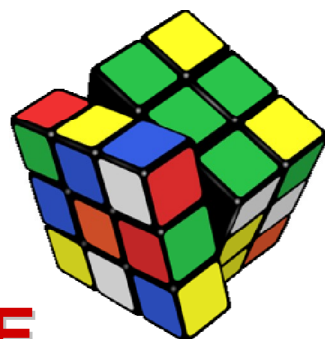




NATI PER COMBINAZIONE

**Risorse chiave e meccanismi
generativi di beni pubblici locali
nella montagna dell'Emilia-Romagna**



NATI PER COMBINAZIONE

**Risorse chiave e meccanismi
generativi di beni pubblici locali
nella montagna dell'Emilia-Romagna**

La ricerca e la redazione del presente Rapporto sono state svolte da un gruppo di lavoro che ha visto la partecipazione di diverse strutture:

Direzione Generale Programmazione territoriale e negoziata, intese. Relazioni europee ed internazionali: *Enrico Cocchi*.

Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici della Regione Emilia-Romagna: *Caterina Brancaleoni, Delia Cunto, Silvia Martini, Anna Natali*.

ERVET (Emilia Romagna Valorizzazione Economica del Territorio): *Antonella Bonaduce, Matteo Michetti, Claudio Mura, Francesca Palmieri*.

Il gruppo di lavoro del Nucleo e di ERVET ha lavorato in modo integrato in tutte le fasi: per le indagini sul campo, gli studi di caso, la redazione del Rapporto. Anna Natali ha curato la metodologia.

Le parti del Rapporto sono a cura di: Silvia Martini (Abstract), Caterina Brancaleoni (Capitolo 1), Antonella Bonaduce (Capitolo 2), Matteo Michetti, Claudio Mura e Francesca Palmieri (Capitoli 3, 4 e Allegato), Anna Natali (Sintesi e Capitolo 5).

L'editing dei testi è a cura di Delia Cunto ed ERVET.

Ringraziamenti

Si ringraziano i funzionari e dirigenti delle Amministrazioni provinciali coinvolte, i funzionari e tecnici delle Amministrazioni comunali interessate e tutti i rappresentanti delle Istituzioni, Agenzie e Società che hanno partecipato alle interviste.

Si ringraziano *Tito Bianchi* (Componente UVAL – Unità di valutazione degli investimenti pubblici del Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e di Coesione, Ministero dello Sviluppo economico), *Giorgio Osti* (docente di Sociologia dell'Ambiente e del Territorio presso l'Università di Trieste), *Giovanni Carrosio* (dottorando presso l'Università di Trieste) per la collaborazione e gli spunti offerti, nonché il prezioso tempo dedicato al buon esito del lavoro.

Un ringraziamento a *Marilù D'Aloia, Paola Maccani, Paola Morini, Stefano Marani e Roberto Righetti* di ERVET per il loro contributo in diverse fasi della ricerca.

Un ringraziamento particolare infine ai funzionari, dirigenti e collaboratori della Regione Emilia-Romagna che hanno attivamente contribuito alla identificazione dei casi da esaminare e che hanno fornito materiale di lavoro prezioso, tra cui:

Francesca Bergamini (Servizio programmazione e valutazione progetti della Direzione Generale Cultura, Formazione e Lavoro), *Marina Cremaschi* (Servizio programmazione territoriale e sviluppo della montagna della Direzione Generale Programmazione territoriale e negoziata, intese. Relazioni europee ed internazionali), *Daniela Ferrara* (Direzione Generale attività produttive, commercio, turismo), *Mauro Innocenti* (Servizio programmazione territoriale e sviluppo della montagna della Direzione Generale Programmazione territoriale e negoziata, intese. Relazioni europee ed internazionali), *Cinzia Ioppi* (Servizio programmazione e sviluppo del sistema dei servizi sociali. Promozione sociale, terzo settore, servizio civile della Direzione Generale Sanità e Politiche Sociali), *Piera Magnatti* (Direzione Generale attività produttive, commercio, turismo), *Luisa Rossi* (Direzione Generale attività produttive, commercio, turismo), *Serenella Sandri* (Servizio programmazione e valutazione progetti della Direzione Generale Cultura, Formazione e Lavoro), *Teresa Schipani* (Servizio programmi, monitoraggio e valutazione della Direzione Generale Agricoltura), *Kussai Shahin* (Lepida SpA) e *Antonella Tognon* (Lepida SpA).

Abstract

Nati per combinazione. Risorse chiave e meccanismi generativi di beni pubblici locali nella montagna dell'Emilia-Romagna

Quali sono i meccanismi che permettono di produrre con successo beni collettivi locali? Quali combinazioni virtuose tra risorse chiave hanno saputo dare risposta ai bisogni delle comunità?

La ricerca tenta di dare una risposta a queste domande analizzando quindici progetti realizzati a partire dal 2000 nell'ambito di programmi dedicati allo sviluppo della montagna - dalla *L.R. 2/2004* ai *Programmi speciali d'area L.R. 30/96*, da *Leader +* all'*Obiettivo 2* dei Fondi strutturali comunitari - e altri programmi di settore.

La valutazione è stata condotta su tre elementi chiave: il bisogno che sta a monte dell'intervento, il tipo di bene collettivo prodotto, gli attori e le risorse mobilitate. La comparazione tra i casi ha evidenziato quattro dinamiche o meccanismi ricorrenti di combinazione delle risorse che hanno portato alla realizzazione dei beni. Il primo meccanismo è quello in cui la risorsa propulsiva è il consenso: un gruppo di interessi aggregato da un bisogno o da un'istanza positiva si attiva per mobilitare la conoscenza necessaria per il cambiamento auspicato. Nel secondo è la conoscenza ad essere volano della creazione del bene pubblico: a partire da un modello di intervento, una conoscenza codificata, si costruisce il consenso di gruppi di interesse, rispondendo a bisogni sociali di sfruttamento di potenzialità e opportunità. Il terzo è quello in cui la risorsa propulsiva è la competenza amministrativa, il disegno progettuale e la sua organizzazione sono definiti e gestiti strategicamente come risposta ad una domanda intercettata con lungimiranza nel contesto sociale prima del suo emergere. Nel quarto meccanismo le risorse di conoscenza e di consenso si attivano insieme e si alimentano a vicenda, si forma una capacità di iniziativa specializzata che attira attenzione e risorse ed esercita influenza; risulta caratteristico il radicamento locale dei processi e il loro carattere endogeno.

La principale lezione che è possibile trarre dalla ricerca è che non sempre il bene collettivo è la risposta ad un'istanza sollevata in forma esplicita da un gruppo sociale. Alla creazione dei beni è possibile arrivare attraverso una varietà di percorsi. Per darvi sostegno è utile incentivare le istituzioni locali al coordinamento e alla cooperazione, rafforzare la rappresentazione dei bisogni collettivi, aumentare le conoscenze e le competenze disponibili, valorizzare le amministrazioni decentrate che interpretano il proprio ruolo in modo proattivo.

Abstract

Born by combination. Key resources and tools for the setting up of local public goods in the mountains of Emilia Romagna.

Which are the mechanisms enabling the setting up of local public goods? Which are the fruitful combinations among key resources in order to provide inputs to local needs?

Through the research 15 projects implemented during the programming period 2000-2006 have been analysed, chosen among a number of supporting programmes such as: Regional Law 2/2004 (Development programme for the mountain area), Regional Law 30/96 "Programmi speciali d'area", Leader+, Objective 2 (ERDF) together with sector-based programmes.

Three key aspects are at the basis of the evaluation research: need identification, typology of public good as an outcome of the project, actors and available resources. The assessment of the 15 cases highlighted four "mechanisms" made of the different resources mix.

