

MONTLEADER

**Sviluppo locale e sviluppo rurale
nell'approccio Leader applicato alle
aree montane**

Rapporto finale, Dicembre 2013

Indice

Premessa.....	8
SEZ. 1. Analisi socioeconomica delle aree montane (WP2)	11
1. Metodologia di analisi.....	12
1.1. <i>Impostazione complessiva della ricerca</i>	12
1.2. <i>Quale definizione di montagna?</i>	13
1.3. <i>Livelli territoriali di analisi</i>	18
2. Demografia ed economia nei territori montani	20
2.1. <i>Dinamiche demografiche nella montagna</i>	20
2.2. <i>Il tessuto produttivo della montagna e la sua evoluzione</i>	29
3. Caratteristiche demografiche ed economiche dei sistemi territoriali montani	55
4. Indicatori demografici a confronto.....	69
5. L'attività manifatturiera in montagna	84
6. Peso del settore turistico nei sistemi territoriali montani.....	101
SEZ. 2. Due decenni di Leader: da iniziativa comunitaria ad Approccio (WP3) .	105
Parte I. La Politica Agricola Comune.....	106
1. Definizione di ruralità	107
2. Origine della PAC.....	109
3. Da sviluppo agricolo a sviluppo rurale	111
Parte II. LEADER	113
4. LEADER: obiettivo.....	114
5. LEADER I.....	116
6. LEADER II.....	120
7. LEADER +.....	123
8. Approccio LEADER	126
8.1. <i>Le 7 caratteristiche dell'Approccio LEADER</i>	127
8.2. <i>Il FEASR – Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale</i>	129
8.3. <i>La Programmazione</i>	130
Parte III. LEADER in Italia e in Europa.....	132
9. Diverse interpretazioni di LEADER II (1994-1999).....	133

10. I Piani di Sviluppo Rurale di LEADER + (2000-2006)	134
11. Due diverse applicazioni di LEADER 2007-2013	135
11.1. <i>Favorire lo sviluppo endogeno</i>	135
11.2. <i>Importare l'innovazione dall'esterno</i>	136
12. La valutazione dell'approccio LEADER nei programmi di sviluppo rurale 2007-2013: dossier Rete Rurale Nazionale	137
13. Il Rapporto 2010 della Corte dei Conti Europea.....	142
14. I Gruppi di Azione Locale in Italia	145
Appendice. Politiche e strumenti di sviluppo locale	148
15. La programmazione negoziata	149
15.1. <i>Gli strumenti della programmazione negoziata</i>	149
16. La progettazione integrata.....	152
16.1. <i>Gli strumenti della progettazione integrata</i>	153
16.2. <i>Lo stato dell'arte della progettazione integrata a livello regionale</i>	154
Bibliografia	155
SEZ. 3. L'iniziativa Leader nell'esperienza italiana (WP4).....	157
Parte I. Metodologia.....	158
1. Selezione dei 15 casi studio	159
2. Analisi dei Piani di Azione Locale (Pal).....	161
3. Interviste con gli interlocutori privilegiati	163
Parte II. La valutazione del Programma Leader Plus.....	165
1. Introduzione	166
2. La valutazione nazionale	166
3. La valutazione comunitaria.....	168
3.1. <i>La Corte dei Conti Europea</i>	169
3.2. <i>La Commissione Europea</i>	170
3.3. <i>L'Osservatorio europeo dei territori rurali</i>	172
Parte III. Analisi dei Piani di Azione Locale 2000-2006.....	173
1. L'analisi dei Pal	174
2. I Gal: la struttura organizzativa	175
3. La strategia dei Gal	176
4. I piani finanziari dei Gal	179
Parte IV. Interviste agli interlocutori privilegiati	182

1. Interlocutori privilegiati.....	183
2. Rispondenza del Pal alle esigenze del territorio	184
3. Esigenze territoriali non soddisfatte dal Pal	187
4. Efficacia dei progetti rispetto alle esigenze del territorio	188
5. Grado di innovazione dei progetti	190
6. Effetti sullo sviluppo della progettualità locale.....	191
7. Agricoltura, turismo e sostenibilità	193
Appendice 1. Tavole	195
Tavola 1 : Gal virtuosi.....	196
Tavola 2: Gal montani e parzialmente montani – Macro Area territoriale Nord	198
Tavola 3: Gal montani e parzialmente montani – Macro Area territoriale Centro ...	200
Tavola 4: Gal montani e parzialmente montani – Macro Area territoriale Sud e isole	202
Tavola 5 – Schema di lettura Pal.....	204
Tavola 6 – Traccia intervista interlocutori privilegiati.....	207
Appendice 2. Schede di analisi dei Piani di Azione Locale	209
Piano di Azione Locale del Gal Valli di Tures e Aurina – Provincia Autonoma di Bolzano/Alto Adige.....	210
Piano di Azione Locale del Gal Alpi Prealpi Giulie – Regione Friuli Venezia Giulia	217
Piano di Azione Locale del Gal Valli del Bormida e del Giovo Leader - Regione Liguria	223
Piano di Azione Locale del Gal Alto Oltrepo - Regione Lombardia	228
Piano di Azione Locale del Gal Mongioie – Regione Piemonte	235
Piano di Azione Locale del Gal Alto Bellunese – Regione Veneto	241
Piano di Azione Locale del Gal Arca Abruzzo - Regione Abruzzo	247
Piano di Azione Locale del Gal Aniene-Tiburtino - Regione Lazio	253
Piano di Azione Locale del Gal Montefeltro - Regione Marche	259
Piano di Azione Locale del Gal Media Valle del Tevere – Regione Umbria	267
Piano di Azione Locale del Gal Consorzio Appennino Aretino – Regione Toscana	273
Piano di Azione Locale del Gal Pollino Sviluppo – Regione Calabria	279
Piano di Azione Locale del Gal Colline Salernitane – Regione Campania	286
Piano di Azione Locale del Gal Ogliastra - Regione Sardegna	294
Piano di Azione Locale del Gal Nebrodi Plus - Regione Sicilia	300

SEZ. 4. L'esperienza di Leader Plus per la montagna (WP5)	306
1. Temi ed obiettivi	307
2. Metodologia e fonti	309
3. Metodologia di raccolta e di selezione delle migliori pratiche condotte nel territorio montano	312
4. Le migliori pratiche implementate sul territorio montano	314
5. Considerazioni conclusive: il ruolo del Leader+ nelle politiche di sviluppo montano	354
Bibliografia e sitografia	359
SEZ. 5. L'attuale Approccio Leader nelle aree montane (WP6)	360
Parte I. Metodologia	361
1. Analisi documentale sull'evoluzione del turismo montano	362
2. Selezione dei casi studio	362
3. Interviste con gli interlocutori privilegiati	363
Parte II. Il turismo montano	365
1. Introduzione	366
2. Nascita e sviluppo del turismo montano in Europa	366
3. Il turismo montano in Italia	367
4. I prodotti turistici delle destinazioni alpine	374
4.1. <i>Il prodotto montagna invernale</i>	375
4.2. <i>Il prodotto montagna estiva</i>	376
4.3. <i>Il prodotto montagna nelle stagioni intermedie</i>	378
4.4. <i>I modelli di business legati ai prodotti tradizionali</i>	379
5. La governance nelle destinazioni alpine: riflessioni e modelli	383
5.1. <i>I modelli di governance delle destinazioni alpine</i>	389
Bibliografia	394
Parte III. Analisi dei casi studio	397
1. Introduzione	398
2. Risposte del turismo montano al cambiamento della domanda turistica	399
3. Lo sviluppo turistico delle destinazioni alpine: soggetti e funzioni	402
4. Le destinazioni alpine tra frammentazione e cooperazione	403
5. Evoluzione delle organizzazioni di governo nelle destinazioni dell'arco alpino	404
5.1. <i>Provincia Autonoma di Trento</i>	405
5.2. <i>Provincia Autonoma di Bolzano</i>	408

5.3. Regione Valle d'Aosta.....	410
5.4. Regione Veneto.....	412
5.5. Regione Lombardia.....	416
6. Ostacoli ed opportunità nel processo di sviluppo degli organismi di governo della destinazione.....	417
7. Considerazioni conclusive.....	419
Appendice 1. Tavole.....	423
Tavola 1 – Traccia intervista interlocutori privilegiati.....	424
SEZ. 6. L'industria compatibile in montagna (WP7).....	426
Parte I. Metodologia.....	427
1. Analisi documentale sull'industrializzazione montana.....	428
2. Selezione dei 15 casi studio.....	428
3. Schede anagrafiche delle aziende.....	430
4. Interviste con gli interlocutori privilegiati.....	430
Parte II. L'industrializzazione montana.....	433
1. Introduzione.....	434
2. L'industrializzazione italiana dal dopoguerra ad oggi.....	434
3. La politica economica montana italiana: orientamenti e risultati dal dopoguerra ad oggi.....	437
4. Il quadro di riferimento per lo sviluppo dell'industria montana.....	441
5. Il Veneto e l'occhialeria dell'alto bellunese: un successo consolidato.....	442
6. Il tessile della Val Seriana: affrontare il declino.....	445
7. Il Trentino e la cooperazione: un caso virtuoso.....	447
Bibliografia.....	450
Parte III. Analisi dei casi studio.....	452
1. Introduzione.....	453
2. Operare in territorio montano: scelte localizzative aziendali.....	31
2.1 Fattori localizzativi originari.....	31
2.2 Fattori di permanenza in territorio montano.....	32
2.3 Possibili fattori di abbandono del territorio.....	34
3. Industria e territorio montano: il ruolo del contesto nello sviluppo dell'attività di impresa.....	39
4. Industrie montane e sistema socio-economico locale.....	40
4.1 Relazioni con il sistema economico locale.....	40

4.2	<i>Percezione dell'industria da parte della comunità locale</i>	42
4.3	<i>Industria e turismo montano</i>	43
5.	Opportunità di finanziamento rivolte alle industrie montane	44
5.1	<i>Industria montana e finanziamenti comunitari</i>	45
5.2	<i>Il ruolo dei Gal e l'esperienza Leader nelle aree montane</i>	45
6.	Conclusioni	46
Appendice 1. Tavole		49
Tavola 1	– Materiale bibliografico economia dei distretti	50
Tavola 2	– Materiale bibliografico storia economica e dell'industria	52
Tavola 3	– Materiale bibliografico sviluppo economico ed industriale della montagna	54
Tavola 4	– Modello scheda anagrafica	58
Tavola 5	– Traccia intervista interlocutori privilegiati	59
 CONCLUSIONI. Indicazioni su nuove linee di policy per la montagna (WP8)		 61
1.	Considerazioni per una politica della montagna	62
1.1.	<i>Tre principi guida per una politica delle aree montane</i>	62
1.2.	<i>Linee di policy recenti e l'opzione aree interne</i>	64
1.3.	<i>Interventi per lo sviluppo economico</i>	67
1.4.	<i>I servizi a valenza pubblica nelle aree montane</i>	68
1.5.	<i>Approccio bottom-up e partenariato</i>	69
2.	Alcuni temi per una politica della montagna	71
2.1.	<i>Demografia</i>	71
2.2.	<i>Attività produttive di montagna</i>	74
2.3.	<i>Turismo</i>	79
3.	L'approccio Leader e lo sviluppo locale di tipo partecipativo	88
3.1.	<i>L'approccio Leader</i>	88
3.2.	<i>Il Rapporto 2010 della Corte dei Conti Europea</i>	90
3.3.	<i>Il ruolo del Leader+ nelle politiche di sviluppo montano</i>	91
3.4.	<i>L'approccio Leader nella programmazione comunitaria 2014-2020</i>	93
4.	Linee di policy	95

Premessa

Sono numerosi gli studi che hanno come oggetto la montagna e l'analisi di criticità, limiti, opportunità ed elementi di valore delle aree montane.

La presente ricerca si è però occupata della montagna secondo uno specifico punto di vista. Il riferimento è rappresentato dalle caratteristiche dell'approccio Leader, esito di un lungo (quasi ventennale) percorso di indagine condotto attraverso gli strumenti della programmazione comunitaria.

Si tratta di un'iniziativa dedicata allo sviluppo rurale, che però nel ciclo di programmazione comunitaria 2007-2013 si è trasformata in approccio, con l'obiettivo di creare una sinergia tra gli interventi destinati in modo specifico al settore primario e quelli a sostegno, più in generale, dello sviluppo locale.

Dallo sviluppo rurale allo sviluppo locale, quindi.

Ed in effetti, l'obiettivo finale della ricerca è stato quello di identificare possibili percorsi di sviluppo locale a favore della montagna.

In questa prospettiva andava poi verificato in che modo può agire e quale ruolo può oggi giocare l'approccio Leader, le cui caratteristiche sono:

- approccio dal basso verso l'alto;
- partenariato pubblico-privato;
- integrazione multisettoriale;
- innovazione;
- cooperazione;
- networking;
- sviluppo basato sulle esigenze locali.

Per fare ciò è stato necessario sviluppare due azioni principali: una di studio dei dati e delle fonti per sviscerare le caratteristiche delle aree montane (analisi socio-economica) ed una di ascolto del territorio (attraverso analisi di casi studio ed interviste in profondità) per capire le esigenze, le aspettative ed i bisogni di chi opera sul territorio e di chi lo gestisce.

Ricerca percorsi di sviluppo locale nelle aree montane ha inevitabilmente a che fare con l'economia turistica, rappresentando quest'ultima un'attività che mette a valore le risorse endogene del territorio montano. In questo progetto, il turismo si lega allo sviluppo rurale anche in funzione dell'integrazione multisettoriale portata avanti dall'approccio Leader.

L'obiettivo generale cui tendere è stata la verifica degli obiettivi prioritari dell'Asse IV del Piano Strategico Nazionale (PSN), ovvero la valorizzazione delle risorse endogene dei territori montani ed il rafforzamento della capacità progettuale e gestionale locale: l'approccio Leader è uno strumento che risponde alle necessità delle aree montane? Oppure lo sviluppo locale ha bisogno di altri strumenti e strategie?

Per fare ciò, il soggetto individuato come interlocutore principale è stato rappresentato dai Gruppi di Azione Locale (Gal), incaricati di predisporre i Piani di Sviluppo Locale (Psl), tenendo comunque presente che la ricerca non parte dal presupposto che il Gal sia lo strumento in assoluto migliore per favorire lo sviluppo locale.

Il piano delle azioni di ricerca, come di seguito esplicitate, ha dunque voluto rispondere ad un percorso complessivo di indagine incardinato su cinque principali obiettivi di riferimento:

- analizzare le dinamiche socio-economiche in atto nei territori montani, mettendo in luce potenzialità e criticità delle stesse (WP2);
- studiare l'evoluzione dell'iniziativa comunitaria Leader (WP3);
- esaminare le caratteristiche delle *best practice* Leader nella montagna italiana (WP4);
- studiare alcune delle più significative *best practices* realizzate in territorio montano in Europa (WP5);
- sondare le opinioni in merito alle attuali politiche per la montagna e alle attività realizzate tramite Leader attraverso la lente degli operatori del turismo (WP6);
- analizzare il ruolo e le caratteristiche delle attività industriali di successo nelle aree montane secondo quanto riportato dagli operatori economici (WP7).

SEZ. 1. Analisi socioeconomica delle aree montane (WP2)

1. Metodologia di analisi

1.1. Impostazione complessiva della ricerca

Oggetto del presente rapporto di ricerca sono le principali caratteristiche demografiche e socio-economiche della montagna del centro-nord Italia,¹ analizzate attraverso un approccio quantitativo. L'analisi ha preso le mosse da una serie di considerazioni iniziali stimolate anche da una preliminare ricognizione analitica e bibliografica relativa ai diversi modelli di sviluppo della montagna.

Il primo punto emerso e da tenere in considerazione è dato da una relazione dei modelli di sviluppo montano più con l'area geografica di riferimento che con le caratteristiche orografiche stesse. Non sembra cioè essere la catena montuosa (Alpi o Appennini, Dolomiti o Sila) ad individuare differenti modelli di sviluppo, né, almeno fino ad un certo punto, il fatto stesso di essere montagna, quanto il collocamento di un'area montana all'interno di una determinata regione geografica.

L'ampia letteratura dedicata allo studio dei fenomeni socio-economici della montagna insiste infatti nell'evidenziare come le aree montane, nel loro complesso, non siano zone isolate né tantomeno marginali, soprattutto se si ragiona in un'ottica transnazionale. Per i modelli di sviluppo di alcune regioni italiane, focalizzati sulla pianura e sulla pedemontana, l'area montana è periferica. Ma altre regioni, come il Trentino Alto Adige, la Valle d'Aosta o l'Umbria, sono contraddistinte da territori quasi completamente montuosi. Ci sono quindi diversi modelli locali da tenere in considerazione ed in generale è evidente che le aree montane non possono essere studiate come a sé stanti, senza considerare le relazioni con le altre aree del Paese. La montagna, infatti, risente fortemente dei processi economico-sociali che avvengono più a valle, dove lo sviluppo è in generale più intenso ed attrae maggiori risorse.

Va dunque rifiuta l'equivalenza montagna = marginalità, e ciò tanto più con il passaggio da un'economia fordista caratterizzata dalla centralità del capitalismo urbano industriale, in cui le zone montane si trovano alla periferia dello sviluppo, all'economia diffusa postfordista con le imprese insediatesi in molte vallate e l'economia del turismo che ha coinvolto località anche remote.

Sulla base di questi elementi si è ritenuto opportuno focalizzare l'attenzione sulla montagna del centro-nord Italia, consentendo di escludere dall'analisi fattori riconducibili al dualismo italiano nord-sud. Conseguentemente ciò permette di identificare con maggiore confidenza aree montane caratterizzate da traiettorie di sviluppo distintive rispetto alle rispettive aree geografiche di appartenenza e agli altri sistemi territoriali montani.

¹ Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia, Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Liguria, Emilia-Romagna, Toscana, Umbria e Marche.

La presente analisi si struttura dunque su tre livelli:

1. analisi dei territori montani in comparazione all'area geografica di appartenenza;
2. analisi trasversale dei sistemi territoriali (di scala sub-regionale) montani;
3. approfondimenti tematici sulla manifattura e sulle attività connesse al turismo nei territori montani.

Prima di entrare nel merito del lavoro è a questo punto opportuno evidenziare la definizione di montagna cui si è fatto ricorso e la scelta dei livelli territoriali di analisi.

1.2. Quale definizione di montagna?

Un primo punto di partenza per la definizione di montagna da adottare è stato la definizione legale di montagna, che a partire dalla L. 25 luglio 1952, n. 991 classifica i comuni italiani in montani, parzialmente montani e non montani.

Tale classificazione, sia sulla base di un'attenta lettura della definizione stessa che a partire da una verifica empirica, si dimostra in realtà poco utile ai fini della ricerca.

La ragione principale risiede nell'inclusione di criteri socio-economici nella definizione legale di montagna. L'art. 1 della legge 25 luglio 1952, n. 991, – introducendo una definizione generale di zona montana valida per tutto il territorio nazionale – definisce “montani” i comuni posti per almeno l'80% della loro superficie al di sopra dei 600 metri di altitudine sul livello del mare e quelli nei quali il dislivello tra la quota altimetrica inferiore e quella superiore del territorio comunale non è minore di 600 metri, e nei quali il reddito imponibile medio per ettaro non supera le 2.400 lire (in base ai prezzi del 1937-1939).

È presente, quindi, nella definizione legislativa, una commistione di elementi di ordine fisico-geografico (l'altitudine) ed elementi di estimo catastale, che rinviano al concetto di montagna quale equivalente ad area svantaggiata e in ritardo di sviluppo, in linea con le intenzioni assistenzialistiche del primo intervento a favore della montagna.²

In questo modo, l'idea che a guidare l'intervento legislativo a tutela delle zone montane fosse la necessità di risollevarne un'area economicamente depressa ha fatto estendere, per analogia, la definizione di territorio montano anche a quelle aree che, pur non presentando fisicamente i requisiti d'ordine geografico richiesti dalla legge, versavano nella medesima situazione di dissesto.

La Commissione censuaria centrale, infatti, a cui era stato affidato il compito di aggiornare l'elenco dei comuni “montani”, aveva la facoltà di includere in tale elenco anche comuni e porzioni di comuni, non solo limitrofi, che pur non rispondendo ai criteri

² Nota a cura dell'Ente Italiano della Montagna, www.montagnamadeinitaly.it/news/strategie-e-mercati/351-montagna-italiana-definizione.html (ultimo accesso: marzo 2013)

descritti nell'art. 1 presentassero analoghe condizioni economico-agrarie. Ed ancora, gli artt. 14 e 15 della medesima legge del 1952 conferivano la possibilità di comprendere, nei comprensori di bonifica montana, anche i comuni non montani che si trovassero in particolari condizioni di degrado fisico e di dissesto economico.

Con il passare del tempo, e la sostanziale assenza di interventi normativi che rivedessero la definizione di montagna fornita dalla legge, ciò ha portato ad un allargamento della montagna legale. Nel 2012 sono classificati come totalmente montani 3.538 comuni italiani (pari al 44% dei comuni), come parzialmente montani 655 comuni (8%) e come non montani 3.899 comuni (48%). Complessivamente, dunque, comuni montani e parzialmente montani rappresentano la maggioranza dei comuni italiani (52%).

Rispetto al centro-nord Italia, i comuni totalmente montani risultano essere 2.188 (42%), quelli parzialmente montani 235 (5%) e i comuni non montani 2.734 (53%), che rappresentano dunque per questa macro-area poco più della metà dei comuni. Guardano alla popolazione che risiede in questi comuni, ca. 5,3 milioni di persone risiedono in comuni totalmente montani (15,8%), ca. 3.6 milioni in comuni parzialmente montani (10,7%) e ca. 24,4 milioni in comuni non montani (73,5%). Complessivamente, dunque, risiede in comuni totalmente o parzialmente montani il 26,5% della popolazione del centro-nord Italia.³

Conviene quindi, per gli obiettivi di questo lavoro, ricercare una diversa definizione di comune montano, che faccia riferimento a caratteristiche di ordine più strettamente geografico. Per l'individuazione dei territori montani si è fatto perciò riferimento alla definizione Istat che, sulla base di valori soglia altimetrici, ripartisce il territorio nazionale in zone omogenee derivanti dall'aggregazione di comuni contigui classificando i comuni come montagna interna, montagna litoranea, collina interna, collina litoranea e pianura.

L'Istituto nazionale di statistica classifica i comuni italiani in tre zone altimetriche in base ai criteri contenuti in una pubblicazione del 1958.⁴ Le tre zone altimetriche sono le seguenti.

- Zona altimetrica di montagna. Per “zona di montagna”, ai fini statistici, si intende il territorio caratterizzato dalla presenza di notevoli masse rilevate aventi altitudini, di norma, non inferiori ai 600 metri nell'Italia settentrionale e 700 metri nell'Italia centro-meridionale e insulare. Gli anzidetti livelli altitudinali sono suscettibili di spostamento in relazione ai limiti inferiori delle zone fitogeografiche dell'Alpinetum, del Picetum e del Fagetum, nonché in relazione ai limiti superiori delle aree di colture in massa della vite nell'Italia settentrionale e dell'ulivo nell'Italia centro-meridionale e insulare. Le aree intercluse fra le masse rilevate, costituite da valli, altipiani e analoghe configurazioni del suolo, s'intendono comprese nella zona di montagna.

³ Dato Censimento Istat 2011.

⁴ ISTAT, *Circoscrizioni statistiche. Metodi e norme, serie C, n. 1, agosto 1958, pp. 7-10.*

- Zona altimetrica di collina. Per “zona di collina”, ai fini statistici, si intende il territorio caratterizzato dalla presenza di notevoli masse rilevate aventi altitudini, di norma, inferiori ai 600 metri nell'Italia settentrionale e 700 metri nell'Italia centro-meridionale e insulare. Gli anzidetti livelli altitudinali sono suscettibili di spostamento in relazione ai limiti inferiori delle zone fitogeografiche dell'Alpinetum, del Picetum e del Fagetum, nonché in relazione ai limiti superiori delle aree di colture in massa della vite nell'Italia settentrionale e dell'olivo nell'Italia centro-meridionale e insulare. Eventuali aree di limitata estensione aventi differenti caratteristiche, intercluse, si considerano comprese nella zona di collina.
- Zona altimetrica di pianura. Per “zona di pianura”, ai fini statistici, s'intende il territorio basso e pianeggiante caratterizzato dall'assenza di masse rilevate. Si considerano nella zona di pianura anche le propaggini di territorio che, nei punti più discosti dal mare, si elevino ad altitudine, di regola, non superiore ai 300 metri, purché presentino nell'insieme e senza soluzione di continuità, inclinazione trascurabile rispetto al corpo della zona di pianura. Si escludono dalla pianura i fondivalle aperti ad essa oltre l'apice delle conoidi fluviali ancorché appiattite e si escludono, altresì, le strisce litoranee pianeggianti di modesta estensione. Eventuali rilievi montagnosi o collinari, interclusi nella superficie pianeggiante e di estensione trascurabile, si considerano compresi nella zona di pianura.

Come detto, l'Istat distingue poi montagna e collina litoranee: tenuto conto dell'azione moderatrice del clima da parte del mare, le zone altimetriche di montagna e di collina sono state divise, rispettivamente, in zone altimetriche di montagna interna e collina interna e di montagna litoranea e collina litoranea, comprendendo in queste ultime i territori, esclusi dalla zona di pianura, bagnati dal mare o in tale prossimità di esso da risentirne notevolmente i benefici effetti climatici.

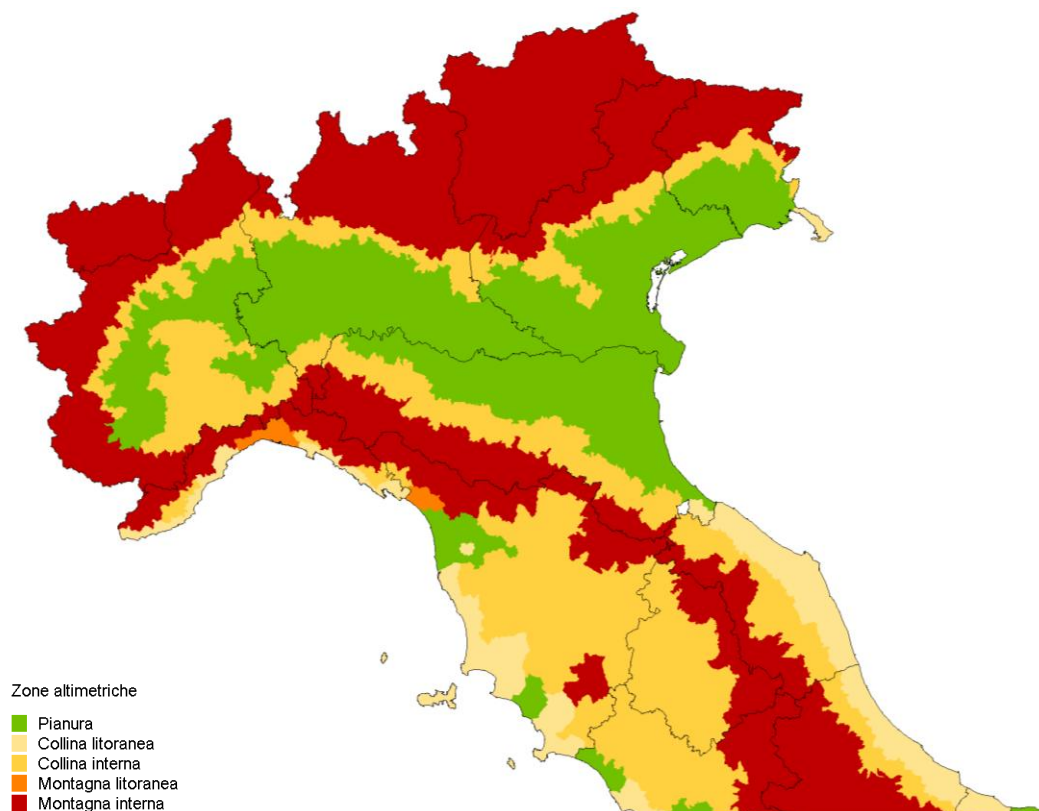
Le diverse zone altimetriche derivano dall'aggregazione di comuni contigui e sono identificate sul territorio sulla base di valori soglia altimetrici. Molti comuni si estendono territorialmente dalla montagna alla collina o dalla collina alla pianura, coprendo, talvolta, tutte e tre le zone altimetriche. Tuttavia, per ragioni di carattere tecnico e amministrativo, è stato adottato il criterio della inscindibilità del territorio comunale, da cui segue che l'intero territorio del comune è stato attribuito all'una o all'altra zona altimetrica, secondo le caratteristiche fisiche e l'utilizzazione agraria prevalente.

Nel 2012 risultano classificati come montagna interna 2.479 comuni (31%), come montagna litoranea 117 (1%), come collina interna 2.573 (32%), come collina litoranea 797 (10%) e come pianura 2.126 comuni.

Considerando che ai fini di questo lavoro vengono presi in considerazione congiuntamente, da un lato, i comuni di montagna interna e litoranea e, dall'altro, della collina interna e litoranea, nell'Italia centro-settentrionale si contano 1.728 comuni montani (34%), 1.756 collinari (34%) e 1.673 comuni di pianura (32%). In termini

demografici, i comuni di montagna contano 4,8 milioni di abitanti (14,5%), quelli di collina 11,2 milioni (33,6%) e quelli di pianura 17,3 milioni (51,9%).⁵

Figura 1. Zone altimetriche dei comuni del centro-nord Italia



Fonte: elaborazione su dati Istat

La quota di comuni montani secondo definizione altimetrica (33,5%) è inferiore a quella dei comuni montani secondo la classificazione normativa (42%). Analogamente, la quota di popolazione residente in comuni montani secondo la definizione altimetrica (15%) risulta inferiore a quelle definita ex lege (16% considerando i soli comuni totalmente montani, 27% considerando anche i comuni parzialmente montani).

Interessante è anche incrociare le due classificazioni. Dei comuni definiti totalmente montani secondo la definizione normativa, il 22,5% è classificato dall'Istat come collinare (27% considerando la popolazione), mentre il 7,7% dei comuni parzialmente montani è classificato dall'Istat come comune di pianura. Si preferisce pertanto ricorrere alla definizione Istat, più restrittiva, che sembra consentire di individuare con maggior confidenza comuni effettivamente montani.

⁵ Dato Censimento Istat 2011.

Tabella 1. Comuni del centro-nord Italia secondo due classificazioni geografiche (2011)

Classificazione normativa	Zona altimetrica Istat			Totale
	Montagna	Collina	Pianura	
Valori assoluti				
Totalmente montano	1.691	492	5	2.188
Parzialmente montano	24	193	18	235
Non montano	13	1.071	1.651	2.735
Totale	1.728	1.756	1.674	5.158
Percentuale di riga				
Totalmente montano	77,3	22,5	0,2	100,0
Parzialmente montano	10,2	82,1	7,7	100,0
Non montano	0,5	39,2	60,4	100,0
Totale	33,5	34,0	32,5	100,0
Percentuale di colonna				
Totalmente montano	97,9	28,0	0,3	42,4
Parzialmente montano	1,4	11,0	1,1	4,6
Non montano	0,8	61,0	98,6	53,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazione su dati Censimento Istat 2011

Tabella 2. Popolazione del centro-nord Italia secondo due classificazioni geografiche (2011)

Classificazione ex lege	Zona altimetrica			Totale
	Montagna	Collina	Pianura	
Valori assoluti				
Totalmente montano	3.786.183	1.461.949	5.750	5.253.882
Parzialmente montano	409.907	2.802.926	354.128	3.566.961
Non montano	645.789	6.923.210	16.921.319	24.490.318
Totale	4.841.879	11.188.085	17.281.197	33.311.161
Percentuale di riga				
Totalmente montano	72,1	27,8	0,1	100,0
Parzialmente montano	11,5	78,6	9,9	100,0
Non montano	2,6	28,3	69,1	100,0
Totale	14,5	33,6	51,9	100,0
Percentuale di colonna				
Totalmente montano	77,2	13,1	0,0	15,8
Parzialmente montano	8,4	25,2	2,1	10,7
Non montano	13,2	62,2	98,0	73,5
Totale	98,7	100,5	100,1	100,0

Fonte: elaborazione su dati Censimento Istat 2011

1.3. Livelli territoriali di analisi

L'analisi è stata condotta prendendo a riferimento due livelli territoriali. In una prima fase l'analisi è stata condotta a livello regionale e macro-regionale, distinguendo, all'interno di ciascuna area, tre tipologie di comuni (secondo la classificazione altimetrica Istat): montagna, collina e pianura. Questo livello di analisi consente di confrontare reciprocamente le diverse regioni, sia nel loro insieme che prendendo in considerazione le sole porzioni montane. Allo stesso tempo, permette di guardare, internamente alle regioni, alle caratteristiche delle diverse zone altimetriche.

Successivamente si è posto l'obiettivo di mettere in evidenza la presenza o meno di cluster territoriali e/o dinamiche locali. A questo scopo la dimensione comunale si è rivelata troppo frammentaria e incapace di fornire un quadro leggibile. La Figura 2, ad esempio, che riporta la popolazione residente nei comuni del centro-nord Italia, rende evidente come il ricorso al dato comunale consenta certamente la localizzazione dei comuni maggiori ma non un'efficace analisi territoriale, capace di restituire fenomeni estesi su una scala locale, intermedia al livello comunale e a quello regionale.

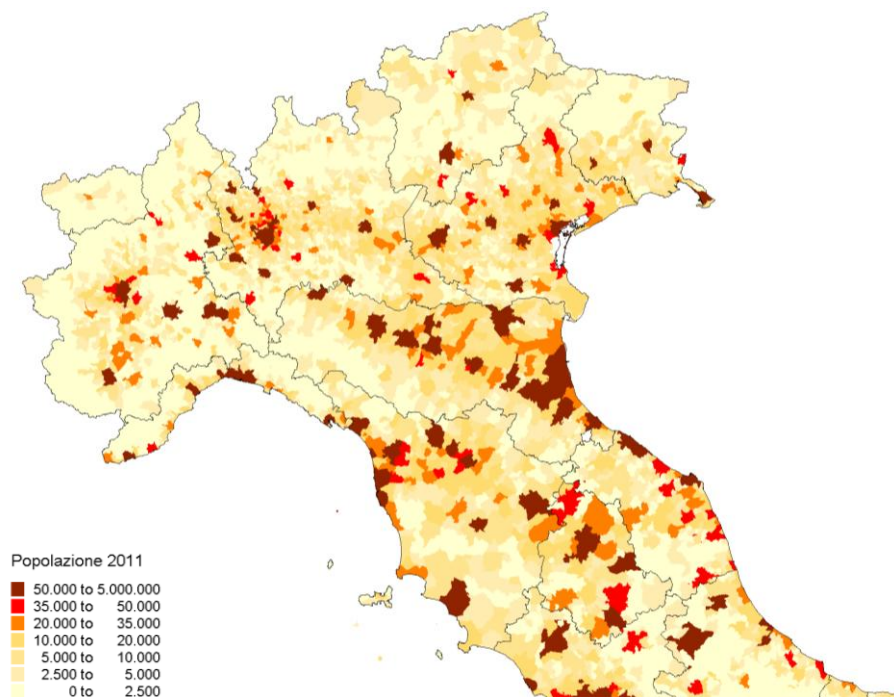
Si è perciò fatto riferimento ai Sistemi Locali del Lavoro,⁶ classificandoli, dopo diverse ipotesi e verifiche, come montani se la popolazione al Censimento 2011 residente nei comuni montani che ne fanno parte è superiore al 75% (si fa sempre riferimento alla tassonomia altimetrica Istat). Risultano selezionati 112 sistemi locali del lavoro (sui 337 del centro-nord Italia, un terzo) che possono essere ritenuti ambiti montani.

⁶ I Sistemi Locali del Lavoro (SLL) rappresentano i luoghi della vita quotidiana della popolazione che vi risiede e lavora. Si tratta di unità territoriali costituite da più comuni contigui fra loro, geograficamente e statisticamente comparabili. I confini dei Sistemi Locali del Lavoro attraversano i limiti amministrativi delle province e delle regioni. Il solo limite amministrativo salvaguardato dalla procedura di individuazione dei Sistemi Locali è quello del comune, in quanto il comune rappresenta l'unità elementare per la rilevazione dei dati sugli spostamenti quotidiani per motivi di lavoro.

I sistemi locali del lavoro sono aggregazioni di comuni che derivano a partire dai dati relativi al pendolarismo dei componenti delle famiglie per motivi di lavoro. L'ambito territoriale che ne discende rappresenta l'area geografica in cui maggiormente si addensano quei movimenti. In questo modo si aggregano unità amministrative elementari (Comuni) individuati sul territorio dalle relazioni socio-economiche. I criteri adottati per la definizione dei Sistemi Locali del Lavoro sono auto contenimento, contiguità e relazione spazio-tempo.

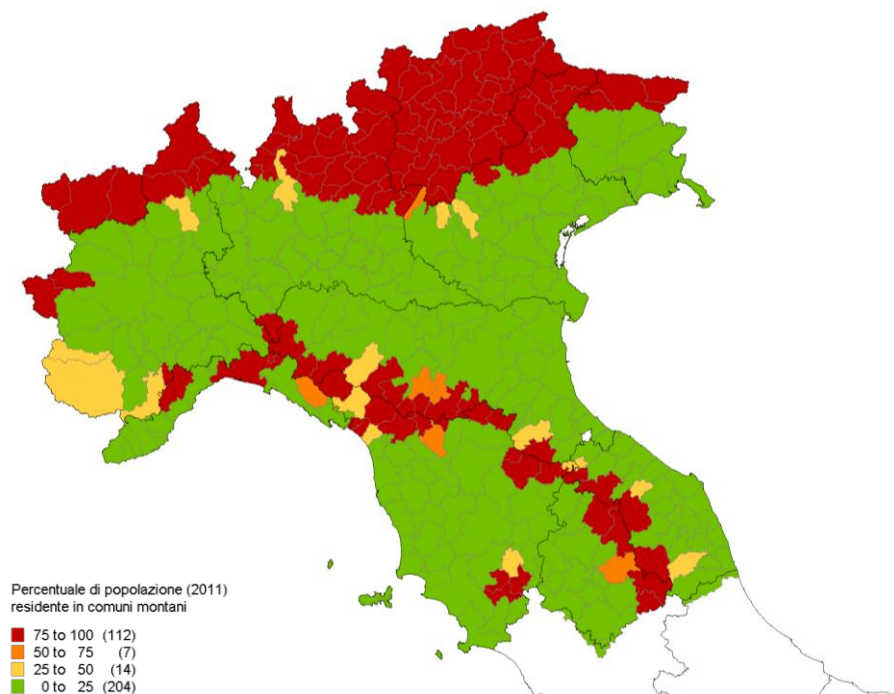
Con il termine autocontenimento si intende un territorio dove si concentrano attività produttive e di servizi in quantità tali da offrire opportunità di lavoro e residenziali alla maggior parte della popolazione che vi è insediata; capacità di un territorio di comprendere al proprio interno la maggior parte delle relazioni umane che intervengono fra le sedi di attività di produzione (località di lavoro) e attività legate alla riproduzione sociale (località di residenza). Un territorio dotato di questa caratteristica si configura come un sistema locale, cioè come una entità socio-economica che compendia occupazione, acquisti, relazioni e opportunità sociali; attività, comunque, limitate nel tempo e nello spazio, accessibili sotto il vincolo della loro localizzazione e della loro durata, oltretutto delle tecnologie di trasporto disponibili, data una base residenziale individuale e la necessità di farvi ritorno alla fine della giornata (relazione spazio - tempo). Il vincolo di contiguità invece significa che i comuni contenuti all'interno di un SLL devono essere contigui, mentre con la dicitura relazione spazio-tempo si intende la distanza e tempo di percorrenza tra la località di residenza e la località di lavoro; tale concetto è relativo ed è strettamente connesso alla presenza di servizi efficienti.

Figura 2. Popolazione residente nei comuni del centro-nord Italia (Censimento 2011)



Fonte: elaborazione su dati Censimento Istat

Figura 3. Incidenza % della popolazione residente nei comuni montani dei SLL del centro-nord Italia (Censimento 2011)



Fonte: elaborazione su dati Censimento Istat

2. Demografia ed economia nei territori montani

2.1. Dinamiche demografiche nella montagna

La popolazione del centro-nord Italia che vive in montagna ammonta oggi a 4,8 milioni di persone, rispetto agli 11,2 milioni che vivono nella fascia collinare e i 17,3 della pianura. Le aree di montagna con la maggiore popolazione risultano essere quelle della Lombardia e del Trentino-Alto Adige, con ca. 1 milione di abitanti ciascuna, pari al 43% della popolazione montana del centro-nord.

Fino ai primi del Novecento la popolazione della montagna centro-settentrionale cresce a un ritmo analogo a quello delle altre zone. Successivamente si assiste a un rallentamento, che a partire dal 1931 diventa calo in tutte le rilevazioni, a eccezione di quella del 1951 (possibilmente determinata da flussi verso la montagna durante la fase bellica, +5,3%) e, più recentemente, nel 2011 (+2,9%).

Dal secondo dopoguerra a oggi la popolazione montana dell'Italia centro-settentrionale ha conosciuto un sostanziale stallo, seppure con dinamiche diverse all'interno del periodo: una relativa stabilità della popolazione tra 1951 e 1971, un calo tra 1971 e 1991, una stabilizzazione tra 1991 e 2001 e infine una crescita nell'ultimo decennio.

A partire dal 1971 la popolazione montana del centro-nord ha conosciuto una riduzione pari all'1%, con un calo del 4% nel periodo 1971-1991 e un recupero del 3% tra 1991 e 2001. Si tratta di una dinamica ben differente da quella che si registra nelle altre zone altimetriche. Sia la collina che la pianura sono cresciute dell'11%, con un tasso dapprima del 4% per la collina e del 2% per la pianura (1971-1991) e successivamente del 7-8%.

A ben guardare, anche nell'ambito della montagna si possono evidenziare alcune distinzioni. Il calo demografico della montagna riguarda in particolare i comuni di sopra dei 300 metri, con una riduzione, tra 1951 e 1991, non compensata dalla crescita nel periodo 1991-2011. I comuni al di sotto dei 300 metri risultano invece complessivamente, tra 1951 e 2011, in crescita, anche se con uno sviluppo positivo tra 1951 e 1971, un calo tra 1971 e 2011 e ancora una crescita tra 2001 e 2011. Questa dinamica non appare comunque trainata dai comuni di dimensioni maggiori, prevalentemente localizzati a fondovalle, dal momento che i comuni con più di 35 mila abitanti calano, tra il 1971 e il 2001, del 15%, per poi rimanere sostanzialmente stabili.

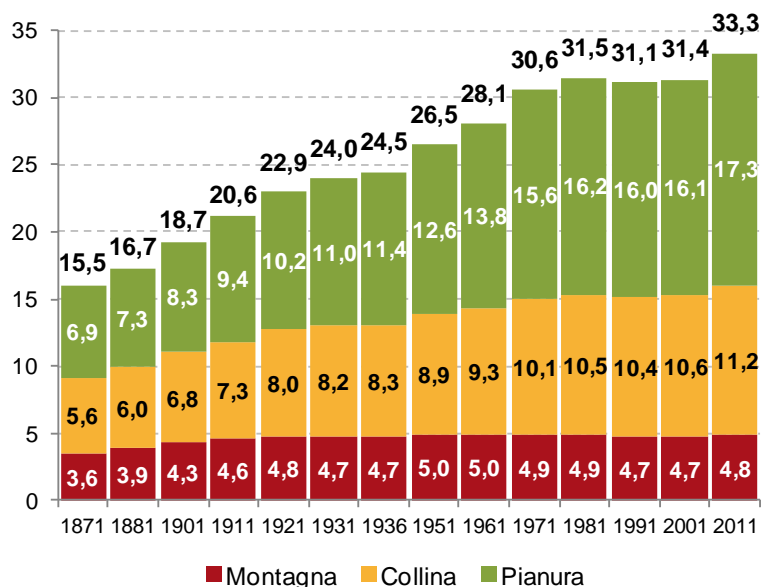
A livello regionale emergono alcune distinzioni. Sul lungo periodo emerge la crescita a doppia cifra della popolazione montana della Valle d'Aosta (in realtà interamente montana, +16%), della Lombardia (+10%) e del Trentino-Alto Adige (anch'esso interamente montano, +22%) e più contenuta dell'Umbria (+4%). Va osservato che, di queste quattro regioni, tre appartengono all'Italia settentrionale.

Nelle aree montane delle altre regioni si assiste a un calo demografico, ma con due modelli diversi. In Piemonte (-6%), Veneto (-4%), Emilia-Romagna (-12%) e Toscana (-4%) il calo si verifica quasi interamente nel periodo 1971-1991, e si assiste nel

ventennio successivo a un sostanziale stallo nella dinamica demografica. In Friuli Venezia Giulia (-30%) e Liguria (-24%) la riduzione è non solo di intensità maggiore ma la dinamica declinante si registra lungo tutto il periodo.

Nel medio periodo (1991-2011), la popolazione montana del centro-nord Italia cresce ad un tasso del 3%, inferiore a quello complessivo (+7%). Le sole aree montane con una crescita demografica consistente sono quelle della Valle d'Aosta (+9%), della Lombardia (+7%) e del Trentino Alto Adige (+16%). Nelle aree montane della Liguria (-11%) e del Friuli Venezia Giulia (-13%) si assiste a un importante calo demografico, mentre le altre aree montane rimangono sostanzialmente ferme (Piemonte, Emilia Romagna, Toscana e Marche) o crescono meno (Veneto +1%, Umbria +4%).

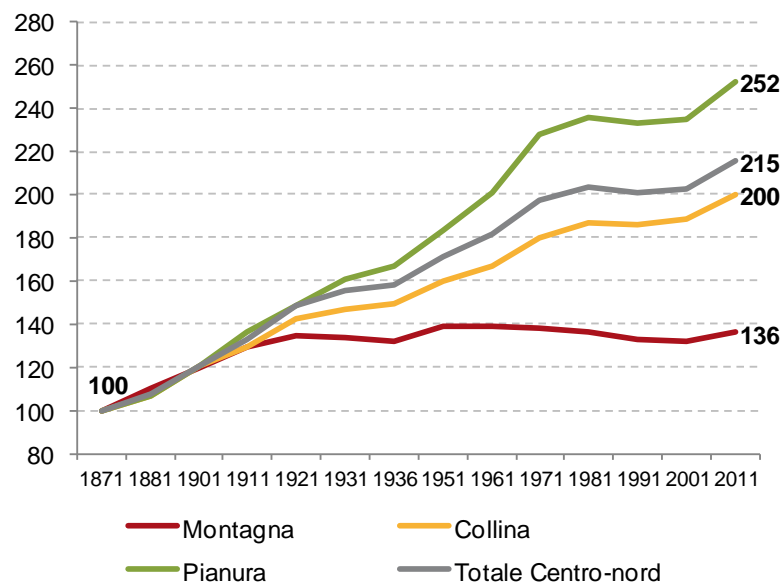
Figura 4. Popolazione residente (milioni di abitanti) nelle regioni del centro-nord Italia per tipologia di comune (1871-2011)



Per il Trentino Alto Adige, il dato 1871 si riferisce al 1869, quello 1881 al 1880, quello 1901 al 1900 e quello 1911 al 1910 e riguarda la popolazione presente.

Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat e Consiglio della Regione Autonoma Trentino Alto Adige

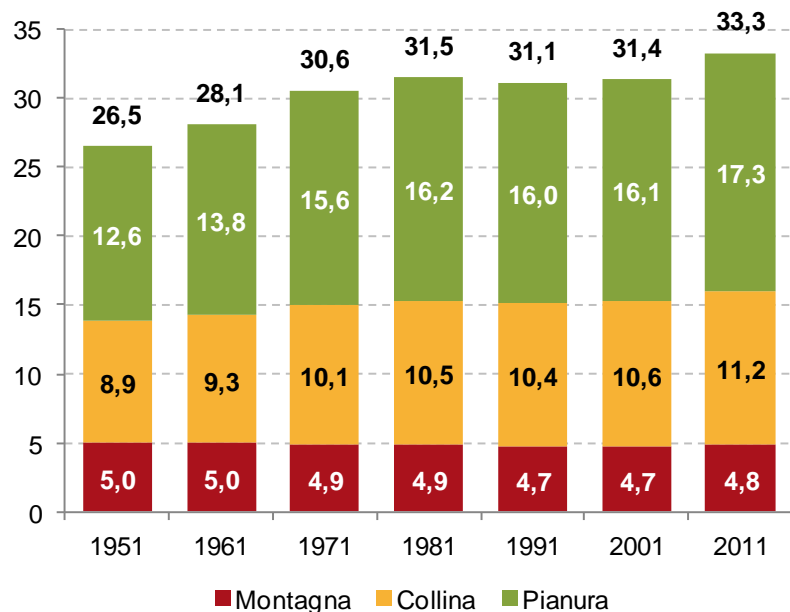
Figura 5. Numero indice della popolazione residente (1871=100) nelle regioni del centro-nord Italia per tipologia di comune (1871-2011)



Per il Trentino Alto Adige, il dato 1871 si riferisce al 1869, quello 1881 al 1880, quello 1901 al 1900 e quello 1911 al 1910 e riguarda la popolazione presente.

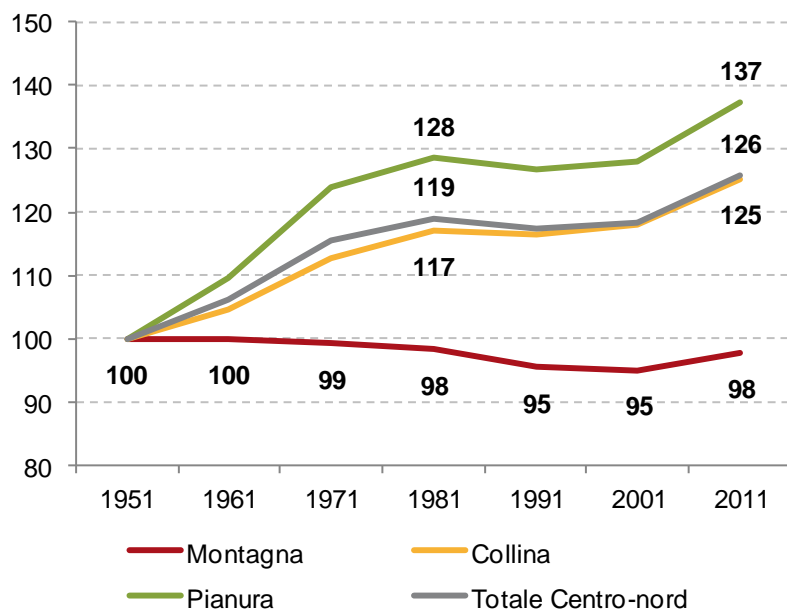
Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat e Consiglio della Regione Autonoma Trentino Alto Adige

Figura 6. Popolazione residente (milioni di abitanti) nelle regioni del centro-nord Italia per tipologia di comune (1951-2011)



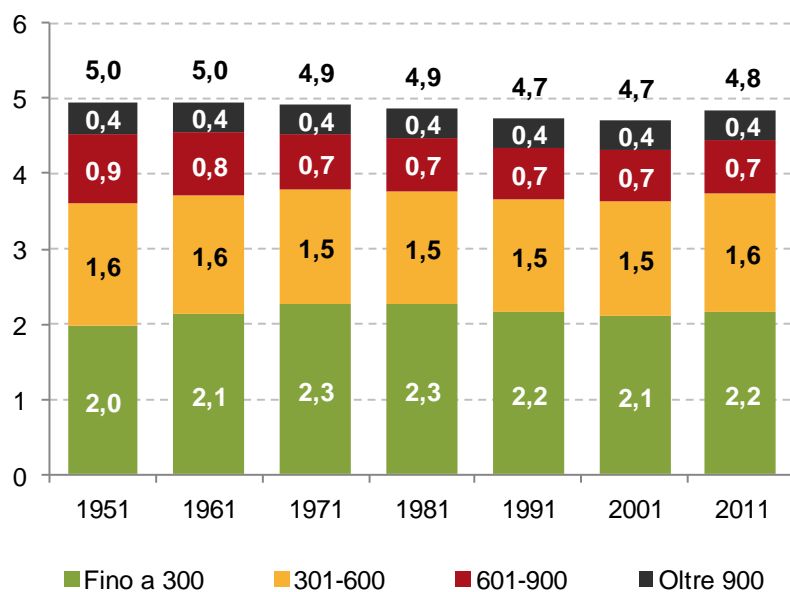
Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Figura 7. Numero indice della popolazione residente (1951=100) nelle regioni del centro-nord Italia per tipologia di comune (1951-2011)



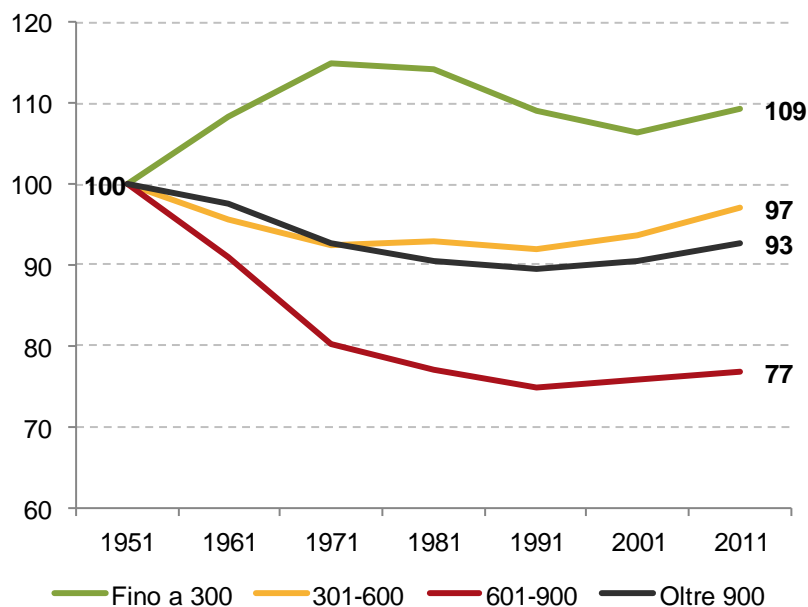
Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Figura 8. Popolazione residente (milioni di abitanti) nella montagna del centro-nord Italia per altitudine (metri slm) del centro comunale (1951-2011)



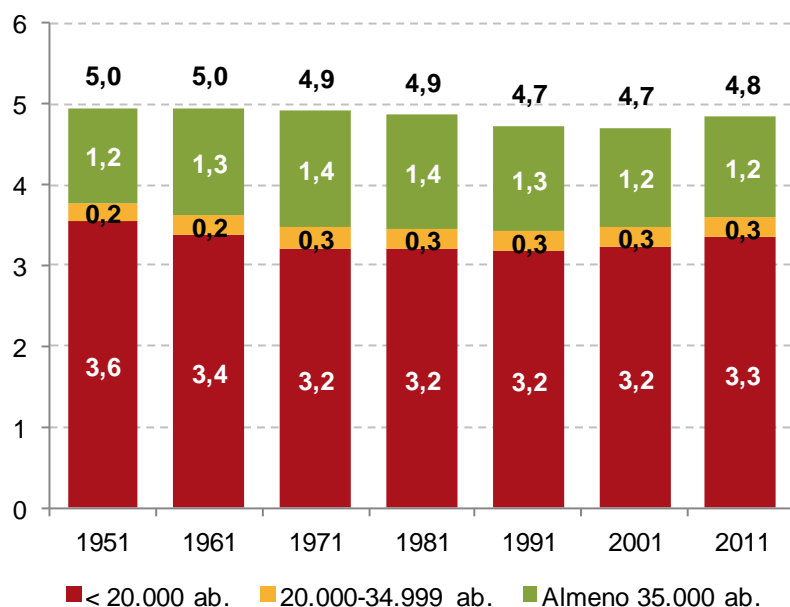
Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Figura 9. Numero indice della popolazione residente (1951=100) nella montagna del centro-nord Italia per altitudine (metri slm) del centro comunale (1951-2011)



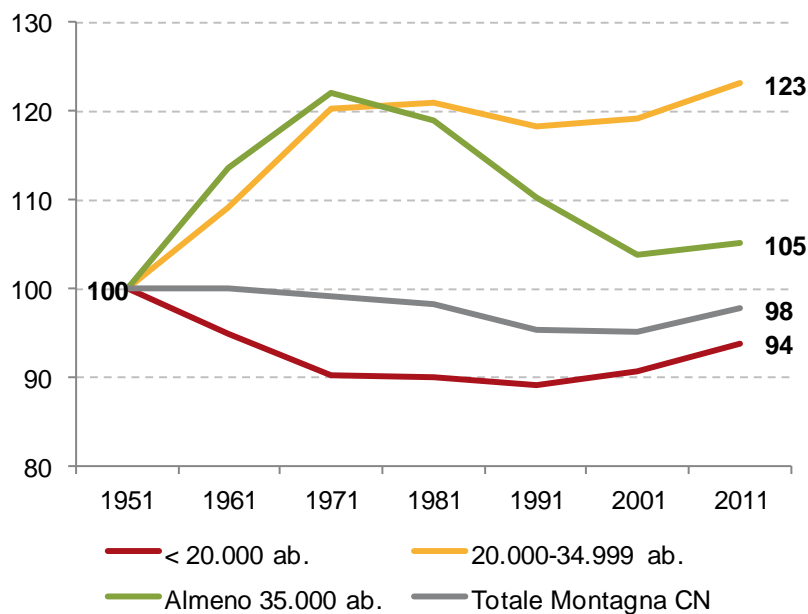
Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Figura 10. Popolazione residente (milioni di abitanti) nella montagna del centro-nord Italia per classe dimensionale del comune nel 2011 (1951-2011)



Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Figura 11. Numero indice della popolazione residente (1951=100) nella montagna del centro-nord Italia per classe dimensionale del comune nel 2011 (1951-2011)



Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Tabella 3. Popolazione residente nelle regioni del centro-nord Italia per tipologia di comune (1971, 1991 e 2011)

Regione	Tipologia comune	Popolazione residente			Tasso di variazione %		
		1971	1991	2011	71-91	91-11	71-11
Piemonte	Montagna	526.848	495.620	495.899	-6	0	-6
	Collina	1.253.462	1.282.718	1.349.684	2	5	8
	Pianura	2.652.003	2.524.227	2.518.333	-5	0	-5
	Totale	4.432.313	4.302.565	4.363.916	-3	1	-2
Valle d'Aosta	Montagna	109.150	115.938	126.806	6	9	16
Lombardia	Montagna	945.073	976.468	1.041.890	3	7	10
	Collina	1.628.654	1.786.001	2.024.121	10	13	24
	Pianura	5.969.660	6.093.605	6.638.140	2	9	11
	Totale	8.543.387	8.856.074	9.704.151	4	10	14
Trentino-Alto Adige	Montagna	841.886	890.360	1.029.475	6	16	22
Veneto	Montagna	357.531	341.743	344.801	-4	1	-4
	Collina	614.802	693.173	806.705	13	16	31
	Pianura	3.151.078	3.345.881	3.705.704	6	11	18
	Totale	4.123.411	4.380.797	4.857.210	6	11	18
Friuli-Venezia Giulia	Montagna	94.844	77.215	66.799	-19	-13	-30
	Collina	495.339	457.694	433.351	-8	-5	-13
	Pianura	623.349	662.757	718.835	6	8	15
	Totale	1.213.532	1.197.666	1.218.985	-1	2	0
Liguria	Montagna	1.034.400	887.195	791.123	-14	-11	-24
	Collina	819.178	789.087	779.571	-4	-1	-5
	Totale	1.853.578	1.676.282	1.570.694	-10	-6	-15
Emilia-Romagna	Montagna	218.966	192.651	192.305	-12	0	-12
	Collina	1.110.070	1.098.834	1.192.022	-1	8	7
	Pianura	2.534.618	2.634.937	2.957.808	4	12	17
	Totale	3.863.654	3.926.422	4.342.135	2	11	12
Toscana	Montagna	525.918	501.440	502.737	-5	0	-4
	Collina	2.275.791	2.331.705	2.427.088	2	4	7
	Pianura	671.388	696.801	742.377	4	7	11
	Totale	3.473.097	3.529.946	3.672.202	2	4	6
Umbria	Montagna	135.748	135.893	141.281	0	4	4
	Collina	640.035	675.938	742.987	6	10	16
	Totale	775.783	811.831	884.268	5	9	14
Marche	Montagna	118.475	108.943	108.763	-8	0	-8
	Collina	1.224.533	1.303.352	1.432.556	6	10	17
	Totale	1.343.008	1.412.295	1.541.319	5	9	15
Centronord	Montagna	4.908.839	4.723.466	4.841.879	-4	3	-1
	Collina	10.061.864	10.418.502	11.188.085	4	7	11
	Pianura	15.602.096	15.958.208	17.281.197	2	8	11
	Totale	30.572.799	31.100.176	33.311.161	2	7	9

Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Tabella 4. Tasso di variazione % 1991-2011 della popolazione residente nelle regioni del centro-nord Italia per altitudine (metri slm) del centro comunale

Regione (comuni montani)	T. Var. % Pop. 1991-2011 per altitudine del centro (metri)				Totale
	Fino a 300	301-600	601-900	Oltre 900	
	Piemonte	-1	3	-2	
Valle d'Aosta	-	2	30	10	9
Lombardia	8	8	5	-3	7
Trentino-Alto Adige	15	21	14	12	16
Veneto	6	3	-5	-6	1
Friuli-Venezia Giulia	-11	-10	-21	-18	-13
Liguria	-12	-4	-10	-13	-11
Emilia-Romagna	10	-4	1	-16	0
Toscana	1	2	-10	-8	0
Umbria	5	4	-1	-14	4
Marche	2	1	-13	-8	0
Centronord	0	5	3	4	3

Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Tabella 5. Tasso di variazione % 2001-2011 della popolazione residente nelle regioni del centro-nord Italia per altitudine (metri slm) del centro comunale

Regione (comuni montani)	T. Var. % Pop. 2001-2011 per altitudine del centro (metri)				Totale
	Fino a 300	301-600	601-900	Oltre 900	
	Piemonte	1	2	-1	
Valle d'Aosta	-	3	14	6	6
Lombardia	6	5	2	-2	5
Trentino-Alto Adige	11	12	7	6	10
Veneto	2	2	-4	-2	1
Friuli-Venezia Giulia	-6	-5	-10	-10	-7
Liguria	-3	-1	-3	-4	-3
Emilia-Romagna	4	-1	1	-7	0
Toscana	3	2	-4	-6	2
Umbria	9	2	-1	-11	5
Marche	2	1	-5	-6	0
Centronord	3	4	1	3	3

Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Tabella 6. Tasso di variazione % 1991-2011 della popolazione residente nelle regioni del centro-nord Italia per classe dimensionale del comune nel 2011

Regione (comuni montani)	T. Var. % Pop. 1991-2011 per classe dimensionale ab.			Totale
	< 20.000	20.000- 35.000	Almeno 35.000	
Piemonte	0	-1	-	0
Valle d'Aosta	16	-6	-	9
Lombardia	7	-1	2	7
Trentino-Alto Adige	18	29	10	16
Veneto	1	0	0	1
Friuli-Venezia Giulia	-13	-	-	-13
Liguria	-2	-	-14	-11
Emilia-Romagna	0	-	-	0
Toscana	0	-	0	0
Umbria	2	5	5	4
Marche	-3	8	-	0
Centronord	5	4	-5	3

Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Tabella 7. Tasso di variazione % 2001-2011 della popolazione residente nelle regioni del centro-nord Italia per classe dimensionale del comune nel 2011

Regione (comuni montani)	T. Var. % Pop. 2001-2011 per classe dimensionale ab.			Totale
	< 20.000	20.000- 35.000	Almeno 35.000	
Piemonte	1	1	-	1
Valle d'Aosta	8	0	-	6
Lombardia	5	-1	3	5
Trentino-Alto Adige	9	17	9	10
Veneto	0	1	2	1
Friuli-Venezia Giulia	-7	-	-	-7
Liguria	1	-	-4	-3
Emilia-Romagna	0	-	-	0
Toscana	1	-	3	2
Umbria	1	3	10	5
Marche	-1	3	-	0
Centronord	4	3	1	3

Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

2.2. Il tessuto produttivo della montagna e la sua evoluzione

Nella montagna dell'Italia centro-settentrionale si contano nel 2010 ca. 1,5 milioni di addetti, poco meno della metà rispetto a quelli presenti nelle aree collinari (3,7 milioni), un quarto di quelli della pianura (6,5 milioni) e un ottavo di quelli complessivamente presenti nell'Italia centrosettentrionale.⁷ Un rapporto, quello tra addetti della montagna e addetti complessivi, che si colloca a livello settoriale tra il 10% delle attività finanziarie e dei servizi innovativi e il 16% dell'industria primaria e delle costruzioni, mentre tale percentuale è del 12% per la manifattura e del 14% per il settore del commercio e della ristorazione.

Manifattura da un lato (25% degli addetti complessivi) e commercio e ristorazione dall'altro (29%) rappresentano i settori principali, in termini di numero di addetti, della montagna centrosettentrionale. Rispetto alle altre fasce altimetriche, si registra una percentuale relativamente più contenuta per la manifattura (29% in collina, 26% in pianura, 27% complessivamente) e relativamente più elevata per commercio e ristorazione (26% in collina, 25% in pianura, 26% complessivamente). Guardando alle attività più strettamente connesse al turismo (commercio al dettaglio escluso quello di autoveicoli e di motocicli, alloggio e attività dei servizi di ristorazione), si registra ancora un valore (21%) più elevato in montagna che altrove (17% in collina, 15% in pianura, 17% complessivamente).

Anche per le costruzioni si rileva una percentuale maggiore in montagna (13%) rispetto alle altre zone (10% collina, 9% pianura e 10% complessivamente). Un quarto settore è infine quello dei servizi innovativi, quali studi di architettura e ingegneria o legali e di contabilità: esso vale il 12% degli addetti della montagna, una percentuale che registra valori più alti nelle altre fasce altimetriche: 13% in collina, 16% in pianura e 15% complessivamente.

La manifattura pesa per il 38% degli addetti della montagna in Veneto, per il 33% in Lombardia e in Piemonte, e per il 48% nelle Marche, dove il settore è comunque numericamente meno rilevante. Inferiore il suo peso invece in Valle d'Aosta (12%), Liguria (16%) e Trentino Alto Adige (18%).⁸

Rispetto alle attività più strettamente connesse al turismo, si registra un'incidenza del 26-27% per Valle d'Aosta, Trentino Alto Adige e Friuli Venezia Giulia.

⁷ I dati si riferiscono agli addetti alle unità locali di impresa e non comprendono istituzioni pubbliche e non profit. È escluso il settore agricoltura, silvicoltura e pesca.

⁸ Il dato della Liguria è fortemente influenzato dall'inclusione, tra i comuni montani, di quello di Genova, che nel territorio non costiero presenta caratteristiche certamente montane ma include al suo interno, appunto, una zona costiera estremamente sviluppata nei settori dei trasporti, della logistica e del terziario.

Tabella 8. Addetti per tipologia di comune e settore nelle regioni del centro-nord Italia (2010)

Regione	Tipologia comune	Addetti 2010										Totale
		Ind. estrattiva e utilities	Manifattura	Costruzioni	Commercio e ristorazione	di cui turismo*	Trasp., mag. e comunicazioni	Attività finanziarie	Attività imm. e di noleggio	Servizi innovativi	Servizi alla persona	
Piemonte	Montagna	2.285	42.179	17.747	34.150	26.176	6.170	2.824	2.525	11.127	9.935	128.942
	Collina	6.173	134.431	44.673	101.958	68.061	19.967	11.574	8.431	49.236	33.810	410.253
	Pianura	14.794	215.521	77.568	206.314	131.857	70.579	37.297	21.279	159.597	72.238	875.187
	Totale	23.252	392.131	139.988	342.422	226.094	96.716	51.695	32.235	219.960	115.983	1.414.382
Valle d'Aosta	Montagna	1.069	5.220	6.755	13.943	11.596	2.909	1.074	1.354	6.138	4.641	43.103
Lombardia	Montagna	4.086	100.466	41.682	75.753	55.700	11.722	8.104	6.637	29.003	24.157	301.608
	Collina	8.328	235.588	69.264	172.611	103.780	32.347	24.871	20.580	99.858	58.126	721.572
	Pianura	35.264	636.371	232.157	620.479	352.971	220.412	119.994	71.262	492.085	197.742	2.625.765
	Totale	47.677	972.425	343.102	868.842	512.451	264.481	152.969	98.479	620.945	280.024	3.648.945
Trentino - Alto Adige	Montagna	6.767	64.862	46.633	133.547	95.479	22.713	11.354	8.580	45.227	26.212	365.896
Veneto	Montagna	1.283	39.943	12.043	29.192	22.486	3.984	2.199	2.103	9.334	6.225	106.305
	Collina	2.879	119.822	26.665	68.576	43.080	10.074	6.516	7.408	25.917	18.134	285.991
	Pianura	18.057	386.706	129.515	355.672	222.192	93.509	41.588	37.100	178.866	99.136	1.340.148
	Totale	22.219	546.471	168.223	453.439	287.758	107.567	50.303	46.611	214.117	123.494	1.732.444
Friuli - Venezia Giulia	Montagna	291	4.971	2.329	5.294	4.550	1.027	322	279	1.401	864	16.777
	Collina	1.824	29.796	11.405	31.758	23.604	11.091	9.546	2.261	19.124	10.641	127.445
	Pianura	2.477	80.493	23.682	62.396	41.085	12.743	7.614	5.702	33.651	20.385	249.144
	Totale	4.592	115.260	37.415	99.448	69.239	24.860	17.481	8.243	54.176	31.890	393.365
Liguria	Montagna	5.236	40.300	23.397	65.255	44.765	35.029	10.308	5.756	41.737	23.684	250.702
	Collina	4.434	26.641	27.112	81.033	62.482	17.358	6.536	6.170	29.004	22.798	221.085
	Totale	9.669	66.941	50.509	146.288	107.246	52.386	16.844	11.926	70.742	46.481	471.787
Emilia Romagna	Montagna	781	15.549	9.077	14.249	10.982	2.766	1.133	1.137	4.248	3.878	52.818
	Collina	4.090	126.411	36.437	103.665	65.949	34.720	17.181	12.083	63.949	38.627	437.162
	Pianura	14.529	327.311	106.102	305.197	190.885	72.434	35.682	32.561	150.087	96.931	1.140.834
	Totale	19.400	469.271	151.615	423.111	267.816	109.920	53.995	45.781	218.284	139.436	1.630.813
Toscana	Montagna	3.312	35.520	16.077	40.012	28.036	7.165	3.696	3.542	14.727	11.564	135.617
	Collina	12.467	200.314	81.067	235.216	158.976	54.605	31.859	25.269	110.523	69.242	820.562
	Pianura	4.009	58.880	26.218	75.167	48.899	15.125	7.810	7.724	37.266	24.254	256.454
	Totale	19.788	294.714	123.362	350.395	235.912	76.896	43.365	36.536	162.517	105.060	1.212.633
Umbria	Montagna	709	10.125	5.322	10.788	7.716	2.228	1.031	647	4.286	3.236	38.372
	Collina	4.223	55.363	26.069	61.569	41.469	14.454	6.441	4.685	28.932	20.000	221.735
	Totale	4.932	65.487	31.391	72.357	49.185	16.682	7.472	5.332	33.218	23.236	260.107
Marche	Montagna	449	16.281	3.253	6.717	5.089	1.362	737	596	2.551	1.941	33.886
	Collina	6.637	155.635	46.530	121.987	78.286	25.262	14.147	10.815	54.267	39.020	474.300
	Totale	7.086	171.916	49.783	128.704	83.375	26.624	14.884	11.412	56.818	40.960	508.185
Centronord	Montagna	26.267	375.415	184.313	428.900	312.576	97.075	42.781	33.157	169.779	116.335	1.474.023
	Collina	51.054	1.084.001	369.222	978.372	645.687	219.877	128.670	97.703	480.811	310.396	3.720.105
	Pianura	89.130	1.705.283	595.241	1.625.225	987.889	484.802	249.985	175.627	1.051.552	510.686	6.487.532
	Totale	166.451	3.164.699	1.148.776	3.032.496	1.946.151	801.754	421.435	306.488	1.702.142	937.418	11.681.660

* Commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli), alloggio e attività dei servizi di ristorazione

Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Tabella 9. Distribuzione % degli addetti per settore e tipologia di comune nelle regioni del centro-nord Italia (2010)

Regione	Tipologia comune	Addetti 2010, distribuzione settoriale										Totale
		Industria estrattiva e	Manifattura	Costruzioni	Commercio e ristorazione	di cui turismo* magazzinaggio	Trasporti	Attività finanziarie	Attività immobiliari e	Servizi innovativi	Servizi alla persona	
Piemonte	Montagna	2	33	14	26	20	5	2	2	9	8	100
	Collina	2	33	11	25	17	5	3	2	12	8	100
	Pianura	2	25	9	24	15	8	4	2	18	8	100
	Totale	2	28	10	24	16	7	4	2	16	8	100
Valle d'Aosta	Montagna	2	12	16	32	27	7	2	3	14	11	100
	Montagna	1	33	14	25	18	4	3	2	10	8	100
	Collina	1	33	10	24	14	4	3	3	14	8	100
	Pianura	1	24	9	24	13	8	5	3	19	8	100
Trentino - Alto Adige	Totale	1	27	9	24	14	7	4	3	17	8	100
Veneto	Montagna	2	18	13	36	26	6	3	2	12	7	100
	Montagna	1	38	11	27	21	4	2	2	9	6	100
	Collina	1	42	9	24	15	4	2	3	9	6	100
	Pianura	1	29	10	27	17	7	3	3	13	7	100
Trentino - Alto Adige	Totale	1	32	10	26	17	6	3	3	12	7	100
Friuli - Venezia Giulia	Montagna	2	30	14	32	27	6	2	2	8	5	100
	Collina	1	23	9	25	19	9	7	2	15	8	100
	Pianura	1	32	10	25	16	5	3	2	14	8	100
	Totale	1	29	10	25	18	6	4	2	14	8	100
Liguria	Montagna	2	16	9	26	18	14	4	2	17	9	100
	Collina	2	12	12	37	28	8	3	3	13	10	100
	Totale	2	14	11	31	23	11	4	3	15	10	100
Emilia Romagna	Montagna	1	29	17	27	21	5	2	2	8	7	100
	Collina	1	29	8	24	15	8	4	3	15	9	100
	Pianura	1	29	9	27	17	6	3	3	13	8	100
	Totale	1	29	9	26	16	7	3	3	13	9	100
Toscana	Montagna	2	26	12	30	21	5	3	3	11	9	100
	Collina	2	24	10	29	19	7	4	3	13	8	100
	Pianura	2	23	10	29	19	6	3	3	15	9	100
	Totale	2	24	10	29	19	6	4	3	13	9	100
Umbria	Montagna	2	26	14	28	20	6	3	2	11	8	100
	Collina	2	25	12	28	19	7	3	2	13	9	100
	Totale	2	25	12	28	19	6	3	2	13	9	100
Marche	Montagna	1	48	10	20	15	4	2	2	8	6	100
	Collina	1	33	10	26	17	5	3	2	11	8	100
	Totale	1	34	10	25	16	5	3	2	11	8	100
Centronord	Montagna	2	25	13	29	21	7	3	2	12	8	100
	Collina	1	29	10	26	17	6	3	3	13	8	100
	Pianura	1	26	9	25	15	7	4	3	16	8	100
	Totale	1	27	10	26	17	7	4	3	15	8	100

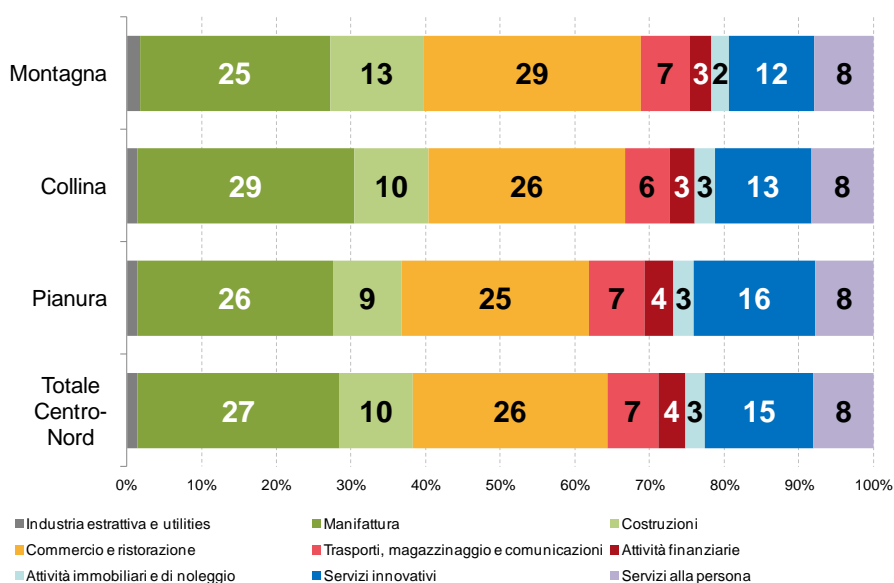
* Commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli), alloggio e attività dei servizi di ristorazione

Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Guardando all'evoluzione del tessuto produttivo della montagna da un punto di vista temporale l'analisi considera il periodo 1971-2007.⁹ In questo lasso di tempo la crescita nel numero di addetti dell'Italia centro-settentrionale è stata del 35% (quasi 400 mila unità in più), un tasso inferiore a quello delle altre aree (+53% la collina, +49% la pianura) e la macro-area centro-nord nel suo complesso (+48%).

Tassi di crescita particolarmente elevati si registrano in Trentino – Alto Adige (+96%) e in altre aree montane con comunque un numero di addetti inferiore in termini assoluti, vale a dire quelle della Valle d'Aosta (+59%), dell'Umbria (+97%) e delle Marche (+89%). Tassi inferiori, ma ancora elevati, si rilevano nelle aree montane della Lombardia (+39%), del Veneto (+44%), dell'Emilia Romagna (+50%) e della Toscana (+27%). Gli addetti della montagna del Friuli Venezia Giulia crescono del 9%, mentre in Piemonte e Liguria il tasso risulta negativo (rispettivamente -1% e -4%). In queste ultime due regioni, in particolare, la riduzione del numero di addetti è l'esito di un più marcato calo nel periodo 1971-1991 (-7% Piemonte, -18% Liguria) e di un insufficiente recupero nel periodo successivo (rispettivamente +6% e +17%).

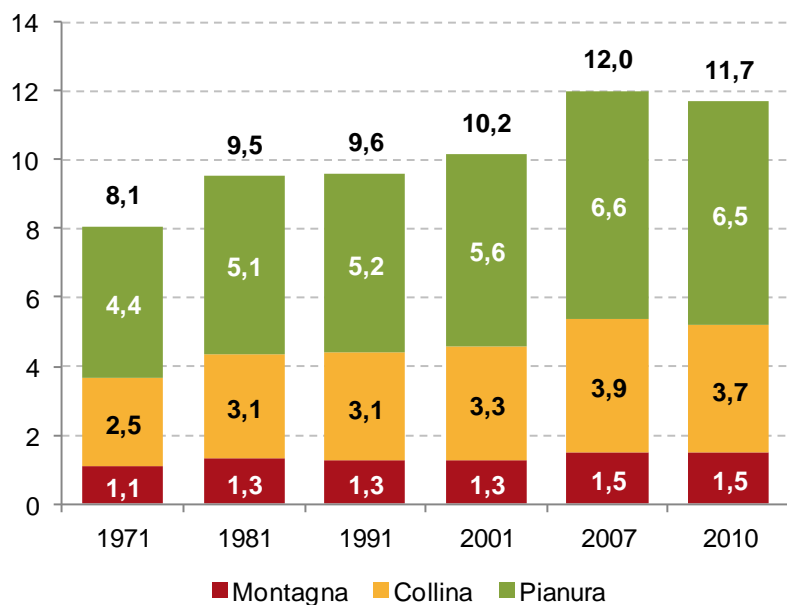
Figura 12. Distribuzione % degli addetti per settore e tipologia di comune nel centro-nord (2010)



Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

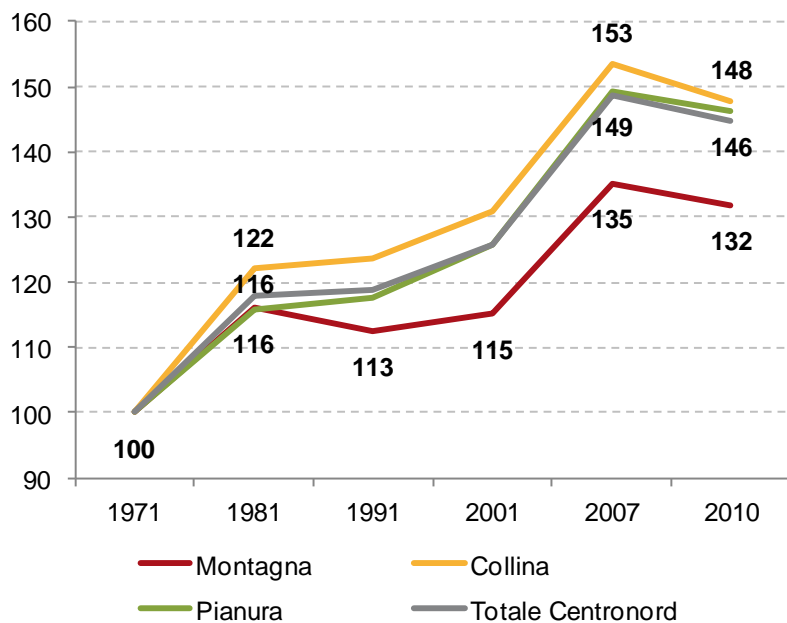
⁹ Con la riclassificazione delle attività economiche effettuata dall'Istat a partire dal 2008 non è possibile disporre di una serie storica di lungo periodo che prosegua oltre il 2007. Allo stesso tempo, tuttavia, utilizzare come ultimo anno il 2007 consente di guardare alle dinamiche economiche in atto prima dell'avvento della crisi economico-finanziaria, con l'opportunità di identificare cambiamenti di più probabile carattere strutturale.

Figura 13. Addetti (milioni) nelle regioni del centro-nord Italia per tipologia di comune (1971-2010)



Fonte: elaborazione su dati Censimenti e Asia Istat (2007: interruzione serie)

Figura 14. Numero indice degli addetti (1971=100) nelle regioni del centro-nord Italia per tipologia di comune (1971-2010)



Fonte: elaborazione su dati Censimenti e Asia Istat (2007: interruzione serie)

Tabella 10. Addetti per tipologia di comune nelle regioni del centro-nord Italia (1971, 1991 e 2007)

Regione	Tipologia comune	Addetti (Totale)			Tasso di variazione %		
		1971	1991	2007	71-91	91-07	71-07
Piemonte	Montagna	137.420	127.660	135.502	-7	6	-1
	Collina	319.218	350.922	426.531	10	22	34
	Pianura	830.981	807.228	906.338	-3	12	9
	Totale	1.287.619	1.285.810	1.468.372	0	14	14
Valle d'Aosta	Montagna	27.590	35.608	43.976	29	24	59
Lombardia	Montagna	224.546	269.979	312.648	20	16	39
	Collina	483.144	614.434	750.256	27	22	55
	Pianura	1.934.510	2.093.025	2.631.348	8	26	36
	Totale	2.642.200	2.977.438	3.694.251	13	24	40
Trentino - Alto Adige	Montagna	184.281	267.688	361.665	45	35	96
Veneto	Montagna	78.222	98.296	112.798	26	15	44
	Collina	156.410	236.297	301.448	51	28	93
	Pianura	728.642	1.048.224	1.386.015	44	32	90
	Totale	963.274	1.382.817	1.800.261	44	30	87
Friuli - Venezia Giulia	Montagna	16.919	17.200	18.495	2	8	9
	Collina	120.709	116.870	129.117	-3	10	7
	Pianura	158.439	202.818	262.912	28	30	66
	Totale	296.067	336.888	410.524	14	22	39
Liguria	Montagna	261.847	215.798	251.652	-18	17	-4
	Collina	174.303	182.385	226.772	5	24	30
	Totale	436.150	398.183	478.425	-9	20	10
Emilia Romagna	Montagna	35.519	43.929	53.455	24	22	50
	Collina	310.907	376.887	459.160	21	22	48
	Pianura	618.414	858.913	1.165.905	39	36	89
	Totale	964.840	1.279.729	1.678.520	33	31	74
Toscana	Montagna	110.587	122.018	140.802	10	15	27
	Collina	580.675	696.474	843.793	20	21	45
	Pianura	165.199	203.680	261.573	23	28	58
	Totale	856.461	1.022.172	1.246.168	19	22	46
Umbria	Montagna	20.588	29.486	40.629	43	38	97
	Collina	124.582	169.582	225.639	36	33	81
	Totale	145.170	199.068	266.268	37	34	83
Marche	Montagna	20.240	29.877	38.268	48	28	89
	Collina	248.675	372.964	497.984	50	34	100
	Totale	268.915	402.841	536.252	50	33	99
Centronord	Montagna	1.117.759	1.257.539	1.509.892	13	20	35
	Collina	2.518.623	3.116.815	3.860.700	24	24	53
	Pianura	4.436.185	5.213.888	6.614.091	18	27	49
	Totale	8.072.567	9.588.242	11.984.682	19	25	48

Fonte: elaborazione su dati Censimenti e Asia Istat

Nella manifattura il numero di addetti della montagna centrosettentrionale cala nel periodo 1971-2007 ad un tasso (-13%) più marcato rispetto a quello della collina (-13%) ma più contenuto rispetto alla pianura (-20%). La riduzione del numero di addetti alla manifattura della montagna si manifesta in entrambi i periodi considerati, con un'accelerazione (-9%) tra 1991 e 2007 rispetto al ventennio precedente (-4%).

A livello regionale si evidenziano tuttavia, ancora un volta, importanti differenze. Crescono le regioni del Nord Est: +15% il Trentino Alto Adige, +21% il Friuli Venezia Giulia, +29% Veneto e +73% l'Emilia Romagna. Crescono anche le realtà montane più piccole quali l'Umbria (+80%) e le Marche (+115%). Si riduce ad un tasso relativamente contenuto la manifattura di montagna della Lombardia (-8%), mentre la riduzione è più marcata per le altre regioni: -18% Toscana, -37% Piemonte, -40% Valle d'Aosta, -54% Liguria.

Va osservato che per la Lombardia il calo si verifica nel periodo 1991-2007 (-11%), mentre nel ventennio precedente il numero di addetti alla manifattura risulta in crescita, seppure limitata (+3%). In Trentino Alto Adige e Veneto, nel periodo 1971-2007 si assiste rispettivamente a uno stallo (+0%) e a una limitata riduzione (-2%) del numero degli addetti, che invece cresce rispettivamente del 15% e 32% nel periodo precedente. In Friuli Venezia Giulia ed Emilia Romagna si assiste in entrambi i periodi a una crescita nel numero degli addetti.

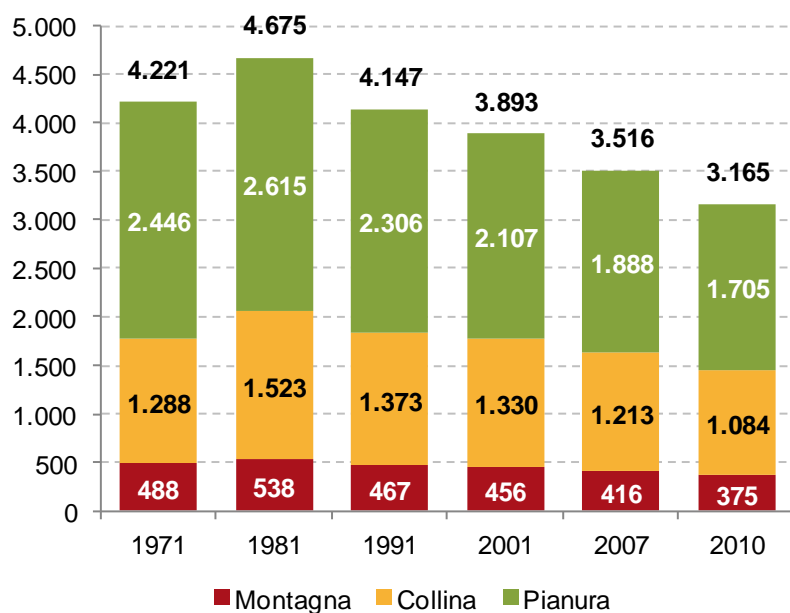
Ulteriori evidenze emergono osservando la dinamica degli addetti alla manifattura all'interno del periodo 1991-2007. Si nota innanzi tutto che l'unica manifattura di montagna a crescere in termini di addetti tra 2001 e 2007 è quella dell'Emilia Romagna (+3%), mentre il dato dell'Umbria rimane stabile e tutte le altre regioni conoscono una riduzione. Congruentemente, è in riduzione il numero complessivo di addetti alla manifattura di montagna del centro-nord (-6%).

In Trentino-Alto Adige e nel Veneto la dinamica '01-07 (rispettivamente -2% e -8%) annulla di fatto la crescita avvenuta nel periodo precedente (+2% e +7%), così come ridimensiona fortemente quella del Friuli Venezia Giulia (+22% tra '91 e '07, -10% tra '01 e '07 con un risultante +9% nel medio periodo). Anche in Emilia Romagna il già evidenziato +3% del periodo '01-07 segna un rallentamento rispetto al precedente +18%.

Le aree montane del Trentino Alto Adige e della Lombardia sono, nel 2007, quelle con il più alto numero di addetti alle costruzioni, oltre 40 mila ciascuna, e sono anche quelle che, nel periodo 1971-2007, vedono la crescita maggiore di addetti di questo comparto (+99% e +78% rispettivamente). Tra 1991 e 2007 il numero di addetti alla manifattura cresce in tutti i contesti montani ad eccezione del Friuli Venezia Giulia (-18%), con alcuni tassi importanti: +49% in Toscana, +40% in Trentino Alto Adige.

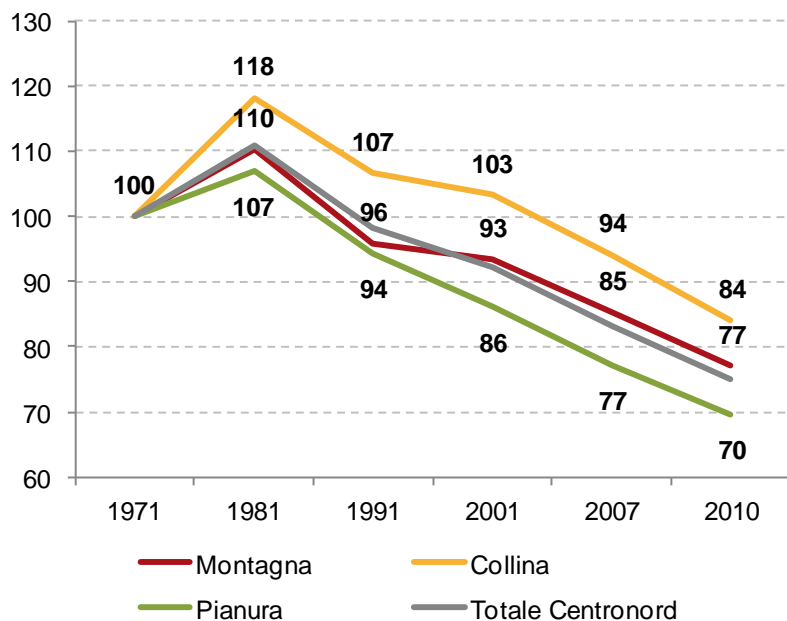
Le aree montane del Trentino Alto Adige e della Lombardia sono anche quelle, nel 2007, con il maggior numero di addetti in due settori strettamente legati al turismo quali commercio al dettaglio, alloggi e ristorazione, la prima con 92 mila addetti, la seconda con 55 mila. In Trentino Alto Adige, inoltre, la crescita di addetti in questi settori è stata tra 1971 e 2007 pari all'85%. Nel medio periodo ('91-07), sono le aree del Trentino (+20%), dell'Umbria (+19%) e del Friuli Venezia Giulia (+18) ad essere cresciute di più.

Figura 15. Addetti alla manifattura (migliaia) nelle regioni del centro-nord Italia per tipologia di comune (1971-2010)



Fonte: elaborazione su dati Censimenti e Asia Istat (2007: interruzione serie)

Figura 16. Numero indice degli addetti alla manifattura (1971=100) nelle regioni del centro-nord Italia per tipologia di comune (1971-2010)



Le etichette rappresentano i numeri indice per anni selezionati nelle tre zone altimetriche

Fonte: elaborazione su dati Censimenti e Asia Istat (2007: interruzione serie)

Tabella 11. Addetti alla manifattura per tipologia di comune nelle regioni del centro-nord Italia (1971, 1991 e 2007)

Regione	Tipologia comune	Addetti Manifattura			Tasso di variazione %		
		1971	1991	2007	71-91	91-07	71-07
Piemonte	Montagna	77.722	57.056	48.992	-27	-14	-37
	Collina	192.989	175.027	153.672	-9	-12	-20
	Pianura	500.613	370.149	255.339	-26	-31	-49
	Totale	771.324	602.232	458.003	-22	-24	-41
Valle d'Aosta	Montagna	10.205	7.523	6.130	-26	-19	-40
Lombardia	Montagna	124.966	128.876	114.499	3	-11	-8
	Collina	302.058	313.220	269.137	4	-14	-11
	Pianura	1.141.556	938.961	730.345	-18	-22	-36
	Totale	1.568.580	1.381.057	1.113.982	-12	-19	-29
Trentino-Alto Adige	Montagna	62.588	72.071	71.788	15	0	15
Veneto	Montagna	35.164	46.259	45.367	32	-2	29
	Collina	95.591	133.657	135.602	40	1	42
	Pianura	350.187	470.748	437.986	34	-7	25
	Totale	480.942	650.664	618.955	35	-5	29
Friuli-Venezia Giulia	Montagna	4.784	5.304	5.806	11	9	21
	Collina	43.556	36.604	33.233	-16	-9	-24
	Pianura	82.181	86.722	91.990	6	6	12
	Totale	130.521	128.630	131.029	-1	2	0
Liguria	Montagna	96.484	59.771	44.198	-38	-26	-54
	Collina	49.465	38.018	31.623	-23	-17	-36
	Totale	145.949	97.789	75.821	-33	-22	-48
Emilia-Romagna	Montagna	10.145	14.484	17.503	43	21	73
	Collina	147.351	157.031	143.878	7	-8	-2
	Pianura	288.146	361.626	368.519	26	2	28
	Totale	445.642	533.141	529.899	20	-1	19
Toscana	Montagna	50.213	48.786	41.214	-3	-16	-18
	Collina	281.346	277.428	230.317	-1	-17	-18
	Pianura	83.004	78.009	66.951	-6	-14	-19
	Totale	414.563	404.223	338.482	-2	-16	-18
Umbria	Montagna	6.504	11.430	11.731	76	3	80
	Collina	58.911	67.500	62.489	15	-7	6
	Totale	65.415	78.930	74.220	21	-6	13
Marche	Montagna	8.757	15.648	18.798	79	20	115
	Collina	116.636	174.885	183.125	50	5	57
	Totale	125.393	190.533	201.923	52	6	61
Centronord	Montagna	487.532	467.208	426.028	-4	-9	-13
	Collina	1.287.903	1.373.370	1.243.075	7	-9	-3
	Pianura	2.445.687	2.306.215	1.951.130	-6	-15	-20
	Totale	4.221.122	4.146.793	3.620.233	-2	-13	-14

Fonte: elaborazione su dati Censimenti e Asia Istat

Tabella 12. Addetti alla manifattura per tipologia di comune nelle regioni del centro-nord Italia (1991, 2001 e 2007)

Regione	Tipologia comune	Addetti Manifattura			Tasso di variazione %		
		1991	2001	2007	91-01	01-07	91-07
Piemonte	Montagna	57.056	54.681	48.992	-4	-10	-14
	Collina	175.027	170.918	153.672	-2	-10	-12
	Pianura	370.149	290.938	255.339	-21	-12	-31
	Totale	602.232	516.537	458.003	-14	-11	-24
Valle d'Aosta	Montagna	7.523	6.980	6.130	-7	-12	-19
Lombardia	Montagna	128.876	123.775	114.499	-4	-7	-11
	Collina	313.220	287.651	269.137	-8	-6	-14
	Pianura	938.961	808.303	730.345	-14	-10	-22
	Totale	1.381.057	1.219.729	1.113.982	-12	-9	-19
Trentino - Alto Adige	Montagna	72.071	73.356	71.788	2	-2	0
Veneto	Montagna	46.259	49.269	45.367	7	-8	-2
	Collina	133.657	146.503	135.602	10	-7	1
	Pianura	470.748	469.976	437.986	0	-7	-7
	Totale	650.664	665.748	618.955	2	-7	-5
Friuli - Venezia Giulia	Montagna	5.304	6.447	5.806	22	-10	9
	Collina	36.604	35.178	33.233	-4	-6	-9
	Pianura	86.722	94.812	91.990	9	-3	6
	Totale	128.630	136.437	131.029	6	-4	2
Liguria	Montagna	59.771	47.328	44.198	-21	-7	-26
	Collina	38.018	30.738	31.623	-19	3	-17
	Totale	97.789	78.066	75.821	-20	-3	-22
Emilia Romagna	Montagna	14.484	17.058	17.503	18	3	21
	Collina	157.031	153.031	143.878	-3	-6	-8
	Pianura	361.626	370.509	368.519	2	-1	2
	Totale	533.141	540.598	529.899	1	-2	-1
Toscana	Montagna	48.786	44.527	41.214	-9	-7	-16
	Collina	277.428	256.926	230.317	-7	-10	-17
	Pianura	78.009	72.832	66.951	-7	-8	-14
	Totale	404.223	374.285	338.482	-7	-10	-16
Umbria	Montagna	11.430	11.736	11.731	3	0	3
	Collina	67.500	64.481	62.489	-4	-3	-7
	Totale	78.930	76.217	74.220	-3	-3	-6
Marche	Montagna	15.648	20.428	18.798	31	-8	20
	Collina	174.885	184.348	183.125	5	-1	5
	Totale	190.533	204.776	201.923	7	-1	6
Centronord	Montagna	467.208	455.585	426.028	-2	-6	-9
	Collina	1.373.370	1.329.774	1.243.075	-3	-7	-9
	Pianura	2.306.215	2.107.370	1.951.130	-9	-7	-15
	Totale	4.146.793	3.892.729	3.620.233	-6	-7	-13

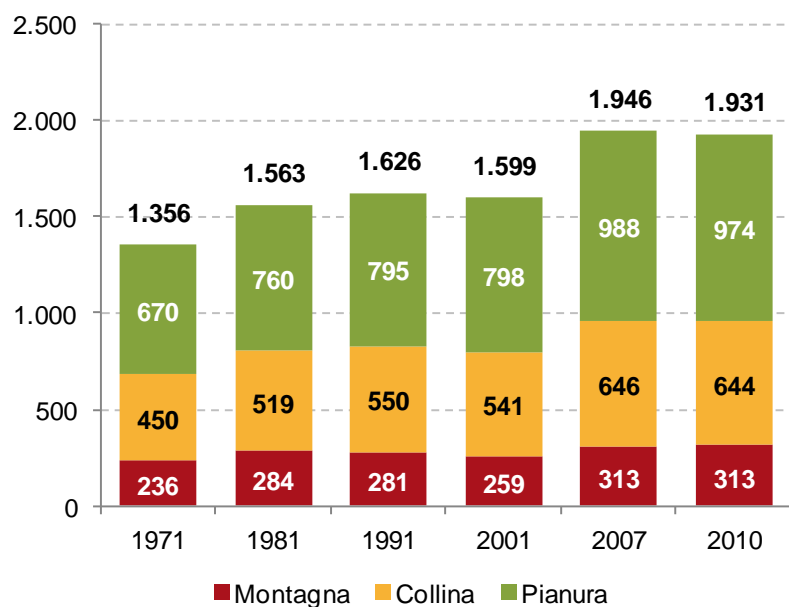
Fonte: elaborazione su dati Censimenti e Asia Istat

Tabella 13. Addetti alle costruzioni per tipologia di comune nelle regioni del centro-nord Italia (1971, 1991 e 2007)

Regione	Tipologia comune	Addetti Costruzioni			Tasso di variazione %		
		1971	1991	2007	71-91	91-07	71-07
Piemonte	Montagna	13.291	16.498	18.330	24	11	38
	Collina	25.216	34.295	47.216	36	38	87
	Pianura	42.900	52.973	83.434	23	58	94
	Totale	81.407	103.766	148.981	27	44	83
Valle d'Aosta	Montagna	3.623	7.175	7.522	98	5	108
Lombardia	Montagna	24.752	34.393	44.021	39	28	78
	Collina	35.233	52.780	74.779	50	42	112
	Pianura	115.750	159.705	240.818	38	51	108
	Totale	175.735	246.878	359.619	40	46	105
Trentino-Alto Adige	Montagna	24.244	34.598	48.271	43	40	99
Veneto	Montagna	12.187	12.621	13.368	4	6	10
	Collina	15.032	20.553	29.031	37	41	93
	Pianura	66.713	94.495	140.979	42	49	111
	Totale	93.932	127.669	183.379	36	44	95
Friuli-Venezia Giulia	Montagna	2.658	2.919	2.392	10	-18	-10
	Collina	11.766	10.804	12.242	-8	13	4
	Pianura	17.648	20.744	24.830	18	20	41
	Totale	32.072	34.467	39.464	7	14	23
Liguria	Montagna	16.726	18.863	24.327	13	29	45
	Collina	19.186	19.290	28.661	1	49	49
	Totale	35.912	38.153	52.988	6	39	48
Emilia-Romagna	Montagna	8.276	6.929	8.817	-16	27	7
	Collina	26.421	30.721	40.648	16	32	54
	Pianura	63.005	76.210	114.152	21	50	81
	Totale	97.702	113.860	163.618	17	44	67
Toscana	Montagna	12.658	12.074	18.050	-5	49	43
	Collina	47.051	60.545	90.659	29	50	93
	Pianura	12.763	18.288	28.099	43	54	120
	Totale	72.472	90.907	136.808	25	50	89
Umbria	Montagna	2.492	3.719	6.146	49	65	147
	Collina	14.130	18.777	30.027	33	60	113
	Totale	16.622	22.496	36.173	35	61	118
Marche	Montagna	2.695	2.934	3.991	9	36	48
	Collina	27.928	33.460	49.446	20	48	77
	Totale	30.623	36.394	53.437	19	47	74
Centronord	Montagna	123.602	152.723	195.235	24	28	58
	Collina	221.963	281.225	402.710	27	43	81
	Pianura	318.779	422.415	632.313	33	50	98
	Totale	664.344	856.363	1.230.258	29	44	85

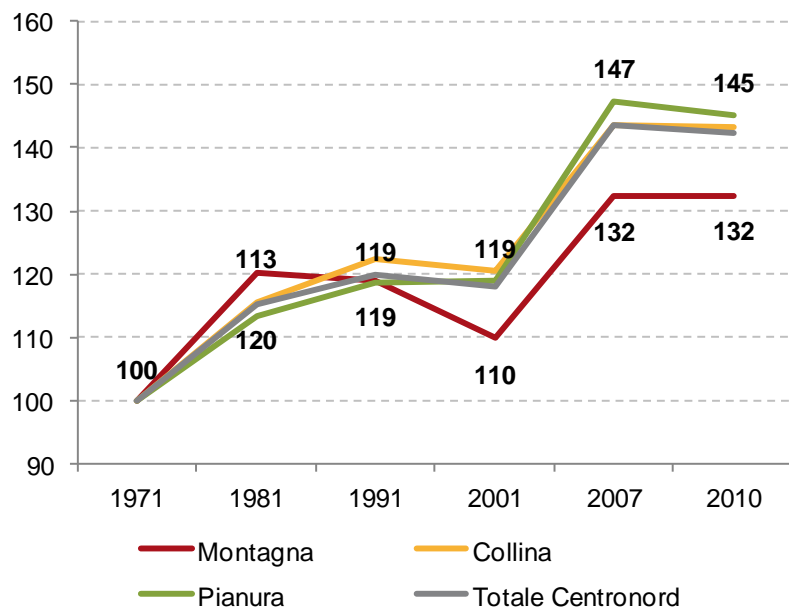
Fonte: elaborazione su dati Censimenti e Asia Istat

Figura 17. Addetti nei comparti connessi al turismo (migliaia) nelle regioni del centro-nord Italia per tipologia di comune (1971-2010)



Fonte: elaborazione su dati Censimenti e Asia Istat (2007: interruzione serie)

Figura 18. Numero indice degli addetti nei comparti connessi al turismo (1971=100) nelle regioni del centro-nord Italia per tipologia di comune (1971-2010)



Le etichette rappresentano i numeri indice per anni selezionati in montagna e in pianura

Fonte: elaborazione su dati Censimenti e Asia Istat (2007: interruzione serie)

Tabella 14. Addetti nei comparti collegati al turismo per tipologia di comune nelle regioni del centro-nord Italia (1971, 1991 e 2007)

Regione	Tipologia comune	Addetti Commercio al dettaglio + Alberghi e Ristorazione			Tasso di variazione %		
		1971	1991	2007	71-91	91-07	71-07
Piemonte	Montagna	24.572	25.777	26.055	5	1	6
	Collina	48.887	54.832	63.640	12	16	30
	Pianura	110.129	117.035	128.376	6	10	17
	Totale	183.588	197.644	218.071	8	10	19
Valle d'Aosta	Montagna	7.044	9.659	12.051	37	25	71
Lombardia	Montagna	40.890	49.794	55.184	22	11	35
	Collina	65.174	86.472	99.521	33	15	53
	Pianura	246.607	291.547	341.048	18	17	38
	Totale	352.671	427.813	495.753	21	16	41
Trentino-Alto Adige	Montagna	49.794	77.195	92.287	55	20	85
Veneto	Montagna	18.111	20.498	22.461	13	10	24
	Collina	25.699	35.575	43.894	38	23	71
	Pianura	137.152	168.092	216.193	23	29	58
	Totale	180.962	224.165	282.548	24	26	56
Friuli-Venezia Giulia	Montagna	4.733	4.633	5.474	-2	18	16
	Collina	26.746	25.371	22.993	-5	-9	-14
	Pianura	27.661	34.724	40.790	26	17	47
	Totale	59.140	64.728	69.257	9	7	17
Liguria	Montagna	49.109	44.379	44.633	-10	1	-9
	Collina	53.387	57.684	63.341	8	10	19
	Totale	102.496	102.063	107.974	0	6	5
Emilia-Romagna	Montagna	9.879	11.559	10.854	17	-6	10
	Collina	51.891	60.553	65.386	17	8	26
	Pianura	116.744	142.772	185.970	22	30	59
	Totale	178.514	214.884	262.210	20	22	47
Toscana	Montagna	22.838	25.977	27.411	14	6	20
	Collina	106.739	134.735	158.682	26	18	49
	Pianura	32.087	40.687	48.132	27	18	50
	Totale	161.664	201.399	234.225	25	16	45
Umbria	Montagna	4.961	6.446	7.665	30	19	54
	Collina	23.729	33.007	40.455	39	23	70
	Totale	28.690	39.453	48.119	38	22	68
Marche	Montagna	4.352	5.125	5.311	18	4	22
	Collina	47.436	61.670	77.112	30	25	63
	Totale	51.788	66.795	82.423	29	23	59
Centronord	Montagna	236.283	281.042	309.386	19	10	31
	Collina	449.688	549.899	635.023	22	15	41
	Pianura	670.380	794.857	960.508	19	21	43
	Totale	1.356.351	1.625.798	1.904.918	20	17	40

Fonte: elaborazione su dati Censimenti e Asia Istat

L'analisi di lungo periodo (a partire dal 1971) rispetto all'evoluzione di popolazione (fino al 2011) e addetti (fino al 2007) mostra dunque:

- un calo della popolazione montana del centronord pari all'1%, rispetto ad una crescita sia della collina che della pianura (+11% per entrambe);
- un tasso di crescita del numero complessivo degli addetti inferiore nelle aree montane rispetto alle altre aree, sia nell'intero centro-nord che nelle singole regioni (unica eccezione l'Umbria, in cui il tasso di crescita della montagna è superiore a quello delle altre aree);
- nel Centronord, una riduzione nel numero di addetti alla manifattura nelle aree di montagna (-13%) di portata superiore a quella che si registra nelle aree di collina (-3%) ma inferiore rispetto alla pianura (-20%) e in linea con la media generale (-14%); in particolare:
 - in Liguria un tasso negativo inferiore con una riduzione più marcata rispetto alla regione nel suo complesso;
 - in Piemonte, Lombardia e Toscana un tasso negativo ma con una riduzione più contenuta rispetto alla regione nel suo complesso;
 - in Veneto una crescita in linea con quella della regione;
 - in Friuli Venezia Giulia, Emilia-Romagna Umbria e nelle Marche un tasso positivo superiore a quello regionale.

Tabella 15. Comparazione dei tassi di variazione per tipologia di comune nelle regioni del centro-nord Italia (1971, 1991 e 2007)

Regione	Tipologia comune	Popolazione			Addetti (totale)			Addetti Manifattura			Addetti Costruzioni			Addetti Turismo		
		71-91	91-11	71-11	71-91	91-07	71-07	71-91	91-07	71-07	71-91	91-07	71-07	71-91	91-07	71-07
Piemonte	Montagna	-6	0	-6	-7	6	-1	-27	-14	-37	24	11	38	5	1	6
	Collina	2	5	8	10	22	34	-9	-12	-20	36	38	87	12	16	30
	Pianura	-5	0	-5	-3	12	9	-26	-31	-49	23	58	94	6	10	17
	Totale	-3	1	-2	0	14	14	-22	-24	-41	27	44	83	8	10	19
Valle d'Aosta	Montagna	6	9	16	29	24	59	-26	-19	-40	98	5	108	37	25	71
Lombardia	Montagna	3	7	10	20	16	39	3	-11	-8	39	28	78	22	11	35
	Collina	10	13	24	27	22	55	4	-14	-11	50	42	112	33	15	53
	Pianura	2	9	11	8	26	36	-18	-22	-36	38	51	108	18	17	38
	Totale	4	10	14	13	24	40	-12	-19	-29	40	46	105	21	16	41
Trentino-Alto Adige	Montagna	6	16	22	45	35	96	15	0	15	43	40	99	55	20	85
Veneto	Montagna	-4	1	-4	26	15	44	32	-2	29	4	6	10	13	10	24
	Collina	13	16	31	51	28	93	40	1	42	37	41	93	38	23	71
	Pianura	6	11	18	44	32	90	34	-7	25	42	49	111	23	29	58
	Totale	6	11	18	44	30	87	35	-5	29	36	44	95	24	26	56
Friuli-Venezia Giulia	Montagna	-19	-13	-30	2	8	9	11	9	21	10	-18	-10	-2	18	16
	Collina	-8	-5	-13	-3	10	7	-16	-9	-24	-8	13	4	-5	-9	-14
	Pianura	6	8	15	28	30	66	6	6	12	18	20	41	26	17	47
	Totale	-1	2	0	14	22	39	-1	2	0	7	14	23	9	7	17
Liguria	Montagna	-14	-11	-24	-18	17	-4	-38	-26	-54	13	29	45	-10	1	-9
	Collina	-4	-1	-5	5	24	30	-23	-17	-36	1	49	49	8	10	19
	Totale	-10	-6	-15	-9	20	10	-33	-22	-48	6	39	48	0	6	5
Emilia-Romagna	Montagna	-12	0	-12	24	22	50	43	21	73	-16	27	7	17	-6	10
	Collina	-1	8	7	21	22	48	7	-8	-2	16	32	54	17	8	26
	Pianura	4	12	17	39	36	89	26	2	28	21	50	81	22	30	59
	Totale	2	11	12	33	31	74	20	-1	19	17	44	67	20	22	47
Toscana	Montagna	-5	0	-4	10	15	27	-3	-16	-18	-5	49	43	14	6	20
	Collina	2	4	7	20	21	45	-1	-17	-18	29	50	93	26	18	49
	Pianura	4	7	11	23	28	58	-6	-14	-19	43	54	120	27	18	50
	Totale	2	4	6	19	22	46	-2	-16	-18	25	50	89	25	16	45
Umbria	Montagna	0	4	4	43	38	97	76	3	80	49	65	147	30	19	54
	Collina	6	10	16	36	33	81	15	-7	6	33	60	113	39	23	70
	Totale	5	9	14	37	34	83	21	-6	13	35	61	118	38	22	68
Marche	Montagna	-8	0	-8	48	28	89	79	20	115	9	36	48	18	4	22
	Collina	6	10	17	50	34	100	50	5	57	20	48	77	30	25	63
	Totale	5	9	15	50	33	99	52	6	61	19	47	74	29	23	59
Centronord	Montagna	-4	3	-1	13	20	35	-4	-9	-13	24	28	58	19	10	31
	Collina	4	7	11	24	24	53	7	-9	-3	27	43	81	22	15	41
	Pianura	2	8	11	18	27	49	-6	-15	-20	33	50	98	19	21	43
	Totale	2	7	9	19	25	48	-2	-13	-14	29	44	85	20	17	40

Fonte: elaborazione su dati Censimenti e Asia Istat

Nel brevissimo periodo, tra 2007 e 2010, il numero di addetti della montagna centrosettentrionale si è ridotto a un tasso del -2%, rispetto al -4% della collina, il -2% della pianura e il -3% complessivo.¹⁰

A livello regionale si riscontra una varietà di situazioni. In Trentino Alto Adige il numero di addetti continua a crescere (+1%), mentre rimane sostanzialmente invariato nella montagna ligure. Nelle Marche il numero degli addetti della montagna si riduce invece dell'11%, in Umbria del 6%, così come in Veneto, in Piemonte del 5%, in Lombardia e Toscana del 4%, in Valle d'Aosta del 2%. Soltanto in Emilia Romagna la riduzione è più contenuta rispetto al dato regionale (-1% vs. -3%).

Nella manifattura, la montagna centrosettentrionale perde il 10% dei propri addetti, un tasso analogo a quello della collina (-11%) e della pianura (-10%). In Friuli Venezia Giulia, la riduzione nel numero di addetti alla manifattura di montagna è del 13%, in Piemonte, Valle d'Aosta, Toscana, Umbria e Marche del 12%, in Veneto dell'11%, in Lombardia del 10%, in Emilia Romagna del 9%, in Trentino Alto Adige del 7% e in Liguria del 5%.

Nei settori collegati al turismo (commercio al dettaglio, alloggio e ristorazione), il numero di addetti della montagna rimane sostanzialmente invariato, a fronte di una crescita limitata (+1%) a livello regionale.

Una crescita nel numero di addetti connessi al turismo di montagna si registra solo in Trentino Alto Adige (+3%), mentre in Lombardia e Toscana il dato si mantiene pressoché immutato. In tutte le altre regioni cala: del 18% in Friuli Venezia Giulia, del 6% nelle Marche, del 5% in Valle d'Aosta, del 2% in Veneto (rispetto a un -3% della zona di collina), Emilia Romagna e Umbria, dell'1% in Piemonte e Liguria.

¹⁰ Si ricorda che il dato 2007 della serie 2007-2010 (Ateco 2007) non è confrontabile con il dato 2007 della serie 1971-2007 (Ateco 2002).

Tabella 16. Addetti per tipologia di comune nelle regioni del centro-nord Italia (2007 e 2010)

Regione	Tipologia comune	Addetti (Totale)		Tasso di variazione % 07-10
		2007	2010	
Piemonte	Montagna	135.637	128.942	-5
	Collina	426.870	410.253	-4
	Pianura	906.735	875.187	-3
	Totale	1.469.241	1.414.382	-4
Valle d'Aosta	Montagna	44.053	43.103	-2
Lombardia	Montagna	312.903	301.608	-4
	Collina	751.025	721.572	-4
	Pianura	2.632.937	2.625.765	0
	Totale	3.696.864	3.648.945	-1
Trentino - Alto Adige	Montagna	361.906	365.896	1
Veneto	Montagna	112.843	106.305	-6
	Collina	301.656	285.991	-5
	Pianura	1.386.752	1.340.148	-3
	Totale	1.801.251	1.732.444	-4
Friuli - Venezia Giulia	Montagna	18.502	16.777	-9
	Collina	129.202	127.445	-1
	Pianura	263.079	249.144	-5
	Totale	410.783	393.365	-4
Liguria	Montagna	251.735	250.702	0
	Collina	227.067	221.085	-3
	Totale	478.802	471.787	-1
Emilia Romagna	Montagna	53.499	52.818	-1
	Collina	459.457	437.162	-5
	Pianura	1.166.545	1.140.834	-2
	Totale	1.679.502	1.630.813	-3
Toscana	Montagna	141.148	135.617	-4
	Collina	844.372	820.562	-3
	Pianura	261.875	256.454	-2
	Totale	1.247.395	1.212.633	-3
Umbria	Montagna	40.654	38.372	-6
	Collina	225.687	221.735	-2
	Totale	266.341	260.107	-2
Marche	Montagna	38.286	33.886	-11
	Collina	498.176	474.300	-5
	Totale	536.462	508.185	-5
Centronord	Montagna	1.511.166	1.474.023	-2
	Collina	3.863.513	3.720.105	-4
	Pianura	6.617.922	6.487.532	-2
	Totale	11.992.602	11.681.660	-3

Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Tabella 17. Addetti alla manifattura per tipologia di comune nelle regioni del centro-nord Italia (2007 e 2010)

Regione	Tipologia comune	Addetti Manifattura		Tasso di variazione % 07-10
		2007	2010	
Piemonte	Montagna	48.171	42.179	-12
	Collina	151.015	134.431	-11
	Pianura	245.035	215.521	-12
	Totale	444.222	392.131	-12
Valle d'Aosta	Montagna	5.929	5.220	-12
Lombardia	Montagna	112.209	100.466	-10
	Collina	263.023	235.588	-10
	Pianura	700.884	636.371	-9
	Totale	1.076.116	972.425	-10
Trentino - Alto Adige	Montagna	69.597	64.862	-7
Veneto	Montagna	44.865	39.943	-11
	Collina	134.078	119.822	-11
	Pianura	429.200	386.706	-10
	Totale	608.143	546.471	-10
Friuli - Venezia Giulia	Montagna	5.689	4.971	-13
	Collina	32.242	29.796	-8
	Pianura	90.046	80.493	-11
	Totale	127.977	115.260	-10
Liguria	Montagna	42.237	40.300	-5
	Collina	29.981	26.641	-11
	Totale	72.218	66.941	-7
Emilia Romagna	Montagna	17.180	15.549	-9
	Collina	139.825	126.411	-10
	Pianura	357.107	327.311	-8
	Totale	514.113	469.271	-9
Toscana	Montagna	40.404	35.520	-12
	Collina	223.661	200.314	-10
	Pianura	65.250	58.880	-10
	Totale	329.316	294.714	-11
Umbria	Montagna	11.548	10.125	-12
	Collina	60.439	55.363	-8
	Totale	71.988	65.487	-9
Marche	Montagna	18.508	16.281	-12
	Collina	178.330	155.635	-13
	Totale	196.837	171.916	-13
Centronord	Montagna	416.339	375.415	-10
	Collina	1.212.594	1.084.001	-11
	Pianura	1.887.523	1.705.283	-10
	Totale	3.516.455	3.164.699	-10

Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Tabella 18. Addetti nei comparti collegati al turismo per tipologia di comune nelle regioni del centro-nord Italia (2007 e 2010)

Regione	Tipologia comune	Addetti Commercio al dettaglio + Alberghi e Ristorazione		Tasso di variazione % 07-10
		2007	2010	
Piemonte	Montagna	26.518	26.176	-1
	Collina	64.111	68.061	6
	Pianura	131.107	131.857	1
	Totale	221.736	226.094	2
Valle d'Aosta	Montagna	12.189	11.596	-5
Lombardia	Montagna	55.481	55.700	0
	Collina	100.906	103.780	3
	Pianura	344.686	352.971	2
	Totale	501.073	512.451	2
Trentino - Alto Adige	Montagna	92.752	95.479	3
Veneto	Montagna	22.918	22.486	-2
	Collina	44.255	43.080	-3
	Pianura	219.039	222.192	1
	Totale	286.211	287.758	1
Friuli - Venezia Giulia	Montagna	5.546	4.550	-18
	Collina	23.574	23.604	0
	Pianura	41.505	41.085	-1
	Totale	70.625	69.239	-2
Liguria	Montagna	45.163	44.765	-1
	Collina	63.923	62.482	-2
	Totale	109.086	107.246	-2
Emilia Romagna	Montagna	11.183	10.982	-2
	Collina	66.798	65.949	-1
	Pianura	188.844	190.885	1
	Totale	266.825	267.816	0
Toscana	Montagna	27.915	28.036	0
	Collina	160.378	158.976	-1
	Pianura	48.451	48.899	1
	Totale	236.743	235.912	0
Umbria	Montagna	7.845	7.716	-2
	Collina	41.010	41.469	1
	Totale	48.855	49.185	1
Marche	Montagna	5.403	5.089	-6
	Collina	79.498	78.286	-2
	Totale	84.901	83.375	-2
Centronord	Montagna	312.913	312.576	0
	Collina	644.452	645.687	0
	Pianura	973.632	987.889	1
	Totale	1.930.996	1.946.151	1

Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Alcune considerazioni riguardano, infine, il settore agricolo.

Il primo punto da tenere in considerazione concerne la disponibilità di dati, a livello locale, sulla consistenza e il peso del settore agricolo. A questo proposito, le fonti prese in considerazione sono due, la rilevazione sulle forze lavoro Istat (Rcfl) e il Censimento Agricoltura 2010. La base dati Asia, sin qui utilizzata, non comprende invece il settore agricolo.

Va sottolineata la necessità di valutare con estrema cautela i dati di fonte Rcfl, in particolare modo a livello locale. Tra gli occupati in agricoltura figura infatti una quota superiore, rispetto agli altri settori, di lavoratori part-time, con dunque una sovra-stima del peso di questo settore sul totale dell'economia. Scendendo a livello provinciale, inoltre, aumenta l'errore campionario, particolarmente sensibile per un comparto che, in alcune delle province considerate, si aggira attorno al migliaio di unità.

I dati di fonte censuaria consentono di scendere a livello comunale senza porre problemi di rappresentatività trattandosi, per definizione, di una rilevazione universale, ma provenendo da una rilevazione specifica per l'agricoltura non consentono un raffronto diretto con gli altri settori. Al fine di valutare l'incidenza del settore agricolo nei comuni montani è stato pertanto calcolato un indice che considera congiuntamente il dato di fonte censuario (agricoltura) e quello estraibile dal database Asia (industria e servizi).

Al fine di ottenere un dato assimilabile a quello di fonte Rcfl, è stato adottato un fattore di conversione (ricavato dal confronto tra la consistenza degli addetti agricoli nel centro-nord secondo le due basi dati) per il dato censuario, che risulterebbe altrimenti eccessivamente elevato. L'indicatore elaborato non può essere considerato un dato di incidenza vero e proprio quanto piuttosto un ordine di grandezza confrontabile tra i diversi livelli montani. Si ritiene invece di escludere la confrontabilità di questo indicatore tra territori montani e non montani, dal momento che non è chiaro quali effetti distortivi possano avere su un confronto di questo tipo i limiti evidenziati in merito ai dati.

Considerando dunque l'incidenza dell'occupazione agricola sul totale degli occupati nelle province interamente montane di centro-nord, sembra emergere una maggiore peso del settore agricolo nella provincia di Bolzano e secondariamente per quelle di Trento e Aosta. Per le province inserite in regioni più ampie territorialmente (Verbania, Belluno, Massa Carrara), si rileva un'incidenza dell'occupazione agricola inferiore a quella regionale, ad eccezione di Sondrio, in linea con il dato regionale. Il confronto tra dato provinciale e regionale va tuttavia affrontato con estrema cautela alla luce delle avvertenze precedentemente espresse.

Passando a considerare il ruolo dell'agricoltura nei comuni montani delle regioni di centro-nord, questo appare maggiore in particolare in Trentino-Alto Adige, Umbria ed Emilia Romagna, secondariamente nelle Marche e in Toscana. Nella montagna di Piemonte, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Lombardia e Liguria esso risulta invece inferiore alla media della montagna di centro-nord.

In un'ottica temporale, alcune indicazioni possono provenire osservando la variazione della superficie agricola utilizzata (Sau), che appare in riduzione in tutte le zone montane regionali, con un -18% nel centro-nord e di portata inferiore in Trentino-Alto

Adige (-9%), Umbria (-6%) e Marche (-10%). Una diminuzione si rileva anche per la Sau pro capite (-20% tra 2000 e 2010 a livello complessivo), più limitata in Umbria (-10%), Marche (-10%) e parzialmente Trentino-Alto Adige (-17%). Si tratta comunque di un'analisi che dovrebbe essere ulteriormente approfondita, ad esempio per cercare di chiarire se i terreni abbandonati siano stati quelli marginali o meno.

Un'ultima serie di osservazioni riguarda le specializzazioni agricole nelle diverse zone montane regionali. Nel complesso, prati permanenti e pascoli da un lato (39%) e boschi annessi ad aziende agricole dall'altro (40%) rappresentano quasi l'80% della superficie agricola totale del centro-nord. Nel complesso, il 50% è rappresentato da superficie agricola utilizzata.

A livello regionale, emerge in particolare una maggiore presenza di prati permanenti e pascoli in Piemonte (59% della Sa) e Lombardia (52%), di boschi annessi ad aziende agricole in Trentino-Alto Adige (50%), Friuli-Venezia Giulia (51%), Liguria (53%) e Toscana (51%). Va poi rilevata la maggiore incidenza di Sau destinata a seminativi nella montagna dell'Italia centrale, ovvero in Emilia-Romagna (25%), Toscana (26%), Umbria (28%) e Marche (30%).

Se i dati precedenti, riferiti al comune di localizzazione dei terreni, consentono di tracciare un quadro del territorio agricolo montano, uno sguardo alla distribuzione della superficie agricola utilizzata per orientamento economico dell'azienda consente di delineare da quale tipologia di azienda è utilizzata la Sa.

Nel complesso del centro-nord la Sa risulta dunque utilizzata per il 46% da aziende specializzate in allevamento di erbivori e per il 39% da aziende specializzate nella coltivazione di seminativi, per un dato complessivo dell'85%. A livello regionale, tuttavia, emergono alcune differenze e specializzazioni. I terreni destinati ad aziende specializzate nei seminativi rappresentano il 51% in Trentino-Alto Adige e il 53% nelle Marche. In Trentino-Alto Adige si tratta quasi esclusivamente di aziende classificate come "aziende con seminativi diversi", mentre nelle Marche hanno un certo peso sia i seminativi diversi (37%) che i cereali (16%).

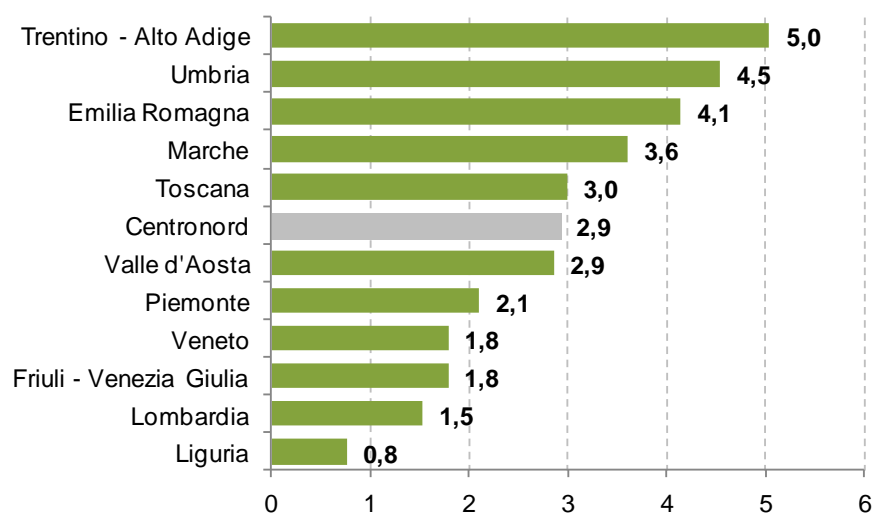
In tutte le altre regioni i terreni utilizzati da aziende specializzate in erbivori superano il 50%, con le eccezioni della Toscana (26%) e dell'Umbria (29%). In Toscana si assiste a una maggiore distribuzione dei terreni rispetto agli orientamenti aziendali, con un rilevante 27% delle colture permanenti, tra cui la frutta a guscio (11%, es. castagne), l'olivocoltura (6%) e la viticoltura (5%). Si può infine evidenziare il peso dei terreni utilizzati da aziende specializzate in colture permanenti in Trentino-Alto Adige (13%), tra cui frutta fresca (7%, es. mele) e viticoltura (4%), e in Liguria (11%), tra cui olivocoltura (4%).

Tabella 19. Incidenza % degli occupati in agricoltura sul totale degli occupati nelle province interamente montane del centro-nord Italia (2010, 2011 e 2012)

Provincia	Incidenza % occupati agricoltura su tot. occupati					
	Provincia			Regione di appartenenza		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Verbano-Cusio-Ossola	2,1	1,5	1,3	4,1	3,2	3,0
Aosta	3,6	3,9	4,0	3,6	3,9	4,0
Sondrio	2,2	2,2	1,8	1,7	1,3	1,4
Bolzano	6,6	6,1	6,5	6,6	6,1	6,5
Trento	3,9	4,0	3,9	3,9	4,0	3,9
Belluno	1,0	1,1	1,1	3,2	3,3	3,5
Massa-Carrara	1,0	1,6	1,1	3,6	3,4	3,1

Fonte: elaborazione su dati RcfI Istat

Figura 19. Indicatore di peso relativo della manodopera agricola sul totale addetti nelle zone montane regionali del centro-nord Italia (2010)



Fonte: elaborazione su dati Censimento Agricoltura 2010 e Asia Istat

Tabella 20. Superficie agricola utilizzata nelle zone montane regionali del centro-nord Italia e tassi di variazione (1982, 1990, 2000 e 2010)

Regione (comuni montani)	Superficie agricola utilizzata 2010 (ettari)	% su superficie comunale	T. Var. %Sau			
			82-90	90-00	00-10	82-10
Piemonte	205.798	19	-14	-11	-26	-44
Valle d'Aosta	55.596	17	-3	-26	-22	-44
Lombardia	173.578	18	-16	-12	-18	-40
Trentino-Alto Adige	377.755	28	3	-2	-9	-8
Veneto	80.688	15	-17	-3	-21	-36
Friuli-Venezia Giulia	12.833	4	-21	-24	-49	-69
Liguria	23.858	7	-21	-31	-41	-68
Emilia-Romagna	101.646	18	-12	-29	-21	-51
Toscana	99.165	17	-17	-16	-21	-45
Umbria	90.250	36	-3	-17	-6	-24
Marche	89.691	31	-8	-8	-10	-24
Centronord	1.310.856	20	-10	-13	-18	-35

Dati riferiti al centro aziendale

Fonte: elaborazione su dati Censimento Agricoltura 2010 e Censimento Popolazione 2011

Tabella 21. Superficie agricola utilizzata per abitante nelle zone montane regionali del centro-nord Italia e tassi di variazione (1982, 1990, 2000 e 2010)

Regione (comuni montani)	Superficie agricola utilizzata 2010 (mq per abitante)	T. Var. %Sau pro capite			
		82-90	90-00	00-10	82-10
Piemonte	4.150	-11	-10	-27	-41
Valle d'Aosta	4.384	-6	-29	-26	-51
Lombardia	1.666	-16	-14	-22	-44
Trentino-Alto Adige	3.669	1	-7	-17	-22
Veneto	2.340	-14	-4	-21	-35
Friuli-Venezia Giulia	1.921	-13	-18	-45	-61
Liguria	302	-13	-25	-39	-60
Emilia-Romagna	5.286	-8	-29	-21	-48
Toscana	1.972	-14	-15	-22	-43
Umbria	6.388	-2	-16	-10	-26
Marche	8.246	-5	-8	-10	-21
Centronord	2.707	-7	-12	-20	-35

Dati riferiti al centro aziendale

Fonte: elaborazione su dati Censimento Agricoltura 2010 e Censimento Popolazione 2011

Tabella 22. Distribuzione % della superficie agricola totale (Sat) per destinazione di utilizzo dei terreni nelle zone montane regionali del centro-nord Italia (2010)

Utilizzazione dei terreni dell'unità agricola	Superficie agricola dell'unità agricola (%ettari) nei terreni e allevamenti localizzati in comuni di montagna											
	Piemonte	Valle d'Aosta	Lombardia	Trentino-Alto Adige	Veneto	Friuli-Venezia	Liguria	Emilia-Romagna	Toscana	Umbria	Marche	Centro-nord
Superficie agricola utilizzata (Sau), di cui:	63	47	55	42	51	39	42	51	42	56	58	50
Seminativi	2	0	2	1	3	1	4	25	16	28	30	8
Vite	0	0	0	2	1	0	1	0	1	0	0	1
Coltivazioni legnose agrarie, escluso vite	2	0	1	3	1	0	5	1	9	2	1	3
Orti familiari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prati permanenti e pascoli	59	46	52	36	46	37	32	25	16	25	26	39
Arboricoltura da legno annessa ad aziende agricole	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Boschi annessi ad aziende agricole	24	9	35	50	34	51	53	42	51	40	34	40
Superficie agricola non utilizzata e altra superficie	13	44	9	7	14	10	5	7	6	3	7	10
Totale (Sat)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
(ettari)	450.441	123.987	327.079	900.201	168.135	43.328	62.155	204.810	243.613	161.540	163.544	2.848.833

Dati riferiti al comune di localizzazione dei terreni/allevamenti

Fonte: elaborazione su dati Censimento Agricoltura 2010

Tabella 23. Distribuzione % della superficie agricola utilizzata (Sau) per destinazione di utilizzo dei terreni nelle zone montane regionali del centro-nord Italia (2010)

Utilizzazione dei terreni dell'unità agricola	Superficie agricola utilizzata dell'unità agricola (%ettari) nei terreni e allevamenti localizzati in comuni di montagna											
	Piemonte	Valle d'Aosta	Lombardia	Trentino-Alto Adige	Veneto	Friuli-Venezia	Liguria	Emilia-Romagna	Toscana	Umbria	Marche	Centro-nord
Seminativi	4	1	4	2	7	3	10	49	37	50	52	15
Vite	0	1	1	4	2	0	1	0	3	1	1	2
Coltivazioni legnose agrarie, escluso vite	3	1	2	8	2	1	12	2	22	4	2	5
Orti familiari	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Prati permanenti e pascoli	93	98	93	86	90	96	75	49	38	45	45	77
Totale (Sau)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
(ettari)	282.914	58.388	181.219	380.475	86.463	16.823	26.170	103.602	101.262	91.235	94.917	1.423.468

Dati riferiti al comune di localizzazione dei terreni/allevamenti

Fonte: elaborazione su dati Censimento Agricoltura 2010

Tabella 24. Distribuzione % della superficie agricola utilizzata (Sau) per orientamento economico dell'azienda nelle zone montane regionali del centro-nord Italia (2010)

Orientamento Tecnico Economico dell'azienda	Superficie agricola utilizzata (%ettari) nelle aziende localizzate in comuni di montagna											
	Piemonte	Valle d'Aosta	Lombardia	Trentino- Alto Adige	Veneto	Friuli- Venezia	Liguria	Emilia- Romagna	Toscana	Umbria	Marche	Centro- nord
Seminativi, di cui:	30	11	37	51	30	22	24	36	22	46	53	39
Cereali	0	0	0	0	2	1	1	1	4	12	16	3
Seminativi diversi e altro	29	11	37	51	27	21	24	35	18	34	37	36
Ortofloricoltura	1	0	0	0	0	0	3	0	5	0	0	1
Colture permanenti, di cui:	3	2	2	13	4	2	11	2	27	6	3	8
Viticoltura	0	1	1	4	2	0	2	0	5	1	1	2
Frutta fresca	0	0	1	7	1	1	0	0	1	0	0	2
Frutta a guscio	2	0	0	0	0	1	1	1	11	0	1	1
Olivicoltura	0	0	0	0	0	0	4	0	6	3	0	1
Altro	1	0	0	2	0	0	2	0	6	1	1	1
Erbivori	63	86	58	33	62	73	53	55	26	29	30	46
Granivori	0	0	0	0	2	1	0	1	1	1	1	0
Policoltura	2	1	1	1	1	0	4	3	9	5	4	2
Poliallevamento	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	2	0
Miste (colture - allevamento)	2	1	1	1	2	2	4	2	8	10	6	3
Non classificate	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
(ettari)	205.798	55.596	173.578	377.755	80.688	12.833	23.858	101.646	99.165	90.250	89.691	1.310.856

Dati riferiti al centro aziendale

Fonte: elaborazione su dati Censimento Agricoltura 2010

3. Caratteristiche demografiche ed economiche dei sistemi territoriali montani

Osservando le mappe rappresentate in Figura 20 e seguente si nota chiaramente come la crescita demografica dei sistemi territoriali montani tenda a collocarsi, sia nel medio (1991-2011) che nel breve periodo (2001-2011), soprattutto in Trentino Alto Adige e, in parte, in Lombardia.

Dei trenta sistemi locali montani del centro-nord Italia con la maggiore crescita demografica in termini assoluti tra 1991 e 2011, ben 23 appartengono a queste due regioni; tra 2001 e 2011 sono 22. I sistemi territoriali in maggiore calo si distribuiscono in quasi tutte le regioni, con un numero importante in particolare in Toscana (8 nel periodo '91-11, 7 nel periodo '01-11), in Piemonte (rispettivamente 5 e 4 nei due periodi) e nella stessa Lombardia (4 e 5), che dunque presenta situazioni anche molto differenziate al proprio interno.

Per quanto riguarda la dinamica degli addetti, rimane forte il ruolo dei sistemi territoriali lombardi e trentino-altoatesini (sono 17 sui 30 sistemi locali che crescono maggiormente sia nel periodo '91-07 che '01-07), ma si registrano crescite importanti anche nelle altre zone, ad esempio in Veneto, Piemonte e Umbria.

Guardando alle specializzazioni settoriali che si registrano nel 2010, sistemi locali con incidenze particolarmente elevate di addetti impiegati nella manifattura si rilevano soprattutto in Lombardia (9 dei 30 SLL con l'incidenza più elevata), Toscana (6/30) e Veneto (4/30). Va inoltre sottolineato come 9 dei 30 SLL con il maggiore incremento tra 1991 e 2007 in termini assoluti nel numero di addetti alla manifattura appartengano al Trentino Alto Adige e 5 alla Lombardia.

Per quanto riguarda una specializzazione, ancorché relativa, nelle costruzioni (sempre nel 2010), emergono i SLL della Lombardia (9/30), del Trentino Alto Adige (9/30) e dell'Emilia Romagna (6/30). Dei 30 SLL con la più elevata crescita in termini assoluti nel numero di addetti, 10 fanno parte del Trentino Alto Adige, 8 della Lombardia.

In relazione alle attività maggiormente legate al turismo ben 16 sistemi locali dei 30 con un'incidenza maggiore (al 2010) si concentrano in Trentino Alto Adige. In Trentino Alto Adige si trovano inoltre 16 dei 30 SLL con la più alta crescita, in valore assoluto, di addetti alle attività connesse al turismo (con non perfetta ma ampia sovrapposizione tra questi due gruppi di SLL).

Una considerazione a parte riguarda, i SLL con una più alta incidenza di addetti impiegati nei servizi innovativi, quali studi di architettura e ingegneria o legali e di contabilità: tra i 10 sistemi locali con una incidenza più elevata, 7 sono SLL che comprendono un capoluogo di provincia (Trento, Genova, Aosta, Sondrio, Bolzano, Verbania, Carrara), evidenziando dunque come in tale settore rientrino attività di rango superiore tipicamente localizzate nelle polarità territoriali di riferimento.

Va infine evidenziato che i SLL manifatturieri appaiono maggiormente concentrati, in montagna, in un determinato comparto. Considerando i 173 SLL del centronord (su 337 complessivi) in cui il peso della manifattura è uguale o superiore a quello del

centronord nel suo complesso, si nota infatti una maggiore concentrazione della manifattura in un determinato comparto. Ciò può essere in parte dovuto alla dimensione del tessuto produttivo (minore, per estensione territoriale o economica, il SLL, maggiore è tendenzialmente la concentrazione settoriale), ma questa evidenza emerge anche introducendo un limite minimo di dimensione del settore (almeno 1.000 addetti nella manifattura). Si nota così che per il 28% dei SLL manifatturieri montani con almeno 1.000 addetti nella manifattura il comparto manifatturiero principale rappresenta almeno metà del settore manifatturiero mentre ciò vale per il 14% dei SLL non montani.

Tabella 25. Peso % del comparto manifatturiero principale sul totale della manifattura (2010) nei SLL del centronord manifatturieri (2010)

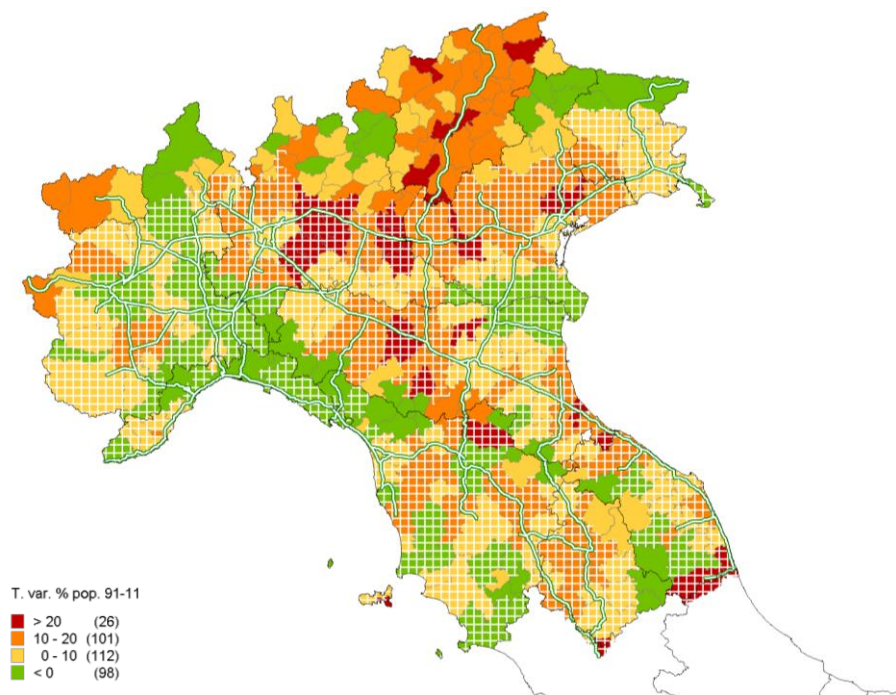
Tipologia altimetrica di SLL	Peso % del comparto manifatturiero principale sul totale manifattura (addetti 2010)											Totale
	0-10	10-20	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	70-80	80-90	90-100	>50	
<i>SLL manifatturieri *</i>												
SLL non montani	0	9	38	28	10	4	7	2	1	1	15	(136)
SLL montani	0	3	27	35	14	11	8	0	0	3	22	(37)
<i>SLL manifatturieri maggiori **</i>												
SLL non montani	0	9	39	27	10	4	6	2	2	1	14	(132)
SLL montani	0	3	28	28	14	14	10	0	0	3	28	(29)

* SLL manifatturieri: SLL in cui il peso della manifattura sul totale addetti è uguale o superiore a quello del centronord.

** SLL manifatturieri maggiori: SLL in cui il peso della manifattura sul totale addetti è uguale o superiore a quello del centronord e il numero di addetti nella manifattura almeno pari a 1.000.

