

La competitività economica

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

Fascicolo n. 4



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 economica

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

Fascicolo n. 4

“INNOVAZIONE IN AMBIENTE RURALE”

QUADERNO N. 6 – FASCICOLO 4

OSSERVATORIO EUROPEO LEADER

LUGLIO 2000

*Il presente fascicolo è stato redatto da **Gilda Farrell** (Vicedirettrice dell'Osservatorio europeo LEADER) e **Samuel Thirion** (INDE, Portogallo).*

*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 Lukesch** (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

L'approccio territoriale in materia di sviluppo rurale	5
Introduzione	7
Parte 1:	9
Il contesto	11
1.1 Nuove opportunità per i territori rurali	14
1.2 Gli insegnamenti e le esperienze di LEADER	14
1.3 Esigenze e margini di manovra per acquisire una competitività economica	20
Parte 2:	23
Analizzare la competitività economica di un territorio	25
2.1 Le competenze, il know-how e la capacità di padroneggiare le tecnologie	25
2.2 La capacità di garantire una corretta gestione delle risorse finanziarie	26
2.3 Le imprese	28
2.4 I rapporti con i mercati	31
2.5 Sintesi	33
Parte 3:	35
Attuare una strategia per consolidare la competitività economica	37
3.1 Dalla competitività economica delle imprese alla competitività economica del territorio	37
3.2 Alcuni elementi metodologici	38
3.3 Creare una dinamica collettiva che favorisca gli effetti moltiplicatori	42
3.4 Esempi di strategie adottate dai gruppi LEADER	43
3.5 Conclusioni	50

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 si può, per questo, affermare che un territorio che produce ad esempio materie prime agricole a buon mercato ma in condizioni sociali deprecabili e senza tener conto delle questioni ambientali, sia competitivo? Questa domanda porta ad assegnare un significato più ampio al termine "competitività", significato 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 considerazione delle risorse del territorio, nella ricerca di una coerenza globale;*
- > *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, ed infine 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.

Introduzione

Questo fascicolo sulla competitività economica dei territori rurali, intesa come la capacità di generare e mantenere in loco il valore aggiunto, si fonda sull'esperienza maturata nell'ambito dell'Iniziativa LEADER e tende a introdurre nell'analisi gli elementi distintivi che caratterizzano i territori rurali.

Un primo accenno alla "tipologia delle situazioni", fornito nel primo capitolo, mostra come la competitività economica si sviluppi in modo diverso a seconda del tipo di territorio e, in misura maggiore, in funzione della diversità delle situazioni che prevalgono in una stessa zona (ad esempio, micro-territori dinamici che coesistono con aree in declino).

Partendo da questa constatazione possono sorgere varie domande: è possibile raggiungere un certo equilibrio in termini di sviluppo nella totalità della zona compresa in un territorio LEADER o, al contrario, vi sono aree ineluttabilmente condannate al declino e all'abbandono? Un approccio che integri gli aspetti immateriali (elementi legati all'identità locale, adesione a progetti collettivi, concertazione tra le istituzioni presenti sul territorio e tra il settore pubblico e quello privato, ecc.) è più adatto a suscitare nuovi equilibri e creare nuove prospettive? Gli insegnamenti di LEADER a tale proposito dimostrano l'importanza della "prossimità" per attuare con successo un'impostazione di questo tipo, anche laddove il territorio reca tracce evidenti di anni di abbandono.

In linea generale, gli ostacoli (o carenze) che si oppongono alla competitività economica si situano a tre livelli:

- > **a monte della produzione** – in termini di disponibilità di infrastrutture e servizi adeguati alla produzione locale, di possibilità di produrre nuovi input, di prodotti intermedi e di tecnologie per rafforzare le varie filiere;
- > **a livello della produzione** – ciò può riguardare livelli di qualità/quantità insufficienti dei prodotti nonché problemi strutturali più profondi quali la prevalenza di una mono-produzione tradizionale senza effetti moltiplicatori in termini di imprese e competenze;
- > **a valle della produzione** – a livello dei collegamenti con i mercati e i consumatori e della capacità organizzativa dei produttori per raggiungere una scala adeguata; a livello della creazione di nuovi prodotti sfruttando le risorse proprie e, soprattutto, un'immagine differenziata del territorio.

È inoltre impossibile comprendere la competitività economica di un territorio senza prendere in considerazione i rapporti che esistono tra le istituzioni pubbliche e tra queste, i cittadini e i gruppi di interesse. Alcuni ostacoli possono sorgere anche a livello delle **relazioni con le istituzioni pubbliche**, in particolare nell'attuazione delle misure e dei processi di concertazione per stimolare la crescita dei settori economici "chiave", la creazione di nuove opportunità, il potenziamento delle strutture necessarie per sostenere lo sviluppo locale nel lungo periodo.

Alcuni esempi di strategie di intervento LEADER rispetto ai tipi di territorio e alle situazioni (capitolo 3) avviano piste di riflessione su come ricreare elementi che favoriscano lo sviluppo economico anche in territori "marginali" o in zone in fase di ristrutturazione. A lungo termine queste strategie, sostenute dall'Iniziativa LEADER, possono consolidarsi esclusivamente rafforzando le capacità di concertazione, di coinvolgimento di tutte le risorse e di creazione di strutture idonee che poggiano sull'impegno degli operatori locali, sia pubblici che privati.

Parte 1

Il contesto

Il contesto

Nella maggior parte dei territori rurali l'equilibrio economico è dipeso, per molto tempo, essenzialmente dall'agricoltura. Dall'inizio del secolo in alcuni Paesi, e più recentemente in altri, il peso dell'agricoltura è diminuito considerevolmente, in particolare in termini di forza lavoro agricola, causando sovente un esodo in massa della popolazione.

Questi sviluppi hanno portato ad una diversificazione delle realtà economiche nei territori rurali. Nell'Europa rurale di oggi si possono distinguere molteplici situazioni diverse e realizzare le varie tipologie in grado di illustrare questa diversità.

Nel presente documento è stata elaborata una griglia di lettura in base a nove situazioni-tipo che si riscontrano sovente, talvolta in modo isolato, talvolta abbinate, e che possono rispecchiare, quanto meno in maniera parziale, questa diversità dei territori rurali:

- > zone dove l'agricoltura occupa gran parte della popolazione attiva e costituisce ancora oggi il pilastro dell'economia (**tipo 1**);
- > zone caratterizzate da un'agricoltura ricca che assorbe una scarsa manodopera (**tipo 2**);
- > zone dove sussistono grandi proprietà fondiarie tradizionali ("latifondi") (**tipo 3**);
- > zone dove le aree naturali o protette svolgono un ruolo fondamentale (**tipo 4**);
- > zone orientate verso l'accoglienza turistica con strutture di ridotte dimensioni (**tipo 5**);
- > zone caratterizzate da una forte presenza di seconde case e/o di strutture di accoglienza (terza età, disabili, ecc.) (**tipo 6**);
- > zone dove si riscontra un elevato numero di piccole imprese (**tipo 7**);
- > zone periurbane (**tipo 8**);
- > zone caratterizzate da una popolazione prevalentemente anziana e/o da un elevato grado di assistenza (**tipo 9**).

L'intervento del programma LEADER I e LEADER II, per la natura stessa e la copertura geografica dell'Iniziativa (zone degli Obiettivi 1, 5b e 6), era volto a creare nuove opportunità economiche nella maggior parte dei territori interessati, ad eccezione di quelli in cui l'economia era orientata verso l'esterno (territori "estroversi"), in particolare le zone agricole ricche e quelle situate nell'imme-

diata vicinanza delle città. L'Iniziativa LEADER ha affiancato la ricerca di nuove forme di competitività territoriale, in base ad un intervento pubblico volto a valorizzare le risorse locali in modo più partecipativo e sistematico.

Utilizzando talune variabili considerate da Garofoli¹ per costruire una tipologia dei "modelli di sviluppo locale" si possono descrivere i nove tipi di territorio rurale nella maniera seguente.

Tipo 1 – Territori in cui l'agricoltura occupa ancora gran parte della popolazione

Queste zone si contraddistinguono per i seguenti elementi:

- > elevata percentuale della popolazione impiegata nell'agricoltura o nell'allevamento;
- > l'incidenza del lavoro non retribuito; l'importanza della pluriattività e del lavoro a tempo parziale;
- > l'organizzazione di taluni processi di trasformazione dei prodotti agricoli nelle stesse aziende;
- > sistemi di trasformazione e di commercializzazione basati sull'organizzazione di numerosi operatori (cooperative per la trasformazione dei prodotti, consorzi per la commercializzazione, acquisto raggruppato di servizi, ecc.);
- > la capacità di introdurre innovazioni in merito alla qualità, la creazione di marchi, il controllo dei mercati e i sistemi distributivi, ecc.;
- > l'organizzazione collettiva all'interno della filiera e l'articolazione tra produttori/strutture diverse, anche per attività di diversificazione verso il turismo: strade del vino, dei formaggi, ecc.;
- > un abitato legato alla distribuzione delle aziende agricole.

Esempi in Europa: zone di produzione di primizie, zone di allevamento intensivo o estensivo. Questa categoria comprende una vasta gamma di territori: zone montane greche dove oltre il 40% della popolazione attiva è ancora impiegato nei tradizionali sistemi di coltura mista e allevamento; zone costiere greche o spagnole dove si pratica un'agricoltura molto intensiva, sovente

[1] op. cit. p. 64-65. Le variabili utilizzate si ricollegano e si confermano intorno a: la struttura produttiva e la struttura delle imprese; l'origine degli imprenditori e dei capitali; i mercati; la dinamica per la costituzione delle imprese; la struttura occupazionale, sociale e territoriale; le istituzioni locali e le politiche economiche.

in serra; zone di agricoltura moderna, dove tuttavia vi sono alti tassi di indebitamento e inquinamento come ad esempio in Bretagna (Francia), nelle Fiandre (Belgio) o nei Paesi Bassi; territori di allevamento estensivo come in Alvernia e nel Limosino (Francia).

Tipo 2 – Territori dove è presente una ricca agricoltura che impiega una scarsa manodopera

Queste zone sono caratterizzate da:

- > una percentuale generalmente bassa di popolazione attiva, in particolare nel settore agricolo;
- > un'eccedenza strutturale di manodopera, soprattutto femminile;
- > aziende agricole di grandi dimensioni (con una netta tendenza alla concentrazione) e un generale orientamento verso la monocultura;
- > forte meccanizzazione della produzione e elevatissimi rapporti superficie/manodopera e capitale/manodopera;
- > preponderanza dell'agricoltura nel generare redditi e nell'organizzare il territorio e il paesaggio;
- > scarse relazioni tra le imprese in quanto le decisioni in merito alla produzione e agli aspetti commerciali dipendono essenzialmente dai "prezzi amministrati" e dalle sovvenzioni;
- > la ricerca di nuove funzioni per gli agricoltori, al fine di evitare in futuro il declino demografico;
- > scarsa richiesta di politiche di sviluppo locale e una forte adesione all'azione delle organizzazioni sindacali del settore agricolo;
- > ruolo del settore pubblico nettamente determinato dall'amministrazione degli aiuti previsti dalla Politica agricola comune (PAC).

Esempi in Europa: pianure cerealicole del Bacino parigino in Francia; zone di coltivazione del riso nel nord Italia; tutte le zone di produzione del granoturco e del girasole; zone di allevamento estensivo del Regno Unito.

Tipo 3 – Territori di grandi proprietà fondiarie ("latifondi")

In generale, queste zone presentano le seguenti caratteristiche:

- > una forte presenza di salariati agricoli e un frequente assenteismo dei proprietari;
- > una scarsa valorizzazione del territorio e forti barriere che ostacolano l'accesso alla terra di soggetti diversi dai proprietari tradizionali;
- > ricerca di soluzioni giuridiche per superare queste barriere (riforma agraria in Scozia, "privatizzazione"

e smantellamento delle grandi tenute nei nuovi Länder tedeschi);

- > un ridotto tasso di creazione di imprese;
- > know-how limitato in materia di trasformazione dei prodotti;
- > abitato concentrato nei paesi.

Esempi in Europa: alcuni territori scozzesi, zone del sud della Penisola Iberica (Andalusia in Spagna, Alentejo in Portogallo), della Sicilia, dei nuovi Länder tedeschi.

Tipo 4 – Territori dove prevalgono aree naturali o protette

Queste zone si contraddistinguono per:

- > una grande percentuale della popolazione impegnata in attività silvicole, nella pesca o nell'allevamento estensivo;
- > una diversificazione verso i prodotti biologici e/o naturali di qualità;
- > la strutturazione del comparto turistico in funzione della valorizzazione e della tutela della natura;
- > situazioni sovente conflittuali per quanto riguarda l'uso delle risorse, talvolta con fortissime opposizioni tra i vari gruppi di interesse;
- > una concertazione tra strutture pubbliche e private, ufficializzata con regolamenti o accordi contrattuali;
- > un'organizzazione in rete e cooperazioni inter-territoriali (quali, ad esempio, le federazioni dei parchi naturali);
- > la dispersione dell'abitato.

Esempi in Europa: territori settentrionali della Scandinavia, territori con parchi naturali di vecchia data (la maggior parte dei parchi nazionali) o altre forme più recenti di aree protette (sovente parchi regionali).

Tipo 5 – Territori orientati verso l'accoglienza turistica basata su strutture di piccole dimensioni

Questi territori si distinguono per i seguenti elementi:

- > strutture di accoglienza di ridotte dimensioni, a conduzione familiare;
- > un'identità e una struttura sociale fortemente consolidate;
- > alta percentuale della popolazione attiva occupata nel settore turistico, anche a tempo parziale;
- > stretti rapporti tra i vari settori di attività a livello locale;
- > sviluppo dell'artigianato e delle piccole e medie imprese incentrato sulla fornitura per i mercati locali (compresi quelli turistici);

- > limiti nella costruzione e nella domanda di infrastrutture, forte controllo della popolazione sull'ambiente e sull'utilizzo delle risorse e, in alcuni casi, una chiara volontà di contenere l'affluenza turistica;
- > sostanziale utilizzo dell'abitato.

Esempi in Europa: i territori alpini di Austria e Italia, soprattutto le zone abitate da minoranze o popolazioni caratterizzate da una forte identità.

Tipo 6 – Territori in cui prevalgono le seconde case o le strutture di accoglienza

Queste zone sono caratterizzate da:

- > una forte percentuale dell'abitato utilizzata come residenza secondaria;
- > una forte domanda di abitazioni da parte dei residenti delle aree urbane, dei pensionati e, in taluni casi (territori del sud dell'Europa), degli stranieri;
- > ridotto sviluppo turistico fuori stagione;
- > attività di servizi a carattere temporaneo e/o una domanda permanente soltanto per alcuni tipi di servizi;
- > crescita del settore immobiliare cui talvolta non corrisponde un adeguato sviluppo delle infrastrutture.

Esempi in Europa: alcuni territori rurali del Galles e della Scozia; alcuni territori del sud della Francia, della costa mediterranea in Spagna e della Toscana in Italia.

Tipo 7 – Territori dove l'economia è dominata dalle piccole imprese locali

In questa categoria si possono distinguere tre tipi di situazioni: i territori con filiere scarsamente strutturate (piccole imprese che operano in modo individuale), quelli dove i comparti sono invece altamente strutturati (piccole imprese specializzate ma complementari tra loro) e i territori specializzati in un'unica filiera.

Nel primo caso si osserva:

- > presenza nel territorio di numerose piccole imprese eterogenee, alcune delle quali insediate da lunga data;
- > mancanza di specializzazione che ostacola le relazioni tra imprese, nonché l'identificazione dei bisogni di queste in termini di servizi e politiche di sostegno;
- > mercati prevalentemente locali o regionali.

Esempi in Europa: alcuni territori del sud della Scozia e del Mezzogiorno in Italia e, in linea più generale, tutte le zone nelle quali non si è sviluppata una dinamica di collaborazione/concorrenza tra imprese.

Nei territori in cui la specializzazione agevola le articolazioni tra imprese e le iniziative impennate sulla dif-

fusione delle tecnologie ed i servizi alle imprese si osservano invece:

- > moltissime piccole imprese (che sovente coesistono con medie e grandi aziende) specializzate e complementari (ciò che viene definita "specializzazione diffusa" nel caso dei distretti industriali italiani);
- > un'offerta formativa locale per l'acquisizione di competenze e specializzazioni tecniche legate allo sviluppo della filiera;
- > una forte coesione sociale e territoriale;
- > un accesso ai mercati globali, con una concorrenza a livello mondiale;
- > un alto grado di innovazione tecnologica che alimenta tutta la filiera;
- > ma talvolta anche uno scarso livello di formazione dei quadri direttivi dovuto all'immediata possibilità di accedere al mercato del lavoro.

Questo tipo di situazione è più rara nei territori rurali europei. La si riscontra soprattutto nell'Italia del Nord (i distretti industriali del Veneto, della Lombardia e del Friuli) e in talune zone rurali della Francia (Tarn, Giura).

Il terzo caso, infine, si contraddistingue per i seguenti fattori:

- > piccole imprese, tutte specializzate in uno stesso prodotto e, di conseguenza, in concorrenza tra loro;
- > un'offerta locale di formazione professionale ma una scarsa diversificazione delle conoscenze;
- > un accesso ai mercati nazionali e europei, ma una forte concorrenza per ottenere tale accesso.

Questa tipologia corrisponde alle zone di produzione agroalimentare su piccola scala, come le zone di produzione casearia (*si veda oltre l'esempio del Bregenzwald in Austria*), le zone vinicole italiane, portoghesi, ecc.