The first mechanism is where the consensus is the driving resource: a group of people, sharing the same need or interest, moves in search of knowledge necessary for change. In the second mechanism knowledge is the driving resource. An exogenous model of intervention moves in search of the consensus of the relevant stakeholders, as a response to the social need for exploitation of new opportunities rather than to overcome a crisis. The third mechanism is where the administrative competence is the catalyst. The project design and organization are defined and managed strategically at the central level as a response to a collective need identified before its emergence. In the fourth mechanism knowledge and consensus are activated together and feed each other. A capacity for initiative is established at the local level capable of attracting attention and resources and influencing the context.

The main lesson to be drawn from the research is that local public goods are seldom the outcome of a clearly expressed need. In addition, there is no ideal way to encourage the creation of collective goods. The relevant aspect is the role that Institutions and policy makers could play, by fostering cooperation among the different actors, increasing knowledge and skills available at local level, supporting pro-active local administrations.

Indice

Presentazione	1
Sintesi dei risultati	3
1. La ricerca.....	3
2. Il tema, gli obiettivi e la scelta di metodo degli studi di caso.....	4
3. Le domande di valutazione	5
4. I risultati	6
5. Indicazioni	8
CAPITOLO 1	
Gli indirizzi della Regione e la costruzione del percorso per definire il campo di indagine 11	
Premessa	11
1. Definire il campo di indagine: le esigenze espresse dalla Regione.....	12
2. Definire l'ambito della ricerca: i casi di studio	13
CAPITOLO 2	
Il percorso di lavoro.....	15
1. L'oggetto della valutazione: i beni pubblici specifici.....	15
2. La costruzione del disegno valutativo: la griglia di analisi dei casi	17
3. La costruzione del disegno valutativo: la griglia di interpretazione.....	18
CAPITOLO 3	
L'indagine sul campo: i casi studio	21
1. Descrizione sintetica dei casi	21
2. L'analisi dei casi: tipologia di beni pubblici prodotti.....	24
3. L'analisi dei casi: le risorse chiave	26
CAPITOLO 4	
Meccanismi e fattori di contesto.....	33
Premessa	33
1. Primo meccanismo: quando è propulsivo il consenso.....	34
2. Secondo meccanismo: quando è propulsiva la conoscenza	37
3. Terzo meccanismo: quando è propulsiva la competenza amministrativa	39
4. Quarto meccanismo: l'interazione ricorsiva di più risorse.....	40
CAPITOLO 5	
Esiti e indicazioni	43
ALLEGATO	
Schede informative dei progetti	53

Presentazione

(A cura di E. Cocchi)

Negli ultimi anni la Regione Emilia-Romagna ha gettato le basi di una nuova *governance* fatta di azioni di tipo strategico - si pensi alle attività dei Forum provinciali propedeutiche al *Piano Territoriale Regionale* (PTR) - e di strumenti operativi - il *Documento Unico di Programmazione* (DUP) -, in grado di proporre metodi innovativi e funzionali all'integrazione delle competenze e delle risorse.

È alla luce di questa inedita esigenza, che si è ritenuto opportuno perfezionare i tradizionali meccanismi di valutazione.

Il punto di partenza è stato il DUP che, dotato di un *Piano di Valutazione Unitario*, ha istituito per la prima volta un sistema organizzativo per la lettura integrata degli effetti attesi dalla Politica Regionale Unitaria. Un'occasione importante per sperimentare nuovi metodi, ri-orientare le modalità operative della politica regionale, confermare la bontà della programmazione negoziata quale meccanismo utile alla definizione delle priorità e dei progetti più efficaci per lo sviluppo locale.

Con il presente Rapporto "*Nati per combinazione. Risorse chiave e meccanismi generativi di beni pubblici locali nella montagna dell'Emilia-Romagna*" è stata realizzata la prima indagine prevista dal "Piano di Valutazione Unitario" per il periodo di programmazione 2000-2006. Le motivazioni che hanno condotto alla definizione dell'ambito territoriale e dei "confini" della ricerca sono esplicitate all'interno del Rapporto stesso.

Ciò che qui preme sottolineare è che, ad oggi, sono poche le Regioni italiane che hanno avviato un processo valutativo, in quanto non è semplice e tanto meno banale uscire dagli schemi codificati delle valutazioni di impatto dei programmi e delineare disamine integrate e trasversali. Lo sforzo messo in campo dalla Direzione Generale Programmazione territoriale e Intese, dal Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici e da ERVET è stato quello di impostare un metodo di lavoro teso a cogliere gli aspetti, i meccanismi e le peculiarità della programmazione precedente per trarne indicazioni utili alla costruzione di nuovi percorsi attuativi, nel quadro della Politica Regionale Unitaria e della legge n. 10/2008.

Il lavoro ha visto il coinvolgimento attivo di più Servizi e Direzioni della Regione Emilia-Romagna, delle Province e di alcuni soggetti operanti su scala locale (quali GAL ed Agenzie di sviluppo locale).

Con questa prima analisi valutativa si è messo in moto un processo che, pur richiedendo ulteriori affinamenti, crediamo potrà contribuire alla comprensione dei meccanismi che generano processi virtuosi di cooperazione e coordinamento istituzionale.

Sintesi dei risultati

1. La ricerca

Il Piano di valutazione della Politica Regionale Unitaria 2007-2013 della Regione Emilia-Romagna prevede, in adesione a indirizzi europei e nazionali, lo svolgimento di valutazioni trasversali a più programmi. Nel 2008 è stata svolta una prima ricerca valutativa di questo tipo con riferimento agli interventi pubblici successivi al 2000 che, nelle aree della montagna, hanno realizzato con successo beni o servizi diretti a soddisfare domande di gruppi di cittadini o di imprese (beni collettivi locali).

La ricerca è stata svolta dal Nucleo di Valutazione e Verifica per gli Investimenti pubblici della Regione e da ERVET, con un gruppo di lavoro unitario che ha collaborato strettamente in tutte le fasi. Si è concentrata sull'approfondimento, mediante studi di caso, dei processi di produzione dei beni collettivi e dei fattori che hanno contribuito al loro buon esito.

I casi esaminati sono distribuiti su quasi tutti gli ambiti provinciali. Riguardano progetti di interesse collettivo finanziati in base alla legge per la montagna (*L.R. n. 2/2004*), i programmi speciali d'area, i programmi operativi europei, le iniziative comunitarie *Leader +* e *EQUAL*, alcuni programmi delle politiche sociali della Regione. La tabella che segue riporta, per ogni progetto scelto, la localizzazione, l'ambito di intervento, l'ammontare del finanziamento, il periodo di attuazione.