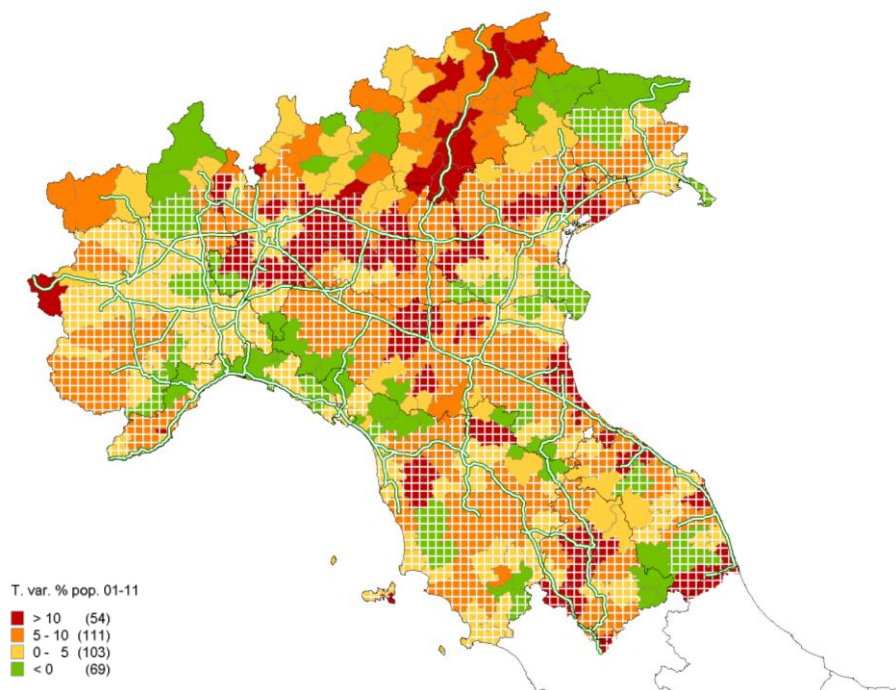
Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Figura 20. Tasso di variazione % della popolazione nei SLL del centro-nord Italia (1991-2011)



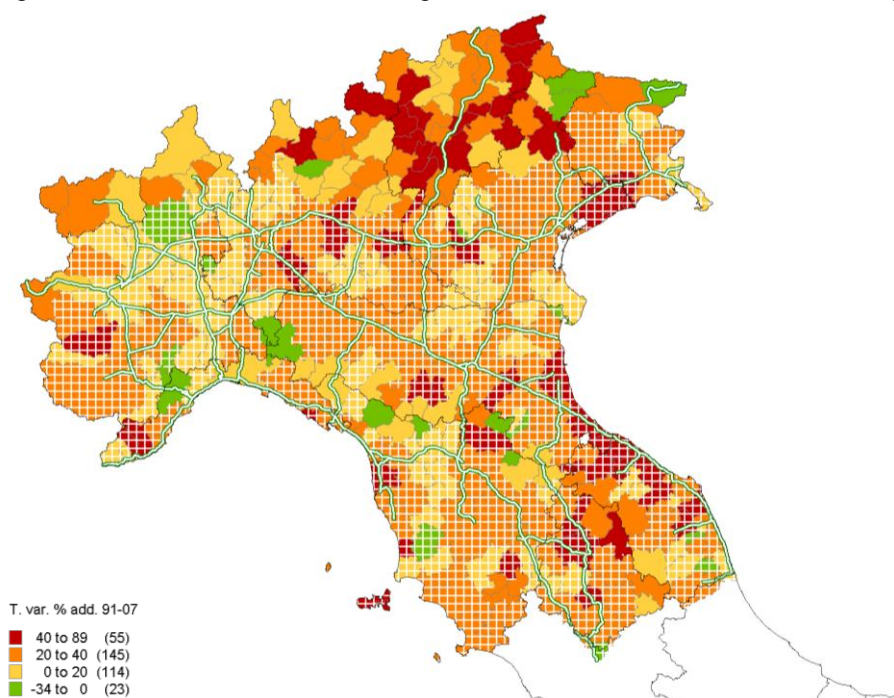
Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Figura 21. Tasso di variazione % della popolazione nei SLL del centro-nord Italia (2001-2011)



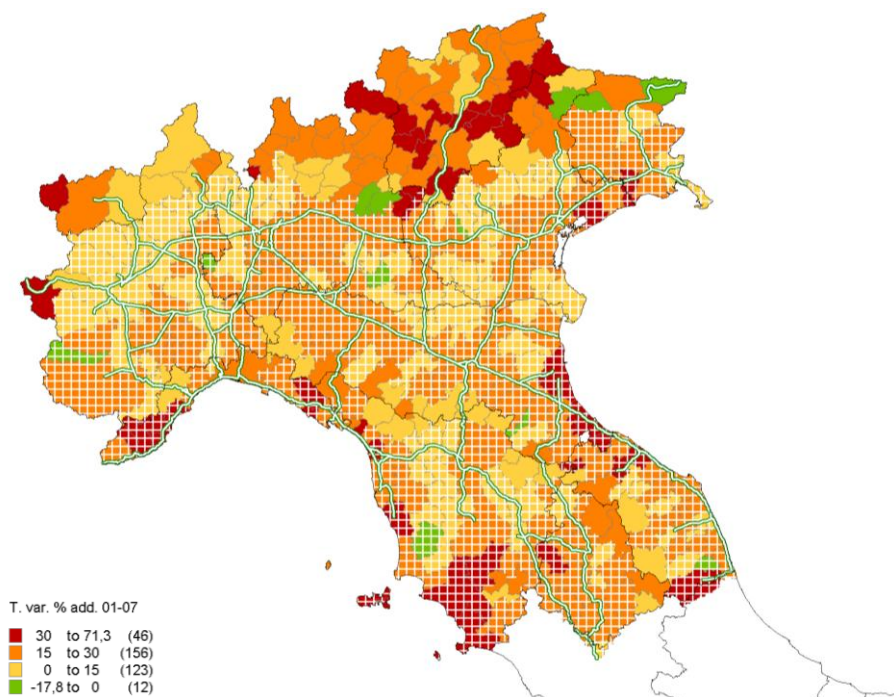
Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Figura 22. Tasso di variazione % degli addetti nei SLL del centro-nord Italia (1991-2007)



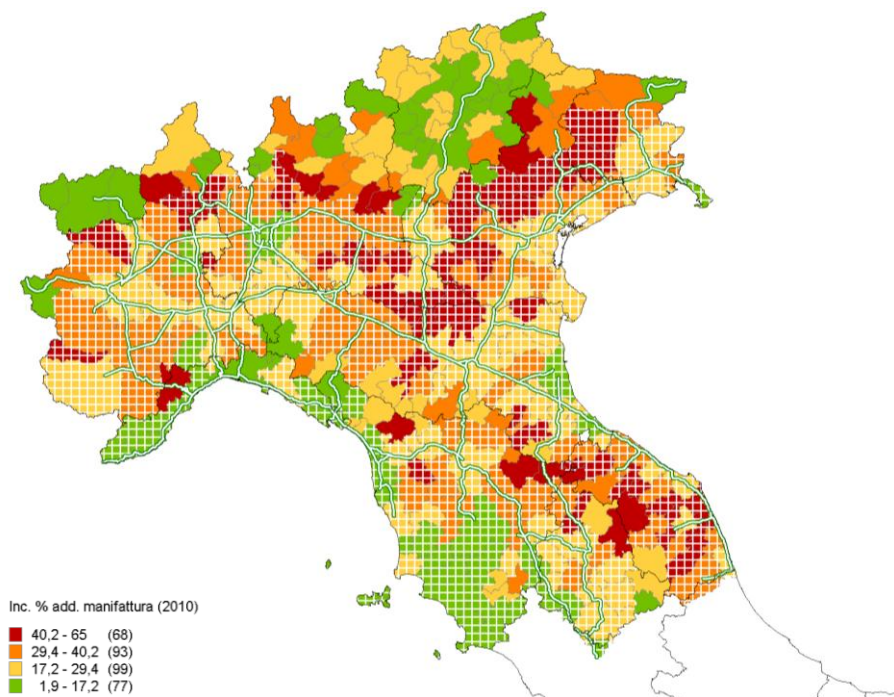
Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Figura 23. Tasso di variazione % degli addetti nei SLL del centro-nord Italia (2001-2007)



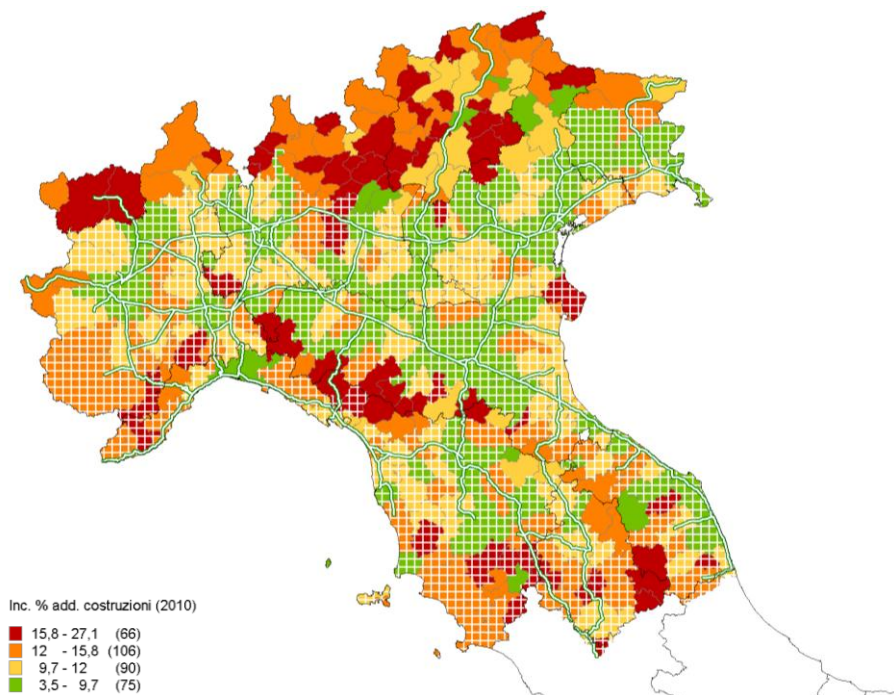
Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Figura 24. Incidenza % degli addetti alla manifattura nei SLL del centro-nord Italia (2010)



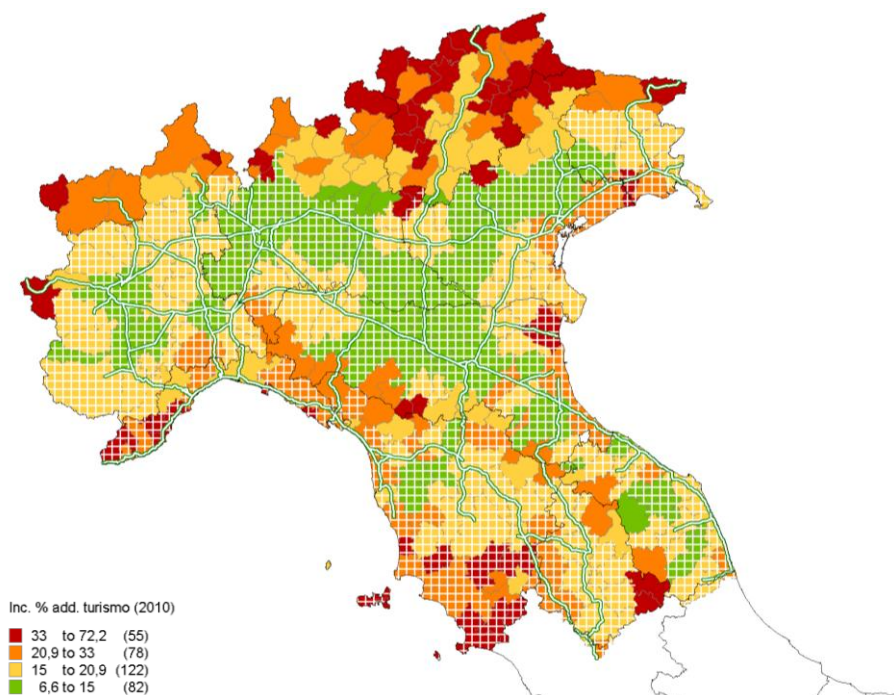
Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Figura 25. Incidenza % degli addetti alle costruzioni nei SLL del centro-nord Italia (2010)



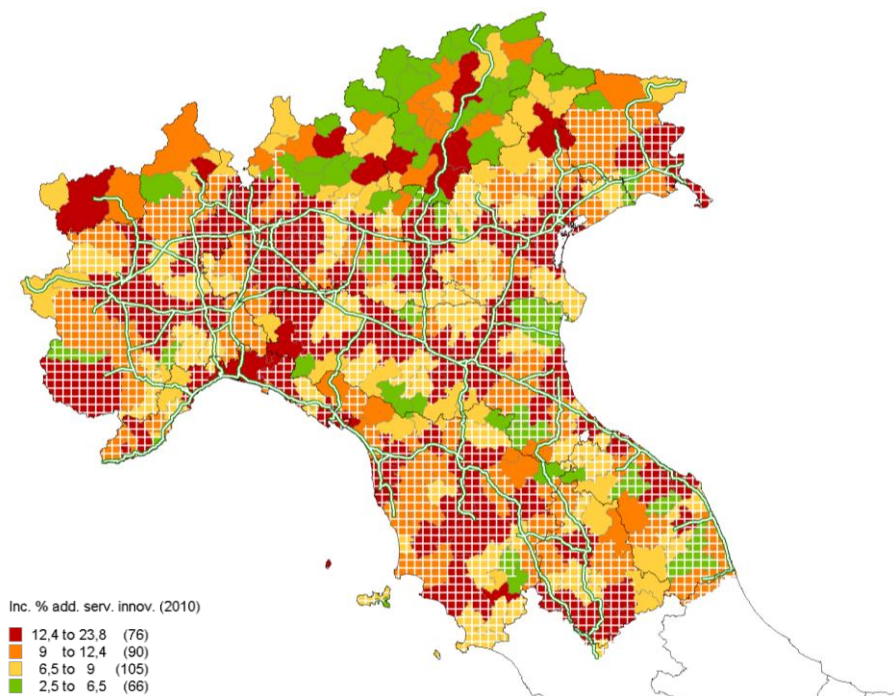
Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Figura 26. Incidenza % degli addetti alle attività connesse al turismo nei SLL del centro-nord Italia (2010)



Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Figura 27. Incidenza % addetti ai servizi innovativi nei SLL del centro-nord Italia (2010)



Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Tabella 26. Primi 30 SLL montani del centro-nord Italia per crescita in valore assoluto della popolazione (1991-2011)

SLL	REGIONE	CLASSE ALTITUDINE CENTRO SLL	PERCENTUALE POP. 2011 IN COMUNI MONTANI	Popolazione			Variazione assoluta			T. Var. %		
				1971	1991	2011	71-91	91-11	71-11	71-91	91-11	71-11
Trento	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	151.910	165.919	196.058	14.009	30.139	44.148	9	18	29
Bolzano	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	153.687	155.840	174.210	2.153	18.370	20.523	1	12	13
Rovereto	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	64.027	67.904	79.281	3.877	11.377	15.254	6	17	24
Merano	Trentino-Alto Adige	301-600	100	64.284	68.274	79.460	3.990	11.186	15.176	6	16	24
Arco	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	39.660	43.625	54.400	3.965	10.775	14.740	10	25	37
Bressanone	Trentino-Alto Adige	301-600	100	39.403	43.299	51.812	3.896	8.513	12.409	10	20	31
Aosta	Valle d'Aosta	301-600	100	65.069	69.803	77.822	4.734	8.019	12.753	7	11	20
Costa Volpino	Lombardia	Fino a 300	100	50.167	53.420	61.203	3.253	7.783	11.036	6	15	22
Brunico	Trentino-Alto Adige	601-900	100	25.041	30.473	36.866	5.432	6.393	11.825	22	21	47
Gaggio Montano	Emilia-Romagna	601-900	83	32.387	33.936	39.809	1.549	5.873	7.422	5	17	23
Morbegno	Lombardia	Fino a 300	100	44.934	49.406	54.930	4.472	5.524	9.996	10	11	22
Darfo Boario Terme	Lombardia	Fino a 300	100	53.779	57.625	62.953	3.846	5.328	9.174	7	9	17
Lumezzane	Lombardia	301-600	100	68.155	71.742	77.033	3.587	5.291	8.878	5	7	13
Albino	Lombardia	301-600	84	64.394	68.580	73.385	4.186	4.805	8.991	7	7	14
Mezzolombardo	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	22.009	22.608	27.316	599	4.708	5.307	3	21	24
Egna	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	18.997	19.848	24.231	851	4.383	5.234	4	22	28
Fabriano	Marche	301-600	82	49.520	52.583	56.719	3.063	4.136	7.199	6	8	15
Susa	Piemonte	301-600	85	46.520	46.253	50.299	-267	4.046	3.779	-1	9	8
Luino	Lombardia	Fino a 300	100	47.433	52.133	55.788	4.700	3.655	8.355	10	7	18
Clusone	Lombardia	601-900	100	34.812	36.073	39.453	1.261	3.380	4.641	4	9	13
Massa	Toscana	Fino a 300	100	70.527	75.895	79.082	5.368	3.187	8.555	8	4	12
Borgo Valsugana	Trentino-Alto Adige	301-600	100	24.748	24.024	27.143	-724	3.119	2.395	-3	13	10
Belluno	Veneto	301-600	100	90.682	92.377	95.464	1.695	3.087	4.782	2	3	5
Ala	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	11.587	11.663	14.408	76	2.745	2.821	1	24	24
Vestone	Lombardia	301-600	100	20.280	20.846	23.403	566	2.557	3.123	3	12	15
Premana	Lombardia	Oltre 900	100	13.037	13.833	16.312	796	2.479	3.275	6	18	25
Bormio	Lombardia	Oltre 900	100	15.380	17.832	20.293	2.452	2.461	4.913	16	14	32
Cles	Trentino-Alto Adige	601-900	100	21.167	21.560	23.945	393	2.385	2.778	2	11	13
Cavalese	Trentino-Alto Adige	Oltre 900	100	17.417	17.485	19.814	68	2.329	2.397	0	13	14
Firenzuola	Emilia-Romagna	301-600	81	21.219	21.145	23.331	-74	2.186	2.112	0	10	10

Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Tabella 27. Ultimi 30 SLL montani del centro-nord Italia per crescita in valore assoluto della popolazione (1991-2011)

SLL	REGIONE	CLASSE ALTITUDINE CENTRO SLL	POP. 2011 IN COMUNI MONTANI %	Popolazione			Variazione assoluta			T. Var. %		
				1971	1991	2011	71-91	91-11↓	71-11	71-91	91-11	71-11
Genova	Liguria	Fino a 300	96	926.364	793.771	700.705	-132.593	-93.066	-225.659	-14	-12	-24
Tolmezzo	Friuli-Venezia Giulia	301-600	100	47.635	41.427	37.471	-6.208	-3.956	-10.164	-13	-10	-21
Domodossola	Piemonte	Fino a 300	100	66.747	64.540	61.295	-2.207	-3.245	-5.452	-3	-5	-8
Bobbio	Liguria	Fino a 300	100	14.814	10.437	7.855	-4.377	-2.582	-6.959	-30	-25	-47
Varzi	Piemonte	301-600	90	15.742	12.698	10.133	-3.044	-2.565	-5.609	-19	-20	-36
Tarvisio	Friuli-Venezia Giulia	601-900	100	12.533	10.442	7.944	-2.091	-2.498	-4.589	-17	-24	-37
Carrara	Liguria	Fino a 300	89	73.589	75.332	73.094	1.743	-2.238	-495	2	-3	-1
Cairo Montenotte	Piemonte	301-600	92	49.837	46.042	43.965	-3.795	-2.077	-5.872	-8	-5	-12
Castelnuovo di Garfagnana	Toscana	Fino a 300	100	27.851	25.482	23.469	-2.369	-2.013	-4.382	-9	-8	-16
Pontremoli	Toscana	Fino a 300	100	26.193	22.398	20.417	-3.795	-1.981	-5.776	-14	-9	-22
Agordo	Veneto	601-900	100	23.374	20.784	18.877	-2.590	-1.907	-4.497	-11	-9	-19
Auronzo di Cadore	Veneto	601-900	100	15.365	14.090	12.372	-1.275	-1.718	-2.993	-8	-12	-19
Barga	Toscana	301-600	100	39.326	36.229	34.620	-3.097	-1.609	-4.706	-8	-4	-12
San Marcello Pistoiese	Toscana	601-900	100	13.564	11.559	10.030	-2.005	-1.529	-3.534	-15	-13	-26
Edolo	Lombardia	601-900	100	27.318	25.295	23.791	-2.023	-1.504	-3.527	-7	-6	-13
Bedonia	Emilia-Romagna	301-600	100	8.856	7.088	5.841	-1.768	-1.247	-3.015	-20	-18	-34
Santa Fiora	Toscana	601-900	100	8.790	6.571	5.402	-2.219	-1.169	-3.388	-25	-18	-39
Sondalo	Lombardia	Oltre 900	100	14.294	13.417	12.345	-877	-1.072	-1.949	-6	-8	-14
Piancastagnaio	Toscana	601-900	90	14.821	12.944	11.884	-1.877	-1.060	-2.937	-13	-8	-20
Cannobio	Piemonte	Fino a 300	100	8.935	8.015	7.016	-920	-999	-1.919	-10	-12	-21
Pieve di Cadore	Veneto	601-900	100	17.467	16.446	15.451	-1.021	-995	-2.016	-6	-6	-12
Cortina d'Ampezzo	Veneto	Oltre 900	100	11.627	10.384	9.412	-1.243	-972	-2.215	-11	-9	-19
Varallo	Piemonte	301-600	100	17.476	16.975	16.054	-501	-921	-1.422	-3	-5	-8
Ampezzo	Friuli-Venezia Giulia	301-600	100	6.759	5.097	4.303	-1.662	-794	-2.456	-25	-16	-36
Marradi	Toscana	301-600	100	6.158	5.218	4.445	-940	-773	-1.713	-15	-15	-28
Piazza Brembana	Lombardia	301-600	100	9.539	7.954	7.195	-1.585	-759	-2.344	-17	-10	-25
Borgo Val di Tarso	Emilia-Romagna	301-600	100	15.142	12.902	12.151	-2.240	-751	-2.991	-15	-6	-20
Villa Minozzo	Emilia-Romagna	601-900	100	11.434	8.871	8.150	-2.563	-721	-3.284	-22	-8	-29
Pieve Santo Stefano	Toscana	301-600	100	8.175	6.429	5.797	-1.746	-632	-2.378	-21	-10	-29
Chiesa in Valmalenco	Lombardia	Oltre 900	100	7.219	6.873	6.287	-346	-586	-932	-5	-9	-13

Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Tabella 28. Primi 30 SLL montani del centro-nord Italia per crescita in valore assoluto della popolazione (1991-2011)

SLL	REGIONE	CLASSE ALTITUDINE CENTRO SLL	PERCENTUALE POP. 2011 IN COMUNI MONTANI	Popolazione			Variazione assoluta			T. Var. %		
				1991	2001	2011	91-01	01-11	91-11	91-01	01-11	91-11
Trento	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	165.919	176.364	196.058	10.445	19.694	30.139	6	11	18
Bolzano	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	155.840	159.528	174.210	3.688	14.682	18.370	2	9	12
Rovereto	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	67.904	70.667	79.281	2.763	8.614	11.377	4	12	17
Merano	Trentino-Alto Adige	301-600	100	68.274	71.557	79.460	3.283	7.903	11.186	5	11	16
Arco	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	43.625	47.948	54.400	4.323	6.452	10.775	10	13	25
Aosta	Valle d'Aosta	301-600	100	69.803	72.201	77.822	2.398	5.621	8.019	3	8	11
Costa Volpino	Lombardia	Fino a 300	100	53.420	55.628	61.203	2.208	5.575	7.783	4	10	15
Bressanone	Trentino-Alto Adige	301-600	100	43.299	46.682	51.812	3.383	5.130	8.513	8	11	20
Darfo Boario Terme	Lombardia	Fino a 300	100	57.625	58.790	62.953	1.165	4.163	5.328	2	7	9
Morbegno	Lombardia	Fino a 300	100	49.406	51.147	54.930	1.741	3.783	5.524	4	7	11
Brunico	Trentino-Alto Adige	601-900	100	30.473	33.199	36.866	2.726	3.667	6.393	9	11	21
Lumezzane	Lombardia	301-600	100	71.742	73.647	77.033	1.905	3.386	5.291	3	5	7
Albino	Lombardia	301-600	84	68.580	70.072	73.385	1.492	3.313	4.805	2	5	7
Luino	Lombardia	Fino a 300	100	52.133	53.034	55.788	901	2.754	3.655	2	5	7
Mezzolombardo	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	22.608	24.588	27.316	1.980	2.728	4.708	9	11	21
Gaggio Montano	Emilia-Romagna	601-900	83	33.936	37.382	39.809	3.446	2.427	5.873	10	6	17
Egna	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	19.848	21.832	24.231	1.984	2.399	4.383	10	11	22
Belluno	Veneto	301-600	100	92.377	93.131	95.464	754	2.333	3.087	1	3	3
Massa	Toscana	Fino a 300	100	75.895	76.792	79.082	897	2.290	3.187	1	3	4
Susa	Piemonte	301-600	85	46.253	48.183	50.299	1.930	2.116	4.046	4	4	9
Ala	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	11.663	12.567	14.408	904	1.841	2.745	8	15	24
Clusone	Lombardia	601-900	100	36.073	37.684	39.453	1.611	1.769	3.380	4	5	9
Fabriano	Marche	301-600	82	52.583	54.981	56.719	2.398	1.738	4.136	5	3	8
Verbania	Piemonte	Fino a 300	100	52.561	52.435	54.149	-126	1.714	1.588	0	3	3
Borgo Valsugana	Trentino-Alto Adige	301-600	100	24.024	25.583	27.143	1.559	1.560	3.119	6	6	13
Cles	Trentino-Alto Adige	601-900	100	21.560	22.444	23.945	884	1.501	2.385	4	7	11
Cavalese	Trentino-Alto Adige	Oltre 900	100	17.485	18.398	19.814	913	1.416	2.329	5	8	13
Premana	Lombardia	Oltre 900	100	13.833	14.930	16.312	1.097	1.382	2.479	8	9	18
Vipiteno/Sterzing	Trentino-Alto Adige	Oltre 900	100	16.323	16.938	18.273	615	1.335	1.950	4	8	12
Bardonecchia	Piemonte	Oltre 900	100	9.792	10.224	11.493	432	1.269	1.701	4	12	17

Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Tabella 29. Ultimi 30 SLL montani del centro-nord Italia per crescita in valore assoluto della popolazione (1991-2011)

SLL	REGIONE	CLASSE ALTITUDINE CENTRO SLL	POP. 2011 IN COMUNI MONTANI %	Popolazione			Variazione assoluta			T. Var. %		
				1991	2001	2011	91-01	01-11↓	91-11	91-01	01-11	91-11
Genova	Liguria	Fino a 300	96	793.771	723.633	700.705	-70.138	-22.928	-93.066	-9	-3	-12
Tolmezzo	Friuli-Venezia Giulia	301-600	100	41.427	39.390	37.471	-2.037	-1.919	-3.956	-5	-5	-10
Bobbio	Liguria	Fino a 300	100	10.437	9.178	7.855	-1.259	-1.323	-2.582	-12	-14	-25
Domodossola	Piemonte	Fino a 300	100	64.540	62.466	61.295	-2.074	-1.171	-3.245	-3	-2	-5
Varzi	Piemonte	301-600	90	12.698	11.264	10.133	-1.434	-1.131	-2.565	-11	-10	-20
Agordo	Veneto	601-900	100	20.784	19.959	18.877	-825	-1.082	-1.907	-4	-5	-9
Tarvisio	Friuli-Venezia Giulia	601-900	100	10.442	8.949	7.944	-1.493	-1.005	-2.498	-14	-11	-24
Castelnuovo di Garfagnana	Toscana	Fino a 300	100	25.482	24.390	23.469	-1.092	-921	-2.013	-4	-4	-8
Pontremoli	Toscana	Fino a 300	100	22.398	21.304	20.417	-1.094	-887	-1.981	-5	-4	-9
Auronzo di Cadore	Veneto	601-900	100	14.090	13.143	12.372	-947	-771	-1.718	-7	-6	-12
San Marcello Pistoiese	Toscana	601-900	100	11.559	10.718	10.030	-841	-688	-1.529	-7	-6	-13
Pieve di Cadore	Veneto	601-900	100	16.446	16.008	15.451	-438	-557	-995	-3	-3	-6
Sondalo	Lombardia	Oltre 900	100	13.417	12.865	12.345	-552	-520	-1.072	-4	-4	-8
Marradi	Toscana	301-600	100	5.218	4.918	4.445	-300	-473	-773	-6	-10	-15
Villa Minozzo	Emilia-Romagna	601-900	100	8.871	8.618	8.150	-253	-468	-721	-3	-5	-8
Piazza Brembana	Lombardia	301-600	100	7.954	7.644	7.195	-310	-449	-759	-4	-6	-10
Santa Fiora	Toscana	601-900	100	6.571	5.834	5.402	-737	-432	-1.169	-11	-7	-18
Ampezzo	Friuli-Venezia Giulia	301-600	100	5.097	4.731	4.303	-366	-428	-794	-7	-9	-16
Cairo Montenotte	Piemonte	301-600	92	46.042	44.393	43.965	-1.649	-428	-2.077	-4	-1	-5
Chiesa in Valmalenco	Lombardia	Oltre 900	100	6.873	6.673	6.287	-200	-386	-586	-3	-6	-9
Bedonia	Emilia-Romagna	301-600	100	7.088	6.211	5.841	-877	-370	-1.247	-12	-6	-18
Piancastagnaio	Toscana	601-900	90	12.944	12.247	11.884	-697	-363	-1.060	-5	-3	-8
Pieve Santo Stefano	Toscana	301-600	100	6.429	6.157	5.797	-272	-360	-632	-4	-6	-10
Carrara	Liguria	Fino a 300	89	75.332	73.382	73.094	-1.950	-288	-2.238	-3	0	-3
Edolo	Lombardia	601-900	100	25.295	24.061	23.791	-1.234	-270	-1.504	-5	-1	-6
Cannobio	Piemonte	Fino a 300	100	8.015	7.256	7.016	-759	-240	-999	-9	-3	-12
Borgo Val di Taro	Emilia-Romagna	301-600	100	12.902	12.376	12.151	-526	-225	-751	-4	-2	-6
Vilminore di Scalve	Lombardia	Oltre 900	100	4.493	4.482	4.311	-11	-171	-182	0	-4	-4
Pieve Torina	Marche	301-600	100	7.911	7.608	7.468	-303	-140	-443	-4	-2	-6
Cascia	Umbria	601-900	100	4.121	4.113	4.009	-8	-104	-112	0	-3	-3

Fonte: elaborazione su dati Censimenti Istat

Tabella 30. Primi 30 SLL montani del centro-nord Italia per crescita in valore assoluto degli addetti (1991-2007)

SLL	REGIONE	CLASSE ALTITUDINE CENTRO SLL	PERCENTUALE POP. 2011 IN COMUNI MONTANI	Addetti (Totale)			Variazione assoluta			T. Var. %		
				1971	1991	2007	71-91	91-07	71-07	71-91	91-07	71-07
Genova	Liguria	Fino a 300	96	239.114	193.922	228.354	-45.192	34.432	-10.760	-19	18	-4
Trento	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	34.014	49.072	68.925	15.058	19.853	34.911	44	40	103
Bolzano	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	39.241	51.652	65.777	12.411	14.125	26.536	32	27	68
Belluno	Veneto	301-600	100	20.142	25.575	37.055	5.433	11.480	16.913	27	45	84
Rovereto	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	16.569	19.837	27.449	3.268	7.612	10.880	20	38	66
Fabriano	Marche	301-600	82	11.994	17.699	24.439	5.705	6.740	12.445	48	38	104
Massa	Toscana	Fino a 300	100	15.277	18.894	25.540	3.617	6.646	10.263	24	35	67
Arco	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	8.394	13.115	19.059	4.721	5.944	10.665	56	45	127
Morbegno	Lombardia	Fino a 300	100	8.060	13.255	18.904	5.195	5.649	10.844	64	43	135
Aosta	Valle d'Aosta	301-600	100	15.993	19.313	24.495	3.320	5.182	8.502	21	27	53
Costa Volpino	Lombardia	Fino a 300	100	14.249	16.309	21.186	2.060	4.877	6.937	14	30	49
Bressanone	Trentino-Alto Adige	301-600	100	8.247	12.653	17.373	4.406	4.720	9.126	53	37	111
Brunico	Trentino-Alto Adige	601-900	100	5.753	10.427	15.050	4.674	4.623	9.297	81	44	162
Verbania	Piemonte	Fino a 300	100	16.065	12.333	16.526	-3.732	4.193	461	-23	34	3
Sondrio	Lombardia	301-600	100	9.857	13.382	17.395	3.525	4.013	7.538	36	30	76
Darfo Boario Terme	Lombardia	Fino a 300	100	11.337	17.103	21.098	5.766	3.995	9.761	51	23	86
Egna	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	3.579	6.108	9.918	2.529	3.810	6.339	71	62	177
Carrara	Liguria	Fino a 300	89	16.865	17.548	21.218	683	3.670	4.353	4	21	26
Gualdo Tadino	Umbria	301-600	89	4.313	6.543	9.825	2.230	3.282	5.512	52	50	128
Merano	Trentino-Alto Adige	301-600	100	15.929	22.251	25.527	6.322	3.276	9.598	40	15	60
Badia	Trentino-Alto Adige	Oltre 900	100	1.565	3.703	6.522	2.138	2.819	4.957	137	76	317
Gubbio	Umbria	301-600	100	4.101	7.114	9.917	3.013	2.803	5.816	73	39	142
Tolmezzo	Friuli-Venezia Giulia	301-600	100	8.262	9.686	12.256	1.424	2.570	3.994	17	27	48
Moena	Trentino-Alto Adige	Oltre 900	100	1.866	3.135	5.648	1.269	2.513	3.782	68	80	203
Bormio	Lombardia	Oltre 900	100	2.957	5.590	8.034	2.633	2.444	5.077	89	44	172
Agordo	Veneto	601-900	100	3.718	6.115	8.496	2.397	2.381	4.778	64	39	129
Feltre	Veneto	301-600	97	11.267	15.659	17.796	4.392	2.137	6.529	39	14	58
Saint-Vincent	Piemonte	301-600	100	9.752	13.476	15.473	3.724	1.997	5.721	38	15	59
Clusone	Lombardia	601-900	100	6.465	10.064	12.036	3.599	1.972	5.571	56	20	86
Cles	Trentino-Alto Adige	601-900	100	3.625	5.061	7.014	1.436	1.953	3.389	40	39	93

Fonte: elaborazione su dati Censimenti e Asia Istat

Tabella 31. Ultimi 30 SLL montani del centro-nord Italia per crescita in valore assoluto degli addetti (1991-2007)

SLL	REGIONE	CLASSE ALTITUDINE CENTRO SLL	PERCENTUALE POP. 2011 IN COMUNI MONTANI	Addetti (Totale)			Variazione assoluta			T. Var. %		
				1971	1991	2007	71-91	91-07↓	71-07	71-91	91-07	71-07
Pieve di Cadore	Veneto	601-900	100	5.446	7.427	4.911	1.981	-2.516	-535	36	-34	-10
Tarvisio	Friuli-Venezia Giulia	601-900	100	5.077	3.850	2.606	-1.227	-1.244	-2.471	-24	-32	-49
San Marcello Pistoiese	Toscana	601-900	100	3.810	2.928	2.305	-882	-623	-1.505	-23	-21	-40
Cairo Montenotte	Piemonte	301-600	92	14.832	14.171	13.611	-661	-560	-1.221	-4	-4	-8
Bobbio	Liguria	Fino a 300	100	1.857	1.700	1.462	-157	-238	-395	-8	-14	-21
Varzi	Piemonte	301-600	90	2.601	2.292	2.057	-309	-235	-544	-12	-10	-21
Piazza Brembana	Lombardia	301-600	100	1.666	2.056	1.848	390	-208	182	23	-10	11
Auronzo di Cadore	Veneto	601-900	100	3.008	3.879	3.731	871	-148	723	29	-4	24
Marradi	Toscana	301-600	100	1.011	1.082	1.033	71	-49	22	7	-5	2
Castelnuovo di Garfagnana	Toscana	Fino a 300	100	5.052	4.829	4.808	-223	-21	-244	-4	0	-5
Pratovecchio	Toscana	301-600	100	1.489	1.596	1.592	107	-4	103	7	0	7
Cannobio	Piemonte	Fino a 300	100	967	1.227	1.258	260	31	291	27	3	30
Pieve Santo Stefano	Toscana	301-600	100	1.351	1.377	1.445	26	68	94	2	5	7
Bedonia	Emilia-Romagna	301-600	100	1.255	1.541	1.610	286	69	355	23	4	28
Cascia	Umbria	601-900	100	499	617	702	118	85	203	24	14	41
Santa Fiora	Toscana	601-900	100	1.700	923	1.109	-777	186	-591	-46	20	-35
Ampezzo	Friuli-Venezia Giulia	301-600	100	1.029	944	1.133	-85	189	104	-8	20	10
Vilminore di Scalve	Lombardia	Oltre 900	100	952	1.199	1.390	247	191	438	26	16	46
Limone sul Garda	Lombardia	Fino a 300	100	901	1.548	1.752	647	204	851	72	13	94
Naturno	Trentino-Alto Adige	301-600	100	856	2.428	2.658	1.572	230	1.802	184	9	211
Pievepelago	Emilia-Romagna	601-900	100	1.302	1.628	1.867	326	239	565	25	15	43
Chiesa in Valmalenco	Lombardia	Oltre 900	100	1.317	1.261	1.538	-56	277	221	-4	22	17
Pieve Torina	Marche	301-600	100	1.366	1.562	1.849	196	287	483	14	18	35
Borgo Val di Taro	Emilia-Romagna	301-600	100	2.844	2.536	2.835	-308	299	-9	-11	12	0
Fanano	Emilia-Romagna	601-900	100	1.263	1.805	2.116	542	311	853	43	17	68
Sant'Angelo in Vado	Marche	301-600	100	825	1.446	1.767	621	321	942	75	22	114
Villa Minozzo	Emilia-Romagna	601-900	100	1.297	1.596	1.940	299	344	643	23	22	50
Fondo	Trentino-Alto Adige	Oltre 900	100	1.586	2.025	2.382	439	357	796	28	18	50
San Leonardo In Passiria	Trentino-Alto Adige	601-900	100	846	2.149	2.509	1.303	360	1.663	154	17	197
Domodossola	Piemonte	Fino a 300	100	17.277	15.589	16.001	-1.688	412	-1.276	-10	3	-7

Fonte: elaborazione su dati Censimenti e Asia Istat

Tabella 32. Primi 30 SLL montani del centro-nord Italia per crescita in valore assoluto degli addetti (2001-2007)

SLL	REGIONE	CLASSE ALTITUDINE CENTRO SLL	PERCENTUALE POP. 2011 IN COMUNI MONTANI	Addetti (Totale)			Variazione assoluta			T. Var. %		
				1991	2001	2007	91-01	01-07	91-07	91-01	01-07	91-07
Genova	Liguria	Fino a 300	96	193.922	189.366	228.354	-4.556	38.988	34.432	-2	21	18
Trento	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	49.072	54.224	68.925	5.152	14.701	19.853	10	27	40
Bolzano	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	51.652	58.849	65.777	7.197	6.928	14.125	14	12	27
Rovereto	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	19.837	20.774	27.449	937	6.675	7.612	5	32	38
Belluno	Veneto	301-600	100	25.575	30.844	37.055	5.269	6.211	11.480	21	20	45
Massa	Toscana	Fino a 300	100	18.894	19.609	25.540	715	5.931	6.646	4	30	35
Aosta	Valle d'Aosta	301-600	100	19.313	19.249	24.495	-64	5.246	5.182	0	27	27
Costa Volpino	Lombardia	Fino a 300	100	16.309	16.528	21.186	219	4.658	4.877	1	28	30
Arco	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	13.115	15.042	19.059	1.927	4.017	5.944	15	27	45
Merano	Trentino-Alto Adige	301-600	100	22.251	21.647	25.527	-604	3.880	3.276	-3	18	15
Morbegno	Lombardia	Fino a 300	100	13.255	15.339	18.904	2.084	3.565	5.649	16	23	43
Sondrio	Lombardia	301-600	100	13.382	13.856	17.395	474	3.539	4.013	4	26	30
Darfo Boario Terme	Lombardia	Fino a 300	100	17.103	17.599	21.098	496	3.499	3.995	3	20	23
Carrara	Liguria	Fino a 300	89	17.548	17.845	21.218	297	3.373	3.670	2	19	21
Egna	Trentino-Alto Adige	Fino a 300	100	6.108	6.710	9.918	602	3.208	3.810	10	48	62
Bressanone	Trentino-Alto Adige	301-600	100	12.653	14.519	17.373	1.866	2.854	4.720	15	20	37
Verbania	Piemonte	Fino a 300	100	12.333	13.674	16.526	1.341	2.852	4.193	11	21	34
Brunico	Trentino-Alto Adige	601-900	100	10.427	12.423	15.050	1.996	2.627	4.623	19	21	44
Badia	Trentino-Alto Adige	Oltre 900	100	3.703	3.974	6.522	271	2.548	2.819	7	64	76
Moena	Trentino-Alto Adige	Oltre 900	100	3.135	3.298	5.648	163	2.350	2.513	5	71	80
Bormio	Lombardia	Oltre 900	100	5.590	5.711	8.034	121	2.323	2.444	2	41	44
Tolmezzo	Friuli-Venezia Giulia	301-600	100	9.686	10.090	12.256	404	2.166	2.570	4	21	27
Cles	Trentino-Alto Adige	601-900	100	5.061	4.997	7.014	-64	2.017	1.953	-1	40	39
Gubbio	Umbria	301-600	100	7.114	7.934	9.917	820	1.983	2.803	12	25	39
Feltre	Veneto	301-600	97	15.659	15.937	17.796	278	1.859	2.137	2	12	14
Agordo	Veneto	601-900	100	6.115	6.819	8.496	704	1.677	2.381	12	25	39
Cavalese	Trentino-Alto Adige	Oltre 900	100	4.737	5.047	6.576	310	1.529	1.839	7	30	39
Susa	Piemonte	301-600	85	10.311	10.253	11.775	-58	1.522	1.464	-1	15	14
Domodossola	Piemonte	Fino a 300	100	15.589	14.486	16.001	-1.103	1.515	412	-7	10	3
Cairo Montenotte	Piemonte	301-600	92	14.171	12.101	13.611	-2.070	1.510	-560	-15	12	-4

Fonte: elaborazione su dati Censimenti e Asia Istat

Tabella 33. Ultimi 30 SLL montani del centro-nord Italia per crescita in valore assoluto degli addetti (2001-2007)

SLL	REGIONE	CLASSE ALTITUDINE CENTRO SLL	POP. 2011 IN COMUNI MONTANI %	Addetti (Totale)			Variazione assoluta			T. Var. %		
				1991	2001	2007	91-01	01-07↓	91-07	91-01	01-07	91-07
Pieve di Cadore	Veneto	601-900	100	7.427	5.973	4.911	-1.454	-1.062	-2.516	-20	-18	-34
Lumezzane	Lombardia	301-600	100	26.235	27.255	26.791	1.020	-464	556	4	-2	2
Vestone	Lombardia	301-600	100	7.367	9.024	8.760	1.657	-264	1.393	22	-3	19
Ampezzo	Friuli-Venezia Giulia	301-600	100	944	1.241	1.133	297	-108	189	31	-9	20
Tarvisio	Friuli-Venezia Giulia	601-900	100	3.850	2.656	2.606	-1.194	-50	-1.244	-31	-2	-32
Naturno	Trentino-Alto Adige	301-600	100	2.428	2.633	2.658	205	25	230	8	1	9
San Marcello Pistoiese	Toscana	601-900	100	2.928	2.273	2.305	-655	32	-623	-22	1	-21
Marradi	Toscana	301-600	100	1.082	982	1.033	-100	51	-49	-9	5	-5
Cascia	Umbria	601-900	100	617	634	702	17	68	85	3	11	14
Pratovecchio	Toscana	301-600	100	1.596	1.509	1.592	-87	83	-4	-5	5	0
Bedonia	Emilia-Romagna	301-600	100	1.541	1.517	1.610	-24	93	69	-2	6	4
Borgo Valsugana	Trentino-Alto Adige	301-600	100	6.065	7.072	7.170	1.007	98	1.105	17	1	18
Santa Fiora	Toscana	601-900	100	923	992	1.109	69	117	186	7	12	20
Piazza Brembana	Lombardia	301-600	100	2.056	1.726	1.848	-330	122	-208	-16	7	-10
Bobbio	Liguria	Fino a 300	100	1.700	1.339	1.462	-361	123	-238	-21	9	-14
Pieve Santo Stefano	Toscana	301-600	100	1.377	1.311	1.445	-66	134	68	-5	10	5
Pieve Torina	Marche	301-600	100	1.562	1.698	1.849	136	151	287	9	9	18
Cannobio	Piemonte	Fino a 300	100	1.227	1.088	1.258	-139	170	31	-11	16	3
Villa Minozzo	Emilia-Romagna	601-900	100	1.596	1.754	1.940	158	186	344	10	11	22
Sant'Angelo in Vado	Marche	301-600	100	1.446	1.558	1.767	112	209	321	8	13	22
Fanano	Emilia-Romagna	601-900	100	1.805	1.882	2.116	77	234	311	4	12	17
Chiesa in Valmalenco	Lombardia	Oltre 900	100	1.261	1.298	1.538	37	240	277	3	18	22
Vilminore di Scalve	Lombardia	Oltre 900	100	1.199	1.126	1.390	-73	264	191	-6	23	16
Varzi	Piemonte	301-600	90	2.292	1.790	2.057	-502	267	-235	-22	15	-10
Norcia	Umbria	601-900	100	1.407	1.598	1.886	191	288	479	14	18	34
Zogno	Lombardia	301-600	100	10.190	10.775	11.064	585	289	874	6	3	9
San Leonardo In Passiria	Trentino-Alto Adige	601-900	100	2.149	2.193	2.509	44	316	360	2	14	17
Firenzuola	Emilia-Romagna	301-600	81	4.723	6.068	6.397	1.345	329	1.674	28	5	35
Pievepelago	Emilia-Romagna	601-900	100	1.628	1.521	1.867	-107	346	239	-7	23	15
Storo	Lombardia	301-600	100	3.341	3.448	3.808	107	360	467	3	10	14

Fonte: elaborazione su dati Censimenti e Asia Istat

4. Indicatori demografici a confronto

Uno sguardo ad alcuni indicatori sulla struttura della popolazione consente di chiarire ulteriormente il quadro sulle caratteristiche demografiche della popolazione montana, ed in particolare rispetto a due fenomeni che rivestono un ruolo centrale nell'analisi demografica dei territori montani, vale a dire invecchiamento e spopolamento.

Per quanto riguarda il primo di questi due fenomeni, la Tabella 34 mette in evidenza come l'età media della popolazione della montagna centrosettentrionale (44,8 anni nel 2012) sia superiore rispetto a quella della pianura (43,8).

A livello regionale, nel 2012 l'età media maggiore della popolazione di montagna si registra in Liguria (47,6), Emilia Romagna (47,7) e Friuli Venezia Giulia (47,0); in queste ultime due regioni sono anche in cui si registra lo scarto maggiore tra l'età media della montagna e della pianura. L'età media più bassa è quella del Trentino Alto Adige, ed è la più bassa non solo rispetto alle altre aree montane ma anche rispetto a tutte le tipologie di area.

La Figura 28 e la Tabella 40¹¹ mettono in realtà in evidenza, all'interno del Trentino Alto Adige, la presenza di una popolazione mediamente più giovane nella zona alto atesina (sullo stesso livello di alcuni SLL della pianura veneta e lombarda) e relativamente meno giovane in quella trentina.

In modo del tutto coerente, l'indice di vecchiaia¹² mostra i valori più elevati nella montagna del Friuli Venezia Giulia, Liguria, Emilia Romagna, Toscana e Marche, mentre è decisamente più basso, seppure in crescita, in Trentino Alto Adige (Tabella 35). Anche rispetto a questo indicatore si evidenziano valori tendenzialmente più bassi nei SLL alto atesini ma anche in quelli trentini che si collocano lungo l'asse del Brennero (Figura 29).

Analogamente, valori maggiore dell'indice di dipendenza degli anziani¹³ sono maggiori in queste aree montane e inferiori in Trentino Alto Adige (Tabella 36), in cui si registra, di converso, un più elevato indice di dipendenza giovanile¹⁴ ma ancora un minor indice di dipendenza strutturale¹⁵ (Tabella 37 e Tabella 38). Nelle regioni già evidenziate per i più alti carichi della popolazione anziana si registrano inoltre i maggiori indici di

¹¹ Nella tabella indicata e nella seguente sono riportati alcuni indicatori relativi alle province con almeno il 90% della popolazione resistente in comuni montani.

¹² Indice di vecchiaia: rapporto tra popolazione di 65 anni e più e popolazione di età 0-14 anni, moltiplicato per 100.

¹³ Indice di dipendenza degli anziani: rapporto tra popolazione di 65 anni e più e popolazione in età attiva (15-64 anni), moltiplicato per 100.

¹⁴ Indice di dipendenza giovanile: rapporto tra popolazione di età 0-14 anni e popolazione in età attiva (15-64 anni), moltiplicato per 100.

¹⁵ Indice di dipendenza strutturale: rapporto tra popolazione in età non attiva (0-14 anni e 65 anni e più) e popolazione in età attiva (15-64 anni), moltiplicato per 100.

ricambio¹⁶ della popolazione potenzialmente attiva, mentre questi si confermano ancora una volta tra più bassi, non solo rispetto alle aree montane ma nel complesso, in Trentino Alto Adige (Tabella 39).

Per quanto riguarda invece le dinamiche migratorie, la Tabella 44 evidenzia, per le province prevalentemente montane, un saldo migratorio totale superiore a quello medio nazionale, con l'eccezione delle province di Sondrio e Belluno, in cui esso è decisamente più basso. Nella generalità delle situazioni è il saldo con l'estero a sostenere il saldo migratorio (Tabella 46), mentre quello interno è nel 2011 negativo sia per la provincia di Sondrio che per quella di Belluno, in cui lo era anche nel 2009 e 2010 (Tabella 45).

¹⁶ *Indice di ricambio della popolazione potenzialmente attiva: rapporto tra coloro che stanno per “uscire” dalla popolazione potenzialmente lavorativa (età 60-64 anni) e il numero di quelli potenzialmente in ingresso sul mercato del lavoro (15-19 anni), moltiplicato per 100.*

Tabella 34. Et  media nelle regioni del centro-nord Italia per tipologia di comune (2002, 2007 e 2012)

Regione	Tipologia comune	Et� media della popolazione		
		2002	2007	2012
Piemonte	Montagna	44,5	45,2	46,0
	Collina	44,2	44,8	45,4
	Pianura	43,4	44,1	44,8
	Totale	43,8	44,5	45,1
Valle d'Aosta	Montagna	42,6	43,2	43,9
Lombardia	Montagna	41,6	42,6	43,6
	Collina	41,6	42,3	43,2
	Pianura	42,1	42,6	43,3
	Totale	41,9	42,6	43,3
Trentino-Alto Adige	Montagna	40,1	40,9	41,8
Veneto	Montagna	43,0	43,8	44,8
	Collina	40,8	41,5	42,5
	Pianura	41,8	42,5	43,3
	Totale	41,7	42,4	43,3
Friuli-Venezia Giulia	Montagna	44,7	45,8	47,0
	Collina	45,7	46,4	46,7
	Pianura	43,4	43,9	44,6
	Totale	44,3	44,9	45,5
Liguria	Montagna	46,6	47,0	47,6
	Collina	46,3	46,8	47,3
	Totale	46,5	46,9	47,4
Emilia-Romagna	Montagna	47,0	47,3	47,7
	Collina	44,6	44,7	44,8
	Pianura	44,1	44,1	44,4
	Totale	44,4	44,4	44,7
Toscana	Montagna	45,0	45,7	46,4
	Collina	44,5	44,8	45,3
	Pianura	43,9	44,4	44,8
	Totale	44,4	44,8	45,3
Umbria	Montagna	44,2	44,7	45,2
	Collina	44,0	44,4	44,9
	Totale	44,1	44,5	45,0
Marche	Montagna	45,2	45,6	46,2
	Collina	43,1	43,7	44,3
	Totale	43,3	43,8	44,5
Centronord	Montagna	43,4	44,1	44,8
	Collina	43,7	44,2	44,7
	Pianura	42,7	43,2	43,8
	Totale	43,1	43,7	44,3

Fonte: elaborazione su dati Demo Istat

Tabella 35. Indice di vecchiaia nelle regioni del centro-nord Italia per tipologia di comune (2002, 2007 e 2012)

Regione	Tipologia comune	Indice di vecchiaia		
		2002	2007	2012
Piemonte	Montagna	190,9	197,3	198,7
	Collina	182,7	185,6	184,4
	Pianura	169,2	175,9	175,9
	Totale	175,9	181,2	181,0
Valle d'Aosta	Montagna	148,3	152,6	152,0
Lombardia	Montagna	131,7	142,5	151,0
	Collina	130,7	137,2	141,6
	Pianura	141,4	145,0	146,0
	Totale	138,0	143,1	145,6
Trentino-Alto Adige	Montagna	105,5	111,4	120,1
Veneto	Montagna	155,3	162,0	172,5
	Collina	118,6	122,4	130,2
	Pianura	137,2	140,7	145,0
	Totale	135,2	138,9	144,2
Friuli-Venezia Giulia	Montagna	198,4	214,4	230,5
	Collina	217,8	220,1	218,7
	Pianura	166,8	168,3	170,6
	Totale	186,6	188,5	189,6
Liguria	Montagna	245,4	243,2	239,3
	Collina	235,1	235,0	233,1
	Totale	240,4	239,1	236,2
Emilia-Romagna	Montagna	262,7	251,1	240,1
	Collina	196,4	185,8	174,2
	Pianura	185,6	173,6	163,9
	Totale	191,9	180,1	169,5
Toscana	Montagna	209,6	213,5	211,4
	Collina	191,7	189,2	184,1
	Pianura	180,7	180,0	176,5
	Totale	191,9	190,5	186,0
Umbria	Montagna	190,0	190,9	186,3
	Collina	184,6	185,0	180,0
	Totale	185,5	185,9	181,0
Marche	Montagna	216,8	214,4	209,6
	Collina	164,8	169,0	168,1
	Totale	168,4	172,0	170,7
Centronord	Montagna	164,9	169,8	173,4
	Collina	172,7	173,7	172,2
	Pianura	154,0	155,4	155,1
	Totale	161,9	163,6	163,3

Fonte: elaborazione su dati Demo Istat

Tabella 36. Indice di dipendenza degli anziani nelle regioni del centro-nord Italia per tipologia di comune (2002, 2007 e 2012)

Regione	Tipologia comune	Indice di dipendenza degli anziani		
		2002	2007	2012
Piemonte	Montagna	34,7	37,5	39,2
	Collina	33,5	36,2	37,8
	Pianura	30,5	33,8	36,0
	Totale	31,9	35,0	36,9
Valle d'Aosta	Montagna	28,4	30,9	33,0
Lombardia	Montagna	27,0	30,1	32,9
	Collina	26,3	29,3	31,6
	Pianura	26,6	29,6	32,1
	Totale	26,6	29,6	32,0
Trentino-Alto Adige	Montagna	25,4	27,2	29,3
Veneto	Montagna	30,9	33,3	35,9
	Collina	25,2	27,5	30,0
	Pianura	26,7	29,1	31,5
	Totale	26,8	29,2	31,6
Friuli-Venezia Giulia	Montagna	33,6	36,4	40,5
	Collina	36,2	40,0	41,9
	Pianura	29,2	32,2	35,1
	Totale	32,0	35,2	37,8
Liguria	Montagna	40,4	43,1	45,1
	Collina	40,0	42,8	44,3
	Totale	40,2	43,0	44,7
Emilia-Romagna	Montagna	46,2	46,2	45,7
	Collina	34,6	35,9	36,1
	Pianura	32,9	34,3	35,0
	Totale	34,0	35,2	35,8
Toscana	Montagna	36,6	38,9	40,0
	Collina	34,3	36,2	37,8
	Pianura	32,1	34,4	35,9
	Totale	34,1	36,2	37,7
Umbria	Montagna	36,8	37,7	38,5
	Collina	34,7	36,2	37,0
	Totale	35,0	36,5	37,3
Marche	Montagna	41,3	41,8	41,5
	Collina	32,7	34,7	35,5
	Totale	33,3	35,2	35,9
Centronord	Montagna	32,4	34,7	36,5
	Collina	32,4	34,7	36,1
	Pianura	28,6	31,2	33,3
	Totale	30,4	32,9	34,7

Fonte: elaborazione su dati Demo Istat

Tabella 37. Indice di dipendenza giovanile nelle regioni del centro-nord Italia per tipologia di comune (2002, 2007 e 2012)

Regione	Tipologia comune	Indice di dipendenza giovanile		
		2002	2007	2012
Piemonte	Montagna	18,2	19,0	19,7
	Collina	18,3	19,5	20,5
	Pianura	18,0	19,2	20,5
	Totale	18,1	19,3	20,4
Valle d'Aosta	Montagna	19,1	20,3	21,7
Lombardia	Montagna	20,5	21,2	21,8
	Collina	20,2	21,4	22,3
	Pianura	18,8	20,4	22,0
	Totale	19,3	20,7	22,0
Trentino-Alto Adige	Montagna	24,0	24,4	24,4
Veneto	Montagna	19,9	20,5	20,8
	Collina	21,3	22,5	23,1
	Pianura	19,5	20,7	21,7
	Totale	19,8	21,0	21,9
Friuli-Venezia Giulia	Montagna	16,9	17,0	17,6
	Collina	16,6	18,2	19,2
	Pianura	17,5	19,1	20,6
	Totale	17,1	18,7	19,9
Liguria	Montagna	16,5	17,7	18,8
	Collina	17,0	18,2	19,0
	Totale	16,7	18,0	18,9
Emilia-Romagna	Montagna	17,6	18,4	19,0
	Collina	17,6	19,3	20,7
	Pianura	17,7	19,7	21,4
	Totale	17,7	19,6	21,1
Toscana	Montagna	17,4	18,2	18,9
	Collina	17,9	19,2	20,5
	Pianura	17,7	19,1	20,3
	Totale	17,8	19,0	20,3
Umbria	Montagna	19,4	19,7	20,7
	Collina	18,8	19,6	20,6
	Totale	18,9	19,6	20,6
Marche	Montagna	19,0	19,5	19,8
	Collina	19,9	20,5	21,1
	Totale	19,8	20,4	21,0
Centronord	Montagna	19,7	20,4	21,1
	Collina	18,8	20,0	21,0
	Pianura	18,6	20,1	21,5
	Totale	18,8	20,1	21,3

Fonte: elaborazione su dati Demo Istat

Tabella 38. Indice di dipendenza strutturale nelle regioni del centro-nord Italia per tipologia di comune (2002, 2007 e 2012)

Regione	Tipologia comune	Indice di dipendenza strutturale		
		2002	2007	2012
Piemonte	Montagna	52,8	56,4	58,9
	Collina	51,8	55,8	58,4
	Pianura	48,6	53,1	56,5
	Totale	50,0	54,3	57,4
Valle d'Aosta	Montagna	47,5	51,2	54,7
Lombardia	Montagna	47,5	51,3	54,6
	Collina	46,5	50,7	53,9
	Pianura	45,4	50,0	54,0
	Totale	45,8	50,3	54,1
Trentino-Alto Adige	Montagna	49,4	51,7	53,8
Veneto	Montagna	50,8	53,8	56,6
	Collina	46,5	50,0	53,1
	Pianura	46,2	49,8	53,2
	Totale	46,6	50,1	53,4
Friuli-Venezia Giulia	Montagna	50,5	53,4	58,1
	Collina	52,9	58,2	61,1
	Pianura	46,7	51,3	55,7
	Totale	49,1	53,9	57,7
Liguria	Montagna	56,9	60,8	63,9
	Collina	57,0	61,1	63,3
	Totale	57,0	60,9	63,6
Emilia-Romagna	Montagna	63,9	64,7	64,7
	Collina	52,3	55,3	56,9
	Pianura	50,6	54,0	56,4
	Totale	51,6	54,8	56,9
Toscana	Montagna	54,0	57,1	58,9
	Collina	52,2	55,4	58,3
	Pianura	49,8	53,5	56,2
	Totale	51,9	55,3	57,9
Umbria	Montagna	56,2	57,4	59,2
	Collina	53,5	55,8	57,6
	Totale	53,9	56,1	57,9
Marche	Montagna	60,3	61,3	61,2
	Collina	52,6	55,2	56,5
	Totale	53,1	55,6	56,9
Centronord	Montagna	52,1	55,2	57,6
	Collina	51,2	54,7	57,1
	Pianura	47,1	51,3	54,8
	Totale	49,2	53,0	56,0

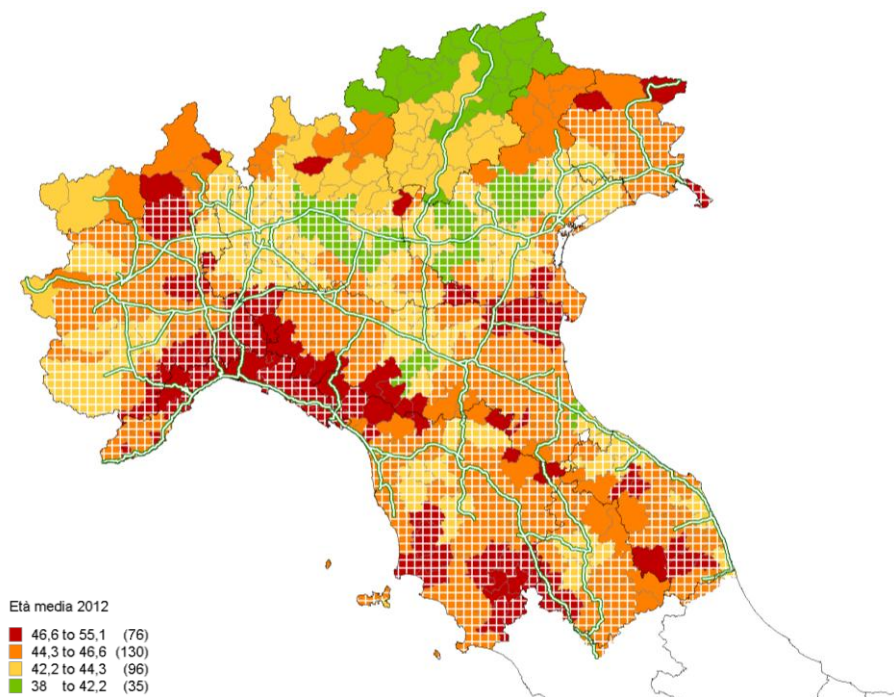
Fonte: elaborazione su dati Demo Istat

Tabella 39. Indice di ricambio della popolazione potenzialmente attiva nelle regioni del centro-nord Italia per tipologia di comune (2002, 2007 e 2012)

Regione	Tipologia comune	Indice di ricambio		
		2002	2007	2012
Piemonte	Montagna	168,9	150,0	166,3
	Collina	163,7	146,1	160,7
	Pianura	161,4	145,1	156,0
	Totale	163,0	146,0	158,6
Valle d'Aosta	Montagna	153,6	138,1	151,0
Lombardia	Montagna	127,9	123,9	139,2
	Collina	138,3	125,2	135,3
	Pianura	152,3	135,2	143,5
	Totale	146,4	131,8	141,2
Trentino-Alto Adige	Montagna	109,5	106,9	106,5
Veneto	Montagna	139,7	136,5	147,0
	Collina	123,4	119,8	123,1
	Pianura	136,3	130,3	135,6
	Totale	134,3	128,9	134,2
Friuli-Venezia Giulia	Montagna	149,9	172,7	194,9
	Collina	199,4	176,9	176,5
	Pianura	167,4	159,0	159,1
	Totale	177,3	166,0	167,0
Liguria	Montagna	207,9	172,6	176,4
	Collina	202,4	169,7	169,2
	Totale	205,2	171,2	172,8
Emilia-Romagna	Montagna	168,4	157,0	179,1
	Collina	179,9	151,6	156,0
	Pianura	169,8	146,6	152,3
	Totale	172,4	148,4	154,5
Toscana	Montagna	158,1	148,9	170,9
	Collina	163,8	148,6	161,4
	Pianura	158,3	149,6	156,4
	Totale	161,8	148,8	161,7
Umbria	Montagna	125,7	127,3	145,0
	Collina	144,2	133,0	152,6
	Totale	141,0	132,1	151,4
Marche	Montagna	136,3	123,8	147,1
	Collina	132,9	120,2	136,8
	Totale	133,2	120,4	137,5
Centronord	Montagna	145,1	135,0	145,1
	Collina	155,1	139,3	149,8
	Pianura	153,6	138,9	146,1
	Totale	152,8	138,4	147,2

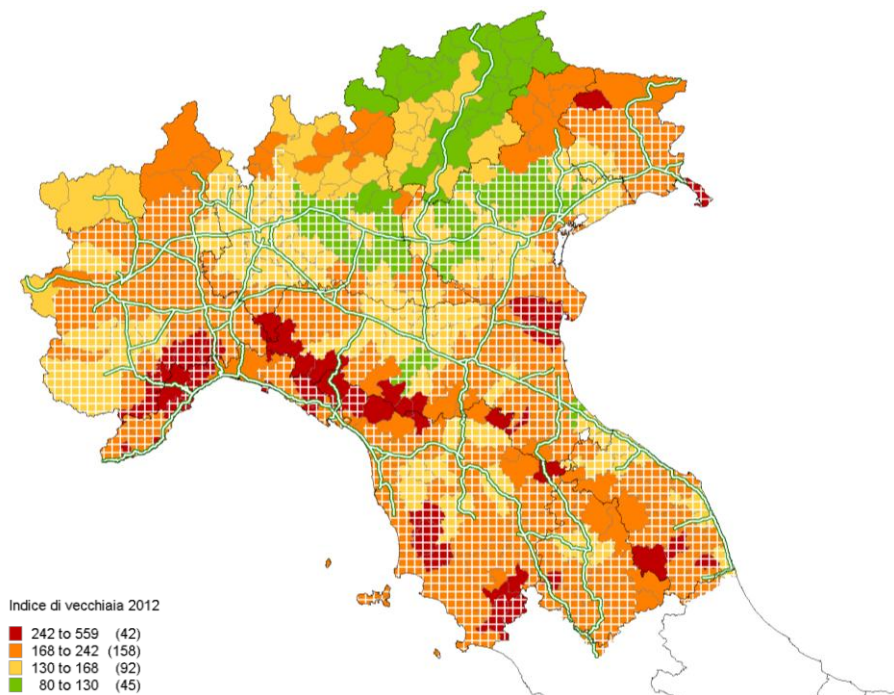
Fonte: elaborazione su dati Demo Istat

Figura 28. Età media nei SLL del centro-nord Italia (2012)



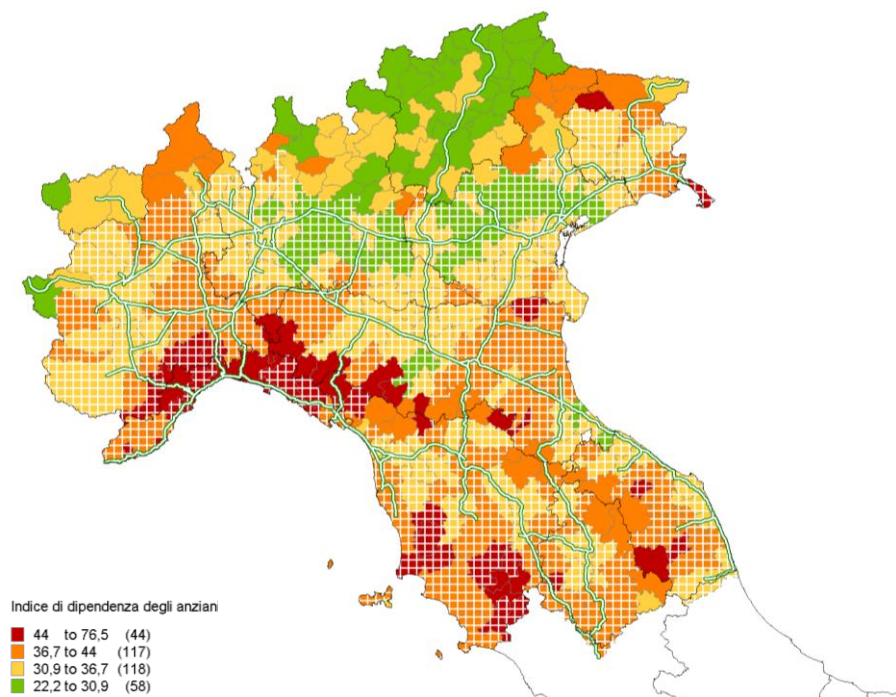
Fonte: elaborazione su dati Demo Istat

Figura 29. Indice di vecchiaia nei SLL del centro-nord Italia (2012)



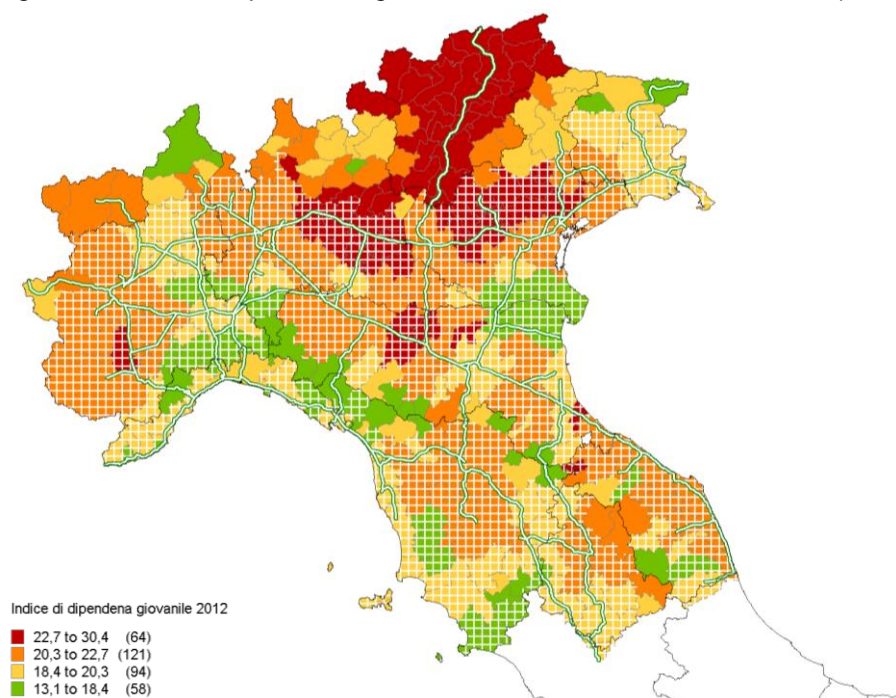
Fonte: elaborazione su dati Demo Istat

Figura 30. Indice di dipendenza degli anziani nei SLL del centro-nord Italia (2012)



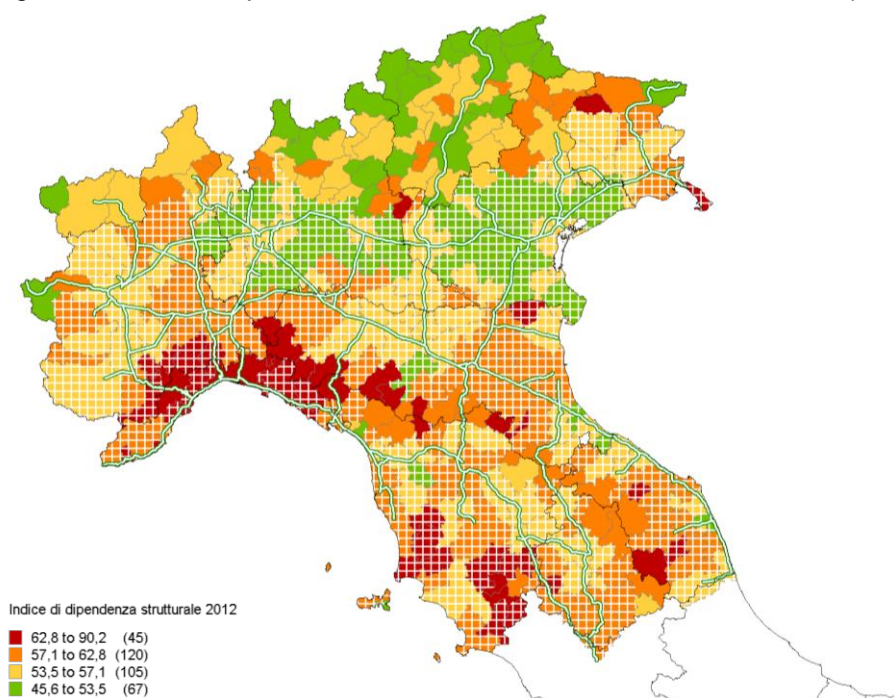
Fonte: elaborazione su dati Demo Istat

Figura 31. Indice di dipendenza giovanile nei SLL del centro-nord Italia (2012)



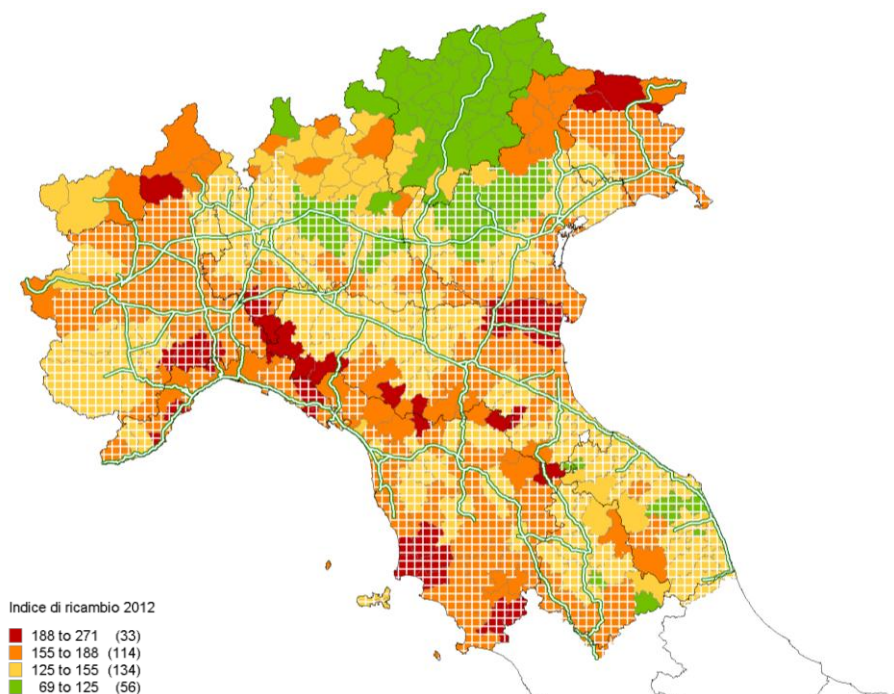
Fonte: elaborazione su dati Demo Istat

Figura 32. Indice di dipendenza strutturale nei SLL del centro-nord Italia (2012)



Fonte: elaborazione su dati Demo Istat

Figura 33. Indice di ricambio nei SLL del centro-nord Italia (2012)



Fonte: elaborazione su dati Demo Istat

Tabella 40. Età media della popolazione delle province prevalentemente montane (2006-2011)

Provincia	Età media della popolazione - al 1° gennaio					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Verbano-Cusio-Ossola	45	45	46	46	46	46
Aosta	44	44	44	44	44	44
Genova	47	48	48	48	48	48
Sondrio	43	43	43	43	44	44
Bolzano	40	40	41	41	41	41
Trento	42	42	42	43	43	43
Belluno	45	45	45	45	45	46
Massa-Carrara	46	46	46	46	46	46
Italia	43	43	43	43	43	43

Fonte: elaborazione su dati Istat

Tabella 41. Indice di vecchiaia delle province prevalentemente montane (2006-2011)

Provincia	Indice di vecchiaia (valori percentuali) - al 1° gennaio					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Verbano-Cusio-Ossola	187,0	190,0	192,0	192,0	193,0	193,0
Aosta	153,0	153,0	152,0	151,0	150,0	150,0
Genova	241,0	240,0	240,0	237,0	236,0	232,0
Sondrio	136,0	138,0	141,0	142,0	144,0	145,0
Bolzano	98,0	100,0	102,0	105,0	108,0	109,0
Trento	122,0	123,0	124,0	125,0	126,0	125,0
Belluno	175,0	177,0	178,0	178,0	180,0	180,0
Massa-Carrara	211,0	213,0	212,0	210,0	210,0	209,0
Italia	140,0	142,0	143,0	143,0	144,0	145,0

Fonte: elaborazione su dati Istat

Tabella 42. Indice di dipendenza strutturale delle province prevalentemente montane (2006-2011)

Provincia	Indice di dipendenza strutturale (valori percentuali) - al 1° gennaio					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Verbano-Cusio-Ossola	53,0	54,0	54,0	55,0	55,0	55,0
Aosta	50,0	51,0	52,0	53,0	53,0	54,0
Genova	60,0	61,0	61,0	62,0	62,0	62,0
Sondrio	50,0	50,0	51,0	51,0	51,0	52,0
Bolzano	51,0	51,0	52,0	52,0	53,0	52,0
Trento	52,0	52,0	52,0	53,0	53,0	53,0
Belluno	53,0	54,0	54,0	54,0	55,0	55,0
Massa-Carrara	55,0	55,0	55,0	55,0	56,0	56,0
Italia	51,0	52,0	52,0	52,0	52,0	52,0

Fonte: elaborazione su dati Istat

Tabella 43. Indice di dipendenza degli anziani delle province prevalentemente montane (2006-2011)

Provincia	Indice di dipendenza degli anziani (valori percentuali) - al 1° gennaio					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Verbano-Cusio-Ossola	34,0	35,0	36,0	36,0	36,0	36,0
Aosta	30,0	31,0	31,0	32,0	32,0	32,0
Genova	42,0	43,0	43,0	43,0	44,0	43,0
Sondrio	29,0	29,0	30,0	30,0	30,0	31,0
Bolzano	25,0	26,0	26,0	27,0	27,0	27,0
Trento	28,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0
Belluno	34,0	34,0	35,0	35,0	35,0	35,0
Massa-Carrara	37,0	38,0	38,0	38,0	38,0	38,0
Italia	30,0	30,0	30,0	31,0	31,0	31,0

Fonte: elaborazione su dati Istat

Tabella 44. Saldo migratorio totale delle province prevalentemente montane (2006-2011)

Provincia	Saldo migratorio totale (per mille abitanti)					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Verbano-Cusio-Ossola	3,5	7,7	6,6	5,7	4,4	3,9
Aosta	6,7	9,6	8,3	6,0	3,1	5,7
Genova	1,4	2,1	6,8	4,3	5,5	5,1
Sondrio	3,6	6,0	4,9	4,5	3,2	0,9
Bolzano	6,9	9,0	6,7	6,3	5,4	6,0
Trento	7,6	11,3	11,0	8,2	7,5	7,6
Belluno	4,2	9,5	5,4	2,6	1,7	1,7
Massa-Carrara	4,0	11,7	9,9	4,7	5,6	4,2
Italia	6,2	8,4	7,3	5,3	5,2	4,3

Fonte: elaborazione su dati Istat

Tabella 45. Saldo migratorio interno delle province prevalentemente montane (2006-2011)

Provincia	Saldo migratorio interno (per mille abitanti)					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Verbano-Cusio-Ossola	1,3	1,6	0,8	1,2	0,9	0,5
Aosta	3,2	1,2	2,0	1,8	0,2	1,6
Genova	-1,0	-2,1	-0,2	0,5	0,6	1,6
Sondrio	0,8	1,1	0,6	0,4	0,0	-0,6
Bolzano	1,4	1,1	1,7	1,9	1,8	1,9
Trento	1,9	2,4	2,5	2,6	3,0	2,7
Belluno	0,9	1,5	0,0	-0,3	-0,4	-0,2
Massa-Carrara	1,7	1,2	1,2	0,3	1,2	0,7
Italia	0,3	0,2	0,3	0,3	0,2	0,1

Fonte: elaborazione su dati Istat

Tabella 46. Saldo migratorio con l'estero delle province prevalentemente montane (2006-2011)

Provincia	Saldo migratorio con l'estero (per mille abitanti)					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Verbano-Cusio-Ossola	2,8	6,1	6,1	5,0	4,7	4,1
Aosta	4,1	8,7	7,1	4,7	4,5	5,3
Genova	4,1	4,7	8,0	5,6	8,0	6,1
Sondrio	3,3	5,7	4,6	4,9	4,6	2,8
Bolzano	5,1	8,3	5,5	4,7	4,3	4,8
Trento	6,3	9,6	9,2	7,1	5,9	6,0
Belluno	4,1	8,7	6,1	4,2	3,5	3,0
Massa-Carrara	2,4	11,0	9,0	4,9	5,6	5,0
Italia	3,7	8,3	7,6	6,0	6,3	5,3

Fonte: elaborazione su dati Istat

Tabella 47. Saldo migratorio per altro motivo delle province prevalentemente montane (2006-2011)

Provincia	Saldo migratorio per altro motivo (per mille abitanti)					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Verbano-Cusio-Ossola	-0,6	0,0	-0,3	-0,5	-1,2	-0,7
Aosta	-0,6	-0,3	-0,8	-0,5	-1,7	-1,2
Genova	-1,7	-0,5	-1,0	-1,7	-3,1	-2,6
Sondrio	-0,5	-0,8	-0,3	-0,8	-1,4	-1,3
Bolzano	0,4	-0,4	-0,4	-0,3	-0,8	-0,7
Trento	-0,6	-0,8	-0,7	-1,5	-1,4	-1,1
Belluno	-0,8	-0,6	-0,7	-1,3	-1,4	-1,1
Massa-Carrara	-0,1	-0,6	-0,3	-0,5	-1,2	-1,5
Italia	2,2	-0,1	-0,6	-1,0	-1,3	-1,1

Fonte: elaborazione su dati Istat

5. L'attività manifatturiera in montagna

Il focus sulla manifattura di montagna è stato condotto con l'obiettivo di individuare 10-12 sistemi locali del lavoro che possono, pur senza pretesa di rappresentatività statistica, costituire dei casi esemplificativi di sviluppo manifatturiero nei territori di montagna.¹⁷

L'identificazione di tali casi di studio è stata condotta attraverso un'analisi dei dati che, considerando congiuntamente più parametri, ha consentito di individuare, tra i SLL montani del centro-nord Italia, alcuni contesti in cui ad un'elevata incidenza della manifattura si accompagna una crescita della popolazione e degli addetti alla manifattura stessa, oltre che nell'economia nel suo complesso. I SLL identificati sono quelli di Trento, Bolzano, Belluno, Costa Volpino, Morbegno, Bressanone, Tolmezzo, Brunico, Gualdo Tadino, Cles, Agordo e Silandro.¹⁸

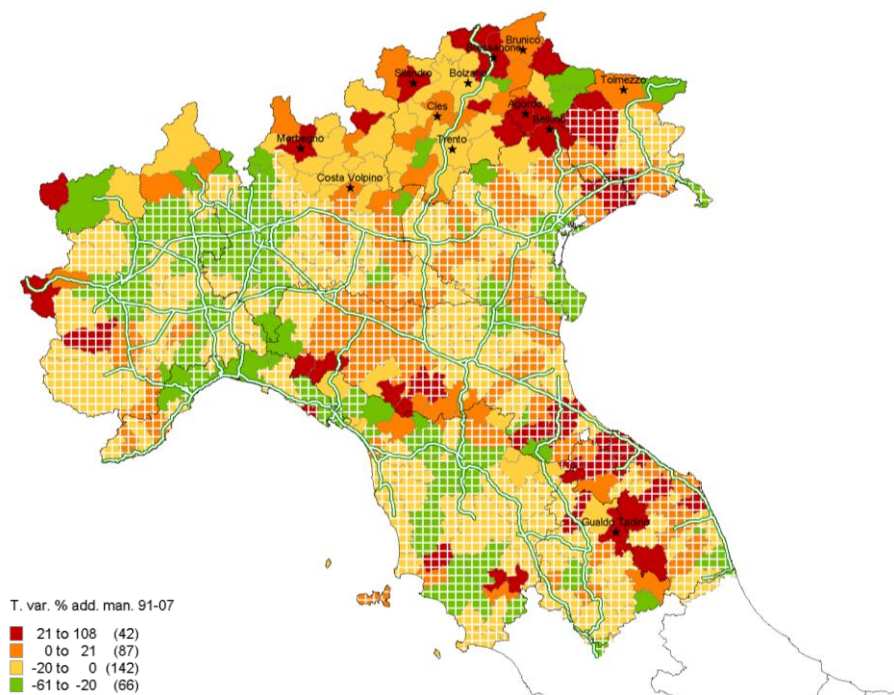
La successiva analisi dei dati ha consentito in particolare di mettere in evidenza alcuni fattori comuni ai sistemi selezionati:

- gli addetti si concentrano perlopiù nelle unità locali di dimensioni medio-piccole (10-49 addetti) e medio-grandi (50-249 addetti), con alcune eccezioni tra cui, in particolare, i SLL di Agordo e Belluno, in cui la presenza di alcuni stabilimenti di grande dimensione accresce la quota della classe "250 e oltre" (Tabella 49);
- la grande maggioranza delle unità locali è di piccola dimensione (1-9 addetti), anche nei territori (come Agordo) in cui emerge dai dati la presenza di grandi unità locali (Tabella 50);
- le unità locali grandi e medio-grandi concentrano in molti sistemi locali la quasi totalità degli addetti di un settore, talvolta del settore principale di quel sistema locale (Tabella 51 e seguenti).

¹⁷ I casi di studio emergenti sono oggetto di ulteriore approfondimento nella WP7, dedicata a investigare le modalità con cui l'industria manifatturiera si è insediata e opera in territorio montano.

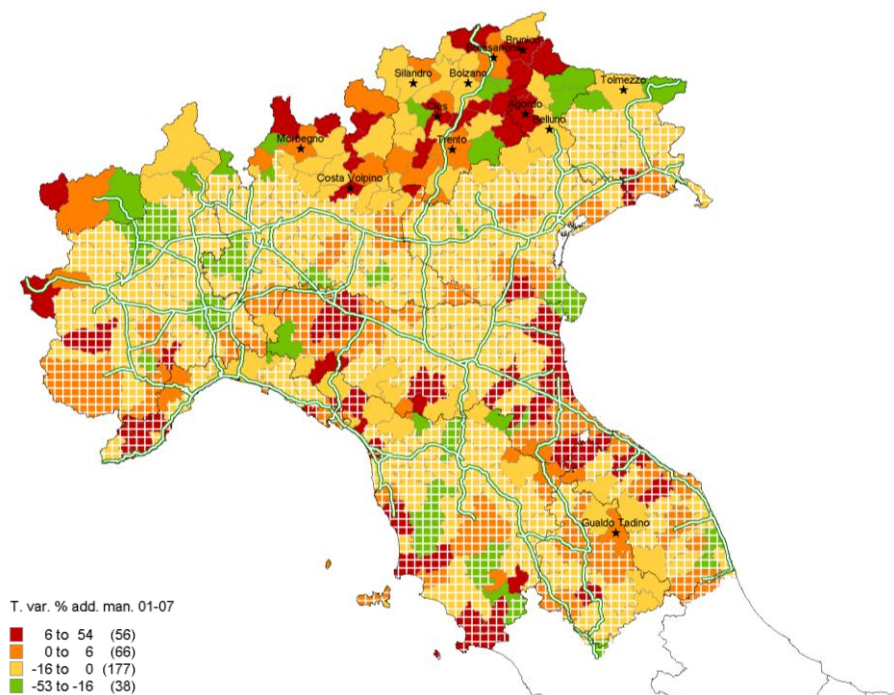
¹⁸ In alcuni casi uno di questi criteri non è pienamente soddisfatto ma compensato da valori particolarmente degni di nota negli altri.

Figura 34. T. var. % degli addetti alla manifattura nei SLL del centro-nord Italia (1991-2007)



Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Figura 35. T. var.% degli addetti alla manifattura nei SLL del centro-nord Italia (2001-2007)



Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Tabella 48. SLL oggetto di analisi della manifattura in montagna

SLL	Popolazione 2011	Addetti 2007	T. Var. % popolazione		Incidenza manifattura 2007	T. Var. % addetti manifattura		T. Var. % addetti complessivi		Cluster dimensionale (pop.)	Incidenza addetti/pop.	T. Var. % addetti ricettività
			91-11	01-11		91-07	01-07	91-07	01-07			
Trento	198.308	68.925	20	12	17	-1	3	40	27	5	35	17
Bolzano	176.099	65.777	13	10	16	-7	-15	27	12	5	37	-1
Belluno	97.053	37.055	5	4	41	44	0	45	20	4	38	10
Costa Volpino	61.665	21.186	15	11	40	4	12	30	28	3	34	-1
Morbegno	55.466	18.904	12	8	38	26	3	43	23	3	34	27
Bressanone	51.890	17.373	20	11	25	29	5	37	20	3	33	12
Tolmezzo	37.944	12.256	-8	-4	35	10	-2	27	21	2	32	55
Brunico	36.894	15.050	21	11	26	19	8	44	21	2	41	25
Gualdo Tadino	33.684	9.825	8	5	46	44	1	50	18	2	29	13
Cles	24.076	7.014	12	7	26	20	10	39	40	2	29	5
Agordo	19.010	8.496	-9	-5	53	68	11	39	25	1	45	34
Silandro/Schlanders	18.354	5.446	12	5	26	37	-1	47	21	1	30	-1

Fonte: elaborazione su dati Censimenti e Asia Istat

Tabella 49. Distribuzione % degli addetti all'industria in senso stretto per classe dimensionale delle unità locali (2009)

SLL	1-9	10-49	50-249	250 e oltre	Totale
Belluno	11	20	24	45	100 (14.999)
Trento	25	34	29	12	100 (12.636)
Bolzano	22	28	22	28	100 (10.658)
Costa Volpino	22	35	25	18	100 (8.475)
Morbegno	20	30	36	14	100 (7.086)
Tolmezzo	21	26	22	31	100 (4.148)
Bressanone	20	31	42	7	100 (4.135)
Agordo	9	6	2	84	100 (4.127)
Brunico	15	25	33	26	100 (3.852)
Gualdo Tadino	22	30	16	32	100 (3.606)
Cles	30	30	40	0	100 (1.786)
Silandro	25	31	24	21	100 (1.356)

Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Tabella 50. Distribuzione % del numero di unità locali all'industria in senso stretto per classe dimensionale (2009)

SLL	1-9	10-49	50-249	250 e oltre	Totale
Trento	82	15	2	0	100 (1.442)
Bolzano	83	14	2	1	100 (1.039)
Costa Volpino	75	21	3	0	100 (787)
Belluno	75	19	4	1	100 (770)
Morbegno	77	18	4	0	100 (611)
Bressanone	78	17	5	0	100 (415)
Tolmezzo	80	16	3	1	100 (352)
Gualdo Tadino	81	17	2	1	100 (350)
Brunico	79	16	4	1	100 (287)
Cles	86	11	2	0	100 (236)
Agordo	89	9	1	1	100 (141)
Silandro	82	15	1	1	100 (136)

Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Tabella 51. Distribuzione % degli addetti alla manifattura per comparto manifatturiero (2009)

SLL	Ind. alimentare	Tessile, abbigliamento, concia	Legno- arredo	Carta, editoria	Chimica, farmaceutica	Gomma, plastica	Minerali non metalliferi	Metallurgia e prod. in metallo	Macchine e appar. meccaniche	Macchine e appar. elettriche ed elettron.	Mezzi di trasporto	Altra industria	Totale
Trento	16	4	7	9	5	5	15	9	12	10	4	3	100 (69.444)
Bolzano	20	2	8	10	1	4	6	16	12	3	16	2	100 (64.996)
Belluno	2	2	7	3	4	4	8	6	18	9	0	37	100 (35.673)
Costa Volpino	4	5	4	1	2	3	4	50	22	4	1	0	100 (21.352)
Morbegno	18	4	10	3	2	2	6	22	22	4	5	3	100 (19.214)
Bressanone	16	1	29	2	0	5	4	21	5	12	3	1	100 (17.145)
Brunico	8	3	26	1	0	0	5	23	26	5	0	3	100 (15.513)
Tolmezzo	5	1	15	21	0	2	5	9	12	6	22	3	100 (10.978)
Gualdo Tadino	5	9	2	6	2	2	21	10	5	39	0	0	100 (8.408)
Agordo	1	0	4	0	0	0	0	2	1	1	0	90	100 (7.985)
Cles	12	3	14	15	0	0	12	7	33	0	1	3	100 (6.875)
Silandro	27	1	28	1	0	2	7	29	5	0	0	0	100 (5.491)

Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Tabella 52. Composizione % per comune e settore del SLL di Trento (2009)

Comune	Ind. alimentare	Tessile, abbigliamento, concia	Legno-arredo	Carta, editoria	Chimica, farmaceutica	Gomma, plastica	Minerali non metalliferi	Metallurgia e prod. in metallo	Macchine e appar. meccaniche	Macchine e appar. elettriche ed elettron.	Mezzi di trasporto	Altra industria	Totale
Albiano	0	0	2	0	0	0	20	0	0	0	0	0	3
Aldeno	2	0	1	11	0	0	2	2	0	0	0	0	2
Baselga di Pinè	0	0	4	0	0	0	5	2	0	1	0	1	1
Bedollo	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Bosentino	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0
Calceranica al Lago	0	0	2	0	0	31	0	0	0	0	0	0	2
Caldonazzo	0	0	1	0	0	26	0	2	1	0	1	1	2
Cembra	1	0	0	0	0	0	4	1	0	0	0	1	1
Centa San Nicolò	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cimone	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Civezzano	1	0	4	0	0	0	3	1	2	0	0	1	1
Faver	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fierozzo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fornace	0	0	1	1	0	0	8	0	0	0	0	0	1
Frassilongo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Garniga Terme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Giovo	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0
Grauno	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Grumes	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Lavis	20	0	9	46	6	4	4	14	8	8	0	1	12
Levico Terme	2	0	4	0	0	0	1	2	18	0	0	1	3
Lisignago	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lona-Lases	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	1
Palù del Fersina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pergine Valsugana	7	2	7	4	7	17	17	16	21	2	3	7	10
Sant'Orsola Terme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Segonzano	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Sover	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Tenna	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Terlago	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trento	63	96	38	38	87	21	23	50	46	89	96	84	54
Valda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vattaro	1	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Vezzano	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Vignola-Falesina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vigolo Vattaro	0	0	6	0	0	0	0	1	2	0	0	2	1
Zambana	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	(1.726)	(429)	(722)	(962)	(476)	(561)	(1.601)	(978)	(1.312)	(1.020)	(475)	(306)	(10.566)

Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Tabella 53. Composizione % per comune e settore del SLL di Trento (2009)

Comune	Ind. alimentare	Tessile, abbigliamento, concia	Legno-arredo	Carta, editoria	Chimica, farmaceutica	Gomma, plastica	Minerali non metalliferi	Metallurgia e prod. in metallo	Macchine e appar. meccaniche	Macchine e appar. elettriche ed elettron.	Mezzi di trasporto	Altra industria	Totale
Andriano	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Appiano sulla strada del vino	5	1	14	6	5	5	8	4	5	28	0	2	5
Bolzano	37	77	24	93	49	8	82	75	53	62	49	72	55
Bronzolo	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1
Calдарo sulla strada del vino	10	0	3	0	0	0	0	2	11	4	0	6	4
Cornedo all'Isarco	0	0	7	0	0	0	1	0	5	0	3	1	2
Laives	16	3	8	1	45	0	5	4	15	4	46	2	15
Meltina	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nalles	3	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	6	1
Renon	19	11	16	0	0	84	0	4	0	2	1	1	10
San Genesio Atesino	0	1	5	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Sarentino	1	7	17	0	2	0	3	7	1	0	0	2	3
Terlano	7	0	1	0	0	2	1	2	6	0	0	8	3
Vadena	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	100 (1.824)	100 (167)	100 (760)	100 (963)	100 (57)	100 (360)	100 (519)	100 (1.501)	100 (1.145)	100 (298)	100 (1.520)	100 (191)	100 (9.304)

Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Tabella 54. Composizione % per comune e settore del SLL di Bolzano (2009)

Comune	Ind. alimentare	Tessile, abbigliamento, concia	Legno-arredo	Carta, editoria	Chimica, farmaceutica	Gomma, plastica	Minerali non metalliferi	Metallurgia e prod. in metallo	Macchine e appar. meccaniche	Macchine e appar. elettriche ed elettron.	Mezzi di trasporto	Altra industria	Totale
Andriano	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Appiano sulla strada del vino	5	1	14	6	5	5	8	4	5	28	0	2	5
Bolzano	37	77	24	93	49	8	82	75	53	62	49	72	55
Bronzolo	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1
Caldaro sulla strada del vino	10	0	3	0	0	0	0	2	11	4	0	6	4
Cornedo all'Isarco	0	0	7	0	0	0	1	0	5	0	3	1	2
Laives	16	3	8	1	45	0	5	4	15	4	46	2	15
Meltina	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nalles	3	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	6	1
Renon	19	11	16	0	0	84	0	4	0	2	1	1	10
San Genesio Atesino	0	1	5	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Sarentino	1	7	17	0	2	0	3	7	1	0	0	2	3
Terlano	7	0	1	0	0	2	1	2	6	0	0	8	3
Vadena	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	100 (1.824)	100 (167)	100 (760)	100 (963)	100 (57)	100 (360)	100 (519)	100 (1.501)	100 (1.145)	100 (298)	100 (1.520)	100 (191)	100 (9.304)

Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Tabella 55. Composizione % per comune e settore del SLL di Belluno (2009)

Comune	Ind. alimentare	Tessile, abbigliamento, concia	Legno- arredo	Carta, editoria	Chimica, farmaceutica	Gomma, plastica	Minerali non metalliferi	Metallurgia e prod. in metallo	Macchine e appar. meccaniche	Macchine e appar. elettriche ed elettron.	Mezzi di trasporto	Altra industria	Totale
Belluno	23	6	16	18	0	5	14	8	4	22	0	1	7
Castellavazzo	0	0	8	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Chies d'Alpago	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Farra d'Alpago	5	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
Forno di Zoldo	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1
Limana	7	3	2	3	0	46	1	4	46	1	0	6	13
Longarone	2	1	6	8	60	10	4	15	5	29	0	48	26
Pieve d'Alpago	20	75	9	3	18	7	1	19	11	31	0	0	10
Ponte nelle Alpi	5	2	6	1	4	2	20	7	3	4	0	0	4
Puos d'Alpago	0	0	5	0	0	0	0	1	0	5	0	4	2
San Gregorio nelle Alpi	1	0	2	0	0	10	0	1	2	0	0	0	1
Santa Giustina	7	0	5	66	17	1	0	7	6	1	0	0	5
Sedico	18	0	25	1	0	16	4	23	18	6	0	36	21
Sospirolo	4	0	7	0	0	0	1	2	1	0	0	1	1
Soverzene	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	1	1
Tambre	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trichiana	4	11	5	0	0	3	55	8	4	1	0	0	6
Zoldo Alto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zoppè di Cadore	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Erto e Casso	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	100 (319)	100 (336)	100 (947)	100 (406)	100 (574)	100 (529)	100 (1.144)	100 (919)	100 (2.624)	100 (1.337)	0 (0)	100 (5.281)	100 (14.417)

Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Tabella 56. Composizione % per comune e settore del SLL di Costa Volpino (2009)

Comune	Ind. alimentare	Tessile, abbigliamento, concia	Legno-arredo	Carta, editoria	Chimica, farmaceutica	Gomma, plastica	Minerali non metalliferi	Metallurgia e prod. in metallo	Macchine e appar. meccaniche	Macchine e appar. elettriche ed elettron.	Mezzi di trasporto	Altra industria	Totale
Bossico	0	1	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Casazza	24	13	2	1	0	12	3	2	6	11	10	0	5
Castro	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0
Costa Volpino	14	16	20	29	14	2	6	21	18	10	8	11	18
Endine Gaiano	7	6	11	0	2	39	8	2	6	26	66	3	7
Fonteno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gaverina Terme	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Grone	0	1	1	0	0	0	0	0	1	9	0	0	1
Lovere	7	4	0	1	0	1	1	25	2	0	2	37	14
Monasterolo del Castello	0	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pianico	3	1	0	1	0	0	4	1	1	0	0	3	1
Ranzanico	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Riva di Solto	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rogno	2	11	14	14	13	5	8	12	6	11	0	0	10
Solto Collina	1	9	2	0	0	1	0	1	4	0	0	6	2
Sovere	1	17	18	2	27	26	0	1	6	1	0	11	5
Spinone al Lago	22	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Vigano San Martino	0	1	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Artogne	6	1	2	40	0	0	0	8	1	4	1	3	5
Pian Camuno	1	6	5	8	3	9	44	14	28	26	0	8	17
Pisogne	5	9	10	2	41	4	24	13	20	2	10	19	15
Totale	100 (317)	100 (427)	100 (329)	100 (85)	100 (199)	100 (238)	100 (326)	100 (4.112)	100 (1.773)	100 (302)	100 (88)	100 (37)	100 (8.233)

Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Tabella 57. Composizione % per comune e settore del SLL di Morbegno (2009)

Comune	Ind. alimentare	Tessile, abbigliamento, concia	Legno-arredo	Carta, editoria	Chimica, farmaceutica	Gomma, plastica	Minerali non metalliferi	Metallurgia e prod. in metallo	Macchine e appar. meccaniche	Macchine e appar. elettriche ed elettron.	Mezzi di trasporto	Altra industria	Totale
Albaredo per San Marco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Andalo Valtellino	3	1	9	5	99	0	0	3	0	0	0	5	4
Ardenno	1	1	4	0	0	0	6	4	1	0	0	0	2
Bema	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Buglio in Monte	5	23	9	50	0	0	0	1	1	0	0	0	5
Cercino	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1
Cino	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Civo	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cosio Valtellino	44	25	5	1	0	0	40	4	0	0	10	3	13
Dazio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Delebio	5	9	3	0	1	16	9	33	4	24	0	34	13
Dubino	3	6	6	0	0	0	9	20	1	0	8	2	7
Forcola	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gerola Alta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantello	1	0	4	0	0	2	6	3	0	0	0	5	2
Mello	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Morbegno	12	6	31	4	0	1	12	4	29	39	5	4	16
Pedesina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Piantedo	9	19	1	6	0	35	2	1	1	0	68	0	7
Rasura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rogolo	0	0	0	1	0	6	0	2	3	6	0	7	2
Talamona	5	2	8	32	0	11	4	13	20	25	0	29	12
Tartano	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Traona	1	2	2	0	0	16	6	1	1	0	0	1	1
Val Masino	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0
Verceia	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colico	8	6	11	1	0	12	4	8	40	5	10	7	15
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	(1.228)	(263)	(662)	(197)	(141)	(145)	(378)	(1.503)	(1.534)	(259)	(321)	(218)	(6.849)

Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Tabella 58. Composizione % per comune e settore del SLL di Bressanone (2009)

Comune	Ind. alimentare	Tessile, abbigliamento, concia	Legno-arredo	Carta, editoria	Chimica, farmaceutica	Gomma, plastica	Minerali non metalliferi	Metallurgia e prod. in metallo	Macchine e appar. meccaniche	Macchine e appar. elettriche ed elettron.	Mezzi di trasporto	Altra industria	Totale
Barbiano	3	0	7	0	0	25	1	1	1	0	0	0	4
Bressanone	22	35	38	67	0	1	65	68	70	70	1	72	46
Chiusa	18	15	3	3	0	0	1	2	7	0	0	12	5
Fortezza	0	0	2	0	0	0	0	1	0	5	0	0	1
Funes	0	35	5	1	0	29	0	2	1	0	0	0	4
Luson	4	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Naz-Sciaves	0	0	12	0	0	21	11	6	2	0	0	7	7
Ponte Gardena	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Rio di Pusteria	0	4	9	0	0	0	9	0	3	9	0	2	4
Rodengo	1	0	3	0	0	0	1	2	1	0	0	0	2
Vandoies	19	0	4	0	0	5	6	6	0	0	98	0	9
Varna	29	3	6	28	0	19	5	7	13	14	1	4	12
Villandro	2	6	4	0	0	0	2	1	2	0	0	0	2
Velturmo	2	3	6	0	0	0	0	3	1	0	0	2	3
Totale	100 (621)	100 (33)	100 (1.105)	100 (68)	0 (0)	100 (177)	100 (165)	100 (818)	100 (190)	100 (462)	100 (132)	100 (45)	100 (3.816)

Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Tabella 59. Composizione % per comune e settore del SLL di Brunico (2009)

Comune	Ind. alimentare	Tessile, abbigliamento, concia	Legno-arredo	Carta, editoria	Chimica, farmaceutica	Gomma, plastica	Minerali non metalliferi	Metallurgia e prod. in metallo	Macchine e appar. meccaniche	Macchine e appar. elettriche ed elettron.	Mezzi di trasporto	Altra industria	Totale
Brunico	59	86	8	94	23	0	18	87	77	94	0	58	57
Chienes	12	0	33	0	0	0	32	7	15	1	0	1	17
Falzes	2	0	3	0	69	0	0	1	1	4	0	1	2
Gais	7	3	20	0	0	0	34	1	1	1	0	33	9
Perca	0	0	4	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Rasun Anterselva	12	3	7	0	0	0	0	0	2	0	0	1	3
San Lorenzo di Sebato	5	6	6	0	0	0	16	3	0	0	0	2	4
Terento	0	0	1	5	8	0	0	0	3	0	0	3	1
Valdaora	2	2	19	1	0	100	0	0	1	0	0	1	5
Totale	100 (298)	100 (111)	100 (951)	100 (40)	100 (13)	100 (3)	100 (200)	100 (827)	100 (933)	100 (169)	0 (0)	100 (98)	100 (3.643)

Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Tabella 60. Composizione % per comune e settore del SLL di Tolmezzo (2009)

Comune	Ind. alimentare	Tessile, abbigliamento, concia	Legno-arredo	Carta, editoria	Chimica, farmaceutica	Gomma, plastica	Minerali non metalliferi	Metallurgia e prod. in metallo	Macchine e appar. meccaniche	Macchine e appar. elettriche ed elettron.	Mezzi di trasporto	Altra industria	Totale
Amaro	10	0	13	4	0	0	7	24	67	38	0	13	16
Arta Terme	3	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
Cavazzo Carnico	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cercivento	0	28	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1
Comeglians	0	16	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0
Enemonzo	3	0	2	0	0	0	0	1	1	2	0	0	1
Forni Avoltri	20	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1
Lauco	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ligosullo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moggio Udinese	4	0	1	24	0	2	0	0	0	0	0	0	5
Ovaro	6	0	1	20	0	3	1	6	0	0	0	4	5
Paluzza	4	0	6	1	0	0	2	12	7	0	0	25	4
Paularo	6	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	6	1
Prato Carnico	2	12	1	0	0	0	0	1	1	22	2	16	3
Ravaschetto	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Raveo	3	0	2	0	0	0	0	2	0	13	0	0	1
Resia	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	7	1
Resiutta	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Rigolato	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Sutrio	1	0	22	0	0	0	0	15	0	0	0	3	5
Tolmezzo	22	20	20	52	100	16	26	21	11	26	95	22	42
Treppo Carnico	1	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
Verzegnis	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	1
Villa Santina	3	24	21	0	0	76	15	8	12	0	0	3	8
Zuglio	2	0	0	0	0	0	42	1	0	0	0	0	2
Totale	100 (207)	100 (50)	100 (584)	100 (807)	100 (3)	100 (82)	100 (195)	100 (356)	100 (461)	100 (220)	100 (842)	100 (107)	100 (3.914)

Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Tabella 61. Composizione % per comune e settore del SLL di Gualdo Tadino (2009)

Comune	Ind. alimentare	Tessile, abbigliamento, concia	Legno-arredo	Carta, editoria	Chimica, farmaceutica	Gomma, plastica	Minerali non metalliferi	Metallurgia e prod. in metallo	Macchine e appar. meccaniche	Macchine e appar. elettriche ed elettron.	Mezzi di trasporto	Altra industria	Totale
Costacciaro	2	5	3	0	0	0	0	5	0	1	0	0	1
Fossato di Vico	16	3	22	58	45	14	6	41	19	29	0	0	23
Gualdo Tadino	49	16	49	13	5	24	80	11	70	1	0	44	28
Nocera Umbra	19	27	9	1	51	28	13	9	4	65	0	43	34
Sigillo	9	2	6	27	0	0	1	3	3	4	0	13	4
Valfabbrica	6	46	11	0	0	8	0	26	2	0	0	0	7
Valtopina	0	1	0	1	0	26	0	5	1	0	0	0	1
Totale	100 (161)	100 (300)	100 (70)	100 (194)	100 (61)	100 (68)	100 (744)	100 (350)	100 (186)	100 (1.363)	0 (0)	100 (16)	100 (3.512)

Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Tabella 62. Composizione % per comune e settore del SLL di Agordo (2009)

Comune	Ind. alimentare	Tessile, abbigliamento, concia	Legno-arredo	Carta, editoria	Chimica, farmaceutica	Gomma, plastica	Minerali non metalliferi	Metallurgia e prod. in metallo	Macchine e appar. meccaniche	Macchine e appar. elettriche ed elettron.	Mezzi di trasporto	Altra industria	Totale
Agordo	22	0	13	78	0	0	67	49	21	97	0	87	82
Alleghe	9	0	13	0	0	0	0	0	10	0	0	0	1
Cencenighe Agordino	11	58	6	0	0	0	0	1	0	3	0	9	9
Colle Santa Lucia	2	0	7	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
Falcade	31	0	13	5	0	0	11	7	0	0	0	0	1
Canale d'Agordo	17	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
Gosaldo	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
La Valle Agordina	0	0	4	0	0	0	22	0	36	0	0	0	1
Rivamonte Agordino	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
Rocca Pietore	0	0	1	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0
San Tomaso Agordino	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Selva di Cadore	6	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taibon Agordino	0	0	25	0	0	100	0	34	25	0	0	2	4
Vallada Agordina	0	0	2	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0
Voltago Agordino	0	42	5	16	0	0	0	4	0	0	0	0	1
Totale	100 (57)	100 (8)	100 (146)	100 (19)	0 (0)	100 (11)	100 (9)	100 (67)	100 (60)	100 (37)	0 (0)	100 (3.667)	100 (4.079)

Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Tabella 63. Composizione % per comune e settore del SLL di Cles (2009)

Comune	Ind. alimentare	Tessile, abbigliamento, concia	Legno-arredo	Carta, editoria	Chimica, farmaceutica	Gomma, plastica	Minerali non metalliferi	Metallurgia e prod. in metallo	Macchine e appar. meccaniche	Macchine e appar. elettriche ed elettron.	Mezzi di trasporto	Altra industria	Totale
Bresimo	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cagnò	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cis	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cles	44	12	30	97	0	0	15	10	74	0	100	24	52
Coredo	3	8	8	0	0	0	0	4	0	100	0	6	2
Livo	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Nanno	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Revò	3	0	4	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1
Romallo	0	22	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Rumo	1	0	9	0	0	0	0	7	0	0	0	10	2
Sanzeno	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Sfruz	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	4	0
Smarano	1	0	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1
Taio	18	9	13	2	100	0	15	32	18	0	0	42	16
Tassullo	13	1	5	0	0	0	69	12	0	0	0	0	11
Tres	7	8	7	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
Tuenno	4	2	8	0	0	0	0	30	5	0	0	14	6
Vervò	3	37	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
Totale	100 (204)	100 (49)	100 (246)	100 (258)	100 (6)	0 (0)	100 (203)	100 (126)	100 (562)	100 (3)	100 (9)	100 (49)	100 (1.715)

Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Tabella 64. Composizione % per comune e settore del SLL di Silandro (2009)

Comune	Ind. alimentare	Tessile, abbigliamento, concia	Legno- arredo	Carta, editoria	Chimica, farmaceutica	Gomma, plastica	Minerali non metalliferi	Metallurgia e prod. in metallo	Macchine e appar. meccaniche	Macchine e appar. elettriche ed elettron.	Mezzi di trasporto	Altra industria	Totale
Castelbello-Ciardes	24	76	13	0	0	0	0	0	12	0	0	66	12
Laces	15	0	61	0	0	95	5	6	72	0	0	0	28
Lasa	5	8	9	0	0	0	85	82	2	0	0	13	34
Martello	2	0	1	0	0	0	0	1	2	0	0	0	1
Silandro	54	16	16	100	0	5	10	11	14	100	0	22	25
Totale	100 (329)	100 (13)	100 (350)	100 (14)	0 (0)	100 (19)	100 (86)	100 (355)	100 (62)	100 (3)	0 (0)	100 (5)	100 (1.235)

Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

6. Peso del settore turistico nei sistemi territoriali montani

Il focus sul turismo di montagna è stato condotto con l'obiettivo di individuare i sistemi locali del lavoro con una più marcata crescita di importanza del settore turistico per il tessuto economico locale.¹⁹

L'analisi è stata condotta rispetto ai Sistemi Locali del Lavoro montani del centro-nord Italia e ha consentito l'individuazione di contesti locali in cui la crescita economica si accompagna a una crescita di peso del settore turistico.

Il peso del settore turistico è stato misurato come incidenza degli addetti nei settori del commercio al dettaglio, degli alloggi e della ristorazione sul totale degli addetti dell'industria e dei servizi.²⁰

L'analisi è stata condotta per step successivi, selezionando innanzi tutto SLL che rispettassero i seguenti criteri:

1. crescita in valore assoluto del numero di addetti dell'economia nel suo complesso;
2. crescita in valore assoluto del numero di addetti del settore turistico;
3. crescita di peso del settore turistico nel periodo 1991-2007 e/o 2001-2007.

All'intero di questo primo gruppo di SLL (67 sui 109 SLL montani dell'Italia centro-settentrionale) sono stati poi selezionati i SLL in cui la crescita del peso del settore turistico (in termini di semplice differenza nell'incidenza sul totale addetti all'interno del periodo di riferimento) è superiore alla crescita media.²¹ Ne risultano 23 SLL: Badia, Saint-Vincent, Bormio, Moena, Ortisei, San Candido, Omegna, Tolmezzo, Cortina d'Ampezzo, Castelrotto, Cavalese, Courmayer, Pinzolo, Agordo, Campo Tures, Bleggio Inferiore, Fiera di Primiero, Auronzo di Cadore, Peio, Malè, Nova Ponente, Chiesa in Valmalenco, Cascia.

Rispetto alle modalità di evoluzione del peso del settore turistico sono state individuate quattro diverse tipologie:

- trend, quando si registra una crescita continuativa nel tempo (4 SLL su 23);
- ritorno, quando si assiste a un ritorno del peso su livelli del passato dopo un calo nel periodo intermedio (15/23);
- emergente, quando il peso cresce particolarmente negli ultimi anni dopo essere rimasto stabile a lungo (2/23);
- random, quando non è identificabile un pattern chiaro (2/23).

¹⁹ Alcuni dei casi di studio emergenti sono oggetto di ulteriore approfondimento nella WP6, dedicata a investigare il ruolo dell'approccio bottom-up nella costruzione di un intervento coordinato per la crescita turistica di un territorio.

²⁰ Dati Asia Istat.

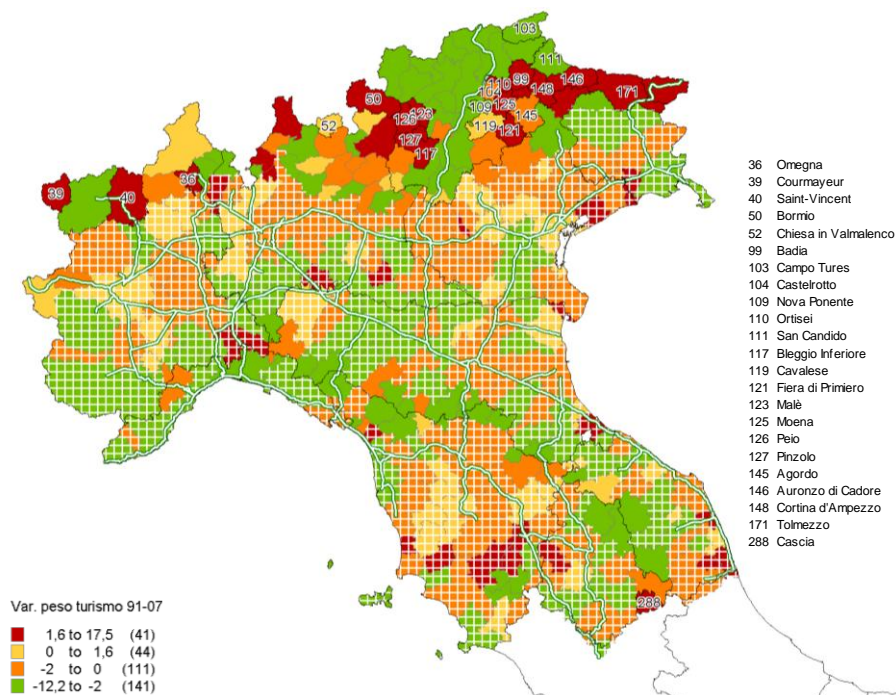
²¹ La crescita media è stata calcolata rispetto ai SLL in cui il peso del turismo è in crescita.

Tabella 65. SLL con incidenza elevata e crescita di peso del settore turistico

SLL	Tipologia di crescita	Add. turismo 2010	Incidenza % addetti turismo su totale addetti					Var. incidenza add. Turismo		T. Var. %91-07			T. Var. %01-07		
			1971	1981	1991	2001	2007	91-07	01-07	Turismo	Altri settori	Totale	Turismo	Altri settori	Totale
Badia	ritorno	4.069	49	66	54	49	60	6	11	95	55	76	100	30	64
Saint-Vincent	ritorno	4.021	28	28	26	24	28	2	4	24	12	15	28	1	7
Bormio	trend	3.755	32	43	43	41	46	4	6	56	34	44	61	27	41
Moena	emergente	3.585	50	51	50	52	62	11	10	120	40	80	104	36	71
Ortisei	ritorno	3.362	40	51	38	42	55	17	13	63	-20	12	69	-1	29
San Candido	ritorno	2.840	40	55	49	41	47	-2	5	28	41	35	49	20	32
Omegna	trend	2.520	12	13	16	15	18	2	3	24	5	8	30	2	6
Tolmezzo	ritorno	2.438	27	22	23	23	28	5	5	55	18	27	50	13	21
Cortina d'Ampezzo	ritorno	2.325	37	50	45	44	47	2	4	17	8	12	56	35	44
Castelrotto	ritorno	2.206	57	56	52	44	51	-1	7	36	41	38	43	8	24
Cavalese	random	2.047	28	27	30	27	31	1	5	44	36	39	54	22	30
Courmayeur	ritorno	1.898	36	46	35	36	42	7	6	62	21	36	59	23	36
Pinzolo	emergente	1.865	42	42	39	40	48	9	8	118	54	79	91	38	60
Agordo	ritorno	1.749	30	26	22	17	21	-1	4	34	40	39	53	19	25
Campo Tures	ritorno	1.673	27	44	48	37	42	-6	5	22	57	41	37	9	19
Bleggio Inferiore	ritorno	1.542	35	44	34	38	42	8	4	81	29	47	68	41	51
Fiera di Primiero	trend	1.403	35	39	38	38	44	5	6	71	36	49	68	33	46
Auronzo di Cadore	ritorno	1.352	34	34	27	27	37	9	10	30	-16	-4	51	-3	12
Peio	trend	1.172	30	36	37	39	44	8	5	103	47	68	75	40	54
Malè	ritorno	1.127	34	29	30	29	37	7	8	87	34	50	65	13	28
Nova Ponente	ritorno	897	34	47	48	40	44	-3	4	33	51	42	44	21	30
Chiesa in Valmalenco	random	549	30	32	35	33	36	1	3	25	20	22	30	13	18
Cascia	ritorno	346	42	47	42	41	44	2	3	20	10	14	20	5	11

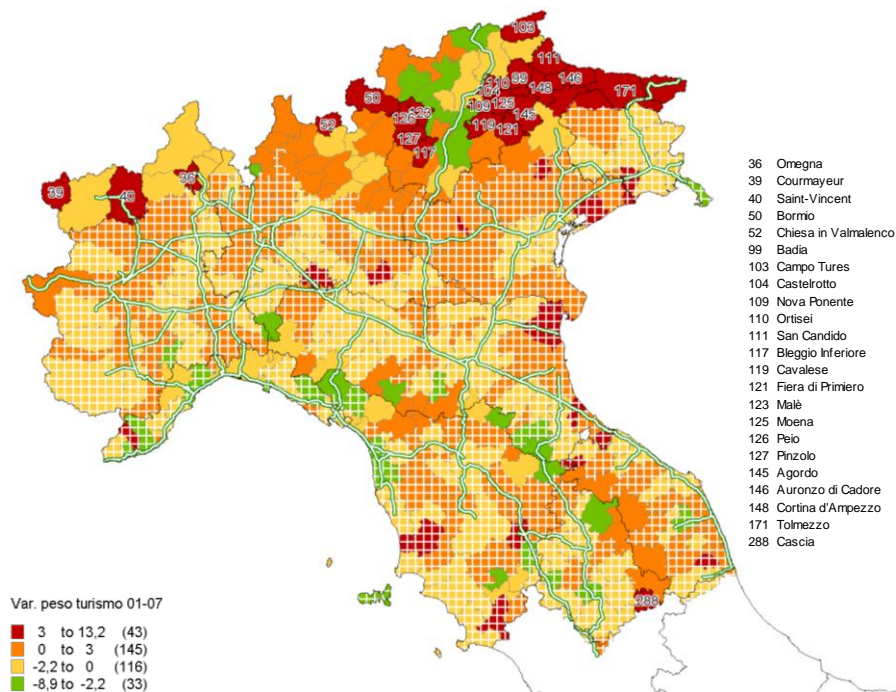
Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Figura 36. Var. peso % attività connesse al turismo nei SLL del centro-nord Italia (1991-2007)



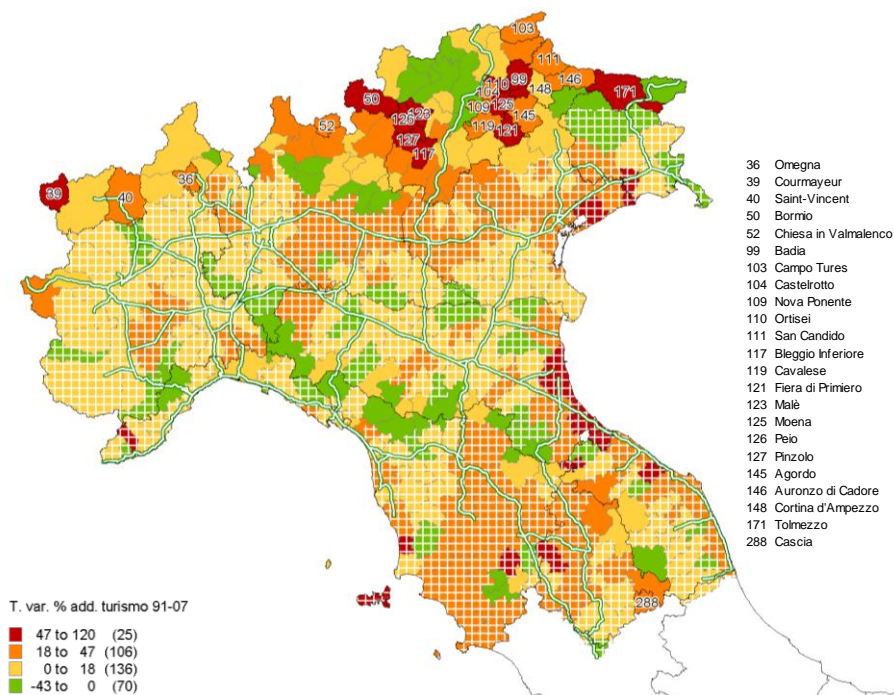
Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Figura 37. Var. peso % attività connesse al turismo nei SLL del centro-nord Italia (2001-2007)



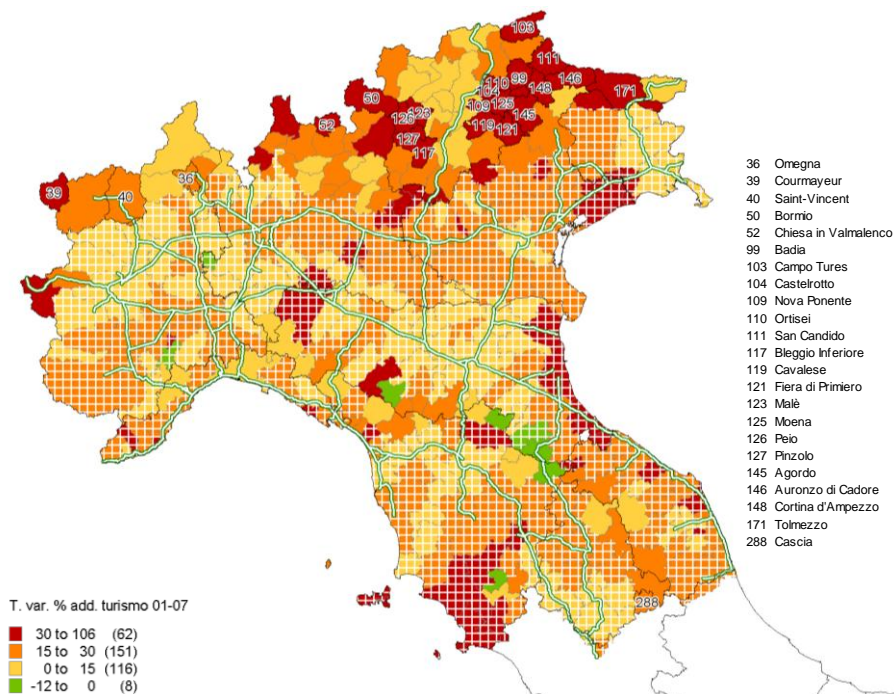
Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Figura 38. T. var. % add. attività connesse al turismo nei SLL del centro-nord Italia (1991-2007)



Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

Figura 39. T. var. % add. attività connesse al turismo nei SLL del centro-nord Italia (2001-2007)



Fonte: elaborazione su dati Asia Istat

SEZ. 2. Due decenni di Leader: da iniziativa comunitaria ad Approccio (WP3)

Parte I. La Politica Agricola Comune

1. Definizione di ruralità

Vi è una difficoltà di fondo nel distinguere spazialmente i contesti urbani da quelli più specificatamente rurali. In particolare, nelle economie avanzate, la progressiva espansione degli ambiti urbani in contesti territoriali un tempo prevalentemente rurali rende difficile separare il paesaggio urbano da quello rurale e viceversa. Gli ambienti sono estremamente contigui e talvolta si sovrappongono, non esistono pertanto forti elementi naturali di demarcazione, che permettano la netta separazione fra mondo rurale e urbano (Zolin 2008).

Nonostante la difficoltà nel definire i diversi panorami, è possibile individuare una serie di elementi che sono ricorrenti nei diversi contesti rurali europei (Notarstefano 2007):

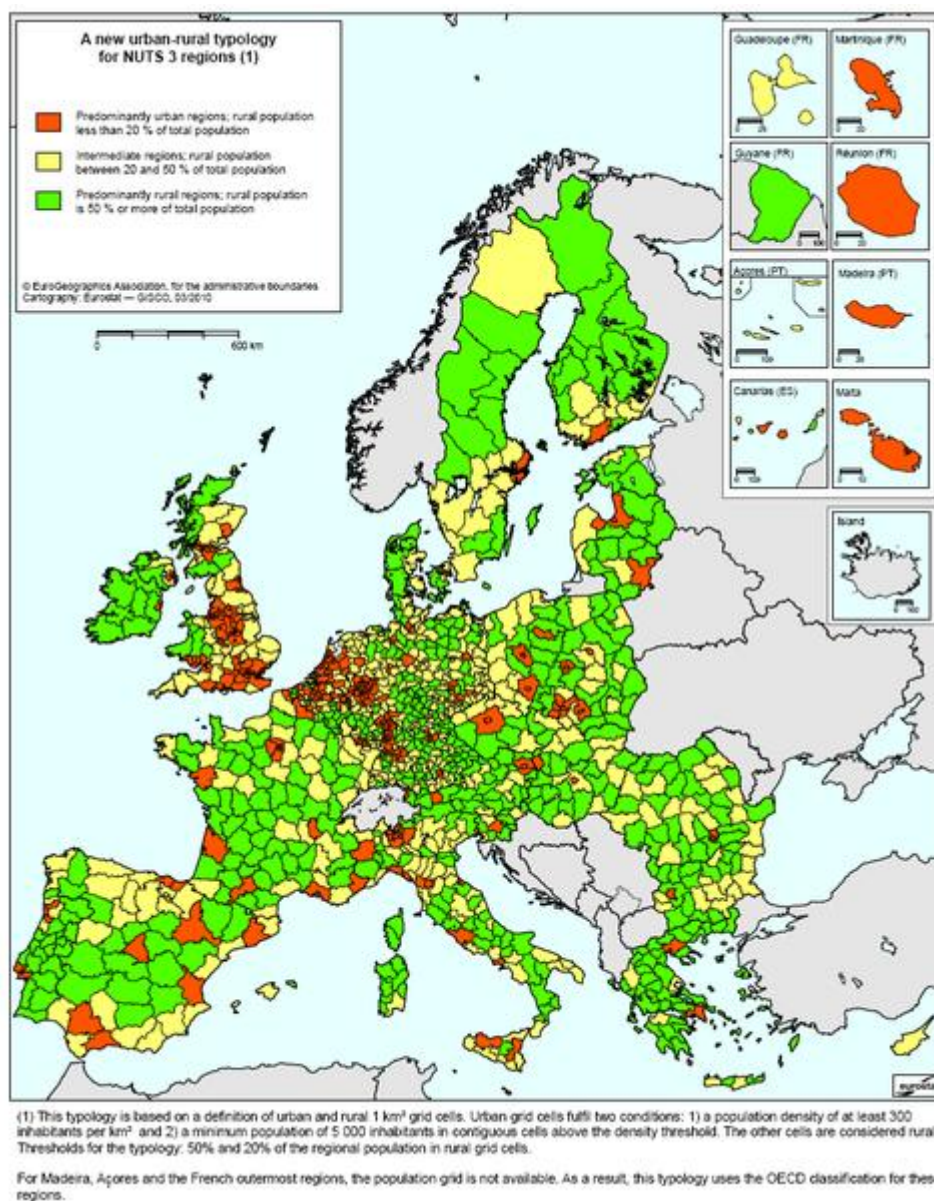
- la relativa bassa densità demografica caratterizzata da un invecchiamento della popolazione e da una struttura demografica non equilibrata che induce la forza giovane e qualificata alla via della migrazione;
- una relativa importanza del settore agricolo, caratterizzata però da un declino dell'occupazione e dell'attività stessa, dovuta anche al fatto che vi sono pressioni sul settore fondiario in funzione della vicinanza alle aree urbane;
- livelli di ricchezza eterogenei fra territori urbani e rurali contigui, aumento del numero di persone in situazione precaria, maggiore isolamento dato dalla mancanza di una rete capillare di servizi sul territorio.

L'Unione Europea, nella più recente stagione di programmazione (2007-2013), ha individuato nella seguente definizione il termine "ruralità" (Zolin 2008):

«Le regioni rurali rappresentano il 92% del territorio dell'Unione europea (UE). Il 19% della popolazione europea abita in zone prevalentemente rurali e il 37% in zone con una significativa componente rurale. Tali regioni producono il 45% del valore aggiunto dell'UE e il 53% dell'occupazione. Malgrado la grande varietà di situazioni, esse presentano in generale un reddito pro-capite inferiore di circa un terzo rispetto alla media europea, con un basso tasso di occupazione delle donne e un settore dei servizi meno sviluppato. Nei prossimi anni le zone rurali dovranno quindi fare i conti con i problemi legati alla crescita, all'occupazione e allo sviluppo sostenibile. Il nuovo periodo di programmazione dà l'opportunità di riorientare il sostegno del nuovo Fondo per lo sviluppo rurale su tali obiettivi, conformemente ai principi direttivi dello sviluppo sostenibile e del programma d'azione di Lisbona rinnovato, attraverso interventi settoriali e territoriali. L'agricoltura è una delle principali utilizzatrici dello spazio rurale, nel quale essa interpreta un ruolo multifunzionale e innovatore, in quanto fattore che determina la qualità dei prodotti alimentari, del paesaggio e dell'ambiente. I due pilastri della PAC (le politiche di mercato e lo sviluppo rurale) aiutano pertanto numerose zone rurali d'Europa. Essi sono in grado di dare un importante contributo alla competitività e allo sviluppo rurale nel corso dei prossimi anni, stimolando il riorientamento della produzione grazie al disaccoppiamento, a una migliore integrazione delle tematiche agroambientali e alla creazione di opportunità di impiego e di crescita per l'insieme dell'economia e della società rurale. Inoltre, le recenti riforme

incoraggiano gli agricoltori a reagire ai segnali del mercato, migliorando la sostenibilità ambientale dell'agricoltura» (Zolin 2008²²).

Figura 40. A new urban-rural typology for NUTS 3 REGIONS²³.



Fonte: Eurostat

²² Cit. in Orientamenti strategici della Comunità per lo sviluppo rurale 2007-2013 (decisione del Consiglio del 20 febbraio 2006).

²³ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Urban-rural_typology, la mappa è aggiornata a luglio 2011.

2. Origine della PAC

La Politica Agricola Comune (PAC) è da menzionare come la prima politica comunitaria individuata già nel Trattato di Roma del 1957.

L'articolo 39, di seguito citato, ne racchiude gli obiettivi (Zolin 2008):

- incrementare la produttività dell'agricoltura sviluppando il progresso tecnico e migliorando l'impiego dei fattori di produzione e manodopera in particolare;
- assicurare un tenore di vita equo alla popolazione agricola, grazie al miglioramento del reddito individuale di coloro che lavorano in agricoltura;
- stabilizzare i mercati;
- garantire la sicurezza degli approvvigionamenti;
- assicurare prezzi ragionevoli nelle consegne ai consumatori.

Inizialmente la PAC fu concepita con il fine di garantire l'auto-sufficienza alimentare agli Stati membri²⁴. Il risultato prefissato fu raggiunto e superato, gli Stati membri infatti a fronte di una produzione agricola in eccedenza ne esportarono il surplus.

Il Fondo Europeo di Orientamento e di Garanzia Agricola (FEOGA) era il Fondo che si occupava di redistribuire gli aiuti economici agli Stati aderenti ed aveva due scopi distinti: finanziare la politica di trasformazione strutturale delle aziende agricole e intervenire a sostegno dei prezzi e dei mercati dei prodotti agricoli (Di Ruscio 2009). Nella pratica il secondo obiettivo, l'intervento sul mercato, prese il sopravvento sul primo:

«Nel progetto iniziale la politica delle strutture, nella quale ricade quella più propriamente dello sviluppo rurale, era concepita come il "braccio" forte della PAC, tramite il quale gestire l'ammodernamento dell'agricoltura europea, mentre la politica dei prezzi era vista come un intervento di sostegno e stabilizzazione, destinato a mettere al riparo l'agricoltura dagli effetti delle fluttuazioni di mercato. Nonostante le intenzioni iniziali, però, la politica delle strutture agricole è rimasta il braccio debole della PAC, dando invece maggior importanza all'intervento sui mercati» (Di Ruscio 2009).

La politica dei prezzi aveva lo scopo di favorire la produzione di prodotti agricoli sul territorio della Comunità al fine di permettere il sostentamento del fabbisogno interno che avrebbe reso gli Stati membri indipendenti dal mercato straniero. L'avvio di una politica strutturale era quindi il passo necessario per rispettare quanto pattuito nel Trattato di Roma del 1957 (Zolin 2008).

²⁴ Gli Stati membri alla firma del Trattato di Roma del 1957 erano 6: Italia, Francia, Belgio, Olanda, Lussemburgo e Germania (Ovest).

«I primi tentativi per un cambio di rotta risalgono al secondo Piano Mansholt²⁵ (1968) che propone una revisione degli strumenti suggerendo un rafforzamento degli interventi di tipo strutturale e il ridimensionamento delle garanzie dei prezzi» (Zolin 2008)

Al Piano Mansholt del 1968 seguirono tre direttive comunitarie²⁶ che avevano lo scopo di sostenere finanziariamente l'ammodernamento delle aziende agricole e di elevare il livello medio di istruzione nelle aree rurali dell'Europa unita²⁷.

La strategia comunitaria del controllo dei prezzi subì il definitivo ridimensionamento nel 1988 con la stesura del documento dal titolo *Il futuro del mondo rurale*²⁸. La Commissione Europea espresse così la chiara volontà di riorganizzare la PAC. *Il futuro del mondo rurale* segnala il primo passaggio da politica agricola a politica di sviluppo rurale e dà avvio alla prima riforma della PAC (1988-1993)²⁹.

Fino al 1988 la PAC era caratterizzata da una concezione settoriale degli aiuti e da un meccanismo di governo del territorio di tipo top-down. Successivamente la politica di sviluppo rurale si distingue per sussidiarietà, e viene indirizzata verso azioni volte ad incentivare gli operatori locali nell'acquisizione di quelle competenze necessarie per guidare lo sviluppo del loro territorio (Notarstefano 2007).

Il pensiero che sottende a questo cambio di prospettiva all'interno della PAC era basato sulla consapevolezza per cui il solo sviluppo agricolo delle zone rurali non poteva garantire quello sviluppo socio-economico che è garanzia dell'innalzamento dei livelli di reddito, di occupazione e più in generale del miglioramento delle condizioni di vita della popolazione.

Dal 1957 al 1988, nonostante i successi in termini di produzione agricola, non si registra, per contro, un miglioramento della qualità della vita di coloro che le zone rurali le vivono (Zolin 2008).

²⁵ Gli obiettivi del Piano Mansholt erano:

- la riduzione della forza lavoro attraverso sia l'ammodernamento delle strutture sia la creazione di offerte di lavoro extra-agricolo;
- il contenimento delle eccedenze attraverso la riduzione dei prezzi.

²⁶ Le Direttive 72/159/CEE, 72/160/CEE e 72/161/CEE.

²⁷ La Comunità Europea ancora non aveva optato per il primo allargamento, si dovrà attendere fino al 1973 per l'ingresso di Danimarca, Inghilterra e Irlanda.

²⁸ Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo e al Consiglio COM(88) 501.

²⁹ Zolin 2008.

3. Da sviluppo agricolo a sviluppo rurale

Nel documento *Il futuro del mondo rurale* la Commissione Europea individua tre macro problemi che caratterizzano le aree rurali (Zolin 2008):

- pressione del mondo moderno (vicinanza/inclusione nella città, concorrenza per le risorse naturali degli usi industriali e turistici);
- declino rurale (indebolimento dell'agricoltura e conseguente carenza di servizi e di infrastrutture nelle aree rurali);
- marginalizzazione (spopolamento rurale, abbandono del territorio rurale fino alla quasi totale "desertificazione").

Per questi specifici problemi la Commissione Europea individua precise strategie di sviluppo:

- protezione dello spazio rurale (tramite la gestione dell'uso del territorio con severi piani urbanistici, con parchi e aree protette);
- contenimento dell'esodo rurale (attraverso la diversificazione produttiva verso artigianato, turismo rurale, servizi culturali);
- impedire la desertificazione umana (come la seconda strategia però attuata con maggiore tempestività e incisività).

Lo sviluppo rurale concepito dalla Commissione Europea nel documento *Il futuro del mondo rurale* (1988) è riassumibile nei seguenti concetti chiave:

- sviluppo integrato, basato sull'integrazione delle risorse locali (agricoltura, artigianato, piccola-media impresa, turismo, cultura locale);
- sviluppo bottom-up, partecipazione attiva della comunità locale, partenariato pubblico-privato;
- sviluppo endogeno, basato sulla valorizzazione delle risorse locali;
- sviluppo territoriale, sviluppo non settoriale, il territorio come fattore di competitività.

Riassumendo:

«E' pertanto necessario riconsiderare i fondamenti e gli obiettivi di queste politiche e passare da una logica incentrata sulla crescita ad una logica di sviluppo locale sostenibile, considerando la dimensione ambientale, economica, sociale e culturale dei territori rurali. Questa nuova concezione dello sviluppo rurale ha portato all'introduzione di impostazioni innovative delle quali LEADER rappresenta una delle sperimentazioni più riuscite» (Notarstefano 2007).

La PAC a cavallo fra gli anni 80 e 90 vive la sua prima radicale svolta. Il modello agricolo e rurale europeo non è più concepito in termini di eccedenza di produzione,

bensì in base alla promozione di misure volte al riequilibrio fra politiche di mercato e misure socio-ambientali.

In questo contesto emerge LEADER, strumento creato per sperimentare un nuovo modo di incentivare e sostenere lo sviluppo delle aree rurali europee.

Parte II. LEADER

4. LEADER: obiettivo

LEADER nasce come esperimento di politica di sviluppo rurale in aree circoscritte (Di Ruscio 2009). Un laboratorio in primis in termini metodologici: l'attiva partecipazione degli enti locali e intermedi alla definizione delle strategie di sviluppo del proprio territorio è infatti la caratteristica inedita.

«Esso rappresenta un "laboratorio sperimentale" per quei territori che vogliono cambiare le regole del gioco e della *governance* territoriale e per i soggetti sociali ed istituzionali che vogliono avviare rapporti di reciprocità. In altre parole LEADER è un metodo di lavoro finalizzato a introdurre cambiamenti permanenti nell'organizzazione istituzionale e socio-economica del territorio» (Di Ruscio 2009).

L'Iniziativa Comunitaria³⁰ è indirizzata a favorire la nascita di partenariati locali che si pongano alla guida di programmi di sviluppo integrato delle aree rurali (Di Ruscio 2009).

«Tale iniziativa risulta di importanza basilare, essendo la prima azione ad essere completamente slegata da misure precedenti e rappresenta dunque il primo tentativo di varare un intervento totalmente pensato all'interno del nuovo approccio territoriale dello SR – Sviluppo Rurale» (Di Ruscio 2009).

Cronologicamente LEADER ha attraversato le seguenti tre fasi che sono state introdotte sia da specifiche riforme della politica rurale comunitaria sia da riforme dei Fondi Strutturali :

1. LEADER I (1991-1993) avvia una nuova impostazione in materia di sviluppo;
2. LEADER II (1994-1999) generalizza tale impostazione;
3. LEADER+ (2000-2006) tende ad approfondire il metodo con strategie pilota e temi catalizzatori.

L'Iniziativa Comunitaria subisce un ulteriore perfezionamento. Infatti a partire dal 2007 LEADER viene integrato nel regolamento della PAC.

«Ciò significa che LEADER sarà incluso in tutti i programmi nazionali e regionali di sviluppo rurale finanziati dalla UE e verrà ad affiancarsi a tutta una serie di altri assi dello sviluppo rurale» (Comunità Europea 2006).

Per comprendere le trasformazioni di LEADER è necessario tener presente l'evoluzione che ha interessato i Fondi Strutturali.

³⁰ Più in generale le Iniziative Comunitarie sono: «[...] interventi che la Commissione Europea propone agli Stati membri per risolvere problemi del territorio dell'Unione e sono finalizzate alla realizzazione di azioni e obiettivi che rivestono un interesse particolare per la Comunità. Hanno durata pluriennale» (<http://www.eurospottelloveneto.it/public/doc/libro/capitolo3.pdf>).

I Fondi Strutturali sono strumenti finanziari gestiti dalla Commissione Europea al fine di redistribuire le risorse economiche all'interno del territorio dell'Unione Europea. LEADER è sostenuto finanziariamente dai Fondi Strutturali, pertanto l'evoluzione di LEADER è andata avanti di pari passo con i cambiamenti intercorsi nel sistema redistributivo della ricchezza. Lo scopo ultimo dei Fondi Strutturali non si è però alterato a seguito delle riforme apportate e il raggiungimento della coesione economica e sociale di tutte le regioni dell'Unione e la riduzione del divario tra quelle più avanzate e quelle in ritardo di sviluppo continua ad essere l'obiettivo del Fondo.

La storia e l'evoluzione dei Fondi Strutturali è avvenuta parallelamente all'evoluzione dell'Europa e all'aumento del suo peso politico all'interno dei confini dell'Unione (<http://www.eurospelloveneto.it/public/doc/libro/capitolo3.pdf>).

5. LEADER I

Il documento *Il futuro del mondo rurale* (1988) contiene le linee teoriche di un percorso di cambiamento che si stava già lentamente affermando. A tal proposito, il primo passo da citare è la riforma dei Fondi Strutturali sancita con l'Atto Unico Europeo (AUE)³¹ il 17 febbraio 1986 (Leonardi e Sassi 2004).

«L'AUE introduce una politica comunitaria di coesione economica e sociale per controbilanciare gli effetti della realizzazione del mercato interno sugli Stati membri meno sviluppati e per ridurre il divario tra le diverse regioni. L'intervento comunitario si effettua attraverso il Fondo europeo agricolo di orientamento e di garanzia (FEAOG) e il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR)»

(http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/treaties_singleact_it.htm).

I Fondi Strutturali sono i principali strumenti della politica di coesione economica e sociale che la Comunità Europea si è data per colmare il divario fra le regioni. Il fondamento normativo è da attribuire al Regolamento quadro 2052 (CEE) del 1988 dal titolo "Missioni dei Fondi a finalità strutturali, alla loro efficacia e al coordinamento dei loro interventi e di quelli della Banca europea per gli investimenti degli altri strumenti finanziari esistenti".

Il Regolamento quadro 2052 (CEE) del 1988 definisce 5 obiettivi prioritari per la politica strutturale comunitaria:

- Obiettivo 1: promuovere lo sviluppo e l'adeguamento strutturale delle regioni in ritardo di sviluppo, affinché possano integrarsi completamente nello spazio comunitario (Fondi: FESR, FSE, FEAOG);
- Obiettivo 2: riconvertire le regioni industriali in declino, aiutandole ad orientarsi verso nuove attività (Fondi: FESR, FSE);
- Obiettivo 3: lottare contro la disoccupazione di lunga durata (Fondi: FSE);
- Obiettivo 4: facilitare l'inserimento professionale dei giovani (Fondi: FSE);
- Obiettivo 5: promuovere un più veloce adattamento delle strutture di produzione agricola (obiettivo 5a); favorire lo sviluppo delle zone rurali

³¹ «L'Atto unico europeo (AUE) procede ad una revisione dei trattati di Roma al fine di rilanciare l'integrazione europea e portare a termine la realizzazione del mercato interno. L'Atto modifica le regole di funzionamento delle istituzioni europee ed amplia le competenze comunitarie, in particolare nel settore della ricerca e sviluppo, dell'ambiente e della politica estera comune» (http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/treaties_singleact_it.htm).

L'Atto Unico Europeo è stato firmato da 12 Stati membri: Italia, Germania Ovest, Lussemburgo, Belgio, Olanda, Francia, Danimarca (1973), Irlanda (1973), Inghilterra (1973), Grecia (1981), Portogallo (1986) e infine Spagna (1986).

con basso livello di sviluppo socio-economico (obiettivo 5b) (Fondi: FSE, FEAOG-orientamento).

Gli Obiettivi 1 e 5b riguardano lo sviluppo rurale e sono interessati da 3 Fondi Strutturali specifici:

- FESR – Fondo Europeo di Sviluppo Regionale
Istituito con Regolamento (CEE) n. 4254 del Consiglio del 19 dicembre 1988 recante disposizioni di applicazione del regolamento (CEE) n. 2052/88;
- FSE – Fondo Sociale Europeo
Istituito con Regolamento (CEE) n. 4255/88 del Consiglio del 19 dicembre 1988 recante disposizioni d'applicazione del regolamento (CEE) n. 2052/88;
- FEAOG – Fondo Europeo Agricolo di Orientamento e Garanzia
Istituito con Regolamento (CE) n. 1681/94 della Commissione, dell'11 luglio 1994, relativo alle irregolarità e al recupero delle somme indebitamente pagate nell'ambito del finanziamento delle politiche strutturali nonché all'organizzazione di un sistema d'informazione in questo settore.

I Fondi Strutturali vengono distribuiti indirettamente dall'Unione Europea alle regioni rientranti nell'obiettivo 1 e 5b attraverso il Programma di Iniziativa Comunitaria LEADER I.

LEADER è un Programma di Iniziativa Comunitaria³² attivato nell'ambito della prima riforma dei Fondi Strutturali della politica europea per la coesione economica e sociale³³ (Notarstefano 2007). LEADER è l'acronimo di *Liasion Entre Actions de Developement de l'Economie Rurale* (collegamento tra le azioni di sviluppo dell'economia rurale) e si basa sul presupposto per cui lo sviluppo di un'area principalmente rurale può realizzarsi solo in seguito all'instaurazione di forti legami fra territorio, popolazione e istituzioni (Zumpano, 2007).

LEADER si propone come 'innovazione' (Jouen 2010) perchè:

«L'iniziativa comunitaria LEADER [...] ha aperto nuove prospettive per e verso il mondo rurale. Ha promosso la capacità di queste zone di inventare e di introdurre elementi di modernità, mettendo in risalto al contempo le

³² LEADER viene inquadrato in programmi pluriennali di iniziativa comunitaria.

³³ I Fondi strutturali sono creati e gestiti dall'Unione Europea con il fine di finanziare progetti che promuovono lo sviluppo dei territori appartenenti all'Unione Europea. Gli obiettivi principali dei fondi sono: la riduzione delle disparità regionali in termini di ricchezza e benessere, aumento della competitività e dell'occupazione, sostegno alla cooperazione transfrontaliera.

esperienze già esistenti. Ha permesso al mondo esterno di scoprire territori in piena fase di trasformazione. In pratica, l'innovazione rurale risiede sia nelle tecniche di gestione e di animazione dei territori, sia nel contenuto dei programmi e ci proietta in una terza dimensione di ordine culturale e politico, quella dell'integrazione europea» (Jouen 2010).

LEADER è rivolto sia a Paesi la cui affermazione industriale e definitiva urbanizzazione risale ai primi decenni del Novecento sia a Paesi che affrontano solo recentemente – anni 80-90 – l'esodo nelle città. L'iniziativa comunitaria LEADER intende favorire lo sviluppo rurale europeo in quelle aree che registrano alcune fra le seguenti caratteristiche (Jouen 2010):

- isolamento, difficoltà di comunicazione;
- altitudine;
- condizioni di vita e di lavoro difficili;
- terreno poco produttivo;
- inquinamento agro-industriale, pesticidi;
- ottime risorse paesaggistiche.

LEADER I avvia una nuova impostazione in materia di sviluppo. Come prima iniziativa comunitaria per lo sviluppo rurale LEADER I (1991-1993) coinvolge 217 Gruppi di Azione Locale dell'Unione per un totale di 442 milioni di euro (Notarstefano 2007). Le regioni interessate al programma LEADER I sono state individuate sulla base della corrispondenza ai due obiettivi³⁴ già visti in precedenza (Zolin 2008):

- Regioni Obiettivo 1
quelle regioni indubbiamente aggravate da maggiori svantaggi, caratterizzate da un Prodotto Interno Lordo (PIL) pro-capite inferiore al 75% rispetto alla media comunitaria. Le regioni corrispondenti a tale descrizione ricoprono il 38% della superficie comunitaria³⁵. Per il caso italiano: Abruzzo, Calabria, Basilicata, Campania, Molise, Puglia, Sicilia e Sardegna.
- Regioni Obiettivo 5b
le regioni che rientrano in quest'obiettivo sono accomunate dalle seguenti caratteristiche: elevato tasso di occupazione in agricoltura, basso livello di reddito agricolo e modesto livello di sviluppo socio-economico. Rientra nell'Obiettivo 5b il 17% del territorio europeo. Nelle aree individuate vi risiede il 51% della popolazione europea. Per quanto

³⁴ Gli Obiettivi sono stati definiti dalla riforma dei Fondi strutturali del 1988.

³⁵ L'Unione Europea al 1991 registra 12 Stati Membri.

concerne il caso italiano: Lazio, Marche, Piemonte, Toscana, Umbria, Veneto, Provincia di Trento e Provincia di Bolzano. Le regioni decidono formalmente in che area di loro competenza investire i finanziamenti dei Fondi Strutturali. Ogni area deve elaborare un Piano Zonale che deve rispecchiarsi nel Quadro Comunitario di Sostegno. Sarà l'ente Regione che deciderà in base alla lettura dei Piani Zonali pervenuti su che area investire.

L'iniziativa LEADER I è stata la prima azione che ha dato avvio ad una nuova procedura di sviluppo delle aree rurali, slegata, o semplicemente meno dipendente, dal settore esclusivamente agricolo³⁶.

«In particolare LEADER I si basa sull'iniziativa locale per l'identificazione dei problemi, non solo agricoli, nelle zone rurali e, attraverso l'elaborazione di appositi progetti, intende favorire l'adozione di soluzioni innovative calibrate sulle specificità locali (Di Ruscio 2009)».

Operativamente tutto questo si traduce nella stesura di un Piano di Azione Locale (PAL), un piano multisetoriale e integrato stipulato dal partenariato pubblico-privato locale (GAL). Il PAL è quindi espressione delle principali componenti economiche e sociali locali (Gaudio e Zumpano 2006).

«Nel quadro LEADER I la Commissione europea aveva indetto un invito a presentare proposte chiedendo ai responsabili dello sviluppo delle zone rurali ammissibili ai sensi dell'Obiettivo 1 e 5b di presentare un business plan basato su una diagnosi e una strategia di sviluppo, definito in concerto con gli altri operatori locali. I GAL, a loro volta, dopo l'approvazione del loro business plan, avevano pubblicato inviti a presentare progetti destinati ai potenziali beneficiari finali, selezionandoli»
(<http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-it/biblio/projet/sub41.htm>).

La partnership locale citata è costituita nei Gruppi di Azione Locale (GAL) che gestiscono l'erogazione dei Fondi Strutturali. I GAL grazie al finanziamento attuano i Programmi di Azione Locale (PAL) elaborati e in cui sono indicate le strategie di sviluppo rurale ed i relativi interventi da realizzare sul territorio (Leonardi e Sassi 2004).

³⁶ Come avveniva con la PAC tradizionale del post Trattato di Roma, 1957.

6. LEADER II

Le caratteristiche di LEADER I si consolidano e rafforzano con la seconda riforma dei Fondi Strutturali del 1993. La riforma fa seguito alla stipula del Trattato sull'Unione Europea firmato a Maastricht (1992) e che ha fatto della coesione³⁷ uno dei tre pilastri della costruzione europea, accanto all'UEM (Unione Economica Monetaria) ed al mercato unico.

L'Europa con la sottoscrizione del Trattato di Maastricht conferma il perseguimento degli obiettivi di convergenza e coesione promossi attraverso il meccanismo di redistribuzione dei Fondi Strutturali. Con il documento noto come *Pacchetto Delors II* (1993) la Commissione Europea apporta, infatti, solo alcune modifiche ai contenuti della prima riforma dei Fondi Strutturali del 1988, mantenendo quindi inalterata la finalità e la tripartizione (FSE, FEAOG e FESR).

«Nel 1993, cioè al termine del periodo prefissato, la Commissione apportò alcune modifiche all'impianto operativo dei Fondi Strutturali. Con il documento noto come Pacchetto Delors II la Commissione sottolineò la validità di fondo dei principi che avevano ispirato la riforma del 1988, ma fece emergere anche la necessità di apportare dei miglioramenti nella semplificazione delle procedure, nella trasparenza e nel controllo finanziario. Inoltre, si era posta l'esigenza di adeguare i programmi comunitari alle mutate realtà economiche e sociali, per cui il processo di modifica dei regolamenti comunitari fu condizionato anche dall'ingresso nell'Unione dei Länder della ex Germania Democratica e dall'acuirsi di crisi economiche in alcune zone industriali della Francia e del Regno Unito» (<http://www.eurospelloveneto.it/public/doc/libro/capitolo3.pdf>).

Le regioni oggetto dell'azione LEADER II sono quelle regioni che per caratteristiche endemiche ricadono negli Obiettivi 1 e 5b di LEADER I (Zolin 2008). A differenza del LEADER I, la seconda versione include un terzo obiettivo, l'Obiettivo 6, che è riferito alle aree del Nord Europa scarsamente popolate e con risorse finanziarie relativamente limitate (Commissione Europea 2003). L'Obiettivo 6 risponde alle nuove esigenze che si sono create a seguito dell'allargamento dell'Unione nei confronti di Svezia e Finlandia (1995)³⁸.

LEADER II è stato avviato per il periodo di programmazione 1994-1999 con Comunicazione della Commissione agli Stati Membri del 1 luglio 1994³⁹.

³⁷ «politica comunitaria di coesione economica e sociale per controbilanciare gli effetti della realizzazione del mercato interno sugli Stati membri meno sviluppati e per ridurre il divario tra le diverse regioni. L'intervento comunitario si effettua attraverso il Fondo europeo agricolo di orientamento e di garanzia (FEAOG) e il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR)» (http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/treaties_singleact_it.htm).

³⁸ Oltre a Svezia e Finlandia, nel 1995 entra a far parte dell'Unione Europea anche l'Austria. Si registra un totale di 15 Stati membri.

³⁹ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:1997:0434:FIN:IT:PDF>.

La seconda iniziativa comunitaria vede coinvolti 906 Gruppi di Azione Locale e 92 altri operatori collettivi⁴⁰ per un totale di 1.755 milioni di euro (Notarstefano 2007). In Italia si registrano 203 GAL distribuiti su tutto il territorio nazionale, nessuna regione esclusa (Martino 2002).

Con LEADER II vengono introdotte nuove misure dalla forte connotazione geografica, quali la creazione di marchi per la promozione di prodotti locali o regionali agricoli e forestali di qualità (Leonardi e Sassi 2004). Un altro elemento che contraddistingue le due stagioni di LEADER è che la seconda versione dà una maggiore importanza al ruolo di Enti regionali e Stati Membri. Il ruolo di quest'ultimi è quello di intermediari fra i GAL presenti sul territorio di loro competenza e la Commissione Europea per quanto riguarda l'applicazione dei programmi LEADER.

«L'operatore pubblico oltre a gestire tali interventi si trova anche a doverli impostare e partecipare attivamente al loro svolgimento. Il successo dei programmi a favore delle aree rurali viene pertanto a dipendere crucialmente da elementi quali le capacità progettuali del soggetto pubblico, dai tempi per l'espletamento delle procedure burocratiche, dalla disponibilità di fondi per il cofinanziamento» (Leonardi e Sassi 2004)

L'Iniziativa Comunitaria di seconda generazione si articola in 4 Misure (Commissione Europea 2003):

- Misura A o "Acquisizione di competenze"
formare gli operatori locali ad assumere un ruolo di responsabilità nello sviluppo locale. Attività coperta per il 3,4% dei Fondi totali a disposizione.
- Misura B o "Programmi di innovazione rurale"
sono i contenuti citati nei Piani di Azione Locale. Tale attività ricopre il 92% del totale a disposizione.
- Misura C o "Cooperazione transnazionale"
programmi di cooperazione tra aree LEADER per la realizzazione di progetti comuni. Attività che ricopre lo 0,9% del totale.
- Misura D o "Creazione di una rete"
copre il 3,6% del totale.

Gli obiettivi di LEADER si rinnovano anche in questa stagione di programmazione. LEADER II si propone come uno strumento innovativo per:

⁴⁰ «[...] gli altri operatori collettivi (OC) si concentravano su un tema e il settore di attività era definito con minore precisione, essendo delimitato dai limiti di ammissibilità definiti dalle autorità responsabili del programma» (Commissione Europea 2003).

- incentivare uno sviluppo che integri i vari settori che compongono l'ambiente rurale;
- favorire la partecipazione della popolazione nella creazione di un partenariato locale;
- individuare soluzioni innovative (Martino 2002).

7. LEADER +

L'Iniziativa Comunitaria LEADER + (2000-2006) venne istituita nel 1999 con i Regolamenti della Commissione Europea numero 1257 dal titolo "Sul sostegno allo sviluppo rurale" e numero 1260 dal titolo "Disposizioni generali sui fondi strutturali". La terza stagione programmatica di LEADER prende avvio a seguito della presentazione di Agenda 2000 e alla terza riforma dei Fondi Strutturali.

L'Agenda 2000 è un documento strategico promosso dall'allora presidente della Commissione Europea, Jaques Santer, nel marzo del 1999.

Il documento adottato definitivamente il 15 luglio 1999 aveva lo scopo di proiettare un'immagine concreta dell'Unione Europea alle soglie del 2000. Esso annunciava sia una riforma delle politiche comunitarie sia un nuovo quadro finanziario per il periodo 2000-2006, entrambi nell'ottica di un allargamento del patto europeo ai Paesi ad Est⁴¹. Con il Reg. CEE 1257/99 dal titolo "Sul sostegno allo sviluppo rurale" viene attuata parte dell'Agenda 2000.

«[...] lo sviluppo rurale da solo obiettivo della politica strutturale diventa anche uno dei pilastri della PAC, il secondo⁴², e da politica esclusivamente rivolta alle aree svantaggiate si trasforma in politica per l'intero territorio, in politica per l'adattamento strutturale delle regioni dell'UE» (Leonardi e Sassi 2004).

Il Reg. CEE 1260/1999 dal titolo "Disposizioni generali sui fondi strutturali" propone la terza riforma dei Fondi Strutturali relativa al periodo di programmazione 2000-2006. Si caratterizza per semplificazione amministrativa e per ridefinizione delle Regioni Obiettivo.

Il regolamento contiene 6 punti che definiscono la struttura della terza stagione di programmazione comunitaria per il periodo 2000-2006, l'elenco di seguito (<http://www.eurosportelloveneto.it/public/doc/libro/capitolo3.pdf>):

1. la quota di risorse destinate ai Fondi Strutturali rimane invariata;
2. preventiva programmazione delle risorse date ai nuovi Paesi entranti;
3. a FESR, FSE e FEAOG si aggiunge un Fondo per la pre-adesione dei Paesi entranti;

⁴¹ Il quinto allargamento dei confini dell'Unione Europea si verifica nel 2004 e coinvolge Repubblica Ceca, Estonia, Lettonia, Lituania, Cipro, Ungheria, Slovacchia, Malta, Polonia e Slovenia.

⁴² «Con la riforma attuata con "Agenda 2000", la PAC si articola attorno a tre pilastri. Il primo è costituito dalla politica dei mercati, il secondo da quella dello sviluppo rurale e il terzo dalla politica delle strutture. Tra il 1992 e il 1999, gli interventi comunitari in agricoltura consistevano invece nella politica dei mercati, nelle misure di accompagnamento e nella politica delle strutture» (Leonardi e Sassi 2004)

4. gli Obiettivi passano da 6 a 3;
5. è rafforzato il principio di concertazione;
6. semplificazione nella programmazione e gestione dei Fondi Strutturali.

LEADER viene riconfermato anche per il periodo 2000-2006 come lo strumento per l'implementazione dello sviluppo rurale nelle regioni europee (Zolin 2008):

Con LEADER + gli Obiettivi cambiano, le Regioni che hanno diritto ad accedere al programma di Iniziativa Comunitaria sono individuate all'interno dei seguenti 2 Obiettivi⁴³:

- Obiettivo 1

corrisponde all'ex obiettivo 1⁴⁴ e all'ex obiettivo 6⁴⁵. «Resta quindi immutata la promozione dello sviluppo delle regioni in ritardo» (Zolin 2008). In termini percentuali ricopre il 69,7% dei fondi strutturali a disposizione. La normativa prevede che la Commissione stabilisca l'elenco delle Regioni ammissibili applicando i criteri di LEADER II ossia considerando le unità territoriali statistiche (NUTS II⁴⁶) il cui PIL pro capite è inferiore al 75% della media comunitaria.

- Obiettivo 2

corrisponde all'ex obiettivo 2 ed ex obiettivo 5b⁴⁷. L'intento di fondo è quello di favorire la riconversione economica e sociale delle zone rurali con difficoltà strutturali. Comprende le zone rurali e di degrado industriale contigue a realtà rurali.

⁴³ Gli Obiettivi tracciati dalla terza Riforma dei Fondi Strutturali sono 3. Il terzo obiettivo non è citato come una misura valida per la politica rurale regionale poiché è un obiettivo non regionalizzato, nel senso che tutto il territorio dell'Unione Europea è ammesso. Raggruppa gli Obiettivi 3 e 4 della precedente programmazione. È finanziato esclusivamente dal FSE (Fondo Sociale Europeo) e ha per scopo l'ammodernamento delle politiche e dei sistemi nazionali di istruzione e formazione (<http://www.eurosportelloveneto.it/public/doc/libro/capitolo3.pdf>)

⁴⁴ Quelle regioni indubbiamente aggravate da maggiori svantaggi, caratterizzate da un Prodotto Interno Lordo (PIL) pro-capite inferiore al 75% rispetto alla media comunitaria. Le regioni corrispondenti a tale descrizione ricoprono il 38% della superficie comunitaria. Per il caso italiano: Abruzzo, Calabria, Basilicata, Campania, Molise, Puglia, Sicilia e Sardegna.

⁴⁵ E' riferito alle aree del Nord Europa scarsamente popolate e con risorse finanziarie relativamente limitate (Commissione Europea 2003).

⁴⁶ In NUTS II rientrano ad esempio le regioni italiane, le Comunità autonome in Spagna, le regioni e le DOM francesi, le province belghe e olandesi, i Länder austriaci, le Regierungsbezirke tedesche.

⁴⁷ Le regioni che rientrano in quest'obiettivo sono accomunate dalle seguenti caratteristiche: elevato tasso di occupazione in agricoltura, basso livello di reddito agricolo e modesti livelli di sviluppo socio-economico.

L'Iniziativa Comunitaria LEADER + si sviluppa attorno a tre Assi (Leonardi e Sassi 2004):

1. Asse 1.
Strategia pilota di sviluppo rurale a carattere territoriale e integrato fondata su un approccio ascendente e sul partenariato orizzontale;
2. Asse 2.
Sostegno alla cooperazione interterritoriale e transnazionale;
3. Asse 3.
Creazione di reti tra tutti i territori rurali dell'Unione, indipendentemente dal fatto che beneficino o meno di LEADER +, e tutti gli operatori di sviluppo rurale.

Il Reg. 1257/1999 disciplina il sistema di programmazione e attuazione degli interventi. Dall'articolo 41 del Regolamento:

«1. I piani di sviluppo rurale sono redatti al livello geografico ritenuto più opportuno. Essi sono elaborati dalle autorità competenti designate dallo Stato membro e presentati dallo Stato membro alla Commissione, previa consultazione delle autorità e delle organizzazioni competenti, all'adeguato livello territoriale» (<http://eur-lex.europa.eu/>).

All'articolo 43 viene descritto il piano di sviluppo rurale nei suoi contenuti che comprendono (<http://eur-lex.europa.eu/>):

- una descrizione quantificata della situazione attuale;
- una descrizione della strategia proposta e la zona geografica interessata;
- una valutazione, che indichi gli effetti previsti dal punto di vista economico, ambientale e sociale, compreso l'impatto sull'occupazione;
- una descrizione delle misure previste ai fini dell'attuazione dei piani;
- i risultati delle consultazioni e l'indicazione delle autorità e organismi associati, nonché le parti economiche e sociali ai livelli appropriati.

I Piani di Sviluppo Rurale (PSR) devono essere presentati dallo Stato membro alla Commissione Europea (CE) entro i sei mesi dalla data di pubblicazione del Reg. 1257/1999, successivamente la CE esamina la congruenza dei PSR con gli obiettivi di sviluppo rurale perseguiti dall'UE.

8. Approccio LEADER

Dal 2005 LEADER diventa uno degli Assi delle politiche comunitarie di sostegno allo sviluppo rurale (Reg. n°1698/2005), diventando quindi uno strumento per l'attuazione della politica europea di sviluppo rurale.

«[...] il 57% della popolazione dei 27 Stati membri dell'UE vive in zone rurali e queste ultime rappresentano il 91% del suo territorio; è quindi evidente che le zone rurali son un elemento essenziale della geografia e dell'identità dell'UE e lo SR – Sviluppo Rurale – costituisce un settore di vitale importanza. [...] L'obiettivo della politica europea di SR è quello di permettere alle zone rurali di realizzare il proprio potenziale e di superare le sfide che si trovano ad affrontare» (Di Ruscio 2009).

Nella citazione è espressa la ragione per cui l'Iniziativa Comunitaria LEADER diviene, per la stagione programmatica 2007-2013, Approccio. LEADER infatti riconferma le sue caratteristiche originarie ponendo però maggior enfasi sull'autonomia decisionale delle singole regioni all'interno del quadro programmatico europeo. Per il periodo di programmazione 2007-2013 il meccanismo bottom-up è il metodo per la realizzazione dello sviluppo rurale.

«[...] l'UE ha messo a punto una politica comune di sviluppo rurale, che lascia tuttavia un ampio margine di manovra agli Stati membri e alle regioni, essendo finanziata appunto, appunto, in parte dal bilancio centrale dell'Unione e in parte dai bilanci nazionali o regionali degli Stati membri⁴⁸» (Di Ruscio 2009).

L'idea originaria che sottende l'approccio è basata sul principio per cui LEADER:

«può realmente migliorare la vita quotidiana delle persone che vivono in zone rurali, in quanto può svolgere un ruolo importante per suscitare risposte innovative a vecchi e nuovi problemi del mondo rurale e divenire una sorta di "laboratorio" per creare competenze a livello locale e sperimentare nuove vie per soddisfare le esigenze delle comunità rurali» (Comunità europea, 2006).

Mentre l'obiettivo di LEADER, secondo la Comunità europea, è:

«migliorare il potenziale di sviluppo delle zone rurali, facendo leva su iniziative e abilità locali promuovendo l'acquisizione del know-how sullo sviluppo integrato a livello locale e diffondendo le conoscenze di questo know-how ad altre zone rurali» (Comunità europea, 2006).

Idea originaria ed obiettivo sono perfettamente individuabili nei 7 punti che caratterizzano, secondo il regolamento del Consiglio Europeo, l'approccio LEADER.

⁴⁸ Dall'Articolo 7 del Regolamento (CE) 1698/2005 dal titolo "Sostegno allo sviluppo rurale da parte del FEASR": «Sussidiarietà: gli Stati membri sono responsabili dell'attuazione dei programmi di sviluppo rurale al livello territoriale pertinente, secondo il proprio ordinamento istituzionale in conformità con il presente regolamento».

La nuova politica di sviluppo rurale dell'Unione è definita con il Regolamento (CE) 1698/2005 dal titolo "Sostegno allo sviluppo rurale da parte del FEASR". Specificatamente il Regolamento all'articolo 61 definisce le caratteristiche dell'Approccio LEADER.

8.1. Le 7 caratteristiche dell'Approccio LEADER

La differenza tra Approccio LEADER e le più tradizionali politiche per lo sviluppo rurale risiede nel fatto che LEADER indica "come" procedere e non "cosa" fare. Di seguito vengono presentate le sette caratteristiche che danno concretezza allo strumento LEADER:

Strategie di sviluppo basate sulle esigenze locali

In definitiva le strategie di sviluppo devono concentrarsi in territori circoscritti e facilmente individuabili per caratteristiche di omogeneità economica e sociale. Le azioni devono essere quindi pianificate partendo da una reale conoscenza di quelle che sono le necessità della comunità locale. Solo attraverso una effettiva consapevolezza di quella che è l'identità della comunità è possibile individuare progetti di sviluppo che siano effettivamente in grado di promuovere il valore aggiunto dato dalla specificità identitaria di cui la comunità si fa portavoce.

Approccio dal basso verso l'alto

Questo punto corrisponde alla necessità di elaborare progetti che vedano la diretta partecipazione di coloro che vivono e lavorano nella comunità locale interessata. Un modo per conseguire questo obiettivo consiste nel coinvolgimento attivo degli operatori locali, intendendo sia popolazione in senso ampio, sia gruppi organizzati portatori di uno specifico interesse economico e infine le pubbliche istituzioni.

«La creazione di capacità è una componente essenziale dell'approccio *bottom-up* e prevede: la sensibilizzazione, la formazione, la partecipazione e la mobilitazione della popolazione locale al fine di individuare punti di forza e di debolezza della zona (analisi); la partecipazione dei differenti gruppi di interesse all'elaborazione di una strategia di sviluppo locale; la fissazione di criteri ben definiti per selezionare a livello locale le azioni (progetti) adeguate per tradurre in pratica la strategia. La partecipazione non dovrebbe limitarsi alla fase iniziale ma dovrebbe estendersi a tutto il processo di attuazione, contribuendo all'attuazione della strategia e alla realizzazione dei progetti selezionati e traendone lezioni e insegnamenti per il futuro. Nelle procedure di consultazione e mobilitazione non vanno inoltre trascurate importanti questioni di trasparenza, se si vuole raggiungere il consenso mediante il dialogo e il negoziato tra tutti i partecipanti» (Comunità europea 2006).

Partenariato pubblico-privato (G.A.L. Gruppo di Azione Locale)

Il partenariato pubblico-privato è lo strumento attraverso il quale si concretizza l'approccio LEADER. Questi tavoli di concertazione sono chiamati G.A.L. acronimo di Gruppo di Azione Locale.

«I GAL hanno il compito di individuare e attuare una strategia di sviluppo locale, di decidere la destinazione delle risorse finanziarie nonché di gestire queste ultime. [...] Un GAL dovrebbe comporsi di soggetti pubblici e privati, essere equilibrato e rappresentativo dei gruppi di interesse locali e attingere ai differenti settori socioeconomici della zona. A livello decisionale, i partner e le associazioni private dovrebbero rappresentare almeno il 50 % del partenariato locale» (Comunità europea 2006).

I GAL possono essere costituiti ad hoc con il fine di recepire i finanziamenti del programma LEADER oppure possono basarsi su una riconversione di partenariati già esistenti. L'Unione Europea non dà indicazioni precise di come debbano essere costituiti e composti o di come debba avvenire l'iter decisionale. Si sono sviluppate pertanto molteplici esperienze nel panorama europeo.

Approcci innovativi

Il GAL gode di ampi margini di discrezionalità in merito ai progetti e alle azioni che decide di sostenere e pertanto di finanziare attraverso i fondi gestiti dal programma LEADER.

Alcune regole di fondo vengono però stabilite. Le azioni di cui il GAL si fa promotore devono essere innovative. Innovative nel senso più ampio del termine, dal coinvolgimento di nuovi soggetti alla realizzazione di progetti inediti.

«Queste ultime (si riferisce alle zone rurali), tuttavia, data la ridotta densità di popolazione e il livello relativamente basso di risorse fisiche e umane, hanno meno rapporti con i centri di ricerca e sviluppo e possono incontrare maggiori difficoltà a produrre innovazioni radicali, anche se ciò resta comunque possibile. [...] Adottare l'iniziativa Leader, con le sue sette caratteristiche, può già di per sé costituire un'innovazione nella politica decisionale e può dare vita ad azioni innovative proprio grazie alla originale metodologia prevista» (Comunità europea 2006).

