



# La competitività territoriale

Costruire una strategia di sviluppo territoriale  
alla luce dell'esperienza LEADER

Fascicolo n. 1



LIAISON ENTRE ACTIONS  
DE DÉVELOPPEMENT  
DE L'ÉCONOMIE RURALE

LINKS BETWEEN ACTIONS  
FOR THE DEVELOPMENT  
OF THE RURAL ECONOMY



COMMISSION EUROPÉENNE  
DIRECTION GÉNÉRALE  
DE L'AGRICULTURE

EUROPEAN COMMISSION  
DIRECTORATE-GENERAL  
AGRICULTURE

# **La competitività territoriale**

**Costruire una strategia di sviluppo territoriale  
alla luce dell'esperienza LEADER**

**Fascicolo n. 1**

**“INNOVAZIONE IN AMBIENTE RURALE”**

**QUADERNO N. 6 – FASCICOLO 1**

**OSSERVATORIO EUROPEO LEADER**

*Il presente fascicolo è stato redatto da **Gilda Farrell** (Vicedirettrice dell'Osservatorio europeo LEADER) e **Samuel Thirion** (INDE, Portogallo), in collaborazione con **Paul Soto** (Iniciativas Económicas, Spagna).*

*Il documento è il risultato delle riflessioni condotte nell'ambito del Gruppo di lavoro "Innovazione" dell'Osservatorio europeo LEADER, coordinato da **Gilda Farrell** e composto da **Evelyne Durieux** (Osservatorio europeo LEADER), **Martine François** (GRET, Francia), **Robert Luckesch** (ÖAR, Austria), **Elena Saraceno** (CRES, Italia), **Paul Soto** (Iniciativas Económicas, Spagna) e **Samuel Thirion** (INDE, Portogallo).*

***Yves Champetier** e **Jean-Luc Janot** (Osservatorio europeo LEADER) hanno contribuito alla stesura del testo finale. Responsabile della Produzione: **Christine Charlier**. Traduzione dal francese di **Clara Fusco**.*

# Indice

<b>L'approccio territoriale in materia di sviluppo rurale</b>	<b>5</b>
<b>Parte 1</b>	<b>7</b>
<b>L'approccio territoriale in ambito rurale – Gli insegnamenti di LEADER</b>	<b>9</b>
1.1 L'approccio territoriale: un'impostazione recente	9
1.2 L'approccio territoriale: nascita ed evoluzione	10
1.3 L'approccio territoriale locale: gli insegnamenti e l'esperienza di LEADER	11
<b>Parte 2</b>	<b>17</b>
<b>Capitale territoriale e progetto del territorio</b>	<b>19</b>
2.1 Elaborare il progetto del territorio valutando il "capitale territoriale"	19
2.2 Alcune piste metodologiche per analizzare il capitale territoriale	21
2.3 Dall'analisi del capitale territoriale all'elaborazione di una strategia	27
<b>Parte 3</b>	<b>31</b>
<b>Dall'analisi del capitale territoriale all'elaborazione di una strategia di sviluppo del territorio</b>	<b>33</b>
3.1 Alcune idee di fondo per elaborare una strategia basata sui principi dell'approccio territoriale	33
3.2 Suscitare una dinamica collettiva intorno al territorio-progetto	35
3.3 Alcuni esempi di strategie di sviluppo territoriale	36
<b>Conclusioni</b>	<b>43</b>



# L'approccio territoriale in materia di sviluppo rurale

Di fronte alla crisi di numerose zone rurali d'Europa, l'Iniziativa comunitaria LEADER ha indubbiamente tracciato nuove vie di sviluppo che costituiscono una prima risposta alla necessità di rilanciare e sviluppare il potenziale di queste zone.

La questione, oggi, è di sapere sino a che punto le vie tracciate da LEADER possono essere consolidate e permettere ai territori rurali di acquisire una vera e propria "competitività territoriale".

Questo interrogativo assume un'importanza particolarmente cruciale nel momento in cui LEADER II termina per cedere il passo a LEADER+. Il passaggio a questa nuova fase di LEADER, da cui ci si attendono elementi "supplementari" rispetto all'Iniziativa precedente, può essere l'occasione per un indispensabile salto qualitativo. A tale scopo ogni zona elaborerà il suo "progetto di territorio" finalizzato al raggiungimento di quella che viene definita, nel presente documento, la "competitività territoriale".

## Cosa si intende per "competitività territoriale"?

Comunemente, essere competitivi significa "essere in grado di sostenere la concorrenza del mercato". Pertanto, la competitività territoriale ha a priori un senso puramente economico. Ma, ad esempio, si può affermare che un territorio che produce materie prime agricole a buon mercato, ma in condizioni sociali deprecabili e senza tener conto delle questioni ambientali, sia competitivo? Questa domanda porta ad ampliare il significato del termine "competitività" che si esprime nel concetto di competitività territoriale: un territorio diventa competitivo se è in grado di affrontare la concorrenza del mercato garantendo, al contempo, una sostenibilità ambientale, economica, sociale e culturale basata sull'organizzazione in rete e su forme di articolazione inter-territoriale. In altri termini, la competitività territoriale presuppone:

- > *la ricerca di una coerenza globale, tenendo presenti le risorse del territorio;*
- > *il coinvolgimento dei vari soggetti e delle istituzioni;*
- > *l'integrazione dei settori di attività in un'ottica di innovazione;*

> *la cooperazione con gli altri territori e l'articolazione con le politiche regionali, nazionali, europee ed il contesto globale.*

Pertanto, l'elaborazione del progetto di territorio tende a far sì che i soggetti locali e le istituzioni acquisiscano quattro tipi di capacità: la capacità di valorizzare l'ambiente, di intervenire insieme, di creare punti di contatto tra settori diversi facendo in modo di mantenere in loco il massimo del valore aggiunto, nonché di entrare in contatto con altri territori e con il resto del mondo.

Queste quattro capacità possono essere correlate a quelli che vengono definiti "i quattro elementi" della competitività territoriale, i quali si combinano in modo specifico in ogni territorio, ossia:

- > **la "competitività sociale"** - capacità dei soggetti di intervenire insieme, efficacemente, in base ad una stessa concezione del progetto, incoraggiata da una concertazione fra i vari livelli istituzionali;
- > **la "competitività ambientale"** - capacità dei soggetti di valorizzare l'ambiente in quanto elemento "distintivo" del loro territorio, garantendo al contempo la tutela e il rinnovamento delle risorse naturali e del patrimonio;
- > **la "competitività economica"** - capacità dei soggetti di produrre e mantenere all'interno del territorio il massimo del valore aggiunto, consolidando i punti di contatto tra i vari settori e combinando efficacemente le risorse, al fine di valorizzare la specificità dei prodotti e dei servizi locali;
- > **il posizionamento rispetto al contesto globale** - capacità dei soggetti di trovare una propria collocazione rispetto agli altri territori e al mondo esterno in generale, in modo da realizzare appieno il loro progetto territoriale e garantirne la fattibilità nel quadro della globalizzazione.

I processi descritti nel presente fascicolo sono già stati avviati in numerosi territori. Attualmente la principale difficoltà consiste nel far sì che tali processi si inseriscano in una prospettiva a lungo termine e che siano al centro della strategia di sviluppo di ciascuna zona.

Pubblicando questi cinque fascicoli, l'Osservatorio europeo LEADER intende fornire, avvalendosi dell'esperienza di LEADER I (1991-1994) e di LEADER II (1994-1999), nuovi spunti per arricchire la riflessione di tutti i soggetti che, nelle zone rurali d'Europa, sono alla ricerca di una nuova competitività territoriale basata sulla concertazione e la cooperazione.

Nel primo fascicolo la situazione di partenza viene posta al centro dell'elaborazione di una strategia territoriale; il secondo fascicolo verte sulla "competitività sociale"; il terzo riguarda la "competitività ambientale" in quanto elemento di questa strategia; il quarto tratta la "competitività economica", mentre il quinto analizza la "competitività a livello globale".

Ogni fascicolo, che approfondisce uno specifico aspetto della competitività territoriale, è strutturato come segue:

- > analisi del contesto;
- > insegnamenti tratti da LEADER e dall'esperienza dei gruppi di azione locale (GAL);
- > metodi e strumenti proposti;
- > descrizione di possibili strategie.

Molti degli esempi citati nei fascicoli di questa collana si riferiscono ad azioni, attività o imprese descritte in modo più approfondito nel repertorio "**Azioni innovative di sviluppo rurale**" pubblicato in 7 lingue dall'Osservatorio europeo LEADER a partire dal 1997 e accessibile in 6 lingue sul sito Internet "Rural Europe" (<http://www.rural-europe.aeidl.be>).

Sul sito sono inoltre disponibili numerose informazioni sull'Iniziativa comunitaria di sviluppo rurale LEADER, nonché la maggior parte delle pubblicazioni prodotte dall'Osservatorio europeo LEADER.

## **Parte 1**

# **L'approccio territoriale in ambito rurale – Gli insegnamenti di LEADER**





# L'approccio territoriale in ambito rurale – Gli insegnamenti di LEADER

Questo primo fascicolo della collana “*La strategia territoriale di sviluppo rurale alla luce del programma europeo LEADER*” si propone di creare le basi di una strategia di sviluppo che valorizza la specificità di un territorio rurale al fine di garantirne la competitività a lungo termine.

## 1.1 L'approccio territoriale: un'impostazione recente

All'ammodernamento e all'intensificazione dell'agricoltura, che hanno profondamente segnato le zone rurali dalla fine della seconda guerra mondiale, è stata affiancata e/o è seguita una concezione dello sviluppo di tipo assistenziale, attuata mediante politiche di sostegno. Da una ventina d'anni si va progressivamente affermando un nuovo scenario in materia di sviluppo

basato sulla ricerca di una **nuova forma di competitività, che riguarda il complesso delle attività della zona**, e su **strategie territoriali di sviluppo rurale**.

L'Iniziativa comunitaria LEADER, varata nel 1991 e fondata su un approccio “ascendente”, partecipativo, multisettoriale ed integrato dello sviluppo, ha svolto un ruolo fondamentale nel favorire l'emergere di questo scenario. A questo processo hanno anche contribuito nuove politiche di assetto territoriale e di sviluppo rurale: le politiche nazionali a favore “delle zone montane”, i “*contrats de pays*” francesi, i “contratti d'area” italiani, le politiche di “*Dorferneuerung*” (rinnovamento dei paesi) in Germania, ecc.

Lungi dall'escludere il perseguimento degli scenari precedentemente elaborati, l'approccio territoriale li completa formando con essi un insieme coerente e strutturato.

**TABELLA N. 1: SINTESI DEGLI SCENARI DI SVILUPPO IN AMBITO RURALE**

Scenario	Politiche	Effetti previsti	Tempi
<b>Intensificazione dell'agricoltura</b>	Sostegno all'intensificazione dell'agricoltura decise a livello centrale	Competitività agricola settoriale, esodo rurale	Effetti a medio termine
<b>Assistenza</b>	Sovvenzioni agli agricoltori e ad altre categorie della popolazione	Mantenimento delle attività e delle popolazioni piuttosto che competitività; dipendenza dai finanziamenti pubblici	Effetti immediati
<b>Ricerca della competitività territoriale</b>	Approccio territoriale che integra lo spazio, gli operatori, i mercati e le politiche pubbliche di intervento	Rivitalizzazione/ristrutturazione progressiva dei territori rurali; adeguamento a nuove funzioni e domande;	Effetti a lungo termine

Nella maggior parte delle zone LEADER i tre scenari coesistono e il peso specifico dei primi due determina il margine di manovra del terzo.

Tuttavia, lo scenario della competitività territoriale è il solo a poter garantire, a lungo termine, la fattibilità economica di un territorio rurale, rendendo inoltre più pertinenti gli altri due scenari. Esso infatti:

- > pone l'ammodernamento dei sistemi agricoli in un'ottica di gestione dello spazio e delle risorse naturali. L'agricoltura pertanto non è più limitata alla sola funzione alimentare;
- > facendo in modo che l'attribuzione degli aiuti pubblici implichi una concertazione locale tra settore pubblico e privato, permette una maggiore coerenza a livello del territorio.

### **ESEMPIO**

*La contea di Meath, in Irlanda, è prevalentemente agricola. La sua dipendenza dall'agricoltura l'ha resa vulnerabile ai mutamenti introdotti nelle tecniche e nei modelli agrari. La vicinanza di Dublino e la proliferazione dei "quartieri dormitorio" intorno alla capitale irlandese hanno influito sul tessuto sociale della regione, limitando lo sviluppo delle attività economiche non agricole della contea. Consapevole di tale situazione, il gruppo LEADER Meath ha annoverato tra le sue priorità l'elaborazione di un progetto pilota dal nome estremamente significativo: "Kick Start" ("Aiuto all'avviamento"). Quest'azione, che ha suscitato l'intervento di soggetti chiave, ha permesso inoltre di raccogliere preziose informazioni sul territorio e di elaborare vari piani d'azione. Dieci villaggi hanno presentato progetti di sviluppo di ottima qualità ai quali hanno partecipato circa 120 persone per villaggio. I progetti sono stati resi pubblici (affissione di apposite comunicazioni, per due giorni, a livello municipale) in modo da permettere agli operatori e alle istituzioni interessate di formulare osservazioni o suggerimenti per modificare la proposta originale. I progetti elaborati nell'ambito di "Kick Start" sono stati finanziati in parte dal gruppo LEADER, che ha destinato una quota del suo bilancio a tale azione, ed in parte dagli altri organismi di sviluppo della zona North Meath. Sono stati inoltre realizzati alcuni "bilanci di competenze" per valutare le potenzialità degli operatori locali per quanto riguarda la creazione di nuove attività e posti di lavoro.*

## **1.2 L'approccio territoriale: nascita ed evoluzione**

L'approccio territoriale è stato favorito dall'evoluzione delle aspettative dei consumatori e dei mercati, dall'introduzione delle nuove tecnologie della comunicazione e dall'evoluzione delle istituzioni.

- > L'urbanizzazione ha fornito agli operatori rurali l'occasione di soddisfare il bisogno di evasione dei consumatori urbani proponendo loro offerte che valorizzano la qualità del territorio in termini di accoglienza, attività ricreative e culturali, ecc. Ciò ha favorito lo sviluppo di molteplici forme di turismo rurale.
- > Anche l'interesse dei consumatori verso i prodotti alimentari "regionali" o "del territorio" apre nuove prospettive economiche per le zone agricole meno produttive: questa domanda spinge i produttori locali a trasformare in loco, su scala ridotta, vari prodotti di qualità ed a ritrovare una certa competitività, valorizzando le qualità specifiche delle loro produzioni.
- > Le nuove tecnologie della comunicazione contribuiscono a ridurre l'isolamento delle zone rurali agevolando in questi territori l'accesso all'informazione. Di conseguenza, esse contribuiscono a creare le condizioni indispensabili per l'avvio di nuove attività.
- > Le istituzioni locali, regionali, nazionali ed europee sono sempre più attente alle varie forme di approccio territoriale in materia di sviluppo, anche se i problemi legati alla ripartizione delle competenze tra i vari livelli decisionali sono lunghi dall'essere stati risolti.