Tab. 1 - Principali tratti descrittivi dei casi di studio

Progetto	Provincia	Ambito intervento	Budget	Anni
Casa Tanzi nel borgo medioevale di Vigoleno	Piacenza	Cultura	886.000	2003-2005
Casa intelligente "A nostra Cà" (Neviano degli Arduini)	Parma	Sociale	262.000	2005-in corso
ECO – Progetto di riqualificazione ambientale delle imprese dei parchi e delle riserve regionali	Piacenza e Parma	Turismo / Ambiente	448.000	2005-2008
Estensione della banda larga nella montagna parmense (Borgo val di Taro e Tizzano)	Parma	Telematica	433.000	2004-2005
Rete delle latterie dell'Appennino reggiano	Reggio Emilia	Agroalimentare	627.000	2006-2007
Turismo di comunità (Collagna e Ramiseto)	Reggio Emilia	Turismo	148.000	2005-2007
Caseificio sociale del Parco (Ramiseto)	Reggio Emilia	Agroalimentare	3.000.000	2004-2005
Rete telematica per l'area montana di Modena	Modena	Telematica	865.000	2004-2007
Parchi di cultura	Modena	Turismo	100.000 *	2005-in corso
Parco fluviale della Città del Santerno	Bologna	Ambiente	500.000 *	2003-in corso
Rete dei Centri Territoriali Permanenti per l'educazione degli adulti	Bologna	Istruzione / Formazione	115.000	2005-2006
Idromuseo diga di Ridracoli (S. Sofia)	Forli-Cesena	Ambiente	660.000	2003-2004
Rocca di Riolo Terme	Ravenna	Turismo	560.000 *	2000-2004
Macello e laboratori dei prodotti tipici (Brisighella)	Ravenna	Agroalimentare	110.000	2004-2007
Casola Valsenio: Paese delle erbe e dei frutti dimenticati	Ravenna	Turismo	42.000 *	2000-in corso

* quantificazioni parziali o stimate: vedi la raccolta delle schede progetto in Allegato.



I casi sono stati scelti in collaborazione con diversi settori dell'amministrazione regionale e con le amministrazioni provinciali. A fini di selezione il gruppo di ricerca ha svolto talvolta anche sopralluoghi e incontri preliminari con amministratori locali, responsabili di agenzie, progettisti.

La selezione privilegia settori economici rappresentativi dell'economia delle aree considerate: produzioni agroalimentari (prodotti caseari, carni, frutta), turismo, ambiente. È incluso anche un progetto di educazione degli adulti in uno degli ambiti montani a maggiore immigrazione. I territori interessati dai progetti sono in genere di ridotta dimensione: un singolo comune o pochi comuni contigui; ma vi sono anche progetti alla scala della valle o dell'area vasta. Sono rappresentate zone di crinale, di media montagna, di alta collina.

Il valore della ricerca risiede nell'aver tentato di indagare la scatola nera dei processi di decisione e di azione che riguardano i beni collettivi, tema sul quale si intersecano e svolgono un ruolo più fattori: il modo nel quale i programmi di finanziamento sono definiti e gestiti, le caratteristiche dei contesti locali e le risorse di cui essi dispongono, la libertà delle amministrazioni locali nel reagire alle opportunità di finanziamento offerte dai programmi della Regione, i modelli di *governance* o l'organizzazione dei rapporti tra enti. Proprio sul piano della riflessione sulla *governance* e il suo possibile rafforzamento, la ricerca offre i principali spunti.

Nelle pagine che seguono, come introduzione al Rapporto, vengono sintetizzati il tema e gli obiettivi della ricerca, le domande valutative, i principali risultati, le indicazioni emergenti.

2. Il tema, gli obiettivi e la scelta di metodo degli studi di caso

La ricerca ha dedicato attenzione a interventi che hanno creato o rafforzato un'offerta di beni e servizi collettivi in risposta a bisogni di gruppi di cittadini o di imprese. Perché questa focalizzazione?

La discussione sullo sviluppo locale e sulle politiche per favorirlo, da tempo, ha dedicato particolare attenzione ai benefici che derivano alle piccole imprese non tanto da beni pubblici indifferenziati (per la stabilizzazione dell'attività economica, la regolazione, la promozione), quanto dagli interventi istituzionali decentrati destinati a specifici sottoinsiemi di attività produttive: beni pubblici selettivi prodotti dalle organizzazioni di rappresentanza degli interessi imprenditoriali (fornitura di servizi di consulenza, amministrativi e gestionali, ricerca di canali di finanziamento, fornitura di garanzie, certificazione di standard tecnici), interventi degli enti pubblici locali (predisposizione di aree attrezzate e di infrastrutture specifiche - fiere, scuole professionali -, incentivi alla costituzione di consorzi tra imprese, fornitura di servizi reali di tipo informativo e tecnologico).¹ La fornitura di questi beni pubblici selettivi, definiti anche beni collettivi locali per la competitività, è spesso cruciale per le piccole imprese perché queste sono in grado di trarre profitto dalla flessibilità, dalla creatività, dall'elevata motivazione della dirigenza e degli operai, dai legami con imprese e mercati innovativi, e però al tempo stesso, a causa delle loro limitate risorse organizzative, sono sprovviste di nozioni specialistiche circa le tecnologie o di informazioni sui mercati, o non sono in grado di sobbarcarsi i costi di strutture o servizi sofisticati.

I beni collettivi locali per la competitività possono essere considerati parte di una più ampia categoria di beni: beni con caratteri pubblici, ma in qualche misura specifici alle esigenze di

¹ Attingendo alla estesa letteratura sui beni pubblici locali, ci si è avvalsi in particolare di: Bellandi M. (2003), *Beni pubblici specifici e sviluppo locale sostenibile: alcune considerazioni preliminari*, in *Sviluppo locale*, n.22, 1/2003; Crouch C., Le Galès P., Trigilia C. and Voelzkow H. (a cura di) (2004), *I sistemi di produzione locale in Europa*, Il Mulino; Seravalli G. (2004), *Sviluppo locale e istituzioni*, Mimeo.

popolazioni di agenti radicati nel contesto locale. Il riferimento è sempre a bisogni o istanze specifiche e localizzate, ma non strettamente e direttamente legati alle esigenze del tessuto produttivo. In questa più ampia categoria, rientrano anche beni per la sostenibilità ambientale e per la sostenibilità sociale: per esempio, dal lato ambientale, depuratori, reti idriche, attrezzature fisiche e norme per la tutela dell'ambiente; dal lato sociale, servizi per l'infanzia, misure di sicurezza urbana, strutture per la salute, l'istruzione, l'integrazione culturale, e così via. I beni per la sostenibilità ambientale e sociale possono influire in modo significativo sulla produzione, di sicuro svolgono un ruolo di primo piano nella riproduzione dei sistemi e delle società locali nelle quali il tessuto produttivo delle piccole imprese è profondamente radicato.

Attingendo a questo filone di contributi e di riflessioni, la ricerca ha dedicato attenzione a tutti i vari tipi di beni indicati: beni collettivi specifici per la competitività, per la sostenibilità ambientale e per la sostenibilità sociale. Nelle aree montane della regione molti di questi beni sono stati realizzati col supporto finanziario dei programmi cofinanziati dai fondi strutturali europei e da altri piani settoriali di spesa.

In generale gli interventi diretti alla creazione di beni collettivi locali sono relativamente più difficili da portare a buon fine rispetto a quelli di aiuto a iniziative individuali: richiedono scelte di priorità in fase di decisione, un efficace coordinamento nella fase attuativa. Le criticità di conseguenza non mancano: talvolta sotto l'etichetta della creazione di un bene pubblico locale vengono realizzati interventi modesti, di significato limitato per la collettività; talvolta molte energie sono profuse nella creazione di tavoli e sedi di concertazione, ma l'output ottenuto è al di sotto delle aspettative.

In questo quadro le aree montane della regione Emilia-Romagna non fanno eccezione: anche in questi territori i risultati ottenuti non sempre sono stati soddisfacenti e si è notata una variabilità di esiti pur nella stessa cornice di obiettivi e regole fissata dai programmi di spesa, segno che oltre ai programmi altri fattori, come è ragionevole, hanno svolto un ruolo: quelli legati alle caratteristiche dei contesti locali, quelli dipendenti dal concreto svolgersi dei processi di decisione e di azione. Di qui, pertanto, l'interesse conoscitivo che ha promosso la ricerca: cogliere nei casi riusciti le relazioni tra i vari elementi in gioco, cercando di identificare le ragioni e le vie attraverso le quali l'esito positivo si è prodotto.