Multisetorialità dei progetti

Un'altra regola che viene fissata dall'UE per la promozione dello sviluppo locale è relativa al fatto che i progetti finanziati dai GAL devono essere trasversali a più settori della società. L'approccio deve essere quindi integrato alle varie attività che compongono l'economia locale con il fine di produrre un valore aggiunto che sia il più esteso possibile.

Rete di partenariati locali

I GAL sono invitati a collaborare fra di loro al fine di scambiare pratiche e informazioni utili allo sviluppo rurale. Le reti si possono generare fra GAL ma anche fra altri attori socio-istituzionali che compongono il panorama europeo.

«La creazione di reti permette di trasferire le buone pratiche, di diffondere le innovazioni e di utilizzare gli insegnamenti ricavati dallo sviluppo rurale a livello locale. Le reti aiutano a stabilire contatti tra le persone, i progetti e le zone rurali, permettendo così di superare l'isolamento di alcune regioni rurali, e possono stimolare i progetti di cooperazione mettendo i gruppi Leader in contatto tra di loro» (Comunità europea 2006).

Progettare in cooperazione

Il principio della cooperazione va oltre all'ottica di *network* vista al punto 6, i GAL devono collaborare fra loro e lavorare in sinergia per la realizzazione di un medesimo progetto con il fine di integrare le zone rurali da essi rappresentate.

8.2. Il FEASR – Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale

«Dal 1991 al 2006, Leader I, Leader II e Leader + sono stati concepiti come un laboratorio per promuovere la nascita e sperimentazione di nuovi approcci a uno sviluppo integrato e sostenibile e influenzare, integrare e/o consolidare la politica di sviluppo rurale dell'UE. L'iniziativa Leader, al termine di questi tre periodi di programmazione, ha raggiunto uno stadio di maturità che consente alle zone rurali di adottarne l'approccio più ampiamente, nell'ambito della programmazione generale dello sviluppo rurale» (Direzione Generale Agricoltura 2011).

La quarta riforma dei Fondi Strutturali è contemplata nella prima parte del Regolamento citato, il Reg. (CE) 1698/2005.

Il FEASR è uno strumento finanziario unico per il rafforzamento della politica di sviluppo rurale dell'Unione per il periodo di programmazione 2007-2013 ed ha i seguenti obiettivi:

1. aumentare la competitività del settore agricolo-forestale, sostenendo la ristrutturazione, lo sviluppo e l'innovazione;
2. tutelare l'ambiente e il paesaggio;

3. migliorare la qualità della vita nelle zone rurali e promuovere la diversificazione dell'economia.

Gli obiettivi confluiscono in 4 assi prioritari per lo sviluppo rurale dell'Unione (Corte dei Conti 2010):

1. ASSE 1: Competitività. Misure intese ad accrescere la competitività del settore agricolo e forestale sostenendo la ristrutturazione, lo sviluppo e l'innovazione, cui destinare almeno il 10% del contributo FEASR (Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale);
2. ASSE 2: Ambiente. Misure intese a valorizzare l'ambiente e lo spazio rurale sostenendo la gestione del territorio, cui destinare almeno il 25% delle risorse;
3. ASSE 3: Qualità della vita. Misure intese a migliorare la qualità della vita nelle zone rurali e a promuovere la diversificazione delle attività produttive, cui verrà attribuito almeno il 10% dei finanziamenti;
4. ASSE 4: Approccio LEADER. Utilizzo dell'approccio LEADER per realizzare gli obiettivi degli ASSI 1-3.

Il FEASR è un Fondo Strutturale unico e sostituisce i tre Fondi (FESR, FSE e FEAOG) che dal 1991 al 2006 hanno veicolato gli investimenti comunitari per lo sviluppo rurale in Europa. FEASR ha un bilancio complessivo di 96.319 miliardi di euro per il periodo 2007-2013, corrispondenti al 20% dei Fondi destinati alla PAC.

8.3. La Programmazione⁴⁹

Dal 2007 l'approccio LEADER, non essendo più un'Iniziativa Comunitaria, invita gli Stati attraverso il Regolamento (CE) 1698/2005 alla definizione del ruolo strategico delle proprie aree rurali nell'ambito della politica di sviluppo rurale prendendo in considerazione gli orientamenti strategici comunitari contenuti nella Programmazione Comunitaria per lo Sviluppo Rurale⁵⁰.

Specificatamente ogni Stato membro è tenuto alla redazione di un Piano Strategico Nazionale (PSN), i cui contenuti devono essere conformi agli orientamenti nodali indicati nel Programma Comunitario per lo Sviluppo Rurale per il periodo 2007-2013.

Il Piano Strategico Nazionale comprende:

⁴⁹ «Secondo l'art.2 del Reg. (CE) 1698/2005, per programmazione si intende l'iter organizzativo, decisionale e finanziario in più fasi, diretto dall'attuazione pluriennale dell'azione congiunta della Comunità e degli Stati membri per realizzare gli obiettivi prioritari del FEASR» (Di Ruscio 2009).

⁵⁰ Regolamento (CE) n. 1698/2005 del Consiglio, del 20 settembre 2005, sul sostegno allo sviluppo rurale da parte del Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR).

- analisi socio-economica e individuazione delle potenzialità di sviluppo;
- strategia adottata che sia conforme al Programma Comunitario;
- priorità nazionali;
- elenco dei possibili programmi di sviluppo rurale locali;
- mezzi volti ad assicurare il coordinamento con gli altri strumenti della PAC (FESR, FSE, FAEOG e Fondo europeo per la pesca);
- modalità di attuazione della Rete Rurale Nazionale.

Il Programma Comunitario per lo Sviluppo Rurale, prodotto dalla Commissione Europea, è propedeutico alla redazione del PSN poiché ha la funzione di indirizzo per gli Stati membri. Il Programma Comunitario serve infatti a (Di Ruscio 2009):

- individuare i settori per cui il valore aggiunto è elevato e in cui è consigliabile investire;
- richiamare alle priorità già contemplate nei trattati sottoscritti dall'UE;
- garantire la coerenza con le altre politiche comunitarie;
- orientare in generale la programmazione nazionale.

I PSN sono a loro volta implementati attraverso i Programmi di Sviluppo Rurale (PSR) che attuano la strategia di sviluppo rurale a livello regionale. I PSR devono pertanto tener presente sia le indicazioni europee sia le direttive contenute nei PSN con il fine ultimo di perseguire uno sviluppo del territorio rurale secondo il metodo LEADER (applicazione delle 7 caratteristiche).

«Ogni PSR deve contenere:

- l'analisi SWOT della situazione e la strategia scelta per affrontarla;
- la giustificazione delle priorità selezionate in base agli OSC e al PSN e l'impatto atteso in base alla valutazione ex-ante;
- gli assi e le misure proposte e la loro descrizione, inclusi gli obiettivi specifici verificabili e gli indicatori per controllare l'avanzamento, l'efficacia e l'efficienza del programma;
- un piano di finanziamento;
- una ripartizione iniziale per misura del contributo comunitario, nazionale, regionale e privato;
- elementi informativi relativi a eventuali aiuti dallo Stato;
- informazioni relative alla complementarità con la PAC;
- disposizioni relative all'attuazione del programma» (Di Ruscio 2004).

Parte III. LEADER in Italia e in Europa

9. Diverse interpretazioni di LEADER II (1994-1999)

Marjorie Jouen⁵¹ nel saggio *Il modello rurale europeo. L'Europa rurale alle soglie del terzo millennio*⁵², propone un'analisi del panorama rurale europeo.

«Analizzando le politiche rurali nel senso stretto del termine si riscontrano grandi differenze in funzione dei singoli Paesi, e da una regione all'altra negli Stati in cui vi è un elevato grado di decentramento» (Jouen 2010).

Oltre alle ambizioni politiche del governo in carica, la forma amministrativa influenza il tipo di relazione che si instaura fra lo Stato e l'Iniziativa Comunitaria LEADER.

Nei Paesi in cui vige un sistema decentrato (come per esempio la Germania) il livello intermedio, quello regionale, ha una discreta autonomia per quanto concerne l'individuazione di una strategia da perseguire per lo sviluppo rurale del proprio territorio. In questi casi ad una maggiore autonomia corrisponde anche una diversità per quanto concerne i temi e le pratiche dello sviluppo.

Nei Paesi a sistema centralizzato (come per esempio la Francia, la Grecia e il Portogallo) sono i Ministeri statali i coordinatori e organizzatori degli interventi in territorio rurale.

«Tuttavia, le situazioni intermedie sono le più frequenti. In Austria o in Finlandia, lo Stato centrale opera di concerto con le autorità regionali e locali e vi è una suddivisione delle competenze. [...] Viene così rappresentata l'intera gamma delle politiche: politica di compensazione degli handicap nelle isole ultra-periferiche e nelle regioni frontaliere dell'Unione, soprattutto lungo la Cortina di Ferro; politica di riforma dei sistemi agricoli intensivi in Belgio, nella Drenta, in Bretagna e nell'Austria superiore; politica di tutela dell'ambiente o delle aree naturalistiche della Cantabria, Calabria, Flevoland, Salisburgo e Vorarlberg; politica di assetto o riassetto territoriale in Portogallo, Grecia, nei nuovi Länder tedeschi; politica di valorizzazione delle produzioni agricole e artigianali in Frisia, nella Comunità di Madrid, nelle Isole Canarie, in Abruzzo e nel Burgenland» (Jouen 2010).

⁵¹ Membro dell'Unità "Prospettive" della Commissione Europea. Jouen è attualmente responsabile di ricerche presso il Gruppo di studi e ricerca "Notre Europe", nell'ambito del quale segue in particolare la Politica Agricola Comune, le politiche di coesione e l'Allargamento dell'Unione.

⁵² Jouen M. (2010), *Il modello rurale europeo. L'Europa rurale alle soglie del terzo millennio*, in «Gruppo di studi e ricerca "Notre Europe"».

10. I Piani di Sviluppo Rurale di LEADER + (2000-2006)

La Commissione Europea con Reg. 1257/99 invita gli Stati membri a presentare entro sei mesi il proprio Piano di Sviluppo Rurale (PSR).

Una responsabilità importante va ricondotta alle scelte assunte dai Paesi in fase di stesura del documento programmatico che deve essere consegnato alla Commissione.

Il PSR comprende tutti i seguenti campi⁵³:

- descrizione quantificata della situazione attuale;
- descrizione della strategia proposta e la zona geografica interessata;
- valutazione, che indichi gli effetti previsti dal punto di vista economico, ambientale e sociale, compreso l'impatto sull'occupazione;
- descrizione delle misure previste ai fini dell'attuazione dei piani;
- risultati delle consultazioni e l'indicazione delle autorità e organismi associati, nonché le parti economiche e sociali ai livelli appropriati.

Nel PSR lo Stato veicola un'immagine di sé e può quindi porre l'accento su alcuni aspetti più specifici tralasciandone altri (Leonardi e Sassi 2004).

«[...] le stesse ambizioni politiche riflettono le inclinazioni culturali nazionali o regionali, nonché gli orientamenti governativi» (Jouen 2010).

Alcuni Paesi hanno considerato l'Iniziativa Comunitaria LEADER come un modello di sviluppo e di programmazione adattabile anche all'interno delle strategie nazionali per la promozione della convergenza economica fra le unità regionali. Le regioni che non venivano contemplate dall'Iniziativa Comunitaria e che comunque registravano un divario di sviluppo rispetto alla media nazionale erano oggetto di politiche governative realizzate sull'esempio di LEADER.

«Alcuni Paesi hanno reputato [...] LEADER consoni alle proprie esigenze, ma l'iniziativa non riguardava la totalità delle zone rurali: i responsabili hanno pertanto cercato di coprire altre zone introducendo, con fondi nazionali, un programma complementare analogo a LEADER. Un esempio a tale proposito è rappresentato dai programmi POMO in Finlandia e dai programmi PODER attuati in Spagna. Un altro tipo di trasferimento si osserva soprattutto in Paesi, come il Portogallo, che non avevano mai attuato, prima dell'introduzione di LEADER, una vera e propria politica di sviluppo rurale; in questo caso sono state create associazioni di sviluppo locale per gestire il programma LEADER e i principi dell'Iniziativa Comunitaria sono stati progressivamente applicati alla gestione di altri programmi» (<http://ec.europa.eu/>).

⁵³ Vedi articolo 43 del Reg. CEE 1957/99 <http://eur-lex.europa.eu/>.

11. Due diverse applicazioni di LEADER 2007-2013

La gerarchia programmatica è uguale per ogni Stato membro. L'elemento distintivo è da ricercare nel ruolo diverso che ogni Stato dà all'applicazione di LEADER.

«L'asse Leader può svolgere almeno tre diversi ruoli principali, ovvero stimolare uno *sviluppo locale* endogeno, accrescere la capacità organizzativa della *governance* delle comunità locali e spezzare il circolo vizioso del declino che ancora caratterizza molte zone rurali favorendo l'*innovazione*. La rilevanza attribuita a questi tre aspetti da ciascuno Stato membro ha effetti sia sulla strategia, sia sulla gestione dell'asse Leader» (Direzione Generale Agricoltura 2011).

Le regioni interessate alla programmazione europea per lo sviluppo rurale hanno alcune caratteristiche simili quali il parziale isolamento e la tendenza all'invecchiamento della popolazione. Gli Stati membri sono tenuti per Regolamento europeo a sottoscrivere il Piano Strategico Nazionale (PSN). Le differenze che si possono rilevare fra uno Stato e l'altro nell'applicazione dell'approccio LEADER risiedono nella diversa inclinazione che viene data al PSN.

Le differenti tendenze rispecchiano la realtà culturale e sociale delle regioni e degli Stati membri (Jouen 2010).

Le regioni definiscono sulla base del Piano Strategico Nazionale il loro Programma di Sviluppo Rurale.

«Le Regioni devono definire il loro quadro programmatico e ciascuna ha una notevole autonomia nell'applicazione del metodo LEADER, potendo scegliere se estenderlo a tutte le misure del PSR (e anche ad altre azioni non previste dal regolamento) o se invece limitare l'approccio integrato alle misure e azioni dell'Asse 3 (l'asse maggiormente vocato ad una strategia di tipo LEADER)» (Di Ruscio 2009).

11.1. Favorire lo sviluppo endogeno

Il Piano Strategico Nazionale può essere più incline nel favorire uno sviluppo endogeno dell'area oggetto della programmazione rurale.

«[...] promuove una capacità autonoma di rinascita del mondo rurale tramite strumenti contrattuali, come avviene in Francia e in Svezia. Sovente, questa visione coincide con una strategia maggiormente rivolta all'interno del territorio, incentrata sulla qualità della vita e la formazione della popolazione, il coinvolgimento degli operatori locali e la creazione di posti di lavoro per i disoccupati. Questa visione si riscontra di frequente in Danimarca, in Belgio, nelle regioni del nord Italia e in Lussemburgo» (Jouen 2010).

11.2. Importare l'innovazione dall'esterno

Pur non trascurando il coinvolgimento della popolazione locale e degli operatori economici che compongono la realtà regionale, vi è la tendenza ad importare nella zona elementi di modernità.

«Questa visione si concretizza in programmi di sviluppo economico per le attività terziarie (turismo, patrimonio culturale, tecnologie dell'informazione) o primarie (agricoltura, industria agro-alimentare, pesca), nel miglioramento della qualità e della commercializzazione dei prodotti agricoli e artigianali. Essa contraddistingue le regioni essenzialmente agricole della Spagna (Murcia, Andalusia, Galizia, Castilla-La Mancha, Asturie), il Mezzogiorno in Italia o le regioni artiche della Finlandia» (Jouen 2010).

12. La valutazione dell'approccio LEADER nei programmi di sviluppo rurale 2007-2013: dossier Rete Rurale Nazionale⁵⁴

Oltre alla relazione speciale n°5 del 2010 realizzata dalla Corte dei Conti europea (cfr. § 13), un'analisi critica all'approccio LEADER viene proposta dalla RRNI – Rete Rurale Nazionale Italiana (Cacace, Di Napoli, Ricci, 2010).

Il dossier della RRNI si interroga sulla definizione dei livelli di autonomia decisionale dei GAL e sulle funzioni che essi ricoprono. L'osservazione critica che viene fatta in questo articolo è diversa rispetto a quella portata avanti dalla Corte dei Conti europea. La Corte dei Conti analizza 11 GAL (su un totale di più di 2 mila GAL presenti in UE) e rileva i problemi interni alla struttura, individuando un'applicazione distorta dei 7 punti che caratterizzano l'approccio LEADER.

Il dossier della RRNI propone per contro un'indagine esclusiva sulla realtà italiana senza mettere in discussione il GAL come strumento in sé, ma piuttosto analizzando il contesto in cui tali soggetti si inseriscono.

Emerge dal dossier della RRNI che l'approccio LEADER è stato interpretato in modo piuttosto eterogeneo sul territorio nazionale.

«L'attuazione dell'approccio LEADER nei Programmi di Sviluppo Rurale (PSR) 2007-2013 presenta molti elementi di criticità derivanti dalla difficoltà di integrare i principi fondanti del metodo bottom up nel complesso sistema regolativo costituito dalla disciplina delle misure dello sviluppo rurale e dalle relative disposizioni attuative» (Cacace, Di Napoli, Ricci, 2010).

Inoltre il panorama della pianificazione entro cui si trovano ad operare i singoli GAL sono differenziati da regione a regione.

La valutazione in merito alla capacità dei GAL di applicare i 7 principi dell'approccio LEADER dipende da due elementi:

1. dal sistema di governo del Programma di Sviluppo Rurale (PSR) che si manifesta sia attraverso l'emanazione di una serie di atti che nell'insieme producono il quadro regolativo, sia attraverso l'applicazione dell'approccio LEADER;
2. dalla capacità e dalle competenze dei GAL stessi.

Gli autori hanno costruito al fine della ricerca un indicatore di "leaderabilità" così definito:

«Con il termine di leaderabilità si intende l'attitudine del quadro regolativo ad integrare l'approccio LEADER all'interno del PSR – Programma di Sviluppo Rurale – evitando effetti di "denaturazione" delle sue caratteristiche così come sono prospettate nel Regolamento CE 1698/05» (Cacace, Di Napoli, Ricci, 2010).

⁵⁴ Task Force Leader.

Il primo elemento, il quadro regolativo, incide in modo determinante sull'analisi dell'adozione dell'approccio LEADER sia nella fase di elaborazione delle programmazioni sia in itinere.

In fase di elaborazione delle strategie di sviluppo la "leaderabilità" si misura attraverso le seguenti valutazioni.

Analisi delle regole in materia di definizione dei territori

«L'individuazione di confini geografici ben definiti dell'area di progetto implica decisioni "forti" (aree incluse e aree escluse) e capaci di influenzare le possibilità di successo di un piano» (Cacace, Di Napoli, Ricci, 2010).

Sostanzialmente si tratta di individuare un territorio che sia un punto di equilibrio per lo sviluppo di un progetto, nel senso che deve possedere sia la "massa critica", ovvero il territorio deve essere in grado di sostenere un processo endogeno di sviluppo territoriale, sia una sufficiente omogeneità, ovvero possedere una naturale tendenza alla coesione.

La "massa critica", secondo gli autori, si misura in termini di carattere economico, sociale e politico del territorio sulla base di indicatori numerici. Mentre l'omogeneità:

«Esprime criteri più difficili da "afferrare". Oltre che dalla contiguità geografica, essa è determinata dall'interazione di fattori di diversa natura quali la condivisione di identità culturale, le diverse attitudini come le specializzazioni produttive e le polarità urbane, la conformazione del territorio e l'organizzazione delle funzioni di carattere amministrativo» (Cacace, Di Napoli, Ricci, 2010).

Per comprendere se il quadro regolativo incide sulla fase iniziale di progettazione gli autori cercano di rispondere alle seguenti domande:

1. il quadro regolativo consente di evitare la costituzione di territori troppo piccoli?
2. il quadro regolativo lascia un margine di decisione per "aggiustare" la composizione del territorio in funzione di specifiche esigenze dei partenariati locali?
3. in quale misura e per quali motivi si sono modificati i territori LEADER rispetto alla precedente edizione? Queste modifiche sono tali da "stravolgere" le capacità e il capitale sociale accumulati?

Analisi delle regole in materia di partenariato

«[...] sistema formalizzato di relazioni tra le rappresentanze dei diversi tipi di attori operanti nel territorio articolate in modo orizzontale e non verticistico» (Cacace, Di Napoli, Ricci, 2010).

Gli autori indagano come il quadro regolativo può influenzare le regole che sottendono al partenariato pubblico-privato attraverso le seguenti domande:

1. il quadro regolativo consente una composizione del partenariato che permetta l'individuazione dei soggetti socio-economici rilevanti al fine della realizzazione del progetto?
2. il quadro regolativo garantisce una partecipazione aperta al partenariato che permetta quindi un bilanciamento di potere?

Analisi del potere decisionale dei GAL in materia di elaborazione delle strategie

Gli autori hanno analizzato il margine di manovra che i GAL hanno in merito alla loro capacità di decidere quale progetto merita il finanziamento.

In altre parole: è data la facoltà ai GAL di definire i criteri di selezione degli interventi in base alla pertinenza con la strategia?

Analisi della LEADER fitness nel quadro regolativo

Con il termine LEADER FITNESS si identificano le tipologie di azione ed intervento legate alle componenti strategiche tipiche dell'approccio LEADER:

- l'interdisciplinarietà dei progetti;
- l'innovazione;
- la cooperazione;
- la capacità di istituire network fra più partenariati locali.

Autonomia decisionale in fase attuativa

Secondo gli autori tale dimensione si manifesta nella possibilità di definire in autonomia quali sono i criteri di selezione dei progetti in coerenza a quanto pattuito nel PSL (Piano di Sviluppo Locale).

Le domande che gli autori pongono ai GAL sono:

1. che margini di manovra hanno i GAL nel selezionare i beneficiari delle diverse misure del proprio PSL?
2. è contemplata la possibilità di programmare nuove operazioni in relazione ai risultati degli interventi sperimentali o delle attività in rete?

In conclusione:

«In altri termini, il ruolo e la capacità d'azione dei Gal assumono un profilo diverso lungo il percorso di implementazione dell'approccio Leader: si sviluppano sulla dimensione dell'autonomia decisionale nella fase di impostazione e preparazione dei PSL, mentre in fase attuativa si condensano prevalentemente nell'esercizio di funzioni delegate. L'indice della leaderabilità rappresenta il momento di sintesi tra le queste due dimensioni» (Cacace, Di Napoli, Ricci, 2010).

La leaderabilità è stata affrontata attraverso un la somministrazione di un questionario semi-strutturato.

«Il metodo di calcolo è illustrato nelle due matrici seguenti. La prima raccoglie tutti i criteri di valutazione tesi a misurare la dimensione dell'autonomia decisionale, mentre la seconda è articolata aggregando i criteri individuati al fine di misurare l'autonomia funzionale» (Cacace, Di Napoli, Ricci, 2010).

In seguito i tre autori hanno individuato, attraverso la matrice dati, 4 tipologie di GAL:

- 1. GAL come centri di competenza tecnica**
- 2. GAL “verso” agenzia di sviluppo locale**
- 3. GAL come centri di animazione**
- 4. GAL come centri di competenza strategica**

Figura 41. Matrici di definizione del punteggio per l'autonomia decisionale e l'autonomia funzionale.

M1 - Matrice di definizione del punteggio per l'autonomia decisionale (AD)

Criteri di valutazione	Min	Max	Caratteristiche
Fase di elaborazione delle strategie			
1.2 Omogeneità del territorio	-0,5	-0,0	Sottrae punti se troppo vincolante e/o non motivato
2.1 Composizione del partenariato	-0,5	-0,0	Sottrae punti se eccessivamente vincolante
2.4 Capacità strategica	+0,0	+0,5	Attribuisce punti se palesemente incentivata
3.1 Autonomia di elaborazione strategica	+0,0	+2,0	Attribuisce punti in base ai margini di manovra assegnati
4.1 Potenzialità di integrazione;	-0,5	-0,0	Sottrae punti se palesemente preclusa
4.2 Potenzialità di innovazione	-0,5	+0,5	Sottrae punti se palesemente preclusa Attribuisce punti se palesemente incentivata
4.3 Potenzialità di cooperazione;	-0,5	-0,0	Sottrae punti solo se fortemente limitata
4.4 Potenzialità di rete;	-0,5	-0,0	Sottrae punti se non adeguatamente sostenuta operativamente
Fase di attuazione			
1.1 Autonomia di selezione dei progetti	+0,0	+1,0	Attribuisce punti in base ai margini di manovra assegnati
1.2 Grado di flessibilità	+0,0	+0,5	Attribuisce punti in base ai margini di manovra assegnati

M2 - Matrice di definizione del punteggio per l'autonomia funzionale (AF)

Criteri di valutazione	Min	Max	Caratteristiche
Fase di elaborazione delle strategie			
1.1 Massa critica del territorio	-0,5	-0,0	Sottrae punti se troppo piccolo
2.3 Capacità amministrativa e finanziaria	+0,0	+1,0	Attribuisce punti se palesemente incentivata
Fase di attuazione			
2.1 Definizione e completezza del quadro procedurale e finanziario.	-0,5	-0,0	Sottrae punti se non presente
2.2 Animazione e supporto tecnico ai potenziali beneficiari.	+0,0	+0,5	Attribuisce punti in base al margine di manovra
2.3 Predisposizione e pubblicazione dei bandi	+0,0	+1,0	Attribuisce punti se presente
2.4 Valutazione delle domande d'aiuto (controllo ammissibilità e priorità)	+0,0	+1,0	Attribuisce punti se presente
2.5 Controllo di ammissibilità delle domande di pagamento	+0,0	+1,0	Attribuisce punti se presente
2.6 Monitoraggio	+0,0	+0,5	Attribuisce punti se presente

Fonte: dossier Rete Rurale Nazionale.

13. Il Rapporto 2010 della Corte dei Conti Europea

CARATTERISTICHE APPROCCIO LEADER	CORTE DEI CONTI (CRITICHE)	SOGGETTI COINVOLTI	PROPOSTE DI SOLUZIONE
<p>Elaborazione e attuazione delle strategie secondo un approccio <i>bottom-up</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - nei GAL l'approccio <i>bottom-up</i> risulta molto contenuto poiché i fondi vengono principalmente indirizzati a progetti direttamente collegati a coloro che già fanno parte del GAL (alle amministrazioni locali in particolar modo) - molti GAL hanno assegnato la maggior parte dei finanziamenti a progetti riguardanti direttamente le organizzazioni facenti parte del GAL stesso - le amministrazioni pubbliche sono quelle che di fatto decidono se affidare o meno i finanziamenti - i giovani raramente sono coinvolti - ci sono numerosi conflitti d'interesse poiché talvolta accade che fra coloro che devono votare il progetto vi sia il promotore stesso del progetto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. amministrazioni locali 2. membri del GAL 3. rappresentanti del GAL 4. stakeholder (mappatura diversa a seconda della località) 	<ul style="list-style-type: none"> - incoraggiare la partecipazione dal basso adottando le buone pratiche che insegnano altri GAL più virtuosi, al fine di individuare la strategia di sviluppo locale più coerente con il contesto - la Commissione dovrebbe decidere per un metodo unico di votazione da far applicare all'interno dei GAL - la comunità locale deve essere coinvolta, il processo decisionale deve essere aperto a tutti i soggetti interessati allo sviluppo locale strategico

Partenariati pubblico-privati locali: i gruppi d'azione locale (GAL)	<ul style="list-style-type: none"> - i GAL hanno finanziato progetti senza tener conto dell'efficienza degli stessi - c'è stata scarsa trasparenza nel processo decisionale necessario alla selezione dei progetti da finanziare - vi è anche un rimprovero per la Commissione e gli Stati membri, i quali avrebbero dovuto controllare l'operato e la rendicontazione finanziaria dei GAL - vengono elargiti dei finanziamenti senza che vi sia un effettivo controllo finanziario sulle fatture (molte fatture sono gonfiate per ricevere contributi) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stati membri 2. Commissione 3. Responsabili gestione fiscale dei GAL 	<ul style="list-style-type: none"> - la Commissione e gli Stati membri devono chiarire quali sono le procedure per la selezione dei progetti, devono creare delle procedure che siano uniformi in tutta l'UE. Mentre per quanto concerne il programma del 2014 la Commissione deve obbligare gli Stati membri ad imporre ai GAL obiettivi misurabili - i GAL impiegano fondi pubblici ma non essendo un'autorità non son tenuti ad una rendicontazione pubblica del loro bilancio. Pertanto risulta sempre più necessaria la trasparenza dei processi decisionali - devono essere fatte procedure uniformi per la valutazione finanziaria dei progetti
Azione integrate e multisettoriali	- i GAL non dimostrano la capacità di azioni multisettoriali		
Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> - i GAL sono poco innovativi - molti GAL finanziano progetti già avviati o addirittura completati (finanziamenti a progetti retroattivi) - vi sono numerosi problemi in merito alla tempistica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. attori che si sono aggiudicati in passato un finanziamento per il loro progetto 	<ul style="list-style-type: none"> - includere procedura di valutazione per evitare il presentarsi del rischio inerziale - viene suggerita una sburocratizzazione - la normativa deve essere molto più chiara in merito ai progetti che possono essere finanziati con il fine di favorire l'innovazione e non un progetto passato

Cooperazione	- pochi progetti di cooperazione		
Attività di networking	- i GAL non hanno partecipato attivamente all'attività di networking		- è necessario fare networking fra più progetti che sono portati avanti all'interno dello stesso GAL e fra progetti simili finanziati da altri GAL
Strategie di sviluppo basate sulle esigenze locali	- i GAL non si sono focalizzati sufficientemente sulla realizzazione di obiettivi strategici per il loro territorio specifico, molti dei progetti potevano essere slegati dall'identità del territorio ed applicati in qualsiasi altra realtà	1. comunità locale in cui il GAL s'inserisce	- la comunità locale deve essere coinvolta, il processo decisionale deve essere aperto a tutti i soggetti interessati allo sviluppo locale strategico - in virtù delle conoscenze che il GAL ha del proprio territorio e del contesto sociale dovrebbe essere in grado di valutare meglio quali sono i progetti che meritano e necessitano un effettivo finanziamento

14. I Gruppi di Azione Locale in Italia

In Italia ad oggi sono presenti 196 Gruppi di Azione Locale che si sono andati via via costituendo a seguito del Regolamento CE n°1698 del 2005, per un investimento complessivo di circa 1.300 milioni di euro⁵⁵.

Figura 42. I Gruppi di Azione Locale in Italia.



Fonte: Rete Rurale Nazionale.

⁵⁵ <http://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/648>

A partire dall'analisi di 3 differenti database (Rete LEADER Italia, Rete Rurale Nazionale, Commissione Europea) è stato individuato un elenco di GAL virtuosi collocati nelle aree montane, suddivisi per asse in base al quale vengono considerati "buone pratiche":

1. Piemonte – GAL Tradizione delle Terre Occitane (Asse I)
2. Umbria – GAL Valle Umbra Sibillini Umbria (Asse I)
3. Marche – GAL Montefeltro (Asse I)
4. Abruzzo – Gal Vastese Inn (Asse I)
5. Friuli Venezia Giulia – G.A.L EUROLEADER (Asse I)
6. Toscana – GAL Appennino Aretino (Asse I)
7. Piemonte – GAL Valli del Canavese Locana (Asse I)
8. Toscana – GAL Garfagnana Ambiente e Sviluppo (Asse I)
9. Lombardia – GAL Valtellina (Asse I)
10. Piemonte – GAL Valli di Lanzo, Ceronda e Casternone (Asse I)
11. Sardegna – GAL Barbagie E Mandorlisai (Asse I)
12. Liguria – GAL Appennino Genovese (Asse I)
13. Liguria – GAL delle aree rurali della Provincia della Spezia (Asse I)
14. Piemonte – GAL Escartons e Valli Valdesi (Asse I)
15. Veneto – GAL Alto Bellunese (Asse I)
16. Veneto – GAL Baldo Lessinia (Asse I)

17. Veneto – GAL Montagna Vicentina (Asse II)
18. Campania – GAL Titerno Fortore-Tammaro (Asse II)
19. Umbria – Trasimeno Orvietano (Asse II)
20. Calabria – GAL Pollino Sviluppo (Asse II)

21. Piemonte – GAL Mongioie (Asse III)
22. Molise – GAL Innovaplus (Asse III)
23. Campania – Gal Alto Casertano (Asse III)
24. Basilicata – GAL Bradanica (Asse III)
25. Molise – MOLIGAL (Asse III)
26. Calabria – GAL Valle del Crocchio (Asse III)
27. Emilia Romagna – GAL Antico Frignano e Appennino Reggiano (Asse III)
28. Lombardia – GAL Alto Oltre Po (Asse III)
29. Molise – GAL Molise verso il 2000 (Asse III)
30. Sardegna – GAL Ogliastra (Asse III)
31. Umbria – GAL Media Valle del Tevere e dei Monti Martani (Asse III)
32. Piemonte – GAL Valli Gesso Vermenagna e Pesio Leader (Asse III)
33. Piemonte – GAL Alta Langa (Asse III)
34. Lombardia – GAL Alto Garda e Valle Sabbia (Asse III)
35. Lombardia – Valle Brembana (Asse III)

36. Umbria – GAL Trasimeno Orvietano (Metodo LEADER)
37. Marche – GAL Colli Esini (Metodo LEADER)
38. Calabria – GAL Serre Calabresi (Metodo LEADER)

LEGENDA:

In rosso: GAL giudicati virtuosi dalla Rete LEADER Italia

(http://www.reteleader.it/portal/page?_pageid=35,333145&_dad=portal&_schema=PORTAL)

In blu: GAL giudicati virtuosi dalla Rete Rurale Nazionale

(<http://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/7226>)

In verde: GAL giudicati virtuosi dalla Commissione Europea

(http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/lagdb_it.htm)

Tabella 66. I Gruppi di Azione Locale in Italia.

REGIONI	TOTALE GAL	GAL VIRTUOSI (MONTANI)
Valle d'Aosta	3	0
Piemonte	13	7
Lombardia	16	4
Trentino A.A.	5	0
Veneto	14	3
Friuli V.G.	5	1
Liguria	9	2
Emilia R.	5	1
Toscana	7	2
Umbria	5	4
Marche	6	2
Lazio	8	0
Abruzzo	5	1
Molise	3	3
Campania	13	2
Puglia	25	0
Basilicata	8	1
Calabria	16	3
Sicilia	17	0
Sardegna	13	2
Totale	196	38

Fonte: Rete Rurale Nazionale.

Appendice. Politiche e strumenti di sviluppo locale

15. La programmazione negoziata

La Programmazione Negoziata è stata introdotta in Italia nel 1995⁵⁶ per favorire la promozione dello sviluppo locale nelle aree depresse del territorio nazionale attraverso un'azione coordinata e concertata di tutti i soggetti coinvolti, pubblici e privati.

La Programmazione Negoziata viene definita come la “regolamentazione concordata tra soggetti pubblici o tra il soggetto pubblico competente e la parte o le parti pubbliche o private per l'attuazione di interventi diversi, riferiti ad un'unica finalità di sviluppo, che richiedono una valutazione complessiva delle attività di competenza”⁵⁷.

La Programmazione Negoziata si realizza pertanto attraverso la collaborazione tra le istituzioni e le parti sociali coinvolte. Un elemento chiave è proprio la concertazione, attraverso la quale le rappresentanze sociali possono trovare espressione e riconoscimento in strategie integrate di sviluppo. Un altro fattore importante è rappresentato dal notevole impulso dato ai processi decisionali e propositivi dal basso, di tipo bottom-up. Tale approccio, di matrice comunitaria, è nato dal convincimento che le strategie di sviluppo non possono essere il frutto solo di una programmazione “centrale”, ma devono nascere dagli attori locali, in quanto testimoni delle esigenze economiche e sociali del territorio.

La Programmazione Negoziata si attua attraverso una serie di strumenti, volti al raggiungimento di un unico obiettivo generale: accelerare lo sviluppo territoriale, promuovendo politiche di sviluppo della competitività e dell'occupazione, coerentemente con le prospettive di sviluppo ecosostenibile. La programmazione negoziata si propone poi degli obiettivi specifici:

- utilizzare razionalmente ed in modo integrato le risorse pubbliche che provengono da fondi comunitari, nazionali, regionali, provinciali, comunali e dal Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica (CIPE);
- favorire ed incentivare gli investimenti privati;
- incentivare ed avviare processi di cooperazione e collaborazione tra pubblico e privato e percorsi amministrativi semplificati.

15.1. Gli strumenti della programmazione negoziata

La Programmazione negoziata viene attuata attraverso una serie di strumenti:

- Intesa Istituzionale di Programma;
- Patto territoriale;
- Contratto di programma;
- Contratto di area.

⁵⁶ Legge n. 341 dell'8 agosto 1995, *Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 23 giugno 1995, n. 244, recante misure dirette ad accelerare il completamento di interventi pubblici e la realizzazione di nuovi interventi delle aree depresse.*

⁵⁷ Legge n. 662 del 23 dicembre 1996, *Misure di razionalizzazione della finanza pubblica.*

L'Intesa Istituzionale di Programma (IIP) è l'accordo con il quale il Governo e la Giunta della Regione (o della Provincia Autonoma) si impegnano a collaborare per la realizzazione di un piano pluriennale di interventi per il conseguimento di obiettivi comuni. Lo strumento attuativo dell'Intesa è rappresentato dall'Accordo di Programma Quadro (APQ), promosso dal Governo e dalle Regioni (o dalle Province Autonome) e che coinvolge, nel processo di negoziazione, Enti locali, Enti sub-regionali ed ogni altro soggetto pubblico o privato interessato, allo scopo di definire un programma operativo di sviluppo.

L'obiettivo generale dell'Intesa è promuovere lo sviluppo economico ed occupazionale di una determinata area:

- favorendo la cooperazione e la collaborazione tra gli attori che operano nel medesimo contesto territoriale o in aree omogenee, per la pianificazione e la realizzazione di un piano di interventi pluriennale nell'interesse comune;
- applicando il principio della concentrazione della spesa e favorendo gli interventi nelle zone in maggiore difficoltà o con problemi specifici e/o prioritari;
- coordinando tutte le iniziative locali con gli obiettivi regionali, nazionali e comunitari;
- garantendo la trasparenza dell'azione istituzionale al fine di incentivare il coinvolgimento degli investitori privati.

Il Patto Territoriale (PT) è un accordo promosso da Enti locali, parti sociali o altri soggetti pubblici o privati, a partire dai bisogni e dalle criticità del sistema economico locale, relativo all'attuazione di un programma di interventi caratterizzato da specifici obiettivi di promozione dello sviluppo locale. Di fatto il PT, come definito dal CIPE⁵⁸, rappresenta l'"espressione del partenariato sociale".

I PT possono essere proposti nei settori: industria, agroindustria, turismo, servizi ed infrastrutture. Tale insieme è stato successivamente allargato ad agricoltura, servizi di movimentazione e magazzinaggio merci e produzione di energia elettrica da biomasse.

Attraverso la sottoscrizione di Patti Territoriali si punta a:

- ridurre gli squilibri e le differenze nei livelli di sviluppo e di occupazione tra i diversi territori del paese;
- stimolare il partenariato locale, promovendo la pianificazione bottom-up e coinvolgendo gli interessi pubblici e privati;
- dare alla classe dirigente gli strumenti e le capacità per comprendere i fabbisogni delle comunità territoriali e per promuovere ed accompagnare una crescita stabile e durevole, valorizzando le concrete potenzialità disponibili e sostenibili e l'effettiva vocazione di mercato della zona interessata;
- qualificare e modernizzare il tessuto produttivo per rendere l'intero sistema territoriale competitivo;
- contribuire a far emergere il lavoro sommerso;
- incentivare politiche di intervento secondo le strategie e le finalità di efficienza, convenienza e redditività proprie dell'investimento privato;

⁵⁸ Delibera CIPE n. 29 del 1997, *Disciplina della programmazione negoziata*.

- semplificare ed accelerare le procedure amministrative per la realizzazione degli interventi;
- creare le condizioni per attrarre capitali ed attuare investimenti nelle aree interessate da fenomeni di diffusa criminalità organizzata;
- individuare ed accrescere le risorse finanziarie disponibili (riqualificazione della spesa pubblica e privata) e le capacità progettuali, tecniche ed amministrative degli operatori locali (pubblici e privati);
- promuovere la formazione e la valorizzazione delle risorse umane, la formazione dei giovani, la flessibilità dei rapporti di lavoro;
- tutelare e valorizzare i beni culturali e paesaggistici.

Il contratto d'area è l'accordo tra più soggetti pubblici (anche locali), rappresentanze di lavoratori e datori di lavoro, nonché eventuali altri soggetti interessati. Tale accordo ha per scopo la realizzazione di un ambiente economico favorevole all'attivazione di nuove iniziative imprenditoriali ed alla creazione di nuova occupazione nei settori dell'industria, agroindustria, servizi e turismo, attraverso condizioni di massima flessibilità amministrativa ed in presenza di investimenti qualificati, nonché di relazioni sindacali e di condizioni di accesso al credito favorevoli. Il contratto d'area si applica a territori circoscritti interessati da gravi crisi occupazionali.

Il contratto di programma è il contratto stipulato tra l'amministrazione statale competente e grandi imprese, consorzi di PMI, rappresentanze di distretti industriali per la realizzazione di piani progettuali (caratterizzati da un elevato grado di innovatività), volti a promuovere il rapido avvio di nuove iniziative e la creazione di nuovi posti di lavoro nei settori dell'industria, turismo, agricoltura, pesca ed acquacoltura. L'ambito di applicazione è esteso a tutto il territorio nazionale, fermo restando che le specifiche risorse destinate dal CIPE ai contratti di programma sono riservate esclusivamente ai contratti attivabili nelle aree depresse.

16. La progettazione integrata

Nel periodo 2000-2006, nell'ambito del Quadro Comunitario di Sostegno (QCS)⁵⁹ si è fatto ampio uso, a livello regionale per le regioni obiettivo 1, dello strumento della progettazione integrata. D'altro canto, lo stesso QCS ha riservato particolare attenzione ai Progetti Integrati, indicandoli fra gli strumenti più idonei per applicare alcuni dei principi base delle politiche strutturali: concentrazione, partenariato, programmazione e coerenza.

Tra le varie tipologie di Progetti Integrati attivati (tematici, territoriali, settoriali), quella dei Programmi integrati territoriali (PIT) risulta essere quello principale, sia in termini di diffusione geografica (presente in tutte le regioni obiettivo 1) che per peso delle risorse finanziarie dedicate.

I PIT, che hanno riguardato ampie zone del Sud d'Italia, possono essere ricondotti a due macro tipologie: PIT generalisti e PIT tematici. La differenza sostanziale fra i due modelli è che mentre nel primo caso la strategia adottata è orientata a sostenere lo sviluppo complessivo del territorio interessato, con una maggiore presenza di interventi infrastrutturali; nel secondo, pur adottando l'approccio sistemico, si sviluppa la strategia di intervento prescelta attorno a temi catalizzatori specifici (valorizzazione prodotti locali, turismo rurale, patrimonio ambientale, servizi economici e sociali, ecc.).

Parallelamente ai PIT, alcune regioni hanno previsto l'attivazione di strumenti integrati specifici per il mondo agricolo e rurale: si tratta di Umbria e Calabria per quanto concerne i Progetti integrati di Filiera (PIF), e Campania per i Progetti integrati rurali (PIR).

In Umbria l'attivazione del PIF è stata pensata per i comparti produttivi più rilevanti ed orientata a favorire soprattutto gli investimenti di natura orizzontale, mentre in Calabria al PIF sono state attribuite anche finalità di natura socio-istituzionale (strumento per rafforzare le relazioni orizzontali e verticali fra le istituzioni e tra queste e i soggetti economici, per diffondere forme partecipative nel mondo agricolo, per affermare comportamenti di tipo cooperativistico).

Per quanto concerne i PIR, la loro esperienza può essere ricondotta a quella dei PIT tematici. Con questi strumenti si è voluta attribuire forte enfasi alla costruzione di partenariati locali, capaci di elaborare strategie di sviluppo da costruire attorno ad uno fra i quattro temi strategici individuati dal programmatore regionale: turismo rurale, servizi economici e sociali, produzioni di qualità e riconversione produttiva delle aree in crisi. L'esperienza effettuata con i PIR ha offerto alla regione Campania la possibilità di

⁵⁹ Il QCS è il documento approvato dalla Commissione europea, d'intesa con lo Stato membro interessato, sulla base della valutazione del Piano presentato dallo stesso Stato. Il QCS contiene la fotografia della situazione di partenza, la strategia, le priorità d'azione, gli obiettivi specifici, la ripartizione delle risorse finanziarie, le condizioni di attuazione. Il QCS è articolato in assi prioritari e attuato tramite uno o più Programmi operativi. Il QCS 2000-2006 per le regioni italiane obiettivo 1 comprende 7 POR (Programmi operativi regionali) e 7 PON (Programmi operativi nazionali). Le misure d'intervento previste dal QCS sono co-finanziate dai fondi strutturali comunitari e da fondi nazionali pubblici e privati.

confrontarsi, anticipatamente, con una delle principali novità introdotte dalla nuova programmazione (2007-2013): utilizzare in maniera più estesa l'approccio Leader.

16.1. Gli strumenti della progettazione integrata

Il Piano Strategico Nazionale per lo Sviluppo Rurale (PSN) 2007-2013 è impostato su una strategia di azione incentrata sull'integrazione delle tipologie d'intervento rispetto agli obiettivi della politica di sviluppo rurale. Il PSN prevede più strumenti di approccio integrato per affrontare le problematiche del settore agricolo e delle aree rurali attraverso politiche mirate all'efficacia dell'intervento che siano comunque in grado di coinvolgere gli utenti nell'individuazione dei fabbisogni e, contemporaneamente, di garantire trasparenza e semplificazioni di natura amministrativa per i potenziali beneficiari.

Il PSN indica diverse tipologie di progettazione integrata:

- Progetti integrati territoriali (PIT), tesi a favorire, in ambiti spaziali omogenei, una maggiore concentrazione e integrazione degli interventi;
- Progetti integrati di filiera (PIF), il cui obiettivo è la creazione o il potenziamento delle principali filiere agroalimentari e di quella forestale a livello regionale, attraverso progetti complessi e integrati di intervento che possano sistematizzare l'intervento pubblico tarandolo sulle specifiche esigenze di comparto;
- Pacchetti integrati aziendali (PIA) nei quali l'integrazione avviene a livello di singola azienda che, per raggiungere il proprio obiettivo di sviluppo, presenta un programma di intervento unitario basato su più misure presenti nei Programmi di Sviluppo Rurale delle regioni.

I pacchetti di misura (PIA)

Nel caso dell'integrazione aziendale, si offre all'impresa la possibilità di ricorrere, attraverso domanda unica rappresentata dai pacchetti di misura, all'uso combinato di più misure, anche se previste in Assi differenti, al fine di raggiungere obiettivi congiunti. Si pensi ad esempio a potenziali pacchetti di misure per la qualità: l'impresa agricola potrebbe attivare l'insieme di misure che concorrono a promuovere la qualità dei prodotti (dagli investimenti aziendali al ricorso ai servizi di consulenza, alle azioni specifiche per la qualità) e beneficiare contemporaneamente di un supporto finanziario a carico di più misure per il raggiungimento di obiettivi congiunti.

I progetti integrati di filiera (PIF)

La finalità dei PIF è quella di affrontare in maniera sistemica specifiche esigenze o problemi del settore agricolo, intervenendo sulle diverse fasi del processo produttivo. Il PIF assume natura interaziendale e si prefigge lo scopo di coinvolgere più soggetti presenti, a vario titolo, lungo la catena produttiva di un comparto.

L'approccio integrato territoriale (PIT)

L'Asse III del nuovo Regolamento sullo sviluppo rurale può anche finanziare la costituzione di partenariati pubblici-privati differenti dai GAL. Nonostante tale apertura del regolamento, il PSN si limita a prevedere genericamente la possibilità di definire a livello regionale progetti integrati territoriali. Questo sta creando una forte proliferazione di forme differenziate di progettazione integrata ed una forte difformità nelle scelte strategiche regionali.

16.2. Lo stato dell'arte della progettazione integrata a livello regionale

La progettazione integrata è stata avviata da gran parte delle regioni che l'avevano prevista nei propri PSR. Ad oggi, dodici Regioni hanno emanato i bandi di attuazione dei PIF (Liguria, Lombardia, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Emilia-Romagna, Marche, Umbria, Lazio, Campania, Basilicata, Puglia e Calabria) e sette quelli dei PIT (Liguria, Lombardia, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Marche, Lazio, Campania e Calabria).

Gli strumenti di progettazione integrata utilizzati dalle regioni si presentano assai vari sia in termini di obiettivi sia di procedure di attuazione. Per quanto riguarda gli obiettivi, accanto ai PIF settoriali troviamo progetti di filiere territoriali volte alla valorizzazione delle produzioni di qualità, filiere agroambientali tese a creare piccoli network di collaborazione produttiva in aree soggette a restrizioni ambientali, filiere forestali.

Per quanto riguarda la progettazione integrata territoriale, si possono citare alcuni esempi che evidenziano i differenti approcci regionali:

- Campania e Calabria individuano nel PIT uno strumento per l'attivazione di interventi pubblici di natura infrastrutturale. In particolare, la Campania affida il coordinamento dei Progetti integrati rurali nelle aree protette (PIRAP) agli Enti Parco, al fine di promuovere interventi di natura infrastrutturale finalizzati alla valorizzazione del territorio protetto. I Progetti integrati per le aree rurali (PIAR) calabresi sono invece destinati agli Enti locali per opere di infrastrutturazione pubblica con l'obiettivo della qualità della vita nelle aree rurali.
- Marche, Umbria e Veneto, per i Progetti integrati di area Ambiente (PIA), utilizzano i PIT come strumento di attuazione di strategie a carattere ambientale. In particolare, i PIT si configurano come strumenti tesi a favorire accordi agro-ambientali territoriali il cui scopo è l'assunzione di responsabilità collettive da parte degli operatori economici del territorio, che sottoscrivono un impegno con la comunità locale di appartenenza a fronte di vantaggi economici e facilitazioni nella fornitura di servizi da parte degli Enti locali. Il soggetto promotore è l'Ente locale, i beneficiari delle misure gli operatori locali o gli Enti pubblici nel caso siano referenti del bene oggetto d'intervento.
- Il resto delle regioni sembra vedere nei PIT uno strumento molto simile al Leader, offrendo in tal modo a più territori e a partenariati di varia natura la possibilità di misurarsi con la programmazione di area basata su presupposti di partecipazione, condivisione e gestione locale.

Bibliografia

Cacace D., Di Napoli R., Ricci C., (2010), *La valutazione dell'approccio LEADER nei programmi di sviluppo rurale 2007-2013: un contributo metodologico*, Atti del Convegno annuale dell'Associazione Italiana di Valutazione della politica di sviluppo rurale, marzo;

Commissione Europea (2003), "Capitolo Sintesi" in *Valutazione ex-post dell'iniziativa comunitaria LEADER II*, http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/leader2/sum_it.pdf;

Comunità europee (2006), *L'iniziativa LEADER, guida generale*;

Corte dei Conti (2010), *Attuazione dell'approccio LEADER per lo sviluppo rurale*;

Delibera CIPE n. 29 del 1997, *Disciplina della programmazione negoziata*;

Di Ruscio (2009), *La Rete Rurale Nazionale*, Collana Tesi, Associazione Bartola – Studi e Ricerche di Economia e Politica Agraria;

Direzione Generale Agricoltura (2011), *Guida all'attuazione dell'asse leader dei programmi di sviluppo rurale 2007-2013 finanziati dal FEASR*;

Eurosportello Regione Veneto (a cura di), *Storia ed evoluzione dei Fondi Strutturali*, <http://www.eurosportelloveneto.it/public/doc/libro/capitolo3.pdf>;

Gaudio G., Zumpano C. (2006), "L'iniziativa comunitaria LEADER in Italia: fattori di successo e criticità", in Cavazzani A., Gaudio G., Sivini S., (a cura di) *Politiche, Governance e innovazione per le aree rurali*, Collana: "Studi & Ricerche INEA", Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli;

Jouen M. (2010), *Il modello rurale europeo. L'Europa rurale alle soglie del terzo millennio*, in «Gruppo di studi e ricerca "Notre Europe"»;

Legge n. 341 dell'8 agosto 1995, *Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 23 giugno 1995, n. 244, recante misure dirette ad accelerare il completamento di interventi pubblici e la realizzazione di nuovi interventi delle aree depresse*;

Legge n. 662 del 23 dicembre 1996, *Misure di razionalizzazione della finanza pubblica*;

Leonardi I. e Sassi M. (2004), *Il modello di sviluppo rurale definito dall'UE dalla teoria all'attuazione: una sfida ancora aperta*, Quaderno di Ricerca numero 6, Facoltà di Economia, Università di Pavia;

Martino F. (2002), Rete nazionale per lo sviluppo rurale – LEADER II (1994-1999), INEA, http://www.inea.it/public/pdf_articoli/1079.pdf;

Notarstefano C. (2007), *LEADER: da una iniziativa a un metodo*, Polo Euro-mediterraneo Jean Monnet;

Regolamento CE n. 1698 del 20 settembre 2005, *Sostegno allo sviluppo rurale da parte del Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR)*;

Zolin M. B. (2008), *Economia dello sviluppo rurale*, in «Quaderni di Didattica – Dipartimento di Scienze Economiche», Univeristà Cà Foscari, Venezia;

Zumpano C. (2007), *L'approccio integrato nelle politiche di sviluppo rurale: strumenti e modalità di attuazione*, in «Agriregionieuropa», Anno 3, Numero 9, giugno.

SEZ. 3. L'iniziativa Leader nell'esperienza italiana (WP4)

Parte I. Metodologia

1. Selezione dei 15 casi studio

Al fine di selezionare i 15 casi studio in area montana per i quali procedere all'analisi della documentazione relativa al programma Leader Plus, si è provveduto *in primis* a reperire all'interno della banca dati contatti Gruppi di Azione Locale (Gal) della Commissione Europea⁶⁰ le denominazioni ed i riferimenti di contatto di tutti i 133 Gal partecipanti alla fase di programmazione 2000-2006.

Attraverso l'analisi dei siti web dei Gal ed una prima lettura dei Pal disponibili, si è proceduto per ciascun Gal a rilevare l'elenco dei comuni in esso ricompresi. Per ciascun Gal si è dunque confrontato tale elenco con l'elenco dei comuni montani ISTAT al 30 giugno 2011, in modo da evidenziare per ogni Gal la consistenza numerica dei comuni totalmente montani (T), parzialmente montani (P) o non montani (NM). Sulla base del confronto operato è stata effettuata una riclassificazione dei 133 Gal, che ha seguito i seguenti criteri:

- Gal MONTANI: Gal i cui comuni fossero classificati esclusivamente nelle categorie T e P e dove di conseguenza risultassero assenti comuni classificati come NM;
- Gal PARZIALMENTE MONTANI: Gal che comprendessero comuni classificati nelle categorie T e P, ma che vedessero anche la presenza di comuni NM;
- Gal NON MONTANI: Gal in cui nessun comune risultasse classificato nella categoria T.

Ai fini delle selezioni dei casi studio, si è ritenuto opportuno effettuare dunque una prima scrematura all'interno dell'universo Gal, prendendo in considerazione i soli 110 Gal classificati come "montani" o "parzialmente montani", la cui distribuzione territoriale rispecchia quanto evidenziato in tabella 1:

Tab. 1: Distribuzione territoriale Gal montani e parzialmente montani

Macro-area territoriale	Gal montani e parz. montani
Nord (<i>Valle d'Aosta, Piemonte, Liguria, Lombardia, P.A. Trento, P.A. Bolzano, Veneto, Friuli Venezia-Giulia, Emilia Romagna</i>)	36
Centro (<i>Toscana, Umbria, Marche, Lazio, Abruzzo</i>)	29
Sud e isole (<i>Molise, Campania, Basilicata, Calabria, Puglia, Sicilia, Sardegna</i>)	45
Totale Italia	110

Fonte. Nostra elaborazione

⁶⁰ <http://leaderplus.ec.europa.eu/cpdb/public/lag/lagsearchfs.aspx?language=it>

Per ciascun Gal selezionato in questa prima fase si è proceduto alla ricerca della documentazione relativa al periodo di programmazione Leader Plus, attraverso la navigazione nei siti web dei Gal, o delle rispettive Direzioni regionali per l'Agricoltura, o ancora mediante l'interrogazione diretta di motori di ricerca.

Il reperimento dei Pal 2000-2006 ha peraltro presentato maggiori difficoltà del previsto. Da un lato, per quanto riguarda i Gal ancora operativi, essendo ormai giunti nella fase conclusiva della programmazione 2007-2013 la maggioranza di essi ha rimosso dal web tutta la documentazione inerente la passata fase di programmazione ed appare già indirizzata verso la programmazione 2014-2020. Dall'altro, alcuni Gal sono stati oggetto di riorganizzazioni territoriali, non risultano più operativi o attualmente non partecipano alla programmazione in corso, tanto che spesso risulta essere stata rimossa dal web la loro stessa presenza.

Stante tale premessa, è stato possibile reperire complessivamente 84 Pal (tra documenti completi e documenti sintetici), suddivisi come da tabella 2:

Tab. 2: Pal reperiti, consistenza e incidenza percentuale sul totale Gal montani e parzialmente montani

Macro-area territoriale	N. Pal reperiti	N. Gal montani e parz. montani	% su totale Pal montani e parz. montani
Nord	26	36	72,2
Centro	24	29	82,8
Sud e isole	34	45	75,6
Totale Italia	84	110	76,4

Fonte. Nostra elaborazione

Il primo criterio considerato ai fini della selezione definitiva dei casi studio utili al WP4 è stato quello dell'equa ripartizione territoriale dei casi. Rispetto all'*optimum* previsto dalla progettazione esecutiva (5 Nord – 5 Centro – 5 Sud), si è ritenuto di incrementare il numero di casi selezionati nel Nord -in ragione del più forte carattere di montanità che contraddistingue i Gal di tale macro-area territoriale- e nel contempo di diminuire la quota riferita alle regioni del Sud, per la ragione opposta. Di conseguenza, la selezione dei casi è stata effettuata considerando ottimale la ripartizione 6 Nord – 5 Centro – 4 Sud.

Il secondo criterio di selezione ha dovuto tener conto della virtuosità dei Gal, riferita alla presenza/assenza tra i progetti realizzati dal Gal di buone prassi individuate da Rete Rurale Nazionale, Rete Leader Italia e Commissione Europea, di cui alla Tavola 1 dell'Appendice.

La determinazione del numero di Gal virtuosi da selezionare in ciascuna macro-area è stata effettuata in proporzione all'incidenza percentuale che gli stessi presentano rispetto al totale Gal montani e parzialmente montani dell'area. La determinazione del numero di Gal non virtuosi da selezionare è stato effettuato per differenza rispetto al numero di casi studio da considerare in ciascuna macro-area, come risulta dalla tabella 3. Per individuare all'interno di ciascuna macro-area le regioni amministrative nelle quali selezionare i Gal virtuosi, si è proceduto a calcolare per ogni regione un

coefficiente di buona prassi, dato dal rapporto tra il numero di Gal virtuosi montani e parzialmente montani ed il totale dei Gal montani e parzialmente montani della stessa regione. La selezione dei Gal virtuosi è stata dunque effettuata all'interno delle regioni con maggior coefficiente, fino al concorrere del numero massimo di Gal virtuosi da individuare per ciascuna macro area.

Tab. 3: Selezione dei Gal virtuosi

Macro-area territoriale	Gal virtuosi	Totale Gal montani e parz. montani	Gal virtuosi da selezionare	Gal non virtuosi da selezionare
Nord	25	36	$6 \cdot 25 / 36 = 4$	2
Centro	15	29	$5 \cdot 15 / 29 = 3$	2
Sud e isole	17	45	$4 \cdot 17 / 45 = 2$	2
Totale Italia	57	110	9	6

Fonte. Nostra elaborazione

Ultimo criterio di selezione considerato, la disponibilità della documentazione inerente la fase Leader Plus. La selezione effettiva dei casi studio è stata operata tra i Gal per i quali fosse disponibile documentazione completa sul Pal 2000-2006, cercando di mantenere un'equa distribuzione dei casi tra le regioni facenti parte della stessa macro-regione (max. 1 caso, virtuoso o meno, per regione). I Gal sono stati inclusi nella rosa dei Gal selezionabili solo qualora il numero dei comuni classificati NM non superasse il 25% del numero totale dei comuni inclusi nel Gal.

Rispetto alla selezione operata sulla base di tali tre criteri, nell'individuazione dei Gal da analizzare si è dovuto tener conto di un ulteriore aspetto, legato alla necessità di rendere maggiormente agevole il contatto con i referenti della programmazione 2000-2006. Ciò ha costretto ad apportare alcuni aggiustamenti alla selezione: si veda per il Sud la scelta di considerare come Gal virtuoso supplementare il Gal Pollino Sviluppo – ancora operativo- al posto del Gal Arco Jonico Sibaritide, non più esistente nella configurazione territoriale originaria.

L'elenco completo dei Gal montani e parzialmente montani considerati ai fini della selezione dei 15 casi studio è riportato alle Tavole 2, 3 e 4 dell'Appendice.

2. Analisi dei Piani di Azione Locale (Pal)

Una volta selezionati i 15 Gal da considerare quali casi studio, si è proceduto per ciascuno di essi a compilare una scheda di analisi dettagliata del Pal relativo alla programmazione 2000-2006. Le informazioni inserite nelle schede derivano esclusivamente dai dati desunti dalla lettura dei Pal: eventuali informazioni integrative ricavate nel corso delle interviste solo state considerate solo ai fini della stesura del report.

La scheda di analisi dei Pal (si veda la Tavola 5 in Appendice) è stata articolata in quattro sezioni:

1. GAL

È una sezione introduttiva, che mira ad evidenziare la struttura e le finalità del Gal, attraverso l'analisi della sua denominazione, natura giuridica, composizione societaria, anno di costituzione, mission, articolazione dei rapporti che lo stesso intrattiene con gli altri stakeholder territoriali, esperienza maturata in precedenti fasi di programmazione Leader, grado di complementarietà dell'azione del Gal rispetto ad altri programmi in corso nel territorio di riferimento.

2. AREA DI INTERVENTO

Complementare all'attività di analisi socio-economica di cui al WP2, la sezione intende sottolineare alcuni tratti peculiari del territorio nel quale il Gal si trova ad operare, attraverso l'analisi dell'area inclusa nell'ambito del Gal sotto il profilo dell'estensione, del popolamento, della densità abitativa, della presenza/assenza di infrastrutture, delle principali aree urbane attorno alle quali gravita l'area Gal, delle caratteristiche del tessuto produttivo locale. La sezione funge da ausilio per il lettore, cercando di fornire un semplice inquadramento territoriale che dovrebbe consentire una più agevole contestualizzazione delle informazioni presenti nelle altre sezioni di analisi. Rispetto alle altre tre sezioni, l'analisi dell'area di intervento include anche informazioni di contesto derivate dall'osservazione geografica del territorio di riferimento, che esula dunque in parte dai dati specificamente indicati nel Pal: ciò vale in particolar modo per le voci relative a "Infrastrutture" e "Centri principali".

3. STRATEGIA PAL

La sezione mira a far emergere i caratteri della strategia sottesa al Pal, attraverso l'evidenziazione del tema catalizzatore principale e degli eventuali temi catalizzatori secondari attorno ai quali è articolato il Piano, nonché dell'obiettivo generale dello stesso, della strategia pilota che giustifica la partecipazione del GalL alla programmazione Leader 2000-2006 e degli obiettivi specifici che il Gal intendeva raggiungere mediante le azioni inserite nel Piano. Per quanto concerne la strategia pilota, si è inoltre inteso valutare –da un lato- la chiarezza con la quale essa è espressa nel piano e la coerenza che essa presenta rispetto agli obiettivi specifici ed all'obiettivo generale del Pal (esplicitazione della strategia); dall'altro, la chiarezza con la quale il Pal evidenzia l'avvio del percorso strategico che ha condotto alla sua stesura, valutandone in particolare i risvolti nella concertazione degli interessi degli stakeholder locali (esplicitazione della concertazione).

4. AZIONI PAL

L'ultima sezione è invece dedicata all'analisi degli obiettivi specifici delle azioni indicate nel Piano, ed alla classificazione degli interventi e dei relativi importi in esso contenuti. Ai fini dell'analisi, si è ritenuto opportuno focalizzare l'attenzione sulle sole azioni appartenenti all'Asse I "Sostegno a strategie pilota a carattere territoriale ed integrato", senza entrare nel dettaglio delle azioni riferite all'Asse II "Sostegno a forme di

cooperazione interterritoriale e transnazionale”. Diversamente da quanto visto per i Gal virtuosi, dove la classificazione dei progetti che costituiscono “buone pratiche” è stata effettuata sulla base dei tre assi della nuova programmazione 2007-2013⁶¹, in questa sede si è preferito utilizzare una diversa classificazione delle azioni, che ricalcasse quella dei quattro possibili temi catalizzatori propri della programmazione Leader Plus, più un ulteriore tema trasversale, ripreso dalla selezione delle buone pratiche Leader effettuata dalla Rete Leader Italia:

- Tema A: Utilizzazione di nuovi know-how e nuove tecnologie per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi dei territori
- Tema B: Miglioramento della qualità della vita nelle zone rurali
- Tema C: Valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante un’azione collettiva l’accesso ai mercati per le piccole strutture produttive
- Tema D: Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario Natura 2000
- Metodo di programmazione e gestione degli interventi di sviluppo rurale

Le azioni sono state dunque puntualmente riclassificate una ad una, anche in contrasto con la connotazione tematica ad esse conferita dal Pal, attraverso un’analisi puntuale degli obiettivi specifici e dei contenuti delle stesse. Ciò in funzione di evidenziare la coerenza tra le azioni proposte e le premesse teoriche del Piano (obiettivi, strategia pilota). Sulla base della riclassificazione ottenuta, si è inoltre proceduto ad analizzare i temi sotto il profilo finanziario, verificandone ove possibile la percentuale di contribuzione di soggetti privati e pubblici (Stato, regione e fondi comunitari).

Ai fini della trascrizione degli importi delle azioni e dei successivi calcoli relativi ai finanziamenti, gli importi indicati dai Pal sono stati –ove necessario- arrotondati all’Euro superiore o inferiore.

3. Interviste con gli interlocutori privilegiati

Per la selezione degli interlocutori privilegiati da intervistare si è proceduto in linea generale attraverso la tecnica dello *snowball sampling*: per ogni Gal, è stato infatti dapprima contattato un interlocutore interno al Gal –di norma selezionato tra coloro che ricoprivano nel periodo 2000-2006 le cariche di Presidente, Direttore o membro del CdA- al quale è stato richiesto al termine dell’intervista di indicare alcuni possibili ulteriori interlocutori. Essi possono essere classificati in tre principali categorie:

⁶¹ Asse I “Rafforzamento della competitività del settore agroalimentare e forestale”; Asse II “Valorizzazione dell’Ambiente e spazio naturale”; Asse III “Miglioramento della qualità della vita nelle zone rurali e promozione della diversificazione delle attività economiche”.

- Principali beneficiari dei progetti realizzati con Leader Plus, selezionati in funzione dell'entità del finanziamento ricevuto o della rilevanza strategica del progetto realizzato;
- Rappresentanti delle principali associazioni di categoria presenti nel territorio;
- Animatori Leader o altro personale interno al Gal.

Ai fini del raggiungimento degli obiettivi del WP, va rilevato che ciascuna tipologia di soggetto si è contraddistinta per una diversa *capacità di analisi del contesto* e, di conseguenza, per una diversa *capacità informativa*.

Da un lato, i beneficiari dei finanziamenti Leader Plus sono spesso risultati poco informati circa l'andamento complessivo della programmazione Leader Plus nel proprio territorio di riferimento: pertanto, alcune affermazioni hanno assunto un carattere estremamente puntuale e limitato al caso concreto del progetto da essi realizzato. Per ovviare a tale inconveniente, ove possibile si è preferito selezionare beneficiari istituzionali, in quanto in grado di fornire una valutazione complessiva d'area sul programma.

Da un altro lato, i rappresentanti delle associazioni di categoria hanno invece certamente manifestato una capacità di analisi territoriale globale ma nel contempo limitata agli interessi di una specifica categoria, a discapito di una valutazione delle esigenze di tutti gli attori territoriali.

Infine, la necessità di intervistare i responsabili dell'animazione territoriale o altri membri del Gal ha reso difficile analizzare la realtà secondo un'ottica esterna all'organismo.

Le interviste, realizzate telefonicamente nel periodo giugno-agosto 2012, hanno inteso indagare i seguenti aspetti (si veda la traccia dell'intervista alla Tavola 6 dell'Appendice):

- la rispondenza delle Misure e delle Azioni inserite nel Pal rispetto alle esigenze espresse dal territorio, anche attraverso una valutazione circa l'efficacia dell'attività di concertazione svolta localmente nella fase di stesura del Pal;
- l'esistenza di ulteriori progettualità che avrebbero potuto trovare spazio nel Pal, e l'individuazione degli attori territoriali diversi dal Gal che vi hanno eventualmente provveduto;
- l'efficacia dei progetti realizzati rispetto alle esigenze espresse dal territorio;
- il grado di innovatività dei progetti realizzati;
- la capacità di Leader Plus di stimolare la progettualità locale e l'attivazione di risorse endogene;
- l'individuazione delle connessioni esistenti tra le progettualità mirate allo sviluppo delle produzioni tipiche e quelle volte allo sviluppo del turismo, valutandone anche il grado di sostenibilità ambientale, economica e sociale.

Nel corso dell'intervista sono state inoltre recuperate alcune informazioni di contesto utili all'interpretazione del Pal, che sono state riportate nei report delle interviste all'interno di una sezione autonoma dedicata ad ulteriori considerazioni emerse.

Parte II. La valutazione del Programma Leader Plus

1. Introduzione

Uno degli obiettivi del presente lavoro di ricerca è quello di fornire una panoramica sugli strumenti di valutazione adottati in merito all'esperienza di programmazione Leader Plus, sia a livello nazionale, sia a livello comunitario.

In particolare, si cercherà di fornire una breve descrizione delle metodologie adottate e dei dati disponibili grazie alle analisi condotte dalle diverse organizzazioni preposte alla valutazione del programma. Si farà riferimento, nello specifico: a livello nazionale, all'analisi delle "buone prassi" condotta dall'Istituto Nazionale di Economia Agraria (INEA); a livello comunitario, agli studi sviluppati dalla Corte dei Conti Europea, dalla Commissione Europea, e dall'Osservatorio Europeo dei Territori Rurali.

2. La valutazione nazionale

Il dossier realizzato da INEA, finalizzato a proporre una valutazione delle buone pratiche sviluppate a livello nazionale in occasione della programmazione Leader Plus, offre una panoramica sulle politiche di sviluppo locale e sulla programmazione comunitaria, con particolare attenzione alle specificità del programma italiano; inoltre, il dossier propone una metodologia e un approfondimento di analisi per la coerenza programmatica rispetto alle caratteristiche del territorio, e per le *best practice* sviluppate a livello nazionale.

La metodologia adottata per la valutazione della *coerenza programmatica rispetto alle caratteristiche territoriali* è di carattere prettamente quantitativo. Il dossier INEA riporta un'analisi delle tipologie territoriali condotta tramite l'analisi di sedici indicatori, calcolati per 132 Gal italiani⁶². Gli indicatori utilizzati appartengono alle seguenti categorie descrittive: la struttura demografica, il grado di strutturazione del mercato del lavoro, il sistema produttivo, il territorio fisico, e le attività del settore primario. Tramite le tecniche statistiche dell'analisi delle componenti principali e della *cluster analysis*, INEA propone una classificazione in tipologie territoriali utile ad essere incrociata con le scelte programmatiche dei Pal: il risultato dell'analisi condotta a livello italiano suggerisce una sostanziale coerenza delle scelte programmatiche con le specifiche caratteristiche territoriali.

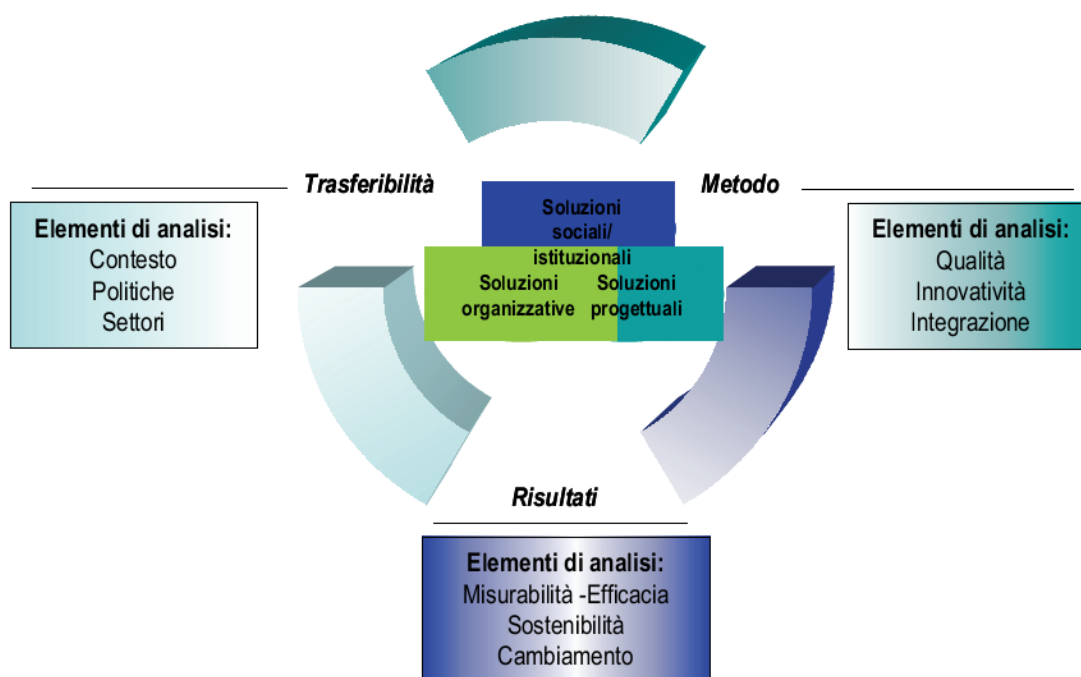
Per quanto riguarda l'*analisi delle best practice* INEA propone una metodologia qualitativa, volta ad investigare la coerenza interna a partire dall'analisi "micro" delle iniziative e dei risultati maturati a livello locale. La metodologia proposta tiene conto delle finalità complessive della programmazione, dei metodi utilizzati in altri campi di applicazione (diversi dallo sviluppo rurale), e dalle possibilità di trasferimento. La costruzione del metodo, profondamente legata alle esigenze conoscitive insite nell'evoluzione della programmazione Leader, è stata finalizzata anche attraverso l'utilizzo delle pubblicazioni relative ad altre iniziative di incentivo allo sviluppo rurale, e alla programmazione Leader in senso generale. Inoltre, il metodo di rilevazione delle

⁶² Si segnala che i Gal italiani per la programmazione Leader Plus sono 133; tuttavia, l'analisi condotta da INEA per la valutazione della programmazione è basata su 132 Gal.

buone pratiche ha beneficiato del contributo di un panel di esperti, appartenenti ad università, enti, ed istituzioni impegnate nella ricerca.

Da una prima definizione, “una pratica, come definizione di carattere generale, è connotabile come buona quando, per l’efficacia dei risultati, per le caratteristiche di qualità interna e per il contributo offerto alla soddisfazione e soluzione di un bisogno, risponde adeguatamente al sistema delle aspettative”, il metodo si è sostanziato in una sintesi degli elementi principali da considerare nell’individuazione e analisi delle buone pratiche. La seguente figura 1 riassume le dimensioni e gli elementi rilevanti per l’analisi delle buone pratiche nell’ambito dello sviluppo rurale, e in particolare nell’ambito della programmazione Leader Plus.

Fig. 1: Approccio metodologico per l’analisi delle Best Practice per la programmazione Leader Plus



Fonte: Dossier LEADER+ e Buone Prassi - Analisi, metodologie e strumenti, INEA (2011).

L'approccio suggerito prevede che a valle dell'analisi delle tre dimensioni (Metodo, Risultati, Trasferibilità) attraverso gli elementi individuati per ciascuna, le buone pratiche individuate siano raggruppate nuovamente per temi, obiettivi, famiglie di progetti o di pratiche, per migliorarne la lettura e il potenziale conoscitivo. In particolare, Inea suggerisce che classificare le prassi in relazione ai quattro assi previsti dalla successiva programmazione 2007-2013 della politica di sviluppo rurale, “potrebbe

rappresentare una buona chiave di lettura per agevolare i processi di trasferimento nel nuovo periodo di programmazione⁶³.

Il primo step dell'analisi si è dunque sostanziato nel coinvolgimento diretto dei Gal, invitati a segnalare le iniziative di particolare rilevanza. Da questa prima banca dati, l'analisi è proseguita nell'approfondimento di alcuni casi selezionati sulla base dei seguenti parametri: il campo di applicazione (settore di attività, interessi sottesi, obiettivi), il metodo seguito (animazione, partnership pubblico-private, investimenti materiali e immateriali), lo stato di avanzamento (privilegiando le iniziative che si trovano in uno stato avanzato), la rappresentatività geografica. Infine, la metodologia proposta da INEA ha portato all'applicazione dello schema analitico evidenziato dalla figura 1, evidenziando punti di forza e di debolezza della programmazione Leader in Italia.

Tra i punti di forza, è possibile evidenziare come tra le best practice si trovino esempi di eccellenza nelle seguenti aree: l'introduzione di innovazioni, la solidità progettuale delle soluzioni, e la preparazione di un cambiamento comportamentale suscitato dalle iniziative. Tra i punti di debolezza, emergono: la scarsa misurabilità dei risultati, l'attivazione di circoli virtuosi di sviluppo quasi esclusivamente in zone dove il Gal è fortemente integrato con la politica locale, e la difficoltà di far percepire la filosofia Leader ai "non addetti ai lavori", ovvero ai destinatari degli investimenti.

3. La valutazione comunitaria

Gli obiettivi della valutazione comunitaria della Programmazione Leader Plus possono essere riassunti in due punti principali, ovvero da un lato, comprendere l'efficacia del metodo, e dall'altro, valutare l'efficienza degli investimenti. A tal fine, l'Unione Europea vede diversi organi coinvolti nel processo di valutazione: la Corte dei Conti Europea, con il ruolo di auditor per la Politica di Sviluppo Rurale; la Commissione Europea, che assieme all'Osservatorio europeo dei territori rurali, ha il compito di valutare l'efficacia del metodo Leader e di comunicare i principali risultati raggiunti.

Al fine di proporre una panoramica sugli strumenti di valutazione europei, si cercherà di entrare nel merito delle metodologie di valutazione adottate dai diversi organismi, evidenziando i principali risultati emersi dai rispettivi processi di analisi. Corte dei Conti Europea.

⁶³ *Dati gli obiettivi specifici del presente lavoro di ricerca, che non risultano strettamente connessi al tema della trasferibilità, le azioni presentate alle schede di analisi dei Pal (di cui all'Appendice 2) discusse alla successiva Parte III, sono state raggruppate secondo i temi catalizzatori propri della programmazione Leader Plus.*

3.1. La Corte dei Conti Europea

Il documento di valutazione della programmazione Leader Plus stilato dalla Corte dei Conti Europea ha l'obiettivo di presentare il processo di auditing per rispondere ad una domanda principale: "Leader è stato attuato in modo da fornire valore aggiunto, riducendo al contempo al minimo i rischi per la sana gestione finanziaria?" (Relazione speciale n. 5/2010, p.12). Il presupposto di partenza, infatti, è che l'approccio Leader implichi di fatto dei costi e rischi aggiuntivi rispetto ai tradizionali metodi di sviluppo rurale a carattere centralizzato, ma che proprio per le sue caratteristiche di decentralizzazione dovrebbe permettere il raggiungimento di risultati superiori in termini di valore aggiunto.

Il processo di auditing è stato sviluppato tramite una banca dati articolata, costruita attraverso: la raccolta di 202 questionari, compilati da un campione casuale di altrettanti Gal localizzati in 23 stati membri; un esame in profondità della documentazione di un sotto-campione di 27 Gal tra i 202 selezionati; un'analisi field per 13 di questi Gal e di 60 progetti da essi realizzati; l'audit delle autorità di gestione degli 11 programmi Leader interessati e l'audit delle attività della commissione relative a Leader. La banca dati così costruita, è stata analizzata con tecniche prevalentemente qualitative, finalizzate a studiare l'operato dei Gal selezionati. Nello specifico, la Corte ha elaborato criteri di "buone pratiche" in base alla normativa e a documenti e pubblicazioni della Commissione Europea (GU C 139 del 18.5.2000, pag. 5; artt. 61-65 Regolamento CE n. 1698/2005), tramite i quali è stato analizzato l'operato dei Gal nei termini delle rispettive strategie dell'Asse IV.

I risultati della valutazione della Corte dei Conti europea possono essere riassunti dai seguenti punti:

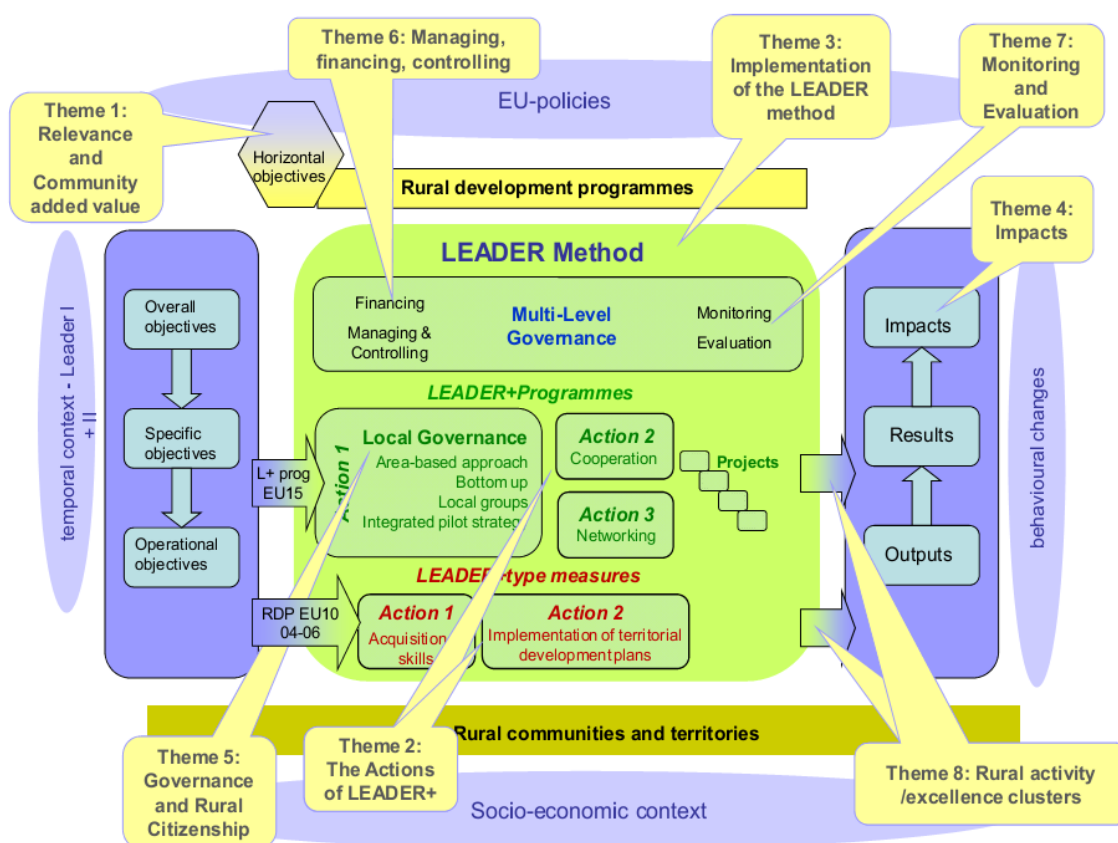
- *Efficacia dell'implementazione del metodo Leader.* Le modalità di attuazione dell'approccio Leader da parte dei Gal, ne hanno limitato, in un certo modo, il potenziale valore aggiunto in termini di "caratteristiche leader"; in particolare, l'approccio *bottom-up* è risultato limitato in quei Gal che sono risultati finanziare per la maggior parte progetti proposti dai membri stessi del Gal, e i potenziali benefici della programmazione sono risultati limitati ove le autorità locali hanno fortemente influenzato il processo decisionale; pochi Gal sono risultati in grado di mostrare strategie innovative e di interazione tra diversi settori; è risultata una scarsa focalizzazione dei Gal nel raggiungimento degli obiettivi strategici.
- *Efficienza nella gestione dei finanziamenti.* Si sono riscontrate delle debolezze nella gestione finanziaria, in quanto i Gal hanno finanziato dei progetti senza rispettare il criterio dell'efficienza; le procedure non sono sempre state trasparenti, e non hanno garantito un processo decisionale libero da conflitti d'interesse.
- *Ruolo di controllo e garanzia della Commissione e degli Stati membri.* La commissione e gli Stati membri non sembrano aver adottato misure sufficientemente efficaci per il controllo dell'approccio Leader per la politica di sviluppo rurale; non sono state adottate misure sufficienti per il contenimento dei costi e dei rischi evidenziati nell'approccio decentralizzato della politica di sviluppo rurale.

3.2. La Commissione Europea

Il documento di valutazione della programmazione Leader Plus redatto dalla Commissione Europea si propone di offrire una panoramica sull'efficacia e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse, dell'assistenza allo sviluppo della programmazione, e sul suo impatto in termini di sviluppo rurale. Il documento finale di valutazione della commissione, dopo una breve descrizione del programma Leader Plus e delle sue misure, propone una panoramica delle sfide incontrate nella fase di ricerca finalizzata alla sua valutazione.

La Commissione propone una metodologia basata su una raccolta dati da fonti multiple: documentazione ufficiale dei Gal; una *survey* realizzata ex-post, tramite l'invio di un questionario ai Gal; interviste in profondità; casi studio. L'analisi complessiva, così come la raccolta dati, sono state basate su otto tematiche di interesse, sviluppate su un totale di 24 sotto-obiettivi conoscitivi specifici. Gli otto temi di interesse sono messi in relazione alle caratteristiche della programmazione nella seguente figura 2.

Fig. 2. Approccio metodologico per la valutazione ex-post del programma Leader plus.



Fonte: Dossier Ex-post evaluation of LEADER+ Contract N° 30-CE-0321257/00-26 (2010).

La *survey* condotta sui Gal, risorsa *core* della raccolta di informazioni, è stata inviata ad un campione casuale rappresentativo del 10% dei Gal: i questionari raccolti ed

elaborati sono stati 102. A questi dati, si aggiungono 57 questionari compilati dalle autorità di governo a livello regionale. Infine, 17 interviste in profondità sono state condotte a livello delle Unità di Rete Nazionali. I dati così raccolti sono stati analizzati con tecniche quali-quantitative, per ottenere delle indicazioni e raccomandazioni a livello di politica di sviluppo rurale.

I principali risultati della valutazione ex-post da parte della Commissione Europea, nella documentazione presentati seguendo l'articolazione degli otto temi, si sono tradotti nelle seguenti indicazioni per il miglioramento della programmazione, partendo dai punti di debolezza individuati:

- *Tema 1 - Rilevanza e valore aggiunto per la comunità.* L'innovazione dovrebbe essere maggiormente integrata nell'approccio strategico dei Gal; inoltre, dovrebbe essere ulteriormente evidenziato che l'approccio Leader potrebbe essere meglio utilizzato come strumento per valorizzare potenziale per lo sviluppo locale esistente, invece che come strumento per spingere la produttività e il successo di mercato per le catene del valore locali di breve termine.
- *Tema 2 - Le azioni di Leader Plus.* La programmazione Leader dovrebbe mantenere il suo carattere di laboratorio, assieme ad una prospettiva strategica. La cooperazione territoriale continua ad avere un ruolo chiave nell'approccio Leader, sia per i Gal con esperienza, sia per quelli di nuova costituzione; ulteriori aggiustamenti richiede invece la capacità della programmazione di incontrare i bisogni delle minoranze, e delle persone emarginate e svantaggiate. La possibilità di fare rete tra diversi Gal, anche a livello internazionale, dovrebbe essere ulteriormente sviluppata.
- *Tema 3 - Implementazione del metodo Leader.* I programmi finanziati dovrebbero continuare a focalizzarsi sullo sviluppo multi-settoriale delle aree rurali, migliorando il capitale sociale, aumentando la competitività territoriale, e allo stesso tempo integrando le risposte locali alle tematiche sociali ed ambientali a livello globale.
- *Tema 4 - Impatti.* Per raggiungere un bilancio demografico, dai punti di vista produttivo e riproduttivo, dovrebbero essere tenuti in considerazione la creazione di opportunità di impiego e di profitto da un lato, e il miglioramento dell'ambiente rurale dall'altro.
- *Tema 5 - Governo e cittadinanza rurale.* La realizzazione di effettive partnership pubblico-private con una chiara allocazione e comprensione dei rispettivi ruoli necessita di essere attivamente promossa e supportata.
- *Tema 6 - Gestione, finanziamento e controllo.* Le procedure amministrative per assicurare la trasparenza e la responsabilità non devono impedire ai Gal lo sviluppo del proprio lavoro, né escludere dalla partecipazione alcuni attori locali con minori capacità di amministrazione.
- *Tema 7 - Monitoraggio e valutazione.* Alcune migliorie per la valutazione e monitoraggio dell'azione dei Gal devono essere intraprese, ed in particolare i Gal dovrebbero sviluppare strategie locali dinamiche che siano attivamente monitorate, aggiornate e migliorate in un processo di riflessione e revisione continua.

- *Tema 8 - Attività rurale/cluster di eccellenza.* Le aree Leader e i Gal necessitano di essere collegate con maggior efficacia ad un contesto di sviluppo più ampio, nonché di fare network con altri attori e *stakeholder* del contesto.

3.3. L'Osservatorio europeo dei territori rurali

L'Osservatorio europeo dei territori rurali e, in particolare, il Contact Point Leader Plus, ha realizzato con l'aiuto delle Unità di Rete Nazionali una selezione delle *best practice* a livello europeo. L'obiettivo di questa analisi era per lo più conoscitivo e divulgativo, per comunicare quali strategie di sviluppo locale finanziate da Leader Plus fossero state attuate con maggior successo. Il criterio secondo il quale tali pratiche sono state selezionate, primariamente, è la loro rispondenza al "metodo Leader".

La metodologia proposta dal Contact Point per l'individuazione delle migliori pratiche vede come primo step la realizzazione di un'analisi SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*) negli Stati membri, rispetto alla situazione delle buone pratiche. Da questa prima analisi è emerso come i sette elementi di Leader Plus siano ovunque il punto di riferimento per l'individuazione delle *best practice*, ai quali il Contact Point ne ha aggiunti altri due (punto 8 e 9):

1. approccio territoriale;
2. approccio "*bottom-up*";
3. approccio di partenariato e gruppi di azione locale (Gal);
4. innovazione;
5. approccio integrato;
6. creazione di reti di cooperazione tra le aree;
7. finanziamento e gestione a livello locale;
8. trasferibilità delle pratiche;
9. sostenibilità delle pratiche.

Tramite l'adozione di questi 9 criteri, il Contact Point Leader Plus ha raccolto i migliori esempi a livello nazionale, tenendo conto anche del rispetto della rappresentatività della diversità tematica, del tipo di progetto e dell'equilibrio geografico.

Parte III. Analisi dei Piani di Azione Locale 2000-2006

1. L'analisi dei Pal

Le schede di analisi dei PAL (cfr. Appendice 2) propongono una sintesi analitica dei documenti di programmazione dei 15 Gal analizzati come casi studio, evidenziati in tabella 4.

Tab.4: Gal selezionati

MACRO-AREA	REGIONE	GAL SELEZIONATO
Nord	Alto Adige	Gal Valli di Tures e Aurina
	Friuli Venezia Giulia	Gal Alpi e Prealpi Giulie
	Liguria	Gal Valli del Bormida e del Giovo
	Lombardia	Gal Alto Oltrepo
	Piemonte	Gal Mongioie
	Veneto	Gal Alto Bellunese
Centro	Abruzzo	Gal Arca
	Lazio	Gal Aniene Tiburtino
	Marche	Gal Montefeltro
	Toscana	Gal Appennino Aretino
	Umbria	Gal Media Valle del Tevere
Sud e isole	Calabria	Gal Pollino Sviluppo
	Campania	Gal Colline Salernitane
	Sardegna	Gal Ogliastra
	Sicilia	Gal Nebrodi Plus

Fonte: Nostra elaborazione

L'obiettivo dei prossimi paragrafi è quello di evidenziare i trend emergenti dall'analisi collettiva dei Pal, facendo emergere da un lato, le tendenze generali che hanno caratterizzato la programmazione Leader Plus, e dall'altro, alcuni esempi particolari o degni di nota nelle scelte organizzative e strategiche dei Gal.

Nello specifico, si propone l'analisi comparativa dei tre temi principali dei Pal: la struttura organizzativa dei Gal, la strategia e il processo strategico, e la ripartizione dei finanziamenti.

2. I Gal: la struttura organizzativa

L'analisi dei Pal dei casi studio selezionati ha permesso di evidenziare da un lato, le principali caratteristiche delle strutture organizzative adottate dai diversi Gal, e dall'altro, i contesti nei quali i Gal stessi si sono inseriti.

L'assetto istituzionale varia tra le diverse forme di: società consortile a responsabilità limitata (o la forma cooperativa); di associazione senza scopo di lucro, temporanea di scopo, o non riconosciuta; di consorzio; di società a responsabilità limitata.

I *membri* partecipanti alle diverse forme organizzative sono in tutti i casi sia soggetti pubblici, sia privati, ma le quote partecipative variano molto nei diversi casi analizzati: dall'esempio laziale in cui i membri provenienti dal settore pubblico costituiscono il 15%, al caso laziale in cui il settore pubblico rappresenta il 78% dei partecipanti. Complessivamente, il trend più generale vede un'equa partecipazione di soggetti pubblici e privati, costituenti circa il 50% della compagine sociale.

L'analisi delle *mission* esplicitate nei diversi Pal ha fatto emergere tre principali orientamenti dei Gal rispetto all'interpretazione del proprio ruolo e della propria attività: verso lo sviluppo territoriale, verso la valorizzazione delle risorse locali, e verso il coordinamento dei progetti legati alla Programmazione Leader Plus. I Gal che legano la propria mission in modo esclusivo allo sviluppo territoriale (sei, tra i casi analizzati) sono orientati, nello svolgimento della propria attività, ad innescare processi virtuosi per lo sviluppo economico e sociale del territorio, nella maggior parte dei casi colpito da tendenze negative del tessuto imprenditoriale e demografico (con fenomeni quali lo spopolamento, l'invecchiamento della popolazione, la bassa natalità di nuove imprese, ecc.). Tre sono i casi che vedono, accanto alla mission di sviluppo del territorio, anche una significativa rilevanza del ruolo di coordinamento dei progetti legati alla programmazione Leader Plus (indicato come unico orientamento da cinque Gal). La valorizzazione delle risorse locali, invece, è l'orientamento prevalente per le attività dei Gal che mirano a migliorare il posizionamento e la competitività del proprio sistema economico territoriale di riferimento, caratterizzato da risorse paesaggistiche, naturali ed agro-alimentari che ancora offrono numerose opportunità di sviluppo non ancora esplorate.

La quasi totalità dei Gal analizzati dimostra di avere *relazioni con i soggetti del contesto* positive e ben radicate sul territorio: dall'analisi dei membri dei Gal, allo studio dell'implementazione del processo strategico, emerge come dodici Gal (sul campione di quindici) abbiano coinvolto variamente e a diverso titolo tutte le principali rappresentanze locali, nonché la comunità stessa, con risultati positivi in termini di collaborazione e cooperazione. I restanti tre casi, invece, nonostante le relazioni positive con gli interlocutori, mostrano di non aver raggiunto una complessiva rappresentatività, nonostante il comunque ampio coinvolgimento degli attori locali.

La quasi totalità dei Gal selezionati per la presente analisi dimostra di aver preso parte alla precedente *esperienza Leader II*, mentre solo uno tra i casi prese parte anche alla prima programmazione, Leader I. In merito al coordinamento della programmazione Leader Plus con *altri progetti* locali, nazionali e comunitari, emerge come la grande maggioranza dei Gal (otto Gal su quindici) coordini la progettualità del Pal con altri programmi comunitari, mentre quattro Gal mostrano un'integrazione del programma Leader Plus solo con altri programmi locali. La tendenza generale, comunque, è quella

di coordinare la programmazione pubblica a più livelli: locale e regionale, nazionale, e comunitario.

Tab.5: La struttura organizzativa dei Gal

	Regione	Nord						Centro					Sud			
		Alto Adige	Friuli Venezia Giulia	Liguria	Lombardia	Piemonte	Veneto	Abruzzo	Lazio	Marche	Toscana	Umbria	Calabria	Campania	Sardegna	Sicilia
Anno fond.		2001	2002	2002	1997	1997	1995	1991	2004	1996	1997	1994	1998	2002	1997	2004
Forma Giur.		Coop	Ass	Cons	Srl	Scrl	Ass	Coop	Ass	Scrl	Scrl	Ass	Scrl	Scrl	Cons	Ass
Membri	Pubblici %	43	27	47	73	55	50	38	15	25	42	69	60	29	50	17
	Privati %	57	73	53	27	45	50	62	85	75	58	31	40	71	50	83
Mission	Coordinamento	x	x		x			x		x	x	x		x		x
	Valorizzazione													x		
	Sviluppo Locale		x	x		x	x		x	x		x		x		x
Relazioni Locali	(-)															
	(+) parziale	x				x								x		
	(+) rappresent.		x	x	x		x	x	x	x	x		x		x	x
Leader	I	-						x								
	II	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Altri Progr.	Locali		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Nazionali		x					x			x		x			
	Comunitari				x	x	x	x	x		x	x				x

Fonte: Nostra elaborazione.

3. La strategia dei Gal

Una significativa parte dei Pal è dedicata alla presentazione della strategia di azione del Gal, e al processo di implementazione della stessa. In particolare, la sintesi presentata nelle schede analitiche dei Pal (cfr. Appendice 2) si è focalizzata sul tema catalizzatore scelto dai Gal, e sulla sua successiva articolazione in obiettivi e scelte strategiche, nonché sull'esplicitazione del processo strategico ed in particolare delle azioni di concertazione. L'analisi comparativa delle singole schede permette di evidenziare criticamente la coerenza complessiva del processo strategico legato alla programmazione Leader Plus.

Per quanto riguarda il *tema catalizzatore* si evidenzia come il tema maggiormente scelto da parte dei Gal (sei Gal su quindici) sia "C: Valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante un'azione collettiva l'accesso ai mercati per le piccole

strutture produttive", immediatamente seguito da "D: Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario Natura 2000", scelto come tema catalizzatore da cinque Gal. I restanti quattro Gal analizzati si dividono equamente nella scelta dei due temi rimanenti: "A: Utilizzazione di nuovi know-how e nuove tecnologie per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi dei territori" e "B: Miglioramento della qualità della vita nelle zone rurali". Questa prima evidenza segnala una marcata tendenza nell'orientare i Pal verso forme di valorizzazione delle risorse endogene, spostando l'attenzione o a favore del tessuto imprenditoriale, o a favore delle risorse naturali e culturali. Nel primo caso l'attenzione è verso le produzioni agro-alimentari locali, che sono interpretate come volano di sviluppo territoriale: la programmazione Leader Plus interviene dunque nel sostenere i produttori e distributori locali nel raggiungimento di un miglior posizionamento attraverso l'accesso a nuovi mercati. Il tema D, invece, interpreta la valorizzazione ambientale e culturale come un possibile fattore di sviluppo locale principalmente nel suo collegamento con il turismo sostenibile, e in questo caso i Pal sono orientati alla messa a sistema del patrimonio per migliorarne fruibilità e accessibilità. È importante sottolineare come la maggior parte dei Pal proponga, accanto alla scelta del tema catalizzatore, una programmazione articolata anche su altri temi secondari, scelta che rispecchia la complementarietà delle diverse tematiche rispetto allo sviluppo dei territori rurali.

L'analisi dell'*obiettivo generale* del Pal si è articolata su quattro diverse modalità non esclusive: competitività territoriale, valorizzazione delle risorse locali, miglioramento della qualità della vita, e sviluppo del tessuto imprenditoriale. La classificazione degli obiettivi perseguiti secondo queste quattro modalità è stata effettuata seguendo un criterio di rilevanza, segnalando dunque le modalità maggiormente in grado di descrivere l'obiettivo generale del Pal di ciascun Gal. Ciò che si evidenzia è l'importanza della valorizzazione delle risorse locali come obiettivo generale della maggioranza dei Pal analizzati (nove su quindici). Inoltre, è interessante notare come tale modalità risulti l'unico descrittore per otto dei nove casi, ad esclusione del Pal siciliano dove l'obiettivo generale del Pal è caratterizzato anche dalla ricerca della competitività territoriale: nello specifico, in questo caso il Gal si pone l'obiettivo di guadagnare competitività e quindi migliorare il posizionamento competitivo del territorio, grazie alla valorizzazione delle risorse locali. Un ulteriore elemento di riflessione proposto dall'analisi è il fatto che solo tre Pal presentino nella descrizione del proprio obiettivo generale il carattere legato allo sviluppo del tessuto imprenditoriale locale, e solo in un caso (Campania) si tratta di un Gal che ha indicato come catalizzatore il tema C, che sembrerebbe naturalmente vocato ad obiettivi attinenti le imprese locali.

Per quanto riguarda l'analisi della *strategia pilota* si è cercato di classificare le diverse strategie adottate dai Gal in: innovazione di prodotto o di processo, differenziazione e posizionamento, e comunicazione e promozione. Anche in questo caso non si tratta di caratteri mutualmente esclusivi, e in due casi (Toscana e Campania) la strategia è stata classificata sotto due diverse modalità. Un primo dato emergente dall'analisi è che la maggioranza dei Gal (otto) pianifica una strategia basata sull'innovazione di prodotto e di processo. Tra questi, significativa rilevanza hanno le innovazioni di processo sia relativi alla produzione, sia alla distribuzione. In particolare, l'utilizzo di nuove forme organizzative a rete sembra essere una strategia individuata da molti Gal come prioritaria rispetto al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Altri cinque Gal

basano la loro pianificazione strategica sull'idea di differenziazione e posizionamento, strategia legata dunque ad una nuova proposizione di un'offerta già esistente. Infine, solo due Pal sono caratterizzati da una strategia basata su una diversa comunicazione del sistema di offerta locale: per il caso toscano, si tratta di una strategia complementare alla differenziazione e posizionamento, mentre per il Friuli Venezia Giulia costituisce la principale dimensione della pianificazione.

Tab.6: La strategia dei GAL

	Regione	Nord						Centro					Sud			
		Alto Adige	Friuli Venezia Giulia	Liguria	Lombardia	Piemonte	Veneto	Abruzzo	Lazio	Marche	Toscana	Umbria	Calabria	Campania	Sardegna	Sicilia
Tema		C	D	D	B	C	D	A	C	C	A	D	D	C	B	C
Obiettivo Generale	Competitività					x		x								x
	Valorizzazione	x	x				x		x		x		x		x	x
	Qualità vita				x					x				x		
	Imprenditoria			x	x									x		
Strategia Pilota	Innovazione	x			x		-	x	x	x			x	x	x	
	Posizionamento			x		x	-				x	x		x		x
	Comunicazione		x				-				x					
Coerenza Obiettivi Spec.	Parzialmente	x		x					x		x		x		x	
	Coerenti		x		x	x	x	x		x		x				x
	Non coerenti													x		
Strategia Esplicita	Sì	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
	No			x			x									
Concertazione	Sì	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	No			x												

Fonte: Nostra elaborazione.

La lettura congiunta di obiettivi specifici (tipicamente, più operativi), strategia pilota, obiettivo generale e tema catalizzatore del Pal, ha permesso di sottolineare la *coerenza degli obiettivi specifici* del Pal con il complessivo impianto programmatico e strategico. Rispetto a questa variabile emerge un dato interessante: mentre otto Gal hanno delineato obiettivi operativi coerenti con il generale orientamento del Pal, sei lo hanno fatto solo in modo parziale, mentre in un caso risultano scarsamente in linea con l'obiettivo generale e la strategia decisa. Trattandosi gli obiettivi specifici della traduzione operativa di un obiettivo generale, nonché del tema catalizzatore selezionato, la scarsa coerenza può suggerire una difficoltà nell'operazionalizzare una *vision* rispondente alle esigenze del territorio in un programma di azione, oppure, per contro, la difficoltà di esplicitare le reali esigenze del territorio in una struttura burocratica già delineata come quella della programmazione Leader Plus.

Rispetto allo sviluppo del processo strategico è possibile considerare le ultime due variabili: l'esplicitazione o meno della strategia, e l'esplicitazione della concertazione. Innanzitutto, la quasi totalità dei Pal propone una *strategia esplicita*, ovvero chiaramente delineata, precisa, e in cui fasi e i loro obiettivi sono espressamente tracciati. Per quanto riguarda la *concertazione*, la sua esplicitazione risulta di interesse in quanto essa costituisce elemento caratterizzante della struttura stessa della programmazione Leader Plus, che prevede un approccio *bottom-up* e di animazione del territorio attraverso incontri, tavoli tecnici, momenti di confronto con le rappresentanze ma anche con la cittadinanza locale. Rispetto all'esplicitazione delle azioni di concertazione, la quasi totalità (quattordici su quindici) dei Pal analizzati propone una chiara progettazione ed articolazione del processo di animazione territoriale.

4. I piani finanziari dei Gal

L'analisi dei piani finanziari presentati nei Pal è risultata di una certa complessità, per la grande varietà di approcci adottati dai Gal nella stesura delle azioni di intervento e nella loro articolazione nelle diverse misure. Riconducendo le diverse azioni alla suddivisione per temi, è stato possibile rendere comparabile lo sforzo di finanziamento dedicato da ciascun Gal ai diversi temi.

Di particolare interesse per la presente analisi è risultata la suddivisione degli investimenti tra i diversi temi, e la relativa coerenza con la scelta del tema catalizzatore del Pal. Inoltre, si è voluto investigare la ripartizione degli investimenti dedicati al tema catalizzatore tra le diverse fonti pubbliche e private. Ulteriori informazioni, disponibili ad un maggior livello di dettaglio, sono riportate nelle singole schede di analisi dei Pal, in Appendice 2.

Quanto emerge dalla tabella 7 è che in soli cinque casi (Liguria, Lombardia, Toscana, Calabria, Sicilia) al tema catalizzatore del Pal viene assegnata la quota più elevata dei finanziamenti preventivati. Nei restanti dieci esempi, il tema catalizzatore è equiparato ad altri temi, ricevendo a preventivo una quota dei finanziamenti molto simile a quella di altri temi secondari (se non in pochi casi, significativamente inferiore).

In termini generali, è possibile evidenziare come i finanziamenti siano ripartiti in modo equo tra due o tre temi principali, spesso lasciando una quota significativamente ridotta degli stessi ai temi di intervento considerati marginali rispetto alle finalità del Pal. I temi finanziati in media in quote più significative sono il tema A e il tema D: il primo, concerne la "utilizzazione di nuovi know-how e nuove tecnologie per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi dei territori", mentre il secondo riguarda la "valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario Natura 2000". Emerge nuovamente, dunque, come vi sembri essere una leggera discordanza tra gli obiettivi generali dei Pal e i loro approcci strategici, e la loro operazionalizzazione in termini di azioni e progetti finanziati.

Tab. 7: Distribuzione finanziamenti (%) per tema e metodo Leader⁶⁴

Regione	Nord						Centro					Sud			
	Alto Adige	Friuli Venezia Giulia	Liguria	Lombardia	Piemonte	Veneto	Abruzzo	Lazio	Marche	Toscana	Umbria	Calabria	Campania	Sardegna	Sicilia
Tema Cat.	C	D	D	B	C	D	A	C	C	A	D	D	C	B	C
Tema A	37	14	0	18	18	52	20	51	26	48	0	30	41	45	23
Tema B	1	0	0	45	0	0	21	0	12	17	25	0	5	13	12
Tema C	14	37	28	0	31	12	9	17	20	20	38	20	8	0	34
Tema D	39	26	55	19	40	23	38	24	31	5	33	35	35	24	23
Metodo	9	23	17	18	11	13	12	8	11	10	4	15	11	18	8

Fonte: Nostra elaborazione.

Un ulteriore elemento di interesse è il finanziamento da parte dei Gal alle azioni pertinenti il metodo Leader, tipicamente legate al funzionamento della struttura organizzativa dello stesso. Nella grande maggioranza dei casi, i finanziamenti per il sostegno del Gal stesso costituiscono circa l'8-13% sul totale. Solo in cinque casi viene superata tale percentuale, raggiungendo il 23% nel caso del Friuli Venezia Giulia.

Per quanto concerne la provenienza dei suddetti finanziamenti⁶⁵, la successiva tabella 8 riassume la distribuzione delle fonti per il tema catalizzatore di ciascun Pal. Nella maggioranza dei casi (nove su quindici), il finanziamento è diviso circa in parti uguali tra fonti pubbliche e private. In quattro dei rimanenti casi, il contributo pubblico risulta essere più significativo rispetto a quello privato, mentre in un unico caso, quello umbro, il tema catalizzatore è finanziato per il 70% da fonti private. Tale dato risulta di ulteriore interesse se confrontato con la percentuale del tema catalizzatore rispetto al totale di investimento del Pal, che per questo caso corrisponde ad una quota significativa del 33% (un terzo del totale del Pal).

Alla voce "finanziamenti pubblici", non sempre il dato è disponibile nella sua scomposizione tra diverse fonti di finanziamento pubbliche: Regione, Stato o Unione Europea. Ove disponibile, è possibile evidenziare come nella maggior parte dei casi il maggior contributo provenga dal finanziamento Leader Plus, che in nove casi su dodici offre la maggior quota tra le diverse fonti di finanziamento pubblico. In due di questi

⁶⁴ La distribuzione dei finanziamenti per tema e metodo Leader espressa in valore assoluto è disponibile nelle schede di analisi dei Pal in Appendice 2.

⁶⁵ La provenienza dei finanziamenti può essere distinta tra fonti "private", ovvero i beneficiari dei progetti o altre organizzazioni contribuenti alla loro realizzazione (associazioni di categoria, camere di commercio, Comuni non beneficiari), e fonti "pubbliche", distinguibili tra Regione, Stato e Unione Europea.

casi (Calabria e Sardegna), la quota costituisce la maggioranza dell'intero finanziamento del tema catalizzatore, con percentuali rispettivamente del 53 e 54 per cento. Nel caso della Lombardia, invece, la maggior parte del finanziamento pubblico ai progetti del tema catalizzatore è proveniente da fondi regionali con un finanziamento del 24%, rispetto al 6% dello Stato e al 17% dell'UE. In altri casi, invece, il finanziamento pubblico è equamente distribuito tra contributi statali e comunitari, come nel caso del Piemonte (rispettivamente, 19% e 22%), oppure del Lazio (17% e 18%). È interessante notare che, nella grande maggioranza dei casi, il tema catalizzatore è finanziato per la quasi totalità (percentuali superiori all'70%) dalla concorrenza di finanziamenti privati e comunitari, come nel caso di Lombardia, Piemonte, Veneto, Abruzzo (per il quale la somma dei finanziamento risulta circa dell'80%), il Lazio, la Toscana, l'Umbria (che, come già ricordato, è un caso particolarmente virtuoso di finanziamento privato pari al 70%), e tutte le quattro regioni del Sud (Calabria, Campania, Sardegna, e Sicilia).

Tab. 8: Ripartizione finanziamenti (%) per tema catalizzatore

Regione	Nord						Centro					Sud			
	Alto Adige	Friuli Venezia Giulia	Liguria	Lombardia	Piemonte	Veneto	Abruzzo	Lazio	Marche	Toscana	Umbria	Calabria	Campania	Sardegna	Sicilia
Tema	C	D	D	B	C	D	A	C	C	A	D	D	C	B	C
Privato	38	29	42	53	51	35	54	58	50	61	70	45	43	23	51
Pubblico	62	71	58	47	49	65	46	42	50	39	30	55	57	67	49
Regione -		11	-	24	8	9		7	-		5	1	5	1	3
Stato -		25	-	6	19	21	21	17	-	22	10	1	11	22	7
UE -		35	-	17	22	35	25	18	-	17	15	53	41	54	39

Fonte: Nostra elaborazione.

Parte IV. Interviste agli interlocutori privilegiati

1. Interlocutori privilegiati

Nei paragrafi che seguono si intende proporre una sintetica analisi dei principali risultati emersi dalla lettura comparata delle 32 interviste realizzate. Prima di procedere in tal senso, si ritiene peraltro opportuno fornire un quadro complessivo della tipologia di interlocutore contattata per ciascun caso studio selezionato. Per il dettaglio del metodo seguito nella selezione, si rimanda alla Parte I dedicata alla Metodologia.

Tab. 9. Interlocutori privilegiati per regione e Gal di riferimento

REGIONE	Gal SELEZIONATO	INTERLOCUTORI
Alto Adige	Gal Valli di Tures e Aurina	Direttore Gal; Socio Gal; Beneficiario privato
Friuli Venezia Giulia	Gal Alpi e Prealpi Giulie	Soci ATS/Presidenti Gal
Liguria	Gal Valli del Bormida e del Giovo	Direttore Gal; Membro CdA Gal
Lombardia	Gal Alto Oltrepo	Direttore Gal; Beneficiario privato
Piemonte	Gal Mongioie	Direttore Gal; Animatore Gal; Beneficiario privato
Veneto	Gal Alto Bellunese	Presidente Gal, Beneficiario privato
Abruzzo	Gal Arca	Direttore Gal; Beneficiario istituzionale
Lazio	Gal Aniene Tiburtino	Presidente Gal; Socio Gal/Beneficiario istituzionale
Marche	Gal Montefeltro	Direttore Gal; Animatore Gal
Toscana	Gal Appennino Aretino	Direttore Gal; Direttore ass. di categoria; Beneficiario privato
Umbria	Gal Media Valle del Tevere	Coordinatore/Direttore Gal; Presidente Gal
Calabria	Gal Pollino Sviluppo	Direttore Gal; Beneficiario privato
Campania	Gal Colline Salernitane	Membro CdA Gal/Beneficiario istituzionale; Membro CdA/Socio Gal
Sardegna	Gal Ogliastra	Animatore Gal; Beneficiario privato
Sicilia	Gal Nebrodi Plus	Responsabile di Piano Gal; Socio Gal

Fonte: Nostra elaborazione.

2. Rispondenza del Pal alle esigenze del territorio

La prima domanda posta agli interlocutori privilegiati prevedeva l'espressione di un giudizio numerico (min. 1, max. 5) circa la piena rispondenza del Pal alle esigenze del territorio. Gli interlocutori intervistati esprimono per la maggior parte un voto positivo, dichiarandosi soddisfatti circa la capacità del Piano di rispondere adeguatamente alle necessità espresse a livello locale. Il livello di soddisfazione appare piuttosto elevato se si considera che quasi tutti gli interlocutori hanno assegnato a tale aspetto voti compresi tra 4 e 5, pochi invece i voti "neutri" (solamente sei i 3). Solamente in un caso la rispondenza del Pal alle esigenze del territorio è stata considerata completamente negativa (voto 1): la motivazione addotta dall'interlocutore non chiama in causa un errore di progettazione iniziale, quanto un'eccessiva ambiziosità di alcuni obiettivi che il Gal si era posto all'inizio della programmazione e che si sono scontrati con la difficoltà di sradicare la storica cultura economica del territorio. A ben vedere, peraltro, si tratta questa di una posizione che ha più a che vedere con la fase attuativa del Piano e dunque con l'efficacia dei progetti realizzati, che non con la sua stesura iniziale.

Nel tentativo di valutare le motivazioni alla base di tali giudizi, si è chiesto agli intervistati di esprimere un giudizio anche in merito alle attività di concertazione che hanno accompagnato la stesura del Pal. A tale proposito, tutti gli intervistati concordano nel riconoscere alle attività di *animazione territoriale* previste dal programma Leader una fondamentale importanza al fine di avviare il dialogo con popolazione ed operatori locali, stimolarne il coinvolgimento e far emergere le reali necessità del territorio. Certo l'animazione –intesa come strumento capace di stimolare il confronto tra i diversi portatori di interesse- ha rappresentato un fattore chiave del processo strategico di tutti i Gal che hanno partecipato alla programmazione Leader Plus, ma essa ha assunto una particolare rilevanza soprattutto per due tipologie di Gal:

- da un lato per quelli che, come il Gal Valli di Tures e Aurina (Alto Adige), hanno avuto modo di approcciarsi all'esperienza Leader per la prima volta in occasione della programmazione 2000-2006. L'animazione territoriale, ma in questo specifico caso anche le attività di formazione previste dal Pal, hanno consentito di diffondere nel territorio la conoscenza del ruolo e delle attività svolte dal Gal e sensibilizzare la popolazione anche rispetto alle opportunità di finanziamento offerte dal programma;
- dall'altro lato, i Gal i cui componenti avevano già maturato una propria esperienza in ambito Leader, ma che ancora non si erano confrontati con il programma nel nuovo assetto strutturale e territoriale del Gal che ha preso parte alla programmazione 2000-2006. È il caso dell'ATS Alpi e Prealpi Giulie (Friuli Venezia Giulia) e del Gal Colline Salernitane (Campania), dove l'attività di animazione territoriale ha prima di tutto avuto il compito di supportare il processo di costituzione del partenariato, e dunque di stimolare la concertazione rispetto alle esigenze del territorio.

L'attività di animazione territoriale si è di fatto concretizzata attraverso l'organizzazione di incontri nel territorio, mirati ad illustrare le opportunità offerte dal programma. Agli incontri hanno preso parte –come raccontano i più- soprattutto rappresentanti degli enti locali, delle associazioni di categoria e, come nel caso del Gal Mongioie (Piemonte), del mondo dell'associazionismo culturale e sportivo. Meno presente –o quanto meno, meno ricordata dagli intervistati- è stata la partecipazione della componente privata

(aziende e residenti). In merito a tale presenza/assenza, emergono dalle interviste due situazioni:

- in alcuni casi la presenza dei privati agli incontri è stata rilevante, grazie anche alla sovrapposizione temporale delle fasi di conclusione della programmazione Leader II e di quella di avvio della programmazione Leader Plus: in alcuni Gal che uscivano dalla precedente programmazione, infatti, gli incontri costituivano la duplice occasione per raccogliere dai beneficiari i riscontri dei progetti realizzati e fornire nel contempo informazioni circa le nuove opportunità di finanziamento;
- in altri casi, nonostante l'invito del Gal, sono stati gli stessi soggetti della parte privata a non aderire: ciò a causa di una scarsa conoscenza delle opportunità offerte da Leader Plus, ma soprattutto del ruolo e dell'attività del Gal. Emerge fin da ora un problema legato alla diffidenza della popolazione nei confronti di un organismo che è percepito spesso come un ente pubblico, e dunque associato ad una gestione burocratica dei programmi.

Va peraltro sottolineato come la fase di programmazione Leader Plus abbia apportato –rispetto alle fasi Leader I e II- notevoli modifiche nella gestione progettuale dei Pal da parte dei Gal. Come più volte ricordato dai responsabili tecnico-amministrativi dei Gal intervistati, la fase Leader Plus ha di fatto coinciso con una maggiore rigidità della struttura del Pal, al quale era richiesto di attenersi in modo tassativo alle misure ed alle azioni selezionate a livello regionale dal Complemento di Programmazione del PSR regionale. Il Pal ha dunque costituito una sorta di “vestito già confezionato” –la cui stesura a volte è stata persino commissionata ad agenzie specializzate estranee al contesto territoriale di riferimento- all'interno del quale il Gal aveva il compito di far rientrare le esigenze del suo territorio, cercando di incrociare la domanda espressa dagli stakeholder locali con l'offerta delle misure regionali. Sotto questo punto di vista, la fase di concertazione che ha preceduto la stesura del Pal è stata dunque in parte preventivamente indirizzata verso le misure/azioni stabilite a livello regionale, attraverso la presentazione agli incontri di una prima traccia di Pal: sono mancate, dunque, la “creatività programmatica” che aveva invece caratterizzato le precedenti fasi di programmazione, ma soprattutto almeno in parte la coerenza della fase iniziale del processo strategico, che avrebbe dovuto seguire un modello *bottom-up* –raccolta delle esigenze/individuazione delle misure e delle azioni/stesura del Pal/realizzazione dei progetti.

Per ovviare a tale inconveniente, e di conseguenza cercare di rendere il Pal il più aderente possibile alle esigenze locali, sono stati messi in atto in itinere alcuni “stragemmi”, che possono sostanzialmente essere ricondotti a due linee di azione differenti:

- da un lato, per stessa ammissione di alcuni responsabili tecnico-amministrativi, si è cercato di sfruttare al massimo il margine di discrezionalità offerto dall'ampiezza dei tematismi ammessi, cercando di utilizzare “maglie larghe” nella valutazione dei progetti presentati;
- da un altro lato, si è invece proceduto a riadattare il Pal in itinere sulla base delle esigenze emerse nel corso della “vera” concertazione territoriale, che talora si è concretizzata solo dopo l'approvazione definitiva del Pal. Ciò attraverso una rimodulazione delle azioni e del relativo piano finanziario, ma anche attraverso la

soppressione di alcuni bandi non coerenti e il conseguente riversamento delle risorse finanziarie su altri interventi più mirati.

Per quanto concerne la tipologia delle esigenze alle quali i Gal risultano aver risposto in modo adeguato nell'opinione degli intervistati, alcune appaiono accomunare più di un ambito territoriale.

- per i Gal Aretino (Toscana), Colline Salernitane (Campania), Media Valle del Tevere (Umbria), l'esigenza di un *maggior coordinamento* tra soggetti pubblici e privati, di una maggiore capacità di lavorare insieme, in una stessa direzione, per realizzare interventi realmente utili al territorio;
- per i Gal Mongioie (Piemonte), Arca (Abruzzo), Aniene Tiburtino (Lazio), Montefeltro (Marche) la necessità di *sviluppare, promuovere e valorizzare i prodotti locali*, piccole produzioni di nicchia che faticano a trovare un proprio sbocco sul mercato;
- per i Gal Mongioie (Piemonte), Valli di Tures e Aurina (Alto Adige), Pollino Sviluppo (Calabria), Arca (Abruzzo), Aniene Tiburtino (Lazio), Valli del Bormida e del Giovo (Liguria) l'esigenza di riqualificare l'esistente, in particolare in funzione del *miglioramento dell'immagine percepita e dell'offerta turistica locale*;
- per i Gal Mongioie (Piemonte), Pollino Sviluppo (Calabria), Arca (Abruzzo), Aniene Tiburtino (Lazio) il bisogno di *innovazione*, inteso come accesso alle nuove tecnologie da parte delle PMI ma anche come creazione di nuova imprenditorialità;
- per i Gal Alto Oltrepo (Lombardia), Aretino (Toscana) e Nebrodi Plus (Sicilia) l'esigenza di *migliorare la qualità della vita* della popolazione locale, soprattutto in funzione di una riduzione della tendenza allo spopolamento: per l'area lombarda tale esigenza si è tradotta in necessità più puntuali quali il sostegno allo sviluppo della logistica interna e all'occupazione giovanile e femminile, mentre per l'area toscana l'esigenza espressa dal territorio andava nella direzione di una riqualificazione dei piccoli centri rurali montani periferici.

Non sono inoltre mancate esigenze più specifiche, collegate alle peculiarità del contesto territoriale di riferimento: si pensi all'esigenza del Gal Valli del Bormida e del Giovo (Liguria) di creare i presupposti per uno scambio di flussi tra la costa e l'entroterra; oppure al bisogno di salvaguardia della biodiversità sentito nell'area del Parco Nazionale del Gran Sasso e dei Monti della Laga, per il Gal Arca (Abruzzo); o ancora, all'esigenza di favorire il passaggio da un'economia "doganale" ad una più propriamente imprenditoriale, per il Gal Alpi e Prealpi Giulie (Friuli Venezia Giulia).

Peraltro ciò che l'esperienza Leader Plus ha forse mancato di raggiungere nell'opinione di alcuni interlocutori, è proprio un'unitarietà di intervento territoriale. Leader Plus è stato certo un ottimo strumento per rispondere alle esigenze di sviluppo dei territori rurali, ma soprattutto nei Gal delle aree montane, dove gli ambiti di intervento sono molto vasti e al tempo stesso frammentati in molteplici competenze territoriali, è mancata quella visione globale che avrebbe consentito di sviluppare pochi progetti di ampio respiro, proposti dal basso in una vera logica *bottom-up*, capaci di rispondere alle esigenze di tutto il territorio nel suo insieme, e non di singole porzioni di esso. D'altra parte, altri interlocutori individuano in questa frammentazione progettuale la vera forza di Leader, in quanto sono stati proprio i piccoli investimenti a rendere

possibile il coinvolgimento di privati e PMI e a consentire un intervento in quelle aree del territorio dove ancora non era mai intervenuto nessuno.

3. Esigenze territoriali non soddisfatte dal Pal

La seconda e la terza domanda poste agli intervistati miravano ad indagare se nel processo di definizione del Pal vi fossero difficoltà riconducibili alla programmazione Leader Plus o all'interazione con il territorio. In particolare, per approfondire questa seconda eventualità, ai soggetti intervistati è stato chiesto se eventualmente i progetti non attuati fossero stati attivati da altre realtà, quali le Province o le Comunità Montane.

Ciò che emerge dalle interviste realizzate è una generale soddisfazione per la programmazione Leader Plus, che dalla quasi totalità dei rispondenti è considerata un'iniziativa completa e in grado di rispondere in larga parte alle esigenze specifiche del territorio. In particolare, i rispondenti evidenziano come l'approccio Leader stesso, che prevede un forte coinvolgimento delle rappresentanze locali nonché della cittadinanza stessa, permetta una chiara identificazione delle principali necessità e priorità locali. Perciò, la delineazione delle azioni e delle linee di intervento, basata su un processo di concertazione e coinvolgimento del territorio, avviene a priori in modo preciso ed estensivo.

Nonostante la grande maggioranza dei rispondenti non segnali alcun progetto o iniziativa che avrebbe potuto essere integrata nella programmazione Leader Plus, alcuni elementi emergono comunque dall'analisi delle risposte alla presente domanda. Ad esempio, un elemento comune ad alcuni soggetti, è la segnalazione dei *limiti imposti dalla programmazione Leader al tipo di intervento finanziabile*. In particolare, si segnalano i limiti del finanziamento per quanto riguarda la cooperazione allargata ad un territorio più esteso rispetto a quello del Gal, che in alcuni progetti di sviluppo può risultare di rilevanza strategica. Una maggiore interazione sarebbe stata auspicata anche tra il settore pubblico e privato, che nella programmazione Leader Plus viene segnalata come un percorso scarsamente percorribile, soprattutto per quanto concerne le tematiche connesse all'innovazione. Oppure, ancora, l'impossibilità di finanziare specifici start-up nel campo dell'innovazione e sperimentazione tecnologica (quali, ad esempio, incubatori d'impresa), in particolare nei settori dell'allevamento e dell'agricoltura, oppure specifiche attività di promo-commercializzazione per singoli prodotti delle aziende locali, o ancora interventi di infrastrutturazione pura del territorio. In linea con questa considerazione, anche se su note leggermente diverse, è la riflessione sui vincoli imposti dalla scelta di un tema catalizzatore e di un obiettivo specifico: spesso le esigenze del territorio sono molto più complesse e allargate, e quindi l'allineamento di tutte le azioni al tema catalizzatore del Pal impone necessariamente dei limiti.

Per quanto riguarda la seconda dimensione, ovvero quella delle *difficoltà di interazione con il territorio*, emerge nuovamente come in alcuni casi il Gal sia percepito come un ulteriore ente pubblico che trova una difficile collocazione nel già complesso sistema di amministrazione pubblica locale. Si segnalano, in alcuni casi, difficoltà di coordinamento tra la progettualità del Gal e quella di province e comuni –una “competizione”, questa, che in taluni casi ha condotto il GAL verso una vera e propria

battaglia legale con gli enti locali territoriali- mentre in molti casi viene apprezzato il positivo rapporto con le Comunità Montane. Un ulteriore elemento emerge dalla considerazione delle difficoltà di condivisione di una visione di lungo periodo per lo sviluppo del territorio: alcuni rispondenti sottolineano come il Gal possa essere interpretato a volte come un "distributore di fondi" al quale presentare progetti da finanziare, ma senza una sottostante progettualità e idea sul futuro del territorio. In parte anche motivato da queste considerazioni, i rispondenti segnalano come in pochissimi casi i progetti non attivati dal Gal in quanto estranei alla tipologia di interventi finanziabili siano stati attivati da altre realtà locali. Negli esempi segnalati, la realizzazione delle attività è avvenuta grazie alla disponibilità di altre fonti di finanziamento, sia locali che comunitarie.

4. Efficacia dei progetti rispetto alle esigenze del territorio

Il quarto quesito proposto agli intervistati ha inteso valutare quale sia stata l'efficacia dei progetti concretamente realizzati sulla base del Piano 2000-2006 rispetto alle esigenze del territorio e degli operatori locali. Nuovamente, si è chiesto di esprimere un giudizio numerico da 1 a 5: anche in questo caso, la maggioranza degli intervistati assegna votazione 4 o 5, con nove voti "neutri" ed un solo 2.

Anche in questo caso, si è chiesto di motivare il giudizio espresso, indicando quali fattori abbiano contribuito da un lato al successo delle iniziative, e quali invece abbiano ostacolato l'efficacia dei progetti attivati.

Tra i fattori che hanno giocato a favore del raggiungimento di una buona efficacia, possono essere individuati quattro aspetti.

In primo luogo, segnalato da molti interlocutori, la *bontà delle relazioni* instaurate a livello locale: la soddisfazione concreta delle esigenze del territorio sarebbe dunque fortemente legata alla solidità del partenariato costituente il Gal, ma anche alla bontà dell'attività di animazione territoriale svolta con gli stakeholder locali ed in particolare al capillare coinvolgimento della componente privata nelle fasi di avvio della programmazione.

Il secondo aspetto rilevante per buona parte degli intervistati sarebbe rappresentato dall'*innovatività della stessa filosofia Leader*, intesa come capacità di proporre al territorio un nuovo metodo di lavoro, basato sulla condivisione di obiettivi comuni, sul dialogo pubblico-privato, sull'individuazione in una logica bottom-up di alcune tematiche di sviluppo locale verso le quali indirizzare tutti gli interventi sul territorio, senza disperdere i finanziamenti disponibili.

Ancora, a giocare un ruolo importante sono state le specifiche *scelte progettuali* adottate dai Gal: ad esempio, la decisione di individuare un campo di azione ben circoscritto sia a livello territoriale che a livello contenutistico, all'interno del quale misurare azioni e progetti; o la scelta di utilizzare ampiamente lo strumento della gestione "a regia" che consente al Gal di operare direttamente, senza la necessità di selezionare un beneficiario tramite bando; o infine, il riaggiustamento in itinere della programmazione. Come già emerso in precedenza, in più di un Gal si è assistito ad una rimodulazione del Pal e del relativo piano finanziario nel corso della

programmazione 2000-2006. In alcuni casi, è proprio tale riaggiustamento in itinere ad aver determinato -secondo gli interlocutori- l'efficacia delle azioni rispetto alle esigenze del territorio. Un elemento certo positivo in termini di risultato, ma che lascia irrisolti alcuni interrogativi circa l'effettiva efficacia del processo di coinvolgimento e di raccolta delle esigenze del territorio in fase preliminare alla stesura del Piano.

Il quarto ed ultimo aspetto è legato invece alla *specificità del contesto socio-economico* di riferimento: la diversa sensibilità territoriale alle opportunità offerte da Leader e dunque il diverso entusiasmo con cui la programmazione è vissuta da popolazione ed operatori pubblici e privati, ma anche il fatto che la programmazione Leader Plus abbia interessato un periodo in cui ancora la crisi appariva lontana, con una conseguente maggiore fiducia degli operatori nel futuro ed una maggiore propensione a sostenere il rischio d'impresa.

Gli intervistati hanno inoltre fornito un ampio panorama dei fattori che hanno giocato invece a sfavore della massimizzazione dell'efficacia delle azioni. Per quanto in generale essi si dichiarino soddisfatti ed affermino che nel complesso si è lavorato bene, essi nel complesso concordano nel sostenere che si sarebbe comunque potuto lavorare meglio e di più. Ciò che è mancato alla programmazione 2000-2006 può essere riassunto ancora una volta in cinque fattori.

A pesare sulla non piena soddisfazione delle esigenze locali è in primis la *scarsa tempestività dell'avvio degli interventi*. Spesso i progetti, complice anche il ritardo nella messa a disposizione dei fondi da parte delle autorità di gestione, sono stati attivati dopo la prima metà del periodo di programmazione, nell'ambito di un contesto socio-economico e di un quadro di esigenze radicalmente mutati: ciò che è stato attuato – laddove non si sia proceduto ad una rimodulazione del Pal- è dunque un programma obsoleto, che non trova più riscontro nelle esigenze attuali del territorio. I ritardi subiti dall'erogazione dei contributi ha in alcuni casi indotto i Gal ad attivare i cosiddetti "progetti sponda", progetti di riserva presentati nelle precedenti fasi di Leader e all'epoca non finanziati, che sono stati ripescati e realizzati sotto forma di attività complementari al Pal, con il preciso obiettivo di consentire al GAI di rendicontare una quota di spesa nei termini prestabiliti e non perdere i finanziamenti programmati.

Torna inoltre insistentemente a farsi sentire il problema connesso alla *limitata possibilità di concertazione* permessa dal ciclo di programmazione 2000-2006, che in alcuni casi si è resa responsabile di una mancata corrispondenza tra le aspettative della popolazione e degli operatori locali e la tipologia di azioni concretamente inserita nel piano, pur nell'effettiva condivisione degli obiettivi generali da raggiungere: spesso il territorio esprimeva un'esigenza di intervento a carattere prettamente materiale (acquisto di nuovi macchinari, apertura di nuovi punti vendita...) alla quale si è risposto solo con interventi a carattere immateriale (studi di fattibilità, piani di marketing...).

Ancora, è stata percepita una *carezza in termini di coordinamento territoriale delle azioni e degli interventi*. In alcuni casi il dialogo territoriale fondamento della filosofia Leader non ha raggiunto pienamente l'obiettivo di una reale cooperazione locale, in particolare tra enti pubblici, dove permane una forte difficoltà nello sviluppare sinergie tra enti territoriali le cui competenze insistono sul medesimo territorio. A volte –nelle parole di un Presidente Gal- si è lavorato alla "Manuale Cencelli", guardando più ad un'equa ripartizione di compiti e risorse che non al raggiungimento di un obiettivo comune.

Molti intervistati lamentano inoltre una *mancaza di continuità di intervento*. Gli interventi finanziati da Leader sembrano a volte “funzionare” solo nella fase di start-up, di avvio della progettazione, ma con il passare del tempo vengono pian piano abbandonati, complice anche il cambiamento delle priorità di intervento del programma, che determina l’abbandono di alcune linee di finanziamento a favore di altre. Mancherebbe, in buona sostanza, la capacità di Leader nel pensare gli interventi in un orizzonte temporale che vada al di là del termine del ciclo di programmazione, problematica peraltro accentuata in alcuni casi dalla mancanza di continuità amministrativa: non solo il personale del Gal è spesso soggetto ad un elevato *turn-over*, ma la stessa entità Gal subisce tra un ciclo di programmazione e quello successivo trasformazioni sostanziali (fusioni, scissioni, modifiche dell’assetto territoriale relativo).

In tal senso, il problema della mancata continuità di intervento appare trasversale al terzo fattore, ossia ai *limiti insiti nella stessa politica Leader*. Leader, come affermano molti intervistati, finanzia bene gli interventi sul territorio, ma spesso in modo invisibile. La visibilità dell’azione dei Gal e dello stesso programma tende a rimanere cosa per gli addetti ai lavori, determinando nel territorio la percezione che anche Leader non sia altro che “l’ennesima misura che finanzia qualcosa”, senza la comprensione degli obiettivi dei finanziamenti. Altra problematica connessa alla programmazione, come già evidenziato in precedenza, la tendenza a finanziare interventi molto piccoli, che se da un lato riescono a raggiungere l’obiettivo complessivo dello sviluppo rurale, dall’altro perdono di vista l’unitarietà dell’intervento all’interno di un territorio molto vasto, qual è quello dei Gal montani. A tale aspetto si ricollega anche la criticità rappresentata dalla parità di intensità di intervento in tutte le aree del Gal, che contribuisce a non garantire adeguate risorse alle aree più periferiche, dove spesso non arriva alcuna altra forma di finanziamento locale o nazionale. Infine, l’ultimo limite è rappresentato dalla complessità della rendicontazione amministrativa e contabile necessaria per accedere ai finanziamenti: nell’opinione di più di un intervistato, è questo che spesso blocca i progetti fin sul nascere, nonostante il tentativo del Gal di fornire ai beneficiari tutta l’assistenza amministrativa e contabile di cui abbisognano.

5. Grado di innovazione dei progetti

Alla quinta domanda dell’intervista si è chiesto agli interlocutori privilegiati di esprimere con un voto da 1 a 5 la loro condivisione rispetto all’affermazione “I progetti contenuti nel Pal erano fortemente innovativi”. Risulta in questo caso difficile analizzare i giudizi numerici espressi, in quanto essi sono il riflesso di diversi punti di vista circa il significato stesso da conferire al termine innovazione, nell’ambito del programma Leader Pus.

Da un lato, alcuni interlocutori identificano l’innovazione con l’*innovazione tecnologica pura*, intesa quale introduzione di nuove tecnologie all’avanguardia. In questa accezione, i progetti realizzati con il Pal possono raramente essere considerati innovativi: è il caso di alcuni interventi realizzati in area toscana, che hanno visto lo sviluppo di alcuni impianti pilota a biomasse per il tele-riscaldamento alimentati utilizzando gli scarti del taglio del bosco. Relativamente all’innovazione tecnologica, alcuni Gal segnalano peraltro una resistenza da parte della popolazione e degli operatori locali, profondamente radicati ad una cultura e ad una visione più tradizionale

degli interventi: in tal senso appare esemplificativo il caso dell'Umbria, dove la popolazione ha sostenuto gli interventi di arredo urbano a discapito del progetto di connessione a banda larga per i piccoli centri periferici proposto dal Gal.

Da un altro lato, gli interlocutori individuano invece il carattere dell'innovatività nella capacità delle azioni di determinare *risultati nuovi per il territorio*. Da questo punto di vista, gli intervistati tendono ad evidenziare molteplici interventi, sia a carattere materiale (acquisto di macchinari ed attrezzature), sia a carattere immateriale (creazione di brand, progetti di marketing e di filiera), volti sia ad una innovazione di processo (si pensi alla meccanizzazione di alcune fasi artigianali della produzione) che ad un'innovazione di prodotto (creazione di nuovi servizi). In tal senso, come ricordato nei paragrafi precedenti, si segnalano alcuni casi di mancata corrispondenza tra l'aspettativa del territorio (interventi materiali) e l'azione realizzata (interventi immateriali).

Alcuni interlocutori sottolineano il carattere prettamente territoriale dell'innovazione: ciò che è innovativo per un territorio, non lo è per un altro, in quanto diversi sono i contesti socio-economici di partenza in cui le azioni vanno ad inserirsi. Ad esempio, in alcune aree le azioni "innovative" hanno semplicemente consentito alle imprese di colmare il loro gap competitivo rispetto ai concorrenti, mentre in altre hanno invece concretamente contribuito ad una innovazione di processo e di prodotto.

Le diversità riscontrate tra i singoli territori rispecchiano anche una diversa maturazione delle idee alla base di tali interventi in ciascun contesto. Molti interventi, per stessa ammissione dei Direttori dei Gal, sono stati innovativi in quanto hanno permesso di raggiungere dei risultati nuovi, ma le idee di partenza non erano innovative, anzi, esse erano presenti già da tempo nel territorio ma non avevano trovato modo di esprimersi compiutamente. In questo senso, in alcuni casi gli interlocutori hanno riconosciuto come il Gal possa a volte fungere da collettore di risorse capaci di soddisfare delle esigenze che fino a quel momento non avevano trovato risposta e spazio con le fonti di finanziamento ordinarie.

Infine, sono davvero molti gli intervistati che riconoscono espressamente come il raggiungimento dell'obiettivo dell'innovazione sia stato perseguito più che altro in termini di *metodo di lavoro*: per la prima volta nel territorio si è riusciti a lavorare sulla base di un indirizzo comune, attraverso un partenariato solido ed una profonda sinergia pubblico-privato, riuscendo ad ottenere risultati estremamente significativi anche in termini di miglioramento della qualità dell'azione.

Appare interessante sottolineare come in alcuni casi l'innovazione abbia costituito un risultato inatteso di azioni meno innovative finanziate da Leader Plus: in Toscana, ad esempio, un piccolo produttore di olio che dopo essersi reso conto di non riuscire a vendere tutto l'olio prodotto grazie alle innovazioni di processo introdotte, ha deciso di avviare una produzione di nicchia di prodotti da forno a base di olio d'oliva.

6. Effetti sullo sviluppo della progettualità locale

Il sesto quesito della traccia intervista chiedeva agli interlocutori di esprimere una valutazione in merito alla misura in cui l'attività del Gal e i progetti realizzati con Leader

Plus hanno inciso nello stimolare la progettualità locale e l'attivazione delle risorse socio-economiche endogene.

Le risposte hanno visto concentrarsi l'attenzione degli interlocutori su due aspetti principali: da un lato, le modalità attraverso le quali il Pal è riuscito a valorizzare le risorse locali durante la programmazione 2000-2006; dall'altro, gli effetti che il ciclo di programmazione 2000-2006 ha avuto sulla successiva attivazione della progettualità locale.

Per quanto concerne il primo aspetto, è proprio il forte radicamento nel territorio tipico della progettualità Leader ad aver determinato un'adeguata valorizzazione delle risorse del tessuto socio-economico locale: nelle parole del Direttore del Gal marchigiano, "non si programma lo sviluppo in base ai finanziamenti disponibili, ma si programma sulla base delle risorse endogene, che il programma permette di finanziare e valorizzare". Gli interventi programmati con Leader Plus guardano dunque ai punti di forza del territorio, stimolando lo sviluppo dei suoi settori-chiave attraverso interventi che valorizzano innanzitutto l'esistente.

Passando invece all'analisi del secondo aspetto, gran parte degli intervistati concorda nel sostenere che l'attività svolta dal Gal nel periodo 2000-2006 sia stata fondamentale per aiutare il territorio ad esprimere le proprie esigenze, individuare le potenzialità esistenti e tradurle in nuove progettualità. Il Gal è divenuto talora un vero e proprio punto di riferimento per il territorio, tanto che sono diversi gli interlocutori che raccontano di come siano ora gli stessi attori locali a cercare la collaborazione del Gal, indipendentemente dalla disponibilità o meno di linee di finanziamento idonee a sostenere i nuovi progetti. Il successo dell'esperienza Leader Plus va forse ricercato proprio nel diverso metodo di lavoro che essa è riuscita a proporre: attraverso il confronto, il dialogo, la cooperazione pubblico-privata, si è riusciti nell'intento di abituare il territorio a progettare in modo radicalmente nuovo. In alcuni casi Leader Plus ha agito anche da stimolo rispetto alla maturazione di un nuovo sentimento di unitarietà del territorio, ha fatto rinascere la fiducia delle PMI nel futuro ed ha avuto il merito di sviluppare le capacità gestionali degli operatori.

Certo è che il riconoscimento del ruolo e della capacità progettuale del Gal –e di conseguenza la ricerca di una collaborazione con esso da parte degli attori locali- è avvenuto in realtà solo al termine della programmazione, di fronte ai buoni risultati conseguiti dall'iniziativa. In un primo momento, infatti, nonostante gli sforzi compiuti per il coinvolgimento del territorio, erano pochi gli operatori che manifestavano un reale interesse per l'avvio di nuove progettualità. In alcuni casi, sono state le azioni di cooperazione interterritoriale -più vocate a sviluppare progetti mirati allo sviluppo del tessuto economico locale- a favorire maggiormente l'attivazione delle risorse locali rispetto alle azioni a carattere più prettamente territoriale, che spesso si sono invece focalizzate molto sulla promozione.

Va peraltro sottolineato che alcuni interlocutori evidenziano come la più o meno intensa attivazione delle risorse endogene seguita al ciclo 2000-2006 non possa essere addotta esclusivamente ad un successo oppure ad un fallimento dell'esperienza Leader: nel determinare gli sviluppi che hanno interessato la progettualità locale vanno infatti tenuti in debita considerazione alcuni fattori di contesto sui quali la comunità locale ed il Gal possono difficilmente intervenire. Va citata in questo senso, ad esempio, l'esperienza-limite del Gal abruzzese, la cui attività è stata brutalmente

interrotta dal sisma del 2009: appare chiaro come in tali frangenti l'esigenza della ricostruzione abbia preso il sopravvento rispetto ad ogni possibile progettualità di sviluppo rurale. Eppure, senza chiamare in causa eventi catastrofici come quello abruzzese, anche la crisi economico-finanziaria che sta attualmente investendo il nostro Paese può concorrere a determinare una diversa prospettiva di sviluppo. Nel Gal toscano, ad esempio, si assiste ad una duplice tendenza: da un lato la crescita della creatività progettuale delle aziende orafe, che mirano alla "riconversione" mediante un innesto di professionalità ed imprenditorialità in altri settori; dall'altro, un'involuzione della capacità progettuale pubblica e privata, sulla quale pesano fattori come la carenza di risorse economico-finanziarie, la difficoltà dell'accesso al credito, la demotivazione degli addetti e non da ultimo una sorta di delegittimazione del ruolo e della funzione del Gal.

7. Agricoltura, turismo e sostenibilità

Il settimo e l'ottavo quesito –che qui saranno trattati nella medesima sede- intendevano verificare la rilevanza assegnata al turismo dai progetti realizzati con Leader Plus, sotto un duplice profilo: *da un lato*, l'esistenza di progetti che avessero inteso connettere lo sviluppo del turismo allo sviluppo delle produzioni agricole; *dall'altro*, la sostenibilità degli interventi realizzati ai fini dello sviluppo del turismo locale.

Per quanto riguarda il primo aspetto, l'attivazione di misure volte a favorire uno sviluppo sinergico tra produzioni agro-alimentari ed offerta turistica appare piuttosto comune a tutti i Gal analizzati, eccezion fatta per quei Gal che risultano aver puntato prioritariamente al miglioramento della qualità della vita della popolazione locale. Tra le tipologie di azione più citate dagli interlocutori si segnalano in tal senso:

- la creazione di una rete di piccola ospitalità diffusa (agriturismi, B&B, affittacamere, rifugi), attraverso il recupero delle tipologie costruttive agricole tradizionali;
- il sostegno alle produzioni agro-alimentari tipiche del territorio, attraverso la reintroduzione di colture tradizionali, lo sviluppo di marchi territoriali, la creazione di "vetrine" dei prodotti tipici, l'organizzazione di eventi ad essi dedicati, lo sviluppo di forme di collaborazione tra produttori agricoli e ristoratori locali;
- la creazione di itinerari e percorsi enogastronomici, più o meno formalizzati, capaci di mettere in rete produttori, aziende di trasformazione, esercizi commerciali, ristoratori e risorse turistiche locali;
- la diffusione della conoscenza delle risorse agricole locali, attraverso la creazione di fattorie didattiche.

Per quanto riguarda invece il secondo aspetto, le azioni che hanno avuto come oggetto lo sviluppo del turismo e che sono state concretamente realizzate non hanno creato particolari problemi di sostenibilità. La ragione fondamentale di ciò va ricercata nel fatto che i progetti, per quanto abbiano avuto successo, hanno comunque contribuito solo in misura limitata all'incremento delle presenze turistiche ed all'aumento della produzione destinata al turista. Che si trattasse di progetti mirati alla creazione di nuove forme di ospitalità diffusa, o alla creazione di nuove opportunità di fruizione turistica, o ancora

alla promozione/comunicazione dei fattori di attrattività del territorio, difficilmente si è riusciti a trasformare aree montane periferiche, soggette allo spopolamento, in vere e proprie destinazioni turistiche. E d'altro canto, non era questo l'obiettivo delle azioni Leader Plus, vocate in primis a garantire al territorio delle opportunità di diversificazione economica in funzione di un'integrazione del reddito della popolazione residente e a favorire la competitività delle imprese locali.

Analizzando più nello specifico le tre dimensioni della sostenibilità (ambiente-società-economia), da un punto di vista ambientale il ridotto impatto delle azioni può essere anche giustificato -da un lato- con la tipologia di misure finanziate da Leader (che ad esempio non prevedevano il sostegno ad opere di infrastrutturazione territoriale) e dall'altro con le scelte progettuali oculate adottate dai singoli Gal. Il GAL friulano, ad esempio, sottolinea come "l'eventuale problema di sostenibilità ambientale ha portato all'accantonamento delle proposte"; una simile attenzione è stata riscontrata anche nel Gal abruzzese, laddove l'attività dell'Ente Parco Nazionale del Gran Sasso e Monti della Laga ha fin da subito consentito di indirizzare le azioni a carattere turistico in un'ottica di educazione ambientale.

Da un punto di vista socio-economico, invece, gli interventi sono spesso risultati sostenibili proprio in quanto hanno contribuito solo in misura limitata all'incremento delle presenze turistiche nel territorio, evitando l'insorgenza di attriti con la popolazione locale. I modesti flussi turistici attivati dai progetti sono pertanto stati recepiti positivamente, come un'opportunità di sviluppo per l'intero territorio e non per i soli operatori più direttamente coinvolti nel processo di produzione mirata al turista. Va peraltro sottolineato come in alcuni casi tale risultato sia stato raggiunto anche grazie ad una programmazione attenta a favorire la migliore integrazione tra le nuove iniziative e l'esistente: da citare in questo senso l'esperienza del Käsefestival altoatesino, per la cui organizzazione si è cercato attivamente un coordinamento in termini di calendarizzazione degli eventi, in funzione di limitare i disagi alla popolazione locale derivanti da traffico, congestione ed affollamento.

Appendice 1. Tavole

Tavola 1 : Gal virtuosi

L'elenco comprende i GAL montani e parzialmente montani giudicati virtuosi sulla base della rispondenza dei progetti considerati come "buone pratiche" ai primi 3 assi della politica di sviluppo rurale 2007-2013 (Asse I "Rafforzamento della competitività del settore agroalimentare e forestale" – Asse II "Valorizzazione dell'Ambiente e spazio naturale" – Asse III "Miglioramento della qualità della vita nelle zone rurali e promozione della diversificazione delle attività economiche") o al Metodo di programmazione e gestione degli interventi di sviluppo rurale.

REGIONE	GAL LEADER PLUS	ASSE BP	FONTE
Valle d'Aosta	Vallée d'Aoste Leader	Metodo	CE, RL
Liguria	Appennino genovese	Asse I	CE
	Aree rurali prov. La Spezia	Asse I	CE
Piemonte	Alta Langa Leader	Asse III	CE
	Azione Ossola	Asse III	CE
	Escartons e Valli Valdesi	Asse I	CE
	Mongioie	Asse III	RL
	Tradizione delle Terre Occitane	Asse I	CE, RL
	Valli del Canavese – Locana	Asse I	CE
	Valli di Lanzo, Ceronda e Casternone	Asse I	CE
	Valli Gesso, Vermenagna e Pesio	Asse III	CE
Lombardia	Alto Garda – Valle Sabbia	Asse III	CE
	Alto Oltrepo	Asse III	CE, RL
	Dei Due laghi	Asse III	RL
	Valle Brembana	Asse III	CE
	Valtellina	Asse I	CE
Alto Adige	Alta Valle Isarco	Asse III	RL
	Val Sarentino	Asse I, III	RL
Veneto	Alto Bellunese	Asse I	CE
	Baldo Lessinia	Asse I	CE
	Montagna Vicentina	Asse II	CE, RL
Friuli Venezia Giulia	Alpi Prealpi Giulie	Asse III	RL
	Euroleader	Asse III	RRN, RL
	Montagnaleader	Asse III	CE, RL
Emilia Romagna	Antico Frignano e Appennino reggiano	Asse I, III	RL, RRN
	L'altra Romagna	Asse II	RL
Toscana	Appennino Aretino	Asse I, II	CE, RL
	Far Maremma	Metodo	RL
	Garfagnana	Asse I	CE
	Siena	Asse III	RL
Umbria	Alta Umbria	Asse III	CE
	Media Valle del Tevere	Asse III	CE, RL
	Trasimeno Orvietano	Asse II, III, Metodo	RL
	Valle Umbra e Sibillini	Asse I, II	CE, RL

REGIONE	GAL LEADER PLUS	ASSE BP	FONTE
Marche	Colli Esini	Metodo	CE, RL
	Flaminia	Asse II, III	CE; RL
	Montefeltro Leader	Asse I, III	CE, RL
Lazio	Ernici Simbruini	Asse III	RL
	Versante laziale P.N. d'Abruzzo	Asse III	RL
Abruzzo	Maiella Verde	Asse I, III	RL
	Marsica	Asse I, Metodo	RL
	Vastese Inn	Asse I	CE, RL
Molise	Innovaplus	Asse III	RL
	Moligal	Asse III	CE, RL
	Molise verso il 2000	Asse III	CE
Basilicata	Basento Camastra	Asse I	RL
	Cosvel Srl	Asse I, Metodo	CE, RL
	Le Macine	Metodo	RL
Campania	Adat	Asse II, III	RL
	Alto Casertano	Asse III	CE, RL
	Casacastra	Asse I	RL
	Colline Salernitane	Asse I, III	RL
	Titerno-Fortore-Tammara	Asse II	CE, RL
Calabria	Pollino Sviluppo	Asse II	CE
	Serre Calabresi	Metodo	RL
	Valle del Crati	Asse I	CE, RL
	Valle del Crocchio	Asse III	CE, RL
Sicilia	Platani Quisquina	Asse III	RL
	Terre del gattopardo	Asse III	RL
Sardegna	Barbagie e Mandorlisai	Asse I	CE
	Logudoro Goceano	Asse I, Metodo	RL
	Mare monti	Asse I, III	CE, RL
	Montiferru Barigadu Sinis	Asse I, III	RL
	Ogliastra	Asse III	CE
	Sulcis Iglesiente	Asse I, III	RL

I GAL sono stati individuati in seguito all'analisi delle seguenti banche dati di "buone pratiche":

Commissione Europea (CE - <http://leaderplus.ec.europa.eu/tools/Search.aspx?language=it> e http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/lagdb_it.htm)

Rete Rurale Nazionale (RRN - <http://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/7226>)

Rete LEADER Italia (RL – repertorio buone prassi, voll. 1, 2, 3 e 5)

Tavola 2: Gal montani e parzialmente montani – Macro Area territoriale Nord

REGIONE	GAL LEADER PLUS	PAL 2000-2006	BEST PRACTICE	TIPO GAL	% NM	% BP
Valle d'Aosta	Vallée d'Aoste	NO	best practice	M		100
Liguria	Appennino Genovese	completo	best practice	PM	3,9	50
Liguria	Aree rurali prov. La Spezia	completo	best practice	M		
Liguria	Sviluppo Valli del Ponente	completo	NO	PM	10,7	
Liguria	Valli del Bormida e del Giovo	completo	NO	M		
Piemonte	Alta Langa Leader	sintesi	best practice	PM	57,4	89
Piemonte	Azione Ossola	NO	best practice	M		
Piemonte	Escartons e valli valdesi	sintesi	best practice	M		
Piemonte	Giarolo Leader Srl	sintesi	NO	PM	30,8	
Piemonte	Mongioie	completo	best practice	PM	11,1	
Piemonte	Tradizione delle terre occitane	sintesi	best practice	M		
Piemonte	Valli del Canavese - Locana	sintesi	best practice	M		
Piemonte	Valli di Lanzo, Ceronda e Casternone	sintesi	best practice	M		
Piemonte	Valli Gesso, Vermentagna e Pesio Leader	sintesi	best practice	M		
Lombardia	Alto Garda - Valle Sabbia	NO	best practice	M		100
Lombardia	Alto Oltrepo srl	completo	best practice	PM	13,6	
Lombardia	Dei due laghi Scrl	sintesi	best practice	M		
Lombardia	Valle Brembana	NO	best practice	M		
Lombardia	Valtellina Leader	NO	best practice	M		
Trentino	Valsugana	NO	NO	M		0
Alto Adige	Alta Valle Isarco	completo	best practice	M		40
Alto Adige	Valli di Tures e Aurina	completo	NO	M		
Alto Adige	Val d'Ultimo - Alta Val di Non	completo	NO	M		
Alto Adige	Val Sarentino	completo	best practice	M		
Alto Adige	Val Venosta	completo	NO	M		

Veneto	Alto Bellunese	completo	best practice	M		
Veneto	Baldo Lessinia	completo	best practice	PM	27,0	75
Veneto	Montagna vicentina	completo	best practice	PM	6,7	
Veneto	Prealpi e Dolomiti	completo	NO	M		
REGIONE	GAL LEADER PLUS	PAL 2000-2006	BEST PRACTICE	TIPO GAL	% NM	% BP
Friuli Venezia Giulia	Alpi Prealpi Giulie	completo	best practice	M		
Friuli Venezia Giulia	Euroleader	NO	best practice	M		100
Friuli Venezia Giulia	Montagna Leader Scarl	NO	best practice	M		
Emilia Romagna	Antico Frignano e Appennino Reggiano	completo	best practice	M		50
Emilia Romagna	Appennino bolognese Scrl	NO	NO	M		
Emilia Romagna	L'altra Romagna	NO	best practice	PM	46,2	
Emilia Romagna	Soprip Spa	completo	NO	PM	28,1	

In grassetto i GAL selezionati

Tavola 3: Gal montani e parzialmente montani – Macro Area territoriale Centro

REGIONE	GAL LEADER PLUS	PAL 2000-2006	BEST PRACTICE	TIPO GAL	% NM	% BP
Toscana	Arcipelago toscano	completo	NO	PM	54,5	57
Toscana	Aretino	completo	best practice	PM	13,8	
Toscana	Far Maremma	completo	best practice	PM	33,3	
Toscana	Garfagnana	completo	best practice	M		
Toscana	Leader Siena	completo	best practice	PM	44,4	
Toscana	Lunigiana	completo	NO	M		
Toscana	Start	completo	NO	M		
Umbria	Alta Umbria	completo	best practice	M		80
Umbria	Media Valle del Tevere	completo	best practice	M		
Umbria	Ternano	completo	NO	M		
Umbria	Trasimeno orvietano	completo	best practice	M		
Umbria	Valle Umbra e Sibillini	completo	best practice	M		
Marche	Colli Esini	completo	best practice	PM	43,5	75
Marche	Flaminia	completo	best practice	M		
Marche	Montefeltro	completo	best practice	M		
Marche	Sibilla	completo	NO	PM	5,3	
Lazio	Aniene Tiburtino	completo	NO	M		40
Lazio	Ernici Simbruini	completo	best practice	M		
Lazio	Sabino-Rieti	completo	NO	PM	32,7	
Lazio	Terre Pontine e Ciociare	completo	NO	PM	22,2	
Lazio	Versante laziale parco nazionale d'Abruzzo	completo	best practice	M		

REGIONE	GAL LEADER PLUS	PAL 2000-2006	BEST PRACTICE	TIPO GAL	% NM	% BP
Abruzzo	Abruzzo italico altosangro	NO	NO	M		37,5
Abruzzo	Antiche Terre d'Abruzzo	NO	NO	PM	30,0	
Abruzzo	ARCA	completo	NO	M		
Abruzzo	Maiella Verde	NO	best practice	PM	12,7	
Abruzzo	Marsica	NO	best practice	M		
Abruzzo	Teramano (Gran Sasso)	completo	NO	M		
Abruzzo	Terre pescaresi	completo	NO	PM	30,0	
Abruzzo	Vastese Inn	NO	best practice	PM	13,8	

In grassetto i GAL selezionati

Tavola 4: Gal montani e parzialmente montani – Macro Area territoriale Sud e isole

REGIONE	GAL LEADER PLUS	PAL 2000-2006	BEST PRACTICE	TIPO GAL	% NM	% BP
Molise	Asvir Moligal	NO	best practice	M		100
Molise	Innova Plus	completo	best practice	PM	33,3	
Molise	Molise verso il 2000	NO	best practice	M		
Basilicata	Akiris	NO	NO	M		43
Basilicata	Allba	NO	NO	PM		
Basilicata	Basento-Camastra	NO	best practice	M		
Basilicata	Cosvel Srl	NO	best practice	PM		
Basilicata	Csr Marmo-Melandro	NO	NO	M		
Basilicata	Le Macine	NO	best practice	M		
Basilicata	Sviluppo Vulture-Alto Bradano Scarl	NO	NO	PM		
Campania	Adat Srl	completo	best practice	M		71
Campania	Alto Casertano	completo	best practice	PM	17,1	
Campania	Casacastra	completo	best practice	PM	11,4	
Campania	Colline salernitane	completo	best practice	M		
Campania	Partenio - Valle Caudina	completo	NO	PM	47,6	
Campania	Titerno Fortore-Tammaro	completo	best practice	PM	25,6	
Campania	Verde Irpinia	completo	NO	PM	18,2	
Calabria	Arco Jonico Sibaritide	completo	NO	PM	9,7	44
Calabria	ATI Aspromar	completo	NO	PM	44,2	
Calabria	Kroton	completo	NO	PM	40,7	
Calabria	Locride e area grecanica	completo	NO	PM	20,5	
Calabria	Monte Poro Serre Vibonesi	completo	NO	PM	54,0	
Calabria	Pollino Sviluppo	completo	best practice	M		
Calabria	Serre Calabresi	completo	best practice	PM	37,5	
Calabria	Valle del Crati	completo	best practice	PM	28,6	

REGIONE	GAL LEADER PLUS	PAL 2000-2006	BEST PRACTICE	TIPO GAL	% NM	% BP
Calabria	Valle del Crocchio	completo	best practice	PM	16,0	
Puglia	Gargano	NO	NO	PM		0
Puglia	Meridaunia	NO	NO	PM		
Sicilia	Ericyna Tellus	completo	NO	M		
Sicilia	Etna Ats	completo	NO	M		22
Sicilia	Hyblon Tukles	completo	NO	PM	30,0	
Sicilia	Monreale	completo	NO	PM	20,0	
Sicilia	Nebrodi Plus	completo	NO	PM	16,0	
Sicilia	Platani Quisquina	completo	best practice	PM	42,9	
Sicilia	Rocca di Cerere	completo	NO	PM	11,1	
Sicilia	Terre del Gattopardo	completo	best practice	PM	38,5	
Sicilia	Terre dell'Etna e dell'Alcantara	completo	NO	PM	23,1	
Sardegna	Barbagie E Mandorlisai	completo	best practice	PM	3,8	
Sardegna	Logudoro Goceano	completo	best practice	PM	33,3	
Sardegna	Mare monti	completo	best practice	PM	8,3	
Sardegna	Marmille - Sarcidano - Arci Grighine	completo	NO	PM	54,5	
Sardegna	Monte Linas	completo	NO	PM	16,7	
Sardegna	Montiferru - Barigadu - Sinis	completo	best practice	PM	40,0	
Sardegna	Ogliastra	completo	best practice	PM	5,3	
Sardegna	Sulcis Iglesiente	completo	best practice	PM	36,8	

In grassetto i GAL selezionati

Tavola 5 – Schema di lettura Pal

GAL	
Denominazione	
Natura giuridica e partnership	
Anno di costituzione	
Mission	
Relazioni nel territorio	
Esperienza Leader	
Altri programmi e progetti in atto nel territorio	

AREA DI INTERVENTO	
Localizzazione	
Abitanti	
Superficie e % area montana	
Infrastrutture	
Centri principali	
Aree industriali	
UI / addetti	

STRATEGIA PAL	
Tema catalizzatore	
Obiettivo generale PAL	
Strategia pilota	
Esplicitazione della	

strategia	
Esplicitazione della concertazione	

AZIONI PAL		
Obiettivi comuni a tutte le azioni		
Classificazione azioni in base al tema catalizzatore	TEMA	IMPORTO in €
	TEMA A: Utilizzazione di nuovi know-how e nuove tecnologie per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi dei territori	
	<i>Azione ...</i>	
	TOTALE TEMA A	
	TEMA B: Miglioramento della qualità della vita nelle zone rurali	
	<i>Azione ...</i>	
	TOTALE TEMA B	
	TEMA C: Valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante un'azione collettiva l'accesso ai mercati per le piccole strutture produttive	
	<i>Azione ...</i>	
	TOTALE TEMA C	
	TEMA D: Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario Natura 2000	
	<i>Azione ...</i>	
	TOTALE TEMA D	
	METODO di programmazione e gestione degli interventi di sviluppo rurale	
	<i>Azione ...</i>	
	TOTALE METODO	
	TOTALE TEMI + METODO	
	TOTALE SPESE DI COOPERAZIONE	

	TOTALE PAL	
--	-------------------	--

Finanziamento per asse	TEMA	PRIVATO	PUBBLICO		
			STATO	REGIONE	FEOGA
	TEMA A	%	%	%	%
	TEMA B	%	%	%	%
	TEMA C	%	%	%	%
	TEMA D	%	%	%	%
	METODO	%	%	%	%
	COOP.NE	%	%	%	%

Tavola 6 – Traccia intervista interlocutori privilegiati

GAL di riferimento	
Soggetto intervistato	
Ruolo	
Data intervista	

Esprima con un voto la condivisione o meno di questa affermazione (5 max condivisione, 1 non condivisione): **I PROGETTI CONTENUTI NEL PAL RISPONDEVANO PIENAMENTE ALLE ESIGENZE DEL TERRITORIO**

1-O 2-O 3-O 4-O 5-O

Ciò in quanto vi è stata un utile/inutile, forte/inesistente attività di coinvolgimento e di raccolta delle esigenze degli operatori?