Con ogni probabilità queste evoluzioni tenderanno a rafforzarsi. Secondo varie fonti la domanda di prodotti di qualità, che attualmente rappresenta il 10% circa del mercato dei prodotti alimentari, dovrebbe aumentare in modo considerevole: in Danimarca, ad esempio, si calcola che i prodotti di qualità dovrebbero raggiungere entro il 2010, complessivamente, circa il 30% del mercato agroalimentare.

Questi sviluppi, unitamente alla globalizzazione dell'economia, spingeranno i territori rurali, soprattutto quelli dove l'agricoltura non rappresenta più l'attività principale, a basare la propria competitività sulla valorizzazione dei punti di forza specifici (risorse naturali, patrimonio, conoscenze, know-how).

D'altro canto si può immaginare che il prevedibile aumento della concorrenza tra territori sarà accompagnato da un rafforzamento delle forme di collaborazione e di organizzazione in rete. Attualmente è già possi-

bile percepire alcuni segni di questa tendenza nello sviluppo della cooperazione tra gruppi LEADER e nella creazione di reti regionali, nazionali o transnazionali.

### ESEMPIO

*“Paralelo 40” è una rete creata nel 1996 da 9 gruppi LEADER (5 spagnoli e 4 portoghesi) che intervengono in zone situate più o meno sul 40° parallelo, al fine di promuovere congiuntamente le risorse turistiche. La rete ha allestito un servizio centrale di prenotazione su Internet per promuovere i prodotti artigianali e turistici dei territori partecipanti. Nel 1999 aderivano a “Paralelo 40” 147 imprese e 667 stavano per entrare a far parte della rete. Questo strumento, estremamente efficace, dovrebbe permettere a queste imprese isolate di migliorare la loro competitività sul mercato.*

È inoltre probabile che l’approccio territoriale diventi più complesso: oltre alla globalizzazione dell’economia, il processo di mondializzazione dell’informazione tende a generalizzarsi e a rivoluzionare le nozioni di spazio e di distanza. Esso spinge alla costituzione di una moltitudine di territori virtuali, tematici, che dovranno trovare forme di articolazione con territori fisici e spazi di vita reali.

In altre parole, i contatti con il mondo esterno di ogni singolo territorio rurale si arricchiranno e si intensificheranno in modo considerevole. Tuttavia, se da un lato si moltiplicheranno le possibilità di accedere a nuovi mercati (ad esempio, un produttore rurale può proporre con relativa facilità i propri prodotti su un sito Internet accessibile in qualsiasi parte del mondo), dall’altro il fattore distanza proteggerà sempre meno questi territori dalla concorrenza.

Quale atteggiamento devono assumere, in questo contesto, le zone rurali? Come possono adeguarsi a questi mutamenti, alla delocalizzazione delle attività, alla creazione di reti, ecc.? Come possono reagire di fronte alla rapida disgregazione delle tradizionali forme organizzative causata dalla globalizzazione dei mercati e controbilanciare il declino delle attività che non si integrano in questa dinamica? Questi territori, già confrontati ad un processo di ristrutturazione o addirittura alla desertificazione, come possono ritrovare una dinamica propria in un contesto globale soggetto a profondi cambiamenti? In sintesi, come possono trovare una nuova competitività in quanto territori?

A tale proposito è più che mai necessario:

- > *“da un lato rendere comprensibile quanto sta accadendo, sviluppando in tutte le sue conseguenze la teoria dei sistemi locali, che ci offre la chiave appropriata per trattare di contesti, di globalizzazione, di reti, ossia della nuova geografia del territorio, locale e non locale;*
- > *dall’altro fare del territorio, finora risultato di un’evoluzione inconsapevole, l’oggetto di un progetto di condivisione delle conoscenze, dei linguaggi e dei significati che produca identità, permettendo agli uomini in esso presenti di scoprire le ragioni e i vantaggi della loro vicinanza fisica e di elaborare, attivamente, la loro intelligenza collettiva.” (E. Rullani, “Trasformazioni produttive e trasformazione delle istituzioni”, in Sviluppo locale, vol. V, n. 8, 1998).*

L’approccio territoriale si diffonde e suscita un consenso sempre più ampio, evolvendosi al contempo verso un concetto più ampio e più aperto. Non corrisponde più alla concezione prettamente endogena dello sviluppo che gli era stata attribuita all’inizio degli anni ‘90; i contatti con l’esterno svolgono un ruolo sempre più importante in quanto la partecipazione a reti “a geometria variabile” e le forme di articolazione con una moltitudine di spazi virtuali diventano elementi essenziali delle strategie di sviluppo territoriale.

### 1.3 L’approccio territoriale locale: gli insegnamenti e l’esperienza di LEADER

L’approccio territoriale locale basato sulla definizione di un “territorio-progetto” è il concetto di fondo dell’Iniziativa comunitaria LEADER. Invitando i soggetti pubblici e privati, organizzati in partnership locale, ad ideare un programma di sviluppo per il rispettivo territorio, definito di concerto con le autorità regionali o nazionali competenti, l’Iniziativa LEADER ha reso possibile la creazione di 217 territori-progetto nel corso della prima fase (LEADER I, 1991-1994) e di circa 1 000 durante la seconda (LEADER II, 1994-1999).

Questi “territori-progetto” creati nell’ambito dell’Iniziativa LEADER hanno permesso di introdurre un approccio territoriale in zone rurali che sino ad allora ne ignoravano l’esistenza o avevano sperimentato esclusivamente politiche di sviluppo a forte contenuto settoriale (agricoltura, turismo, azione in campo sociale, ecc.). Nel 1999, ossia otto anni dopo l’avvio di LEADER I e quattro anni dopo quello di LEADER II, alcuni insegnamenti fondamentali sono ormai considerati vere e

proprie *esperienze acquisite* dagli operatori e dalle istituzioni impegnati nel quadro dell'Iniziativa. Qui di seguito ne vengono illustrati sei che riguardano in modo più specifico l'approccio territoriale.

**Primo: l'introduzione del concetto di territorio-progetto ha permesso di superare la nozione di territorio-unità amministrativa.**

La ricerca di una forma di coerenza o talvolta semplicemente il bisogno di trovare la dimensione geografica richiesta nell'ambito di LEADER hanno portato alla definizione di **nuove entità territoriali di riferimento**. Progressivamente si è andata affermando l'idea secondo cui il territorio rappresenta la base e l'asse che consente di strutturare l'intervento di qualsiasi strategia di sviluppo.

L'approccio territoriale di LEADER ha contribuito ad un'evoluzione più generale delle politiche di assetto del territorio verso nuove "geometrie territoriali", definite in funzione di bisogni di sviluppo specifici e non soltanto su basi amministrative come avveniva in passato. Queste nuove politiche evidenziano la nozione di **identità** (culturale, storica, geografica); inoltre, permettendo di ritrovare una dimensione appropriata dell'intervento pubblico locale, esse forniscono una risposta ai mutamenti demografici degli ultimi decenni. In ogni caso, queste politiche riflettono una diversa percezione dello spazio e agevolano un intervento strutturato delle istituzioni e dei soggetti intorno a nuovi concetti e nuove sfide.

**Secondo: l'identità locale, che deve essere talvolta reinventata, è un elemento centrale della strategia territoriale.**

Numerosi territori hanno così cercato di rafforzare il tessuto sociale e garantire una maggiore coerenza organizzando il loro progetto di sviluppo intorno ad un elemento forte dell'identità locale. Alcune zone, un tempo sconosciute, sono diventate territori "unici" caratterizzati da una forte identità: l'Antico Frignano in Emilia-Romagna (Italia), il Paese dei Catari nella regione Linguadoca-Rossiglione (Francia), le Terras do Cante (Terre del Canto) nell'Alentejo (Portogallo)<sup>(1)</sup>, il "RaJuPuSu" <sup>(2)</sup> in Finlandia, ecc.

LEADER ha mostrato che la forza di espressione di un territorio che ha saputo uscire dall'anonimato modifica il modo in cui questo viene considerato: la sua immagine e la sua unicità gli conferiscono un grande potere di richiamo e i suoi prodotti sono estremamente richiesti.

Analogamente, il fatto di incentrare una strategia territoriale su un elemento caratteristico dell'identità locale ha permesso di rivalorizzare risorse sino ad allora inu-

tilizzate, abbandonate o addirittura dimenticate e di creare prodotti unici che scaturiscono da un insolito abbinamento tra elementi e settori diversi. In taluni casi, il lancio di un'immagine o di uno slogan legati ad una delle componenti dell'identità territoriale ha permesso a vari progetti isolati di associarsi e di elaborare nuove gamme di prodotti. Questa strategia si va diffondendo sempre più nel mondo rurale, anche nei territori che non rientrano nel campo di applicazione dell'Iniziativa LEADER.

**ESEMPIO**

*Il "Paese del Pane" è il tema scelto dagli abitanti di Bovenistier (Waremmes, Regione vallona, Belgio) per rilanciare la vita sociale e culturale, l'economia locale e l'assetto territoriale di questo piccolo centro di 370 abitanti. Dopo aver stilato un inventario delle risorse umane e fisiche della zona per determinare ciò che si poteva ancora fare a livello locale, un gruppo locale di riflessione opta per la strategia del "paese a tema", ossia lo sviluppo di vari progetti articolati intorno ad un tema comune. Considerate l'importanza delle coltivazioni di frumento nella regione, l'esistenza di una scuola per panettieri a Waremmes e di un panificio artigianale nello stesso villaggio di Bovenistier viene scelto il tema del pane.*

*Nel 1993 viene organizzata la prima Sagra del Pane. Poiché il successo della manifestazione aumenta di anno in anno, i poteri pubblici creano nuove strutture (impianti di vario tipo, aree verdi, ecc.), il settore della panificazione registra una forte crescita (apertura di un negozio a Waremmes e uno a Liegi), vengono realizzati studi per sviluppare le filiere artigianali, si allestiscono laboratori creativi per bambini, ecc. Cresce l'occupazione e nella zona si insediano nuovi residenti: nel 1996 erano iscritti nella scuola di Bovenistier circa 70 bambini, rispetto ai 23 scolari presenti soltanto nove anni prima.*

**L'identità di un territorio è l'insieme delle percezioni collettive che gli abitanti hanno del proprio passato, delle tradizioni e del know-how, della loro struttura produttiva, del patrimonio culturale, delle risorse materiali, del loro futuro, ecc. Non è un'identità monolitica, ma un insieme complesso costituito da una miriade di identità proprie ad ogni gruppo sociale, ad ogni luogo, ad ogni centro di produzione specializzato, ecc. Questa identità "multipla" non è immutabile ma può, al contrario, evolversi, rafforzarsi, attualizzarsi.**

(1) Si veda LEADER Magazine n. 4 (autunno 1993).

(2) Si veda LEADER Magazine n. 18 (autunno 1998).

**Terzo:** l'approccio territoriale ha mostrato che il declino di taluni territori, anche se molto grave, non è mai fatale, poiché questo tipo di impostazione permette di esplorare **nuove vie di sviluppo**.

Gli operatori locali possono nuovamente "immaginare" il futuro del territorio: in alcuni casi si cercherà di potenziare e strutturare meglio le attività esistenti; in altri, poiché la situazione è troppo compromessa, si punterà su un progetto completamente nuovo in un'area di cui sarà necessario ricostruire l'identità e l'immagine.

#### **ESEMPIO**

*Nell'Alta Valle della Loira (Rodano-Alpi, Francia) esiste un patrimonio archeologico eccezionale. Dal 1973 vengono condotti nella zona scavi archeologici che non hanno alcuna ripercussione diretta in termini di sviluppo locale: da circa venticinque anni, ricercatori e operatori locali coabitano ignorandosi. Nel 1996-97, l'avvio del programma locale LEADER II ha segnato l'inizio di una nuova fase destinata a creare un collegamento tra il mondo della ricerca e quello dello sviluppo territoriale elaborando un prodotto totalmente nuovo nella zona, il "turismo vulcanico". Nel corso di un incontro tra ricercatori e rappresentanti del gruppo LEADER i partecipanti hanno potuto scambiarsi idee, opinioni ed i rispettivi desideri. I primi desideravano mezzi logistici per approfondire, strutturare e valorizzare i risultati raccolti in venticinque anni di ricerche ed erano disposti, a loro volta, a cercare gli strumenti per divulgare il sapere acquisito. Dal canto suo, il gruppo LEADER auspicava che i ricercatori potessero contribuire, con questo trasferimento di conoscenze, a ridefinire e a valorizzare un'identità territoriale. È stato quindi raggiunto un accordo che ha permesso di realizzare varie attività a carattere scientifico: preparazione di monografie dei siti preistorici, allestimento di mostre fisse e itineranti, visite guidate e giornate d'iniziazione/dimostrazione organizzate su richiesta per gruppi e comitive, pubblicazioni, opuscoli, documentari, ecc. destinati sia al mondo scientifico, sia al grande pubblico. Queste attività hanno dato vita ad un processo di sviluppo territoriale basato su un turismo scientifico e culturale incentrato sulla preistoria e i vulcani.*

L'approccio territoriale, che è al contempo l'elemento di partenza ed il risultato di un processo di apprendimento, permette di prefigurare ciò che il territorio, gli operatori e le istituzioni locali intendono divenire, gli obiettivi che essi osano porsi di fronte alle sfide della globalizzazione, l'identità nuova o rinnovata sulla quale intendono puntare, nonché l'immagine che desiderano trasmettere all'esterno.

**Grazie all'approccio territoriale, le istituzioni e gli operatori scoprono svariate piste, sovente inaspettate, per dinamizzare il proprio territorio. Inoltre, l'elaborazione di scenari alternativi fornisce indicazioni sui rischi e le opportunità a lungo termine, evidenziando vari percorsi possibili. La capitalizzazione delle azioni intraprese permette di aprire nuove vie, di individuare gli effetti indotti, previsti o meno, e di trarne vantaggio. Il processo si evolve con una successione di "piccole vittorie", ognuna delle quali genera nuove idee ed azioni.**

**Quarto:** l'approccio territoriale ha permesso agli operatori di esprimere le loro aspettative, le conoscenze da essi acquisite, i loro conflitti, ma anche la capacità di costruire azioni collettive e di organizzarsi intorno a nuove idee.

Prestare ascolto agli operatori, immedesimandosi nel loro ruolo, è ormai un elemento imprescindibile nella costruzione di un territorio-progetto. In questo senso LEADER ha permesso di sperimentare strumenti di animazione per consentire agli operatori locali di esprimere con maggiore facilità il proprio punto di vista e le proprie aspettative. Ha dato spazio ad idee e concetti che generalmente non vengono stimolati da un'attività quotidiana, dove l'espressione individuale degli operatori viene raramente richiesta e dove non vi sono spazi che consentono alla collettività di appropriarsene.