Tale obiettivo ha spinto a indagare da vicino i progetti selezionati, in primo luogo verificando la presenza della condizione essenziale per considerare l'intervento realizzato un bene collettivo locale: l'esistenza di un nesso con definiti bisogni, interessi, istanze di gruppi sociali o comunità; in secondo luogo esaminando in dettaglio i principali apporti e contributi di cui la creazione del bene ha beneficiato nel corso dell'intero processo, dall'ideazione alla realizzazione compiuta. La scelta metodologica di procedere mediante studi di caso è stata motivata da questa esigenza di ricostruzione attenta delle vicende, sullo sfondo del contesto territoriale specifico e nel quadro dei rapporti istituzionali e tecnici in cui esse sono venute a svolgersi.

3. Le domande di valutazione

Il primo quesito valutativo è stato posto nella fase di selezione dei progetti, quando si è trattato di accertare la effettiva natura di bene collettivo locale degli interventi segnalati:

- *Il progetto ha realizzato un bene collettivo locale?*

Temì sollevati: valutazione del progetto sullo sfondo del concetto di bene collettivo locale; valutazione della sua valenza alla luce della tipologia, tratta dalla letteratura, che distingue beni



collettivi locali per la competitività, per la sostenibilità sociale, per la sostenibilità ambientale; individuazione degli specifici interessi, bisogni, istanze collettive a cui si è legata, nel particolare contesto di attuazione, la produzione del bene; identificazione dei gruppi sociali beneficiati in modo diretto o indiretto dal bene; valutazione della funzione prevalente del bene: cogliere economie; contrastare diseconomie; favorire evoluzioni e trasformazioni dell'assetto locale.

Il secondo quesito ha orientato gli studi di caso, l'approfondimento delle singole storie di progetto, la ricostruzione dei processi di decisione e di azione che hanno condotto alla realizzazione dei beni:

- *in che modo si è giunti alla produzione del bene collettivo?*

Temi sollevati: analisi del progetto nelle sue singole componenti: dal riconoscimento del bisogno o dell'istanza sociale / formulazione dell'idea, allo sviluppo dell'azione strategica con identificazione degli obiettivi operativi e degli strumenti; alla definizione del piano di attuazione e l'organizzazione delle risorse, allo svolgimento delle azioni e la distribuzione dei compiti, al governo dell'attuazione; individuazione dei contributi di cui il progetto si è avvalso e dei soggetti che li hanno forniti; analisi dei processi attraverso i quali i diversi contributi si sono coordinati ai fini della produzione del bene.

Infine il terzo e quarto quesito hanno orientato la comparazione tra i casi che si è sviluppata a valle delle analisi delle singole storie:

- *sono riconoscibili configurazioni ricorrenti nei processi di produzione dei beni?*

Temi sollevati: identificazione di tipi di contributi o risorse rilevanti nelle vicende esaminate: risorse politiche o di consenso, risorse conoscitive interne ed esterne all'area, risorse giuridiche (autorità, esercizio del potere legale), risorse finanziarie; valutazione della rilevanza relativa dei diversi tipi di risorse nelle singole storie di caso; individuazione dei modi in cui le risorse si sono combinate; individuazione di schemi o sequenze di combinazione delle risorse comuni a gruppi di casi.

- *quali fattori hanno influito sulle configurazioni?*

Temi sollevati: valutazione del ruolo svolto dai programmi (regole, criteri, condizioni di accesso al finanziamento), dalle caratteristiche dei contesti territoriali (fisico-morfologiche, sociali ed economiche), dalle relazioni di prossimità (contiguità e scambio con altri territori e la loro offerta di servizi), dagli assetti istituzionali (regolazione dei rapporti tra enti locali, forme di coordinamento, presenza di agenzie o strutture tecniche di comune riferimento), dalla storia (conoscenze sedimentate, esperienze pregresse che hanno fatto da modello e indicato la strada).

4. I risultati

La ricerca ha condotto a distinguere quattro dinamiche di generazione dei beni collettivi locali.

In tre di esse è riconoscibile un ruolo preminente e propulsivo di un particolare tipo di risorsa: *la risorsa politica o il consenso*, ovvero il grado di adesione e pressione che localmente si determina a sostegno della soddisfazione di uno specifico bisogno o istanza collettiva; *la risorsa della conoscenza*, propulsiva nel riconoscere la possibile realizzazione di beni e servizi a beneficio di gruppi che ancora non la chiedono, o perché non la percepiscono o perché non sono in grado di rappresentarla; *la risorsa della competenza amministrativa* o l'esercizio di una autorità

legale, propulsivi nel coordinare le decisioni pubbliche necessarie alla produzione di beni di interesse collettivo, svolgendo una funzione di anticipazione della domanda e di innovazione dell'offerta.

Infine la quarta dinamica è individuata come *interazione ricorsiva di più risorse* attorno a una tematica di rilievo locale: essa sostiene la crescita cumulativa, lungo un significativo periodo di tempo, di una miscela originale di conoscenze, esperienze, relazioni.

Il principale contributo della ricerca risiede nel distinguere una varietà di percorsi e nel codificarli in definiti meccanismi di generazione di beni collettivi locali: percorsi e meccanismi individuati cercando di cogliere, oltre la contingenza delle singole storie di caso, i tratti che più in profondità le hanno caratterizzate e differenziate. La ricerca non afferma che i meccanismi distinti sono gli unici o che possono essere generalizzati all'universo delle situazioni. Indica invece una pluralità di configurazioni, suscettibile di ispirare al *policy maker* una pluralità di spazi di iniziativa.

Box 1 - I quattro meccanismi

Primo meccanismo: quando la risorsa propulsiva è il consenso

Una forza sociale locale, un gruppo di interessi che condivide un bisogno o un'istanza, si impegna nel dare sbocco alle proprie esigenze o ai propri disegni ricercando e mobilitando all'interno e all'esterno dell'area le risorse allo scopo necessarie: le conoscenze, i finanziamenti, le deliberazioni amministrative, il coordinamento. Il processo di realizzazione del bene collettivo si attiva dal basso, grazie all'appoggio e al consenso di cui gode la proposta nel contesto locale.

Secondo meccanismo: quando la risorsa propulsiva è la conoscenza

Un gruppo di progettisti collega un modello di intervento, uno schema d'azione, una conoscenza codificata dalle forti implicazioni pratico-organizzative che fa parte del proprio *background* tecnico e cognitivo, con una situazione sociale ed economica localizzata e le sue potenzialità. Identifica l'opportunità di lavorare attorno a questo nesso e va alla ricerca di soggetti e istituzioni locali interessati; coltiva e raccoglie adesioni, lavora all'adattamento del modello, mette infine a punto una soluzione tecnico-organizzativa mirata che dà sbocco a una domanda sociale latente o nascosta, sollecita interessi e acquisisce consenso.

Terzo meccanismo: quando la risorsa propulsiva è la competenza amministrativa

Un'autorità amministrativa sovralocale identifica l'emergere attuale o imminente di una domanda di servizi di valore strategico per la coesione sociale e lo sviluppo territoriale che rischia di restare priva di una risposta adeguata per ragioni di fallimento del mercato e/o difficoltà degli enti locali nel promuovere un'azione coordinata; decide di provvedervi ponendosi alla guida delle autorità interessate; procura le necessarie risorse finanziarie, tecniche e organizzative e cura l'attuazione.