--

Quali azioni/progetti avrebbero potuto essere utilmente inserite nei PAL e quali sono i motivi per i quali ciò non è avvenuto?

--

Altre realtà (Comunità Montana, Provincia, IPA, ...) hanno recepito e attivato le azioni ed i progetti di cui sopra?

--

A Suo giudizio, in quale misura le azioni e i progetti realizzati dal GAL nel periodo 2000-2006 sono risultati efficaci rispetto alle esigenze del territorio/degli operatori locali? (5 max efficacia, 1 nessuna efficacia):

1-O 2-O 3-O 4-O 5-O

Cos'è mancato? Cosa ha reso possibile ciò?

--

Esprima con un voto la condivisione o meno di questa affermazione (5 max condivisione, 1 non condivisione): **I PROGETTI CONTENUTI NEL PAL ERANO FORTEMENTE INNOVATIVI**

1-O 2-O 3-O 4-O 5-O

Può motivare questa affermazione? Nel caso in cui l'innovazione sia risultata assente, le risorse Leader+ hanno comunque reso possibile la loro attuazione?

--

Le azioni ed i progetti, l'attività del GAL, hanno stimolato la valorizzazione della progettualità e delle risorse socio-economiche endogene, presenti nel territorio?

--

Le azioni ed i progetti intrapresi hanno visto un legame tra lo sviluppo del turismo (sviluppo della produzione mirata ai turisti, dall'aumento della capacità ricettiva all'incremento degli impianti ed alla realizzazione di eventi, ...) e le produzioni agricole e dell'allevamento tipiche della montagna?

SI-O NO-O

Può proporre degli esempi?

--

Lo sviluppo turistico ha creato problemi di sostenibilità dal punto di vista ambientale, sociale ed economico ovvero, la presenza dei turisti è stata recepita positivamente dall'ambiente locale?

SI-O NO-O

Può proporre degli esempi?

--

Altre considerazioni emerse nel corso dell'intervista

--

Appendice 2. Schede di analisi dei Piani di Azione Locale

Piano di Azione Locale del Gal Valli di Tures e Aurina – Provincia Autonoma di Bolzano/Alto Adige

Titolo del Pal: *Leader+ Valli di Tures e Aurina*

GAL	
Denominazione	Gal delle Valli di Tures e Aurina
Natura giuridica e partnership	Leader Valli di Tures e Aurina – Cooperativa per lo sviluppo regionale e la formazione. Il Gal è composto da 14 membri e costituisce, come si legge nel PAL, “una rappresentanza locale ben ponderata di tutti i settori che per il 50% + 1 è composta di soggetti privati”. 8 sono infatti i membri privati (2 per il consorzio turistico, 1 per il Südtiroler Bauernbund, 1 per l’Ass. Prov. Artigianato ma più in generale per l’intero comparto produttivo dell’area, il coordinatore del centro climatico di Predoi, 1 responsabile del progetto aggiornamento e 2 rappresentanti per i settori cultura e cultura e scuole), mentre 6 sono quelli di ambito istituzionale (i 5 sindaci dei comuni di Predoi, Valle Aurina, Campo Tures, Selva dei Molini e Gais, e il rappresentante dell’Ufficio Comprensoriale per l’Agricoltura della Val Pusteria).
Anno di costituzione	2001
Mission	Il Gal, si legge nel Pal, “è la piattaforma locale che coordina le attività, le convoglia e le integra. Essa è la sede in cui si presentano, si discutono, si integrano, si armonizzano e si approvano i progetti a livello locale”.
Relazioni nel territorio	
Esperienza Leader	Il Gal si è costituito espressamente per l’attuazione del programma Leader Plus.
Altri programmi e progetti in atto nel territorio	

AREA DI INTERVENTO	
Localizzazione	Provincia Autonoma di Bolzano / Alto Adige-Südtirol 5 comuni: Selva dei Molini, Predoi, Gais, Campo Tures, Valle Aurina
Abitanti	15.198 abitanti (dato 2000), densità 25 ab/kmq. Le zone di Predoi e Selva dei Molini, che presentano altitudini più elevate, sono quelle più colpite dall’esodo della popolazione.

Superficie e % area montana	601 kmq, con altitudine compresa tra 819 e 3.498 metri slm.
Infrastrutture	L'area Leader è attraversata da un'unica arteria stradale, la SS621, che consente il collegamento attraverso la SS49/E66 con Bressanone e quindi con l'autostrada A22 Brennero-Modena e con l'itinerario europeo E45. Il casello più vicino (Bressanone Zona Industriale) si trova ad una distanza compresa tra i 74 km (Predoi) ed i 37 km (Gais).
Centri principali	Distanze da Bolzano: min 79 km Gais, max 111 km Predoi. Le zone più alte (Predoi, Selva) si trovano in posizione più marginale, ad una distanza notevole dai principali centri economici ed amministrativi.
Aree industriali	Nell'area Gal si registra una forte concentrazione di aziende artigiane ed industriali, in particolare nella zona di Campo Tures. Nel caso delle imprese artigiane, la dimensione media aziendale pari a 2 occupati circa rivela la necessità di uno sviluppo a livello regionale, basato sulla cooperazione. Le imprese industriali presenti sul territorio operano invece tutte a livello sovraregionale ed internazionale.
UI / addetti	Addetti: 6.129, di cui 15% settore primario, 36% settore secondario, 49% settore terziario (dati 1997). Per l'agricoltura, la dimensione media aziendale si aggira sui 20 addetti circa, il numero medio delle aziende appare in recessione. Le zone più marginali sono quelle che presentano tuttora un carattere prevalentemente agricolo (32% occupati agricoli a Selva). L'elevata altitudine del territorio consente quasi esclusivamente una gestione estensiva delle superfici agricole (settore lattiero) con una redditività modesta. Per quanto concerne i servizi, risultano attivi i rami del commercio al dettaglio, dei trasporti, delle comunicazioni e dell'intermediazione finanziaria. Il turismo, che vede una quota di occupati superiore al 15%, caratterizza tutta l'area Gal e contribuisce alla diversificazione delle attività economiche della popolazione, in particolare nelle aree più periferiche.

STRATEGIA PAL

Tema catalizzatore	Il Pal non identifica un tema catalizzatore prioritario, in quanto questo "nella realtà frammentata del territorio, venutasi a creare nel corso del tempo, necessiterebbe di un'implementazione artificiosa". Il Pal individua invece alcune priorità generali di intervento -la produzione e distribuzione di prodotti agricoli di qualità destinati al settore turistico, il consolidamento delle piccole imprese artigiane mediante appositi modelli economico-aziendali ed iniziative di formazione, l'organizzazione e la creazione di un'efficiente struttura di marketing unitaria competente ed efficiente nel settore turistico con offerte di elevato livello qualitativo, l'aggiornamento costante che tenga conto anche delle nuove tecnologie- che andrebbero in qualche modo ricondotti ai seguenti temi proposti dalla Commissione Europea: A) metodi e tecnologie innovative per migliorare la qualità e la
--------------------	---

	competitività dei prodotti e dei servizi; C) valorizzazione dei prodotti locali.
Obiettivo generale PAL	Valorizzare ed attivare le potenzialità del territorio
Strategia pilota	<p>La strategia d'azione, desunta dal quadro di riferimento fornito dal Programma Leader Plus per la Provincia Autonoma di Bolzano, si articola in quattro punti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - promozione, sviluppo e valorizzazione delle risorse umane, da attuarsi attraverso la formazione continua, l'assistenza ai progetti, la consulenza tecnico-economica ed il miglioramento professionale ed imprenditoriale; - utilizzo di nuove tecnologie, mediante lo scambio di know how tra centro e zone rurali e l'individuazione di nuove possibilità di promozione delle risorse locali; - promozione di tutte le forme di cooperazione, favorendo la cooperazione intra- ed intersettoriale, l'introduzione di nuove vie di sviluppo compatibili con l'ambiente, l'integrazione delle diverse realtà sociali ed economiche; - mobilitazione e trasformazione delle conoscenze acquisite, attraverso la riflessione sulla realtà locale, la valorizzazione delle conoscenze locali, la promozione della trasformazione, lo scambio di esperienze e idee. <p>Il Pal sottolinea come il carattere innovativo e pilota della strategia, nonché l'approccio partecipativo nel rispetto dell'ambiente, siano caratteristici di ciascuna azione prevista nel programma. Infatti, tutti i progetti e tutte le misure devono presentare carattere innovativo, ovvero aprire nuove dimensioni contribuendo allo sviluppo regionale; devono avere carattere globale ed essere sviluppati secondo un approccio integrato, valorizzando in particolare la cooperazione intersettoriale tra agricoltura e turismo; devono possedere idonei requisiti economici ed ecologici, nonché rispettare la parità dei diritti uomo-donna e favorire l'occupazione femminile. Più nello specifico, riconoscendo la Valle Aurina "una realtà ampia e molto varia", il Pal individua la necessità di sviluppare una strategia "che in parte consideri l'intera vallata, in parte si prefigga obiettivi di sviluppo delle fasce di territorio più periferiche". Si tratta dunque di puntare "in primo luogo sullo scambio fra località centrali e periferia: mentre le località centrali consentono innanzitutto una spiccata diversificazione, garantendo i rapporti verso l'esterno, anche sul piano economico, le località periferiche dispongono di ricche potenzialità sotto forma di risorse naturali: come spazio ricreativo e meta turistica, disponendo degli strumenti per la prestazione di servizi tipici del mondo contadino e per produzioni di qualità".</p>

<p>Obiettivi specifici</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assicurare una struttura sociale vitale, differenziando gli ambiti di attività nel mondo del lavoro e garantendo pari opportunità a uomini e donne - Assicurare condizioni di vita confrontabili con quelle di altre zone, promuovendo la competitività del territorio e favorendo la produttività del lavoro - Tutelare le risorse naturali e ambientali, conservando il paesaggio naturale, limitando l'uso delle risorse, favorendo forme di economia sostenibile e valorizzando il potenziale naturale esistente - Mantenere e sviluppare un'identità culturale, promuovendo la riflessione sulle proprie radici e favorendo la discussione sulle prospettive future
<p>Esplicitazione della strategia</p>	<p>Il Piano d'Azione Locale fa capo, quanto a obiettivi e strategia, al quadro di riferimento fornito dal Programma Leader Plus per l'intera Provincia Autonoma di Bolzano. Pur richiamando il testo del citato Programma per l'analisi dettagliata degli obiettivi e delle strategie, il Pal evidenzia comunque in modo chiaro le informazioni-chiave ad essi relative.</p>
<p>Esplicitazione della concertazione</p>	<p>Il Piano d'azione locale, si legge nel Pal, "è frutto di un intenso lavoro svolto con gli Operatori locali".</p> <p>Dapprima, con una serie di incontri di informazione preliminare, sono state presentate alla popolazione ed agli operatori le opportunità offerte dall'iniziativa e la strategia Leader Plus. La Comunità Comprensoriale della Val Pusteria ha successivamente promosso il coinvolgimento di tutti i settori economicamente, ecologicamente e socialmente rilevanti e nell'arco di circa un anno è stato elaborato "un Piano di azione che descrive le potenzialità di sviluppo esistenti, proponendo progetti che tengano conto dell'esigenza di innovazione e sviluppo sostenibili. Al riguardo, è stato adottato un approccio che parte dal basso, che ha visto, cioè, il coinvolgimento di Gruppi d'azione operanti nei settori agricolo, artigiano e commerciale e nella formazione permanente, Comuni, giovani ed organizzazioni culturali e naturalistiche. Alle relative riunioni dei Gruppi di lavoro hanno fatto seguito l'elaborazione materiale dei Piani d'azione, la relativa deliberazione da parte del Gruppo di azione locale e l'approvazione da parte della Comunità comprensoriale ovvero del Comune. Successivamente, i Piani d'azione sono stati presentati all'Ufficio competente della Provincia Autonoma di Bolzano".</p>

AZIONI PAL		
Classificazione azioni in base al tema catalizzatore	TEMA	IMPORTO in €
<i>Piano finanziario preventivo</i>	TEMA A - Utilizzazione di nuovi know-how e nuove tecnologie per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi dei territori	
	<i>Azione 1 "Agricoltura di montagna 2000: progetti di riconversione"</i>	10.000
	<i>Azione 3 "Agriturismo, turismo rurale, progetti di cooperazione tra agricoltura e turismo"</i>	1.533.665
	<i>Azione 7 "Analisi delle PMI, sostegno a progetti di riconversione, centrale di coordinamento per le PMI"</i>	130.000
	<i>Azione 8 "Progetti innovativi nell'ambito della cooperazione"</i>	300.000
	<i>Azione 11 "Caratterizzazione delle organizzazioni turistiche ed introduzione di Masterplan"</i>	440.000
	<i>Azione 19 "Laboratori-officina per le nuove tecnologie informatiche"</i>	167.856
	TOTALE TEMA A	2.581.521
	TEMA B: Miglioramento della qualità della vita nelle zone rurali	
	<i>Azione 20 "Progetti rivolti ai giovani per favorire la loro permanenza nei territori periferici"</i>	43.750
	TOTALE TEMA B	43.750
	TEMA C: Valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante un'azione collettiva l'accesso ai mercati per le piccole strutture produttive	
	<i>Azione 2 "Prodotti regionali e progetti di riconversione: da intensivo a estensivo"</i>	227.000
	<i>Azione 12 "Cooperazione tra associazioni turistiche o altri operatori collettivi, nell'ambito dell'informazione, delle guide turistiche nonché dell'offerta turistica regionale"</i>	450.000
	<i>Azione 13 "Cooperazione tra imprese per la realizzazione di offerte turistiche nell'ambito del Masterplan elaborato e sviluppo di prodotti turistici"</i>	200.000

<i>Azione 14 "Creazione di attività di Sales e Incoming"</i>	60.000
TOTALE TEMA C	937.000
TEMA D: Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario Natura 2000	
<i>Azione 4 "Valorizzazione di malghe e alpeggi"</i>	650.000
<i>Azione 16 "Progetti infrastrutturali per il turismo culturale, naturalistico e sportivo nonché per il ripristino dei centri dei paesi"</i>	1.766.915
<i>Azione 17 "Organizzazione della gestione di strutture a carattere sovracomunale"</i>	200.000
TOTALE TEMA D	2.616.915
METODO di programmazione e gestione degli interventi di sviluppo rurale	
<i>Azione 6 "Studi, escursioni, corsi e formazione in agricoltura"</i>	28.000
<i>Azione 10 "Corsi e formazione per le PMI"</i>	50.000
<i>Azione 15 "Corsi e formazione nel settore turistico"</i>	24.357
<i>Azione 21 "Formazione, corsi, aggiornamento professionale, manifestazioni a favore di gruppi e di operatori di progetti"</i>	501.472
TOTALE METODO LEADER	603.829
TOTALE TEMI + METODO	6.783.015
TOTALE SPESE DI COOPERAZIONE	0
TOTALE PAL	6.783.015

Finanziamento per asse* <i>Piano finanziario preventivo</i>	TEMA	PRIVATO	PUBBLICO		
			REGIONE	STATO	FEOGA
	TEMA A	43%	57%		
	TEMA B	20%	80%		
	TEMA C	38%	62%		
	TEMA D	33%	67%		
	METODO	22%	78%		

* La quota di finanziamento pubblico è disponibile solo come dato aggregato

Piano di Azione Locale del Gal Alpi Prealpi Giulie – Regione Friuli Venezia Giulia

GAL	
Denominazione	A.T.S. Alpi Prealpi Giulie
Natura giuridica e partnership	Associazione temporanea di scopo che riunisce tre società consortili (Open Leader, Natisone Gall, Torre Leader). 51 soci tra pubblici (14) e privati (37) afferenti alle tre distinte società.
Anno di costituzione	2002
Mission	Le tre società consortili (Open leader, Natisone Gal, Torre Leader) si sono riunite in associazione per la gestione dell'attivazione dell'Iniziativa Comunitaria Leader Plus e la presentazione del Piano di Sviluppo Locale. La sua azione è mirata all'individuazione e realizzazione di una strategia comune per lo sviluppo integrato delle aree rurali della Provincia di Udine, lavorando in rete attraverso una chiara ripartizione dei compiti e delle responsabilità di ognuno.
Relazioni nel territorio	Tutti i partner, in quanto operanti nell'area hanno avuto -direttamente o indirettamente- esperienza di realizzazione di progetti integrati sia all'interno del programma Leader II sia in altri programmi europei. In particolare il loro coinvolgimento è stato determinante nella stesura del presente Pal attraverso una stretta serie di consultazioni spesso effettuata anche attraverso incontri diretti con il singolo partner. Come sostiene il Pal "I partner delle tre società inoltre sono in grado di rappresentare la complessa realtà economica e sociale dell'area, essendovi ampiamente rappresentati gli EE.PP. ma anche le associazioni di categoria, del no-profit, le associazioni sindacali e del movimento cooperativo".
Esperienza Leader	Le singole società consortili costituenti il Gal Alpi e Prealpi Giulie avevano avuto, in passato, esperienze Leader II indipendenti.
Altri programmi e progetti in atto nel territorio	<p><u>Piano di sviluppo rurale regionale</u>: complementare al Pal perché si propone di agire su tre ambiti di intervento che coincidono a livello di interessi: la sistemazione di edifici per ricavarne ricettività turistica; la costituzione di centri di commercializzazione associata delle produzioni tipiche – agricole e non - di una determinata area; la sistemazione di ambienti naturali ed antropici al fine di elevarne la attrattività turistica.</p> <p><u>Docup Ob. 2</u>: gli interventi previsti sono riconducibili al sostegno agli investimenti, sia materiali che immateriali, non contrastano con le iniziative di sui al presente Pal in quanto questo parte laddove quello finisce.</p> <p><u>Docup Ob. 3</u>: interventi di formazione che non prevedono sovrapposizioni con le iniziative del Pal.</p> <p><u>Interreg III Italia-Slovenia</u>: l'ATS presenta, assieme alle comunità Montane</p>

	dell'area di confine con la Slovenia ed alla Provincia di Udine, il progetto "Slow Road", che prevede la realizzazione di un portale web unico per la zona della Alpi e Prealpi Giulie, al fine di completare le azioni di cooperazione trans-nazionale.
AREA DI INTERVENTO	
Localizzazione	Nord-est del Friuli - Provincia di Udine. 26 comuni suddivisi nelle tre Comunità Montane di Canal del Ferro-Val Canale, Valli del Torre e Valli del Natisone e Cividale.
Abitanti	59.026 abitanti (dato 2001)
Superficie e % area montana	1478,31 Km ² 81% dei comuni appartenenti al Gal totalmente montani, secondo la classificazione ISTAT.
Infrastrutture	Il territorio del Gal risulta –secondo il Pal- facilmente accessibile attraverso Valle Canal del Ferro- Val Canale (Strada Statale Pontebbana, autostrada Udine-Tarvisio, rete ferroviaria); Valli del Torre (Strada Statale 356 Tarcedo-Cormons o la Pontebbana, autostrada Alpe-Adria e ferrovia). In particolare, la rete viaria consente l'accesso al comprensorio sia da nord che da sud (p. 22 e segg.). La distanza massima dal casello autostradale Udine-nord è di circa 50 km.
Centri principali	Distanze massime: Trieste 164 km, Monfalcone 136 km, Gorizia 146 km, Udine 96 km, Pordenone 176 Km.
Aree industriali	I comuni del territorio del Gal sono dediti principalmente ad attività del settore terziario; il settore industriale dei tre comprensori, benché sviluppato, "nell'ultimo ventennio ha subito pesanti processi di ristrutturazione con caduta dell'occupazione e deindustrializzazione di intere aree" (p. 98). Tale settore rileva una percentuale di addetti pari al 39% cioè pari a 7.244, di cui il 75,63 % occupato nel manifatturiero, settore fondamentale nel sistema economico di quest'area.
UI / addetti	Unità locali: settore primario 1653; settore secondario 1491; settore terziario 2459 (dati della Camera di Commercio di Udine, 2001) Addetti: settore primario 1308; settore secondario 7132; settore terziario 5129 (dati della Camera di Commercio di Udine, 2001).

STRATEGIA PAL	
Tema catalizzatore	Tema primario: Valorizzazione delle risorse naturali.
Obiettivo	Obiettivo trasversale di tutte le azioni contemplate nel piano è quello della realizzazione di un nuovo prodotto turistico, che si affianchi a quello

generale Pal	tradizionale delle vacanze e della neve, per sostanzarsi di tutte le risorse dell'area nei settori della produzione agroalimentare, della ristorazione, del commercio delle attività produttive locali, delle risorse rappresentate dalle valenze naturalistiche, paesaggistiche ed ambientali, puntando così alla valorizzazione di tutte le specificità locali. Tale valorizzazione è condotta attraverso una stretta interconnessione – la realizzazione della rete e del portale – in grado di interconnettere, dal punto di vista dell'utenza, tutti gli operatori e tutte le risorse dell'area, mettendo in rete attività che sinora hanno avuto uno sviluppo separato.
Processo strategico	Il Pal ha seguito le indicazioni che sono state date a livello regionale dal PSR il quale, partendo dai principi di fondo dell'iniziativa Leader Plus, indica alcune caratteristiche specifiche che devono essere possedute dal Piano: partecipazione dal basso, coerenza con il contesto locale e sostenibilità (i partenariati locali sono chiamati a indicare politiche di sviluppo strettamente coerenti con le problematiche e le potenzialità del contesto locale basate sul principio della sostenibilità sociale, economica ed ambientale, particolarmente importante in un contesto, come quello rurale e montano); innovazione e sperimentaltà (promuovere la sperimentazione di strategie pilota in grado di introdurre elementi di novità nel contesto locale); trasferibilità (mettere in rete e condividere le conoscenze metodologiche ed operative acquisite nell'ambito di Leader+); cooperazione tra i diversi partner. In particolare, si sono tenuti una serie di incontri informativi nei territori delle diverse società consorzi, coinvolgendo soci, operatori economici e popolazione locale, al fine di recepire le esigenze del territorio e spiegare l'utilità della formazione dell'ATS Alpi e Prealpi Giulie. Dopo la fase di redazione, si ha avuto un primo incontro di presentazione del Pal ai soci e operatori economici locali, in cui si sono raccolte eventuali proposte di modifica e suggerimenti su quanto illustrato.
Strategia pilota	Il Pal del Gal Alpi e Prealpi Giulie mira a valorizzare e a dare quindi maggiore visibilità all'area in oggetto attraverso la promozione di potenziali prodotti d'attacco dell'enogastronomia, dell'agroalimentare, del commercio, alle risorse enologiche che possono rappresentare uno degli interessi comuni dell'intera area, rendendo così l'intero territorio un prodotto turistico internazionale riconoscibile e competitivo. Inoltre, la conoscenza dell'area può essere utilmente affidata anche alla vendita dei prodotti del comprensorio di cui si intende promuovere la vendita a distanza (e-commerce), la certificazione di qualità e la creazione di un "portafoglio clienti" basato sulla catalogazione di tale clientela e su iniziative di fidelizzazione della stessa (direct marketing). Il Gal intende anche affrontare e indicare soluzioni alla internazionalizzazione ed alla autoformazione del comprensorio trinazionale (Italia, Austria, Slovenia) in cui ognuna delle aree nazionali dovrà tendere ad assumere ed enfatizzare proprie caratteristiche ed attitudini specifiche puntando alla complementarità come contributo ad un valore unitario da proporre all'esterno piuttosto che alla concorrenza interna.
Obiettivi specifici	- valorizzazione le risorse del commercio, dell'agroalimentare e della ristorazione, presupponendo un adeguamento delle strutture dedicate

	<p>a tali attività a livelli pari ai propri competitors (Austria e Slovenia);</p> <ul style="list-style-type: none"> - rafforzare l'immagine territoriale puntando sui prodotti tipici, in particolare il vino; orientando le attività produttive del settore primario dell'area su settori ad alto valore aggiunto; - reintrodurre nel settore secondario nuove tecnologie; - favorire l'integrazione fra attività agricole ed attività turistiche; - favorire tutte le forme di agriturismo, ristorazione e pernottamento, attività sportive ecc. che permettono il rafforzamento del connubio col turismo; - avvicinamento della domanda all'offerta, attraverso l'adattamento del sistema complessivo (viabilità, informazione anche telematica, organizzazione aziendale ecc.); il collegamento fra prodotti di attacco e offerta complessiva dell'area (commercio, turismo, attività artigianali, industriali ecc.); la crescita della qualità dei prodotti e della loro certificazione; la vendita a distanza anche come elemento di promozione generale dell'area (internet, e-commerce ecc.); il potenziamento-creazione dei servizi complementari collegati; il collegamento funzionale fra le politiche condotte a livello locale e fra queste e quelle di livello generale; la formazione; assistenza agli operatori; - Investire su diversi tipi di turismo (enogastronomico, wellness, sportivo). - vendita online di prodotti certificati; - direct marketing verso clienti nuovi e fidelizzati; - creazione di un portale web dell'area Gal.
Esplicitazione della strategia	La strategia del Pal appare chiaramente delineata.
Esplicitazione della concertazione	La manovra da attuare -secondo le interviste- era piuttosto complessa e partiva dallo slogan "Far uscire la gente dell'autostrada", al fine di promuovere le risorse naturalistiche del territorio (massiccio della Alpi Giulie), attraverso lo sviluppo di servizi e attività imprenditoriali legate al turismo, all'accoglienza e alla valorizzazione delle produzioni locali. Al fine di raggiungere tale obiettivo, si è fatto leva anzitutto su una serie di incontri informativi e, successivamente, sull'assemblea cui si faceva riferimento in precedenza (v. Processo Strategico), per raggiungere un alto grado di concertazione; in tal sede soci e operatori economici locali hanno avuto la possibilità di apportare modifiche al Pal secondo le loro esigenze.

AZIONI PAL		
Classificazione azioni in base ai temi Leader	TEMA	IMPORTO IN €
<i>Piano finanziario preventivo del novembre 2002</i>	TEMA A: Utilizzazione dei nuovi know-how e nuove tecnologie per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi dei territori.	

	<i>Azione 1.2.4 "Utilizzo delle nuove tecnologie informatiche"</i>				716.106
		TOTALE TEMA A			716.106
	TEMA C: Valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante un'azione collettiva l'accesso ai mercati per le piccole strutture produttive.				
	<i>Azione 1.2.1 "Sostegno alla costituzione e alla attività di reti e consorzi tra operatori locali per l'offerta integrata di prodotti locali"</i>				1.869.019
	<i>Azione 1.2.5 "Certificazioni di qualità"</i>				106.967
		TOTALE TEMA C			1.975.986
	TEMA D: Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario Natura 2000.				
	<i>Azione 1.2.3 "Iniziativa di promozione e commercializzazione"</i>				1.355.444
		TOTALE TEMA D			1.355.444
	METODO di programmazione e gestione degli interventi di sviluppo rurale				
	<i>Azione 1.1.1 "Attività di informazione e animazione"</i>				370.440
	<i>Azione 1.4 "Spese di gestione e comunicazione"</i>				865.778
		TOTALE METODO LEADER			1.236.218
		TOTALE TEMI + METODO			5.283.756
		TOTALE SPESE DI COOPERAZIONE			237.488
		TOTALE PAL			5.521.244
Finanziamento per tema	TEMA	PRIVATO	PUBBLICO		
<i>Piano finanziario preventivo del novembre 2002</i>			REGIONE	STATO	FEOGA
	A	53%	7%	16%	24%
	B	-	-	-	-

	C	54%	7%	16%	23%	
	D	29%	11%	25%	35%	
	METODO	-	15%	35%	50%	

Piano di Azione Locale del Gal Valli del Bormida e del Giovo Leader - Regione Liguria

Titolo del PAL: Leader Più Valbormida e Appennino Savonese

GAL	
Denominazione	Consorzio Valli del Bormida e del Giovo Leader
Natura giuridica e partnership	La composizione sociale e le quote detenute dagli 8 soci è la seguente: Comunità Montana Alta Val Bormida (15,80%), Comunità Montana del Giovo (15,80%), Provincia di Savona (15,80%), BIM Bormida - Consorzio del Bacino Imbrifero Montano (1,00%), Unione Industriali (7,35%), Lega Cooperative (36,71%), Coldiretti (2,95%), Banco di Credito Azzoaglio (4,59%)
Anno di costituzione	2002
Mission	Sostenere lo sviluppo socio economico e produttivo delle aree interessate attraverso lo strumento del Psl (Piano di Sviluppo Locale).
Relazioni nel territorio	<p>“La sede principale di Millesimo [...] espliciterà una sintonia di azioni integrate e coordinate, dal punto di vista attuativo e gestionale, con il nuovo sportello previsto sul territorio e nella sede della Comunità montana del Giovo”</p> <p>Sia dal Pal, sia in sede di intervista emerge come il Gal esprima un'effettiva rappresentanza di tutti i soggetti attivi nel territorio.</p>
Esperienza Leader	Prosecuzione del precedente Gal Valbormida Leader già attivo dal 1995
Altri programmi e progetti in atto nel territorio	<p>All'interno del territorio delle due comunità montane sono in programma diverse importanti iniziative pubbliche e private direttamente o indirettamente collegate al presente Psl con la richiesta dei contributi di finanziamento nei seguenti ulteriori principali settori:</p> <p><u>PSR - Piano di Sviluppo Rurale</u> con particolare riferimento all'ambito agroforestale (misure 15.19.20)</p> <p><u>INTERREG III</u> Alcotra e Spazio Alpino con partner comunitari francesi della regione PACA e della Corsica sui temi delle aree protette e delle risorse naturali. (si evidenziano, in particolare, i programmi dell'ente Parco del Beigua)</p> <p><u>LIFE AMBIENTE</u> parte di un progetto generale di riqualificazione delle aste fluviali già indicato negli indirizzi strategici della collaborazione in Leader II tra Gal Alta Val Bormida e Università di Genova.</p>

AREA DI INTERVENTO	
Localizzazione	Liguria – Savona. L'area interessata dal nuovo Leader Più "Valbormida e Appennino Savonese" comprende l'intera Comunità Montana dell'Alta Valbormida e la Comunità Montana del Giovo con la sola esclusione dei comuni costieri. Comuni interessati: Comunità Montana Alta Valbormida: Altare, Bardineto, Bormida, Cairo M., Calizzano, Carcare, Cengio, Cosseria, Dego, Mallare, Massimino, Millesimo, Murialdo, Osiglia, Pallare, Piana C., Plodio, Roccavignale. Comunità Montana Giovo: Giusvalla, Mioglia, Pontinvrea, Quiliano, Sassello, Stella, Urbe.
Abitanti	54.702 (al 31.12.2000)
Superficie e % area montana	823,31 kmq
Infrastrutture	La direttrice autostradale A6 Torino-Savona (il cui percorso coincide con la Strada europea E717 Torino-Savona) attraversa il territorio passando nelle vicinanze di 6 comuni tra tutti quelli interessati. Distanza dal casello più vicino A6: 5 km (Millesimo); per la A10 Genova-Ventimiglia: 8 km (Stella).
Centri principali	Distanza minima 6 km (Quiliano-Savona), massima 60 km (Massimino-Savona)
Aree industriali	L'attività industriale si è insediata con alti valori di densità soprattutto nel fondovalle. Esercitando un forte richiamo sulla popolazione ha causato lo spopolamento e l'abbandono di molte aree agricole interessanti, penalizzandone conseguentemente lo sviluppo. Oltre al fiorente mercato legato alla costruzione di imbarcazioni navali dell'intera provincia savonese, concentrata nei comuni sulla costa come Finale Ligure, dove ha sede anche una antica industria aeronautica di grande pregio (Piaggio Aero Industries), sono presenti nella valli circostanti – soprattutto in val Bormida e a Cairo Montenotte – aziende atte alla lavorazione meccanica e petrolchimica.
UI / addetti	Occupati: 16339, di cui 8800 industria, 3042 commercio, 4476 altre attività.

STRATEGIA PAL	
Tema catalizzatore	Il tema catalizzatore principale su cui sono imperniati i progetti proposti dal Pal è la "valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario". Secondo tema catalizzatore è la "valorizzazione dei prodotti locali", terzo tema catalizzatore è il "miglioramento della qualità di vita nelle zone rurali"

	”, intendendo la crescita socioeconomica delle popolazioni residenti.
Obiettivo generale Pal e Strategia pilota	<p>“Sull’animazione dell’imprenditorialità locale nel settore turistico, artigianale e commerciale si fonda l’elemento centrale del programma di attività del PSL” [...]</p> <p>“[...] nella prospettiva di miglioramento della qualità della vita della popolazione insediata, al protagonismo privato di sviluppo sostenibile assistito e valorizzato nelle sue strategie generali di intervento”.</p>
Obiettivi specifici del PAL	<p>OBIETTIVI SPECIFICI tema 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incentivare la fruizione delle proprie risorse ambientali - Aumentare la ricettività delle proprie strutture esistenti - Valorizzare la cultura dei luoghi <p>OBIETTIVI SPECIFICI tema 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Favorire ampliamento dei mercati già attivi (interventi di diffusione conoscenze) - Incrementare la loro qualità (sistemi ufficiali certificazione ecologica). <p>OBIETTIVI SPECIFICI tema 3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fornire aiuti concreti alle imprese del territorio nei settori turistico, artigianale, commerciale
Esplicitazione della strategia	All’interno del Pal non è evidenziata in modo esplicito la strategia. Esso esprime soltanto l’intenzione del Gal di attribuirsi un “ruolo centrale di Agenzia di Sviluppo, potenziando a questo scopo le risorse umane utilizzate e le strutture che sino ad oggi si sono rese disponibili”.
Esplicitazione della concertazione	Le modalità di concertazione non risultano esplicite.

AZIONI PAL		
Classificazione azioni in base al tema catalizzatore <i>Piano finanziario 2002</i>	TEMA	IMPORTO in €
	TEMA C: Valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante un’azione collettiva l’accesso ai mercati per le piccole strutture produttive	
	<i>Azione 1.4.2 “Miglioramento immagine della rete commerciale”</i>	860.000

<i>Azione 1.5.1 "Studi di mercato per la commercializzazione dei prodotti locali"</i>	133.333
<i>Azione 1.5.2 "Sistemi di certificazione dei prodotti locali"</i>	31.250
TOTALE TEMA C	1.024.583
TEMA D: Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario Natura 2000	
<i>Azione 1.3.1 "Sostegno eventi e manifestazioni fieristiche"</i>	328.571
<i>Azione 1.3.2 "Messa in rete delle piccole strutture espositive e fieristiche"</i>	nd
<i>Azione 1.3.3 "Redazione pubblicazioni, strumenti multimediali, banche dati e centri di informazione sul territorio"</i>	107.143
<i>Azione 1.3.4 "Creazione di pacchetti turistici integrati"</i>	68.497
<i>Azione 1.4.1 "Creazione di piccole strutture ricettive"</i>	901.428
<i>Azione 1.4.3 "Miglioramento immagine e fruizione della rete escursionistica ambientale"</i>	200.000
<i>Azione 1.4.4 "Realizzazione itinerari tematici"</i>	150.000
<i>Azione 1.4.5 "Costituzione rete ecomusei"</i>	136.667
<i>Azione 1.4.6 "Ristrutturazione e potenziamento strutture da adibire a centri di accoglienza"</i>	27.000
<i>Azione 1.4.7 "Miglioramento dei collegamenti costa-entroterra per la fruizione degli itinerari tematici"</i>	100.000
TOTALE TEMA D	2.019.306
METODO di programmazione e gestione degli interventi di sviluppo rurale	
<i>Azione 1.6.1 "Funzionamento del GAL"</i>	646.300
TOTALE METODO LEADER	646.300
TOTALE TEMI + METODO	3.690.189

	TOTALE SPESE DI COOPERAZIONE		188.912		
	TOTALE PAL		3.879.101		
Finanziamento per asse* <i>Piano finanziario</i> <i>2002</i>	TEMA	PRIVATO	PUBBLICO		
			REGIONE	STATO	FEOGA
	TEMA A	-	-		
	TEMA B	-	-		
	TEMA C	48%	52%		
	TEMA D**	42%	58%		
	METODO	0&	100%		

*La quota di finanziamento pubblico è disponibile solo in forma aggregata

** Il calcolo è stato effettuato al netto degli importi dell'azione 1.3.2

Piano di Azione Locale del Gal Alto Oltrepo - Regione Lombardia

Titolo Pal: Il miglioramento della qualità della vita: una strategia di sviluppo economico e sociale per l'Oltrepo Pavese Montano

GAL	
Denominazione	G.A.L. Gruppo Azione Locale Alto Oltrepo S.r.l.
Natura giuridica e partnership	<p>Società a Responsabilità Limitata.</p> <p>Soci pubblici: 24 (Provincia di Pavia, Comunità Montana Oltrepo Pavese, Comuni di Bagnaria, Borgo Priolo, Brallo di Pregola, Borgoratto Mormorale, Canevino, Decima, Fortunago, Godiasco, Golferenzo, Menconico, Montalto Pavese, Montesevale, Ponte Nizza, Rocca Susella, Romagnese, Ruino, S. Margherita Staffora, Val di Nizza, Valverde, Varzi, Volpara, Zavattarello).</p> <p>Soci privati: 9 (Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura, Federazione provinciale Coltivatori Diretti di Pavia, Unione Agricoltori della Provincia di Pavia, Confederazione italiana Agricoltori C.I.A., Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa – Associazione provinciale di Pavia, Associazione Artigiani della Provincia di Pavia, Associazione Varzese Artigiani, AUSER comprensoriale di Pavia, CO.PRO.VI.).</p>
Anno di costituzione	1997
Mission	La mission del Gal è identificata con il miglioramento della qualità della vita nelle aree rurali dei 22 Comuni coinvolti dal progetto Leader Plus, ovvero di riattivare tutte le funzioni essenziali connesse con l'abitare il territorio: lavorare, spostarsi, comunicare, convivere civilmente nell'ambito di una comunità locale stabile e coesa.
Relazioni nel territorio	<p>Il sistema di relazioni territoriale ha beneficiato significativamente del movimento di concertazione e dalle spinte alla collaborazione del programma Leader II.</p> <p>Al Gal aderiscono i principali portatori di interesse pubblici e privati, in particolare contando tra i soci privati le associazioni di imprenditori agricoli e artigiani e industriali, a rappresentanza delle categorie economiche più rilevanti del territorio.</p> <p>Le relazioni con gli attori sembrano parzialmente consolidate, e sviluppate in un generale clima di collaborazione ("Tutti i partecipanti si sono resi disponibili a prendere parte attiva alla definizione del piano Leader e a diventare, dove possibile, attori diretti dell'attuazione degli interventi." pag. 23).</p>

Esperienza Leader	Leader II. Al Gal aderivano, per il periodo 1994-1999 solo 12 dei 22 comuni coinvolti da Leader Plus. Alcuni risultati positivi vengono riportati nel Pal: "I soggetti che hanno avviato attività d'impresa finanziate dal progetto Leader II e che sono state seguite dai consulenti Gal nelle fasi di costituzione ed avviamento presentano un andamento positivo dell'attività fin dai primi mesi di vita dell'impresa." (pag.17).
Altri programmi e progetti in atto nel territorio	<p>Le azioni del Pal sono complementari ai seguenti programmi:</p> <p><u>Fondi Strutturali - Obiettivo2:</u> Gli assi prioritari di intervento (competitività del sistema economico lombardo, territorio e ambiente, assistenza tecnica) sono complementari rispetto al tema prioritario scelto per Leader Plus (qualità della vita) giacché offrono la possibilità di intervenire maggiormente a sostegno delle imprese, lasciando gli interventi più indiretti (costruzione di banche dati a supporto delle imprese, osservatorio socioeconomico, etc.) alla programmazione Leader+.</p> <p><u>Fondi Strutturali - Obiettivo3:</u> Nel corso del periodo 2001-2006 si provvederà a diversificare le fonti di finanziamento per la formazione, utilizzando le risorse disponibili sia all'interno dell'Obiettivo 3 sia entro il quadro di interventi mirati che possono essere finanziati nell'ambito di Leader+.</p> <p><u>Iniziativa Comunitaria Equal - Azione1:</u> in questo ambito è possibile trovare sinergie e momenti di collaborazione al fine di valorizzare gli aspetti di promozione della pari opportunità presenti nel Piano di Azione Locale del Gal Oltrepo. Potrebbe consentire l'avvio di un sistema di ospitalità turistica sociale finalizzato ad offrire opportunità di lavoro ai più svantaggiati.</p> <p><u>Piano dei trasporti provinciale:</u> Poiché una parte del Pal è dedicata alla promozione di un sistema di trasporti integrati, grande attenzione è data all'opportunità di coordinamento e integrazione con le attività già predisposte dal Piano di trasporti della Provincia di Pavia.</p> <p><u>Piano di sviluppo socioeconomico della Comunità Montana:</u> Gli obiettivi del Pal sono fortemente ispirati dalla lettura e dalla discussione del Piano di Sviluppo Socioeconomico della CMOP (2000).</p> <p><u>Patti territoriali:</u> la CMOP ha individuato una serie di progetti da inserire nel patto che riguardano la realizzazione e l'adeguamento delle strutture per la produzione di prodotti tipici, la creazione di un centro europeo per le cure termali dei cavalli, la creazione di un istituto superiore ad indirizzo turistico, economico ed ambientale, l'istituzione del diploma universitario in tecniche erboristiche, la riqualificazione del territorio mediante interventi di arredo urbano e periurbano nonché interventi di recupero del patrimonio archeologico ed ambientale.</p> <p><u>Accordi di programma:</u> Accordo siglato nell'ambito del programma Leader II. Gli interventi previsti dalla programmazione consistono in una riqualificazione del settore turistico, la creazione di un anello viario di alta quota, l'allargamento del consorzio forestale Alta Valle Staffora all'area</p>

	<p>dei comuni di S. Margherita S. e Menconico, la riqualificazione del territorio mediante interventi di arredo urbano e periurbano, nonché interventi di recupero del patrimonio architettonico, la redazione di un piano di riqualificazione e valorizzazione del comprensorio escursionistico-sciistico dell'alta valle, l'istruzione di un progetto di imprenditoria femminile e la realizzazione di un'area artigianale comune.</p> <p><u>Unione di Comuni</u>: Tale strumento di razionalizzazione prevede l'unificazione dello svolgimento di alcuni servizi, quali la segreteria, la ragioneria, i tributi, il servizio cantonieri e il trasporto alunni.</p>
--	---

AREA DI INTERVENTO	
Localizzazione	<p>Lombardia - Provincia di Pavia</p> <p>Il territorio del Gal Oltrepo include 22 Comuni appartenenti alla porzione più meridionale dell'area oltrepadana della Provincia di Pavia, appartenenti alla Comunità Montana Alto Oltrepo.</p>
Abitanti	18.628 abitanti (al 31/12/1999)
Superficie e % area montana	
Infrastrutture	<p>Le infrastrutture autostradali limitrofe al territorio del Gal sono a Nord, il tratto dell'autostrada A21 Torino - Brescia (caselli di Tortona, Voghera, Casteggio-Casatisma, Broni-Stradella, Stradella, Castel San Giovanni, con una distanza massima di 30 km. dal casello ai comuni più isolati), e a Ovest, il tratto di autostrada A7 Milano-Genova (caselli di Tortona, Bettole, Serravalle Scrivia, Vignole-Arquata, Valle Scrivia, con una distanza massima di 55 km. dal casello ai comuni più isolati). Essendo il territorio del GAL l'estrema punta meridionale della regione, esso risulta molto ben collegato con le Regioni del Piemonte e della Liguria (meno, per la mancata vicinanza di infrastrutture autostradali, con la regione Emilia Romagna).</p>
Centri principali	Pavia - Brallo di Pregola 76km. , Voghera - Brallo di Pregola 55km., Milano-Brallo di Pregola 114km., Piacenza-Brallo di Pregola 61km.
Aree industriali	
UI / addetti	Agricoltura: 27%; Industria e Artigianato: 30%

STRATEGIA PAL	
Tema catalizzatore	<p>Tema primario: Miglioramento della qualità di vita nelle zone rurali.</p> <p>Temi secondari: Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario Natura 2000;</p>

	Utilizzazione dei nuovi know-how e nuove tecnologie e per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi dei territori in questione.
Obiettivo generale Pal	Il Gal si propone di intervenire su alcuni specifici punti di debolezza e tendenze negative caratterizzanti il territorio: tendenza allo spopolamento, cultura imprenditoriale carente, frammentazione istituzionale, atomismo imprenditoriale, isolamento formativo.
Strategia pilota	Stante il riconoscimento dei limiti delle azioni ad iniziativa individuale, il Pal riconosce la necessità di creare gruppi cooperativi (“coalizioni”, nel Pal) che sappiano far convergere sforzi e soprattutto risorse, umane e finanziarie. Uno degli obiettivi è quello di stimolare i capitali privati a muoversi attorno a progetti di utilità sociale. Un importante focus, trasversale all’intero piano strategico, è quello di valorizzare le risorse locali.
Obiettivi specifici	<p>Gli obiettivi specifici del Pal sono individuati nei seguenti punti (pag. 38):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investire e/o mitigare la tendenza dei flussi migratori, - Ridurre la distanza tra fornitori di servizi/prodotti e utenti, - Favorire lo sviluppo di sistemi di trasporto di gruppo, - Diffondere la cultura e gli strumenti innovativi connesse alle nuove tecnologie, - Favorire la comunicazione tra operatori, - Sostenere lo sviluppo di filiere e attività produttive connesse con l’uso di risorse naturali e culturali locali, - Stimolare la nascita e la localizzazione di nuove attività e insediamenti, - Favorire lo sviluppo delle opportunità professionali di donne e giovani.
Esplicitazione della strategia	La strategia del Gal è chiaramente esplicitata nel Pal.
Esplicitazione della concertazione	<p>La strategia viene delineata a valle della realizzazione di un percorso di concertazione con gli attori e la comunità locale. Un approccio di tipo bottom-up viene presentato nella descrizione del processo strategico. Il processo di concertazione si è sostanziato nelle seguenti azioni:</p> <p>Cicli di incontri. Sono stati promossi sia per avviare il dialogo con gli attori locali, sia successivamente (a partire dal gennaio 2001) con scopo informativo e di aggiornamento continuo. Rivolti nello specifico: ai sindaci del territorio, alle associazioni di categoria, agli operatori forestali ed agricoli, singoli ed associati, agli operatori turistici ed agrituristici, ai giovani, alle donne, ai piccoli imprenditori locali.</p>

	<p>Tavoli tecnici. I singoli attori sono stati coinvolti direttamente per la redazione e stesura delle diverse sezioni del PAL. I diversi tavoli sono stati suddivisi per competenze (servizi, cultura, ambiente), nell'ambito dei quali gli operatori hanno fornito il loro contributo tecnico, attraverso dati e indicazioni pratiche volte a definire la fattibilità degli interventi ipotizzati e le relative linee di attuazione.</p> <p>Sportello informativo. Al fine di stimolare e sostenere la raccolta di idee e proposte progettuali, il Gal ha aperto uno sportello informativo con apertura giornaliera al fine di coordinare in forma diretta le proposte del territorio.</p> <p>Comunicazione Diffusa. A conclusione del percorso di concertazione, è stata realizzata un'assemblea plenaria con tutti i soci del Gal, gli enti locali dell'area, la Provincia, la Camera di Commercio, le associazioni di categoria, i sindacati, le strutture di accoglienza e di cura degli anziani, le associazioni di volontariato e culturali, le pro loco, gli operatori economici coinvolti nell'attuazione del piano. E' stato inoltre realizzato un notiziario in cui è stato presentato il programma, e le modalità per aderire al partenariato Leader+.</p>
--	--

AZIONI PAL		
Classificazione azioni in base al tema catalizzatore	TEMA	IMPORTO IN €
	TEMA A - Utilizzazione di nuovi know-how e nuove tecnologie per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi dei territori	
	<i>Azione 2.3.1 "Interventi formativi per la creazione di figure professionali funzionali allo sviluppo del sistema dei servizi nell'area"</i>	34.000
	<i>Azione 7.3.1 "Creazione di un osservatorio socioeconomico ed ambientale (OSEA) per l'Oltrepo Montano"</i>	500.000
	<i>Azione 7.3.2 "Ideazione e realizzazione di interventi di animazione economica ed orientamento, mirate al coinvolgimento degli attori economici dell'area nell'organizzazione di forme di presidio del territorio"</i>	125.000
	<i>Azione 7.3.3 "Creazione e promozione di pacchetti localizzativi finalizzati all'incentivazione dell'insediamento di nuovi residenti"</i>	80.000
	TOTALE TEMA A	739.000
	TEMA B – Miglioramento della qualità della vita nelle zone rurali	
	<i>Azione 2.1.1 "Creazione di strutture di telecottage e servizi combinati per la diffusione della pratica del</i>	245.000

	<i>telelavoro nell'area"</i>	
	<i>Azione 2.1.2 "Creazione di una rete di servizi di assistenza domiciliare per le categorie sociali più deboli"</i>	1.000.000
	<i>Azione 2.1.3 "Creazione di una rete di servizi integrativi di trasporto rurale"</i>	600.000
	TOTALE TEMA B	1.845.000
TEMA D – Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario Natura 2000		
	<i>Azione 3.1.1 "I Luoghi della memoria: recupero e/o ristrutturazione di strutture di interesse storico culturale ed ambientale presenti sul territorio montano"</i>	150.000
	<i>Azione 3.3.1 "Creazione di un centro etnografico documentale della cultura storico rurale dell'area"</i>	100.000
	<i>Azione 3.3.2 "Apprendere la cultura rurale: realizzazione di un programma di attività "formative" di animazione culturale volte alla diffusione del patrimonio culturale locale e della consapevolezza dell'identità rurale"</i>	70.000
	<i>Azione 3.3.3 "Creazione di una rete bibliotecaria di montagna"</i>	100.000
	<i>Azione 3.3.4 "Individuazione di forme innovative di valorizzazione culturale dell'area attraverso l'utilizzo dei luoghi e delle espressioni culturali presenti sul territorio"</i>	200.000
	<i>Azione 5.1.1 "Realizzazione di un programma di campagne di educazione ambientale per le scuole ed i gruppi giovanili, finalizzato alla diffusione della conoscenza del territorio e delle sue risorse ambientali"</i>	50.000
	<i>Azione 5.4.1 "Realizzazione di un centro studi ambientale dell'Appennino settentrionale"</i>	50.000
	<i>Azione 5.5.1 "Individuare e realizzare forme di valorizzazione ambientale volte alla gestione e al monitoraggio delle peculiarità territoriali/ambientali dell'area"</i>	50.000
	TOTALE TEMA D	770.000
METODO di programmazione e gestione degli interventi di sviluppo rurale		

	<i>Azione 7.1.1 "Sostegno alla struttura del GAL"</i>		400.000		
	<i>Azione 7.2.1 "Attività di informazione e comunicazione volte alla diffusione ampia e capillare dei contenuti del PAL"</i>		280.000		
	<i>Azione 7.4.1 "Interventi formativi per operatori del GAL"</i>		34.000		
	TOTALE METODO		714.000		
	TOTALE TEMI + METODO		4.068.000		
	TOTALE SPESE DI COOPERAZIONE*		nd		
	TOTALE PAL		4.068.000		
Finanziamento per tema	TEMA	PRIVATO	PUBBLICO		
			REGIONE	STATO	FEOGA
	TEMA A	66%	5%	12%	17%
	TEMA B	53%	7%	17%	24%
	TEMA C	-	-	-	-
	TEMA D	54%	7%	16%	23%
	METODO	21%	12%	28%	48%

* Non sono disponibili i dati finanziari sull'asse Cooperazione perché la programmazione è stata sviluppata a livello regionale

Piano di Azione Locale del Gal Mongioie – Regione Piemonte

Titolo Pal: Il fascino delle Alpi del Mare

GAL	
Denominazione	Gruppo di Azione Locale Mongioie
Natura giuridica e partnership	<p>Società Consortile a responsabilità limitata</p> <p>Soci pubblici: 10 (Comunità Montana Alta Valle Tanaro; Comunità Montana Valli Mongia, Cevetta e Lange Cebana; Comunità Montana Valli Monregalesi; C.C.I.A.A. Cuneo; Comune di Farigliano; Comune di Pianfei; Comune di Dogliani; Comune di Calvesana; Comune di Bastia Mondovì; Comune di Saliceto. (56,89%)</p> <p>Soci privati: 8 (Confartigianato; Associazione commercianti ed esercenti zona Ceva; Associazione del commercio, del turismo e dei servizi di Monregalese, di Mondovì e zona; Confcooperative; Confederazione Italiana Agricoltori; Federazione Provinciale Coltivatori Diretti, Fondazione Cassa Risparmio Cuneo; Unione provinciale agricoltori. (43,11%)</p>
Anno di costituzione	1997
Mission	Sviluppo locale. Tra le altre cose il Ga intende rigenerare l'interesse dei giovani verso il proprio territorio.(pag.25)
Relazioni nel territorio	<p>Il Comune di Murazzano, pur appartenendo al Gal non ha partecipato alla stesura del Pal (pag.16). Il Comune di Saliceto pur appartenendo alla Comunità Montana "Langa, Valli Bormida e Uzzone", ha aderito al Gal Mongioie. Dogliani, non elegibile a Leader Plus ma incluso nel Psi per funzionalità complessiva dell'area di riferimento. Niella Tanaro escluso dalla Comunità Montana Valli Monregalesi dalla L.R. 16/99 ma appartenente al Gal Mongioie (pag.16).</p> <p>I Patti Territoriali ed il Leader II hanno costituito l'occasione per maturare esperienze di cooperazione, coinvolgendo una pluralità di enti ed imprese. D'altra parte le imprese continuano ad agire in modo singolo. Il Gal ha comunque acquisito consenso e credibilità da parte di imprese e di enti locali. (pag.28)</p>
Esperienza Leader	Leader II (29 Comuni appartenenti alle Comunità Montane del Monregalese e del Cebano, con l'esclusione di Ceva, Pianfei, Villanova Mondovì, San Michele Mondovì e Lesegno (pagg.14/15): ha contribuito alla valorizzazione dell'area Gal attraverso lo sviluppo del sistema di imprese dando vita a processi di integrazione e di comunicazione. Ha inoltre attuato azioni di recupero di emergenze significative del territorio. (pag. 3).

<p>Altri programmi e progetti in atto nel territorio</p>	<p><u>Programmi:</u> Piani di sviluppo delle Comunità Montane, Docup ob.2, Patti territoriali, Piano di Sviluppo Rurale, Docup Ob.3, Progetti speciali integrati L.RL 16/99</p> <p><u>GAL Mongioie:</u> Patto Territoriale “le Alpi del Mare I”,”Le Alpi del Mare II”.</p> <p><u>C.M. Valli Mongia, Cevetta e Langa Cebano:</u> Progetto speciale integrato di valorizzazione turistica; Progetto speciale integrato su percorsi tematici; Il gioco del pallone elastico nelle Langhe: da tradizione storica e realtà di sviluppo; Filiera piante officinali.</p> <p><u>C.M. Alta Valle Tanaro:</u> Realizzazione di impianto di teleriscaldamento a biomasse in Ormea; Ampliamento dell'impianto di teleriscaldamento di Ormea; Valorizzazione turistico-ambientale del territorio della Comunità Montana; Valorizzazione Integrata del settore turistico ricettivo; Creazione di circuito di fruizione turistico-storico-culturale dell'alta Valle Tanaro; Stazione sciistica Garessio 2000;Miglioramento del patrimonio forestale e della viabilità.</p> <p><u>C.M. Valli Monregalesi:</u> Fruizione bi stagionale: completamento e valorizzazione dell'offerta turistica delle valli monregalesi; le valli monregalesi tra cultura,sport e relax: una proposta turistica integrata;Percorsi turistici nel territorio delle valli Monregalesi.</p>
--	---

AREA DI INTERVENTO	
<p>Localizzazione</p>	<p>Piemonte - Provincia di Cuneo</p> <p>49 comuni: 44 fanno parte di tre Comunità Montane (Alta Val Tanaro, Valli Mongia Cevetta e Langa Cebana, Valli Monregalesi) e 5 (Bastia Mondovì, Clavesana, Dogliani, Farigliano, Pianfei), pur non appartenendo ad alcuna Comunità Montana, completano ed integrano il territorio del Gal Mongioie. (Pag.14)</p>
<p>Abitanti</p>	<p>Popolazione 1998: 50.693; Densità della popolazione in ab./kmq (dato riferito esclusivamente ai comuni interamente montani): 29,70;</p> <p>I Comuni dell'alta collina e delle valli alpine presentano una crisi demografica mentre i Comuni pedemontani, i capoluoghi e i centri che godono di una maggiore accessibilità stanno vivendo una fase di recupero rispetto al 1971. (Pag. 20) – vedi tabelle pag 16-17 -</p>
<p>Superficie e % area montana</p>	<p>1.163,24 kmq superficie totale</p>
<p>Infrastrutture</p>	<p>Le aree pedemontane (Frabosa Soprana, Frabosa Sottana e Lurisia) sono prossime all'autostrada e alla ferrovia. Meno accessibili sono le aree più interne della valle Tanaro e della valle Mongia. La Valle Cevetta è percorsa dall'autostrada A6 Torino – Savona. (Pag.20). Distanza massima: Briga Alta 56,1 Km (casello Ceva – A6). Distanza minima: Ceva 3 Km (casello Ceva – A6).</p>

Centri principali	Distanze massima da Cuneo: Fabrosa Soprana 38,7 Km; Dogliani 48,5 Km; Saliceto 81 Km; Briga Alta 113 Km; Alto 115 Km;.
Aree industriali	“Accanto a poli che vantano tradizioni ormai pluridecennali di insediamenti industriali, quali Ormea, Garessio e San Michele Mondovì, negli ultimi decenni si sono sviluppati o stanno sviluppandosi altri centri di attrazione per le attività produttive a Villanova Mondovì, Roccaforte Mondovì, Vicoforte, Ceva, Bagnasco, Lesegno. Aree destinate agli insediamenti di aziende operanti nel secondario sono presenti in quasi tutti i Comuni della zona. Nella valle Tanaro e Cebano, soltanto le imprese operanti nell’edilizia hanno avuto una significativa espansione, mentre tutte le altre sono diminuite sia dal punto di vista numerico che occupazionale.” (Pag. 23)
UI / addetti	<p>Agricoltura: “settore rilevante più per quanto concerne il volume e la qualità delle produzioni che per quanto riguarda il numero degli addetti.” (Pag. 23).</p> <p>Industria e Artigianato: “127 aziende con prodotti agroalimentari tipici e/o di qualità” (pag.23); “11 imprese artigiane hanno meritato il riconoscimento di “eccellenza artigiana”. (pag.23)</p> <p>Terziario: “attività diffusa in tutta l’area con percentuali che variano dal 30% al 50%.” (Pag. 24).</p>

STRATEGIA PAL

Tema catalizzatore	La valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante azioni collettive l’accesso ai mercati per le piccole strutture produttive.
Obiettivo generale PAL	Giungere ad un prodotto territoriale capace di confrontarsi con il mercato.
Strategia pilota	<p>Elementi cardine della strategia (pagg. 34-35):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integrazione del sistema economico e la qualità dei prodotti e dei servizi; - Il mercato e la comunicazione; - La qualità ambientale; - La sollecitazione del sistema economico locale attraverso interventi dimostrativi. <p>Realizzazione di un intreccio organico tra le attività, le produzioni ed i servizi che unitariamente esprimono il territorio da cui si originano; trasformare le risorse in occasioni di lavoro; capire le esigenze del mercato di riferimento e far crescere nel tessuto sociale la consapevolezza dei valori e delle capacità imprenditoriali.(Pag.32)</p>

	>> il Gal detiene il compito di sviluppare iniziative immateriali rivolte alle imprese ed agli attori locali le quali dovranno attuare interventi materiali che rispettino gli indirizzi stabiliti dal Gal. Questa logica è costituita da due momenti: i progetti di sistema produttivo locale ed il progetto di fruizione turistica integrata (specifica dei primi).
Obiettivi specifici	<ul style="list-style-type: none"> - Integrazione tra una pluralità di elementi che singolarmente non hanno alcuna rilevanza. - Generare una relazione tra prodotti e territorio; - Sostenibilità ambientale e sociale; - Focalizzare l'attenzione sul sistema economico per migliorare la qualità della vita nelle zone locali in cooperazione con le Comunità Montane. (Pag. 34) <p>>> il Pal evidenzia anche una "traduzione fisica e funzionale del concetto di integrazione" composta dai percorsi del gusto e dalla creazione di una vetrina delle attività economiche tipiche, dell'ambiente e della cultura delle Alpi del Marte presso il Castello di Mombasiglio. (Pagg. 35-39)</p>
Esplicitazione della strategia	Il Pal dispone di una sezione "la strategia di intervento" dove vengono analizzati i quattro elementi cardine della strategia ma nei paragrafi precedenti vi erano già delle indicazioni (non esplicite) in merito alla tipologia di strategia che il Gal voleva intraprendere.
Esplicitazione della concertazione	Attraverso un percorso di consulenza e di concertazione sono state individuati ed analizzati i contenuti e le linee di azione del Pal: sembra di capire che si è creato uno "schema del Pal" creato dai rappresentanti del Gal e RAF con il supporto di consulenti, il quale è stato presentato alle varie associazioni specializzate ed ai consorzi al fine di verificarne la fattibilità. Successivamente è stata fatta una riunione alla pari con i Sindaci e con le associazioni di categoria per ottenere ulteriori indicazioni ad integrazione e specificazione dello schema. Infine il Pal è stato perfezionato secondo le indicazioni dell'assessore provinciale agricoltura, del presidente "Associazione valorizzazione della castagna", degli imprenditori, dei tecnici agrari delle Comunità Montane degli operatori turistici.

AZIONI PAL		
Classificazione azioni in base al tema catalizzatore	TEMA	IMPORTO IN €
	TEMA A: Utilizzazione dei nuovi know-how e nuove tecnologie per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi dei territori	
	Azione 1.2 "Qualità e Certificazione"	687.130
<i>Piano finanziario consuntivo</i>		

	<i>Azione 2.1 "Marketing Territoriale"</i>		85.211		
	TOTALE TEMA A		772.341		
	TEMA C: Valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante un'azione collettiva l'accesso ai mercati per le piccole strutture produttive				
	<i>Azione 1.1 "Progetti di filiera ed integrazione intersettoriale"</i>		1.149.348		
	<i>Azione 4.1 "Interventi generali di comunicazione"</i>		150.000		
	TOTALE TEMA C		1.299.348		
	TEMA D: Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario Natura 2000.				
	<i>Azione 3.1 "Reti di musei ed ecomusei ed utilizzo di edifici di notevole rilevanza storico-culturale"</i>		83.500		
	<i>Azione 3.2 "Interventi di tutela e valorizzazione architettonica e paesaggistica"</i>		755.575		
	<i>Azione 3.3 "Interventi di valorizzazione del patrimonio ambientale"</i>		nd*		
	<i>Azione 3.4 "Interventi volti alla fruizione turistica integrata e sostenibile delle risorse locali"</i>		840.660		
	TOTALE TEMA D		1.679.735		
	METODO di programmazione e gestione degli interventi di sviluppo rurale				
	<i>Azione 5.1 "Organizzazione del Gal"</i>		477.700		
	TOTALE METODO		477.700		
	TOTALE TEMI + METODO		4.229.123		
	TOTALE SPESE DI COOPERAZIONE		526.742		
	TOTALE PAL		4.755.865		
Finanziamento per tema <i>Piano finanziario consuntivo</i>	TEMA	PRIVATO	PUBBLICO		
			Regione	Stato	Feoga
	TEMA A	49%	8%	20%	23%
	TEMA B	-	-	-	-

	TEMA C	51%	8%	19%	22%
	TEMA D	55%	7%	16%	22%
	METODO	0%	15%	35%	50%

* A fronte di una riprogrammazione i fondi (€ 155.000) sono stati utilizzati per altre azioni del Gal

Piano di Azione Locale del Gal Alto Bellunese – Regione Veneto

GAL	
Denominazione	Gruppo di Azione Locale Alto Bellunese
Natura giuridica e partnership	<p>Associazione non riconosciuta</p> <p>Soci pubblici: Magnifica Comunità di Cadore, CM Centro Cadore, CM Comelico e Sappada, CM della Valle del Boite, Comunità Cadore, Longaronese e Zoldano, cm Agordina. (50%)</p> <p>Soci privati: Associazioni Provinciale Piccola Industria Artigianato di Belluno, Unione Provinciale Artigiani di Belluno, Associazione Industriali della Provincia di Belluno, ASCOM, Coldiretti, ANEF Veneto (50%)</p>
Anno di costituzione	1995
Mission	Dal Pal si desume che il Gal si prefigge di partecipare alle politiche, ai programmi ed alle azioni di sviluppo comunitari, statali e nazionali con lo scopo di promuovere lo sviluppo rurale e le relazioni interregionali ed internazionali. (Pag.2)
Relazioni nel territorio	Il partenariato sembra essere bilanciato e a mio avviso sono presenti tutti i rappresentanti dei portatori di interesse del territorio. Si specifica che, rispetto al Leader II, la presenza dei partner economici e delle associazioni è stata aumentata. Inoltre nel territorio di intervento è stato inserito anche Agordo, sebbene non sia all'interno del territorio regionale in quanto rispetta i requisiti del Bando di selezione dei Gal e del CdP Leader Plus. Pag.11
Esperienza Leader	Leader II
Altri programmi e progetti in atto nel territorio	<p><u>Principali programmi di sviluppo conclusi nell'area del Gal:</u> Programma di Iniziativa Comunitaria Leader II mediante tre Piani di Azione Locale (Pal del Gal Alto Bellunese, Pal del Gal delle Prealpi e delle Dolomiti Bellunesi e Feltrine, Pal dell'OC per l'Occhialeria Bellunese); Documento Unico di Programmazione Obiettivo 5b) Regione Veneto (1994-1999) in 30 comuni dell'area Gal; Programma di Iniziativa Comunitaria INTERREG II; Piano di Sviluppo Rurale della Regione Veneto (2000-2006).</p> <p><u>I principali programmi di sviluppo in atto nell'area del Gal:</u> Documento unico di programmazione Obiettivo 2) della Regione Veneto (2000-2006) che interessa 40 dei 43 comuni del Gal; Programma Operativo Regionale Obiettivo 3) della Regione Veneto (2000-2006); Iniziativa comunitaria Interreg III: Interreg IIIA - Italia-</p>

	<p>Austria, Interreg IIIB – Cadses e Spazio Alpino, Interreg IIIC - Zona Orientale; Piano pluriennale di sviluppo socio economico 2001-2005 della Comunità Montana della «Valle del Boite»; Piano pluriennale di sviluppo socio economico 2001-2005 della Comunità Montana «Centro Cadore»; Piano pluriennale di sviluppo socio economico 2001-2005 della Comunità Montana «Agordina»; Piano pluriennale di sviluppo socio economico 2001-2005 della Comunità Montana «Comelico-Sappada»; Piano pluriennale di sviluppo socio economico 2001-2005 della Comunità Montana «Cadore Longaronese Zoldano»; Piano Pluriennale Economico Sociale del Parco Nazionale Dolomiti Bellunesi; Piano ambientale del Parco regionale delle Dolomiti d'Ampezzo; Patto territoriale del Cadore Centrale, approvato e finanziato con decreto del Ministero del Tesoro n. 2490 del 23/04/2001; Patto territoriale delle Dolomiti Venete, il cui Protocollo d'intesa è stato sottoscritto il 5 giugno 2001; Patto territoriale del Comprensorio Comelico-Sappada, il cui Protocollo d'intesa è stato sottoscritto nell'aprile del 2000.</p>
--	---

AREA DI INTERVENTO	
Localizzazione	<p>Veneto - Provincia di Belluno</p> <p>43 comuni:</p> <p>CM Comelico Sappada: Comelico Superiore, Danta di Cadore, S. Nicolò Comelico, S. Pietro di Cadore, S. Stefano di Cadore, Sappada;</p> <p>CM Centro Cadore: Auronzo di Cadore, Calalzo di Cadore, Domegge di Cadore, Lorenzago di Cadore, Lozzo di Cadore, Perarolo di Cadore, Pieve di Cadore, Valle di Cadore, Vigo di Cadore;</p> <p>CM Cadore Longaronese Zoldano: Castellavazzo, Forno di Zoldo, Longarone, Ospitale di Cadore, Soverzene, Zoldo Alto, Zoppè di Cadore;</p> <p>CM Valle del Boite: Borca di Cadore, Cibiana di Cadore, Cortina d'Ampezzo, S. Vito di Cadore, Vodo di Cadore;</p> <p>CM Agordina: Agordo, Alleghe, Canale d'Agordo, Cencenighe Agordino, Colle S.Lucia, Falcade, Gosaldo, La Valle Agordina, Livinallongo del Col di Lana, Rivamonte Agordino, Rocca Pietore, S. Tomaso Agordino, Selva di Cadore, Taibon Agordino, Vallada Agordina, Voltago Agordino.</p>
Abitanti	<p>Popolazione 2000: 72.405 unità di cui il 20,72% è rappresentato da anziani ed il tasso di invecchiamento è pari allo 0.59. Densità media della popolazione in ab./kmq: 31,4; - trend negativo: comunque lo spopolamento interessa tutta la provincia di Belluno. Comuni più</p>

	densamente popolati: Agordo, Castellavazzo e Cencenighe Agordino. Comuni con densità < 10 ab./kmq.: Perarolo e Ospitale di Cadore.
Superficie e % area montana	2.332,6 kmq superficie totale interamente montana
Infrastrutture	Distanza minima: Longarone 12,6 Km (casello di Belluno A27); Comelico Superiore 64,6 Km (casello di Belluno A27).
Centri principali	I comuni appartenenti alla Comunità Montana Comelico Sappada sembrano essere quelli più distanti dai centri principali., S. Pietro di Cadore dista 66,8 Km da Belluno e 145 Km da Bolzano. Non ho considerato Cortina come centro principale perché è compresa nel territorio di intervento del Gal.
Centri industriali	“La distribuzione delle attività economiche fra i vari Comuni del Gal mostra le maggiori concentrazioni di unità locali e addetti del settore dell’industria nei comuni di Agordo, Auronzo, Calalzo, Comelico Superiore, Longarone, Lozzo e Pieve. Nel settore del commercio, invece, sono i comuni a più spiccata vocazione turistica a mostrare le più significative concentrazioni di unità locali ed addetti: Cortina d’Ampezzo, Auronzo, Agordo, Comelico Superiore, Domegge e Pieve. Lo stesso vale, a maggior ragione, per il settore degli altri servizi: Cortina d’Ampezzo, la località turistica più pregiata dell’area, concentra poco meno del 20% delle unità locali complessivamente censite nell’area e circa il 25% degli addetti, seguita da Agordo, Alleghe, Auronzo, Domegge, Longarone, Pieve e Santo Stefano. [...] le capacità economico/imprenditoriali sono concentrate nel settore dell’occhialeria” (Pag.18)
UI / addetti	La popolazione attiva ammonta a 32.560 unità, nell’area Gal l’andamento occupazionale è positivo. Agricoltura: nel 2000 vi sono 1.185 aziende agricole, zootecniche e forestali; trend negativo: riduzione negli anni sia del numero di aziende che del numero degli addetti. Settore secondario e Terziario: nel 2001 sono presenti 7.158 unità locali di cui 27,3% ricadono nel settore dell’industria, il 22,4% del commercio ed il 38,9% dei servizi. Sono presenti 34.212 addetti ed il 47,4% lavora nell’industria, il 10,8% nel commercio ed il 12,9% nelle istituzioni pubbliche e private. Gli addetti che lavorano negli altri servizi rappresentano il 12,9%.

STRATEGIA PAL

Tema	Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la
------	--

catalizzatore	valorizzazione dei siti di importanza comunitaria Natura 2000.
Obiettivo generale Pal	Valorizzazione delle risorse naturali, culturali e imprenditoriali del territorio al fine di utilizzare il potenziale endogeno locale attorno alla funzione trainante svolta dall'attività turistica.
Strategia pilota	
Obiettivi specifici	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizzazione delle risorse imprenditoriali locali mediante nuove tecnologie e know-how per i prodotti ed i servizi locali; - Valorizzazione e salvaguardia ambientale; - Valorizzazione delle attività produttive delle imprese esistenti e avvio di nuove iniziative.
Esplicitazione della strategia	La strategia non appare esplicitata.
Esplicitazione della concertazione	<p>“Le attività di confronto tra gli operatori locali dell'area hanno avuto formalmente inizio il 18 gennaio 2001, data nella quale è stata convocata l'assemblea dei soci del GAL. L'assemblea si è successivamente riunita il 17 aprile 2002 ed il 2 agosto 2002. Sono inoltre stati promossi dal GAL vari incontri sul territorio: in particolare il 28, 29 e 30 agosto 2002 ed il 16 settembre 2002 sono stati effettuati incontri con i rappresentanti delle cinque Comunità montane Centro Cadore, Agordina, Cadore-Longaronese-Zoldano, Comelico e Sappada e Val Boite; il 3 settembre 2002 con la Magnifica Comunità di Cadore; il 3 giugno 2002 è stato promosso un incontro con le associazioni sindacali dell'area ed il 3 e 20 settembre 2002 con i partner economici e le associazioni di categoria. Gli interventi appena descritti hanno consentito di ottenere i seguenti risultati:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. il coinvolgimento diretto della popolazione e degli operatori pubblici, economici, sociali, culturali ed ambientali nella individuazione di una strategia locale di sviluppo integrato e nella progettazione delle azioni da inserire nel PSL; 2. la redazione e l'approvazione da parte dell'assemblea dei soci del GAL di un PSL che, partendo dalla chiara individuazione dei punti di forza e di debolezza dell'area di intervento, ha permesso l'individuazione di una strategia locale di sviluppo integrato che rispecchia fedelmente le esigenze e le possibilità degli operatori e del territorio rurale e, soprattutto, valorizza le risorse locali, umane e materiali, presenti nell'area.” (Pag.2)

AZIONI PAL

Classificazione azioni in base al tema catalizzatore	TEMA	IMPORTO IN €
<i>Piano finanziario preventivo</i>	TEMA A: Utilizzazione dei nuovi know-how e nuove tecnologie per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi dei territori	
	<i>Azione 1.1.b "Progetto pilota e dimostrativo EMAS"</i>	100.000
	<i>Azione 1.4.a "Aiuti agli investimenti delle piccole imprese turistiche e agrituristiche"</i>	900.000
	<i>Azione 1.4.b "Sostegno alle infrastrutture turistiche di minori dimensioni"</i>	1.100.000
	TOTALE TEMA A	2.100.000
	TEMA C: Valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante un'azione collettiva l'accesso ai mercati per le piccole strutture produttive	
	<i>Azione 1.4.b "Marketing territoriale"</i>	500.000
	TOTALE TEMA C	500.000
	TEMA D: Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario Natura 2000	
	<i>Azione 1.2.b "Sistema museale territoriale dell'Alto Bellunese"</i>	325.000
	<i>Azione 1.2.c "Valorizzazione ambientale e paesaggistica dell'Alto Bellunese"</i>	600.000
	<i>Azione 1.2.a. "Salvaguardia e valorizzazione degli elementi di tipicità costruttiva ed insediativa dell'Alto Bellunese"</i>	nd
	TOTALE TEMA D	925.000
	METODO di programmazione e gestione degli interventi di sviluppo rurale	
	<i>Azione 5.1.a "Piano di comunicazione del PSL"</i>	70.000
	<i>Azione 2.1.b "Gestione e animazione del piano di sviluppo locale e del Gal"</i>	455.000
	TOTALE METODO	525.000
	TOTALE TEMI + METODO	4.050.000
	TOTALE SPESE DI COOPERAZIONE	900.000

	TOTALE PAL	4.950.000

Finanziamento per tema <i>Piano finanziario preventivo</i>			PUBBLICO		
	TEMA	PRIVATO	Regione	Stato	Feoga
	TEMA A	39%	10%	22%	29%
	TEMA B	-	-	-	-
	TEMA C	25%	11%	26%	38%
	TEMA D	35%	9%	21%	35%
	METODO	0%	15%	35%	50%

Piano di Azione Locale del Gal Arca Abruzzo - Regione Abruzzo

Titolo del PAL: ARCA Abruzzo

GAL	
Denominazione	Arca Abruzzo
Natura giuridica e partnership	Società Cooperativa a responsabilità limitata Enti pubblici: Comunità montana Amiternina Zona A, Comunità montana Campo Imperatore Piana di Navelli Zona B, CCIAA di L'Aquila. Soci privati: Cooperativa Frustena, Cooperativa Peruli Agricoop, Associazione Provinciale Terranostra, Cooperativa agricola Colle Rotondo, Luigi Cataldi Madonna
Anno di costituzione	1991
Mission	"L'ARCA Abruzzo è identificabile come l'organismo preposto per la promozione, attivazione e gestione delle iniziative Comunitarie LEADER 1, LEADER 2, LEADER+".
Relazioni nel territorio	
Esperienza Leader	Il Consorzio ha attuato, nell'ambito delle Iniziative Comunitarie LEADER 1 e LEADER 2, le seguenti iniziative: pubblicazioni di materiale promopubblicitario, sistema territoriale informatizzato (GIS) per la realizzazione di cartografia tematica, corsi di formazione professionale, ricerche di mercato, sistemi di tutela per la valorizzazione dei prodotti tipici.
Altri programmi e progetti in atto nel territorio	<u>Interreg; Docup ob.2; Docup ob.3; Piani di Sviluppo delle comunità montane; Programmi europei (PRUSST, SOCRATES, DAFNE); Agenda 21</u>

AREA DI INTERVENTO	
Localizzazione	Abruzzo – L'Aquila L'area dell'Arca Abruzzo e compresa tra le tre Comunità montane del Gran Sasso, Sirentina ed Amiternina, insieme al territorio rurale del Comune di L'Aquila. L'area comprende i seguenti 44 comuni: Acciano, Barete, Barisciano, Cagnano Amiterno, Calascio, Campotosto, Capestrano, Capitignano, Caporciano, Carapelle Calvisio, Castel del Monte, Castel di Ieri, Castelvecchio Calvisio, Castelvecchio Subequo, Collepietro, Fagnano Alto, Fontecchio, Fossa, Gagliano Aterno, Goriano Sicoli, Lucoli, Molina Aterno, Montereale, Navelli, Ocre, Ofena, Ovindoli, Pizzoli, Poggio Picenze, Prata d'Ansidonia, Rocca di Cambio, Rocca di Mezzo, S. Benedetto in Perillis, S. Demetrio ne' Vestini, S. Eusanio

	Forconese, S. Pio delle Camere, S. Stefano di Sessanio, Scoppito, Secinaro, Tione degli Abruzzi, Tornimparte, Villa S. Angelo, Villa S. Lucia e L'Aquila (relativamente alla porzione di territorio compresa nell'Ob. 2).		
Abitanti	Popolazione: 72.579 (anno riferimento 2001)		
Superficie e % area montana	Superficie di 1801,18 kmq. Il territorio è compreso interamente nella zona altimetrica della montagna interna ed ha un'altitudine media di 839 m s.l.m.		
Infrastrutture	<p>La direttrice autostradale A24 Roma-Teramo, detta anche Strada dei Parchi, tocca la città di L'Aquila. Una parte dell'area interessata si trova compresa tra la A24 e la A25 Torano di Borgorose-Pescara. Distanza dal casello più vicino: minima 10 km (Tornimparte), massima 70 km (Villa S. Lucia)</p> <p>“Le carenze infrastrutturali e di servizi determinano la fragilità delle imprese e dei sistemi produttivi, tanto da originare una qualità generale della vita non ottimale ed insufficiente a garantire condizioni di benessere e sviluppo”</p>		
Centri principali	L'Aquila (distanza media 20-40 km)		
Aree industriali	Nell'area Gal considerata, il sistema produttivo verte principalmente sull'agricoltura e sulle attività di artigianato, insieme al turismo. Non si evince la presenza di poli industriali di consistente rilievo.		
UI / addetti		Unità locali	Addetti
	Industria	514	1913
	Commercio	809	1594
	Altri servizi	940	2270
	Istituzioni	301	1868
	Agricoltura	2397	1320
	Totale	4961	8965

STRATEGIA PAL

Tema catalizzatore	Utilizzazione delle nuove tecnologie ed acquisizione di know how innovativo, allo scopo di migliorare la competitività dei prodotti e dei servizi – con particolare riferimento al turismo – salvaguardandone l'originalità e la compatibilità ambientale.
Obiettivo generale Pal	<i>Obiettivo generale</i> è “assicurare l'uso efficiente e razionale e la fruibilità di risorse naturali, garantendo al contempo il presidio del territorio, a partire da quello montano, attraverso le attività agricole. Il tutto è nell'ottica di

	preservazione delle possibilità di sviluppo nel lungo periodo. [...] lo slogan dell'area Gal, che racchiude le sue peculiarità, è 'I Parchi, le Arti, i Sapori'".
Strategia pilota	"Il carattere pilota della strategia sottolinea la necessità di sostenere investimenti caratterizzati dall'elemento di novità: ad esempio nuovi prodotti e servizi che valorizzino le risorse locali e/o nuovi modelli organizzativi che favoriscano il collegamento tra risorse, progetti e soggetti e che garantiscano la partecipazione effettiva delle comunità locali".
Obiettivi specifici del PAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovare, integrare e qualificare il sistema produttivo locale 2. Potenziare la capacità di attrazione del territorio nei confronti delle imprese e dei residenti. 3. Valorizzare e rendere fruibile in modo integrato il patrimonio locale. 4. Fornire supporti all'organizzazione e promozione dello sviluppo locale.
Esplicitazione della strategia	<p>"Il progetto integrato di sviluppo rurale è fondato su una chiara idea strategica, il tematismo, condivisa dagli attori del partenariato che danno vita al Gal, e di conseguenza su precisi obiettivi generali e settoriali, su strategie, interventi ed azioni concrete coerenti con tali idee ed obiettivi di sviluppo."</p> <p>Il legame tra strategia, obiettivi ed azioni appare abbastanza coerente, sebbene gli aspetti relativi alla valorizzazione delle risorse naturali – appena accennato nel Pal- incida in modo determinante sul complesso delle azioni, stante l'insistenza del Gal all'interno di un'area protetta.</p>
Esplicitazione della concertazione	Nel Pal sono specificate le intenzioni relative alle modalità di concertazione per definire il contenuto del Pal. Di seguito una sintesi dell'attività realizzata dal Ga: riunioni tecniche e incontri sul territorio per ipotizzare alcuni temi prioritari; elaborazione della diagnosi territoriale; elaborazione di uno schedario tipo per la descrizione dei progetti; riunioni tecniche per verificare gli obiettivi, la strategie e le linee di intervento; approvazione del quadro delle misure, degli interventi e delle azioni; redazione e approvazione del documento progettuale Pal Leader.

AZIONI PAL		
Classificazione azioni in base al tema catalizzatore	TEMA	IMPORTO in €
<i>Piano finanziario 2007</i>	TEMA A: Utilizzazione di nuovi know-how e nuove tecnologie per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi dei territori	
	<i>Azione 1.1.1.a "Elaborazione di progetti di filiera"</i>	65.000
	<i>Azione 1.1.1.b "Investimenti nelle imprese agricole, PMI, comprese le imprese artigiane"</i>	1.030.000

<i>Azione 1.1.1.c “ Investimenti in aziende zootecniche (Progetto Buona carne della montagna aquilana)”</i>	380.918
<i>Azione 1.2.1.a “Diversificazione delle attività delle aziende agrituristiche e del turismo rurale”</i>	620.000
<i>Azione 1.2.1.b “Laboratorio per la creazione di una nuova imprenditorialità nel settore turistico”</i>	-
TOTALE TEMA A	2.095.918
TEMA B: Miglioramento della qualità della vita nelle zone rurali	
<i>Azione 1.2.2.a “Rete informativa (Sportello Impresa)”</i>	75.000
<i>Azione 1.2.2.b “Incubatori per nuove imprese”</i>	-
<i>Azione 1.2.2.c “Consulenza specialistica professionale rivolti alla definizione di progetti/attività d’impresa”</i>	-
<i>Azione 1.2.2.d “Servizio specialistico di consulenza per l’assistenza di marketing alle imprese agricole ed agroalimentari”</i>	-
<i>Azione 1.2.2.e “Fondo di garanzia”*</i>	2.050.898
<i>Azione 1.2.2.f “Realizzazione centri di benessere e salute”</i>	-
TOTALE TEMA B	2.125.898
TEMA C: Valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante un’azione collettiva l’accesso ai mercati per le piccole strutture produttive	
<i>Azione 1.1.2.a.1 “Programmi di promozione e commercializzazione”</i>	136.291
<i>Azione 1.1.2.a.2 “Creazione di strutture specializzate sul modello dell’agenzia”</i>	25.500
<i>Azione 1.1.2.a.3 “Progettazione ed organizzazione di eventi locali”</i>	121.685
<i>Azione 1.1.2.a.4 “Progettazione e realizzazione di spazi espositivi”</i>	64.251
<i>Azione 1.1.2.a.5 “Laboratorio del gusto”</i>	7.500

	Azione 1.1.2.a.6 "Progetto porte aperte"	100.000
	Azione 1.1.2.a.7 "Miglioramento dell'immagine dei punti di vendita"	30.050
	Azione 1.1.2.a.8 "Miglioramento dell'immagine della ristorazione tipica"	36.101
	Azione 1.1.2.a.9 "Realizzazione di nuovi punti espositivi dei prodotti"	-
	Azione 1.1.2.a.10 "Piccole infrastrutture pubbliche di mercato locale"	249.790
	Azione 1.1.2.a.11 "Circuito di qualità della ospitalità e della ristorazione"	12.800
	Azione 1.1.3.a "Studi di marketing territoriale"	42.375
	Azione 1.1.3.b "Creazione di vetrine dei prodotti e dell'artigianato artistico, tipico e tradizionale"	126.855
	Azione 1.1.3.c "Avviamento ed incubazione di soggetti collettivi locali per la valorizzazione dei prodotti tipici"	4.644
	TOTALE TEMA C	957.842
TEMA D: Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario Natura 2000		
	Azione 1.3.1.a "Ristrutturazione edifici di pregio"	671.148
	Azione 1.3.1.b "Recupero patrimonio archeologico e artistico e creazione di una rete di percorsi culturali"	1.227.967
	Azione 1.3.2.a "Iniziative didattiche dimostrative nei servizi turistici"	-
	Azione 1.3.2.b "Sviluppo servizi turistici complementari"	1.743.227
	Azione 1.3.2.c "Piano di comunicazione del settore turistico"	50.000
	Azione 1.3.2.d.1 "Riqualificazione ambientale e popolazione fauna"	-
	Azione 1.3.2.d.2 "Sistemazione area con piantumazioni"	28.432
	Azione 1.3.2.d.3 "Sistemazione pineta"	-

	<i>Azione 1.3.2.d.4 "Progetto biomasse"</i>		50.000
	<i>Azione 1.3.2.d.5 "Riqualificazione ambientale"</i>		7.500
	<i>Azione 1.3.3.a "Laboratori didattici turistici"</i>		20.000
	<i>Azione 1.3.3.b "Progetto Natura è cultura"</i>		20.000
	TOTALE TEMA D		3.818.274
	METODO di programmazione e gestione degli interventi di sviluppo rurale		
	<i>Azione 1.4.1 "Iniziative finalizzate all'animazione, all'analisi e all'informazione del PSL"</i>		1.183.500
	TOTALE METODO LEADER		1.183.500
	TOTALE TEMI + METODO		10.181.432
	TOTALE SPESE DI COOPERAZIONE		1.797.390
	TOTALE PAL		11.978.822
Finanziamento per asse <i>Piano finanziario 2007</i>	TEMA	PRIVATO	PUBBLICO
			REGIONE
			STATO
			FEOGA
	TEMA A	53%	22%
	TEMA B	63%	12%
	TEMA C	50%	25%
TEMA D	58%	17%	
METODO	0%	75%	
			25%

L'analisi è stata condotta sul Pal rimodulato al giugno 2003, ma sul piano finanziario rimodulato al 2007: pertanto, la sezione dedicata all'analisi delle azioni inserite nel Pal tiene conto di questa duplice temporalità. Sono state dunque classificate tutte le azioni descritte nel Pal 2003, con l'aggiunta delle azioni non inserite nel Pal ma risultanti dal piano finanziario 2007 (stile sottolineato). Laddove non sia stato indicato alcun importo accanto all'azione, l'intervento previsto dal Pal 2003 non è stato più attuato.

* L'azione, date le difficoltà incontrate, è stata successivamente modificata in "Sociale per il territorio".

Piano di Azione Locale del Gal Aniene-Tiburtino - Regione Lazio

Titolo Pal: "Proposta di Piano di Sviluppo Locale"

GAL	
Denominazione	Gruppo di Azione Locale Gal Aniene - Tiburtino
Natura giuridica e partnership	<p>Associazione senza scopo di lucro</p> <p>Soci pubblici (3): Provincia di Roma; CM. IX Comunità Montana dei Monti Sabini, Tiburtini, Cornicolani e Prenestini; X Comunità Montana dell'Aniene.</p> <p>Soci privati (17): la Federazione Col Diretti, la confederazione Italiana agricoltori, la Confederazione Nazionale dell'Artigianato e delle PMI; la confcooperative di Roma; la Lega delle Cooperative Lazio; la Banca di credito cooperativo di Roma; Banca Verde del gruppo Monte di Paschi; Ente Parco Regionale Simbruini, Ente Parco Regionale dei Monti Lucretili; Banca di Credito Cooperativo di Bellegra; Confederazione Italiana Esercenti; Assartigiani; Anionovus; A.T.C.R. Imprese; Colline Romane spa; Associazione MODAVI; Bic Lazio spa.</p>
Anno di costituzione	"Al momento della presentazione della domanda il GAL non è ancora formalmente costituito. Il GAL, qualora ammesso, presenterà alla Regione, entro venti giorni dalla richiesta inviata dalla Regione stessa, la documentazione formale relativa all'avvenuta costituzione o all'eventuale adeguamento dello statuto ai requisiti minimi ed inderogabili di cui all'allegato n. 1 del bando regionale. Il GAL produrrà inoltre domanda di riconoscimento della personalità giuridica, nei termini e con le modalità definite nel bando regionale." (Pag.37)
Mission	
Relazioni nel territorio	
Esperienza Leader	<u>Leader II</u> : Il Pal perseguiva l'obiettivo di sviluppare in modo integrato l'economia rurale del territorio attraverso lo sviluppo endogeno, integrato e sostenibile delle proprie aree rurali. Tra le altre cose il Pal promuoveva nuove opportunità di lavoro per la popolazione locale. Gli obiettivi sono stati raggiunti parzialmente: insuccesso di due percorsi tematici a causa di mancanza di supporto ai distributori da parte delle Ass. di categoria; la forza lavoro è stata incrementata solo parzialmente a causa di debolezza delle cooperative formate e mancanza di tempo per crearne delle nuove, mancato consolidamento domanda. Grazie a quest'iniziativa gli operatori pubblici e privati hanno aumentato la loro consapevolezza in merito alla necessità di integrazione e coordinamento per concretizzare le azioni. (Pag26-33).

Altri programmi e progetti in atto nel territorio	<p>La X C.M. dell'Aniene, dal 1999 ha preso parte a due progetti di cooperazione transnazionale: <u>Rural Market Place e Rural Tourism Network</u>; i progetti si proponevano di ottenere valore aggiunto migliorando la competitività degli operatori ed aumentare gli sbocchi di mercato per i prodotti.</p> <p>Il Pal è Complementare con le misure previste dal <u>PSR</u>, dai <u>DOCUP regionali obiettivo 2 ed obiettivo 3 – 2000/2006</u>. (Pag. 46)</p>
---	--

AREA DI INTERVENTO	
Localizzazione	<p>Lazio - Provincia di Roma</p> <p>48 comuni: 17 comuni appartenenti a CM dei Monti Sabini, Tiburtini, Cornicolani e Prenestini; 31 comuni appartenenti a CM dell'Aniene.</p>
Abitanti	<p>87.359 abitanti (dato 1998); Densità: 88,60 abitanti. Dati ISTAT (1998): tasso di crescita demografica molto basso, l'indice di vecchiaia è in aumento (19,4% nel 1998). Dati Unioncamere Lazio (giugno 2002): residenti 1999: 87.171; Reddito pro-capite (11,8 migliaia di euro)</p>
Superficie e % area montana	<p>Superficie classificata come montana è pari ad oltre 923,64 kmq; in termini percentuali essa rappresenta oltre il 93,68% della superficie complessiva.</p>
Infrastrutture	<p>“L'autostrada A4 collega l'area Ovest con Roma e verso Est con l'Abruzzo; la Strada Statale Tiburtina Valeria, che attraversa Tivoli e passa tangenzialmente a Castel Madama; la Strada Palombarese, che corre verso la Sabina costeggiando Sant'Angelo Romano; la Strada Statale 636, che dalla Sabina, intersecando la Tiburtina e l'A24, arriva fino ai Monti Prenestini; la Strada Empolitana, che da Tivoli penetra nella parte sud-est del comprensorio; la Strada Statale Prenestina, che corre tangenzialmente a Sud del territorio e interessa direttamente i Comuni ricadenti nell'area dei Monti Prenestini; la Strada Statale 411, che corre perpendicolarmente alla A24 attraversando il territorio comunale di Subiaco; la Strada Statale 314, che taglia da Nord a Sud la zona d'interesse.</p> <p>[...]carenza di collegamenti interni, secondari e trasversali, che permettano un maggiore sviluppo alle aree interne e dei Comuni più piccoli.” (Pag. 11)</p>
Centri principali	<p>Distanze massime da Roma: Camerata Nuova: 77,9 Km; Vallinfreda: 78,3 Km; Roiate: 79,7 Km; Affile: 81,6 Km; San Vito Romano: 82,6 Km; Arcinazzo Romano: 83,2 Km; Vallepietra 101 Km;</p>
Aree industriali	<p>“il settore artigianale e quello industriale si presentano ad oggi deboli e scarsamente sviluppati per la presenza molto modesta di industrie di trasformazione. [...]emerge la necessità di risanare le zone industriali e artigianali di vecchio insediamento e di recuperare gli spazi e i volumi</p>

	liberi per destinarli ad infrastrutture e servizi, capaci di contribuire a riqualificare la zona” (Pag.24)
UI / addetti	Dati ISTAT (2001): Industria: 775 UI; 2448 addetti. Commercio: 1573 UI; 2744 addetti. Altri Servizi: 1334 UI; 3955 addetti. Istituzioni: 492 UI; 4411 addetti. Agricoltura: 16132 UI; 11375 addetti. >>> esodo dei giovani verso Roma.

STRATEGIA PAL	
Tema catalizzatore	Valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante un’azione collettiva l’accesso ai mercati per le piccole strutture produttive.
Obiettivo generale Pal	Accrescere la competitività territoriale.
Strategia pilota	La strategia è definita come pilota in quanto, a parere del Pal, gli interventi prevedono: <ul style="list-style-type: none"> - “la nascita di nuovi prodotti e servizi in riferimento alle specificità locali; - nuovi metodi che consentano di creare interrelazioni tra le risorse del territorio con lo scopo di sfruttare in maniera migliore il potenziale endogeno; - interconnessioni tra settori economici tradizionalmente distinti; - nuove formule organizzative e di partecipazione delle comunità locali alla fase decisionale e attuativa del progetto.” (Pag. 44) Infine il PAL persegue una strategia <i>bottom up</i> .
Obiettivi specifici	Lo sviluppo dell’obiettivo generale sulla base di: “un potenziamento dell’ambiente economico, al fine di contribuire a creare posti di lavoro; un miglioramento della capacità organizzativa delle rispettive comunità; una valorizzazione del patrimonio naturale e culturale; il consolidamento dei rapporti intra ed extra regionali per la creazione di una rete di scambio; la piena sintonia tra obiettivi generali di sviluppo rurale, la realizzazione dei singoli PSL e gli effettivi risultati.” Gli obiettivi specifici del PSL sono: “Accrescere la competitività sociale,

	economica, ambientale e culturale; Favorire i PSL” (Pag.42)
Esplicitazione della strategia	La strategia è esplicita.
Esplicitazione della concertazione	La concertazione non è esplicitata nel PSL.

AZIONI PAL		
Classificazione azioni in base al tema catalizzatore	TEMA	IMPORTO IN €
<i>Piano finanziario preventivo.</i>	TEMA A: Utilizzazione dei nuovi know-how e nuove tecnologie per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi dei territori.	
	<i>Azione 1.1.a “Aumento della coesione sociale;ricerca ed affermazione di una identità territoriale”</i>	327.000
	<i>Azione 1.1.c “Formazione degli operatori locali”</i>	15.000
	<i>Azione 1.1.d “Recupero e valorizzazione di Know-how tradizionali anche attraverso la formazione di giovani”</i>	230.000
	<i>Azione 1.2.c “Promozione turistica”</i>	626.967
	<i>Azione 1.3.a “Assistenza tecnica per lo sviluppo di nuove forme imprenditoriali”</i>	250.000
	<i>Azione 1.3.b “Creazione di nuovi prodotti e servizi”</i>	850.000
	<i>Azione 1.3.f “Introduzione nuove tecnologie”</i>	800.000
	<i>Azione 1.3.g “Riqualificazione dell’offerta alberghiera ed extralberghiera”</i>	2.158.770
	TOTALE TEMA A	5.257.737
	TEMA C: Valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante un’azione collettiva l’accesso ai mercati per le piccole strutture produttive.	
	<i>Azione 1.3.c “Aumento del valore aggiunto tramite la trasformazione in loco e la commercializzazione di prodotti agroalimentari”</i>	500.000
	<i>Azione 1.3.d “Integrazione offerta diversi prodotti</i>	1.317.000

	<i>locali</i>				
	TOTALE TEMA C		1.817.000		
	TEMA D: Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario Natura 2000.				
	Azione 1.2.a "Inventario, restauro e valorizzazione edifici e beni di valore storico culturale"		760.000		
	Azione 1.2.b "Protezione, recupero e valorizzazione risorse naturali e paesaggi"		1.570.000		
	Azione 1.3.e "Riconversione beni pubblici per nuove attività che generino occupazione"		194.500		
	TOTALE TEMA D		2.524.500		
	METODO di programmazione e gestione degli interventi di sviluppo rurale				
	Azione 1.4.a "Costituzione del GAL"		8.000		
	Azione 1.4.b "Funzionamento del GAL"		617.500		
	Azione 1.4.c "Animazione del PSL"		176.086		
	TOTALE METODO		801.586		
	TOTALE TEMI + METODO		10.400.823		
	TOTALE SPESE DI COOPERAZIONE*		1.690.618		
	TOTALE PAL		12.091.441		
Finanziamento per tema <i>Piano finanziario preventivo.</i>	TEMA	PRIVATO	PUBBLICO		
			REGIONE	STATO	FEOGA
	TEMA A	55%	7%	16%	22%
	TEMA B	-	-	-	-
	TEMA C	58%	7%	17%	18%
	TEMA D	42%	4%	8%	46%
	METODO	0%	15%	35%	50%

* FONTE: Programma Regionale Leader + 2000/2006. Approvazione del bando per la presentazione dei progetti di cooperazione interterritoriale e transnazionale da parte dei Gruppi di Azione Locale.
http://www.agricoltura.regione.lazio.it/agriweb/schede_informative.php?idat=20

Piano di Azione Locale del Gal Montefeltro - Regione Marche

GAL	
Denominazione	G.A.L. Gruppo Azione Locale Montefeltro Leader
Natura giuridica e partnership	<p>Società Consortile a Responsabilità Limitata.</p> <p>Soci pubblici: 5 (Comunità Montana del Montefeltro, Comunità Montana dell'Alto e Medio Metauro, Comunità Montana del Catria e Nerone e Comunità Montana dell'Alta Valmarecchia ed d Ente Parco del Sasso Simone e Simoncello).</p> <p>Soci privati: 15 (Banca delle Marche, Università degli Studi di Urbino, Assindustria Associazione provinciale degli Industriali, A.P.I. Associazione Piccole e Medie Industrie, COSMOB Consorzio del Mobile, C.T.A. Consorzio Tessile Abbigliamento Marchigiano, Confesercenti della Provincia di Pesaro e Urbino, Confcommercio della Provincia di Pesaro e Urbino, C.N.A. della Provincia di Pesaro e Urbino, Confartigianato della Provincia di Pesaro e Urbino, Confederazione Italiana Agricoltori, Federazione Provinciale Coltivatori Diretti della Provincia di Pesaro e Urbino, Associazione Provinciale Allevatori, Unione Provinciale Agricoltori, TELE2000).</p>
Anno di costituzione	1996
Mission	Il Gal "Montefeltro Leader" si è costituito per la gestione dell'omonimo Piano di Azione Locale finanziato nell'ambito del PIC Leader II. La sua attività è rivolta alla crescita dell'offerta turistica del territorio, per far sì che possa funzionare da volano dello sviluppo di tutto il Montefeltro.
Relazioni nel territorio	I soggetti coinvolti a titolo di soci del Gal sembrano rappresentare le principali categorie economiche e sociali del territorio. Tra i soci pubblici, infatti, risultano coinvolti tutti i comuni del territorio, attraverso l'adesione della comunità montana; tra i soci privati, si contano le principali associazioni del sistema economico-produttivo locale, nonché altri soci quali un'istituzione bancaria, l'università, e la televisione locale, che rispecchiano altri tipi di interessi collettivi del territorio e possono rappresentare un collegamento importante nella comunicazione con la cittadinanza.
Esperienza Leader	Leader II. I soggetti coinvolti dall'esperienza Leader Plus rispecchiano la composizione del Gal costituitosi in occasione del Progetto Leader II, che a sua volta era basata sulle quattro comunità montane di riferimento. L'esperienza Leader II ha portato alla costituzione di un Osservatorio agro-ambientale e di un'Authority della qualità, nonché alla realizzazione di un atlante dei sapori e dei saperi e della Mappa del gusto.
Altri programmi e progetti in atto	<p>Le azioni del Pa sono complementari ai seguenti programmi:</p> <p>Piani di sviluppo socioeconomico delle Comunità Montane: Gli obiettivi</p>

nel territorio	<p>del PAL sono fortemente ispirati e delineati in un'ottica di integrazione con i Piani di Sviluppo Socioeconomico delle Comunità Montane.</p> <p><u>Piano di sviluppo rurale:</u> Le connessioni con il piano di sviluppo rurale possono essere identificati con i seguenti obiettivi del piano: miglioramento della competitività delle aziende agricole, miglioramento delle condizioni di trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli, valorizzazione dei prodotti della tradizione e di qualità e commercializzazione dei prodotti agricoli di qualità, diversificazione delle attività del settore agricolo e delle attività affini, incentivi alle attività turistiche ed artigianali.</p>
----------------	---

AREA DI INTERVENTO	
Localizzazione	<p>Marche - Provincia di Pesaro Urbino.</p> <p>Il territorio del Gal Montefeltro include 36 Comuni appartenenti quattro diverse comunità montane: Comunità Montana del Montefeltro, Comunità Montana dell'Alto e Medio Metauro, Comunità Montana del Catria e Nerone e Comunità Montana dell'Alta Valmarecchia (il territorio di quest'ultima coincide con il territorio distaccato dalle Marche e aggregato all'Emilia-Romagna il 15/08/2009).</p>
Abitanti	97.258 (31/12/2000, dati ISTAT)
Superficie e % area montana	<p>1.801kmq</p> <p>55% da territorio collinare e per il restante 45% da area montuosa (individuata ai sensi della Direttiva CEE 268/75) su cui sono situati 12 comuni.</p>
Infrastrutture	Le principali infrastrutture stradali limitrofe al territorio del GAL sono: a Est, l'autostrada A14 (casello Pesaro-Urbino, 30km. ad Urbino), a Ovest l'autostrada A1 (casello Arezzo, 113 km. ad Urbino) e parallela a questa, la superstrada E45 (uscita San Giustino, 69 km. a Urbino).
Centri principali	Pesaro - Urbino 32 km., San Marino - Urbino 48 km., Rimini - Urbino 63 km.
Aree industriali	Urbino, Urbania, Cagli, Fermignano, Novafeltria, Piandimeleto ed Acqualagna sono le aree in cui vi è una maggiore concentrazione di imprese artigianali ed industriali (18,2% delle unità locali dislocate nel territorio).
UI / addetti	<p>22.525 unità</p> <p>Attività manifatturiere: 49,8%</p> <p>Commercio: 14,4%</p>

	<p>Costruzioni: 10,3%</p> <p>Agricoltura: 7,45%</p> <p>Turismo: 4,36%</p>
STRATEGIA PAL	
Tema catalizzatore	<p>Tema primario: Valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante un'azione collettiva l'accesso ai mercati per le piccole strutture produttive.</p> <p>Temi secondari: Utilizzazione dei nuovi know-how e nuove tecnologie e per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi dei territori in questione; Miglioramento della qualità di vita nelle zone rurali; Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario Natura 2000.</p>
Obiettivo generale Pal	L'obiettivo generale del Pal è identificato con la valorizzazione del territorio dal punto di vista turistico, ed in particolare con lo stimolare una promozione del "prodotto turistico Montefeltro", formato da una complessità di fattori sinergici, che compongano insieme l'immagine del territorio e che diventino a loro volta i mezzi attraverso i quali il sistema territoriale si comunica (pag. 62).
Strategia pilota	La strategia pilota si fonda sulla volontà di creare un sistema della cultura, dell'ambiente e dei prodotti tipici del Montefeltro, sviluppando su queste tre dimensioni una filiera economica che contribuisca alla crescita del territorio. I tre assi su cui si vuole sviluppare il Pal sono Turismo, Ambiente&Paesaggio, e Artigianato Artistico: "La finalità del PAL è quella di proseguire nell'opera di integrazione fra questi settori, favorendo una crescita del territorio in cui gli operatori sappiano superare i particolarismi e sappiano avviare tavoli di partenariato pubblico/privato che permettano di superare le difficoltà dell'area" (pag. 61).
Obiettivi specifici	<ul style="list-style-type: none"> - Conservare e valorizzare le risorse ambientali del sistema suolo-acqua-aria - Incentivare e sostenere forme di agricoltura ecosostenibile - Promuovere e potenziare la struttura imprenditoriale locale - Sviluppare forme di turismo rurale nelle aree interne - Incentivare l'ammodernamento e la riqualificazione dell'intero comparto agroindustriale - Massimizzare le sinergie e le integrazioni tra imprese locali, fornendo alle stesse infrastrutture e servizi adeguati - Favorire processi di crescita del reddito disponibile pro capite della popolazione

	<ul style="list-style-type: none"> - Favorire processi e modalità di gestione delle risorse in grado di incrementare l'occupazione - Incidere positivamente sugli standard di qualità della vita
Esplicitazione della strategia	La strategia del Gal è chiaramente esplicitata nel Pal.
Esplicitazione della concertazione	Il Pal esplicita come si intenda curare in particolar modo la comunicazione con la cittadinanza e con gli operatori del territorio, dando ampia risonanza alle opportunità di finanziamento disponibili e comunicando i progetti in via di sviluppo. La fase di concertazione per la stesura del Pal ha individuato come interlocutori privilegiati le Comunità Montane, quali rappresentanti degli enti pubblici locali, le Associazioni di Categoria, quali rappresentanti dell'imprenditorialità, e altre micro o macro realtà dell'associazionismo e del non-profit; tramite l'organizzazione di tavoli di discussione e incontri aperti, sono state raccolte le istanze locali e le principali esigenze del territorio, sulle quali è stata articolata la programmazione Leader Plus.

AZIONI PAL		
Classificazione azioni in base al tema catalizzatore	TEMA	IMPORTO IN €
	TEMA A: Utilizzazione di nuovi know-how e nuove tecnologie per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi dei territori	
	<i>Azione 1.1.d "Studi per implementare e monitorare periodicamente le attività di merchandising territoriale"</i>	49.000
	<i>Azione 1.1.e "Ricerca di metodologie volte a mantenere attiva e vitale la rete distributiva locale, trasformando gli esercizi di vicinato in realtà aggregate"</i>	97.800
	<i>Azione 1.1.f "Promozione della modernizzazione e valorizzazione dell'offerta diversificata di servizi legati alla ricettività"</i>	188.210
	<i>Azione 1.2.b "Potenziamento della linea vacca-vitello, sia per gli aspetti commerciali che per la salvaguardia del territorio"</i>	71.254
	<i>Azione 1.3.a "Interventi sia nell'ambito della comunicazione del portale www.montefeltro.it verso l'esterno, sia delle sinergie tra il portale e gli operatori del territorio"</i>	122.250
	<i>Azione 2.1.a "Gestione dinamica dei Portali dei Comuni e delle Comunità Montane, che consistono in 40 portali esistenti"</i>	169.520

Azione 2.2.c <i>“Implementazione di una metodologia sperimentale rivolta al miglioramento delle competenze dei dipendenti della Pubblica Amministrazione”</i>	75.306
Azione 2.2.c <i>“Implementazione di una metodologia sperimentale rivolta al miglioramento delle competenze dei dipendenti della Pubblica Amministrazione”</i>	75.306
Azione 2.2.c <i>“Implementazione di una metodologia sperimentale rivolta al miglioramento delle competenze dei dipendenti della Pubblica Amministrazione”</i>	75.306
Azione 5.1.g <i>“Cooperazione infraterritoriale Sviluppo di modelli tecnico-economici per la costituzione di un sistema agricolo-zootecnico a basso impatto ambientale che consenta di tutelare e valorizzare le aree interne della regione Marche”</i>	25.149
TOTALE TEMA A	750.660
TEMA B: Miglioramento della qualità della vita nelle zone rurali	
Azione 2.2.a <i>“Implementazione di un modello formativo innovativo, rivolto ai residenti e mirato a formare un profilo professionale nuovo”</i>	62.347
Azione 2.2.b <i>“Studio delle nuove opportunità offerte dal mercato del lavoro, attraverso un’analisi delle caratteristiche attuali e delle potenzialità del tessuto complessivo delle imprese locali”</i>	99.756
Azione 3.4.a <i>“Studio preliminare che fornisca una cornice di raccordo fra i vari interventi, permetta di individuare delle tipologie di progetti da finanziare e delle aree in cui implementare questi progetti pilota”</i>	36.120
Azione 3.4.b <i>“Azioni pilota di arredo immateriale sul tema dei “cinque sensi”, volte a migliorare la qualità dell’ambiente nei centri storici”</i>	328.421
Azione 5.1.c <i>“Cooperazione infraterritoriale Studio dei Paesaggi Urbani ed Extraurbani delle sei Comunità Montane della Provincia di Pesaro”</i>	80.196
TOTALE TEMA B	445.967
TEMA C: Valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante un’azione collettiva l’accesso ai mercati per le piccole strutture produttive	
Azione 1.1.a <i>“Attività di indagine e studio per la</i>	42.628

<i>predisposizione di disciplinari di produzione per prodotti che ancora non abbiano provveduto e redigerli, sistemi di autodisciplina delle produzioni, per sostenere e diffondere la produzione tipica locale”</i>	
<i>Azione 1.1.b “Scelta dei prodotti del paniere per definire qualità e quantità di beni maggiormente rappresentativi del territorio, il loro posizionamento e le azioni di marketing necessarie alla valorizzazione”</i>	173.000
<i>Azione 1.1.c “Promozione dell’innovazione dei processi di ammodernamento della rete distributiva fortemente connotata da caratteri locali e di tipicità provinciale, rivolte alle imprese agricole ed agroalimentari, artigianali ed alla piccola e media industria”</i>	86.862
<i>Azione 1.2.a “Interventi volti all’introduzione nel sistema produttivo locale di modalità innovative di applicazione delle regole attinenti alla certificazione etica, nell’ottica di un approccio integrato al sistema qualità-ambiente-sicurezza-etica seguendo i principi ispiratori del TQM”</i>	127.140
<i>Azione 5.1.d “Cooperazione infraterritoriale I formaggi del Montefeltro”</i>	20.957
<i>Azione 5.1.e “Cooperazione infraterritoriale Ipotesi di Progetto di Cooperazione Infraterritoriale per Promuovere un Turismo Eno-Gastronomico di Qualità nell’appennino Marchigiano”</i>	39.120
<i>Azione 5.1.h “Cooperazione infraterritoriale Molino Giallo”</i>	14.670
<i>Azione 5.1.i “Cooperazione infraterritoriale I pani del Montefeltro”</i>	20.957
<i>Azione 5.1.l “Cooperazione infraterritoriale “Valorizzazione e sviluppo del turismo enogastronomico nei territori del tartufo”</i>	50.122
<i>Azione 5.1.m “Cooperazione infraterritoriale Valorizzazione dei castagneti da frutto”</i>	50.122
TOTALE TEMA C	512.271
TEMA D: Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario Natura 2000	
<i>Azione 2.1.b “Istituzione di un centro di</i>	99.756

	<i>coordinamento che promuova e migliori l'accessibilità della rete sentieristica del Montefeltro</i>	
	<i>Azione 2.1.c "Realizzazione della carta dei sentieri dell'Appennino centrale, in collaborazione tra Comunità Montane ed i CEA locali"</i>	34.929
	<i>Azione 3.1.a "Individuazione di un numero limitato di aree che presentino requisiti di naturalità, biodiversità, interesse storico-culturale, offerta turistica e presenza di aziende biologiche, gli operatori delle quali saranno oggetto di un apposito intervento di informazione e sensibilizzazione"</i>	67.238
	<i>Azione 3.1.b "Valorizzazione delle essenze a rischio di erosione genetica tipiche del Montefeltro"</i>	163.000
	<i>Azione 3.1.c "Progettazione di percorsi per le diverse tipologie di utenti, come ciclo-turisti, escursionisti, ecc. e che prevedano tecniche innovative di basso impatto ambientale"</i>	374.690
	<i>Azione 3.2.a "Attivazione di nuove forme di messa in rete e di gestione del patrimonio culturale"</i>	112.470
	<i>Azione 3.2.b "Creazione di reti di eventi e manifestazioni"</i>	275.618
	<i>Azione 3.3.b "Animazione del settore turistico del territorio"</i>	189.488
	<i>Azione 5.1.a "Cooperazione infraterritoriale Il Parco Letterario Volponi"</i>	127.140
	<i>Azione 5.1.b "Cooperazione infraterritoriale Progetto Appennino"</i>	25.673
	<i>Azione 5.1.f "Cooperazione infraterritoriale Laboratorio Ambiente e Paesaggio"</i>	55.886
	TOTALE TEMA D	1.053.180
	METODO di programmazione e gestione degli interventi di sviluppo rurale	
	<i>Azione 1.1.g Per l'attuazione degli interventi della misura 1, il GAL individuerà una figura quale animatore per la qualità a cui affidare interventi di animazione informazione e sensibilizzazione</i>	19.716
	<i>Azione 4.1.a "Gestione del GAL"</i>	225.321

	<i>Azione 4.1.b "Direzione del GAL"</i>		271.107		
	<i>Azione 4.1.c "Assistenza Tecnica"</i>		3.615		
	TOTALE METODO LEADER		531.008		
	TOTALE TEMI + METODO		3.293.086		
	TOTALE SPESE DI COOPERAZIONE		143.033		
	TOTALE PAL		3.436.119		
Finanziamento per tema*	TEMA	PRIVATO	PUBBLICO		
			REGIONE	STATO	FEOGA
	TEMA A	42%	58%		
	TEMA B	27%	73%		
	TEMA C	50%	50%		
	TEMA D	31%	69%		
	METODO	-	100%		

Nell'analisi delle Azioni si sono considerate anche quelle di cooperazione infra-territoriale in quanto strettamente legate all'obiettivo del Pal e alla sua strategia. Infatti, il Gal si propone di incentivare lo sviluppo del turismo in chiave culturale-ambientale. L'inserimento del sistema locale in un più ampio contesto turistico sembra necessario da un punto di vista strategico. Non sono invece state considerate le azioni di cooperazione transnazionale ("Valorizzazione e sviluppo del turismo enogastronomico nei territori del tartufo", "Valorizzazione dei castagneti da frutto", "Network europeo per la valorizzazione dei paesaggi tipici rurali", "Geoart"), in quanto ritenute non strettamente pertinenti.

* Il dato sul finanziamento pubblico era disponibile solo in forma aggregata.

Piano di Azione Locale del Gal Media Valle del Tevere – Regione Umbria

Titolo Pal: “I borghi rurali della Media Valle del Tevere e dei Monti Martani: Ambiente, Tradizione, Cultura e Tipicità per uno sviluppo integrato ed Eco-sostenibile”.

GAL	
Denominazione	Associazione Media Valle del Tevere – G.A.L.
Natura giuridica e partnership	Associazione non riconosciuta, senza fini di lucro. 26 soci di cui 8 privati (Banca dell’Umbria 1462 S.p.A, Confcommercio – Provincia di Perugia, C.I.A. dell’Umbria, C.N.A. – Provincia di Perugia, Confartigianato Regione dell’Umbria, Unione provinciale degli Agricoltori, Federazione Provinciale Coltivatori Diretti, Associazione Piccole e Medie Imprese – Confapi) e 18 pubblici (Provincia di Perugia, Comune di Acquasparta, Comune di Assisi, Comune di Avigliano Umbro, Comune di Bettona, Comune di Collazzone, Comune di Corciano, Comune di Deruta, Comune di Fratta Todina, Comune di Marsciano, Comune di Massa Martana, Comune di Montecastello di Vibio, Comune di Perugia, Comune di Todi, Comune di Torgiano, Consorzio Parco Fiume Tevere, Comunità Montana del Monte Peglia e Selva di Meana, Comunità Montana Monti del Trasimeno).
Anno di costituzione	1994
Mission	Gli obiettivi che l’Associazione si pone sono riconducibili alle iniziative comunitarie Leader; in particolare l’ente intende affiancare le comunità locali attraverso iniziative di sostegno per favorire lo sviluppo economico e sociale dei territori secondo i principi della sostenibilità. L’Associazione si propone di animare, sostenere ed incentivare lo sviluppo rurale dei territori, delle popolazioni residenti al fine di migliorarne le condizioni della qualità della vita e dell’ambiente.
Relazioni nel territorio	Come sostiene il Pal, l’Associazione “opera nel territorio della Media Valle del Tevere da più di 4 anni ed ha raggiunto particolari obiettivi, primo fra tutti quello di coagulare in modo sinergico partner pubblici (tutti i Comuni dell’area) e partner privati (tutte le associazioni di categoria più rappresentative) nella programmazione del territorio: il Gal è divenuto un punto di riferimento per gli operatori economici dell’area” (p. 52). Inoltre, l’attività del Gal ha stimolato la progettualità da parte degli operatori locali, che hanno saputo mettere in evidenza le esigenze del territorio.
Esperienza Leader	Realizzazione del Piano d’Azione Locale previsto dal Piano Comunitario Leader II. Progetti di particolare rilevanza hanno riguardato il museo dell’olio a Torgiano, il museo del Laterizio a Marsciano, i centri informativi ed il Museo della ceramica a Deruta e lo studio sull’architettura rurale delle vie dell’acqua.
Altri programmi	<u>Piano di Sviluppo Rurale dell’Umbria</u> (2000-2006) - Con questo

e progetti in atto nel territorio	<p>strumento si tenta di dare attuazione alle politiche territoriali contenute nei vari piani regolatori dei singoli Comuni, senza sovrapposizione con altre azioni relative ad altri progetti.</p> <p><u>Docup Ob. 2</u> – parte in phasing out (Comuni di Massa Martana e Acquasparta) e parte inserita nel PIAT (Piano integrato delle aree terremotate);</p> <p><u>Urban Al – rete 2</u> – iniziativa comunitaria che ha preso il via nel maggio 2002 dal nome “La trasformazione dei centri storici ed il recupero del ruolo partecipativo della popolazione per le forme di sviluppo sostenibile” il cui coordinamento è svolto dalla Provincia di Perugia;</p> <p><u>Patto Verde della Media Valle</u> - Il Patto, istruito dal Mediocredito dell’Umbria, si compone di 53 iniziative imprenditoriali per un investimento complessivo di 26.759,3 LM e di 15 iniziative infrastrutturali per un investimento di 8.905 LM;</p> <p><u>Patto di Valdichiana (VATO)</u> – Interessa i Comuni di Marsciano e Corciano e presenta n. 139 iniziative per un investimento programmato di 366,6 LM con una previsione di nuovi occupati pari a 2542 unità;</p> <p><u>Cinque piani di sviluppo socio economico delle Comunità Montane</u> operanti nel territorio Gal che presentano articolazioni varie ed eterogenee dove soprattutto si evidenzia un sistema di reperimento delle risorse legato agli strumenti sopracitati ed alla stessa azione Leader;</p> <p><u>Il Piano Urbanistico territoriale</u> di cui alla LR 27/2000 e i due <u>Piani di Coordinamento Provinciali di Terni e Perugia (PTCP)</u> che hanno valenza di Piano Paesistico e sono serviti allo sviluppo del Pal 2000-2006.</p>
-----------------------------------	--

AREA DI INTERVENTO	
Localizzazione	<p>Parte centrale dell’Umbria –Provincia di Perugia e Provincia di Terni</p> <p>12 comuni della Provincia di Perugia (Assisi, Bettona, Collazzone, Corciano, Deruta, Fratta Todina, Marsciano, Massa Martana, Monte Castello di Vibio, Perugia, Todi, Torgiano) due comuni della provincia di Terni (Acquasparta, Avigliano Umbro) suddivisi in 5 Comunità Montane (Comunità Montana dei Monti Martani e del Serano, Comunità Montana Monte Peglia e Selva di Meana, Comunità dei Monti del Trasimeno, Comunità Montana di Croce Serra – Amerino, Comunità Montana del Subasio).</p>
Abitanti	107.999 abitanti
Superficie e % area montana	<p>1526.73 Km^q.</p> <p>54% del territorio (p.14)</p>

Infrastrutture	Il sistema infrastrutturale vede come principali vie di accesso al territorio del Gal la strada statale E45, una delle principali arterie di collegamento del centro Italia con il resto del Paese e con l'Europa; la Centrale Umbra, che collega l'area con il sud della Regione. Il comprensorio è inoltre collegato all'autostrada A1 dal raccordo Perugia –Bettole (distanza minima di circa 25 km e massima 140 km) e dalla statale Todi-Orvieto mentre i collegamenti tra i centri minori con la E45 sono garantiti da una discreta rete viaria costituita da strade secondarie a carattere provinciale, comunale e vicinale. I collegamenti ferroviari sono rappresentati dalla ferrovia mono binario Centrale Umbra e dalla Ferrovia Foligno – Terentola – Firenze.
Centri principali	Distanze massime: Perugia 62 km, Terni 89 km, Assisi 59 km, Todi 59 km.
Aree industriali	Come si sostiene all'interno del Pal "L'attività artigianale e industriale integrate hanno dato vita ad un vero e proprio Distretto di produzione che trova in Deruta il suo centro. L'esistenza di un "ambiente" imprenditoriale locale, già fortemente radicato nel territorio costituisce un terreno fertile per il consolidamento e lo sviluppo di nuova imprenditoria" (p. 26). Il territorio ha inoltre investito in particolari studi sul settore industriale, al fine di identificare i servizi necessari allo sviluppo delle attività industriali nelle zone interne al Gal. L'attività industriale più sviluppata è l'edilizia, grazie al grande patrimonio rurale e urbano di interesse storico e culturale, che richiede continuamente restauri conservativi e favorendo così l'impiego e la specializzazione dell'imprenditoria locale.
UI / addetti	Unità locali: Settore primario:10.863; settore secondario: 15879; settore terziario: 11823 (dati ISTAT, 2000). Numero addetti: Settore primario:4737; settore secondario: 35.200; settore terziario: 72.650 (dati ISTAT, 2000) .

STRATEGIA PAL	
Tema catalizzatore	Valorizzazione delle risorse naturali e culturali compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario.
Obiettivo generale Pal	Obiettivo trasversale di tutte le azioni contemplate nel piano è quello di promuovere il territorio valorizzandone gli elementi costitutivi (naturali e antropici), determinando uno sviluppo rurale integrato, che favorisca la crescita equilibrata delle attività economiche e di conseguenza dell'occupazione locale.
Processo strategico	La redazione del Pal di Media Valle del Tevere ha seguito una serie di fasi tra cui l'animazione locale con l'organizzazione di un seminario di lavoro al Relais Canalicchio al quale sono stati invitati tutti i soci del Gal e in cui sono stati formati 4 gruppi tematici che hanno affrontato e sviluppato le possibili tematiche inerenti la caratterizzazione del territorio; incontri interni al Consiglio Direttivo per stabilire il tema e la strategia del

	<p>Pal; quattro incontri comprensoriali ai quali sono stati invitati tutti i cittadini operanti e residenti nell'area Gal, cui è stata data la possibilità di formulare proposte progettuali attinenti al tema catalizzatore prescelto; analisi delle proposte progettuali da parte di esperti e redazione del Pal rendendo le proposte formulate azioni.</p>
Strategia pilota	<p>Il Pal del Gal Media Valle del Tevere mira a promuovere la valorizzazione delle risorse naturali e storico-culturali, partendo dal Circuito dei Borghi rurali come elemento di qualificazione della ricettività dell'area e della qualità della vita. Attraverso la riqualificazione dei borghi e delle loro risorse naturali e antropiche, si intende sviluppare un "policentrismo diffuso inteso non nell'ottica dell'urbanizzazione diffusa, ma nel trasferimento del valore aggiunto turistico supportato da un'adeguata infrastrutturazione di tipo leggero in grado di offrire quei servizi necessari per il consolidamento o recupero delle popolazioni" (p.63). Inoltre nel Pal si specifica che particolare attenzione verrà posta alla sostenibilità del territorio per il carico produttivo mettendo in atto politiche di sostenibilità ambientale e di qualità di processo. La strategia si focalizzerà dunque su determinati settori, ovvero: l'ambiente naturale ed antropico con la protezione dei siti natura 2000 ed aree a rischio di contaminazione produttiva; l'ambiente rurale con la salvaguardia della tipicità delle produzioni e sviluppo di microfilieri tradizionali e il recupero delle tradizioni e delle culture dei luoghi; il turismo, con itinerari tematici integrati in grado di soddisfare target medio alti e le fasce deboli della popolazione; l'artigianato artistico, creando forte integrazioni con i circuiti turistici; l'ambito sociale e dei servizi alla popolazione, con la promozione di manifestazioni sull'agroalimentare e messa a rete dei punti informativi dei vari Comuni in una logica di sistema.</p>
Obiettivi specifici	<ul style="list-style-type: none"> - Promuovere la formazione degli operatori economici locali; - sviluppare attività, legate alle produzioni tipiche, nei borghi rurali minori anche attraverso il commercio; - sviluppare e/ migliorare la qualità ricettiva rurale del territorio; - migliorare e/o conservare la qualità paesaggistica del territorio ed il suo apprezzamento; - sviluppare una rete locale dei valori ambientali, culturali e delle produzioni tipiche in grado di attrarre risorse economiche e finanziarie (eventi, manifestazioni tradizionali ed enogastronomiche, spazi della memoria ecc.) ; - sviluppare la qualità del recupero architettonico ed urbanistico dell'area e rendere fruibili le risorse artistico-architettoniche; - conservare e potenziare la biodiversità del territorio della Media Valle; - preservare le zone naturalistiche da esternalità negative quali inquinamento;

	<ul style="list-style-type: none"> - migliorare l'accessibilità ai luoghi di interesse per i diversamente abili; - stimolare progettualità e approcci integrati; - intraprendere azioni di marketing territoriale e migliorare i processi informativi (soprattutto verso la collettività).
Esplicitazione della strategia	La strategia del Pal appare chiaramente delineata.
Esplicitazione della concertazione	Gli incontri interni al Collegio direttivo e quelli comprensoriali hanno favorito l'applicazione della strategia bottom-up, promossa dalla Programmazione Leader Plus. Attraverso tali incontri è stato possibile inoltre rafforzare l'immagine del Gal non come organismo <i>super partes</i> , ma come soggetto il cui interesse riguarda la valorizzazione e lo sviluppo del territorio; far conoscere più a fondo la Programmazione Leader; in seguito si sono potute raccogliere le proposte da operatori pubblici e privati, stakeholders del territorio, i quali hanno messo in evidenza i loro bisogni di innovazione.

AZIONI PAL			
Classificazione azioni in base ai temi Leader	TEMA	IMPORTO IN €	
Piano finanziario riepilogativo 2003	TEMA B: Miglioramento della qualità della vita nelle zone rurali		
	<i>Azione 1.3.b "Promozione di servizi di educazione alimentare, di prevenzione ambientale e di accesso alle informazioni"</i>	135.013	
	<i>Azione 1.3.c "Realizzazione di interventi formativi connessi e/o propedeutici allo sviluppo delle iniziative finalizzate prioritariamente alle fasce deboli della popolazione dell'area (portatori di handicap, anziani, donne e giovani)"</i>	966.999	
	TOTALE TEMA B		1.102.012
	TEMA C: Valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante un'azione collettiva l'accesso ai mercati per le piccole strutture produttive		
	<i>Azione 1.2.a "Promozione e pubblicità del territorio, per quanto riguarda risorse, prodotti, servizi con particolare riferimento all'offerta turistica, agrituristica, itinerari a tema e turismo eno-gastronomico"</i>	1.146.618	
	<i>Azione 1.2.b "Progetti collettivi di accesso ai mercati per le piccole strutture produttive, nonché"</i>	498.169	

	<i>di miglioramento della commercializzazione dei prodotti tipici locali e dei collegamenti con la distribuzione</i>				
	TOTALE TEMA C			1.644.787	
	TEMA D: Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario Natura 2000.				
	<i>Azione 1.1.a "Creare o recuperare spazi e reti di collegamento territoriale, spazi "verdi" e fruizione di beni storici e artistici, segmenti di reti ecologiche dell'area"</i>			960.817	
	<i>Azione 1.1.b "Recuperare, tutelare o valorizzare - al fine di incentivarne la fruizione sostenibile- i beni culturali minori (siti archeologici, borghi medievali, chiese, pievi, ecc..) e siti di archeologia rurale, industriale e artigianale dell'area"</i>			498.157	
	<i>Azione 1.1.c "Realizzare interventi di riqualificazione ambientale, interventi di biodiversità e qualificazione naturalistica"*</i>			-	
	TOTALE TEMA D			1.458.974	
	METODO di programmazione e gestione degli interventi di sviluppo rurale				
	<i>Spese di gestione del GAL</i>			167.932	
	TOTALE METODO LEADER			167.932	
	TOTALE TEMI + METODO			4.373.705	
	TOTALE SPESE DI COOPERAZIONE			95.149	
	TOTALE PAL			4.868.854	
Finanziamento per tema Piano finanziario riepilogativo 2003	TEMA	PRIVATO	PUBBLICO		
			REGIONE	STATO	FEOGA
	TEMA A	-	-	-	-
	TEMA B	6%	14%	33%	47%
	TEMA C	37%	9%	22%	31%
	TEMA D	70%	4%	10%	15%
	METODO	-	15%	35%	50%

*Secondo le interviste, l'intervento 1.1.C previsto dal PAL Leader Plus, riguardante la Valorizzazione di Siti Natura 2000, non è stato realizzato né ha comportato la percezione di fondi ad esso relativi, in quanto negli anni successivi alla redazione del PAL sarebbero cambiate le esigenze territoriali e il GAL avrebbe ritenuto poco incidente tale intervento rispetto al tema catalizzatore e alle caratteristiche del comprensorio.

Piano di Azione Locale del Gal Consorzio Appennino Aretino – Regione Toscana

GAL	
Denominazione	Consorzio Appennino Aretino
Natura giuridica e partnership	<p>Società Consortile a responsabilità limitata</p> <p>Soci pubblici 5 (+1): CCIAA Arezzo; CM Casentino; CM Valtiberina Toscana; CM Pratomagno, Parco Nazionale Foreste Casentinesi, Monte Falterona, Campigna; in ingresso uno dei 4 comuni rurali</p> <p>Soci privati 7 (+1): Conf. Italiana Agricoltori sede prov.; Fed. Prov. Coltivatori Diretti; Unione Prov. Agricoltori; Confartigianato sede prov.; Ass. Prov. Allevatori; Confcommercio sede prov.; Conf. Naz. Artigianato; in ingresso Confesercenti sede prov.</p>
Anno di costituzione	1997
Mission	Il Gal è stato costituito per la gestione dell'attivazione dell'Iniziativa Comunitaria Leader II nelle aree elegibili della Provincia di Arezzo. La sua azione è mirata all'individuazione e realizzazione di una strategia comune per lo sviluppo integrato delle aree rurali della provincia di Arezzo.
Relazioni nel territorio	Il Pal sottolinea come tutti i soci del Gal siano portatori di interessi collettivi del territorio e ne esprimano le esigenze prioritarie: la natura comprensoriale dei soggetti coinvolti faciliterebbe dunque la concertazione e lo sviluppo di sinergie, tanto che il Gal sarebbe valutato quale riuscito ed innovativo esempio di dialogo tra parti sociali ed economiche locali.
Esperienza Leader	Leader II (l'area elegibile comprendeva i 24 comuni montani, nonché i comuni di Cortona, Castiglion Fiorentino e la restante parte del comune di Arezzo): investimento impegnato, speso e rendicontato 18 mld €.
Altri programmi e progetti in atto nel territorio	<p>Le azioni del Pal sono complementari ai seguenti programmi:</p> <p><u>Piano di Sviluppo Rurale</u>: le risorse finanziarie del PSR sono rilevanti ai fini di realizzare interventi di sviluppo sui quali si inseriscono le azioni Leader Plus dando qualità e trasferibilità al progetto. Il PSR riconosce una ruralità più diffusa e privilegia le tematiche agricole, pur se aperte a collegamenti con le ricadute ambientali, gli aspetti agro-alimentari e le attività forestali</p>

	<p><u>Piano Operativo Regionale Obiettivo 3 Regione Toscana</u>: gli interventi di valorizzazione delle risorse umane finanziati a livello provinciale e regionale influiscono sui progetti Leader, mediante un'azione di generale miglioramento della qualità e del funzionamento del mercato del lavoro e del rafforzamento delle competenze delle forze lavoro</p> <p><u>Documento Unico di Programmazione Obiettivo 2</u>: nelle aree ex Obiettivo 5b le azioni sono complementari al sostegno Phasing Out</p> <p><u>Equal</u>: è propedeutico e complementare alle azioni PAL in quanto dà particolare importanza alle azioni riferite a donne o giovani e sostiene i servizi alla popolazione con modalità che riguardano la componente femminile della popolazione rurale</p> <p><u>Interreg III</u>: la cooperazione transfrontaliera completerebbe le azioni di cooperazione della Sezione II</p> <p><u>Patto Territoriale per l'occupazione dell'Appennino Centrale, Distretti Industriali (Delibera 69/2000), Aree depresse (Legge 488/92), Imprenditoria femminile (Legge 215/93)</u></p>
--	---

AREA DI INTERVENTO	
Localizzazione	Toscana - Provincia di Arezzo 29 comuni: 24 comuni appartenenti a CM Casentino, CM Pratomagno e CM Valtiberina Toscana + area montana comune di Arezzo + 4 comuni rurali
Abitanti	114.738 abitanti (dato 1999), densità 53,1 ab/kmq
Superficie e % area montana	2.161,40 kmq superficie 47,6% del territorio Leader+ presenta altitudine >600 metri slm
Infrastrutture	Il territorio del Gal si sviluppa longitudinalmente tra i due tracciati dell'autostrada A1 Milano-Napoli (caselli di Firenze, Incisa, Valdarno, Arezzo, Monte San Savino, con una distanza massima di 50 km dal casello ai comuni più isolati) e dell'itinerario europeo E45, che favorisce il collegamento con la Romagna ed il Perugino. La dotazione infrastrutturale appare peraltro estremamente varia tra i quattro SEL che insistono sul territorio: ben collegati sono il Valdarno Superiore (A1, SS69, linea ferroviaria), l'area Aretina e parte della Valtiberina (E45), fortemente marginale invece il Casentino.
Centri principali	Distanze massime: Arezzo-Sestino 80 km, Perugia-Stia 130 km, Cesena-Monte San Savino 150 km, Firenze-Sestino 160 km
Aree industriali	Il territorio del Gal risulta esso stesso insistere su 4 Sistemi Economici Locali: Valdarno Superiore, Alta Valtiberina ed Area Aretina (classificati quali aree industriali dall'IRPET) e Casentino (classificato invece come

	area turistico-industriale)
UI / addetti	24.445 aziende (21,2% primario; 30,5% secondario; 48,3% terziario), di cui: Valdarno Superiore 54,8% (D.I. pelle, cuoio e calzature); Alta Valtiberina 19,3% (D.I. tessile e abbigliamento; sistema produttivo locale manifatturiero per industria alimentare); Area Aretina 14,6% (sistema produttivo locale manifatturiero per abbigliamento); Casentino 11,3% (D.I. tessile e abbigliamento; sistema produttivo locale manifatturiero per materiali da costruzione, elettronica, carta).

STRATEGIA PAL	
Tema catalizzatore	<p>Tema primario:</p> <p>A) metodi e tecnologie innovative per migliorare la qualità e la competitività dei prodotti e dei servizi</p> <p>Temi secondari:</p> <p>B) miglioramento della qualità di vita nelle zone rurali</p> <p>C) valorizzazione dei prodotti locali</p>
Obiettivo generale PAL	Intervenendo nelle zone più decentrate dal capoluogo di Provincia o comunque dal fondovalle, il Gal si trova ad agire in quelle aree dove si percepiscono maggiormente i punti di debolezza del territorio, quali elevata frammentazione del tessuto agricolo, tendenza allo spopolamento, alti tassi di invecchiamento della popolazione, carenza di infrastrutture civili e di trasporto, livelli di servizio alla popolazione inferiori a quelli delle aree urbane, più elevato indice di disoccupazione. Di conseguenza, il Pal mira a migliorare e valorizzare la qualità complessiva delle attività umane e dell'ambiente salvaguardando le risorse naturali delle zone interessate.
Strategia pilota	<p>Il Pal intende stimolare la valorizzazione ed il miglioramento delle risorse del territorio sia a fini turistici che per la diffusione e "conoscenza" dei prodotti locali, inserendo queste attività in flussi di turismo e commercializzazione esistenti in modo da ampliare ed intensificare le relazioni con il resto del territorio provinciale. Pertanto risulta essenziale riconoscere alle aree rurali la capacità di attrarre per la qualità del territorio e dei loro prodotti, incentivare il trasferimento di reddito e migliorare trasporti e comunicazioni, favorendo gli scambi funzionali tra le aree rurali e le aree circostanti. In tal modo si facilita anche lo sviluppo di nuove tipologie di imprese, legate alla qualità del territorio in cui sono inserite, competitive con le altre presenti sul resto del territorio grazie anche all'uso di metodi e tecnologie innovative (telelavoro, metodi di produzione eco-compatibili, aziende polifunzionali). In sintesi, la strategia si articola sui seguenti 6 punti:</p> <p>- sostegno al sistema produttivo e al settore pubblico per l'innovazione ed</p>

	<p>il miglioramento qualitativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - sostegno al sistema produttivo e il settore pubblico per la diminuzione dell'impatto ambientale delle attività interessate - attivazione e consolidamento di metodi innovativi di valorizzazione e commercializzazione dei prodotti locali, compresa la promozione - attivazione e consolidamento di servizi per la popolazione locale - miglioramento della conoscenza e della fruizione delle risorse ambientali e culturali
Esplicitazione della strategia	La strategia del Pal appare chiaramente delineata.
Esplicitazione della concertazione	"Per la definizione del Programma Leader+ il Gal ha svolto una intensa attività di animazione ancor prima della pubblicazione della Comunicazione che ha condotto ad una manifestazione di interesse che ha visto particolarmente attivi gli Enti locali".

AZIONI PAL		
Obiettivi comuni a tutte le azioni	<ul style="list-style-type: none"> - promuovere uno sviluppo sostenibile della zona Leader; - perseguire un'effettiva efficacia pur nei limiti delle risorse disponibili; - creare sinergie tra emergenze culturali, naturali e turistiche; - valorizzare risorse endogene; - coinvolgere a livello locale attori istituzionali, economici e del sociale 	
Classificazione azioni in base al tema catalizzatore <i>Piano finanziario DocUP modificato - novembre 2003</i>	TEMA	IMPORTO in €
	TEMA A: Utilizzazione di nuovi know-how e nuove tecnologie per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi dei territori	
	<i>Azione 1.1 "Aiuti alle imprese per l'innovazione di processo e di prodotto finalizzata al miglioramento qualitativo dei prodotti e dei servizi forniti"</i>	2.059.241
	<i>Azione 1.2 "Aiuti alle imprese operanti per la riduzione dell'impatto ambientale delle attività interessate mediante processi innovativi"</i>	1.050.000
	<i>Azione 2.1 "Aiuti agli Enti pubblici per l'innovazione di processo ed il miglioramento"</i>	619.740

<i>qualitativo dei servizi forniti</i>	
<i>Azione 2.2 "Interventi di rilevanza pubblica per la protezione delle risorse ambientali"</i>	516.590
TOTALE TEMA A	4.245.571
TEMA B: Miglioramento della qualità della vita nelle zone rurali	
<i>Azione 2.4 "Interventi di rinnovamento e miglioramento di centri abitati"</i>	1.446.850
<i>Azione 2.6 "Sostegno alla creazione e/o potenziamento di servizi alle popolazioni"</i>	nd
TOTALE TEMA B	1.446.850
TEMA C: Valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante un'azione collettiva l'accesso ai mercati per le piccole strutture produttive	
<i>Azione 1.3 "Azioni di attivazione e consolidamento di metodi innovativi di valorizzazione e commercializzazione dei prodotti locali, compresa la promozione"</i>	1.533.811
<i>Azione 2.3 "Iniziative di rilevanza pubblica di valorizzazione e promozione dei prodotti locali"</i>	226.210
TOTALE TEMA C	1.760.021
TEMA D: Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario Natura 2000	
<i>Azione 2.5 "Miglioramento della conoscenza e della fruizione delle risorse ambientali e culturali"</i>	432.771
TOTALE TEMA D	432.771
METODO di programmazione e gestione degli interventi di sviluppo rurale	
<i>Spese di funzionamento del GAL</i>	848.275
TOTALE METODO LEADER	848.275
TOTALE TEMI + METODO	8.733.488
TOTALE SPESE DI COOPERAZIONE	1.142.903
TOTALE PAL	9.876.391

Finanziamento per asse*	TEMA	PRIVATO	PUBBLICO		
			REGIONE	STATO	FEOGA
<i>Piano finanziario DocUP modificato - novembre 2003</i>	TEMA A	61%	22%		17%
	TEMA B**	50%	28%		22%
	TEMA C	63%	21%		16%
	TEMA D	50%	28%		22%
	METODO	20%	66%		34%

* La quota di finanziamento pubblico è indicata con la sola distinzione dei finanziamenti Feoga dagli altri finanziamenti pubblici

** Il calcolo è stato effettuato al netto degli importi dell'azione 2.6

Piano di Azione Locale del Gal Pollino Sviluppo – Regione Calabria

GAL	
Denominazione	Pollino Sviluppo S.C a r.l. - GAL
Natura giuridica e partnership	<p>Società Consortile a responsabilità limitata</p> <p>Pal: “adesioni da parte di soggetti sia pubblici (Comune di Mottafollone) che privati comprendenti tra gli altri le Organizzazioni di categoria (Confederazione Italiana Agricoltori, Unione Provinciale degli Agricoltori, Confederazione Provinciale Coldiretti, COPAGRI), una Banca Locale (la Banca di Credito Cooperativo dei Due Mari di Terranova da Sibari), il Sindacato UIL, La Lega delle Cooperative-Calabria. Hanno aderito al partenariato alcune associazioni ambientaliste: WWF, Coop.Ambientalista SILVA, MORUS (Centro Internazionale per la Sostenibilità Ambientale degli Agroecosistemi Mediterranei) e la Commissione per le Pari Opportunità tra uomo e donna.” (Pag.50)</p> <p>Comuni: 14 Acquaformosa,Castrovillani, Civita, Frascineto, Laino Borgo, Laino Castello, Lungro, Morano Calabro, Mormanno, Mottafollone, San Basile, San Donato, San Lorenzo Bellizzi, Saracena</p>
Anno di costituzione	1998
Mission	Non è esplicitamente dichiarata, dal Pal si desume comunque che il Gal si propone come Agenzia di Sviluppo del territorio, volta ad uno sviluppo locale adeguato alle esigenze ed alle necessità dell’area.
Relazioni nel territorio	Nel Pal si afferma che il Gal è costituito da un partenariato sufficientemente rappresentativo per l’area, portatore di tutti gli interessi economici e sociali del territorio. (Pag.52) Il Gal ha svolto un ruolo di sensibilizzazione, coordinamento ed animazione rivolto ai soggetti pubblici e privati dell’area. (Pag.50)
Esperienza Leader	Leader II: iniziativa comunitaria che incentiva uno sviluppo bottom-up. Nel territorio del Pollino questo principio non è ancora recepito appieno. A parte Altomonte, tutti i comuni che hanno aderito all’iniziativa Leader II sono presenti nel partenariato costituito per il Leader+, assieme alla C.M. Italo Arbrese del Pollino, alla C.M. Unione delle Valli ed all’Ente Parco Nazionale del Pollino.
Altri programmi e progetti in atto nel territorio	<p>Le azioni del Pal sono complementari ai seguenti programmi:</p> <p><u>Progetto Bioitaly</u>: individuati i Siti di Importanza Comunitaria E le Zone a Protezione Speciale.</p> <p><u>Prusst</u>,</p>

	<p><u>Patto Territoriale.</u></p> <p><u>Patto Territoriale sull'agricoltura.</u></p> <p><u>2 Life Natura:</u> Salvaguardia del LUPO NEL Parco Nazionale del Pollino; Conservazione di habitat prioritari come Abete bianco nei siti Natura 2000 nel Cenytro Sud Italia.</p> <p><u>Agenda 21 Locale:</u> attivata dalla C.M. del Pollino per offrire agli attori economici e sociali strumenti per l'analisi della situazione attuale, l'individuazione di indirizzi di intervento e la progettazione di azioni per migliorare la sostenibilità del territorio.</p> <p><u>PIT 3Pollino (promozione e sviluppo del territorio):</u> nell'area PIT sono stati predisposti due PIAR: il PIAR "Citavetere" ed il PIAR "Arco-Pollino"</p> <p><u>Piani Integrati di Filiera:</u> inerenti a Frutticola Agrumicola; Suini; Latte Bovino; Valorizzazione della qualità e delle produzioni del vino DOC del Pollino"</p> <p><u>Progetto Integrato Strategico O.RE.S.TE. (Osservatorio Regionale Studi Territoriali)</u> di cui fanno parte il comune di Morano Calabro ed Altomonte; questo progetto è finalizzato alla riqualificazione dei centri storici urbani, alla valorizzazione dell'offerta turistica, ed al miglioramento della qualità della vita.</p> <p><u>Piano di Sviluppo Socio-economico della C.M. del Pollino:</u> strumento programmatico dello sviluppo con cui i programmi di sviluppo locale dell'area vanno a confrontarsi.</p>
--	---

<p>AREA DI INTERVENTO: Il territorio di riferimento individuato dalla zonizzazione regionale, seppur circoscritto all'ambito di 21 comuni afferenti all'area Pollino, presenta una omogeneità complessiva con tutta l'area protetta del Parco (56 comuni), sia nella parte Calabra che in quella Lucana. Ciò significa che il contesto territoriale a cui è riferibile l'analisi, e quindi anche la strategia del Piano, è ben più ampia. Di conseguenza gli obiettivi, le azioni ed addirittura gli interventi previsti dal nostro Piano possono considerarsi facilmente trasferibili a parti di territorio considerevolmente maggiori. (pag.22)</p>	
Localizzazione	<p>Calabria - Provincia di Cosenza</p> <p>L'area Leader+ Pollino si estende per circa 114 mila ettari nella parte centro-settentrionale della provincia di Cosenza. Confina: a nord con la provincia di Potenza della Basilicata; ad ovest con l'area Leader + Alto Tirreno; a est con l'area Leader + Sibaritide ed a sud con l'area Valle del Crati. (Pag.6) L'area è composta da 21 comuni ma solo 14 di essi hanno aderito al partenariato.</p>
Abitanti	Area Pollino: 63.624 abitanti (dato 2001)

	<p>Area partenariato: 50.806 abitanti (dato 2001)</p> <p>La popolazione residente nell'area Pollino rappresenta un decremento negli ultimi 20 anni. La popolazione attuale (1998) è costituita per il 19,16% da anziani (≥ 65 anni): 4 punti percentuali in più rispetto alla tendenza provinciale e regionale. (Pag.10)</p> <p>Indice di vecchiaia = $(\text{popolazione} \geq 65 \text{ anni} / \text{popolazione} \leq 14 \text{ anni}) * 100 = 104,3\%$;</p> <p>indice di dipendenza = $(\text{popolazione} \geq 65 \text{ anni} + \text{popolazione} \leq 14 \text{ anni}) / \text{popolazione } 15-64 \text{ anni} * 100 = 52,9\%$; (Pag.11)</p> <p>L'area ha una popolazione residente di 63.624 abitanti (2001). La densità media è pari a 55,62 abitanti per Km² secondo un'elaborazione di dati Istat. (Pag. 7)</p>
Superficie e % area montana	<p>Prendendo in considerazione 21 comuni dell'area Leader + Pollino (Pagg.6-7): Superficie: 111.400 km²; Montagna interna: 59.02%; Collina interna: 38.10%</p> <p>Prendendo in considerazione 14 comuni appartenenti al partenariato del GAL (Pagg.6-7): Superficie: 80.957; Montagna interna: 51.10%; Collina interna: 19.67%</p>
Infrastrutture	<p>Autostrada A3: Sant'agata 33 Km (casello Tarsia Nord); San Basile 13 Km (casello Frascineto) Civita 8 Km (casello Frascineto); Laino Borgo 5,8 Km (casello Laino Borgo); Castro Regio 65,8 Km (casello Frascineto); Alessandria del Carretto 65,7 Km (casello Frascineto).</p>
Centri principali	<p>Distanza massima da Cosenza: S. Donato 66,2 Km; S. Sosti 64 Km; Saracena 68,8 Km; Laino Borgo 113; Castroregio 121 Km; Alessandria del Carretto 129 Km.</p>
Aree industriali	<p>Nel 1991 San Basile era il Comune più industrializzato assorbendo il 34.6% degli attivi. Al secondo posto troviamo Laino Borgo (30.3%). I meno industrializzati erano Castroregio (16.9%) ed Alessandria del Carretto (10.5%). (Pag.14)</p>
UI / addetti	<p>Secondo il censimento generale della popolazione ISTAT del 1991, il complesso della popolazione attiva, residente nell'area Pollino, ammontava ad un tasso di partecipazione pari la 40%. Il tasso di occupazione dell'area è pari al 28,1% (più alto di 2 punti percentuali della Provincia e di quasi 4 punti percentuali della Regione); tasso degli attivi in cerca di prima disoccupazione sul totale dei disoccupati è pari al 65%. (Pag.12)</p> <p>Agricoltura: rappresentava nel 1991 il 28,2% della popolazione attiva. (Pag.13).</p> <p>Industria e Artigianato: nel 1991 assorbiva il 25.1% della popolazione</p>

	<p>attiva dell'area. (Pag.13)</p> <p>Terziario: 46,8% della popolazione attiva era occupata nell'ambito dei servizi nel 1991. (Pag.13).</p> <p>Numero totale di aziende nell'area Pollino: 11.395 (Pag.15)</p>
STRATEGIA PAL	
Tema catalizzatore	<p>“Sulla base delle indicazioni riportate nella Comunicazione della Commissione UE agli Stati Membri n° 2000/C139/05 del 14/04/2000, il P.L.R. ha individuato quattro temi catalizzatori” (Pag.1) – ho cercato di ricondurli ai 4 temi catalizzatori di nostro interesse - :</p> <p>TEMA PRINCIPALE: “Gli ecosistemi naturali” -> <i>Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interessi comunitario Natura 2000.</i></p> <p>TEMI SECONDARI: “Risorse archeologiche e socio-culturali” -> <i>Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interessi comunitario Natura 2000;</i></p> <p>“Ambiti del turismo rurale” -> <i>Utilizzazione dei nuovi know-how e nuove tecnologie e per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi dei territori in questione;</i></p> <p>“Prodotti locali tipici” -> <i>Valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante un'azione collettiva l'accesso ai mercati per le piccole strutture produttive.</i></p>
Obiettivo generale Pal	<p>“Integrare le politiche di tutela e valorizzazione in essere con interventi di qualificazione e promozione, perseguendo una strategia impostata su una crescita più qualitativa che quantitativa, sostenibile e responsabile, che privilegi uno sviluppo controllato, che valorizzi gli aspetti tipici ed autentici, legati ad un contesto naturale “fragile”; esaltando ed enfatizzando il “carattere” e le peculiarità locali.” (Pag.1)</p>
Strategia pilota	<p>La strategia pilota propone le seguenti iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “l'organizzazione delle risorse territoriali finalizzate ad una fruizione compatibile delle stesse; (<i>interconnessione risorse</i>) - la creazione di reti territoriali basate sull'organizzazione delle risorse a loro supporto; (<i>interconnessione risorse e settori economici</i>) - la creazione di forme aggregative tra settori economici tradizionalmente distinti, con la previsione di centri comuni di commercializzazione di produzioni tipiche ed artigianali e di prenotazione (<i>nuovi prodotti e servizi, interconnessioni settori economici</i>); - ideazione di nuovi sistemi di offerta unitari nel territorio, quali pacchetti di offerta turistica (<i>nuovi prodotti e servizi, interconnessioni settori</i>

	<p><i>economici</i>);</p> <ul style="list-style-type: none"> - azione concertata tra Enti territoriali (in particolare Ente Parco e Gal) in una strategia comune e programmata dello sviluppo dell'area; - intensa attività per la formazione del partenariato e previsione di un piano di comunicazione che coinvolge il territorio in tutte le fasi attuative." (Pag.118)
Obiettivi specifici	<p>"L'analisi socio-economica della Calabria, svolta per la redazione del Programma Leader Regionale (PLR), ha individuato tre obiettivi principali da raggiungere per tracciare una linea di sviluppo compatibile con il territorio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - creare le condizioni per facilitare l'accesso al mercato del lavoro dei giovani e delle donne; (obiettivo n°1) - favorire un sistema organizzato ed integrato tra i diversi settori dell'economia regionale incentrato su uno sviluppo sostenibile ed eco-compatibile; (obiettivo n°2) - far uscire dall'isolamento le aree calabresi; (obiettivo n°3)." (Pag.1) <p>Gli obiettivi specifici sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - creazione di un circuito di offerta turistico-agrituristica creando una connessione tra le risorse territoriali. (creazione di sentieri culturali, sentieri orientati ed itinerari escursionistici); - nascita di un centro comune di prenotazione, approvvigionamento, confezionamento e distribuzione dei prodotti tipici locali ed alla creazione di pacchetti di offerta turistica differenziati; - attività di promozione locale, nazionale ed internazionale dei prodotti, promuovendo un'immagine territoriale ordinata e coordinata; - rapporto di collaborazione con le aree litoranee; - aumento della capacità ricettiva nel settore agriturismo e nel settore dell'ospitalità diffusa; - miglioramento e certificazione della qualità dei servizi offerti (soprattutto settore agriturismo); - promozione di attività culturali (es. istituzionalizzare le manifestazioni che testimoniano la memoria storica del territorio); - incrementare l'occupazione della popolazione locale, in particolare di giovani e donne.
Esplicitazione della strategia	La strategia è esplicita.