#### **ESEMPIO**

*Nella zona Serrania de Ronda (Andalusia, Spagna) predominano le aziende agricole di ridotte dimensioni. Alcune produzioni, quali la carne e la castagna, vengono esportate, ma le filiere sono poco organizzate a livello locale. Nel territorio si registra un alto tasso di emigrazione. Tuttavia, grazie alla sua vicinanza sia alla costa sia al capoluogo Ronda, il cui patrimonio culturale richiama ogni anno nella zona migliaia di visitatori, il settore turistico sembra offrire buone potenzialità. Alcuni abitanti hanno creato un'associazione di sviluppo locale che è divenuta un luogo di discussione e confronto. Progressivamente l'associazione è riuscita a coinvolgere la popolazione e a trasformare il tessuto sociale adottando un metodo che si fonda su due principi: prima dell'attuazione, le strategie vengono discusse e chiarite all'interno dell'organizzazione; la priorità viene riservata ai progetti collettivi. Questo metodo ha permesso di creare organizzazioni collettive e di categoria, in un territorio sino ad allora scarsamente strutturato.*



Il confronto dei diversi punti di vista, talvolta conflittuali, dei vari soggetti consente una lettura più complessa, più ricca e più coerente del quadro di riferimento.

> Più complessa perché rivela che gli ostacoli esistenti riguardano categorie della popolazione la cui opinione, di norma, non viene presa in considerazione ed evidenzia l'esistenza di risorse umane ed idee innovative sino ad allora sconosciute.

> Più ricca perché, riconoscendo l'esistenza di opinioni diverse, è possibile uscire dagli schemi e dai modi di pensare che si tramandano di generazione in generazione. Nelle zone rurali, questi schemi riguardano soprattutto "ciò che non si deve fare" e riflettono l'ancestrale prudenza del mondo rurale, spinto dalla necessità di garantire la propria sopravvivenza. Talvolta, tuttavia, questi schemi non consentono di cogliere i mutamenti esterni e la necessità di aprirsi al mondo o, addirittura, legittimano l'esclusione di taluni soggetti. Ciò rende difficile ripristinare un sentimento di fiducia nelle potenzialità locali di sviluppo, che è per l'appunto una delle prime fasi del processo di rinnovamento.

> Più coerente, perché il fatto di esprimere le differenze, o addirittura le divergenze di opinione, sebbene di primo acchito possa essere fastidioso per i conflitti latenti che possono manifestarsi, è indispensabile per creare nuovi elementi comuni d'identità. In un secondo tempo, attraverso l'azione o l'elaborazione di un progetto collettivo, sarà possibile superare i conflitti sorti durante i primi incontri e arricchire, modificandoli, i concetti iniziali.

**Quinto:** il successo o il fallimento di una strategia dipendono dal modo in cui sono strutturati gli interessi e i rapporti tra i vari soggetti, ossia dalla capacità collettiva di osservare la realtà locale, di coordinare le priorità e di consultarsi sull'organizzazione delle risorse disponibili.

Sovente, i conflitti di interesse riflettono divergenze di strategia. Essi rivelano anche differenze nella percezione e nelle aspettative degli operatori locali. Tuttavia, per conciliare posizioni divergenti o risolvere conflitti che sono rimasti troppo a lungo insoluti, è necessario riuscire ad elaborare alcuni punti di vista comuni.

Nei territori LEADER, la costituzione di partnership locali ha svolto un ruolo fondamentale. In particolare, i vari soggetti affinano e ampliano le loro competenze e le loro capacità di intervento nel quadro di partnership tra il settore pubblico e quello privato.

LEADER ha evidenziato il fatto che l'interazione tra le istituzioni ed i rappresentanti degli interessi locali all'interno di una partnership decisionale "riqualificavano" la funzione di entrambe le parti, facendo emergere progressivamente un'intelligenza collettiva sul presente ed il futuro del territorio. Da questo abbinamento di interessi e competenze scaturiscono inoltre idee innovative.

**Sesto:** gli scambi tra territori rurali, che si sono progressivamente intensificati, hanno fatto comprendere l'importanza dei trasferimenti di know-how e della cooperazione inter-territoriali per concretizzare le nuove vie di sviluppo.

La cooperazione tra territori hanno promosso l'introduzione di varie forme di scambio, la ricerca di complementarità, nonché il trasferimento delle conoscenze in settori estremamente diversi quali: la valorizzazione dei siti archeologici, i metodi di valutazione "ascendente", il recupero di razze animali in via di estinzione, il telelavoro, i prodotti tipici, le tradizionali tecniche di costruzione, la bio-architettura, ecc.

Le nuove strutture economiche nate da un processo di valorizzazione delle risorse specifiche del territorio - anche in zone soggette ad un forte declino o nel caso di risorse abbandonate - hanno sentito la necessità di misurarsi, confrontarsi e rafforzarsi attuando scambi con l'esterno, il che ha portato spontaneamente alla creazione di reti transnazionali tematiche.

La cooperazione ha radicalmente modificato la percezione locale dei rapporti tra centro e periferia. È stato possibile rimettere in causa, quanto meno in parte, l'idea fortemente radicata che la periferia dipende sempre dal centro (regioni più sviluppate, nella maggior parte dei casi urbane) per quanto riguarda il trasferimento delle conoscenze, l'innovazione, ecc. E sono sorte nuove forme di solidarietà.

### **ESEMPIO**

*Nel 1991 (anno di avvio di LEADER I), i gruppi LEADER situati sui due versanti della frontiera ispano-portoghese reputavano che la distanza dai grandi poli di sviluppo di entrambi i Paesi rappresentasse un grave handicap. La cooperazione transfrontaliera che questi gruppi hanno instaurato nel 1993 ha modificato radicalmente il loro punto di vista: il confronto tra due culture e due realtà nazionali ha portato ad un tale arricchimento reciproco che alcuni gruppi hanno parlato di "nuova centralità", in virtù del vantaggio da essi acquisito rispetto alle regioni che non potevano fruire di una simile cooperazione di prossimità. Le autorità municipali portoghesi hanno potuto beneficiare dell'esperienza dei comuni spagnoli in materia di animazione e professionalizzazione del tessuto economico locale, ampliando così la loro tradizionale funzione di semplici gestori di impianti e infrastrutture. A loro volta, gli Spagnoli hanno acquisito le competenze dei Portoghesi nel campo della produzione e della presentazione dei prodotti locali tradizionali quali, ad esempio, i formaggi.*

Per concludere, LEADER ha fatto emergere un nuovo scenario in materia di sviluppo rurale: nuova definizione dei territori rurali in funzione di criteri diversi dall'unità amministrativa, promozione di nuovi assi di sviluppo in base ad un processo di valorizzazione delle specificità, dell'identità locale e del coordinamento delle azioni, presa in considerazione dei punti di vista e delle aspettative dei soggetti locali, ricerca di modalità di concertazione e di capacità decisionali a livello locale nonché organizzazione in rete dei territori. Questi sono gli elementi essenziali, gli "ingredienti" indispensabili per acquisire la competitività territoriale necessaria.

Tuttavia, LEADER è soltanto un'esperienza pilota:

- > il territorio-progetto promosso da LEADER è ancora un "banco di prova" a causa della relativa scarsità delle risorse a disposizione;
- > l'approccio integrato riguardava soltanto alcuni settori dello sviluppo rurale (soprattutto il turismo, l'artigianato e i prodotti agroalimentari), mentre altri continuano a dipendere in larga misura da impostazioni di tipo settoriale decise a livello centrale (in particolare, tutto ciò che riguarda le infrastrutture, l'assetto del territorio, le grandi produzioni agricole, la regolamentazione dei servizi, le politiche sociali, ecc.);
- > la concertazione è sovente circoscritta a livello locale ed influisce in misura ridotta sui grandi orientamenti delle politiche nazionali e regionali;
- > la durata del programma non consente ancora di rilevare gli effetti previsti a medio e a lungo termine.

Questi limiti spiegano perché i programmi LEADER locali, sebbene abbiano permesso di introdurre una nuova dinamica di sviluppo, non sono ancora sufficienti, in generale, a ridare ai territori rurali una nuova e reale competitività, salvo nelle zone rurali in cui tale processo era già stato avviato in precedenza.

In quanto esperienza pilota, **LEADER ha tuttavia consentito di innescare un processo** che, in alcuni casi, tende ad estendersi e ad affermarsi intorno ad un territorio-progetto sempre più integrato.





## **Parte 2**

# **Capitale territoriale e progetto del territorio**



# Capitale territoriale e progetto del territorio

L'esperienza maturata nell'ambito del programma LEADER mostra che il territorio-progetto non può essere ideato come un'entità amministrativa, scaturita da una ripartizione "anomia" del territorio nazionale, né come un insieme di attività economiche raggruppate a livello geografico, ma deve essere progettato come un'entità dinamica, dalle molteplici sfaccettature (economica, sociale, istituzionale, ambientale, culturale, ecc.), che progredisce nel tempo. Ogni territorio-progetto, infatti, è il risultato di un profondo legame tra passato, presente e futuro. Il territorio-progetto, lungi dall'essere ineluttabilmente condizionato dal suo passato, si arricchisce attingendo da quest'ultimo, confrontando il suo stato attuale con quanto avviene altrove, analizzando le esperienze positive e i fallimenti, proiettandosi nel futuro in funzione di un'analisi e di una volontà comune e condivisa dagli operatori locali.

## 2.1 Elaborare il progetto del territorio valutando il "capitale territoriale"

Come dare vita ad un territorio-progetto, farlo emergere e consolidarlo nel lungo periodo? Su quali margini di manovra si può contare a tale proposito? Come individuare, nella complessità intrinseca del territorio, le possibilità di agire, di innescare un processo per rilanciare o consolidare le attività, le istituzioni, le modalità organizzative dei vari soggetti presenti? In altre parole, come passare dall'analisi della realtà all'elaborazione di un progetto (o di una visione del futuro) di territorio ideato dagli stessi operatori e non dettato da un processo evolutivo esterno più o meno incontrollato? Come individuare gli elementi essenziali sui quali concentrare le energie? L'analisi del "capitale territoriale" può aiutare a dare una risposta a questi interrogativi.

**Il "capitale territoriale" è il complesso degli elementi (materiali e immateriali) a disposizione del territorio, i quali possono costituire punti di forza o veri e propri vincoli a seconda degli aspetti presi in considerazione.**

Il concetto di "capitale territoriale" non è una nozione statica, bensì dinamica. Esso corrisponde alla descrizione analitica dell'idea che si fanno del territorio coloro

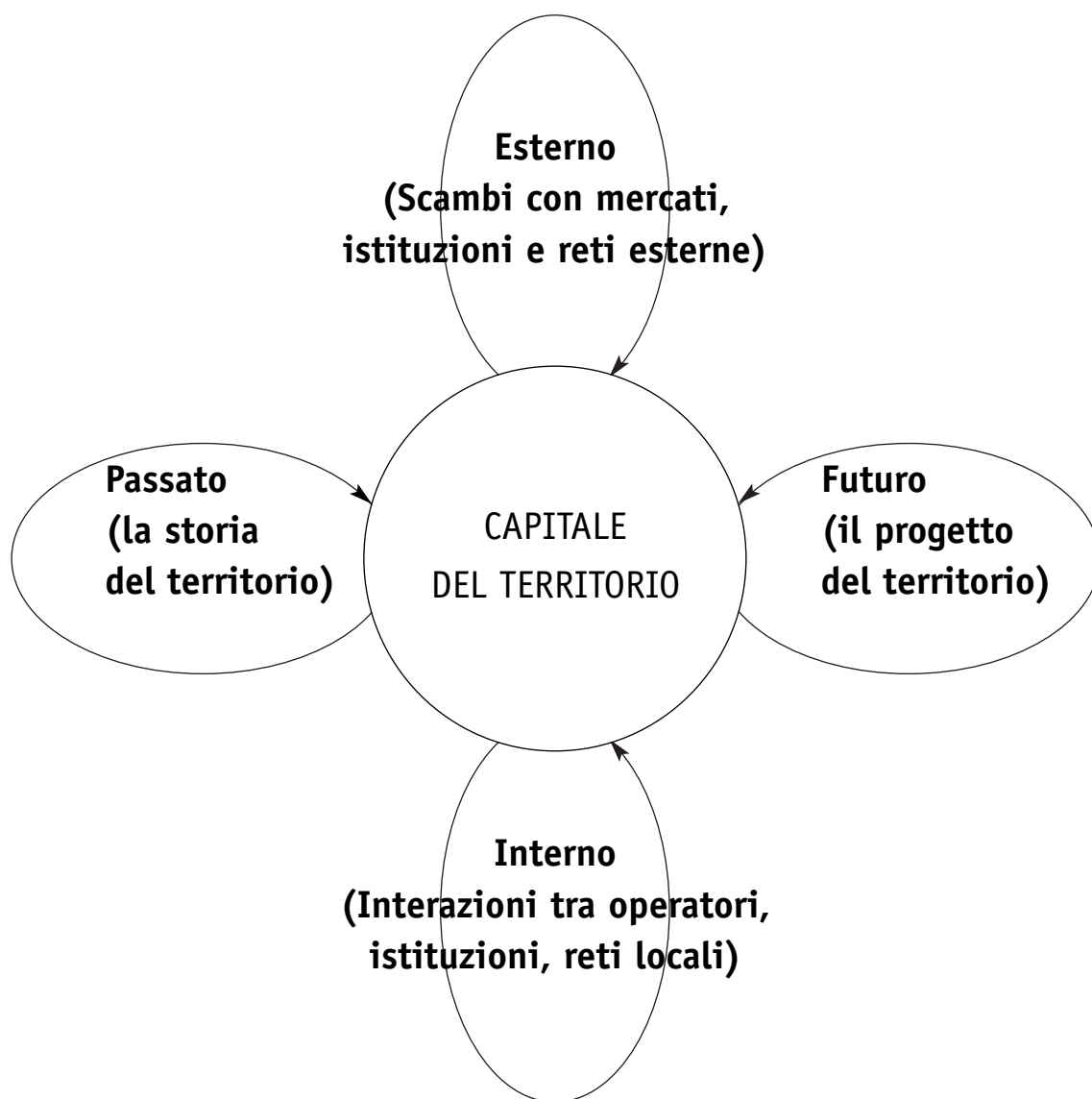
che sono alla ricerca di un margine di manovra per agire. Tale concetto è pertanto legato alla nozione di progetto di territorio, nonché alla ricerca di competitività territoriale. Ogni territorio cerca una sua collocazione puntando sull'accesso al mercato, la propria immagine, il potere di attrarre nella zona abitanti e imprese, la capacità di rinnovare la gestione degli affari pubblici, ecc.

**Il capitale territoriale** chiama in causa tutti gli elementi che formano la ricchezza del territorio (attività, paesaggio, patrimonio, know-how, ecc.), non per stilare un inventario contabile, ma per ricercare ed individuare specificità che possono essere valorizzate. In alcuni territori, ad esempio, ciò può implicare il recupero di specifici elementi abbandonati, la cui scomparsa potrebbe accentuare ulteriormente il carattere impersonale della zona.

