bruxelles: ESPON. Testo disponibile al sito: www.espon.eu/rural-shrinking.
- EU – Commissione Europea (2014). *Sviluppo locale di tipo partecipativo*. Testo disponibile al sito: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/community_it.pdf.
- EU (2019). *EU Youth Strategy*. Testo disponibile al sito: https://ec.europa.eu/youth/policy/youth-strategy_en.
- Evangelista V. (2019). Progettualità e partecipazione nella Strategia Nazionale per le Aree Interne: Il Basso Sangro-Trigno. *Geotema*, 56: 63-70.
- FAO (2000). Training module on participatory planning and management. Testo disponibile al sito: www.fao.org/3/ad346e/ad346e06.htm (ultimo accesso: 11 marzo 2021).
- Fenu N. (2020). *Strategie per territori a bassa densità nelle aree interne della Sardegna. I casi di Nughedu Santa Vittoria e Ollolai*. ArcHistoR (Extra n. 7/2020): 1766-1779. Testo disponibile al sito: <http://pkp.unirc.it/ojs/index.php/archistor/article/view/710>.
DOI: <https://doi.org/10.14633/AHR293>
- Giua M. e Sonzogni G.V. (2019). Effetti della co-progettazione degli interventi nella Strategia Nazionale Aree Interne. *Agriregionieuropa*, 56. Testo disponibile al sito <https://agrireregionieuropa.univpm.it/it/content/article/31/56/effetti-della-co-progettazione-degli-interventi-nella-strategia-nazionale-aree> (ultimo accesso: 11 marzo 2021).
- Hassenforder E., Smajgl A. and Ward J. (2015). Towards understanding participatory processes: Framework, application and results. *Journal of Environmental Management*, 157: 84-95.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.04.012>

- Korošak T.S., Zavrtnik V., Kos A. and Duh E.S. (2018). *Report of Participatory Tools, Methods and Techniques*. Testo disponibile al sito: www.alpine-space.eu/projects/smartvillages/partners-description/smartvillages_181231_co-creation_-d-t3.-1.1.pdf.
- Laverack G. (2001a). An identification and interpretation of the organizational aspects of community empowerment. *Community Development Journal*, 36(2): 134-145.
DOI: <https://doi.org/10.1093/cdj/36.2.134>
- Laverack G. (2001b). Measuring community empowerment: A fresh look at organizational domains. *Health Promotion International*, 16(2): 179-185.
DOI: <https://doi.org/10.1093/heapro/16.2.179>
- Leuba P. (2017). Un futuro migliore per le aree rurali europee. *CG33*, 16. Testo disponibile al sito: <https://rm.coe.int/un-futuro-migliore-per-le-aree-rurali-europee-relatore-philippe-leuba-/1680759748> (ultimo accesso: 11 marzo 2021).
- Lucarelli S. e Storti D. (2019). La strategia nazionale aree interne e lo sviluppo rurale: Scelte operate e criticità incontrate in vista del post 2020. *Agriregionieuropa*, 56. Testo disponibile al sito <https://agriregionieuropa.univpm.it/it/content/article/31/56/la-strategia-nazionale-aree-interne-e-lo-sviluppo-rurale-scelte-operate-e> (ultimo accesso: 11 marzo 2021).
- Lucatelli S. e Monaco F. (2018). *La voce dei sindaci delle aree interne. Problemi e prospettive della strategia nazionale*. Catanzaro: Rubbettino.
- Magnaghi A. (2000). *Il progetto locale*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Manzini E. (2018). *Politiche del quotidiano. Progetti di vita che cambiano il mondo*. Milano: Edizioni di Comunità.
- Markantoni M., Steiner A.A. and Meador J.E. (2019). Can community interventions change resilience? Fostering perceptions of individual and community resilience in rural places. *Community Development*, 50(2): 238:255.
DOI: <https://doi.org/10.1080/15575330.2018.1563555>
- McMillan D.W. and Chavis DM (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology*, 14(1): 6-23.
DOI: 10.1002/1520-6629(198601)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I
- Mirardi E. e Bortoletto N. (2016). *Laboratori per il benessere e lo sviluppo locale*. Teramo: Homeless Book.
- Mori P.A. e Sforzi J. (2018). *Imprese di comunità: Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*. Bologna: il Mulino.
- Noto G. e Lavanco G. (2000). *Lo sviluppo di comunità: Esperienze, strategie, leadership e partecipazione: Analisi di un modello di democrazia attiva*. Milano: FrancoAngeli.
- Obama.org (2012). *Chicago: where it began*. Testo disponibile al sito www.obama.org/chapter/chicago-where-it-began/#raised-south-side (ultimo accesso: 11 marzo 2021).
- Olivetti (2013). *Democrazia senza partiti*. Milano: Edizioni di comunità.
- Puggioni G. e Bottazzi G. (2013). *Comuni in estinzione Gli scenari dello spopolamento in Sardegna*. RAS Regione Autonoma della Sardegna. Testo disponibile al sito www.sardegnaprogrammazione.it/documenti/35_84_20160802092030.pdf.

- Rodi Falanga C. (2018). *Come si fa «educazione non formale»*. Testo disponibile al sito <https://istitutoprogettouomo.it/wp-content/uploads/2018/04/Libro-come-si-fa-leducazione-non-formale.pdf>.
- Scravi M. (2019). Progetti partecipativi e *mission* di comunità fra la Barbagia e l'Omodeo. In: Cocco F., Fenu N. e Lecis Cocco Ortu M., a cura di, *Barbagia, Arcipelago Italia*. Siracusa: LetteraVentidue.
- Spazio Giovani Onlus (2015). *Sviluppo di Comunità*. Testo disponibile al sito www.spaziogiovani.it/download/sviluppo_comunita.pdf.
- Speer P.W. and Hughey J. (1995). Community organizing: An ecological route to empowerment and power. *American Journal of Community Psychology*, 23(5): 729-748.
DOI: 10.1007/BF02506989
- Speer P.W., Tesdahl E.A. and Ayers J.F. (2014). Community organizing practices in a globalizing era: Building power for health equity at the community level. *Journal of Health Psychology*, 19(1): 159-169.
DOI: <https://doi.org/10.1177/1359105313500255>
- Staeheli L.A. (2008). Citizenship and the problem of community. *Political Geography*, 27(1): 5-21.
DOI: 10.1016/j.polgeo.2007.09.002
- Steiner A.A. and Farmer J. (2018). Engage, participate, empower: Modelling power transfer in disadvantaged rural communities. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 36(1): 118-138.
DOI: 10.1177/2399654417701730
- Tantillo F. (2015). La co-progettazione locale e la strategia d'area: Il metodo di lavoro e le missioni di campo. *Territorio*, 74: 97-101.
DOI: 10.3280/TR2015-074017