<p>Esplicitazione della concertazione</p>	<p>Il Gal ha organizzato una serie di incontri per la promozione e la discussione e la diffusione della nuova iniziativa Leader+. Ha organizzato convegni, incontri, seminari e dibattiti per entrare in contatto con o soggetti pubblici, le Organizzazioni Professionali, le organizzazioni di categoria ed i nuovi soggetti che compongono il partenariato. (Nello specifico si vedano pagg. 50-51-52) Attraverso questi incontri di concertazione sono emerse indicazioni sulle tematiche di indirizzo per lo sviluppo della zona Pollino, individuando il Leader+ come strumento per migliorare le condizioni operative e di servizi per l'imprenditoria. Grazie ad una serie di incontri con gli imprenditori ed il corso "Attori dello Sviluppo Rurale", sono stati individuati i settori idonei all'attuazione di progetti da proporre nel Pal. La strategia è stata successivamente condivisa attraverso incontri con gli Enti Locali, nei quali si è dato risalto alle opportunità concesse ai comuni ed ai privati. Oltre agli incontri di concertazione sono stati realizzati alcuni incontri operativi tra i rappresentanti istituzionali dell'Ente Parco Nazionale del Pollino ed il Gal Pollino. Alcuni tecnici dell'Ente Parco hanno affiancato il Gal per la redazione del Pal.</p>
---	--

AZIONI PAL		
Classificazione azioni in base al tema catalizzatore	TEMA	IMPORTO IN €
<i>Piano finanziario preventivo</i>	TEMA A: Utilizzazione dei nuovi know-how e nuove tecnologie per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi dei territori.	
	<i>Azione 1.2.1 "Potenziamento e sviluppo della competitività delle imprese"</i>	800.000
	<i>Azione 1.2.3 "Introduzione di sistemi innovativi nelle reti di vendita e distribuzione"</i>	400.000
	<i>Azione 1.5.1 "Attività formative"</i>	77.000
	TOTALE TEMA A	1.277.000
	TEMA C: Valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante un'azione collettiva l'accesso ai mercati per le piccole strutture produttive.	
	<i>Azione 1.3.5 "Realizzazione di nuovi pacchetti/prodotti turistici per le reti ed i sistemi locali di offerta turistica"</i>	250.200
	<i>Azione 1.6.2 "Servizi alle imprese per la costituzione di reti"</i>	200.000
	<i>Azione 1.6.4 "Promozione del territorio e dei prodotti locali"</i>	400.000

	TOTALE TEMA C		850.200		
	TEMA D: Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario Natura 2000.				
	Azione 1.3.1 "Tutela e conservazione del patrimonio rurale"		301.000		
	Azione 1.3.3 "Gestione e valorizzazione del patrimonio locale"		350.100		
	Azione 1.3.4 "Promozione e realizzazione di iniziative culturali innovative che valorizzino il patrimonio culturale e le identità locali"		200.000		
	Azione 1.3.6 "Servizi informativi ed interventi di qualificazione ambientale per l'accoglienza dei turisti nelle località di soggiorno e di visita"		700.300		
	TOTALE TEMA D		1.550.500		
	METODO di programmazione e gestione degli interventi di sviluppo rurale				
	Azione 1.1.1 "Animazione, informazione e comunicazione"		100.000		
	Azione 1.1.2 "Funzionamento e Gestione del GAL"		550.000		
	TOTALE METODO		650.000		
	TOTALE TEMI + METODO		4.327.700		
	TOTALE SPESE DI COOPERAZIONE		200.000		
	TOTALE PAL		4.527.700		
Finanziamento per tema <i>Piano finanziario preventivo</i>	TEMA	PRIVATO	PUBBLICO		
			REGIONE	STATO	FEOGA
	TEMA A	55%	5%	12%	28%
	TEMA B	-	-	-	-
	TEMA C	13%	5%	13%	69%
	TEMA D	45%	1%	1%	53%
	Metodo	0%	7%	18%	75%

Piano di Azione Locale del Gal Colline Salernitane – Regione Campania

GAL	
Denominazione	Gal Colline Salernitane S.c.r.l.
Natura giuridica e partnership	Società consortile non lucrativa e a responsabilità limitata, che riunisce tre minori società consortili (Costiera amalfitana-Monti Lattari, Area Zona Monti Picentini, Cooperazione 2000). 25 soci privati (esclusi gli enti Gal) e 10 pubblici afferenti alle tre distinte società.
Anno di costituzione	2002
Mission	Il Gal Colline Salernitane è nato allo scopo di gestire l'attivazione dell'Iniziativa Comunitaria Leader Plus e la presentazione del Piano di Sviluppo Locale. La sua azione è mirata alla conservazione e valorizzazione delle risorse naturali, architettoniche e paesaggistiche; la produzione di iniziative per la tutela ambientale e per lo sviluppo sostenibile; il sostegno e la qualificazione delle attività agricole, artigianali, artistiche, culturali, turistiche e soprattutto la valorizzazione delle produzioni tipiche del territorio. Queste azioni a loro volta tendono a raggiungere lo sviluppo locale eco-compatibile attraverso programmi integrati di sviluppo locale e rurale.
Relazioni nel territorio	I soci Gal (Costiera amalfitana-Monti Lattari, Area Zona Monti Picentini, Cooperazione 2000) afferenti alla società consortile Colline Salernitane hanno avuto esperienza indipendente nella realizzazione di progetti integrati all'interno del programma Leader II. Con le loro singole esperienze avevano cercato di interagire con gli operatori economici del territorio attraverso attività di animazione, divulgazione e formazione.
Esperienza Leader	Le singole società consortili costituenti il Gal Colline Salernitane avevano avuto, in passato, esperienze Leader indipendenti.
Altri programmi e progetti in atto nel territorio	<u>Piano operativo regionale Campania (POR)</u> – Complementare al PAL nelle azioni volte a sviluppare interventi per l'agricoltura, le foreste, l'agroalimentare. Il POR traccia le linee guida della programmazione dei fondi strutturali, i cui obiettivi sono volti all'abbattimento del tasso di disoccupazione, alla crescita consistente del prodotto regionale, all'incremento della dotazione in infrastrutture, al rafforzamento della struttura produttiva regionale, al miglioramento della qualità dell'ambiente e all'aumento sostanziale delle donne sul mercato del lavoro regionale. <u>Piani integrati d'area rurale (PIAR)</u> – Con questo strumento si progettano interventi sulla base di valutazioni e analisi territoriali contenute nel PAL. <u>Patto territoriale "Costa d'Amalfi"</u> – Finalizzato a creare l'ambiente

	<p>favorevole allo sviluppo delle piccole e medie imprese o all'insediamento delle stesse. In particolare, si cerca di rafforzare il settore turistico e valorizzare le produzioni agroalimentari.</p> <p><u>Patto territoriale "Sele Picentini"</u>- orientato allo sviluppo del settore turistico e alla trasformazione agroalimentare, del tessile e delle materie plastiche. Il patto prevede anche degli accordi specifici in ambito agricolo e della pesca</p> <p><u>Patto territoriale "Sele Tanagro"</u>- volto alla realizzazione di infrastrutture del settore turistico termale e alla realizzazione di nuove industrie. Il patto prevede anche degli accordi specifici in ambito agricolo e della pesca.</p> <p><u>Programmi Integrati di Filiera per le Zone Produttive olivicole e viticole</u> – la Penisola Amalfitana e i Monti Picentini sono interessati alla programmazione distrettuale di filiera.</p> <p><u>Progetti integrati territoriali (PIT)</u> – interessano le zone del Sele per la riqualificazione ambientale; del Picentini, per il turismo rurale; Irno, per attività di impresa e ricerca; la Costa d'Amalfi per il turismo.</p>
--	--

AREA DI INTERVENTO	
Localizzazione	<p>Fascia collinare della Costiera Amalfitana fino ai Monti Picentini-Provincie di Napoli e Salerno.</p> <p>19 comuni suddivisi nelle cinque Comunità Montane di Penisola Amalfitana (SA), dell'Irno (SA), dei Monti Picentini (SA) e dell'Alto e Medio Sele (SA).</p>
Abitanti	84.087 abitanti
Superficie e % area montana	<p>711,73 Km^q</p> <p>68% del territorio rispetto ai comuni totalmente montani appartenenti al Gal.</p>
Infrastrutture	<p>Il territorio del Gal è servito dall'autostrada A3 Salerno-Reggio Calabria, con le uscite di Salerno (distanza minima 16 km, massima 77 km), Pontecagnano-Faiano (distanza minima 19 km, massima 66 km) e Battipaglia (distanza minima 18 km, massima 56 km); la rete ferroviaria è presente lungo il lato Sud dell'area, con la linea Napoli-Reggio Calabria che si sviluppa lungo la Piana del Sele, comprendendo le stazioni di Salerno, Pontecagnano Faiano, Montecorvino - Bellizzi e Battipaglia. Il Pal mette in evidenza una "carezza di infrastrutture nel sistema dei trasporti [che] si riflette sulla qualità della vita e sulla competitività delle imprese, in particolare le aree interne risentono della mancanza di sistemi di trasporto alternativi necessarie per lo sviluppo delle aree rurali poco interessate dai flussi turistici" (p. 7).</p>

Centri principali	Distanze massime: Salerno 80 km, Avellino 81 km, Napoli 131 km, Caserta 150 km, Benevento 128 Km.
Aree industriali	All'interno del Pal si sostiene che "La media e la grande industria sono praticamente assenti dal territorio. La piccola industria, a conduzione familiare, rileva presenze soprattutto nel settore edile e della trasformazione agroalimentare ed è rivolta, per lo più, al soddisfacimento della domanda locale" (p.11).
UI / addetti	Unità locali: Settore primario: 4500 circa (dato ISTAT, 1991); Settore secondario: come l'attività industriale, che il PAL descrive come poco sviluppata, anche "L'attività artigianale è legata alla presenza di pochi laboratori specializzati nella produzione di manufatti di pregio e legati alle tradizioni storiche dell'area. (...) Queste attività sono però in declino a causa sia di una scarsa cultura imprenditoriale" (p. 11); Settore terziario: secondo il PAL, il settore turistico risente di problematiche quali la stagionalità della domanda, una scarsa pianificazione concertata e la mancanza di iniziative volte allo sviluppo di attività economiche. Numero addetti: Settore primario: 6667; settore secondario: 7868; settore terziario: 11.132 (dati ISTAT, 1991).

STRATEGIA PAL

Tema catalizzatore	Valorizzazione dei prodotti locali in particolare agevolando, mediante un'azione collettiva, l'accesso ai mercati per le piccole strutture produttive.
Obiettivo generale PAL	Obiettivo trasversale di tutte le azioni contemplate nel piano è quello della crescita dei livelli occupazionali, da perseguirsi secondo una strategia di sviluppo sostenibile ed equo, di miglioramento della qualità della vita, di un armonico ed equilibrato sviluppo del territorio, accrescendo la competitività locale nello scenario nazionale, europeo e mediterraneo. Con questo obiettivo, si vuole dunque favorire l'implementazione di modelli di sviluppo endogeno ed autopropulsivo fondati sulla valorizzazione delle risorse locali e la rivitalizzazione del tessuto economico e sociale. Come si sostiene nel Pal, tutte le azioni saranno volte "ad innescare un processo di sviluppo integrato, (...) rimuovendo i vincoli che ostacolano o limitano la crescita" (p.23).
Processo strategico	Il Pal ha seguito le indicazioni che sono state date a livello regionale dal PSR il quale, si proponeva di perseguire il medesimo obiettivo generale, ovvero l'innalzamento dei livelli occupazionali. In seguito all'identificazione del tema catalizzatore e delle linea comune al suddetto documento che si intendeva perseguire, è stata organizzata una fase di incontri per favorire la concertazione con le istituzioni e gli attori economici e sociali del territorio, sviluppatasi nel mese di Agosto del 2002 e a seguito della quale si è proceduto alla definizione del Pal.

Strategia pilota	<p>“La strategia di intervento si basa su una impostazione globale, concertata e fondata sul territorio su interazioni fra operatori, settori produttivi e progetti intorno al tema della valorizzazione dei prodotti che è vista, impostata e perseguita nell’ambito della valorizzazione del territorio nel suo complesso” (p. 28). Con il Pal del Gal Colline Salernitane si impone l’adozione di una strategia capace di rivolgere un’adeguata attenzione agli aspetti qualitativi dei prodotti e dei processi produttivi in ordine anche alla sostenibilità ambientale di questi ultimi. L’aspetto ambientale è stato particolarmente considerato. Infatti, gli interventi sulle filiere produttive puntano sia a ridurre l’impatto ambientale delle tecniche colturali sia a favorire l’eliminazione dei residui inquinanti. Nella realizzazione di tutti gli interventi è privilegiato l’utilizzo di tecniche a basso impatto ambientale. Oltre a ciò, la necessità di valorizzare i prodotti impone la integrata attivazione delle varie risorse del territorio, perciò le azioni riguardano la riscoperta delle bellezze naturali e delle tradizioni storiche, la valorizzazione delle produzioni tipiche. Tali azioni, a loro volta, risultano fra loro interconnesse e in grado di stimolare la vitalità socio-economica del territorio, attraverso lo sviluppo di attività agrituristiche, che puntano sia sugli aspetti naturalistici del territorio che sulla disponibilità di produzioni tipiche; e di agenzie, che devono garantire alle imprese il necessario supporto giuridico-tecnico per il salto di qualità delle produzioni. Infine tutti gli interventi sono stati promossi attraverso una logica di marketing territoriale.</p>
Obiettivi specifici	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentare la competitività delle produzioni locali attraverso il rafforzamento delle strutture produttive; - migliorare la qualità della vita della popolazione residente nelle zone di produzione dei prodotti tipici, accrescendone l’identità culturale; - valorizzazione delle produzioni tipiche, favorendo l’accesso ai mercati delle piccole strutture produttive, l’aumento della competitività e il rafforzamento dell’immagine delle produzioni tipiche; - promuovere l’offerta turistica nelle zone di produzione dei prodotti tipici con azioni di valorizzazione delle risorse tradizionali naturali e culturali; - aumentare la competitività delle imprese operanti nell’ambito delle filiere dei prodotti tipici locali attraverso il rafforzamento della struttura produttiva delle imprese.
Esplicitazione della strategia	La strategia del Pal appare chiaramente delineata.
Esplicitazione della concertazione	L’attività di preparazione e animazione nel territorio è servita, secondo le interviste, a creare quel paternariato forte che ha permesso il concretizzarsi di tutte le azioni e interventi previsti nel Pal Leader Plus e a favorire la condivisione del percorso comune da seguire per la realizzazione degli interventi.

AZIONI PAL		
Classificazione azioni in base al tema catalizzatore	TEMA	IMPORTO IN €
Piano finanziario preventivo	TEMA A: Utilizzazione dei nuovi Know-how e nuove tecnologie per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi dei territori.	
	Azione 1.E.1. <i>“Intervento innovativo per la realizzazione di mini-impianti per l'utilizzazione delle sanse di oliva.”</i>	500.000
	Azione 3.A.1. <i>“Elaborazione e successiva divulgazione di studi di fattibilità relativi all'applicazione delle norme sui sistemi di qualità, sui sistemi di gestione ambientale, sulle etichettature ecologiche, sui sistemi di tracciabilità dei prodotti agricoli.”</i>	28.296
	Azione 3.C.1. <i>“Studi finalizzati all'implementazione dell'iter procedurale per l'elaborazione del disciplinare e la formulazione della richiesta, per il riconoscimento della IGP “Castagna di Serino”.</i>	12.312
	Azione 3.C.2. <i>“Studi finalizzati all'implementazione dell'iter procedurale per l'elaborazione del disciplinare e la formulazione della richiesta, per il riconoscimento della IGP “Ciliegia della Valle dell'Irno”</i>	12.312
	Azione 4.B.1. <i>“Studio per l'organizzazione di un sistema a rete di turismo rurale e predisposizione di pacchetti turistici integrati.”</i>	55.728
	Azione 5.A.1. <i>“Assistenza tecnica in grado di orientare le imprese sullo scenario competitivo, con particolare riferimento a servizi di marketing, finanza, pianificazione e controllo, comunicazione ed informazione, ivi compresi i servizi in rete e l'e-commerce”</i>	278.640
	Azione 5.B.1. <i>“Sostegno alla realizzazione di una iniziativa comune di ricerca, sperimentazione, gestioni di fasi di processo per la produzione di piantine di fragolina di bosco”</i>	280.000
	Azione 5.C.1 <i>“Ideazione ed avviamento di reti e di servizi ai fini dell'implementazione di strategie integrate di pianificazione e gestione delle risorse</i>	224.424

	<i>locali e l'avviamento di sportelli agenzie a supporto dello sviluppo locale"</i>	
	<i>Azione 5.C.2. "Ideazione ed avviamento di reti e di servizi ai fini dell'implementazione di strategie integrate di pianificazione e gestione delle risorse locali e l'avviamento di sportelli agenzie a supporto dello sviluppo locale"</i>	224.424
	<i>Azione 5.C.3. "Ideazione ed avviamento di reti e di servizi ai fini dell'implementazione di strategie integrate di pianificazione e gestione delle risorse locali e l'avviamento di sportelli agenzie a supporto dello sviluppo locale"</i>	224.424
	TOTALE TEMA A	1.840.560
TEMA B: Miglioramento della qualità della vita nelle zone rurali.		
	<i>Azione 5.H.1. "Sviluppo di percorsi formativi indirizzati ad occupati nel settore pubblico, privati, a giovani imprenditori, a donne, a giovani e disoccupati, finalizzati ad adeguare il profilo professionale e le competenze degli addetti, con particolare riguardo ai campi d'interesse del PSL"</i>	194.400
	<i>Azione 5.H.2 "Sviluppo di percorsi formativi indirizzati ad occupati nel settore pubblico, privati, a giovani imprenditori, a donne, a giovani e disoccupati, finalizzati favorire la formazione di nuove figure professionali"</i>	38.880
	TOTALE TEMA B	233.280
TEMA C: Valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante un'azione collettiva l'accesso ai mercati per le piccole strutture produttive.		
	<i>Azione 1.A.1. "Elaborazione di uno studio relativo alla filiera del limone I.G.P. Costa d'Amalfi"</i>	9.979
	<i>Azione 1.A.2. "Elaborazione di uno studio relativo alla filiera della I.G.P. Nocciola di Giffoni"</i>	14.958
	<i>Azione 1.A.3. "Elaborazione di uno studio relativo alla filiera dell'Olio extra Vergine d'oliva D.O.P. Colline Salernitane"</i>	19.764
	<i>Azione 1.B.1. "Divulgazione, introduzione e diffusione dei risultati dello studio sulla filiera del Limone I.G.P. Costa d'Amalfi"</i>	10.800

Azione 1.B.2. "Divulgazione, introduzione e diffusione dei risultati dello studio sulla filiera della I. G. P. Nocciola di Giffoni"	15.120
Azione 1.B.3. "Divulgazione, introduzione e diffusione dei risultati dello studio sulla filiera dell'Olio extra Vergine d'oliva D.O.P. Colline Salernitane"	19.440
Azione 1.C.1. "Elaborazione e divulgazione di ricerche di mercato relative alla filiera del Limone I.G.P. Costa d'Amalfi ed iniziative nell'ambito del marketing territoriale"	14.969
Azione 1.C.2. "Elaborazione e divulgazione di ricerche di mercato relative alla filiera della I. G. P. "Nocciola di Giffoni" ed iniziative nell'ambito del marketing territoriale"	14.969
Azione 1.C.3. "Elaborazione e divulgazione di ricerche di mercato relative alla filiera olivicola relativa all'Olio extra vergine d'oliva DOP Colline salernitane ed iniziative nell'ambito del marketing territoriale"	19.764
Azione 2.E.1."Creazione di un presidio per la salvaguardia e la valorizzazione dei prodotti tipici di qualità"	20.733
Azione 3.E.1. "Interventi in imprese per la realizzazione di iniziative nel campo delle politiche promozionali, del piano di comunicazione, del miglioramento del Packaging"	172.800
Azione 2.E.2."Organizzazione e realizzazione di iniziative a carattere culturale e/o ricreativo che favoriscano la riscoperta delle tradizioni locali e la conoscenza delle risorse culturali ed ambientali del territorio"	29.160
TOTALE TEMA C	362.456
TEMA D: Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario Natura 2000.	
Azione 3.D.1. "Creazione e/o adeguamento di strutture destinate ad ospitare vetrine per la valorizzazione del territorio e delle sue risorse"	240.000
Azione 3.G.1. "Organizzazione e realizzazione eventi e manifestazioni volte alla valorizzazione del territorio e delle sue risorse ed alla	334.800

	<i>commercializzazione extra locale delle stesse</i>				
	<i>Azione 4.A.1. "Iniziativa di informazione e di promozione dell'area LEADER+ attraverso la realizzazione di una pubblicazione sull'itinerario storico ambientale dedicato a Giustino Fortunato"</i>			243.000	
	<i>Azione 4.D.1. "Elaborazione e divulgazione di una Guida su Sentiero di Giustino Fortunato"</i>			64.800	
	<i>Azione 4.I.1. "Realizzazione, recupero ed allestimento del Sentiero di Giustino Fortunato"</i>			396.000	
	<i>Azione 4.I.2. "Realizzazione di un Centro di Educazione Ambientale e foresteria per la fruizione integrata delle risorse ambientali del territorio"</i>			259.600	
	TOTALE TEMA D			1.538.200	
	METODO di programmazione e gestione degli interventi di sviluppo rurale				
	<i>Azione 5.H.3 "Sviluppo di percorsi formativi indirizzati ad occupati nel settore pubblico, privati, a giovani imprenditori, a donne, a giovani e disoccupati, finalizzati a sviluppare percorsi di formazione continua destinati al personale ed ai tecnici collaboratori che operano con continuità con il GAL"</i>			25.080	
	<i>Spese di gestione del GAL</i>			444.397	
	TOTALE METODO LEADER			469.477	
	TOTALE TEMI + METODO			4.443.973	
	TOTALE SPESE DI COOPERAZIONE*			0	
	TOTALE PAL			4.443.973	
Finanziamento per tema <i>Piano finanziario preventivo</i>	TEMA	PRIVATO	PUBBLICO		
			REGIONE	STATO	FEOGA
	TEMA A	15%	7%	15%	63%
	TEMA B	0%	8%	17%	76%
	TEMA C	43%	5%	11%	41%
	TEMA D	10%	6 %	15%	69%
	METODO	0%	7%	18%	75%

*Le interviste rivelano che non sono stati assegnati fondi per la cooperazione a livello di GalL, ma a livello regionale; ciò spiega l'entità nulla della voce Spese di Cooperazione.

Piano di Azione Locale del Gal Ogliastro - Regione Sardegna

Titolo Pal: Reti integrate per la coesione sociale ed economica dell'Ogliastro

GAL	
Denominazione	Gal Ogliastro
Natura giuridica e partnership	<p>Consorzio volontario con attività esterna</p> <p>Organizzazioni professionali e di categoria: CNA, Lega Cooperative, CASARTIGIANI, API Sarda, CISL Ogliastro, Coldiretti, Confartigianato, Associazione degli Industriali, Confagricoltura, CIA</p> <p>Organismi di carattere collettivo: Coop. Antichi Poderi Cantina Sociale Jerzu, Consorzio Interprovinciale per la Frutticoltura, Consorzio Industriale</p> <p>Consorzi produttori operanti nell'area Ogliastro: Coop. Piccoli Proprietari Ogliastro, Consorzio Biologico Ogliastro, Consorzio Cuiles, Coop. Reg. Produttori Suino Tipico Sardo, Consorzio Produttori Gennargentu, Biologici e Biodinamici della Sardegna, Consorzio Servizi Zone Interne Galydhà</p> <p>Enti Locali Territoriali: Provincia di Nuoro, XI Comunità Montana, Comuni di Arzana, Baunei, Cardedu, Elini, Gairo, Ilbono, Jerzu, Loceri, Osini, Perdasdefogu, Seui, Talana, Tertenia, Triei, Ulassai, Ussassai, Urzulei, Villagrande</p>
Anno di costituzione	1997
Mission	<p>"La mission principale del GAL è favorire lo sviluppo sostenibile del territorio ogliastrino, inclusa quella parte di territorio non compresa nelle aree Leader, attraverso azioni e servizi volti a supportare la crescita della capacità imprenditoriale e di innovazione del territorio con azioni di promozione delle eccellenze, operando in una logica di rete secondo principi di imprenditorialità, innovazione, coesione sociale, qualità della vita, del lavoro e dell'ambiente." (cit. sito www.galogliastro.it)</p>
Relazioni nel territorio	<p>"La composizione societaria del GAL può essere considerata altamente rappresentativa di tutti i soggetti interessati alle iniziative di sviluppo rurale nell'area."</p>
Esperienza Leader	<p>Il Gal è nato nel 1997 dalla seconda edizione dell'Iniziativa Comunitaria in materia di sviluppo rurale, denominata Leader II e con la terza edizione, Leader+, ha consolidato il suo importante ruolo di sostegno, nel territorio ogliastrino, allo sviluppo economico e la lotta allo spopolamento delle</p>

	aree rurali.
Altri programmi e progetti in atto nel territorio	“In Ogliastra le attività di promozione d’area sono poche. Sono attivi solo i PIA NU11 – Turismo e Ambiente e NU 12 – Valorizzazione delle risorse ambientali e produttive della Media e Alta Ogliastra, mentre manca quasi del tutto attualmente una progettazione complessiva che abbracci tutta l’area.” Gli unici esempi sono il Piano Rifiuti dell’XI Comunità Montana, un intervento di promozione della Provincia di Nuoro che coinvolge alcuni comuni nell’itinerario ‘Incanto di Sardegna’ ed infine il progetto per l’istituzione di un sistema di telesoccorso (capofila il comune di Loceri) in tutta l’Ogliastra.

AREA DI INTERVENTO	
Localizzazione	Sardegna – provincia Ogliastra Il Pal coinvolge direttamente solo 18 dei 23 comuni della provincia di Ogliastra: Arzana, Baunei, Cardedu, Elini, Gairo, Ilbono, Jerzu, Loceri, Osini, Perdasdefogu, Seui, Talana, Tertenia, Triei, Ulassai, Urzulei, Ussassai, Villagrande.
Abitanti	In area Pal risiedono 35.000 abitanti, pari al 60% della popolazione dell’Ogliastra.
Superficie e % area montana	Superficie di 1700 kmq. Area parzialmente montana
Infrastrutture	È possibile distinguere l’Ogliastra in due parti nettamente diverse: quella interna, con un’altitudine media elevata [...] e quella che si affaccia sul mare [...] servita da vie di comunicazione più regolari e di lunga percorrenza (la S.S.125 “Orientale Sarda”, il porto di Arbatax e in tempi più recenti un piccolo aeroporto turistico).La S.S. 125 attraversa in direzione nord/sud Baunei, Cardedu, Tertenia. In direzione ovest/est, la S.S. 198 collega Seui, Ussassai, Ilbono.
Centri principali	Tortoli, Lotzorai, Girasole, Barisardo e Lanusei (esterni all’area PSL), insieme a Ilbono e Loceri che invece ne fanno parte. Questa è la zona in cui si concentra una buona parte delle attività produttive e ricettive dell’Ogliastra. Distanza da Nuoro: minima 73 km (Urzulei), massima 107 km (Perdasdefogu) Distanza da Cagliari: minima 91 km (Perdasdefogu), massima 140 km (Baunei)
Aree industriali	La presenza industriale è più marcata nei comuni di Villagrande Strisaili, Baunei, Ilbono, Jerzu e Tertenia. La peculiarità del settore risiede nella rilevanza del fenomeno artigiano (l’88% delle imprese industriali sono infatti artigiane.L’attività industriale per eccellenza è l’edilizia, mentre

	l'industria manifatturiera presenta una specializzazione relativa all'alimentare.												
UI / addetti	<p>“L'economia dell'area Pal si presenta ancora fortemente ancorata al settore primario, con un'attività allo stato embrionale e un deficit marcato di attività di servizio alla produzione e alla persona alla fascia costiera”.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Unità locali</th> <th>Addetti</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Agricoltura</td> <td>6.500</td> <td>16.438</td> </tr> <tr> <td>Industria</td> <td>n.d.</td> <td>n.d.</td> </tr> <tr> <td>Servizi</td> <td>n.d.</td> <td>n.d.</td> </tr> </tbody> </table> <p>*(rif. Anno 2000)</p>		Unità locali	Addetti	Agricoltura	6.500	16.438	Industria	n.d.	n.d.	Servizi	n.d.	n.d.
	Unità locali	Addetti											
Agricoltura	6.500	16.438											
Industria	n.d.	n.d.											
Servizi	n.d.	n.d.											

STRATEGIA PAL	
Tema catalizzatore	“Migliorare la qualità della vita economica e sociale rafforzando un senso di identità e di appartenenza all'area fondato sulla qualità della vita e delle produzioni e consolidando la consuetudine alla collaborazione ed al partenariato tra i soggetti che operano nel territorio, mediante una mobilitazione sociale indotta grazie all'attuazione delle Azioni/Intervento”.
Obiettivo generale PAL e Strategia pilota	“Reti integrate per la coesione sociale ed economica dell'Ogliastra” Attivazione delle reti di coesione con particolare attenzione alla valorizzazione dei prodotti tipici e del territorio e delle reti sociali, per favorire la modificazione degli assetti economici, sociali e culturali attuali.
Obiettivi specifici del PAL	<p>1) Sostenere la coesione dei settori di attività e del territorio per migliorare la capacità organizzativa. Linea d'intervento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coesione economica - Coesione sociale e formativa - Coesione del territorio <p>2) Rafforzare la coesione economica. Linea d'intervento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integrazione e rafforzamento delle filiere produttive - Qualità delle produzioni - Valorizzazione prodotti tipici innovativi - Reti di commercializzazione su breve raggio - Promozione del territorio interna ed esterna

	<p>3) Rafforzare la coesione sociale. Linea d'intervento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servizi per la coesione - Valorizzazione dell'ambiente - Valorizzazione delle risorse culturali
Esplicitazione della strategia	<p>“La concezione di rete di tutte le iniziative è finalizzata al rafforzamento della consuetudine alla collaborazione tra i soggetti operanti nel territorio fino a rendere scontata la necessità di attivare reti di partenariato non solo formali, ma come modalità normale di operare”.</p> <p>Per ogni azione e intervento è indicata in modo specifico la strategia, così come gli elementi di innovazione, sostenibilità e complementarietà rispetto ad altri programmi.</p>
Esplicitazione della concertazione	<p>Dal Pal non emergono indicazioni circa le modalità di concertazione della strategia.</p> <p>“Il luogo dove le azioni/interventi convergono è la Rete locale di apprendimento collettivo d'Ogliastra, dove saranno progettate e attuate prioritariamente attività di trasferimento di competenze ma il cui piano di attività contemplerà attività sociali, propedeutiche ai futuri sviluppi del rapporto tra cittadini e pubblica amministrazione, come prefigurato dalle potenzialità di sviluppo dell'e-governement, che per raggiungere gli obiettivi prefigurati avrà la necessità di una forte crescita nella capacità dei cittadini di utilizzare le opportunità fornite dalle tecnologie ICT”.</p>

AZIONI PAL		
Classificazione azioni in base al tema catalizzatore	TEMA	IMPORTO in €
<i>Piano finanziario aggiornato al 2004</i>	TEMA A: Utilizzazione di nuovi know-how e nuove tecnologie per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi dei territori	
	<i>Azione 1.1.a “Interventi diretti alla integrazione dei redditi agricoli”</i>	2.349.000
	<i>Azione 1.1.b “Incentivazione all'introduzione di sistemi di certificazione”</i>	482.000
	<i>Azione 1.1.c “Realizzazione di piani di marketing, analisi di mercato, azioni dirette a facilitare la commercializzazione dei prodotti, commercio elettronico”</i>	45.000
	<i>Azione 1.1.d “Sviluppo di nuovi prodotti, nuove tecnologie e nuovi know-how”</i>	88.000
	<i>Azione 1.4.a “Marketing territoriale interno ed</i>	95.205

<i>esterno</i>	
<i>Azione 1.4.b "Comunicazione, sensibilizzazione e animazione territoriale"</i>	306.000
TOTALE TEMA A	3.365.205
TEMA B: Miglioramento della qualità della vita nelle zone rurali	
<i>Servizi di trasporto a chiamata, Azione Rete Locale di Apprendimento collettivo d'Ogliastra (centri di ascolto telematico), Rete per l'accesso al mercato del lavoro e orientamento alla auto imprenditorialità di giovani e donne, Educazione ambientale itinerante</i>	950.000
TOTALE TEMA B	950.000
TEMA D: Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario Natura 2000	
<i>Azione 1.3.a "Azioni per la valorizzazione del patrimonio ambientale"</i>	810.250
<i>Azione 1.3.b "Azioni per la valorizzazione del patrimonio culturale"</i>	491.762
<i>Azione 1.3.c "Azioni per la promozione, la creazione, la diffusione della cultura dell'accoglienza e la messa in rete di circuiti B&B e agriturismo con priorità all'imprenditoria femminile"</i>	495.000
TOTALE TEMA D	1.797.012
METODO di programmazione e gestione degli interventi di sviluppo rurale	
<i>Azione 1.5.a "Attività di supporto all'attuazione del Piano di Sviluppo Locale (PSL)"</i>	693.350
<i>Azione 1.5.b "Funzionamento del GAL"</i>	637.985
TOTALE METODO LEADER	1.331.335
TOTALE TEMI + METODO	7.443.552
TOTALE SPESE DI COOPERAZIONE*	nd
TOTALE PAL	7.443.552

Finanziamento per asse <i>Piano finanziario aggiornato al 2004</i>	TEMA	PRIVATO	PUBBLICO		
			REGIONE	STATO	FEOGA
	TEMA A	38%	15%	10%	37%
	TEMA B	23%	22%	1%	54%
	TEMA C	-	-	-	-
	TEMA D	39%	14%	14%	33%
	METODO**	2%	24%	15%	59%

*Per quanto riguarda l'Asse II relativo alle azioni di cooperazione infra-territoriale e transnazionale, nel Pal è presente solo la descrizione delle idee-progetto e dei possibili partner, ma non è specificato l'importo dei finanziamenti previsti per tali azioni.

** Per quanto concerne il metodo GAL, la quota a carico dei privati va probabilmente intesa come ulteriore contributo pubblico proveniente da enti/istituzioni: il piano finanziario del Pal, infatti, indica un contributo pubblico pari al 100%.

Piano di Azione Locale del Gal Nebrodi Plus - Regione Sicilia

GAL	
Denominazione	GAL – Gruppo di Azione Locale Nebrodi Plus
Natura giuridica e partnership	<p>Associazione temporanea di scopo (artt. 36, 37 e 38 Cod. Civile)</p> <p>Soci pubblici: 2 (Gal Nebrodi Società Consortile a r. l., Gal Valle dei Nebrodi Società Consortile a r.l.).</p> <p>Soci privati: 10 (Gal Castell’Umberto Nebrodi Società Consortile a r.l., Associazione Amici della Terra- Club Nebrodi Onlus, Circolo Legambiente Nebrodi, CIA- Confederazione Italiana Agricoltori Messina, Confagricoltura- Unione Provinciale Agricoltori Messina, Coldiretti – Federazione Provinciale Coldiretti Messina, Consorzio di Ricerca Filiera Carni, Consorzio Nebrodi Natura, Consorzio per lo Sviluppo Rurale, ANSPI Nebrodi Pari Opportunità di Genere e Formazione Professionale).</p>
Anno di costituzione	2004
Mission	Il Gal “Nebrodi Plus” si è costituito quale associazione temporanea, e riveste il ruolo di soggetto attuatore del piano di sviluppo locale del Leader Plus 2000-2006. Non ha fini di lucro ed esaurisce le proprie finalità in ambito regionale fino al 31/12/2020 e comunque fino alla completa attuazione del Pal, e potrà essere prorogata oltre la scadenza del termine.
Relazioni nel territorio	All'associazione sembrano aderire tutti i rappresentanti e portatori di interesse locali. La progettazione Leader II ha fornito l'occasione per sviluppare una rete di relazioni volte alla comune concertazione per lo sviluppo del territorio.
Esperienza Leader	Leader II. Tra gli aderenti all'associazione Gal Nebrodi Plus figurano tre società consortili - Gal costitutesi in occasione del progetto Leader II.
Altri programmi e progetti in atto nel territorio	<p>Le azioni del PAL sono complementari ai seguenti programmi:</p> <p><u>Programma operativo regionale Sicilia 2000-2006 (POR):</u> la complementarietà è identificata in numerose misure appartenenti ai diversi assi, in particolare volte all'innovazione del sistema produttivo e alla valorizzazione delle risorse locali.</p> <p><u>Piano di sviluppo rurale Sicilia 2000-2006 (PSR):</u> il PSR, così come il POR, prevede iniziative mirate per lo sviluppo dell'imprenditoria locale, con una particolare attenzione al controllo della qualità.</p> <p><u>Programma di Riqualficazione Urbana e di Sviluppo Sostenibile del Territorio (PRUSST):</u> realizzare opere pubbliche per lo sviluppo del territorio, attraverso fondi dell’Unione Europea; snellire la complessa macchina burocratica siciliana a vantaggio di tutti quei privati che, all’intero del PRUSST, intendono investire.</p>

	<u>Progetti Integrati Territoriali (P.I.T.) e Patti dell'Agricoltura</u> : hanno l'obiettivo di aumentare la competitività economica del comprensorio per farla uscire dalla marginalità in cui opera, nei settori produttivi tradizionali.
AREA DI INTERVENTO	
Localizzazione	Provincia Regionale di Messina (territorio dei 25 Comuni di Acquedolci, Alcara li Fusi, Capizzi, Capri Leone, Caronia, Castel di Lucio, Castell'Umberto, Cesarò, Frazzanò, Galati Mamertino, Longi, Militello Rosmarino, Mirtò, Mistretta, Motta d'Affermo, Naso, Reitano, San Fratello, San Marco d'Alunzio, San Salvatore di Fitalia, San Teodoro, Santo Stefano di Camastra, Sant'Agata di Militello, Tortorici, Tusa).
Abitanti	85.643 (dato Censimento 2011).
Superficie e % area montana	1.243,00 Km ²
Infrastrutture	L'autostrada A20 (Messina-Palermo) consente il collegamento dei comuni costieri con il capoluogo di provincia (Messina) e con il capoluogo regionale (Palermo). Le strade statali che attraversano l'area di indagine sono la S.S. 116 (Capo d'Orlando-Randazzo), la S.S. 289 (S. Agata di Militello-Cesarò), la S.S. 117 (S. Stefano di Camastra-Nicosia), la S.S.113.
Centri principali	Messina - Alcara li Fusi 119 km., Palermo - Alcara li Fusi 142 km., Catania - Alcara li Fusi 210 km.
Aree industriali	-
UI / addetti	Popolazione attiva: 34.923 unità Agricoltura: 4460 (dato 2002).

STRATEGIA PAL	
Tema catalizzatore	Tema primario: Valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante un'azione collettiva l'accesso ai mercati per le piccole strutture produttive. Il tema primario è stato personalizzato nella seguente formulazione: "Sostegno alla valorizzazione dei prodotti tipici finalizzata alla fruizione turistica integrata delle risorse peculiari dell'area per giungere ad un prodotto territoriale capace di confrontarsi con il mercato".
Obiettivo generale Pal	L'obiettivo generale del Pal è quello di attivare un sistema di traino allo sviluppo economico dell'area attraverso l'offerta di prodotti agro-alimentari di alta qualità ottenuti attraverso processi sostenibili, compatibili con le peculiarità e specificità del territorio, facendo leva sulle risorse endogene.

Strategia pilota	<p>La strategia pilota è basata sulla necessità di utilizzare le potenzialità endogene del territorio, per offrire nuove opportunità occupazionali e di reddito con particolare riguardo ai giovani, alle donne e alle categorie più svantaggiate. E' articolata nei seguenti punti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integrazione del sistema economico con la qualità dei prodotti e dei servizi. - Valorizzazione delle produzioni tipiche e delle risorse storico-culturali che rappresentano un'espressione autentica del territorio. - Definizione di nuove forme di posizionamento sul mercato dei prodotti locali; promozione dell'area e delle sue risorse; sensibilizzazione ed informazione della popolazione. - Sviluppo, attraverso alcuni interventi su edifici e manufatti di rilevante interesse storico, culturale e architettonico, in sintonia con i principi di crescita sostenibile, che mirino a garantire benessere alla collettività e contemporaneamente la conservazione di memorie storiche e tradizioni; - Realizzazione di interventi pilota da parte di imprese che, attraverso la dimostrazione dei risultati conseguiti e del metodo di lavoro adottato, servano per una diffusione sul territorio di analoghe operazioni anche senza il sostegno dei fondi Leader.
Obiettivi specifici	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzare un intreccio organico tra tutte le attività, le produzioni ed i servizi che unitariamente siano in grado di rappresentare il territorio di origine; - Trasformare le risorse endogene (che sono spesso una potenzialità) in occasioni di lavoro, di reddito, di consolidamento dell'assetto sociale; - Capire le esigenze del possibile mercato di riferimento del prodotto territoriale e delle sue componenti; - Far crescere nel tessuto sociale (le imprese e la popolazione residente) la consapevolezza dei valori, delle capacità imprenditoriali che l'area del GAL possiede.
Esplicitazione della strategia	La strategia del Gal è chiaramente esplicitata nel Pal.
Esplicitazione della concertazione	Il processo di concertazione non viene chiaramente esplicitato dal Pal: "La scelta del tema è risultata il frutto di un processo di analisi tra tutti i soggetti pubblici e privati presenti nel Gal e la sua adozione è avvenuta per unanime condivisione" (pag. 17).

AZIONI PAL		
Classificazione azioni in base al tema catalizzatore	TEMA	IMPORTO IN €
Piano finanziario aggiornato in data 9 Novembre 2005	TEMA A: Utilizzazione di nuovi know-how e nuove tecnologie per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi dei territori	
	Azione 1.1.1 "Studi di marketing territoriale"	26.168
	Azione 1.1.3 "Indagine territoriale sui fabbisogni delle popolazioni locali."	57.100
	Azione 1.1.4 "Studi di fattibilità per l'attivazione di servizi alla popolazione"	57.100
	Azione 1.1.6 "Servizi alle imprese – indagine fabbisogni delle imprese."	64.400
	Azione 1.1.7 "Studio di fattibilità per l'attivazione di sportelli di servizio alle imprese"	57.100
	Azione 1.1.8 "Servizi alle imprese – realizzazione sportelli di servizio alle imprese del territorio del PAL"	114.200
	Azione 1.2.15 "Studio ed elaborazione di progetti di sviluppo del turismo sostenibile"	32.200
	Azione 1.3.7 "Studi per l'applicazione delle norme sui sistemi di qualità"	39.970
	Azione 1.3.8 "Studi di settore per l'individuazione di elementi e parametri di qualità e sostenibilità ambientale."	39.970
	Azione 1.3.9 "Investimenti per il miglioramento della qualità e della sostenibilità ambientale"	440.800
	Azione 1.3.13 "Studi ed elaborazione di progetti per la nascita di nuove attività produttive culturali e/o servizi esemplari di cui abbisogna il territorio e capaci di generare occupazione e/o nuove fonti di reddito"	49.800
	TOTALE TEMA A	978.808
	TEMA B: Miglioramento della qualità della vita nelle zone rurali	
	Azione 1.1.5 "Servizi alla popolazione – strutture di servizi innovativi alla popolazione"	128.800
	Azione 1.4.1 "Riqualificazione professionale"	365.441
	TOTALE TEMA B	494.241
TEMA C: Valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante un'azione collettiva l'accesso ai mercati per le piccole strutture produttive		
Azione 1.2.16 "Sensibilizzazione ed animazione e collegamento intersettoriale"	74.700	

Azione 1.2.17 "Valorizzazione delle risorse culturali riguardo ai prodotti tipici"	386.348
Azione 1.3.1 "Progetto pilota per integrazione di filiera prodotti agroalimentari"	142.750
Azione 1.3.2 "Progetto pilota per integrazione di filiera dei prodotti tipici e dell'artigianato locale"	142.750
Azione 1.3.3 "Investimenti nelle imprese di filiera"	453.600
Azione 1.3.5 "Costituzione e avviamento consorzi e associazioni di produttori"	96.600
Azione 1.3.6 "Investimenti per la realizzazione di piccole infrastrutture a carattere aziendale"	161.000
TOTALE TEMA C	1.457.748
TEMA D: Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario Natura 2000	
Azione 1.1.2 "Iniziativa di informazione e di promozione dell'area PAL"	70.431
Azione 1.2.9 "Studi, ripristino e recupero dell'architettura locale"	346.582
Azione 1.2.10 "Interventi esemplari di ripristino per la realizzazione di scuole del gusto, ecc."	229.368
Azione 1.2.12 "Miglioramento delle risorse naturali e dei paesaggi"	114.200
Azione 1.3.10 "Studi per la conservazione e lo sviluppo dei mestieri tradizionali"	57.100
Azione 1.3.11 "Progetto pilota bottega scuola"	114.200
Azione 1.3.12 "Creazione di vetrine (show room) dell'artigianato artistico, tipico e tradizionale, distribuite sul territorio"	57.100
TOTALE TEMA D	988.981
METODO di programmazione e gestione degli interventi di sviluppo rurale	
Azione 1.5.1 "Studi e Predisposizione iniziative nell'area PAL"	43.328
Azione 1.5.2 "Organizzazione della struttura operativa del GAL"	299.836
TOTALE METODO LEADER	343.164
TOTALE TEMI + METODO	4.262.942
TOTALE SPESE DI COOPERAZIONE	443.809
TOTALE PAL	4.706.751

Finanziamento per tema <i>Piano finanziario aggiornato in data 9 Novembre 2005</i>	TEMA	PRIVATO	PUBBLICO		
			REGIONE	STATO	FEOGA
	TEMA A	34%	4%	10%	51%
	TEMA B	30%	5%	12%	18%
	TEMA C	52%	3%	7%	39%
	TEMA D	48%	3%	7%	41%
	METODO	-	7%	17%	75%

SEZ. 4. L'esperienza di Leader Plus per la montagna (WP5)

1. Temi ed obiettivi

La WP5 è dedicata allo studio delle più significative *best practices* realizzate in territorio montano in Europa nell'ambito dell'iniziativa Leader Plus, con l'obiettivo di individuare gli elementi che permettono di valutare la replicabilità dell'iniziativa in altri territori.

Stabilire se l'approccio Leader+ abbia giocato un ruolo nello sviluppo del territorio montano europeo significa, dapprima, definire quali sono le principali criticità che contraddistinguono le aree montane. Tale operazione risulta, per certi versi, molto complessa dal momento che non esistono, a livello europeo, statistiche prodotte specificatamente per l'ambito montano.

Tuttavia, vi sono alcune criticità strutturali ricorrenti e comuni, ancorché con gradi di intensità diversi, che contraddistinguono il territorio montano dei diversi paesi europei. Tali fattori possono indirettamente essere individuati proprio dalle analisi di contesto prodromiche allo sviluppo dei progetti Leader+; i principali fattori di criticità attengono ad aspetti demografici, economici e culturali:

1. spopolamento delle zone montane;
2. invecchiamento della popolazione residente;
3. progressivo ridimensionamento delle attività economiche locali, sia produttive che commerciali;
4. aumento dei problemi legati all'accessibilità dei luoghi e alla capacità di garantire i servizi essenziali alla popolazione.

Lo squilibrio demografico, la modificazione della composizione della popolazione per fasce di età, la diminuzione delle componenti attive sono, dunque, tutti fenomeni presenti, ancorché in misura diversa, in buona parte della montagna europea.

Inoltre, dal tentativo di rispondere a tali problematiche derivano gli obiettivi sottesi alle strategie di sviluppo locale del territorio montano che, peraltro, fanno riferimento ad altri strumenti di policy, già operativi o semplicemente potenziali.

Per esempio, nel 2009 è stato istituito l'**Intergruppo ufficiale al Parlamento Europeo dedicato ai territori specifici**. Tale organismo, di concerto con l'Associazione Europea degli Eletti della Montagna, ha definito una proposta di strategia di sviluppo specifica per la montagna europea, il *Proposal for a green paper "For a mountain policy of the European Union: a European vision for mountain ranges"*. In tale documento, da un lato, si riconosce come "*Several organisms are working specifically on European mountain zones, sector by sector or with a multi-discipline slant. Databases are being built up but they mainly concern mountain ecosystems. Data on human activity and its repercussions is short*", dall'altro, si individuano in termini generali quali obiettivi, dal livello comunitario a quello locale, dovrebbero essere perseguiti.

Tra i principali, si elencano:

1. Preservare lo sviluppo dei territori montani, attraverso
 - a. l'incentivazione dei processi di Ricerca Sviluppo Innovazione (RSI) nei diversi settori di attività economica;
 - b. lo sviluppo dell'*European mountain know-how* e nella promozione dell'occupazione;
 - c. lo sviluppo della partecipazione dei diversi attori socio-economici.

2. Massimizzare la qualità della vita nelle regioni montane; tale obiettivo viene declinato in sotto-obiettivi, quali
 - a. incrementare l'attrattività delle zone montane per vivere e lavorare;
 - b. favorire l'adattamento degli individui ai rischi naturali;
 - c. sviluppare il turismo sostenibile;
 - d. migliorare la gestione delle connessioni montagna-aree urbane.
3. Promuovere la riappropriazione e la riaffermazione del patrimonio e dell'identità della montagna europea.

Appare fuori di dubbio la coerenza logica e la catena di causalità tra gli obiettivi proposti e i fattori di criticità individuati.

Focalizzando l'attenzione esclusivamente sui progetti finanziati attraverso Leader+, in linea generale è possibile affermare come i quattro ambiti di azione previsti siano anch'essi logicamente coerenti con gli obiettivi sopra indicati e, di conseguenza, presuppongano l'adozione di strategie ed azioni che rispondano ai fattori di criticità evidenziati.

Per tale motivo, nella fase di analisi delle migliori pratiche selezionate dalla banca dati delle buone pratiche Leader+, si procederà dapprima con una verifica della coerenza delle strategie con le problematiche rilevate per poi evidenziare la forma (o le forme) specifica con cui l'approccio leader si è configurato.

2. Metodologia e fonti

Leader Plus, essendo l'ultima iniziativa Leader pienamente conclusa (2000-2006), è già stata oggetto di valutazioni e di conseguenza sono già state catalogate delle best practice.

2.1 La Banca dati delle buone pratiche Leader Plus

L'Osservatorio Leader+ opera una raccolta su scala europea delle cosiddette buone pratiche, ovvero raccoglie le informazioni relative a quei progetti realizzati nell'ambito del programma che hanno registrato un particolare successo. Il processo di restituzione informativa che da tale banca dati deriva (pubblicazioni, eventi ecc.) risponde senza dubbio a finalità divulgative di "larga scala" (l'obiettivo è dunque, raggiungere la più ampia platea possibile), ma riflette anche la necessità di essere un utile strumento cognitivo per gli attori socio-economici e istituzionali che operano nel settore dello sviluppo rurale interessati a conoscere le modalità di attuazione di Leader+.

Tale banca dati è, pertanto, pubblica e accessibile tramite un'interfaccia di interrogazione dal sito dell'unione europea <http://ec.europa.eu/leaderplus>.

La selezione delle buone pratiche è stata condotta dall'Osservatorio Leader+ con l'aiuto di un team di esperti che ha messo a punto una strategia e una procedura standardizzata da applicare nei singoli contesti nazionali tramite il coinvolgimento degli attori delle reti nazionali.

I criteri per identificare le buone pratiche risultano strettamente collegati alle sette caratteristiche poste a fondamento del cosiddetto approccio Leader+, valide per tutti i programmi Leader+ in Europa:

1. Approccio territoriale

Comporta la definizione di una politica di sviluppo sulla base della situazione particolare e dei punti di forza e di debolezza di un territorio. Nell'ambito di Leader, un territorio è un'unità rurale locale piuttosto omogenea, caratterizzata da coesione sociale interna, da una storia e da tradizioni condivise, da un senso di identità comune ecc. La sensibilità verso l'approccio territoriale è aumentata con il riconoscimento, da parte degli operatori più influenti nella contesto specifico, dell'importanza del ruolo delle risorse endogene nel realizzare uno sviluppo sostenibile. L'approccio territoriale ha contribuito a una migliore integrazione degli attori rurali con il territorio.

2. Approccio bottom-up

Mira a incoraggiare un processo decisionale partecipativo a livello locale su tutti gli aspetti della politica di sviluppo. Ha come obiettivo il coinvolgimento degli attori locali, compresa la comunità nel suo complesso, dei gruppi di interesse economico e sociale e dei rappresentanti delle istituzioni pubbliche e private. L'approccio «ascendente» si basa su due attività principali: «animazione» (organizzazione di attività) e formazione delle comunità locali, ed entra in gioco in diverse fasi del programma. È importante che il progetto venga avviato da attori locali e che i destinatari dell'azione siano stati consultati.

3. Approccio di partenariato e «gruppo di azione locale» (GAL)

Il GAL è un ente costituito da attori pubblici e privati, uniti in un partenariato che identifica una strategia comune e un piano di azione locale per lo sviluppo di un'area Leader+.

Il GAL è una delle caratteristiche più originali e strategiche dell'approccio Leader. Dotato di un gruppo di professionisti, di poteri decisionali e di un bilancio proprio, il GAL

rappresenta un nuovo modello di organizzazione che può influire notevolmente sull'equilibrio istituzionale e politico dell'area interessata.

I GAL hanno fornito meccanismi adeguati per la partecipazione, la sensibilizzazione e l'organizzazione degli attori locali a favore dello sviluppo rurale. La ripartizione dei compiti e delle responsabilità tra i partner (autorità responsabili del programma, GAL, membri dei GAL) dovrebbe essere chiara e trasparente.

4. Innovazione

Oltre al carattere di innovatività che caratterizza il concetto di Leader e la sua attuazione sul campo, cosa di per sé innovativa, l'iniziativa richiede che anche le azioni siano innovative. Queste possono essere azioni per promuovere le risorse locali in modi nuovi, azioni che presentano un interesse per lo sviluppo locale ma non previste da altre politiche di sviluppo, azioni che offrono nuove risposte alle carenze e ai problemi delle zone rurali oppure che creano un nuovo prodotto, un nuovo processo, nuove forme di organizzazione o un nuovo mercato.

L'innovazione rientra anche tra le componenti pedagogiche e di creazione di reti del programma, mediante la diffusione di informazioni ad altri gruppi di operatori desiderosi di trarre ispirazione dai risultati ottenuti altrove o di portare avanti progetti comuni.

5. Approccio integrato

Le azioni e i progetti contenuti nel piano di azione locale sono collegati e coordinati in un insieme coerente.

L'integrazione può riguardare le azioni svolte nell'ambito di un unico settore, tutte le azioni di un programma o gruppi di azioni specifiche o, soprattutto, i collegamenti tra i diversi attori e settori economici, sociali, culturali e ambientali che intervengono nell'area.

6. Creazione di reti e cooperazione tra le aree

Agevolando lo scambio e la circolazione delle informazioni sulle politiche di sviluppo rurale e la divulgazione e il trasferimento delle buone pratiche e delle strategie e azioni innovative, la rete Leader mira a limitare l'isolamento dei GAL e a creare una fonte di informazioni e analisi delle azioni. Per integrare le reti europee e nazionali esistenti, alcuni GAL si sono organizzati spontaneamente in reti informali.

Un altro aspetto centrale di Leader è la cooperazione tra le aree rurali. La cooperazione tra le aree può essere transnazionale, ma può anche avvenire all'interno dello stesso Stato membro (interterritoriale). Nell'ambito di Leader+ viene assegnato un bilancio specifico ai progetti di cooperazione.

7. Finanziamento e gestione a livello locale

Un altro elemento chiave dell'approccio Leader è la delega al GAL di un'ampia parte delle responsabilità decisionali in materia di finanziamento e gestione. Tuttavia, il grado di autonomia del GAL varia notevolmente a seconda della modalità di organizzazione specifica e del contesto istituzionale dello Stato membro. Di conseguenza, questo criterio è stato considerato caso per caso, nei vari contesti territoriali.

L'Osservatorio Leader+ ha aggiunto due ulteriori criteri: **la trasferibilità e la sostenibilità.**

Nella selezione, inoltre, è stata garantita sia la rappresentatività tematica sia la rappresentatività geo-politica: per ogni Stato Membro l'Osservatorio Leader+ ha quindi stabilito un numero totale di progetti "buone pratiche" compreso tra un minimo di due ed un massimo di cinque, ripartiti, nei limiti del possibile, tra i quattro temi d'azione Leader+.

Per ogni progetto selezionato è stata inserita una scheda nella banca dati delle buone pratiche; ogni scheda contiene tre sezioni: la prima contiene delle "Informazioni di base",

in cui sono riportate alcune cifre e fatti utili relativi all'azione stessa o ai GAL coinvolti, come, ad esempio, il budget stanziato, la durata o i recapiti dei referenti. La seconda sezione, denominata "Descrizione" include una breve storia dell'azione pilota ed altre informazioni, tra cui le principali attività e gli esiti o problemi incontrati. Infine, la terza sezione elenca le ragioni per cui una determinata azione pilota è stata considerata una buona azione in termini di trasferibilità, sostenibilità, coerenza con uno o più elementi caratterizzanti l'approccio Leader+.

La banca dati delle buone pratiche raccoglie informazioni su 185 progetti realizzati nel periodo 2000-2008, ripartiti per i 4 principali ambiti d'intervento:

1. utilizzo dei nuovi know-how e nuove tecnologie: 21 (di cui 1 italiano);
2. miglioramento della qualità di vita nelle zone rurali: 57 (di cui 5 italiani);
3. valorizzazione dei prodotti locali: 42 (di cui 5 italiani);
4. valorizzazione delle risorse naturali e culturali: 65 (di cui 11 italiani).

Dalle conclusioni dell'iniziativa Leader+ è emerso che il tema «Utilizzazione di nuovo know-how e nuove tecnologie», con l'11% di tutti i progetti selezionati, è il tema verticale meno scelto dei quattro disponibili. Tuttavia, il fatto che il tema sia stato scelto da pochi (gruppi di azione locali GAL) non basta per dare una visione d'insieme perché il tema presenta anche un aspetto orizzontale. In molti progetti, nuovo know-how e nuove tecnologie vengono utilizzati come supporto ai progetti realizzati negli altri temi.

3. Metodologia di raccolta e di selezione delle migliori pratiche condotte nel territorio montano

Per aumentare la visibilità del lavoro svolto nell'ambito di Leader+, l'Osservatorio Leader+ ha deciso di integrare le informazioni raccolte nella banca dati realizzando una pubblicazione specifica dal titolo «Una selezione delle migliori pratiche Leader+». Le migliori – tra le buone pratiche – sono selezionate sulla base del grado di riuscita dell'attuazione dell'«approccio Leader». Tale selezione è stata condotta dal Contact Point di concerto con le unità di rete nazionali.

Tra il 2007 e il 2009 sono state individuate 96 migliori pratiche: di queste, circa un settimo sviluppate nel territorio italiano.

Il processo di selezione dei progetti da analizzare per lo sviluppo della WP5, quindi, parte da una base informativa già "scremata" secondo un processo di selezione standardizzato e rappresentativo dell'intero panorama delle esperienze a livello europeo. Tale base-dati può essere considerata come un valido punto di partenza, in quanto frutto di un processo di selezione omogeneo, gestito da un team di esperti e coordinato dall'Osservatorio Leader+.

Tuttavia, ai fini dell'analisi della WP5, si rende necessaria un'ulteriore selezione, se non altro perché i progetti Leader+ si estrinsecano nell'ambito dello sviluppo rurale e, dunque, non sono specificatamente destinati al solo territorio montano.

Partendo da tale sottoinsieme, dunque, si è deciso di analizzare i soli progetti che si sono sviluppati in ambito montano.

Nella selezione di un campione di analisi si è cercato di garantire al contempo la rappresentatività di tutti e quattro gli ambiti di riferimento e di tutti i settori di applicazione (agricoltura, attività produttive, turismo, cultura e sociale). Ciononostante, non è stato possibile rispettare il "vincolo" di rappresentatività per ambito, in quanto nessun progetto "montano" è centrato sull'ambito tematico numero 1 (Utilizzo dei nuovi know-how e nuove tecnologie).

In ogni caso, come già ricordato in precedenza, il tema dell'adozione e utilizzo delle nuove tecnologie è un tema trasversale, che caratterizza anche i progetti classificati negli altri ambiti di intervento.

In altri casi, invece, la sovrapposibilità di alcuni progetti a più ambiti di intervento ha comportato una scelta di classificazione diversa da quella "ufficiale". È il caso, ad esempio, del progetto francese "**Patrimonio e bambini**" - GAL «**Terres Romanes en Pays Catalan**»; tale progetto è inserito nel gruppo afferente all'ambito tematico numero 2 (migliorare la qualità della vita delle zone rurali). Tuttavia, trattandosi di un progetto centrato sulla valorizzazione del patrimonio culturale, storico e artistico della zona, si è deciso di inserirlo nel gruppo afferente all'ambito tematico numero 4 (Valorizzazione delle risorse naturali e culturali).

Sulla base di quanto asserito sono stati individuati 17 progetti da analizzare. L'obiettivo di analisi, alla luce delle informazioni e delle valutazioni presenti nella banca dati delle buone pratiche e delle specifiche pubblicazioni di settore, è evidenziare se e quali fattori del modello di governance e progettazione, caratteristici dell'approccio leader+ siano risultati "vincenti" e, di conseguenza, qual è il ruolo assunto dalle esperienze leader nei processi di sviluppo rurale locale in territorio montano.

Si è cercato di integrare le informazioni disponibili dalla banca dati e dalle pubblicazioni di settore attraverso la raccolta di dati dai siti web dei singoli GAL coinvolti. Tuttavia tale

compito si è rivelato infruttifero nella maggior parte dei casi. I siti web risultano spesso ancora in costruzione o non più attivi. Negli altri casi le informazioni disponibili sono sostanzialmente sovrapponibili a quelle reperite sulle pubblicazioni *ad hoc* della Commissione Europea.

4. Le migliori pratiche implementate sul territorio montano

In questa sezione si presentano le schede elaborate per ogni singolo progetto individuato, opportunamente organizzate per ambito di intervento Leader+. Le schede contengono informazioni sintetiche relative ai seguenti aspetti:

- contesto geografico e demografico;
- fattori di pressione/criticità, intesi come le motivazioni alla base della ratio progettuale;
- obiettivi, contenuti e costi del progetto;
- risultati conseguiti/ criticità riscontrate;
- motivi per cui il progetto è considerato una buona pratica;
- valore aggiunto Leader+, inteso come il ruolo del Leader+ nei meccanismi di attivazione dello sviluppo del territorio.

4.1 Ambito tematico n.2 - Migliorare la qualità della vita delle zone rurali

Le progettualità che nell'ambito Leader+ appartengono a questa linea di azione sono centrate principalmente sulla sperimentazione di soluzioni innovative e partecipate che permettano il mantenimento sul territorio di una serie di servizi minimi e indispensabili, che il progressivo spopolamento (umano e delle attività economiche) sta velocemente rendendo non sostenibili, soprattutto nelle zone montane, dove i fenomeni di dispersione e spopolamento sono più accentuati. Da un lato, la domanda di alcuni servizi indispensabili è alta e correlata a fenomeni demografici come, ad esempio, il più marcato indice di dipendenza, dall'altro le condizioni dell'offerta sono proibitive sul lato dei costi, in quanto la fornitura di servizi essenziali è appesantita dalle caratteristiche morfologiche del territorio che causano un aumento del costo unitario. Rientrano altresì in questo ambito tutti i progetti volti ad aumentare l'attrattività del territorio e a contrastare il processo di spopolamento.

1. Progetto "Il taxibus" - GAL Alto Oltrepò - Italia

1. Contesto geografico e demografico

Il progetto "Il taxibus" è stato sviluppato nel territorio del GAL Alto Oltrepò, un'area montuosa e collinare ubicata nella parte sud-occidentale della provincia di Pavia, in Lombardia, fra il Piemonte, la Liguria e l'Emilia Romagna. La vetta più alta raggiunge i 1.700 metri. L'area di interesse, che comprende 22 Comuni, si estende su una superficie di 487 km² per una popolazione complessiva di 17.866 abitanti. La densità abitativa è pari a 36 abitanti/km².

2. Fattori di pressione/criticità

Il territorio vive le problematiche del calo demografico, dell'impoverimento dei centri rurali, della perdita dell'identità locale. La marcata "rarefazione" della popolazione residente e la relativamente elevata superficie territoriale da coprire è causa di un progressivo indebolimento dell'offerta di servizi tradizionali. In particolare, il servizio di trasporto pubblico presenta forti problemi di copertura delle aree più remote, con

conseguente isolamento di giovani (il cui accesso alle infrastrutture sportive, ad esempio, è fortemente condizionato dalla dipendenza dai genitori), ma soprattutto degli anziani. Si sono registrati alcuni problemi nelle fasi iniziali del progetto come, ad esempio, l'iniziale diffidenza degli utenti e le difficoltà di coordinamento a livello di amministrazioni locali.

3. Obiettivi, contenuti e costi del progetto

Il GAL Alto Oltrepò concentra la sua azione su una delle tematiche Leader+, ovvero il miglioramento della qualità di vita nelle zone rurali. La strategia di sviluppo locale persegue quattro obiettivi specifici:

- collegare in rete i vari comparti economici;
- spezzare l'isolamento degli abitanti e facilitare la mobilità all'interno del territorio per accorciare le distanze;
- offrire un sostegno alla vita familiare e predisporre servizi di assistenza domiciliare;
- preservare la storia e la memoria del territorio rurale.

Il principale obiettivo dell'azione del GAL è la creazione di nuovi servizi al fine di soddisfare esigenze primarie quali: telecentri, assistenza domiciliare per gli anziani e le persone svantaggiate, servizi di mobilità nelle zone montuose più remote, una rete di servizi di trasporto integrati.

Nell'ambito delle buone pratiche Leader+, è stato inserito il progetto "Taxibus", volto a introdurre un nuovo servizio di trasporto per soddisfare le esigenze di mobilità espresse dalle comunità rurali, soprattutto dai quattro comuni ubicati nella zona montuosa più remota e isolata.

Gli obiettivi prioritari del progetto sono:

- fornire servizi di trasporto verso i centri medici agli anziani e infrastrutture sportive ai giovani;
- garantire i collegamenti con gli abitanti che vivono in condizioni svantaggiate nelle zone più interne;
- attivare nuovi collegamenti con centri di servizi all'interno e all'esterno dell'area;
- ridurre lo spopolamento.

Il progetto del taxibus consiste nella fornitura di un servizio di trasporto flessibile, in cui l'offerta è formulata sulla base della domanda e in cui, di fatto, la non sostenibilità finanziaria di un servizio indispensabile (il trasporto pubblico) viene risolta attraverso l'offerta di un servizio a domanda individuale organizzata (il taxibus appunto).

Le autorità locali hanno il compito di raccogliere la domanda dell'utenza, che viene poi gestita in modo aggregato dal gestore del servizio (costituito da un gruppo di cinque imprese di trasporto locali), che ha il compito di organizzare e di coordinare il trasporto affinché possa soddisfare le esigenze degli utenti in maniera flessibile.

Il progetto è un servizio sperimentale che segue una particolare procedura: l'utente chiama un call center, un'unità di coordinamento del gestore o del Comune; la singola richiesta del servizio viene presa in esame, l'erogazione del servizio viene programmata; il gestore conferma la richiesta; il servizio viene erogato.

Il costo totale del progetto è stato pari a 1.162.000 euro, di cui 134.250 euro provenienti dal FEAOG, 134.250 euro da fondi pubblici nazionali e 893.500 euro da fondi privati.

4. Risultati conseguiti/criticità riscontrate

Il servizio, introdotto inizialmente in una regione pilota, è stato esteso all'intera area della Comunità Montana dell'Alto Oltrepò pavese e ai suoi ventidue comuni.

I principali risultati conseguiti nel periodo compreso fra l'agosto del 2004 e il 2007 possono essere così sintetizzati:

- sono state effettuate 5.642 corse, per un totale di 112.840 km percorsi;
- il numero di utenti è rapidamente cresciuto, raggiungendo un totale di 16.313 passeggeri, ripartito in 15.823 anziani, 345 giovani e 145 utenti di altre categorie;
- è stato raggiunto il gruppo di utenti target;
- si è ridotto il grado di isolamento della popolazione anziana;
- si è favorita la partecipazione giovanile a un maggior numero di eventi culturali e sportivi.

5. Motivi per cui il progetto è considerato una buona pratica

L'approccio territoriale è stato importante nel progetto. Sono state analizzate le lacune riscontrate nell'area sul piano delle comunicazioni e dei trasporti, con l'obiettivo di contribuire a integrare e migliorare il sistema di trasporto locale esistente. È stato così possibile creare un'organizzazione innovativa per migliorare l'efficienza, la flessibilità e le sinergie tra il trasporto pubblico e i collegamenti nelle zone rurali remote.

L'approccio bottom-up è stato dimostrato in tutte le fasi del progetto, che infatti è stato sviluppato con l'aiuto e il contributo della popolazione, delle amministrazioni e delle aziende di trasporto locali. Il sistema è così riuscito a rispondere alle reali esigenze degli abitanti delle zone rurali più decentrate.

L'azione è sfociata in un sistema innovativo che è stato determinante per le zone rurali inaccessibili, spopolate e a bassa densità demografica, e soprattutto per le comunità che vivono ad alta quota.

Il nuovo servizio è stato caratterizzato da una gestione a livello locale, in quanto ha permesso il coordinamento fra autorità locali e aziende pubbliche e private. Hanno partecipato all'iniziativa alcuni sponsor privati, in particolare la fondazione «Banca del Monte di Lombardia».

L'azione potrebbe essere facilmente trasferita ad altre zone rurali aventi caratteristiche simili e problemi di trasporto analoghi.

È importante tenere conto dello specifico contesto di ciascun territorio in modo tale da:

- individuare le reali esigenze di mobilità (tipologia di servizio, gruppi target, orari, durata del progetto);
- individuare le zone geografiche meno accessibili (in particolare quelle in cui i servizi di trasporto sono scarsi);
- favorire la presenza di una molteplicità di operatori dei trasporti.

6. Valore aggiunto Leader +

Il progetto sviluppa una soluzione funzionale che affronta due particolari elementi di debolezza del territorio: l'isolamento fisico della popolazione (in quanto non collegata da un sistema di trasporto locale di piena copertura) e il conseguente isolamento "sociale" di giovani ma soprattutto di anziani.

La soluzione è innovativa in quanto massimizza l'utilità di un servizio indispensabile garantendone la sostenibilità sul piano finanziario.

Il ruolo del Leader+, sotto questo punto di vista, è risultato cruciale: progettare, attuare e sperimentare un nuovo servizio di trasporto sarebbe stato difficile senza il sostegno e la natura innovativa del programma Leader+. In particolare si sottolinea come l'approccio Leader+ abbia permesso di: determinare il rischio, in termini di investimento, insito in un sistema di trasporto sperimentale; promuovere la cooperazione privato-pubblico nelle zone rurali; dimostrare che un servizio di trasporto flessibile può ripercuotersi positivamente sui giovani e sugli anziani della comunità.

Da segnalare l'ingente quota privata a copertura del costo del progetto (77% delle risorse), a riprova della capacità che una programmazione innovativa ha di attivare le risorse, anche finanziarie, del territorio.

Indirizzo web: www.cmop.it

2. Progetto “Giovani che progettano il proprio spazio” - GAL Eferding - Austria

1. Contesto geografico e demografico

Il GAL Eferding è localizzato in Alta Austria in una regione che fa parte delle pendici alpine confinanti a sud-est con il centro industriale di Linz-Wels e a nord con la regione della Boemia. Si tratta di un'area che presenta anche attrattive turistiche di tipo storico - paesaggistico.

L'area ha una superficie di 268 km², è suddivisa amministrativamente in 12 comuni e presenta una popolazione complessiva di 32.227 abitanti con una densità di 120 abitanti/km².

2. Fattori di pressione/criticità

Il progetto intende rispondere in modo particolare alle criticità costituite dallo spopolamento delle zone montane e dall'invecchiamento della popolazione residente.

3. Obiettivi, contenuti e costo del progetto

Il programma di sviluppo territoriale si propone, infatti, in primo luogo di migliorare la qualità della vita dei giovani per contrastare la tendenza ad emigrare in altre zone o per incoraggiarli a ritornare in una fase più avanzata della loro vita.

Tale obiettivo è perseguito dando ai giovani la possibilità di contribuire in modo consistente allo sviluppo locale o del villaggio grazie alle loro idee creative.

I giovani vengono, infatti, integrati nel processo decisionale e organizzativo a livello locale e vengono coinvolti nelle politiche e nello sviluppo locale; in tal modo il progetto mira a superare anche la mancanza di considerazione per le necessità degli adolescenti. Come ricompensa per il loro coinvolgimento attivo, i giovani hanno potuto vedere le loro idee tradotte in realtà. Grazie a questa esperienza, gli adolescenti hanno appreso l'utilità della partecipazione e la possibilità di produrre cambiamenti nell'ambiente locale.

Fase iniziale

E' stato dapprima creato un partenariato più ampio con le scuole e le associazioni dei giovani della regione. Questo ha costituito il principale ambito di discussione per raggiungere il gruppo dei destinatari, spiegare le finalità e il metodo dell'approccio e incoraggiare gli adolescenti a partecipare.

Il progetto è iniziato nell'aprile 2005 con una campagna di informazione volta a suscitare l'entusiasmo dei destinatari. È stato organizzato un evento informativo a cui sono stati invitati i responsabili delle questioni giovanili delle associazioni regionali, gli assessori per le questioni giovanili dei comuni, gli insegnanti e i rappresentanti delle organizzazioni giovanili.

Il progetto è stato inoltre illustrato attraverso una serie di presentazioni a circa 500 alunni, che hanno avuto l'opportunità di entrare in contatto diretto con i direttori del progetto e di comprenderne i metodi di lavoro. Inoltre, nei media regionali e nei bollettini municipali d'informazione sono state pubblicate le relazioni sul progetto pianificato dai giovani.

Come risultato di questa campagna informativa nei dieci comuni coinvolti circa 150 giovani di età compresa tra 13 e 19 anni hanno deciso di prendere parte al progetto.

Implementazione del progetto

I giovani di ognuno dei dieci comuni hanno concordato con i pianificatori una collocazione adatta per un punto d'incontro e hanno valutato i luoghi prescelti con l'aiuto di due progettiste del paesaggio. La valutazione è stata condotta sulla base di una serie di criteri

(atmosfera del posto, possibile utilizzo, caratteristiche positive - piacevoli - e negative, le idee in grado di migliorare l'utilizzo dello spazio ecc.).

Le idee sono state ulteriormente discusse nell'ambito di una serie di laboratori di progettazione (di due giorni).

I giovani hanno disegnato alcuni progetti e modelli di costruzioni per le località scelte, in collaborazione con tre architetti e cinque progettisti del paesaggio.

È stato organizzato un dibattito pubblico, denominato «City-line», in cui i giovani hanno presentato i loro «modelli» per una discussione con gli amministratori locali, gli insegnanti, i genitori, gli amici e le altre parti interessate. A seguito della riunione i rappresentanti comunali hanno concesso l'autorizzazione.

Nell'ultima fase di pianificazione i progettisti hanno elaborato piani tecnici dettagliati, includendovi i costi previsti e i materiali richiesti in modo da avere tutto il materiale pronto per il lavoro di ristrutturazione.

Al momento della concreta costruzione e realizzazione dei lavori, le imprese edili locali e regionali si sono mostrate molto collaborative, sovvenzionando la ristrutturazione dei siti e dei terreni di gioco. Contemporaneamente, le discussioni tra i diversi partner hanno contribuito a mantenere le idee su un piano realistico e rispondente agli obiettivi principali, non solo in termini di utilizzo ma anche di costi.

Il progetto, durato tredici mesi, è iniziato il 1° marzo 2005 e si è concluso il 31 marzo 2006.

Il bilancio totale del progetto è di 64.800 euro, dei quali 32.400 euro provengono dal FEAOG, 18.792 euro da finanziamenti pubblici nazionali e 13.608 euro da risorse private.

4. Risultati conseguiti/criticità riscontrate

Per l'autunno del 2005, con il contributo dei progettisti del paesaggio, degli architetti, dei rispettivi comuni e delle imprese locali, i giovani di Eferding sono riusciti a mettere in pratica i loro modelli.

In nove comuni su dieci gli enti locali hanno finanziato la ristrutturazione della località scelta. Sono stati installati panchine, sedie e tavoli regolabili di stile moderno e sono state costruite tettoie che offrono protezione contro la pioggia e il sole, piattaforme panoramiche e terrazze per prendere il sole, un'area attrezzata per il barbecue e un'arena cinematografica all'aperto su un campo da calcio.

I comuni hanno ricevuto ulteriori suggerimenti su come migliorare l'uso degli spazi pubblici in base alle necessità dei giovani.

Al di là dei risultati operativi, si è determinato un netto miglioramento della comunicazione tra i giovani e i rappresentanti comunali, nonché una comprensione decisamente migliore delle loro necessità e richieste;

gli adolescenti hanno capito come influenzare lo sviluppo della loro comunità e come contribuire al miglioramento della loro qualità di vita. Il progetto ha contribuito, quindi, al rafforzamento dell'identità regionale.

Il progetto ha dovuto superare una fase iniziale di scetticismo da parte dei rappresentanti comunali, non convinti rispetto al coinvolgimento dei giovani, sia sotto l'aspetto motivazionale che delle competenze. Inoltre, i giovani non erano considerati in grado di attuare progetti né di occuparsi effettivamente in modo responsabile dei luoghi di incontro selezionati. Solo uno dei dieci comuni, in realtà, non è riuscito a trovare un gruppo sufficientemente solido di adolescenti.

Alcuni comuni non sono stati coinvolti a sufficienza nella realizzazione del progetto. In molti casi, il sindaco aveva nominato una persona responsabile a livello locale che non aveva effettivamente collaborato alla preparazione del progetto né alla sua realizzazione.

Per gli adolescenti era importante stabilire un contatto diretto con persone del comune che non fossero rappresentanti né di partiti politici né di comunità religiose.

I tempi del progetto hanno dato luogo ad una certa problematicità. Secondo il piano iniziale, i lavori avrebbero dovuto svolgersi nell'ultima settimana delle vacanze estive, ma a causa di ritardi ciò non si è verificato. Si è determinato, pertanto, il rischio di un abbassamento della "tensione" con la conseguente necessità di stimolare nuovamente l'interesse per l'iniziativa.

5. Motivi per cui il progetto è considerato una buona pratica

Il progetto risulta coerente con diversi principi che contraddistinguono l'approccio Leader:

- Approccio bottom-up: i promotori principali e le istituzioni responsabili della concreta rivitalizzazione e modernizzazione dei siti sono stati i comuni, che sono anche le principali parti interessate del GAL Eferding;
- solido approccio di partenariato;
- presenza di due elementi particolarmente innovativi
 - l'approccio partecipativo che ha coinvolto gli adolescenti non aveva precedenti in questa regione e viene effettivamente utilizzato di rado nei comuni rurali. In precedenza, questo metodo era stato applicato soltanto nei comuni urbani e il suo trasferimento ai comuni rurali più piccoli ha costituito un approccio nuovo;
 - l'istituzione di un "ponte" tra due gruppi per i quali è spesso molto difficile avviare un dialogo strutturato: gli adolescenti e i politici locali; si è trattato, infatti, anche di un'importante esperienza per i politici locali.
- Trasferibilità: «il metodo dello spazio aperto per gli adolescenti» è stato attuato in vari comuni urbani in Austria, ma anche in altri paesi, come la Slovacchia.

6. Valore aggiunto Leader +

Quattro comuni del GAL Eferding avevano sottolineato la necessità di definire e progettare punti di incontro e spazi aperti per gli adolescenti. L'impulso finale a favore del progetto è giunto da uno specifico intervento tenuto da due progettiste del paesaggio nel corso di un seminario gestito dall'unità di rete austriaca Leader sul tema «Gioventù e sviluppo rurale». L'intervento presentava un programma che può essere considerato un metodo di progettazione partecipativa, dimostrando come fosse possibile coinvolgere i giovani nella pianificazione di spazi aperti nei comuni. Il Presidente e la Direttrice del GAL Eferding, profondamente convinti da tale intervento, hanno invitato le due progettiste del paesaggio a partecipare a un seminario organizzato nella regione. Di conseguenza, il comitato esecutivo del GAL e dieci comuni hanno deciso di sostenere il progetto e di coinvolgere gli adolescenti nella sua realizzazione attraverso un approccio sperimentale e partecipativo.

Il valore aggiunto Leader+ risiede appunto nel fatto che l'intervento del GAL in veste di istituzione a livello regionale ha potuto garantire il coinvolgimento nella gestione del progetto di supporti altamente professionali e di una mediazione neutrale, politicamente indipendente; diversamente, questo progetto sperimentale per i giovani non avrebbe mai potuto essere realizzato in molti comuni rurali più piccoli.

Si ribadisce che un approccio partecipativo come quello utilizzato nel progetto può essere avviato e realizzato soltanto in un clima di fiducia reciproca tra i principali attori coinvolti. Inoltre, tale strategia si inserisce in un processo di sviluppo del partenariato e

delle discussioni comuni avviato negli anni precedenti e inserito in una prospettiva a più lungo termine, nel quadro della strategia di sviluppo del GAL.

Indirizzo web: www.regef.at/system/web/news.aspx?menuonr=220936723

3. Progetto “Scuole e territorio” - GAL Montagna Leader - Italia

1. Contesto geografico e demografico

Il GAL Montagna Leader è localizzato in un territorio caratterizzato da un lato dalle Dolomiti friulane e dall'altro dalla pianura solcata dal greto di larghissimi torrenti. I principali centri economici e del terziario si dispongono lungo la pedemontana, come la città di Maniago in cui hanno sede gli uffici del GAL. La popolazione è friulana, ma è forte l'influenza culturale del vicino Veneto.

L'area ha una superficie di 1.388 km², è suddivisa amministrativamente in 26 comuni e presenta una popolazione complessiva di 53.584 abitanti con una densità di 39 abitanti/km².

2. Fattori di pressione/criticità

Il progetto intende rispondere in modo particolare alle criticità costituite da un grave fenomeno di spopolamento e di invecchiamento della popolazione di cui soffre il territorio, malgrado le bellezze naturali e il ricco patrimonio culturale.

3. Obiettivi, contenuti e costo del progetto

Il progetto mira a riconciliare i giovani con il loro territorio mediante una rete di attività pedagogiche.

Il GAL ha proposto la creazione di una rete di tutti gli istituti scolastici della zona, allo scopo di promuovere

nuove iniziative, metodologie pedagogiche e un processo di apprendimento interdisciplinare incentrato sul «territorio». La messa a punto di programmi e attività è stata preceduta da un'ampia consultazione delle scuole e di altri soggetti interessati.

L'intera comunità è stata invitata a presentare le sue proposte in tre principali ambiti

- una rete di scuole che consentisse lo scambio di buone pratiche;
- lo sviluppo di attività pedagogiche;
- la produzione di materiale informativo.

Nella prima fase del progetto si è dato avvio, su iniziativa del GAL, a un vasto processo partecipativo che ha coinvolto le autorità regionali in materia di istruzione e le scuole stesse. Sono stati istituiti comitati tecnici e un comitato direttivo del progetto, fra le scuole è stato concordato un memorandum d'intesa ed è stato nominato un project manager.

Una volta assicurato il finanziamento Leader+, è stata creata un'organizzazione per le attività di rete e sono state avanzate nuove idee sul materiale pedagogico.

Infine, le attività programmate sono state svolte dalla rete sia all'interno sia all'esterno delle scuole, diffondendo in tutta la comunità le idee nate nel sistema d'istruzione. In questa fase è stato prodotto anche del materiale di informazione, fra cui un CD-rom.

Il progetto è stato avviato nel dicembre 2003 e si è concluso a febbraio 2007, per un costo complessivo di 120.000 euro, di cui 45.000 euro provenienti dal FEAOG, 45.000 euro da fondi pubblici nazionali e 30.000 euro da fondi privati.

4. Risultati raggiunti/criticità riscontrate

Il principale risultato raggiunto è la creazione della rete di scuole la cui collaborazione continua in piena autonomia, anche dopo la fine del progetto.

Uno degli effetti attesi da tale rete è la cooperazione attiva tra gli insegnanti della zona. Essi hanno inoltre avuto l'occasione di mostrare le proprie capacità alla comunità. Le scuole si sono aperte al territorio circostante e ciò ha fatto sorgere nuovi legami con enti pubblici e privati.

Infine, è stato messo a punto un nuovo metodo di apprendimento che ha migliorato la capacità pedagogica su tutto il territorio: sono stati coinvolti 150 insegnanti e 2.500 alunni.

Gli Istituti scolastici hanno instaurato tra loro nuovi legami destinati a mantenersi anche dopo la scadenza del progetto Leader+.

La principale difficoltà ha riguardato all'inizio il coordinamento della rete di scuole e la creazione di un consenso fra i vari soggetti in causa. Un particolare problema è stato poi rappresentato dalla suddivisione delle responsabilità, per evitare che la scuola capofila dovesse sobbarcarsi il lavoro per intero.

5. Motivi per cui il progetto è considerato una buona pratica

Il progetto è considerato una buona pratica in quanto organizzato e realizzato nel rispetto di almeno due principi cardine dell'approccio Leader+: l'approccio territoriale e l'innovatività.

Per quanto riguarda il primo aspetto, il territorio è posto al centro dell'azione progettuale rivolta ai giovani, per favorire un'adeguata comprensione della storia, della cultura e delle risorse naturali del territorio in cui vivono.

La territorialità si estrinseca anche nel processo di valorizzazione dell'operato degli insegnanti, in quanto risorsa fondamentale per il territorio a beneficio dell'intera popolazione locale e patrimonio di esperienza da non confinare entro le pareti delle aule.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, il progetto realizza l'apertura del sistema scolastico, ciò che rappresenta un fatto *innovativo per i seguenti motivi*:

- l'integrazione di un elemento regionale comune nei programmi degli alunni delle scuole di ogni ordine e grado, è fenomeno del tutto nuovo in Italia;
- il ricorso alle nuove tecnologie consente agli studenti di trarre beneficio dalle varie attività pedagogiche, malgrado l'ostacolo costituito da problemi strutturali quali l'inaccessibilità di alcune zone e la dispersione della popolazione;
- il coinvolgimento degli istituti scolastici in attività di interesse locale, come gli ecomusei, incrementa il potenziale pedagogico sul territorio favorendo in questo modo lo sviluppo locale;
- la rete scolastica ha saputo creare nuove metodiche di lavoro a tutto vantaggio della capacità e della *sostenibilità* del sistema d'istruzione a lungo termine.
- gli Istituti scolastici hanno instaurato tra loro nuovi legami destinati a mantenersi anche dopo la scadenza del progetto Leader+. Inoltre, le scuole coinvolte nella rete si sono impegnate a finanziarla, una volta cessate le sovvenzioni.

6. Valore aggiunto Leader +

Il valore aggiunto di Leader+ risiede nella capacità del GAL di creare una rete di attori diversi sull'intero territorio, con un conseguente ampliamento delle potenzialità del sistema di istruzione e della fiducia e motivazione delle scuole dell'area.

Indirizzo web: web: www.montagnaleader.org

4. Progetto “Dal sogno alla realtà” - GAL ADAE - Portogallo

1. Contesto geografico e demografico

Il GAL ADAE (Associação de Desenvolvimento da Alta Estremadura) si estende su una superficie di 83.982 km² caratterizzata da una grande varietà sia a livello di paesaggio che di risorse; le aree di interesse particolare del territorio sono le vaste zone forestali, l'ambiente naturale (le catene montuose Aire e Candeeiros) e il suo patrimonio culturale e architettonico.

Presenta una popolazione di 99.574 abitanti distribuiti in 37 Comuni. La densità abitativa è pari a 118 abitanti/km².

2. Fattori di pressione/criticità

Dal punto di vista socioeconomico, la regione del GAL non presenta livelli di ritardo-sottosviluppo o elevati tassi di disoccupazione; al contrario, presenta un'ampia diversità di risorse naturali, che hanno rivestito un ruolo particolarmente importante in termini di architettura, cultura e tradizioni. L'area è nota per essersi concentrata sulla rivitalizzazione dei settori tradizionali dell'economia e per la sua offerta di fonti di reddito alternative in ambiente rurale. L'attività economica principale della regione è il settore manifatturiero, il commercio all'ingrosso e al dettaglio, la riparazione di veicoli e la costruzione civile.

Tuttavia, la zona vive una particolare problematica legata all'isolamento dei propri centri e ad una singolare concentrazione di popolazione (12%) affetta da una qualche forma di deficienza cerebrale. L'accesso all'assistenza sanitaria necessaria (soprattutto a questa fetta di popolazione) risulta particolarmente complesso. L'offerta di servizi sanitari adeguati è completamente assente e i pazienti sono costretti a spostamenti di 200 km per raggiungere Coimbra, il centro più vicino dotato di strutture sanitarie adeguate.

3. Obiettivi, contenuti e costi del progetto

L'obiettivo generale del progetto è quello di migliorare la qualità di vita delle persone che soffrono di malattie cerebrali offrendo aiuto, sostegno e cure direttamente *in loco*, grazie all'apertura di un centro di riabilitazione. Nell'aprile 2002, sempre per impulso del GAL, è stato creato a Leiria un ufficio regionale, l'APPC (Associazione portoghese paralisi

cerebrale), come istituzione senza scopo di lucro, per riunire le persone colpite dallo stesso tipo di problemi. Gli obiettivi principali dell'APCC sono la prevenzione, la riabilitazione, la partecipazione, l'inclusione sociale e il sostegno alle famiglie con membri affetti da paralisi cerebrale.

Per poter avviare il centro di riabilitazione, il progetto ha intrapreso le seguenti attività:

- lavoro di adattamento delle infrastrutture necessarie;
- progettazione e creazione di appositi spazi per la fisioterapia e la riabilitazione;
- fornitura di infrastrutture sanitarie adatte alle esigenze dei beneficiari;
- impianti e interventi tecnici (attrezzatura, impianto elettrico, imbiancatura dei muri ecc.).

Da quando è stato inaugurato, il centro di riabilitazione ha offerto numerosi servizi, tra cui riabilitazione e fisioterapia, psicoterapia, ergoterapia, idroterapia, sviluppo psicomotorio, aree di gioco per i bambini, servizi medici e servizi ausiliari offerti alle famiglie.

Il costo totale del progetto, che è stato realizzato tra giugno 2003 e settembre 2005, è stato pari a 102.701,82 euro, di cui 28.756,51 euro provenienti dal FEAOG, 15.405,27 euro da fondi pubblici nazionali e 58.540,04 euro da fondi privati.

4. Risultati conseguiti/criticità riscontrate

I risultati principali del progetto sono stati l'installazione e l'adattamento delle attrezzature necessarie presso il centro di riabilitazione. Attualmente, il centro garantisce un servizio di qualità per la cura della paralisi cerebrale nella regione. Il progetto ha consentito ai «sogni di diventare realtà» offrendo alla famiglie delle zone rurali l'accesso a servizi ospedalieri di alto livello.

Un altro risultato importante del progetto è stato quello di aver consentito alle famiglie di superare gli ostacoli finanziari e tecnici, tra l'altro in termini di costo, tempo e impegno necessario per recarsi altrove per ricevere le cure. Il progetto ha destato una nuova fiducia in se stessi tra i beneficiari e ha promosso la cooperazione tra le famiglie, il personale tecnico e gli stessi beneficiari.

I problemi principali del progetto sono stati di natura finanziaria. Poiché il centro di riabilitazione è stato costituito come associazione senza scopo di lucro, il suo funzionamento dipende dal sostegno finanziario proveniente da donazioni, dalle quote dei partner, dalla raccolta di fondi e dagli accordi di cooperazione con il settore pubblico.

Per risolvere questo problema e assicurare l'erogazione di finanziamenti supplementari, l'amministrazione del centro ha intrapreso varie attività (eventi, campagne di diffusione ecc.) per mobilitare la popolazione locale e fare opera di sensibilizzazione nella regione.

5. Motivi per cui il progetto è considerato una buona pratica

Il progetto adotta chiaramente l'approccio territoriale poiché è stato concepito e strutturato per fornire un servizio medico specialistico in zone rurali dove, precedentemente, le persone dovevano recarsi molto lontano per ricevere l'assistenza necessaria. Il 12 % della popolazione del distretto di

Leiria soffre di qualche forma di deficienza cerebrale e la percentuale di paralisi cerebrale nella zona è la quarta più elevata del paese. Pertanto, il progetto ha consentito di portare nella regione servizi d'importanza vitale.

Il progetto ha dimostrato un approccio innovativo poiché ha consentito di fornire alle persone colpite da paralisi cerebrale nuovi servizi fondamentali che non esistevano a livello locale.

Si tratta di una struttura unica nel suo genere nella regione di Leiria ed è concepita come un centro di solidarietà in grado di offrire un'ampia varietà di attività e servizi.

Gli elementi di collegamento in rete hanno avuto particolare successo poiché il progetto ha ottenuto il supporto di altri comuni all'interno della regione del GAL e in quelle circostanti. L'obiettivo del loro sostegno è quello di fornire continuità ai servizi e di ridurre al minimo le difficoltà che deve affrontare l'associazione.

Il progetto è sostenibile poiché esiste un accordo di partenariato firmato con i servizi sociosanitari al fine di garantire le risorse umane necessarie. Altri accordi di partenariato sono stati stipulati con i comuni in cui opera il progetto. Le attività di diffusione del progetto sono state significative, dato che si è riusciti nell'intento di interessare tutti coloro che forniscono sostegno al centro.

6. Valore aggiunto Leader +

I finanziamenti di Leader+ hanno contribuito per il 45% del bilancio totale e il progetto non avrebbe potuto continuare senza il suo sostegno; Leader+ è stato d'importanza fondamentale per l'esecuzione del progetto e il suo approccio di partenariato ha coinvolto un numero significativo di attori locali che continuano tuttora a fornire il loro contributo allo sviluppo e al funzionamento del centro.

Indirizzo web: www.appcleiria.pt

5. Progetto “Trasferimento di know-how relativo ai nuovi media” - GAL Auerbergländ - Germania

1. Contesto geografico e demografico

Il GAL, situato nella zona prealpina (Voralpenland) si estende su una superficie di 250 km², suddivisa in 11 amministrazioni comunali. La popolazione è di 19.400 abitanti, per una densità abitativa di 77 abitanti/km². L'area è caratterizzata da una ricca diversità culturale e naturalistica.

2. Fattori di pressione/criticità

L'area ha un florido settore artigianale, quasi nessuna attività produttiva di tipo industriale e un debole settore dei servizi. Le opportunità di lavoro, in particolare per i giovani, risultano scarse. Il coordinamento tra i Comuni appare poco sviluppato, anche per quanto riguarda le attività di informazione e promozione turistico-culturale dell'area, attività per le quali è dimostrato che la cooperazione e il superamento dei confini amministrativi garantiscono, di norma, maggiori benefici anche a livello di singola municipalità.

3. Obiettivi, contenuti e costi del progetto

Il progetto ha lo scopo di creare uno spazio web comune dotato dello stesso sistema di gestione dei contenuti e di un approccio di promozione congiunta per gli 11 comuni dell'Auerbergländ. Prima di questo progetto, ciascun comune dell'Auerbergländ aveva un approccio diverso all'offerta di informazioni su Internet. Potendo disporre di un sito web, ciascuno poneva l'accento su un aspetto diverso e forniva servizi variabili a gruppi di destinatari diversi. I comuni meridionali fornivano per lo più informazioni turistiche, i comuni del centro offrivano informazioni sia ai turisti che ai residenti e quelli settentrionali non avevano un sito web. Si è fatto ricorso a una società di servizi esterni per fornire

assistenza tecnica nella creazione del sito web e la comunità locale ha offerto informazioni per svilupparne il contenuto. È stato utilizzato un software open source per creare una piattaforma Internet condivisa in cui le comunità locali vengono presentate in un formato standard.

Il progetto mirava anche a promuovere i giovani della regione e a questo scopo è stato avviato un progetto scolastico transnazionale. Sin dal 2003 erano stati istituiti contatti informali tra il GAL tedesco Auerbergland e il gruppo svizzero Regio+ «Persönlichkeit Werdenberg». Le due regioni avevano obiettivi di sviluppo simili, compreso il miglioramento della qualità di vita e il sostegno allo sviluppo naturale e culturale.

Le attività principali del progetto comprendono:

- creazione di un database condiviso per l'Auerbergland tramite l'utilizzo di un software open source;
- creazione di un database condiviso denominato «Schoolnet Auerbergland»;
- coinvolgimento dei bambini del luogo nell'utilizzo dello «School-net Auerbergland»;
- formazione nelle tecnologie informatiche e di comunicazione

Il costo totale del progetto, che è stato realizzato tra febbraio 2005 e dicembre 2006, è stato pari a 115.114 euro, di cui 57.557 euro provenienti dal FEAOG e altrettanti da fondi pubblici nazionali.

4. Risultati conseguiti/criticità riscontrate

Il progetto ha portato, innanzitutto, alla creazione di una piattaforma Internet condivisa (basata su un software open-source) installata dai comuni che forniscono informazioni amministrative agli abitanti e informazioni turistiche ai visitatori. Il portale è gestito da due amministratori responsabili dell'aggiornamento del contenuto delle pagine relative alle sotto-comunità, ma è puntualmente aggiornato grazie al contributo di altre 150 persone che si suddividono l'onere delle diverse sezioni del sito web. Undici sono le scuole collegate in maniera virtuale sotto la supervisione di un istruttore di media. Ogni scuola si è presentata alle altre attraverso lo spazio web condiviso. Inoltre, grazie alla cooperazione tra il gruppo svizzero Regio+ e il GAL si è giunti all'istituzione della «rete scolastica» tramite Internet e all'organizzazione di visite di scambio tra gli studenti. Sono state realizzate diverse attività di formazione:

- uso del software open-source per gli alunni di età compresa tra 6 e 11 anni, oltre che per gli editor volontari e le altre parti interessate;
- uso delle tecnologie informatiche e di comunicazione (compreso il marketing e la vendita/ distribuzione di prodotti con sistema informatico)⁶⁶.

Gli alunni delle scuole (provenienti per lo più da contesti sociali svantaggiati) vengono a contatto molto presto con la cooperazione internazionale, sia attraverso Internet che viaggiando in un paese diverso. In questo modo è stata migliorata l'autostima dei bambini ed è stata rafforzata l'identità regionale globale.

5. Motivi per cui il progetto è considerato una buona pratica

66

Numerosi sono, in questo caso, i gruppi di destinatari, comprese le donne occupate nelle piccole e medie imprese.

La creazione di una rete e la cooperazione hanno rappresentato due aspetti importanti di questo progetto. Undici comuni hanno avviato l'istituzione di una piattaforma comune di informazioni via Internet. Il progetto ha rafforzato la coesione all'interno del settore del turismo locale, precedentemente frammentato, nonché nei servizi amministrativi pubblici. I bambini hanno collaborato sia a livello interregionale che internazionale e hanno preso maggiormente coscienza dei punti di forza e di debolezza degli 11 comuni.

Il progetto segue un approccio territoriale e mira a risolvere un problema locale (mancanza di un sito web comune e di attività di promozione della zona) tramite le moderne tecnologie informatiche (software open source). Grazie all'utilizzo di tali tecnologie, i bambini in età scolastica sono stati particolarmente attratti dal progetto.

Il progetto ha migliorato le competenze e il know-how della popolazione locale, nonché la qualità di vita nella regione mediante la formazione degli adulti residenti nell'utilizzo e nella gestione del contenuto dello spazio web condiviso (agli abitanti è stato spiegato come modificare il contenuto di tale spazio, ai bambini delle scuole è stato insegnato a modificare il contenuto della «rete scolastica» e alle donne a utilizzare Internet come fonte di informazioni).

Il progetto segue, inoltre, un approccio di partenariato. Il GAL ha sostenuto la realizzazione del progetto e ha coordinato la cooperazione con le amministrazioni pubbliche, comunicando attivamente gli obiettivi e i risultati dei progetti ai media regionali. Gli insegnanti coinvolti nel progetto hanno ricevuto un ringraziamento pubblico e una retribuzione.

Il progetto segue anche un approccio integrato collegando vari comparti dei settori economici e sociali regionali precedentemente separati:

- istruzione presso le scuole pubbliche,
- provider di servizi Internet,
- applicazioni per nuovi media (software open source),
- interventi di marketing del comune,
- risorse endogene naturali/storiche.

6. Valore aggiunto Leader +

Il principale valore aggiunto di Leader+ è la creazione di una strategia comune. In questo progetto, 11 comuni hanno sviluppato una strategia su come utilizzare i moderni software per risolvere i problemi di accesso alle informazioni e alle nuove tecnologie informatiche.

Indirizzo web: www.auerbergland.de

4.2 Ambito tematico n.3 - Valorizzazione dei prodotti locali

La terza linea di azione rappresenta, tra quelle previste nel Leader+, la linea di azione che si fonda sullo sviluppo economico come leva per lo sviluppo locale.

6. Progetto “Carta fedeltà e guida pratica ai negozi e ai servizi dell’area Monts du Lyonnais” - GAL Monts du Lyonnais – Francia

1. Contesto geografico e demografico

Il progetto “Carta fedeltà e guida pratica ai negozi e ai servizi dell’area Monts du Lyonnais” è stato sviluppato in Francia, dal GAL Monts du Lyonnais, nella regione Rhone-Alps. Il GAL Monts du Lyonnais opera in una regione rurale montuosa a 40 km da Lione e Saint Etienne. Il paesaggio ha un’altitudine compresa fra 400 e 900 metri s.l.m. L’area di riferimento interessa 34 municipalità, si estende su una superficie di 418 km² , per una popolazione di 36.000 abitanti e una densità abitativa di 80 abitanti/ km².

2. Fattori di pressione/criticità

I fattori di pressione, individuati come vincoli alla competitività delle attività economiche locali sono principalmente due: da un lato, un’elevata frammentazione amministrativa (i 34 comuni sono ripartiti in due regioni amministrative diverse), dall’altro la vicinanza di due centri urbani rilevanti come Lione e Saint Etienne che ha fortemente ridimensionato l’attrattività economica della territorio, sia in termini produttivi che distributivi. Il settore che più ne è risultato danneggiato è l’artigianato locale.

Se, da un lato, i distributori locali hanno visto ridimensionato il proprio mercato locale a causa della vis attrattiva della grande distribuzione localizzata nei due grandi centri urbani limitrofi e, quindi, facilmente accessibili ai cittadini della zona, dall’altro, la competitività dei produttori locali ha risentito del progressivo indebolimento della distribuzione locale e, contestualmente, di una maggiore concorrenza di prodotti più standardizzati disponibili nei grandi centri urbani.

3. Obiettivi, contenuti e costi del progetto

Il progetto è stato dunque elaborato nell’intento di mantenere e promuovere l’economia locale nonostante la forte concorrenza di due grandi centri commerciali.

La federazione OSER (*Organisation d’une Structure Economique Régionale*) è stata il promotore del progetto e ha riunito cinque associazioni commerciali e artigianali, che rappresentano 230 commercianti e artigiani, per attuare il progetto a livello locale. La partecipazione dell’OSER al comitato di programmazione del GAL ha permesso di collegare il progetto ad altre azioni nella regione Monts du Lyonnais.

La strategia adottata è semplice ma efficace: si è puntato alla distribuzione di prodotti regionali attraverso negozi e servizi locali, promuovendo la “rete” tra gli esercizi commerciali e i produttori locali mediante l’introduzione di una carta-fedeltà. A supporto è stato sviluppato un piano di marketing territoriale che ha prodotto una campagna informativa sulla carta fedeltà sui principali canali di informazione (non solo locali) ed una guida pratica ai negozi e ai servizi regionali. La guida ai servizi è stata realizzata allo scopo di informare la popolazione locale riguardo ai vari punti vendita e servizi disseminati nell’area Monts du Lyonnais. Alcuni enti pubblici l’hanno adottata incorporandovi informazioni turistiche. La federazione OSER ha condotto tutte le azioni convincendo un crescente numero di commercianti e artigiani ad aderire al programma fedeltà.

Per monitorare il numero di carte utilizzate ogni mese e il fatturato prodotto è stato utilizzato un sistema di tracciatura. Il software consente alla federazione di elaborare statistiche sul lavoro svolto e permette al GAL di valutare le azioni Leader+ nella regione. Il costo totale del progetto è stato di 91.154 euro, di cui 40.282 EUR provenienti dal FEAOG, 30.490 euro da finanziamenti pubblici nazionali e 20.382 euro da finanziamenti privati.

4. Risultati conseguiti/criticità riscontrate

La guida «Vivi e osa nell'area Monts du Lyonnais 2005», a cura dell'OSER, contiene circa 1.200 riferimenti ed è stata distribuita agli enti pubblici e a tutti i residenti locali. La carta fedeltà ha fornito un servizio aggiuntivo in quanto ha rafforzato i rapporti tra i negozi locali e, inoltre, offre sconti attraverso un sistema di raccolta punti che premia la fedeltà dei clienti.

A due anni di distanza dal lancio del progetto, 96 negozi e attività artigianali hanno partecipato al programma, superando l'obiettivo iniziale delle 80 adesioni. A maggio 2005 risultavano attivate 1.010 carte su un totale di 150.000 famiglie residenti nell'area Monts du Lyonnais, corrispondenti a un fatturato di 8,4 milioni di euro. Da quando è stato varato il progetto, sono state eseguite oltre 285.000 transazioni.

Tre quarti delle famiglie locali utilizzano oggi la carta. Questi risultati dimostrano dunque che il progetto ha soddisfatto le aspettative dei residenti e ha migliorato la qualità di vita nella regione. Il progetto ha inoltre incoraggiato le comunità locali a comunicare e a cooperare sul territorio. Il progetto ha rafforzato l'immagine dell'area Monts du Lyonnais quale zona rurale dinamica e florida e, conclusosi nel 2005, ha poi vissuto una seconda implementazione nel biennio 2006-2007 che ha prodotto lo sviluppo ulteriore di un sistema di carte elettroniche a microprocessore, l'offerta di servizi aggiuntivi ai clienti e il rafforzamento delle comunicazioni tra gli attori. Il sistema fedeltà introdotto dal progetto continua a mietere consensi e sta prendendo piede nelle comunità circostanti.

Tuttavia è stato difficile stimare le ricadute sull'occupazione, data la scarsa collaborazione dei commercianti nel commentare gli effetti indotti dal progetto sulle loro attività e sul loro fatturato.

5. Motivi per cui il progetto è considerato una buona pratica

Il progetto è interamente basato sugli elementi di debolezza strutturali del territorio e dunque si riallaccia direttamente all'approccio territoriale; ha sostenuto un programma volto a promuovere la regione nel suo complesso. Il GAL ha sicuramente avuto un ruolo fondamentale in tutte le fasi progettuali, ha favorito il coordinamento fra gli attori locali (pubblici e privati) e le opportunità di collaborazione in rete all'interno della regione.

In particolare, il coordinamento con la federazione OSER ha apportato valore aggiunto, contribuendo a fare dell'iniziativa un progetto di sviluppo regionale integrato.

Il progetto risponde, infine, al requisito di sostenibilità, essendo la carta fedeltà diventata parte integrante delle abitudini di acquisto dei residenti locali e delle attività dei commercianti/artigiani.

6. Valore aggiunto Leader +

Il progetto esemplifica l'approccio integrato a due livelli. In primo luogo la federazione OSER ha svolto un ruolo attivo nel comitato di programmazione del GAL, permettendo così di collegare il progetto ad altri interventi attuati nell'ambito della strategia del GAL. In secondo luogo, il successo del progetto

è stato reso possibile grazie all'integrazione appropriata di imprese commerciali e artigianali diverse e dei vari elementi geografici territoriali. Leader+ ha giocato, quindi, un ruolo di primo piano nella creazione delle precondizioni per lo sviluppo del sistema economico locale. Inoltre, grazie al sostegno di Leader+ la federazione OSER è ora diventata l'ente rappresentativo di un marchio collettivo regionale che promuove la qualità del gruppo target e la vendita dei prodotti locali.

Indirizzo web: www.monts-du-lyonnais.fr (sito non attivo)

7. Progetti di filiera - GAL Tradizione delle Terre Occitane – Italia

1. Informazioni relative al territorio di riferimento

Il territorio del GAL è costituito da cinque comunità montane e si estende nella zona sud-occidentale della regione Piemonte. L'area del GAL si trova all'interno dei confini amministrativi della provincia di Cuneo, inserita tra la Valle Gesso a sud e la Valle Pellice a nord e le catene delle Alpi Cozie e Marittime ad ovest, mentre ad est si apre sulla vasta pianura cuneese.

L'area di interesse, che comprende i territori di 65 Comuni, si estende su una superficie di 2424 km², presenta una popolazione complessiva di 60.000 abitanti e una densità abitativa di 25 abitanti/km².

2. Fattori di pressione/criticità

Le PMI agricole, artigiane e commerciali operanti sul territorio scontano problemi dimensionali e di elevata frammentazione, che comportano, da un lato, una bassa capacità di penetrazione del mercato che nel tempo è stato progressivamente conquistato dalle grande distribuzione, dall'altro, una bassa capacità innovativa delle imprese stesse, troppo piccole per investire in ricerca e sviluppo e con scarsa propensione all'innovazione di processo. In questo scenario, le attività economiche locali, non essendo competitive sul mercato, sono a rischio di un forte ridimensionamento, con ricadute negative sul territorio non soltanto a livello sociale, ma anche in termini di perdita di identità culturale.

3. Obiettivi, contenuti e costi del progetto

Il progetto mira ad eliminare gli ostacoli a cui le piccole e medie imprese devono far fronte in un mercato dominato dalle grandi catene di distribuzione e dai supermercati, attraverso un approccio di micro-filiera da realizzarsi attraverso investimenti sostenuti dagli imprenditori.

Il progetto si sviluppa attraverso due iniziative complementari tra loro:

1) Elaborazione di un progetto pilota incentrato sull'identità culturale come catalizzatore dello sviluppo locale. Per ognuno dei settori agricolo, artigianale e alimentare, l'obiettivo era quello di individuare il mercato più idoneo alla commercializzazione dei prodotti delle singole imprese, al fine di massimizzarne gli introiti attraverso vari canali distributivi.

2) Selezione e sostegno delle proposte e degli investimenti congiunti per azioni a contenuto innovativo realizzati da raggruppamenti di piccole e medie imprese (almeno tre), aventi l'obiettivo di rafforzamento della gestione dell'attività economica in ottica di micro-filiera. Le soluzioni innovative potevano riguardare i prodotti, i servizi, la trasformazione o il processo di commercializzazione.

Il GAL ha pubblicato due bandi nel 2004.

Il progetto, avviato alla fine di giugno 2004 e conclusosi a dicembre 2007, ha comportato un costo totale di 71.000 euro, di cui 35.500 euro provenienti dal FEAOG, 14.200 euro da finanziamenti pubblici nazionali e 21.300 euro da finanziamenti privati.

4. Risultati conseguiti/criticità riscontrate

A seguito del primo bando, soltanto undici imprese, nell'ambito di tre micro-filiere, hanno beneficiato delle risorse rese disponibili. Il secondo bando ha riscosso maggiore successo con ventidue imprese selezionate, suddivise in sette filiere produttive operanti nei seguenti settori:

- manzo e razza bovina Piemontese;
- erbe officinali in Valle Varaita e in Valle Grana;
- produzione di piccoli frutti in Valle Maira;
- produzione vinicola nell'area DOC delle Colline Saluzzesi;
- produzione di mirtilli in Valle Po;
- produzione del formaggio Castelmagno DOP;
- produzione artigianale di pasta fresca.

Le imprese selezionate rappresentano varie filiere della regione del GAL. All'iniziativa hanno aderito anche produttori provenienti dalle aree più remote e meno accessibili, ottenendo sostegno per il miglioramento delle proprie condizioni strutturali.

Nel periodo settembre/ottobre 2006, in seguito alla pubblicazione della sesta iniziativa «progetti di filiera e di integrazione intersettoriale», sono stati presentati nove nuovi progetti da parte di trentasette imprese.

Si sono riscontrati problemi in occasione della pubblicazione del primo bando, per cui si è registrata inaspettatamente una scarsa adesione da parte delle imprese. Probabilmente il vincolo di sottoscrizione di un accordo di collaborazione suggellato da una dichiarazione scritta, richiesto a tutte le imprese coinvolte nella medesima proposta, si è rivelato poco incentivante.

Inoltre si è rilevato che soltanto le imprese di una certa dimensione economica hanno manifestato interesse per il progetto. Ciò si spiega probabilmente con l'obbligo di cofinanziare il 60% dell'investimento, ciò che ha reso difficile la partecipazione di imprese più piccole ed economicamente meno robuste.

5. Motivi per cui il progetto è considerato una buona pratica

Il progetto adotta l'approccio basato sull'area. Il partenariato è stato fondamentale per la realizzazione ed il successo del progetto. Esso ha riunito vari attori locali che hanno lavorato insieme per creare filiere economiche in modo da poter competere all'interno del grande sistema distributivo. L'aggregazione degli attori locali contribuisce inoltre a mantenere l'identità tradizionale e la qualità dei loro prodotti.

Il carattere innovativo del progetto è, quindi, in primis legato agli aspetti organizzativi e gestionali: la cooperazione ha permesso alle imprese di trarre notevoli vantaggi economici.

Inoltre, il sistema di presentazione delle proposte delineato nel progetto è un buon esempio di governance, finanziamento e gestione.

Il GAL, infatti, ha adottato un criterio di selezione che ha consentito una buona distribuzione del sostegno finanziario tra i sistemi produttivi della regione. Il criterio prendeva in considerazione fattori quali i risultati e le ricadute attese, il grado di innovazione, la sostenibilità ambientale, la natura dell'accordo di collaborazione, il numero di richieste di adesione, l'età degli imprenditori coinvolti e l'ubicazione dell'impresa richiedente (è stata data priorità alle imprese situate almeno a 600 m s.l.m.).

6. Valore aggiunto Leader +

Attraverso l'architettura Leader+, il GAL è stato capace di intervenire a livello politico al fine di promuovere programmi di sviluppo locale approvati da tutti i partner, con evidenti risultati su tutto il territorio. Ciò è stato reso possibile dalla definizione di obiettivi comuni e di strategie volte a promuovere un approccio unitario allo sviluppo socio-economico, centrato sulla collaborazione fra piccoli gruppi di portatori di interesse, organizzati in micro-filiere.

Indirizzo web: www.tradizioneterreoccitane.com

8. Progetto “Intervento integrato nell'area di Frixia, Peloponneso” – GAL ODA – Grecia

1. Contesto geografico e demografico

Il GAL è localizzato in Grecia nella regione di Olimpia, circondata da montagne e zone umide. Si tratta di un'area a clima caldo mediterraneo con inverni miti e lunghi periodi soleggiati. Gli abitanti della zona sono dediti principalmente all'agricoltura, in particolare all'allevamento. Sui pendii montuosi vengono allevati per lo più ovini e caprini.

Il territorio di riferimento, che comprende 14 municipalità, si estende su una superficie di 1.556 km²; la popolazione residente supera di poco i 56.500 abitanti, per una densità abitativa di 36 abitanti/km².

2. Fattori di pressione/criticità

Il progetto intende rispondere in modo particolare alle criticità costituite dal ridimensionamento delle attività economiche locali, sia produttive che commerciali e dalla tendenza all'emigrazione della popolazione locale.

3. Obiettivi, contenuti e costi del progetto

Il progetto ha l'obiettivo di utilizzare le risorse naturali dell'area per migliorare la qualità di vita e arrestare la tendenza all'emigrazione della popolazione locale offrendo anche guadagni e nuove opportunità di lavoro che spingono le persone a fermarsi nella regione o a trasferirvisi.

Il principale promotore del progetto è stato il GAL locale Olympia Development Agency, in collaborazione con il comune. Il progetto è iniziato effettivamente con Leader II, quando sono stati finanziati due progetti a Frixia: la creazione di un «parco olimpico» per i bambini e la produzione di cosmetici con gli oli essenziali estratti dalle piante locali. Attualmente viene portato avanti nell'ambito di Leader+, con il finanziamento di ulteriori progetti complementari:

- la normalizzazione della produzione di piante aromatiche;
- la creazione di una nuova unità per la produzione di cosmetici con le piante aromatiche locali;
- l'ampliamento del parco per i bambini di Olimpia.

A livello operativo, si è proceduto alla:

- costituzione di un'impresa per la raccolta e il confezionamento di piante aromatiche nella zona, ad esempio origano, tè di montagna e camomilla.

- Costituzione di una nuova unità di produzione di cosmetici elaborati con gli oli essenziali ricavati dalle piante locali. Si producono cosmetici innovativi e naturali che possono essere venduti attraverso la rete del promotore alle farmacie di tutta la Grecia.
- Ampliamento del parco per i bambini, creato originariamente nell'ambito di Leader II. La capacità del parco è stata portata a 220 persone e ora offre più spazio per le attività turistiche alternative destinate ai giovani e ai bambini, come gite in bicicletta, sport acquatici e attività eco-educative.

Il progetto, iniziato nell'agosto 2003 ed proseguito fino al dicembre 2006, ha avuto un costo di 763.285 euro, di cui 267.150 euro provenienti dal FEAOG, 152.657 euro da finanziamenti pubblici nazionali e 343.475 euro da finanziamenti privati.

4. Risultati conseguiti/criticità riscontrate

I risultati principali del progetto sono stati lo sviluppo di due nuove imprese e l'ampliamento del parco dei bambini. Lo sviluppo di questi progetti

- ha spinto la popolazione locale a realizzare investimenti;
- ha contribuito a migliorare la qualità di vita della popolazione locale;
- ha creato occupazione, in particolare, trentatré posti di lavoro stagionali e due impieghi permanenti, oltre ad offrire forme alternative di turismo nella zona (nuovi servizi e strutture per la valorizzazione dei prodotti naturali locali ecc.)

Le imprese hanno lavorato in collaborazione, in modo da ottenere vantaggi reciproci, come ad esempio la vendita di cosmetici ai turisti del parco.

Maggiori investimenti e opportunità di lavoro nell'area rurale hanno permesso di trattenere la popolazione locale e hanno attirato anche più persone a Frixia.

Si sono tuttavia verificate alcune difficoltà nella collaborazione tra le imprese e i fabbricanti di prodotti locali. Il GAL ha stimolato la realizzazione regolare di riunioni e contatti tra i soggetti coinvolti per risolvere tali problemi.

5. Motivi per cui il progetto è considerato una buona pratica

Il progetto è stato valutato come una buona pratica, oltre che per il successo dell'iniziativa, anche per la coerenza con i punti cardine dell'approccio Leader, in particolare:

- approccio territoriale inteso come modo originale di sfruttare le risorse locali, utilizzando per esempio le piante locali per la cosmetica e altri ritrovati e promuovendo lo sviluppo turistico alternativo del patrimonio naturale e ambientale.
- Approccio integrato: vengono sostenuti progetti complementari, ad esempio, il confezionamento di piante aromatiche da parte di una società commerciale, che può essere utilizzato dalle imprese cosmetiche. Queste due imprese possono alimentare la domanda di prodotti naturali locali in ambito turistico. Le nuove unità di produzione rappresentano anche un'attrazione per i giovani, che possono visitarle e ottenere informazioni sui prodotti locali e sui metodi di produzione. L'approccio integrato può avere anche un effetto moltiplicatore per la regione: ad esempio, è stata avviata un'unità di produzione di olive, che vende olio attraverso i canali creati da Leader+.
- Creazione di reti e cooperazione: queste due attività sono state realizzate principalmente sfruttando le aree turistiche limitrofe, per utilizzare nel modo migliore le risorse naturali e turistiche; il progetto ha beneficiato delle opportunità

offerte dai flussi turistici diretti ad Olimpia e ha offerto opportunità di sviluppo alla regione montuosa di Frixia.

Il progetto è stato positivamente valutato anche in termini di trasferibilità in termini di promozione della partecipazione da parte della popolazione locale a nuove attività reciprocamente complementari, l'utilizzo dei prodotti locali per produrre diversi prodotti finiti; lo sfruttamento dell'ambiente naturale per il turismo alternativo.

6. Valore aggiunto Leader +

Il valore aggiunto di Leader+ risiede nell'aver permesso alle imprese della regione di distinguersi. In questo modo è stato possibile attirare e trattenere le persone nella zona, migliorare lo sviluppo locale e gli investimenti e sono state create nuove opportunità di lavoro in una regione fino a quel momento piuttosto isolata, con aperture limitate.

Indirizzo web: <http://www.anol.gr/programs.php?id=13>

9. Progetto “Gestione ambientale territoriale” - GAL Montagna Vicentina - Italia

1. Contesto geografico e demografico

Il GAL Montagna Vicentina è situato in un'area montuosa tipica della regione Veneto che possiede un settore turistico in via di sviluppo. La regione comprende zone rocciose disabitate e colline pedemontane in cui si svolgono attività agricole.

L'area di riferimento comprende i territori di 36 Comuni, per un totale di 81.402 abitanti e un'estensione di 1.105 km²; la densità abitativa è pari a 73 abitanti/km².

2. Fattori di pressione/criticità

Il basso tasso di natalità, che si accompagna all'invecchiamento della popolazione, ha determinato una forte diminuzione del numero di aziende agricole.

3. Obiettivi e contenuto del progetto

Il GAL intende tutelare e valorizzare le risorse ambientali naturali e culturali delle zone montane che sono percepite come un capitale per lo sviluppo sostenibile e contribuiscono al miglioramento della qualità di vita delle comunità locali

Il progetto si propone di:

- tutelare il patrimonio ambientale e migliorare la qualità della vita, del lavoro e dei prodotti;
- migliorare la gestione del territorio;
- proporre un modello per lo sviluppo sostenibile delle attività agricole e turistiche;
- incoraggiare la competitività regionale;
- rafforzare le attività decisionali e modificare i comportamenti degli attori pubblici e privati.

Lo scopo globale del progetto è quello di fornire un'immagine di qualità più positiva per la regione.

Il progetto ha visto la realizzazione di tre sistemi di certificazione improntati a una strategia comune per unire gli sforzi e le attività:

- sviluppo di un sistema di marchio di qualità ambientale, che è stato adattato partendo dalla sua forma iniziale (in Leader II) per creare un «sistema di gestione ambientale» conforme alla norma ISO 14001 (sistema di certificazione internazionale ISO) concentrandosi, in modo specifico, sulla produzione agricola e alimentare. Il principale vantaggio di questa certificazione consiste nel fornire una garanzia, ai consumatori e agli abitanti, che i prodotti e i servizi soddisfano i criteri di qualità. Le imprese e i comuni che ottengono la certificazione fruiscono di una maggiore visibilità e di un migliore accesso al mercato. La certificazione facilita il progresso globale di gestione della qualità a tutti i livelli della società.

- Promozione presso gli enti turistici dell'adozione di un'etichetta ecologica «Ecolabel». Si tratta di una norma dell'Unione europea che viene utilizzata per certificare le pratiche ecologiche di tutela ambientale delle imprese operanti nel settore della ricettività (alberghi, «bed and breakfast», campeggi ecc.).

- Sistema di certificazione ambientale in cui otto comuni della regione adotteranno la certificazione EMAS (Environmental Management and Audit Scheme), ossia il sistema comunitario di ecogestione e audit che costituisce una norma dell'UE ai sensi del regolamento CE n. 761/200. Il progetto mira a diffondere questa certificazione a un livello più ampio, pertanto sono state organizzate numerose riunioni. Si auspica che questi eventi sensibilizzino gli attori locali, nonché i soggetti interessati dell'intera regione, in merito alla gestione della qualità ambientale in genere.

I costi complessivi del progetto ammontano a 600.509 euro, di cui 422.602 euro provenienti da fondi pubblici nazionali e 177.907 euro da fondi privati.

4. Risultati conseguiti/criticità riscontrate

Grazie al progetto, dieci imprese del settore lattiero-caseario e della carne hanno fatto domanda per la norma internazionale ISO 14001 per la gestione della qualità ambientale. Inoltre, trecento imprese turistiche sono state contattate e sono state informate sulle modalità previste per aderire alla norma di qualità ambientale Ecolabel in conformità con il regolamento CE n. 1980/2000.

Sono state raccolte, infine, informazioni tecniche e organizzate riunioni con i principali comuni per ottenere la certificazione di gestione ambientale territoriale (EMAS) per otto comuni.

Tra i principali problemi riscontrati, si evidenzia il considerevole ritardo (due anni) nell'attuazione del progetto a causa di alcune difficoltà politiche e amministrative e gli ostacoli amministrativi dovuti al gran numero di enti locali coinvolti nel progetto, specialmente per le attività di raccolta dei dati.

5. Motivi per cui il progetto è considerato una buona pratica

Tre sono i principi dell'approccio Leader su cui il progetto si fonda:

- approccio territoriale: il progetto si focalizza sulle opportunità di offerta di servizi e prodotti particolari di quest'area montagnosa disagiata con lo scopo di trasformare i punti deboli dell'economia in futuri punti di forza.
- Approccio di partenariato: il progetto coinvolge numerosi comuni locali e partner dei settori agricolo, alimentare e turistico per creare una «comunità montana», ente costituzionale dotato di autonomia locale sulla base di una legge nazionale degli anni settanta; la creazione di reti ha un'importanza fondamentale per il progetto, specialmente a livello locale:

- gli agricoltori e i fabbricanti di prodotti alimentari hanno collaborato per promuovere il marchio di qualità ambientale;
 - le attività turistiche (alberghi, ristoranti) hanno creato delle reti e sviluppato un'etichetta ecologica («Ecolabel»);
 - la cooperazione ha riguardato anche altre aree interessate a sviluppare approcci simili; lo svolgimento congiunto dell'iter di certificazione EMAS con otto comuni della regione dimostra un tipo di cooperazione unico e contribuisce a contraddistinguere il GAL Montagna Vicentina come gruppo di eccellenza nel campo della gestione della qualità ambientale.
- Approccio integrato: il progetto dimostra un grande potenziale per l'integrazione e la creazione di collegamenti con altre attività di sviluppo ed è riuscito a incorporare diversi settori sociali ed economici (agricoltura, alimentazione, turismo, servizi pubblici e comuni).

6. Valore aggiunto Leader +

L'idea del progetto deriva da un'iniziativa di Leader II, che ha riunito il GAL Astico Brenta e le comunità montane per istituire un'etichetta di «qualità e ambiente» territoriale. Lo scopo era quello di valorizzare il patrimonio naturale della regione migliorando la competitività regionale al fine di sviluppare soluzioni per le zone montane isolate.

In seguito, mediante Leader+, il GAL Montagna Vicentina ha sviluppato ulteriormente le idee di Leader II con un progetto di «gestione ambientale territoriale». L'idea del progetto era di unire più sistemi di certificazione, adattandoli a diversi settori, tutti interessati principalmente alla qualità dell'ambiente e alla promozione della gestione ambientale nell'intera regione.

Leader+ ha consentito a questo progetto di continuare oltre la durata di vita di Leader II e permesso

l'attuazione di un'iniziativa che pone delle sfide per lo sviluppo futuro della qualità ambientale e della sua gestione sull'intero territorio.

Indirizzo web: www.montagnavicentina.com

10. Progetto “Conservazione e valorizzazione dell'abete bianco” - GAL Auerbergland - Germania

1. Contesto geografico e demografico

La regione del GAL Nordschwarzwald vanta una magnifica catena montuosa, numerosi fiumi e una superficie boschiva pari ad oltre l'80% dell'intera area. Si estende su una superficie di 1.056 km², divisa in 25 amministrazioni comunali. La popolazione è di 99.660 abitanti, per una densità abitativa di 94 abitanti/km².

2. Fattori di pressione/criticità

La regione non presenta particolari fattori di criticità: la struttura economica è solida, il tasso di disoccupazione è modesto. Le principali attività economiche sono costituite da PMI attive in una vasta gamma di comparti economici, imprese artigianali tradizionali, professioni legate al settore forestale e attività innovative (mezzi di informazione, design, energia).

I servizi e le infrastrutture turistiche sono di ottimo livello e racchiudono un elevato potenziale economico.

Il perno della strategia di programmazione del GAL consiste nella gestione ottimale delle risorse ecologiche dell'area che rappresentano il fattore chiave per lo sviluppo economico.

3. Obiettivi, contenuti e costi del progetto

Il progetto è di fatto nato durante un seminario transnazionale organizzato dall'unità di rete Leader+ tedesca nel settembre 2003; in tale occasione i tre GAL hanno deciso di cooperare: lo scopo generale del progetto era di informare i consumatori, le guardie forestali, gli artigiani, gli architetti e i geometri riguardo alle svariate possibilità di impiego dell'abete bianco nell'edilizia.

Attraverso la costituzione di un gruppo di lavoro i partner hanno dapprima definito una strategia comune per relazioni pubbliche. Successivamente hanno pubblicato un opuscolo informativo congiunto e realizzato un sito web. Da sottolineare il contributo attivo delle associazioni *Forum Weisstanne* e *Arbeitsgemeinschaft Alpenländer* (che si prefiggono di tutelare le specie arboree) alla realizzazione del progetto e allo sviluppo del sito web.

Uno degli aspetti più problematici del progetto è stata la definizione del piano finanziario e del reperimento delle risorse necessarie. Ciò a causa dell'elevato numero di partner che hanno partecipato all'iniziativa. Altrettanto complessa è stata l'approvazione del cofinanziamento nell'ambito della dimensione transnazionale del progetto.

Il costo totale del progetto, che è stato realizzato tra luglio e novembre 2004, è stato pari a 11.976 euro, di cui 5.988 euro provenienti dal FEAOG e altrettanti da fondi pubblici nazionali.

4. Risultati conseguiti/criticità riscontrate

L'opuscolo sull'abete bianco è stato pubblicato e distribuito in 60.000 copie nel 2005

Subito dopo è stato progettato e realizzato il sito web www.weisstanne.org. Inoltre, è stata organizzata una conferenza transnazionale sul tema dell'importanza ecologica ed economica dell'abete bianco.

L'intensa attività divulgativa e promozionale ha portato, nel corso del progetto, all'utilizzo dell'abete bianco in oltre 60 opere edili nella regione. Inoltre, sul mercato del legname la domanda di legno di abete bianco è cresciuta del 10%.

5. Motivi per cui il progetto è considerato una buona pratica

Il progetto è orientato all'approccio territoriale e di partenariato: ben tre regioni del GAL hanno riscoperto il potenziale dell'abete bianco e hanno sviluppato una strategia congiunta, concordando i costi comuni e ripartendo equamente i compiti nell'ambito del progetto. La campagna di sensibilizzazione ha portato ad un incremento della domanda di questa varietà di legname.

Il progetto è un felice esempio di cooperazione transnazionale basata su obiettivi chiari e raggiungibili.

Altre regioni hanno manifestato interesse per il progetto e l'opuscolo del progetto è attualmente disponibile in tedesco e italiano; ne è prevista la traduzione in francese e sloveno.

L'attività è un buon esempio di finanziamento e gestione, in quanto le decisioni relative al contenuto e alla gestione del progetto sono state adottate di concerto. Sin dalla fase iniziale sono stati conclusi accordi finanziari chiari e lineari.

La sostenibilità del progetto in termini economici ed ecologici è dimostrata: la domanda di legno di abete bianco è notevolmente cresciuta.

6. Valore aggiunto Leader +

Il principale valore aggiunto del progetto è ascrivibile sicuramente all'approccio partecipato, che ha permesso la condivisione di idee e partner diversi intorno a un tavolo comune per concordare una strategia di marketing professionale. Per l'abete bianco è stata creata un'identità coordinata transnazionale. Il progetto ha, inoltre, compreso attività di pubbliche relazioni a livello professionale e ha fornito informazioni utili.

Inoltre, senza il modello Leader+ non si sarebbe attivato quel meccanismo che ha visto la raccolta di fondi per consentire la realizzazione di progetti derivati di entità inferiore nel *Nordschwarzwald*, ad esempio, ulteriori ricerche sull'impiego del legname nell'edilizia.

Indirizzo web: www.leader-nordschwarzwald.de

4.2 Ambito tematico n.4 - Valorizzazione delle risorse naturali e culturali

La quarta linea di azione rappresenta, tra quelle previste nel Leader+, la linea di azione che si fonda sulla valorizzazione delle risorse naturali, storiche e culturali della tradizione locale.

11. Progetto “Il Territorio-museo del Prepirineo” - GAL Adesnar Prepirineo, Spagna

1. Contesto geografico e demografico

Dal punto di vista fisico, le colline pedemontane dei Pirenei presentano caratteristiche piuttosto simili non solo a tutta la catena dei Pirenei ma anche ad altre colline pedemontane delle principali catene montuose europee. Dal punto di vista geologico, queste caratteristiche fisiche determinano la presenza di una flora e di una fauna particolarmente ricche, conferendo alla zona uno straordinario valore naturalistico.

L'area è composta da 54 Comuni e si estende per una superficie 3.151 km²; la popolazione residente raggiunge i 21.245 abitanti. La densità abitativa è di 7 abitanti/km².

2. Fattori di pressione/criticità

L'area sconta un elevato degrado delle zone rurali, interessate da seri problemi ambientali derivanti dallo sfruttamento dell'agricoltura (erosione del suolo, incendi, scomparsa di alberi e siepi), dell'allevamento (spandimenti, costruzioni non idonee), della silvicoltura (sostituzione con conifere, taglio raso, proliferazione di strade, incendi), dell'industria (effluenti, inquinamento atmosferico, attività estrattiva, inosservanza delle

norme), del turismo (apertura al pubblico di aree protette, costruzione indiscriminata di seconde case).

3. Obiettivi, contenuti e costi del progetto

Gli obiettivi generali della strategia di sviluppo del GAL Adesnar Prepirineo si fondano sulla necessità di un processo di sviluppo integrato, innovativo e trasferibile, che promuova la riqualificazione di varie zone rurali, la creazione di nuovo reddito e benessere, lo sviluppo ed il mantenimento nel tempo di attività. In definitiva, il miglioramento della qualità di vita della popolazione. Nello specifico, il progetto si prefigge di promuovere la cooperazione tra i territori e generare un atteggiamento positivo verso la gestione del patrimonio naturalistico, da trattare come elemento chiave dell'identità della regione, affinché possa fungere da volano per lo sviluppo sociale, economico, occupazionale ecc.

L'attività principale del progetto è consistita nella creazione dell'ecomuseo, attraverso il quale sono state organizzate varie attività/sotto-progetti, quale, ad esempio, la realizzazione del sito web (www.territoriomuseo.net).

Il progetto si è avvalso delle nuove tecnologie per mettere in collegamento vari sotto-progetti inerenti al recupero del patrimonio culturale; si sono sviluppate collaborazioni con la comunità scientifica ed altre istituzioni regionali per avviare nuove attività attraverso il Territorio-museo (workshop, fiere ed eventi).

I festival organizzati nell'ambito del progetto hanno rappresentato un modello di gestione e di divulgazione del patrimonio monumentale e sono sempre più noti in tutta la Spagna per la loro varietà e qualità.

Il costo totale del progetto è stato di 302.440 euro, di cui 152.230 euro provenienti dal FEAOG e 150.210 euro da finanziamenti pubblici nazionali.

4. Risultati conseguiti/criticità riscontrate

Il progetto, in generale, ha permesso lo sviluppo di una maggiore sensibilità verso il patrimonio culturale del territorio e verso il tema dello sviluppo regionale sostenibile.

Nello specifico ha contribuito a

migliorare la qualità dell'offerta turistica e culturale a visitatori e residenti (ad esempio, attraverso le visite guidate, i seminari nelle scuole, le visite serali e le visite personalizzate). Ciò ha provocato un conseguente aumento della domanda, in termini di accresciuto numero di visitatori nell'area.

In termini di ricadute occupazionali dirette, per la gestione ed il coordinamento del Territorio-museo e delle sue attività sono stati creati sei posti di lavoro. Tuttavia, per mantenere un livello minimo di qualità dei nuovi servizi in modo tale da sostenere finanziariamente la struttura gestionale del museo e intraprendere nuove iniziative che rafforzino il Territorio-museo, gli attori responsabili della gestione del museo stanno cercando di coinvolgere le istituzioni pubbliche al fine di assicurare il necessario sostegno finanziario.

5. Motivi per cui il progetto è considerato una buona pratica

L'approccio territoriale è stato un elemento importante, in quanto nell'attività di pianificazione e sviluppo del progetto sono state prese in considerazione le caratteristiche locali. Il progetto ha trasformato alcuni punti di debolezza del territorio (carattere montuoso del territorio, spopolamento, dipendenza dall'agricoltura, perdita di

servizi ecc.) in punti di forza (l'importante patrimonio naturale e culturale) al fine di creare esperienza e stimolare lo sviluppo nella regione.

L'approccio bottom-up è stato evidente in quanto la metodologia impiegata si basava sulla partecipazione di tutti gli attori locali responsabili dello sviluppo del progetto. Durante la realizzazione del progetto sono state promosse varie attività destinate alla popolazione e organizzate dal Territorio-museo.

La creazione del Territorio-museo è di per sé un'idea innovativa per il semplice fatto che è la prima iniziativa sul territorio ad avere integrato patrimonio culturale esistente e gestione sostenibile.

L'approccio integrato si è concretizzato nell'integrazione della gestione del patrimonio, del turismo e dello sviluppo territoriale. Il progetto si inserisce in una strategia integrata volta a far conoscere il patrimonio e i prodotti locali della regione aragonese.

Il GAL ha adottato un approccio attivo per garantire la sostenibilità del museo regionale attraverso la partecipazione finanziaria dei partner. Tale partecipazione prevede l'erogazione di contributi finanziari da parte di sindacati, chiesa, amministrazioni pubbliche regionali e cooperative rurali. L'intensa cooperazione tra gli attori chiave locali è un segnale positivo che contribuisce a garantire i risultati del progetto.

6. Valore aggiunto Leader +

Il Territorio-museo è un importante esempio di gestione creativa del patrimonio culturale. Esso si è avvalso delle risorse culturali della regione per stimolare il turismo e lo sviluppo regionale.

L'elemento di maggior valore del progetto è rappresentato dal fatto che Leader+ ha offerto alle comunità locali l'occasione di stabilire un più stretto legame con la propria identità regionale. Esso ha direttamente promosso opportunità di sviluppo locale e regionale attraverso eventi ed attività imperniati sul patrimonio culturale e che hanno avuto un effetto domino su altri settori quali il turismo.

Leader+ ha permesso al progetto di offrire opportunità di cooperazione con le regioni vicine e ha divulgato i risultati in altri paesi.

www.territoriomuseo.net

12. Progetto "Patrimonio e bambini" - GAL «Terres Romanes en Pays Catalan» - Francia

1. Contesto geografico e demografico

Il GAL «Terres Romanes en Pays Catalan» è situato nella regione Linguadoca-Rossiglione e corrisponde al tratto orientale dei Pirenei. Si tratta di un territorio di alte montagne e paesaggi agresti, caratterizzato da un ricco patrimonio culturale legato alla terra e al suo sfruttamento da parte dell'uomo: ne sono segni evidenti i caratteristici terrazzamenti e le numerose baite dei pastori, ma anche le miniere dismesse che sono la testimonianza di un'industria, un tempo fiorente, legata al territorio stesso.

L'area ha una superficie di 1.738 km², è suddivisa amministrativamente in 94 comuni e presenta una popolazione complessiva di 44.088 abitanti con una densità di 25 abitanti/km².

2. Fattori di pressione/criticità

Il progetto intende rispondere in modo particolare alla necessità di migliorare la qualità di vita dei residenti dell'area, specie fornendo servizi mancanti, per esempio nel campo del tempo libero o dell'imprenditoria e ciò allo scopo di prevenire criticità costituite da fenomeni di spopolamento delle zone montane e di invecchiamento della popolazione residente.

3. Obiettivi, contenuti e costo del progetto

La Rete culturale *Réseau culturel en Terre Catalane* e il GAL hanno messo a punto una proposta per la creazione di materiale pedagogico e ricreativo destinato ai bambini su numerosi siti di interesse culturale, storico, artistico presenti nel territorio del GAL. Il progetto si iscrive pienamente nella strategia di miglioramento della qualità di vita dei residenti dell'area, strategia in cui rientra anche la salvaguardia e la promozione del patrimonio culturale, che consentono agli abitanti della regione di capire e apprezzare meglio la storia del territorio in cui vivono: se, da un lato, il progetto ha lo scopo di migliorare l'accesso al patrimonio culturale da parte dei bambini della zona, dall'altro le nuove attività promosse sono potenzialmente in grado di attrarre nuovi flussi turistici.

L'idea del progetto deriva dalla scarsa presenza sul territorio, rilevata da numerose organizzazioni, fra cui l'Associazione *Réseau culturel en Terre Catalane*, e segnalata anche da insegnanti e scuole, di attrazioni turistiche destinate ai bambini, in special modo per far scoprire loro il patrimonio culturale della zona. Era diffusa la consapevolezza del fatto che il turismo culturale rivolto ai bambini deve risultare allo stesso tempo divertente e stimolante, caratteristiche che erano del tutto assenti in gran parte delle attrazioni turistiche esistenti.

Il progetto si è sviluppato in due fasi: nella prima è stata condotta un'attività di ricerca ed analisi sia di iniziative analoghe in Francia e all'estero sia dei programmi scolastici nazionali in modo da poter adattare il materiale pedagogico alle diverse fasce d'età.

Nella seconda, invece, si è provveduto allo sviluppo di una prima raccolta di materiali e risorse (realizzata in collaborazione con i siti d'interesse locali), alla formazione di amministratori e guide turistiche all'uso del materiale. La seconda fase si è conclusa con la distribuzione e pubblicizzazione del materiale a scuole e musei di tutto il territorio (ad esempio, attraverso il mezzo radiofonico).

Il progetto, attivato nel periodo 2005 - 2007, ha avuto un costo complessivo di 40.000 euro, per metà finanziato attraverso fondi FEAOG. Il resto è stato coperto da fondi pubblici nazionali (12.000 euro) e da fondi privati (8.000 euro).

4. Risultati conseguiti/criticità riscontrate

Il materiale pedagogico e ricreativo è stato distribuito a quindici diversi siti del patrimonio culturale regionale, fra cui cinque di natura religiosa (abbazie), tre musei, quattro antiche città e altri tre siti di natura storica, musicale e industriale.

È stata messa a punto e distribuita una guida metodologica in cui sono trattati alcuni aspetti essenziali alla riuscita del progetto come, ad esempio, delle linee guida relative alle modalità per capire le capacità del bambino.

Infine, grazie a un ulteriore finanziamento del Consiglio regionale è stato definito un programma biennale di formazione destinato al personale dei siti in modo da metterlo in grado di adattare le visite guidate a gruppi di bambini, così da garantire un effettivo apprendimento.

Il progetto non ha riscontrato particolari difficoltà, anzi la popolazione locale ne ha colto prontamente i benefici; i soggetti coinvolti nelle attività hanno capito quanto sia vantaggioso lavorare in squadra.

5. Motivi per cui il progetto è considerato una buona pratica

Il progetto è stato inserito nella banca dati delle buone pratiche in quanto coerente con almeno tre principi cardine dell'approccio Leader+:

1. Approccio bottom-up: il progetto è nato dall'idea di un'associazione locale senza fini di lucro, «Réseau culturel en Terre Catalane» (Rete culturale in terra catalana), costituita da 116 soggetti diversi, attivi nel campo del patrimonio culturale e del turismo legato alla cultura locale, fra cui enti del turismo, alberghi e altri fornitori di servizi per il turismo, associazioni professionali di guide turistiche e gruppi locali. Il GAL ha lavorato con la rete per diversi anni e il progetto ha rafforzato tale rapporto.
2. Approccio di partenariato: l'attuazione del progetto ha comportato uno stretto partenariato fra la rete e gli esponenti dei settori scientifico, culturale e dell'istruzione.
3. Elementi di innovazione:
 - si tratta di un progetto innovativo in quanto non vi erano altre iniziative analoghe in Francia. Da un sondaggio internazionale, condotto da un gruppo di studenti universitari, si è rilevato come pochi altri paesi promuovano la cultura regionale in modo specifico fra i bambini: rari esempi sono stati individuati solo nell'America del Nord e in Asia.
 - Il progetto è stato presentato nel quadro di diversi eventi nazionali, con la nascita di promettenti legami di cooperazione con altri territori francesi e con le regioni di altri paesi, per esempio con il ministero della Gioventù e dello sport della Catalogna (Spagna).

6. Valore aggiunto Leader +

Il principale valore aggiunto di Leader+ è consistito nella capacità del GAL di dar vita ad un saldo e ampio partenariato fra i soggetti, nonché di pubblicizzare il progetto anche al di fuori dell'ambito locale. L'organizzazione Réseau culturel en Terre Catalane ritiene che tale aspetto sia stato ancor più importante, probabilmente, del sostegno finanziario ricevuto da Leader+.

Indirizzo web: (non presente)

13. Progetto “Nature — GeoLine” - GAL Gesäuse-Eisenwurzen – Austria

1. Contesto geografico e demografico

Il GAL Gesäuse-Eisenwurzen è situato nella parte orientale della regione della Stiria. Copre una superficie di 933 km² per una popolazione complessiva di 18.054 abitanti ed una densità abitativa pari a 19 abitanti/km². L'area, da un punto di vista amministrativo, è ripartita tra 17 municipalità.

2. Fattori di pressione/criticità

Il territorio risulta penalizzato da diversi problemi strutturali: oltre alla scarsa densità di popolazione e alla carenza di posti di lavoro qualificati, infatti, il tessuto socio-economico locale risulta messo in ombra dalla celebre regione confinante del Dachstein-Tauern e dalla vicinanza di un centro importante a livello regionale, Liezen. Nonostante l'alto valore naturalistico e paesaggistico e nonostante la presenza del parco naturale Sölktaier, la grave carenza di infrastrutture turistiche ha impedito alla regione di competere con altri territori.

3. Obiettivi, contenuti e costo del progetto

Il GAL ha sviluppato una strategia di rilancio dell'area in chiave turistica, attraverso il recupero e la valorizzazione del patrimonio naturalistico. Lo strumento operativo ha previsto lo sviluppo di una e vera funzione di marketing territoriale per aumentare la "vendibilità" ai potenziali visitatori. Uno degli aspetti essenziali è consistito nell'unificazione di tutti i vari progetti e attività in ambito turistico già esistenti nelle 17 città e paesi del territorio del GAL. Ciò è avvenuto mediante il ricorso a tematiche comuni e a uno sforzo di marketing congiunto, in grado di riqualificare l'intero territorio attorno a un marchio comune. In campo culturale sono stati organizzati eventi e attività che hanno coinvolto l'intera comunità.

Il progetto è la traduzione operativa delle indicazioni elaborate da un team di scienziati ed esperti di sviluppo regionale, a chiusura di un lavoro di ricerca durato due anni, che ha visto lo sviluppo di oltre trenta attività nel campo della geologia, della botanica e della storia regionale. Nel 2004 il progetto ha ottenuto il finanziamento nell'ambito del programma Leader+. Le attività possono essere classificate in cinque grandi categorie: investimento in infrastrutture turistiche, formazione di guide turistiche, creazione di reti tra i partner, attività di marketing complete di sito web, sviluppo di pacchetti turistici integrati. Inoltre, la cooperazione intercomunale ha permesso la nascita di un marchio, quello del geoparco «Nationalpark Gesäuse», che ha radunato due diverse associazioni turistiche.

Il progetto, che ha coperto un arco temporale di tre anni e mezzo (da maggio del 2004 a dicembre 2007), ha avuto un costo complessivo di 1.939.000 euro, di cui 584.000 euro provenienti dal FEAOG, 200.000 euro da fondi pubblici nazionali e 1.155.000 euro da fondi privati.

4. Risultati raggiunti/criticità riscontrate

Attraverso investimenti importanti sono stati realizzati numerosi interventi; tra i più significativi citiamo un'esposizione geologica, la produzione di un filmato sulle formazioni carsiche della regione e sulle attrazioni locali, la realizzazione di quattro percorsi per collegare tra loro i luoghi di interesse e un modello tridimensionale della catena montuosa che attraversa il territorio, oltre a un volo virtuale e a un parco acquatico interattivo per conto del centro informazioni regionale. Alcuni aspetti del progetto sono stati finanziati da altri programmi; è stata però attuata una strategia di marketing congiunta, basata sul geo-turismo.

L'aspetto di criticità più importante è stato riscontrato in fase di avvio ed attiene alla creazione di un network tra gli amministratori pubblici locali: è risultato, infatti, difficile convincere i sindaci di tutti i comuni interessati a investire in un nuovo ambito inesplorato.

5. Motivi per cui il progetto è considerato una buona pratica

Il progetto GeoLine mostra come una strategia territoriale possa al tempo stesso concentrarsi sulle forze endogene e aprirsi all'esterno in cerca di idee e di un pubblico di riferimento.

In primo luogo, nell'ottica di un approccio fortemente territoriale, il progetto ha adottato un tema inusitato, la geologia, in considerazione del fatto che il territorio di questo GAL costituisce una delle aree geologicamente più varie di tutta l'Austria, specie con il parco naturale Steirische Eisenwurzten.

Inoltre, il progetto fa confluire più attrazioni turistiche e organizzazioni locali in un'offerta turistica integrata. Rientra in questo quadro l'efficace cooperazione tra 12 comuni che ha dato vita al parco geologico Nationalpark Gesäuse come marchio turistico strategico, dimostratosi vitale ai fini dell'intero progetto.

In secondo luogo, e in larga misura grazie all'efficace ruolo del GAL nella creazione di una rete, il progetto ha potuto trarre insegnamento dall'esperienza di altri parchi geologici del mondo, tramite la propria appartenenza alla rete European Geopark e al Global Geoparks Network dell'Unesco. Si inquadra in tale contesto anche la partecipazione a un progetto Interreg III C intitolato "*European Geoparks: a tool for tourism development in Europe*". Il progetto, pertanto, ha integrato con successo al suo interno un elemento di cooperazione con altri territori.

6. Valore aggiunto Leader +

Il progetto non sarebbe stato possibile senza l'intervento del GAL, che ha svolto opera di coordinamento, mediazione, assicurazione di qualità, motivazione e sensibilizzazione. IL GAL ha contribuito a riunire tutti i vari attori per la realizzazione di pacchetti turistici integrati, a beneficio dell'intera area geografica.

Indirizzo web: www.geoline.at

14. Progetto "Hunt oder der totale Februar" - GAL di Hausruck - Austria

1. Contesto geografico e demografico

L'area Leader+ di Hausruck, situata tra le regioni di Innviertel e SalzkammergutII, si estende su una superficie di 417 km² e si caratterizza per la presenza di una delle più grandi aree forestali dell'Europa centrale, la foresta di Hausruck.

Ha una popolazione di 40.783 abitanti distribuiti in 22 Comuni. La densità abitativa è pari a 98 abitanti/km².

2. Fattori di pressione/criticità

La regione non presenta particolari problematiche di natura socioeconomica: ha tradizionalmente basato la propria economia sull'attività di estrazione del carbone; tale attività economica era controllata da un'unica impresa. Cessata l'attività estrattiva, nel 1995, si è tentato di dare impulso ad organismi economici dinamici in grado di aiutare le PMI nel loro sviluppo e allo sviluppo del settore turistico, soprattutto nell'ambito dell'equitazione e delle attività ricreative. L'industria mineraria ha sempre svolto un

importante ruolo storico e culturale nella regione, tanto che una serie di attività turistiche viene pubblicizzata con il marchio «Strada del carbone dell'Austria superiore».

3. Obiettivi, contenuti e costi del progetto

Il progetto teatrale voleva riportare all'attenzione della popolazione eventi storici della regione, soprattutto quelli accaduti a Hausruck nel 1934, su cui non erano ancora sopiti e, per così dire, rielaborati tensioni e contrasti, evidenziando, inoltre, l'importanza economica dell'industria carbonifera nella regione. L'associazione culturale auspicava di utilizzare tale occasione per mettersi in contatto con altre società teatrali locali, che avrebbero fornito un contributo per futuri progetti teatrali regionali.

Il progetto è stato sviluppato in modo da presentare un genere teatrale popolare composto da un insieme di storia, parodia, modernità e senso critico.

Lo spettacolo teatrale, che affronta temi quali l'economia, il paesaggio, l'edilizia e lo sviluppo, rappresenta i conflitti tra le organizzazioni paramilitari del partito conservatore (*Heimwehr*) e i socialdemocratici (*Schutzbund*); in particolare, l'episodio avvenuto nel febbraio 1934, che rappresentò un evento storico per l'Austria perché portò a una guerra civile che sfociò in seguito in una sommossa dei lavoratori. Il 12 e 13 febbraio 1934 il conflitto armato raggiunse il distretto carbonifero di Hausruck, con numerose vittime.

Il testo, scritto da un famoso scrittore austriaco della regione di Hausruck, narra il tragico evento storico ed è incentrato sul destino personale del leader regionale dei socialdemocratici (*Schutzbund*), Fageth, e della sua compagna.

Per l'ambientazione dello spettacolo è stato scelto il primo frantoio di carbone del distretto di Hausruck, a Wolfsegg, uno dei monumenti commemorativi industriali più imponenti e affascinanti della regione.

Sono state assegnate quaranta parti e hanno partecipato alla recita attori dilettanti provenienti da tutta la regione. Nel complesso, sono state impegnate nelle rappresentazioni centocinquanta persone, tra attori, cori e gruppi musicali.

Sono state coinvolte nella produzione molte compagnie e associazioni teatrali amatoriali che, con l'aiuto e il sostegno di Leader+, hanno potuto usufruire della guida e del supporto di attori professionisti, tecnici e attrezzature audio e video, pubblicità e pubbliche relazioni, scenografie, costumisti e truccatori e interviste documentarie di testimoni locali.

Il costo totale del progetto, che è stato realizzato tra febbraio 2004 e dicembre 2005, è stato pari a 133.000 euro, di cui 66.500 euro provenienti dal FEAOG, 26.600 euro da fondi pubblici nazionali e 39.900 euro da fondi privati.

4. Risultati conseguiti/criticità riscontrate

Il progetto originario prevedeva sette spettacoli per quattromila spettatori ma, per la grande popolarità riscossa, sono state realizzate nove recite, cui hanno partecipato centocinquanta attori e cantanti dilettanti. Sono stati venduti, infatti, settemilaquattrocento biglietti, registrando il tutto esaurito. Anche i media hanno espresso un forte apprezzamento; tutti i settori dei media austriaci hanno dato ampio spazio all'opera teatrale, commissionata e finanziata da Leader+.

Qualche problema si è verificato a proposito dell'aspetto logistico: gli spettacoli si sono tenuti in un teatro all'aperto all'interno della miniera di carbone, per cui le autorità locali avevano imposto alcuni vincoli, quali, ad esempio, l'allestimento di un tendone, per motivi di assicurazione e per evitare il rischio di maltempo. Ciò ha fatto lievitare i costi e, di conseguenza, i responsabili del progetto hanno dovuto presentare una seconda

domanda di finanziamento di 157.000 euro, allo scopo di predisporre un tendone. Tale soluzione, tuttavia, è stata abbandonata perché creava problemi all'acustica.

Si è deciso, alla fine, di fornire degli impermeabili al pubblico (è piovuto in occasione di cinque rappresentazioni su nove). Il maltempo non ha scoraggiato il pubblico; per molti la pioggia, anzi, ha contribuito effettivamente a rendere più intenso lo spettacolo.

La produzione è risultata più costosa di quanto pianificato; è stato necessario aumentare i prezzi dei biglietti per equilibrare i conti. Il primo anno ha fatto registrare uno scarso afflusso di spettatori da altre regioni, il che è stato attribuito al tema trattato, politicamente controverso, e al fatto che il parlamento nazionale era contrario al progetto poiché sosteneva che non era bene riaprire vecchie ferite, tanto più che alcuni testimoni dell'evento erano ancora in vita.

Tuttavia, la popolarità della produzione è aumentata e l'opinione dello Stato è stata smentita perché lo spettacolo ha avuto grande successo.

5. Motivi per cui il progetto è considerato una buona pratica

Il progetto adotta un approccio bottom-up: è stata un'associazione culturale Leader+ locale, il gruppo di attività culturale del GAL di Hausruck, a proporre nel 2002 l'idea iniziale della produzione teatrale; il progetto è stato coordinato e realizzato da un gruppo di sette membri della comunità.

Assume, poi, un approccio territoriale: il progetto riguardava specificamente un evento storico che si era verificato nella regione e portava ad approfondire come le attività del passato avessero condizionato la vita nel corso degli ultimi due secoli.

L'approccio innovativo emergeva, inoltre, nella scelta di un tema politico controverso, scelta coraggiosa ed originale: la rappresentazione teatrale avveniva all'aperto, sul terreno di una miniera di carbone, in modo tale che lo spettacolo potesse fornire una migliore comprensione della storia dell'area, offrendo, inoltre, un contributo al patrimonio culturale della regione. Alla produzione hanno lavorato insieme attori professionisti e dilettanti, con l'intervento di diversi gruppi teatrali regionali.

Il progetto risulta trasferibile ad altre regioni caratterizzate da una storia economica e sociale ricca di episodi importanti. Vanno attentamente considerati i costi necessari per la messa in scena di una produzione artistica; per un progetto di queste dimensioni è fondamentale una buona gestione finanziaria.

Il progetto di fatto si autofinanzia poiché attualmente richiede solo il 10% di finanziamenti pubblici. In futuro, sono previsti altri spettacoli su temi nuovi, mentre il sogno del gruppo culturale è fondare un centro sostenibile per il teatro contemporaneo.