### ESEMPIO

*Nella valle di Sousa, situata nella parte nord-orientale del Portogallo, le donne hanno sovente come unica fonte di reddito le piccole attività artigianali scarsamente retribuite, quali ad esempio il ricamo. Il gruppo LEADER, che ha incentrato il suo progetto di territorio anche sul rilancio di questa attività, ha avviato un lungo processo per garantire una maggiore professionalità del settore. Questa strategia è stata attualmente ripresa da un'associazione locale, la Casa do Risco (la "Casa del disegno su tessuto"). Il gruppo ha realizzato un ampio lavoro per favorire la reintroduzione delle tecniche tradizionali, l'ammodernamento dei cartamodelli e la computerizzazione dei processi di lavorazione, organizzando inoltre formazione e operazioni promozionali su mercati di fascia alta. Ma al di là di queste azioni è in gioco la dignità di 600 donne: nel periodo compreso tra il 1996 e il 1999, la loro retribuzione media è già aumentata del 33% ma, soprattutto, queste donne hanno ottenuto un'assistenza tecnica e si sentono oggi riconosciute sul piano professionale.*

Di conseguenza, il capitale territoriale può essere valutato esclusivamente in funzione **della storia** del territorio. Il passato aiuta a capire il presente, così come il presente permette di individuare gli elementi del passato sui quali basare eventualmente una strategia.



Per questo motivo si passa più volte dall'analisi del capitale attuale alla ricerca nel passato e viceversa.

Il capitale del territorio dipende anche dall'idea che ci si è fatti del **futuro** della zona: in quale direzione si vuole procedere? Quale strategia è possibile costruire in funzione delle specificità del territorio? Questo processo di valutazione progressivo, attuato per tentativi, consente di affinare il giudizio?. Dieci anni di attuazione del programma LEADER hanno consentito a molti territori di superare le fasi iniziali, incentrate sul sostegno a progetti isolati, per concentrare progressivamente l'intervento su un certo numero di linee strategiche e temi catalizzatori, costruiti su elementi specifici, integrando in modo oculato e razionale le risorse disponibili.

Per costruire un progetto di territorio sono necessarie immaginazione e fiducia nel futuro. Sovente, un progetto può inizialmente sembrare utopico, ma eserci-

tare un effetto trainante per l'avvenire. In altri casi si parte piuttosto dalla realtà e dai vincoli concreti per stabilire un progetto che può apparire più realistico all'inizio, ma probabilmente più limitato. Nessuna delle due impostazioni è migliore dell'altra. Entrambe sono utili e si completano a vicenda per rendere il progetto territoriale, al contempo, ambizioso e realistico.

#### **ESEMPIO**

*Nella zona Maestrazgo de Teruel (Aragona, Spagna) il territorio appariva senza futuro per la scarsa densità demografica ed il forte esodo dei giovani. Il gruppo LEADER ha deciso di ideare un progetto ambizioso, costruito intorno all'idea di "territorio-parco culturale" e all'utilizzo delle moderne tecnologie della comunicazione, attivando anche dispositivi di sostegno per i promotori di progetto e le imprese ancora esistenti nella zona.*

Questa duplice impostazione porta ad analizzare il capitale del territorio con occhi diversi, a scoprire **all'interno** del territorio elementi dimenticati o trascurati, apparentemente privi di importanza, che all'improvviso possono tuttavia diventare fondamentali per il progetto prefigurato. Anche i contatti che il territorio intrattiene con **l'esterno** sono elementi determinanti del capitale territoriale. La conoscenza dei mercati, la diaspora del territorio, i bisogni dei cittadini delle zone urbane situate in prossimità, gli investimenti provenienti dall'esterno permetteranno di scoprire nuove prospettive che porteranno, anch'esse, a considerare il territorio in modo diverso, a prendere coscienza di altre potenziali risorse estremamente promettenti per il futuro.

Il capitale territoriale può pertanto essere raffigurato come una sfera posta nel punto di intersezione di due assi (un asse orizzontale passato-futuro e un asse verticale interno-esterno) che si evolve, si arricchisce, si definisce in modo sempre più preciso grazie ad elementi attinti dal passato (la storia), dal futuro (il progetto), dalle componenti interne del territorio e dai suoi contatti con il mondo esterno. Molti territori hanno così scoperto che i dati statistici, a carattere settoriale, non sono sufficienti a descrivere la loro realtà. **L'elaborazione di un progetto di territorio li ha spinti ad individuare le forme di interdipendenza tra le molteplici componenti che costituiscono il capitale territoriale e a fondare su queste la loro strategia.**

#### ESEMPIO

*In Emilia-Romagna (Italia), la zona di produzione del parmigiano può essere descritta prendendo in considerazione il volume di produzione, l'occupazione, il numero delle imprese, la loro organizzazione collettiva e gli altri aspetti legati al prodotto. Da questa griglia di lettura si evince l'esistenza di un capitale territoriale forte e particolarmente promettente. Il gruppo LEADER Appennino Parmense e Piacentino, posizionandosi in un'ottica di sviluppo integrato del territorio, ha inoltre scoperto "perdite" o mancati profitti dovuti alla scarsa concentrazione dell'attività: crescita insufficiente del settore turistico nonostante un evidente patrimonio naturale e culturale, difficoltà nel trasferire il know-how e le conoscenze accumulate nel settore del parmigiano ad altri settori o aree del territorio, ecc. Per tale motivo la strategia del gruppo LEADER ha tentato, mediante attività di animazione e dispositivi di sostegno per far emergere nuovi progetti, di garantire una migliore integrazione di altre risorse in una dinamica di sviluppo. Il gruppo di azione locale ha pertanto cercato altri temi catalizzatori in grado di generare nuove idee.*

L'integrazione dei dati permette di individuare meglio gli ostacoli e i margini di manovra, di verificare la fattibilità del progetto di territorio, di decidere la strategia da adottare, di valutare meglio come **creare valore aggiunto attuando un approccio territoriale**. Bisogna "perfezionare" le forze attive del territorio, anche a costo di accentuare gli squilibri interni, oppure bisogna intervenire sui punti deboli riducendo i divari? Si deve privilegiare un particolare tema catalizzatore o un settore specifico oppure tendere piuttosto ad una diversificazione degli interventi?

Questo nesso tra progetto e capitale del territorio ha spinto numerose zone rurali a:

- > valorizzare risorse sino ad allora inutilizzate, trasformandole in assi strategici di sviluppo;
- > mettere in evidenza specificità del territorio o crearne delle nuove abbinando settori diversi;
- > promuovere un lavoro finalizzato alla scoperta di risorse locali sconosciute o ignorate, rivalorizzando aspetti considerati negativi in passato.

Si constata che, nella maggior parte dei territori rurali, l'attuale giudizio sul capitale territoriale è molto diverso dalla diagnosi di alcuni anni or sono. Elementi che in passato venivano ignorati, trascurati o considerati negativi, oggi svolgono sovente una funzione essenziale; non di rado qualcosa che era stato considerato un handicap è oggi un punto di forza e viceversa.

## 2.2 Alcune piste metodologiche per analizzare il capitale territoriale

Attualmente i gruppi LEADER hanno a disposizione molteplici metodi di diagnosi, alcuni dei quali sono stati presentati nel documento **"L'attuazione del progetto di sviluppo locale: l'esperienza di LEADER I"** (Osservatorio europeo LEADER/AEIDL, 1995). Anche la **"Guida metodologica per l'analisi dei bisogni locali in materia di innovazione"** (Osservatorio europeo LEADER/AEIDL, 1996) proponeva di individuare i bisogni di innovazione del territorio in base agli otto punti fondamentali ripresi nelle pagine che seguono. Il presente documento, approfondendo questi precedenti lavori, propone ora alcuni spunti per arricchire la riflessione a tale proposito.

### a) Identificare le componenti del capitale territoriale

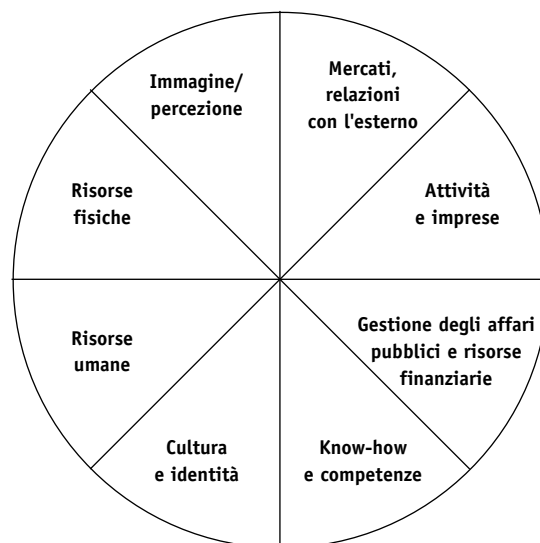
Il capitale di un territorio rurale è sempre molto complesso ed è composto da moltissimi elementi. È difficile orientarsi in questa complessità se non si stabiliscono alcuni punti di riferimento che, senza essere riduttivi, permettono di avere una visione di insieme. In questo modo è possibile classificare i vari elementi del capitale in un determinato numero di componenti, che ciascuno può definire in funzione della propria situazione o degli obiettivi che si prefigge.

Nel presente documento vengono proposte otto componenti. Queste ultime hanno un nesso diretto con gli otto “punti fondamentali” descritti nella guida metodologica di cui sopra. Tali componenti sono:

- > le **risorse fisiche e la loro gestione** - in particolare le risorse naturali (rilievi, sottosuolo, suolo, flora e fauna, risorse idriche, atmosfera), gli impianti e le infrastrutture, il patrimonio storico e architettonico;
- > **la cultura e l'identità del territorio** - i valori generalmente condivisi dai soggetti che intervengono sul territorio, i loro interessi, il tipo di mentalità, le loro forme e modalità di riconoscimento, ecc.;
- > le **risorse umane** - gli uomini e le donne che risiedono nel territorio, coloro che vi si trasferiscono e coloro che lo abbandonano, le caratteristiche demografiche della popolazione e la relativa strutturazione sociale;
- > il **know-how e le competenze**, nonché la padronanza delle tecnologie e le capacità nel campo della ricerca e sviluppo;
- > le istituzioni e le amministrazioni locali, le “regole del gioco” politiche, gli operatori collettivi e, in linea più generale, ciò che oggi è noto come la “**gestione degli affari pubblici**” del territorio; questa componente includerà anche le **risorse finanziarie** (delle istituzioni, delle imprese e dei privati, ecc.) e la loro gestione (risparmio, credito, ecc.), nella misura in cui la gestione degli affari pubblici di un territorio è indivisibile dall'impegno formale che gli operatori locali sono pronti ad assumersi insieme (finanziamenti pubblico-privati, ecc.);
- > le **attività e le imprese**, la loro concentrazione geografica (più o meno grande) e il modo in cui sono strutturate (dimensione delle imprese, filiere, ecc.);
- > i **mercati e le relazioni con l'esterno**, in particolare la loro presenza sui diversi mercati, la partecipazione a reti promozionali o di scambio, ecc.;
- > l'**immagine e la percezione del territorio** sia all'interno che all'esterno della zona.

Queste otto componenti possono essere rappresentate graficamente come otto parti del capitale del territorio.

### SCHEMA DELLE OTTO COMPONENTI DEL CAPITALE TERRITORIALE



L'analisi delle singole componenti può essere approfondita in modo da definire eventualmente alcune sotto-componenti.

Questo approfondimento verrà illustrato nei prossimi fascicoli che, come già indicato nella sezione introduttiva del presente documento, tratteranno i seguenti temi: la competitività ambientale, la competitività sociale, la competitività economica e i rapporti del territorio con il mondo esterno (il posizionamento del territorio a livello globale). Ognuno di questi aspetti della competitività territoriale riguarda, più specificamente, alcune componenti che verranno trattate in modo più esauriente come indicato nella tabella che segue<sup>[1]</sup>.

[1] La tabella fornisce soltanto un'indicazione sull'importanza delle componenti nelle varie forme di competitività cui è confrontato il territorio. Essendo molto più complessa, la realtà sfugge ad una descrizione schematica, la quale riveste piuttosto un interesse a fini didattici.

	Competitività ambientale	Competitività sociale	Competitività economica	Posizionamento a livello globale
Risorse fisiche	X		X	
Risorse umane	X	X		
Cultura/Identità		X		
Know-how/ Competenze		X	X	X
Gestione degli affari pubblici e risorse finanziarie		X	X	X
Attività/Imprese			X	
Mercati/Relazioni con l'esterno	X		X	X
Percezione/ Immagine	X			X

### b) Formulare un giudizio globale su ogni componente per avere un'idea del "profilo" del territorio

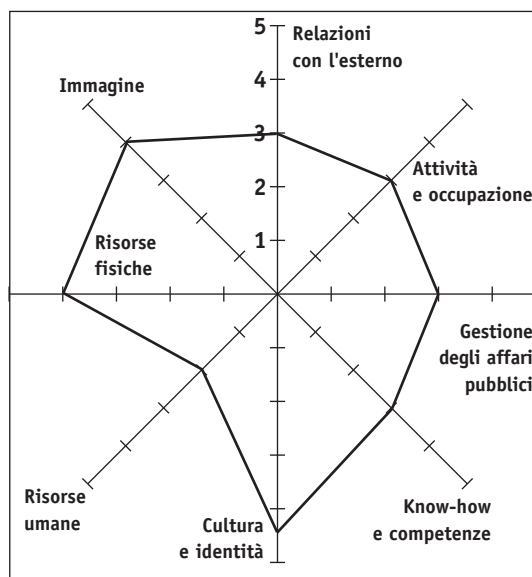
Per avere una visione di insieme della situazione del proprio territorio può essere opportuno realizzare una valutazione globale di ognuna delle otto componenti. Questo esercizio aiuta ad individuare con maggiore precisione i principali squilibri sui quali intervenire e ad avere un'idea delle risorse disponibili per un progetto futuro.

Un tale esercizio non dispensa dal realizzare un'analisi approfondita del capitale del territorio, ma permette di orientare meglio tale analisi.

Per valutare la situazione di ogni componente si può utilizzare un punteggio da 0 a 5: "nullo" (0), "pessimo" (1), "scarso" (2), "medio" (3), "buono" (4) e "ottimo" (5). Queste note di giudizio possono essere successivamente rappresentate su un grafico suddiviso in otto sezioni che consente di delineare un "profilo del territorio". Qui di seguito viene fornito un esempio realizzato dal gruppo LEADER Bairrada e Mondego (Centro, Portogallo) nel corso di un processo di auto-valutazione.

Naturalmente, un profilo di questo tipo ha un valore oggettivo piuttosto limitato, ma può aiutare i gruppi di operatori locali a definire con precisione la loro visione del territorio. Deve essere considerato innanzi

### ESEMPIO DI PROFILO TERRITORIALE: TERRITORIO DI BAIRRADA E MONDEGO (CENTRO, PORTOGALLO)



Fonte: AD-ELO, Associação de desenvolvimento local da Bairrada e Mondego, Auto-avaliação dos Grupos LEADER, Portogallo, ottobre 1999.

tutto come uno strumento di animazione che consente di comparare e completare i punti di vista di ciascuno e di giungere ad una valutazione collettiva più efficace della situazione del territorio.