Quarto meccanismo: l'interazione ricorsiva di più risorse

Una conoscenza specifica localizzata in un singolo centro o un piccolo ambito locale, polarizzata su una risorsa ambientale distintiva o un particolare bisogno o interesse sociale, cresce su se stessa, si afferma e si espande, portando alla progressiva e graduale formazione, in tempi più o meno lunghi, di una platea di soggetti sociali che la rendono produttiva, di una capacità di iniziativa specializzata, di un'originale offerta di servizi che attira crescente attenzione e riconoscimento.

Con riferimento ai casi studiati, la ricerca ha fatto emergere che l'uno o l'altro meccanismo tende a presentarsi in associazione a definite e diverse situazioni di contesto.

In particolare, il meccanismo che si attiva sotto la spinta di specifici interessi sociali capaci di convogliare adesioni e consenso, è spesso in azione sullo sfondo di situazioni di difficoltà, urgenza o criticità (di un'attività produttiva, una gestione patrimoniale): tali situazioni critiche



svolgono un ruolo significativo in quanto attirano l'attenzione dei decisori e fanno guadagnare priorità ai temi considerati nell'agenda delle amministrazioni. Il meccanismo che sfrutta la capacità di una soluzione tecnica ed organizzativa di diventare il perno di un progetto sociale tende ad attivarsi su uno sfondo positivo, aperto allo sfruttamento di opportunità e all'innovazione: i soggetti interessati sono chiamati a raccolta dalla soluzione stessa e da essa selezionati in quanto rispondenti al disegno e ai requisiti proposti. Il meccanismo guidato dalla competenza amministrativa appare principalmente legato alla capacità di progetto ed organizzativa di apparati pubblici robusti e di assetti di *governance* consolidati. Il meccanismo iterativo, infine, appare prerogativa delle piccole comunità molto coese, dove le relazioni sociali e produttive sono pressoché indistinguibili le une dalle altre.

5. Indicazioni

Nella parte conclusiva, di riflessione sugli esiti della comparazione tra i casi, la ricerca solleva il tema delle tecnologie sociali e dei dispositivi istituzionali adatti a sostenere la produzione di beni collettivi locali. L'aver identificato una varietà di meccanismi spinge nella direzione di verificare se esiste una analoga varietà di dispositivi capaci di supportarli e promuoverli.

I principali dispositivi oggi in atto sono per un verso di coordinamento e cooperazione tra istituzioni pubbliche, e tra queste e le organizzazioni di interessi (eredità importante e di valore della lunga esperienza della programmazione negoziata degli anni Novanta), per un altro di orientamento delle proposte e di selezione dei progetti per mezzo delle regole contenute nei programmi di spesa e dei criteri dei bandi.

Accanto a questi, sulla scorta delle analisi svolte, si affacciano come possibili e ragionevoli altri ipotetici dispositivi, diretti a:

- rafforzare le conoscenze, le competenze e le capacità di progetto disponibili. Un esempio di come sia possibile agire su questo piano è fornito dall'iniziativa comunitaria, un dispositivo *top down* dove un *policy maker* sovralocale - nello specifico la Commissione europea - propone una prospettiva di intervento e un metodo fortemente caratterizzati e selettivi sul piano delle conoscenze e del metodo, invitando i potenziali attuatori ad aderire alla visione e allo schema nei rispettivi contesti di intervento;
- rafforzare i canali attraverso i quali i bisogni collettivi vengono rappresentati e le evoluzioni possibili vengono manifestate;
- riconoscere, assecondare e sostenere i progetti locali che crescono a ritmo lento nei tempi lunghi, accumulando ed affinando conoscenze e modelli di offerta originali;
- riconoscere, assecondare e sostenere i servizi pubblici decentrati di ogni settore, che si rivelano proattivi e capaci di interpretare in modo mirato e concreto la domanda sociale territoriale.

Ognuna di queste ipotesi può uscire dall'astrattezza in un ambito di verifica di fattibilità e di progettazione: dimensioni ulteriori e distinte da quella della presente ricerca valutativa, che ha cercato di contribuire alla conoscenza e alla comprensione di azioni pubbliche rilevanti nel loro concreto svolgersi.

CAPITOLO 1

Gli indirizzi della Regione e la costruzione del percorso per definire il campo di indagine

Premessa

Con l'approvazione del *Documento Unico di Programmazione* (DUP) da parte dell'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna² si è dato avvio all'attuazione della Politica Regionale Unitaria per il periodo 2007-2013.

Il DUP

La nuova programmazione rappresenta una sfida che la Regione intende affrontare facendo tesoro delle esperienze pregresse per portarle a ulteriore organicità e concretezza. Nel perseguire questo obiettivo, la Politica Regionale Unitaria "(...) ha l'ambizione di ricomporre l'azione pubblica che finalizza le risorse aggiuntive per investimenti in una logica strategica complessiva (...) dando leggibilità all'intera azione regionale"³.

Il Documento – che recepisce gli indirizzi definiti dal *Quadro Strategico Nazionale* (QSN) – comprende il *Piano di Valutazione Unitario*, dal quale discendono la struttura, l'impianto organizzativo e i temi condivisi per la disamina degli esiti della Politica Regionale Unitaria.

*Il Piano di
Valutazione
Unitario*

In particolare, il *Piano di Valutazione* ha come finalità principale quella di produrre analisi che consentano di ri-orientare e rafforzare le modalità attuative della nuova Politica Regionale Unitaria. A tale scopo, il Piano prevede come primo passo l'analisi del periodo di programmazione 2000-2006.

La valutazione dei programmi e degli interventi va concepita facendo uno sforzo innovativo importante: andare oltre l'esame del singolo programma per studiare e comprendere se e come gli effetti della Politica Regionale Unitaria hanno prodotto risultati significativi e diversi rispetto alla tradizionale attuazione dei programmi regionali settoriali.

Questo comporta l'uscita dalla logica abituale delle valutazioni di impatto e lo studio di processi, meccanismi e risultati secondo un altro punto di vista.

La valutazione unitaria richiede perciò un approccio diverso, nuovo e di non facile costruzione. Un metodo che la Regione intende sperimentare per la prima volta con la valutazione trasversale *ex post*.

² Il DUP è stato approvato con delibera dell'Assemblea legislativa n. 180 del 25 giugno 2008.

³ Documento Unico di Programmazione, Allegato 1 – Piano di Valutazione Unitario, p.7.



1. Definire il campo di indagine: le esigenze espresse dalla Regione

La "Direzione Generale Programmazione territoriale e negoziata, intese. Relazioni europee e internazionali"⁴ ha voluto tracciare e testare "nuovi sentieri" di valutazione per trarre indicazioni e insegnamenti dalle esperienze passate. Per questo, ha promosso la costituzione di un gruppo di lavoro partecipato da funzionari e collaboratori della Direzione stessa, del Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici della Regione⁵ e di ERVET⁶.

Le riflessioni di partenza

L'ambito della valutazione, oggetto del presente Rapporto, nasce dunque dalle seguenti considerazioni:

1. Il periodo di programmazione dei Fondi strutturali 2000-2006 ha visto un'importante concentrazione di attività e di risorse, in particolare nell'area appenninica e nord orientale della regione, a cui si sono aggiunti altri strumenti e dotazioni finanziarie della politica regionale per lo sviluppo (*L.R. per la montagna 2/2004, Programmi speciali d'area L.R. 30/96, ecc.*).
2. In secondo luogo, il superamento della zonizzazione introdotta con l'*Obiettivo 2 (2000-2006)* e l'introduzione dei nuovi criteri di selezione, a seguito dell'approvazione del *Programma Operativo Regionale FESR 2007-2013*, hanno prodotto un effetto "spiazzamento" in alcune porzioni del territorio regionale, particolarmente nell'area appenninica.
3. In ragione di ciò, in linea con il QSN, la Regione ha confermato, per il periodo 2007-2013, la validità del metodo della programmazione negoziata ed ha avviato la sottoscrizione di Intese con le Province e gli Enti Locali.
4. In ultimo, il riordino amministrativo delle Comunità Montane - così come disposto dalla Finanziaria 2008, art.2 comma 17 - ha comportato il perfezionamento della *L.R. sulla montagna 2/2004* e ha messo in luce la necessità di valutare i risultati raggiunti al fine di ricavare insegnamenti per la costruzione della nuova programmazione.