6. Valore aggiunto Leader +

Leader+ ha svolto un ruolo fondamentale poiché non sarebbe stato possibile finanziare lo spettacolo con fondi privati. Inoltre, è stato particolarmente prezioso nel coordinamento delle sette comunità che hanno sviluppato il progetto e nel trattare gli eventi culturali e storici del passato nella regione carbonifera di Hausruck.

Indirizzi web: www.hausruck.co.at
<http://www.theaterhausruck.at>

15. Progetto “Meisterstrasse Salzkammergut” - GAL Kulturerbe Salzkammergut - Austria

1. Contesto geografico e demografico

Il GAL che comprende la vasta e omogenea regione di laghi delle Alpi calcaree settentrionali, è costituita da sette comunità della regione austriaca Oberösterreich e due comunità della regione Salzburg sul lago Wolfgangsee. Un'altra caratteristica dominante della regione è la catena montuosa del Dachstein, il massiccio più alto dell'Oberösterreich, il cui ghiacciaio è classificato come territorio Natura 2000. Nel 1997 il paesaggio culturale Hallstatt-Dachstein / Salzkammergut è diventato patrimonio mondiale dell'UNESCO.

Il GAL si estende su una superficie di 980 km², suddivisa in 9 amministrazioni comunali. La popolazione è di 44.026 abitanti, per una densità abitativa di 45 abitanti/km².

2. Fattori di pressione/criticità

Nonostante la presenza in quasi tutte regioni austriache di aziende artigiane esclusive che fabbricano prodotti tradizionali di alta qualità, il commercio dei prodotti artigianali ha vissuto una fase di declino. Poiché i prodotti dell'artigianato locale hanno sempre rappresentato una parte importante del patrimonio culturale regionale, occorre un intervento per rivitalizzare il commercio, al fine di tutelare una buona parte del patrimonio culturale locale.

3. Obiettivi, contenuti e costi del progetto

La strategia di sviluppo del GAL del Salzkammergut interno si concentra sulla «conservazione e sul miglioramento della regione con il suo esclusivo patrimonio culturale costituito dall'habitat naturale, culturale ed economico»; infatti, La regione è da secoli un noto centro di villeggiatura e l'attività economica principale è il turismo. Si è iniziato a promuovere nuovi sport avventurosi, come il parapendio, lo sci fuoripista, le camminate con le racchette da neve, il rafting, il torrentismo e altri, per favorire l'afflusso di nuovi visitatori nella regione.

Scopo generale del progetto era la diffusione della conoscenza della cultura artigianale tipica austriaca. L'iniziativa Meisterstrasse si è concentrata sul potenziamento del valore regionale e sulla diffusione della conoscenza delle attività artigianali, attraverso la costruzione di una rete regionale efficiente, con molti partner diversi operanti nei settori artigianale, turistico e delle istituzioni culturali. Per il progetto è stato importante salvaguardare la conoscenza dei mestieri, delle tecniche tradizionali e della storia.

Gli elementi prioritari del progetto sono:

- a. il versamento di un contributo per aumentare il valore dei prodotti artigianali; ciascun artigiano - attualmente sono 103 gli artigiani indipendenti - offre un contributo di 1.350 euro all'anno al progetto Meisterstrasse ottenendo, in cambio, un marchio riconosciuto interregionale di qualità che permette di raggiungere nuovi clienti. In questo modo gli artigiani possono aumentare il volume delle vendite e farsi conoscere nella zona e al di là dei confini regionali. Di conseguenza, si arrestano l'abbandono e la cessione delle imprese artigiane e il reperimento di persone che subentrino nelle attività.
- b. Un forum, tramite la rete Meisterstrasse, offre la possibilità di scambiare esperienze con le imprese artigiane di altre regioni, oltre a rivolgersi insieme a un gruppo consolidato di nuovi clienti.
- c. Le campagne di marketing sono state sostenute attraverso la pubblicità del progetto aziendale di Meisterstrasse. Le imprese artigiane locali sono presentate in cataloghi distribuiti ai clienti e a gruppi di destinatari di diversi settori in ambito locale e regionale. Il progetto ha creato anche un sito web <http://www.meisterstrasse.at> e

organizza eventi, esposizioni nazionali e internazionali (ad esempio, fiere d'arte internazionali) per promuovere la rete e sensibilizzare all'importanza delle imprese e dei prodotti locali.

Il costo totale del progetto, che è iniziato nel 2002 e si è concluso nel 2005, è stato pari a 724.016 euro, di cui 35.107 euro provenienti dal FEAOG, 174.443 euro da finanziamenti pubblici nazionali e 525.722 euro da finanziamenti privati.

4. Risultati conseguiti/criticità riscontrate

La rete è riuscita a costruire una nuova immagine di qualità dell'industria artigianale in Austria. I risultati conseguiti dal progetto Meisterstrasse nella regione di Salzkammergut sono:

- maggiore qualità delle attività artigianali, in quanto le singole imprese che fanno parte della rete hanno lavorato insieme, traendo ispirazione l'una dall'altra;
- maggiore collaborazione nell'ambito della rete Meisterstrasse;
- migliore conoscenza delle attività artigianali della regione, con un notevole impatto sull'identificazione delle aziende e del progetto nel suo insieme;
- maggiore conoscenza delle imprese artigiane in determinati mercati di sbocco (ad esempio, clienti urbani) tramite una distribuzione mirata, pubblicità, eventi ed esposizioni;
- riconoscimento e conservazione più agevoli dei beni culturali;
- un reddito incrementato per le imprese artigiane in conseguenza di eventi di successo e della promozione della rete;
- si è ottenuta collaborazione da parte dei mezzi di comunicazione;
- sono state istituite reti con altri settori, come quello del turismo;
- attualmente, nella regione del GAL locale che gestisce la Meisterstrasse Salzkammergut operano più di quaranta artigiani indipendenti.

L'idea del progetto è stata trasferita ad altre regioni Leader+, aumentando la presenza dell'industria artigiana in tutta l'Austria. Nel 2004, il progetto è stato esteso alle regioni Leader+ di Attersee-Attergau e Mondseeland. Dal 2005, il progetto si è ulteriormente allargato ed è stato attuato in altre cinque regioni Leader dell'Austria inferiore e della Stiria.

Il progetto mira ad estendersi a tutta l'Austria, per creare un progetto «Meisterstrasse Austria» e dimostrare il valore della cultura artigianale in tutto il paese.

Se la costituzione di reti tra livelli regionali, nazionali e transnazionali risulta lo strumento più efficace per sensibilizzare all'artigianato, rappresenta anche il metodo più dispendioso in termini di tempo per assicurare un'economia regionale con strutture piccole.

Una delle più grandi sfide del progetto è stata quella di riunire tutte le esigenze delle aziende di settori, dimensioni e caratteri diversi sotto un'unica rete/marchio: sono le persone che vi lavorano l'aspetto più importante del progetto Meisterstrasse; il successo dell'iniziativa è dovuto all'impegno, alla cooperazione e alla creatività degli artigiani.

5. Motivi per cui il progetto è considerato una buona pratica

Il progetto ha utilizzato *l'approccio territoriale* con riferimento alla qualità e alla tipicità dei prodotti artigianali: da una parte, ogni artigiano membro del Meisterstrasse deve rispettare rigorosi criteri di qualità e ciò assicura che il marchio garantisca standard elevati; dall'altra, gli artigiani sono tenuti a fabbricare prodotti locali o regionali che si

rifanno alla storia della regione e alla sua origine; quindi, sviluppano i loro prodotti in modo tradizionale e innovativo facendone un aspetto tipico della regione.

Il progetto è stato *estremamente innovativo* e ha promosso l'immagine degli artigiani in modo nuovo, facendo sì che oggi vengano nuovamente riconosciuti come un importante settore manifatturiero della regione. Si è sviluppata una nuova cultura mediante la creazione di reti e la cooperazione tra gli artigiani, che hanno maturato il senso di appartenenza a un'associazione e collaborano per mantenere l'immagine e la qualità dell'artigianato nella regione.

La realizzazione del progetto ne ha confermato la *trasferibilità*: l'idea di Meisterstrasse è stata trasferita con successo ad altre regioni Leader+ (ad esempio, quarantasette aziende artigiane della Stiria e quattordici dell'Austria inferiore si sono unite al gruppo). Per i prossimi anni si prevede di allargare la rete ad altre regioni, per creare uno spirito cooperativo che coinvolga il maggior numero possibile di artigiani in Austria e in altri Paesi.

Il progetto è stato concepito in modo tale da risultare autosufficiente a lungo termine; con l'espansione in altre regioni si realizza la sostenibilità di Meisterstrasse e viene assicurata la continuità dei finanziamenti. Leader+ ha apportato un importante contributo alla sostenibilità e all'espansione del progetto, soprattutto in relazione alla fase iniziale dei costi di acquisizione di società, del supporto e del posizionamento del marchio.

6. Valore aggiunto Leader +

Il particolare valore aggiunto di Leader+ risiede nella natura sperimentale del progetto, che ha permesso alla regione di Salzkammergut di sviluppare con successo un approccio progettuale sostenibile a lungo termine a sostegno dell'artigianato, approccio che può essere agevolmente trasferito ad altre regioni in tutta l'Austria e oltre i confini nazionali.

Indirizzo web: <http://www.meisterstrasse.at>

16. Progetto “Sito archeologico di Nasium” - GAL Pays d'Accueil des vallées de l'Ornain et de la Saulx (PAVOS) - Francia

1. Contesto geografico e demografico

La regione del GAL si trova nel territorio delle valli dei fiumi Ornain e Saulx. L'area è isolata dall'altopiano calcareo ad est, ma si apre gradualmente verso la Champagne, dove beneficia delle principali vie di comunicazione lungo la valle alluvionale dell'Ornain. La regione conta una popolazione di oltre 60 mila abitanti distribuita nei 101 comuni in cui è ripartito un territorio di 1093 km², per una densità abitativa di 55 abitanti per km².

2. Fattori di pressione/criticità

L'area del GAL Pays d'Accueil des vallées de l'Ornain et de la Saulx (PAVOS) soffre un problema principale di spopolamento, con conseguente invecchiamento demografico di una popolazione concentrata principalmente nei centri urbani. La regione soffre anche di un declino dell'industria tradizionale e di un tasso di disoccupazione superiore alla media, che colpisce soprattutto i giovani sotto i 26 anni e le donne. Inoltre, la valle di Ornain costituisce un polo di attrazione per la maggior parte dell'occupazione nei settori

industriale, agricolo e tradizionale. Tuttavia, vanta un patrimonio architettonico straordinariamente ricco (Rinascimento) e ha grandi potenzialità turistiche.

3. Obiettivi, contenuti e costi del progetto

Il progetto ha avuto l'obiettivo di creare un vero e proprio polo turistico, un centro di attrazione per il turismo archeologico e culturale, sfruttando il potenziale di una risorsa finora sfruttata solo per scopi di ricerca scientifica.

L'associazione è stata creata nel 2002 e le principali attività del progetto sono cominciate nel 2003.

Innanzitutto, nel 2003 l'associazione ha cercato di migliorare la struttura di comunicazione e di diffondere la conoscenza dell'antico sito di Nasium tra gli attori locali. Nel 2004 si sono tenuti eventi turistici e culturali che hanno attratto visitatori da tutta la regione. Infine è stato creato anche un sito web sul progetto, che ha contribuito allo sviluppo del sito archeologico: www.nasium.net

Il progetto è iniziato nel gennaio 2003 e si è concluso nel dicembre 2005.

Il bilancio totale del progetto è di 67.077 euro, di cui 11.701 euro provenienti dal FEAOG, 26.668 euro da finanziamenti pubblici nazionali e 28.708 euro da finanziamenti privati.

4. Risultati conseguiti/ criticità riscontrate

Il progetto rappresenta il più grande successo del programma Leader+ locale e i suoi risultati hanno superato le aspettative. Le visite guidate del luogo hanno accompagnato in totale undicimila visitatori nel 2004 (tra cui seicento allievi delle scuole con i loro insegnanti). Prima del progetto il luogo non era nemmeno riconosciuto come attrazione turistica.

Un altro risultato importante è stato la mobilitazione delle comunità locali e dei residenti in seno all'associazione e l'acquisizione di nuove competenze. Il progetto ha suscitato anche l'interesse di vari enti (municipi, comunità, giunte comunali ecc.), cosicché l'intera comunità è stata motivata a partecipare, mettendo a disposizione le proprie competenze. Le prospettive sembrano pertanto più rosee di quanto lascino intravedere gli attuali risultati e all'associazione sono stati proposti grandi investimenti per lo sviluppo del sito: campagne di scavi, costruzione di un centro di scoperta ed entro il 2007-2008 la creazione di un centro turistico con un documentario tridimensionale che ricostruisce in scala reale il sito e i suoi 15 000 abitanti, risalendo al secondo secolo d.C.

Il progetto si è scontrato con un ostacolo nelle fasi iniziali, cioè il fatto che la zona fosse quasi sconosciuta prima che venisse istituita l'associazione, il che dissuadeva il comune dall'interessarsi al progetto. In seguito a regolari riunioni e contatti con il comune, quest'ultimo ha gradualmente accettato l'idea del progetto e ha riconosciuto l'esigenza di svilupparlo.

Un altro problema è stato il disinteresse da parte della delegazione culturale regionale, che ha ostacolato il rapido sviluppo del sito e delle attività.

5. Motivi per cui il progetto è considerato una buona pratica

Il progetto dà prova di un ottimo modello di sviluppo ascendente, in quanto molti abitanti locali si sono affiliati

all'associazione «La Cité de Leuques», per sostenere il progetto adottato insieme al GAL e ai suoi partner. Il processo ascendente promosso da Leader+ si è manifestato nel progetto, consentendo alle comunità locali di decidere in maniera autonoma riguardo allo sviluppo economico.

Il progetto è esempio di un ottimo approccio di partenariato ed ha potuto contare su un solido e deciso impegno strategico da parte dei suoi partner. Hanno operato sul sito numerosi enti pubblici, organizzazioni, associazioni, tecnici, volontari ed archeologi e il partenariato è una delle forze principali che sostengono il rapido sviluppo del progetto.

Il progetto è stato sviluppato in una serie di campi diversi, tra cui quello scientifico, associativo, culturale e turistico e ha creato un partenariato istituzionale destinato a sostenere le varie attività.

È stato istituito un solido sistema di gestione finanziaria, in modo da consentire all'associazione di avviare l'attività. Ogni partner è intervenuto secondo le proprie capacità e regole specifiche.

Il sistema di gestione e di finanziamento del progetto ha consentito di riunire molte organizzazioni e autorità. L'associazione si è assunta anche la responsabilità della gestione tecnica e operativa; in particolare, esegue

valutazioni interne nell'ambito del proprio consiglio di amministrazione e dei direttori di gruppo, dove vengono presentati rapporti dettagliati alle assemblee generali.

La sostenibilità economica del progetto è legata all'impegno degli enti collettivi a investire nel miglioramento del sito di Nasium, ma anche alla capacità degli attori locali di gestire il progetto di sviluppo. Il valore aggiunto dell'operazione risiede nel conferire responsabilità agli abitanti e

nella professionalità dei membri attivi dell'associazione. I membri dell'associazione hanno un ruolo che è più visibile di quello degli agenti di sviluppo locali e il processo sta gradualmente favorendo l'autonomia dell'associazione, il che dimostra chiaramente la sua sostenibilità.

6. valore aggiunto Leader+

Il sostegno di Leader+ ha consentito al sito di Nasium di trasformarsi da fenomeno scientifico (scavi da più di quattro secoli) in successo di sviluppo turistico. Il GAL locale ha dato la spinta necessaria a porre in essere un progetto basato su un ottimo metodo. Si avvale infatti di un approccio partecipativo e partenariale che attinge all'eredità Leader, enfatizzando soprattutto l'uso della tecnologia e la formazione degli abitanti di tre villaggi alla cultura del progetto. In tal modo, la popolazione locale ha potuto prendere in mano il proprio sviluppo economico.

www.nasium.net

17. Progetto "Passeggiata tra le fronde" - GAL Sauwald - Austria

1. Contesto geografico e demografico

La regione del Sauwald si trova in una gola sul Danubio tra Passau e l'ansa del Danubio presso Schlögen, sul versante dell'Oberrösterreich. Caratterizzata dalle colline pedemontane del Massiccio Boemo, il terreno sale rapidamente da un'altitudine di 250 m (Danubio) fino a quota 900 m (Haugstein). La regione che si estende per 238 km², è divisa in 9 amministrazioni comunali. La popolazione residente ammonta a 16.593 abitanti, per una densità abitativa media di 70 abitanti/km².

2. Fattori di pressione/criticità

Il carattere rurale della regione è un elemento di forza che in realtà è stato considerato per anni un punto di debolezza.

L'economia rurale si sta ora imponendo con una forte richiesta di qualità: alcune imprese come Josko (finestre) e Schwarzmüller (autocarri e rimorchi) sono infatti già note e apprezzate sul mercato internazionale. La struttura produttiva è costituita da micro imprese (il numero medio è di tre dipendenti).

3. Obiettivi, contenuti e costi del progetto

Il progetto, che è stato incluso come priorità nel piano di sviluppo regionale del GAL, prevede l'utilizzo della risorsa boschiva dell'area in chiave turistica attraverso la creazione de "la passeggiata tra le fronde", un sentiero turistico che offre due itinerari principali: il primo porta attraverso i boschi giovani e raggiunge un'altezza di circa 10 metri dal suolo, il secondo copre una distanza di 170 metri e raggiunge un'altezza di 24 metri. Lungo la passeggiata si incontrano una passerella pensile, uno scivolo di 60 metri, un labirinto di legno, due "case di Tarzan" con strutture di pernottamento (36 letti), una tana della volpe e luoghi sicuri per praticare l'equilibrisimo. Inoltre un impianto acustico amplifica i suoni del bosco.

Il progetto è iniziato nel gennaio 2005 e si è concluso a fine giugno 2005. Il costo totale del progetto è stato di 762.153 euro, di cui 299 464 EUR provenienti dal FEAOG, 185.512 euro da finanziamenti pubblici nazionali e 277.177 euro da finanziamenti privati.

4. Risultati conseguiti/ criticità riscontrate

La passeggiata tra le fronde ha riscosso uno straordinario successo i cui primi segni erano già visibili addirittura prima dell'inaugurazione. Durante la sua costruzione, migliaia di visitatori si sono affollati nel luogo di costruzione, pubblicizzandolo ampiamente tramite il passaparola sin dalle prime fasi.

Fin dall'inizio l'iniziativa ha dunque goduto di un'ottima pubblicità, anche grazie all'informazione fornita dai mezzi di comunicazione nazionali ed esteri.

Dopo un anno dall'inaugurazione, grazie all'intenso flusso di visitatori, erano stati creati 22 posti di lavoro (compresi impieghi part-time adatti alle donne). Il numero di nuovi posti di lavoro è probabilmente destinato ad aumentare nella prossima stagione, grazie alla maggiore richiesta di escursioni guidate e di visite di gruppo. Il principale promotore dell'iniziativa, Johann Schopf, è diventato un imprenditore turistico e offre ai visitatori i prodotti della sua azienda agricola.

Il progetto ha raccolto consensi sia tra la popolazione locale sia tra i turisti. Nella seconda metà del 2005 si erano già registrati 162 000 visitatori, che nel 2006 sono passati a 200 000. I proventi sono stati rigorosamente impiegati per ampliare l'itinerario.

Il progetto e il suo gruppo di attuazione hanno avuto un forte impatto, tanto che il GAL ha moltiplicato gli sforzi sia sul piano finanziario sia su quello amministrativo. Il programma è stato pianificato, attuato e completato a tempo di record. Non si sono riscontrati problemi a livello di autorizzazione del progetto, che infatti costituiva una delle principali priorità del piano di sviluppo regionale.

Per via della sua entità, il progetto si è rivelato complesso e impegnativo sul piano della gestione amministrativa, che ha comportato un ritardo nella presentazione dei documenti di progetto.

5. Motivi per cui il progetto è considerato una buona pratica

Il progetto sfrutta il potenziale endogeno dell'area boschiva per promuovere attività ricreative locali e dunque ricalca l'approccio basato sull'area e sul paesaggio. La vasta superficie boschiva (pari al 45 % circa del territorio), che per tradizione era considerata

un punto debole della regione (per via del basso potenziale di insediamento industriale e della scarsità di infrastrutture), è stata trasformata in un vantaggio grazie allo sviluppo del turismo.

Il progetto è estremamente innovativo, in quanto ha creato una nuova esperienza di turismo escursionistico, la cosiddetta «passeggiata tra le fronde». Per questa «passeggiata» è stata realizzata una costruzione in legno innovativa ricorrendo alle tradizionali abilità artigianali dei falegnami locali, che hanno conferito al progetto un notevole valore aggiunto. Poiché ha generato una nuova e cospicua fonte di reddito per la regione, il progetto sta apportando vantaggi anche ad altre imprese più piccole collegate al comparto del turismo.

La crescente popolarità del sito ha indotto a contemplare la possibile integrazione strategica del progetto con altre istituzioni, con l'obiettivo di trasformare tutto il territorio in un'area turistica omogenea, coinvolgendo 400 aziende locali che dovrebbero creare un approccio verticale in termini di filiera turistica.

L'idea del progetto è trasferibile ad altre zone rurali e già un altro GAL nella foresta bavarese ha intenzione di realizzare un percorso fra le cime degli alberi. Il GAL Sauwald ha valutato positivamente questa possibilità, non ritenendo che vi sia competizione. È importante che sia mantenuta una certa distanza (100 km circa) fra i due siti, affinché entrambi siano in grado di mantenere il loro numero di visitatori.

L'obiettivo della validità economica è stato raggiunto e tutti i proventi sono reinvestiti in tutta la regione in attività di

manutenzione e ampliamento della passeggiata tra le fronde, nonché in campagne pubblicitarie mirate. Il progetto

è stato sviluppato da diversi gruppi di interesse e suo responsabile è l'associazione senza scopo di lucro «Associazione della passeggiata tra le fronde», fondata su criteri di sviluppo sostenibile.

6. Valore aggiunto Leader+

Il progetto ha avuto un forte effetto leva sulle risorse finanziarie private. La passeggiata tra le fronde è un'esperienza entusiasmante, coinvolgente e istruttiva. Il progetto ha avuto un impatto positivo sull'economia locale creando un cospicuo numero di posti di lavoro e generando notevoli proventi che sono stati coerentemente reinvestiti nella regione. Il progetto ha creato, quindi, una immensa catena del valore aggiunto che sta producendo effetti indiretti (esternalità e spillover) sull'economia regionale.

www.baumkronenweg.at

www.sauwald.at

5. Considerazioni conclusive: il ruolo del Leader+ nelle politiche di sviluppo montano

Dall'analisi dei 17 progetti di sviluppo locale emerge in modo chiaro il ruolo che l'approccio Leader+ ha avuto nella riuscita delle diverse misure di policy implementate. Nonostante i diversi ambiti di applicazione e le specifiche peculiarità delle aree coinvolte, infatti, sono riscontrabili con tutta evidenza degli aspetti comuni e fondamentali, soprattutto nell'assetto organizzativo.

Gli elementi positivi che legano il successo delle diverse iniziative presentate al cosiddetto valore aggiunto Leader+, aspetti che sono stati descritti nelle singole schede⁶⁷, sono classificabili in cinque categorie, in base alle quali, il valore aggiunto Leader+ viene definito in termini di:

- creazione e coordinamento degli attori locali e non;
- capacità finanziaria diretta, intesa come l'apporto di risorse finanziarie al progetto;
- capacità finanziaria indiretta, intesa come la capacità di reperire finanziamenti da terzi per la realizzazione del progetto;
- competenze nella programmazione strategica, nella progettazione e nella realizzazione delle attività;
- ruolo istituzionale nella promozione e nell'impulso all'innovazione.

Nelle tabelle 1-3 sono riportati, per ogni ambito tematico e per ogni progetto, gli elementi chiave desunti dall'analisi delle fonti. Come si può osservare il ruolo di attivatore e di centro di una rete di relazioni con i diversi attori - locali e non - risulta presente in tutti i progetti, indipendentemente dalla tematica o dalle specificità progettuali. Molto importante anche il valore aggiunto garantito in termini di ideazione e realizzazione operativa delle attività. Gli aspetti finanziari e istituzionali risultano in modo evidente meno importanti dei due aspetti citati in precedenza.

Tabella 1 – Valore aggiunto Leader+ - Ambito tematico 2

CATEGORIE	PROGETTI					TOTALE
	1	2	3	4	5	
Creazione e coordinamento network attori	x	x	x	x	x	5
Capacità di finanziamento diretto				x		1
Capacità di finanziamenti indiretti	x					1
Definizione strategia, progettazione e fase operativa	x		x	x	x	4
Ruolo istituzionale nella spinta innovatrice		x			x	2

Tabella 2 – Valore aggiunto Leader+ - Ambito tematico 3

⁶⁷ Rispettivamente nei punti 5 e 6 di ogni scheda.

CATEGORIE	PROGETTI					TOTALE
	6	7	8	9	10	
Creazione e coordinamento network attori	x	x	x	x	x	5
Capacità di finanziamento diretto						
Capacità di finanziamenti indiretti	x	x	x		x	3
Definizione strategia, progettazione e fase operativa	x	x		x	x	4
Ruolo istituzionale nella spinta innovatrice	x	x	x			3

Tabella 3 – Valore aggiunto Leader+ - Ambito tematico 4

CATEGORIE	PROGETTI							TOTALE
	11	12	13	14	15	16	17	
Creazione e coordinamento network attori	x	x	x	x	x	x	x	7
Capacità di finanziamento diretto		x		x				2
Capacità di finanziamenti indiretti							x	0
Definizione strategia, progettazione e fase operativa	x	x	x		x	x	x	6
Ruolo istituzionale nella spinta innovatrice	x				x	x		3

Il network risulta il fattore chiave, senza il quale nessuno dei progetti analizzati sarebbe risultato di successo. Il ruolo principale del Leader+ attiene proprio alla capacità di fare da collettore di una serie di interessi di settore e di favorire l'integrazione di tali interessi in una logica di sistema. La programmazione Leader+ ha spinto i diversi attori a misurarsi con le criticità del territorio e a trovare soluzioni partecipate e condivise che superassero le posizioni e le logiche corporative e settoriali.

Il secondo importante elemento che caratterizza il programma Leader+ e, all'interno di esso, i GAL attiene sicuramente alla capacità progettuale: il programma Leader, in questo senso, può essere visto come un valido strumento progettuale, attivatore di capacità strategiche gestite da profili professionali di assoluta competenza. Il GAL, in coerenza, è la traduzione operativa dell'alto profilo progettuale promosso dal Leader+. Appare evidente come questo aspetto sia direttamente correlato all'efficacia nell'attivazione di legami di rete: il partenariato esteso è, infatti, funzionale alla selezione dei migliori profili di competenza e alla ricerca delle migliori soluzioni progettuali.

Per quanto riguarda il ruolo del Leader+ inteso come strumento finanziario, come leva, quindi, per attrarre risorse economiche da destinare alle politiche di sviluppo locale, dalle analisi delle migliori pratiche emerge che:

- il Leader+ ha avuto la capacità di fare da collettore di risorse sia pubbliche che private;
- le risorse pubbliche si rivelano predominanti nella maggior parte dei casi;
- sono solamente due i casi in cui il progetto ha raggiunto un'autonoma sostenibilità finanziaria una volta esaurito il finanziamento pubblico.

La capacità dei progetti di sostenersi indipendentemente dal contributo pubblico assume un significato rilevante in quanto la capacità di autofinanziamento costituisce una particolare criticità nell'interpretazione - da parte degli attori locali - dell'approccio Leader+ ossia la limitata propensione al rischio privato. In presenza di progetti di sviluppo economico che mirano a rilanciare un settore produttivo o a rilanciare la vocazione

turistica di un'intera area gli approcci strategici seguiti sono l'approccio di filiera per le produzioni e l'approccio di sistema per il turismo. Questi due modelli si rivelano vincenti sicuramente nel breve periodo (e, in generale, sono i modelli adottati anche nelle programmazioni comunitarie successive). Tuttavia la bassa componente di rischio privato ne limita la sostenibilità nel medio-lungo termine. Ne consegue che, terminato il flusso dei finanziamenti pubblici, il progetto viene ridimensionato o dismesso e non riesce, quindi, ad attivare un cambiamento strutturale.

Quando invece si è in presenza di progetti per il ripristino o l'attivazione di servizi (per lo più pubblici) il problema è esattamente l'inverso: in questi casi la teoria dell'economia del benessere giustifica l'intervento pubblico in chiave efficientistica ed equitativa, volto a risolvere i cosiddetti fallimenti del mercato privato. Tali servizi non possono non essere gestiti senza almeno una copertura parziale delle spese da parte del settore pubblico. Pertanto in questi casi non c'è da stupirsi se la componente di rischio privata è bassa. Semmai ci si dovrebbe interrogare se lo strumento Leader+ sia lo strumento migliore per assicurare tali servizi. Se da un lato l'approccio innovativo è sicuramente un fattore a favore, dall'altro le limitate dimensioni temporali e finanziarie vincolano la continuità degli interventi.

Pertanto, anche in considerazione delle evidenze delle valutazioni condotte dall'osservatorio Leader+, il ruolo finanziario associato agli aspetti contenutistici dei progetti che attraverso tale canale si sviluppano, sembra essere un aspetto che deve essere maggiormente definito e differenziato qualora si volesse puntare sul Leader come strumento di policy su larga scala.

I progetti esaminati presentano un'elevata variabilità in termini di risorse utilizzate, di ampiezza degli obiettivi. Tuttavia, per la maggior parte di essi, non ci sono dati significativamente approfonditi che consentano di valutare con obiettività il grado di successo. Per le caratteristiche dei territori in cui sono stati implementati e per il carattere cronico di alcune rilevanti problematiche dei territori medesimi (dallo spopolamento al sottosviluppo nelle attività economiche) è per certi versi irrealistico pensare che i progetti possano aver avuto la forza di invertire dinamiche che si sono stratificate in processi decennali. Il vero successo del Leader+ non riguarda, quindi, la performance dei progetti in senso stretto, bensì il cambiamento culturale che ha favorito.

A riprova di ciò, si considerino le criticità riscontrate nella fase operativa di quasi tutti i progetti analizzati: le difficoltà maggiori attengono proprio al coordinamento e alla collaborazione tra i diversi soggetti, pubblici e privati, istituzionali e non. Ciò è segno della mancanza di una tradizione alla partecipazione attiva e allargata come fondamento dei processi decisionali.

Per quanto riguarda la trasferibilità dei progetti *best practice* ad altri contesti montani europei è necessario tenere in considerazione che il comitato di valutazione, che ha classificato tali progetti come buone pratiche, ha già tenuto conto del criterio della trasferibilità. Pertanto, si potrebbe banalmente concludere asserendo che tutti e quindici i progetti esaminati potrebbero essere implementati in altri contesti montani. In alcuni casi le fonti utilizzate sottolineano chiaramente come i progetti siano stati già riprodotti in altri contesti simili o siano potenzialmente trasferibili ad altri territori. Tuttavia, i documenti disponibili sui siti della commissione europea dedicati al Leader+ non declinano né che cosa si intenda per trasferibilità né, tantomeno, individuano gli elementi sostanziali che sono stati presi in considerazione per definire, in coerenza con la definizione assunta, quando un progetto è trasferibile o meno.

Sulla base di queste considerazioni si è deciso di approfondire il tema a partire dagli aspetti definitivi, il che ha portato a distinguere, innanzitutto, tra il concetto di riproducibilità e quello di trasferibilità.

Un progetto è riproducibile quando è possibile riprodurre, da un territorio ad un altro, una serie di azioni e i relativi risultati a parità di ogni altra condizione.

Nel programma EQUAL, ad esempio, la riproducibilità è definita nel modo seguente: "Le migliori pratiche possono essere riprodotte in contesti simili. Servono da modello di sviluppo".

Nell'ambito RUR@CT, invece, le migliori pratiche possono essere classificate come riproducibili quando un certo numero di elementi suggeriscono la riproposizione in contesti simili (due territori della stessa regione o in due regioni dello stesso paese).

Fondamentale, ai fini della riproducibilità, è che il territorio destinatario di una buona pratica sia simile al territorio "sorgente".

La condizione di somiglianza, dunque, attiene a:

- 1) fattori fisico-naturali (aspetti morfologici, paesaggistici e ambientali);
- 2) fattori demografici (dalle caratteristiche della popolazione agli aspetti insediativi);
- 3) fattori socio-economici (dalla caratterizzazione delle attività economiche all'offerta di servizi pubblici e privati).

Nonostante i territori montani europei vivano le medesime dinamiche demografiche, abbiano le medesime necessità di tutelare e valorizzare il patrimonio naturalistico e culturale, debbano fare i conti con analoghe problematiche nel mantenere e sviluppare le attività economiche comuni, si rileva un'elevata eterogeneità tra le diverse aree, se non altro per il diverso grado di problematicità con cui i singoli fattori di criticità affliggono le diverse realtà territoriali. Si pensi, ad esempio, alla questione dello spopolamento: in tutti i progetti esaminati lo spopolamento risulta un fattore distintivo dell'area montana e, quindi, un fattore su cui le diverse strategie implementate vogliono impattare, in termini di contrasto all'abbandono delle aree montane. Se, però, si leggono i dati relativi alla densità abitativa delle aree oggetto di esame emerge chiaramente la grande eterogeneità dei contesti territoriali considerati: si passa da realtà in cui la densità abitativa è di 7 abitanti per km² ad aree in cui la densità abitativa è di 120 abitanti per km². Risulta evidente, quindi, che valori così diversi impongono risposte diverse seppur afferenti al medesimo problema.

Inoltre, le informazioni di contesto disponibili sulla banca dati delle buone pratiche non sono sufficienti per costruire una matrice di similarità tra le aree. Sarebbero necessari, quindi, dei dati raccolti *ad hoc*. Tuttavia, come già illustrato nella parte introduttiva del lavoro, il progetto di creare una banca dati della montagna europea non è ancora stato attivato.

Intendendo, invece, il concetto di trasferibilità nell'accezione più ampia del termine, si fa riferimento all'adattamento di progettualità che si sono rivelate di successo in un determinato contesto ad altre realtà anche in assenza di un requisito di "stretta" somiglianza. Paradossalmente, il progetto "taxibus" potrebbe essere realizzato in tutte quelle realtà - non necessariamente montane - in cui la distribuzione insediativa è altamente sperequata e l'area da coprire è talmente vasta che il governo locale non è in grado di assicurare una copertura completa del trasporto locale, per esempio, in alcune zone della Svezia o della Norvegia. In questo senso, per quanto riguarda il Leader+, è l'ambito di azione il criterio rilevante, in quanto definisce indirettamente un set di criticità comuni dei territori coinvolti. All'interno di ogni ambito, dunque, la condizione di trasferibilità è sicuramente rispettata. Pertanto, presa un'area montana non beneficiaria di interventi Leader+, basterebbe, sulla base delle sue caratteristiche, individuare l'ambito tematico prioritario e, sulla base di questo, individuare quale progetto tra quelli già realizzati si presta ad essere implementato con minori costi di "adattamento".

Una seconda dimensione che deve necessariamente essere presa in considerazione ai fini della trasferibilità è la “scala”, la dimensione dell'intervento (in termini di territorio servito, di popolazione assistita ecc.). Il successo del Leader+ è sicuramente agevolato dalla dimensione ridotta e assolutamente specifica delle zone territoriali⁶⁸ in cui opera: lo sviluppo di rete di attori locali e l'attivazione delle risorse endogene è favorito da un contesto in cui è rilevante la presenza di attori fortemente motivati al rilancio e allo sviluppo del proprio territorio e in cui i soggetti esterni chiamati talvolta nella fase progettuale o realizzativa integrano l'azione progettuale compensando la mancanza di specifiche competenze locali. Per estendere la scala, ossia utilizzare l'approccio Leader in politiche di sviluppo di ampio respiro, che prevedano la realizzazione di progetti integrati e che insistano su territori più ampi, è necessario ricreare quelle condizioni favorevoli descritte in precedenza che con maggiore facilità si manifestano su piccola scala.

In sintesi, i progetti esaminati hanno permesso di derivare i fattori vincenti caratterizzanti l'approccio Leader+ che si conferma di assoluto rilievo nella creazione di reti tra gli attori socio-economici delle comunità locali e nel ruolo di laboratorio per le *policy* di sviluppo. La credibilità istituzionale gioca un ruolo importante nel successo dei progetti attraverso tale strumento. Tuttavia alcuni fattori di criticità non devono essere sottovalutati: innanzitutto per come lo strumento è progettato, difficilmente risulterà efficace nel lungo periodo quando i progetti riguardano:

- l'offerta di servizi pubblici, a meno di un rifinanziamento pubblico perpetuo;
- lo sviluppo del territorio (produttivo, commerciale, turistico ecc.) se la componente di rischio privata rimane minoritaria rispetto alla componente “risk free” garantita dall'apporto di risorse pubbliche.

Inoltre la dimensione di scala delle progettualità e, più in generale, delle aree beneficiarie, rappresenta un fattore su cui calibrare l'efficacia del Leader+ qualora si volesse puntare su uno strumento di programmazione partecipata di questo tipo su scala più ampia, non solo in termini di dimensione territoriale.

Le potenzialità del Leader+, in termini di efficacia, sembrano dunque legate alle specificità dei territori, alla tipologia dei contenuti progettuali e a inevitabili vincoli di bilancio. In questo scenario il rischio maggiore è che lo strumento venga utilizzato solo ed esclusivamente con logiche di breve periodo, volte a massimizzare le risorse a disposizione delle comunità locali, senza una vera progettazione di lungo periodo.

⁶⁸ In questo caso si fa specifico riferimento ai progetti che insistono sul territorio montano.

Bibliografia e sitografia

Pesce Alessandra, *Le buone prassi per lo sviluppo rurale una raccolta di iniziative, esperienze e progetti*, Volume V, anno 2009

Commissione Europea, Osservatorio dei territori rurali, *UNA SELEZIONE DELLE Migliori pratiche Leader+*, edizione 2009/4

Commissione Europea, *Articolo speciale - I risultati di Leader: diversità delle esperienze territoriali*, edizione novembre 2008

Commissione Europea, Osservatorio dei territori rurali, *UNA SELEZIONE DELLE Migliori pratiche Leader+*, edizione 2008/3

Commissione Europea, Osservatorio dei territori rurali, *UNA SELEZIONE DELLE Migliori pratiche Leader+*, edizione 2008/2

Commissione Europea, Osservatorio dei territori rurali, *UNA SELEZIONE DELLE Migliori pratiche Leader+*, edizione 2007/1

Rete Nazionale per lo sviluppo rurale, *Buone pratiche per la valorizzazione territoriale: la trasferibilità delle esperienze di Leader+ nella nuova politica di sviluppo rurale*, Anno 2005

Banca dati Buone pratiche Leader+, <http://ec.europa.eu/leaderplus>

Progetto n. 1 - Indirizzo web: www.cmop.it

Progetto n. 2 - Indirizzo web: www.regef.at/system/web/news.aspx?menuonr=220936723

Progetto n. 3 - Indirizzo web: www.montagnaleader.org

Progetto n. 4 - Indirizzo web: www.appcleiria.pt

Progetto n. 5 - Indirizzo web: www.auerbergland.de

Progetto n. 7 - Indirizzo web: www.tradizioneterreoccitane.com

Progetto n. 8 - Indirizzo web: <http://www.anol.gr/programs.php?id=13>

Progetto n. 9 - Indirizzo web: www.montagnavicentina.com

Progetto n.10 - Indirizzo web: www.leader-nordschwarzwald.de

Progetto n.11 - Indirizzo web: www.territoriomuseo.net

Progetto n.13 - Indirizzo web: www.geoline.at

Progetto n.14 - Indirizzi web: www.hausruck.co.at; <http://www.theaterhausruck.at>

Progetto n.15 - <http://www.meisterstrasse.at>

Progetto n.16 - <http://www.nasium.net>

Progetto n.17 - <http://www.baumkronenweg.at>; <http://www.sauwald.at>
www.promonte-aem.net/aem-opinion/proposal-for-a-green-paper-for-a-mountain-policy-of-the-european-union-a-european-vision-for-mountain-ranges

www.irealp.it/870,News.html

SEZ. 5. L'attuale Approccio Leader nelle aree montane (WP6)

Parte I. Metodologia

1. Analisi documentale sull'evoluzione del turismo montano

Ai fini di fornire una panoramica in prospettiva storica dell'evoluzione del turismo nelle aree montane italiane, si è proceduto alla raccolta di dati e pubblicazioni scientifiche dedicate, reperibili presso biblioteche nazionali, centri studi locali o siti web. La ricerca del materiale bibliografico è avvenuta tramite ricerche specifiche su motori di ricerca generali (google.it). Le *keyword* utilizzate quali parole chiave principali sono state: "turismo montano", "prodotti turistici montani", "destinazioni montane". La ricerca bibliografica ha inoltre seguito un procedimento *snowball*, con il reperimento di materiale bibliografico attraverso l'esame delle bibliografie dei contributi selezionati ad una prima analisi.

Lo studio dei materiali così reperiti è stato articolato su due piani di analisi: il primo ha previsto un'analisi dell'evoluzione storica del turismo in montagna a livello europeo ed italiano, con particolare riferimento all'ultimo ventennio; il secondo ha invece inteso, sulla base della letteratura sul tema, individuare e descrivere i principali prodotti turistici montani ed i modelli di *governance* delle destinazioni montane. Data la più marcata caratterizzazione turistica delle montagne dell'arco alpino italiano, l'analisi è stata circoscritta principalmente alle regioni del Nord Italia.

2. Selezione dei casi studio

Ai fini del raggiungimento degli obiettivi della ricerca, anche per quanto riguarda la selezione dei casi studio si è optato di non perseguire un'equa distribuzione geografica dei casi tra Nord Ovest, Nord Est, Centro, Sud e isole, ma di concentrare piuttosto la selezione dei casi nel Nord Italia, ossia nelle regioni dell'arco alpino.

Per l'individuazione degli ambiti territoriali da coinvolgere in questa fase della ricerca ci si è avvalsi inizialmente delle risultanze di un'analisi statistica strutturale, finalizzata ad individuare contesti territoriali in cui fosse cresciuto il peso del turismo in termini di addetti (1971-2007) e, al tempo stesso, fossero cresciuti in valore assoluto sia il turismo che gli altri settori (1981-2007). L'analisi strutturale è stata dapprima condotta rispetto ai Sistemi Locali del Lavoro, consentendo una prima individuazione di contesti locali in cui la crescita economica si è accompagnata ad una crescita di peso del settore turistico. Successivamente, all'interno dei SLL individuati, sono stati selezionati i comuni per lo studio di caso.

Poiché ai fini del raggiungimento degli obiettivi specifici della ricerca è apparso più corretto riferirsi agli ambiti territoriali selezionati in termini di destinazione turistica che non di Sistemi Locali del Lavoro, la selezione dei casi è stata ulteriormente perfezionata ampliando ove necessario la rosa dei comuni potenzialmente interessati dalla rilevazione, come da tabella n. 1. Peraltro, laddove sia emersa un'oggettiva difficoltà a reperire degli interlocutori disponibili a partecipare alla ricerca, per la selezione dei casi si è ulteriormente ampliata l'area di riferimento, prendendo in considerazione anche eventuali destinazioni non contermini.

Per garantire l'anonimato degli interlocutori che hanno preso parte alla ricerca, nel corso della trattazione di cui alla Parte III del presente report non si farà comunque riferimento all'ambito territoriale di appartenenza dei referenti contattati: i casi studio saranno

numerati da 1 a 16 secondo l'ordine alfabetico delle località in cui insiste la sede degli operatori selezionati per l'intervista.

Tab. 1: Destinazioni turistiche selezionate

REGIONE	SLL SELEZIONATI	DESTINAZIONE
Alto Adige	Badia (BZ)	Alta Badia
	Nova Ponente (BZ)*	Plan de Corones
	Ortisei (BZ)	Val Gardena
Lombardia	Bormio (SO)	Valtellina
Trentino	Bleggio inferiore (TN)	Terme di Comano - Dolomiti di Brenta, Paganella, Andalo, Lago di Molveno, Fai della Paganella, Cavedago, Spormaggiore
	Cavalese (TN)	Val di Fiemme
	Fiera di Primiero (TN)	San Martino di Castrozza, P. Rolle, Primiero, Vanoi
	Malè (TN)	Val di Sole
	Moena (TN)	Val di Fassa
	Pinzolo (TN)	Madonna di Campiglio, Pinzolo e Val Rendena
Valle d'Aosta	Courmayeur (AO)	Monte Bianco
	Saint-Vincent (AO)	Cervino
Veneto	Agordo (BL)	Agordino – Alleghe-Caprile, Arabba
	Auronzo di Cadore (BL)	Cadore
	Cortina d'Ampezzo (BL)	Cortina d'Ampezzo
	-	Provincia di Belluno

* In questo caso, stante la difficoltà di reperire degli interlocutori disponibili nel SLL selezionato, la destinazione considerata esula totalmente dall'area di riferimento del SLL

Fonte: Nostra elaborazione

3. Interviste con gli interlocutori privilegiati

Nella scelta degli interlocutori privilegiati si è cercato in linea generale di privilegiare il contatto con i referenti (Direttore o Presidente) delle organizzazioni che contribuiscono al governo delle destinazioni turistiche selezionate, mantenendo comunque un'apertura verso la possibilità di intervistare altri operatori della destinazione. Le organizzazioni coinvolte nell'analisi possono essere ricondotte a tre principali categorie:

- soggetti pubblici e pubblico-privati istituzionalmente preposti alla promozione del turismo locale (Aziende di Promozione turistica, Aziende per il Turismo, associazioni turistiche, amministrazioni pubbliche locali e loro società strumentali);
- associazioni di categoria (associazione albergatori, associazione commercianti);
- consorzi e cooperative di operatori turistici, di primo e secondo livello;
- altri operatori (albergatori, agenzie di viaggio).

Le interviste, realizzate sia telefonicamente che di persona nel corso dei mesi di maggio, giugno e luglio 2013, hanno inteso indagare i seguenti aspetti (si veda la traccia dell'intervista alla Tavola 1 dell'Appendice):

- i mutamenti intervenuti di recente nella domanda turistica e le modalità attraverso le quali l'offerta locale ha cercato di adeguarsi a tali nuove esigenze;
- le categorie di attori che hanno giocato un ruolo fondamentale nello sviluppo turistico del territorio e nell'adeguamento dell'offerta alle esigenze della domanda;
- la tendenza degli operatori locali a lavorare in un'ottica di cooperazione e secondo una vision comune;
- l'eventuale nascita di organizzazioni di governo della destinazione, con particolare riferimento alla loro genesi, alla loro caratterizzazione, agli attori che ne hanno stimolato lo sviluppo, agli ostacoli incontrati;
- le motivazioni che ostacolano lo sviluppo di organizzazioni di governo della destinazione;
- il ruolo svolto dal Gal nel favorire lo sviluppo turistico locale e la nascita di organizzazioni di governo della destinazione.

Per ciascun caso studio, è stata realizzata almeno 1 intervista. Anche in questo caso l'esigenza di garantire l'anonimato delle aziende selezionate ha reso necessario destinare ad esclusivo uso interno il materiale completo relativo alle interviste.

.

Parte II. Il turismo montano

1. Introduzione

Nelle pagine che seguono si intende proporre una sintetica lettura dell'evoluzione del turismo in montagna dagli albori ad oggi. Dopo un primo rapido *excursus* sulle origini del turismo montano europeo, l'attenzione si focalizzerà sulle dinamiche che hanno contraddistinto il settore nel nostro Paese, con particolare riferimento all'ultimo ventennio. Al focus sulla prospettiva storica faranno seguito un'analisi dei prodotti turistici tradizionali e dei principali modelli di *business* delle destinazioni alpine italiane ed una riflessione, supportata dalla principale letteratura sul tema, sulle tematiche inerenti la *governance* delle destinazioni alpine.

2. Nascita e sviluppo del turismo montano in Europa

Lo sviluppo del turismo montano in Europa costituisce, nel complesso, un fenomeno recente: imprigionata per oltre un millennio nelle descrizioni dei geografi e dei poeti latini -che l'avevano dipinta come un luogo brutto, spaventoso, abitato da popoli barbari e cruenti- la montagna riuscì a riscattarsi solo nella seconda metà del XVIII secolo, quando il superamento dei canoni estetici classicistici, la rivoluzione scientifica e l'affermarsi del mito del buon selvaggio di Rousseau le consentirono di ripristinare positivamente la propria percezione nell'immaginario collettivo (Battilani, 2001).

Fu l'alpinismo il vero precursore del turismo montano, e sebbene il carattere elitario di tale pratica sportiva non fosse in grado di consentire un vero e proprio sviluppo turistico dei centri montani -una volta conquistata la vetta l'interesse degli scalatori subito si spostava sulla successiva, determinando l'interruzione dei flussi rivolti verso la località- l'alpinismo ebbe peraltro il pregio di favorire la nascita delle prime strutture ricettive nei piccoli villaggi alpini. Essi si trasformarono, verso la metà del XIX secolo, nelle prime stazioni climatiche estive, rivolte ad una clientela meno sportiva, ma ricca ed esigente. Ricercate per il clima fresco durante le calde estati, per la quiete e le opportunità di relax, le montagne europee (svizzere *in primis*) divennero presto la meta estiva dell'alta borghesia inglese, alla quale i villaggi cercarono di offrire stabilimenti termali ed idrominerali e ritrovi mondani, sulla falsariga delle già affermate stazioni termali e balneari dell'epoca (Centro Studi TCI, 2002; Battilani, 2001).

È solo con lo sviluppo degli sport invernali -dapprima il pattinaggio su ghiaccio e le corse con le slitte, e solo successivamente lo sci- che ebbe inizio la villeggiatura invernale in montagna: essa si diffuse in Europa molto lentamente a partire dalla fine del XIX secolo, determinando un progressivo adeguamento delle strutture ricettive, ricreative e sportive delle località turistiche montane già affermate per il turismo climatico estivo alle nuove esigenze della clientela, in particolare inglese.

Con l'avvento del nuovo secolo, il turismo della neve e la pratica dello sci ricevettero un impulso determinante: si ebbe un'importante crescita delle strutture ricettive e degli impianti sciistici delle principali località, per effetto sia della ricaduta pubblicitaria dei giochi olimpici invernali (inaugurati a Chamonix nel 1924), sia della nascita negli anni '30 delle stazioni di sport invernali di *prima generazione*, stazioni tradizionali innestate attorno al nucleo originario degli antichi villaggi montani e situate ad un'altitudine di circa 1.000 metri slm, quali Davos, Zermatt e St. Moritz in Svizzera, Chamonix in Francia, Cortina d'Ampezzo e Courmayeur in Italia, Garmisch-Partenkirchen in

Germania. Il crescente interesse per lo sci comportò presto la necessità di estendere i comprensori sciistici al di sopra delle prime piste localizzate nelle immediate circostanze delle stazioni, aprendo le porte alle nuove stazioni di *seconda generazione* quali Verbier in Svizzera, Cervinia e Sestriere in Italia, Courchevel in Francia: situate ad un'altitudine compresa tra i 1.000 ed i 2.000 metri slm, al di fuori di un vero e proprio nucleo urbano e caratterizzate da una più elevata specializzazione rispetto alle stazioni montane tradizionali, le nuove stazioni si svilupparono soprattutto nel secondo dopoguerra, sulle Alpi francesi della Savoia. Il primato sciistico francese costituirà una costante anche nei decenni successivi, che vedranno la nascita negli anni '60 delle stazioni integrate di *terza generazione*, totalmente ed esclusivamente dedicate allo sci, che non potendo prescindere da un innevamento durevole furono pianificate e realizzate dal nulla al livello degli alpeggi, come La Plagne, Tignes, Isola, Isola 2000; in Italia, solo più tardi, faranno scuola Folgarida e Marilleva (Rigoni, 2006). Solo negli anni '70, con le stazioni di *quarta generazione*, si ritornò ad altitudini più ridotte (1.400 metri slm), con centri sciistici caratterizzati da una maggiore attenzione all'impatto ambientale ed all'aspetto architettonico dei nuovi complessi, quali le località di Pila (AO) e Valmorel nella regione francese della Savoia (Treves, 1991; Innocenti, 1998; Lozato-Giotart, 1999; Battilani, 2001; Andreotti e Parisi, 2010).

Più di recente, si è assistito ad un vero e proprio sorpasso della stagione invernale su quella estiva, in particolare in termini di fatturato prodotto: dagli anni '80 in avanti, cospicui sono stati gli investimenti finalizzati all'ammodernamento ed al potenziamento degli impianti di risalita, così come alla creazione di comprensori sciistici sempre più estesi, attraverso il collegamento sci ai piedi di bacini sciistici contigui. Eppure, nonostante la crescita dei flussi sia stata vigorosa fino al 2000, il turismo nelle località montane europee sembra mostrare oggi segnali evidenti di rallentamento, se non addirittura di stagnazione. A determinare tale contrazione, oltre alle problematiche generali che caratterizzano la montagna in quanto tale quali "perifericità fisica, sociale ed economica, spopolamento, invecchiamento della popolazione, legittimazione politica" (ONT, 2009), contribuiscono da un lato gli effetti del cambiamento climatico ed il conseguente innalzamento dei costi per la gestione e l'ammodernamento degli impianti di risalita e di innevamento artificiale, dall'altro problematiche più prettamente turistiche, come i mutamenti che stanno investendo il turista ed il modo di fare vacanza, la scarsa evoluzione e differenziazione del prodotto, l'inasprirsi della competizione tra destinazioni, una minore capacità di attrazione dei prodotti turistici tradizionali. Una tendenza che sta poco a poco mettendo fuori gioco le stazioni alpine medio-piccole, ma che pone anche alle grandi stazioni nuove sfide per il futuro (Battilani, 2001; ONT, 2009; Andreotti e Parisi, 2010; Pipan e Urbanc, 2011).

3. Il turismo montano in Italia

Il turismo montano nel nostro Paese prese avvio con una cinquantina d'anni di ritardo rispetto allo sviluppo delle stazioni alpine svizzere: il percorso alpinismo-termalismo-climatismo-sport invernali si avviò infatti solo nella seconda metà del XIX secolo. Fu dapprima la regione Valle d'Aosta ad attrarre i primi scalatori, e solo negli ultimi decenni del secolo l'attenzione si spostò sulle Alpi orientali e sulle Dolomiti. Il lancio delle località montane italiane appare strettamente connesso al progresso nella

realizzazione di un efficiente sistema viario e ferroviario, capace di garantire un agevole accesso alle vallate dalle città della pianura (Battilani, 2001).

Gli sport invernali fecero invece la loro comparsa solo all'inizio del XX secolo: se la prima gara di sci si tenne nel 1900 nell'allora asburgica Cortina d'Ampezzo, la nascita ufficiale di questo sport si ebbe a Madesimo (SO), in occasione della "settimana invernale" organizzata dal Touring Club Italiano nel 1911 (Innocenti, 1998). Eppure, fino alla vigilia della prima guerra mondiale, la vacanza in montagna non costituì ancora un'importante risorsa per i villaggi alpini italiani nemmeno nelle aree degli attuali Valle d'Aosta, Trentino e Alto Adige, che pur si dimostravano in grado di attirare deboli flussi di visitatori (Battilani, 2001).

Fu nel periodo tra le due guerre mondiali che il turismo montano italiano diede i primi segni di sviluppo: oltre ad un significativo potenziamento dell'offerta ricettiva, iniziò la realizzazione dei primi impianti di risalita, con la prima funivia bifune di Cortina d'Ampezzo (1926) presto seguita dagli impianti di Sestriere (1932), Alpe di Siusi (1935) e Cervinia (1936), che posero le basi per la futura crescita del turismo invernale (Battilani, 2001).

Gli anni '60 rappresentarono il periodo d'oro del turismo montano in Italia: oltre all'affermazione della moda della vacanza estiva in montagna, anche lo sci da discesa divenne una pratica sempre più popolare ed accessibile, consolidando così il successo turistico delle destinazioni alpine italiane, che continuarono a registrare buoni ritmi di crescita almeno fino alla metà degli anni '70, quando l'effetto congiunto "della recessione economica, delle condizioni climatiche sfavorevoli di alcune annate, dei prezzi tutt'altro che concorrenziali rispetto ad altre mete" (Centro Studi TCI, 2002) fecero registrare i primi segnali di crisi, dapprima nella villeggiatura estiva (Treves, 1991). Se si osservano infatti i dati relativi alle giornate di vacanza degli italiani in montagna nel periodo 1965-1985 derivanti dalle indagini campionarie Istat sulle vacanze degli italiani e riportati nel *Quarto Rapporto sul Turismo Italiano* da Treves (cfr. tabella 2), è possibile notare come la progressiva ma modesta crescita delle presenze montane totali –interrottasi per l'appunto nella seconda metà degli anni '70- si sia contrapposta ad uno sviluppo esponenziale delle presenze invernali, con un conseguente progressivo incremento del peso della stagione invernale sulla frequentazione complessiva delle località montane italiane.

Tab. 2: Giornate di vacanza degli italiani in montagna 1966-1985 (in migliaia)

	Totale anno	Base 100	Totale dic-apr	Base 100	% dic-apr su anno
1965	55.897	100,0	875	100,0	1,6
1968	63.727	114,0	1.282	146,5	2,0
1972	70.759	126,6	2.315	264,6	3,3
1975	80.009	143,1	2.802	320,2	3,5
1978	74.766	133,8	4.856	555,0	6,5
1982	90.269	161,5	8.103	926,1	9,0
1985	99.286	177,6	12.306	1.406,4	12,4

Fonte: Treves, 1991

La vacanza montana invernale continuò a mietere successi anche negli anni '80, quando lo sci alpino divenne prodotto turistico di massa e le stazioni si caratterizzarono per "un sistema di infrastrutture e di servizi che vede nella pratica dell'attività sportiva il modello socio-culturale di riferimento" (Macchiavelli, 2002). Fu in questo periodo che si ebbe l'intensificazione dei "processi di rafforzamento strutturale di alcune grandi stazioni e anche di stazioni medie, per stabilizzare e accrescere la competitività internazionale del sistema neve delle Alpi italiane", con investimenti "in impianti di innevamento, in forme avanzate di ricettività, in integrazione delle piste in grandi bacini" (Treves, 1991). Si moltiplicarono le piste e gli impianti; crebbe la ricettività alberghiera, sempre più tesa "ad adeguarsi alle esigenze e ai ritmi della vacanza invernale (riscaldamento, sale ritrovo, locali per il divertimento serale)" (Macchiavelli, 2002); si moltiplicarono le iniziative immobiliari residenziali, in particolare nelle località più facilmente raggiungibili dai principali centri urbani. I dati in tabella 2 mostrano effettivamente un'accelerazione della crescita del peso percentuale dell'inverno sul complesso della stagione turistica montana, che in soli sette anni passa dal 6,5% del 1978 al 12,4% del 1985, nonostante la stagione negativa 1980-1981, caratterizzata da elevate temperature e scarse precipitazioni nevose (Centro Studi TCI, 2002).

Tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90 il turismo invernale iniziò a mostrare i primi segni di maturità, con un rallentamento nel ritmo di crescita dei flussi. D'altra parte, si assistette nel contempo ad un ulteriore incremento del peso della stagione invernale rispetto alla stagione estiva: "l'estate, nelle stazioni medio-grandi, è ormai largamente subordinata all'inverno e, semmai, è da questo trainata, mentre nelle piccole località, ove riveste ancora una certa importanza, contribuisce poco a rivitalizzarne l'economia" (Centro Studi TCI, 2002). In tali condizioni di dipendenza, le cattive annate caratterizzate da inverni caldi e scarse precipitazioni tesero a ripercuotersi negativamente sulla complessiva frequentazione turistica della montagna italiana -come nel caso degli inverni 1988-1990- e "l'innevamento artificiale programmato diviene sempre più una variabile strategica per garantire la fruibilità delle piste" (Macchiavelli, 2002). L'esigenza di un ammodernamento degli impianti esistenti comportò nuovi ingenti investimenti ed uno sforzo ulteriore di integrazione tra le aree, mentre aumentava la qualità e la varietà dei servizi offerti: fu in questi anni che si iniziò ad avvertire "una tendenza alla polarizzazione sulle aree più qualificate e cominciano ad entrare in sofferenza le stazioni minori, a più bassa quota e con un'offerta limitata" (Macchiavelli, 2002).

L'importante lavoro di infrastrutturazione intrapreso dalla montagna alpina italiana appare evidente analizzando i dati relativi alla distribuzione delle stazioni sciistiche italiane per l'anno 1991, tratti dalla Guida dello Sciatore edita da Milano Sole e riportati da Treves nel Quarto Rapporto sul Turismo Italiano (cfr. tabella 3). Le regioni dell'arco alpino concentrano non solo circa il 77% del totale delle stazioni presenti sul territorio nazionale, ma ben il 95% delle grandi stazioni sciistiche che, grazie alla propria dotazione di oltre 25 impianti di risalita, impianti di innevamento artificiale e piste per sci alpino e nordico, sono in grado di aspirare ad un raggio di gravitazione turistica nazionale ed internazionale (Treves, 1991). Di queste ultime, ben 9 appaiono concentrarsi nell'area del Dolomiti Superski (comprensivo delle località delle province di Trento, Bolzano e Belluno), seguita dal sistema della Vialattea piemontese (Sestriere, Bardonecchia, Sauze d'Oulx ed il sistema Sansicario-Cesana-Claviere-Monginevro) mentre minore è la consistenza delle grandi stazioni valdostane (Cervinia-Breuil e Courmayeur) e lombarde (Aprica, Livigno, Ponte di Legno-Tonale). L'area appenninica, che nel complesso registra l'esistenza di 74 stazioni sciistiche, ospita una sola stazione di grandi dimensioni -il

sistema Sestola-Fanano-Riolunato-Le Polle in Emilia Romagna, nell'Appennino modenese.

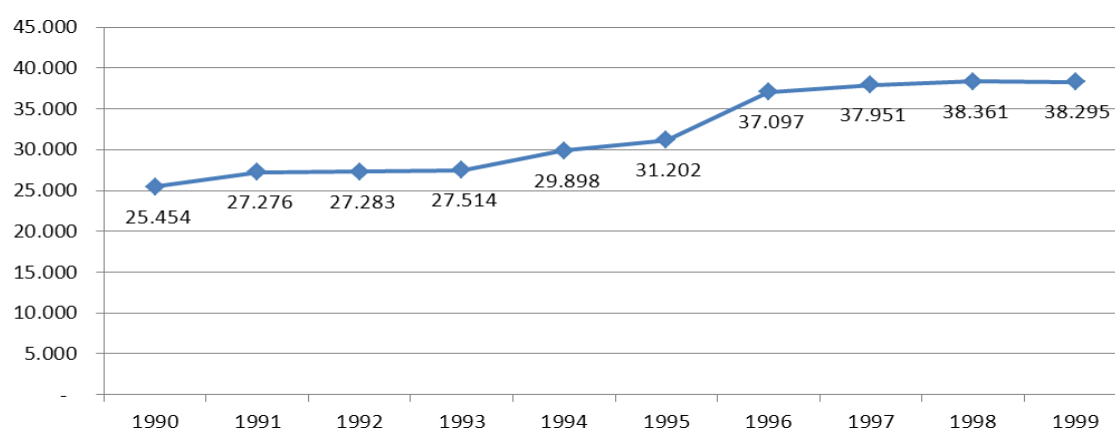
Il rallentamento dei flussi montani in Italia appare evidente dalla lettura dei dati al grafico 1, relativi alle presenze turistiche ufficiali Istat registrate nel complesso delle strutture ricettive nelle località montane italiane per gli anni '90, riportate nel Rapporto sul turismo montano del Centro Studi TCI. Dopo la modesta crescita 1990-1991 (+7,2%), le presenze montane totali nel nostro Paese subiscono una prima battuta d'arresto tra 1991 e 1993 (+0,8% nel biennio); le presenze crescono nuovamente nei quattro anni successivi, con un balzo di +18,9% tra 1995 e 1996, ma le cattive condizioni meteo degli inverni 1997-1999 (Centro Studi TCI, 2002) determinano una nuova stabilizzazione dei flussi, che nel 1999 registrano una flessione di -0,2% rispetto all'anno precedente. Sebbene la crescita sia lenta e discontinua, il decennio si chiude comunque, nel complesso, con un incremento delle presenze di +50,4% rispetto al 1990.

Tab. 3: Stazioni invernali in Italia - anno 1991

	N. stazioni	%	di cui grandi	%
Piemonte	56	17,6	5	25,0
Lombardia	50	15,7	3	15,0
Alto Adige	36	11,3	4	20,0
Veneto	33	10,3	1	5,0
Valle d'Aosta	31	9,7	2	10,0
Trentino	28	8,8	4	20,0
Friuli Venezia Giulia	11	3,4	-	0,0
<i>Totale arco alpino</i>	<i>245</i>	<i>76,8</i>	<i>19</i>	<i>95,0</i>
Altre regioni	74	23,2	1	5,0
Totale Italia	319	100,0	20	100,0

Fonte: nostra elaborazione su Treves, 1991

Graf. 1: Presenze totali nelle località montane italiane 1990-1999 (in migliaia)



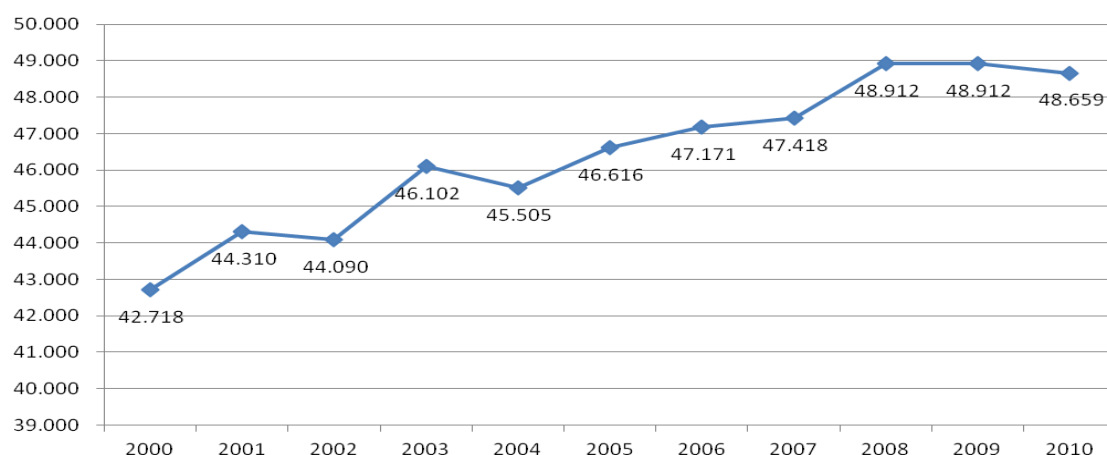
Fonte: nostra elaborazione su Centro Studi TCI, 2002

Anche i dati relativi all'andamento delle vendite di materiale per lo sci dai produttori ai dettaglianti confermano il cambiamento qualitativo del turismo della neve e l'avvio di una fase di stabilizzazione dei flussi: sulla base di uno studio condotto da Compagnie des Alpes-Salomon nel corso degli anni '90, "per quanto riguarda la vendita di sci, si constata un decremento a livello mondiale, dal 1993 al 1998, di circa il 30% (da 6,2 milioni di paia a 4,3 milioni)", "mentre è decisamente crescente per gli snowboard che a livello mondiale vedono quasi decuplicare le vendite nell'arco di 5 anni" (Macchiavelli, 2002). Peraltro, la limitata capacità di penetrazione della pratica dello snowboard, seppure in espansione, non riesce a contrastare il trend negativo dello sci tradizionale.

Il turismo invernale, ed in particolare quello alpino, vive dunque all'inizio del nuovo secolo una fase di transizione. Da un lato, esso si configura come un prodotto turistico ormai maturo, bisognoso di una radicale ristrutturazione: il comportamento degli sciatori è mutato, per effetto combinato dell'evoluzione socio culturale della domanda, dell'aumento dell'età media della popolazione, del conseguente "prevalere di una domanda orientata essenzialmente al relax e al contatto con la natura, tendenzialmente fidelizzata" (ONT, 2009), così come dell'emergere di "altre modalità di fruizione dello spazio-neve, più legate alle aspettative di divertimento che a quelle sportive" (Macchiavelli, 2002), che lasciano spazio a nuove discipline quali le escursioni con le racchette da neve, lo sci alpinismo, lo snow-kite, ma anche a nuove motivazioni di vacanza quali l'enogastronomia e il wellness (Andreotti e Parisi, 2010). Dall'altro, è pur vero che a fronte di una sostanziale staticità del mercato nei Paesi occidentali, il turismo invernale inizia a beneficiare dell'apertura di nuovi mercati, provenienti dai Paesi emergenti dell'Est europeo, sebbene l'entità dei flussi sia ancora piuttosto modesta (Macchiavelli, 2002; ONT, 2009).

I mutamenti intervenuti nella domanda, uniti alla tendenza ad effettuare vacanze mediamente più brevi e concentrate (ONT, 2009), agli effetti delle variazioni climatiche ed all'incremento della competizione tra destinazioni, concorrono nel determinare l'evidente rallentamento, se non addirittura la stagnazione, dei flussi turistici montani del periodo 2000-2010. Le presenze ufficiali Istat rilevate nella totalità delle strutture ricettive presenti nelle località montane italiane (cfr.grafico 2), che pur avevano fatto registrare un balzo in avanti di +11,6% solo nella stagione 1999-2000, evidenziano successivamente un incremento complessivo di +13,9% tra 2000 e 2010, con una ridotta variazione media annua, pari a +1,4%, una modesta crescita tra 2004 e 2007 –complice anche la ricaduta pubblicitaria delle Olimpiadi invernali 2006- ed una progressiva involuzione a partire dal 2008.

Graf. 2: Presenze totali nelle località montane italiane 2000-2010 (in migliaia)



Fonte: nostra elaborazione su Isnart-Unioncamere, 2012

Per le annate successive al 2010 non è purtroppo ancora possibile usufruire dei dati Istat definitivi. Una valutazione circa l'andamento della stagione può essere dunque effettuata, almeno per quanto concerne la stagione invernale, attraverso l'esame di fonti non ufficiali, quali l'osservatorio Skipass Panorama Turismo, curato da JFC Srl e sostenuto da ModenaFiere e Skipass, prima fiera in Italia sul turismo e gli sport invernali. I consuntivi delle stagioni invernali 2010-2011 e 2011-2012 non solo avvalorano il dato Istat 2010, ma mostrano come la flessione si protragga anche nell'anno 2011 e 2012: le indagini campionarie svolte in 28 destinazioni italiane tra gli operatori di strutture ricettive, scuole di sci, tour operator italiani e consorzi turistici segnalano che la stagione 2010-2011 si è chiusa "con una riduzione delle presenze pari al -4,5% ed una diminuzione del fatturato del -5,1%" rispetto alla stagione precedente" (JFC, 2011); la *débaclé* appare ancor più consistente stando alle stime della stagione 2011/2012, chiudasi nel complesso, nelle 46 destinazioni analizzate, "con una riduzione delle presenze pari al -24,8% ed una diminuzione del fatturato del -28,1%" rispetto ai dati dell'anno precedente" (JFC, 2012). La flessione decisa della montagna invernale nel corso della stagione 2011/2012 appare evidente anche se si analizzano i dati relativi ai passaggi sugli impianti di alcuni comprensori sciistici alpini italiani (Macchiavelli, 2013), quali Dolomiti Superski (-8,4%, con cali superiori al 20% nelle aree più marginali del sistema quali il Civetta e San Martino di Castrozza), Monterosa Ski (-8,5%) e le stazioni lombarde (-20,9%, con punte di -47,7% in provincia di Lecco e -38,2% in quella di Bergamo). Osservando i dati provvisori Istat per il 2011, il trend negativo della coda della stagione 2010/2011 e dell'inizio della stagione 2011/2012 appare specifico della montagna invernale: complessivamente, infatti, i flussi turistici italiani hanno registrato nel 2011 –rispetto all'anno precedente– un incremento di +5% per gli arrivi e +3% per le presenze (Di Sante, 2013). Il fattore chiave ad incidere sulle performance della montagna invernale potrebbe dunque essere ricondotto alla scarsità di neve naturale ed alle temperature elevate che hanno reso difficile la produzione di neve artificiale.

La stagione 2012/2013 invece, che nelle 56 località sottoposte a monitoraggio dall'Osservatorio Skipass dopo la chiusura delle festività di Carnevale 2013 mostra ancora segni di sofferenza, con una stima di -11,2% delle presenze rispetto allo stesso periodo della stagione 2012 (JFC, 2013), sembra subire maggiormente il contraccolpo della crisi economica, che ha inciso negativamente sul turismo italiano nel suo complesso, con ripercussioni sulla durata del soggiorno e sull'ammontare della spesa

media. Gli indicatori di variazione calcolati dall'Osservatorio Nazionale del Turismo mostrano infatti nel periodo gennaio-novembre 2012 una flessione di -6,6% delle presenze rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (dati provvisori Istat), ed un calo della spesa media dei viaggiatori stranieri in Italia di -3,1% nel periodo gennaio-febbraio 2013, rispetto allo stesso periodo dell'anno 2012 (dati Banca d'Italia)⁶⁹.

Tornando nel dettaglio ai dati ufficiali, nel 2010 le località montane italiane hanno fatto registrare oltre 48 milioni di presenze, pari a circa il 13% del movimento complessivo registrato nel Paese, con una permanenza media di 4,8 giorni. Il dato potrebbe peraltro essere considerato una stima per difetto: esso risente non solo della rigidità insita nella classificazione Istat delle località turistiche, legata alla caratterizzazione turistica prevalente delle località considerate (si pensi a località come Caldaro sulla Strada del Vino (BZ) o Levico (TN), classificate come località lacuali), ma anche della mancata considerazione del movimento turistico in partenza da alcune località collinari e di fondovalle contraddistinto da motivazioni legate specificamente alla frequentazione della montagna, così come dell'impossibilità di quantificare con certezza il movimento turistico legato al soggiorno nelle seconde case.

Come evidenziato in tabella 4, oltre il 60% delle presenze complessive si concentrano nel 2010 nelle province di Bolzano e Trento, che con la montagna veneta e friulana fanno dell'area dolomitica l'area montana turisticamente più forte del Paese, con oltre il 75% delle presenze. Il Nord-Ovest segue con molto distacco, concentrando il 18% delle presenze, lasciando dunque alle regioni del Centro e del Sud una quota di presenze residuale. Proprio a causa di questa marginalità della montagna appenninica e meridionale, d'ora in avanti l'analisi sarà focalizzata principalmente sulle sole località appartenenti all'arco alpino.

Tab. 4: Presenze totali nelle località montane per regione - anno 2010

REGIONI	PRESENZE	%
Piemonte	3.232.815	6,6
Valle d'Aosta	2.494.402	5,1
Lombardia	3.061.805	6,3
Alto Adige	20.887.665	42,9
Trentino	10.271.293	21,1
Veneto	4.808.263	9,9
Friuli-Venezia Giulia	868.578	1,8
<i>Totale arco alpino</i>	<i>45.624.821</i>	<i>93,8</i>
Altre regioni	3.034.285	6,2
Totale Italia	48.659.106	100,0

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat

⁶⁹ <http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/cruscotto/indicatori/index.html>

4. I prodotti turistici delle destinazioni alpine

Riprendendo Rispoli e Tamma, il prodotto turistico può essere definito un *prodotto turistico globale*, ossia un “insieme, *specifico e spazialmente determinato*, di fattori di attrattiva (beni, servizi, informazioni, risorse dell’ambiente naturale e sociale) in cui il turista traduce –in base alle sue motivazioni, alla sua cultura, al suo sistema di valori, alle sue informazioni ed esperienza, alla sua personalità, alle sue condizioni socio-economiche- la propria domanda specifica” (Tamma, 2002). L’offerta di una destinazione, in tal senso, può dunque essere costituita da uno o più prodotti globali, capaci di rispondere ciascuno a specifici segmenti di domanda.

Tradizionalmente, l’offerta delle destinazioni montane è classificata in funzione della stagionalità prevalente cui si riferiscono i prodotti da esse sviluppati e, conseguentemente, del peso che i flussi turistici in esse registrati assumono nei diversi periodi dell’anno. Sotto questo profilo, i prodotti tradizionali del turismo montano sono sostanzialmente due: il *prodotto montagna invernale* ed il *prodotto montagna estiva*. Se si osservano i dati Istat relativi ai flussi turistici totali registrati nel complesso delle località montane italiane nel 2010⁷⁰ (cfr. tabella 5), è infatti evidente la forte concentrazione di arrivi e presenze nel periodo dicembre-marzo (41,4% degli arrivi e 41% delle presenze, con dicembre e marzo a fare da contorno al picco di gennaio e febbraio) e nel periodo estivo giugno-settembre (43,9% degli arrivi e 47,6% delle presenze, con il picco di luglio ed agosto e giugno e settembre a giocare il ruolo di mesi di transizione). Molto più contenuto appare il peso delle *stagioni intermedie*, 14,7% degli arrivi e 11,4% delle presenze).

Tab. 5: Flussi turistici totali nelle località montane per mese - anno 2010

	ARRIVI 2010	%	PRESENZE 2010	%	P. MEDIA
Gennaio	1.182.445	11,6	5.722.758	11,8	4,8
Febbraio	1.182.314	11,6	5.859.304	12,0	5,0
Marzo	920.350	9,0	4.741.335	9,7	5,2
Aprile	457.978	4,5	1.921.900	3,9	4,2
Maggio	409.138	4,0	1.374.959	2,8	3,4
Giugno	645.704	6,3	2.577.827	5,3	4,0
Luglio	1.476.680	14,5	7.567.197	15,6	5,1
Agosto	1.613.121	15,9	9.736.943	20,0	6,0
Settembre	730.047	7,2	3.258.662	6,7	4,5
Ottobre	444.174	4,4	1.642.451	3,4	3,7
Novembre	182.702	1,8	622.180	1,3	3,4
Dicembre	929.574	9,1	3.633.590	7,5	3,9

⁷⁰ Non essendo disponibili i dati Istat relativi ai flussi turistici mensili per regione e tipo di località, non è stato possibile effettuare una valutazione rispetto al solo arco alpino.

Totale anno	10.174.227	100,0	48.659.106	100,0	4,8
-------------	------------	-------	------------	-------	-----

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat

4.1. Il prodotto montagna invernale

Il *prodotto montagna invernale* risulta tradizionalmente connesso alle opportunità offerte per la pratica dello sci. Gli elementi *core* del prodotto, che dal solo sci da discesa si sono nel tempo estesi anche alla pratica dello sci da fondo e dello snowboard, sono sempre più spesso affiancati da strutture e servizi accessori, volti a rafforzare la componente ricreativa della vacanza invernale in montagna. La rielaborazione di Cioccarelli della rappresentazione dell'offerta neve fatta da Idili nel 2002 (Cioccarelli, 2003-a), accosta infatti allo sci *core* le seguenti categorie di servizi accessori:

- il *divertimento sulla neve*, legato alle possibilità di praticare attività alternative quali "snowpark, skidom, sci fuoripista, sci orienteering, escursione su racchette, slittino/bob, half pipe, sci alpinismo, ski-roll, telemark, ski-biking, eli-ski, sci a vela, sci notturno, snow mobiling, self timing, sci trampolino";
- i *servizi prodotto neve*, "scuole di sci, accessibilità piste, innevamento artificiale, parcheggi/navette, noleggio indumenti, noleggio attrezzature, ristorazione su pista, gestione bambini, animazione sulle piste";
- il *tempo libero legato allo sport*, ed in particolare all'offerta di "palazzo del ghiaccio, sleddog/slitta a cavalli, escursionistica, giochi sulla neve, parapendio, deltaplano";
- il *tempo libero legato allo spettacolo*, connesso alla varietà di eventi sportivi o di intrattenimento offerti dalla destinazione, con "gare sci, gare hockey su ghiaccio, pattinaggio artistico, curling, climbing su ghiaccio, biathlon, auto/moto su ghiaccio".

Ma il prodotto tradizionale legato alla vacanza invernale sembra non costituire più un'offerta sufficiente per consentire alle destinazioni montane di competere sul mercato. Oltre all'evoluzione demografica, che ha comportato il progressivo invecchiamento della clientela tradizionale meno disposta ad una vacanza all'insegna dello sci totale, si è verificata anche una "evoluzione della composizione sociale che tende ulteriormente a segmentare il mercato in tipologie di aggregazioni sociali portatrici di interessi in buona parte diversi e quindi di un diverso atteggiamento nei confronti della destinazione turistica" (Macchiavelli, 2011-b).

Secondo l'indagine sul turista invernale condotta nelle Dolomiti nel 2006 dal gruppo di ricerca *eTourism* del Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Trento, le motivazioni turistiche legate alla pratica sportiva, dal desiderio di avventura e divertimento sarebbero superate dal "desiderio di rilassarsi e di stare a contatto e conoscere l'ambiente naturale e culturale locale" (Franch, Martini e Parisi, 2007). Ecco dunque emergere, rispetto al prodotto sci, due distinti profili di clientela:

- da un lato, lo *sciatore tradizionale*, "turisti di età inferiore ai 30 anni" spinti a frequentare le Dolomiti dal "desiderio di praticare sport, la voglia di divertimento e di avventura", che trascorrerebbero sulle piste circa 6-8 ore al giorno e sarebbero particolarmente interessati alle offerte wellness proposte dalla destinazione (Franch, Martini e Parisi, 2007);

- dall'altro, lo *sciatore vacanziero*, “di età più matura, spinto da motivazioni legate al desiderio di relax e di contatto con la natura”, che si dedica non solo alla pratica sciistica, “ma anche ad altre attività all’aperto e desidera approfondire la conoscenza della località” (Franch, Martini e Parisi, 2007).

Eppure, nonostante la consapevolezza ormai diffusa della necessità di prevedere un’integrazione della tradizionale offerta basata sullo sci, le destinazioni montane sembrano soffrire ancora di una “generale carenza di offerta ricreativa specie per l’après-ski” (Cioccarelli, 2003-a), fattore che tanta parte ha avuto nell’alimentare la disaffezione dei giovani verso la vacanza in montagna. Se a tale disaffezione si somma la concorrenza sempre più agguerrita, che vede oggi entrare prepotentemente sul mercato delle destinazioni montane invernali Paesi come la Bulgaria, la Turchia e l’Azerbaijan (Thiebault, 2006), appare evidente come l’enogastronomia tipica, le proposte benessere, il turismo termale e le proposte di visita culturale possano costituire importanti fattori di differenziazione del prodotto tradizionale, in funzione di una migliore soddisfazione delle nuove esigenze del turista (Pechlaner e Zeni, 2006).

Lo sviluppo di un *portfolio* di prodotti non strettamente vincolati all’attività sciistica appare peraltro strategico in funzione dell’impatto che gli effetti del riscaldamento climatico potranno avere sul turismo invernale nell’arco alpino (Pipan e Urbanc, 2011). L’aumento delle temperature medie, la diminuzione delle precipitazioni a carattere nevoso, l’innalzamento del limite certo delle nevi naturali e l’anticipo e l’accelerazione della fusione primaverile del manto nevoso potranno infatti avere pesanti ripercussioni sul turismo della neve: secondo i dati del progetto scientifico europeo PRUDENCE, che “vede come scenario più probabile per l’orizzonte 2050 un aumento della temperatura invernale di 2°C”, in Italia le destinazioni turistiche in cui sarebbe possibile praticare lo sci subirebbero una diminuzione del 68%, con effetti particolarmente deleteri per le stazioni localizzate a quote più basse (Franch, Martini e Parisi, 2007). In questo contesto, “la necessità di superare la monocultura dello sci e valorizzare la pluralità delle risorse della montagna, facendo diventare risorsa ciò che ancora non lo è, può tradursi in approcci strategici che prendano in considerazione l’attività sciistica in un’ottica di sostituzione, integrazione o complementarietà a seconda dell’altitudine in cui si trovano le varie località” (Pipan e Urbanc, 2011). A favore di una strategia di adattamento *multifunzionale*, ossia legata ad una diversificazione dell’offerta di attività connessa al soggiorno, si è espressa anche la CIPRA (Di Simine, 2006): da un lato, la strategia *tecnologica* –legata al potenziamento degli impianti di innevamento artificiale– presenta criticità sotto il profilo economico-finanziario ma soprattutto della sostenibilità ambientale, in quanto “oltre alla domanda di energia e acqua per la produzione della ‘neve tecnica’, la stesura di un manto omogeneo e l’esigenza di poter assicurare la discesa anche con una sottile copertura nevosa impone forti vincoli alle geometrie e scabrosità dei pendii”; dall’altro lato, la strategia *adattativa* che prevede lo spostamento degli impianti a quote superiori origina “interventi estremamente costosi, che drenano risorse economiche diversamente destinabili allo sviluppo regionale”, senza contare che l’espansione del demanio sciabile tende ad entrare in conflitto in molte zone dell’arco alpino con la tutela delle aree protette.

4.2. Il prodotto montagna estiva

Nel *prodotto montagna estiva*, gli elementi *core* possono essere tradizionalmente individuati nell’offerta di opportunità di relax, contatto con la natura e pratica di attività

all'aria aperta. Sebbene in termini di consistenza dei flussi turistici la stagione estiva sorpassi la stagione invernale (cfr. tabella 5), essa risulta ampiamente superata da quella invernale in termini di fatturato prodotto: si stima infatti che il prodotto turistico invernale dia origine a circa il 60% del fatturato complessivo prodotto dalla montagna italiana (Centro Studi TCI, 2002). Una criticità che appare risentire “di un prodotto turistico meno definito, di un pubblico più composito negli interessi, della sovrapposizione tra vecchie e nuove motivazioni di vacanza”, imputabili “in parte alle caratteristiche dell’offerta, non sempre in grado di innovare il prodotto e di riposizionare e ringiovanire l’immagine della montagna, ma anche a mutamenti avvenuti nel comportamento di vacanza della domanda” (Betta e De Carli, 2007).

Secondo l’indagine sulla vacanza estiva in Trentino svolta nel 2009 dall’Osservatorio Provinciale del Turismo della Provincia di Trento, la motivazione prevalente –se non unica- della vacanza in montagna appare costituita dalla ricerca di riposo e relax in un ambiente naturale (oltre il 50% delle risposte). A seguire, va rilevato l’interesse per la vacanza natura, le visite naturalistiche e la scoperta del territorio alpino nel suo complesso, che supera la motivazione connessa alla vacanza attiva (33% della vacanza natura contro il 32% della vacanza attiva). Se la *top-3* delle motivazioni alla base della vacanza estiva in montagna sembra ricalcare nella sostanza la configurazione tradizionale dell’offerta prodotto estivo, va sottolineato il crescente peso assunto dalla cultura e dall’enogastronomia, che arrivano a motivare circa 1 soggiorno ogni 5, mentre l’offerta wellness e termale appare per il periodo estivo più un’esigenza complementare, che non una reale motivazione di vacanza ((Betta e De Carli, 2007; Betta e Maccagnan, 2010).

Un’analoga ricerca dell’Osservatorio Provinciale per il Turismo, realizzata nel 2006, aveva in tal senso distinto quattro diversi profili di turista estivo (Betta e De Carli, 2007):

- *il rilassato*, identificato come un turista che trascorre le vacanze estive in montagna “solamente per riposarsi e rilassarsi in un ambiente naturale il più possibile integro”;
- lo *sportivo soft*, o il *rilassato attivo*, un turista dedito all’attività all’aria aperta, ma interessato esclusivamente all’escursionismo ed alle passeggiate, e dunque ancora ad una forma più tradizionale di prodotto estivo;
- lo *sportivo*, un turista che pratica nel corso della vacanza almeno uno sport che non sia la semplice passeggiata in montagna, e connotato ulteriormente come *sportivo hard* nel caso in cui tali attività sportive siano almeno due, colui che incarna più compiutamente il modello della vacanza attiva e risulta attratto dalle discipline più diverse: dall’alpinismo all’arrampicata, trekking, nordic walking, mountain biking e ciclismo su strada, torrentismo, equitazione, deltaplano e parapendio, windsurfing e vela;
- il *turista altramente motivato*, mosso principalmente da interessi culturali, naturalistici, di cura e benessere, oppure da un mix di questi.

Appare dunque evidente come il modello tradizionale di prodotto estivo, basato essenzialmente su un’adeguata ricettività, sull’offerta di sentieristica e vie attrezzate e sulla dotazione di servizi di trasporto a fune sia da rimettere in discussione: “le località montane devono assumere una nuova configurazione di *destinazioni capaci di offrire*

prodotti turistici integrati centrati sullo sporting outdoor, ma anche sul benessere e sul divertimento per i non sportivi” (Martini, 2002). Le destinazioni alpine, ed in particolare quelle trentine, hanno colto la sfida del riposizionamento dell’immagine della montagna estiva puntando da un lato “su momenti di animazione e divertimento (per soddisfare la propensione al *fun* e, nella sua versione più impegnata, la crescente propensione per un turismo esperienziale)”, dall’altro “sul turismo attivo, investendo in particolare in proposte e infrastrutture sportive oltre che di svago” (Betta e De Carli, 2007).

Anche per il turismo estivo, sebbene in misura minore rispetto a quello invernale, il fenomeno del cambiamento climatico potrà peraltro generare significative ripercussioni sull’andamento dei flussi e sulla gestione dell’offerta delle località montane. “La minaccia principale per escursionismo, alpinismo e attività in alta quota è rappresentata dall’aumento dei pericoli naturali”, quali valanghe, cadute di massi di ghiaccio, smottamenti, colate di detriti e alluvioni, derivanti dallo scioglimento dei ghiacciai e del permafrost e dall’aumentata incidenza di precipitazioni estreme. La riduzione delle risorse idriche ed il cambiamento del regime dei corsi d’acqua potrebbero inoltre ripercuotersi negativamente sulla pratica di attività in acqua, quali il torrentismo (Pipan e Urbanc, 2011). Eppure, il cambiamento climatico potrebbe paradossalmente avvantaggiare il turismo alpino: “le Alpi saranno più interessanti dal punto di vista climatico, visto che i cambiamenti pronosticati mettono in evidenza un miglioramento delle condizioni meteo estive e un prolungamento della stessa stagione estiva”, e d’altro canto “le destinazioni concorrenziali quali il Mediterraneo potrebbero perdere di attrattiva climatica”, per effetto di fenomeni quali ondate di caldo, scarsità d’acqua, invasioni di alghe (Abegg, 2011).

4.3. Il prodotto montagna nelle stagioni intermedie

L’analisi finora condotta sui prodotti tradizionali ha volutamente lasciato sullo sfondo gli aspetti connessi all’offerta relativa alle stagionalità intermedie (primavera ed autunno, coincidenti con i mesi di aprile, maggio, ottobre e novembre). In effetti, i prodotti ad esse dedicati mostrano segni di debolezza ed oggettive difficoltà di affermazione, tanto che il peso delle stagioni di mezzo sul totale dei flussi montani italiani è rimasto nell’ultimo decennio stabile sia in termini di arrivi che di presenze (con gli arrivi passati dal 14,8 al 14,7% tra 2001 e 2010, e le presenze passate dall’11 all’11,4%).

Da un lato si tratta di mesi di transizione che, nelle annate climaticamente particolarmente positive e grazie agli investimenti effettuati in termini di innevamento programmato, appaiono comunque trainati dal prodotto montagna invernale: si pensi alla stagione 2012/2013, che in alcune località appartenenti al carosello di Dolomiti Superski ha visto l’apertura anticipata degli impianti al 22 novembre, con una “coda lunga” protrattasi fino al primo maggio⁷¹.

Dall’altro, emerge in molte destinazioni un’oggettiva difficoltà a trasformare gli elementi accessori dei prodotti estivo ed invernale in motivazioni turistiche autonome, di per sé sufficienti a determinare nel turista la volontà di effettuare un soggiorno in montagna in “bassa stagione”. In particolare la cultura montana, che si esprime attraverso l’enogastronomia, la religiosità, le tradizioni, il folklore, l’edilizia e molti altri aspetti della

⁷¹ http://www.dolomitisuperski.com/it-IT/2536-Impianti_apertilT.html

vita sociale della popolazione residente e che finora ha sempre avuto un ruolo marginale nel rapporto con il turismo montano, potrebbe costituire una risorsa importante nel processo di differenziazione dell'offerta e nella creazione di prodotti esperienziali, rappresentando il vero valore aggiunto rispetto a stazioni gestionalmente efficienti ma povere di atmosfera e riconoscibilità (Macchiavelli, 2011-a).

4.4. I modelli di business legati ai prodotti tradizionali

L'analisi dei due prodotti tradizionali, estivo ed invernale, ha costituito la base di partenza dello studio sul turismo montano italiano realizzato dall'Osservatorio Nazionale del Turismo (ONT, 2009). Il team di ricerca ha proceduto ad analizzare 45 località montane italiane a partire da un insieme di variabili riconducibili alle seguenti categorie di riferimento:

- *aspetti strutturali delle località*, quali altitudine, popolazione, notorietà, accessibilità in termini di distanza dall'autostrada, presenza di risorse ambientali di pregio;
- *caratteristiche della domanda turistica*, in termini di arrivi e presenze annuali, trend arrivi e presenze dal 2000, peso della componente internazionale;
- *caratteristiche dell'offerta turistica*, quali n. posti letto, incidenza posti letto alberghieri sul totale, incidenza posti letto di alta categoria sul totale;
- *caratteristiche della stagione estiva (giugno-settembre)*, mediante l'analisi di prezzi, presenza nei cataloghi di operatori dell'intermediazione italiani e stranieri, arrivi totali e quota di stranieri, trend di arrivi e presenze, tasso di occupazione;
- *caratteristiche della stagione invernale (dicembre-marzo)*, sulla base di indicatori analoghi a quelli analizzati per la stagione estiva;
- *valutazione dei prodotti estivi*, attraverso la valutazione del peso dei servizi core del prodotto, l'analisi degli elementi che ne potenziano la fruizione e l'incidenza dei servizi accessori (golf, enogastronomia, terme, benessere, cultura, eventi);
- *valutazione dei prodotti invernali*, attraverso l'utilizzo di indicatori analoghi a quelli utilizzati per la stagione estiva.

Attraverso il metodo dell'analisi cluster, il gruppo di ricerca ha quindi potuto giungere all'individuazione di nove modelli di destinazione montana, intesi quali diversi modelli di business, caratterizzati da una diversa strutturazione dell'offerta ed un diverso livello di specializzazione turistica, anche in funzione della stagionalità in esse prevalente (estate, inverno o doppia stagionalità). Otto, in particolare, i modelli applicabili all'area alpina (il nono, "Il centro-sud montano tra cultura e tipicità", esulando dall'area di interesse del presente scritto non sarà oggetto di trattazione):

A. *Le punte di diamante*. Sono le località montane italiane più famose e rinomate, caratterizzate da una tradizione di ospitalità secolare in quanto stazioni di "prima generazione", sviluppatasi a partire dal nucleo del villaggio tradizionale: ne fanno parte ad esempio Cortina d'Ampezzo (BL), Ortisei (BZ), Courmayeur (AO). Contraddistinte da un'offerta ricettiva variegata e da un'elevata qualificazione delle strutture alberghiere, sono località che evidenziano un alto livello di

internazionalizzazione di arrivi e presenze. L'altitudine media superiore ai 1000 metri slm favorisce lo sviluppo di una doppia stagionalità estiva ed invernale, che è supportata dall'ottimo livello di infrastrutturazione delle destinazioni: per l'estate, l'offerta di servizi quali percorsi di trekking e mountain bike, servizio guide, palazzetti dello sport, strutture termali e per il benessere costituisce un elemento di arricchimento del prodotto più tradizionale, mentre per l'inverno la dotazione di impianti di risalita e piste e l'offerta di servizi complementari ne fanno le destinazioni più rinomate per la pratica sciistica. Mediamente intermedie, sono le località montane più care d'Italia, e le sole destinazioni che nel periodo 2000-2007 hanno visto calare le presenze invernali.

- B. *Le belle d'inverno*. Sono stazioni montane di seconda generazione, collocate in alta quota e specializzate specificamente nell'offerta orientata alla pratica dello sci e quindi nella stagione invernale (sebbene in alcuni casi le specificità morfologiche del territorio consentano anche la pratica dello sci nella stagione estiva): vi rientrano località quali Sestriere (TO) e Cervinia (AO). Caratterizzate da una prevalente offerta ricettiva alberghiera e fortemente intermedie, la loro collocazione "di confine" consente loro di attirare un'elevata quota di domanda internazionale. I vasti comprensori sciistici, la possibilità di sconfinare sulle piste oltreconfine, l'ampia offerta di sport innovativi come heliski, snowkite, snowbike e fuoripista, la buona dotazione accessoria (fitness e palazzetti dello sport), così come gli investimenti effettuati in termini di ICT funzionali alla migliore fruizione del comprensorio ne fanno località di punta per lo sci in alta montagna, tanto che nel periodo 2000-2007 la crescita delle presenze è apparsa superiore a quella media delle località montane italiane. Più debole appare il prodotto estivo, alle cui carenze si tende ad ovviare attraverso l'offerta di elementi accessori (golf, enogastronomia, parapendio, equitazione), i prezzi contenuti e facendo leva sull'effetto notorietà che ha investito in particolare Sestriere dopo le Olimpiadi 2006: peraltro, è la stagione estiva che fa registrare le performance migliori, anche rispetto alla media delle località italiane.
- C. *La montagna a sistema*. Tipico dell'area delle province di Trento e Bolzano, il modello fa riferimento a località basate su "un'organizzazione sistemica che pianifica, concorda le azioni e persegue obiettivi comuni", sviluppando un portafoglio prodotti che consente al turista di "scegliere vacanze a tema o, meglio, esperienze di vacanza più che soggiorni tradizionali" (ONT, 2009). Collocate ad un'altitudine media superiore ai 1000 metri slm e spesso in aree naturalisticamente rilevanti, sono località a duplice stagionalità, seppure con una lieve prevalenza del periodo invernale, caratterizzate nel periodo 2000-2007 da una crescita generalizzata dei flussi sia in estate che in inverno. L'offerta ricettiva, prevalentemente alberghiera di piccola dimensione e a gestione familiare, non ha ostacolato lo sviluppo dell'offerta di prodotti salute e benessere, che costituisce un buon elemento di differenziazione del prodotto sia per l'estate che per l'inverno. Prodotti specifici sono inoltre dedicati all'offerta enogastronomica, considerato un fattore di attrattiva rilevante e perciò oggetto di una valorizzazione mirata. Buono il livello di intermediazione.
- D. *La montagna invernale tradizionale*. Appartengono a tale raggruppamento le principali località montane lombarde (Bormio, Livigno, Valfurva in provincia di Sondrio, Ponte di Legno in provincia di Brescia), caratterizzate da un'offerta ricettiva prevalentemente alberghiera, di qualità medio-bassa con alti indici di intermediazione turistica. La localizzazione in quota ne fa destinazioni privilegiate per il turismo invernale (con prezzi più competitivi rispetto alle località degli altri modelli), sebbene

si evidenzia una certa debolezza del prodotto, poco differenziato rispetto alle attuali esigenze della domanda, con conseguente riflesso sulle dinamiche dei flussi, in calo nel periodo 2000-2007. Debole anche il prodotto estivo, nonostante la possibilità di praticare lo sci estivo, la vicinanza di aree protette e parchi naturali e la rilevanza dell'offerta tradizionalmente associata alle terme ed al benessere consentano a tali località di registrare proprio nella stagione estiva le migliori performance nel medio periodo.

- E. *La montagna estiva tradizionale.* Appartengono a tale gruppo località quali La Thuile (AO), Bardonecchia (TO), Falcade e Sappada (BL), Forni di Sopra (UD). Località montane di dimensione medio-piccola, caratterizzate da una clientela prevalentemente regionale/nazionale, da un'offerta ricettiva varia e di qualità medio-bassa e da una scarsa penetrazione dell'intermediazione, sono destinazioni a prevalente stagionalità estiva, per la quale offrono un prodotto tradizionale, scarsamente differenziato, poco incline alla proposta di prodotti tematici: peraltro buona è la dotazione strutturale delle località, che offrono la possibilità di praticare trekking, mountain bike, escursioni a cavallo, visite culturali. Se per l'estate il periodo 2000-2007 ha registrato una stasi delle presenze, in inverno le presenze tendono a calare: piuttosto debole il prodotto invernale, con comprensori sciistici di piccole dimensioni che costringono le destinazioni a puntare su infrastrutture alternative (sci da fondo, snowpark).
- F. *Effetto parco, vette e specchi d'acqua.* Anche in questo caso si tratta di località medio-piccole, che si contraddistinguono però per la vicinanza di un elemento di attrattiva naturale di forte interesse (un lago, un parco nazionale, una vetta o un complesso di vette): possono essere associate a tale modello località quali Gressoney Trinité, Gressoney Saint Jean e Cogne (AO), Alagna Valsesia (CN), Alleghe e Arabba (BL). Interessate da flussi per lo più regionali e sovra-regionali, sono caratterizzate da un'offerta ricettiva contenuta ma di qualità e risultano scarsamente intermedie. Destinazioni a duplice stagionalità, registrano più arrivi in inverno e più presenze in estate, sebbene nel periodo 2000-2007 le dinamiche più positive si siano avute soprattutto nel periodo invernale. Il prodotto invernale, arricchito dalla possibilità di praticare attività sportive diversificate come sci da fondo, snowboard, telemark e carving, si presenta raramente integrato con altre forme di offerta (ad esempio con l'offerta benessere); il prodotto estivo, seppur arricchito dall'offerta di infrastrutture ed i legami con l'enogastronomia, risente di una certa tradizionalità legata alla proposta imperniata sulla risorsa ambientale di rilievo.
- G. *Estati a bassa quota.* Il modello, associato ad alcune località venete e friulane quali Asiago (VI), Auronzo di Cadore (BL) e Tarvisio (UD), è caratteristico di stazioni localizzate a bassa quota, prive di risorse naturali di particolare pregio, caratterizzate da un'offerta alberghiera debole e di qualità medio-bassa, da una forte presenza di ricettività non imprenditoriale e da una scarsa intermediazione. A causa della bassa altitudine e della limitata estensione dei comprensori sciistici, il prodotto invernale non appare particolarmente attrattivo, sebbene i prezzi competitivi e la buona offerta di attività alternative (sci da fondo, telemark, snowboard, sleddog) abbiano consentito una crescita dei flussi della stagione invernale nel periodo 2000-2007. Buona invece la differenziazione del prodotto estivo, il cui nucleo risulta arricchito dall'offerta enogastronomica, dall'offerta di eventi ed attività alternative quali il tarzaning, le visite speleologiche, i percorsi legati alla Grande Guerra: nonostante la vocazione

prettamente estiva di tali località, il periodo 2000-2007 ha registrato cali proprio nelle presenze estive.

- H. *La montagna vicina*. Interessate da un bacino di domanda per lo più locale, le località come Folgaria (TN) appaiono particolarmente vocate al turismo invernale, sebbene la presenza di rilevanti risorse naturali le rendano anche d'estate meta di una domanda di escursionismo costituita principalmente da famiglie. Sono caratterizzate da una scarsa dotazione ricettiva, principalmente a carattere alberghiero, e da un basso indice di penetrazione dell'intermediazione. Legate a prodotti di tipo tradizionale e scarsamente differenziati, sebbene integrati con l'offerta relativa al golf ed all'enogastronomia, vantano un prodotto invernale più sviluppato rispetto a quello estivo, stagione che nel periodo 2000-2007 ha registrato nonostante i prezzi competitivi un calo dei flussi, a fronte della buona performance della stagione invernale.

Oltre all'individuazione ed alla descrizione dei modelli di business più diffusi, l'Osservatorio ministeriale ha tentato di comprendere quale di questi potesse essere considerato un caso di successo e quali fossero i fattori alla base di tale positiva performance. Eppure, la risposta non è apparsa univoca: "non è dato riscontrare un unico modello di successo e tanto meno individuare meccanicisticamente dei diversi stadi di sviluppo cui tutte le località montane si dovranno attenere. Ogni località, o meglio gruppo abbastanza omogeneo di località, esprime un proprio prezzo, i propri prodotti, i propri clienti" (ONT, 2009). Le principali considerazioni di sintesi emerse possono essere così riassunte:

- sotto il profilo del prezzo, "chi mostra le migliori performance [...] non sono né le località che praticano i prezzi più bassi, né quelle che praticano i prezzi più elevati", segno del fatto che il turista montano è "sufficientemente attrezzato culturalmente" per operare delle scelte, effettuare comparazioni e valutare il rapporto qualità-prezzo delle destinazioni;
- sotto l'aspetto della gamma di prodotti offerti, non è emersa nemmeno una stretta correlazione tra l'arricchimento del paniere d'offerta delle destinazioni e le performance conseguite. Il Rapporto evidenzia come ciò possa dipendere dalla "difficoltà di comunicare in modo efficace quanto messo a punto", dalla "prevalente valenza locale" assunta dalla differenziazione delle proposte, che contribuisce più ad incrementare l'apprezzamento da parte dei clienti acquisiti che non ad acquisirne di nuovi, ma anche dai "comportamenti inerziali della domanda che tendono a ricercare ancora in estate, soprattutto, una dimensione di riposo e in inverno un'offerta sci";
- per quanto riguarda i bacini di provenienza della domanda, molte località appaiono legate principalmente ai mercati di prossimità, tendenzialmente fedeli alla destinazione: se ciò "rappresenta per un verso una garanzia, per un altro verso espone al rischio di rinunciare all'innovazione, di proporre il conosciuto, di non riuscire ad aggiornare il prodotto offerto, di non lavorare sui mesi d'ala della stagione"; peraltro, va rilevato come "le scelte di innovazione, di specializzazione, di modifica alla propria offerta turistica possono nascere solo dalla sensibilità diffusa e dalla sommatoria di tanti comportamenti molecolari dei diversi attori coinvolti che condividono una vision";

- l'apertura delle destinazioni all'internazionalizzazione richiede peraltro la capacità delle stesse di imporre "logiche di destination management nel rapporto con il trade", affinché il turismo montano non si trasformi in un mercato al ribasso "in cui è chi compra, cioè chi gestisce la domanda intermediata, a fissare il prezzo finale".

Il Rapporto si chiude infine con una riflessione rispetto alle tematiche della governance delle destinazioni montane (che sarà trattata compiutamente nel paragrafo 5). In alcune località esaminate nel corso della ricerca, le positive performance sembrano essere il frutto di specifiche contingenze, dell'operato "di singoli imprenditori che hanno saputo esprimere una proposta di qualità, intesa qui soprattutto [...] come capacità di soddisfare l'ospite". Ma una performance duratura è possibile solo se associata ad "una proposta di qualità territoriale. È l'insieme di un territorio, attraverso i suoi tanti attori, che solo può esprimere una proposta di qualità stabile nel tempo". Da questo punto di vista, sono le località trentine ed alto-atesine del cluster "Montagna a sistema" a mostrare i segni più evidenti di questa maturazione. La scelta di basare lo sviluppo della destinazione sulla cooperazione consente di "realizzare un miglior collegamento delle catene di produzione di valore aggiunto orizzontali e verticali". Ma cooperare significa anche "imparare a lavorare in una logica di destination management, riuscendo a risolvere problemi di coordinamento tra attori, a condividere un marketing operativo e soprattutto strategico, [...] a definire compiutamente dei prodotti turistici interessanti per la domanda reale e potenziale, a strutturare dei club di prodotto per offerte distintive e differenzianti, a gestire unitariamente le fasi di promocommercializzazione, a dialogare con filiere diverse concretizzando un'ipotesi di marketing territoriale".

5. La governance nelle destinazioni alpine: riflessioni e modelli

Prima di entrare nel merito delle specifiche modalità in cui si possa esplicitare il governo di una destinazione turistica alpina, appare utile introdurre una riflessione teorica circa la valenza ed il significato da assegnare allo stesso termine di "destinazione turistica".

In letteratura si è spesso discusso circa la prospettiva secondo la quale procedere ad una definizione di cosa sia la destinazione turistica. In estrema sintesi, richiamando Brackenbury⁷², la destinazione è stata considerata di norma sia in un'ottica da domanda come il luogo scelto dal turista come meta del proprio viaggio, sia in un'ottica da offerta come un sistema di produzione turistica (Tamma, 2002). Rispoli e Tamma introducono invece un'ulteriore prospettiva a duplice chiave di lettura, che si fonda sulle "categorie di prodotto e di sistema di offerta e cerca di metterne in luce il rapporto con lo spazio (territorio)" (Tamma, 2002).

Il prodotto turistico globale (cfr. paragrafo 4), viene "concepito, organizzato, erogato, con la partecipazione sia del turista sia degli attori dell'offerta, che si dividono il lavoro in varie configurazioni possibili", attraverso le quali "si descrive il complesso di risorse, attività e attori che viene attivato con riferimento ad una specifica offerta, ma soprattutto si qualificano le loro relazioni" e, complessivamente, si identifica il *sistema di offerta* –ossia il sistema di produzione- alla base della realizzazione di un determinato prodotto globale

⁷² Riferimento tratto da Tamma (2002). Per la fonte originale si veda Brackenbury M., "Promoting destinations beyond the year 2000. Opportunities and threats", in Manente M., Cerato M. (a cura di), From destination to Destination Marketing and Management, Libreria Editrice Cafoscarina, 2000.

(Tamma, 2002). Le tre configurazioni-tipo individuate da Rispoli e Tamma possono essere così riassunte:

- configurazione *punto-punto*, laddove è il turista-utilizzatore a comporre il prodotto turistico globale capace di rispondere alle proprie esigenze, attraverso relazioni singole con i diversi elementi ed attori dell'offerta;
- configurazione *package*, dove emerge la centralità di una singola impresa che controlla il sistema e dunque progetta ed assembla direttamente il prodotto turistico, limitando di fatto la partecipazione dell'utilizzatore nella creazione del prodotto;
- configurazione *network*, dove il prodotto "è costituito da un *bundle* di diverse alternative offerte da un insieme di organizzazioni [...] che si connettono e si accordano, secondo diverse forme tecnico-giuridiche, per assicurare determinati standard di qualità e di prezzo al consumatore" (Tamma, 2002).

Se dalla prospettiva legata al prodotto ed al sistema di offerta sopra descritta ci si sposta ad una prospettiva più ampia, la destinazione nel suo complesso appare contraddistinguersi come un sistema di offerta complessivo, al cui interno convivono e si intrecciano più prodotti, ciascuno di essi caratterizzato per una diversa configurazione e dunque per una diversa forma di aggregazione degli attori attorno ad esso. Rispoli e Tamma introducono in tal senso il concetto di *Sistema Locale di Offerta Turistica (SLOT)*, inteso come "insieme di attività e fattori di attrattività che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un'offerta turistica specifica e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali" (Tamma, 2002).

Il concetto di SLOT consente di approcciarsi allo studio della destinazione secondo un approccio sistemico. Riprendendo Manente e Cerato⁷³, le destinazioni turistiche possono essere definite unità di tipo sistemico, in quanto costituite da "gruppi di attori legati da relazioni reciproche all'interno di regole specifiche, dove l'azione di ogni soggetto influenza quella degli altri, cosicché gli obiettivi comuni possono essere definiti e perseguiti in modo coordinato" (Martini, 2002). Se si osserva una destinazione turistica alpina, emerge l'esistenza di quattro diversi sub-sistemi:

- a) il sub-sistema degli attori economici, che offrono i servizi turistici elementari;
- b) il sub-sistema della comunità locale, più o meno direttamente coinvolta nell'attività turistica;
- c) il sub-sistema dell'amministrazione pubblica locale, impegnata nella gestione del territorio, nell'erogazione di servizi turistici o infrastrutturali e nella promozione turistica della destinazione;
- d) il sub-sistema dei turisti-utilizzatori, caratterizzati per aspettative, desideri e forme di relazione proprie.

⁷³ Riferimento tratto da Martini (2002). Per la fonte originale si veda Manente M., Cerato M. "Destination management. Understanding the destination as a system", in Manente M., Cerato M. (a cura di), From destination to Destination Marketing and Management, Ciset, 1999.

La ricchezza e la complessità delle relazioni che si instaurano all'interno di un singolo sub-sistema e tra questo e gli altri sub-sistemi esistenti –e che possono concretizzarsi in relazioni umane o di tipo economico/commerciale- e il fatto che la creazione del prodotto possa derivare solo dalla combinazione di risorse o servizi che risultano controllati da specifici attori dell'offerta, rendono difficile pensare ad una efficiente gestione della destinazione, se non attraverso l'attivazione di *meccanismi di coordinamento e di partnership* (Martini, 2002). Peraltro, il grado di coordinamento fra e all'interno dei sub-sistemi varia notevolmente in funzione del tipo di configurazione assunta dai prodotti della destinazione. Qualora nella località prevalga un'offerta caratterizzata da una configurazione punto-punto -ossia da un *modello di frammentazione* in cui le risorse e le attività turistiche risultano scarsamente integrate (Tamma, 2002)- l'esigenza di coordinamento è minima, in quanto la località "opera attraverso la divisione specialistica dei compiti fra ciascun sub-sistema, al quale è affidata l'erogazione dei servizi elementari" (Martini, 2002). La necessità di individuare dei meccanismi di coordinamento tra i sub-sistemi della destinazione si fa invece sentire con particolare veemenza nel caso in cui la configurazione prevalente dei prodotti della destinazione renda impossibile una parcellizzazione dei servizi elementari, e laddove si renda necessario un progetto di sviluppo della destinazione. Ciò avviene sia nel caso in cui ci si trovi di fronte ad un *modello di leadership*, in cui "l'offerta e l'accesso al mercato sono organizzati e controllati da imprese [...] che assumono la funzione di pivot" (Tamma, 2002), ma soprattutto nel *modello di cooperazione*, dove "l'offerta è frutto di aggregazioni di operatori in grado di garantire differenziazione delle risorse e delle competenze" (Tamma, 2002),

Martini individua un possibile percorso teorico di sviluppo della destinazione (Martini, 2002):

1. innanzitutto, lo sviluppo di un *diffuso senso di collaborazione* tra i sub-sistemi che vengono in contatto con i turisti, in modo tale che dall'azione spontanea ed autonoma dei singoli operatori si passi ad un'offerta sistemica ed integrata;
2. la creazione di organi di governo dotati di potere decisionale, in grado di orientare le scelte ed i progetti di sviluppo turistico della destinazione (*destination management*);
3. la creazione di strutture volte alla promozione e commercializzazione dell'offerta della destinazione (*destination marketing*).

Il successo di tale percorso appare peraltro condizionato in misura notevole dalla tipologia di soggetto che decide di farsi promotore dell'avvio del processo. Martini distingue tre principali categorie di possibile promotore:

Operatori economici. Si concretizza nella creazione di consorzi orizzontali o verticali, associazioni o società. I pregi di tale soluzione vanno ricercati nella possibilità di sviluppare un percorso capace di valorizzare gli interessi specifici degli operatori locali, facendo fruttare la conoscenza che gli stessi hanno maturato dei problemi del turismo e del mercato. Peraltro il rischio, soprattutto nel caso in cui siano coinvolte diverse categorie di operatore, è quello dell'aumento della conflittualità interna al sub-sistema operatori, con la tendenza a delegare esclusivamente le scelte relative alla promo-commercializzazione, che non agiscono pertanto sulla modalità di offerta e sulla gestione dell'impresa, minando in partenza i progetti di sviluppo collettivo della destinazione (Martini, 2002). Affinché l'aggregazione riesca a perseguire i propri obiettivi, è necessario un forte coordinamento tra gli attori e la capacità di "dotarsi di meccanismi di gestione e di controllo capaci di

condurre a unità strategica i processi decisionali, e di realizzare una struttura permanente capace di svolgere la propria funzione verso l'esterno e verso l'interno" (Martini, 2010-b).

Comunità locale. Le progettualità da essa sviluppate si sostanziano di norma nella costituzione di comitati o gruppi di pressione. Ai pregi derivanti dalla rappresentanza di interessi diffusi, dalla buona conoscenza delle problematiche del territorio e dall'interesse alla conservazione delle caratteristiche peculiari del luogo, tale soluzione contrappone limiti derivanti dalla difficoltà che la comunità dei residenti incontra nella sensibilizzazione e nel coinvolgimento attivo della popolazione e nella creazione di organismi dotati di visibilità anche politica, capaci dunque di affermare le proprie posizioni.

Amministrazione pubblica locale. Essa opera attraverso la costituzione di aziende speciali, società pubbliche di diritto privato, consorzi. È una soluzione che, oltre ai vantaggi derivanti dal fatto che l'amministrazione appaia oggettivamente legittimata ad intervenire nel progetto di sviluppo della destinazione in virtù del carattere "pubblico" e collettivo delle risorse coinvolte nello sviluppo turistico, presenta dei limiti legati al rischio di una burocratizzazione del processo, ai possibili vincoli normativi imposti dall'ente, alla disponibilità ed alla costanza dimostrata dagli operatori nel seguire un progetto calato dall'alto (Martini, 2002).

Le progettualità supportate dagli operatori economici e dalla comunità residente si connotano per una più forte e decisa componente bottom-up, che trova dunque legittimazione nella stessa volontà partecipativa e collaborativa degli *stakeholder* locali. I processi di sviluppo promossi dall'amministrazione pubblica appaiono invece tipicamente connotati per un'impostazione top-down: essa si fa "promotrice di azioni attraverso le quali migliorare le performance del territorio, partecipando attivamente al processo di definizione dell'orientamento strategico e dell'individuazione delle priorità dello sviluppo locale" e motivando ed indirizzando gli attori territoriali verso comportamenti coerenti con l'obiettivo dello sviluppo locale (Martini, 2010-b). La strategia sistemica territoriale promossa dall'amministrazione pubblica tende a coinvolgere imprese ed organizzazioni sulla base dell'opportuna combinazione di quattro principali linee di intervento, così riassumibili (Martini, 2010-b):

- a. "l'emanazione di norme e regolamenti che definiscono un sistema d'incentivi e di vincoli" capaci di indirizzare l'azione degli attori locali;
- b. interventi diretti a determinare lo "stock di risorse disponibili" nel territorio, orientandone la vocazione;
- c. l'istituzione di enti pivot dello sviluppo locale;
- d. lo stimolo ed il sostegno alla nascita di forme di aggregazione bottom-up tra gli attori della destinazione.

L'attività svolta dall'ente pubblico, così come il quadro normativo di riferimento, giocano effettivamente un ruolo fondamentale nel processo di stimolazione e supporto alla nascita di forme di aggregazione più tipicamente bottom-up. La potestà legislativa esclusiva delle regioni in materia di turismo ha in questo senso, ad esempio, un effetto particolarmente decisivo sulla tipologia di aggregazioni/strutture di governo che vanno a crearsi sul territorio, soprattutto quando la concessione di finanziamenti sia legata al rispetto di specifiche indicazioni circa la composizione dell'organismo.

Prendiamo ad esempio il territorio trentino e le nuove Aziende turistiche di ambito: istituite dalla Legge Provinciale sulla promozione turistica n. 8 dell'11 giugno 2002, le nuove Aziende –cui si affiancano i Consorzi di Associazioni Pro-loco- costituiscono soggetti con personalità giuridica privata (società per azioni, società consortili, società cooperative) la cui attività risulta finalizzata in ciascun ambito territoriale all'informazione ed accoglienza turistica, al coordinamento delle attività di animazione turistica locali, alla definizione, sviluppo e promozione del prodotto turistico-territoriale, all'organizzazione e vendita di servizi e pacchetti trentini. Oltre ad aver proceduto alla preventiva individuazione dell'estensione degli ambiti territoriali turisticamente rilevanti, l'Amministrazione Provinciale ha previsto anche, mediante l'art. 9 della citata L.p., che le Aziende siano composte dall'amministrazione pubblica locale (attraverso l'adesione "da parte dei comuni ricadenti nell'ambito maggiormente rappresentativi dell'offerta turistica locale") e dagli operatori economici (mediante la presenza di "una rappresentanza delle associazioni di categoria della ricettività turistica" e "delle categorie economiche legate direttamente ai prodotti turistici"). È dunque chiaro, in tal senso, come anche le progettualità a carattere bottom-up possano in realtà risultare condizionate nel loro sviluppo da una forte impostazione top-down.

Per quanto concerne invece la creazione di enti territoriali destinati a facilitare il raggiungimento degli obiettivi di natura sistemica, essi mirano a sostenere l'azione delle imprese locali attraverso la semplice fornitura di risorse e competenze, evitando di generare modificazioni organizzative o istituzionali nelle imprese coinvolte. L'azione di tali enti è perciò finalizzata "a garantire che l'indirizzo strategico che esse adottano sia coerente con un disegno condiviso di offerta, definito a livello di strategia sistemica territoriale". Tipici esempi di enti pivot possono essere considerati le agenzie di sviluppo, le strutture aziendali direttamente costituite dalle Camere di Commercio o da esse partecipate, le strutture societarie direttamente promosse dagli enti locali e gli enti sorti per la gestione dei patti territoriali (Martini, 2010-b).

Il citato caso trentino offre peraltro lo spunto per una considerazione attinente alla complessità delle relazioni insite nella formazione di organismi secondo una logica bottom-up: l'aggregazione degli attori locali non procede nella realtà a "compartimenti stagni", ossia all'interno di un unico sub-sistema. La realtà è quella variegata della partecipazione mista: nelle Aziende turistiche del Trentino, come si è avuto modo di ricordare poc'anzi, il tessuto aggregativo risulta composto da amministrazione pubblica e operatori economici; nelle associazioni turistiche alto-atesine, inquadrare dal Capo II della Legge provinciale n. 33 del 18 agosto 1992 e s.m.i., l'adesione è "aperta a tutti gli interessati al turismo della zona", e pertanto potrebbe realizzarsi l'aggregazione contemporanea di soggetti appartenenti all'amministrazione pubblica, agli operatori locali ed alla comunità dei residenti; e tale situazione potrebbe in realtà ripresentarsi anche all'interno di forme di aggregazione e partnership tipicamente bottom-up quali le IPA ed i Gal.

Un secondo elemento di riflessione è costituito dalla possibile coesistenza, nello stesso territorio, di organismi di governo creati secondo logiche diverse. Soprattutto nel caso degli organismi bottom-up rappresentati dai consorzi di operatori turistici, come si è visto l'incontro/scontro degli interessi delle diverse categorie di operatori comporta spesso un'oggettiva difficoltà di sviluppo di progettualità complessive di destinazione. La reticenza che gli operatori mostrano talora nel delegare le scelte relative all'organizzazione dell'offerta turistica fanno sì che i meccanismi di coordinamento si attivino in relazione alla creazione di strutture per la commercializzazione integrata dell'offerta, dove l'attività dell'organismo "non riguarda propriamente lo sviluppo turistico della destinazione, e

l'attività di coordinamento che viene svolta è minima", talvolta limitata ad un solo comparto. In queste condizioni, "l'affidamento alla struttura di una funzione specifica [...] permette di ridurre le interdipendenze fra gli attori": dato che le attività del consorzio non investono direttamente le modalità gestionali dei singoli, per la creazione dei pacchetti ci si basa su processi negoziali semplici, che permettono di definire con precisione i termini dello scambio tra operatori e struttura centrale (Martini, 2002). Non costituendo dunque un organismo di management nel vero senso del termine, il consorzio lascia talora aperto uno spazio per l'ingresso nell'organizzazione complessiva della destinazione di ulteriori organismi di governo, guidati da logiche differenti. Un esempio può essere costituito dall'esperienza della cabina di regia bellunese, avviata nel 2008 e conclusasi dopo un primo triennio di attività in seguito alle vicende che hanno condotto nel 2011 al commissariamento della Provincia: in un contesto territoriale caratterizzato dalla presenza di Dolomiti Turismo -società provinciale partecipata da Provincia, Camera di Commercio e Comunità Montana con compiti relativi alla promozione, all'informazione ed accoglienza turistica nell'intero territorio provinciale- e da una pluralità di consorzi turistici di valle, riuniti a loro volta nel Consorzio Dolomiti con finalità di promo-commercializzazione dell'offerta, era emersa la "consapevolezza della necessità di costituire un momento di raccordo tra soggetti, pubblici e privati, che operano a livello provinciale con funzioni diverse, ruoli definiti da normative nazionali e regionali, ma anche da prassi che si sono sedimentate" (Doglioni, Reolon, Piccin, 2008). Da qui la nascita di una Cabina di Regia costituita da Provincia, Camera di Commercio, Dolomiti Turismo e Consorzio Dolomiti, un organismo destinato a fungere da ente pivot dello sviluppo territoriale, sorto con la precisa responsabilità di guidare lo sviluppo turistico della provincia di Belluno facendo divenire pratica quotidiana la cooperazione tra gli attori.

Una terza ed ultima considerazione va sviluppata in funzione delle dinamiche evolutive di cui gli organismi di coordinamento e governance sono oggetto nel corso del tempo. Esemplicativo appare in tal senso il caso del consorzio Dolomiti Superski, nato nel 1974 dall'iniziativa di sei vallate dolomitiche con l'intenzione di creare un'area sciistica unica, senza ledere l'iniziativa e l'imprenditorialità dei singoli esercenti di impianti funiviari (Lazzari, 2006): appare evidente in tal senso come il progetto fosse contraddistinto fin dalle origini da una forte componente bottom-up. Eppure, anno dopo anno, il consorzio ha visto ampliarsi la propria compagine sociale, fino ad aggregare 12 vallate localizzate tra le province di Trento, Bolzano e Belluno. La struttura originaria si è dunque evoluta, fino a divenire un organismo operante secondo una logica top-down e nella cui struttura piramidale possono essere rinvenuti tre diversi livelli di coordinamento (Francesconi, 2003):

- al vertice, si situa il Federconsorzio Dolomiti Superski, che svolge un ruolo di indirizzo, coordinamento e controllo delle politiche strategiche;
- al livello intermedio, i consorzi di valle che coordinano l'adozione delle linee di azione decise da vertice dell'organizzazione
- alla base, le singole società di gestione degli impianti, cui compete la gestione diretta degli impianti, la preparazione e la cura delle piste, l'esecuzione diretta delle mansioni stabilite dal vertice.

La formula imprenditoriale su cui si basa il consorzio consiste nell'aver riunito "in un'unica organizzazione i gestori degli impianti di risalita, in modo da generare una stretta collaborazione nelle attività di realizzazione e miglioramento del servizio skipass

e nello stesso tempo stimolare fra di loro una sana concorrenza non di prezzo, ma premiante la qualità del servizio offerto” (Gramegna, 2003). Il processo di aggregazione ed il meccanismo di coordinamento tra gli attori hanno funzionato efficacemente, generando un valore aggiunto complessivo superiore a quello derivante da una gestione indipendente dei singoli impianti di risalita. Ma il successo dell’iniziativa si deve soprattutto agli operatori, che si sono dimostrati capaci di rinunciare ad una parte della propria libertà decisionale in funzione del raggiungimento di un obiettivo di carattere superiore: è proprio questo infatti il principale elemento di freno rispetto all’efficacia dei processi di coordinamento nelle aggregazioni tra operatori (Macchiavelli, 2002).

5.1. I modelli di governance delle destinazioni alpine

La tipologia dei meccanismi di coordinamento attivati dalle destinazioni alpine italiane possono essere associati in linea generale ad un modello di governo della destinazione di tipo *community*, cui si ispirano di norma in particolare le tradizionali stazioni di prima generazione (cfr. paragrafo 2) e, più in generale, tutte le località caratterizzate da un effetto-paese, dove “esiste una comunità di residenti con cui il turista convive, il territorio viene utilizzato in modo multifunzionale (è contemporaneamente spazio residenziale, economico e ambientale) e spesso il turismo non rappresenta necessariamente una monoproduzione” (ONT, 2009). Riprendendo le prime teorizzazioni di Bieger, Flagestad e Hope⁷⁴, autori quali Macchiavelli, Martini e Rigoni e lo stesso Osservatorio Nazionale del Turismo hanno delineato le caratteristiche principali del modello, che possono essere così riassunte:

- sistema di offerta diffuso sul territorio, costituito da molteplici aziende di dimensioni medio-piccole, talora a gestione familiare, indipendenti, “espressione di una base economica endogena, che non si dimostrano dunque capaci di influenzare significativamente le strategie della destinazione; le imprese più influenti dell’area sono di norma quelle del trasporto funiviario (Rigoni, 2006; ONT, 2009);
- prevalenza del *marketing by delegation*, attraverso l’affidamento delle funzioni di brand communication e destination marketing a organismi pubblici o privati a prevalente finanziamento pubblico (Rigoni, 2006);
- processi decisionali problematici e conflittuali, in ragione dell’eterogeneità degli stakeholder coinvolti nei meccanismi di coordinamento delle scelte strategiche della destinazione (Rigoni, 2006); il sistema decisionale diffuso appare inoltre strutturalmente lento nell’adattarsi ai mutamenti del mercato (Macchiavelli, 2002);

⁷⁴ Riferimenti tratti da Macchiavelli (2002), Martini (2010-a) e Rigoni (2006). Per le fonti originali si vedano: Bieger T., *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Oldenburg Verlag, 1996; Bieger T., “Reengineering Destination Marketing Organizations. The case of Switzerland”, in *Revue de Tourisme*, Vol. 53, n. 3, 1998; Flagestad A., “Influence of structure of the organization and management of a winter sports resort”, in *2ème Congrès mondial du tourisme de neige et des sports d’hiver*, Andorra, 6-8 avril 2000; Flagestad A., Hope C.A., “Strategic success in winter sports destinations. A sustainable value creation perspective”, in *Tourism Management*, vol. 22, 2001.

- difficile accesso al mercato dei capitali da parte delle imprese, in particolare nei territori non supportati da reti diffuse di attività bancarie di tipo associativo-volontaristico (Rigoni, 2006);
- ruolo strategico dell'ente pubblico in termini di creazione delle condizioni di contesto necessarie alla valorizzazione della destinazione, di programmazione strategica e di coordinamento dei soggetti che compongono l'offerta globale (Macchiavelli, 2002);
- una forte identità culturale del territorio, che diviene essa stessa fattore di attrattività grazie alla vitalità della comunità locale e alla percezione di atmosfera "alpina" che essa è in grado di generare (Macchiavelli, 2002), ma che può costituire al tempo stesso un fattore di vincolo rispetto alle modalità attraverso le quali il territorio è comunicato verso l'esterno (Rigoni, 2006).

Al contrario, alle stazioni di terza e quarta generazione è di norma associato un modello di tipo *corporate*. Anche in questo caso, le principali caratteristiche del modello possono essere desunte da Macchiavelli, Martini e Rigoni:

- "l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente orientata al marketing da parte di una società di gestione, la quale possiede direttamente (o controlla attraverso accordi contrattuali) i fattori di attrattività, le strutture e le infrastrutture turistiche"; le iniziative sono di norma progettate e realizzate da holding finanziarie, imprese del settore immobiliare, o grandi tour operator internazionali (Martini, 2010-a);
- le relazioni interne alla destinazione sono ispirate a modelli fortemente gerarchici; le funzioni decisionali sono accentrate e riguardano l'intera filiera, così come le attività di comunicazione, quelle di marketing e i network di distribuzione del prodotto (Rigoni, 2006); ciò consente alla società di gestione di sviluppare una rapida capacità di adattamento all'evoluzione del mercato, con una pluralità e varietà di offerta (Macchiavelli, 2002);
- obiettivo strategico della destinazione è la crescita delle economie di scala, attraverso l'industrializzazione e la standardizzazione del prodotto in una logica *all inclusive* (Rigoni, 2006; Martini, 2010-a);
- il ruolo dell'ente pubblico si esplica nell'attività di attrazione e selezione iniziale degli investitori, nell'erogazione di agevolazioni finanziarie e fiscali, nell'infrastrutturazione del territorio (Rigoni, 2006)
- trattandosi di uno sviluppo sostanzialmente di tipo esogeno, a meno dell'introduzione di meccanismi normativi o redistributivi da parte dei governi locali, gran parte del valore aggiunto prodotto viene esportato dall'area sotto forma di remunerazione del capitale investito, di profitto, o di retribuzione della forza lavoro non residente impiegata nella destinazione (Rigoni, 2006, Martini, 2010-a); oltretutto, le società di gestione non necessariamente risultano propense a sostenere il rinnovo di strutture e servizi al termine del periodo di rientro dell'investimento, così come a sostenere ulteriormente la destinazione in termini promozionali e commerciali al raggiungimento della fase di maturità nel ciclo di vita della destinazione (Martini, 2010-a).

In realtà, come ricorda Rigoni, "le due tipologie, corporate e community, si riferiscono a modelli teorici, adottati al solo scopo di facilitare lo studio delle destinazioni invernali, ma

che vogliono rappresentare le caratteristiche estreme, mai riscontrabili allo stato puro nella realtà concreta” (Rigoni, 2006). Resta ferma, aggiunge Martini, “l’esistenza di un continuum di situazioni con le quali è possibile rappresentare compiutamente la struttura dell’offerta di destinazioni sul mercato (modelli misti), ossia destinazioni che combinano variamente l’esistenza di dimensioni dell’uno e dell’altro modello” (Martini, 2010-a). A prevalere sono dunque i casi “ibridi”, anche in funzione di una tendenza che vede da un lato propendere il modello industriale verso il “recupero di espressioni di identità territoriale“, e dall’altro vede il modello comunità avvertire “sempre più l’esigenza di processi di concentrazione che consentano il perseguimento di economie e il raggiungimento di una massa critica indispensabile ad una gestione più efficiente” (Macchiavelli, 2002).

Nel primo caso, si pensi alla località di Sestriere, nata nel corso degli anni '30 per volontà della famiglia Agnelli come primo prototipo ispirato alle stazioni di terza generazione di modello francese ma che, dopo alcuni anni, vide interrompersi il progetto di sviluppo e pianificazione della stazione integrata, con la nascita di strutture e servizi a carattere diffuso, secondo il modello community di prima generazione (Rigoni, 2006).

Nel secondo caso, si consideri l’evoluzione della stazione di Courmayeur, tipico esempio di stazione di prima generazione e di località-paese sviluppatasi per estensione progressiva del nucleo dell’antico villaggio tradizionale, di recente entrata nell’orbita della multinazionale francese Compagnie des Alpes, che ne ha acquisito nel 1996 la gestione di tutti gli impianti sciistici, pervenendo dunque ad una gestione integrata di una parte consistente della destinazione ma lasciando immutato il sistema diffuso di ricettività e servizi (Macchiavelli, 2002; Rigoni, 2006; Martini, 2010-a).

Una mitigazione del dualismo insito nella distinzione corporate-community può essere individuata in Cioccarelli, che distingue tra un *modello corporativo* –assimilabile alle destinazioni di tipo corporate sopra citate- e tre modelli (*comunità, governato, costellazione informale*) che, in misura diversa, rispecchiano i tratti peculiari del modello di tipo community (Cioccarelli, 2003-b).

Modello corporativo. È un modello legato alle stazioni artificiali pianificate e realizzate in funzione del turista, e si caratterizza “per la presenza di una o poche realtà imprenditoriali in grado di garantire la fruizione ed il controllo dell’intera offerta di servizi turistici”. In tale situazione, la destinazione beneficia di una strategia univoca, dettata da un unico attore; l’accentramento del potere decisionale e l’alta integrazione dell’offerta consentono un efficiente monitoraggio del sistema; i meccanismi di coordinamento interorganizzativo sono diffusi, ma formalizzati, e sono mirati principalmente al conseguimento di vantaggi in termini di economie di scala e pianificazione a medio-lungo termine. Se l’importante capacità finanziaria delle imprese leader facilita gli investimenti in strutture ed infrastrutture turistiche con conseguenti positive ricadute anche sulla visibilità della destinazione, per contro il modello mostra segni di debolezza in termini di rigidità dell’offerta, scarsamente personalizzabile dal turista, con una conseguente attenuazione delle componenti emozionali della vacanza ed uno scollamento tra turista e comunità locale.

Modello comunità. Tipico delle destinazioni di prima generazione, trae le proprie origini dalla conservazione dei valori della comunità alpina ed è caratterizzato dalla presenza di una molteplicità di enti e operatori indipendenti, con imprese di dimensioni modeste e spesso a gestione familiare. Per alcuni versi, esso può essere considerato speculare al

modello corporativo: non esiste una strategia formalizzata di destinazione, né una vision condivisa, né un meccanismo di coordinamento interorganizzativo, e la debolezza delle relazioni tra i singoli sub-sistemi ostacolano la creazione di offerte turistiche integrate. In assenza di un accentramento decisionale e di una figura leader in grado di far convergere gli interessi di tutti gli stakeholder verso obiettivi comuni, diviene cruciale il ruolo dell'ente pubblico, chiamato a garantire imparzialità ed un orientamento super-partes rispetto agli interessi dei singoli. L'ente pubblico assume un ruolo centrale anche in termini finanziari: l'elevata frammentazione dell'offerta ha infatti effetti negativi sulla capacità di investimento complessiva della destinazione, che dipende dunque in modo consistente dalle risorse finanziarie pubbliche.

Modello governato. È un modello che fonda le proprie premesse sulla valorizzazione della frammentazione degli attori locali tipica del modello comunità e che, attraverso la creazione di network, mira alla costituzione di assetti interorganizzativi flessibili, basati su meccanismi di tipo associativo o di tipo equity. La strategia della destinazione, formulata con l'ausilio di un centro strategico, appare ben formalizzata e assume un'ottica progettuale. Il potere decisionale appare distribuito tra gli attori tramite meccanismi collegiali "che tutelano l'autonomia imprenditoriale per le attività 'core' dei singoli operatori, ma parallelamente consentono di assumere decisioni adeguate per lo sviluppo comune della destinazione" (Cioccarelli, 2003-b). Tale soluzione non snatura le caratteristiche dell'impresa a conduzione familiare, facilita la conservazione della componente emozionale della vacanza e garantisce una maggiore motivazione ed un maggior entusiasmo da parte degli operatori, animati da una forte componente etica culturale. Il ruolo di rappresentanza della destinazione affidato all'agenzia strategica risulta inoltre funzionale all'ottenimento di finanziamenti pubblici da destinare agli investimenti. Per contro, anche il modello governato risente di alcuni limiti: innanzitutto, la possibilità che meccanismi di influenza informali creino una frattura difficilmente ricomponibile tra governance effettiva e governance latente; in secondo luogo, la possibilità che alcuni operatori possano rivelarsi difficilmente sostituibili in quanto decisivi per l'equilibrio stesso del network.

Modello della costellazione informale. Il modello, che può essere inteso quale evoluzione del modello governato, è caratterizzato dall'esistenza di relazioni interorganizzative rafforzate da un sub-strato culturale "plasmato in modo da fungere da rinforzo per i rapporti relazionali, diminuendo la necessità di ricorso ad accordi formali" (Cioccarelli, 2003-b). Di conseguenza, la vision non appare deliberata come nel caso del modello governato, ma diviene elemento costitutivo della strategia in quanto espressione del percorso evolutivo e culturale vissuto dalla destinazione, e può essere continuamente rielaborata in funzione dell'esperienza maturata. Anche la configurazione della costellazione può mutare sensibilmente, in ragione della necessità di rispondere a nuovi bisogni, opportunità e problemi, dando vita ad una sorta di "network dinamico". La complessità del modello ne costituisce peraltro anche il principale punto di debolezza, accanto all'orizzonte strategico di breve periodo, che determina una certa dipendenza del sistema dall'ente pubblico e dalle sue risorse.

Al di là della caratterizzazione specifica dei singoli modelli e dunque dell'applicabilità degli stessi ai casi concreti, ciò che emerge è la stretta dipendenza dell'assetto di governance di una destinazione dall'interazione di un insieme di variabili esterne (quadro normativo, contesto socio-economico e culturale) ed interne (soggetti che vi partecipano, contributi da essi apportati, compensi ottenuti, strutture e meccanismi di connessione tra i soggetti). Tra questi, va peraltro rilevato come il quadro normativo

regionale rivesta un ruolo particolarmente rilevante: “nelle regioni in cui il legislatore promuove un modo di concepire e gestire il territorio e le sue risorse con un approccio integrato e a rete, favorendo i processi di integrazione e aggregazione tra le imprese e gli enti pubblici o sostenendo fortemente i progetti di innovazione e riqualificazione dell’offerta turistica, si avrà un rafforzamento del modello governato –se già presente-, e una tendenza prevalente verso un modello governato per le destinazioni che assumono attualmente una configurazione di governance tipica del modello della comunità e del modello di costellazione informale” (Previtali, 2003).

Bibliografia

- Abegg B., *Turismo nel cambiamento climatico. Una relazione specifica della CIPRA, Compact*, n. 1/2011, CIPRA Internazionale, 2011
- Andreotti S., Parisi G., *Il turismo invernale cambia pelle*, La Rivista del Turismo, n. 4/2010, pp. 52-57, 2010
- Bartaletti F., "Il turismo montano. Alcuni confronti e casi di studio", in Barucci P., Bartolini C., Becheri E., Costa P., Manente M., Zalamena M. (a cura di), *Nono Rapporto sul Turismo Italiano*, Turistica-Mercury Srl, 2000
- Battilani P., *Vacanze di pochi vacanze di tutti. L'evoluzione del turismo europeo*, Società editrice Il Mulino, 2001
- Betta G., De Carli S. (a cura di), *Turisti estivi e vacanza attiva in Trentino*, Provincia Autonoma di Trento – Osservatorio Provinciale per il Turismo, 2007
- Betta G., Maccagnan P. (a cura di), *Estate 2009. Vacanze e turisti in Trentino*, Provincia Autonoma di Trento – Osservatorio Provinciale per il Turismo, 2010
- Centro Studi del Touring Club Italiano (coord.), *Rapporto sul turismo montano*, La Rivista del Turismo, n. 2/2002, 2002
- Cioccarelli G., "Evoluzione 'latente' del turismo dell'arco alpino", in Cioccarelli G. (a cura di), *Turismo alpino e innovazione*, A. Giuffrè editore, 2003-a
- Cioccarelli G., "Assetti di sviluppo strategico-organizzativo nel turismo alpino", in Cioccarelli G. (a cura di), *Turismo alpino e innovazione*, A. Giuffrè editore, 2003-b
- Di Sante S., "Flussi: i trend dal 2000 al 2011", in Becheri E., Maggiore G. (a cura di), *Rapporto sul Turismo Italiano 2011-2012 – XVIII edizione*, FrancoAngeli, 2013
- Di Simine D., *Quale futuro per le località di turismo invernale delle Alpi*, CIPRAINFORMA, n. 81, dicembre 2006, p. 12, 2006
- Doglioni P., Piccin V., Reolon S., Presentazione de I QUADERNI di DolomitiBelluno, n. 1/2008, p. 5, 2008
- Franch M., Martini U., Parisi G., *Il global warming "gela" il turismo della neve*, La Rivista del Turismo, n. 2/2007, pp. 47-54, 2007
- Francesconi A., "Ruolo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) nel turismo alpino", in Cioccarelli G. (a cura di), *Turismo alpino e innovazione*, A. Giuffrè editore, 2003
- Gramegna A., "Strategia e politiche delle destinazioni turistiche alpine", in Cioccarelli G. (a cura di), *Turismo alpino e innovazione*, A. Giuffrè editore, 2003
- Grollo P., Fabiano Di Gregorio S., "Il governo delle destinazioni e i Sistemi Turistici Locali", in Becheri E., Maggiore G. (a cura di), *Rapporto sul Turismo Italiano 2010-2011 – XVII edizione*, FrancoAngeli, 2011

- Innocenti P., *Geografia del turismo*, Carocci editore, 1998
- Istituto Nazionale Ricerche Turistiche (a cura di), *Il mercato del turismo montano*, Isnart-Unioncamere, 2012
- JFC srl (a cura di), *Consuntivo stagione invernale 2010/2011*, Skipass Panorama Turismo – Osservatorio Italiano del Turismo Montano, 2011
- JFC srl (a cura di), *Consuntivo stagione invernale 2011/2012*, Skipass Panorama Turismo – Osservatorio Italiano del Turismo Montano, 2012
- JFC srl (a cura di), *Montagna Bianca Italiana, sotto tono anche Carnevale*, Skipass Panorama Turismo – Osservatorio Italiano del Turismo Montano, 2013
- Lazzari S., “Le nuove tecnologie per la gestione degli accessi: lo sviluppo dell’innovazione in Dolomiti Superski”, in Macchiavelli A. (a cura di), *Il turismo montano tra continuità e cambiamento*, Quaderni di viaggi e turismo CeSTIT, FrancoAngeli, 2006
- Lozato-Giotart J.P., *Geografia del turismo. Dallo spazio visitato allo spazio consumato*, FrancoAngeli, 1999
- Macchiavelli A., “Il turismo della neve”, in Becheri E. (a cura di), *Rapporto sul Turismo Italiano 2002 – XI edizione*, Turistica-Mercury Srl, 2002
- Macchiavelli A., “Il turismo montano invernale: vecchie e nuove prospettive per un prodotto maturo”, in Becheri E. (a cura di), *Rapporto sul Turismo Italiano 2005-2006 – XIV edizione*, Mercury Srl, 2005
- Macchiavelli A., “La montagna nel turismo italiano”, in Becheri E., Maggiore G. (a cura di), *Rapporto sul Turismo Italiano 2010-2011 – XVII edizione*, FrancoAngeli, 2011-a
- Macchiavelli A., *In montagna con o senza sci*, La Rivista del Turismo, n. 1/2011, pp. 4-11, 2011-b
- Macchiavelli A., “La montagna nel turismo italiano”, in Becheri E., Maggiore G. (a cura di), *Rapporto sul Turismo Italiano 2011-2012 – XVIII edizione*, FrancoAngeli, 2013
- Martini U., “Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di destination management nel turismo alpino”, in Franch M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli editore, 2002
- Martini U., “Destinazione turistica e territorio”, in Franch M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, 2010-a
- Martini U., “Destination management e governo del territorio”, in Franch M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, 2010-b
- Osservatorio Nazionale del Turismo, *Il turismo montano in Italia. Modelli, strategie, performance*, 2009

Pechlaner H., Zeni A., "La gestione della destinazione: contesti, metodi, problemi", in Macchiavelli A. (a cura di), *Il turismo montano tra continuità e cambiamento*, Quaderni di viaggi e turismo CeSTIT, FrancoAngeli, 2006

Pechlaner H., Paniccia P., Valeri M., Raich F. (a cura di), *Destination Governance. Teoria ed esperienze*, Giappichelli Editore, 2012

Pipan P., Urbanc M. (a cura di), *ClimAlpTour – Il Cambiamento Climatico e i suoi impatti sul turismo nello Spazio Alpino*, Geografski inštitut Antona Melika ZRC SAZU e ClimAlpTour, 2011

Previtali P., "Assetto di governance delle destinazioni turistiche alpine", in Cioccarelli G. (a cura di), *Turismo alpino e innovazione*, A. Giuffrè editore, 2003

Rigoni E., "Le destinazioni turistiche invernali e le nuove sfide del mercato", in Macchiavelli A. (a cura di), *Il turismo montano tra continuità e cambiamento*, Quaderni di viaggi e turismo CeSTIT, FrancoAngeli, 2006

Tamma M., "Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta", in Franch M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli editore, 2002

Thiebault H., *I nuovi giacimenti d'oro bianco*, CIPRAINFO, n. 81, dicembre 2006, p. 13, 2006

Treves L., "Il sistema neve in Italia", in Barucci P., Becheri E., Bianchi G., Chiti M.P., Costa P., Manente M., Vaccaro G., Vitale F. (a cura di), *Quarto Rapporto sul Turismo Italiano*, Mercury Srl, 1991

Parte III. Analisi dei casi studio

1. Introduzione

Nei paragrafi che seguono si intende analizzare i 16 casi studio selezionati, attraverso una lettura critica delle informazioni emerse dalle interviste realizzate con gli interlocutori privilegiati.

Come già specificato nella sezione dedicata alla metodologia (si veda la Parte I del presente report), ai fini di garantire l'anonimato degli operatori coinvolti nelle interviste nei paragrafi successivi i casi saranno analizzati senza riferimento alla loro specifica collocazione geografica e dunque alla destinazione o al SLL di riferimento: solo qualora l'informazione sulla localizzazione fosse rilevante ai fini della comprensione di particolari dinamiche rilevate nel corso delle interviste, si provvederà a citare la regione di riferimento senza peraltro fornire altre informazioni che potrebbero consentire di individuare univocamente il caso in esame.

Tab. 6: Presentazione dei 16 casi studio

CASO	DESTINAZIONE	INTERLOCUTORE PRIVILEGIATO	AREA GAL 2000-2006	AREA GAL 2007-2013
Caso 1	Veneto	a. Consorzio turistico II livello/Adv b. Albergatore	Sì	Sì
Caso 2	Trentino	Azienda per il Turismo	No	No
Caso 3	Veneto	Consorzio Turistico	Sì	Sì
Caso 4	Valle d'Aosta	Consorzio turistico	No	Sì
Caso 5	Veneto	Consorzio turistico	Sì	Sì
Caso 6	Veneto	Operatore RE, Consorzio turistico	Sì	Sì
Caso 7	Alto Adige	Consorzio turistico	No	No
Caso 8	Trentino	Cooperativa operatori turistici/Adv	No	No
Caso 9	Valle d'Aosta	Consorzio turistico	No	Sì
Caso 10	Lombardia	Società strumentale (comune)	No	Sì
Caso 11	Trentino	Azienda per il Turismo	No	No
Caso 12	Trentino	a. Amministrazione comunale/albergatore b. Azienda per il Turismo	No	No
Caso 13	Alto Adige	Associazione turistica	No	No
Caso 14	Trentino	a. Adv b. Consorzio commercianti/Adv	No	No
Caso 15	Alto Adige	Associazione turistica	No	No
Caso 16	Trentino	Associazione Albergatori	Sì	Sì

Fonte: Nostra elaborazione

2. Risposte del turismo montano al cambiamento della domanda turistica

Il primo quesito posto agli intervistati era mirato ad individuare quali mutamenti fossero intervenuti di recente nella tipologia e nelle richieste dei turisti, e come la destinazione avesse risposto ad essi in termini di organizzazione e gestione della destinazione, nonché di promozione e commercializzazione dell'offerta. Ciò sia in generale, sia con particolare riferimento ai prodotti tradizionali montani di cui si è trattato nella Parte II (prodotto tradizionale estivo, prodotto tradizionale invernale, prodotto per le stagioni intermedie).

Gli intervistati hanno evidenziato, in linea generale, tre principali cambiamenti nel turismo rivolto alla destinazione:

- a. un mutamento nella composizione della clientela;
- b. un'evoluzione della tradizionale clientela;
- c. un cambiamento radicale del modo di fare turismo.

In relazione alla **composizione della clientela**, la crisi economico-finanziaria dell'ultimo quinquennio sembra aver inciso in modo determinante sulla composizione per nazionalità dei turisti che frequentano la montagna alpina. Diminuisce infatti la quota di turisti italiani e cresce per contro la quota di turisti stranieri, con un ampliamento del bacino di provenienza della clientela che, in particolare nell'area trentina, alto-atesina e valdostana, vede un incremento degli arrivi di turisti provenienti dall'Est europeo (Russia e Repubblica Ceca *in primis*). Due le strategie di risposta elaborate dalle destinazioni alpine per far fronte a tali mutamenti:

- **Adeguamento alle nuove tendenze della domanda.** Di fronte alla crescita del turismo straniero, le destinazioni alpine hanno optato per un *potenziamento della promozione e della comunicazione nei confronti dei mercati esteri*, ma anche per una *rimodulazione dell'offerta tradizionale in funzione di renderla più appetibile per la clientela straniera*. Oltre ad intervenire sulla comunicazione, si è dunque investito sul prodotto: si è potenziata l'offerta sportiva per aumentare l'attrattiva della destinazione per i mercati di lingua tedesca, tendenzialmente più legati ad una vacanza dinamica, ma nel contempo sono stati implementati servizi esclusivi e ricercati (trasporto taxi via elicottero, servizi ricettivi di lusso, centri benessere) per rispondere alle esigenze della facoltosa clientela proveniente dall'Europa orientale.
- **Ricerca di nuovi target.** In alcuni casi, invece di assecondare la tendenza alla contrazione della domanda interna, si è tentato di recuperare quote di mercato, *diversificando l'offerta tradizionale in funzione di attirare nuovi segmenti di domanda italiana*. Soprattutto nelle destinazioni tradizionalmente legate al turismo climatico degli anziani, si è tentata un'apertura al turismo delle famiglie, mediante l'ampliamento dei servizi accessori ad esse dedicati (campi scuola e attività di animazione per l'estate, asili neve e scuole di sci dedicate per l'inverno).

Per quanto concerne i **target tradizionali** delle destinazioni alpine italiane, di recente si è assistito ad un mutamento delle esigenze specifiche di alcuni segmenti, mutamento che appare connesso ad una evoluzione anche culturale del turista. Se da un lato le

esigenze del turismo sociale sembrano essere rimaste immutate, caratterizzando dunque il mercato per una certa staticità legata all'elevato tasso di fidelizzazione della clientela che determina a sua volta una situazione di stabilità in termini di consistenza dei flussi, di provenienza degli stessi e di servizi ad essi offerti, per altre tipologie di target (sportivi, famiglie) si assiste ad un'evoluzione delle motivazioni di vacanza, con una crescita della rilevanza degli aspetti connessi alla scoperta del territorio nei suoi aspetti naturali e culturali.

La ricerca del contatto con la natura, già evidenziata nella Parte II sulla base dei risultati della ricerca *eTourism* (Franch, Martini e Parisi, 2007), tende a condurre le destinazioni alpine lungo la strada della diversificazione dell'offerta tradizionale, sia per quanto concerne il turismo estivo, sia per il turismo invernale. La *voglia di natura* spinge nella direzione della pratica di attività *outdoor* "dolci", sia in estate (escursioni, passeggiate naturalistiche, percorsi di trekking con degustazioni enogastronomiche), che in inverno (ciaspole, sci nordico, escursioni sulla neve). Ad essa si connette anche un rinnovato interesse per gli aspetti legati alla *sostenibilità ambientale della vacanza*, che le destinazioni –in particolare nell'area trentina ed alto-atesina- hanno cercato di intercettare lavorando, per esempio, sui progetti di mobilità dolce, sui pass integrati di trasporto, sulle certificazioni di qualità ambientale. Alcune destinazioni in area trentina hanno fatto dell'ecosostenibilità il punto di forza della propria offerta, individuando così una nicchia di mercato specifica da commercializzare nell'egida di un più ampio marchio turistico territoriale. Alla riscoperta del territorio naturale si affianca inoltre un sempre maggior interesse per le tematiche connesse alla *cultura del territorio*: a livello di destinazione si investe nella proposta di eventi culturali, nel folklore, nell'attivazione della comunità locale ai fini di far vivere al turista un'esperienza innovativa, capace di trasmettere i valori e l'identità del territorio locale.

Cambiano nel contempo anche le esigenze dei turisti sportivi. I turisti italiani, tradizionalmente legati ad una vacanza più tranquilla, mostrano segni di maggior dinamismo, in relazione ad una sempre maggiore affermazione di una cultura del benessere che vede nell'attività sportiva uno dei suoi elementi fondanti. Se in estate l'offerta delle destinazioni lombarde, valdostane e alto-atesine si è evoluta attrezzandosi in funzione di rispondere al meglio alle esigenze degli *appassionati di bicicletta* in tutte le sue specialità (dal ciclismo classico al downhill ed al free-ride), per l'inverno gli investimenti, soprattutto in alcune aree "ai margini" dei caroselli sciistici, sono stati principalmente diretti ad incrementare l'offerta di attività alternative allo sci. La saturazione del mercato legato allo sci alpino, unita all'ormai crescente quota di turisti *non-sciatori* (cfr. Parte II), ha costretto infatti le destinazioni alpine a ripensare la propria offerta con la creazione di servizi nuovi, alternativi al classico sci, che consentono al turista di praticare attività sportive a contatto diretto con la natura: si pensi allo snow-bike, all'equitazione su neve, al nordic walking, alle discese in slittino, alle ciaspole, allo stesso sci nordico ed al biathlon. Proprio tale tendenza a vivere la montagna invernale lontano dalle piste da sci, in un'ottica di scoperta della natura, si sta rivelando una fondamentale opportunità di sviluppo per le destinazioni turistiche alpine più tradizionalmente vocate al turismo estivo (si pensi alle aree del Cadore, del Primiero e della Val di Fiemme).

Al di là dei mutamenti intervenuti nelle motivazioni e nella composizione della clientela, va rilevato peraltro un più diffuso **cambiamento del modo di concepire la vacanza e di fare turismo**. L'evoluzione della mobilità, il conseguente accorciamento delle distanze e dei tempi di viaggio, il cambiamento degli stili di vita sono da tempo associati ad un radicale mutamento dei modi e dei tempi della vacanza: si viaggia più spesso, ma per

periodo più brevi, e tale tendenza non risparmia le destinazioni alpine italiane, che registrano una diffusa *contrazione della permanenza media*, sia in estate che in inverno. Gli operatori ricettivi che in queste condizioni hanno investito per rimanere sul mercato, hanno dovuto adeguarsi alle tendenze della domanda, ad esempio *riducendo la durata del soggiorno minimo* richiesto ai clienti: ma se tale adattamento è risultato piuttosto naturale per gli operatori del comparto alberghiero, per l'extra-alberghiero il ricambio più frequente della clientela ha costituito talora un cambiamento di notevole entità, stante la gestione a carattere familiare e spesso tecnologicamente arretrata delle strutture, stante anche alcuni vincoli all'attività di siffatte strutture ricettive, contenuti nelle leggi regionali.

I colloqui con gli operatori confermano che proprio alla sempre più ampia *diffusione delle ICT* è connesso un secondo elemento di cambiamento del modo di fare vacanza. Le nuove tecnologie hanno reso il turista più informato, più attento, più capace di valutare comparativamente le proposte delle destinazioni. In un mercato sempre più globale, dove la montagna non compete più solo con altre destinazioni montane, ma anche con tutti gli altri tipi di destinazione turistica, diviene dunque essenziale per le destinazioni montane investire in qualità: qualità comunicata, qualità percepita. La fortuna dei blog di viaggio e dei portali quali TripAdvisor ha sottoposto gli operatori delle destinazioni ad un giudizio pubblico che ha favorito l'investimento nel *miglioramento qualitativo di strutture e servizi* e nello sviluppo di *nuove forme di comunicazione*, in un'ottica di assoluta trasparenza. La rilevanza assunta dalle ICT ha inoltre portato alcune destinazioni a rivedere le proprie modalità di contatto con la clientela reale e potenziale: alcune campagne promozionali, ad esempio, sono ora realizzate principalmente sul web, con una sostanziale riduzione degli stanziamenti per la comunicazione a mezzo stampa, tv, radio, ecc.