Inoltre, il raffronto di vari profili definiti in epoche diverse permette di delineare le evoluzioni passate ed evidenzia le “perdite” o gli “acquis” del territorio. Ad esempio, è possibile tracciare un profilo del territorio che corrisponde alla situazione vissuta dieci anni prima e confrontarlo con la realtà attuale.

Un tale esercizio può essere completato dalla valutazione dell’impatto esercitato da LEADER sull’evoluzione del territorio negli ultimi dieci anni. Per quanto riguarda l’esempio precedente, il gruppo LEADER ha tracciato vari profili illustrati nella pagina che segue.

Nell’esempio fornito, i responsabili locali reputano che nel corso dell’ultimo decennio la situazione è migliorata per quanto riguarda sei delle otto componenti, è rimasta invariata rispetto alla cultura e all’identità del territorio, mentre è costantemente peggiorata per quanto riguarda le risorse umane, a causa del continuo esodo rurale.

Ovviamente, ogni giudizio globale cela valutazioni qualitative più complesse: il gruppo, ad esempio, ha calcolato che in termini di know-how e competenze l’evoluzione è stata globalmente positiva, anche se vi sono stati al contempo perdite (perdite di know-how tradizionale, ecc.) e miglioramenti (migliore livello di formazione, in particolare grazie alle numerose azioni formative realizzate). Un altro esempio riguarda le risorse fisiche e la loro gestione. In questo caso, secondo il gruppo LEADER, in dieci anni vi è stato un considerevole miglioramento, in parte per quanto riguarda le infrastrutture di base, ma anche e soprattutto rispetto alla gestione e alla capacità di valorizzare le risorse disponibili (valorizzazione del fiume, delle foreste, dei vigneti, ecc.).

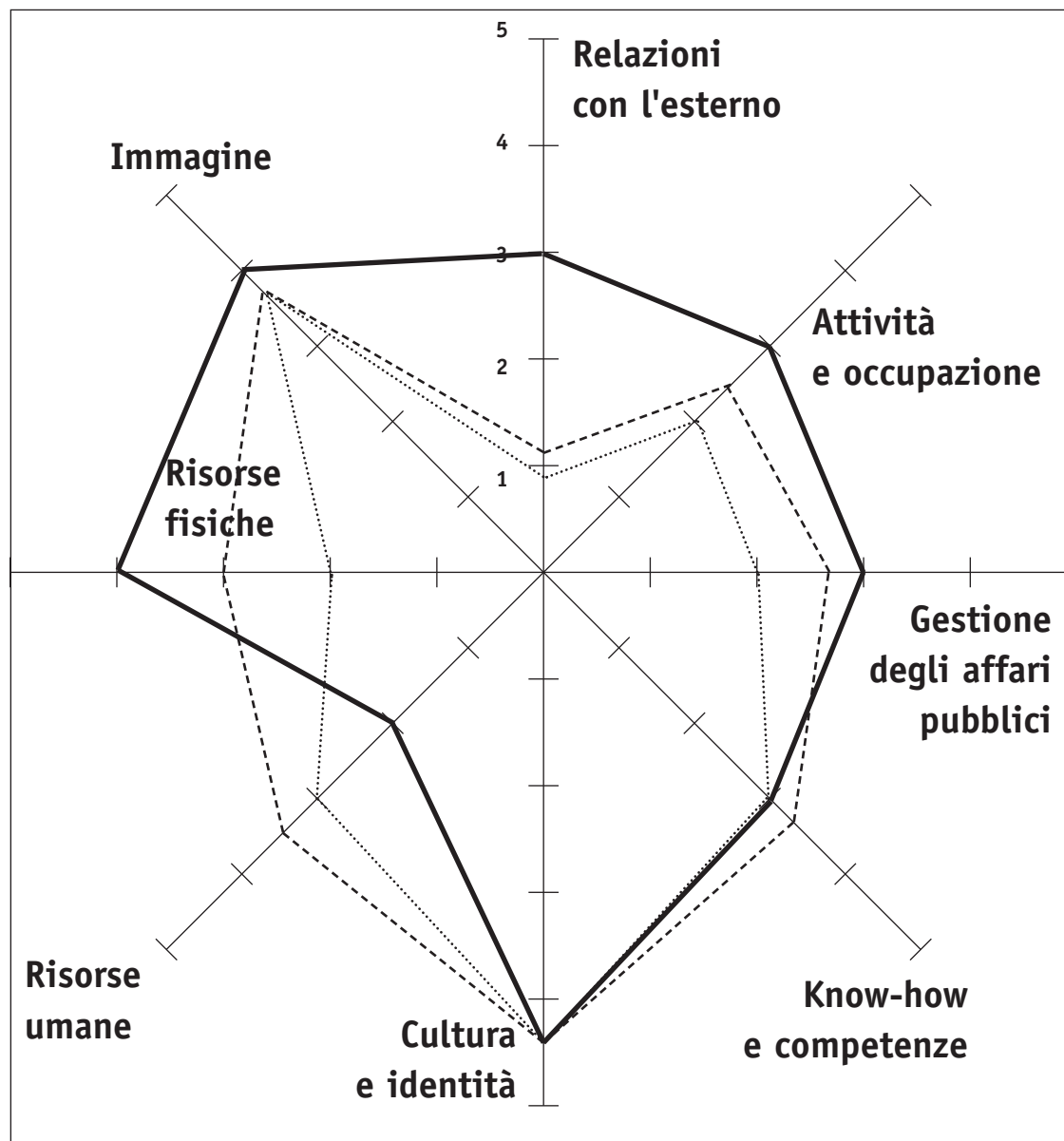
Rispetto al contributo di LEADER il grafico evidenzia un ruolo piuttosto limitato nei progressi del territorio in termini di immagine e di relazioni con l’esterno, ma il programma ha esercitato un notevole impatto nella diversificazione delle attività, nella gestione degli affari pubblici del territorio (in particolare grazie alla partnership attuata sotto forma di associazione per lo sviluppo locale, alla quale hanno partecipato le amministrazioni municipali e svariati partner del settore privato) e nella gestione delle risorse fisiche locali (recupero dei fabbricati tradizionali nell’ambito del piano di riassetto territoriale e di vari progetti turistici). Rispetto alle risorse umane, al know-how e alle competenze, il grafico supera la situazione attuale, indicando che l’intervento di LEADER si è opposto ad altre tendenze che, senza l’intervento del programma, sarebbero state più marcate.

N.B.: La differenza tra la situazione attuale e quella riscontrata 10 anni prima è rappresentata dalla distanza tra le linee continue e le linee punteggiate. Il contributo di LEADER è indicato dalla distanza tra le linee tratteggiate e le linee punteggiate (contributo rispetto alla situazione anteriore).

È inoltre possibile avviare una riflessione analoga in merito al futuro del territorio, al fine di individuare gli elementi da modificare nel tempo tenendo presente la loro forza di inerzia intrinseca. Questo esercizio permette di confrontare le varie concezioni sul futuro del territorio. Come potrà essere il territorio tra dieci anni? Quali elementi del capitale territoriale bisogna consolidare e su quali elementi bisogna puntare per raggiungere gli obiettivi prefissati? Anche in questo caso l’elaborazione di un profilo del territorio, che prefigura la possibile evoluzione delle otto componenti del capitale territoriale, può essere uno strumento di animazione che agevola la discussione per confrontare le idee dei vari operatori e far emergere un progetto comune.

Questa proiezione nel futuro può portare a riesaminare l’analisi del capitale attuale, accordando maggiore importanza a taluni elementi che si rivelano strategicamente essenziali in funzione dell’evoluzione auspicata. In un primo tempo, le valutazioni o le proiezioni sono sovente di tipo intuitivo e sono fortemente influenzate dai “modelli di sviluppo” già esistenti. Man mano che l’analisi procede, tuttavia, possono affinarsi ed evidenziare l’importanza di altri elementi inizialmente non visibili.

**ESEMPIO DI PROFILI TERRITORIALI COMPARATI: TERRITORIO DI BAIARRADA E MONDEGO (CENTRO, PORTOGALLO)**



- Oggi
- ..... Dieci anni or sono
- - - - Contributo di LEADER

Fonte: AD-ELO, Associação de desenvolvimento local da Bairrada e Mondego, Auto-avaliação dos Grupos LEADER, Portogallo, Ottobre 1999.

**ANALISI QUALITATIVA DELLE COMPONENTI DEL CAPITALE TERRITORIALE REALIZZATA DAL GRUPPO LEADER BAIARRADA E MONDEGO (CENTRO, PORTOGALLO) AL FINE DI DELINEARE IL PROFILO DEL TERRITORIO**

Componenti del capitale	10 anni or sono	Attualmente
<b>1- Risorse fisiche</b>	Abbondanti risorse naturali (corsi d'acqua, boschi) e culturali, ma processi di degrado già in atto.	Recupero fisico dello spazio e del patrimonio in funzione della diversificazione delle attività all'interno del territorio.  Valorizzazione qualitativa delle risorse naturali che apre prospettive anche in termini quantitativi.
<b>2- Cultura/Identità</b>	Esistenza di due aree d'identità differenziate e contrapposte: forte tendenza a delimitare i campi di espressione di queste due identità.	Rafforzamento consensuale delle identità.
<b>3- Risorse umane</b>	Diminuzione della popolazione a causa della forte emigrazione verso le zone urbane. Invecchiamento della popolazione.	Diminuzione dell'esodo, progressivo ritorno nel territorio di famiglie con figli e/o di giovani in età scolare.
<b>4- Istituzioni e gestione degli affari pubblici</b>	Scarsa partecipazione e ridotto potere di rivendicazione della popolazione.  Allontanamento dei poteri locali e centralizzazione del processo decisionale.  Presenza di organizzazioni che rappresentano gli interessi locali, con un ruolo di mediazione tra le autorità e la popolazione.	Maggiore partecipazione e capacità di rivendicazione, ma al contempo minore coesione nella ricerca di soluzioni comuni.  Migliore capacità di risposta di fronte ai problemi di esclusione sociale.  Riavvicinamento tra poteri e cittadini.  Intensificazione della cooperazione tra comuni.
<b>5- Know-how e competenze</b>	Progressiva scomparsa di know-how tradizionali e mancanza di un nesso tra tradizioni e introduzione delle tecnologie.	Strategie volte a preservare le competenze tradizionali a fini culturali e la loro redditività in attività moderne.
<b>6- Attività / Imprese</b>	Prevalenza della mono-attività e visione settoriale delle attività e delle imprese.	Maggiore diversificazione, capacità di mantenere in loco il valore aggiunto delle attività (ad esempio, trasformazione del latte) e integrazione tra attività diverse (sfruttando temi catalizzatori quali la "Strada dei Vini").
<b>7- Accesso ai mercati e relazioni con l'esterno</b>	Scarse possibilità di accesso (rete stradale insufficiente e scarsa manutenzione).  Ridotta apertura verso l'esterno.	Miglioramento delle possibilità di accesso.  Partecipazione a reti.  Gemellaggi.  Relazioni commerciali tra imprese.
<b>8- Immagine e percezione del territorio</b>	Forte immagine di due prodotti locali: latte e vino.	Miglioramento dell'immagine del vino e del latte per promuovere il territorio.

Fonte: AD-ELO, Associação de desenvolvimento local da Bairrada e Mondego, Auto-avaliação dos Grupos LEADER, Portogallo, ottobre 1999.

## ESEMPIO

*Nella zona LEADER Terras Dentro (Alentejo, Portogallo) prevalgono i latifondi. A causa di questo tipo di organizzazione nella zona non esistono imprese e vi è uno scarso spirito di iniziativa. Il territorio, tuttavia, è caratterizzato da vivaci tradizioni (per quanto riguarda la vita sociale, il mantenimento di punti di riferimento che garantiscono la coesione locale, ecc.) che possono servire da base per affermare un'identità locale. In questo caso le tradizioni possono rappresentare una componente importante perché valorizzandole è possibile creare le condizioni propizie per lo sviluppo di imprese a medio o lungo termine, soprattutto nel settore del turismo, sfruttando l'identità culturale. In alternativa, queste risorse possono essere trascurate o addirittura considerate un ostacolo in un'ottica di sviluppo di tipo più esogeno, basato ad esempio sullo sfruttamento delle miniere o l'irrigazione di vaste superfici, analogamente a quanto è avvenuto negli anni '40 e '50.*

Così come descritto in precedenza, questo capitale del territorio non rappresenta dunque un insieme stereotipato. In funzione del progetto prospettato, alcuni dei suoi elementi assumeranno un'importanza più o meno marcata e la strategia territoriale tenderà a far evolvere, a modificare, talvolta a trasformare nell'ambito di ogni componente gli elementi che saranno stati considerati essenziali per garantire il successo del progetto.

## 2.3 Dall'analisi del capitale territoriale all'elaborazione di una strategia

Se l'analisi del capitale territoriale è indivisibile dalla costruzione di un progetto di territorio, come creare concretamente tale nesso e come questo può portare all'elaborazione di una strategia? A tale proposito sono possibili, tra le varie opzioni, tre piste di riflessione che si completano a vicenda:

- > la prima è **l'analisi comparata del passato e del presente**; questa analisi consente di identificare un certo numero di bisogni di innovazione importanti per il territorio;
- > la seconda consiste nel trovare uno o più **"temi catalizzatori"** che possano soddisfare i bisogni di innovazione e fornire al contempo una prospettiva più ampia;
- > infine, è indispensabile un **approccio territoriale d'insieme**, soprattutto per individuare gli squilibri esistenti e le sinergie da prendere in considerazione per concretizzare questi temi catalizzatori.

### a) Analisi comparata passato-presente

L'analisi del modo in cui il territorio si è evoluto nel corso degli anni può contribuire ad evidenziare specificità territoriali, reali o potenziali. In alcuni casi questa analisi verterà sugli ultimi venti-cinquant'anni. Nel corso degli ultimi decenni, infatti, un po' ovunque in Europa il mondo rurale ha subito profonde trasformazioni. In altri casi, l'analisi si limiterà ad un periodo più breve, come ad esempio il periodo in cui è stata avviata una politica locale di sviluppo. Questa analisi potrà permettere di individuare i mutamenti subiti e stabilire i margini di manovra esistenti. Potrà anche evidenziare, come indica la tabella riportata qui di seguito, gli elementi che sono andati persi, ciò che si è degradato o evoluto in maniera negativa, nonché i risultati consolidati ed i progressi positivi che hanno caratterizzato le varie componenti del capitale territoriale.

Il bilancio tra perdite e risultati relativi al capitale territoriale è relativamente facile se si tratta di prendere in considerazione gli elementi materiali (risorse fisiche del territorio, popolazione, unità produttive, ecc.). Nel caso delle componenti immateriali (identità, know-how, immagine del territorio), invece, dove entra inevitabilmente in gioco un certo grado di soggettività, le cose sono più complesse ed è talvolta necessario confrontare punti di vista diversi per giungere ad un'analisi più precisa e più obiettiva.