Tipo 8 – Territori periurbani

Questi territori devono confrontarsi con:

- > una forte presenza di pendolari giornalieri;
- > strutture di servizi e strutture commerciali penalizzate dalla concorrenza delle zone metropolitane o delle città vicine;
- > un tasso insufficiente di creazione di imprese;
- > difficoltà nel garantire un livello adeguato di servizi alla popolazione;
- > un abitato prevalentemente residenziale;
- > perdita progressiva dell'identità territoriale.

Esempi in Europa: la maggior parte delle zone rurali situate in prossimità delle grandi città.

Tipo 9 – Territori con popolazione anziana e/o un elevato grado di dipendenza

Queste zone si contraddistinguono per:

- > un declino socio-economico che riflette livelli di reddito pro capite poco elevati e uno scarso tasso di occupazione;
- > un sostanziale declino demografico abbinato all'invecchiamento della popolazione;
- > difficoltà nel garantire la successione o il rilevamento delle imprese e delle aziende agricole;
- > una scarsa valorizzazione del territorio, cui si aggiunge il progressivo abbandono del capitale immobiliare, del capitale patrimoniale e delle infrastrutture;
- > servizi e attrattive insufficienti per mantenere nella zona i giovani;
- > una struttura produttiva ampiamente dispersa che ostacola l'induzione di effetti moltiplicatori che possono essere generati dagli interventi pubblici;
- > un forte bisogno di interventi pubblici per preservare le imprese e i posti di lavoro esistenti, sostenuti innanzi tutto dalla pluriattività;
- > difficoltà per quanto riguarda l'organizzazione degli operatori.

Esempi in Europa: un gran numero di territori situati nelle zone di montagna (ad eccezione delle zone fortemente turistiche o industriali), alcuni territori interni della Spagna, della Grecia, del Portogallo, del Mezzogiorno in Italia, alcuni territori francesi quali gli altipiani del Limosino, l'Aude, ecc.

1.1 Nuove opportunità per i territori rurali

Soltanto a partire dalla fine degli anni '80, con l'apparizione e la diffusione del concetto di "ruralità", in alcuni territori marginalizzati sono state attuate politiche sperimentali, in modo da permettere a queste zone di ritrovare una propria competitività economica. Queste politiche hanno aperto la strada ad un'analisi microeconomica che è alla base dei processi di sviluppo e di trasformazione sociale. Con questa analisi è stato possibile individuare elementi specifici dello sviluppo (o del mancato sviluppo) delle varie zone rurali, facendo emergere il concetto di "territorio" come asse in grado di articolare i rapporti tra istituzioni, economia e organizzazione sociale.

In questo senso, con **"competitività economica territoriale"** si intende la capacità degli operatori di generare e mantenere in loco valore aggiunto, inte-

grando le risorse locali in prodotti e servizi che soddisfano le nuove aspettative dei consumatori e l'evoluzione dei mercati. L'impostazione si fonda su un riorientamento delle politiche pubbliche di intervento, nonché su modalità di organizzazione dei processi di produzione e di distribuzione che tendono a creare vantaggi competitivi, mettendo in risalto le specificità di ogni territorio.

In Europa, oggi più che mai, si fa sentire il bisogno di una competitività economica dei territori rurali. La tutela dei paesaggi, la diversificazione dell'offerta di prodotti e servizi incentrati sul patrimonio specifico di ciascuna zona sono infatti divenuti veri e propri pilastri per riposizionare l'economia rurale in un contesto di concorrenza mondiale.

A partire dal 1992 l'Iniziativa LEADER diviene la risposta politica "pilota" dell'Unione europea alla necessità di ricostituire la competitività economica dei territori rurali in difficoltà.

Operando in complementarità con le politiche europee, nazionali e regionali che intervengono piuttosto sui fattori materiali, gli interventi locali agevolati da LEADER tendono ad agire sui fattori immateriali e culturali dello sviluppo. Inoltre, LEADER non si limita a sostenere le attività direttamente produttive, ma intende migliorare il tessuto sociale, valorizzando al contempo il patrimonio naturale e culturale.

A otto anni dall'avvio dell'Iniziativa comunitaria di sviluppo rurale è possibile trarre alcuni insegnamenti sulla validità delle politiche di intervento attuate a livello locale e sulla necessità di approfondire, se non addirittura di ampliare, i settori di intervento.

1.2 Gli insegnamenti e le esperienze di LEADER

Primo: LEADER ha favorito una **didattica dell'approccio integrato allo sviluppo in alcuni territori in difficoltà**, assumendosi il rischio della sperimentazione.

LEADER ha proposto di incentrare il sostegno allo sviluppo su micro-territori individuati in base ad elementi di coesione economica, ambientale, culturale, ecc. L'elaborazione di un Piano di sviluppo ("business plan") per ciascun territorio interessato, fondato su una partnership "orizzontale" alla quale partecipassero soggetti pubblici e privati locali, doveva consentire in linea di massima di evitare di estendere a tutti i territori in questione la stessa "ricetta per lo sviluppo".

L'impostazione doveva innanzi tutto permettere una prima integrazione delle variabili economiche, socio-culturali e ambientali nell'analisi del territorio.

Tuttavia, una visione integrata del territorio può essere ottenuta soltanto progressivamente, man mano che avanzano gli interventi "sul campo". Nel quadro di realtà profondamente frammentate, una visione globale può difficilmente emergere da una prima analisi, anche riuscendo a incrociare i vari interessi e le diverse percezioni. Ciò non significa che l'approccio locale, "endogeno", in materia di sviluppo sia sempre coronato dal successo.

Secondo: LEADER ha mostrato la validità di creare una struttura flessibile ed efficace, il "gruppo di azione locale" (GAL), che svolge il ruolo di catalizzatore e di interfaccia tra le domande degli operatori locali e gli organismi pubblici e privati.

I GAL hanno progressivamente identificato i campi di intervento più adatti alla propria realtà, analizzando le opportunità offerte dai mercati in funzione delle risorse e delle strutture locali. Hanno inoltre dimostrato che un'azione di sviluppo locale richiede necessariamente la partecipazione degli enti pubblici, nonché degli organismi e delle strutture privati presenti nel territorio, per favorire la sperimentazione e la realizzazione di nuove piste di sviluppo economico.

In molti casi, inoltre, i GAL hanno fatto sì che le amministrazioni locali, in particolare i comuni, svolgessero una funzione di animazione sociale, promuovendo le iniziative e valorizzando i possibili effetti sinergici tra gli interessi degli operatori socio-economici e quelli della collettività locale nel suo complesso. Questa sinergia è indispensabile per realizzare proficuamente progetti economici, sociali e di altro tipo nei territori svantaggiati.

ESEMPIO

La compagine sociale del GAL Mugello/Val di Sieve (Toscana, Italia) è composta da numerose istituzioni pubbliche (15 comuni e una Comunità montana) e da ben 42 organizzazioni private. Tra i soci figurano il Comune di Firenzuola e otto imprenditori privati del comparto della "Pietra serena", una pietra grigia locale sovente utilizzata dagli artisti del Rinascimento italiano, il cui uso è oggi limitato essenzialmente alla realizzazione delle pavimentazioni dei centri storici. Il GAL ha così annoverato tra i suoi principali assi di intervento un'azione destinata alla valorizzazione di questo comparto. Con il sostegno del GAL, del comune di Firenzuola e di consulenti specializzati, i produttori hanno avviato

un processo di ricerca e sviluppo per elaborare nuovi prodotti e promuovere nuove applicazioni della pietra serena. In parallelo sono partite anche altre iniziative sostenute dal comune di Firenzuola, volte a recuperare l'antica professione di scalpellino attraverso corsi di formazione e scambi con istituti e scuole del settore. Sono stati così individuati tre nuovi ambiti applicativi per la pietra serena: l'arredo dei centri urbani, l'arredo di interni e l'oggettistica. Il gruppo di azione locale e l'amministrazione del Comune di Firenzuola hanno svolto un ruolo essenziale di animazione e affiancamento del progetto. Complessivamente, LEADER ha investito 224 000 EUR. Dall'avvio dell'operazione si è registrata una crescita continua del comparto, sia in termini di fatturato complessivo (+60%) che di occupazione (+34 posti di lavoro a tempo pieno pari ad un aumento del 20%). Al di là di questi risultati economici, tuttavia, si nota un profondo cambiamento nel modo di operare degli imprenditori, i quali lavorano attualmente in stretta collaborazione. Oggi, infatti, si registra in questo comparto la progressiva formazione di un vero e proprio distretto industriale specializzato nella pietra serena, che va ben oltre la semplice organizzazione di una filiera. Questo esempio mostra l'importanza e la validità di un efficace collegamento tra il settore pubblico e quello privato nei territori in difficoltà.

Terzo: la costituzione di GAL ha permesso di introdurre progressivamente elementi fondamentali per costruire un modello di sviluppo economico endogeno.

Qui di seguito vengono forniti alcuni esempi a tale proposito.

ESEMPIO N. 1:

Perfezionare congiuntamente il rapporto tra produttori locali e mercati finali

Il gruppo LEADER West Cork ha avviato nel 1993 una strategia incentrata sulla creazione di un marchio regionale per garantire un migliore coordinamento tra i produttori, al fine di introdurre sul mercato prodotti turistici e agro-alimentari locali. Dopo una serie di corsi di formazione sul controllo della qualità, l'iniziativa ha portato alla creazione di un marchio, "Fuchsia Ltd.", che prevede il rispetto di determinate regole e criteri di qualità.

ESEMPIO N. 2:

Instaurare forme di collaborazione tra imprenditori e altri operatori

In Austria, la “Käsestrasse Bregenzerwald” (la Strada del Formaggio della Foresta di Bregenz) rappresenta un ottimo esempio di sviluppo locale integrato del Bregenzerwald, un territorio boschivo e montano situato ad est di Bregenz, capoluogo del Land del Vorarlberg. Nell’ambito della partnership locale cooperano 23 comuni, varie associazioni, nonché agricoltori, ristoratori, operatori turistici, produttori agro-alimentari, commercianti e artigiani. La “Strada del Formaggio” è oggi l’azione faro di questa partnership territoriale i cui rapporti continuano a consolidarsi attraverso le molteplici attività organizzate nell’ambito del progetto. La “costruzione” della Käsestrasse è infatti un processo continuo in quanto richiede la partecipazione attiva di un crescente numero di imprese, volontari e soggetti pubblici.

ESEMPIO N. 3:

Incrementare il livello di cultura economica con azioni formative e sperimentali

La “Stenfors Development Kitchen” è stata inaugurata nell’aprile del 1998 a Robertsfors (Västerbotten, Svezia), dopo cinque anni di preparativi. Il progetto è stato promosso da cinque coltivatrici per allestire una cucina collettiva che consentisse loro di preparare, a fini commerciali, prodotti locali realizzati sovente ispirandosi a ricette di famiglia. La cucina offre la possibilità di svolgere un’attività e ottenere una nuova fonte di reddito alle 17 persone che utilizzano congiuntamente la struttura per la preparazione, l’imballaggio e la conservazione dei cibi.

ESEMPIO N. 4:

Cogliere le opportunità offerte dai mercati locali non ancora sfruttati

Il gruppo LEADER Ross & Cromarty (Scozia, Regno Unito), che interviene nelle Highlands scozzesi, ha sostenuto lo sviluppo di un’azienda ortofrutticola biologica di piccole dimensioni al fine di garantire l’approvvigionamento in frutta, ortaggi e fiori freschi per gli abitanti della penisola di Applecross. Prima dell’avvio del progetto, la comunità locale di questo territorio estremamente isolato veniva rifornita, una volta la settimana, di prodotti alimentari provenienti da altre zone. Per l’acquisto dei generi alimentari molti abitanti si recavano nel centro urbano più vicino situato a ben 130 km di distanza. La creazione della società “Applecross Orga-

nics” ha permesso alla collettività locale di ottenere prodotti freschi di qualità tutto l’anno, soprattutto in inverno quando le strade sono impraticabili, creando così un nuovo mercato locale.

In Portogallo, durante la stagione della caccia, gli appassionati di questo sport affluiscono da tutto il Paese verso la zona LEADER Terra Quente. Su iniziativa del gruppo di azione locale gli agricoltori della regione hanno iniziato a vendere direttamente i prodotti locali e di fattoria ai cacciatori, sovente accompagnati dalla loro famiglia.

ESEMPIO N. 5:

Suscitare una maggiore attenzione delle imprese e degli operatori locali verso i progressi esterni e le loro capacità di innovazione

“LEANOVA” è un programma che promuove l’innovazione nelle piccole imprese delle zone LEADER Lauwersland e Noordwest Friesland (Frisia/Groningen, Paesi Bassi). Quest’azione invita esperti di varie organizzazioni (centri tecnologici e di ricerca, grandi aziende, ecc.) a lavorare con le piccole e medie imprese per superare le difficoltà che impediscono alle PMI di crescere, soprattutto a causa di una scarsa innovazione dei prodotti. Elaborato dall’Università di Twente (Enschede), LEANOVA si ispira ad un programma analogo, “INNOVA”, attuato dall’università in un’altra regione dei Paesi Bassi.

Quarto: LEADER ha evidenziato la necessità di una migliore conoscenza dell’economia locale che tenga conto dei prodotti e del know-how, anche quelli che stanno scomparendo.

La difficoltà di ottenere dati statistici aggiornati sullo sviluppo delle imprese a livello locale evidenzia l’importanza dell’azione condotta dal GAL che, grazie alla sua collaborazione con enti quali le Camere del Commercio e dell’Industria, le associazioni imprenditoriali, le cooperative locali, ecc., riesce a monitorare l’andamento locale.

Oltre a quest’azione di monitoraggio, LEADER ha inoltre mostrato la necessità di individuare i know-know specifici del territorio che stanno sovente scomparendo o che sussistono esclusivamente in contesti locali o familiari. Proprio evidenziando queste competenze e conoscenze, i GAL hanno potuto elaborare, di concerto con gli operatori locali, delle proposte differenziate, organizzare corsi di formazione idonei e ricreare le condizioni necessarie per valorizzare e rilanciare questi know-how. Ciò ha permesso di reintrodurre sul mercato numerosi prodotti locali.

Tuttavia, la capacità dei GAL di osservare l'economia locale è ancora, in molti casi, empirica. Solo in rari casi sono state organizzate in modo sistematico azioni per la ricerca e la raccolta di dati statistici, al fine di garantire un monitoraggio costante che consentisse di individuare i cambiamenti a livello della struttura produttiva (natalità/mortalità delle imprese) e del know-how (competenze professionali tradizionali o nuove). È ancora necessario impegnarsi per uniformare i metodi di raccolta dei dati statistici e delle informazioni, in modo da poter realizzare analisi comparate a livello del territorio e comprendere l'importanza relativa di ciascuno settore di attività rispetto agli altri.

Quinto: LEADER ha aperto nuove vie per superare taluni ostacoli dei territori più svantaggiati.

Intervenendo a livello locale, LEADER ha permesso di perfezionare progressivamente i metodi per superare gli handicap specifici dei territori marginalizzati.

Alcune azioni sperimentali sono state realizzate per fronteggiare i seguenti problemi:

a) Difficoltà di garantire la successione e/o il rilevamento delle aziende agricole e di altre imprese locali

“RELANCE” è lo strumento strategico messo a punto dal GAL Espace Cévennes (Linguadoca-Rossiglione, Francia) per favorire il passaggio ad altri imprenditori delle attività, delle imprese e delle aziende agricole che rischiano di chiudere per mancanza di successori. Con la costituzione di varie banche dati, il GAL riesce, in collaborazione con le Camere dell'Agricoltura, dell'Artigianato e del Commercio e altre strutture pubbliche, ad individuare imprenditori interessati a trasferirsi nel comprensorio delle Cevenne. RELANCE garantisce successivamente l'abbinamento tra cedenti e candidati al rilevamento, fornendo un accompagnamento personalizzato ad entrambe le parti.

b) Abbandono o utilizzo insufficiente del capitale immobiliare, del patrimonio storico e delle infrastrutture

Il recupero di monumenti, edifici e infrastrutture di vario genere è stato uno strumento per incrementare l'attrattiva dei territori soggetti a degrado. Il restauro del patrimonio è sovente abbinato alla creazione di una nuova offerta turistica. Alcune azioni sul patrimonio abbandonato, inoltre, hanno contribuito a valorizzare l'immagine che gli abitanti avevano del loro patrimonio culturale.

ESEMPIO

Nella zona LEADER Ballyhoura (Irlanda) il rinnovamento dei villaggi ha portato all'avvio di nuove attività e negozi, soprattutto ristoranti, che si sono progressivamente integrati in una strategia collettiva volta a garantire un migliore livello qualitativo (operazione “QUEST”), diventando in seguito centri di richiamo per la popolazione locale e i turisti alla ricerca di un'offerta di qualità.

ESEMPIO

Nella zona Virgental (Tirolo, Austria), per preservare muretti e terrazze di coltura medioevali abbandonati che ospitano attualmente una ricca flora e fauna selvatiche, è stato allestito con il sostegno degli agricoltori locali un itinerario di scoperta. Adottando lo slogan “Dare un senso ai cinque sensi”, il sentiero è stato adattato alle esigenze dei non vendenti. Questo prodotto, divenuto oggi la pietra angolare della strategia turistica della zona, ha spinto gli albergatori a adeguare la loro offerta a questo nuovo tipo di clientela. L'azione ha promosso l'intero territorio con l'appellazione “Virgental, Valle dei Sensi”.