Un ulteriore elemento di riflessione che emerge dalla lettura delle interviste riguarda la **stagionalità del turismo montano**. Le stagioni intermedie appaiono di norma poco rilevanti per le destinazioni alpine italiane, sebbene alcune destinazioni offrano comunque la possibilità di soggiornare anche nelle stagioni di mezzo, dato che le strutture ricettive locali sono aperte tutto l'anno. In bassa stagione si approfitta per effettuare le manutenzioni che non è possibile svolgere quando si lavora a pieno ritmo; in altri casi, è in questo periodo che anche gli operatori possono finalmente andare a loro volta in vacanza, terminate le fatiche della stagione. Se in alcuni casi le stagioni intermedie "non esistono", nel senso che le stagioni principali, estiva ed invernale, si protraggono talmente a lungo da non lasciare lo spazio ad una stagione di mezzo (caso n. 13), in altri il problema del vuoto di bassa stagione esiste, e si rileva un tentativo di *destagionalizzazione*: in provincia di Trento si è mirato ad esempio al turismo delle famiglie, attraverso attività di co-marketing con Disney; sempre in area trentina, alcune aree hanno tentato la strada del turismo congressuale; ancora, c'è chi ha intrapreso la via della differenziazione dell'offerta tradizionale, puntando su enogastronomia e benessere; infine, una realtà alto-atesina si sta indirizzando verso le proposte per le scuole (caso n. 15). In linea generale, si tratta peraltro di sforzi che finora sembrano aver ottenuto risultati limitati: l'inasprirsi della crisi sembra aver avuto infatti un effetto di riconcentrazione delle vacanze nelle stagioni principali, ed in particolare per la stagione estiva, nei soli mesi di punta. Una realtà trentina sta in questo senso operando in controtendenza rispetto alle realtà che hanno optato per la destagionalizzazione: dopo il limitato successo dei pacchetti promozionali rivolti ai mercati di nicchia, la destinazione si è orientata verso una ristagionalizzazione dell'offerta (caso n. 16).

3. Lo sviluppo turistico delle destinazioni alpine: soggetti e funzioni

Il secondo quesito posto agli intervistati si è focalizzato sull'individuazione degli attori territoriali che hanno avuto un ruolo importante nel favorire lo sviluppo turistico locale, in termini di organizzazione, gestione, comunicazione e commercializzazione dell'offerta.

Prendendo come riferimento il modello del percorso di sviluppo turistico delle destinazioni elaborato da Martini (2002) e illustrato nella Parte II, ogni località turistica, per divenire destinazione, necessita di attraversare un preciso percorso che si articola in tre tappe principali: dapprima la creazione di un diffuso senso di collaborazione, poi la creazione di organi di governo con potere decisionale, infine la creazione di strutture deputate alla promozione ed alla commercializzazione dell'offerta.

In relazione al quesito posto agli interlocutori privilegiati, appare interessante sottolineare come gli intervistati abbiano quasi sempre citato quali soggetti rilevanti per lo sviluppo turistico locale quelle **forme di aggregazione tra operatori pubblici e/o privati** che – anche se talora ancora in modo embrionale- costituiscono il risultato dell'avvio di tale processo di sviluppo. Da un lato, dunque, gli attori della destinazione riconoscono l'effettiva rilevanza dell'aggregazione nel creare un valore aggiunto ai processi di sviluppo turistico locali; dall'altro, ciò significa per contro che tali organismi sono in qualche modo effettivamente riusciti nell'intento di far compiere alle destinazioni alpine un seppur minimo salto di qualità nella gestione dello sviluppo locale.

Fondamentale appare dunque il ruolo svolto dai *consorzi di operatori turistici* in Veneto e Val D'Aosta, spesso sorti su stimolo normativo della pubblica amministrazione, che incarnano il tentativo di dare vita a forme collaborative, anche se talora solo in un'ottica di destination marketing e senza la possibilità di esprimere un reale potere decisionale nella destinazione.

Una funzione importante è inoltre riconosciuta ai soggetti pubblico-privati che, come le *ApT* del Trentino ed i *Consorzi turistici* dell'Alto Adige, si occupano per legge della promozione e della commercializzazione dei prodotti turistici delle destinazioni locali, ma che diversamente dai consorzi turistici veneti sono istituzionalmente investiti di specifici poteri decisionali in materia turistica che ne fanno –almeno apparentemente- veri e propri organismi di destination management e di governo della destinazione.

Ancora, va rilevato il ruolo di sostegno e stimolo allo sviluppo svolto dalla *pubblica amministrazione*: ciò sia in termini di orientamento ed indirizzo degli operatori attraverso l'azione legislativa (che interessa più propriamente le amministrazioni regionali e provinciali), sia in relazione alla capacità di porsi a servizio del territorio, di ascoltare le esigenze espresse dagli operatori e di rendersi disponibile ad un dialogo costruttivo, in funzione di stimolare il lavoro di squadra territoriale (ruolo più direttamente connesso all'azione dell'amministrazione locale).

Ritourneremo su queste tematiche al successivo paragrafo 5, che analizzerà nello specifico gli organismi di governo esistenti nelle destinazioni alpine analizzate.

4. Le destinazioni alpine tra frammentazione e cooperazione

Il terzo quesito mirava a cogliere il giudizio degli intervistati circa la capacità degli attori del territorio di cooperare, lavorando insieme in funzione di una vision ed un obiettivo di sviluppo comune a tutti gli stakeholder locali.

La principale difficoltà che la gran parte degli interlocutori individua nella determinazione degli attori locali a fare squadra sembra in qualche modo risiedere nell'eccessiva **frammentazione delle competenze** relative alla materia turistica ed alla conseguente **confusione di ruoli e funzioni** che ne deriva. Si prenda ad esempio il caso della provincia di Belluno: la caduta del Tavolo di Regia costituito da Provincia, Camera di Commercio, Consorzio turistico e Dolomiti Turismo (la società provinciale di promozione turistica) ha fatto naufragare lo sforzo di arrivare a una D.M.O. (Destination Management Organisation) e ha di fatto determinato la scomparsa del centro di coordinamento delle politiche turistiche a livello di macro-destinazione appena attivato, con la conseguenza di ritornare alla situazione di dispersione delle competenze in materia di turismo tra amministrazione provinciale, amministrazioni comunali, comunità montane, consorzi di promozione turistica di I e II livello, associazioni pro loco, ATO... Il moltiplicarsi degli attori coinvolti nel processo di sviluppo della destinazione ha di fatto innalzato il livello di complessità delle relazioni tra gli stakeholder locali, con oggettive difficoltà in termini di dialogo, confronto, coordinamento. A ciò si aggiungano gli effetti della **sovrapposizione di competenze**: non è raro che i consorzi turistici, ad esempio, organizzino eventi, sconfinando di fatto nelle competenze di animazione territoriale che la vecchia legge regionale affiderebbe alle associazioni pro loco. Si tratta di una problematica che non investe peraltro solo l'area veneta: simili considerazioni sono infatti emerse anche in provincia di Trento, laddove l'attività di promo-commercializzazione ed intermediazione turistica delle nuove ApT ha generato un terreno di scontro con gli operatori dell'intermediazione turistica privata, che faticano a trovare una propria collocazione nell'architettura del sistema turistico trentino.

Peraltro, "il vizio di origine", il "problema di fondo", l'elemento "determinante" che gioca a sfavore della collaborazione tra attori, della difficoltà -quando non incapacità- di fare squadra va ricondotto alla **limitatezza di una cultura sociale prima ancora che imprenditoriale e di accoglienza turistica**. Una cultura che troppo spazio ha dato all'individualismo e al localismo, che ha speso trascurato il confronto culturale e lo scambio, a tutti i livelli.

Ne è frutto l'ancor diffusa convinzione che il turismo sia cosa di pochi soggetti e di conseguenza l'incapacità di comprendere che lo sviluppo favorito dal turismo va a beneficio di tutta la comunità, direttamente o indirettamente interessata dal fenomeno turistico in quanto tale, così come le gelosie e le diffidenze generate dal campanilismo locale: sono tutte facce di un **conflitto di interessi** che mina alla base la possibilità di condividere concretamente un percorso di sviluppo sì locale, ma comunque in connessione con gli ambiti limitrofi e con gli stessi bacini di origine della domanda. Soprattutto laddove vi siano interessi privati molto forti, espressione del potere di particolari categorie di operatori (tipicamente le società di impianti di risalita, ma anche albergatori, ristoratori...) si innesca inoltre di sovente un meccanismo di **difesa dello status quo**, sulla base del quale la cooperazione viene rifiutata, comunque giudicata non strategica, vista con diffidenza in quanto si teme che essa possa intaccare le quote di mercato del singolo.

Va peraltro ricordato che, al di là della cultura e della mentalità del singolo attore, resta irrisolto il problema della modalità attraverso la quale sono operate le scelte strategiche per la destinazione. Abbiamo già visto nella Parte II come le iniziative bottom-up presentino una maggiore probabilità di adesione da parte dei singoli, in quanto espressione di una reale condivisione da parte della base del sistema. Nell'analisi dei casi studio è invece emerso come in alcune situazioni le iniziative nate formalmente secondo un modello bottom-up si connotino in realtà, nell'operatività quotidiana, per una forte **impostazione top-down**. Nel momento in cui alcune scelte sono calate dall'alto per effetto della decisione dei soggetti che governano le aggregazioni, l'adesione alla vision da parte della base del sistema rischia di essere superficiale e scarsamente interiorizzata e condivisa, determinando nei fatti uno scollamento progressivo dei singoli attori dall'obiettivo di sistema ed una minore propensione a fare squadra.

Sono tutte problematiche che, a livello micro, non favoriscono chiaramente la collaborazione tra gli attori della singola località, ma che poi si riflettono anche sulla difficoltà, a livello macro, di fare sistema tra le località, in funzione della creazione di un organismo di governo di macro-destinazione. Alcuni intervistati, a tale proposito, sottolineano l'importante **ruolo delle associazioni di categoria** nel favorire la cooperazione tra attori: punti di raccordo tra l'amministrazione pubblica e gli operatori economici privati, alle associazioni di categoria si chiede di essere soggetti attivi nel favorire la pratica della collaborazione tra i propri associati, nello sviluppare delle progettualità concrete per lo sviluppo, per individuare una vision settoriale da condividere poi con le altre parti economico-politiche del sistema locale.

D'altra parte, non mancano i casi di cooperazione di successo. È il caso, per esempio, di una realtà trentina (caso n. 2) , nella quale gli operatori economici locali hanno finanziato un fondo comune da destinare ad attività di animazione, comunicazione, organizzazione e gestione dell'offerta, sulla base di una vision comune condivisa anche con l'ApT di ambito ed il consorzio turistico locale. Di recente, a giudizio di molti degli intervistati, sembra essere stata la crisi a determinare un'**accelerazione della tendenza a fare squadra**: di fronte al perdurare delle difficoltà, si è spesso compreso –nel settore turistico, ma anche in quello del piccolo commercio e dell'artigianato- che solo unendo le forze è possibile ottenere risultati duraturi, con il conseguente sviluppo di forme di collaborazione più strutturate, soprattutto in area trentina ed alto-atesina. Avremo modo di analizzare nel dettaglio tali iniziative nel successivo paragrafo.

5. Evoluzione delle organizzazioni di governo nelle destinazioni dell'arco alpino

Il quarto ed il quinto tema che sono stati oggetto del colloquio erano volti a verificare se, di recente, nella destinazione fossero sorti o meno organismi di governo della destinazione, indagando nel contempo le dinamiche legate alla loro nascita e sviluppo o, in caso contrario, gli ostacoli che ne impedissero la creazione. In realtà, l'analisi delle risposte ai quesiti ha raramente rilevato una nascita recente di tali organismi: pare più che altro invece che le organizzazioni di governo già esistenti nelle destinazioni stiano in molti casi ulteriormente evolvendosi, anche in risposta alle difficoltà poste dal mutato clima politico ed economico.

Per comprendere pienamente le dinamiche evolutive di tali organismi, sarà peraltro necessario fare riferimento di volta in volta in modo puntuale alle norme che, in ciascun ambito regionale/provinciale, disciplinano l'organizzazione turistica pubblica.

5.1. Provincia Autonoma di Trento

Con la legge provinciale n. 8 dell'11 giugno 2002 "Disciplina della promozione turistica in provincia di Trento", la Provincia di Trento ha previsto un'architettura organizzativa che, al vertice, vedesse l'istituzione di una società per azioni costituita o partecipata dalla Provincia (dapprima Trentino Marketing, ora divenuta una divisione dell'agenzia Trentino Sviluppo), cui affidare il marketing turistico-territoriale del Trentino (art. 6, comma 1), e a valle la creazione di una serie di soggetti deputati al marketing turistico-territoriale: Aziende per il Turismo negli ambiti turistici omogenei individuati dalla Giunta Provinciale ai sensi dell'art. 8, e Consorzi di Associazioni Pro-loco negli ambiti in cui non si riesca a costituire un'Azienda (art. 12quater). Per quanto concerne le **Aziende per il Turismo**, ad esse sono affidati ai sensi dell'art. 9, comma 1 le seguenti attività:

- a) "informazione e accoglienza turistica a favore dell'ambito nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi definiti dalla Provincia;
- b) coordinamento delle attività di animazione turistica svolte a livello locale da soggetti pubblici e privati;
- c) definizione, sviluppo e promozione del prodotto turistico-territoriale in funzione della successiva commercializzazione, in coordinamento con le attività svolte dalla società prevista dall'articolo 6;
- d) organizzazione e vendita di servizi e pacchetti turistici trentini".

Le Aziende per il Turismo, ai fini della necessaria legittimazione da parte della Giunta Provinciale, hanno peraltro l'obbligo di soddisfare precisi requisiti formali (art. 9, comma 4, già in parte richiamati nella Parte II del presente report):

- "possesso della personalità giuridica" (di norma società per azioni, società consortili o cooperative);
- "adesione da parte dei comuni ricadenti nell'ambito maggiormente rappresentativi dell'offerta turistica locale";
- "adesione aperta a tutti i soggetti aventi interesse alla promozione turistica dell'ambito";
- "presenza nell'organo amministrativo del soggetto di una rappresentanza delle associazioni di categoria della ricettività turistica";
- "rappresentanza maggioritaria delle categorie economiche legate direttamente ai prodotti turistici nell'organo amministrativo del soggetto";
- "presenza di una rappresentanza dei comuni nell'organo amministrativo del soggetto";

- “possesso di un'adeguata struttura organizzativa”.

Le Aziende per il Turismo, stante alle disposizioni della legge provinciale, avrebbero dunque costituito il necessario *trait-d'union* nel territorio tra amministrazione provinciale, amministrazioni locali, operatori economici e comunità, determinando pertanto la nascita di un vero e proprio organismo di governo della destinazione che, al di là del necessario riconoscimento da parte dell'amministrazione provinciale, avrebbe potuto rappresentare un'opportunità concreta per lo sviluppo di forme di aggregazione e concertazione di tipo bottom-up. Nelle ApT si dovrebbe dunque esser realizzato pienamente il percorso di sviluppo turistico delineato da Martini: dalla creazione di un diffuso senso di collaborazione alla base del sistema, necessaria per l'avvio di un processo bottom-up, alla creazione di un organismo dotato di poteri decisionali (la stessa ApT), alla creazione di strutture destinate alla promozione e commercializzazione dell'offerta (ancora una volta in capo all'ApT).

In realtà, se si analizzano i sei casi trentini, è possibile notare come in alcune realtà la creazione dell'ApT non abbia risolto appieno il problema di garantire un governo unitario della destinazione turistica. Nel caso n. 11, ad esempio, l'interlocutore contattato ha chiaramente ammesso che nel territorio “non ci sono forme di governance attive”, e che finora non è mai stata sviluppata una strategia comune tra ApT di ambito e la società provinciale di promozione turistica, che pur negli intenti del legislatore avrebbe dovuto fornire ad ApT e consorzi di associazioni pro-loco gli indirizzi strategici dell'azione promozionale territoriale. Anche nel caso n. 16 l'intervistato afferma che “non esiste un vero e proprio progetto sinergico” della destinazione. Ancora, l'interlocutore del caso n. 14 evidenzia il ruolo estremamente rilevante dell'ApT per quanto concerne la promozione e la comunicazione del territorio, ma sottolinea anche come finora non si sia giunti ad un governo di destinazione condiviso. Le motivazioni di tale mancato successo sono ricondotte dagli interlocutori a due fattori:

- da un lato, al fatto che l'aggregazione tra attori pubblici e privati alla base dell'ApT si sia realizzata talora più con l'intento di **beneficiare dei finanziamenti messi a disposizione dalla provincia**, che non per un effettivo desiderio di dar vita ad un reale processo di concertazione tra gli attori locali: ciò ha determinato una scarsa credibilità dell'organismo, basato su una condivisione limitata che ha finito per generare uno scollamento della base del sistema; a questo si lega il meccanismo attraverso il quale sono state definite alcune scelte strategiche dell'ApT, calate dall'alto e non concertate, in una tipica **impostazione top-down** che ha generato una scarsa adesione della base alle iniziative proposte e dunque una battuta d'arresto nel perseguimento degli obiettivi di sviluppo turistico locale;
- dall'altro, al fatto che la **struttura organizzativa dell'ApT**, piuttosto corposa, abbia finito per rallentare l'operatività dell'organismo, ingessato nei tempi e nella burocrazia tipici dell'amministrazione pubblica e dunque sempre più in difficoltà nel sostenere il dialogo con le parti private, anche in ragione della difficoltà di interfacciarsi con gli operatori dell'intermediazione turistica, stante la competenza dell'ApT anche in materia di promo-commercializzazione (tanto che alcune ApT hanno finito per creare una propria agenzia di viaggio interna).

In queste realtà in cui l'ApT di ambito ha almeno parzialmente fallito la propria mission si stanno peraltro attivando nuovi processi bottom-up, stimolati dagli stessi operatori

locali, che mirano a riavviare il processo di sviluppo della destinazione attraverso una concertazione mirata alla creazione di nuovi organismi di governo della destinazione. L'interlocutore del caso n. 16 sottolinea come grazie alla stessa ApT di ambito ed agli albergatori si stia iniziando a lavorare in funzione di realizzare un progetto comune, anche attraverso una maggiore sinergia con la società provinciale di marketing territoriale. Nel caso n. 14, invece, l'iniziativa è partita dal mondo del piccolo commercio e dell'artigianato che, preoccupato del proprio futuro e desideroso di trovare un proprio riconoscimento quale interlocutore importante nelle scelte strategiche per lo sviluppo del territorio, ha avviato un processo di aggregazione dei commercianti dell'intera vallata, ma con l'intento di giungere alla costituzione di un organismo di governo unitario assieme ad ApT, operatori turistici privati ed amministratori locali.

D'altro canto, vi sono degli ambiti in cui l'ApT ha funzionato meglio che non in altri. A favorire tali positive performance sono intervenuti diversi fattori: ad esempio, nel caso n. 12, il fatto che nel momento in cui la legge provinciale ha introdotto la privatizzazione delle ApT il Presidente delle "vecchie" Aziende di promozione turistica ricoprisse anche il ruolo di amministratore locale e di operatore turistico ha probabilmente facilitato il processo di concertazione e la creazione del clima collaborativo necessario per sviluppare una vision condivisa. In tale situazione, l'ApT ha avuto forse "gioco facile" nel dialogo con gli operatori, nel mettersi al servizio della comunità: nella doppia veste di amministratori ed operatori, si partiva forse da un punto di vista privilegiato, che ha consentito di intercettare pienamente alcuni bisogni che partivano dal basso, e di cui come operatori si era ben consci. Ma anche il successo di tale iniziativa si è scontrata con alcune delle problematiche già rammentate poc'anzi: la necessità di "forzare la mano", in alcuni casi, imponendo delle scelte dall'alto con il risultato di una minore convinzione da parte degli operatori; ma anche la sofferenza di un peso troppo ingombrante dell'organismo ApT, che nella sua attività ha necessariamente talora teso ad una omologazione dell'offerta di valle, suscitando nuove aspirazioni di campanilismo nel tentativo di salvaguardare e valorizzare le specificità peculiari di ciascuna località.

Così, anche negli ambiti in cui l'ApT ha saputo trovare una propria strada ed ha ottenuto ottimi risultati, si osserva un nuovo fervore da parte dagli operatori locali. Forse complici anche le difficoltà crescenti di fronte alla crisi, gli operatori turistici del caso n. 2 si stanno attivando al fine di raggiungere l'obiettivo della creazione di un nuovo organismo di governo della destinazione: oltre ad aver investito nella creazione di un fondo comune da destinare ad attività di marketing ed animazione, gli operatori hanno avviato attraverso il consorzio degli operatori turistici un costruttivo dialogo con l'amministrazione locale, facendosi nel contempo "braccio operativo" delle strategie adottate di concerto da ApT e dallo stesso Consorzio, un primo importante passo verso la costituzione di un unico organismo di governo di valle. Peraltro, va considerato che la riduzione delle risorse pubbliche che il Trentino era uso destinare al finanziamento delle ApT sembra condurrà in un prossimo futuro ad una radicale revisione delle funzioni e delle modalità di funzionamento delle stesse.

Nell'unica realtà trentina che ha partecipato all'Iniziativa Comunitaria Leader nei periodi di programmazione 2000-2006 e 2007-2013, il **Gal** sembra aver avuto un ruolo importante, di concerto con le amministrazioni locali, nell'**attivazione di un processo di sviluppo territoriale**. Non è però stato possibile accertare se il dinamismo di recente manifestato nella direzione della costituzione di nuovi organismi bottom-up per

il governo della destinazione sia o meno in parte attribuibile ad un'attività di stimolo del Gal.

5.2. Provincia Autonoma di Bolzano

Anche in Alto Adige la normativa relativa all'organizzazione della promozione turistica provinciale ha introdotto –almeno a livello teorico- un sistema di destination management e destination marketing che soddisfa tutti i tre passaggi richiesti dal percorso di sviluppo di una destinazione delineati da Martini.

Al vertice dell'organizzazione turistica provinciale la legge provinciale 18 agosto 1992, n. 33 e s.m.i. ha posto una società provinciale deputata al marketing territoriale (attualmente Alto Adige Marketing, sebbene di recente ne sia stata prevista la liquidazione e la costituzione di una nuova società). La promozione turistica a livello locale è invece demandata alle associazioni turistiche ed ai consorzi turistici.

Le **associazioni turistiche**, disciplinate dall'art. 15, sono “associazioni senza scopo di lucro”, di norma a personalità giuridica privata, costituite a livello locale allo scopo di “incrementare il turismo nella zona di loro competenza”, mediante:

- l'istituzione di servizi di informazione e assistenza turistica, la mediazione e la prenotazione di servizi turistici relativi al proprio ambito di competenza (senza necessità di autorizzazione amministrativa alcuna);
- la promozione e l'attuazione di manifestazioni ed iniziative a carattere locale;
- la realizzazione di iniziative di marketing turistico in collaborazione con i consorzi;
- la valorizzazione del patrimonio paesaggistico, artistico e storico;
- la promozione e la gestione di impianti e servizi a carattere turistico;
- lo svolgimento delle funzioni ad esse delegate dall'amministrazione provinciale o comunale.

L'art. 16, comma 1 della legge provinciale precisa inoltre i requisiti richiesti alle associazioni ai fini dell'iscrizione nell'elenco provinciale delle associazioni turistiche e l'ammissione al finanziamento provinciale:

- a) la zona di competenza dell'associazione turistica deve comprendere, di regola, l'intero territorio di un comune;
- b) l'adesione all'associazione dev'essere aperta a tutti gli interessati al turismo della zona;
- c) lo statuto deve conformarsi ai principi stabiliti dal regolamento di esecuzione (adottato con DPG 25 novembre 1992, n. 39);
- d) le entrate costituite da quote associative ed altri contributi obbligatori previsti dallo statuto, nonché dai proventi di eventuali imposte e tasse turistiche, devono essere adeguate al raggiungimento degli scopi statutari;

- e) l'associazione, qualora abbia ottenuto il riconoscimento della personalità giuridica privata, deve disporre di una sede centrale convenientemente attrezzata, con facoltà di istituire uffici di informazione distaccati;
- f) l'associazione deve adottare la denominazione "associazione turistica" con l'aggiunta del nome del comune o della zona in cui intende operare.

La legge provinciale prevede inoltre che, “per ottenere una maggiore efficienza nello svolgimento delle attività promozionali”, la provincia favorisca la costituzione di “consorzi sovracomunali tra le organizzazioni turistiche operanti in ambiti con caratteristiche turistiche possibilmente omogenee” (art. 19, comma 1). Ai **consorzi turistici** l’art. 19, comma 2 assegna il compito di svolgere attività di marketing turistico, in quanto caratterizzata da maggiore efficienza ed economicità se svolta a livello sovracomunale. I consorzi possono dunque curare “le manifestazioni sovracomunali di prevalente interesse turistico e possono svolgere attività di mediazione e prenotazione di servizi turistici”. L’articolo 20, comma 1 disciplina la forma giuridica dei consorzi, che “possono costituirsi sotto forma di associazione, di società cooperativa o di società consortile senza scopo di lucro”. Il comma 2 dello stesso articolo prevede inoltre che ai consorzi possano partecipare “le organizzazioni turistiche locali disciplinate dalla presente legge, gli enti e le associazioni interessati al turismo, nonché gli operatori privati gestori di infrastrutture e servizi turistici”.

Rispetto al modello di organizzazione trentina, basato sulla preventiva indicazione top-down delle aree turisticamente rilevanti da parte dell’amministrazione provinciale e sulla costituzione bottom-up degli organismi deputati al governo di tali ambiti turistici, l’organizzazione turistica alto-atesina sembra basare la propria struttura su di una più convinta e completa **fiducia sul modello bottom-up**. Lasciando piena libertà alle parti in merito a dove e come aggregarsi al fine di sviluppare un’adeguata promozione turistica, la Provincia di Bolzano apre di fatto all’**autodeterminazione delle destinazioni turistiche**. Le associazioni turistiche nascono infatti laddove la comunità locale tutta, attori pubblici e privati, ma anche privati cittadini interessati allo sviluppo del turismo locale, senta di essere destinazione e percepisca la necessità di aggregarsi e sviluppare una vision turistica comune. Parimenti, sebbene la costituzione dei consorzi turistici sovra comunali sia auspicata dall’amministrazione provinciale, si tratta comunque di un’opzione il cui perseguimento risiede nella volontà e nell’interesse dei singoli (associazioni turistiche, ma anche altri attori pubblici e privati).

Pare di poter affermare che il modello di organizzazione turistica alto-atesina si caratterizzi per una più elevata coesione territoriale, ma soprattutto sociale: sono il **senso di appartenenza alla comunità** e la focalizzazione sui **valori condivisi** da operatori, amministratori e residenti a fare la differenza, in un modello che richiama i modelli di governance di comunità elaborati da Cioccarelli e già analizzati nella Parte II. Non è un caso, infatti, che le associazioni turistiche svolgano anche un ruolo importante nella direzione della tutela e della valorizzazione del patrimonio naturalistico, storico, artistico del territorio, in un’ottica di salvaguardia del patrimonio della cultura locale che fa assomigliare tali enti di governo, per alcuni versi, a delle evolute forme di pro-loco.

Tale coesione si rispecchia positivamente sui risultati e sulle performance degli organismi di governo della destinazione. Nei casi analizzati, al di là delle peculiarità locali, le destinazioni alto-atesine si distinguono per il fatto di non mostrare né segni di

sofferenza rispetto all'attuale situazione di destination management, né la necessità di evolversi verso nuove forme di DMO locale. Non si pensa a nuove forme di organizzazione della destinazione perché fondamentalmente "non ce n'è bisogno" (caso n. 13), in quanto l'associazione turistica ed il consorzio d'area ove presente costituiscono già il punto di riferimento per tutti gli attori del territorio. C'è inoltre una chiara e trasparente **distinzione delle competenze**: certo le amministrazioni comunali possono destinare contributi per iniziative turistiche, ma la competenza in materia di turismo è esclusivamente ed assolutamente riservata ad associazioni turistiche ed ai loro consorzi. La distinzione delle competenze è in realtà chiara anche a livello di relazioni tra Alto Adige Marketing, Consorzi turistici e Associazioni turistiche: se le direttive strategiche arrivano dal vertice del sistema in seguito alla condivisione con associazioni, consorzi, club di prodotto ed associazioni di categoria, associazioni e consorzi si dividono poi i compiti in funzione di un **principio di sussidiarietà** e di **massimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione**. Sempre l'interlocutore del caso n. 13 ha ad esempio sottolineato come l'associazione non sarebbe in grado di promuovere la destinazione all'estero: per ovvi motivi, dunque, la promozione all'estero del territorio è lasciata al consorzio sovra-comunale. Ma al di là della ripartizione delle competenze, il modello funziona anche grazie al ruolo di coordinamento che il consorzio sovra-comunale svolge nei confronti delle iniziative delle singole associazioni partner, e che si esplica, ad esempio, nell'ottimizzazione dei calendari delle manifestazioni locali: un accorgimento che consente di evitare sovrapposizioni e duplicazioni di iniziative, ma anche lo spreco di risorse.

Solo in un caso (n. 15) la tendenza del Consorzio d'area a privilegiare le azioni promozionali legate alle principali località d'ambito ha generato un conflitto di interessi tra lo stesso consorzio e le associazioni turistiche delle località minori: uno scontro peraltro che si è tentato subito di ricomporre con successo, avviando dunque il percorso per lo sviluppo di un'efficace azione di destination management.

Va peraltro rilevato che le località alto-atesine analizzate gravitano più o meno tutte attorno alla società **Dolomiti Superski**: è presumibile dunque che, almeno per quanto concerne l'offerta legata alla stagione invernale, l'azione di promo-commercializzazione di associazioni turistiche e consorzi sia affiancata, potenziata ed in qualche modo indirizzata dalle strategie di marketing di Dolomiti Superski, che opera nel territorio con una netta impostazione top-down (cfr. Parte II).

5.3. Regione Valle d'Aosta

Attraverso la legge regionale n. 6 del 15 marzo 2001 di riforma dell'organizzazione turistica regionale, successivamente modificata dalla legge regionale 30 giugno 2010, n. 19 "Disposizioni urgenti in materia di strutture, imprese e operatori turistici. Modificazioni di leggi regionali", la regione Valle d'Aosta ha provveduto a semplificare l'architettura del proprio sistema di promozione turistica. Al vertice del sistema si colloca l'Office Régional du Tourisme che, ai sensi dell'art. 10, comma 2, ha competenza anche in materia di determinazione dei comprensori turistici regionali. Le competenze relative alla promozione e commercializzazione dell'offerta turistica locale sono invece affidate ai **raggruppamenti di operatori turistici**, la cui costituzione spesso risale ad un periodo antecedente all'entrata in vigore della legge ed ai quali di conseguenza è richiesto un adeguamento alla nuova normativa, disciplinati dall'art. 10.

A tal fine, “la Regione riconosce [...] i raggruppamenti di operatori turistici, anche temporanei, in qualsiasi forma costituiti, la cui attività abbia ad oggetto la realizzazione di progetti di sviluppo turistico e di promo commercializzazione dei prodotti e dei servizi offerti dagli operatori aderenti” (art. 10, comma 1). Il riconoscimento regionale –e dunque l’accesso al cofinanziamento regionale dei progetti di sviluppo turistico e di promo-commercializzazione- può essere richiesto da tre tipologie di aggregazioni, ai sensi del comma 2 dell’art. 10:

- *raggruppamenti di area territoriale*, determinati sulla base dei comprensori turistici individuati dall’Office Régionale du Tourisme;
- *raggruppamenti di stazione*, riferiti ai comuni con maggiore valenza turistica limitatamente a specifiche e strategiche linee di prodotto e finalizzati alla realizzazione di programmi funzionali alla valorizzazione dell’offerta ed alla promozione e commercializzazione del prodotto;
- *raggruppamenti di prodotto*, finalizzati allo sviluppo, promozione e commercializzazione di uno o più prodotti turistici su scala regionale.

La vendita e la prenotazione di servizi turistici da parte dei raggruppamenti non è soggetta all’autorizzazione per agenzie di viaggio e turismo (art. 10, comma 8). Rispetto alla normativa trentina ed alto-atesina, la regione Valle d’Aosta impone ai consorzi di rispettare esclusivamente dei requisiti minimi di rappresentatività del raggruppamento in relazione al numero di imprese turistiche che operano nell’area di riferimento (raggruppamenti di area territoriale, di stazione) o aggregate (raggruppamenti di prodotto), uniti a requisiti di significatività della stazione rispetto al restante territorio regionale relativamente al prodotto di riferimento sci (raggruppamenti di stazione) o requisiti di copertura del territorio regionale interessato dal prodotto considerato (raggruppamenti di prodotto).

Se si prende sempre come riferimento il percorso ideale di sviluppo delineato da Martini, la situazione valdostana evidenzia una sorta di istituzionalizzazione a livello locale del “salto” dal primo al terzo stadio (dalla creazione di un senso di collaborazione alla nascita di strutture dedicate alla promo-commercializzazione), che in letteratura è normalmente associata ad una difficoltà propria degli operatori a delegare le scelte relative al governo della destinazione. In questo caso invece, è la stessa amministrazione pubblica ad optare per un **accentramento istituzionale delle funzioni di governo**, lasciando le funzioni di destination management saldamente ancorate nelle mani dell’amministrazione regionale centrale.

In entrambi i casi analizzati, siamo di fronte a consorzi di operatori turistici (nel nostro caso entrambi raggruppamenti di stazione), sorti per volontà degli stessi operatori su stimolo normativo dell’amministrazione regionale, che di fatto hanno la possibilità di intervenire esclusivamente sul destination marketing della destinazione. Come ha affermato l’interlocutore del caso n. 9, il consorzio “non si considera una forma di governo della destinazione”: esso si limita, nell’ambito delle linee guida impartite dalla regione, a concordare una linea operativa per la stagione, in termini di promozione del territorio ed organizzazione di eventi. L’assenza di un organismo di governo vero e proprio, la cui esigenza non appare nemmeno particolarmente sentita dagli operatori pubblici e privati locali, non pregiudica peraltro la capacità delle destinazioni di fare squadra e cooperare.

Ci troviamo di fronte, in sostanza, ad una strategia e ad una **vision non deliberata**, ma ugualmente condivise: in qualche modo, le destinazioni valdostane sembrano dunque incarnare il modello di governance della costellazione informale (cfr. Parte II). Operatori turistici, amministratori locali e Consorzio, pur nella specificità dei propri ruoli, condividono in realtà l'obiettivo comune di "attrarre turisti e offrire loro un prodotto ed un'esperienza di qualità" (caso n. 9). In questo contesto diviene estremamente rilevante il **ruolo delle associazioni di categoria**: è solo attraverso i rappresentanti delle categorie ed alla loro continua attività di ascolto degli associati, ad esempio, che il Consorzio del caso n. 9 è in grado di operare anche nell'ottica di fornire una risposta alle esigenze degli operatori, supportandone le idee imprenditoriali e facendole convergere in una comune prospettiva di sviluppo.

L'attività del Gal, che in entrambe le aree di studio ha avuto inizio solo con la programmazione 2007-2013, non sembra aver agito nel senso di stimolare specificamente la cooperazione a livello turistico: le relazioni con il Gal hanno infatti interessato più direttamente gli amministratori locali che non i consorzi degli operatori.

5.4. Regione Veneto

Con la legge regionale n. 11 del 14 giugno 2013 "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto" la regione del Veneto ha provveduto a riordinare la materia turistica introducendo significative novità in termini di definizione, organizzazione e governo delle destinazioni turistiche. Ai fini della presente ricerca, pare però utile accingersi all'analisi dei casi facendo riferimento alla precedente normativa ancora vigente alla data delle interviste. La vecchia legge regionale n. 33 del 4 novembre 2002 disciplinava l'organizzazione turistica regionale individuando le competenze specifiche di regione, province, comuni, comunità montane e camere di commercio, definendo inoltre ai sensi dell'art. 5 della l.q. 135/2001 la nozione di sistema turistico locale. A quest'ultima in particolare faremo riferimento, in funzione dell'analisi dei casi oggetto di studio.

L'art. 13 della legge regionale prevedeva da parte dell'amministrazione regionale l'individuazione di una serie di ambiti territoriali ad offerta turistica omogenea (inizialmente 14, poi divenuti 16 in ragione di un aggiustamento dell'estensione territoriale che ha interessato i STL di Bibione-Caorle e Venezia-Cavallino Treporti⁷⁵), per ciascuno dei quali era previsto il riconoscimento di un sistema turistico locale, inteso come "contesti turistici omogenei o integrati caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale". Al fine di promuovere la costituzione di tali sistemi, l'art. 7 della legge prevedeva inoltre "lo sviluppo di una struttura di promozione turistica in forma associata per ogni ambito territoriale".

Le strutture associate di promozione turistica, o più comunemente **consorzi di promozione turistica**, potevano essere costituite, ai sensi dell'art. 7 comma 2, da "imprese e soggetti privati interessati al settore di filiera del turismo, nonché, in qualità di soci sostenitori, le camere di commercio, industria, artigianato ed agricoltura, gli enti

⁷⁵ Grollo e Fabiano Di Gregorio, 2011. Per il riferimento bibliografico completo, si veda la bibliografia in appendice alla Parte II.

fieristici, le società aeroportuali, i consorzi fra associazioni Pro Loco, gli enti pubblici, le associazioni imprenditoriali e le associazioni ed organismi senza scopo di lucro a prevalente finalità turistica”.

Ad esse erano affidate le seguenti attività (art. 7, comma 7):

- a. interventi rivolti alla commercializzazione del prodotto turistico relativo ai singoli settori mediante appositi programmi operativi;
- b. partecipazione e realizzazione di manifestazioni ed eventi promozionali, nonché produzione, acquisto e distribuzione di messaggi e di materiale di tipo promozionale e pubblicitario;
- c. consulenza e assistenza tecnica alle imprese associate per sostenere e favorire la domanda e l'offerta turistica nei mercati interessati.

Come similmente è accaduto per i raggruppamenti di operatori turistici valdostani, anche il riconoscimento e l'accesso al cofinanziamento regionale dei consorzi veneti erano subordinati al rispetto di alcuni requisiti di base in termini di consistenza dei pernottamenti rilevati nel STL, di rappresentatività delle imprese del territorio, di limiti alla concentrazione delle quote sociali nelle mani di un singolo stakeholder ed alla partecipazione societaria da parte di enti pubblici; si trattava peraltro di una serie di requisiti richiesti esclusivamente ai consorzi di nuova creazione, mentre per le strutture associate già esistenti non era richiesto alcun adeguamento.

Di fatto, la legge regionale aveva in realtà finito per avallare l'organizzazione turistica regionale precedente all'entrata in vigore della legge 33/2002: gli ambiti territoriali delle Aziende di Promozione Turistica erano automaticamente divenuti, con lo scioglimento delle APT, ambiti turistici rilevanti nei quali creare strutture associate di promozione turistica, la cui estensione territoriale aveva poi finito per divenire coincidente con quella dei Sistemi Turistici Locali. In sostanza, il processo bottom-up che avrebbe dovuto condurre alla creazione dei STL non è mai stato realizzato: i STL veneti si identificavano dunque con i consorzi di promozione turistica, che sono sorti sì spesso “dal basso”, su iniziativa degli operatori locali, ma secondo una logica totalmente differente da quella che almeno formalmente sembra avesse ispirato il legislatore. In tale contesto, le strutture associate di promozione turistica incarnavano anche in Veneto una sorta di istituzionalizzazione del **mancato passaggio a forme di destination management**, in quanto deputati alla sola attività di promo-commercializzazione, e quindi al massimo a forme di destination marketing a carattere locale.

Per quanto concerne i casi in esame, va considerato inoltre che in provincia di Belluno l'organizzazione delle strutture associate di promozione turistica appariva ulteriormente complicata dall'intreccio di consorzi di diverso livello. La promo-commercializzazione turistica del STL Dolomiti era infatti suddivisa tra diverse tipologie di attore:

- i consorzi di primo livello (o **consorzi di valle**), costituiti dagli operatori turistici locali e non direttamente cofinanziati dalla regione;
- il **consorzio Dolomiti**, consorzio “sostanzialmente” di secondo livello con competenza sull'intero STL costituitosi ai sensi della legge 33/2002, che raggruppava i consorzi di valle ed altri operatori turistici del territorio e che

accedeva al cofinanziamento regionale, redistribuendo poi i fondi ottenuti tra i consorzi di valle associati;

- **altre strutture associate** di promozione-commercializzazione, istituite al di fuori del disposto normativo della legge 33/2002 e di conseguenza non finanziabili dalla regione.

Rispetto alle altre aree alpine analizzate, l'area bellunese appare quella attualmente meno governata, ma anche quella dove meno si sono avviati di recente processi bottom-up finalizzati alla creazione di un organismo di governo della destinazione.

Certo esperienze positive si sono avute nel caso n. 1a, un consorzio di secondo livello non riconosciuto dalla legge regionale che riunisce alcuni consorzi di valle e gli impiantisti e che è riuscito a fare un primo salto di qualità, mettendo in rete l'offerta – soprattutto invernale- di alcune destinazioni contermini: il fatto di unire le forze – e dunque le risorse a disposizione del singolo- ha in questo caso consentito di **sviluppare alcuni servizi di destinazione** che altrimenti il singolo consorzio di valle avrebbe difficilmente potuto attivare (ad esempio servizi di navetta, o la possibilità di aderire al sistema di Dolomiti Superski). Ma si tratta ancora di una forma di collaborazione –seppur positiva- che tende a limitarsi ad una visione promo-commerciale comune, senza entrare nel merito delle scelte strategiche della destinazione.

Nel caso n. 3, invece, l'auspicata aggregazione tra i consorzi di valle non si è realizzata. Nonostante i buoni risultati ottenuti attraverso alcune iniziative realizzate in collaborazione tra più consorzi di valle contermini, il territorio non riesce a fare quel salto di qualità che consentirebbe di promuovere gli ambiti turistici interessati come un'unica destinazione turistica. Da una parte, ciò appare motivato da un'oggettiva **difficoltà di messa a sistema di aree connotate da una diversa vocazione turistica** (turismo estivo, turismo invernale, turismo di lusso) o impegnate in un tentativo di "fuga" verso le regioni contermini; ma per alcuni aspetti, balza agli occhi l'assenza, rispetto al caso n. 1a, di un gruppo di stakeholder forti, capaci di assumere il ruolo di **soggetti pivot dell'aggregazione**: le società degli impianti di risalita. Per alcuni versi, dunque, fare sistema sembra effettivamente più semplice con riferimento al turismo invernale che non a quello estivo, come si vedrà anche in relazione al caso lombardo. Un positivo elemento di evoluzione è costituito, in tale contesto, dalla recente iniziativa dell'amministrazione comunale, tesa a supportare il consorzio nella sua attività.

Solo nel caso n. 5 –anche in questo caso un consorzio di valle di primo livello- l'interlocutore accenna al tema delle DMO: in questo caso sarebbe proprio il consorzio turistico, secondo l'operatore, a doversi far carico di tale evoluzione. Eppure, le sollecitazioni in tal senso sembrano venire più dall'attualità del tema, che non da una reale esigenza espressa dalla base del sistema. Lo stesso intervistato evidenzia come gli ostacoli siano notevoli, soprattutto a causa di un mancato raccordo del consorzio alle parti economiche e politiche, nonché per l'assenza di un soggetto/struttura attualmente in grado di farsi carico del coordinamento della destinazione. In sostanza, i tempi non sembrano essere pronti per un tale salto di qualità, che forse si concretizzerà in futuro, come risultato di una naturale evoluzione del sistema turistico e della mentalità degli operatori.

Dei tentativi nella direzione della costituzione di un marchio territoriale condiviso sono stati inoltre portati avanti da un'azienda operante nel settore del Real Estate (caso n. 6). Nell'ottica di una trasmissione del know-how locale e della preservazione della cultura del territorio, l'impresa ha cercato di farsi soggetto pivot di una nuova aggregazione mirata alla promozione di un nuovo modo di concepire lo sviluppo edilizio turistico in area montana, anche attraverso il supporto di un'associazione culturale all'uopo costituita. Le difficoltà sono però state notevoli, tanto che l'idea del marchio d'area è presto sfumata di fronte alla complessità del percorso di condivisione anche istituzionale che sarebbe stato necessario sviluppare: è mancato, forse, uno stimolo alla base, non si è riusciti ad avviare un reale percorso di condivisione bottom-up, e tale impostazione top-down ha probabilmente limitato l'adesione da parte di altri soggetti del territorio.

Come si ricordava già nella Parte II del presente report, in provincia di Belluno un tentativo di governo della destinazione era stato effettuato nel 2008, attraverso la creazione di un ente pivot costituito da Provincia, Camera di Commercio, Dolomiti Turismo e Consorzio Dolomiti, finalizzato ad individuare le linee di indirizzo per lo sviluppo turistico provinciale. Ma dopo la caduta della Cabina di Regia ed il commissariamento della Provincia, le competenze in materia di turismo si sono sgretolate, dando vita ad uno scenario estremamente frammentato. In un contesto simile, diviene difficile pensare anche ad una ipotesi di DMO provinciale, di macro-destinazione.

Eppure, una spinta in tal senso potrebbe venire dalla nuova legge regionale n. 11/2013. L'art. 9 della nuova legge prevede infatti che per ogni destinazione turistica, intesa ai sensi dell'art. 2 comma 1 lettera c come "la località o l'ambito territoriale nel quale ha sede un complesso di risorse, infrastrutture e servizi connesse con un prodotto turistico o una gamma di prodotti", la Giunta regionale riconosca un'unica organizzazione della gestione che "opererà secondo le moderne forme di presidio delle destinazioni per creare sinergie e forme di cooperazione tra soggetti pubblici e privati coinvolti nel governo delle stesse e nello sviluppo dei prodotti turistici, al fine di un rafforzamento del sistema di offerta e per la gestione unitaria delle funzioni di informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici della destinazione, nel rispetto della normativa e della programmazione regionale".

Si tratterà ora di attendere la Deliberazione della Giunta Regionale in materia di criteri e parametri per la costituzione di tali organizzazioni di gestione della destinazione turistica: resta peraltro il problema irrisolto dell'attuale incapacità del territorio nel formulare una vision strategica comune, che è vista dagli interlocutori non solo un ostacolo concreto allo sviluppo di un organismo di governo della destinazione, ma anche come un elemento che può inficiare i benefici derivanti dall'azione territoriale di altre forme di aggregazione, quali i **Gal**. In area bellunese, dove i Gal attivi nel corso delle programmazioni 2000-2006 e 2007-2013 sono stati due, il Gal ha sì funto da **procacciatore di risorse**, intercettando finanziamenti corposi che sono riusciti in qualche modo a sopperire alla contrazione dei finanziamenti regionali, ma è riuscito anche nell'intento di **stimolare la cooperazione tra gli attori**. Esso ha infatti costretto i consorzi di valle ad individuare delle aree di azione comuni, all'interno delle quali sviluppare nuove forme di cooperazione. Ma i benefici per il territorio potrebbero essere altrettanti se si sviluppasse anche altre forme di aggregazione bottom-up: ad esempio, nell'area cadorina, è emersa la rilevanza del sistema delle Regole che, coinvolgendo tutti i capifamiglia locali, potrebbe davvero rappresentare un punto di

incontro e di confronto per la comunità locale, anche nella direzione di individuare un percorso di sviluppo del territorio.

Per contro, sono stati evidenziati anche i limiti di tali strumenti: da un lato, la puntualità dei progetti finanziati, che spesso non trovano seguito al termine della programmazione; dall'altro, la complessità burocratica legata alla richiesta dei finanziamenti, e la quota di contribuzione talora contenuta, che ostacola la partecipazione ai progetti da parte degli operatori che non dispongono di sufficiente capacità di investimento iniziale.

5.5. Regione Lombardia

Il Testo unico delle leggi regionali in materia di turismo (legge regionale 16 luglio 2007, n. 15) disciplina l'organizzazione turistica regionale lombarda distinguendo precisamente le competenze di regione, province, comuni e strutture di informazione ed accoglienza turistica - IAT, introducendo all'art. 4, sulla base dell'art. 5 della l.q. per il turismo n. 135/2001, anche la nozione di sistema turistico. Ai fini dell'analisi del caso studio selezionato per il territorio lombardo, nel prosieguo si tralascierà volutamente la trattazione delle norme inerenti i sistemi turistici locali, non pertinenti al caso in esame.

Il caso studio selezionato per il territorio lombardo presenta peculiarità intrinseche in ragione della sua specifica "situazione di extraterritorialità, della particolare posizione geografica e della differente normativa vigente in materia tributaria ed extratributaria" (art. 7, comma 2). In conseguenza a tale particolarità, la legge regionale riconosce al comune, in questo caso, la possibilità di esercitare nel contempo, oltre alle competenze definite dallo stesso art. 7, anche le competenze spettanti alle province ed alle strutture di informazione ed accoglienza turistica: competenze che spaziano dunque, ai sensi degli artt. 7, 8 e 9 della legge regionale, dalla comunicazione di prezzi e tariffe alla rilevazione delle presenze turistiche, dall'organizzazione di iniziative di promozione e valorizzazione turistica alla definizione di proprie politiche di valorizzazione turistica del territorio ed all'informazione ed all'accoglienza turistica. Per gestire tale corposo nucleo di competenze il comune di riferimento ha proceduto alla costituzione di una società di capitali in-house, trasformata nel 2011 in **società strumentale del comune**, la cui attività è diretta all'organizzazione di attività ed iniziative volte alla valorizzazione delle risorse culturali ed economiche del territorio.

L'interlocutore intervistato ha espressamente chiarito che tale società, seppur costituisca un soggetto rilevante per lo sviluppo turistico del territorio, non costituisce un'organizzazione di governo della destinazione: essa si configura nella sostanza come una sorta di "braccio operativo" dell'amministrazione comunale, ma non è in grado di sviluppare azioni di destination management vero e proprio. Manca in tal senso il raccordo con gli operatori, che sicuramente collaborano con la società, ma ancora non in un'ottica di vision condivisa. L'**esigenza di un organismo di governo** capace di gestire in toto la destinazione, sia per la stagione estiva sia per quella invernale, c'è ed è chiaramente manifestata dagli operatori locali: si è avviato in tal senso un percorso, di matrice bottom-up, che ha portato a sollecitare l'amministrazione pubblica alla concessione di finanziamenti specificamente mirati alla costituzione di un organismo di governo. L'assenza di un budget da mettere a disposizione degli operatori ha però frenato l'iniziativa.

Per il momento si prosegue comunque a lavorare in un'ottica di **cooperazione**: è proprio la collaborazione scaturita spontaneamente tra impiantisti, operatori turistici e scuole di mountain bike, ad esempio, ad aver consentito di lanciare una nuova offerta estiva dedicata alla bicicletta. Per la stagione invernale, invece, il governo della destinazione in termini di promo-commercializzazione è appannaggio della società di impianti di risalita.

6. Ostacoli ed opportunità nel processo di sviluppo degli organismi di governo della destinazione

L'analisi dei casi studio selezionati ha consentito di evidenziare alcuni punti di debolezza, elementi che minano alla base il processo di creazione di organismi di governo della destinazione, ma anche di rilevare quegli elementi che possono fare positivamente la differenza in tale processo.

Alcuni fattori di ostacolo alla creazione di organismi di governo della destinazione sono citati dagli intervistati anche tra gli elementi che rendono più difficoltoso il lavoro di squadra tra gli attori della destinazione.

La **frammentazione delle competenze** in materia di turismo e la conseguente **difficoltà a dialogare** in un'ottica di collaborazione, ad esempio, non facilitano nemmeno l'avvio di un processo di governo: oltre a rispecchiarsi in una analoga *frammentazione di iniziative* che si scontra con ogni possibile progetto condiviso di più ampio respiro, la parcellizzazione delle competenze tra tanti piccoli attori locali rende più *difficoltoso sviluppare una politica turistica di medio-lungo periodo* (si pensi agli effetti dei ricambi elettorali sulle progettualità avviate dalle amministrazioni uscenti).

Un ulteriore elemento detrattore è certamente costituito dalle **tendenze campanilistiche** che, in modo più o meno marcato, spesso emergono tra le località turistiche appartenenti alla stessa macro-destinazione o a macro-destinazioni contermini. La "voglia di campanile" potrebbe in sé avere comunque una valenza positiva, nella misura in cui fosse mirata a *far emergere e valorizzare le specificità locali* che talora, soprattutto nel caso di un'offerta organizzata e gestita secondo un modello top-down, rischierebbero di rimanere soffocate da una tendenza di fondo all'omologazione dell'offerta. Diviene però ostacolo al processo di governo nel momento in cui essa sia invece espressione di *gelosie ed invidie locali*: si tende dunque a difendere le proprie quote di mercato, a cercare di mantenere elevata la fidelizzazione del cliente alla località, senza comprendere che a livello di sistema-destinazione la vera mossa vincente è cercare di fidelizzare il turista alla macro-destinazione nel suo complesso e che il turismo locale potrebbe arricchirsi proprio attraverso la circolazione dei turisti tra le località della vallata.

Tale atteggiamento di "**difesa dello status quo**" è peraltro altrettanto presente a livello micro, ovvero tra gli attori operanti nella stessa località turistica. Soprattutto qualora nella destinazione siano presenti degli *stakeholder portatori di interessi forti*, il timore di fronte a possibili forme di aggregazione sembra risiedere per l'appunto nella percezione di un rischio di perdita del proprio posizionamento sul mercato.

Rispetto a tale forma di diffidenza, anche le problematiche connesse al **ricambio generazionale** sembrano in qualche modo incidere negativamente, stante la maggiore difficoltà da parte delle generazioni anziane –alle quali i figli fanno fatica a subentrare nella gestione delle imprese turistiche- di adattarsi all’idea della necessità di unire gli intenti nell’ottica dello sviluppo di una vision comune. Il mancato ricambio generazionale delle imprese genera dunque effetti a catena, che vanno ad impattare anche sullo sviluppo di una *nuova mentalità turistica* e sull’affermazione di una vera *cultura imprenditoriale*.

Un importante elemento sul quale si soffermano gli interlocutori intervistati è costituito dal **ruolo** che l’**ente pubblico** può rivestire nei processi di governo della destinazione, e sulle relazioni che l’amministrazione dovrebbe intrattenere con gli operatori. Da un lato, gli operatori tendono a lamentarsi spesso, per stessa ammissione degli intervistati, dell’*immobilismo degli enti pubblici locali*. Attualmente “vige” anche un immobilismo burocratico ed operativo: si tratta un immobilismo che ha ragioni di tipo finanziario, nella mancanza effettiva di risorse da destinare allo sviluppo del governo della destinazione. Certo non è facile interpretare quanto ciò abbia “giustificate” ragioni economico-finanziarie contingenti e quanto la scarsa se non mancata disponibilità a collaborare per conseguire una vision comune sia frutto di una lontananza nei confronti dei “problemi reali” a fronte di una vicinanza ai “problemi elettorali”. Il rovescio della medaglia è nella realtà spesso rappresentato da un generale *atteggiamento di attesa degli operatori*, che si aspettano sia l’ente pubblico a promuovere le nuove iniziative e a rendere disponibili nuovi finanziamenti. Per altri versi, l’ente pubblico (ma ci si riferisce qui più al livello regionale) è visto come elemento frenante dei processi di governo della destinazione a causa di possibili *vuoti normativi*, che tardano ad implementare un’architettura del sistema di organizzazione turistica regionale che sia basato sulle DMO.

Un ultimo ostacolo ricordato dagli intervistati è legato alle **dinamiche evolutive dei processi di governo bottom-up**: nel passaggio dalla fase spontanea di avvio del processo a quella di *“istituzionalizzazione” dell’organismo di governo*, il sistema tende a perdere in flessibilità e dinamismo (forse anche di entusiasmo) e ad “ingessarsi” nella sua operatività. Il sistema finisce dunque per presentare, nella sua fase di “burocratizzazione”, delle esigenze proprie che iniziano lentamente ad allontanarsi da quelle degli attori che ne hanno consentito lo sviluppo, determinando dunque delle battute di arresto nel processo di governo della destinazione. In parte, ciò può essere addotto anche ad una progressiva *inversione del meccanismo alla base del sistema*: una volta raggiunta la stabilità, molti organismi bottom-up tendono ad operare più con una logica top-down.

Dalle interviste sono peraltro emerse alcune indicazioni –che saranno riprese più compiutamente nel paragrafo conclusivo- relative a possibili elementi che possono invece favorire o aiutare il processo di creazione di organismi di governo della destinazione.

Innanzitutto, a fare da contraltare a quanto sottolineato tra i principali ostacoli, una chiara **distinzione delle competenze amministrative**, senza sovrapposizioni e duplicazioni di funzioni, ruoli, attività ed iniziative, può rendere forse più semplice avviare un processo di governo del territorio, stante la riduzione anche numerica delle categorie di attori da coinvolgere nel processo concertativo.

Certo è che la sola chiarezza amministrativa, di per sé, può far poco: pur nella riduzione della complessità legata al minor numero di stakeholder portatori di interessi, se non si sviluppano idonee relazioni e buone capacità di **dialogo** e di **confronto**, sarà difficile avviare un percorso di sviluppo condiviso. Tre fattori sembrano a questo livello aver facilitato, nei casi in esame, il processo di concertazione:

- una sostanziale **identità degli stakeholder più rilevanti per la destinazione tra stagione estiva e stagione invernale**: ad esempio, nei casi in cui le società di impianti di risalita si siano fatte in qualche modo carico degli investimenti legati alla creazione di strutture ed infrastrutture dedicate al prodotto bike, il governo della destinazione e il confronto tra gli attori –almeno in termini di promo-commercializzazione- è apparso meno problematico, stante l'esistenza di un unico interlocutore che, di fatto, rappresenta il soggetto pivot attorno al quale ruota la costruzione dell'offerta turistica estiva ed invernale;
- la **propositività dell'ente pubblico locale** che, pur se non può costituire il soggetto rappresentativo degli interessi del territorio in quanto carente di un trait-d'union con le esigenze specifiche degli operatori privati, può comunque rivestire un ruolo fondamentale nel supportare e sostenere i processi di governo della destinazione che gli attori del territorio intendono intraprendere;
- la possibilità di poter contare “sulle **persone giuste al posto giusto**”: laddove le posizioni direttive-manageriali di amministrazioni pubbliche o organismi di governo sono state ricoperte da soggetti attivi nel contempo quali imprenditori turistici locali, le performance ottenute in termini di condivisione e creazione di una vision comune sembrano esser state decisamente migliori. La conoscenza profonda delle esigenze degli operatori derivante dalla pratica quotidiana di una cultura turistica d'impresa ha pertanto inciso positivamente sulle capacità da parte dell'organismo di governo della destinazione di recepire tali bisogni e fornire loro adeguata risposta, facendosi promotore di iniziative mirate ma anche collettore delle proposte provenienti dalla base del sistema.

7. Considerazioni conclusive

Gli elementi emersi nel corso delle interviste consentono di effettuare alcune riflessioni circa le dinamiche di avvio e sviluppo di processi bottom-up, con particolare riferimento al settore turistico ma con conclusioni generalizzabili anche a realtà aggregative diverse, sorte secondo un approccio dal basso.

Nel settore turistico, ed in particolare in tema di organizzazioni di governo della destinazione, si è visto come in alcune regioni dell'arco alpino la normativa di settore si sia dimostrata in alcuni casi **anticipatrice** di una tendenza che si sarebbe poi concretizzata solo in tempi più recenti. Si pensi alla legge di organizzazione turistica della Provincia Autonoma di Bolzano, risalente al 1992, che già anticipava di fatto il dibattito sulla costituzione “dal basso” dei Sistemi Turistici Locali ed apriva la strada, seppur non in modo esplicito, alle Destination Management Organization. In molti altri casi tale apertura si è invece realizzata più tardi, in seguito all'introduzione della l.q. n. 135/2001 ed al concetto di Sistema Turistico Locale: in alcune aree la normativa regionale si è mossa nella direzione dell'implementazione della norma nazionale, in

altri ha invece proseguito lungo il percorso già avviato localmente, con soluzioni e percorsi mirati che non necessariamente hanno inteso recepire il dettato della legge quadro.

Al di là della specificità delle soluzioni adottate da ciascuna regione/provincia autonoma, va detto che l'approccio ad un governo della destinazione "dal basso" ha ottenuto risultati ben diversi nelle singole realtà analizzate.

Pare di poter affermare che l'approccio ha funzionato quando la norma ha saputo in realtà adattarsi al contesto organizzativo locale: la norma è stata di fatto modellata sull'esistente, **sulle forme di aggregazione e cooperazione nate secondo un processo bottom-up che già erano attive sul territorio e che avevano "semplicemente necessità" di essere supportate-riconosciute** (si pensi alle associazioni turistiche alto-atesine). Si è dunque continuato a fare ciò che già si faceva, senza la pretesa di creare ex-novo un nuovo modello organizzativo, né di controllare totalmente il processo di avvio, sviluppo ed evoluzione degli organismi di governo locali. A favorire il successo della nuova impostazione ha contribuito peraltro, senza dubbio, l'elevato livello di coesione che contraddistingue il tessuto sociale dell'area di riferimento.

Pare di poter affermare che l'approccio non ha funzionato quando si è assistito ad una forzatura normativa, ad un tentativo di modificare radicalmente l'impostazione dell'organizzazione turistica locale: sono stati introdotti nuovi soggetti, nuovi ruoli, nuove competenze e funzioni, si è normato nel dettaglio le modalità di costituzione degli stessi, negando di fatto ogni possibilità di autodeterminazione dell'aggregazione. In tal modo, più che di un processo bottom-up si è trattato della nascita di organismi costruiti su misura delle direttive top-down emanate dall'ente pubblico. Non è un caso che, proprio in tali contesti, l'originaria costituzione dell'organismo sia stata effettuata più con finalità legate al reperimento di fondi che non alla creazione di una vision comune, e che di recente stia maturando una nuova spinta della base del sistema alla costituzione di organismi di governo della destinazione alternativi a quelli "ufficiali".

Tali riflessioni aprono la strada ad una considerazione circa il **ruolo che l'ente pubblico può svolgere nello stimolare tali forme di governo.** Se l'ente pubblico in sé sembra non potersi far carico da solo del governo della destinazione, in quanto non rappresentativo dei portatori privati di interesse, **esso può costituire un utile strumento di supporto nella misura in cui sia in grado di lasciare alla base del sistema una certa "libertà operativa".** Ciò non significa astenersi da ogni pretesa di coordinamento: si tratta invece di farsi promotore di un'adeguata attività di sostegno ed incentivazione ai processi aggregativi, anche a livello normativo, di condividere in prima persona il percorso di creazione di una vision strategica territoriale, **con la consapevolezza che sia però necessario lasciare alle parti la possibilità di individuare un proprio equilibrio, trovando le forme di collaborazione più adatte al fine del raggiungimento dell'obiettivo comune.**

Va peraltro detto che, anche laddove l'ente pubblico sia riuscito ad individuare un proprio ruolo, in alcuni casi il successo nella costituzione di organismi di governo bottom-up appare connesso ad **elementi contingenti.** Emerge infatti il ruolo fondamentale delle **persone:** l'entusiasmo, la convinzione, la propositività, ma anche il "cumulo" di cariche e posizioni nella stessa persona (operatore, amministratore,

rappresentante di categoria, ecc.), che costituiscono delle variabili non controllabili nel processo di aggregazione. Ma se nel successo delle iniziative bottom-up “la differenza la fanno le persone”, ciò significa che tali aggregazioni presentano un elevato **rischio strutturale** connesso ad una instabilità di fondo, che vede nel mutamento degli interlocutori, nell’entrata e nell’uscita dei partner, un potenziale rischio di mutamento degli equilibri interni all’organismo e dunque di fallimento dell’iniziativa (si veda al proposito Grollo e Fabiano Di Gregorio, 2012).

Resta inoltre da considerare il fatto che in tale **equilibrio instabile** può accadere che una categoria di operatori possa di fatto, grazie ad un maggior potere, far prevalere i propri interessi specifici, finendo per assumere la funzione di attore pivot dell’aggregazione. Ma se l’aggregazione bottom-up si costituisce attorno ad una categoria che esprime interessi più forti, è facile che da un modello di cooperazione si passi nella sostanza ad un **modello di leadership**, e quindi in un modello di aggregazione che rischia di gestire lo sviluppo della destinazione secondo una logica top-down: è la situazione che sembra risultare, o per lo meno venirsi a creare, in quelle destinazioni, particolarmente vocate al turismo invernale, dove il perno dell’organismo di governo è costituito dalle società degli impianti di risalita.

Il rischio di una trasposizione da logica bottom-up a logica top-down è in realtà comune anche allo strumento dei **Gal**. Come emerso nel corso dei precedenti WP, si tratta di organismi che, sotto il profilo della progettazione, hanno in realtà scarsamente utilizzato la pratica della concertazione dal basso: i Psl sono stati spesso definiti nei dettagli da parte degli stessi dirigenti/funzionari dei Gal o dai loro consulenti, nel tentativo di rispecchiare il più possibile le indicazioni stringenti poste dai Complementi di Programmazione dei PSR regionali o dalle sollecitazioni membri di riferimento dello stesso Gruppo di Azione Locale. La mancata condivisione degli obiettivi e delle strategie ha chiaramente influenzato anche la tipologia dei progetti finanziati e lo spirito di adesione da parte della base del sistema, con risultati spesso poco soddisfacenti in termini di qualità della progettazione, che gli operatori riferiscono come eccessivamente puntuale e dotata di una scarsa prospettiva di medio-lungo periodo. Si ripropone dunque anche per i Gal la considerazione già effettuata in relazione agli organismi di governo delle destinazioni turistiche: laddove si sia ecceduto nel tentativo di controllo, l’aggregazione ha di fatto perso la propria spinta propulsiva, con il risultato di una maggiore concentrazione dell’interesse sulle opportunità di reperimento di finanziamenti che non sullo sviluppo di un progetto di destinazione.

Il futuro pare legato all’affermarsi di una duplice **consapevolezza**, al verificarsi di una duplice **condizione**, al sostanzarsi di un duplice **risultato**;

- la **consapevolezza**, che la
 - . domanda dei turisti richiede, cerca, non uuna singola prestazione o una seplce sommatoria di prestazioni ma la soddisfazione di un bisogno (motivazione) che, comunque, è un’esperienza di vita
 - . capacità di rispondere a un bisogno attraverso un prodotto turistico gòlobale e quindi “creare valore” è strettamente legata all’affermarsi della destinazione quale integrazione volontà e progettualità e tra fattori produttivi e relazioni che si affermano in un territorio;
- la **condizione**, che
 - . la pubblica amministrazione, il/gli enti pubblici territoriali, spiani la strada, crei le condizioni, si metta a disposizione, abbia un ruolo di stimolo e di soggetto *super partes* rispetto agli “interessi” dei diveri stakeholder

- **il risultato**, che
 - . l'aggregazione è una scelta da parte dei soggetti-attori pubblici, privati e del volontariato, non-contingente, non-strumentale bensì strategica e pertanto di lungo periodo, che presuppone in primis investimento ... prima ancora che ottenimento di contributi/benefici
 - . a fronte dell'impegno comune dev'essere una idonea distribuzione del valore creato.

Appendice 1. Tavole

Tavola 1 – Traccia intervista interlocutori privilegiati

Organizzazione	
Funzione	
Data intervista	

Guardando all'ultimo decennio, cos'è mutato nella tipologia e nelle richieste dei clienti? Come ha risposto la destinazione? Vi sono stati mutamenti nell'organizzazione e nella gestione della destinazione? Vi sono stati mutamenti nelle modalità di creazione, comunicazione e commercializzazione dell'offerta e dei prodotti?

TURISMO ESTIVO, TURISMO INVERNALE, STAGIONI INTERMEDIE

Quali soggetti hanno avuto un ruolo importante/determinante per lo sviluppo turistico della destinazione, per la creazione di nuove proposte di fruizione, per la comunicazione e la commercializzazione dell'offerta?

NB: ciò vale in generale per tutti i turismi o per alcuni in particolare?

Nel processo di sviluppo della destinazione, nella creazione dell'offerta, nella sua comunicazione e commercializzazione, gli operatori della destinazione hanno operato essenzialmente in modo individuale, oppure hanno "fatto squadra", collaborando in virtù di una visione ed un obiettivo comune? Se possibile, esprima un giudizio da 1=minima collaborazione a 10=massima collaborazione e motivi la Sua scelta

NB: ciò vale in generale per tutti i turismi o per alcuni in particolare?

Di recente si è verificata la nascita di organizzazioni di "governo" della destinazione?
O – SI O – NO

Se sì, come sono nate? Sono nate dal basso, dal coinvolgimento diretto degli operatori locali? Oppure sono il frutto di scelte normative? O ancora sono il risultato dell'azione di grandi imprese che fungono da pivot, aggregando attorno a sé le altre realtà del territorio?

Se no, perché ciò non è avvenuto? Cosa limita la nascita di forme di governo della destinazione?

NB: ciò vale in generale per tutti i turismi o per alcuni in particolare?

Se le organizzazioni di governo della destinazione sono nate dal basso, quali soggetti ne hanno sollecitato/incentivato la nascita? Vi sono stati stimoli da parte della Pubblica Amministrazione, del mondo delle imprese, del volontariato, ...? Quali ostacoli hanno incontrato nel loro sviluppo?

--

Solo per destinazioni in area Gal

L'attività dei Gal è stata in qualche modo utile, lo ha visto presente/partecipe del processo di sviluppo di tali forme di governo della destinazione?

--

SEZ. 6. L'industria compatibile in montagna (WP7)

Parte I. Metodologia

1. Analisi documentale sull'industrializzazione montana

Ai fini di fornire una panoramica in prospettiva storica dell'evoluzione dell'industria nelle aree montane italiane, si è proceduto alla raccolta di dati e pubblicazioni scientifiche disponibili in lingua italiana e inglese, reperite presso biblioteche nazionali, banche dati universitarie e centri studi locali. La ricerca del materiale bibliografico è avvenuta tramite ricerche specifiche sui motori di ricerca generali (google.it, scholar.google.it) e su database scientifici (www.jstor.org, ebscohost.com/academic). Le *keyword* utilizzate quali parole chiave principali sono state: "industria* monta*", "sviluppo industria* ital*", "sviluppo monta*", "politic* industria* monta*". La ricerca bibliografica ha inoltre seguito un procedimento *snowball*, con il reperimento di materiale bibliografico attraverso l'esame delle bibliografie dei contributi selezionati ad una prima analisi (per un elenco completo del materiale reperito si vedano le Tavole 1, 2 e 3 in Appendice).

Lo studio dei materiali così reperiti è stato articolato su due piani di analisi: il primo, il livello *macro*, ha previsto l'analisi dei principali trend dell'industrializzazione montana italiana nel periodo dal secondo dopoguerra ad oggi, evidenziando gli interventi di politica economica e industriale attuati a livello nazionale; il secondo, il livello *micro*, si è riferito allo studio della storia industriale di specifiche aree territoriali, caratterizzate da diverse dinamiche di interazione tra industria e sviluppo del territorio montano.

Poiché lo specifico interesse della ricerca è rappresentato dalle aree montane interessate dallo sviluppo industriale, l'analisi è stata circoscritta geograficamente alle regioni del Centro e del Nord dell'Italia, dove sono collocati i maggiori impianti industriali in territorio montano.

2. Selezione dei 15 casi studio

Ai fini del raggiungimento degli obiettivi della ricerca ed in virtù della maggiore presenza di attività industriali nelle aree montane del Nord-Italia, anche per quanto riguarda la selezione dei casi studio si è optato di non perseguire un'equa distribuzione geografica dei casi tra Nord Ovest, Nord Est, Centro, Sud e isole, ma di concentrare piuttosto la selezione dei casi nel Nord e nel Centro.

Per l'individuazione dei micro-ambiti territoriali da coinvolgere in questa fase della ricerca ci si è avvalsi delle risultanze dell'analisi statistica condotta nell'ambito della WP2. Sono stati selezionati in tal senso 12 Sistemi Locali del Lavoro (d'ora in poi, SLL) caratterizzati da:

- una più elevata incidenza percentuale della manifattura rispetto al totale degli addetti (per l'anno 2007);
- tassi di variazione percentuale della popolazione residente più elevati (per i periodi 1991-2011 e 2001-2011);
- più elevati tassi di crescita del numero complessivo degli addetti (per i periodi 1991-2007 e 2001-2007);

- una più importante crescita del numero di addetti manifatturieri (per i periodi 1991-2007 e 2001-2007).

A ciascuno dei 12 SLL distinti nell'analisi statistica è stato destinato 1 caso studio. Poiché per lo svolgimento della WP7 il punto di partenza dell'analisi è rappresentato dal territorio e non dal Gal, si è proceduto a selezionare *in primis* le possibili aziende interlocutrici, verificando poi solo a monte della selezione l'insistenza delle stesse su territori di competenza di eventuali Gal. Per procedere all'individuazione della rosa delle potenziali aziende da coinvolgere nella ricerca sono stati definiti alcuni criteri-guida:

- selezione di aziende attive nei settori merceologici che, sulla base delle risultanze della WP2, possono essere considerati prioritari per ciascun SLL (o per ciascun comune del SLL di riferimento) in termini di concentrazione di addetti;
- preferenza riservata alle aziende non operanti in settori strettamente legati alla lavorazione delle risorse naturali locali;
- focus sulle attività strettamente manifatturiere, con esclusione preventiva delle aziende legate ai settori dell'industria energetica e dell'edilizia;
- assenza di vincoli circa l'origine (interna/esterna) e le dimensioni (grande/piccola) delle aziende selezionate.

Si è dunque proceduto alla consultazione degli annuari delle imprese redatti dalle Camere di Commercio o dalle Associazioni Industriali provinciali e resi disponibili on line al fine di reperire per ciascuno dei 12 SLL selezionati i nominativi di almeno 3-4 aziende. La selezione dei casi è stata perfezionata infatti solo in seguito ai primi contatti avviati con le aziende: in alcuni casi il rifiuto di partecipare alla ricerca o le ripetute difficoltà nel fissare un appuntamento hanno reso necessario avviare nuovi contatti con altre imprese. Di conseguenza, i criteri-guida sopra citati hanno costituito talora un'indicazione di massima, che si è poi dovuta confrontare con la disponibilità concreta del territorio.

Ai 12 casi relativi ai SLL selezionati attraverso l'analisi statistica della WP2 si sono aggiunti 3 ulteriori casi aziendali che sono stati individuati tramite il contatto diretto con aziende note e, in un solo caso, attraverso le segnalazioni provenienti dal Gal operante nel territorio di riferimento. Si segnalano di seguito i 15 SLL per i quali sono stati analizzati dei casi aziendali:

Tab.1: SLL selezionati

REGIONE	SLL SELEZIONATI
Alto Adige	Bolzano (BZ), Bressanone (BZ), Brunico (BZ), Silandro (BZ)
Friuli-Venezia Giulia	Tolmezzo (UD)
Lombardia	Costa Volpino (BG), Morbegno (SO), Varzi (PV)
Piemonte	Verbania (VB)
Trentino	Cles (TN), Trento (TN)
Umbria	Gualdo Tadino (PG)
Veneto	Agordo (BL), Asiago (VI), Belluno (BL)

Fonte: Nostra elaborazione

Per garantire l'anonimato delle aziende che hanno preso parte alla ricerca, nel corso della trattazione di cui alla Parte III del presente report non si farà comunque riferimento all'ambito territoriale in cui le aziende sono localizzate: i casi studio saranno numerati da 1 a 15 secondo l'ordine alfabetico delle denominazioni delle imprese intervistate.

3. Schede anagrafiche delle aziende

Prima di procedere alle interviste con gli interlocutori aziendali selezionati, per ciascun caso studio è stata redatta una scheda anagrafica volta ad evidenziare le seguenti informazioni (si veda la Tavola 4 in Appendice):

- ragione sociale dell'azienda;
- localizzazione della sede amministrativa, degli stabilimenti produttivi e di eventuali ulteriori sedi commerciali e logistiche dell'azienda;
- settore merceologico di riferimento e descrizione dettagliata dell'attività dell'azienda;
- caratteristiche dell'attuale attività industriale, in termini di numero e dimensioni degli stabilimenti, numero addetti, loro provenienza e fatturato registrato;
- anno di fondazione ed elementi significativi della storia aziendale;
- tendenze in atto, con riferimento alle caratteristiche di domanda e *competitor*, all'adesione ad aggregazioni formali o a forme di collaborazione diverse, alle scelte aziendali più recenti in termini di ampliamento o insediamento di nuove attività, chiusura di stabilimenti, riduzione di organico.

Nel caso di aziende appartenenti a Distretti industriali formalmente riconosciuti si è proceduto ad integrare la scheda con alcune informazioni relative alla storia ed alle caratteristiche del Distretto di riferimento.

La maggior parte delle informazioni è stata tratta dai siti web delle singole aziende o delle associazioni imprenditoriali di appartenenza, nonché da materiale documentale reperito on line (soprattutto articoli di quotidiani o pubblicazioni specialistiche). In alcuni casi si è proceduto ad integrare le eventuali informazioni mancanti con le notizie emerse nel corso dell'intervista.

Data l'esigenza di garantire l'anonimato delle aziende selezionate, il materiale completo relativo alle schede anagrafiche è stato destinato a solo uso interno.

4. Interviste con gli interlocutori privilegiati

Nella scelta degli interlocutori privilegiati si è cercato in linea generale di privilegiare il contatto con la Direzione e l'Amministrazione dell'azienda, mantenendo comunque un'apertura verso la possibilità di intervistare altre figure dell'organigramma aziendale, qualora più disponibili.

Gli interlocutori contattati possono essere ricondotti a 3 diverse categorie di soggetti:

- Amministratori, Soci e membri del Consiglio di Amministrazione;
- Dirigenti settoriali (Amministrazione, Commerciale, Logistica, Risorse Umane, Operazioni di gruppo);
- Altre figure non dirigenziali.

Le interviste, realizzate nei mesi di febbraio e marzo 2013, hanno inteso indagare i seguenti aspetti (si veda la traccia dell'intervista alla Tavola 5 dell'Appendice):

- le motivazioni che hanno spinto l'azienda ad insediarsi in territorio montano e/o a continuare ad investirvi;
- gli elementi di attrattività o *asset* della montagna che inducono le aziende a rimanere in territorio montano, verificandone l'eventuale mutamento nel corso del tempo, con un focus particolare sulla rispondenza dell'offerta di lavoro ai profili occupazionali richiesti;
- i fattori di criticità legati alla permanenza in montagna e che potrebbero favorirne l'abbandono;
- la rilevanza che il contesto territoriale assume in funzione dello sviluppo del business aziendale;
- il rapporto che l'industria in montagna intrattiene con l'ambiente socio-economico di riferimento e le possibili progettualità che il territorio potrebbe esprimere;
- il rapporto tra l'industria in montagna e la comunità locale, con particolare riferimento alla percezione dell'azienda anche in termini di elemento di impatto sul territorio e sul paesaggio;
- possibili relazioni tra industria e turismo;
- ruolo dei finanziamenti pubblici comunitari nel favorire la permanenza dell'azienda in montagna;
- ruolo svolto dal Gal e dall'Approccio Leader nel favorire l'insediamento e la permanenza delle attività industriali in ambiente montano.

Nel corso dell'intervista sono state inoltre talora recuperate alcune informazioni integrative delle schede anagrafiche, poi riportate in queste ultime in carattere corsivo. Va peraltro rilevato che la mancata omogeneità in termini di funzione ricoperta in azienda dagli intervistati ha in qualche modo determinato una disomogeneità informativa delle interviste: non solo alcune domande sono state talora interpretate in modo diverso dagli intervistati, ma differente si è dimostrata in alcuni ambiti anche la loro conoscenza/capacità di analisi del contesto di riferimento.

Anche in questo caso l'esigenza di garantire l'anonimato delle aziende selezionate ha reso necessario destinare ad esclusivo uso interno il materiale completo relativo alle interviste.

Parte II. L'industrializzazione montana

1. Introduzione

Il presente capitolo mira a fornire una panoramica in prospettiva storica dell'evoluzione dell'industria nelle aree montane del Nord e Centro Italia.

In particolare, per le caratteristiche specifiche della storia del Paese, si è scelto di focalizzare l'analisi sul periodo storico dal dopoguerra (tardi anni '50 e inizio anni '60) ad oggi. Negli anni immediatamente successivi alla seconda guerra mondiale, infatti, l'industria venne investita dal cosiddetto "miracolo italiano" che caratterizzò gli anni di rapido e intenso sviluppo economico. È in questo periodo che il settore industriale assume i tratti che lo caratterizzeranno per alcuni decenni, e che in qualche modo ne giustificheranno la successiva evoluzione entro certi vincoli strutturali.

L'analisi che si propone nei prossimi paragrafi è articolata in un primo livello *macro* che prevede l'analisi dei principali trend dell'industrializzazione montana italiana per il periodo selezionato, evidenziando gli interventi di politica economica e industriale attuati a livello nazionale, ed un secondo livello *micro* che si riferisce allo studio della storia industriale di specifiche aree territoriali, caratterizzate da diverse dinamiche di interazione tra industria e sviluppo del territorio montano. L'analisi di tre casi a livello micro offre un primo approfondimento rispetto ai trend evolutivi, in alcuni casi di successo, in altri di insuccesso, che possono verificarsi nello sviluppo industriale delle aree montane, evidenziandone i tratti storici che hanno caratterizzato i diversi percorsi di sviluppo.

2. L'industrializzazione italiana dal dopoguerra ad oggi

I primi passi dell'industria italiana nel primo dopoguerra furono mossi per lo più nell'ambito della ricostruzione, attraverso l'utilizzo della spesa pubblica in conto capitale permessa dall'attuazione del Piano Marshall (1947). In questi primi anni si gettarono le basi per quello che poi sarebbe diventato il nuovo sistema industriale italiano, ovvero una rinnovata spinta all'infrastrutturazione e alla produzione, che registrava un generale ritardo della penisola rispetto ai più vicini Paesi europei (Ciocca, 2006).

Gli anni del cosiddetto "miracolo italiano" sono identificati con il periodo dal 1957 al 1963, in cui le spinte allo sviluppo dell'economia nazionale trovarono la loro massima espressione. Il divario tra produzione e consumi, cresceva di circa il 3% annuo a favore della produzione, permettendo dunque di impostare la produzione industriale verso un forte orientamento alle esportazioni. Ne risultò un sistema economico in continua crescita, basato per lo più sull'esportazione "di beni di consumo durevoli, e il suo tasso di sviluppo iniziò a dipendere in misura crescente dalla domanda estera" (Menghini e Travaglia, 2010).

La decade successiva si aprì con la fine degli accordi di Bretton Woods, nel 1971, ovvero un sistema di regole e procedure per regolare la politica monetaria internazionale che vide, con la sua cessazione, l'inizio della fluttuazione dei cambi. A fronte di questo importante avvenimento sullo scenario della politica monetaria, l'industria italiana fu protagonista della transazione da un modello produttivo di stampo fordista (dove i processi di creazione del valore erano principalmente connessi alla

capacità di realizzare economie di scala), ad un modello produttivo basato sulla flessibilità e sulla capacità di adattamento ai rapidi cambiamenti del mercato. La svalutazione, infatti, iniziò il processo di rimozione del vincolo della bilancia dei pagamenti, "rendendo nuovamente profittevoli produzioni che invece, con un cambio fisso, sarebbero apparse non competitive a causa dell'aumento dei prezzi interni, che seguiva l'aumento della domanda" (Feltrin e Tattara, 2010).

In questo primo ventennio del dopoguerra, il divario tra lo sviluppo industriale tra Nord e Sud sembra aumentare ulteriormente. Già nei primi anni '50, infatti, le differenze tra le due macroaree erano evidenti: nonostante il 41% del PIL italiano provenisse dalla produzione industriale e il Sud avesse il 37% della popolazione nazionale, il suo contributo ammontava al 18,2% del totale della produzione industriale (Clough e Livi, 1956). Lo squilibrio era evidenziato anche per gli altri settori produttivi nazionali, rendendo chiaro come lo sviluppo complessivo fosse evidentemente non omogeneo (il 25,6% del PIL proveniva dal settore agricolo, di cui il Sud contribuiva solo per il 32,8% sul totale; per il restante 33,4% del PIL, proveniente da altre attività, il Sud era responsabile del solo 13,3%). Nonostante le ragioni di questo divario siano state oggetto di numerosi studi e ricerche sviluppate da economisti, storici e sociologi nel corso degli anni, una ragionevole valutazione delle possibili cause non sembra ancora essere emersa in modo condiviso (Fenoaltea, 2007; Paci e Saba, 1997).

Negli anni '70, perciò, segnati da una significativa tendenza alla destrutturazione, iniziò a delinearsi la "dualità del sistema industriale italiano" (Menghini e Travaglia, 2010), in un panorama segnato da un Nord Ovest pesantemente caratterizzato dalla presenza della grande industria (con il cosiddetto "triangolo industriale" comprendente le aree metropolitane di Milano, Torino e Genova), un Nord Est caratterizzato da un pervasivo sistema di piccole imprese, e un Sud completamente marginalizzato -e con il quale il divario appare ulteriormente aumentato (Feltrin e Tattara, 2010; Paci e Saba, 1997). Sul fronte industriale, quindi, si assistette alla nascita dei primi distretti industriali del Nord Est, che contrapposero un nuovo modello produttivo a quello tradizionale della grande industria. La scelta industriale di quest'area emerse proprio in questo periodo, dopo i primi decenni del dopoguerra in cui spiccava esclusivamente il triangolo nord-occidentale, con un indice di specializzazione nell'industria ben superiore all'unità (Feltrin e Tattara, 2010); la media nazionale, invece, alla quale anche il Nord Est era allineato, vedeva un tasso di specializzazione manifatturiera vicino ad 1 (si veda tabella 2).

Tab.2: Indici di specializzazione nella manifattura. Anni 1951-2001

AREE	1951	1961	1971	1981	1991	2001
Nord Ovest	1,21	1,21	1,19	1,16	1,13	1,13
Lombardia	1,28	1,29	1,25	1,22	1,18	1,14
Veneto	1,01	1,03	1,07	1,10	1,19	1,23
Emilia Romagna	0,86	0,96	1,00	1,03	1,08	1,12
Toscana	0,96	1,02	1,04	1,08	1,02	1,03

Fonte: Istat-DWCIS (Feltrin e Tattara, 2010).

Gli anni '80, infatti, furono segnati dal rapido sviluppo della *nuova industria* italiana, tipica dell'area nord-orientale in cui si verificò la specializzazione soprattutto nei settori del *made in Italy* e delle costruzioni. Le precondizioni di questo sviluppo, possono essere ricercate nei vantaggi industriali specifici, nell'apertura del sistema economico all'estero, che permise l'ampliamento del bacino di domanda attirando consumatori provenienti dai Paesi più ricchi, nella piccola dimensione dell'impresa media che si caratterizzava per la sua flessibilità, e dai collegamenti importanti (di tipo storico e sociale, legati soprattutto all'emigrazione) con la Germania (Feltrin e Tattara, 2010; Amatori 1980).

Il decennio successivo fu attraversato da nuovi processi di trasformazione, spinti in larga parte dalla situazione positiva dell'economia mondiale. Grazie al ribassamento dei prezzi del petrolio e a nuove risorse disponibili agli imprenditori a fini di investimento, si mise in moto un nuovo trend positivo che portò al boom economico di questa decade, durante la quale le principali economie industrializzate si orientarono verso la terziarizzazione delle economie nazionali. Fu così che negli anni Novanta si assistette ad un ulteriore processo di riorganizzazione dell'attività industriale italiana, mirato specificatamente ad un profondo rinnovamento infrastrutturale. La competizione internazionale, infatti, non era più giocata sulle politiche di prezzo, ma vide una sostanziale virata verso elementi di avanzamento tecnico, tecnologico e di qualità dei beni durevoli e non.

La riorganizzazione del modello produttivo industriale verso un nuovo paradigma basato sull'innovazione tecnologica e l'innalzamento qualitativo della produzione ebbe esito positivo per lo più in alcuni casi di eccellenza. Tra gli altri, l'analisi dell'aumento degli addetti nei settori ad alta tecnologia mostra alcuni casi di particolare interesse per la loro localizzazione montana, tra i quali (Menghini e Travaglia, 2010): il caso di Aosta, che, con un notevole aumento, passò dal 9,5% al 16,7% tra il 1991 e il 2001, soprattutto grazie allo sviluppo di attività legate alla produzione di strumenti elettronici; il caso dell'area Bellunese, per la quale il settore dell'occhialeria portò all'aumento degli addetti nei settori ad alta tecnologia di oltre il 6%.

Negli stessi anni (decennio 1991-2001) si verificò un generale aumento del *valore aggiunto industriale* nelle regioni del Nord Italia, ed in particolare per due regioni che mostrano una variazione superiore a quella dell'intera economia: il Trentino-Alto Adige, con un 5,2% a fronte di un 4,6%, e il Friuli-Venezia Giulia, caratterizzato da una crescita del 5,9% contro il 5,4% dell'intera economia. Grazie all'importante traino di queste due regioni, la macroarea del Nord Est è caratterizzata, in questo decennio, dalla più elevata media annua di aumento del valore aggiunto del settore industriale (5,2%), mentre il Nord Ovest registra un tasso più basso, pari al 3,4% (Menghini e Travaglia, 2010).

L'evoluzione dell'industria italiana nell'ultimo decennio ha scontato alcuni problemi strutturali che già la caratterizzavano negli anni passati quali, tra gli altri, la bassa produttività del fattore lavoro e della totalità dei fattori, e la maturità dei settori di specializzazione -caratterizzati da un basso tasso di incremento di domanda internazionale e da un alto tasso di competizione da parte dei Paesi emergenti. La compresenza di questi fattori, ha fatto sì che il sistema complessivo abbia faticato a transitare verso il nuovo modello produttivo basato sull'innovazione tecnologica e qualitativa. Il principale risultato di queste dinamiche è osservabile in un'ulteriore perdita di rilevanza dell'industria nel contributo al valore aggiunto nazionale, con una

variazione significativamente inferiore rispetto a quella dell'economia nel suo complesso (Menghini e Travaglia, 2010): 2,4% rispetto al 3,5%. A tale esito a livello nazionale contribuiscono tutte le macroaree, anche se il Sud ha registrato la contrazione minore (dal 14,9% al 14,1%).

Nonostante il calo degli ultimi anni, e gli effetti ancora pesanti della crisi economica del 2008, l'industria del Nord Italia ha visto un importante successo sul versante nord-orientale e della dorsale adriatica. La vicinanza all'economia tedesca, forte e trainante, ha senz'altro favorito tale sviluppo grazie ai molteplici collegamenti tra le due aree. Ma è importante sottolineare che un ruolo predominante è stato giocato dallo sviluppo del modello produttivo del distretto, che nell'ultima decade ha assunto sempre maggior rilevanza dal punto di vista del valore aggiunto e dell'innovazione tecnologica in particolare.

Come sottolineano Feltrin e Tattara (2010): "La tecnologia oggi adoperata dall'industria è caratterizzata dalla ubiquità localizzativa; i prodotti dell'industria del *made in Italy* e della meccanica strumentale sono indipendenti alla disponibilità delle materie prime, dalle fonti di energia, il cui costo pesa poco sul valore del prodotto, ma al tempo stesso sono legati al capitale tecnico, al segreto delle arti, alla capacità di fare" (Feltrin e Tattara, 2010, p.4). Gli stessi autori suggeriscono come l'industria si insedi nei territori in cui sono presenti le "materie prime" principali per il nuovo modello di produzione industriale, ovvero le competenze tecniche e tecnologiche, nonché le conoscenze di marketing, e l'accessibilità ai canali distributivi. La presenza di queste risorse, dipende necessariamente anche dal percorso storico dei luoghi e dell'industrializzazione dei territori: nei prossimi paragrafi si cercherà dunque di individuare le peculiarità dell'industrializzazione in territorio montano e la storia del suo sviluppo in territori che presentino caratteristiche distintive in questo senso.

3. La politica economica montana italiana: orientamenti e risultati dal dopoguerra ad oggi

Nell'analisi della storia dell'economia montana è possibile individuare quattro macro-periodi determinati da alcuni fondamentali punti di svolta (Montresor, 1998).

Il *primo periodo*, durato fino agli anni del secondo dopoguerra, vide il passaggio dell'economia montana dalle fondamenta essenzialmente agricole, allo sviluppo economico provocato dalla rivoluzione industriale. La struttura produttiva delle aree montane, infatti, era al tempo caratterizzata da un'economia basata sull'attività agro-silvo-pastorale come principale riferimento, ma in interdipendenza con altre attività tra loro connesse quali attività artigianali o piccolo industriali collegate all'agricoltura o alla produzione di strumenti di prima necessità per le comunità rurali. Tale integrazione era principalmente dovuta alla stagionalità delle attività legate all'agricoltura, al pascolo, e al governo dei boschi, non praticabili durante la stagione invernale e dunque sostituite da altre attività complementari durante questo periodo.

La scoperta e l'utilizzazione di nuove forme di energia, l'instaurarsi di un'economia aperta, la costruzione di prime importanti infrastrutture (trafori ferroviari, strade e bacini artificiali collegati alle centrali elettriche) portarono a profondi cambiamenti nella struttura socio-economica montana e nell'utilizzo delle risorse naturali, che fino ad

allora erano rimaste quasi immutate data la vocazione di conservazione e tutela che caratterizzava il modello di vita comunitario. Come conseguenza, la politica economica a favore della montagna è caratterizzata in questo periodo da un indirizzo di tutela e *difesa delle sue risorse*, in particolare forestali.

Questa fase di sviluppo agricolo senza precedenti, ma anche di difesa e tutela delle risorse naturali, ha caratterizzato la montagna italiana (e soprattutto, l'arco alpino), fino agli anni '50. Tale approccio, infatti, caratterizzò anche il periodo fascista, durante il quale vennero promossi numerosi interventi di rimboschimento forestale mirati a ripristinare le risorse sempre più scarse per una montagna ancora troppo popolata (Montresor, 1998).

Il *secondo macro-periodo*, che caratterizza gli anni dal secondo dopoguerra agli anni '70, vide la diffusione nell'intero Paese di un forte processo di sviluppo economico, delineato da fenomeni di concentrazione produttiva in aree delimitate e in alcuni settori: le aree montane furono per lo più escluse da tali processi, essendo poste in una condizione di dipendenza strutturale rispetto al resto del territorio nazionale. L'entrata nella CEE, di quegli anni, fece sì che il grande richiamo all'apertura dei mercati per superare i divari territoriali, penalizzasse in un certo qual modo le aree montane che avrebbero necessitato di una politica economica ad hoc, finalizzata alla riconversione dei processi produttivi in atto.

La politica di quegli anni aveva un carattere per lo più *passivo e assistenzialistico*, come dimostrato dalla legge 991 del 1952, in quanto il popolamento e lo sfruttamento agricolo di spazi montani furono interpretati come risultato dello squilibrio tra risorse e popolazione: in quest'ottica, lo spopolamento dei piccoli centri e l'abbandono della cura del paesaggio sembrarono dei fenomeni completamente naturali. Ciò comportò un sostanziale decadimento dell'equilibrio tradizionale del contesto montano, fondato essenzialmente sul settore primario. L'ulteriore complessità era insita nella difficoltà di raggiungere dei nuovi equilibri: troppo costoso il perseguire l'insediamento di attività industriali, così come la diffusione di servizi su modello urbano (a causa dei bassi livelli demografici e della scarsa accessibilità). In questo secondo grande periodo si verificarono le grandi migrazioni dai territori montani verso le aree più ricche del Paese, caratterizzate da flussi di giovani che miravano ad abbandonare il contesto montano in modo definitivo e permanente. I trend di forte sviluppo economico che attraversarono il Paese raggiunsero in qualche modo i territori di fondovalle, dove la maggior accessibilità permise di mettere in moto processi di scolarizzazione, servizi sociali, aumento dell'occupazione, ecc.

Con gli anni '70, e fino agli anni '80, l'economia montana vide l'avvio del *terzo macro-periodo*, caratterizzato dalla prima crisi del modello di sviluppo industriale italiano. A fronte delle crisi scatenate dagli shock petroliferi del 1973 e del 1979, la comunità internazionale fu costretta a mettere in discussione i presupposti del modello di sviluppo basato sulla crescita quantitativa e fondati sulla disponibilità illimitata delle risorse (Montresor, 1998). La politica economica di questi anni fu orientata principalmente alle riforme, e ispirata dall'idea di sviluppo basato su tutte le risorse e tutti i territori, con l'obiettivo di colmare i divari. La programmazione in ambito montano era fondata sul riconoscimento della limitatezza delle risorse e sulla problematica dello spopolamento demografico: in quest'ottica, le politiche di sviluppo non guardarono più solamente al settore primario, ma ad un'*integrazione e diversificazione delle attività produttive*, stante la valorizzazione del capitale umano esistente.

Le attività primarie vennero affiancate in misura sempre più significativa da attività complementari, per la maggior parte capaci di combinare la disponibilità di manodopera con le risorse presenti sul territorio, quali le risorse energetiche, minerarie, ecc. (Stellin, 1992). La prima industrializzazione di alcune aree montane avvenne in questo periodo, grazie soprattutto all'ulteriore sviluppo della rete dei trasporti e alla disponibilità di energia idroelettrica. Nel contempo l'economia montana, oltre allo sviluppo degli insediamenti industriali, vide un'ingente espansione dell'economia turistica, che offriva alle popolazioni locali nuovi posti di lavoro e redditi alternativi.

Il parallelo sviluppo di queste economie risultò in uno scenario produttivo piuttosto variegato dove, rispetto al passato, la coesistenza delle diverse attività risultava meno integrata ed equilibrata: se in alcune zone le attività turistiche divenivano dominanti, in altre si privilegiava in modo significativo l'insediamento industriale, mentre al settore primario veniva spesso assegnato un ruolo secondario e di sfondo sul panorama economico complessivo. In questi anni, lo sviluppo locale venne affidato alle Comunità Montane, enti di nuova istituzione, con l'obiettivo di spostare a livello territoriale la programmazione dello sviluppo integrato.

Il *quarto macro-periodo* che caratterizza l'evoluzione dell'economia montana può essere identificato negli ultimi due decenni, a partire dagli anni '90. A fronte delle difficoltà che caratterizzavano il settore primario a livello internazionale (quali le eccedenze di alcuni prodotti agricoli causate principalmente dalla politica a sostegno dei prezzi), a livello complessivo emerse un nuovo obiettivo generale: la collaborazione tra regioni caratterizzate da diversi gradi di sviluppo, con il mantenimento di adeguate forme di attività nelle zone più svantaggiate. Nelle aree montane, la politica economica identifica come necessità primaria il *mantenimento dei livelli demografici*. Gli interventi programmatici sono dunque orientati all'offerta di indennità compensative, all'adozione di premi per la conservazione dei suoli e dell'ambiente, alla valorizzazione delle risorse naturali e delle aree protette, alle azioni a favore delle attività industriali e artigianali, alla cooperazione tra imprese, al favorire l'accesso al credito e ai servizi, alla realizzazione di marchi di qualità per la valorizzazione dei prodotti tipici. Il principale strumento a cui si fa ricorso per raggiungere tali obiettivi, sono i fondi strutturali.

Il nuovo orientamento viene assorbito dalla legge 97 del 1994, nella quale le politiche per la montagna non sono più in funzione di obiettivi assistenzialistici, ma sono rivolte alla *valorizzazione degli elementi che caratterizzano le realtà montane* in quanto tali, e puntano ai fattori di sviluppo caratterizzanti in cui la conservazione e protezione dell'ambiente assumono un ruolo centrale (Montresor, 1998).

Nonostante questo orientamento, ciò che è emerso negli ultimi due decenni è che i territori montani del Nord Italia sembrano essere stati caratterizzati da un processo di specializzazione produttiva ancora più marcato rispetto al passato, che ha portato ad un ulteriore indebolimento dell'equilibrio tra i settori primario, secondario e terziario. Si è registrato un inasprimento della crisi e dell'abbandono delle aree la cui economia è prevalentemente basata su coltivazioni agricole, pascoli e risorse boschive; i processi di industrializzazione hanno caratterizzato il successo di alcuni territori, mentre l'insuccesso e la crisi di altri; il turismo e l'escursionismo alpino, così come la larghissima diffusione degli sport invernali, hanno trasformato gli insediamenti montani di maggior successo in monoculture turistiche (Stellin, 1992).

Tali dinamiche, sono riconosciute ed incorporate da una proposta di classificazione economica (Borghi, 2006) dei comuni montani italiani in tre diverse macrocategorie legate agli aspetti economico-produttivi:

- *Montagna turistica*. Ha adottato il modello di sviluppo delle aree metropolitane, e in qualche modo si è plasmata e uniformata ad esso; attualmente vive una fase di trasformazione per motivi di costume e cause climatiche;
- *Montagna in via di desertificazione*. I comuni appartenenti a questa classe sono caratterizzati dal diradamento dei servizi di base, con conseguente declino dell'interscambio generazionale; di questa classe fanno parte 1.350 comuni (32% sul totale), localizzati soprattutto al Nord (a causa della particolare conformazione dei territori del Nord Italia che ha rallentato in modo significativo lo sviluppo a valle dei comuni) e in parte minore al Sud;
- *Montagna in bilico*. È quello che, se in grado di sviluppare un circolo virtuoso di sviluppo delle risorse endogene, può diventare volano per lo sviluppo locale e diventare parte della prima categoria, oppure, in caso contrario, può diventare punto di partenza di un circolo vizioso e declinare verso la desertificazione. In questa categoria, è possibile individuare una tipologia di comuni diversi per l'origine del sistema produttivo su cui si basa l'economia locale:
 - *Comuni rurali*, la cui capacità e organizzazione economica è incentrata sul settore primario;
 - *Comuni peri-urbani e post-industriali*, per lo più localizzati nella fascia pre-alpina e che vivono in forte interscambio con i centri urbani; un esempio tipico di questa categoria sono i *comuni di fondovalle alpini*, caratterizzati dalla presenza del settore manifatturiero, ma le cui tradizioni produttive legate allo sviluppo delle risorse endogene hanno permesso una transizione sufficientemente pacata dalla mera produzione industriale alla commistione di questa con l'economia dei servizi.

Nel tentativo di transitare l'economia montana dagli anni in cui la politica industriale interpretava il territorio in modo uniforme -senza pensare ad una distribuzione degli impianti produttivi in relazione alle vocazioni locali- verso un futuro di sviluppo industriale basato sulle risorse endogene, la "montagna in bilico", e in particolare i comuni peri-urbani e post-industriali, sembrano essere i territori maggiormente vocati a sostenere il circolo virtuoso di nuova industrializzazione montana legata alle peculiarità territoriali.

Sulla base di queste considerazioni, i prossimi paragrafi mirano a presentare le peculiarità dei percorsi di industrializzazione di alcune aree montane di particolare rilevanza per il sistema economico-produttivo del Nord e Centro Italia, sia per la presenza di imprese industriali di origine fordista, sia per la presenza di esempi di eccellenza del modello produttivo moderno basato sui distretti.

4. Il quadro di riferimento per lo sviluppo dell'industria montana

La normativa di riferimento per le politiche di sviluppo industriale in montagna, rimane ad oggi la legge n.97 del 1994. Ad oggi, un nuovo quadro normativo è stato approvato in Senato nel dicembre 2012, ed è in attesa di concludere il suo iter parlamentare (al vaglio di una commissione) e diventare il nuovo quadro di riferimento. Lo spirito della nuova normativa rimane molto in linea con la legge del 1994, che mostrava come carattere distintivo l'orientamento per l'attività normativa e di programmazione delle Regioni, che costituiscono il principale riferimento per la politica sulla montagna (De Martin, 1996).

I tratti caratterizzanti la legge 97 sono essenzialmente due: la considerazione della montagna nella sua globalità e quindi nelle sue molteplici funzioni (produttive, ambientali, paesaggistiche e ricreative), e dall'altro, il principio della montagna come risorsa, e non più come problema o marginalità rispetto allo sviluppo del Paese. La normativa prevede che l'intera programmazione sia portata avanti a livello regionale, nel rispetto delle peculiarità territoriali che caratterizzano ciascuna area montana. La principale novità della legge-quadro è l'istituzione del Fondo per la Montagna, strumento primario di intervento per lo sviluppo economico delle aree montane.

Per quanto più strettamente relativo allo sviluppo imprenditoriale e industriale delle aree montane, la normativa promuove una politica di sviluppo essenzialmente basata sull'incentivazione dell'imprenditorialità legata alla valorizzazione delle risorse endogene dei territori, da svilupparsi parte a livello nazionale, e parte a livello regionale.

A livello nazionale, le agevolazioni proposte sono riassumibili in tre punti:

- 1) interventi relativi all'integrità dell'azienda agricola, ovvero mirati a garantire la proprietà dell'azienda agricola agli eredi;
- 2) agevolazioni fiscali, per piccoli imprenditori e per datori di lavoro che assumano coltivatori diretti;
- 3) l'istituzione di un marchio "Prodotto della montagna italiana" da attribuire alle produzioni agroalimentari.

A livello *regionale*, i compiti attribuiti si sostanziano nei seguenti cinque punti:

- 1) *contributi (fino al 75%) per attività di manutenzione ambientale* su proprietà agro-silvo-pastorali;
- 2) *erogazione di finanziamenti per interventi di forestazione e di tutela del patrimonio forestale*, con delega alle Comunità Montane per la sorveglianza e la gestione del demanio;
- 3) *interventi a sostegno dei giovani coltivatori diretti*, per l'acquisto di terreni agricoli;
- 4) *incentivi a favore dell'insediamento*, per favorire un riequilibrio abitativo;

5) *sostegno ai trasporti locali* nei piccoli Comuni e centri abitati montani.

Come emerge chiaramente dalla descrizione dei principali punti della legge-quadro sulla montagna, per lo sviluppo economico e imprenditoriale delle aree montane il legislatore ha considerato come punto di riferimento l'economia agricola montana.

Per la nuova legge (attesa per il 2013) in attesa di approvazione in via definitiva, sembrano emergere alcuni nuovi spunti rispetto allo sviluppo locale: nonostante la scarsità di fondi destinati (6 milioni di euro l'anno), l'intenzione è quella di lavorare soprattutto per lo stimolo dei comuni svantaggiati, individuati a livello regionale. Saranno poi i Comuni a presentare progetti in settori ben definiti: potenziamento dei servizi pubblici, sistema scolastico, valorizzazione delle risorse idriche e energetiche, foreste e biomasse, agricoltura, sviluppo turistico, impianti sportivi e salvaguardia dei pascoli.

Ad una prima analisi del quadro di riferimento per le politiche di sviluppo dell'industria montana, ciò che emerge è che a livello nazionale lo spirito di orientamento sia volto ancora una volta all'incentivazione della piccola imprenditoria, e soprattutto nel settore agro-alimentare tradizionalmente considerato come principale destinatario delle politiche assistenzialistiche. Nuovi spunti arrivano senz'altro dall'industria turistica, ma a livello nazionale sembra essere concessa scarsa attenzione al settore secondario (e terziario dell'innovazione tecnologica).

Se a livello nazionale il quadro di riferimento sembra avere ancora numerose lacune rispetto alle esigenze emergenti nei territori montani, a livello regionale possono essere individuati alcuni casi di interesse. Nei prossimi paragrafi si presenteranno brevemente le storie di industrializzazione montana di tre territori molto diversi tra loro, per evidenziare alcune possibili strade di sviluppo imboccate dalle diverse regioni.

5. Il Veneto e l'occhialeria dell'alto bellunese: un successo consolidato

La storia dell'industrializzazione dell'area veneta può essere fatta risalire a due periodi principali caratterizzanti la sua evoluzione: gli anni '50-'60, del "miracolo" economico, durante i quali il territorio si configurò quale uno dei sistemi produttivi più performanti d'Europa; gli anni '80, durante i quali il Veneto si trasformò "da periferia industriale ad uno dei riferimenti centrali dell'economia globale" (Fontana, 2008). Tale rapida trasformazione ha portato la letteratura economica a teorizzare le specificità di questo percorso di sviluppo, tanto particolare quanto interessante (Feltrin e Tattara, 2010).

La prima caratteristica peculiare della regione, che ne definisce i contorni interpretativi da parte degli studiosi di storia economica, economia dello sviluppo, ed economia e management, è la vasta eterogeneità delle realtà territoriali, che nel loro insieme descrivono una significativa complessità dell'area: "con le sue dicotomie tra zone sviluppate e zone arretrate, con le sue diverse agricolture, con i suoi centri di antica vocazione industriale e col suo alto concentrato di distretti di più o meno recente formazione, il Veneto si è infatti storicamente caratterizzato come una regione economicamente non omogenea" (Fontana, 2008). Lo sviluppo economico "moderno" della regione, infatti, ha mosso i primi passi dalle aree dell'alta pianura, delle valli e

della pedemontana che erano caratterizzate dalla loro posizione di mediazione tra la produzione ad alta intensità agricola e i territori ad alta intensità di forza lavoro dei territori collinari-montani, definendosi storicamente come lo spazio del settore manifatturiero. Insieme nel più ampio ambito della Pianura Padana, i territori da ovest a est erano caratterizzati da una grande diffusione di piccole imprese artigiane di produzioni tessili (filati e tessuti di lana, lenzuola e biancheria da cucina in cotone), di costruzione di attrezzi agricoli in legno e di mobili rustici, di lavorazioni di stoviglie e vasellame per la casa, di produzioni meccaniche ad uso agricolo (aratri, erpici, e poi di macchine enologiche per rispondere alla peculiare vocazione territoriale di alcune aree), e di trasformazione alimentare delle derrate agricole (Roverato, 2009).

Dal declino della prima manifattura della Repubblica di Venezia, si formarono nuovi aggregati di imprese che transitarono l'economia regionale verso l'industrializzazione moderna, forti della tradizione pre-industriale e del patrimonio di conoscenze e competenze sviluppate in quegli anni. Al progressivo sviluppo dell'industrializzazione, corrispose la crescente definizione delle diverse identità e vocazioni regionali: se da un lato andavano via via definendosi le aree industriali (che potevano avanzare nella loro diffusione tramite una progressiva industrializzazione della campagna), dall'altro si separavano in modo netto dai territori a vocazione prevalentemente agricola o con differenti specializzazioni produttive (Fontana, 2008).

Lo sviluppo così marcato del tasso di valore aggiunto della manifattura può essere ricondotto, in larga parte, alla diffusione dei distretti industriali, che vede la regione Veneto come un territorio protagonista nell'adozione di questo modello produttivo. I distretti veneti, classificati secondo i settori di specializzazione, hanno un'occupazione nella manifattura compresa tra il 20%-25% del totale degli occupati. Inoltre, il trend registrato tra la seconda metà degli anni '80 e la seconda metà degli anni '90, è di una crescita molto rapida degli occupati nei distretti rispetto alla media regionale: il 2,4% di occupati nei distretti, contro l'1,2% di media regionale (Feltrin e Tattara, 2010). È in questo contesto e articolazione territoriale che si colloca la storia dello sviluppo del *distretto dell'occhialeria dell'Alto Bellunese*, tra i casi di distretto di maggior successo a livello nazionale.

Le origini del distretto sono fatte risalire al 1878, anno di fondazione della prima fabbrica di occhiali a Calalzo di Cadore, da parte di Angelo Frescura. È agli inizi degli anni '70 che le caratteristiche distrettuali di filiera produttiva distribuita si consolidano in questo territorio, con la nascita e diffusione di imprese produttrici di: montature da vista, occhiali da sole, macchinari per la produzione, trattamenti galvanici, astucci e lenti (Confindustria Belluno Dolomiti, 2010). Nel corso degli anni, quattro gruppi industriali si sono consolidati come leader: Luxottica, Safilo, De Rigo, e Marcolin. La principale caratteristica distintiva di queste quattro grandi imprese, è stata la loro capacità di affrontare il mercato internazionale. Ancora oggi, la performance consolidata del distretto dell'occhiale dell'Alto Bellunese è ricondotta all'export: se il distretto rappresenta l'85% della produzione nazionale del settore, la percentuale di export è pari all'80% (UniCredit e Fondazione dei Distretti Italiani, 2010).

I *processi di innovazione*, elemento distintivo dei sistemi organizzativi distrettuali, sono per questo distretto essenzialmente legati al mondo della tecnologia. Nonostante il successo delle produzioni sia stato spesso legato al mondo della moda e del marketing, e quindi alla creazione di valore attraverso creatività e design, ciò che caratterizza l'innovazione del distretto dell'occhiale dell'Alto Bellunese è l'avanzamento

tecnologico. Se, infatti, il processo creativo è svolto per lo più da stilisti e designer dei grandi marchi (al di fuori, dunque, del distretto bellunese), gli specialisti appartenenti al mondo della manifattura possono essere coinvolti in fase di progettazione e sviluppo delle componenti e minuterie, ove quindi si gioca l'innovazione (Confindustria Belluno Dolomiti, 2010).

Le analisi sul successo del distretto dell'occhiale concordano nel sottolineare la presenza di un forte senso di *cooperazione*, soprattutto tra le grandi e piccole imprese: se le prime hanno basato parte del loro sviluppo sui rapporti di subfornitura, le seconde hanno beneficiato dell'accesso e acquisizione di *know-how*. L'aspetto competitivo del distretto, che caratterizza tutti i rapporti di collaborazione (Lorenzoni, 2000), non ha comunque avuto effetti negativi rilevanti sul territorio bellunese, in quanto le grandi imprese hanno avviato politiche distributive autonome ed orientate soprattutto all'estero (Unioncamere Veneto, 2012). Inoltre, lo sviluppo delle grandi imprese ha avuto ritorni importanti per la nascita di *spin-off*, stimolati dal subappalto per i processi di produzione (non però, di quelli distributivi e commerciali). Questa importante integrazione e senso di collaborazione diffuso, hanno portato negli anni '90 l'apice del successo del distretto dell'occhiale, favorito anche dalla situazione italiana dei tassi di cambio, e delle strategie adottate dalle aziende principali (elevata differenziazione e accordi importanti con i grandi marchi). Nella seconda metà di questo stesso decennio, si registrò un'importante crisi del modello di distretto tradizionale, e chi ne soffrì maggiormente fu il sistema di subfornitura (Bramanti e Gambarotto, 2008). Le principali cause di tale situazione sono rintracciabili nel calo della domanda internazionale, e dall'emergere di nuovi importanti *competitor* provenienti dal sud-est asiatico (in particolare, Cina e Taiwan). A fronte di questa importante crisi, molte piccole e medie imprese si trovarono costrette a chiudere. Nonostante il periodo di crisi, il distretto oggi mantiene al suo interno ancora tutte le cinque principali fasi della produzione: ideazione, progettazione e sviluppo, fabbricazione di componenti e saldatura, trattamenti galvanici, montaggio e chiusura del processo produttivo (Patto di sviluppo del distretto, 2009-2012).

La forte interazione tra le imprese del distretto, che rimane negli anni una sua importante caratteristica distintiva, è testimoniata e favorita da una serie di iniziative di concertazione e partecipazione *bottom-up* che ha coinvolto diversi attori locali e organizzazioni a tutti i livelli. Alcuni esempi rilevanti, possono essere identificati con: la nascita del Comitato per lo Sviluppo dell'Occhialeria Bellunese, nel 1992; la nascita di corsi universitari sull'ingegneria dell'occhiale; il progetto "Cittadella dell'Occhiale", nato da legge regionale mirato al riconoscimento del distretto; la nascita dell'Associazione per l'Occhialeria Bellunese, operatore collettivo nell'ambito di attuazione del programma regionale Leader II a favore dello sviluppo delle PMI; le svariate attività mirate alla promozione e alla raccolta di finanziamenti pubblici (quali, ad esempio, i Patti Territoriali del Cadore e del Feltrino).

Le iniziative concertate con le istituzioni pubbliche, e spesso avviate grazie alla disponibilità di fondi comunitari, hanno avuto il duplice ruolo di spinta alla crescita e al consolidamento. In particolare, si è registrato un aumento delle relazioni tra il distretto e il territorio, ovvero l'attivazione di una progettualità legata alla diffusione della cultura del distretto nelle comunità di riferimento, quali ad esempio l'iniziativa *virtual factory*, ideata per diffondere la "cultura del distretto" nelle aziende maggiori, come consapevolezza che un distretto vivace e produttivo è a tutto loro vantaggio, sia nelle aziende minori come via per riorganizzarsi e per ridefinire le loro proposte al mercato,

soprattutto interdistrettuale, in quelle nicchie attualmente scoperte (Esposito, 2006). Molte altre iniziative, hanno avuto l'obiettivo di spingere le imprese appartenenti al distretto verso l'innovazione di prodotto e di processo, in particolare puntando sulle sinergie e l'importanza di basare la rete sul capitale di conoscenze diffuso e consolidato che caratterizza e ha caratterizzato tutto lo sviluppo di questo territorio.

6. Il tessile della Val Seriana: affrontare il declino

Il territorio lombardo della Val Seriana offre una storia di sviluppo dell'industria molto diversa rispetto al caso dei distretti veneti. Il territorio montano, caratterizzato da un'abbondante disponibilità di risorse metallifere e, più in generale, naturali, fu sfruttato e utilizzato a scopi produttivi fin dalla dominazione romana alla quale fu soggetto dal II secolo a.C. In particolare, i centri di Gromo, Vilmaggiore, e Clusone videro un forte sviluppo dell'attività mineraria e, conseguentemente, delle attività di lavorazione dei metalli. Ma l'avvenimento storico che ha segnato la configurazione economico-produttiva del territorio, riconoscibile tutt'oggi, è la creazione, nel XV secolo, del *Fossatum Communis Pergami*, ovvero di un canale da Cene a Bergamo. La creazione di tale canale, che attraversava la valle, favorì in modo significativo la nascita dell'industria dei panni di lana, che richiedeva una grande quantità di acqua durante le fasi della lavorazione.

All'inizio del suo percorso di sviluppo, la produzione industriale della lana si diffuse nella media Val Seriana con un sistema di *putting out*, ovvero erano i contadini che ricevevano la lana grezza e svolgevano tutte le operazioni necessarie per trasformarla e riconsegnarla ai mercanti in panni lavorati. Nei secoli successivi, a fronte di una cultura della lavorazione consolidata e diffusa, la valle divenne attrattore per gli investimenti stranieri: gli imprenditori cotonieri provenienti dalla Svizzera, vista l'attrattività dell'area in termini di risorse e competenze, iniziarono ad investire per l'installazione di cotonifici in Val Seriana. Il secolo XIX fu il periodo di massima rilevanza in questo senso, con l'installazione dei cotonifici storici di Zuppinger a Torre Boldone (1866), di Zopfi a Ranica (1967), di Blumer a Nembro, di Spoerry ad Albino, di Walty a Cene, di Schoch a Vertova (tutti aperti nel 1874).

Gli elementi del contesto che favorirono questo sviluppo industriale sono riconducibili ad alcuni fattori caratterizzanti il territorio di valle e la sua specifica collocazione. *In primis*, la presenza del fiume Serio garantiva l'accesso ad una fonte di energia elettrica indispensabile allo sviluppo industriale: la sua pendenza continua garantiva una significativa forza motrice, all'epoca utilizzata localmente perché ancora non erano state sviluppate le tecnologie di trasferimento dell'energia elettrica su grandi distanze. Le condizioni socio-economiche del territorio, nel XIX secolo, descrivono un territorio di piccoli centri situati lungo il fiume con un'elevata densità demografica, e facilmente raggiungibili da Bergamo e Milano. La popolazione era caratterizzata dalla presenza di un'economia rurale in crisi e povera, garantendo così l'accesso a una grande quantità di manodopera disposta a lavorare a livelli salariali bassi. Tali condizioni descrivevano un contesto ideale di investimento per gli industriali cotonieri svizzeri di Glarona e Zurigo, che avevano la necessità di delocalizzare le attività produttive mature.

Negli anni della prima rivoluzione industriale, quindi, il territorio della Val Seriana subì profondi mutamenti, trasformandosi in un vero e proprio centro industriale tessile. Nel

tardo '800 l'area veniva appellata come la Manchester d'Italia, meta di viaggi di personalità di spicco del mondo politico-finanziario, desiderose di assistere al "miracolo" delle industrie bergamasche (Mattia, 1991).

Lo sviluppo industriale proseguì indiscusso anche nel secolo successivo, con particolare rilievo negli anni del secondo dopoguerra. È in questo periodo che lo sviluppo industriale si affianca ad una crescita edilizia che rivoluzionò l'assetto del territorio, facendolo definitivamente abbandonare la connotazione rurale per divenire un'unica "città lineare", in un'unione di paesi che si distende tra Bergamo e Albino.

L'economia valserianese, dunque, ha radici profonde nell'industria tessile, alla quale è legata da una lunga storia di sviluppo. I comparti di riferimento sono quelli del tessile, del meccanotessile e della chimica delle fibre tessili. Nella seconda metà del XX secolo, il settore vide un ulteriore sviluppo: tra il 1961 e il 1991 ci fu una significativa espansione, nonostante il trend nazionale registrasse, in quegli stessi decenni, un significativo ridimensionamento. La storia della Val Seriana vede dunque un importante sviluppo economico di un'industria nata a partire dalle particolari risorse del territorio, che permise la costruzione iniziale di un capitale di competenze ineguagliato, che si aggiunse così al patrimonio (di risorse materiali e immateriali) che lo rese attrattivo agli occhi degli investitori esteri, che con ingenti politiche di localizzazione ed espansione produttiva trasformarono quest'area del bergamasco in un punto di riferimento internazionale per l'industria tessile. Il circolo virtuoso che ha caratterizzato questa economia ha portato ad importanti risultati sia dal punto di vista dell'eccellenza della produzione, sia dal punto di vista dell'occupazione: i filati della Valle Seriana divennero un fiore all'occhiello dell'economia bergamasca e nazionale, e il tasso di occupazione ha avuto un andamento stabile, con la richiesta di una manodopera che sembrava non bastare mai (Ceresoli, 2008).

Il circolo virtuoso tra investimenti, risorse e competenze diffuse, ed eccellenza nella produzione, si è però interrotto all'inizio del XXI secolo. L'elemento destabilizzante è stata l'entrata in campo dei paesi emergenti come Cina e India, con i quali la concorrenza si è da subito configurata come molto difficile e agguerrita sul fronte dei costi di produzione. La crisi sembrava aver raggiunto il picco negativo tra il 2004 e il 2005, con la chiusura di diverse aziende, per poi stabilizzarsi negli anni seguenti. L'arrivo della crisi finanziaria mondiale del 2008 ha però colpito anche quelle aziende che erano sopravvissute al primo ciclo negativo, soprattutto a causa del drammatico crollo della domanda e della limitazione del credito.

La particolare forza con cui la crisi si è abbattuta su questo territorio sembra essere sostenuta soprattutto dalla forte dipendenza del territorio da un'unica industria, con bassissimi livelli di diversificazione produttiva. Il periodo di estrema negatività che ha colpito il tessile a causa dei nuovi concorrenti orientali, non ha dunque trovato argine o mezzo di sollevamento in altri settori produttivi che potessero riscattare almeno alcuni ambiti territoriali: la mono-cultura industriale, in questo senso, sembra essere costata particolarmente alla Valle.

La via d'uscita dal periodo di declino sembra identificarsi con la ricerca di nuovi investimenti, da parte di imprenditori privati o istituzioni pubbliche, in grado di ridurre la dipendenza del territorio dall'industria tessile. Nel corso degli ultimi anni, infatti, numerosissime aziende, tra quelle che ancora non hanno chiuso, sono ricorse alla cassa integrazione, lasciando a casa oltre metà della forza lavoro dell'area (Ceresoli,

2008). Per risollevarlo il tessuto produttivo locale, al di là della crisi contingente, ulteriori strade possibili sono individuate nella realizzazione di forme di collaborazione di tipo distrettuale o di consorzio (Provincia di Bergamo, 2004), al fine di attivare processi di innovazione di prodotto e di processo che permettano il riposizionamento del territorio bergamasco.

7. Il Trentino e la cooperazione: un caso virtuoso

Il modello di sviluppo economico dell'economia trentina, di particolare successo se comparato sulla base degli indicatori di qualità della vita e competitività del territorio rispetto ad altre province italiane ed europee, sembra essere basato su un tratto distintivo: la cooperazione. Il modello di cooperazione trentina, oggetto di interesse di numerosi studi e ricerche (Salvatori, 2011; Leonardi, 1982), viene spesso collegato con la capacità dimostrata dalla provincia di Trento di affrontare i profondi mutamenti che hanno caratterizzato il secolo scorso, e di affermare la propria competitività basata sull'innovazione.

La nascita della cooperazione trentina, tra le più antiche a livello europeo, è fatta risalire al 1890. In quegli anni, il territorio trentino risultava caratterizzato da un'economia rurale di sussistenza, che esprimeva tutta la marginalità di un territorio collocato in area montana, alla periferia del grande impero austro-ungarico. Per trovare una soluzione ai grandi movimenti migratori (soprattutto verso il continente americano), un curato di montagna, don Lorenzo Guetti, attivò il primo modello cooperativo basato su quello tedesco delle casse sociali promosse da Friederich Wilhelm Raiffeisen, un borgomastro tedesco preoccupato dello stato di degrado sociale ed economico del suo territorio. Nacque così la prima cassa rurale comunitaria, basata sul rapporto di fiducia tra i piccoli contadini che, a garanzia, offrivano i propri campi. Tale nuovo metodo di fare banca, basato sul forte senso di appartenenza ad una comunità, permise l'accesso al credito di soggetti fragili, altrimenti esclusi. La prima cooperativa trentina si configurò da subito come possibile soluzione a due significativi problemi della popolazione rurale: l'approvvigionamento di beni di consumo a condizioni vantaggiose e l'organizzazione più efficiente della vendita dei prodotti locali conferiti dai soci, per aiutarne lo sbocco sui circuiti commerciali tradizionali. In tutto questo periodo, l'assenza di un tessuto industriale in Trentino fece sì che non si concretizzasse l'esperienza di cooperazione nel settore industriale che si stava sviluppando nella vicina Francia.

In meno di una decina d'anni dalla nascita della prima cooperativa il Trentino passò ad un'organizzazione solida e moderna di federazione di tutte le cooperative, sia di credito sia di consumo, non più solo vincolata alla gestione da parte dell'ente pubblico. In parallelo, sul fronte amministrativo, si configurò il riconoscimento dell'autonomia della Regione Trentino-Alto Adige, con la separazione delle province autonome di Trento e Bolzano: se non causa unica o principale, senz'altro l'autonomia di governo del territorio ha contribuito al significativo successo del modello di sviluppo trentino. Agli occhi di alcuni osservatori, l'autonomia ha potuto esprimere in pieno le sue potenzialità solo grazie al fatto che incontrò un sostrato sociale e culturale -profondamente legato alla cooperazione- predisposto all'esercizio dell'autogoverno (Salvatori, 2011).

I decenni '60-'70 videro arrivare il primo sviluppo industriale del Trentino, con circa un decennio di ritardo rispetto alle altre regioni italiane. L'obiettivo principale delle politiche

locali di quegli anni, al fine di combattere gli elevati livelli di disoccupazione e di spopolamento, fu quello di attrarre grandi industrie italiane e straniere (Salvatori, 2011). Furono costruiti grandi impianti industriali ad alta intensità di lavoro nel fondovalle, a ridosso dei centri urbani, verso i quali si dirottarono i flussi migratori interni di manodopera. In questa fase, la priorità di sviluppo dell'area divenne la manifattura e lo sviluppo industriale, facendo passare il modello cooperativo in secondo piano. La competizione tra i due alternativi modelli di sviluppo vide mettere in discussione i valori di *comunità* e *appartenenza* della cooperazione, rispetto al primato del benessere individuale legato allo stile di vita urbano (Remi, 2011). Tuttavia tale competizione non raggiunse la sua massima espressione a causa dell'arrivo -nel mondo occidentale- della crisi del modello industriale classico, nel suo passaggio al modello post-industriale. Essendo lo sviluppo dell'industria trentina partito con circa un decennio di ritardo, all'arrivo della crisi non aveva ancora "avuto il tempo di dispiegare fino in fondo gli effetti di trasformazione sociale, culturale, economica e politica, così come sono apparsi in altri contesti più radicalizzati" (Salvatori, 2011).

Alla crisi delle grandi imprese industriali, che provocarono una nuova ondata di disoccupazione, fu nuovamente il modello di sviluppo cooperativo a dare una risposta. Se nel resto del Paese la risposta fu la riscoperta della piccola e media industria a base familiare (con il modello dei distretti produttivi), in Trentino vi fu una profonda rivalutazione delle imprese artigiane e cooperative, nella promozione dell'idea risalente al secondo dopoguerra di investire nei *fattori endogeni dello sviluppo*, tra cui *le piccole imprese locali a base familiare o comunitaria*. La leva cooperativa fu la chiave dell'uscita dalla crisi degli anni '80, in Trentino utilizzata sia per il rinnovamento dei settori tradizionali (agricoltura, consumo, credito, produzione e lavoro), sia per l'apertura a nuovi settori legati al welfare e alla ricerca scientifica.

Le politiche trentine di sviluppo locale degli anni recenti trovano origine nella lunga tradizione che pervade la cultura economica locale legata alla cooperazione. Nelle economie delle valli hanno preso corpo culture dello sviluppo che "pongono il territorio e la sua qualità al centro dei propri processi di crescita [...] il che, sempre più spesso, si traduce in politiche di qualità dei prodotti, della vita e dell'ambiente circostante e in una declinazione di questi aspetti in tutti i settori di attività economica e sociale -turismo, agricoltura, agroalimentare, industria, servizi sociali" (Remi, 2011).

I processi di crescita attuati dal territorio trentino sono diventati un'eccellenza a livello nazionale soprattutto nel campo dell'innovazione. In particolare, l'esperienza trentina del Business Innovation Center - Trentino Sviluppo - è stata l'unica inserita dall'Unione Europea tra i dieci casi di successo segnalati nella pubblicazione "The Smart Guide to Innovation Based Incubators (IBI)" (EURP, 2010). L'agenzia di sviluppo locale, infatti, nella promozione e sostegno di *start-up* innovative ottiene tra i migliori risultati a livello europeo, ottenendo il primo posto in assoluto per il tasso di sopravvivenza medio delle imprese dentro gli incubatori, superiore al 92%. Ciò che l'Unione Europea riconosce come particolarità del processo di sviluppo trentino sono alcuni elementi distintivi che ne decretano il successo, tra i quali:

- l'impiego del team Aquile Blu, ovvero "un team composto da una decina di senior manager, con profili professionali ed esperienze diverse, che sono in grado di rispondere alle esigenze di innovazione di aziende in differenti settori ed aree di business. Il pool comprende ingegneri industriali, nucleari, elettronici e meccanici, oltre a chimici industriali ed economisti aziendali: figure di spessore, in grado di

coniugare conoscenza, professionalità e concretezza" (Trentino Sviluppo, web 3/3/2013);

- le iniziative di trasferimento tecnologico, nelle quali Trentino Sviluppo agisce da connettore tra le imprese e i centri di ricerca scientifica (universitari e privati), al fine di innescare processi di sviluppo innovativo di prodotti e servizi, al fine di guadagnare capacità competitiva sul mercato globale;
- i cantieri Kaizen e i laboratori di sessione creativa rivolti a gruppi di imprese, mirati alla crescita delle capacità innovative locali, in un'ottica di miglioramento dei processi e delle capacità innovative degli imprenditori;
- le iniziative volte a sostenere e valorizzare l'imprenditorialità giovanile, quali il premio D2T Start Cup e il fondo Seed Money, ovvero un premio per idee di business innovative sviluppate da giovani tra i 16 e i 36 anni, e un fondo per coprire i costi iniziali di start-up nel campo hi-tech.

In questo binomio cooperazione-innovazione, il territorio montano del Trentino sembra aver trovato una via per lo sviluppo economico locale, che da un lato ha radici nella tradizione e nelle risorse locali, sviluppate proprio a partire dalle peculiarità del territorio montano, dall'altro pone le basi per un ripensamento della montagna come territorio di innovazione, non più collocato nella marginalità e nella cultura dell'assistenzialismo.

Bibliografia

- Amantia, A. (a cura di), *Gli industriali di Belluno e la ricostruzione*, Neri Pozza Editore, 1996.
- Amatori F., *Entrepreneurial Typologies in the History of Industrial Italy (1880-1960): A Review Article*, *Business History Review*, v. 54, n.3, 1980.
- Borgi E., *Quali montagne? Dallo stereotipo della montagna alla governance per i sistemi locali montani*, in "Eco dai monti. Politiche per le aree montane a confronto", di Messina P., Marella A. (a cura di), CLEUP, 2006.
- Bramanti A. e Gambarotto F. (a cura di), *Il distretto bellunese dell'occhiale: Leadership mondiale e fine del distretto?*, Enciclopedia delle economie territoriali, vol.6, Quaderni Fondazione Fiera Milano, Libri Scheiwiller, 2008.
- Ceresoli L., *La valle dell'oro chiude per cessata attività*, *Bergamo Economica*, n.4, 2008.
- Ciocca P., *Storia economica e pensiero economico: spunti dal caso italiano*, *Moneta e Credito*, vol. LIX, n. 234, pp. 113-28, 2006.
- Clough S. B. e Livi C., *Economic Growth in Italy: An Analysis of the Uneven Development of North and South*. *The Journal of Economic History*, v.16, pp. 334-349, 1956.
- European Union - Regional Policy, *The Smart Guide to Innovation Based Incubators (IBI) - 20 Case-Studies*, EBN, 2010.
- Fant R., *Lo sviluppo industriale della provincia di Belluno nel dopoguerra*, Belluno, 1974.
- Feltrin P., Tattara G. (a cura di), *Crescere per competere. Le piccole e medie imprese in un mondo globale*, Milano-Torino, Bruno Mondadori, 2010.
- Fenoaltea S., *I due fallimenti della storia economica: il periodo post-unitario*, *Rivista di Politica Economica*, v.67(3-4), pp. 341-58, 2007
- Fontana G. L., *Paesaggi e Patrimoni Industriali del Veneto*, relazione d'apertura al Convegno della sezione veneta dell'AIPAI, Padova 2.XII.2008.
- Lorenzoni G., *Reti di imprese e imprenditorialità diffusa*, in Lipparini A., Lorenzoni G., "Imprenditori e Imprese", il Mulino, Bologna, 2000.
- Mattia S., *Il territorio della Valle Seriana: strumenti economico-estimativi per la interpretazione dei comportamenti del sistema*, Quaderni Ce.S.E.T., Firenze, 1991.
- Messina P., Marella A. (a cura di), *Eco dai monti. Politiche per le aree montane a confronto*, CLEUP, 2006.
- Menghini e Travaglia, *L'evoluzione dell'Industria Italiana: peculiarità territoriali*, Dossier Tagliacarne WEB, n. 1, 2010.

- Montresor, E., *Economia montana e sviluppo rurale*, CLUEB, 1998.
- Paci R., Saba A., *The empirics of regional economic growth in Italy. 1951-1993*, Working Paper CRENoS 199701, Centre for North South Economic Research, University of Cagliari and Sassari, Sardinia, 2010.
- Piazzoni, G. *La nuova legislazione per l'economia montana*, Patron, 1974.
- Remi S., *Fare Microimpresa In Montagna. La domanda di autoimprenditorialità nelle aree obiettivo 2 della provincia di Trento*, Quaderni di Territorio, vol. 2, 2011.
- Roverato G., *Obiettivo sulla Pianura padana. Visioni interdisciplinari di un'area geoculturale italiana / Die Poebene im Blickpunkt. Interdisziplinäre Schlaglichter auf einen italienischen Kulturraum*, Innsbruck, IUP-Innsbruck University Press, 2009
- Salvatori. G. , *La cooperazione in Trentino attraverso 120 anni di trasformazioni*, Euricse Working Papers, n.22, 2011.
- Saraceno E., "Vecchi e nuovi problemi della montagna", in G. Fuà (ed.), *Orientamenti per la politica del territorio*, Il Mulino, 1991.
- Saraceno E., *Il problema della montagna*, Franco Angeli, 1993.
- Stellin G., *Indicazioni metodologiche per la stima dei livelli di integrazione tra attività economiche in aree montane*. AESTIMUM n. 27 ISSN: 1592-6117, 1992.
- Unioncamere Veneto, *Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti. Gioielli, occhiali e calzature a confronto*, Quaderni di ricerca, n.16, ottobre 2012.
- Unione Artigiani e Piccola Industria di Belluno, *Libro bianco sulla montagna veneta*, 2012.

Parte III. Analisi dei casi studio

1. Introduzione

Nei paragrafi che seguono si intende analizzare i 15 casi studio selezionati, attraverso una lettura critica delle informazioni emerse dalle schede anagrafiche aziendali e dalle interviste realizzate con gli interlocutori privilegiati.

Per quanto riguarda il profilo delle aziende selezionate, poiché l'indagine svolta ha avuto carattere esclusivamente qualitativo e non possiede requisiti di rappresentatività campionaria, si è ritenuto opportuno affidare una rapida e sintetica presentazione dei casi analizzati alla tabella n. 3, riportante:

- il numero progressivo assegnato al caso studio in funzione dell'ordine alfabetico delle denominazioni delle aziende considerate in questa fase di ricerca;
- il settore merceologico nel quale risulta attiva l'azienda;
- il tipo di produzione realizzata dall'azienda;
- l'anno di prima fondazione;
- l'origine della famiglia imprenditrice, in termini di provenienza interna o esterna al Sistema Locale del Lavoro in cui l'azienda risulta localizzata;
- il numero di addetti dell'azienda che, in relazione a quanto disposto dalla Raccomandazione della Commissione Europea del 6 maggio 2013 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese (2003/361/CE), è stato classificato in 4 fasce: ≤ 10 (microimprese), ≤ 50 (piccole imprese), ≤ 250 (medie imprese), ≥ 250 (grandi imprese);
- la classe di fatturato dell'azienda che, anche in questo caso, è stata determinata in funzione della Raccomandazione 2003/361/CE della Commissione Europea, distinguendo 4 fasce: ≤ 2 milioni di € (microimprese), ≤ 10 milioni di € (piccole imprese), ≤ 50 milioni di € (medie imprese), ≥ 50 milioni di € (grandi imprese);
- appartenenza o meno del caso aziendale studiato ad un distretto industriale formalmente riconosciuto;
- insistenza dell'azienda in un'area caratterizzata dalla presenza di un Gruppo di Azione Locale, attivo nell'attuale o nel passato ciclo di programmazione.

Come già specificato nella sezione dedicata alla metodologia (si veda la Parte I del presente report), ai fini di garantire l'anonimato delle aziende coinvolte nei paragrafi successivi i casi saranno analizzati senza riferimento alla loro collocazione geografica e dunque al SLL di riferimento: solo qualora l'informazione sulla localizzazione fosse rilevante ai fini della comprensione di particolari dinamiche rilevate nel corso delle interviste, si provvederà a citare l'area di riferimento senza peraltro fornire altre informazioni che potrebbero consentire di individuare univocamente il caso in esame.

Tab.3: Presentazione dei 15 casi studio

CASO STUDIO	SETTORE MERCEOLOGICO	PRODUZIONE E ATTIVITÀ	ANNO DI FONDAZIONE	ORIGINE rispetto al SLL	NUMERO DIPENDENTI	FATTURATO in milioni di €	AZIENDA DI DISTRETTO	AREA GAL
Caso 1	Alimentare	Amari, liquori, grappe	1909	Interna	≤10	≤2	No	No
Caso 2	Carta e grafica	Carta	1901	Esterna	≤250	≥50	No	Si
Caso 3	Carta e grafica	Supporti disegno tecnico, stampe grande formato, riprod. immagini	1978	Interna	≤50	≤50	No	No
Caso 4	Gomma-plastica	Infissi in PVC, legno e alluminio	1969	Interna	≥250	≥50	No	No
Caso 5	Alimentare	Cereali, muesli	1922	Interna	≤50	≤50	No	Si
Caso 6	Metallurgia	Radiatori in alluminio	1971	Interna	≤250	≤50	Si	Si
Caso 7	App. elettriche ed elettroniche	Utensili isolati, prodotti settore automotive	1972	Interna	≥250	≥50	No	No
Caso 8	Metallurgia	Casalinghi	1920	Interna	≤50	≤2	Si	Si
Caso 9	Altra industria	Occhiali	1961	Esterna	≥250	≥50	Si	Si
Caso 10	App. elettriche ed elettroniche	Controlli elettronici, filtri antidisturbo per elettrodomestici e automotive	1948	Interna	≥250	≥50	Si	Si
Caso 11	Alimentare	Farine, mangimi zootecnici	1910	Interna	≤250	≥50	No	No
Caso 12	Alimentare	Miele, confetture, creme	1922	Interna	≤250	≥50	No	Si
Caso 13	Alimentare	Salumi	2002	Interna	≤10	nd	No	Si
Caso 14	Altra industria	Ceramiche artistiche	1972	Interna	≤250	≤50	No	Si
Caso 15	Gomma-plastica	Oggetti in plastica	1973	Interna	≤50	≤10	No	Si

Fonte: Nostra elaborazione

2. Operare in territorio montano: scelte localizzative aziendali

I primi tre quesiti posti nel corso dell'intervista sono stati specificamente mirati ad individuare i fattori che hanno giocato un ruolo fondamentale nel consentire l'insediamento e la permanenza dell'azienda in ambito montano, così come i fattori che ne hanno al contrario favorito potenzialmente l'abbandono.

In relazione a questi ultimi, nel corso della trattazione si cercherà di individuare le problematiche specifiche rilevate dagli intervistati e le azioni che le aziende hanno posto in essere al fine di giungere ad una loro risoluzione.

2.1 Fattori localizzativi originari

Analizzando i fattori che hanno determinato **l'insediamento iniziale in ambito montano**, nelle aziende per le quali le origini della famiglia imprenditrice sono da ricercarsi nella stessa area in cui sorgono gli attuali stabilimenti, il principale fattore che ha originariamente determinato la scelta – “naturale ed obbligata” secondo il parere di alcuni - di installare l'azienda in montagna va ricercato per l'appunto in *ragioni storico-familiari*. Gli imprenditori, nativi del luogo e dunque maggiormente radicati al proprio territorio d'origine, hanno dunque scelto di localizzare l'azienda vicino al luogo di residenza della propria famiglia, scelta che ha peraltro avuto un risvolto positivo in termini di maggiori possibilità di controllo diretto sul processo produttivo. La scelta di insediarsi -e poi continuare ad investire in territorio montano- può essere legata anche a quest'ultimo aspetto: solo mantenendo gli stabilimenti nelle vicinanze del luogo di residenza, nonché ragionevolmente vicini l'uno all'altro in modo da facilitare gli spostamenti tra le varie unità produttive, era possibile coniugare vita privata e lavorativa, seguendo da vicino lo sviluppo dell'azienda. Nel caso del salumificio di cui al caso n. 13, le ragioni storico-familiari si intersecano con forme di *Corporate Social Responsibility* che hanno visto nell'apertura di un'azienda in un territorio soggetto allo spopolamento e gravato dalla disoccupazione giovanile una forma di sostegno e aiuto alla comunità locale, di cui l'imprenditore si sente intimamente parte.

In alcuni casi (n. 4, 8, 13, 14), la scelta di localizzare l'azienda in area montana è stata motivata anche dall'opportunità di sfruttare particolari *specializzazioni della manodopera*: solo nelle vallate interne, ad esempio, erano presenti quelle competenze a carattere semi-artigianale di cui le aziende necessitavano per i propri processi produttivi, e che difficilmente avrebbero potuto essere reperite altrove; o ancora, solo nelle zone caratterizzate da una specializzazione produttiva tradizionale gli istituti scolastici garantivano una formazione tecnico-professionale in linea con le esigenze dell'azienda.

L'insediamento in area montana poteva essere anche facilitato dal particolare *milieu culturale* della zona (casi n. 8, 9). Laddove il territorio avesse espresso storicamente una specifica e forte caratterizzazione produttiva, l'azienda avrebbe trovato un ambiente già culturalmente predisposto ad ospitare certi tipi di produzione, nonché un tessuto imprenditoriale vivo e quindi in grado di semplificare molte problematiche legate ai rapporti di subfornitura ed allo sviluppo di servizi annessi alla produzione.

La decisione circa la localizzazione aziendale poteva in alcuni casi risultare inoltre influenzata dalle scelte delle istituzioni pubbliche in materia di *politica industriale*. È il caso dell'Agordino, dove a partire dagli anni '60 del Novecento le amministrazioni locali

decisero di erogare contributi alle aziende che decidessero di installarsi nella zona, nel tentativo di far fronte all'incremento della disoccupazione ed allo spopolamento determinato dall'esaurimento dell'attività estrattiva della Valle Imperina; oppure dell'Alto Adige, con la tendenza dell'amministrazione provinciale, tipica degli anni '70 ed '80 del Novecento, ad incentivare l'insediamento delle imprese industriali nelle vallate più interne, al fine di evitare un'eccessiva concentrazione produttiva sulle città di Bolzano e Merano.

Per le aziende la cui produzione risulta –o risultava in passato- maggiormente legata allo *sfruttamento delle risorse naturali* offerte dall'ambiente montano, la scelta localizzativa appariva forse maggiormente vincolata: così è stato, ad esempio, per l'azienda cartiera di cui al caso n. 2, per l'azienda di produzione di infissi (caso n. 4) e per l'azienda elettronica di cui al caso n. 10, sorte inizialmente come falegnamerie e la cui localizzazione era dunque strettamente legata alla possibilità di reperire il legno necessario allo sviluppo della produzione. Similmente è accaduto anche per l'azienda molitoria e zootecnica di cui al caso n. 11: la scelta di insediarsi in ambiente montano appare in questo caso connessa alla disponibilità (nonché alla diretta proprietà da parte della famiglia imprenditrice) di fonti d'acqua essenziali per alimentare i processi produttivi dell'azienda, fonti energetiche peraltro considerate di importanza strategica anche da parte di altre aziende, tra le quali la stessa cartiera di cui sopra.

Per alcune aziende del settore alimentare la decisione circa il territorio in cui insediare l'attività appare esser stata in parte vincolata anche dalla stessa *specificità del prodotto*: si pensi al salumificio di cui al caso n. 13 i cui prodotti, certificati con marchio DOP, necessitano che la produzione sia strettamente legata ad uno specifico e ristretto territorio di riferimento; o all'azienda di distillati di cui al caso n. 1, che ha specificamente legato l'immagine del prodotto alla qualità ed alla provenienza delle erbe utilizzate nel processo di distillazione.

Anche la scelta di **continuare ad investire in montagna**, attraverso l'ampliamento degli stabilimenti originari o l'apertura di nuove sedi produttive sempre in ambito montano, appare motivata principalmente dalla necessità di garantire una *praticità di gestione* in funzione del luogo di residenza della famiglia imprenditrice, ma anche della manodopera: laddove il rapporto con i dipendenti è fondato su un legame affettivo molto forte, derivante anche dalla tendenza ad investire direttamente nella formazione delle proprie risorse umane (ad esempio i casi n. 6 e 10), la tendenza sembra sia stata quella di mantenere gli stabilimenti ragionevolmente vicini ai principali bacini di provenienza della forza lavoro locale. Gli aspetti gestionali sono importanti anche in riferimento alla strategicità della posizione dell'azienda rispetto ai principali mercati di riferimento, o rispetto ai rapporti di subfornitura da essa sviluppati (caso n. 10).

Si è inoltre continuato ad investire nello stesso luogo di avvio dell'attività per consentire un *maggiore rendimento del capitale* qui investito (caso n. 2), ma anche perché solo attraverso questi costanti investimenti è stato possibile sviluppare in azienda una "produzione altamente tecnologica ed innovativa" e "mantenere tale la sua specializzazione" (caso n. 9).

2.2 Fattori di permanenza in territorio montano

I fattori che determinano l'attuale permanenza delle aziende in territorio montano sono in molti casi coincidenti con i fattori che ne hanno determinato l'originario insediamento.

Il permanere in montagna è innanzitutto il risultato di un *profondo legame affettivo* che lega l'imprenditore alla *storia dell'azienda*. Si rimane –e in tutti i casi analizzati tale aspetto è sottolineato- perché in quello specifico contesto territoriale l'azienda è nata, cresciuta ed è oramai radicata, si nota un sentimento di affetto verso la prima sede storica dell'azienda, che si sviluppa indipendentemente dal fatto che l'imprenditore sia o meno originario dell'area nella quale sorge l'impresa.

È un sentimento che, nelle aziende in cui l'origine dell'imprenditore è interna al SLL di riferimento, si arricchisce di ulteriori sfumature, facendo emergere anche un *profondo legame con il territorio e la sua gente*. Si rimane perché nel territorio in cui sorge l'azienda l'imprenditore vive e lavora; perché si ama il territorio che ha consentito di sviluppare l'attività dell'impresa; perché l'azienda oramai è radicata in quel contesto e spostarla significherebbe perderne storia, tradizione, cultura; ancora, perché l'azienda rappresenta l'unica realtà produttiva importante dell'area ed una fondamentale risorsa per la sopravvivenza del territorio e dei suoi abitanti (casi n. 2, 11, 13). Da questo punto di vista emerge nuovamente un atteggiamento di responsabilità sociale d'impresa che vede nella permanenza aziendale un importante contributo allo sviluppo del proprio territorio ed al benessere delle famiglie che vi abitano, attraverso l'attenzione al mantenimento di posti di lavoro ed alla garanzia di processi produttivi ecosostenibili, capaci di sfruttare ma al tempo stesso tutelare le risorse naturali locali.

Il legame con la comunità locale si declina talora anche in un atteggiamento di *fiducia nei propri lavoratori*: solo là dove l'azienda è cresciuta l'imprenditore può avvalersi di manodopera altamente motivata, fedele all'azienda, capace di identificarsi con i suoi valori (casi n. 4, 14, 15).

Ciò che lega l'azienda ai suoi dipendenti non è però solo un mero sentimento di reciproca appartenenza. Nel determinare la scelta di rimanere in montagna contano spesso le *competenze dei lavoratori*: l'azienda resiste in territorio montano perché, come nei casi n. 4 e 8, solo qui è in grado di attingere a bacini di manodopera caratterizzati da buone competenze artigianali, e spostarsi vorrebbe dire perdere il know-how delle maestranze locali; oppure perché sui dipendenti si è investito molto in termini di formazione, ed andarsene significherebbe buttare al vento anni di investimenti nelle risorse umane (casi n. 6, 10, 13, 15); o ancora, perché solo lì gli istituti di formazione sono in grado di formare della manodopera altamente specializzata (caso n. 9).

Ma vi sono casi in cui il principale fattore di permanenza è legato alla *flessibilità dei lavoratori*: in Val di Non come in altre parti d'Italia, vi è la possibilità di sfruttare la forza lavoro dei cosiddetti "metal mezzadri", contadini operai che lavorano nelle aziende negli intervalli del lavoro sui campi e sono pertanto disponibili a lavorare per turni.

Torna a farsi sentire, anche tra i fattori di permanenza, la *strategicità della localizzazione montana* in termini di accesso alle risorse idriche ed energetiche (caso n. 11), così come la percezione di trovarsi nel luogo perfetto per raggiungere i propri clienti ed i propri fornitori (casi n. 4, 5 e 10).

Emerge inoltre, in alcuni casi, la rilevanza delle *relazioni con l'ambiente socio-economico locale* che, giudicate positive, sono annoverate tra i fattori che favoriscono la scelta di rimanere in montagna –anche se di per sé non sono in grado di motivare, da sole, la permanenza dell'azienda in territorio montano.

Infine, sono ancora una volta le aziende del settore alimentare a ritenere essenziale mantenere un legame autentico e diretto *prodotto-territorio*: se l'attività del salumificio di cui al caso n. 13 non può realmente prescindere dalla localizzazione nel territorio che esprime il marchio DOP dei suoi prodotti, anche laddove non vi siano marchi formali l'immagine dei prodotti appare strettamente connessa ad una specifica area territoriale, che ne evidenzia e promuove il carattere di tipicità (casi n. 1 e 12).

Solo in Alto Adige, Provincia Autonoma a Statuto Speciale, tra i fattori di permanenza è indicata anche l'abbondanza di *contributi pubblici* concessi alle imprese –ma è una situazione che, anche in questo ambito territoriale, interessa esclusivamente le PMI.

L'avanzare della crisi economico-finanziaria globale, a partire dal 2008, ha in alcuni casi agito quale fattore di ulteriore rafforzamento della decisione di continuare ad investire ed operare in territorio montano. In un mercato sempre più globalizzato, caratterizzato dal progressivo aumento dell'importanza del fattore prezzo, le aziende più tradizionali hanno visto diminuire il proprio vantaggio competitivo in ragione dei crescenti costi sopportati per la produzione. Per fronteggiare la concorrenza sempre più agguerrita, alcune aziende montane hanno dunque scelto di adottare una strategia sempre più mirata alla qualità: attraverso ricerca, innovazione tecnologica, cura del design e specializzazione produttiva le aziende hanno cercato di prestare un'assoluta attenzione alle esigenze dei clienti, nell'ottica di una sempre migliore soddisfazione degli stessi. Un obiettivo che sembra poter essere raggiunto solo scegliendo, ancora una volta, di accentrare l'intero processo produttivo attraverso l'*insourcing* di produzione, ma anche ribadendo il legame dell'azienda con il suo territorio, espressione della sua identità e della forza del *made in Italy* nel mondo.

2.3 Possibili fattori di abbandono del territorio

Al quesito su quali fossero i fattori che avrebbero potuto determinare la scelta aziendale di abbandonare il territorio montano, in verità 14 aziende su 15 intervistate hanno affermato che l'idea di spostarsi dal territorio in cui sono nate e cresciute non è attualmente al vaglio. Certo in alcuni casi si è già provveduto a delocalizzare una parte dell'attività un tempo svolta presso la sede originaria, ma solo l'azienda plastica di cui al caso n. 15 ha espresso la volontà di abbandonare il territorio definitivamente a causa dell'impossibilità di ampliare gli attuali stabilimenti, in ragione della *rigidità degli strumenti urbanistici* attualmente vigenti nell'ambito comunale di riferimento, che non consentono una modifica alla destinazione d'uso dei fabbricati che sarebbero destinati al predetto ampliamento.

Stante tale premessa, l'attenzione si focalizzerà non tanto sui fattori che potrebbero motivare l'abbandono dell'area montana, quanto invece sugli **elementi di criticità** che le aziende operanti in montagna devono fronteggiare nella loro normale attività. In tabella 4 sono riportate, schematicamente, le criticità individuate, distinte tra fattori specificamente o non specificamente legati alla localizzazione montana delle aziende. Peraltro, va sottolineato come tali problematiche si siano rivelate tali da non giustificare, di per sé, la scelta di delocalizzare l'attività aziendale.

Un primo elemento che, soprattutto in passato, può aver reso più difficoltoso operare in montagna è costituito dall'*accessibilità*. In particolare nelle vallate più interne, più lontane dai grandi centri abitati, le infrastrutture viarie sono state in passato spesso carenti: con il corso del tempo la situazione è però in alcuni casi nettamente migliorata, le strade sono

state potenziate, l'autostrada è giunta a lambire territori prima isolati, facilitando dunque le relazioni delle aziende con i mercati di riferimento ed i fornitori, come segnalano le aziende di cui ai casi n. 2, 3, 4, 7, 9 e 10. A livello territoriale, è soprattutto la montagna lombarda a lamentare ancora oggi forti carenze infrastrutturali: nel pavese e nel bergamasco le aziende segnalano come non si sia finora investito in nuove vie di comunicazione, con pesanti risvolti sulla gestione logistica dei flussi di materie prime e semi-lavorati in entrata e di quelli dei prodotti in uscita. Resta inoltre aperto il problema degli scali aeroportuali, molto spesso lontani dalle aree industriali montane: le aziende fanno capire di essersi adattate alla situazione, sviluppando soluzioni alternative alla viabilità aerea, ma in particolare in Alto Adige si cerca di fare lobby a livello territoriale, spingendo sulle istituzioni locali affinché si valuti l'opportunità di sviluppare nuovi scali aeroportuali minori di servizio al territorio provinciale.

Certo, anche per le aziende che reputano discrete le dotazioni infrastrutturali del territorio, permangono comunque alcuni nodi legati alla *gestione logistica* dell'azienda: un'azienda veneta ed una alto-atesina si sono attrezzate, ad esempio, spostando più a valle -nel Veronese- i propri centri di distribuzione logistica; altre, come l'azienda di cui al caso n. 4, hanno invece scelto di delocalizzare all'estero i magazzini, avvicinandoli dunque ai mercati che necessitavano di un approvvigionamento diretto. C'è anche chi, come l'azienda di cui al caso n. 3, per risolvere i problemi logistici ha inizialmente accarezzato l'idea di spostare tutta la produzione dell'azienda più a valle, senza peraltro poi prenderla seriamente in considerazione.

Le soluzioni adottate di fronte alle difficoltà logistiche dell'operare in montagna hanno spesso una duplice valenza, in quanto tendono a risolvere anche un problema di costi: spostando i centri di distribuzione logistica si cerca di porre freno all'incremento dei *costi relativi al trasporto* che, andando ad incidere sull'ammontare complessivo dei costi di produzione, determinerebbero anche una flessione della competitività delle aziende montane. È per lo stesso motivo -la riduzione dei costi di produzione e in particolare di quelli logistici- che le aziende operanti in territorio montano sembrano generalmente inclini ad un totale accentramento del processo di produzione, mediante lo svolgimento *in house* di tutte le fasi produttive (caso n. 3) e/o la creazione di rapporti di subfornitura e approvvigionamento esclusivamente con le realtà aziendali dei dintorni (caso n. 4).

I costi di produzione risultano peraltro influenzati anche dai *costi dei terreni fabbricabili*: in zone prettamente montane, dove le aree pianeggianti sono scarse, per la legge della domanda e dell'offerta il prezzo dei terreni tende a salire. In queste condizioni, le aziende che necessitano di ampliare i propri stabilimenti produttivi sono talora combattute tra l'esigenza di ricercare terreni più a buon mercato altrove, e quella di dover mantenere comunque tra loro vicini gli stabilimenti, per ragioni legate alle origini della famiglia imprenditrice, alla provenienza degli addetti, ai rapporti di subfornitura in essere (casi n. 5, 8).

I costi di produzione sono inoltre aggravati dall'incremento di altre tipologie di costo, che incidono peraltro trasversalmente, indipendentemente dalla localizzazione montana dell'azienda: in particolare, la competitività delle imprese risulta minata dai crescenti *costi energetici e della manodopera*. Se in riferimento ai primi alcune aziende si sono attivate creando dei gruppi di acquisto energetici con le realtà aziendali vicine (casi n. 7 e 14) e soprattutto in Alto Adige esiste una volontà politica fortemente finalizzata a sostenere in tal senso le imprese, anche attraverso un'azione diretta al raggiungimento di un'autonomia energetica propria, quanto ai costi della manodopera poco finora è stato

fatto. Solo qualche azienda multinazionale ha finora delocalizzato la produzione in Paesi a basso costo di manodopera (casi n. 3, 7, 9): le altre continuano ad attingere ai bacini di forza-lavoro locali, anche in ragione del rapporto affettivo e di reciproca fedeltà che lega il lavoratore alla sua azienda. In tal senso, appare significativa la testimonianza di un imprenditore alto-atesino: costretto a delocalizzare una parte della produzione a causa dello spostamento dei propri clienti e fornitori principali, ha sottolineato come la qualità del lavoro dei dipendenti alto-atesini, strettamente legati all'impresa, alla sua storia ed alla sua evoluzione, non sia compensabile in alcun modo dai minori costi sostenuti per la manodopera in conseguenza alla delocalizzazione.

Un ulteriore fattore di criticità, in particolare per le aziende la cui localizzazione risulta maggiormente lontana dai grandi centri, è costituito dalla difficoltà di reperire *personale ad elevata specializzazione*: se per quanto riguarda gli operai generici e gli impiegati con mansioni esecutive le aziende riescono normalmente a fronteggiare il proprio fabbisogno attingendo alle risorse umane locali, per i profili dirigenziali ed i tecnici specializzati (ingegneri, addetti al controllo qualità, chimici, ecc.) tale operazione diviene più complessa. Soprattutto in Alto Adige e Friuli-Venezia Giulia, non solo tali profili non sono facilmente reperibili in loco, ma oltretutto risulta oggettivamente difficile attirare verso le aree montane interne tali competenze specialistiche, più facilmente reperibili nei grandi centri. Di fronte a tale problematica, le aziende sembrano essersi adattate a sopperire internamente alle carenze formative riscontrate nel territorio: stante la difficoltà di invogliare le professionalità ricercate a stabilirsi nei pressi dell'azienda, si preferisce assumere personale non specializzato ed investire poi direttamente in azienda sulla formazione e sulla crescita professionale della risorsa, in modo tale da costruire delle professionalità tagliate su misura delle esigenze dell'impresa.