Per stilare questo bilancio sono disponibili varie fonti di informazione e le osservazioni sul campo svolgono a questo proposito un ruolo essenziale. Le diagnosi che si limitano esclusivamente all'analisi di statistiche e di dati facilmente accessibili non permettono, infatti, di uscire dalla banalità. In questo senso può essere d'aiuto una griglia di domande (come quella proposta per ogni "punto fondamentale" nella **"Guida metodologica per l'analisi dei bisogni in materia di innovazione"** già citata nel presente documento), soprattutto quando queste ultime sono dirette a gruppi di operatori locali. Qui di seguito viene fornito un esempio relativo ad un territorio caratterizzato da un forte tasso di emigrazione, nel quale prevale la monocultura e dove esistono problemi di gestione delle risorse idriche<sup>(1)</sup>.

[1] Al momento della diagnosi, gli operatori locali possono compilare una tabella analoga seguendo lo stesso schema:

LE OTTO COMPONENTI DEL TERRITORIO

QUALI SONO STATE LE PRINCIPALI "PERDITE" NEGLI ULTIMI ANNI?

QUALI SONO STATI I PRINCIPALI RISULTATI NEGLI ULTIMI ANNI?

QUALI SONO I PRINCIPALI BISOGNI IN MATERIA DI INNOVAZIONE?

**ESEMPI DI EVOLUZIONE DEL CAPITALE TERRITORIALE E DEI BISOGNI DI INNOVAZIONE IN UN TERRITORIO CARATTERIZZATO DA UN FORTE TASSO DI EMIGRAZIONE NEL QUALE PREVALE LA MONOCOLTURA E DOVE ESISTONO PROBLEMI DI GESTIONE DELLE RISORSE IDRICHE.**

<b>Componenti del capitale</b>	<b>Esempi di perdite</b>	<b>Esempi di risultati acquisiti</b>	<b>Esempi di bisogni in materia di innovazione</b>
<b>1- Risorse fisiche</b>	<p>Inquinamento dei corsi d'acqua e spreco delle risorse idriche.</p> <p>Inquinamento da residui solidi.</p> <p>Degrado ed utilizzo non oculato del patrimonio edificato (grave degrado per quanto riguarda l'aspetto fisico dei villaggi).</p>	<p>Disponibilità di risorse finanziarie pubbliche per interventi in campo ambientale.</p> <p>Recupero di vari edifici storici a fini turistici con un impatto estremamente positivo a livello estetico.</p>	<p>Interventi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; sulle risorse idriche (regolazione e bonifica dei corsi d'acqua),</li> <li>&gt; sull'aspetto esterno dei villaggi per potenziarne l'attrattiva.</li> </ul>
<b>2- Cultura/ Identità</b>	<p>Indebolimento delle forme di solidarietà intergenerazionali.</p> <p>Assenza di attività che valorizzano le manifestazioni culturali tradizionali.</p>	<p>Consolidamento dei rapporti collettivi intorno al prodotto principale che determinano le identità e gli interessi della zona.</p>	<p>Rafforzamento di prodotti turistici che includono forme di espressione della cultura tradizionale.</p> <p>Potenziamento dell'attività collettiva attorno al prodotto principale.</p>
<b>3- Risorse umane</b>	<p>Deficit demografico.</p> <p>Emigrazione dei giovani più qualificati e mancanza di prospettive per i giovani che restano.</p>	<p>Promozione dell'imprenditorialità giovanile.</p>	<p>Formazione dei giovani per evitarne l'esodo. Coinvolgimento dei giovani nella cura dell'ambiente e altre attività che offrono nuove prospettive.</p>
<b>4- Istituzioni e gestione degli affari pubblici</b>	<p>Assenza di rinnovamento degli operatori collettivi.</p> <p>Assenza di rinnovamento e conflitti tra le rappresentanze politiche.</p> <p>Moltiplicazione o frammentazione degli interventi sul territorio senza una concertazione a livello istituzionale.</p> <p>Scomparsa dei meccanismi per la soluzione dei conflitti.</p>	<p>Creazione di associazioni consortili per la commercializzazione e le attività promozionali.</p> <p>Creazione di una struttura di concertazione e di pianificazione integrata all'interno dello stesso territorio.</p> <p>Nascita di associazioni settoriali femminili e giovanili.</p>	<p>Creare una coscienza collettiva sulla tutela e la cura del paesaggio.</p> <p>Rafforzare l'iniziativa per una programmazione integrata tra i vari operatori.</p> <p>Sostegno per far emergere nuove figure di punta tra le donne e i giovani.</p>

**ESEMPI DI EVOLUZIONE DEL CAPITALE TERRITORIALE E DEI BISOGNI DI INNOVAZIONE IN UN TERRITORIO CARATTERIZZATO DA UN FORTE TASSO DI EMIGRAZIONE NEL QUALE PREVALE LA MONOCOLTURA E DOVE ESISTONO PROBLEMI DI GESTIONE DELLE RISORSE IDRICHE. (SEGUITO)**

Componenti del capitale	Esempi di perdite	Esempi di risultati acquisiti	Esempi di bisogni in materia di innovazione
<b>5- Know-how e competenze</b>	Progressiva scomparsa delle conoscenze tecniche tradizionali nel settore dell'artigianato e assenza di azioni per il recupero del know-how tradizionale nei prodotti moderni.	Progressiva introduzione di nuove tecnologie in tutti i processi produttivi. Instaurazione di collegamenti con il settore della ricerca e sviluppo. Sviluppo di prodotti e servizi a contenuto locale. Introduzione del design negli imballaggi dei prodotti.	Ricerca di opportunità per sviluppare le tecniche artigianali tradizionali con l'aiuto delle moderne tecnologie. Contatti tra artigiani e artisti per rinnovare il design.
<b>6- Attività/Imprese</b>	Mancanza di successori per gli agricoltori anziani.	Creazione di servizi alla popolazione e alle imprese. Maggiore competitività dei servizi per la commercializzazione e l'accesso al mercato.	Ricerca degli strumenti necessari per favorire il ricambio degli imprenditori e rinnovare le imprese locali.
<b>7- Accesso al mercato e relazioni con l'esterno</b>	Riduzione della pratica dell'autoconsumo. Accesso al mercato più difficile per il prodotto principale dovuto ad un aumento della concorrenza.	Migliore accesso a nuovi mercati (turismo, Internet, ecc.). Maggiore partecipazione a reti di commercializzazione e di informazione. Ricerca attiva di differenziazione intervenendo sulla qualità.	Creazione di nuovi mercati di prossimità per prodotti di qualità, valorizzando i contatti diretti tra produttori e consumatori. Potenziamento della vendita diretta nelle città creando meccanismi di commercializzazione collettivi e partecipando in misura sempre maggiore a reti europee di vendita.
<b>8- Immagine e percezione del territorio</b>	Deterioramento dell'immagine del patrimonio edificato. Scarsa consapevolezza dell'importanza della pianificazione territoriale nei villaggi. Aumento e valorizzazione dei servizi offerti (ristorazione, strutture ricettive, ecc.).	Fiere che richiamano nel territorio numerosi visitatori.	Diversificazione e consolidamento dell'immagine del territorio. Rafforzamento del potere di richiamo delle fiere locali. Potenziamento dell'attrattiva dei servizi turistici e delle attività ricreative all'interno del territorio.

I bisogni in materia di innovazione di un territorio non emergono unicamente dall'analisi comparata tra presente e passato. Essi possono scaturire dall'analisi degli

squilibri esistenti, delle carenze che richiedono un intervento particolare, ecc.

### **b) Individuare uno o più temi catalizzatori**

Come soddisfare i bisogni di innovazione individuati nel proprio territorio? Come organizzarli nell'ambito di un progetto globale di territorio? A questo stadio l'identificazione di uno o più assi di sviluppo, che nella terminologia di LEADER+ vengono definiti **"temi catalizzatori"**, può svolgere un ruolo determinante.

La qualità di un tema catalizzatore per un dato territorio dipende al contempo dalla sua capacità di esercitare un effetto-leva per far emergere iniziative ed innovazioni consone ai bisogni individuati e dalla sua adeguatezza alle profonde aspirazioni degli operatori locali. L'acquisizione di questa doppia capacità, ossia di soddisfare i bisogni del territorio e di coinvolgere gli operatori locali, rappresenta un elemento fondamentale.

L'individuazione di uno o più temi catalizzatori idonei al territorio implica pertanto una certa capacità di immaginazione e un confronto con la realtà sul campo. A questo livello, infatti, è possibile unire la visione futura del territorio (caratterizzata spesso da un certo grado di utopia) e i vincoli concreti della realtà di cui sopra. Nella maggior parte dei casi queste due opposte tipologie di approccio vengono promosse da persone o istituzioni diverse ed è per questo che si rivela di particolare utilità un'ampia riflessione collettiva che richiede molto tempo, sovente anche interi anni.

Col passare del tempo, molti territori LEADER hanno identificato temi catalizzatori che hanno preso forma e si sono delineati con maggior precisione man mano che venivano posti in essere.

#### **ESEMPIO**

*Nell'Antico Frignano (Emilia-Romagna, Italia) il gruppo LEADER ha strutturato il suo intervento su quattro temi catalizzatori: la valorizzazione della castagna, l'artigianato artistico, i monasteri benedettini e l'antica via Emilia. Questi quattro temi sono veri e propri poli di interesse che permettono di rendere redditizie le nuove attività create.*

### **c) Prevedere la riflessione nell'ambito di un approccio integrato**

Quando si definisce un progetto territoriale e si elabora una strategia è possibile che sorgano alcune difficoltà se la riflessione sui bisogni di innovazione e i temi catalizzatori non è stata chiaramente inserita nell'ambito di un approccio integrato. Quest'ultimo, infatti, è in un certo qual modo l'"ingrediente" che garantisce la coerenza dell'insieme, permette di comprendere ciò che è prioritario e ciò che non lo è, consente di classificare per ordine di importanza gli obiettivi e le azioni.

Questo approccio integrato permette inoltre di individuare gli squilibri esistenti che possono richiedere l'introduzione di innovazioni con interventi più specifici. Può trattarsi di squilibri spaziali, come ad esempio l'esistenza di un'area del territorio più svantaggiata che richiede azioni più mirate, o la presenza di divari in campo sociale, culturale, ecc. È essenziale prendere in considerazione questi squilibri per garantire uno sviluppo armonioso del territorio a lungo termine e consolidarne le potenzialità, aumentando così i margini di manovra e le probabilità di successo di un progetto territoriale.

L'approccio integrato permette anche di individuare le possibili sinergie e di trovare soluzioni innovative per rendere fattibili i progetti ed indurre effetti moltiplicatori. Esso consente di prendere in considerazione le interrelazioni tra le varie azioni previste, trovando al contempo soluzioni per costruirle nel tempo.

In conclusione, l'approccio integrato è il filo conduttore dell'intero processo. Poiché tiene conto delle interazioni tra le varie componenti, esso permette di ottenere una visione sistemica.

La sezione successiva del presente documento propone alcuni spunti di riflessione per costruire una strategia di sviluppo territoriale basata su questo approccio, alla luce dell'esperienza maturata nell'ambito di LEADER.

### **Parte 3**

# **Dall'analisi del capitale territoriale all'elaborazione di una strategia di sviluppo del territorio**





# Dall'analisi del capitale territoriale all'elaborazione di una strategia di sviluppo del territorio

## **3.1** Alcune idee di fondo per elaborare una strategia basata sui principi dell'approccio territoriale

Come costruire una strategia che possa avviare e rafforzare un nuovo processo di sviluppo nell'ambito di un approccio territoriale? Dall'esperienza LEADER emergono alcuni elementi chiave sintetizzati qui di seguito.

### **3.1.1** Un filo conduttore: gli elementi specifici del territorio

Si può constatare che la maggior parte dei territori LEADER fonda il proprio intervento sulla ricerca e la valorizzazione delle specificità del territorio. Soltanto un ristretto numero di zone può ancora puntare – ma fino a quando? – su prodotti e servizi standardizzati. In base a questi elementi specifici è possibile creare temi catalizzatori, come descritti in precedenza nel presente documento.

### **3.1.2** Un approccio incentrato sul concetto di processo e su una visione integrata d'insieme in una logica spazio-temporale

L'esperienza insegna che non si devono “bruciare le tappe”. Le azioni si arricchiscono progressivamente e si susseguono in un ordine logico, diventando via via sempre più elaborate. Una volta comprese le varie fasi, le sequenze, il tempo necessario alla completa realizzazione delle azioni e il loro progressivo impatto sul territorio è possibile fare un salto qualitativo nella preparazione dei programmi di sviluppo territoriale. Il fatto di considerare l'intero processo porta a modificare talune prassi ormai consolidate per ampliarne l'impatto.

Una visione sistemica d'insieme costituisce un elemento fondamentale della strategia territoriale. Essa deve permettere di capire quali interazioni creare tra elementi isolati. L'esperienza di LEADER mostra che, salvo in taluni casi ben precisi, le azioni isolate che non rientrano in un approccio sistemico consentono raramente di ottenere risultati, soprattutto in territori dove la struttura della popolazione è fortemente marcata dalla dispersione e dalla scarsa densità demografica.

Un approccio sistemico consente di superare l'ambito dei collegamenti di tipo “semplice”, per passare a relazioni che esercitano un “effetto-leva”, come ad esempio il raggruppamento di varie categorie di operatori intorno ad un processo concertato.

In ultima analisi, le interazioni che possono essere sviluppate o sostenute dipendono sempre dall'importanza che LEADER assume all'interno del territorio.

### **3.1.3** Un'opzione di partenza: scegliere una porta d'accesso o adottare la cosiddetta “strategia del seminatore”

Le esperienze maturate nell'ambito di LEADER mostrano che una strategia territoriale può essere promossa e avviata partendo da molteplici situazioni che vengono qui definite “porte d'accesso”. Può trattarsi di una forma di intervento ben precisa, come ad esempio la promozione dell'immagine del territorio, o lo sviluppo di una fonte energetica alternativa, oppure dell'abbinamento di vari interventi per diversificare un settore economico in declino, o ancora un'azione di mobilitazione, di formazione professionale, di valorizzazione del patrimonio, ecc.

Queste “porte d'accesso” devono essere scelte tra gli elementi chiave emersi dall'analisi del capitale territoriale e delle interazioni tra le sue varie componenti che appaiono prioritarie per valorizzare una specificità, o correggere uno squilibrio, sfruttare un'opportunità,

opporsi ad una minaccia, ecc. Per ottimizzare l'effetto ricercato è possibile concentrare risorse finanziarie su una serie di azioni esemplari, correlate tra loro, che tendono ad esercitare un effetto dimostrativo. È altresì possibile abbinare azioni innovative ed azioni di tipo più tradizionale che, insieme, permetteranno di conseguire il risultato prefissato.