In molti territori LEADER varie linee ferroviarie in disuso, vie dei pellegrini, insediamenti agricoli e industriali, ecc. hanno portato alla creazione di un'offerta turistica originale che richiama alla mente tradizioni dimenticate (antiche vie percorse dai pellegrini celtici, ad esempio), suscitando un grande interesse e un'affluenza di visitatori in zone isolate, cosa impensabile in passato. Questa riqualificazione del patrimonio suscita a sua volta un cambiamento di mentalità nella popolazione locale che inizia a considerare in modo positivo le proprie risorse e i propri modelli di riferimento.

c) Invecchiamento della popolazione, carenza di servizi e mancanza di attrattive capaci di evitare l'esodo dei giovani

La mancanza di attrattive per i giovani è un elemento caratteristico dei territori rurali maggiormente in difficoltà. Le soluzioni proposte da LEADER a tale proposito rientrano sovente in un approccio più ampio che interessa contemporaneamente molteplici aspetti, in modo da intervenire sul piano sociale, economico, ricreativo e sull'immagine del territorio.

ESEMPIO

Le scarse prospettive occupazionali e un forte tasso di disoccupazione hanno spinto i giovani ad abbandonare Llandysul e Point-Tywely, due paesini della valle di Teifi (Galles, Regno Unito), per cercare lavoro nelle città. Preoccupati per questo declino socio-economico, alcuni abitanti hanno organizzato un audit locale con il sostegno del gruppo LEADER. A seguito di tale azione sono stati istituiti tre "gruppi di lavoro" incentrati rispettivamente sulla coesione sociale e la qualità della vita; gli aspetti economici; l'ambiente e il turismo. Questo processo ha portato all'elaborazione di un piano di sviluppo integrato che si è concretizzato con numerose azioni volte a rivalorizzare i due villaggi: creazione di un centro giovanile, trasformazione di una sala parrocchiale in centro polivalente, creazione di una scuola per l'infanzia in un edificio commerciale in disuso, ampliamento della base nautica di Llandysul con la creazione di unità abitative per ospitare i gruppi di appassionati di canoa e kayak, allestimento di cassonetti per la raccolta differenziata dei rifiuti, ecc. Quest'azione è particolarmente degna di nota se si pensa che i due paesi fanno capo a due entità amministrative distinte.

d) Una struttura produttiva sparsa sul territorio che ostacola l'emergere di effetti moltiplicatori indotti degli interventi pubblici

In realtà di questo tipo, LEADER ha sovente promosso una strategia per associare i produttori della zona, in modo da superare talune difficoltà specifiche: capacità di innovazione nel processo produttivo, conformità alle norme in vigore, accesso ai mercati, ecc. Queste impostazioni si sono rivelate adatte nei seguenti casi:

- > presenza di produttori accomunati da una stessa specializzazione;
- > presenza di produttori con specializzazioni complementari che consentono di strutturare un'offerta comune (ad esempio, allestimento di itinerari turistici a tema).

ESEMPIO

Nella zona Magnoac (Midi-Pirenei, Francia) il raggruppamento degli agricoltori nell'ambito di una CUMA (Cooperativa per l'uso in comune di materiale agricolo) ha permesso di creare un macello e un impianto per la produzione di foie gras, un prodotto tradizionale del territorio. Gli agricoltori hanno attuato uno strumento di lavoro collettivo che consente loro di conformarsi alle norme sanitarie europee e di accedere al mercato nazio-

nale. È stata adottata una gestione flessibile per quanto riguarda il funzionamento tecnico e finanziario delle installazioni, in modo da adeguarsi alle esigenze di ciascun socio. Sostenuta da LEADER, la "Maison du Magnoac" (Casa del Magnoac), punto di incontro per gli abitanti della zona e i turisti, funge anche da struttura per la commercializzazione collettiva di 6 agricoltori, mentre altri 34 vendono direttamente i loro prodotti in azienda.

Sesto: LEADER ha promosso la realizzazione di strumenti di sostegno per favorire la competitività economica a lungo termine.

LEADER è sia uno strumento di animazione che un dispositivo finanziario. LEADER I è stato essenzialmente una fase di apprendimento per i GAL i quali, nella maggior parte dei casi, si sono orientati verso azioni a breve termine. Progressivamente, in base all'esperienza acquisita, i gruppi LEADER II hanno elaborato e costruito strumenti mirati in funzione del loro territorio, in grado di garantire una competitività economica a più lungo termine.

Alcuni di questi strumenti sono ancora in fase di avvio, mentre altri hanno già dimostrato e confermato la loro validità. Qui di seguito ne vengono forniti alcuni esempi.

ESEMPIO N. 1:

Creazione di strumenti finanziari che incitano le banche a svolgere un ruolo più attivo nello sviluppo locale e instaurano rapporti di fiducia tra piccoli produttori e sistema finanziario

Il gruppo LEADER Anglona Monte Acuto (Sardegna, Italia) ha fondato la cooperativa di garanzia e prestiti sull'onore "LEADERFIDI". Questo fondo favorisce la creazione e lo sviluppo di piccole imprese locali agevolandone l'accesso al credito, in una realtà regionale dove i tassi di interesse sono elevati e i candidati al prestito poco solvibili. L'azione è stata inoltre inserita in una strategia volta a sostenere le iniziative anche al termine del periodo di programmazione del Piano di azione locale elaborato nell'ambito di LEADER. Una convenzione stipulata tra LEADERFIDI e la Banca di Sardegna consente l'accesso al credito agli imprenditori locali, in particolare i giovani.

ESEMPIO N. 2:

Creazione di strutture di sostegno all'innovazione tecnologica per i produttori e i piccoli imprenditori

Il gruppo LEADER Ötztal (Tirolo, Austria) ha sostenuto la creazione di un impianto per il lavaggio della lana che viene utilizzato dagli allevatori ovisi situati in una vasta zona circostante. Gestito da un imprenditore locale, l'im-

pianto sfrutta le tecnologie più recenti e opera nel rispetto delle norme ambientali. Questa apparecchiatura è stata messa a punto per soddisfare le esigenze degli allevatori ovis local i quali, in precedenza, erano costretti a far lavare la lana in Belgio poiché nella regione non esisteva un impianto di dimensioni adeguate. L'ut i lizzo di questo nuovo impianto contribuisce inoltre a rilanciare l'allevamento ovino e la trasformazione della lana, due attività tradizionali della valle dell'Ötz.

LEADER ha anche promosso meccanismi per il trasferimento delle tecnologie in collaborazione con università e centri di ricerca. Tuttavia, i GAL continuano ad incontrare alcune difficoltà per quanto riguarda la messa a punto di strutture idonee in questo campo, in grado di soddisfare le esigenze degli imprenditori rurali in materia di innovazione. I gruppi LEADER non hanno ancora una capacità sufficiente per sostenere la creazione di strutture destinate a più territori limitrofi, gestite a livello regionale, che consentano di attuare una strategia di ricerca e sviluppo a livello locale.

ESEMPIO N. 3:

Organizzazione di centri di servizi destinati alle imprese, elaborati in base all'individuazione dei bisogni degli imprenditori locali e in grado di garantire la loro partecipazione

Il "Museo del Miele" della zona LEADER Portodemouros (Galizia, Spagna) non è soltanto un museo: esso è soprattutto un centro polivalente dedicato all'apicoltura. Il museo ospita un'impresa del settore, fornisce la necessaria assistenza tecnica agli apicoltori, organizza corsi di formazione, noleggia il materiale e le attrezzature, garantisce servizi per il controllo della qualità in modo da consentire agli apicoltori della regione di confezionare il miele conformemente alle norme qualitative in vigore. Con il sostegno di LEADER, il Museo del Miele contribuisce al mantenimento dell'attività degli imprenditori i quali, senza l'accesso a questi servizi, sarebbero destinati prima o poi a scomparire.

ESEMPIO N. 4:

Creazione di strutture per la formazione professionale

LEADER ha reso possibile l'erogazione di corsi di formazione professionale a diversi livelli al fine di:

- > trarre vantaggio dalle nuove opportunità economiche offerte al territorio;
- > aggiornare le conoscenze e le competenze locali;
- > rilanciare attività tradizionali in declino.

Il GAL Garfagnana Ambiente e Sviluppo (Toscana, Italia), preoccupato per la grave crisi subita dal comparto forestale, ha avviato una strategia mirata a sviluppare tecnologicamente il settore e a indirizzarlo sempre di più verso l'erogazione di servizi di salvaguardia ambientale e sempre meno verso attività di semplice estrazione del legname. È stato così avviato un corso di riqualificazione rivolto a dieci operai forestali occupati, svolto su cantieri dove si applicano tecniche di "bio-ingegneria" che privilegiano l'utilizzo di materiali naturali (legno e pietra). Per fornire una risposta alla crescente richiesta di manodopera qualificata da parte delle cooperative forestali locali è stato realizzato un secondo corso di formazione, questa volta rivolto a 20 giovani disoccupati.

ESEMPIO N. 5:

Creazione di consorzi per la commercializzazione dei prodotti locali

Il "Consorzio Garfagnana Produce" è nato da una strategia di valorizzazione di tre prodotti tipici della Garfagnana (Toscana, Italia): il farro, il miele e la castagna. Per organizzare la filiera, il GAL è riuscito, con una vasta azione di animazione, a coinvolgere gli agricoltori, i trasformatori e i commercianti nell'ambito di uno stesso consorzio. Nel 1996, con il sostegno delle strutture pubbliche locali, viene ottenuta l'Indicazione Geografica Tipica per il farro della Garfagnana. Grazie al successo di questa azione, nel 1998 vengono costituiti altri due consorzi: il "Consorzio del Farro della Garfagnana", al quale aderiscono i produttori di farro, e il "Consorzio Castanicoltori", per i produttori di castagne. Il Consorzio Garfagnana Produce rappresenta oggi gli interessi di tutti i produttori e gli operatori turistici della zona in modo da creare un'immagine forte e garantire la promozione del territorio a livello europeo.

ESEMPIO N. 6:

Creazione di "vetrine" per promuovere e commercializzare i prodotti di qualità

Nella zona LEADER Sonderjylland (Danimarca), 14 allevatori si sono associati per realizzare una fattoria a scopi didattici. La struttura, denominata "Agripark", permette di conoscere numerosi animali (bovini, ovis, cervidi, cinghiali, ecc.) la cui carne viene consumata normalmente. Oltre alla sua funzione ricreativa, questa fattoria è una vera e propria "vetrina" delle forme che dovrebbe assumere la produzione di carne di qualità: gli animali sono allevati in base a regole etiche, sanitarie e alimentari che

ne garantiscono il benessere. Per tale ragione, la carne che se ne ricava è un prodotto sano che i visitatori possono acquistare direttamente in loco. Il progetto, che scaturisce da una serie di azioni volte a instaurare una collaborazione tra i produttori, fornendo al contempo una maggiore garanzia di qualità ai consumatori, ha svolto un ruolo dimostrativo immediato in materia di diversificazione delle attività agricole locali che, a termine, ha generato nuovi posti di lavoro.

1.3 Esigenze e margini di manovra per acquisire una competitività economica

1.3.1 Realtà diverse

La tipologia delle realtà dei territori rurali testé illustrata consente di comprendere meglio perché la problematica della competitività economica si pone in modo diverso in funzione dei singoli territori.

- > Alcune zone hanno già acquisito una certa **competitività economica, ereditata dal passato**, che hanno potuto, in diversa misura, mantenere o perfezionare col tempo. È questo il caso, in particolare, dei territori che dipendono ancora dall'**agricoltura**, a prescindere dal fatto che questo settore impieghi o no molta manodopera. Ciò non toglie, tuttavia, che taluni di questi territori abbiano potuto perdere una parte della loro competitività sociale e/o ambientale, e questo fattore potrebbe rimettere in discussione, in futuro, la loro competitività economica.
- > In altri casi, la **competitività economica è più recente** ed è stata ottenuta operando su mercati nati alcuni decenni or sono (è il caso, ad esempio, delle zone orientate verso l'accoglienza turistica con strutture di piccole dimensioni) o addirittura prima (come nel caso dei territori dove l'economia è caratterizzata in prevalenza dalle piccole imprese locali).
- > Altri territori hanno perso la loro competitività economica agricola tradizionale e sono **alla ricerca di nuove vie** di sviluppo per ritrovare una propria competitività.
 - Tra questi, alcuni **vantano un punto di forza** evidente che consente loro di conseguire tale risultato, ed un processo in questo senso è già in atto a livelli più o meno avanzati. Questa situazione si riscontra soprattutto nei territori dove le aree naturali e protette svolgono una funzione chiave, nei territori dove prevalgono le seconde case o le strutture per la terza età, nonché nelle zone periurbane.

- Altri territori, invece, **non hanno ancora trovato la strada** per ricreare una competitività economica e incontrano difficoltà considerevoli per raggiungere questo obiettivo. È il caso, in particolare, dei territori caratterizzati dalla presenza di grandi latifondi e delle zone con una popolazione anziana e fortemente dipendenti dall'assistenza pubblica.

1.3.2 Connessione della competitività economica con la competitività sociale e ambientale

Da questo confronto tra le varie realtà traspare come la competitività economica sia strettamente connessa con la competitività sociale e quella ambientale, analizzate negli altri fascicoli di questa collana.

a) Necessità di un approccio simultaneo e integrato

In alcuni casi, la competitività sociale e quella ambientale diventano elementi inseparabili della competitività economica.

Questa situazione si riscontra, ad esempio, nei territori periurbani. Si tratta generalmente di zone "estroverse": vi possono essere notevoli risorse umane e competenze, ma queste sono orientate verso la città vicina senza che il territorio locale ne possa trarre un reale vantaggio. In molti casi, inoltre, questi territori sono soggetti ad una pressione fondiaria e immobiliare scarsamente controllata ed hanno perso il loro carattere e la loro identità specifica. Senza contare i problemi ambientali che possono sorgere. In contropartita, tuttavia, la vicinanza della città offre a questi territori opportunità per quanto riguarda l'accesso ai mercati (facilità per la vendita dei prodotti locali, possibilità di attirare un turismo di prossimità, ecc.).

Ricentrare l'interesse degli abitanti verso il livello locale e rivalorizzare un'identità perduta sfruttando le opportunità offerte dai mercati vicini sono le principali sfide di questi territori. In questo caso, probabilmente più che altrove, ciò presuppone la necessità di integrare l'approccio sociale, economico e ambientale.

b) Porte d'accesso indispensabili per garantire la competitività economica

In altri casi, la competitività sociale e/o ambientale sono un elemento indispensabile per creare le condizioni che consentono di acquisire una competitività economica.

Nei territori dove le aree naturali e le zone protette svolgono un ruolo chiave, ad esempio, la competitività economica non è possibile senza il pieno controllo dell'ambiente, base essenziale per valorizzare il punto di forza della zona. Una volta che la competitività ambientale è relativamente consolidata, ossia quando vi sono le condizioni per la tutela e la piena valorizzazione delle risorse naturali, dello spazio e del patrimonio fisico del territorio e una volta che tali valori sono pienamente condivisi dagli operatori locali, si potrà entrare allora in un'ottica di competitività economica.

Nei territori rurali marginali e nelle zone dove prevalgono i latifondi, la difficoltà di sviluppare una competitività economica dipende, nella maggior parte dei casi, dalla mancanza di competitività sociale e/o, più di rado, dalla mancanza di competitività ambientale. Il vuoto demografico, la perdita di fiducia tra gli operatori locali, la scomparsa di un tessuto sociale, l'abbandono e il degrado delle risorse naturali e del patrimonio, ecc. rappresentano gli ostacoli fondamentali alla competitività economica e costituiscono una priorità a breve termine.

c) Minacce future

Talvolta, la competitività sociale e/o quella ambientale possono non essere necessarie a breve termine per garantire la competitività economica, ma possono costituire una minaccia per quest'ultima sul lungo periodo.

È questo il caso, in particolare, dei territori caratterizzati da un'agricoltura che assorbe un ridotto livello di manodopera e che sono oggi più soggetti al vuoto demografico, alla mancanza di un tessuto sociale e ai problemi ambientali, piuttosto che a problemi prettamente economici.

Quale priorità bisogna riservare alla ricerca di una competitività economica in un territorio rurale? Se è chiaro che la competitività economica è un elemento centrale in un'ottica di sviluppo rurale endogeno che non dipenda, a termine, dalle sovvenzioni e dalle politiche esterne di assistenza, allora la priorità da annettere alla competitività economica deve essere relativizzata in funzione di ogni specifico contesto.

Parte 2

Analizzare la competitività economica di un territorio

Analizzare la competitività economica di un territorio

Come si può valutare la competitività economica di un territorio? In altre parole, come si può valutare la capacità degli operatori locali di creare e mantenere valore aggiunto nel proprio territorio?

Si può considerare che questa capacità sia la risultante di quattro elementi, ossia:

- > la capacità degli operatori locali di sviluppare e valorizzare le **competenze e il know-how** locali, padroneggiando al contempo le nuove tecnologie;
- > la loro capacità di garantire una buona valorizzazione delle **risorse finanziarie** presenti nel territorio, siano esse pubbliche o private;
- > la loro capacità di **creare e gestire imprese** e di organizzarle, sia al loro interno sia tra loro;
- > la loro capacità di **accedere a mercati** remunerativi che generano plusvalore economico.

Questi elementi corrispondono a quattro delle otto componenti del capitale territoriale descritte nel primo fascicolo “La competitività territoriale”.

Per comprendere la funzione che queste componenti svolgono nella capacità degli operatori locali di creare e mantenere valore aggiunto nel territorio, nel presente documento vengono distinti quattro livelli di analisi:

- > l'analisi degli **elementi esistenti**;
- > l'analisi delle **pratiche di valorizzazione** di questi elementi;
- > l'analisi dei **sistemi organizzativi**;
- > l'analisi dei **valori** su cui si fondano questi sistemi organizzativi.