A volte il problema non è invece rappresentato dalle competenze del personale, ma dal *sottodimensionamento del bacino di manodopera* che le vallate interne costituiscono rispetto alle reali esigenze dimensionali dell'azienda (caso n. 9). In queste condizioni, l'azienda può solamente cercare di ampliare il proprio bacino di riferimento, rivolgendosi anche alla domanda di lavoro extra-provinciale ed extra-regionale.

La permanenza dell'azienda in territorio montano si scontra inoltre talora con le dinamiche evolutive dello *sfruttamento dello spazio* e con la stessa vocazione riconosciuta al territorio. I problemi legati agli elevati costi dei terreni si associano a quelli connessi alla mancanza di terreni edificabili ed alla progressiva urbanizzazione del territorio che, ad esempio, tende ad inglobare poco a poco nel tessuto urbano anche le fabbriche un tempo sorte in posizione isolata, rendendone dunque impossibile un ampliamento; a tale situazione si somma la difficoltà di individuare nuovi terreni sui quali procedere all'ampliamento degli stabilimenti, vincolati così come sono dalla destinazione d'uso ad essi assegnata dagli strumenti urbanistici vigenti. Le aziende di cui ai casi n. 2, 5, 8, 12, 15, che hanno vissuto o stanno vivendo ora sulla propria pelle tali problematiche, sono quelle che hanno optato o stanno optando per una delocalizzazione almeno parziale della propria attività produttiva: o attraverso lo spostamento a valle degli stabilimenti logistici (caso n. 12), o attraverso l'ampliamento degli stabilimenti in un raggio di qualche km dalla sede originaria dell'azienda (casi n. 5 e 8), o ancora attraverso la decisione –sofferta- di spostarsi definitivamente all'estero (caso n. 15).

Tab.4: Fattori di criticità per le aziende montane

	FATTORE CRITICO	PROBLEMATICHE SPECIFICHE	AZIONI PROMOSSE DALLE AZIENDE
FATTORI DIPENDENTI DALLA LOCALIZZAZIONE	ACCESSIBILITÀ	Carenze infrastrutturali	-
		Lontananza dagli scali aeroportuali	Pressione sulle istituzioni locali per lo sviluppo di scali minori di servizio al territorio
	LOGISTICA	Difficoltà di gestione logistica	Delocalizzazione degli stabilimenti logistici più a valle, o verso i mercati finali
	COSTI DI PRODUZIONE	Incremento dei costi logistici e di trasporto	Delocalizzazione degli stabilimenti logistici più a valle, o verso i mercati finali; Accentramento del processo produttivo; Rapporti di collaborazione con aziende dei dintorni
		Incremento del costo dei terreni	Ricerca di terreni fabbricabili al di fuori del comune in cui sono localizzati gli stabilimenti
	FORZA LAVORO	Scarsa specializzazione della forza lavoro	Formazione in house di manodopera meno qualificata; Ricorso a personale esterno
		Sottodimensionamento del bacino di approvvigionamento della forza lavoro	Ampliamento dei bacini di approvvigionamento alla domanda di lavoro extra-provinciale ed extra-regionale
SFRUTTAMENTO DELLO SPAZIO	Carenza di terreni edificabili	Ricerca di terreni fabbricabili al di fuori del comune in cui sono localizzati gli stabilimenti	
FATTORI NON DIPENDENTI DALLA LOCALIZZAZIONE	COSTI DI PRODUZIONE	Incremento del costo della manodopera	Delocalizzazione delle linee produttive a più alta incidenza di manodopera
		Incremento dei costi energetici	Creazione di gruppi di acquisto tra aziende contermini, in alcuni casi supportati anche a livello istituzionale
	SFRUTTAMENTO DELLO SPAZIO	Progressiva urbanizzazione del territorio	Ricerca di terreni fabbricabili al di fuori del comune in cui sono localizzati gli stabilimenti; Delocalizzazione all'estero
		Vincoli urbanistici	
BUROCRAZIA	Sovrapposizione di competenze	-	

Fonte: Nostra elaborazione

A porre difficoltà allo svolgimento dell'attività aziendale è inoltre la mole di *adempimenti burocratici* attualmente richiesta per qualsiasi tipologia di iniziativa o progetto. Fattore senza dubbio trasversale, che penalizza l'attività delle imprese indipendentemente dalla loro localizzazione, tale criticità è particolarmente sentita nelle aree a Statuto Speciale, laddove si assiste talora ad una sovrapposizione di competenze tra Stato e Regione/Provincia Autonoma e che, se non regolato, rischia di influenzare negativamente la competitività delle imprese locali.

In conclusione, pare di poter affermare che l'ipotesi di una delocalizzazione totale dell'attività produttiva aziendale sia stata finora considerata svantaggiosa in termini di rapporto costi-benefici. Come sottolineato in più occasioni dagli intervistati, chiudere l'azienda ed abbandonare il territorio montano per trasferirsi a valle o all'estero comporterebbe la necessità di ripartire da zero, perdendo il bagaglio di esperienze, know-how e competenze della forza-lavoro acquisiti in tanti anni di attività. A questo punto anche gli eventuali vantaggi derivanti da incentivi, sgravi fiscali o risparmi sul costo del lavoro di cui l'azienda potrebbe beneficiare altrove, sarebbero annullati dai maggiori costi che l'impresa dovrebbe sostenere per farsi conoscere ed apprezzare in un territorio nuovo. È questo, in estrema sintesi, l'elemento che in linea generale sembra scoraggiare le aziende dall'abbandonare il territorio montano.

Va peraltro detto che i nuovi scenari introdotti dalla recente crisi economico-finanziaria potrebbero incidere, in futuro, sulle scelte di permanenza delle imprese montane: l'azienda alimentare di cui al caso n. 5, ad esempio, di fronte all'ipotesi di uno spostamento di tutti i suoi principali *competitor* verso i paesi dell'Europa dell'Est - e quindi verso aree con costi di produzione minori - si troverebbe probabilmente in una posizione così critica da essere costretta a vagliare anche ipotesi finora sempre scartate.

3. Industria e territorio montano: il ruolo del contesto nello sviluppo dell'attività di impresa

Il quarto quesito posto agli intervistati era finalizzato a comprendere quanto e secondo quali modalità il contesto territoriale in cui le aziende risultano inserite fosse rilevante ai fini dello sviluppo del business aziendale.

Fin dalle prime interviste realizzate, ci si è resi conto di come il legame tra la localizzazione territoriale e l'attività dell'azienda sia percepito in modo estremamente diverso in funzione del *settore merceologico* cui appartiene l'azienda e, più in particolare, della *provenienza delle materie prime* utilizzate nel processo produttivo. Le aziende che considerano la localizzazione montana quale attributo fondamentale del proprio marchio e parte integrante del prodotto appartengono al settore alimentare ed utilizzano in tutto o in parte materie prime di origine locale (casi n. 1, 5, 12 e 13), oppure, pur operando in altri settori merceologici, appaiono legate ad una tradizione produttiva oramai secolare, come nel caso dell'industria ceramica di cui al caso n. 14. In questi casi, la promozione dei prodotti da parte delle aziende si concretizza anche in una forma di promozione del territorio stesso, così come il territorio diviene veicolo di promozione dei prodotti delle aziende locali, prodotti che sono percepiti come espressione della tipicità del territorio e dunque ricercati anche come "souvenir" da parte di visitatori e turisti.

Per le aziende alimentari che utilizzano materie prime provenienti da aree esterne al territorio, oppure per le imprese appartenenti ad altri settori merceologici e non caratterizzate da una produzione fortemente tradizionale, il contesto territoriale in cui risultano localizzate può talora rivelarsi significativo nella misura in cui esso diviene *veicolo di comunicazione di specifici valori* associati al territorio. È il caso di alcune aziende alto-atesine, per le quali la localizzazione in Alto Adige diventa strumento di arricchimento dell'immagine aziendale con valori quali serietà, chiarezza, trasparenza, anche in virtù di una tradizionale associazione di tali concetti al modello culturale di lingua tedesca. Similmente avviene per l'azienda cartiera di cui al caso n. 2, dove la localizzazione è considerata un attributo del marchio aziendale nella misura in cui essa esprime la capacità dell'azienda di offrire una produzione di qualità nel pieno rispetto dell'ambiente e delle sue risorse naturali, o per un'azienda appartenente al distretto delle energie rinnovabili di Longarone per la quale la localizzazione all'interno del distretto consente di associare l'azienda ai temi della ricerca e dell'innovazione tecnologica.

Vi sono inoltre alcune aziende –in particolare alto-atesine- che ritengono importante la propria localizzazione montana non in funzione di una reale caratterizzazione del marchio o dei prodotti, ma in quanto il fatto di essere situate in un *contesto turisticamente rilevante* le fornisce indirettamente di una maggiore capacità di attrazione di clienti e fornitori, che spesso arrivano in Alto Adige come turisti d'affari e poi vi ritornano con le proprie famiglie per le vacanze.

Ultimo fattore che incide sulla rilevanza del contesto è la *qualità delle relazioni* instaurate nel territorio dall'azienda: sebbene le aziende affermino che la localizzazione non costituisce un attributo significativo del marchio aziendale, esse riconoscono l'importanza di essere situate in un contesto socio-economico favorevole, caratterizzato da buoni rapporti con la comunità locale, con la forza-lavoro, con i fornitori ed i clienti (casi n. 6, 9 e 10).

4. Industrie montane e sistema socio-economico locale

I tre quesiti successivi cercavano di valutare quale fosse la qualità delle relazioni che l'azienda aveva stretto con il contesto socio-economico in cui risulta inserita, in termini di qualità dei rapporti con gli altri *stakeholder* territoriali, qualità delle relazioni con la popolazione locale ed esistenza di possibili rapporti intersettoriali tra industria e turismo montano. Sono state inoltre analizzate le progettualità sulle quali, a parere degli intervistati, il territorio dovrebbe investire al fine di favorire lo sviluppo dell'industria montana.

4.1 Relazioni con il sistema economico locale

Le aziende intervistate intrattengono in genere buoni rapporti con il restante ambiente socio-economico. Sono aziende che cercano di acquisire visibilità facendo leva su un sentimento di appartenenza territoriale, partecipando alla vita sociale della comunità attraverso la **sponsorizzazione** di *squadre sportive, associazioni turistiche e culturali ed eventi* (casi n. 3, 9, 12, 15); imprese che si considerano motore di sviluppo del

proprio territorio, e pertanto, investono nel sostenere le iniziative promosse dagli *stakeholder* locali (caso n. 12).

In alcuni casi le aziende segnalano di aver attivato **forme di collaborazione** con gli altri attori presenti nel territorio: si tratta in genere di *rapporti di subfornitura o approvvigionamento di materie prime* (casi n. 4, 9, 14) –in taluni casi formalizzate attraverso la costituzione di *partnership e joint venture*, come nel caso dell'azienda n. 7- o di collaborazioni mirate all'*acquisizione di prodotti finiti* che l'azienda non è in grado di produrre autonomamente (caso n. 5). Peraltro, la già rilevata tendenza ad internalizzare tutte le fasi del processo produttivo al fine di abbassare i costi di produzione, rende talora tali forme di collaborazione piuttosto saltuarie, o comunque le limita ad un'area piuttosto ristretta, coincidente con i dintorni dell'azienda. Forme di collaborazione "vicinali" sono ad esempio quelle che concernono l'approvvigionamento di gas ed energia elettrica attraverso la creazione di gruppi di acquisto (casi n. 7 e 14). E se per le aziende che costituiscono una specifica divisione di un gruppo aziendale l'abitudine a fare network è ormai consolidata (casi n. 3, 9 e 10), per altre aziende si tratta di un percorso tutto in divenire: è il caso della cartiera di cui al caso n. 2, che solo in questi ultimi anni ha avviato un percorso di progressivo avvicinamento alle altre aziende attive nel territorio, attraverso l'organizzazione di alcuni incontri conoscitivi.

Meno rilevanti appaiono dall'analisi i rapporti delle aziende con le *istituzioni pubbliche*: se in alcuni casi le relazioni con il mondo della politica sono apertamente conflittuali (caso n. 15) o deliberatamente evitate al fine di garantire una completa libertà ed autonomia di azione all'azienda (caso n. 4), in altre aziende viene loro riconosciuto un ruolo importante. Tre aziende citano ad esempio la loro adesione a specifiche iniziative che le *Camere di Commercio*, anche attraverso proprie società strumentali, promuovono in funzione di garantire una maggiore visibilità anche internazionale alle imprese del territorio (caso n. 5, 8 e 10); altre, i rapporti di collaborazione avviati con le *amministrazioni locali*, capaci di aver valorizzato l'azienda attraverso progettualità concordate (caso n. 8) o comunque pronte a sostenere e sviluppare l'attività manifatturiera dell'impresa (caso n. 14); ancora, le buone relazioni con *istituti scolastici ed universitari*, anche attraverso la collaborazione nella creazione di progetti formativi mirati (casi n. 10 e 14).

Più sporadica appare la partecipazione ad **aggregazioni formali**, sia orizzontali che verticali: fatta eccezione per l'associazione provinciale degli industriali, l'associazione nazionale di categoria o il distretto industriale di riferimento, sono rari i casi in cui l'azienda risulta aderire ad altre forme aggregative. Le aziende alimentari di cui ai casi n. 1 e 13, ad esempio, aderiscono ad *istituti e consorzi di tutela* sorti per valorizzare le produzioni tipiche del territorio, qualificandoli con appositi marchi d'origine. Due aziende venete, inoltre, attraverso le rispettive associazioni provinciali degli imprenditori, risultano socie di un *istituto di certificazione* che fornisce alle aziende servizi di formazione ai dipendenti e ne certifica la qualità del prodotto.

Per quanto concerne le **progettualità** sulle quali il territorio potrebbe utilmente concentrarsi per favorire lo sviluppo e la permanenza dell'industria montana, vi sono innanzitutto quelle legate al potenziamento dell'*accessibilità* e della *mobilità locale*. Un miglioramento delle infrastrutture viarie (casi n. 6 e 9), la predisposizione di servizi di trasporto pubblico che facilitino il raggiungimento dello stabilimento da parte della forza lavoro (n. 9), un investimento mirato a garantire una maggior sicurezza stradale (n. 9) o ancora azioni volte a favorire l'insediamento nell'area di aziende logistiche (caso n. 10):

sono tutti interventi considerati di fondamentale importanza per facilitare l'attività dell'azienda ma, nel contempo, anche per migliorare la qualità della vita dei residenti, che spesso risulta disturbata dal traffico di mezzi pesanti movimentati dalle aziende.

Alcune aziende segnalano invece la necessità di lavorare sul *dialogo tra aziende e pubblica amministrazione locale*: ciò che si lamenta, in buona sostanza, è la mancata capacità delle istituzioni di comprendere a fondo le esigenze reali delle imprese, di ascoltarne la voce per trovare insieme una via ottimale di sviluppo. Ciò in relazione alla definizione di percorsi formativi che siano realmente capaci di rispondere ai fabbisogni occupazionali delle aziende del territorio (caso n. 2), alle modalità con le quali approcciare i nuovi mercati di riferimento (caso n. 4), alla tipologia di sostegno da fornire alle imprese per consentire loro di svilupparsi al di fuori dell'ambito territoriale di riferimento (è il caso di una grande azienda alto-atesina), agli sforzi da sostenere perché le buone idee espresse dal territorio trovino concretezza anche gestionale, evitando che i progetti sviluppati restino, dopo la fase di *start-up*, delle mere "cattedrali nel deserto" (caso n. 8).

Emerge inoltre una costante preoccupazione per gli aspetti connessi alla *tutela del territorio, dell'ambiente e delle sue tipicità*: c'è chi auspica una maggiore attenzione verso progetti mirati a consolidare gli elementi di tipicità del territorio, preservandone nel contempo l'integrità ambientale e la sua naturale vocazione (è il caso di un'azienda alimentare veneta); o chi vede nel turismo verde, legato alla scoperta del territorio e dell'ambiente, una via per favorire lo sviluppo di un territorio montano oramai segnato dallo spopolamento e dal progressivo invecchiamento della popolazione (caso n. 13); o ancora, chi individua negli investimenti in energie alternative -compartecipati tra aziende e comunità locali- una strada nuova per svincolare l'attività delle aziende dalle criticità poste dall'aumento dei costi energetici, favorendo contestualmente la preservazione degli equilibri ambientali del territorio (caso n. 9).

Va senz'altro rilevato, peraltro, che le opportunità progettuali sopra evidenziate risentono della diversa localizzazione geografica delle aziende intervistate. In Alto Adige, ad esempio, dove le questioni inerenti le energie rinnovabili, la mobilità e la visibilità delle piccole aziende sui mercati esteri sono finora spesso finite tra le priorità dell'agenda politica provinciale, è comune un generale sentimento di soddisfazione, in virtù della percezione che il territorio nel suo complesso stia già facendo tutto il possibile per mantenere vivo il tessuto produttivo locale.

4.2 Percezione dell'industria da parte della comunità locale

I rapporti che le aziende intrattengono con la comunità dei residenti sono generalmente positivi: la vita dei piccoli centri montani è spesso così intrinsecamente connessa all'esistenza della fabbrica -dove trova lavoro la maggior parte degli abitanti- che i benefici derivanti dalla presenza dell'azienda tendono ad essere percepiti come maggiori rispetto agli svantaggi che essa può causare. L'azienda infatti, oltre ad offrire *posti di lavoro* e fungere in alcuni casi da principale datore di lavoro per tutti i membri della comunità, è *motore di sviluppo* economico e produttivo (casi n. 2, 3, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15), nonché importante *veicolo di comunicazione e promozione del territorio* all'esterno dell'ambito di riferimento (casi n. 1, 12).

È peraltro vero che, soprattutto nel caso delle industrie sorte nel luogo di origine dell'imprenditore, il radicamento ed il legame affettivo che lo stesso imprenditore nutre

nei confronti del proprio territorio hanno fatto sì che la realizzazione degli stabilimenti e delle linee produttive sia avvenuta, nei limiti del possibile, con occhi di riguardo nei confronti della *tutela dell'ambiente e della sua comunità*. Soprattutto per le aziende alto-atesine, ritorna con insistenza il tema del “quieto vivere”, il fatto di aver localizzato e sviluppato l'azienda con l'attenzione di recare meno disturbo possibile ai residenti: di conseguenza, le aziende in queste aree hanno cercato di sviluppare linee di produzione poco rumorose, di realizzare impianti di riciclaggio propri, di ridurre al minimo le emissioni nell'atmosfera, di dotarsi il prima possibile di certificazioni di qualità ambientale ed energetica.

D'altra parte, la presenza dell'industria in montagna genera comunque qualche tipo d'*impatto su ambiente e paesaggio*. Pur nel tentativo di rispettare scrupolosamente le norme che impongono alle aziende limiti alle emissioni generate dai processi produttivi (caso n. 3) o cercando di utilizzare fonti di energia alternative (caso n. 1), le industrie montane generano delle esternalità negative: la movimentazione di merci e materie prime su gomma determina un incremento del traffico veicolare di mezzi pesanti in area montana (casi n. 6, 12); l'ampliamento degli stabilimenti avviene a discapito di prati e pascoli, incidendo dunque sulle forme del paesaggio (caso n. 15).

Certo l'avvento delle nuove tecnologie ha consentito di compiere importanti balzi in avanti, consentendo di minimizzare l'impatto ambientale –in termini soprattutto di inquinamento idrico ed atmosferico- di cui i processi produttivi sono stati portatori in passato: permane peraltro, solo in alcune aree, un atteggiamento parzialmente negativo da parte della comunità locale, che tradizionalmente tenderebbe a percepire le industrie montane quali imprese inquinatrici e sfruttatrici della manodopera locale. Eppure, secondo gli intervistati, si tratterebbe di un atteggiamento causato più da un retaggio legato al passato che non da una effettiva pericolosità delle produzioni aziendali odierne (casi n. 2 e 8). In area piemontese, in particolare, la conflittualità tra aziende e istituzioni locali sul tema ambientale è stata in passato così aspra da determinare una progressiva deindustrializzazione dell'area di riferimento, pian piano abbandonata dalle aziende storiche della vallata.

4.3 Industria e turismo montano

La presenza dell'industria nel territorio appare solo raramente foriera di consistenti e positive ricadute sullo sviluppo del turismo montano locale.

Il legame tra le produzioni dell'azienda e l'attività turistica sono senza dubbio più rilevanti nel caso delle aziende la cui produzione appare fortemente radicata nel territorio, tanto da essere percepita quale produzione tipica, espressione dell'identità del contesto di riferimento. È il caso delle aziende alimentari n. 1 e 13, che producendo *prodotti eno-gastronomici tipici*, contraddistinti da marchio d'area, sono in grado di attivare una domanda qualificata da parte di visitatori e turisti. Ciò ha interessato di recente anche l'azienda metallurgica di cui al caso n. 8: come riportato dall'intervistato, negli ultimi tempi i turisti delle località montane vicine avrebbero manifestato l'interesse per l'acquisto di prodotti manifatturieri locali: si sta pertanto valutando l'ipotesi di attivare dei *temporary store* dedicati alle produzioni industriali di punta del territorio.

Solo in un caso, l'azienda di infissi di cui al caso n. 4, si riscontra un primo tentativo di dar vita a forme di fruizione turistica legate al *turismo industriale e della scoperta economica*. L'azienda organizza infatti “giornate porte aperte” dedicate ad illustrare ai

visitatori il processo produttivo e le produzioni dell'azienda anche se, per stessa ammissione dell'imprenditore, la finalità dell'operazione è soprattutto commerciale, data la presenza di uno show-room con annesso punto vendita. Forme elementari di visita turistica interessano anche la distilleria al caso n. 1 ed il salumificio di cui al caso n. 13: in quest'ultimo caso, è un ristorante della zona ad organizzare -per le comitive di turisti che si fermano presso il locale- la visita presso l'azienda. In altri casi, le aziende sono sì disponibili a far visitare l'azienda, ma non esiste un calendario prestabilito di visite, né tantomeno l'ingresso è consentito a chiunque. Le visite, che si effettuano solo su richiesta, sono infatti dedicate esclusivamente a gruppi, scolaresche ed associazioni (casi n. 5, 7, 11). Anche la cartiera di cui al caso n. 2 si dichiara disponibile ad aprire le porte dell'azienda a questo tipo di iniziative: peraltro, qualche anno fa, un'associazione locale aveva avviato un percorso di incontri dedicati a conoscere il funzionamento della cartiera, ma non se ne è poi più fatto nulla.

Il legame industria-turismo che appare forse più evidente è quello connesso al *turismo d'affari* generato da clienti, fornitori e consulenti delle aziende (casi n. 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 14). Anche se solo nel caso delle grandi aziende tale movimento è in grado di generare un significativo flusso turistico, è pur vero che la necessità di fornire una sistemazione a tali soggetti attiva una rete di collaborazioni tra le industrie montane e gli esercizi ricettivi e ristorativi delle vallate. L'azienda di infissi di cui al caso n. 4 ha attivato in tal senso un innovativo sistema di scambio reciproco: mentre l'azienda invia i propri ospiti alle strutture ricettive della zona, gli operatori turistici richiedono all'azienda la fornitura degli infissi per le loro strutture, attivando un circolo virtuoso capace di determinare importanti benefici sia per l'attività dell'impresa, sia per lo sviluppo turistico locale.

La presenza nelle aree montane di clienti e fornitori delle aziende diviene inoltre una significativa opportunità di sviluppo indiretto del *turismo leisure*. Non solo alcune aziende dimostrano una particolare sensibilità nella scelta qualitativa delle strutture in cui ospitare i propri turisti d'affari, tendendo a selezionare sistemazioni tipiche che facciano sentire il turista d'affari in vacanza (caso n. 7), ma il fatto stesso di essere localizzate in un contesto turisticamente rilevante rende più probabile il ritorno nel territorio per altre motivazioni turistiche. In Trentino, Alto Adige ed in territorio umbro i turisti d'affari tendono non solo a prolungare il proprio soggiorno d'affari arricchendolo di motivazioni *leisure*, ma sembrano anche maggiormente inclini a ritornare nel territorio per trascorrervi le vacanze con le rispettive famiglie.

5. Opportunità di finanziamento rivolte alle industrie montane

Gli ultimi quesiti posti nel corso dell'intervista miravano a comprendere se e in quale misura le aziende industriali montane avessero beneficiato negli ultimi dieci anni di finanziamenti provenienti dall'Unione Europea, così come, per le industrie localizzate nelle aree Gal della presente o passata programmazione, quali fossero stati i benefici diretti ed indiretti dell'azione Leader per il territorio.

5.1 Industria montana e finanziamenti comunitari

L'accesso delle aziende montane ai contributi comunitari appare fortemente diversificato in funzione dell'area territoriale di riferimento, delle dimensioni aziendali e della tipologia di investimento effettuata.

Per quanto riguarda l'*aspetto territoriale*, è stata rilevata una decisa propensione delle aziende alto-atesine a beneficiare di contributi pubblici di diversa natura. L'autonomia derivante dal riconoscimento dello Statuto Speciale consente infatti all'area bolzanina di accedere a forme di finanziamento pubblico decisamente più consistenti rispetto ad altre aree territoriali. Come era già stato rilevato nel corso dello svolgimento della WP4, molto spesso al finanziamento di interventi simili possono concorrere forme di finanziamento diverse per finalità e provenienza, e tra loro alternative. Nelle parole di un intervistato, le aziende alto-atesine si troverebbero in una situazione di mancata convenienza nel concorrere ai finanziamenti comunitari, in ragione di una maggiore abbondanza, una maggiore tempestività nell'erogazione ed una minore burocratizzazione dei contributi provinciali. Per le altre aziende, la mancata fruizione di fondi comunitari non può essere invece imputata ad una decisione strategica, ma ad una oggettiva difficoltà di accesso a tali forme di finanziamento, tale da aver reso necessario il ricorso ad altre fonti di finanziamento alternativo (Camere di Commercio, Fondo Dirigenti PMI, Fondimpresa).

Per quanto concerne invece la *dimensione delle aziende* e la *tipologia di investimento* finanziato, pare di poter affermare che i fondi siano stati intercettati principalmente da piccole o medie imprese (casi n. 8, 13, 14), soprattutto per quanto concerne i contributi destinati ad investimenti propriamente produttivi (l'avvio dell'attività e la costruzione dello stabilimento nel caso del salumificio). La dimensione aziendale dunque, unita alla specificità del settore merceologico di attività, sembra dunque costituire in alcuni casi il maggiore ostacolo all'accesso ai fondi comunitari, soprattutto nel caso di finanziamenti destinati specificamente allo sviluppo della montagna attraverso il sostegno alla diversificazione economica delle attività produttive locali, nei cui obiettivi non rientrano le attività delle grandi imprese, soprattutto qualora estranee al settore agro-alimentare. Laddove si verifica l'accesso ai contributi comunitari da parte delle imprese di maggiori dimensioni, esso risulta difatti connesso ad investimenti per l'innovazione tecnologica dei processi produttivi e dei prodotti (ricerca, sviluppo, fonti energetiche rinnovabili, tecnologie per il risparmio energetico, progetti di integrazione di filiera), obiettivi decisamente maggiormente perseguibili per imprese più strutturate. E proprio sull'innovazione di prodotto ritiene di dover puntare la cartiera di cui al caso n. 2, anche in funzione di incrementare le opportunità future di accedere ai finanziamenti comunitari.

5.2 Il ruolo dei Gal e l'esperienza Leader nelle aree montane

Il ruolo finora svolto dai Gal nel favorire lo sviluppo dell'industria montana appare piuttosto marginale, considerato il fatto che 5 aziende su 10 operanti in area Gal non conoscono identità, mission, finalità e progettualità realizzate dagli organismi attivi nel loro territorio, non sono al corrente delle finalità del Programma Leader e, in un caso, non conoscono neppure il significato dell'acronimo Gal. La localizzazione territoriale delle imprese appare ininfluyente rispetto a tale *disinformazione*, che interessa tanto un'azienda alto-atesina quanto una friulana, un'impresa lombarda, una piemontese ed

una veneta. In queste aziende, non è stato nemmeno possibile ottenere una valutazione sull'efficacia del programma nel suo complesso, né tantomeno comprendere se l'attività del Gal abbia o meno generato dei benefici diretti o indiretti sulle attività dell'azienda. L'azienda cartiera di cui al caso n. 2 si è dimostrata peraltro interessata al tema, dato che un suo possibile coinvolgimento da parte del Gal potrebbe forse consentirle di accedere a quei contributi comunitari cui oggi essa resta sostanzialmente preclusa.

Tre aziende hanno invece –anche implicitamente- fatto capire di essere a conoscenza dell'esistenza del Gal operante nel loro territorio, ma di non aver avuto modo di beneficiare in alcun modo della sua attività. Anche in questo caso, si nota una scarsa informazione circa le finalità dell'organismo: l'azienda di cui al caso n. 15 ritiene, ad esempio, di non aver potuto beneficiare della sua azione in quanto l'attività dell'azienda non ha carattere turistico, sebbene gli interventi dedicati allo sviluppo del turismo rurale costituissero solo uno dei tanti assi nei quali potesse esplicarsi l'azione del Gal.

Solo in due casi il Gal risulta conosciuto e, fatto assai più rilevante, riconosciuto quale organismo foriero di *benefici diretti ed indiretti* per l'azienda ed il territorio nel suo complesso. Nel caso del salumificio, che costituisce peraltro un caso a sé in quanto la selezione dell'azienda è avvenuta per il tramite del Direttore del Gal attivo nell'ambito di riferimento, l'attività del Gal ha consentito all'azienda di beneficiare di un'iniziativa di ricerca scientifica promossa dall'organismo in collaborazione con un Istituto universitario lombardo. Con la sua attività il Gal ha peraltro generato benefici indiretti per tutte le imprese dell'area, attraverso il sostegno allo sviluppo della mobilità e il tentativo di arginare il fenomeno dello spopolamento. Peraltro, la limitatezza dei fondi a disposizione –ed i vincoli posti alla tipologia dei progetti finanziabili dalle linee guida regionali, come già emerso nel corso della WP4- tenderebbero a precludere al Gal la possibilità di attivare azioni più concrete nel territorio, finanziando in particolare lo sviluppo del tessuto produttivo locale.

Per l'azienda di cui al caso n. 12, invece, i benefici direttamente connessi all'attività del Gal sono legati ad alcuni contributi ottenuti per lo sviluppo di attività di comunicazione. L'azienda reputa inoltre nel complesso positive l'esperienza Leader e l'azione del Gal nel territorio, che oltre ad aver attirato risorse finanziarie importanti è riuscito a rafforzare e migliorare l'offerta turistica complessiva del territorio, potenziandone la vocazione e sviluppando buoni rapporti di collaborazione tra le imprese locali ed il Gal.

6. Conclusioni

Le indicazioni emerse nel corso delle interviste con gli interlocutori privilegiati delle aziende selezionate, hanno mostrato una sostanziale aderenza tra le dinamiche specifiche dei casi studiati e le dinamiche più generali che hanno contraddistinto l'evoluzione dell'industria montana nel suo complesso. Il profondo legame esistente fin dagli anni '70 tra la nascita e lo sviluppo delle industrie montane e le opportunità offerte dal territorio in termini di sfruttamento della manodopera e delle risorse naturali ed energetiche locali, così come la tendenza più recente delle politiche a sostegno della montagna nel porre una sempre maggiore attenzione alla conservazione ed alla tutela dell'ambiente naturale, sono elementi che emergono con forza quando si analizza la storia delle aziende selezionate quali casi studio. Ma anche le risposte che le imprese

hanno saputo trovare di fronte alla crisi si allineano a quanto emerso nella Parte II, stante una progressiva tendenza ad una specializzazione produttiva sempre più marcata, sempre più improntata all'innovazione e considerata strategica per continuare ad essere competitive.

E se la fortuna del territorio Trentino può in parte essere ricondotta anche alla capacità del sistema economico locale di trovare una via per lo sviluppo nelle peculiarità del territorio e nelle radici della sua tradizione, si pone la questione più generale se il legame delle imprese montane con il proprio territorio non possa forse costituire un elemento sul quale lavorare, al fine di agevolare lo sviluppo delle aree montane a partire da un'azione sulle leve endogene del territorio. Se l'attrazione di aziende provenienti dall'esterno è spesso considerata un'importante opportunità da parte delle istituzioni politiche, è pur vero che tale ipotesi non sembra incontrare il favore della generalità degli *stakeholder* locali, combattuti tra i vantaggi potenzialmente derivanti dalle possibilità di rilancio dello sviluppo locale attraverso l'iniezione di nuovi capitali e il timore del confronto, ma anche del fatto che le imprese esterne –meno radicate– possano scegliere più facilmente di fronte alle difficoltà la strada dell'abbandono del territorio.

A valle dell'analisi condotta sulle risposte fornite dalle aziende contattate ai quesiti di cui alla traccia dell'intervista, si ritiene opportuno formulare infine alcune osservazioni in riferimento alle tre ipotesi che potrebbero fornire una risposta sul perché della maggior tenuta dell'industria in montagna.

Sulla base delle risultanze emerse, pare di poter affermare che:

- Sembrerebbe possibile scartare l'ipotesi che la tenuta delle aziende montane possa essere legata a vantaggi di carattere economico. Fatta eccezione per le aziende operanti in alcune regioni/province a statuto speciale, che beneficiano in alcuni casi di contributi di entità più consistente particolarmente rivolti alle PMI locali, non è emersa una stretta dipendenza dell'attività delle aziende montane da forme di sovvenzionamento pubblico di qualsiasi natura. Relativamente ai fondi comunitari, che pure in alcune realtà sono stati utili per finanziare progetti formativi, di filiera o di investimento, si osserva come per gli investimenti propriamente produttivi vi sia una oggettiva difficoltà di accesso da parte di alcune realtà aziendali più strutturate, maggiormente radicate nel territorio e non appartenenti a settori merceologici agro-alimentari. Per quanto concerne in particolare l'IC Leader, si può ragionevolmente ritenere sulla base degli obiettivi dell'azione comunitaria che il beneficio derivante da tali sovvenzioni sia da ricercarsi in aziende di piccole dimensioni, legate ai settori di trasformazione delle materie prime locali e la cui attività sia mirata alla valorizzazione dei prodotti tradizionali del territorio.
- L'ipotesi dell'esistenza in ambito montano di un clima di consenso sociale capace di sostenere l'attività delle imprese possa essere considerata valida, ma non nella sua accezione originaria di ridotta conflittualità delle parti in risposta ad un maggiore sostegno istituzionale. Sebbene sia stata segnalata una buona relazione con tutto il territorio, le aziende solo raramente evidenziano una forte relazione con le parti politiche. Il clima di consenso sociale andrebbe dunque probabilmente ricercato nei rapporti che l'azienda instaura con la comunità locale e con il forte senso di radicamento che gli imprenditori dimostrano nei confronti del proprio territorio d'origine o dell'area nella quale l'azienda ha storicamente trovato la sua

prima sede. Da un lato, dunque, sembrerebbe esserci l'orgoglio di contribuire, anche in una dimensione di responsabilità sociale d'impresa, al benessere del territorio e delle famiglie che vi abitano attraverso la creazione di posti di lavoro e l'attenzione alla tutela dell'ambiente naturale; dall'altro, si rileverebbe l'orgoglio della comunità locale di far parte della "grande famiglia" rappresentata dall'impresa, che garantisce il protrarsi della vita nelle vallate più interne ed a rischio di spopolamento.

- Debba essere considerata oltremodo valida l'ipotesi dell'effetto "selezione" generato dalle peculiarità (non sempre così sfavorevoli come potrebbe sembrare di primo acchito) dell'ambiente montano: un imprenditore altoatesino ha sostenuto che il fattore di successo dell'industria in montagna vada ricercato nel fatto che, dovendo confrontarsi con un ambiente più ostile e con una concorrenza sempre più globalizzata, le aziende sono state costrette per essere competitive a concentrare maggiormente la propria attenzione sulla qualità. Le scelte legate all'accentramento produttivo, all'*insourcing* di produzione, alla formazione sul lavoro delle competenze di cui l'azienda necessita, alla decisione di continuare ad operare in territorio montano vanno tutte nella direzione di garantire un maggiore controllo del processo produttivo, ma anche verso la creazione di una cultura d'impresa fondata sulla fedeltà e sulla dedizione totale all'azienda, che si ricollega al clima di consenso sociale di cui sopra.

Appendice 1. Tavole

Tavola 1 – Materiale bibliografico economia dei distretti

Ambito Territoriale	Settore	Titolo	Autori/Curatori	Anno
Italia	Meccanica	I Distretti Della Meccanica-10 Realtà A Confronto Per Valorizzare Le Eccellenze Ed Agire Sui Territori	Federazione Dei Distretti Italiani	2009
	Nd	Distretti Industriali E Cooperazione Tra Imprese In Italia	Pyke, Becattini, Sengenberger	1991
		I Distretti Industriali: Crisi O Evoluzione?	Onida, Viesti, Falzoni	1992
		L'efficienza Delle Imprese Nei Distretti Industriali Italiani	Banca D'italia	2000
		"L'economia Delle Imprese Nei Distretti Italiani: Redditività, Dominanza E Strategie Differenziali" In Economia E Politica Industriale, N. 111	Nova	2001
		Complessità E Distretti Industriali. Dinamiche, Modelli, Casi Reali	Quadrio Curzio, Fortis	2002
		Un'altra Industria? : Distretti E Sistemi Locali Nell'italia Contemporanea	Alaimo Aurelio	2002
		L'andamento Congiunturale Dei Distretti Industriali	Banca D'italia	2009
		"Le Pmi Localizzate Nei Distretti Industriali: Vantaggi Competitivi, Evoluzione Organizzativa, Prospettive Future" In Quaderni Dell'artigianato N. 54	Ricciardi Antonio	2010
Piemonte	Meccanica	L'industria Siderurgica E Meccanica In Piemonte Dal 1831 Al 1861	Golzio Silvio	1961
		La Filiera Dello Stile E Le Politiche Industriali Per L'automotive In Piemonte E In Europa	Calabrese	2010
	Tessile	L'industria Laniera E Cotoniera In Piemonte Dal 1831 Al 1861	Quazza Guido	1961
	Nd	Il Distretto Biellese Nel Mercato Globale	Cesdi	1999
Lombardia	Metallurgia	I Badoni E L'industria Del Ferro Nell'800 Lecchese	Cortella Giorgio	1988
	Metallurgia, Meccanica	Legami Di Ferro : Storia Del Distretto Metallurgico E Meccanico Lecchese Tra Otto E Novecento	Colli Andrea	1999
	Tessile	L'industria Cotoniera Lombarda Dall'unita Al 1914	Romano Roberto	1992
	Nd	Distretto Industriale Di Lecco. Un Progetto Di Trasformazione Verso La Net Economy	Smau	2003
Lombardia-Veneto	Nd	La Sfida Delle Tecnologie Di Rete: Distretti Lombardi E Veneti A Confronto	Brunetti, Micelli, Minoja	2002
Veneto	Gioiell. Occhial. Calzat	"Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti. Gioielli, occhiali e	Unioncamere Veneto	2012

		calzature a confronto"		
	Occhialeria	Il distretto bellunese dell'occhiale: Leadership mondiale e fine del distretto?	Bramanti A. e Gambarotto F.	2008

Ambito Territoriale	Settore	Titolo	Autori/Curatori	Anno
Veneto	Nd	"Processi Di Settorializzazione E Di Distrettualizzazione Nei Sistemi Economici Locali: Il Caso Veneto" In Comunità Di Imprese, Sistemi Locali In Italia Tra Otto E Novecento	Fontana Giovanni Luigi. Roverato Giorgio	2001
Emilia Romagna	Ceramica	Il Distretto Delle Piastrelle Di Ceramica Di Sassuolo, Tra Identità E Cambiamento	Balboni, Grappi, Marchi, Martinelli, Vignola	2008
Toscana	Metallurgia	L' Industria Del Ferro In Toscana Dalla Restaurazione Alla Fine Del Granducato (1815-1859)	Mori Giorgio	1966
	Tessile	Breve Storia Dell'industria Laniera In Toscana, Specialmente Fiorentina, In Rapporto Colla Medesima In Prato E Nei Luoghi Di Maggior Produzione	Gori Vittorio	1920
	Tessile	Distretti E Imprese Leader Nel Sistema Moda Della Toscana	Bacci L.	2004

Tavola 2 – Materiale bibliografico storia economica e dell'industria

Ambito Territoriale	Settore	Titolo	Autori/Curatori	Anno	
Italia	Energia	Storia Dell'industria Elettrica In Italia (4 Volumi, 1914-1990)	Autori Vari	1994	
	Legno-Mobile	Tendenze Di Lungo Periodo Della Filiera Legno-Arredamento	Traù Fabrizio	2003	
	Nd		L'italia Economica Nel 1868	Maestri Pietro	1868
			Storia Dell'industria Italiana Contemporanea	Tremelloni Roberto	1947
			Storia Dell'industria Italiana : Dal 18. Secolo Ai Giorni Nostri	Caizzi Bruno	1965
			Alle Origini Dell'italia Industriale	Are Giuseppe	1974
			Storia Dell'industria Italiana	Are Giuseppe	1977
			Entrepreneurial Typologies in the History of Industrial Italy (1880-1960): A Review Article	Amatori F.	1980
			L'industria Italiana Dall'ottocento A Oggi	Castronovo Valerio	1990
			The Economic History Of Italy: 1860-1990	Vera Zamagn	1993
			Storia Dell'italia Industriale : Dall'unità Alla Seconda Repubblica	Gualerni Gauberto	1994
			Alla Ricerca Della Fabbrica : Settori, Imprese E Sistemi Locali Nella Storia Dello Sviluppo Industriale Italiano	Lungonelli Michele	1996
			Le Piccole E Medie Imprese Nell'economia Italiana. Rapporto 2005. Posizionamento Competitivo E Linee Di Trasformazione	Unioncamere - Tagliacarne	2006
			I due fallimenti della storia economica: il periodo post-unitario	Fenoaltea S.	2007
			43° Rapporto Annuale Censis	Censis	2009
			Crescere per competere. Le piccole e medie imprese in un mondo globale	Feltrin P., Tattara G	2010
			L'evoluzione dell'Industria Italiana: peculiarità territoriali	Menghini e Travaglia	2010
			The empirics of regional economic growth in Italy. 1951-1993	Paci R., Saba A.,	2010
			Analisi Statistico-Economica Dei Mutamenti Strutturali E Localizzativi Dello Sviluppo Del Sistema Socio-Economico Italiano	Vasapollo Luciano	2012
			Economie Regionali (Analisi Per Singole Regioni)	Banca D'italia	2012

		Scenari Industriali	Centro Studi Confindustria	2012
		Annali Di Storia Dell'impresa	Autori Vari	nd

Ambito Territoriale	Settore	Titolo	Autori/Curatori	Anno
Nord Ovest	Nd	Le Medie Imprese Industriali Italiane Del Nord-Ovest	Salerno	2007
Nord Est	Nd	Evoluzione Di Un'economia Regionale: Il Nordest Dopo Il Successo	Anastasia Bruno, Corò Giancarlo	1996
Liguria	Nd	Industria E Commercio In Liguria Nell'età Del Risorgimento (1700-1861)	Bulferetti Luigi, Costantini Claudio	1966
Piemonte	Nd	Agricoltura, Industria E Commercio In Piemonte Dal 1790 Al 1814	Bulferetti Luigi, Luraghi Raimondo	1966
Lombardia	Nd	Storia Dell'industria Lombarda	Zaninelli Sergio	1992
Veneto	Nd	L'industria Nel Veneto : Storia Economica Di Un Caso Regionale	Roverato Giorgio	1996
		Paesaggi E Patrimoni Dell'industria Del Veneto	Fontana Giovanni Luigi	2008
Toscana	Nd	Industria E Commercio Nel Granducato Di Toscana Nell'eta Del Risorgimento	Dal Pane Luigi	1971
Abruzzo	Nd	Il Mezzogiorno Operoso : Storia Dell'industria In Abruzzo	Felice Costantino	2008
Sicilia	Nd	Storia Dell'industria In Sicilia	Cancila Orazio	1995

Tavola 3 – Materiale bibliografico sviluppo economico ed industriale della montagna

Ambito Terr.	Settore	Titolo	Periodo	Autori/Curatori	Anno
Italia	Energia	I Problemi Della Montagna E L'industria Idroelettrica	Ante 1960	Semprebon Mario, Trabucchi Giuseppe	1951
	Nd	La Montagna E L'economia	Nd	Ortisi Angelo	1970
		La nuova legislazione per l'economia montana	Post 1960	Piazzoni, G.	1974
		Il problema della montagna	Post 1960	Saraceno E.	1983
		Vecchi e nuovi problemi della montagna	Post 1960	Saraceno E.	1991
		Indicazioni metodologiche per la stima dei livelli di integrazione tra attività economiche in aree montane.	Post 1960	Stellin G.	1992
		Montagna 2000 : Rapporto Dell'insor Al Consiglio Nazionale Delle Ricerche	Post 1960	Istituto Nazionale Sociologia Rurale	1992
		L'economia Della Montagna Interna Italiana: Un Approccio Storiografico	Ante 1960	Leonardi Andrea, Bonoldi Andrea	1997
		Economia Montana E Sviluppo Rurale	Post 1960	Montresor Elisa	1998
		I Sistemi Montani Come Risorsa Di Sviluppo : Seconda Conferenza Nazionale Della Montagna : Roma, 15-16 Giugno 1998	Nd	Cnel	1999
		Visioni E Politiche Della Montagna Nell'italia Repubblicana" In Meridiana, Vol. 16, Fascicolo 44	Pre/Post	Piccioni Luigi	2002
		Eco Dai Monti: Politiche Per Le Aree Montane A Confronto	Post 1960	Messina Patrizia, Marella Andrea	2006
		Quali montagne? Dallo stereotipo della montagna alla governance per i sistemi locali montani	Post 1960	Borghi E.	2006
		Montagna E Sviluppo : Le Politiche, La Governance E Il Management Per La Valorizzazione Delle Risorse	Post 1960	Quaranta Giovanni	2008
		Gli Effetti Della Crisi Economica Nelle Montagne Italiane: Strategie E Meccanismi Di Reazione	Post 1960	Cnel	2010
Alpi	Nd	Identità Locali E Interdipendenze Fra Aree Forti E Deboli Nello Sviluppo Economico E Nelle Trasformazioni Socio-Culturali Dell'area Alpina Tra 18. E 20. Secolo	Pre/Post	Leonardi Andrea	2001
Appennini	Nd	Il Problema Della Montagna: Evoluzione E Crisi Dell'economia Rurale Appenninica	Ante 1960	Bandini Mario	1934

		La Montagna Appenninica In Età Moderna: Risorse Economiche E Scambi Commerciali	Ante 1960	Antonietti Ada	1989
		"La Montagna Appenninica: Paesaggi Ed Economie", In Spazi E Paesaggi 1, Pp. 585-641	Nd	Bettoni Fabio	1992
Ambito Terr.	Settore	Titolo	Periodo	Autori/Curatori	Anno
Appennini	Nd	Economie Nel Tempo. Persistenze E Cambiamenti Negli Appennini In Età Moderna	Ante 1960	Calafati Antonio, Sori Ercole	2004
Area Padana	Nd	Montagna E Pianura : Scambi E Interazione Nell'area Padana In Età Moderna	Ante 1960	Gardi Andrea, Knapton Michael, Rurale Flavio	2001
		Obiettivo sulla Pianura padana. Visioni interdisciplinari di un'area geoculturale italiana / Die Poebene im Blickpunkt. Interdisziplinäre Schlaglichter auf einen italienischen Kulturraum	Post 1960	Roverato G.	2009
Liguria	Cave E Miniere	Le Parole Dell'ardesia : Storia E Descrizione Dell'industria Ardesiaca In Val Fontanabuona	Nd	Cuneo Marco	2001
Piemonte	Nd	Archeologia E Storia Dell'industria Di Una Valle	Nd	Cima Marco	1981
Lombardia	Nd	Lambo E Olona Nella Storia E Nell'economia Lombarda	Ante 1960	Monti Pier Carlo, Nangeroni Giuseppe	1966
		Studio Sui Problemi Della Montagna E Della Collina In Provincia Di Bergamo	Nd	Provincia Bergamo, Cciaa Bergamo	1968
		Valtellina In Controluce : La Manodopera Valtellinese Nel Dopoguerra, Il Turismo D'alta Montagna, La Superstrada Lecco-Colico	Ante 1960	Biancofiore Antonio	1981
		L'industria Nel Sistema Economico Della Montagna Lombarda	Nd	De Biasio Giuliano (Irer)	1983
		Il Capitalismo Nelle Montagne : Strategie Familiari Nella Prima Fase Di Industrializzazione Nel Comasco	Ante 1960	Merzario Raul	1989
		Architettura E Storia Dell'industria Minore Nella Valle Olona	Nd	Mazzotta Daniela	1990
		Il territorio della Valle Seriana: strumenti economico-estimativi per la interpretazione dei comportamenti del sistema	Pre/Post	Mattia S	1991
		Il Lavoro E La Montagna : Economia E Società In Valle Sabbia Tra Antico Regime E Restaurazione	Ante 1960	Bonomi Alfredo, Marchesi Giancarlo	2000
		Quei Laboriosi Valligiani : Economia E Società Nella Montagna Bresciana Tra Il Tardo Settecento E Gli Anni Postunitari	Ante 1960	Marchesi Giancarlo	2003
Trentino	Nd	Fare Microimpresa In Montagna. La domanda di autoimprenditorialità	Post 1960	Remi S.	2011

		nelle aree obiettivo 2 della provincia di Trento			
		La cooperazione in Trentino attraverso 120 anni di trasformazioni	Pre/Post	Salvatori. G.	2011

Ambito Terr.	Settore	Titolo	Periodo	Autori/Curatori	Anno
Veneto	Cave e min., metall	Le Industrie Minerarie, Metallurgiche E Meccaniche Del Cadore, Zoldano E Agordino Durante E Secoli Passati	Ante 1960	Cucagna Alessandro	1961
	Cave E Miniere	Miniere E Società Nella Montagna Del Passato: Alpi Venete, Secoli Xiii-Xix	Ante 1960	Vergani Raffaello	2003
		Sant'ambrogio In Valpolicella E I Suoi Marmi : Dall'artigianato All'industria (Secoli 19.-20.)	Pre/Post	Brugnoli Pierpaolo, Donisi Massimo	2003
	Nd	Gli industriali di Belluno e la ricostruzione	Pre/Post	Amantia, A.	1996
		La Montagna Veneta. Fra Rilancio Territoriale E Nuova Identità Economica	Nd	Longo Oddone, Viola Franco	2005
		"Per Una Storia Dell'industria Nella Pedemontana Veneta D'eta Moderna" In Studi Storici Luigi Simeoni, 2005, V. 55, P. 235-242	Ante 1960	Demo Edoardo	2005
		Libro Bianco Sulla Montagna Veneta	Post 1960	Unione Artigiani E Piccola Industria Belluno	2012
Friuli Venezia Giulia	Nd	La Carnia Del '700 E Jacopo Linussio, Primo Ed Ultimo Grande Imprenditore Della Montagna	Ante 1960	Macri Felice	1984
Emilia Romagna	Metallurgia	L'industria Del Ferro E Del Rame Nella Montagna Bolognese	Nd	Antilopi Aniceto, Zagnoni Renzo	1987
	Nd	Sulla Situazione E Sulle Prospettive Dell'economia Montana Nella Emilia-Romagna	Ante 1960	Merlini Giovanni	1955
		Le Aziende Del Passato E Dell'avvenire Nella Collina E Montagna Forlivese	Ante 1960	Poggiolini Antonio	1960
Emilia R. - Toscana	Metallurgia	L'acqua E Il Fuoco: L'industria Nella Montagna Fra Bologna, Pistoia E Modena Nei Secoli Xv-Xix	Ante 1960	Foschi Paola, Penoncini Edoardo, Zagnoni Renzo	1997
Toscana	Metallurgia	Vilfredo Pareto E L'industria Del Ferro In Valdarno	Ante 1960	Busino Giovanni	1977
		Fabri E Ferriere Nella Montagna Lucchese Agli Inizi Dell'età Moderna	Ante 1960	Puccinelli Giuliana	2001
		L'industria In Montagna: Uomini E Donne Al Lavoro Negli Stabilimenti Della Società Metallurgica Italiana	Ante 1960	Savelli Laura	2004

	Nd	Il Fondo Turri: Industria Ed Imprenditoria Sulla Montagna Pistoiese Nella Seconda Metà Dell'ottocento	Ante 1960	Fagioli Simone	2007
Toscana-Marche	Nd	La Montagna Tra Toscana E Marche : Ambiente, Territorio, Cultura, Economia, Società Dal Medioevo Al 19. Secolo	Ante 1960	Allegretti Girolamo, Anselmi Sergio	1985
Ambito Terr.	Settore	Titolo	Periodo	Autori/Curatori	Anno
Marche	Elettrodomestici	Aristide Merloni: Storia Di Un Uomo E Di Un'industria In Montagna	Pre/Post	Barberis Corrado	1987
Marche-Umbria	Carta	L'industria Della Carta Nelle Marche E Nell'umbria: Imprenditori, Lavoro, Produzione E Mercati (Secoli Xviii-Xx)	Pre/Post	Castagnari Giancarlo	2010
Abruzzo	Nd	Industria E Artigianato Nella Montagna Abruzzese: L'esempio Di Montorio Al Vomano	Nd	Montanari Arianna	1973
Lazio	Nd	L'industria Meridionale Preunitaria Tra Protezionismo Statale E Fluttuazioni Cicliche: I Lanifici Della Valle Del Liri (1806-1860)	Ante 1960	De Majo Silvio	1981
Campania	Lattiero-Caseario	La Produzione Lattiero-Casearia Nel Sannio	Nd	Ispettorato Provinciale Agricoltura Benevento	1973

Tavola 4 – Modello scheda anagrafica

ANAGRAFICA	
Ragione sociale	
Localizzazione	
Distretto di appartenenza	
Settore merceologico ed attività	
Dimensioni aziendali	
Provenienza degli addetti	
Anno di fondazione	
Eventi significativi nella storia dell'azienda	
Tendenze in atto, in relazione a:	Domanda Competitor Forme di collaborazione/aggregazione Scelte aziendali

Fonti:

Tavola 5 – Traccia intervista interlocutori privilegiati

Azienda	
Soggetto intervistato	
Data intervista	

Quali sono le motivazioni che hanno spinto la vostra azienda a localizzarsi in territorio montano? Ci sono stati problemi di insediamento? Se sì, quali? Se l'azienda ha fatto nuovi investimenti: perché qui e non altrove?

--

Quali sono i fattori che inducono l'azienda a permanere in territorio montano (buone relazioni nel territorio, incentivi, ambiente socio-economico ottimale, legame affettivo/adequate competenze dei lavoratori, ...)?

--

Quali potrebbero essere i fattori di abbandono del territorio (accessibilità, sub fornitura, mercato del lavoro, cause interne/esterne)? Il fattore accessibilità/sub fornitura/mercato del lavoro incide più oggi o in passato? Avete mai pensato di andarsene? Perché sì/perché no?

--

Il contesto, l'ambiente socio-economico locale è giudicato significativo/importante/decisivo per il business aziendale? Perché? La localizzazione, è considerata parte/attributo, del marchio aziendale?

--

I rapporti con l'ambiente economico locale sono in crescita o in flessione? In cosa si esplicano (collaborazioni, sponsorizzazioni..)? Vi sono esempi di forme di aggregazione orizzontali e/o verticali? Cosa potrebbe esprimere il territorio in termini di progettualità? Su quali fattori di sviluppo dovrebbe investire il territorio?

--

Qual è l'atteggiamento della comunità locale nei confronti delle attività industriali montane? Come viene percepita la presenza dell'azienda? Quali i pro (posti di lavoro, benefici economia locale, maggiore conoscenza località...) ed i contro (effetti sull'urbanizzazione e sull'uso del territorio, impatto sul paesaggio, impatto sull'ambiente...) della sua presenza?

--

Vi è relazione tra l'industria e il turismo locale? Se sì, in che modo si manifesta?

--

Nel corso degli ultimi dieci anni, l'azienda ha beneficiato di contributi provenienti da fondi comunitari? Se sì, a cosa sono stati finalizzati?

--

Solo per aziende in ambito GAL

L'azienda ha beneficiato anche di contributi provenienti dal programma Leader? Se sì, a cosa sono stati finalizzati?

--

Solo per aziende in ambito GAL

L'azienda ha comunque, anche in modo indiretto, beneficiato delle attività effettuate dai gruppi di azione locale costituiti in ragione del Programma Leader? Se sì, come? Tra i fattori di permanenza, possono rientrare anche azioni effettuate nell'ambito del Programma Leader?

--

CONCLUSIONI. Indicazioni su nuove linee di policy per la montagna (WP8)

1. Considerazioni per una politica della montagna

Vengono presentati, in questo capitolo, gli elementi cardine su cui sono incentrate le linee di policy proposte nell'ultimo capitolo.

L'approccio adottato è quello di guardare alla montagna come a un insieme di territori e contesti diversi, ognuno con le proprie peculiarità e risorse attivabili per lo sviluppo economico.

È proprio il rilancio dell'economia e la creazione di opportunità di lavoro a rappresentare quello che si ritiene debba essere il centro di un discorso sulle politiche per la montagna. In quest'ottica la presenza di servizi alla popolazione, pubblici o privati che siano, rappresenta un elemento fondamentale della qualità della vita, ma non può essere considerata l'elemento discriminante tra vivere e abbandonare la montagna.

Rispetto a questa visione sono sinteticamente valutate le più recenti linee di policy per la montagna, con particolare attenzione alla "opzione aree interne", e proposti alcuni principi di carattere generale rispetto ai temi dello sviluppo economico, dei servizi e di un approccio bottom-up alla programmazione del territorio.

1.1. Tre principi guida per una politica delle aree montane

Riconoscere la varietà dei contesti locali interni alla montagna

All'interno della montagna si cela una varietà di situazioni differenti da un punto di vista demografico, economico e sociale. Se alcuni territori stanno affrontando ormai da decenni un calo di addetti e popolazione, altri hanno conosciuto e stanno tuttora conoscendo dinamiche di sviluppo.

Per averne una visione basta guardare alle diverse dinamiche demografiche nella montagna del centro-nord (v. appendice statistica). Dal 1971 a oggi la popolazione montana della Lombardia e del Trentino Alto Adige è cresciuta rispettivamente del 10% e 22%; quella della Val d'Aosta del 16%. Nello stesso periodo è calata invece la popolazione delle aree montane del Piemonte (-6%), del Veneto (-4%), dell'Emilia-Romagna (-12%) e della Toscana (-4%), con un riduzione avvenuta quasi interamente nel periodo 1971-1991 e un successivo stallo. In Friuli Venezia Giulia (-30%) e Liguria (-24%) il calo è di intensità anche maggiore e interessa l'intero quarantennio.

Non esiste quindi una montagna che si possa intendere come *unicum*, ma un universo in cui convivono realtà differenti: le aree dello spopolamento accanto a quelle della crescita demografica; i territori in crisi economica accanto a quelli che hanno saputo consolidarsi nell'ambito del sistema produttivo nazionale. Rispetto a questi ultimi, in letteratura sono state prodotte diverse tassonomie dei territori montani, considerando

ad esempio il ruolo propulsivo di una particolare vocazione produttiva, della presenza di centri urbani interni ed esterni al territorio montano, delle risorse naturali e turistiche.⁷⁶

Ciò implica che le politiche per la montagna dovranno delinearci secondo una visione chiara dei punti di forza dei territori montani, non in un ottica generalista bensì in riferimento alle peculiarità dei singoli territori.

Focalizzare le politiche sul rilancio dello sviluppo economico

La presenza di realtà così differenziate dovrebbe indurre a riflettere più attentamente sul legame tra opportunità di lavoro, popolamento e disponibilità di servizi

L'idea di garantire livelli adeguati di servizi con l'obiettivo di mantenere la popolazione in montagna è destinata a rimanere retorica e lettera morta se fa seguito a una visione del territorio che prevede una museificazione generalizzata dello stesso. Una rarefazione dei servizi quali uffici postali, presidi scolastici e strutture sanitarie, ma anche di servizi di manutenzione del territorio ed esercizi commerciali, costituisce certamente un elemento di disagio ma deve essere ben chiaro che al contrario la sola presenza di servizi non garantisce la permanenza della popolazione. È del resto evidente che non è stata la mancanza di servizi, invece ben presenti e diffusi, a determinare l'emigrazione da queste aree, bensì la carenza di opportunità economiche.

In ultima analisi, soltanto la presenza di queste ultime – in primis la disponibilità di posti di lavoro – può garantire un futuro alle aree montane. Sarà allora ad una popolazione che rimane perché trova opportunità di occupazione che si rivolgeranno i servizi, risposta generata dal territorio stesso e non etero diretta in forma assistenzialista.

In definitiva, solo dove si aprono nuove opportunità di sviluppo la popolazione troverà attraente e conveniente vivere in montagna.

Stimolare uno sviluppo economico basato sulle risorse endogene

Lo sviluppo economico della montagna potrà risultare tanto più radicato e duraturo quanto più imperniato sulla valorizzazione delle risorse endogene di un territorio: le competenze settoriali, le risorse naturali e turistiche, le produzioni agricole di pregio, per citarne solo alcune.

⁷⁶ Si considerino, ad esempio; Bätzing, W., Perlik M., Dekleva, M. (1996), "Urbanization and depopulation in the Alps" *Mountain Research and Development*, vol. 16 (4), pp. 335-350; Perlik, M., Messerli, P., Bätzing, W., (2001), "Towns in the Alps. Urbanization processes, economic structures, and demarcation of European Functional Urban Areas (EFUAs) in the Alps", *Mountain Research and Development*, vol. 21 (3), pp. 243-252; Censis-Uncem (2003), Il valore della montagna, Franco Angeli, Milano; , Borghi E., Quali montagne? Dallo stereotipo della montagna alla governance per i sistemi locali montani, in "Eco dai monti. Politiche per le aree montane a confronto", di Messina P., Marella A. (a cura di), CLEUP, 2006.

Le politiche per lo sviluppo della montagna dovranno allora assumere la forma di azioni per la valorizzazione delle risorse di un determinato territorio. Ciò si pone nell'ottica di raggiungere obiettivi di sviluppo economico con una focalizzazione delle azioni e delle politiche sulle specificità locali, l'individuazione dei punti di forza e una più profonda valutazione costi/benefici.

Deve essere inoltre chiaro che in un contesto di risorse pubbliche calanti le politiche per la montagna non potranno essere incentrate su sussidi e trasferimenti finanziari dal centro. Anche in questo caso le risorse messe a disposizione dal livello centrale dovranno avere l'obiettivo di facilitare (ad esempio con interventi sulle infrastrutture tecnologiche, sul capitale sociale, sulla formazione, ecc.) la valorizzazione delle risorse endogene.

1.2. Linee di policy recenti e l'opzione aree interne

Sia a livello nazionale che europeo manca, ad oggi, una visione integrata e una strategia unitaria per le aree montane.

Il Trattato di Lisbona, firmato il 13 dicembre 2007, per la prima volta ha previsto uno specifico riferimento ai territori montani.⁷⁷ L'art. 174 prevede che "tra le regioni interessate, un'attenzione particolare [sia] rivolta [...] alle regioni che presentano gravi e permanenti svantaggi naturali e demografici, quali le regioni più settentrionali con bassissima densità demografica e le regioni insulari, transfrontaliere e di montagna". Esiste poi una risoluzione del Parlamento europeo del 22 settembre 2010 che chiede l'istituzione di uno specifico quadro strategico europeo integrato e flessibile per le regioni di montagna, le isole e le zone scarsamente popolate.⁷⁸ Entrambi i documenti non vanno oltre queste espressioni di principio e la risoluzione stessa, nel rimanere lettera morta, evidenzia ancor più l'assenza di un quadro strategico unitario per le aree montane a livello europeo.

La legislazione nazionale interviene perlopiù in ambiti specifici, e politiche presentate come politiche favorevoli alla montagna sono in realtà, di volta in volta, politiche di sviluppo rurale (es. legate all'utilizzo dei fondi Feasr), politiche settoriali (per l'agricoltura, il turismo, comprese le politiche regionali), interventi a favore dei piccoli comuni (es. il Programma "6.000 Campanili" concernente interventi infrastrutturali di adeguamento, ristrutturazione e nuova costruzione di edifici pubblici, ivi compresi gli interventi relativi all'adozione di misure antisismiche, ovvero di realizzazione e manutenzione di reti viarie e infrastrutture accessorie e funzionali alle stesse o reti

⁷⁷ *Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea*, 2010/C 83/01, "Versione consolidata del trattato sull'Unione europea e del trattato sul funzionamento dell'Unione europea"

⁷⁸ *P7_TA(2010)0341 - Risoluzione del Parlamento europeo del 22 settembre 2010 sulla strategia europea per lo sviluppo economico e sociale delle regioni di montagna, delle isole e delle zone scarsamente popolate, pubblicata in Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea*, 2012/C 50 E/07

telematiche di NGN e WI-FI, nonché di salvaguardia e messa in sicurezza del territorio, incluso nel recente “Decreto del Fare”⁷⁹).

Nel documento “Metodi e obiettivi per un uso efficace dei fondi comunitari 2014-2020”,⁸⁰ che ha avviato il confronto pubblico sulla programmazione nazionale, il Ministero per la Coesione Territoriale ha evidenziato che “il rilancio economico e sociale dell’Italia richiede anche che siano (ri)messe al centro dell’impegno pubblico per lo sviluppo economico le aree interne”, tipologia nella quale ricadono, fatta eccezione per alcune parti di fondovalle, le aree montane.

Il documento ministeriale riporta un elenco di quali azioni, tra le altre, dovrebbero essere incluse in un progetto comunitario dedicato alle aree interne:

- interventi su scuola, salute, cura infanzia e anziani volti a un riposizionamento baricentrico e a una riqualificazione dei servizi essenziali;
- interventi per promuovere lo sviluppo delle attività agricole;
- interventi sull’accessibilità e sulle telecomunicazioni;
- interventi per l’istruzione e la formazione, anche per gli adulti;
- azioni per la manutenzione del territorio e l’ammodernamento (energetico, antisismico, etc.) degli edifici pubblici, selezionati in modo trasparente e monitorabile;
- promozione delle attività produttive, segnatamente turistiche, boschive e agricole, congruenti con il disegno;
- azioni per facilitare la cooperazione inter-istituzionale e gli accordi tra privati, pubblici e associazioni non governative per facilitare l’offerta e l’accessibilità dei servizi, anche culturali.

Il documento manca però di un’individuazione precisa di obiettivi/strumenti e di una loro contestualizzazione rispetto alle peculiarità geografiche delle aree interne. Indirizzi, risultati attesi e azioni individuate dal documento sono infatti riferite all’intero territorio nazionale, e, pur essendo individuate tre opzioni strategiche (Mezzogiorno, Città, Aree interne) manca, sia nel documento che nella prima bozza di Accordo di Partenariato, un’indicazione su come queste potranno realizzarsi rispetto agli obiettivi/strumenti elencati.

Al di là di queste mancanze, tuttavia, il punto debole di quanto tratteggiato rispetto all’opzione “aree interne” risiede in un disegno complessivo che sembra privilegiare il ruolo dei servizi pubblici come driver di attrattività del territorio montano, come emerge dalla lettura dei tre obiettivi generali indicati dal Ministero per le aree interne.

⁷⁹ Legge 9 agosto 2013, n. 98. Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 21 giugno 2013, n. 69, recante disposizioni urgenti per il rilancio dell’economia.

⁸⁰ “Metodi e obiettivi per un uso efficace dei fondi comunitari 2014-2020”, documento di apertura del confronto pubblico presentato dal Ministro per la Coesione Territoriale, d’intesa con i Ministri del Lavoro e delle Politiche Sociali e delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali. Roma, 27 dicembre 2012.

- *Tutelare il territorio e la sicurezza degli abitanti affidandogliene la cura.*

Rispetto a questo punto viene correttamente sottolineato che “la messa in sicurezza diventa efficiente e possibile solo quando viene effettuata o promossa o supportata da una popolazione residente nel territorio, che sia capace di rappresentare gli interessi collettivi e possa divenirne “custode”, anche perché ne trae vantaggi”. La logica per cui la popolazione trae vantaggio dalla custodia del territorio è corretta e va però ulteriormente rafforzata. Guardare alla tutela del territorio unicamente come necessità rischia di portare ad affrontare la questione secondo una logica di intervento minimo, guardando prevalentemente ai costi che la tutela richiede. Conviene invece, da un punto di vista strategico, provare ad esplorare se le azioni di tutela possono costituire il risultato parziale di attività economiche dotate di una propria sostenibilità.

- *Promuovere la diversità naturale, culturale, del paesaggio e il policentrismo aprendo all'esterno.*

Vengono accennate nel testo da un lato questioni relative alla biodiversità (“le aree interne presentano una straordinaria diversità climatica e naturale che, unite alle ugualmente varie pratiche di coltivazione, hanno a loro volta favorito la diffusione e la sopravvivenza di prodotti agricoli straordinariamente diversi”), dall’altro al multiculturalismo (“diversità di lingue, culture e tradizioni, favorita dalla separazione fra i luoghi”). Si tratta di elementi che condividono un’idea di molteplicità e diversità, ma per il resto ben diversi l’uno dall’altro. Soprattutto, però, viene indicata la capacità di “disegnare fondamentali centri di servizio pubblico, prima di tutto scuola e salute” come fattore di attrazione. Quello che si legge tra le righe è l’idea che i servizi possano attrarre nelle aree interne nuovi residenti, ma dovrebbe essere ancora una volta chiaro che il popolamento di queste aree è determinato da opportunità di lavoro (o, al massimo, da una disponibilità di abitazioni a più basso prezzo, ma ciò vale per quelle aree che possono, in ragione di tempi di percorrenza casa-lavoro ragionevoli, caratterizzarsi come zone residenziali dei centri urbani)

- *Rilanciare lo sviluppo e il lavoro attraverso l’uso di risorse potenziali male utilizzate.*

Il documento ricorda che “solo se si aprono nuove opportunità di sviluppo – per cui si intende tanto la crescita economica quanto l’inclusione sociale (ossia accesso del maggior numero di persone a livelli socialmente accettabili di servizio e di opportunità di vita) – la popolazione troverà attraente e conveniente vivere in questi territori, in modo permanente o per una parte della propria vita, e potrà quindi assicurare manutenzione e promozione della diversità.” A ben guardare tuttavia le dinamiche in atto e l’impostazione proposta rispetto alle politiche per la montagna inducono ad affermare che “solo *dove* si aprono nuove opportunità di sviluppo” la popolazione troverà attraente e conveniente vivere in montagna. È una distinzione di cui occorre tener conto: immaginare interventi indifferenziati sul territorio montano rischia di vanificare gli sforzi, mentre è necessario, sulla base di una valutazione accurata di costi e benefici, indirizzare gli interventi rispetto agli *asset* disponibili sul territorio e alle possibilità di successo. Ancora una volta, inoltre, occorre focalizzarsi sulle opportunità di sviluppo economico. Se è vero che, come riportato nel documento, “tra i primi due obiettivi e questo terzo obiettivo esiste quindi una relazione biunivoca”, è responsabilità di chi è chiamato a redigere delle linee di policy per la montagna determinare in quale punto di questa relazione inserirsi e dunque porre al centro dell’azione la creazione di opportunità economiche e di lavoro.

1.3. Interventi per lo sviluppo economico

In termini generali di sviluppo rurale, l'Ocse nel 2007 ha affermato che non si possano avviare politiche rurali innovative, con implicazioni che si ritengono valide anche per i territori montani, se non si tiene conto dei seguenti fattori:

- il capitale umano;
- l'investimento nell'educazione scolastica e nella formazione;
- lo sviluppo di tecnologie legate alle risorse territoriali specifiche dei luoghi, il patrimonio ambientale in primis;
- la disponibilità di risorse finanziarie.

Le politiche economiche per la montagna dovrebbero essere perciò finalizzate alla promozione dell'occupazione e alla creazione di posti di lavoro qualificati nelle aree montane, al mantenimento dei posti di lavoro esistenti, alla riduzione delle fluttuazioni stagionali nell'impiego della manodopera, allo sviluppo di comparti extra-agricoli e dell'industria di trasformazione agroalimentare, nonché alla promozione dell'integrazione tra le imprese e delle relazioni intersettoriali a livello locale. Vanno incoraggiati i progetti che combinano allo stesso tempo agricoltura, turismo mediante la promozione del turismo sostenibile e responsabile, patrimonio naturale e culturale, come pure gli investimenti nelle energie rinnovabili.

Appare evidente innanzi tutto la necessità di interventi coordinati sul sistema dell'istruzione e della formazione che puntino alla qualità e valorizzazione del capitale umano. Da questo punto di vista assume rilevanza anche il tema dell'invecchiamento attivo, investendo problematiche legate al mercato del lavoro ma anche alla tenuta dei sistemi di protezione sociale (sanità, assistenza, sistemi pensionistici) e ai rapporti familiari e sociali. Si dovranno pertanto mettere in atto interventi e soluzioni operative in grado di coniugare e collegare le esigenze lavorative dei giovani e dei lavoratori anziani.

Al pari degli altri territori d'Italia e d'Europa, l'innovazione rappresenta un fattore chiave per lo sviluppo delle aree montane, con la consapevolezza, tuttavia, che solo alcune regioni in tutta l'Europa possono collocarsi sulla frontiera del progresso tecnologico, mentre tutte possono trarre beneficio dall'adozione e dall'uso di tecnologie per innovare e crescere. L'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, già richiamate come fattore di miglioramento dell'offerta di servizi al cittadino, costituiscono uno dei possibili elementi di innovazione per compensare l'isolamento fisico non solo delle popolazioni ma anche delle imprese, agevolando l'accesso di queste a mercati diversi da quelli locali.

Un'ulteriore linea su cui declinare una politica per la montagna è quella della competitività delle imprese. Come evidenziato dall'analisi statistica condotta su alcuni casi di studio (v. appendice statistica), in diversi contesti montani le specializzazioni manifatturiere sono di fatto determinate da un'unica impresa di grandi dimensioni che concentra in sé gli addetti di un comune se non di un'intera valle. In contesti analoghi

assumono rilevanza non solo interventi mirati all'aggiornamento professionale dei lavoratori e al potenziamento dell'istruzione tecnica e professionale in un'ottica di potenziamento della competitività delle imprese esistenti, ma anche interventi per la diversificazione della base produttiva e al sostegno a nuove attività economiche. La concentrazione di risorse su imprese-chiave, specifiche reti territoriali di imprese o filiere produttive dovrebbe rispondere all'obiettivo di generare effetti diffusivi di rafforzamento dei sistemi territoriali o di filiera.

Sembra invece di doversi porre estrema cautela rispetto a obiettivi di attrazione di investimenti dall'esterno. L'attrazione di aziende dall'esterno, generalmente valutata come un'opportunità dalle politiche di sviluppo territoriale, può effettivamente rappresentare una risorsa ma, considerati i problemi che pone la presenza in territorio montano, il rischio che siano pronte ad andarsene in caso di difficoltà si avverte forse più che in altre aree. Si pone cioè il dubbio che, più che altrove, le leve per lo sviluppo debbano essere endogene.

Modalità di sfruttamento sostenibile dell'energia, principalmente orientate all'autoconsumo favorendo fonti rinnovabili alternative e attraverso lo sfruttamento sostenibile delle bioenergie, interventi di riduzione dei rischi ambientali, manutenzione del patrimonio edilizio, e salvaguardia della biodiversità rappresentano al contempo elementi i cui effetti vanno a beneficio dell'intera collettività – dentro e fuori le aree montane – e creano gli spazi per opportunità lavorative e di impresa.

Fattore di sviluppo è infine, ovviamente, quello del turismo, rispetto al quale l'obiettivo dovrebbe essere quello di migliorare, attraverso la valorizzazione di risorse e competenze territoriali, le condizioni di offerta e fruizione del patrimonio culturale e naturale. Assumono nuovamente rilevanza, da questo punto di vista, attività formative indispensabili per elevare le competenze e la qualificazione del capitale umano. Appare fondamentale inoltre, in un sistema aperto e altamente competitivo come quello turistico, concepire la destinazione come rete dinamica ed integrata. Particolare rilevanza assumono, in questo senso, modelli reticolari e cooperativi di gestione delle destinazioni, rispetto ai quali condizione di efficacia sono la costruzione di un prodotto turistico unitario, anche attraverso l'investimento in innovazione e tecnologia, interventi di qualificazione dell'offerta e innovazione di prodotto, il trasferimento delle conoscenze e la qualificazione del capitale umano.

1.4. I servizi a valenza pubblica nelle aree montane

Le strade teoricamente percorribili per avere servizi a valenza pubblica nelle aree montane sono sostanzialmente due.

La prima si realizza ricercando soluzioni che consentano dimensioni minime di efficienza, ovvero un livello minimo di utilizzatori/consumatori che consenta ai servizi di potersi ripagare da un punto di vista economico. Le comunità montane hanno in parte svolto la funzione di aggregatori di bacino, assumendo in sé alcune delle funzioni dei comuni. L'associazionismo intercomunale nell'erogazione dei servizi è destinato a trovare attuazione anche a seguito di quanto stabilito dal cosiddetto decreto Spending Review, secondo il quale "i comuni con popolazione fino a 5.000 abitanti, ovvero fino a 3.000 abitanti se appartengono o sono appartenuti a comunità montane, esercitano

obbligatoriamente in forma associata, mediante unione di comuni o convenzione, le funzioni fondamentali dei comuni.”

La seconda possibilità è quella di ricercare soluzioni che consentano di ovviare alla scarsa densità della popolazione sfruttando la diffusione di modalità di fruizione disintermedie (es. raccomandate online, e-health, ecc.). È fondamentale, da questo punto di vista, colmare il *gap* nella dotazione infrastrutturale telematica delle aree montane e la diffusione della banda larga veloce e ultraveloce, favorendo al contempo l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione anche attraverso interventi di alfabetizzazione informatica della popolazione (in particolare di quella anziana).

Assieme a questi fattori, lo sviluppo delle infrastrutture di trasporto locali, delle attività culturali e ricreative, il rinnovamento dei centri abitati e le attività finalizzate al restauro e alla riqualificazione del patrimonio naturale e culturale del paesaggio rappresentano ulteriori elementi per un impegno teso a realizzare le potenzialità di crescita delle aree montane e a favorirne lo sviluppo sostenibile.

Vanno però stabiliti due punti fermi:

- non si può pensare che i servizi a valenza pubblica rappresentino il motore dello sviluppo economico della montagna;
- nelle aree in cui un motore di sviluppo non esiste (più), occorre accettare il ritorno a una situazione di assenza delle attività umane.

1.5. Approccio bottom-up e partenariato

Sempre con l'obiettivo di perseguire uno sviluppo economico basato sulla valorizzazione delle risorse endogene, va mantenuta la possibilità di ricorrere ad un approccio bottom-up nella pianificazione delle strategie di sviluppo locale. Nonostante gli evidenziati limiti riscontrati ad esempio nell'ambito Leader, tale approccio è confermato anche dalla programmazione europea per il periodo 2014-2020, ed esteso anzi (seppure in chiave opzionale) anche al di fuori dell'ambito dello sviluppo rurale.

Al tempo stesso occorre tuttavia prevedere la possibilità di individuare a livello nazionale o regionale linee strategiche, settori e territori su cui concentrare parte delle risorse in ragione di una loro capacità di attivazione per altri ambiti settoriali.

Per politiche definibili a un livello territoriale inferiore, si può inoltre pensare che alle stesse forme di consultazione e organi di governo del territorio di tipo bottom-up possono inoltre essere affidate, in un'ottica di ottimizzazione delle risorse, anche valutazioni e decisioni sulla selezione delle aree in cui effettuare interventi collocati territorialmente, in ambiti in cui questi possono avere maggiore probabilità di riuscita. È opportuno che questa selezione "territoriale" venga effettuata localmente.

Assieme a ciò, si conferma lo strumento del partenariato, in parte quale forma in cui si materializza l'approccio bottom-up, in parte, *sub specie* di accordo pubblico-privato, quale luogo di incontro tra i bisogni delle comunità locali e le opportunità di investimento da parte degli operatori privati.

Con l'obiettivo di conseguire un'ampia penetrazione di un determinato servizio sul territorio, una forma proficua di partenariato può essere rappresentata anche da *partnership* tra istituzioni e associazioni di volontari (un esempio realizzato è il servizio dei vigili del fuoco volontari) in cui alla prime è affidato il compito di fornire gli elementi *hardware* (nell'esempio: caserme, camion, ecc.), ai secondi elementi *software*, ad esempio in termini di tempo, lavoro e competenze. Ciò rappresenta una messa in atto di quell'inversione nella sequenza servizi-sviluppo la cui necessità è stata richiamata in precedenza: è dove si intende restare che si creano le condizioni per migliorare gli standard, e non viceversa.

Si dovrà comunque tenere in considerazione quanto emerso dall'esperienza Leader, ovvero il fatto che le iniziative di partenariato saranno tanto più efficaci quanto più riguarderanno servizi in cui la componente di rischio privato assume una qualche rilevanza. Non è infatti pensabile di produrre nel lungo periodo, attraverso questo strumento, servizi puramente pubblici, a meno di un non più proponibile rifinanziamento pubblico perpetuo.

2. Alcuni temi per una politica della montagna

In questo capitolo vengono presentati alcuni temi per una politica della montagna secondo quanto osservato nella ricerca condotta. L'ottica con cui tali temi vengono presentati non è quella del policy maker, bensì del territorio. Le indicazioni fornite riguardano dunque le *issue* che gli abitanti della montagna, gli operatori economici e i decision maker si trovano e si troveranno ad affrontare come membri di uno stesso tessuto economico. Le possibili implicazioni in termini di policy saranno invece affrontate nel capitolo finale.

L'analisi statistica (v. appendice) è stata condotta prendendo a riferimento due livelli territoriali. In una prima fase l'analisi è stata condotta a livello regionale e macro-regionale, distinguendo, all'interno di ciascuna area, tre tipologie di comuni (secondo la classificazione altimetrica Istat): montagna, collina e pianura.

Successivamente si è posto l'obiettivo di mettere in evidenza la presenza o meno di cluster territoriali e/o dinamiche locali. Si è perciò fatto riferimento ai Sistemi Locali del Lavoro, classificandoli, dopo diverse ipotesi e verifiche, come montani se la popolazione al Censimento 2011 residente nei comuni montani che ne fanno parte è superiore al 75%.

2.1. Demografia

Spopolamento e invecchiamento costituiscono, nella tradizionale rappresentazione della montagna, le principali questioni emergenti dal punto di vista demografico, e non solo. Si tratta certamente di fenomeni ben presenti, ma non in tutti i territori montani e non ovunque con la stessa intensità.

Aree in via di spopolamento e aree di crescita demografica

I comuni della montagna centrosettentrionale rappresentano al Censimento 2011 4,8 milioni di abitanti, pari al 14,5% della popolazione complessiva, contro gli 11,2 milioni dei comuni di collina (33,6%) i 17,3 milioni dei comuni di pianura (51,9%).⁸¹ Le regioni con le aree montane più popolate sono la Lombardia e il Trentino Alto Adige, le quali con circa 1 milione di abitanti ciascuna concentrano il 43% della popolazione montana del centro-nord.

⁸¹ Per l'individuazione dei territori montani si è fatto riferimento alla definizione Istat che, sulla base di valori soglia altimetrici, ripartisce il territorio nazionale in zone omogenee derivanti dall'aggregazione di comuni contigui classificando i comuni come montagna interna, montagna litoranea, collina interna, collina litoranea e pianura.

Fino ai primi del Novecento la popolazione della montagna centro-settentrionale cresce a un ritmo analogo a quello delle altre zone. Successivamente si assiste a un rallentamento, che a partire dal 1931 diventa calo in tutte le rilevazioni, a eccezione di quella del 1951 (possibilmente determinata da flussi verso la montagna durante la fase bellica, +5,3%) e, più recentemente, nel 2011 (+2,9%).

Dal secondo dopoguerra a oggi la popolazione montana dell'Italia centro-settentrionale ha conosciuto un sostanziale stallo, seppure con dinamiche diverse all'interno del periodo: una relativa stabilità della popolazione tra 1951 e 1971, un calo tra 1971 e 1991, una stabilizzazione tra 1991 e 2001 e infine una crescita nell'ultimo decennio.

A livello complessivo, la popolazione montana dell'Italia centro-settentrionale ha conosciuto, negli ultimi quarant'anni, una riduzione pari all'1%, con un calo del 4% nel periodo 1971-1991 e un recupero del 3% tra 1991 e 2011. Si tratta di una dinamica ben differente da quella che si registra in collina e in pianura, entrambe in crescita dell'11%.

A ben guardare, anche nell'ambito della montagna si possono evidenziare alcune distinzioni. Il calo demografico della montagna riguarda in particolare i comuni di sopra dei 300 metri, con una riduzione, tra 1951 e 1991, non compensata dalla crescita nel periodo 1991-2011. I comuni al di sotto dei 300 metri risultano invece complessivamente, tra 1951 e 2011, in crescita, anche se con uno sviluppo positivo tra 1951 e 1971, un calo tra 1971 e 2011 e ancora una crescita tra 2001 e 2011. Questa dinamica non appare comunque trainata dai comuni di dimensioni maggiori, prevalentemente localizzati a fondovalle, dal momento che i comuni con più di 35 mila abitanti calano, tra il 1971 e il 2001, del 15%, per poi rimanere sostanzialmente stabili.

A livello regionale si rintracciano alcune importanti distinzioni. Nel lungo periodo (1971-2011) emerge la crescita a doppia cifra delle aree montane appartenenti a Valle d'Aosta (+16%), Lombardia (+10%), Trentino-Alto Adige (+22%) e Umbria (+4%). Nelle aree montane delle altre regioni si assiste a un calo demografico, ma con due modelli diversi. In Piemonte (-6%), Veneto (-4%), Emilia-Romagna (-12%) e Toscana (-4%) il calo si verifica quasi interamente nel periodo 1971-1991, e si assiste nel ventennio successivo a un sostanziale stallo nella dinamica demografica. In Friuli Venezia Giulia (-30%) e Liguria (-24%) la riduzione è non solo di intensità maggiore ma la dinamica declinante si registra lungo tutto il periodo.

Nel medio periodo (1991-2011), la popolazione montana del centro-nord Italia cresce ad un tasso del 3%, inferiore a quello complessivo (+7%). Le sole aree montane con una crescita demografica consistente sono quelle della Valle d'Aosta (+9%), della Lombardia (+7%) e del Trentino Alto Adige (+16%). Nelle aree montane della Liguria (-11%) e del Friuli Venezia Giulia (-13%) si assiste a un importante calo demografico, mentre le altre aree montane rimangono sostanzialmente ferme (Piemonte, Emilia Romagna, Toscana e Marche) o crescono meno (Veneto +1%, Umbria +4%).

Nelle province prevalentemente montane,⁸² il saldo tra iscrizioni e cancellazioni anagrafiche restituisce un saldo migratorio positivo e superiore a quello medio

⁸² Ovvero con una quota di popolazione residenti in comuni montani superiore al 90%: Verbanco-Cusio-Ossola, Aosta, Sondrio, Bolzano, Trento, Belluno, Massa-Carrara.

nazionale (4,3 nel 2011, per mille abitanti), con l'eccezione delle province di Sondrio (0,9) e Belluno (1,7), in cui esso è decisamente più basso. Nel complesso in queste province è il saldo con l'estero a sostenere il saldo migratorio, mentre quello interno è nel 2011 negativo sia per la provincia di Sondrio (-0,6) che per quella di Belluno (-0,2).

Invecchiamento della popolazione

L'età media della popolazione della montagna centrosettentrionale è pari, nel 2012, a 44,8 anni, rispetto ai 43,8 anni della pianura, e appare in crescita rispetto a dieci anni prima (43,4). Anche questo dato nasconde comunque alcune differenze a livello regionale: l'età media maggiore della popolazione di montagna si registra in Liguria (47,6), Emilia Romagna (47,7) e Friuli Venezia Giulia (47,0); in queste ultime due regioni sono anche in cui si registra lo scarto maggiore tra l'età media della montagna e della pianura.

L'età media più bassa è quella del Trentino Alto Adige (41,8). Seppure in crescita nel corso del decennio (40,1 nel 2002, 40,9 nel 2007), essa è la più bassa non solo rispetto alle altre aree montane ma anche rispetto alle aree di pianura dell'Italia centrosettentrionale. All'interno del Trentino Alto Adige, inoltre, si rileva una popolazione mediamente più giovane nella zona altoatesina (41,2 anni nel 2011, sullo stesso livello di alcuni SLL della pianura veneta e lombarda) e relativamente meno giovane in quella trentina (42,9).

In modo del tutto coerente, l'indice di vecchiaia⁸³ mostra i valori più elevati nella montagna di Friuli Venezia Giulia, Liguria, Emilia Romagna, Toscana e Marche, mentre è decisamente più basso, seppure in crescita, in Trentino Alto Adige. Anche rispetto a questo indicatore si evidenziano valori tendenzialmente più bassi nei SLL altoatesini, ma anche in quelli trentini che si collocano lungo l'asse del Brennero.

Analogamente, l'indice di dipendenza degli anziani⁸⁴ è maggiore nelle aree montane di Friuli Venezia Giulia, Liguria, Emilia Romagna, Toscana e Marche e inferiore in Trentino Alto Adige. Nelle regioni già evidenziate per i più alti carichi della popolazione anziana si registrano inoltre i maggiori indici di ricambio della popolazione potenzialmente attiva,⁸⁵ mentre questi si confermano ancora una volta tra i più bassi, non solo rispetto alle aree montane ma nel complesso, in Trentino Alto Adige.

⁸³ *Indice di vecchiaia: rapporto tra popolazione di 65 anni e più e popolazione di età 0-14 anni, moltiplicato per 100.*

⁸⁴ *Indice di dipendenza degli anziani: rapporto tra popolazione di 65 anni e più e popolazione in età attiva (15-64 anni), moltiplicato per 100.*

⁸⁵ *Indice di ricambio della popolazione potenzialmente attiva: rapporto tra coloro che stanno per "uscire" dalla popolazione potenzialmente lavorativa (età 60-64 anni) e il numero di quelli potenzialmente in ingresso sul mercato del lavoro (15-19 anni), moltiplicato per 100.*

2.2. Attività produttive di montagna

Diverse dinamiche degli addetti

Nella montagna dell'Italia centro-settentrionale si contano nel 2010 circa 1,5 milioni di addetti, poco meno della metà rispetto a quelli presenti nelle aree collinari (3,7 milioni), un quarto di quelli della pianura (6,5 milioni) e un ottavo di quelli complessivamente presenti nell'Italia centrosettentrionale (11,7 milioni).⁸⁶

Nel periodo 1971-2007 la crescita nel numero di addetti della montagna dell'Italia centro-settentrionale è stata del 35% (quasi 400 mila unità in più), un tasso inferiore a quello delle altre aree (+53% la collina, +49% la pianura, +48% il centro-nord nel suo complesso). Tassi di crescita particolarmente elevati si registrano in Trentino Alto Adige (+96%), mentre in Piemonte e Liguria il tasso risulta negativo (rispettivamente -1% e -4%).

Nel brevissimo periodo però (2007-2010), il numero di addetti della montagna centrosettentrionale si è ridotto a un tasso del -2%, rispetto al -4% della collina, il -2% della pianura e il -3% complessivo.⁸⁷ A livello regionale si riscontra tuttavia una varietà di situazioni. In Trentino Alto Adige il numero di addetti continua a crescere (+1%), mentre rimane sostanzialmente invariato nella montagna ligure. Nelle Marche il numero degli addetti della montagna si riduce invece a un tasso del -11%, in Friuli Venezia Giulia del -9%, in Umbria e in Veneto del -6%, in Piemonte del -5%, in Lombardia e Toscana del -4%, in Valle d'Aosta del -2%, in Emilia Romagna del -1%, unica regione in cui la riduzione è più contenuta rispetto al dato regionale (-3%).

L'esito complessivo per la montagna centro-settentrionale è dunque dato dalla combinazione di tassi marcatamente negativi in regioni con un peso limitato del numero di addetti sul totale centro-nord (al 2007), di un calo del 4% in una regione, come la Lombardia, che rappresenta il 21% degli addetti, della tenuta demografica in Liguria (17% degli addetti) e della crescita in Trentino Alto Adige (24%).

Specializzazioni settoriali

La manifattura (25% degli addetti complessivi) da un lato e il comparto del commercio e della ristorazione (29%) dall'altro rappresentano i settori principali, in termini di numero di addetti, della montagna centrosettentrionale. Rispetto alle altre fasce altimetriche, si registra una percentuale relativamente più contenuta per la manifattura (29% in collina, 26% in pianura, 27% complessivamente) e relativamente più elevata per commercio e ristorazione (26% in collina, 25% in pianura, 26% complessivamente). Si registra una specializzazione relativa anche per le attività più strettamente connesse

⁸⁶ I dati si riferiscono agli addetti alle unità locali di impresa e non comprendono istituzioni pubbliche e non profit. È escluso il settore agricoltura, silvicoltura e pesca.

⁸⁷ Si ricorda che il dato 2007 della serie 2007-2010 (Ateco 2007) non è confrontabile con il dato 2007 della serie 1971-2007 (Ateco 2002).

al turismo⁸⁸ (21% in montagna, 17% in collina, 15% in pianura, 17% complessivamente) e per le costruzioni (13% in montagna, 10% collina, 9% pianura e 10% complessivamente).

Va evidenziato che i SLL manifatturieri appaiono maggiormente concentrati, in montagna, in un determinato comparto. Considerando i 173 SLL del centronord (su 337 complessivi) in cui il peso della manifattura è uguale o superiore a quello del centronord nel suo complesso, si nota infatti una maggiore concentrazione della manifattura in un determinato comparto. Ciò può essere in parte dovuto alla dimensione del tessuto produttivo (minore, per estensione territoriale o economica, il SLL, maggiore è tendenzialmente la concentrazione settoriale), ma questa evidenza emerge anche introducendo un limite minimo di dimensione del settore (almeno 1.000 addetti nella manifattura). Si nota così che per il 28% dei SLL manifatturieri montani con almeno 1.000 addetti nella manifattura il comparto manifatturiero principale rappresenta almeno metà del settore manifatturiero mentre ciò vale per il 14% dei SLL non montani.

La dinamica degli addetti della manifattura

Come si è detto la manifattura rappresenta un settore determinante, in termini di addetti, anche nei territori di montagna, arrivando a pesare per il 38% degli addetti della montagna in Veneto, per il 33% in Lombardia e in Piemonte, e per il 48% nelle Marche, dove il settore è comunque numericamente meno rilevante. Inferiore il suo peso invece in Valle d'Aosta (12%), Liguria (16%) e Trentino Alto Adige (18%).⁸⁹

Nella manifattura il numero di addetti della montagna centrosettentrionale cala però nel periodo 1971-2007 ad un tasso (-13%) più marcato rispetto a quello della collina (-3%) ma più contenuto rispetto alla pianura (-20%). Alla base di queste diverse dinamiche è evidente la componente territoriale dello sviluppo economico e insediativo, con l'asse padano e la Via Emilia punteggiati dalla rete delle grandi città e la fascia pedemontana, dal Friuli Venezia Giulia alla Lombardia, lungo la quale si susseguono sistemi locali fortemente manifatturieri.

A livello regionale si evidenziano importanti differenze. Cresce la manifattura delle aree montane del Nord Est (+15% il Trentino Alto Adige, +21% il Friuli Venezia Giulia, +29% Veneto e +73% l'Emilia Romagna), e quella di dimensioni inferiore dell'Umbria (+80%) e delle Marche (+115%). Si riduce ad un tasso relativamente contenuto la manifattura di montagna della Lombardia (-8%), mentre la riduzione è più marcata per le altre regioni: -18% Toscana, -37% Piemonte, -40% Valle d'Aosta, -54% Liguria.

⁸⁸ *Commercio al dettaglio escluso quello di autoveicoli e di motocicli, alloggio e attività dei servizi di ristorazione*

⁸⁹ *Il dato della Liguria è fortemente influenzato dall'inclusione, tra i comuni montani, di quello di Genova, che nel territorio non costiero presenta caratteristiche certamente montane ma include al suo interno, appunto, una zona costiera estremamente sviluppata nei settori dei trasporti, della logistica e del terziario.*

Guardando al breve periodo l'unica manifattura in aree di montagna a crescere in termini di addetti tra 2001 e 2007 è quella dell'Emilia Romagna (+3%), mentre il dato dell'Umbria rimane stabile e tutte le altre regioni conoscono una riduzione. Congruentemente, risulta in riduzione il numero complessivo di addetti alla manifattura di area montana del centro-nord (-6%).

Nel brevissimo periodo, tra 2007 e 2010, la manifattura nella montagna centrosettentrionale perde il 10% dei propri addetti, un tasso analogo a quello della collina (-11%) e della pianura (-10%).

Determinanti per la nascita e il mantenimento delle attività manifatturiere

Secondo quanto emerso da un'analisi di caso su 15 aziende manifatturiere di montagna i fattori che determinano l'insediamento delle aziende manifatturiere in territorio montano coincidono sostanzialmente con quelle che ne influenzano la permanenza, e possono pertanto essere valutati contestualmente.

In particolare, l'analisi ha messo in luce come nella grande maggioranza dei casi, i fattori che hanno giocato un ruolo fondamentale nel consentire l'insediamento delle aziende in ambito montano siano attribuibili più alla storia personale e familiare dei fondatori (e a una serie di circostanze contingenti) più che a fattori istituzionali o legati a politiche di sviluppo economico. Gli imprenditori hanno infatti scelto di localizzare l'azienda vicino al luogo di residenza della propria famiglia, scelta che ha peraltro avuto un risvolto positivo in termini di maggiori possibilità di controllo diretto sul processo produttivo e che si interseca con forme di *corporate social responsibility*.

In alcuni casi la scelta di localizzare l'azienda in area montana è stata motivata anche dall'opportunità di sfruttare particolari specializzazioni della manodopera o lavoratori con una formazione tecnico-professionale in linea con le esigenze dell'azienda, nonché in ragione del particolare *milieu* culturale della zona, culturalmente ed economicamente predisposta ad ospitare certi tipi di produzione, come ad esempio in casi analizzati nell'alto Piemonte e nel bellunese.

In chiave prospettica, il permanere in montagna è innanzitutto il risultato di un profondo legame affettivo che lega l'imprenditore alla storia dell'azienda. Emerge nuovamente inoltre un atteggiamento di responsabilità sociale d'impresa che vede nella permanenza aziendale un importante contributo allo sviluppo del proprio territorio ed al benessere delle famiglie che vi abitano. Nel determinare la scelta di rimanere in montagna conta inoltre la possibilità di continuare ad attingere a bacini di manodopera caratterizzati da buone competenze artigianali, oppure perché sui dipendenti si è investito molto in termini di formazione, o ancora, perché il sistema di formazione professionale è fortemente orientato rispetto al settore.

La decisione circa la localizzazione aziendale poteva in alcuni casi risultare inoltre influenzata dalle scelte delle istituzioni pubbliche in materia di politica industriale. È il caso dell'Agordino, dove a partire dagli anni '60 del Novecento le amministrazioni locali decisero di erogare contributi alle aziende che decidessero di installarsi nella zona, oppure dell'Alto Adige, con la tendenza dell'amministrazione provinciale, tipica degli

anni '70 ed '80 del Novecento, ad incentivare l'insediamento delle imprese industriali nelle vallate più interne.

Per le aziende la cui produzione risulta maggiormente legata allo sfruttamento delle risorse naturali offerte dall'ambiente montano, la scelta localizzativa discende direttamente dalla possibilità di reperire ad esempio il legno necessario allo sviluppo della produzione o fonti d'acqua per i processi produttivi dell'azienda. Per alcune aziende del settore alimentare la decisione circa il territorio in cui insediare l'attività appare esser stata in parte vincolata anche dalla stessa specificità del prodotto, ad esempio per sfruttare il marchio DOP o legare l'immagine del prodotto alla qualità ed alla provenienza delle materie prime.

L'avanzare della crisi economico-finanziaria globale, a partire dal 2008, ha in alcuni casi agito quale fattore di ulteriore rafforzamento della decisione di continuare ad investire ed operare in territorio montano. Per fronteggiare la concorrenza sempre più agguerrita, alcune aziende montane hanno infatti scelto di adottare una strategia sempre più mirata alla qualità, attraverso ricerca, innovazione tecnologica e cura del design.

Possibili fattori di abbandono del territorio da parte delle imprese

Per 14 su 15 delle aziende intervistate l'idea di spostarsi dal territorio in cui sono nate e cresciute non è attualmente al vaglio, ma ciò non significa che non siano presenti alcune criticità. Al contrario, emerge dalla ricerca la volontà di mantenere l'azienda nella zona in cui essa è nata e cresciuta, cercando di risolvere alcune criticità.

Un primo elemento che, soprattutto in passato, può aver reso più difficoltoso operare in montagna è costituito da una difficile accessibilità, seppure migliorata, secondo quanto riportato, rispetto al passato. Anche per le aziende che reputano discrete le dotazioni infrastrutturali del territorio, permangono comunque alcuni nodi legati alla gestione logistica. A questo proposito, due aziende si sono attrezzate spostando nel fondovalle i propri centri di distribuzione logistica, mentre un'altra ha scelto di delocalizzare all'estero alcuni stabilimenti, in una strategia comunque al contempo di presidio di mercati nuovi o di recente acquisizione. Sempre con l'obiettivo di semplificare i flussi logistici questa stessa azienda ha inoltre dichiarato di ricercare prevalentemente rapporti di subfornitura e approvvigionamento con le realtà aziendali dei dintorni.

I costi di produzione risultano influenzati anche dai costi dei terreni fabbricabili. Le aziende che necessitano di ampliare i propri stabilimenti produttivi sono talora combattute tra l'esigenza di ricercare terreni più a buon mercato altrove, e quella di dover mantenere comunque tra loro vicini gli stabilimenti. I problemi legati agli elevati costi dei terreni si associano a quelli connessi alla mancanza di terreni edificabili ed alla progressiva urbanizzazione del territorio che, ad esempio, tende ad inglobare poco a poco nel tessuto urbano anche le fabbriche un tempo sorte in posizione isolata, rendendone dunque impossibile un ampliamento.

Un ulteriore fattore di criticità, in particolare per le aziende la cui localizzazione risulta maggiormente lontana dai grandi centri, è costituito dalla difficoltà di reperire personale ad elevata specializzazione: se per quanto riguarda gli operai generici e gli impiegati

con mansioni esecutive le aziende riescono normalmente a fronteggiare il proprio fabbisogno attingendo alle risorse umane locali, per i profili dirigenziali ed i tecnici specializzati (ingegneri, addetti al controllo qualità, chimici, ecc.) tale operazione diviene più complessa. Non solo tali profili non sono facilmente reperibili in loco, ma oltretutto risulta oggettivamente difficile attirare verso le aree montane interne tali competenze specialistiche, più facilmente reperibili nei grandi centri. Di fronte a tale problematica, le aziende sembrano essersi adattate a sopperire internamente alle carenze formative riscontrate nel territorio: stante la difficoltà di invogliare le professionalità ricercate a stabilirsi nei pressi dell'azienda, si preferisce assumere personale non specializzato ed investire poi direttamente in azienda sulla formazione e sulla crescita professionale della risorsa, in modo tale da costruire delle professionalità tagliate su misura delle esigenze dell'impresa.

Il settore agricolo

Premesso che , per tutta una serie di ragioni, in primis una quota superiore, rispetto agli altri settori, di lavoratori part-time, con dunque una sovra-stima del peso di questo settore sul totale dell'economia, i dati sull'occupazione nel settore agricolo vanno affrontati con estrema cautela.

Considerando l'incidenza dell'occupazione agricola sul totale degli occupati nelle province interamente montane di centronord, sembra emergere una maggiore peso del settore agricolo nella provincia di Bolzano e secondariamente per quelle di Trento e Aosta. Per le province inserite in regioni più ampie territorialmente (Verbania, Belluno, Massa Carrara), si rileva un'incidenza dell'occupazione agricola inferiore a quella regionale, ad eccezione di Sondrio, in linea con il dato regionale. Il confronto tra dato provinciale e regionale va tuttavia affrontato con estrema cautela alla luce delle avvertenze precedentemente espresse.

Passando a considerare il ruolo dell'agricoltura nei comuni montani delle regioni di centronord secondo un indicatore che non può essere considerato un dato di incidenza vero e proprio quanto piuttosto un ordine di grandezza confrontabile tra i diversi livelli montani, questo appare maggiore in particolare in Trentino-Alto Adige, Umbria ed Emilia Romagna, secondariamente nelle Marche e in Toscana. Nella montagna di Piemonte, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Lombardia e Liguria esso risulta invece inferiore alla media della montagna di centronord.

Una serie di osservazioni riguarda anche le specializzazioni agricole nelle diverse zone montane regionali. Nel complesso, prati permanenti e pascoli da un lato (39%) e boschi annessi ad aziende agricole dall'altro (40%) rappresentano quasi l'80% della superficie agricola totale del centronord. Nel complesso, il 50% è rappresentato da superficie agricola utilizzata.

A livello regionale, emerge in particolare una maggiore presenza di prati permanenti e pascoli in Piemonte (59% della Sa) e Lombardia (52%), di boschi annessi ad aziende agricole in Trentino-Alto Adige (50%), Friuli-Venezia Giulia (51%), Liguria (53%) e Toscana (51%). Va poi rilevata la maggiore incidenza di Sa destinata a seminativi nella montagna dell'Italia centrale, ovvero in Emilia-Romagna (25%), Toscana (26%), Umbria (28%) e Marche (30%).

Se i dati precedenti, riferiti al comune di localizzazione dei terreni, consentono di tracciare un quadro del territorio agricolo montano, uno sguardo alla distribuzione della superficie agricola utilizzata per orientamento economico dell'azienda consente di delineare da quale tipologia di azienda è utilizzata la Sau.

Nel complesso del centro-nord la Sau risulta dunque utilizzata per il 46% da aziende specializzate in allevamento di erbivori e per il 39% da aziende specializzate nella coltivazione di seminativi, per un dato complessivo dell'85%. A livello regionale, tuttavia, emergono alcune differenze e specializzazioni. I terreni destinati ad aziende specializzate nei seminativi rappresentano il 51% in Trentino-Alto Adige e il 53% nelle Marche. In Trentino-Alto Adige si tratta quasi esclusivamente di aziende classificate come "aziende con seminativi diversi", mentre nelle Marche hanno un certo peso sia i seminativi diversi (37%) che i cereali (16%).

In tutte le altre regioni i terreni utilizzati da aziende specializzate in erbivori superano il 50%, con le eccezioni della Toscana (26%) e dell'Umbria (29%). In Toscana si assiste a una maggiore distribuzione dei terreni rispetto agli orientamenti aziendali, con un rilevante 27% delle colture permanenti, tra cui la frutta a guscio (11%, es. castagne), l'olivocoltura (6%) e la viticoltura (5%). Si può infine evidenziare il peso dei terreni utilizzati da aziende specializzate in colture permanenti in Trentino-Alto Adige (13%), tra cui frutta fresca (7%, es. mele) e viticoltura (4%), e in Liguria (11%), tra cui olivocoltura (4%).

2.3. Turismo

I modelli di governance delle destinazioni turistiche

Rispoli e Tamma (Tamma, 2002)⁹⁰ individuano tre configurazioni-tipo di erogazione-fruizione del prodotto turistico:

- configurazione *punto-punto*, laddove è il turista-utilizzatore a comporre il prodotto turistico capace di rispondere alle proprie esigenze, attraverso relazioni singole con i diversi elementi ed attori dell'offerta;
- configurazione *package*, dove emerge la centralità di una singola impresa che controlla il sistema e dunque progetta ed assembla direttamente il prodotto turistico, limitando di fatto la partecipazione dell'utilizzatore nella creazione del prodotto;
- configurazione *network*, dove il prodotto "è costituito da un pacchetto di diverse alternative offerte da un insieme di organizzazioni."

Se dalla prospettiva legata al prodotto ed al sistema di offerta sopra descritta ci si sposta ad una prospettiva più ampia, la destinazione nel suo complesso appare contraddistinguersi come un sistema di offerta complessivo, al cui interno convivono e si

⁹⁰ Tamma M., "Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta", in Franch M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli editore, 2002

intrecciano più prodotti, ciascuno di essi caratterizzato per una diversa configurazione e dunque per una diversa forma di aggregazione degli attori attorno ad esso. Rispoli e Tamma introducono in tal senso il concetto di *Sistema Locale di Offerta Turistica (SLOT)*, inteso come “insieme di attività e fattori di attrattività che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un’offerta turistica specifica e integrata.”

Il concetto di SLOT consente di approcciarsi allo studio della destinazione secondo un approccio sistemico. Riprendendo Manente e Cerato⁹¹, le destinazioni turistiche possono essere definite unità di tipo sistemico, in quanto costituite da “gruppi di attori legati da relazioni reciproche all’interno di regole specifiche, dove l’azione di ogni soggetto influenza quella degli altri, cosicché gli obiettivi comuni possono essere definiti e perseguiti in modo coordinato” (Martini, 2002).⁹² Se si osserva una destinazione turistica alpina, emerge l’esistenza di quattro diversi sub-sistemi:

- a) il sub-sistema degli attori economici, che offrono i servizi turistici elementari;
- b) il sub-sistema della comunità locale, più o meno direttamente coinvolta nell’attività turistica;
- c) il sub-sistema dell’amministrazione pubblica locale, impegnata nella gestione del territorio, nell’erogazione di servizi turistici o infrastrutturali e nella promozione turistica della destinazione;
- d) il sub-sistema dei turisti-utilizzatori, caratterizzati per aspettative, desideri e forme di relazione proprie.

La ricchezza e la complessità delle relazioni che si instaurano all’interno di un singolo sub-sistema e tra questo e gli altri sub-sistemi esistenti —e che possono concretizzarsi in relazioni umane o di tipo economico/commerciale— e il fatto che la creazione del prodotto possa derivare solo dalla combinazione di risorse o servizi che risultano controllati da specifici attori dell’offerta, rendono difficile pensare ad una efficiente gestione della destinazione, se non attraverso l’attivazione di *meccanismi di coordinamento e di partnership* (Martini, 2002). Peraltro, il grado di coordinamento fra e all’interno dei sub-sistemi varia notevolmente in funzione del tipo di configurazione assunta dai prodotti della destinazione. Qualora nella località prevalga un’offerta caratterizzata da una configurazione punto-punto l’esigenza di coordinamento è minima, in quanto la località “opera attraverso la divisione specialistica dei compiti fra ciascun sub-sistema, al quale è affidata l’erogazione dei servizi elementari” (Martini, 2002). La necessità di individuare dei meccanismi di coordinamento tra i sub-sistemi della destinazione si fa invece sentire con particolare veemenza nel caso in cui la configurazione prevalente dei prodotti della destinazione renda impossibile una parcellizzazione dei servizi elementari, e laddove si renda necessario un progetto di sviluppo della destinazione. Ciò avviene sia nel caso in cui ci si trovi di fronte ad un *modello di leadership*, in cui “l’offerta e l’accesso al mercato sono

⁹¹ Riferimento tratto da Martini (2002). Per la fonte originale si veda Manente M., Cerato M. “Destination management. Understanding the destination as a system”, in Manente M., Cerato M. (a cura di), *From destination to Destination Marketing and Management*, Ciset, 1999.

⁹² Martini U., “Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di destination management nel turismo alpino”, in Franch M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli editore, 2002

organizzati e controllati da imprese [...] che assumono la funzione di pivot” (Tamma, 2002), ma soprattutto nel *modello di cooperazione*, dove “l’offerta è frutto di aggregazioni di operatori in grado di garantire differenziazione delle risorse e delle competenze” (Tamma, 2002),

Martini individua un possibile percorso teorico di sviluppo della destinazione (Martini, 2002):

4. innanzitutto, lo sviluppo di un *diffuso senso di collaborazione* tra i sub-sistemi che vengono in contatto con i turisti, in modo tale che dall’azione spontanea ed autonoma dei singoli operatori si passi ad un’offerta sistemica ed integrata;
5. la creazione di organi di governo dotati di potere decisionale, in grado di orientare le scelte ed i progetti di sviluppo turistico della destinazione (*destination management*);
6. la creazione di strutture volte alla promozione e commercializzazione dell’offerta della destinazione (*destination marketing*).

Il successo di tale percorso appare peraltro condizionato in misura notevole dalla tipologia di soggetto che decide di farsi promotore dell’avvio del processo. Martini distingue tre principali categorie di possibile promotore:

Operatori economici. Si concretizza nella creazione di consorzi orizzontali o verticali, associazioni o società. I pregi di tale soluzione vanno ricercati nella possibilità di sviluppare un percorso capace di valorizzare gli interessi specifici degli operatori locali, facendo fruttare la conoscenza che gli stessi hanno maturato dei problemi del turismo e del mercato. Peraltro il rischio, soprattutto nel caso in cui siano coinvolte diverse categorie di operatore, è quello dell’aumento della conflittualità interna al sub-sistema operatori, con la tendenza a delegare esclusivamente le scelte relative alla promo-commercializzazione, che non agiscono pertanto sulla modalità di offerta e sulla gestione dell’impresa, minando in partenza i progetti di sviluppo collettivo della destinazione (Martini, 2002). Affinché l’aggregazione riesca a perseguire i propri obiettivi, è necessario un forte coordinamento tra gli attori.

Comunità locale. Le progettualità da essa sviluppate si sostanziano di norma nella costituzione di comitati o gruppi di pressione. Ai pregi derivanti dalla rappresentanza di interessi diffusi, dalla buona conoscenza delle problematiche del territorio e dall’interesse alla conservazione delle caratteristiche peculiari del luogo, tale soluzione contrappone limiti derivanti dalla difficoltà che la comunità dei residenti incontra nella sensibilizzazione e nel coinvolgimento attivo della popolazione e nella creazione di organismi dotati di visibilità anche politica, capaci dunque di affermare le proprie posizioni.

Amministrazione pubblica locale. Essa opera attraverso la costituzione di aziende speciali, società pubbliche di diritto privato, consorzi. È una soluzione che, oltre ai vantaggi derivanti dal fatto che l’amministrazione appaia oggettivamente legittimata ad intervenire nel progetto di sviluppo della destinazione in virtù del carattere “pubblico” e collettivo delle risorse coinvolte nello sviluppo turistico, presenta dei limiti legati al rischio di una burocratizzazione del processo, ai possibili vincoli normativi imposti dall’ente, alla disponibilità ed alla costanza dimostrata dagli operatori nel seguire un progetto calato dall’alto (Martini, 2002).

Le progettualità supportate dagli operatori economici e dalla comunità residente si connotano per una più forte e decisa componente *bottom-up*, che trova dunque legittimazione nella stessa volontà partecipativa e collaborativa degli *stakeholder* locali. I processi di sviluppo promossi dall'amministrazione pubblica appaiono invece tipicamente connotati per un'impostazione *top-down*: essa si fa "promotrice di azioni attraverso le quali migliorare le performance del territorio, partecipando attivamente al processo di definizione dell'orientamento strategico e dell'individuazione delle priorità dello sviluppo locale" e motivando ed indirizzando gli attori territoriali verso comportamenti coerenti con l'obiettivo dello sviluppo locale (Martini, 2010-b).⁹³

I modelli di governance delle destinazioni alpine

La tipologia dei meccanismi di coordinamento attivati dalle destinazioni alpine italiane possono essere associati in linea generale ad un modello di governo della destinazione di tipo *community*, cui si ispirano di norma in particolare le tradizionali stazioni di prima generazione (stazioni tradizionali innestate attorno al nucleo originario degli antichi villaggi montani e situate ad un'altitudine di circa 1.000 metri slm, quali Davos, Zermatt e St. Moritz in Svizzera, Chamonix in Francia, Cortina d'Ampezzo e Courmayeur in Italia, Garmisch-Partenkirchen in Germania) e, più in generale, tutte le località caratterizzate da un effetto-paese. Riprendendo le prime teorizzazioni di Bieger, Flagestad e Hope⁹⁴, autori quali Macchiavelli, Martini e Rigoni e lo stesso Osservatorio Nazionale del Turismo hanno delineato le caratteristiche principali del modello, che possono essere così riassunte:

- sistema di offerta diffuso sul territorio, costituito da molteplici aziende di dimensioni medio-piccole, talora a gestione familiare, indipendenti, "espressione di una base economica endogena, che non si dimostrano dunque capaci di influenzare significativamente le strategie della destinazione; le imprese più influenti dell'area sono di norma quelle del trasporto funiviario (Rigoni, 2006;⁹⁵ ONT, 2009⁹⁶);
- prevalenza del *marketing by delegation*, attraverso l'affidamento delle funzioni di brand communication e destination marketing a organismi pubblici o privati a prevalente finanziamento pubblico (Rigoni, 2006);

⁹³ Martini U., "Destination management e governo del territorio", in Franch M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, 2010-b

⁹⁴ Riferimenti tratti da Macchiavelli (2002), Martini (2010-a) e Rigoni (2006). Per le fonti originali si vedano: Bieger T., *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Oldenburg Verlag, 1996; Bieger T., "Reengineering Destination Marketing Organizations. The case of Switzerland", in *Revue de Tourisme*, Vol. 53, n. 3, 1998; Flagestad A., "Influence of structure of the organization and management of a winter sports resort", in *2ème Congrès mondial du tourisme de neige et des sports d'hiver, Andorra, 6-8 avril 2000*; Flagestad A., Hope C.A., "Strategic success in winter sports destinations. A sustainable value creation perspective", in *Tourism Management*, vol. 22, 2001.

⁹⁵ Rigoni E., "Le destinazioni turistiche invernali e le nuove sfide del mercato", in Macchiavelli A. (a cura di), *Il turismo montano tra continuità e cambiamento*, Quaderni di viaggi e turismo CeSTIT, FrancoAngeli, 2006

⁹⁶ Osservatorio Nazionale del Turismo, *Il turismo montano in Italia. Modelli, strategie, performance*, 2009

- processi decisionali problematici e conflittuali, in ragione dell'eterogeneità degli stakeholder coinvolti nei meccanismi di coordinamento delle scelte strategiche della destinazione (Rigoni, 2006); il sistema decisionale diffuso appare inoltre strutturalmente lento nell'adattarsi ai mutamenti del mercato (Macchiavelli, 2002);
- difficile accesso al mercato dei capitali da parte delle imprese, in particolare nei territori non supportati da reti diffuse di attività bancarie di tipo associativo-volontaristico (Rigoni, 2006);
- il ruolo dell'ente pubblico risulta strategico in termini di creazione delle condizioni di contesto necessarie alla valorizzazione della destinazione, di programmazione strategica e di coordinamento dei soggetti che compongono l'offerta globale (Macchiavelli, 2002);
- una forte identità culturale del territorio, che diviene essa stessa fattore di attrattività grazie alla vitalità della comunità locale e alla percezione di un'atmosfera "alpina" che essa è in grado di generare (Macchiavelli, 2002), ma che può costituire al tempo stesso un fattore di vincolo rispetto alle modalità attraverso le quali il territorio è comunicato verso l'esterno (Rigoni, 2006).

Al contrario, alle stazioni di terza (totalmente ed esclusivamente dedicate allo sci, pianificate e realizzate al livello degli alpeggi, come La Plagne, Tignes, Isola, Isola 2000 e in Italia, più tardi, Folgarida e Marilleva) e quarta generazione (centri sciistici caratterizzati da una maggiore attenzione all'impatto ambientale ed all'aspetto architettonico dei nuovi complessi, quali le località di Pila (AO) e Valmorel nella regione francese della Savoia, 1.400 metri slm) è di norma associato un modello di tipo *corporate*. Anche in questo caso, le principali caratteristiche del modello possono essere desunte da Macchiavelli, Martini e Rigoni:

- "l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente orientata al marketing da parte di una società di gestione, la quale possiede direttamente (o controlla attraverso accordi contrattuali) i fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche"; le iniziative sono di norma progettate e realizzate da holding finanziarie, imprese del settore immobiliare, o grandi tour operator internazionali (Martini, 2010-a);⁹⁷
- le relazioni interne alla destinazione sono ispirate a modelli fortemente gerarchici; le funzioni decisionali sono accentrate e riguardano l'intera filiera, così come le attività di comunicazione, quelle di marketing e i network di distribuzione del prodotto (Rigoni, 2006); ciò consente alla società di gestione di sviluppare una rapida capacità di adattamento all'evoluzione del mercato, con una pluralità e varietà di offerta (Macchiavelli, 2002);
- obiettivo strategico della destinazione è la crescita delle economie di scala, attraverso l'industrializzazione e la standardizzazione del prodotto in una logica *all inclusive* (Rigoni, 2006; Martini, 2010-a);

⁹⁷ Martini U., "Destinazione turistica e territorio", in Franch M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, 2010-a

- il ruolo dell'ente pubblico si esplica nell'attività di attrazione e selezione iniziale degli investitori, nell'erogazione di agevolazioni finanziarie e fiscali, nell'infrastrutturazione del territorio (Rigoni, 2006)
- trattandosi di uno sviluppo sostanzialmente di tipo esogeno, a meno dell'introduzione di meccanismi normativi o redistributivi da parte dei governi locali, gran parte del valore aggiunto prodotto viene esportato dall'area sotto forma di remunerazione del capitale investito, di profitto, o di retribuzione della forza lavoro non residente impiegata nella destinazione (Rigoni, 2006, Martini, 2010-a); oltretutto, le società di gestione non necessariamente risultano propense a sostenere il rinnovo di strutture e servizi al termine del periodo di rientro dell'investimento, così come a sostenere ulteriormente la destinazione in termini promozionali e commerciali al raggiungimento della fase di maturità nel ciclo di vita della destinazione (Martini, 2010-a).

In realtà, come ricorda Rigoni, "le due tipologie, corporate e community, si riferiscono a modelli teorici, adottati al solo scopo di facilitare lo studio delle destinazioni invernali, ma che vogliono rappresentare le caratteristiche estreme, mai riscontrabili allo stato puro nella realtà concreta" (Rigoni, 2006). A prevalere sono i casi "ibridi", anche in funzione di una tendenza che vede da un lato propendere il modello industriale verso il "recupero di espressioni di identità territoriale", e dall'altro vede il modello comunità avvertire "sempre più l'esigenza di processi di concentrazione che consentano il perseguimento di economie e il raggiungimento di una massa critica indispensabile ad una gestione più efficiente" (Macchiavelli, 2002).

I cambiamenti della domanda turistica e le risposte dell'offerta

L'attività di ricerca condotta tra 16 operatori del turismo di montagna ha consentito di evidenziare, in linea generale, tre principali cambiamenti nel turismo rivolto alla destinazione:

1. un mutamento nella composizione della clientela;
2. un'evoluzione della tradizionale clientela;
3. un cambiamento radicale del modo di fare turismo.

In relazione alla composizione della clientela, diminuisce la quota di turisti italiani e cresce per contro la quota di turisti stranieri, con un ampliamento del bacino di provenienza della clientela che vede un incremento degli arrivi di turisti provenienti dall'Est europeo. Due le strategie di risposta elaborate dalle destinazioni alpine per far fronte a tali mutamenti:

- adeguamento alle nuove tendenze della domanda, con un potenziamento della promozione e della comunicazione nei confronti dei mercati esteri, ma anche per una rimodulazione dell'offerta tradizionale in funzione di renderla più appetibile per la clientela straniera;
- ricerca di nuovi target, diversificando l'offerta tradizionale in funzione di attirare nuovi segmenti di domanda italiana.

Per quanto concerne i target tradizionali delle destinazioni alpine italiane, di recente si è assistito ad un mutamento delle esigenze specifiche di alcuni segmenti, con una crescita della rilevanza degli aspetti connessi alla scoperta del territorio nei suoi aspetti naturali e culturali.

Cambiano nel contempo anche le esigenze dei turisti sportivi. I turisti italiani, tradizionalmente legati ad una vacanza più tranquilla, mostrano segni di maggior dinamismo, in relazione ad una sempre maggiore affermazione di una cultura del benessere che vede nell'attività sportiva uno dei suoi elementi fondanti. La saturazione del mercato legato allo sci alpino, unita all'ormai crescente quota di turisti non-sciatori, ha costretto le destinazioni alpine a ripensare la propria offerta con la creazione di servizi nuovi, alternativi al classico sci, che consentono al turista di praticare attività sportive a contatto diretto con la natura: si pensi allo snow-bike, all'equitazione su neve, al nordic walking, alle discese in slittino, alle ciaspole, allo stesso sci nordico.

Al di là dei mutamenti intervenuti nelle motivazioni e nella composizione della clientela, va rilevato peraltro un più diffuso cambiamento del modo di concepire la vacanza e di fare turismo, con una contrazione della permanenza media, sia in estate che in inverno e la sempre più ampia diffusione delle ICT. La crescita dei blog di viaggio e dei portali di recensioni alberghiere ha sottoposto gli operatori delle destinazioni ad un giudizio pubblico che ha richiesto investimenti nel miglioramento qualitativo di strutture e servizi e nello sviluppo di nuove forme di comunicazione. La rilevanza assunta dalle ICT ha inoltre portato alcune destinazioni a rivedere le proprie modalità di contatto con la clientela reale e potenziale: alcune campagne promozionali, ad esempio, sono ora realizzate principalmente sul web, con una sostanziale riduzione degli stanziamenti per la comunicazione a mezzo stampa, tv, radio, ecc.

Modalità di cooperazione nel destination management

Prendendo come riferimento il modello del percorso di sviluppo turistico delle destinazioni elaborato da Martini (2002), una località turistica, per divenire destinazione, necessita di attraversare un preciso percorso che si articola in tre tappe principali: dapprima la creazione di un diffuso senso di collaborazione, poi la creazione di organi di governo con potere decisionale, infine la creazione di strutture deputate alla promozione ed alla commercializzazione dell'offerta.

La principale difficoltà nell'avviare un percorso di questo tipo sembra risiedere nell'eccessiva frammentazione delle competenze relative alla materia turistica ed alla conseguente confusione di ruoli, funzioni e competenze che ne deriva. A questo si aggiungono una cultura sociale e imprenditoriale non sempre matura dal punto di vista dell'accoglienza turistica, forme di individualismo, campanilismo e volontà di mantenimento dello status quo.

Anche le problematiche connesse al ricambio generazionale sembrano in qualche modo incidere negativamente, stante la maggiore difficoltà da parte delle generazioni anziane – alle quali i figli fanno fatica a subentrare nella gestione delle imprese turistiche – di adattarsi all'idea della necessità di unire gli intenti nell'ottica dello sviluppo di una vision comune. Il mancato ricambio generazionale delle imprese

genera dunque effetti a catena, che vanno ad impattare anche sullo sviluppo di una nuova mentalità turistica e sull'affermazione di una vera cultura imprenditoriale.

Un ultimo ostacolo dagli intervistati è legato alle dinamiche evolutive dei processi di governo bottom-up: nel passaggio dalla fase spontanea di avvio del processo a quella di "istituzionalizzazione" dell'organismo di governo, il sistema tende a perdere in flessibilità e dinamismo (forse anche di entusiasmo) e ad "ingessarsi" nella sua operatività. Il sistema finisce dunque per presentare, nella sua fase di "burocratizzazione", delle esigenze proprie che iniziano lentamente ad allontanarsi da quelle degli attori che ne hanno consentito lo sviluppo, determinando dunque delle battute di arresto nel processo di governo della destinazione. In parte, ciò può essere addotto anche ad una progressiva inversione del meccanismo alla base del sistema: una volta raggiunta la stabilità, molti organismi bottom-up tendono ad operare più con una logica top-down.

In definitiva, pare di poter affermare che:

- l'approccio bottom-up ha funzionato quando la norma ha saputo in realtà adattarsi al contesto organizzativo locale: la norma è stata di fatto modellata sull'esistente, sulle forme di aggregazione e cooperazione nate secondo un processo bottom-up che già erano attive sul territorio e che avevano "semplicemente necessità" di essere supportate-riconosciute (si pensi alle associazioni turistiche alto-atesine). Si è dunque continuato a fare ciò che già si faceva, senza la pretesa di creare ex-novo un nuovo modello organizzativo, né di controllare totalmente il processo di avvio, sviluppo ed evoluzione degli organismi di governo locali. A favorire il successo della nuova impostazione ha contribuito peraltro, senza dubbio, l'elevato livello di coesione che contraddistingue il tessuto sociale dell'area di riferimento;
- l'approccio non ha funzionato quando si è assistito ad una forzatura normativa, ad un tentativo di modificare radicalmente l'impostazione dell'organizzazione turistica locale: sono stati introdotti nuovi soggetti, nuovi ruoli, nuove competenze e funzioni, si è normato nel dettaglio le modalità di costituzione degli stessi, negando di fatto ogni possibilità di autodeterminazione dell'aggregazione. In tal modo, più che di un processo bottom-up si è trattato della nascita di organismi costruiti su misura delle direttive top-down emanate dall'ente pubblico. Non è un caso che, proprio in tali contesti, l'originaria costituzione dell'organismo sia stata effettuata più con finalità legate al reperimento di fondi che non alla creazione di una vision comune, e che di recente stia maturando una nuova spinta della base del sistema alla costituzione di organismi di governo della destinazione alternativi a quelli "ufficiali".

Tali riflessioni aprono la strada ad una considerazione circa il ruolo che l'ente pubblico può svolgere nello stimolare tali forme di governo. Se l'ente pubblico in sé sembra non potersi far carico da solo del governo della destinazione, in quanto non rappresentativo dei portatori privati di interesse, esso può costituire un utile strumento di supporto nella misura in cui sia in grado di lasciare alla base del sistema una certa "libertà operativa". Ciò non significa astenersi da ogni pretesa di coordinamento: si tratta invece di farsi promotore di un'adeguata attività di sostegno ed incentivazione ai processi aggregativi, anche a livello normativo, di condividere in prima persona il percorso di creazione di

una vision strategica territoriale, con la consapevolezza che sia però necessario lasciare alle parti la possibilità di individuare un proprio equilibrio, trovando le forme di collaborazione più adatte al fine del raggiungimento dell'obiettivo comune.

Va peraltro detto che, anche laddove l'ente pubblico sia riuscito ad individuare un proprio ruolo, in alcuni casi il successo nella costituzione di organismi di governo bottom-up appare connesso ad elementi contingenti. Emerge infatti il ruolo fondamentale delle persone: l'entusiasmo, la convinzione, la propositività, ma anche il "cumulo" di cariche e posizioni nella stessa persona (operatore, amministratore, rappresentante di categoria, ecc.), che costituiscono delle variabili non controllabili nel processo di aggregazione. Ma se nel successo delle iniziative bottom-up "la differenza la fanno le persone", ciò significa che tali aggregazioni presentano un elevato rischio strutturale connesso ad una instabilità di fondo, che vede nel mutamento degli interlocutori, nell'entrata e nell'uscita dei partner, un potenziale rischio di mutamento degli equilibri interni all'organismo e dunque di fallimento dell'iniziativa.

3. L'approccio Leader e lo sviluppo locale di tipo partecipativo

3.1. L'approccio Leader

Leader rappresenta una metodologia intesa a realizzare gli obiettivi della politica di sviluppo rurale dell'Unione Europea secondo un approccio dal basso verso l'alto basato sul partenariato pubblico-privato, che nello specifico assume la forma del Gal (gruppo di azione locale), al quale è affidato il compito di individuare e attuare una strategia di sviluppo locale, decidere la destinazione delle risorse finanziarie e gestirle.

Lanciato dalla Commissione europea nel 1991 come iniziativa comunitaria, l'approccio Leader allo sviluppo locale offre alle comunità rurali dell'UE un modo per coinvolgere i partner locali nello sviluppo futuro della propria area.

Leader nasce come esperimento di politica di sviluppo rurale in aree circoscritte. Un laboratorio in primis in termini metodologici: l'attiva partecipazione degli enti locali e intermedi alla definizione delle strategie di sviluppo del proprio territorio è infatti la caratteristica inedita. Successivamente, Leader ha attraversato tre fasi che sono state introdotte sia da specifiche riforme della politica rurale comunitaria sia da riforme dei Fondi Strutturali :

1. LEADER I (1991-1993) avvia una nuova impostazione in materia di sviluppo;
2. LEADER II (1994-1999) generalizza tale impostazione;
3. LEADER+ (2000-2006) tende ad approfondire il metodo con strategie pilota e temi catalizzatori.

Le prime generazioni di Leader erano finanziate dai fondi strutturali dell'UE come iniziative comunitarie ad hoc. Nel 2004-2006, Leader raggiunge una "fase di maturità" e, a partire dal 2007, è cofinanziato dal Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR). Leader viene cioè integrato nel regolamento della PAC. Ciò significa che Leader viene incluso in tutti i programmi nazionali e regionali di sviluppo rurale finanziati dall'Unione Europea, affiancandosi a tutta una serie di altri assi dello sviluppo rurale.

Leader è diventato così uno degli Assi delle politiche comunitarie di sostegno allo sviluppo rurale, diventando quindi uno strumento per l'attuazione della politica europea di sviluppo rurale, con l'obiettivo di migliorare il potenziale di sviluppo delle zone rurali, facendo leva su iniziative e abilità locali promuovendo l'acquisizione del know-how sullo sviluppo integrato a livello locale e diffondendo le conoscenze di questo know-how ad altre zone rurali.

Idea originaria ed obiettivo sono perfettamente individuabili nei 7 punti che caratterizzano, secondo il Reg. n. 1698/2005 del Consiglio Europeo, l'approccio Leader.

1. Strategie di sviluppo basate sulle esigenze locali. Le strategie di sviluppo devono concentrarsi in territori circoscritti e facilmente individuabili per caratteristiche di omogeneità economica e sociale. Le azioni devono essere

quindi pianificate partendo da una reale conoscenza di quelle che sono le necessità della comunità locale, così da individuare progetti di sviluppo che siano effettivamente in grado di promuovere il valore aggiunto dato dalla specificità identitaria di cui la comunità si fa portavoce.

2. Approccio dal basso verso l'alto. Questo punto corrisponde alla necessità di elaborare progetti che vedano la diretta partecipazione di coloro che vivono e lavorano nella comunità locale interessata. Un modo per conseguire questo obiettivo consiste nel coinvolgimento attivo degli operatori locali, intendendo sia popolazione in senso ampio, sia gruppi organizzati portatori di uno specifico interesse economico e infine le pubbliche istituzioni. La partecipazione non dovrebbe limitarsi alla fase iniziale ma dovrebbe estendersi a tutto il processo di attuazione, contribuendo all'attuazione della strategia e alla realizzazione dei progetti selezionati e traendone lezioni e insegnamenti per il futuro. Nelle procedure di consultazione e mobilitazione non vanno inoltre trascurate importanti questioni di trasparenza, se si vuole raggiungere il consenso mediante il dialogo e il negoziato tra tutti i partecipanti.
3. Partenariato pubblico-privato (Gal, Gruppo di Azione Locale). Il partenariato pubblico-privato è lo strumento attraverso il quale si concretizza l'approccio Leader. Questi tavoli di concertazione sono chiamati Gal. I Gal hanno il compito di individuare e attuare una strategia di sviluppo locale, di decidere la destinazione delle risorse finanziarie nonché di gestire queste ultime. Un Gal dovrebbe comporsi di soggetti pubblici e privati, essere equilibrato e rappresentativo dei gruppi di interesse locali e attingere ai differenti settori socioeconomici della zona.
4. Approcci innovativi. Il Gal gode di ampi margini di discrezionalità in merito ai progetti e alle azioni che decide di sostenere, ma viene stabilito che le azioni di cui il Gal si fa promotore devono essere innovative. Innovative nel senso più ampio del termine, dal coinvolgimento di nuovi soggetti alla realizzazione di progetti inediti.
5. Multisetorialità dei progetti I progetti finanziati dai Gal devono essere trasversali a più settori della società. L'approccio deve essere quindi integrato alle varie attività che compongono l'economia locale con il fine di produrre un valore aggiunto che sia il più esteso possibile.
6. Rete di partenariati locali. I Gal sono invitati a collaborare fra di loro al fine di scambiare pratiche e informazioni utili allo sviluppo rurale. Le reti si possono generare fra Gal ma anche fra altri attori socio-istituzionali che compongono il panorama europeo.
7. Progettare in cooperazione. Il principio della cooperazione va oltre all'ottica di network vista al punto 6, i Gal devono collaborare fra loro e lavorare in sinergia per la realizzazione di un medesimo progetto con il fine di integrare le zone rurali da essi rappresentate.

3.2. Il Rapporto 2010 della Corte dei Conti Europea

Rispetto a questi sette punti, la Corte dei Conti Europea ha effettuato una ricognizione sulla capacità dell'approccio Leader di fornire valore aggiunto e con una sana gestione finanziaria alle politiche di sviluppo rurale (progetti del ciclo 2000-2006 e piani di attuazione 2007-2013). Le principali critiche sono riportate di seguito.

a) Strategie di sviluppo basate sulle esigenze locali:

- i Gal non si sono focalizzati sufficientemente sulla realizzazione di obiettivi strategici per il loro territorio specifico, molti dei progetti potevano essere slegati dall'identità del territorio ed applicati in qualsiasi altra realtà.

b) Elaborazione e attuazione delle strategie secondo un approccio bottom-up:

- approccio bottom-up molto contenuto, fondi principalmente indirizzati a progetti direttamente collegati a coloro che già fanno parte del Gal (alle amministrazioni locali in particolar modo);
- molti Gal hanno assegnato la maggior parte dei finanziamenti a progetti riguardanti organizzazioni facenti parte del Gal;
- le amministrazioni pubbliche sono quelle che di fatto decidono se affidare o meno i finanziamenti;
- i giovani raramente sono coinvolti;
- numerosi conflitti d'interesse poiché talvolta accade che fra quanti devono votare il progetto vi sia il promotore stesso.

c) Partenariati pubblico-privati locali: i gruppi d'azione locale (Gal):

- i Gal hanno finanziato progetti senza tener conto dell'efficienza degli stessi;
- c'è stata scarsa trasparenza nel processo decisionale necessario alla selezione dei progetti da finanziare;
- la Commissione e gli Stati membri avrebbero dovuto controllare l'operato e la rendicontazione finanziaria dei GAL;
- vengono elargiti dei finanziamenti senza che vi sia un effettivo controllo finanziario sulle fatture.

d) Innovazione:

- i Gal sono poco innovativi;
- molti Gal finanziano progetti già avviati o addirittura completati (finanziamenti a progetti retroattivi) ;
- vi sono numerosi problemi in merito alla tempistica.

- e) Azione integrate e multisettoriali:
 - i Gal non dimostrano la capacità di azioni multisettoriali.
- f) Cooperazione:
 - pochi progetti di cooperazione.
- g) Attività di networking:
 - i Gal non hanno partecipato attivamente all'attività di networking.

Nel complesso, dunque, il limite maggiore che sembra emergere riguarda il fatto che l'approccio Leader è stato spesso utilizzato come modalità di accesso ai fondi comunitari per progetti già in essere o in embrione, senza una reale capacità di attivazione di processi partecipativi.

3.3. Il ruolo del Leader+ nelle politiche di sviluppo montano

Un ulteriore approfondimento condotto nell'ambito della ricerca ha riguardato una ricognizione su 17 progetti di sviluppo locale (selezionati tra le buone pratiche raccolte dal Osservatorio Leader+ della Commissione Europea per il ciclo 2000-2006) rispetto al ruolo che l'approccio Leader+ ha avuto nella riuscita delle diverse misure di policy per lo sviluppo delle area montane.

Nonostante i diversi ambiti di applicazione e le specifiche peculiarità delle aree coinvolte sono riscontrabili con tutta evidenza degli aspetti comuni e fondamentali, soprattutto nell'assetto organizzativo.

Il network risulta il fattore chiave, senza il quale nessuno dei progetti analizzati sarebbe risultato di successo. Il ruolo principale del Leader+ attiene proprio alla capacità di fare da collettore di una serie di interessi di settore e di favorire l'integrazione di tali interessi in una logica di sistema. La programmazione Leader+ ha spinto i diversi attori a misurarsi con le criticità del territorio e a trovare soluzioni partecipate e condivise che superassero le posizioni e le logiche corporative e settoriali.

Il secondo importante elemento che caratterizza il programma Leader+ e, all'interno di esso, i Gal attiene sicuramente alla capacità progettuale: il programma Leader, in questo senso, può essere visto come un valido strumento progettuale, attivatore di capacità strategiche gestite da profili professionali di assoluta competenza. Il GAL, in coerenza, è la traduzione operativa dell'alto profilo progettuale promosso dal Leader+. Appare evidente come questo aspetto sia direttamente correlato all'efficacia nell'attivazione di legami di rete: il partenariato esteso è, infatti, funzionale alla selezione dei migliori profili di competenza e alla ricerca delle migliori soluzioni progettuali.

Per quanto riguarda il ruolo del Leader+ inteso come strumento finanziario, come leva, quindi, per attrarre risorse economiche da destinare alle politiche di sviluppo locale, dalle analisi delle migliori pratiche emerge che:

- il Leader+ ha avuto la capacità di fare da collettore di risorse sia pubbliche che private;
- le risorse pubbliche si rivelano predominanti nella maggior parte dei casi;
- sono solamente due i casi in cui il progetto ha raggiunto un'autonoma sostenibilità finanziaria una volta esaurito il finanziamento pubblico.

La capacità dei progetti di sostenersi indipendentemente dal contributo pubblico assume un significato rilevante in quanto la capacità di autofinanziamento costituisce una particolare criticità nell'interpretazione - da parte degli attori locali - dell'approccio Leader+, ossia la limitata propensione al rischio privato. In presenza di progetti di sviluppo economico che mirano a rilanciare un settore produttivo o a rilanciare la vocazione turistica di un'intera area gli approcci strategici seguiti sono l'approccio di filiera per le produzioni e l'approccio di sistema per il turismo. Questi due modelli si rivelano vincenti sicuramente nel breve periodo. Tuttavia la bassa componente di rischio privato ne limita la sostenibilità nel medio-lungo termine. Ne consegue che, terminato il flusso dei finanziamenti pubblici, il progetto viene ridimensionato o dismesso e non riesce, quindi, ad attivare un cambiamento strutturale.

Quando invece si è in presenza di progetti per il ripristino o l'attivazione di servizi (per lo più pubblici) il problema è esattamente l'inverso: in questi casi la teoria dell'economia del benessere giustifica l'intervento pubblico in chiave efficientistica ed equitativa, volto a risolvere i cosiddetti fallimenti del mercato privato. Tali servizi non possono non essere gestiti senza almeno una copertura parziale delle spese da parte del settore pubblico. Pertanto in questi casi non c'è da stupirsi se la componente di rischio privata è bassa. Semmai ci si dovrebbe interrogare se lo strumento Leader+ sia lo strumento migliore per assicurare tali servizi. Se da un lato l'approccio innovativo è sicuramente un fattore a favore, dall'altro le limitate dimensioni temporali e finanziarie vincolano la continuità degli interventi.

I progetti esaminati presentano un'elevata variabilità in termini di risorse utilizzate, di ampiezza degli obiettivi. Tuttavia, per la maggior parte di essi, non ci sono dati significativamente approfonditi che consentano di valutare con obiettività il grado di successo. Per le caratteristiche dei territori in cui sono stati implementati e per il carattere cronico di alcune rilevanti problematiche dei territori medesimi (dallo spopolamento al sottosviluppo nelle attività economiche) è per certi versi irrealistico pensare che i progetti possano aver avuto la forza di invertire dinamiche che si sono stratificate in processi decennali. Il vero successo del Leader+ non riguarda, quindi, la performance dei progetti in senso stretto, bensì il cambiamento culturale che ha favorito.

A riprova di ciò, si considerino le criticità riscontrate nella fase operativa di quasi tutti i progetti analizzati: le difficoltà maggiori attengono proprio al coordinamento e alla collaborazione tra i diversi soggetti, pubblici e privati, istituzionali e non. Ciò è segno della mancanza di una tradizione alla partecipazione attiva e allargata come fondamento dei processi decisionali.

In sintesi, i progetti esaminati hanno permesso di derivare i fattori vincenti caratterizzanti l'approccio Leader+ che si conferma di assoluto rilievo nella creazione di reti tra gli attori socio-economici delle comunità locali e nel ruolo di laboratorio per le

policy di sviluppo. La credibilità istituzionale gioca un ruolo importante nel successo dei progetti attraverso tale strumento. Tuttavia alcuni fattori di criticità non devono essere sottovalutati: innanzitutto per come lo strumento è progettato, difficilmente risulterà efficace nel lungo periodo quando i progetti riguardano:

- l'offerta di servizi pubblici, a meno di un rifinanziamento pubblico perpetuo;
- lo sviluppo del territorio (produttivo, commerciale, turistico ecc.) se la componente di rischio privata rimane minoritaria rispetto alla componente "risk free" garantita dall'apporto di risorse pubbliche.

Inoltre la dimensione di scala delle progettualità e, più in generale, delle aree beneficiarie, rappresenta un fattore su cui calibrare l'efficacia del Leader+ qualora si volesse puntare su uno strumento di programmazione partecipata di questo tipo su scala più ampia, non solo in termini di dimensione territoriale.

Le potenzialità del Leader+, in termini di efficacia, sembrano dunque legate alle specificità dei territori, alla tipologia dei contenuti progettuali e a inevitabili vincoli di bilancio. In questo scenario il rischio maggiore è che lo strumento venga utilizzato solo ed esclusivamente con logiche di breve periodo, volte a massimizzare le risorse a disposizione delle comunità locali, senza una vera progettazione di lungo periodo.

3.4. L'approccio Leader nella programmazione comunitaria 2014-2020

Il 6 ottobre 2011, la Commissione europea ha adottato un progetto di pacchetto legislativo che definirà le linee della politica di coesione dell'EU per il periodo 2014-2020.

La proposta di regolamentazione si basa sulle conclusioni del Consiglio europeo del 17 giugno 2010 che hanno adottato la strategia dell'Unione per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

All'interno di questo quadro, la programmazione comunitaria 2014-2020 introduce lo sviluppo locale di tipo partecipativo come strumento specifico da utilizzare a livello sub-regionale. Tale strumento si basa sull'approccio Leader e riguarda tutti i fondi coperti dal quadro strategico comune.

Nonostante l'approccio riceva pieno sostegno dalle istituzioni dell'UE e da tutti i relativi soggetti interessati, si è preso atto del fatto che Leader non abbia realizzato interamente il proprio potenziale per quanto concerne l'integrazione completa delle esigenze locali e delle relative soluzioni nell'ambito delle Strategie di sviluppo locale (SSL). Pertanto, al fine di consentire ai territori locali di tenere in maggiore considerazione le esigenze multisettoriali, si è proposto che in futuro Leader, nell'ambito del FEASR, offra la possibilità di attuare SSL plurifondo con il sostegno di altri fondi UE.

In questo contesto plurifondo, l'approccio Leader assumerà la denominazione di Sviluppo locale di tipo partecipativo (CLLD). Per il periodo compreso tra il 2014 e il 2020, il CLLD (Leader) continuerà ad essere un elemento obbligatorio dei Programmi

di sviluppo rurale finanziati dal FEASR e una possibile opzione nell'ambito del Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), del Fondo sociale europeo (FSE) e del Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP).

Ciò contestualmente a quella che sembra essere una rifocalizzazione del FEASR su obiettivi maggiormente legati al settore agricolo che non allo sviluppo rurale in senso ampio.⁹⁸

Va perciò sottolineato che non solo Leader viene confermato, ma esteso agli altri fondi, non tanto nel senso che lo sviluppo rurale potrà avvalersi di risorse plurifondo, ma nel senso che anche al di fuori dell'ambito dello sviluppo rurale sono previsti progetti di sviluppo di tipo bottom-up.

La copertura in termini di area e popolazione di una determinata strategia locale deve essere coerente e mirata e offrire una massa critica sufficiente per un'implementazione efficace. Il supporto dei Fondi QSC sarà coerente e coordinato. Ciò semplificherà la definizione da parte dei beneficiari di strategie plurifondo più adatte alle proprie esigenze e aree, ad esempio in un'area con aspetti sia rurali che urbani.

⁹⁸ *Gli obiettivi della politica di sviluppo rurale 2014-2020 sono perseguiti tramite sei priorità dell'Unione in materia di sviluppo rurale, delle quali cinque espressamente dedicate al settore agricolo e una alle zone rurali.*

4. Linee di policy

Sulla base di alcune riflessioni di carattere generale, che hanno dato luogo ai tre principi guida riportati nel primo capitolo, ai risultati della ricerca e recependo alcuni elementi riportati nei “Metodi e obiettivi per un uso efficace dei fondi comunitari 2014-2020” e nella bozza di Accordo di Partenariato, vengono di seguito individuate alcune linee di policy per uno sviluppo dei territori montani.

Programmazione strategica

I progetti territoriali devono consentire di avere una chiara visione e consapevolezza delle vocazioni, dei punti di forza e dei punti di debolezza delle rispettive aree territoriali. Questa può essere data top-down o conseguita attraverso il concorso, nell’ambito di un processo bottom-up, dalla collaborazione tra più soggetti, appartenenti a tipologie diverse, o con un approccio misto, vale a dire attraverso il ricorso a processi bottom-up nell’ambito di alcune linee definite dall’alto.

A questo insieme di soggetti appartengono i Gal, ma non solo. Può essere infatti utile allargare lo sguardo ad altri soggetti attivi nel promuovere lo sviluppo socio-economico del territorio secondo un approccio bottom-up e/o di pianificazione integrata degli interventi, quali ad esempio le Ipa, le associazioni di categoria, le Camere di Commercio. Ciò in ragione di una nuova salienza dello sviluppo locale di tipo partecipativo all’interno del ciclo di programmazione 2014-2020.

L’obiettivo che i vari soggetti dovranno porsi è quello di sviluppare una vision su che tipo di montagna vuole essere la montagna, tenuto conto e in considerazione della varietà dei contesti territoriali differenti. All’interno di questo quadro, strategia di sviluppo e promozione del territorio costituiscono un tutt’uno, fanno parte di una stessa strategia di ridefinizione del ruolo della montagna, capace di integrare attività produttive, funzioni urbane, attrazione turistica. È necessario decidere quali aree destinare all’uso produttivo, residenziale, commerciale, quali salvaguardare per garantire l’attrattività turistica rispetto alle funzioni che si intende sviluppare e alle vocazioni cui si intende dare spazio e opportunità, e quali ri-consegnare a una destinazione *greenfield*.

Programmazione di area vasta

Gli insediamenti produttivi, la domanda di servizi (pubblici e privati), le strutture commerciali, le infrastrutture di trasporto, ma anche le scelte residenziali degli abitanti e dei lavoratori sostanziano di fatto una rete materiale che non vede e non ragiona per confini. Ciò vale anche in un territorio in cui i confini amministrativi coincidono spesso con confini fisici, con la differenza che i fenomeni tendono a muoversi su assi longitudinali alle valli anziché radiali come più frequentemente accade negli ambiti di pianura.

Un approccio alla programmazione del territorio incardinato sulla sostanziale legittimazione di un comune a rappresentarsi e ad agire come "isola" rispetto a ciò che lo circonda non consente quindi di fare i conti con un sistema economico e relazionale complesso e diffuso sul territorio. A questo si somma, nelle aree di montagna, un generale sotto-dimensionamento demografico dei comuni, e di conseguenza un ulteriore fattore di convenienza ad un approccio intercomunale in grado di consentire masse critiche più efficienti dal lato dell'erogazione dei servizi.

Approccio inter-settoriale

Le grandi sfide del territorio, a cui le aree montane non possono sottrarsi, richiedono una programmazione al contempo sovra-comunale e inter-settoriale strutturata e integrata. Le progettualità che saranno realizzate necessitano di competenze specializzate, risorse finanziarie e dotazione tecnologica che non sempre i comuni, in particolar modo quelli di minori dimensioni, sono in grado di attivare in modo efficiente da soli. L'ottica inter-settoriale si coniuga quindi quasi necessariamente con l'adozione di una prospettiva di area vasta, nella definizione delle politiche pubbliche, nella progettazione degli interventi e nella definizione dei bacini di domanda/utenza.

Partenariato pubblico-privato

Partenariato pubblico-privato significa attivazione congiunta per il raggiungimento di un interesse reciproco: il soddisfacimento di un bisogno della collettività rispetto al quale l'ente pubblico non è in grado di rispondere efficientemente attraverso un servizio che può invece essere fornito da o con la collaborazione di un privato, il quale a sua volta trova in tale attività equa remunerazione per il proprio investimento.

L'apporto privato sarà anche (come tradizionalmente inteso nella logica del partenariato) di tipo finanziario, ma non solo e non necessariamente. Esso può consistere, ad esempio, in competenze, forza lavoro o tempo, come avviene per tutti quei servizi forniti grazie all'apporto volontario di persone e associazioni, ad esempio da parte dei vigili del fuoco volontari e dei gruppi di protezione civile. La remunerazione, di conseguenza, va intesa quindi anche in termini di gratificazione personale, riconoscimento da parte della comunità, ecc.

Da un punto di vista finanziario va comunque sottolineato che un'equa remunerazione è tendenzialmente possibile solo aggregando la domanda, e di conseguenza programmando il servizio o dimensionando l'intervento, su bacini di utenza ampi.

Specializzazione funzionale dei territori

È difficile pensare che nel medio periodo si possa genericamente assistere, nella struttura economica delle aree montane, a una transizione verso il terziario. Una tendenza in questo senso è avvertibile in alcuni centri urbani, ma la conformazione stessa dello spazio montano suggerisce che il punto di equilibrio vada ricercato non tanto in una omogeneizzazione delle vocazioni economiche (un po' di manifatturiero,

terziario avanzato e turismo dappertutto) quanto piuttosto nell'integrazione tra diverse specializzazioni funzionali.

La presenza, all'interno delle aree montane, di alcuni centri urbani di medie dimensioni e di una prevalenza di aree a bassa densità richiede una visione complessiva del territorio, guardando alle differenze in modo da far agire le diverse opportunità, anche tenendo presente le relazioni che alcuni di questi centri intrattengono con la pianura. Se ciascuna delle diverse aree che compongono il territorio saprà inserirsi all'interno di questa visione integrata, essa potrà concentrarsi meglio per valorizzare le proprie risorse strategiche (anche intercettando i finanziamenti comunitari) e costruire una visione del proprio futuro.

Il rifiuto di una logica di omogeneizzazione implica anche, specularmente, che si accetti la presenza di differenziali di sviluppo all'interno dell'ambito montano. Ciò non significa l'abbandono a sé stesse di aree con potenzialità di crescita bensì, al contrario, una maggiore focalizzazione delle politiche e degli interventi su queste, a scapito di aree per le quali il ritorno a una condizione *greenfield* appare irreversibile o auspicabile. Si tratta di scelte che richiedono una profonda conoscenza dei contesti territoriali e legittime soltanto nella misura in cui la selezione delle aree e delle priorità avviene da parte delle comunità locali. Vanno perciò condotte attraverso iniziative di partecipazione e co-decisione da parte della popolazione.

Formazione dei lavoratori

Il forte legame delle imprese manifatturiere con la manodopera locale rappresenta un asset originario dei territori montani ma va potenziato attraverso interventi di aggiornamento e formazione. Come evidenziato dalla ricerca, spesso le aziende di dimensioni maggiori si trovano nella condizione di dover "importare" manodopera, con qualche difficoltà. Altre volte preferiscono invece assumere personale non specializzato piuttosto che reperirlo al di fuori del contesto locale, facendo successivamente ricorso alla formazione per sopperire alla carenza di personale specializzato all'interno del proprio bacino.

Va quindi potenziata, attraverso l'istruzione scolastica, l'alternanza scuola lavoro e la formazione continua la formazione tecnica professionale in linea con le specifiche esigenze espresse dal sistema produttivo locale, ma anche la conoscenza delle lingue e dei meccanismi di scambio, al fine di agevolare l'internazionalizzazione e la crescita delle imprese.

Diversificazione produttiva

Il settore manifatturiero rappresenta una componente importante dell'economia montana e può continuare a esserlo anche in futuro. La strada dello sviluppo della montagna passa perciò anche per un rinnovamento del suo apparato produttivo.

Va inoltre evidenziato che in molti contesti montani il sistema produttivo è di fatto coincidente con un'unica azienda di grandi dimensioni. Questo non rappresenta una criticità in sé, ma pone la necessità di tutelarsi dal rischio della mono-specializzazione

e della cristallizzazione del tessuto economico. Accanto al più generale aumento della competitività del sistema economico ed imprenditoriale, uno dei fattori di sviluppo è infatti dato dalla diversificazione dei sistemi produttivi territoriali mono-specializzati, in un'ottica di rafforzamento della capacità di adattamento dei sistemi produttivi

Per accrescere la propria competitività i sistemi produttivi montani dovranno puntare su strategie di ristrutturazione produttiva, diversificazione settoriale e investimento nell'innovazione da parte delle imprese, con soluzioni caso per caso adatte ai luoghi.

L'obiettivo di una politica per manifattura di montagna è quindi quello di promuovere la vitalità imprenditoriale, la diversificazione produttiva e la capacità di adattamento al cambiamento dei sistemi produttivi.

Potenziare la dotazione di infrastrutture digitali

Per rispondere alla domanda di competitività, vanno create le condizioni perché le aziende possano nascere, svilupparsi e confrontarsi a livello globale, creando un ambiente favorevole all'imprenditorialità, rimuovendo le barriere burocratiche, supportando l'impresa nelle fasi cruciali del suo ciclo di vita, garantendo un'elevata qualità dei servizi ed un'ottima dotazione infrastrutturale – viabilistica e digitale. Si tratta di pre-requisiti comuni all'intero sistema produttivo nazionale, che vanno nel complesso a costituire il cosiddetto “effetto paese”, una cui più estesa elencazione sarebbe dunque pleonastica.

Un punto su cui soffermarsi in relazione alla specificità dei territori montani è dato dalla necessità di provvedere una maggiore e migliore copertura delle infrastrutture tecnologiche.

Risparmio energetico

Le necessità di crescita del territorio montano devono muoversi in coerenza con le rinnovate esigenze di tutela ambientale e sostenibilità energetica. In quest'ottica l'innovazione può giocare un ruolo fondamentale anche nelle strategie di risparmio energetico delle imprese. Nei prossimi anni, dovendo necessariamente puntare all'aumento della produzione di energia da fonti rinnovabili, si potranno creare opportunità ad esempio per la filiera della bioedilizia. Al tempo stesso, si creerà l'occasione per puntare in maniera decisa sullo sfruttamento sostenibile delle biomasse.

Ricompense per i servizi ambientali

I pagamenti agro-climatico-ambientali devono continuare a svolgere un ruolo di primo piano nel promuovere lo sviluppo sostenibile delle aree montane e nel soddisfare la crescente domanda di servizi ambientali da parte della società. Essi dovrebbero incoraggiare ulteriormente gli agricoltori e gli altri gestori del territorio a rendere un servizio all'intera società attraverso l'introduzione o il mantenimento di pratiche agricole che contribuiscano a mitigare i cambiamenti climatici o che favoriscano l'adattamento

ad essi e che siano compatibili con la tutela e con il miglioramento dell'ambiente, del paesaggio e delle sue caratteristiche, delle risorse naturali, del suolo e della diversità genetica.

Allo stesso tempo è opportuno continuare a indennizzare i silvicoltori che prestano servizi ambientali o di salvaguardia della foresta assumendo impegni per il potenziamento della biodiversità, la conservazione degli ecosistemi forestali di grande pregio e il rafforzamento delle loro capacità di mitigazione e adattamento, nonché il consolidamento della funzione protettiva delle foreste in relazione all'erosione del suolo, all'assetto idrologico e alle calamità naturali.