A queste riflessioni di fondo, se ne sono aggiunte altre di carattere più marcatamente "territoriale".

Come detto, nel periodo di programmazione preso in considerazione sono stati molteplici e particolarmente significativi i programmi dedicati all'area montana: dall'*Obiettivo 2* al *Programma Leader +*, alla *L.R. 2/2004*, per citarne solo alcuni. L'insieme di questi programmi ha richiesto la formalizzazione (secondo modalità diverse) di intese tra Enti Locali: accordi che hanno consentito la candidatura di azioni di interesse comune e la fine dell'abituale, e non più giustificata, frammentazione degli interventi.

L'ambito territoriale di riferimento

L'indagine ha riguardato l'Appennino perché è l'area geografica in cui si sono concentrati importanti programmi e dove tutti gli attori della filiera istituzionale sono stati coinvolti. Una zona significativa anche per la futura programmazione, i cui interventi hanno offerto indicazioni utili per l'elaborazione degli attuali strumenti di sviluppo (*L.R. 10/2008*) e per la costruzione del DUP.

Alla luce di queste considerazioni, la Direzione ha espresso l'esigenza di approfondire il tema dell'efficacia degli interventi di sviluppo territoriale in area montana.

⁴ La DG ha in capo il coordinamento del Piano di Valutazione Unitario, in accordo con le Autorità di Gestione (AdG) titolari delle valutazioni dei singoli programmi di riferimento.

⁵ Il NVVIP è stato di recente inserito in staff alla Direzione Generale che, nella figura del Direttore generale, lo dirige.

⁶ ERVET Emilia Romagna Valorizzazione Economica Territorio, società "in house" della Regione Emilia-Romagna.

Contestualmente si è deciso di non limitare la valutazione ai soli fondi strutturali del periodo di programmazione 2000-2006, ma di estendere l'indagine anche ad altri programmi compresi nello stesso arco temporale, appunto per cogliere in quale misura la ricchezza di strumenti e la pluralità di programmi e di linee di finanziamento regionali hanno, in parte, contribuito al raggiungimento degli obiettivi di programmazione posti dal governo regionale. Riuscire a ricostruire una visione complessiva di questa pluralità consente di fare emergere giudizi di congruità della politica regionale sin qui svolta.

I programmi di riferimento

Valutare gli esiti della passata programmazione significa, infatti, cogliere il livello di funzionamento dei processi decisionali, entrare nei meccanismi di *governance*, scoprire il coinvolgimento dei soggetti attuatori e dei beneficiari, toccare con mano la ricaduta economica e sociale dei progetti di sviluppo.

Sono due le principali ragioni per cui l'orizzonte della ricerca è stato esteso ai vari settori di intervento della politica regionale ordinaria:

Le motivazioni delle scelte

- Anzitutto, le azioni rilevanti per lo sviluppo non sono circoscritte alle politiche economiche o ai programmi esplicitamente diretti a favorire lo sviluppo locale. Le politiche di welfare, ad esempio, sono rilevanti per lo sviluppo così come le azioni che incidono sulle conoscenze, la mobilità sociale, la dotazione di servizi alle imprese e alla popolazione residente. Non è possibile tracciare a priori un confine netto: le politiche ordinarie della Regione possono contribuire in misura importante alla formazione di condizioni favorevoli all'innescamento o al potenziamento di processi di sviluppo locale. Ne è un esempio chiaro l'area montana che, essendo molto differenziata al suo interno, ha ottenuto benefici da molteplici e diversi programmi.
- In secondo luogo, la Regione intende consolidare un approccio che, da settoriale, diventi sempre più integrato, ovvero rispondente alle specificità ed alle emergenze territoriali. I tentativi in questa direzione hanno riguardato, nel passato, l'area montana con la *legge n. 2/2004* e l'Asse 2 del *Programma Operativo Docup 2000-2006*. In futuro, il nuovo approccio riguarderà tutto il territorio regionale, con riferimento a programmi a forte valenza strategica quali il DUP 2007-2013, che prevede come già detto *Intese provinciali* per l'attuazione della programmazione regionale di sviluppo, il nuovo *Piano sociale sanitario 2008-2010* che, insieme ai *Piani di benessere e salute*, consolida ed amplia la sperimentazione dei *Piani sociali di zona (L.R. 328/2000)*. Questa impostazione richiede un cambiamento della prospettiva di programmazione e delle attività ad essa connesse come la valutazione.

2. Definire l'ambito della ricerca: i casi di studio

Sulla base di queste motivazioni, si è quindi proceduto ad una impostazione del lavoro che mettesse l'accento su una serie di casi di successo (buone prassi), nell'intento di capire i meccanismi che hanno generato un esito positivo. Un percorso che, come anticipato, è servito a ricavare considerazioni utili per le programmazioni future.

Poiché il concetto di "caso di successo" racchiude in sé tantissimi significati, il gruppo di lavoro ha ritenuto opportuno delimitarne l'accezione attraverso il riferimento a quei progetti che avevano innescato o realizzato un cambiamento concreto sul contesto di riferimento. Successivamente, fra questi progetti, sono stati individuati i cosiddetti "casi di successo". Il lavoro di raccolta e analisi si è svolto in diverse fasi.

I "casi di successo"



Le fasi dello studio

In un primo momento sono stati verificati i dati di monitoraggio e le valutazioni *in itinere* ed *ex post* disponibili per alcuni programmi. Questa attività è stata funzionale ad una prima analisi delle tipologie di intervento e alla verifica dei temi di indagine, oltre a restituire una prima informazione dettagliata delle progettualità finanziate.

In un secondo momento, sono stati interpellati i responsabili di settore della Regione, o figure di snodo e di coordinamento orizzontale tra settori contigui⁷ (per esempio, tra Politiche sociali e Politiche per la montagna, o tra Politiche sociali e Formazione), nella consapevolezza che all'interno dell'amministrazione sono disponibili tante conoscenze sedimentate nel tempo, ancorché forse molto disperse tra le varie Direzioni e i Servizi. Una volta identificati i referenti, è stato chiesto loro di segnalare i progetti o le iniziative riguardanti le aree montane che avevano conseguito risultati rilevanti per le comunità locali.

Da questa prima fase di consultazione sono emerse circa 50 segnalazioni di casi di successo: alcuni sono stati segnalati soprattutto per avere dimostrato una buona capacità di interpretare e attuare la strategia del programma nell'area di intervento; altri sia per questo motivo sia per il potenziale generativo che hanno dimostrato, avendo innescato catene di azioni.

In seguito il gruppo di lavoro ha proceduto ad integrare e/o modificare questi insiemi di progetti con segnalazioni fatte direttamente dai referenti delle diverse aree territoriali. A tal fine sono state coinvolte formalmente le Province, chiedendo ai rispettivi Assessorati alla programmazione uno sforzo di coordinamento e supporto al gruppo di lavoro sia per l'attività di "rilettura" delle segnalazioni, sia per la conduzione delle indagini sul campo.