2.1 Le competenze, il know-how e la capacità di padroneggiare le tecnologie

a) Gli elementi esistenti

Quali competenze e know-how esistono nel territorio? Questa domanda equivale a chiedersi quali siano le caratteristiche della popolazione attiva locale, includendo una descrizione delle qualifiche professionali.

Un inventario di questo tipo non può omettere di considerare la popolazione attiva potenziale quali i giovani e le donne. Non si possono nemmeno ignorare gli

anziani, pensionati o meno, i quali, sebbene non siano più inclusi nella popolazione attiva, rappresentano sovente una risorsa potenziale importante in termini di know-how, soprattutto nel caso di conoscenze tradizionali e/o competenze che stanno scomparendo.

La descrizione delle competenze e del know-how per lo sviluppo territoriale non può limitarsi ad una semplice ripartizione della popolazione attiva in funzione dell'attività professionale. A tale proposito si devono considerare anche le capacità specifiche dei vari soggetti per quanto riguarda l'iniziativa, i loro contatti con il mondo esterno, ecc. Naturalmente, un'analisi di questo tipo non può vertere sull'intera popolazione, ma può essere opportuno incentrarla su alcuni operatori chiave, in particolare i promotori di progetto, i responsabili decisionali, le personalità di spicco locali, le “forze dinamiche” presenti nel territorio.

In termini di potenzialità, appare importante valutare come si evolverà la popolazione attiva nel territorio: diminuirà o, al contrario, è destinata ad aumentare? Ciò dipende dall'andamento demografico in atto (invecchiamento o meno della popolazione), ma anche dall'eventuale arrivo di nuovi residenti, dalla capacità degli operatori di ottenere informazioni o seguire corsi di formazione, ecc.

b) Le pratiche di valorizzazione

Come si possono valorizzare la manodopera, le competenze e il know-how locali?

In primo luogo si pensa al problema della disoccupazione e al grado di corrispondenza che può esistere tra offerta e domanda di lavoro. Questo aspetto fondamentale deve essere analizzato con attenzione: quali qualifiche comportano un divario tra offerta e domanda? Chi è colpito dalla disoccupazione?

In termini più generali, qual è la struttura occupazionale della popolazione attiva presente nel territorio? L'agricoltura ha sempre la sua rilevanza in termini di occupazione? Esistono deficit strutturali sul piano occupazionale che possono essere superati soltanto con l'emigrazione? Qual è l'importanza relativa del lavoro a tempo parziale

e della pluriattività? Del lavoro in proprio e delle imprese a conduzione familiare? Qual è l'incidenza del lavoro dipendente rispetto all'intera forza lavoro? Queste domande tendono a descrivere le caratteristiche chiave della struttura occupazionale del territorio.

Devono poi essere considerati anche aspetti più qualitativi: quali competenze locali non sono valorizzate?

c) I sistemi organizzativi

Come si organizzano gli operatori locali per garantire lo sviluppo e la valorizzazione sul piano economico del potenziale umano presente nel territorio? Questo tema solleva vari tipi di domande:

- > Con quali sistemi vengono assunti i lavoratori? Esistono forme contrattuali per adeguarsi ai bisogni locali (ad esempio, condivisione degli impieghi a tempo parziale o raggruppamento dei datori di lavoro)?
- > Quali sistemi vengono attuati per la formazione professionale? Quali sono le strategie di valorizzazione, recupero o sviluppo tecnologico del know-how tradizionale?
- > Quali rapporti esistono con le università, i centri di ricerca e gli altri organismi di sostegno?
- > Quali sono le potenzialità di innovazione degli operatori locali? Si potrebbe realizzare una rapida "ricerca a tappeto" delle idee e dei progetti degli imprenditori per costruire un indice del potenziale innovativo del territorio.

d) I valori

Quale importanza attribuiscono gli operatori locali all'acquisizione di competenze e alla formazione? Come vengono analizzati i bisogni esistenti? Esistono forme di dialogo sociale che consentono di individuare le esigenze in tale campo e attivare corsi di formazione mirati?

2.2 La capacità di garantire una corretta gestione delle risorse finanziarie

La gestione delle risorse finanziarie rappresenta la seconda componente essenziale della competitività economica di un territorio.

a) Gli elementi esistenti

I nuclei familiari, le imprese ed il settore pubblico locale detengono le risorse finanziarie disponibili nel territorio:

- > La capacità di risparmio delle famiglie e il loro atteggiamento verso l'assunzione di rischi negli investimenti locali rappresentano un elemento essenziale, ma difficile da valutare. È tuttavia possibile farsene un'idea discutendo con le personalità chiave della zona, con le istituzioni finanziarie, le Camere del Commercio, dell'Industria e dell'Artigianato, ecc.
- > Le imprese e il loro atteggiamento verso l'assunzione di rischi – Quale funzione svolgono i fondi pubblici (sovvenzioni concesse alle aziende agricole e alle imprese locali) nel rinnovamento degli investimenti nei settori portanti dell'economia locale?
- > Il settore pubblico – Di quali risorse dispongono gli enti pubblici a livello locale (bilancio, gettito fiscale locale, sovvenzioni, ecc.)?

b) Le pratiche di utilizzo

Come vengono utilizzate le risorse finanziarie a livello locale? Quale corrispondenza esiste tra le risorse finanziarie *generate* a livello locale e le risorse finanziarie *utilizzate* a livello locale?

A tale proposito è fondamentale interrogarsi sul grado di disponibilità delle risorse finanziarie rispetto ai promotori di progetto e alle innovazioni. Sovente, infatti, nel territorio rurale esistono risorse finanziarie, ma i promotori di piccoli progetti, soprattutto i giovani e quanti ne hanno bisogno per investire, non corrispondono necessariamente a coloro che possono accedervi con maggiore facilità.

Com'è possibile allora rendere disponibili queste risorse? E innanzi tutto, quali sono gli ostacoli esistenti?

Nella maggior parte dei casi si osservano le seguenti difficoltà:

- > le banche non si interessano ai "piccoli" promotori di progetto;
- > i promotori di progetto non offrono garanzie sufficienti;

- > manca un tessuto sociale che consenta l'assunzione dei rischi e forme di garanzia fondate su un rapporto di fiducia;
- > non vi sono sistemi alternativi che garantiscono la disponibilità di fondi;
- > ecc.

c) I sistemi organizzativi

Com'è organizzata la gestione delle risorse finanziarie nel territorio? Quali strumenti istituzionali, giuridico-legali, finanziari, partecipativi, ecc. esistono a tale proposito?

Com'è caratterizzato il sistema bancario? Quali banche sono presenti a livello locale? Quali strategie adottano per il territorio? I prodotti finanziari delle banche sono idonei ai bisogni delle imprese locali? Qual è l'atteggiamento delle banche nei confronti delle PMI e, in linea più generale, nei confronti della gestione del risparmio locale e la concessione di prestiti?

Esistono banche locali o banche cooperative? Prevedono pratiche e regole di funzionamento specifiche? Come sono integrate nel campo dello sviluppo territoriale?

Quali strutture permettono una maggiore flessibilità finanziaria nel territorio?

A tale proposito vi possono essere, ad esempio:

- > strutture che prevedono forme di finanziamento alternative, fondi di garanzia, ecc.

ESEMPIO

Nella zona Centre-Ouest Bretagne (Bretagna, Francia) il gruppo LEADER ha fondato una struttura particolare, "GALCOB Initiative", che consente di attingere a fondi locali, sia pubblici che privati, per erogare prestiti sull'onore. I beneficiari sono promotori di progetto e imprese in fase di avvio nei settori di particolare importanza per il territorio. Il progetto contribuisce così a controbilanciare la mancanza di capitali e di promotori di progetto in una zona ancora soggetta all'esodo rurale.

- > Strutture che consentono di abbinare investimenti pubblici e privati, suscitando così un effetto moltiplicatore, quali le società miste per il sostegno ai progetti di sviluppo locale.

ESEMPIO

Il comune di Ribeira de Pena (Norte, Portogallo) ha creato una società mista per la costruzione di una piccola centrale idroelettrica riuscendo in questo modo a coinvolgere vari investitori locali nell'azione.

- > Strutture volte a mobilitare il risparmio per riorientarlo verso lo sviluppo locale.

ESEMPIO

In Francia, la rete "Cigales" riunisce una serie di strutture locali che canalizzano i risparmi dei privati che intendono investire collettivamente in progetti considerati di particolare interesse per lo sviluppo locale. Questi sono rappresentati, di norma, da progetti sociali di ridotte dimensioni.

In linea più generale, come avviene il collegamento tra promotori di idee, promotori di progetto e organismi finanziari? Quali sono gli intermediari (funzionari che analizzano le pratiche, strutture di sostegno e di consulenza, ecc.)?

Quali ostacoli frenano l'aumento del numero di attori finanziari nelle imprese? L'azionariato delle imprese rurali è sovente limitato ai membri della famiglia, addirittura ai soli che vi lavorano. Può essere difficile associarvi investitori esterni sotto forma di società a responsabilità limitata o società per azioni. Esistono forme di investimento collettive (cooperative, società consorzi, ecc.) idonee alla realtà culturale locale?

d) I valori

L'accesso dei promotori di iniziative e progetti agli strumenti finanziari dipende in larga misura dal grado di fiducia reciproca e dalla solidarietà tra gli operatori del territorio. Sono questo sentimento di fiducia e questa solidarietà che influenzeranno i modi di pensare e consentiranno di superare i ragionamenti basati su interessi puramente economici.

Al di là di queste tematiche si pone il problema del grado di sensibilizzazione della popolazione in merito all'importanza di mantenere il risparmio all'interno del territorio. Esistono forme di riflessione collettiva che possano migliorare le conoscenze a tale livello? A questo proposito, le strutture che prevedono forme di finanziamento alternative, sistemi per convogliare il risparmio a favore dello sviluppo locale, ecc. possono svolgere una funzione chiave.

ESEMPIO

La rete "Cigales" in Francia, già menzionata in precedenza, esercita sovente un impatto più incisivo per quanto riguarda i valori comuni, grazie all'effetto didattico delle discussioni avviate sui progetti da finanziare, piuttosto che in termini strettamente finanziari, considerati gli importi relativamente limitati in gioco.

Quali valori prevalgono tra gli enti locali? Il sostegno finanziario agli investitori rappresenta un aspetto importante per le amministrazioni comunali, le strutture regionali (giunte regionali, Camere del Commercio, dell'Agricoltura, dell'Artigianato, ecc.) e gli altri enti di questo tipo? Come si traduce concretamente questo aspetto? Ci si limita, ad esempio, ad agire sulle condizioni generali di sostegno agli investimenti (come ad esempio la creazione di zone industriali) o si tende piuttosto ad incentrare maggiormente l'assistenza sui promotori di progetto e sugli altri operatori che necessitano di un sostegno più specifico?

2.3 Le imprese

Le risorse umane e le qualifiche professionali, da un lato, e le risorse finanziarie dall'altro rappresentano i due fattori essenziali della competitività economica.

Attraverso quali processi queste risorse si trasformano in imprese (nel senso più ampio del termine: artigiani in proprio e imprese individuali, grandi imprese e aziende agricole, ecc.)? Qual è il tasso di natalità e mortalità di queste imprese?

Le imprese ben avviate nel territorio ed effettivamente controllate dagli operatori locali rappresentano l'elemento centrale della competitività economica territoriale. Qual è il tasso di controllo di queste imprese ad opera di soggetti esterni alla zona, che hanno interessi diversi dallo sviluppo locale? Vi sono imprese che lasciano la zona in modo improvviso, imprevedibile, che rappresentano una perdita considerevole per il territorio e che possono causare effetti destabilizzanti (disoccupazione, scomparsa di un know-how fondamentale, ecc.)?

Com'è possibile conoscere meglio le imprese e valutarne il rendimento per garantire una competitività economica nel lungo periodo? A tale proposito sorgono varie domande:

- > Come sono ripartite queste imprese in funzione delle dimensioni, della situazione geografica, ecc.?
- > Come operano?
- > Come valutare le strutture di sostegno e il contesto istituzionale e giuridico in cui esse si evolvono?

- > Quali sono i valori che determinano il comportamento degli imprenditori locali rispetto al territorio?

a) Gli elementi esistenti

Come si possono caratterizzare le imprese presenti nel territorio? Come valutare la densità del tessuto imprenditoriale, l'importanza relativa dei vari settori, il peso delle piccole imprese rispetto alle grandi aziende, ecc.?

I dati statistici costituiscono una prima fonte di informazione essenziale e a questo livello alcuni indicatori possono fornire utili orientamenti e guidare l'analisi, ad esempio:

- > il tasso di natalità e di mortalità delle imprese permette di conoscere il grado di stabilità di queste ultime. Bisognerà allora individuare, in funzione dell'età delle imprese, il settore delle aziende stabili e controllate da operatori locali;
- > anche la distribuzione delle imprese in funzione delle dimensioni (numero di dipendenti ma anche capitale, fatturato, ecc.) è un indicatore chiave;
- > il numero di imprese rispetto al numero della popolazione attiva consente di definire il carattere del territorio: rapporto tra grandi imprese e PMI, importanza del tessuto imprenditoriale, ecc.;
- > la ripartizione della popolazione attiva in funzione dei settori è un buon indicatore dell'importanza relativa di questi ultimi. Qual è il peso relativo delle aziende agricole e delle imprese di trasformazione agro-alimentari rispetto, ad esempio, alle imprese artigianali, industriali e di servizi? Questa suddivisione potrà essere comparata con la ripartizione del prodotto lordo o del fatturato tra settori, nel caso siano disponibili questi dati;
- > anche la ripartizione per età, sesso e origine degli imprenditori costituisce una variabile importante da considerare: vi sono attività create dalle donne? In quali comparti? Quale peso hanno i giovani imprenditori? Vi sono imprese create da emigrati rientrati nel paese d'origine? Anche l'età degli imprenditori (quanti hanno un'età uguale o superiore ai 55 anni?) e le loro difficoltà di successione sono un indicatore fondamentale della probabile evoluzione futura delle imprese locali in termini di continuità o cessazione dell'attività.

È estremamente utile incrociare questi diversi indicatori per comprendere quali settori sono più dinamici in materia di creazione e stabilità delle imprese, qual è la ripartizione in ciascun settore in funzione delle dimensioni delle imprese, ecc.

A questo livello si ottiene una caratterizzazione generale del territorio in termini economici che si potrà confrontare con la tipologia presentata all'inizio del presente fascicolo. Per situare meglio il territorio si potrà completare questa "lettura iniziale" con analisi statistiche più specifiche o addirittura con alcune indagini correttamente mirate. Nel comparto agricolo, ad esempio, il numero dei lavoratori rispetto alla superficie coltivata può essere un utile indicatore per evidenziare il carattere intensivo o estensivo dell'agricoltura locale.

Qual è il grado di specializzazione o di diversificazione dell'economia locale? Qual è o quali sono i settori che possono favorire la competitività economica in futuro? In questi settori si osserva un rinnovamento delle tecnologie, della qualità, della presentazione dei prodotti? Sono in atto dei processi di ristrutturazione? Quali caratteristiche contraddistinguono i nuovi imprenditori (soprattutto i giovani) e quali sono i loro bisogni in termini di formazione, consulenza, ecc.?

Altri interrogativi relativi alla localizzazione delle imprese consentiranno infine una migliore percezione della distribuzione territoriale delle imprese e della loro eventuale concentrazione in talune zone chiaramente circoscritte. Le attrezzature e gli impianti esistenti, la disposizione delle infrastrutture e i mezzi di comunicazione incidono sulla localizzazione delle imprese? Quali altri fattori possono spiegare le eventuali differenze nel tasso di natalità di nuove attività tra le diverse aree del territorio?

b) Modalità operative delle imprese

Le modalità operative delle imprese sono estremamente complesse e chiamano in causa un considerevole numero di fattori. Per analizzare la competitività economica di un territorio ci si potrà attenere a taluni aspetti chiave, alcuni dei quali sono relativi al funzionamento esterno delle imprese o alle modalità operative tra le aziende (flussi, collegamenti) mentre altri riguardano il loro funzionamento interno (capacità e politiche interne).

Per quanto riguarda i **flussi** è opportuno individuare i flussi di materie prime, servizi, prodotti finali ecc. tra le imprese presenti nel territorio. Questo tipo di ana-

lisi consente di evidenziare le forme di subfornitura e di scambio, le imprese che sono direttamente legate al mercato e quelle che si situano più a monte, le forme di dipendenza e i rapporti di forza. Nella maggior parte dei casi, ad esempio, i mercati sono controllati dalle aziende più grandi, le quali subappaltano una quota della produzione a piccole imprese o addirittura a lavoratori autonomi.

Un'analisi dei rapporti di interdipendenza tra le aziende (flussi interni di prodotti: materie prime, semilavorati e servizi) consente di conoscere l'importanza dei legami creati dalle imprese all'interno stesso del territorio e di identificare, ad esempio, i "leader" locali di un settore, le eventuali complementarità tra le grandi aziende e le PMI, ecc.

Questa conoscenza determinerà le scelte strategiche in materia di sostegno e assistenza come mostra l'esempio che segue.

ESEMPIO

La produzione di dolci tradizionali ("polvorones", "alfajores", ecc.) è la principale attività di trasformazione nella zona LEADER Sierra Sur de Sevilla (Andalusia, Spagna). L'azienda più grande del settore produce all'incirca il 40-50% del volume complessivo ed esercita un effetto trainante sul complesso dei produttori. Qual è l'intervento più indicato in questo caso: sostenere la grande azienda (ad esempio, per l'introduzione di sistemi di controllo digitale sull'intera catena produttiva) o, al contrario, sostenere un progressivo sviluppo tecnologico delle piccole unità? Nell'ambito di LEADER I il GAL aveva preferito incentrare una parte sostanziale del sostegno sulla grande azienda, in modo da suscitare un maggiore effetto di emulazione sull'intero comparto, piuttosto che "disperdere" il suo sostegno sulle imprese più piccole.