Contrapposta a questa strategia delle "porte d'accesso", vi è la cosiddetta strategia "del seminatore" che consiste nell'avviare azioni in vari campi e settori, nella speranza che qualcuna possa "attecchire". Questo tipo di strategia viene sovente applicato nei territori caratterizzati da uno scarso spirito di iniziativa: promuovendo azioni di qualsiasi genere è possibile arrivare a sviluppare capacità che consentiranno, in un secondo tempo, di orientare le iniziative in una direzione più precisa.

In questi territori, i gruppi LEADER hanno dovuto sovente sostituirsi agli operatori locali per ottenere un effetto dimostrativo.

#### **ESEMPIO**

*Nel centro dell'Alentejo (Portogallo) le imprese, così come le iniziative private, sono estremamente rare poiché per secoli hanno prevalso nella zona i grandi latifondisti. All'avvio di LEADER I, il gruppo Terras Dentro ha creato alcune imprese che riteneva fondamentali per lo sviluppo territoriale: un centro di formazione professionale, un'agenzia per la promozione e la commercializzazione dei prodotti turistici, un'impresa per la distribuzione a domicilio dei giornali, ecc.*

In termini più generali, i gruppi LEADER si sono impegnati direttamente (talvolta associandosi con le istituzioni) nella realizzazione di progetti in grado di esercitare un effetto-leve: introduzione di un tema per abbinare attività un tempo isolate ("Strada del Formaggio", "Il Paese del Libro", ecc.), investimenti in settori chiave, valorizzazione del patrimonio storico per incentivare il turismo, ecc.

Sovente questa tappa si rivela indispensabile nelle fasi di avvio, soprattutto quando la popolazione locale non è in grado di assumersene il rischio. Ma si tratta allora di un primo passo: un lavoro di animazione può incitare in un secondo tempo gli operatori locali ad appropriarsi dell'iniziativa.

#### **3.1.4 Attuare il processo ricercando sistematicamente effetti moltiplicatori**

Qualsiasi processo finalizzato ad incrementare il valore aggiunto del capitale territoriale si fonda sulla ricerca di effetti moltiplicatori. Questi possono essere di vario tipo:

- > azioni che esercitano un effetto-leve per altri progetti, come ad esempio l'introduzione di un marchio, un'impresa di commercializzazione, la creazione di un centro di informazione turistica, ecc.;
- > azioni innovative che possono essere riprodotte integralmente quando il mercato è sufficientemente vasto da assorbire altre iniziative dello stesso tipo (ad esempio il lancio di un nuovo prodotto che può diventare un simbolo per il territorio);
- > azioni non riproducibili che, tuttavia, introducono nuove prassi o forme di organizzazione e che pertanto possono essere trasferite in parte in altri settori o attività.

Per concretizzare ed orientare gli effetti moltiplicatori, il gruppo LEADER ha a disposizione varie strategie concomitanti: divulgazione dell'azione all'intero territorio, sostegno più mirato verso talune persone più intraprendenti, invito a presentare proposte, ecc.

#### **3.1.5 Un dispositivo di follow-up e valutazione per trarre insegnamenti dalle azioni in atto.**

Dalle azioni realizzate è possibile trarre vari insegnamenti, sia per i promotori di progetto, sia per lo stesso GAL. Le lezioni tratte dalle esperienze positive o dai fallimenti, dalle difficoltà riscontrate e dalle soluzioni individuate consentono di approfondire la conoscenza del capitale territoriale e di affinare le strategie.

È pertanto indispensabile dotarsi dei mezzi necessari per trarre tali insegnamenti e far sì che questi possano servire in futuro sfruttando gli strumenti disponibili (gruppi di riflessione, luoghi di incontro, documenti di lavoro, ecc.). Anche il follow-up e la valutazione sono pertanto elementi integranti della strategia.

### 3.2 Suscitare una dinamica collettiva intorno al territorio-progetto

Condividere la riflessione per l'elaborazione di un progetto e di una strategia è un elemento fondamentale per garantire il successo. I membri della partnership locale non sono gli unici soggetti interessati ed il dibattito deve essere esteso a tutti gli operatori che intervengono sul territorio, in quanto lo scopo è suscitare un consenso su obiettivi comuni e potenziare la coesione sociale ed il coinvolgimento degli operatori intorno al processo di sviluppo territoriale che si promuove. I vari soggetti (in particolare le amministrazioni pubbliche locali o regionali che sono all'origine di interventi settoriali) devono anch'essi partecipare, in un modo o nell'altro, alla riflessione. Ciò permette di trovare nuove articolazioni, creare forme di intesa che arricchiscono il progetto territoriale con misure e progetti complementari, nei limiti delle possibilità offerte dalle politiche settoriali in atto. Nella pratica, tuttavia, le cose sovente non sono semplici. Le consuetudini, i rapporti di forza o i conflitti richiedono soluzioni specifiche che presuppongono strategie per fasi progressive. Qui di seguito vengono illustrate alcune delle soluzioni adottate dai gruppi LEADER.

#### 3.2.1 La diagnosi e la preparazione del progetto: uno strumento di animazione e di concertazione

Coinvolgendo la popolazione locale, ponendo le domande più pertinenti ed individuando le varie forme di interazione è possibile acquisire progressivamente una migliore conoscenza del territorio. Questo esercizio può anche permettere di sfruttare i punti di forza della zona, senza tuttavia privilegiare gli operatori più forti. Ma non è sempre facile mettere in pratica questo processo che, per di più, dovrebbe corrispondere alle aspirazioni degli operatori locali. Una soluzione a questo proposito consiste nell'articolare la diagnosi ai centri di interesse delle varie categorie della popolazione. In questo senso è importante tenere presenti gli "spazi" già esistenti: micro-territori che condividono tradizioni economiche o culturali, una rete di comuni che fruiscono degli stessi servizi, ecc. Rispetto ad una diagnosi "unica", una diagnosi "a geometria variabile" può illustrare meglio la molteplicità delle identità e delle immagini del territorio e dare spazio ai rapporti tra operatori e alla necessità di trasformazione di questi ultimi – elementi che il progetto territoriale tenderà a sintetizzare in modo coerente.

A tale fine è necessario utilizzare un linguaggio che coinvolga gli interlocutori. Le popolazioni locali descritte

come "vittime" si sottrarranno a qualsiasi forma di responsabilità e troveranno sempre una giustificazione al loro fatalismo. La scoperta di nuove soluzioni dipende sovente dal modo in cui vengono posti i problemi. Per quanto riguarda il rapporto con le amministrazioni pubbliche, sono spesso auspicabili altre forme di concertazione, più formali (comitati consultivi, ecc.), per confrontare le analisi globali con analisi più settoriali e permettere così un reciproco arricchimento. Questa prima fase si rivela essenziale per articolare in modo oculato e razionale i vari interventi.

#### 3.2.2 Ricercare strategie in cui non vi siano perdenti

L'esistenza di un conflitto viene talvolta vissuta come la prova di un fallimento, che deve essere nascosto a qualunque costo. Eppure, in alcuni casi, è proprio quando l'analisi non indica alcuna forma di conflitto che sarebbe opportuno porsi delle domande. In qualsiasi comunità di persone, infatti, a prescindere dalla sua configurazione, sorgono conflitti. Porre gli operatori sociali al centro di un territorio-progetto presuppone l'attuazione di strategie in cui non vi siano perdenti, per le quali è indispensabile conoscere il grado di resistenza al cambiamento dei vari soggetti<sup>[1]</sup>.

#### 3.2.3 Valutare le capacità di intervento

Per far sì che la strategia di sviluppo non si limiti ad una semplice dichiarazione di buoni propositi – *"Faremo questo o quello"* – è indispensabile avere un'idea precisa delle capacità del gruppo LEADER di sostenere efficacemente le linee di intervento proposte e della sua legittimità in tale ruolo. L'esperienza indica tre elementi importanti per raggiungere il successo:

- 1) **La rappresentatività del gruppo di azione locale** – La diversità degli interessi rappresentati all'interno del gruppo LEADER può essere una garanzia della qualità e del rispetto delle opzioni strategiche scelte.
- 2) Una reale **leadership**, sostenuta da forze di cambiamento in grado di garantire il rinnovamento della riflessione strategica – Un gruppo LEADER, anche rappresentativo degli interessi locali, può infatti arenarsi se si limita alla condivisione dei poteri e delle risorse.
- 3) Infine, un'**organizzazione** del gruppo (risorse stanziare, presenza di tecnici e responsabili qualificati, delega formale del potere di intervento) consono alla strategia promossa.

[1] Questi aspetti saranno approfonditi nel secondo fascicolo della collana: "La competitività sociale".

### 3.3 Alcuni esempi di strategie di sviluppo territoriale

Le idee e gli orientamenti generali testé illustrati mostrano quanto diversificate possano essere le strategie di sviluppo territoriale. Alcune zone caratterizzate da una situazione di partenza molto simile, possono scegliere porte d'accesso diverse in funzione degli obiettivi globali, della composizione della partnership locale, della leadership, ecc.

Tuttavia, il capitale territoriale di partenza influisce incontestabilmente sulla portata delle scelte strategiche. Le strategie che si rivelano pertinenti in territori dove esiste già un processo di sviluppo ben avviato, nella maggior parte dei casi sono impensabili in territori dove non vi è ancora nulla a tale proposito.

Tale concetto può essere chiarito con alcuni esempi di strategie attuate dai gruppi LEADER, in funzione di cinque tipologie di contesto territoriale. La tipologia qui proposta è stata definita, limitandosi a due componenti del capitale del territorio: la componente "attività e imprese" e la componente "gestione degli affari pubblici":

- > **Tipo n. 1:** territori dove esistono numerose imprese e un'intensa collaborazione in materia di produzione, promozione, ricerca di informazioni.
- > **Tipo n. 2:** territori dove esistono numerose imprese che però lavorano in modo isolato, senza collegamenti con il territorio e senza forme di collaborazione, anche quando operano in uno stesso settore di attività.
- > **Tipo n. 3:** territori con poche imprese isolate, dove è tuttavia possibile recuperare una filiera, un'attività, un elemento del patrimonio storico o naturale per avviare una strategia di rilancio locale.
- > **Tipo n. 4:** territori dove le imprese sono concentrate in una sola area della zona, mentre altrove stanno scomparendo, non rinnovano la loro offerta o semplicemente non esistono. Gli strumenti istituzionali per realizzare interventi differenziati, volti a ristabilire un certo equilibrio per quanto riguarda lo sfruttamento delle opportunità esistenti, sono scarsi o poco efficaci.
- > **Tipo n. 5:** territori che sono stati penalizzati da un forte esodo rurale o dall'isolamento, dove si registra una netta tendenza ad abbandonare l'attività agricola e/o a chiudere le imprese ancora esistenti (che, nella maggior parte dei casi, sono gestite da imprenditori di una certa età). Il territorio si svuota ed è indispensabile trovare nuove risorse o attività per introdurre processi che consentano di rilanciare il territorio.

È evidente che queste diverse tipologie e gli esempi di strategie ad esse collegati hanno soltanto un valore indicativo e non esprimono appieno la diversità delle situazioni e delle strategie attuate dai gruppi LEADER. Gli altri fascicoli di questa collana, del resto, propongono tipologie differenti che, ponendo l'accento su altri elementi e componenti del capitale, consentono una visione diversa e complementare rispetto a quella proposta nel presente documento.

#### 3.3.1 Esempi di strategie per i territori di tipo 1

*(molti promotori di progetto, processi collettivi di collaborazione/promozione già consolidati)*

In queste zone, che possono contare su un certo grado di competitività territoriale e che si inseriscono già in una logica di consolidamento, i gruppi LEADER hanno adottato strategie per individuare complementarità o attuare azioni "periferiche".

##### a) Le strategie per la ricerca di complementarità

Nell'ambito di queste strategie, l'intervento di LEADER si incentra su taluni elementi che possono migliorare il livello qualitativo del processo in atto e consolidarlo. In questo modo, l'Iniziativa comunitaria ha promosso:

- > investimenti, essenzialmente di tipo immateriale, che consentono un maggiore sviluppo economico (ricerca di nuove idee e progetti, innovazione del design, creazione di marchi di qualità, organizzazione in rete, formazione, studi di fattibilità, ecc.);
- > la realizzazione di microprogetti pilota che permettono di testare alcune trasformazioni in settori tradizionali.

Queste iniziative promuovono una didattica che favorisce il cambiamento, migliorano la capacità di assunzione dei rischi, creano un ambiente propizio agli investimenti in settori non tradizionali, instaurano i contatti necessari per garantire il successo di qualsiasi strategia economica.

##### ESEMPIO

*Nella zona LEADER Redange-Wiltz (Lussemburgo), dove predomina l'agricoltura intensiva, l'introduzione della coltivazione e della trasformazione di erbe medicinali secondo criteri che rispettano l'ambiente è stata abbinata ad una didattica che promuove un cambiamento progressivo. Questo microprogetto, che molti agricoltori e istituzioni locali e nazionali, abituati ad azioni di maggior portata, rifiutavano di prendere sul serio, è riuscito ad evidenziare nuove prospettive in settori diversi dall'agricoltura intensiva.*

### **ESEMPIO**

*Nel Paese dei Catari (Languadoca-Rossiglione, Francia), dove era già stato consolidato un processo di sviluppo locale imperniato sul rilancio di un'identità passata (valorizzazione dell'immagine e rinascita di un territorio caratterizzato da un forte calo demografico), il programma LEADER ha introdotto il marchio di qualità "Pays Cathare" per strutturare l'offerta di prodotti alimentari locali per i quali, sino ad allora, si adottavano strategie di commercializzazione individuali. L'introduzione del marchio ha così completato le azioni intraprese nel settore del turismo.*

### **b) Strategie per la promozione di azioni "periferiche"**

Questa strategia si applica laddove il gruppo LEADER ha un peso piuttosto limitato rispetto alle forze economiche che controllano il processo di sviluppo locale. In questo caso, il gruppo promuove azioni "periferiche" che possono riorientare o completare ciò che è già in atto, oppure rivalorizzare ciò che è stato precedentemente abbandonato, ad esempio integrando tali azioni nell'ambito di un intervento finalizzato a consolidare lo sviluppo di un determinato settore.

### **ESEMPIO**

*Nell'Alto Bellunese (Veneto, Italia), dove il settore dell'occhialeria è organizzato in distretto industriale, il gruppo LEADER interviene soprattutto su risorse e spazi abbandonati. In effetti, dopo un secolo di specializzazione industriale, vari settori dell'economia locale sono stati trascurati, in particolare l'agricoltura e la silvicoltura. La strategia LEADER promuove e sostiene lo sviluppo di talune attività che, apparentemente marginali dal punto di vista economico, si rivelano indispensabili per preservare l'equilibrio ecologico e la bellezza del paesaggio. Pertanto, un nuovo utilizzo delle terre destinate un tempo all'agricoltura e al pascolo o la gestione e la manutenzione del patrimonio boschivo costituiscono un aspetto importante dell'intervento di LEADER. Inoltre, quando riguarda direttamente il distretto industriale, il sostegno di LEADER si incentra su elementi che esulano dall'attività produttiva, soprattutto in campo culturale. Il "Museo dell'occhiale", un centro di attrazione turistico e culturale, ha fruito ad esempio di una sovvenzione stanziata nel quadro dell'Iniziativa comunitaria.*

Queste azioni apparentemente marginali hanno tuttavia un valore didattico, poiché spingono gli abitanti (soprattutto i giovani) a considerare la possibilità di orientarsi verso altre scelte economiche.