Il ruolo delle Province

Come detto in precedenza, le Province hanno svolto un ruolo di interfaccia rilevante nei diversi programmi del precedente periodo di programmazione e, per questo, sono in possesso di una conoscenza capillare delle attività svolte sul territorio di competenza.

Il confronto con i referenti dei settori della programmazione, ma anche delle attività produttive, dell'ambiente e del turismo, come dei GAL o delle Agenzie di sviluppo locale, ha permesso di integrare l'insieme dei progetti definiti di "successo".

La selezione dei casi

Incrociando le informazioni, il gruppo di lavoro ha stralciato alcune segnalazioni non rispondenti a veri "casi di successo", e ha selezionato ulteriormente le esperienze di interesse riducendo prima a 20 e poi a 15 il numero dei casi da investigare.

Per ciascuno dei casi inclusi nel presente Rapporto, sono state condotte una o più missioni in loco per incontrare i beneficiari e i promotori dei progetti e cogliere così tutti gli aspetti utili all'analisi.

Data la novità dell'approccio e dei temi da analizzare, il lavoro di definizione dell'indagine, alla luce degli obiettivi contenuti nel *Piano di Valutazione Unitario*, si è rivelato complesso e impegnativo perché riferito ad una attività mai esercitata prima, non codificata all'interno dell'amministrazione regionale. Questa prima sperimentazione ha aperto la strada ad una nuova metodologia di lavoro che potrà essere messa a disposizione delle future valutazioni trasversali previste dal *Piano di Valutazione*.

Nel capitolo successivo è presentata la parte del lavoro relativa alla definizione del metodo di indagine e degli strumenti per la sua realizzazione.

⁷ I settori coinvolti sono stati: Servizio programmazione e sviluppo dei servizi sociali, promozione sociale, terzo settore, servizio civile; Servizio programmazione territoriale e sviluppo della montagna; Servizio programmi, monitoraggio e valutazione (Assessorato agricoltura); Direzione generale attività produttive, commercio, turismo; Servizio programmazione e valutazione progetti (Direzione generale cultura, formazione e lavoro).

CAPITOLO 2

Il percorso di lavoro

La specificazione del tema e delle domande di valutazione insieme alla costruzione del disegno valutativo sono elementi fondamentali di un processo di valutazione. Un'analisi che parte da domande rilevanti, chiare e circoscritte, ha molte più possibilità di fornire informazioni utili ai processi di programmazione e di governo delle politiche. Allo stesso modo, la costruzione del disegno valutativo deve essere coerente con la domanda di valutazione e prevedere l'indicazione di adeguati strumenti di indagine. In questa ottica⁸, il *Piano di Valutazione Unitario* della Regione propone un nuovo percorso finalizzato alla individuazione delle domande di valutazione con una visione trasversale rispetto ai singoli programmi. Nel corso del lavoro di questa attività valutativa, al percorso individuato dal Piano, si è affiancata la riflessione del gruppo di lavoro che, nell'organizzare le attività valutative, ha lavorato e contribuito a specificare e chiarire il mandato valutativo e le domande di valutazione per poi passare alla costruzione del disegno valutativo. In questa ottica questa attività di valutazione può costituire un'importante sperimentazione di procedimenti e metodi che, in parte, si discostano dalle esperienze fatte nel corso della precedente programmazione.

Le domande di valutazione e il disegno valutativo

Nei paragrafi che seguono viene ripercorsa la riflessione fatta e vengono sintetizzati i principali passaggi che hanno contribuito alla specificazione del tema e delle domande valutative e determinato la scelta di metodo degli studi di caso.

1. L'oggetto della valutazione: i beni pubblici specifici

Come è stato già detto nel capitolo precedente, la ricerca ha dedicato attenzione a interventi che sono riusciti a creare e/o rafforzare un'offerta di beni e servizi collettivi in risposta a bisogni specifici di cittadini e imprese e con l'obiettivo di imparare da questi casi cosa ha funzionato e cosa eventualmente poteva essere replicato. Perché questa scelta?

In primo luogo l'interesse espresso nel mandato valutativo ha portato a specificare il concetto di successo degli interventi con riferimento agli effetti esterni degli stessi piuttosto che ai meccanismi di funzionamento dei programmi che li hanno generati. Il concetto di "successo" nasconde infatti realtà e valutazioni differenti; in particolare il successo può riguardare:

Il concetto di "successo"

1. l'accoglimento dell'intervento da parte dei potenziali beneficiari, solitamente misurato anche in termini di capacità di spesa dell'intervento stesso;

⁸ Con riferimento alla programmazione 2007-2013, l'indicazione da parte del Sistema Nazionale di Valutazione è di impostare le attività di valutazione su domande specifiche e non genericamente riferite all'andamento di un programma e/o di una politica settoriale.



2. il corretto funzionamento dell'intervento così come disegnato;
3. l'addizionalità, cioè la capacità dell'intervento di incentivare una serie di progetti che non sarebbero stati altrimenti attivati;
4. gli effetti, cioè la capacità dell'intervento finanziato di incidere in modo positivo sul contesto in cui viene realizzato.

Le prime due sono dimensioni "interne" di successo. In questo caso la valutazione non mette in discussione la ragion d'essere dell'intervento, bensì si limita a verificare se questo si realizza come era stato previsto. Lo scopo della valutazione, quindi, è fornire un *feedback* che consenta, nel caso di mal funzionamento, di correggere il tiro, di rimediare ai difetti di un disegno che ancora si accetta nelle sue linee di fondo. Le due successive possono essere definite come dimensioni "esterne" di successo. In questo caso, con la valutazione si mette in discussione la capacità dell'intervento di produrre effetti positivi.

Le esigenze espresse in fase di definizione della domanda di valutazione hanno spinto ad accantonare le interpretazioni legate agli aspetti interni di successo (buon coordinamento, processo efficiente, tiraggio di spesa), per ancorarsi invece a una dimensione di rilevanza esterna (successo per la popolazione, per il contesto di riferimento).

I beni pubblici specifici

In particolare, l'attenzione poteva essere rivolta a quegli interventi che erano riusciti a rispondere, attraverso la realizzazione di un bene pubblico, alle esigenze specifiche di quel territorio, di quella popolazione, di quelle imprese. La discussione e riflessione sullo sviluppo locale⁹ ha infatti ormai da tempo individuato nel favorire effetti positivi su un contesto territoriale la realizzazione di beni pubblici specifici, cioè beni/servizi che, se disponibili alle imprese e/o a una collettività, contribuiscono in misura decisiva al loro svilupparsi e prosperare. Si pensi ad esempio ai distretti industriali, rispetto ai quali la letteratura ha da sempre messo in evidenza la presenza in questi luoghi di beni pubblici destinati specificatamente alle attività produttive (fornitura di servizi, supporto alla formazione di reti, ma anche aree attrezzate, definiti come beni pubblici per la competitività) come complemento essenziale che ha accompagnato lo sviluppo economico del tessuto produttivo locale. Oppure si pensi a quei beni pubblici (depuratore o servizi formativi) che, sempre in un'area distrettuale, garantiscono o favoriscono uno sviluppo economico anche da un punto di vista di sostenibilità sociale e ambientale, attraverso l'erogazione di beni/servizi specifici rispetto alle esigenze di un determinato contesto territoriale, ma per rispondere ai bisogni della popolazione e quindi non direttamente legati al tessuto produttivo¹⁰.