I flussi stessi esprimono i vari **collegamenti** che gli imprenditori hanno creato col passare del tempo: relazioni con altre imprese, fonti di informazione, fornitori, le istituzioni, i circuiti di commercializzazione, ecc.

Un tipo di collegamento che può svolgere un ruolo chiave riguarda le relazioni con le università e i centri di ricerca o di progettazione. Esistono nel territorio, o in prossimità, dei laboratori, dei centri di sperimentazione, degli istituti di controllo della qualità, ecc.? Come operano questi enti con le imprese locali? Quali relazioni esistono a tale proposito?

In linea generale, coloro che creano un'impresa, consci dell'importanza di queste reti per garantire il successo della loro iniziativa, cercano di associarvi vari operatori chiave. Sovente, ad esempio, imprese rurali cercano di annoverare tra i loro soci una persona "nota", che risiede in città o addirittura all'estero e che funge da punto di appoggio per ottenere talune informazioni, sondare i mercati, rappresentare l'impresa presso determinati clienti, ecc. Questa capacità locale di creare dei collegamenti deve essere necessariamente presa in considerazione: su cosa si fonda? Su quali reti di conoscenze e contatti? Quali sono i suoi limiti?

Collegamenti e flussi si traducono in alcune **capacità specifiche** delle imprese, come ad esempio:

- > La capacità di adeguarsi e di integrare nelle proprie attività le norme, i regolamenti e altri requisiti esterni: qual è la capacità di adeguamento delle imprese locali alle norme di qualità? Ad esempio, hanno difficoltà nel valorizzare i prodotti tradizionali nel quadro della normativa e dei regolamenti in vigore?
- > La capacità di introdurre e di diffondere l'innovazione e i legami instaurati con le strutture di assistenza tecnologica e i centri di ricerca: qual è il grado degli scambi informali tra imprese locali in materia di informazione? Quali sono le modalità esplicite di cooperazione tra imprenditori? Esistono, ad esempio, consorzi di imprenditori per l'acquisto e l'utilizzo collettivo di nuove tecnologie?

I rapporti tra le imprese (ad esempio, la subfornitura tra piccole imprese locali e grandi aziende) agevolano il trasferimento di know-how e di innovazione tecnologica.

Infine, oltre a questa capacità delle imprese di stabilire legami e collegamenti tra loro, è opportuno considerare anche le loro **politiche interne**. Ad esempio, alcune imprese attuano una politica commerciale che prevede un rinnovamento continuo della gamma di prodotti offerti? In caso affermativo, come viene sostenuta questa iniziativa a livello locale? Vengono organizzate campagne promozionali per i nuovi prodotti? Sono previsti incentivi locali per favorire l'innovazione (premi, ecc.)?

Gli imprenditori locali si rivolgono a specifici servizi (consulenza, servizi tecnologici, ecc.) per aggiornare le loro conoscenze?

c) Il sostegno alle imprese

Attualmente sono disponibili moltissimi dispositivi di sostegno alle imprese, dagli incubatori alle strutture di informazione e di assistenza tecnica, passando per i centri di innovazione, ecc.²

Quali sono i sistemi e i dispositivi di sostegno alle imprese? Vi sono forme di sostegno collettivo? Quali sono le carenze a tale proposito?

Come avviene il controllo della qualità?

Quali meccanismi vengono utilizzati a livello istituzionale per diffondere l'informazione sulle agevolazioni al credito, l'assistenza tecnica e le altre modalità di sostegno per le imprese rurali? Come si possono valutare la pertinenza e la qualità dei servizi forniti?

Esistono delle strutture (pubbliche, private o miste) di servizi alle imprese in grado di intervenire?

d) I valori

Non è possibile capire il funzionamento delle imprese e il loro dinamismo (o, al contrario, una certa inerzia latente), nonché i margini di manovra a disposizione per intervenire a questo livello, senza considerare i valori sui quali si basa il comportamento degli imprenditori e degli operatori locali in generale.

Una prima domanda che ci si può porre, ad esempio, è sapere quale valore viene attribuito all'impresa a livello locale: l'imprenditorialità è un valore riconosciuto e condiviso dagli operatori locali? In alcuni territori rurali, tutta la popolazione attiva si prefigge come progetto finale di creare una propria impresa dopo aver lavorato per alcuni anni come dipendente e questo fattore può portare ad un'eccessiva atomizzazione delle imprese locali. In altri casi, invece, la maggior parte della popolazione è rappresentata da operai e non vi è alcuna cultura imprenditoriale; in queste zone, di norma, si riscontra la mancanza di promotori di progetto.

Altri interrogativi riguardano le tradizioni di cooperazione, i riferimenti comuni in materia di gestione delle risorse umane, i rapporti tra datori di lavoro e dipendenti, ecc.

I distretti industriali del Nord Italia rappresentano un buon esempio per quanto riguarda una stretta collaborazione

[2] L'Osservatorio europeo LEADER ha pubblicato nel 1997 una guida metodologica intitolata "Il sostegno alle nuove attività nelle zone rurali" che illustra una vasta gamma di possibili forme di sostegno per le imprese.

tra le imprese e i particolari rapporti sociali all'interno delle imprese stesse. Ma questi distretti sono nati in una realtà culturale specifica, ereditata del passato, che difficilmente può essere trasferita tale e quale in altre zone.

2.4 I rapporti con i mercati³

Una volta appurati il tipo di imprese presenti sul territorio nonché il loro grado di dinamismo e di rendimento si può ipotizzare di comprendere la competitività economica soltanto confrontando questi livelli di rendimento con la concorrenza sul mercato.

Essendo definita come la creazione e il mantenimento in loco del valore aggiunto, la competitività economica di un territorio presuppone di potersi posizionare su mercati più remunerativi e, di conseguenza, maggiormente in grado di generare valore aggiunto. Ma a questo livello intervengono altri fattori, diversi dal rendimento delle imprese, soprattutto il fatto che i territori rurali sono caratterizzati da una certa dispersione geografica delle attività e da una distanza più o meno accentuata dai mercati, e ciò implica il ricorso a forme organizzative specifiche. A tale proposito devono essere considerati diversi livelli di analisi:

- > Qual è l'offerta reale e potenziale del territorio?
- > Su quali segmenti di mercato si posiziona questa offerta e quali sono gli sbocchi e le nicchie che essa può raggiungere, tenuto conto delle rispettive esigenze di tali segmenti?
- > Quale grado di organizzazione hanno conseguito i produttori per poter raggiungere questi segmenti di mercato, tenendo presente in particolare gli ostacoli specifici del territorio (dispersione, lontananza, ecc.)?
- > Quali conoscenze hanno i produttori dei mercati? In particolare, quali meccanismi, circuiti per la diffusione dell'informazione, ecc. consentono loro di ricevere un certo "feed-back" e, di conseguenza, ottenere informazioni per migliorare la loro competitività?

a) Analisi degli elementi esistenti: l'offerta del territorio

Un'analisi generale dell'offerta locale verte sulle seguenti domande: quali sono i prodotti e i servizi offerti dalle imprese del territorio? Quali caratteristiche presentano in termini di regolarità di approvvigionamento e stagionalità?

Poiché è difficile procedere ad un'analisi esauriente si potrà cercare semplicemente di valutare l'offerta del territorio rispondendo ad alcune domande chiave, come ad esempio:

- > I prodotti sono soprattutto prodotti di massa, standardizzati?
- > Esistono dei prodotti di "nicchia", "esclusivi"? Quali elementi distintivi consentono di posizionarsi su queste nicchie di mercato: una produzione in serie o una produzione limitata, una ricetta, un'antica tecnica di fabbricazione, il retaggio storico del territorio, un marchio di qualità, un marchio territoriale o una denominazione di origine, prodotti biologici o naturali, confezioni e imballaggi particolari o di valore artistico, ecc.?
- > Esistono prodotti stagionali? In questo caso, è possibile prevedere metodi per garantire la conservazione?

b) Analisi delle pratiche

Come viene commercializzata sul mercato l'offerta del territorio? Quali segmenti sono maggiormente interessati?

A questo livello è necessario poter identificare per i prodotti principali:

- > i vari segmenti di mercato raggiunti da questi prodotti, iniziando dai segmenti più vicini e meno esigenti (mercati locali) per arrivare ai segmenti più distanti;
- > le caratteristiche generali di questi segmenti, in termini di volume, concorrenza esistente e livelli di prezzi;
- > le esigenze specifiche in termini di qualità, omogeneità e regolarità dell'approvvigionamento;
- > le implicazioni in termini di organizzazione per i produttori.

Da ciò deriva la necessità di sapere quali sono i settori raggiunti. Forniscono una risposta soddisfacente o bisogna indirizzare l'offerta su altri segmenti?

Molti prodotti locali, ad esempio, hanno sbocchi sufficienti sul mercato locale, con livelli di redditività sufficienti per i produttori. In altri casi, la comparsa di prodotti concorrenti obbliga i produttori a cercare altri segmenti di mercato, ad esempio quelli dei prodotti di alta qualità richiesti dai consumatori delle zone urbane.

[3] Un'analisi più completa dei circuiti distributivi brevi e lunghi dei prodotti alimentari è stata realizzata dall'Osservatorio europeo LEADER nel 1999. Si veda il dossier "Commercializzare i prodotti locali - Circuiti brevi e circuiti lunghi", Osservatorio europeo LEADER, collana "Innovazione in ambiente rurale", quaderno n. 7, luglio 2000.

c) L'organizzazione per posizionarsi sui mercati

Più i segmenti di mercato su cui si posiziona l'offerta sono distanti e specifici, più è necessario un alto grado di organizzazione per poterli raggiungere. Il sistema di vendita più semplice è la vendita diretta ai consumatori locali. Invece, alcuni mercati urbani o internazionali specifici, quali ad esempio il turismo rurale specializzato, esigono un livello organizzativo molto più complesso.

Si può dunque valutare l'idoneità delle modalità organizzative dei produttori rispetto ai mercati: come vengono raggiunti i mercati potenziali? Dove si situano le inadeguatezze? Si è già verificata una perdita di contratti o appalti perché non è stato possibile fornire il volume richiesto, nei termini di consegna imposti o perché non è stato possibile adattare il formato dei prodotti?

Per posizionarsi sui mercati si possono considerare due forme di organizzazione: l'organizzazione individuale dei produttori e l'organizzazione collettiva. Un operatore turistico rurale, ad esempio, può riuscire a commercializzare, grazie ai suoi contatti personali, tutti i suoi prodotti e i suoi servizi utilizzando circuiti e conoscenze propri. Al contrario, i produttori che operano in concorrenza su uno stesso settore, come quello dei formaggi, devono ricorrere in misura sempre maggiore a strutture consortili per poter commercializzare i loro prodotti.

In linea generale, l'organizzazione collettiva riguarda più specificatamente:

- > i segmenti di mercato distanti e specifici, che richiedono un livello di organizzazione più complesso rispetto ai mercati vicini e facilmente accessibili;
- > le fasi a valle della produzione, quali la promozione, la definizione di norme comuni, il controllo della qualità;
- > i prodotti anonimi e non differenziati per i quali si rivelano vantaggiose economie di scala (caso delle cooperative lattiero-casearie), piuttosto che i prodotti differenziati per i quali la specificità individuale rappresenta invece un vantaggio in termini di prezzo e valore aggiunto.

Il limite tra organizzazione individuale e collettiva è pertanto molto complesso e dipende dalle singole situazioni. Si potrà cercare di individuare gli aspetti che consentono l'accesso al mercato garantiti a livello individuale e quelli garantiti invece sul piano collettivo; si procederà allora a identificare gli aspetti per i quali è auspicabile un'organizzazione collettiva più precisa ed efficace.

Per quanto riguarda le strategie individuali, come organizzano le imprese le proprie attività promozionali e di commercializzazione? Quali differenze si riscontrano in funzione dei settori di attività, della dimensione delle imprese, ecc.?

Rispetto alle strategie collettive, quali sono le modalità organizzative adottate dagli operatori per:

- > raggiungere una scala sufficiente,
- > organizzare un'offerta complementare e gamme di prodotti,
- > migliorare la qualità e il carattere locale dei prodotti e dei servizi,
- > creare nuovi prodotti cooperando con altri settori,
- > gestire servizi pertinenti e differenziati?

Esistono consorzi per la commercializzazione dei prodotti, punti unici di promozione/vendita, un gruppo di operatori per offrire soggiorni "tutto compreso", ad esempio itinerari a tema (la strada del vino, la via dei prodotti artigianali, la strada dei formaggi, ecc.)? Sono presenti sul territorio dei punti di vendita dei prodotti locali?

Quale influenza esercitano queste strutture sui processi decisionali a livello istituzionale?

Come ottengono le informazioni i consumatori? Vi sono dei punti informativi sul territorio? Negli alberghi, ad esempio, sono previsti spazi espositivi e promozionali per l'artigianato locale? Quali strumenti di informazione vengono utilizzati per pubblicizzare i prodotti delle imprese locali presso i turisti? È possibile visitare le imprese locali nel quadro di itinerari guidati?

Quali informazioni vengono fornite? Le caratteristiche territoriali che rendono "unici" i prodotti sono note e ben valorizzate? In quale modo?

Come viene veicolata l'informazione ai consumatori: contatti diretti tramite appositi incaricati, spot pubblicitari? Gli opuscoli promozionali sono disponibili in varie lingue?

Vi sono incentivi all'innovazione, alla creazione di nuovi prodotti, ecc. oppure sono previsti altri meccanismi per promuovere la creatività e l'immagine?

ESEMPIO

Nel Bregenzerwald (Austria), un premio per incentivare l'innovazione dei prodotti di fattoria ha promosso la creazione di nuove produzioni quali i cosmetici ottenuti sfruttando i residui della produzione lattiero-casearia.

d) La conoscenza dei mercati da parte dei produttori

La capacità delle imprese di migliorare il loro posizionamento sui mercati dipende fondamentalmente dal “feed-back” che esse ottengono sulla domanda dai consumatori e dai distributori.

Come si informano gli imprenditori sull'andamento dei mercati? Vi sono strutture di mediazione incaricate di generare tali informazioni? A livello locale esiste un sistema efficace per la diffusione delle informazioni?

ESEMPIO

A Lisbona, il “Negozio del Mondo rurale” aperto da una struttura composta da associazioni e cooperative di sviluppo locale, tra cui vari gruppi LEADER, consente ai produttori di conoscere meglio la domanda in base alle vendite realizzate dal negozio: tipologia dei clienti interessati, prezzi massimi accettabili, migliori necessità sui prodotti, ecc.

Quale importanza attribuiscono gli imprenditori alle fiere campionarie e ai saloni professionali? Qual è il loro tasso di partecipazione alle fiere locali o regionali? Esiste nella zona una “fiera” o un'altra manifestazione specifica o tematica che tende a promuovere i prodotti del

territorio? Quale impatto esercita un evento di questo tipo? Vengono realizzati studi sul tipo di visitatori, il potere di richiamo, la portata dell'attività promozionale, l'importo delle vendite o dei contratti stipulati, ecc.?

2.5 Sintesi

La tabella riportata qui di seguito sintetizza i livelli di analisi per ciascuna delle quattro componenti del capitale territoriale⁴ interessate in modo più specifico dalla competitività economica:

Quale bilancio si può ricavare da questa sintesi in termini di competitività economica?

Riprendendo la definizione della competitività economica fornita nell'introduzione al presente fascicolo, in base agli elementi di analisi delle quattro componenti del capitale del territorio esaminate è possibile comparare il significato che assume il concetto di competitività economica a seconda che sia applicato alle imprese o al territorio: la competitività delle imprese è rappresentata dalla loro capacità di fronteggiare la concorrenza, mentre la competitività del territorio è data dalla sua capacità di creare e mantenere nella zona valore aggiunto.

		Componenti			
Livelli		1- Analisi degli elementi esistenti e delle potenzialità	2- Analisi delle pratiche di utilizzo	3- Analisi dei sistemi organizzativi	4- Analisi dei valori e/o delle conoscenze
	Competenze e know-how	Competenze esistenti nel territorio	Come vengono valorizzate queste competenze?	Sistemi di formazione e di capitalizzazione delle conoscenze	Consapevolezza delle competenze e dei bisogni
	Risorse finanziarie	Capitali disponibili, reali e potenziali	Mobilizzazione e valorizzazione dei capitali	Organizzazione e ingegneria finanziaria	Motivazioni e fiducia tra gli operatori
	Imprese	Imprese esistenti	Modalità operative delle imprese	Dispositivi di sostegno alle imprese	Valori su cui si fonda il tessuto imprenditoriale
	Relazioni con i mercati	Prodotti e servizi (offerta del territorio)	Segmenti di mercato interessati	Organizzazione per posizionarsi sul mercato	Conoscenze dei mercati ad opera dei produttori

[4] Si veda “Costruire una strategia di sviluppo territoriale alla luce dell'esperienza LEADER – Fascicolo n. 1: La competitività territoriale”, Osservatorio europeo LEADER, 2000.

La tabella riportata qui di seguito sintetizza gli elementi che si possono isolare dalle quattro componenti per ciascuno di questi due significati.