### **3.3.2 Esempi di strategie**

#### **per i territori di tipo 2**

*(numerosi promotori di progetto che lavorano però in modo isolato, senza contatti con il territorio e senza forme di collaborazione)*

#### **a) Strategie d'integrazione, strategie per il raggiungimento della massa critica**

I gruppi LEADER sono sovente confrontati a realtà molto frammentate (ad esempio, imprese molto piccole in una stessa filiera), prive di tradizioni e di una cultura in materia di cooperazione, rese più vulnerabili dall'assenza di strumenti di concertazione sui mercati, ecc. In questo caso, la competitività del territorio si raggiunge non con economie di scala, ma promuovendo i contatti tra i vari elementi isolati presenti nella zona.

Queste strategie privilegiano l'azione collettiva e implicano un intenso lavoro di animazione e di assistenza tecnica. La reticenza dei piccoli produttori nei confronti dell'azione collettiva obbliga sovente i GAL a adottare strategie a lungo termine.

### **ESEMPIO**

*Nel Bregenzerwald (Austria), la costituzione di un'associazione di produttori locali per creare il prodotto turistico denominato "La Strada del Formaggio" ha richiesto due anni di incontri e dibattiti tra produttori e tecnici del gruppo LEADER.*

Il gruppo sfrutta sovente un tema catalizzatore, trasversale, che aiuta a superare le reticenze, a condizione che non metta in discussione il carattere individuale delle attività.

### **ESEMPIO**

*Nella zona LEADER Zuid-West Drenthe (Drente, Paesi Bassi), l'"EKO-Boerderijen Route" associa dieci produttori biologici che fruiscono del marchio biologico EKO. Questi produttori hanno allestito un percorso ciclabile a tema che collega le loro aziende agricole per promuovere, tra i turisti, la vendita diretta di prodotti agroalimentari. La maggior parte dei soci, tuttavia, continua a commercializzare individualmente la propria produzione nei circuiti distributivi lunghi (supermercati, negozi di prodotti naturali, ecc.).*



## **b) Strategie di diversificazione e consolidamento**

Anche queste strategie vengono utilizzate frequentemente dai gruppi di azione locale LEADER. In questo caso, la competitività si raggiunge sostenendo l'introduzione di nuove linee di produzione nel settore o nella filiera che già prevale (consolidamento del settore o della filiera per complementarità), migliorando la qualità dell'offerta (diversificazione per differenziazione), o promuovendo esperienze pilota in nuovi settori (introduzione di nuovi prodotti e/o servizi). I gruppi realizzano inoltre un lavoro di consolidamento, creando un ambiente propizio allo sviluppo di piccole strutture o attività, in particolare con servizi di assistenza alle microimprese o alle microattività.

### **ESEMPIO**

*“Sonnenalm” è un marchio di prodotti caseari del Norico (Carinzia, Austria) che ha permesso ad alcuni allevatori locali di diversificare la produzione ed il sistema di commercializzazione. Così facendo è stato possibile arrestare il calo della produzione di carne bovina e dei prodotti caseari, la filiera è stata rivalorizzata trasformando sul posto il latte in prodotti di qualità, destinati ai mercati di prossimità e di media distanza dove la fiducia svolge una funzione determinante. Inoltre, l'abbandono della distribuzione del latte a domicilio da parte dei grandi caseifici ha permesso ai piccoli agricoltori di sfruttare una nuova e proficua nicchia di mercato.*

### **ESEMPIO**

*Nella zona LEADER South Limerick/North Cork (Irlanda), lo slogan “A Taste of Ballyhoura” (“Il gusto di Ballyhoura”) è il risultato di una strategia di diversificazione mediante la qualità che consiste nell'incrementare il numero di ristoranti gastronomici o di punti di ristoro presenti nella regione, migliorando la qualità con antiche ricette e prodotti locali. L'obiettivo è promuovere una maggiore affluenza di clienti nei ristoranti gastronomici del territorio.*

### **ESEMPIO**

*Lo slogan “Klein maar sterk” (“Piccolo ma forte”) corrisponde ad un'iniziativa del gruppo LEADER Noordwest Friesland (Frisia, Paesi Bassi). L'azione, destinata alle piccole imprese private, è il risultato di un nuovo modo di concepire lo sviluppo territoriale. Sino ad allora, le politiche tendevano ad attrarre nella zona imprese e capitali esterni. L'intervento di LEADER ha fatto del consolidamento delle risorse umane ed economiche locali la principale strategia di sviluppo, in base ad un metodo partecipativo che incoraggia gli imprenditori ad associarsi per trovare nuove idee, un'organizzazione in rete delle imprese, misure di accompagnamento e un sostegno finanziario personalizzato.*

## **3.3.3 Esempi di strategie per i territori di tipo 3**

*(pochi promotori di progetto, ma nella zona vi è un settore/attività che può essere recuperato per avviare una strategia di sviluppo territoriale)*

### **a) Strategie per il recupero e la valorizzazione delle risorse**

Questa è la strategia LEADER più comune. I GAL intervengono sovente in territori dove le risorse e il know-how di un tempo stanno scomparendo o, addirittura, sono stati abbandonati. In questo caso si tratta di determinare se il passato racchiude elementi che possono permettere di introdurre sul mercato prodotti moderni e competitivi. Per tale motivo vengono attuate strategie volte a rivalorizzare il passato e a adeguare progressivamente le tecniche e le conoscenze tradizionali, per far emergere concetti e prodotti in grado di soddisfare le attuali esigenze del mercato.

Quando si tratta del patrimonio architettonico o archeologico, ciò può tradursi in una strategia **di dinamizzazione imperniata su un punto centrale**: organizzare le risorse in funzione di uno degli aspetti del patrimonio, strutturando progressivamente altre attività intorno a questo elemento centrale.

L'Alta Valle della Loira (Rodano-Alpi, Francia) rappresenta un buon esempio a tale proposito: partendo da alcuni scavi archeologici è stata costruita un'offerta turistica sul tema della preistoria e dei vulcani.

#### **ESEMPIO**

La *“Via Régordane: gli Itinerari della Tolleranza”*, allestita nelle Cevenne del Gard (Linguadoca-Rossiglione, Francia), è un’iniziativa che articola un’offerta turistica per la scoperta del paesaggio e della tradizione di resistenza della zona, incentrata su itinerari utilizzati nel corso della storia da varie civiltà.

#### **ESEMPIO**

Il rilancio del formaggio tradizionale *“Gailtal”* in Carinzia (Austria), risposta di un gruppo di agricoltori confrontati alla prospettiva di una riduzione delle sovvenzioni agricole, non solo ha offerto nuove prospettive economiche all’industria casearia, ma ha anche introdotto nella zona una dinamica di collaborazione tra gli agricoltori.

### **3.3.4 Esempi di strategie**

#### **per i territori di tipo 4**

*(squilibri sociali o geografici nella ripartizione delle imprese e assenza di interventi differenziati)*

#### **a) Strategie di riequilibrio**

Queste strategie diventano necessarie quando si tratta di permettere a talune categorie della popolazione, particolarmente svantaggiate o situate in microterritori in declino, di poter cogliere le opportunità esistenti.

I gruppi LEADER sono sovente obbligati ad operare scelte tra i promotori di progetto. Chi finanziare: i più intraprendenti o quelli che non possono costruire o difendere un progetto a causa della loro condizione?

#### **ESEMPIO**

Per il gruppo LEADER *Antico Frignano* (Emilia-Romagna, Italia), la questione del riequilibrio, per quanto riguarda l’accesso alle opportunità, è un elemento centrale della strategia di intervento. Il gruppo ha deciso di permettere ai soggetti più deboli, meno abituati a rispondere agli incentivi economici, di ideare e presentare progetti anche se questa strategia richiede più tempo rispetto all’applicazione di strumenti standard, quali la pubblicazione di inviti a presentare proposte, ecc.

### **3.3.5 Esempi di strategie**

#### **per i territori di tipo 5**

*(forte esodo rurale o isolamento)*

#### **a) Strategie “di spinta” e strategie di “dinamizzazione diffusa”**

Di norma, queste strategie tendono a infondere negli abitanti locali un sentimento di fiducia nelle risorse endogene e nella loro capacità di agire e di introdurre innovazioni.

Esse abbinano sovente due tipologie di intervento: un’azione **“di spinta”** e la **“dinamizzazione diffusa”**:

> l’azione “di spinta” indica il sostegno fornito ai rari operatori innovativi o lungimiranti che si manifestano e che propongono un prodotto o un servizio totalmente nuovo, in grado di esercitare effetti moltiplicatori o avere un valore dimostrativo.

#### **ESEMPIO**

Nel distretto di Greiz (Turingia, Germania), una regione dell’est della Germania gravemente colpita dal problema della disoccupazione, l’associazione *“ARTigiani”* è nata per volontà di un giovane falegname: specializzato in lavori di ristrutturazione, questo giovane ha restaurato, con un finanziamento LEADER, una casa a colombaia abbandonata. Il fabbricato è stato successivamente trasformato in galleria d’arte e in centro culturale, attirando dapprima artisti, studenti e artigiani, per portare successivamente alla creazione dell’associazione *ARTigiani*, che opera per favorire l’unione tra arte e artigianato.

> Il termine “dinamizzazione diffusa” indica vaste azioni di animazione territoriale finalizzate a promuovere idee e/o progetti innovativi, sia individuali che collettivi. Di norma, queste strategie portano a studi di fattibilità in previsione di un’eventuale realizzazione di queste idee.



#### **ESEMPIO**

*“UNI-Mobil” è una rete austriaca costituita da quattro istituti universitari di Vienna e 13 comuni della zona LEADER Mittel-/Südburgenland (Burgenland). La rete permette ai comuni, in funzione delle loro necessità, di avvalersi della collaborazione di gruppi di studenti per progetti di sviluppo locale. I comuni possono così contare su un prezioso know-how a prezzi modici. Inoltre, i legami instaurati con gli studenti universitari (che risiedono nella zona per tutta la durata del loro incarico) hanno spinto la popolazione locale a partecipare attivamente allo sviluppo del proprio territorio. Quest’azione ha portato alla realizzazione di progetti legati al rinnovamento dei villaggi e alla valorizzazione del patrimonio naturale e culturale, attuati nell’ambito di una strategia finalizzata allo sviluppo del turismo rurale e dell’attività termale.*

#### **b) Strategie per attrarre nella zona nuovi promotori di progetto**

Anche nei territori caratterizzati da una scarsa densità demografica e dalla mancanza di iniziative è possibile organizzare le risorse interne (in particolare quelle immobiliari e i servizi) e sfruttare le opportunità locali per richiamare nella zona promotori di progetto esterni.

#### **ESEMPIO**

*“RELANCE” è un dispositivo creato dal gruppo LEADER Espace Cévennes (Languadoca-Rossiglione, Francia) per favorire la cessione di imprese, aziende agricole e altre attività che rischiano di chiudere per mancanza di eredi. Quest’azione, che si basa sui contatti tra cedenti e candidati al rilevamento prevedendo inoltre misure di accompagnamento personalizzate per entrambe le parti, è ormai un elemento di rilievo della strategia globale di animazione e di attrazione adottata dal GAL.*

#### **ESEMPIO**

*Il termine “marketing territoriale” indica la strategia elaborata dal gruppo LEADER Delta 2000 (Basso Ferrarese, Emilia-Romagna, Italia) per attrarre nella zona imprese alla ricerca di nuovi spazi e opportunità, al fine di rilanciare un territorio relativamente decentrato. Agli imprenditori che intendono investire nel territorio viene offerto un “pacchetto” che prevede riduzioni sulle imposte comunali, una guida sulle opportunità offerte nel territorio in termini di sostegno agli investimenti, assistenza alla creazione di nuovi posti di lavoro, ecc.*

### **3.3.6 La strategia territoriale può essere elaborata combinando diverse microstrategie**

Sebbene le strategie vengano scelte a seconda delle caratteristiche iniziali del capitale territoriale, sovente i gruppi LEADER possono decidere di combinare varie microstrategie in funzione delle particolarità delle componenti del capitale, in quanto questa diversità strategica permette di cogliere meglio le modalità operative a livello locale e di apportare un plusvalore differenziato al capitale iniziale.

In realtà, la strategia territoriale è il risultato della combinazione di molte delle strategie descritte in precedenza. Del resto, come mostrano gli altri fascicoli di questa collana, tali strategie si adattano anche in funzione dei temi catalizzatori scelti o possono succedersi nel tempo, via via che si sviluppa e matura il progetto di territorio.

# Conclusioni



# Conclusioni

L'Iniziativa LEADER+ (2000-2006) si inserisce in questo contesto di competitività territoriale. Essa consente al mondo rurale di realizzare azioni di strutturazione elaborate in base agli elementi specifici del territorio (temi catalizzatori), di ricercare la dimensione di intervento più idoneo, di attuare progetti ed azioni di sviluppo (organizzando cooperazioni interterritoriali) nonché di realizzare scambi e processi di trasferimento "su misura" che trascendono la realtà di prossimità (grazie alla cooperazione transnazionale).

Strutturazione, geometria variabile nella definizione del territorio ed integrazione nell'ambito di processi che vanno al di là della dimensione locale sono gli aspetti da considerare per far sì che i territori rurali possano garantire il loro sviluppo futuro.

Nell'ambito di LEADER+ un territorio rurale competitivo diventa pertanto uno spazio il cui sviluppo sostenibile dipende dalla capacità del territorio di:

- > valorizzare la totalità delle risorse di cui dispone (materiali e immateriali), strutturandole intorno a poli di sviluppo promettenti;
- > ricercare e introdurre i margini di manovra necessari attraverso la cooperazione con altri territori limitrofi;
- > accedere a conoscenze appropriate mediante la cooperazione con altre zone rurali d'Europa.

**Leader II** est une Initiative communautaire lancée par la Commission européenne et coordonnée par la Direction générale de l'Agriculture (Unité VI-F.II.3).

Le contenu de ce dossier ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.

***Leader II** is a Community Initiative launched by the European Commission and coordinated by its Directorate-General for Agriculture (Unit VI-F.II.3).*

*The contents of this dossier do not necessarily reflect the views of the European Union Institutions.*

**Information**

Observatoire européen LEADER  
LEADER European Observatory  
AEIDL  
Chaussée St-Pierre 260  
B-1040 Bruxelles  
Tél +32 2 736 49 60  
Fax +32 2 736 04 34  
E-mail: leader@aeidl.be



Financé par la Commission européenne  
*Financed by the European Commission*