<i>Significato della competitività economica</i>		
<i>Componenti</i>	Competitività economica delle imprese	Competitività economica del territorio
	Capacità di valorizzare le competenze e il know-how	Efficace gestione delle risorse umane all'interno dell'impresa A livello del territorio: piena occupazione
	Capacità di garantire una corretta valorizzazione delle risorse finanziarie	Efficace gestione finanziaria dell'impresa Agilità finanziaria a livello del territorio
	Capacità di creare e garantire una buona gestione delle imprese	Capacità delle imprese di rinnovare e introdurre innovazioni Dinamismo imprenditoriale: creazione di imprese, ecc.
	Capacità di garantire il collegamento con i mercati	Organizzazione individuale o settoriale per garantire il collegamento con i mercati Organizzazione collettiva a livello del territorio (promozione, carte di qualità, ecc.)
	Risultante	Capacità di garantire la redditività finanziaria dell'impresa e di fronteggiare la concorrenza Capacità di creare e mantenere valore aggiunto nel territorio

Partie 3

Attuare una strategia per consolidare la competitività economica

Attuare una strategia per consolidare la competitività economica

La competitività economica delle imprese di un territorio rurale è una base essenziale per la competitività economica della zona in questione, ma non è sufficiente in sé.

3.1 Dalla competitività economica delle imprese alla competitività economica del territorio

Gli approcci più diffusi e comuni considerano la competitività economica sotto il profilo delle imprese. Esistono del resto vari metodi ed esperienze per ideare e attuare strategie volte ad acquisire una competitività economica a livello di un'azienda.

Tuttavia, la ricerca della competitività economica territoriale va ben oltre questo aspetto. La tabella riportata alla fine del capitolo precedente mostra la differenza e la complementarità tra i due significati del concetto di competitività economica.

La competitività economica delle imprese di un territorio rurale è una base essenziale per la competitività economica della zona in questione, ma non è sufficiente in sé. È infatti necessario considerare anche altri elementi, di cui vengono qui forniti alcuni esempi:

- > l'integrazione di tutte le risorse del territorio;
- > la valorizzazione degli elementi comuni legati alla specificità del territorio per differenziare i prodotti e creare nuove prospettive di mercato;
- > il rafforzamento del sentimento di attaccamento al territorio delle imprese, in modo da incrementare le risorse che non possono essere delocalizzate.

a) L'integrazione di tutte le risorse del territorio in una strategia di sviluppo

In un approccio territoriale con percorsi differenziati, tutte le componenti del territorio diventano "risorse" potenziali. Pertanto possono essere ideate strategie di intervento per:

- > evitare di concentrare l'attività su un numero limitato di risorse e di aree;
- > attribuire importanza all'ambiente (tutela delle risorse naturali) e alle identità che emergono dalle tradizioni e dal sentimento di appartenenza sociale;
- > creare partnership "a geometria variabile", per far emergere nuove idee e nuovi prodotti.

ESEMPIO

L'isola di Lewis (Scozia, Regno Unito) vanta molte risorse ambientali ed un ricco patrimonio culturale. I menhir della zona di Calanais (Callanish) rappresentano uno dei più begli esempi scozzesi di siti monolitici del tardo Neolitico. La valorizzazione del sito è stata preceduta da un processo di consultazione protrattosi per oltre due anni. Le 11 organizzazioni o gruppi di interesse impegnati nel processo avevano tutti una propria opinione sul modo di allestire il sito. Tuttavia, erano accomunati dal desiderio di trovare una soluzione per una buona gestione dell'area che consentisse alla regione di sfruttare il sito a fini turistici. Il gruppo LEADER Western Isles ha svolto il ruolo di catalizzatore nella creazione delle forme di cooperazione necessarie a garantire un'azione concertata tra i vari soggetti. Per gestire un "Centro di interpretazione del patrimonio culturale", che funge inoltre da punto di informazione turistica, è stata costituita una società a responsabilità limitata. Il consiglio di amministrazione è composto dai rappresentanti dei principali partner finanziari e della comunità locale.

b) La valorizzazione degli elementi legati alla specificità del territorio per differenziare i prodotti e creare nuove prospettive di mercato

Tradizioni, paesaggi, architettura, know-how possono diventare elementi distintivi dei prodotti di un territorio. Sfruttare i propri “beni comuni” implica anche favorire l’emergere del concetto e delle pratiche di innovazione collettiva.

Queste impostazioni possono rivelarsi adatte anche per sostenere la capacità di creare e sviluppare rapporti tra il territorio e i centri di sperimentazione, al fine di individuare soluzioni per adattare le risorse locali alle esigenze e agli standard qualitativi richiesti dai consumatori.

La valorizzazione degli elementi legati alla specificità del territorio, pertanto, diventa un elemento chiave di una strategia di sviluppo “dal basso” nella quale le proposte di cambiamento e rinnovamento si fondano sulle conoscenze e sulla cultura proprie degli imprenditori del territorio.

c) Rafforzamento del sentimento di attaccamento al territorio delle imprese per incrementare le risorse locali che non possono essere delocalizzate

Come può un territorio mantenere le imprese nella zona e ottenere un certo vantaggio competitivo valorizzando gli elementi di specificità?

Con quali mezzi rafforzare il carattere non delocalizzabile delle imprese e delle attività? A tale proposito possono essere necessarie impostazioni parallele:

- > la presa di coscienza e il riconoscimento, da parte degli operatori locali, degli aspetti specifici del loro territorio e della cultura locale che suscitano l’interesse dei consumatori;
- > una capacità di rinnovamento, di “modernizzazione”, di adeguamento costante dei prodotti e dei servizi in quanto, per qualsiasi tipo di attività o prodotto, a prescindere dalla specificità, per restare sul mercato è necessario uno sforzo costante verso la qualità.

ESEMPIO

Nella zona LEADER Vinschgau/Val Venosta (Trentino-Alto Adige, Italia), gli albergatori non si limitano a tutelare gli elementi estetici e di altra natura propri della loro specifica tradizione (la zona è prevalentemente di lingua tedesca), ma “aggiornano” anche l’offerta gastronomica regionale. Adattando le ricette tradizionali, essi propongono ad esempio una cucina vegetariana o piatti realizzati con prodotti biologici locali.

La maggior parte dei gruppi LEADER utilizza una serie di strumenti (marchi territoriali e Carte di qualità, strade a tema, itinerari di scoperta, centri di interpretazione del patrimonio, ecc.) per consolidare gli elementi delle attività locali che non possono essere delocalizzati, coinvolgendo in questo processo la popolazione e gli imprenditori del territorio.

3.2 Alcuni elementi metodologici

3.2.1 La scelta di una linea generale

Come si può scegliere una linea generale di intervento partendo dalle differenze e dalle complementarità tra competitività economica delle imprese e competitività economica del territorio? A tale proposito si può cercare, ad esempio, di:

- > valorizzare meglio le risorse presenti nel territorio o valorizzare risorse non ancora utilizzate;
- > migliorare il rendimento delle imprese;
- > diversificare i prodotti e i servizi;
- > raggiungere segmenti di mercato più remunerativi.

Queste quattro linee di orientamento corrispondono ad altrettanti obiettivi generali, tra loro complementari, che non possono essere perseguiti separatamente. Ad esempio, è difficile ampliare la gamma dei prodotti senza valorizzare meglio le risorse locali oppure raggiungere nuove nicchie di mercato senza modificare i prodotti e la resa delle imprese.

Come definire con maggiore precisione questi obiettivi e le loro interrelazioni, nonché individuare obiettivi più specifici? A tal fine vengono qui proposte due tipologie di analisi:

- > un’analisi prospettiva su ciò che è possibile realizzare;
- > un’analisi delle carenze e degli strumenti per controbilanciare tali lacune.

a) Analisi prospettiva: individuare le opportunità

L'individuazione delle nicchie o dei prodotti con i quali è possibile generare e mantenere più efficacemente il valore aggiunto nella zona è un aspetto di primaria importanza in una strategia di sviluppo endogeno. Si tratta di “demarcare il terreno” cercando soluzioni economicamente fattibili, ad esempio passando dalla vendita all'ingrosso alla vendita su mercati di nicchia, sviluppando tecnologicamente know-how tradizionali, valorizzando i sottoprodotti locali che non vengono sfruttati.

ESEMPIO

Nel Parco del Cilento (Campania, Italia) i sindaci dei vari comuni hanno deciso di dare un forte segnale di cambiamento agli agricoltori locali, abituati a vendere sfusi i principali prodotti regionali: la castagna e l'olio di oliva. Per quanto riguarda il primo prodotto, gli agricoltori hanno potuto visitare unità e impianti di trasformazione (farina di castagna, marrons glacés), sovente per la prima volta. Per quanto riguarda l'olio di oliva, invece, con il sostegno del WWF (Fondo mondiale per la Natura) sono stati creati dispositivi per la produzione di olio biologico. L'olio commercializzato con il marchio del WWF ha permesso ai produttori di raddoppiare i guadagni. In seguito è stato possibile realizzare una ricerca sistematica delle risorse locali non sufficientemente sfruttate e/o abbandonate.

ESEMPIO

Nell'Alto Cavado (Norte, Portogallo) stava scomparendo l'attività tradizionale di ricamo su lino. Questa produzione era infatti legata ad un'antica tradizione, anch'essa destinata a scomparire, in base alla quale gli uomini e le donne si scambiavano foulard ricamati come pegno d'amore e richiesta di matrimonio. Il gruppo LEADER è riuscito a rilanciare l'attività creando un centro dell'artigianato ed utilizzando i motivi decorativi di questi ricami per la produzione di articoli di uso quotidiano: tende, tovaglie, abat-jour, ecc.

In molti casi, queste opportunità non sono sufficienti, in sé, per rendere fattibile un'attività, ma possono esercitare un effetto leva per sviluppare un'attività più ampia che diventa redditizia sfruttando economie di scala o valorizzando più nicchie di mercato.

b) Individuare le carenze e gli strumenti per controbilanciare tali lacune

Riprendendo la sintesi dell'analisi del capitale territoriale presentata nella seconda parte del fascicolo è possibile individuare talune carenze della competitività economica a quattro livelli.

Ogni livello permette di fare il punto su un elemento essenziale per la competitività economica (analisi degli elementi esistenti) e consente altresì di analizzarne l'utilizzo (analisi delle pratiche), mettendo in risalto carenze e lacune nella valorizzazione delle risorse. L'analisi dei sistemi organizzativi permette di accertare se il territorio è in grado di fronteggiare tali carenze e se dispone degli strumenti necessari a tale proposito, oppure se devono esserne creati dei nuovi. L'analisi delle conoscenze e dei valori comuni consente di individuare limiti più nascosti e eventuali azioni realizzate, o da realizzare, per superarli. La tabella riportata qui di seguito sintetizza questo processo.

Risorse esistenti	Quale livello di valorizzazione?	Quali carenze?	Esempi di interventi possibili per compensare tali carenze	
			in termini di strutture	sui valori e le conoscenze
Popolazione attiva e competenze esistenti nel territorio	Livello di occupazione e di utilizzo delle competenze professionali locali	Disoccupazione e sottoccupazione	Ingegneria della formazione per la creazione di nuove attività	Dialogo sociale e concertazione inter-istituzionale per la formazione
Risorse finanziarie	Investimento delle risorse finanziarie a livello locale	Non accesso per i promotori di piccoli progetti, i promotori di progetti innovativi e l'avvio di imprese	Ingegneria finanziaria (fondi di garanzia, prestiti sull'onore) per l'avvio di imprese, promotori di piccoli progetti	Influenza sulle banche e sui risparmiatori intorno ad una coscienza territoriale dello sviluppo
Imprese	Buon funzionamento	Incapacità di innovare	Sistemi di sostegno alle imprese	Ricerca di meccanismi per l'appropriazione delle conoscenze, forme pertinenti di trasferimento
Prodotti e servizi (offerta)	Consolidamento e espansione dei segmenti di mercato raggiunti	Non accesso ai segmenti più remunerativi (lontananza, mancanza di contatti, ecc.)	Organizzazioni collettive per la commercializzazione	Sistemi di informazione alle imprese

Si delineano pertanto quattro possibili lacune in materia di competitività economica, che corrispondono ai quattro livelli di analisi del capitolo precedente:

- > le competenze e il grado di utilizzo della forza lavoro: disoccupazione;
- > le risorse finanziarie – difficoltà di accesso per i promotori di progetto;
- > le imprese – carenze nella capacità di rinnovamento e innovazione;
- > i prodotti e i servizi del territorio – mancato accesso a mercati più remunerativi.

Per ognuna di queste carenze devono essere ricercati strumenti specifici che consentano di compensare tali lacune, in termini di organizzazione e di intervento.

3.2.2 L'ideazione generale dell'approccio: definire le priorità nell'ambito di LEADER

Una volta stabilita una linea generale e individuate le azioni auspicabili per valorizzare le opportunità e compensare le carenze si possono organizzare queste azioni in una strategia globale, distinguendo quelle che possono essere realizzate a breve, a medio e a lungo termine.

- > A breve termine: essenzialmente azioni di informazione, animazione e coinvolgimento dei soggetti interessati, nonché azioni dimostrative;
- > a medio termine: processi di negoziazione e concertazione più complessi che possono essere messi in atto;
- > in un'ottica a lungo termine devono essere considerate azioni di tipo più strutturale.

La tabella riportata qui di seguito mostra alcuni esempi dei tipi di intervento e della scelte di priorità possibili per un territorio.

	Obiettivi	Carenze	A breve termine (informazione, sensibilizzazione, coinvolgimento)	A medio termine (negoziiazione)	A lungo termine (intervento sulle strutture)
Competenze e forza lavoro	Migliore valorizzazione	Squilibri nel rapporto tra la domanda e l'offerta di lavoro	Azioni pilota formazione	Dialogo sociale e ingegneria della formazione	Strutture di formazione
Risorse finanziarie	Idem	Non accesso per i promotori di progetto	Sostegno diretto	Negoziiazione con le banche	Strutture di ingegneria finanziaria
Altre risorse	Idem	Utilizzo delle risorse non sfruttate o in fase di abbandono	Sensibilizzazione dei proprietari e della popolazione	Concertazione sul rilancio e l'utilizzo delle risorse	Sistemi per rilanciare le risorse
Imprese	Migliorare il rendimento	Scarsa capacità di innovazione	Formazione e sensibilizzazione degli imprenditori esistenti e potenziali	Trasferimento innovazione coinvolgimento ricerca	Strutture di sostegno e d'innovazione
Prodotti/Servizi	Estendere la gamma dei prodotti	Assenza di diversificazione dell'offerta	Analisi prospettive sui prodotti	Carte di qualità	Struttura controllo qualità
Mercati	Raggiungere nuovi segmenti	Distanza, assenza di contatti, approccio individuale	Analisi di mercato/ sensibilizzazione su soluzioni collettive	Negoziiazione clienti/ concertazione per processi collettivi	Strutture di promozione e commercializzazione

LEADER svolge una funzione “sperimentale” che privilegia gli interventi “dolci” volti piuttosto ad agire sui bisogni a breve e medio termine, incentivando al contempo azioni che possono consolidarsi soltanto nel lungo periodo. In questo senso, pertanto, la concezione di un approccio di tipo LEADER tende a:

- > **Intervenire sulle potenzialità “non sfruttate” del territorio** in termini di: risorse umane (disoccupati, potenziali imprenditori), “giacimenti” d’innovazione (idee e progetti degli imprenditori locali), risorse fisiche e patrimoniali abbandonate o trascurate (paesaggi, patrimonio storico edificato, piccolo patrimonio rurale, zone incolte o dismesse), risorse immateriali che stanno scomparendo (know-how, tradizioni, valori comuni e legati all’identità); risorse finanziarie (risparmio e utili non reinvestiti, fondi trasferiti dagli emigrati, ecc.);
- > **Favorire l’instaurazione di rapporti e contatti tra gli operatori** per **potenziare i collegamenti con i mercati**, creare effetti a monte e a valle delle filiere presenti nel territorio; ottenere gamme e soglie idonee, organizzare la promozione e la commercializzazione dei prodotti, incrementare il potenziale collettivo in materia di innovazione, ecc.;
- > **Promuovere la concertazione tra approcci, funzioni e strutture;**
- > **Stimolare la riflessione e sostenere i primi passi per strutturare “assi” di sostegno allo sviluppo a lungo termine:** ingegneria finanziaria, formazione, controllo della qualità, rinnovamento dei prodotti/progettazione, contatti con i centri di ricerca e i meccanismi di sperimentazione e trasferimento, accordi con altri territori, ecc.

3.2.3 La scelta di un punto di partenza e la necessità di progredire

La realizzazione del Piano d’azione LEADER è affiancata da un processo di apprendimento graduale “fase per fase” [*step by step*] e dall’assunzione di rischi da parte degli operatori locali interessati. Mediante questo processo, il piano di azione può essere perfezionato man mano che avanza la sua fase di realizzazione. Pertanto, tutti i Piani d’azione dovrebbero prevedere un certo grado di flessibilità che consenta di suddividere in modo equilibrato azioni ad alto rischio e azioni che implicano un rischio minore. Di fronte alle difficoltà iniziali (diffidenza dei produttori, opposizioni di vario genere, assenza di una visione sui risultati, ecc.) si può scegliere di iniziare, a seconda dei casi, con:

- > interventi che coinvolgono interessi collettivi;
- > azioni a carattere più specifico e puntuale, che presentano minori rischi e con un effetto dimostrativo.

3.3 Creare una dinamica collettiva che favorisce gli effetti moltiplicatori

Nei territori rurali, creare effetti moltiplicatori (a monte, a valle, con un impatto sull’aumento dell’occupazione) a partire da interventi realizzati con fondi pubblici, quali LEADER, non è un’impresa semplice né immediata. La frammentazione delle aziende e la tendenza al calo demografico non agevolano, ad esempio, gli effetti positivi a monte e a valle della filiera interessata. Pertanto, la creazione di effetti moltiplicatori si basa sull’animazione volta a favorire dinamiche collettive, prevedendo la partecipazione di molti soggetti che instaurano tra loro dei contatti (di vario genere).

Per suscitare una dinamica di questo tipo sono necessari:

- > metodi che consentano di integrare un numero sempre maggiore di operatori nelle attività sostenute da interventi pubblici (anche gli stessi soggetti pubblici);
- > metodi per la condivisione dei rischi;
- > metodi per la risoluzione dei conflitti e delle opposizioni.

a) Integrare un numero sempre maggiore di operatori

Anche se un nuovo intervento volto ad indurre effetti moltiplicatori viene avviato a partire da un nucleo di “pionieri” che accettano di assumersene il rischio, ben presto sorge la necessità di coinvolgere altri soggetti per rendere l’azione fattibile e vitale, soprattutto quando questa azione è finalizzata a rilanciare e a valorizzare una risorsa non sfruttata.

Tuttavia, l’integrazione di nuovi operatori è un processo di lungo respiro. L’animazione, come quella attuata nell’ambito di LEADER, svolge sovente un ruolo determinante a tale proposito.

ESEMPIO

Per la valorizzazione e il rilancio delle razze ovine autoctone in Austria, Belgio e Lussemburgo, alcuni allevatori “pionieri” hanno avviato l’attività coinvolgendo progressivamente altri produttori, al fine di poter “cementare” in un certo qual modo questo processo. Gli effetti a valle della filiera si moltiplicano: crescente interesse dei ristoratori e degli albergatori, degli operatori turistici, delle imprese di trasformazione della lana che utilizzano questa nuova materia prima. A monte si è invece creata una domanda di servizi specializzati per la cura di queste razze specifiche.

b) Favorire la condivisione dei rischi

L'adesione degli imprenditori e di altri operatori locali ad un progetto dipende da molteplici fattori. Sul piano economico, il fattore rischio ha un peso considerevole, soprattutto nel caso di azioni innovative nell'ambito delle quali vi è una grande parte di incertezza.

La partecipazione effettiva degli operatori dipenderà pertanto dalla quota di rischio assunta dai fondi pubblici e dal contesto sociale del promotore di progetto e/o di colui che si assume il rischio. In talune realtà rurali, ad esempio, l'assunzione di rischi ricade spontaneamente sulla famiglia, mentre in altre è necessario organizzare questo processo coinvolgendo elementi esterni. Il finanziamento LEADER, che per definizione implica la condivisione dei rischi, serve per sviluppare attività potenzialmente interessanti ma rischiose.

c) Favorire la risoluzione dei conflitti e delle opposizioni

Sovente, vari ostacoli di carattere sociale o culturale (mancanza di fiducia, attriti locali, assenza di promotori di progetto, ecc.) frenano la partecipazione degli operatori locali ai processi collettivi. In questo caso l'acquisizione di una competitività economica è limitata dall'insufficienza o dall'assenza di competitività sociale. L'instaurazione di contatti e legami implica necessariamente la creazione di momenti di concertazione e l'individuazione di soluzioni in cui tutte le parti risultino vincenti⁵.

3.4 Esempi di strategie adottate dai gruppi LEADER

In un modello di sviluppo endogeno quale quello proposto da LEADER, le strategie scelte si sono adeguate ai singoli casi. Ci si ritrova pertanto di fronte a tipologie di intervento estremamente diversificate, i cui risultati sono più difficili da quantificare in quanto interessano territori rurali molto diversi gli uni dagli altri.

Per tale ragione, nelle pagine che seguono ci si limiterà a presentare alcuni esempi di strategie possibili per ciascun tipo di territorio identificato all'inizio del presente fascicolo, ben sapendo che in una stessa zona di intervento si riscontra sovente una combinazione di varie situazioni.

3.4.1 Esempi di strategie nei territori di tipo 1

(territori in cui l'agricoltura occupa gran parte della popolazione attiva e costituisce ancora il pilastro dell'economia)

In questi territori, contraddistinti di norma dalla monocoltura e da un netto impiego stagionale della manodopera, come avviene in molte zone del Mediterraneo, l'esperienza LEADER evidenzia la difficoltà di organizzare interventi volti a garantire un utilizzo più equilibrato delle risorse umane, a creare complementarità con altri settori a monte e a valle della stessa filiera e a evitare l'esodo dei giovani.

In questo caso, le esigenze di competitività sui mercati creano sovente due tipi di squilibri: uno spreco considerevole della produzione nel settore della monocoltura (scarto dei prodotti non uniformi, troppo piccoli, ecc.); un sovrautilizzo della manodopera stagionale per il raccolto, la selezione e la trasformazione ed il sottoutilizzo di altre competenze e profili professionali che vanno pertanto scomparendo dal territorio. È possibile correggere questi squilibri diversificando i prodotti di trasformazione della produzione dominante oppure creando altri settori complementari al comparto esistente.

a) Strategie di diversificazione intorno alla produzione dominante

Questo esempio illustra una strategia finalizzata a rafforzare la capacità di creare valore aggiunto nel territorio intorno al prodotto dominante.

ESEMPIO

Nella Valle del Jerte (Estremadura, Spagna), nota in tutto il Paese per le sue ciliegie, la fabbricazione di acquavite avviata per valorizzare le ciliegie di qualità inferiore, o i frutti difficili da smerciare sul mercato dei prodotti freschi quando la produzione è abbondante ovunque, ha richiesto un sostanziale sforzo di ricerca e sviluppo del prodotto che si è protratto per diversi anni. Con LEADER I, la promozione e l'introduzione sul mercato dell'acquavite sono state sviluppate in modo considerevole. Il gruppo LEADER sfrutta questa azione per attivare corsi di formazione destinati agli imprenditori di altri settori del comparto agro-alimentare e turistico. Da allora, l'immagine dei ciliegi in fiore nella valle è utilizzata per promuovere non soltanto l'acquavite, ma anche il territorio nel suo complesso.

[5] Si veda "Costruire una strategia di sviluppo territoriale alla luce dell'esperienza LEADER – Fascicolo n. 2: La competitività sociale", Osservatorio europeo LEADER, 2000.

b) Strategie di diversificazione creando attività complementari

In questo caso si tratta di creare nel territorio nuovi poli economici e culturali.

ESEMPIO

Nella Sierra de Francia (Castiglia-Léon, Spagna), dove predomina la produzione di “Pata Negra”, un prosciutto crudo tra i più apprezzati, il GAL ha attuato una strategia per strutturare altri settori locali di minore importanza ed ampliare l'offerta del territorio, basandosi sulla reintroduzione delle tradizioni artigianali e sulla capacità ricettiva della popolazione locale. È stato così creato “ARTESA”, un centro polivalente e autogestito, che promuove la tutela e lo sviluppo delle conoscenze e dei know-how artigianali, fungendo al contempo da punto di accoglienza turistica e centro di formazione.

3.4.2 Esempi di strategie nei territori di tipo 2

(territori che vantano un'agricoltura ricca che assorbe poca manodopera)

In queste zone dove l'agricoltura ha raggiunto livelli di produttività generalmente molto elevati, un aumento della competitività economica a breve termine richiede inevitabilmente un riposizionamento dei prodotti sui mercati meno standardizzati e più rispondenti alle nuove aspettative dei consumatori. A più lungo termine, in questi territori possono sorgere problemi di competitività sociale e/o ambientale che devono essere considerati e analizzati sin da ora.

a) Strategie per il riposizionamento su nicchie di mercato

ESEMPIO

L'identificazione elettronica del bestiame e lo sviluppo di nuove tecnologie applicate all'agricoltura nelle cooperative lattiero-casearie di ridotta entità presenti sui mercati di nicchia sono gli obiettivi di un progetto di cooperazione messo in atto dalle zone LEADER Pays de Gâtine (Poitou-Charentes, Francia) e Torridge (Inghilterra, Regno Unito). La cooperazione tende inoltre ad un migliore posizionamento sul mercato dei prodotti delle due zone partecipanti, attuando una strategia di commercializzazione comune.

b) Strategie per migliorare la tracciabilità dei prodotti

ESEMPIO

Incrementare la qualità della carne di manzo e di agnello garantendo una migliore tracciabilità di questi prodotti è l'obiettivo di una cooperazione attuata tra i produttori delle zone LEADER South Kerry (Irlanda) e Garfagnana (Toscana, Italia). Una carta di qualità e altre azioni comuni tendono a migliorare la comunicazione con gli acquirenti (situati anche in altri Paesi oltre all'Irlanda e all'Italia).

3.4.3 Esempi di strategie nei territori di tipo 3

(territori dove sussistono i grandi latifondi tradizionali)

Più che a un problema di competitività economica, questi territori sono confrontati ad un problema di competitività sociale: mancanza di spirito imprenditoriale e di iniziativa, nonché scarso numero di imprese. Tali elementi sono da porre in relazione con il profilo socio-culturale di queste zone: popolazione attiva composta in prevalenza da ex salariati agricoli senza risorse finanziarie e senza una cultura imprenditoriale; proprietari assenteisti. Il fascicolo n. 2 sulla competitività sociale propone alcune tracce di riflessione per l'intervento in territori di questo tipo da cui si evince, tra le altre cose, che l'acquisizione di una competitività sociale, indispensabile per ritrovare una vera e propria competitività economica, è un processo a lungo termine.

È pertanto necessario interrogarsi sulle azioni da realizzare a breve termine per garantire un minimo rinnovamento economico. I gruppi LEADER che intervengono in queste zone devono incentrare la propria azione su talune aree e gruppi sociali ben definiti, come ad esempio suscitare il coinvolgimento di alcuni proprietari fondiari relativamente disponibili ad investire localmente e a favorire l'innovazione in altri settori quali il turismo. Un punto di forza su cui hanno potuto generalmente contare è la presenza di un patrimonio architettonico e culturale ben conservato, con nette specificità.

ESEMPIO

Il gruppo Terras Dentro (Alentejo, Portogallo) ha incentrato il proprio intervento LEADER I sulla valorizzazione dell'identità territoriale e della cultura locale intorno all'immagine "Terras do Canto" (Le Terre del Canto), riuscendo così a mobilitare un certo numero di promotori di progetto su investimenti turistici di qualità. Consapevole tuttavia dei limiti di questa strategia, di cui fruivano essenzialmente alcune delle persone più ricche della zona, il GAL ha integrato il processo con azioni volte a ricreare una competitività sociale a lungo termine (animazione e formazione professionale dei disoccupati, strategia di comunicazione fondata su un'ampia diffusione di un giornale distribuito "porta a porta", ecc.).

3.4.4 Esempi di strategie nei territori di tipo 4

(territori in cui le aree naturali o le zone protette svolgono un ruolo fondamentale)

Evidentemente, la competitività economica in questo tipo di territori implica innanzi tutto l'acquisizione di una competitività ambientale. È infatti quest'ultima che consentirà a queste zone di poter valorizzare appieno le loro risorse locali e affermare la loro economia⁶.

In questo caso si entra in una logica di competitività economica una volta che la competitività ambientale è relativamente ben consolidata, ossia una volta che sono state create le condizioni per tutelare e valorizzare appieno le risorse naturali, lo spazio e il patrimonio fisico del territorio (e che questi valori sono pienamente condivisi dagli operatori locali). La situazione dipenderà allora dal contesto economico e si ricollegherà ad uno dei territori descritti nel presente fascicolo (in particolare i tipi 5, 6, 7 o 8 illustrati qui di seguito).

3.4.5 Esempi di strategie nei territori di tipo 5

(territori orientati verso l'accoglienza turistica con strutture di piccole dimensioni)

Generalmente, questi territori hanno già consolidato una propria competitività economica. Tuttavia, la concorrenza di nuove destinazioni turistiche li spinge ad affermare ulteriormente le loro specificità e a finalizzare meglio la loro offerta in direzione di talune fasce di mercato, quali il turismo in famiglia o determinate categorie di popolazione.

ESEMPIO

Finalizzare l'offerta turistica

Nel Parco nazionale degli Alti Tauri (Austria) alcuni operatori turistici si sono specializzati nel turismo familiare, sostenuti in parte dal gruppo LEADER. A tale scopo sono stati allestiti impianti ed attrezzature specifici per occupare i bambini di tutte le età e i loro genitori, nonché per diversificare le possibili attività delle famiglie, sia all'aperto (aree gioco nei boschi, piscina, animali, escursioni a piedi o con pony, collezioni di minerali, ecc.) che in spazi chiusi (giochi individuali o di società, cucina, ecc.). Ogni elemento architettonico e le varie infrastrutture sono stati ideati per soddisfare i gusti dei bambini e delle famiglie, mentre il personale ha seguito corsi di formazione specifici per questo tipo di clientela.

3.4.6 Esempi di strategie nei territori di tipo 6

(territori in cui prevalgono le seconde case e/o le strutture di accoglienza)

Di norma, questi territori sono relativamente prossimi alle città (facile accesso) senza essere tuttavia delle zone periurbane. Non hanno una netta vocazione economica e conservano un carattere fondamentalmente rurale.

In questi territori i gruppi LEADER hanno sviluppato due tipi di strategie: strategie volte a valorizzare la presenza delle seconde case in quanto punto di forza per lo sviluppo economico; strategie mirate a diversificare l'economia rilanciando alcune specificità locali.

[6] Si veda "Costruire una strategia di sviluppo territoriale alla luce dell'esperienza LEADER - Fascicolo n. 3: La competitività ambientale", Osservatorio europeo LEADER, 2000.

a) Strategie di sviluppo economico incentrate sulle seconde case

ESEMPIO

Nella zona LEADER Marsica (Abruzzo, Italia), situata ad un'ora di automobile da Roma, il GAL ha sviluppato una strategia per incrementare i soggiorni dei proprietari di seconde case. A tale scopo è stato varato un progetto denominato "Microricettività" che prevede, da un lato, la valorizzazione della Marsica in quanto area ideale per il relax degli abitanti delle zone urbane e, dall'altro, la realizzazione di un catalogo di abitazioni disponibili sul mercato degli affitti. I due obiettivi vengono perseguiti con un unico strumento: un periodico pubblicato tre volte l'anno e distribuito a 12 000 nuclei familiari tramite una mailing list fornita dall'azienda idrica locale. L'intento è quello di instaurare un profondo dialogo con i proprietari delle seconde case, considerati alla stregua degli altri residenti permanenti della Marsica, offrendo a ciascuno l'opportunità di partecipare al progetto Microricettività e di affittare la propria abitazione. La rivista funge anche da supporto promozionale per il territorio, i prodotti e i servizi offerti nella zona.

Alla rivista è allegata una carta fedeltà ("Marsicard") che dà diritto ad una vasta gamma di sconti e all'accesso esclusivo a determinati servizi. L'obiettivo è di rendere accessibili, durante il week-end, i servizi che il consumatore non ha tempo di utilizzare in settimana o di cui non usufruisce in città. Questi spaziano da corsi sportivi, culturali, professionali (vari corsi di lingua straniera), alla gastronomia (menù regionali), passando per i programmi culturali (concerti, teatro) e la salute (cure termali, dentistiche, medicine alternative). La vicinanza dei centri urbani consente di garantire un'offerta di ottima qualità. È stata inoltre costituita un'agenzia immobiliare per agevolare la ricerca e l'acquisto di queste abitazioni.

b) Strategie per valorizzare le specificità locali e promuovere la diversificazione

ESEMPIO

Sempre nella zona Marsica, il progetto "Radici" si prefigge, come indica il suo nome, di aiutare i giovani "a mettere radici" in una zona dove il reddito ed il benessere sono garantiti principalmente dagli impieghi ottenuti nelle città vicine. Gli istituti scolastici e gli studenti sono stati i principali soggetti del progetto. Quest'ultimo ha portato alla costituzione di una piattaforma di concertazione tra le scuole e le imprese. Gli studenti hanno riscoperto prodotti locali scomparsi (prodotti agro-alimentari, spille per capelli

e abiti da cerimonia) immaginando nuove applicazioni per questi prodotti in collaborazione con le imprese di trasformazione e gli operatori turistici locali.

3.4.7 Esempio di strategie nei territori di tipo 7

(territori dove il tessuto economico è prevalentemente caratterizzato dalle piccole imprese)

Nei territori di questo tipo si riscontrano situazioni molto diverse. Ad esempio, la presenza di imprese che producono lo stesso prodotto finito, senza cercare complementarità sul piano della produzione, suscita una concorrenza estremamente agguerrita, difficoltà di accesso a taluni servizi e, soprattutto, una carente strutturazione delle attività di promozione e commercializzazione.

In queste zone, LEADER viene utilizzato per instaurare legami e reti tra le imprese (in particolare per quanto riguarda la promozione e la commercializzazione), ad esempio per creare una nuova offerta collettiva o strutture di sostegno comuni.

a) Creare un'offerta collettiva

Sempre più sovente, i mercati impongono volumi che sono difficilmente accessibili alle piccole imprese isolate. Essi esigono inoltre un'immagine forte ed evocativa per la commercializzazione dei prodotti.

Per soddisfare questi requisiti, i gruppi LEADER hanno sostenuto, oltre alla creazione di gruppi e consorzi per la commercializzazione, azioni volte a introdurre nella zona nuove "coerenze tematiche", valorizzando immagini, simboli o altri punti di forza locali. Sono nati così i "temi catalizzatori", i "temi evocativi", "le strade a tema" e altri "itinerari di scoperta" per organizzare le attività economiche, culturali, ricreative, ecc. sfruttando un'immagine comune o trasversale. L'adesione dei produttori e degli operatori locali a questa impostazione porta alla creazione di un nuovo prodotto collettivo.

Le "strade a tema" e altri processi analoghi tendono a raggruppare uno stesso tipo di produttori per creare un'offerta turistica che consenta al visitatore di apprezzare la realtà in cui nasce un prodotto. A tale proposito, i gruppi LEADER hanno varato iniziative volte a suscitare il coinvolgimento dei produttori, innanzi tutto per aiutarli a superare le difficoltà che implicano le strategie di questo tipo: consenso dei produttori sulle modalità operative della strada a tema (orari di apertura delle imprese partecipanti, visite guidate, dispo-

nibilità per organizzare degustazioni, allestimento di servizi di accoglienza e attività ricreative, ecc.), costi per l'organizzazione e le attività promozionali, ecc.

ESEMPIO

La realizzazione della “Strada del Formaggio”, nella zona LEADER Bregenzerwald (Austria), ha richiesto quattro anni di lavoro. Nel caso dell’“Ekoroute” creata nella zona Drenthe (Paesi Bassi), il processo di concertazione sul tracciato del percorso che non poteva comprendere tutti i produttori biologici della zona ha richiesto vari mesi di trattative.

In altre zone, questa stessa impostazione ha permesso di suscitare un “contesto immaginario” propizio alla creazione di nuove attività complementari. È il caso, ad esempio, delle azioni per la riqualificazione dei monumenti storici o il rilancio di antiche tradizioni, diventati elementi “catalizzatori” per nuove dinamiche economiche mediante l'introduzione di un tema a forte potere evocativo.

ESEMPIO

Un esempio a tale proposito è rappresentato dal settore artigianale della zona LEADER Pays Cathare (Linguadoca-Rossiglione, Francia), che fabbrica souvenir destinati ad un mercato di fascia alta ispirandosi ad una storia religiosa, un mistero, una tradizione ed un movimento di resistenza. In questo caso, il “tema evocativo” era finalizzato a suscitare un interesse per un territorio che si stava spopolando, rendendolo più attraente.

b) Creazione di strutture per la distribuzione e la promozione commerciale

In alcuni casi, LEADER ha sostenuto la creazione di strutture per la distribuzione e la promozione commerciale adattate ai bisogni dei piccoli produttori locali.

ESEMPIO

“Bia Na Ri” (il Cibo dei Re) è nata come struttura cooperativa per commercializzare le specialità alimentari della regione di Shannon (Irlanda). La struttura è oggi una società autonoma, sostenuta da LEADER, che propone formaggi di fattoria di alta qualità. La società raggruppa l'offerta di vari produttori caseari di due regioni limitrofe e raggiunge, grazie alla sua vasta gamma e a volumi sufficienti, una clientela composta da strutture alberghiere, ristoranti e negozi situati in molte regioni dell'Irlanda. Garantendo un contatto diretto con questo mercato, la struttura comunica ai produttori le opinioni, i suggerimenti, le reazioni ecc. dei consumatori.

c) Strategie per la complementarità tra piccole e grandi imprese

Quando in una stessa filiera operano piccole e grandi imprese può rivelarsi opportuno sostenere le complementarità delle funzioni e la cooperazione tra queste unità produttive, ad esempio per quanto riguarda un controllo comune dei criteri di qualità o il rafforzamento di un clima di assistenza che agevoli l'assunzione di rischi da parte degli imprenditori più giovani. LEADER ha partecipato a questo tipo di impostazione.

ESEMPIO

Nella regione di Navarra (Spagna) un'associazione raggruppa 23 produttori di alimenti artigianali e industriali con imprese di vari settori: formaggi (appellazione Roncal e Idiazabal), “cuajada” (latticello) e “natillas” (dessert e budini a base di latte), carne (“chorizos” – salame piccante – e altri insaccati), liquori regionali (“Pacharan”), sidro, ortaggi sott'olio, marmellate, cioccolato, dolci e articoli da forno tradizionali. L'associazione cerca di migliorare la sua posizione nei circuiti distributivi brevi e nelle fiere campionarie internazionali, offrendo una gamma di prodotti locali e riuscendo ad introdurre, grazie ad uno sforzo comune, rigorosi metodi per il controllo della qualità.

In molti casi, le strategie per la ripartizione dei costi (dei servizi per il controllo della qualità, la promozione e l'introduzione sul mercato) hanno portato ad interessanti sviluppi nei rapporti per il trasferimento e l'emulazione tra piccole e grandi imprese.

3.4.8 Esempi di strategie nei territori di tipo 8

(territori periurbani)

I territori periurbani sono territori “estroversi” nel senso che le risorse umane e le principali competenze possono essere concentrate in queste zone, ma sono orientate verso la città vicina senza che il territorio locale ne tragga un reale vantaggio. Sovente, inoltre, queste zone, soggette ad una forte pressione fondiaria e immobiliare non correttamente controllata, hanno perso il loro carattere per quanto riguarda il patrimonio fisico e non hanno più una propria identità, senza contare la possibile comparsa di gravi problemi ambientali. In contropartita, la vicinanza della città offre opportunità per l'accesso ai mercati (facilità nella vendita dei prodotti locali, possibilità di turismo giornaliero di prossimità, ecc.).

a) Strategie per integrare gli aspetti economici, sociali e ambientali

Suscitare l'interesse della popolazione per il livello locale e far rivivere un'identità perduta sfruttando le opportunità offerte dai mercati vicini sono le sfide principali di questi territori. Questi obiettivi non rientrano soltanto nell'ambito della competitività economica, ma anche, e sovente in misura maggiore, in un'ottica di competitività sociale e/o ambientale. Alcuni esempi di strategia relativa a questi territori sono stati illustrati soprattutto nel fascicolo sulla competitività sociale.

Gli esempi di strategie attuate in questo tipo di territori tendono a mostrare che in queste zone, ancor più che altrove, è assolutamente necessario integrare gli approcci sociale, economico e ambientale dello sviluppo locale.

ESEMPIO

A Île Crémieux, situata in prossimità di Lione, seconda città della Francia, è stato avviato un processo di sviluppo locale basato su un'ampia partnership che mobilita gli operatori locali per la valorizzazione di un sito archeologico. Questo processo ha portato all'allestimento di un museo e di una "Casa del Patrimonio" che offre corsi di educazione ambientale per classi di vario grado della vicina città. Oltre a favorire lo sviluppo del turismo culturale e di prossimità, la Casa del Patrimonio funge anche da punto focale per la riqualificazione e la gestione del patrimonio nelle zone limitrofe.

3.4.9 Esempi di strategie nei territori di tipo 9

(territori con gravi difficoltà strutturali)

È proprio in questo tipo di territori che LEADER ha maturato la maggiore esperienza. Le molteplici difficoltà cui sono confrontate queste zone (handicap naturali, problemi demografici, mancanza di attrattive, dipendenza dalle sovvenzioni, ecc.) hanno spinto i GAL a immaginare un ventaglio completo di strategie di sviluppo economico.

Si noti che la situazione di questi territori non consente di ipotizzare a breve termine un ritorno alla competitività economica. Le strategie attuate in tali zone rientrano in un'azione sul lungo periodo. Si tratta innanzi tutto di interventi "pionieri", sperimentali, che offrono risultati parziali e ancora insufficienti.

Pertanto, i casi presentati qui di seguito devono essere considerati piuttosto come delle piste di riflessione e esempi di strategie "parziali", in base alle quali sono possibili varie combinazioni. Nei territori marginali a bassa densità di popolazione, le difficoltà di accesso ai mercati, ad esempio, si pongono innanzi tutto in termini di sfruttamento dei mercati locali.

a) Strategie di adattamento alla domanda locale, scarsa e dispersa sul territorio

Il declino demografico, la dispersione dell'abitato e delle imprese ha privato taluni territori della capacità di conservare alcuni servizi. Eppure, in contesti flessibili, si possono ipotizzare varie soluzioni.

Questo tipo di strategia richiede talvolta un lungo processo di negoziazione con le istituzioni (soprattutto se si tratta di enti pubblici), adeguamenti organizzativi (un'impresa raggruppa vari servizi o garantisce un'offerta "itinerante" in vari paesi e frazioni) oppure la costituzione di imprese di proprietà collettiva.

LEADER ha sostenuto la creazione di imprese collettive di servizi (spesso di proprietà degli stessi abitanti del luogo) laddove, ad esempio, l'ultima rivendita locale era destinata a chiudere.

Per evitare l'esodo dei giovani imprenditori locali LEADER ha promosso la creazione di imprese la cui gestione è stata successivamente affidata a questi giovani in base a diverse modalità.

Nel caso delle aziende pubbliche, LEADER ha promosso operazioni volte ad abbassare la soglia di sostenibilità dell'offerta introducendo nuove tecnologie, raggruppando i servizi in strutture uniche "polivalenti", trasformando le modalità dell'offerta (ad esempio con unità mobili), coinvolgendo al contempo nella proprietà dei servizi la popolazione direttamente interessata.

ESEMPIO

Nell'Haut-Allier (Alvernia, Francia) LEADER ha finanziato la creazione di un'impresa di servizi ("43 Services") forniti dagli agricoltori. Alcuni contratti stipulati con aziende pubbliche hanno permesso di lanciare le attività dell'impresa. Quest'ultima garantisce attualmente una vasta gamma di servizi, dalla manutenzione delle cabine telefoniche sino al restauro del piccolo patrimonio rurale, passando per la fabbricazione dell'arredo urbano.

b) Strategie per ridurre il problema della concorrenza urbana

In alcuni territori vengono attuate strategie per suscitare un maggiore interesse dei consumatori delle città, in particolare creando circuiti distributivi brevi per i prodotti locali.

I consumatori delle zone urbane effettuano analisi qualità/distanza dei prodotti dei territori rurali e tali prodotti sono pertanto soggetti alla concorrenza dell'offerta urbana. Per le zone dove la principale produzione deve confrontarsi con una forte concorrenza, con una costante minaccia di riduzione del prezzo di vendita, il problema si pone in termini di "differenziazione" dei prodotti. In questo caso vengono attuati processi volti a garantire una migliore qualità.

c) Strategie per l'introduzione di marchi e carte di qualità

La creazione di marchi di qualità o di marchi distintivi, che si tratti di appellazioni di origine controllata, di origine geografica o semplicemente di marchi che evocano talune caratteristiche del territorio, è un altro processo sostenuto da LEADER, soprattutto per i prodotti soggetti ad una forte concorrenza. Questi processi, abbastanza comuni in Europa, hanno portato in varie zone LEADER ad un forte coinvolgimento dei produttori. Sovente sono accompagnati da corsi di formazione ad hoc, visite sul campo, scambi con produttori di altri territori LEADER, ecc.

ESEMPIO

Per far fronte al calo dei prezzi agricoli, quattro allevatori del comune di Ydre (zone LEADER Sommenbygden, sud della Svezia) hanno unito le proprie forze al fine di commercializzare, con un marchio unico, la carne da essi prodotta con metodi biologici. Un contratto con una catena di piccoli supermercati ("Hemkop") li ha spinti ad intensificare la loro collaborazione e a suddividersi le responsabilità per garantire una fornitura regolare per tutto l'anno. Gli allevatori hanno inoltre realizzato un sito Internet comune per divulgare le informazioni sulla produzione, sviluppare contatti con nuovi clienti e rispondere alle domande dei consumatori.

d) Strategie per l'avvio di nuove attività basate su risorse non sfruttate in precedenza

In alcuni territori rurali LEADER ha sostenuto il lancio di nuovi prodotti ricorrendo a risorse umane, naturali, know-how ecc. sino ad allora non utilizzati o in fase di abbandono. In questo caso, l'assistenza esterna e la formazione sono stati elementi chiave per il successo del progetto.

ESEMPIO

Nella zona LEADER Ross & Cromarty (Scozia, Regno Unito), al termine di un corso di formazione organizzato nell'ambito di un progetto intitolato "Highlands Birchwood" è stato creato un gruppo informale di 15 fungicoltori. Il progetto tendeva a promuovere la valorizzazione di una varietà scozzese di betulla la cui coltivazione era stata trascurata negli ultimi decenni. Il tronco di questi alberi offre condizioni estremamente favorevoli per la coltivazione di una particolare varietà di funghi, estremamente ricercata dai negozi di gastronomia e dai ristoranti di lusso. È stato così possibile raggruppare gli acquisti di materie prime e dell'attrezzatura necessaria ottenendo prezzi nettamente più convenienti. In questo contesto, due madri di famiglia che desideravano riprendere un'attività professionale hanno avviato l'impresa "Highlands Wildwoods" per la coltivazione e la commercializzazione di questi funghi.

e) Rilancio collettivo delle strutture o dei servizi locali per evitare un ulteriore degrado della zona

Nella maggior parte dei casi, i territori marginali non offrono condizioni che possano garantire costi di produzione competitivi. Nel settore agricolo ciò riguarda tutti i territori marginali che non hanno buoni terreni agricoli e/o nei quali la meccanizzazione si rivela impossibile o difficile da realizzare (aree di montagna, ecc.). Negli altri settori questo aspetto interessa i territori in cui non vi sono infrastrutture o servizi sufficienti. Una strategia LEADER in questo caso consisteva nel sostenere la realizzazione di servizi o nel creare condizioni per offrire prestazioni in grado di compensare le carenze di reddito.

ESEMPIO

Nelle isole Gulholmen e Karingon (Svezia), di fronte alla scomparsa dei servizi e al degrado delle infrastrutture dovuti alla riduzione della pesca, alcune associazioni locali hanno deciso di organizzarsi per mantenere in vita i servizi alla popolazione e alle imprese. Queste associazioni hanno reputato che la riqualificazione delle abitazioni, dei servizi di trasporto e degli altri servizi di sostegno fosse essenziale per evitare l'esodo dei giovani. È stato pertanto elaborato un piano d'azione globale ed è sorta un'impresa di "proprietà della collettività" che coordina l'organizzazione di tutti i servizi e delle attività da sviluppare.

f) Strategie per combattere la desertificazione

In taluni territori marginali l'obiettivo è favorire il trasferimento di nuovi residenti nella zona.

ESEMPIO

Nella contea di Jämtland (Svezia), di fronte al vuoto demografico (meno di 3 abitanti/km²) che causa la scomparsa dei servizi, in particolare la chiusura delle scuole elementari, nel 1984 tre paesini della regione si sono uniti e hanno avviato una strategia di ripopolamento. La costruzione, ad opera degli stessi abitanti, di tre case unifamiliari ha permesso ad altrettante famiglie giovani di trasferirsi in paese, evitando così la chiusura della scuola elementare. Altre famiglie sono seguite dopo che la costruzione di una casa di riposo per anziani ha reso disponibili altre abitazioni. Il ripristino di vari servizi di base essenziali (rivendita alimentare, asilo nido, sala polivalente, impianti per attività ricreative, ecc.) consoliderà il processo che ha addirittura portato alla creazione di un'impresa di telelavoro che impiega vari abitanti del paese. Una cooperativa locale fondata nel 1987 coordina questo processo di lungo respiro, basato sul volontariato e l'assistenza tecnica e finanziaria del comune. In 15 anni di lavoro, la tendenza demografica negativa non solo è stata interrotta, ma addirittura invertita poiché la popolazione dei tre paesi partecipanti è passata da 126 persone nel 1986 a 160 nel 1990, con la creazione di una ventina di posti di lavoro nei servizi creati.

3.5 Conclusioni

In futuro, i lavori sulla competitività economica dei territori rurali potranno vertere sull'analisi di "buone prassi" e di "soluzioni pertinenti" per orientare l'intervento dei gruppi LEADER, nei vari tipi di territorio, quanto meno in tre ambiti: potenziamento della capacità endogena di innovare, miglioramento dei rapporti inter-istituzionali e dei meccanismi di concertazione, intensificazione dei collegamenti tra imprese locali e mercati.

a) Per quanto riguarda il potenziamento della capacità endogena di innovare potranno essere analizzati, ad esempio, i seguenti aspetti:

- > Come incrementare la capacità di innovazione intensificando gli scambi e i rapporti di cooperazione tra imprenditori locali e rafforzando i processi 'diretti' di apprendimento ("imparare facendo", "imparare utilizzando", "imparare per imitazione")?
- > Come migliorare la capacità di scelta degli imprenditori locali e il loro grado di permeabilità alle tecnologie (acquisto di brevetti, macchinari, servizi) che favoriscono l'introduzione di innovazioni pertinenti per le imprese del territorio?
- > Come superare, tramite accordi di cooperazione e di partecipazione alle reti, gli ostacoli all'innovazione dovuti alla dispersione delle risorse umane?

b) Per quanto riguarda i rapporti inter-istituzionali e la concertazione:

- > Come favorire una maggiore fluidità nei rapporti tra imprese e il sistema politico-istituzionale?
- > Come garantire un migliore coordinamento tra investimenti pubblici infrastrutturali e bisogni delle imprese locali?
- > Come rafforzare il sostegno ai nuovi operatori collettivi che nascono nel territorio a seguito di accordi di commercializzazione, promozione, accesso alle tecnologie?
- > Come sostenere processi volti a garantire una migliore corrispondenza tra l'offerta finanziaria e i bisogni delle imprese locali?

***c) Per quanto riguarda
i collegamenti con i mercati:***

- > Come agevolare l'accesso dei prodotti locali ai mercati nazionali e, eventualmente, internazionali?
- > Come migliorare la capacità di commercializzazione degli imprenditori locali?
- > Come sostenere il miglioramento qualitativo della produzione per evitare che le imprese tendano alla competitività soprattutto in base al prezzo?
- > Come promuovere e affermare l'immagine dei prodotti locali in un mercato sempre più orientato verso la globalizzazione?

Alcune di queste domande chiamano in causa l'acquisizione della competitività nel contesto globale, un elemento che viene trattato nel quinto fascicolo di questa collana.

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