Questa definizione ha condotto a formulare la domanda "il progetto ha realizzato un bene collettivo locale?" e ha guidato il processo di identificazione dei progetti da analizzare. Questa stessa definizione ha inoltre permesso, nel processo di selezione, di valutare le diverse tipologie di bene pubblico specifico tratte dalla letteratura con riferimento alla competitività, o alla sostenibilità sociale, o infine alla sostenibilità ambientale. Allo stesso modo ha permesso di identificare i bisogni a cui i progetti sono legati e i soggetti che sono riusciti a trovare, nel contesto di riferimento, maggiori benefici dalla realizzazione del bene pubblico. Sulla base di queste riflessioni, la selezione dei casi da analizzare ha cercato di considerare diverse tipologie di beni pubblici specifici diretti, volta a volta, a realizzare economie, o a contrastare diseconomie,

⁹ Tra i diversi contributi disponibili per esemplificazioni si veda tra gli altri Crouch C., Le Galès P., Trigilia C., Voeltzkow, H. (a cura di) (2004), *I sistemi di produzione locale in Europa*, Il Mulino, dove la definizione di bene pubblico specifico fa riferimento a quei beni/servizi esplicitamente progettati per migliorare il contesto istituzionale.

¹⁰ Per esemplificazione delle diverse tipologie di bene pubblico con le caratteristiche di risposta alle esigenze specifiche di un territorio, si veda Bellandi M. (2003), *Beni pubblici specifici e sviluppo locale sostenibile: alcune considerazioni preliminari*, in *Sviluppo locale*, X, 22 (1/2003), pp 3-23.

o a favorire evoluzioni del contesto in cui il bene veniva realizzato¹¹. Inoltre sono risultate individuate e configurate anche alcune specificità rispetto alle esemplificazioni date nei concetti e categorie utilizzate come riferimento.

Ad esempio, nel caso dei beni per la competitività, spesso, questi beni non sono risultati finalizzati a rispondere a interessi di un insieme di imprese e/o di soggetti, quanto piuttosto ad accogliere bisogni diffusi nella collettività appartenente ad uno specifico territorio. In altri casi, sono stati selezionati esempi di beni/servizi per la competitività che, però, hanno mostrato di aprire nuove possibilità evolutive per il territorio, piuttosto che rispondere ad un bisogno consapevolmente espresso dalla società locale.

In sintesi, la riflessione sulla domanda “quali interventi hanno realizzato un bene collettivo specifico?” ha trovato spunti nel linguaggio degli studi di sviluppo territoriale e sviluppo locale. In questo processo alcuni specifici concetti e categorie sono diventati di riferimento, hanno contribuito ai giudizi sulla significatività delle esperienze (e di conseguenza alla loro selezione) e, come meglio vedremo successivamente, hanno influito sul modo di condurre l’analisi.

2. La costruzione del disegno valutativo: la griglia di analisi dei casi

Attraverso il processo di specificazione esposto nel paragrafo precedente, l’oggetto della valutazione è stato inquadrato e definito in modo tale da dare grande rilievo ai contesti e alla variabilità di condizioni che essi presentano. Diventava quindi necessario capire come entrare dentro i singoli casi, come ricostruire i processi decisionali e attuativi che avevano portato alla realizzazione del bene pubblico, quali gli elementi da indagare.

*L’oggetto
della
valutazione*

Per fare questo l’attenzione doveva essere rivolta prima di tutto a riuscire a rappresentare il progetto/l’intervento in tutte le sue componenti e nel suo percorso dalla individuazione del bisogno alla costruzione della risposta e infine alla sua attuazione operativa. In questa ottica importanti spunti di riflessione sono venuti da alcuni riferimenti teorici.

In particolare si è fatto riferimento nell’ambito degli studi e della teoria delle organizzazioni alla *Teoria dell’Agire organizzativo*, filone di riflessione che accoglie una visione processuale dell’organizzazione, concepisce cioè l’organizzazione come processo di decisioni e di corsi d’azione guidato da una razionalità intenzionale¹². Questo approccio è stato prioritariamente di riferimento nelle analisi e studi dei comportamenti delle organizzazioni industriali, ma ha visto una sua applicazione anche con riferimento ai processi di costruzione delle politiche pubbliche¹³. Punto di partenza è stata la considerazione che l’intervento pubblico può essere letto come il risultato di una azione organizzata che vede coinvolte diverse organizzazioni e, quindi, si configura come atto intenzionale di un gruppo di soggetti finalizzato al raggiungimento di un obiettivo comune. L’approccio è apparso interessante in quanto la sua applicazione permette la

*I riferimenti
teorici*

¹¹ Bellandi (2003) mette infatti in evidenza come la risposta pubblica in alcuni casi possa essere orientata non solo a soddisfare un determinato bisogno, quanto piuttosto a intervenire nel modificare le condizioni complessive di contesto di quella collettività in modo evolutivo, cambiandone quindi le possibili evoluzioni future.

¹² Gli autori (e le relative opere) di essenziale riferimento sono Simon H.A. (1947), *Il comportamento amministrativo*, trad. it. Il Mulino, 1967, e Thompson J.D. (1967), *L’azione organizzativa*, trad. it. ISEDI, 1988.

¹³ In particolare, a questo fine è stato utilizzato il Metodo delle Congruenze Organizzative: cfr. Maggi B. (2000), *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell’organizzazione*, Etas Libri, pp. 103-126. Il Metodo è stato recentemente applicato alla valutazione di alcune politiche finanziate nell’ambito del QCS 2000-2006 nelle Regioni obiettivo 1: vedi Fabbri T.M. (2005), *Valutazione organizzativa del progetto Sensi Contemporanei*, e Studiare Sviluppo (2005), *Lo sviluppo ai margini*, rapporti redatti per il Dipartimento per le Politiche di Sviluppo (DPS) del Ministero dello sviluppo economico.



lettura di ogni intervento come il risultato di un processo rispetto al quale è possibile evidenziare le diverse fasi/componenti dell'intervento, in particolare:

- il riconoscimento del bisogno e la individuazione degli obiettivi da raggiungere attraverso la realizzazione del progetto/intervento;
- lo sviluppo della strategia con l'individuazione degli obiettivi operativi e dei mezzi;
- la definizione delle modalità attuative e la conseguente organizzazione delle risorse, anche finanziarie;
- l'individuazione dei diversi soggetti coinvolti e il ruolo che questi hanno avuto nella realizzazione del progetto;
- le responsabilità e le competenze messe in gioco da ciascuno dei soggetti coinvolti.

Dati questi elementi da analizzare, è stata individuata l'intervista semistruutturata come la modalità più idonea per la raccolta delle informazioni utili ai fini della valutazione. Grazie a questo metodo, l'intervistatore può, infatti, orientare la raccolta delle informazioni anche sulle base delle caratteristiche del progetto, del contesto in cui questo è inserito, del ruolo che ha avuto il suo interlocutore nella storia del progetto. La griglia, di cui si riporta di seguito una sintesi, è stata costruita in modo da essere utilizzata per guidare l'intervistatore attraverso l'indicazione di alcune domande chiave in stretta relazione con gli elementi prima individuati¹⁴.

3. La costruzione del disegno valutativo: la griglia di interpretazione

Un altro *step* di approfondimento, che ha offerto ulteriore concretezza al disegno valutativo, ha riguardato i riferimenti utili per l'interpretazione dei casi attraverso la loro comparazione che si è sviluppata a valle delle analisi delle singole proposte progettuali. L'obiettivo della comparazione era quello di approfondire il processo di costruzione e di attuazione del progetto per capire quali risorse avevano giocato a favore del successo del progetto, da dove provenivano, come avevano interagito.

Quattro
categorie di
risorse

Tale riflessione ha portato a considerare ulteriori contributi teorici, mutuati dall'analisi delle politiche pubbliche e, in particolare, dal lavoro di Luigi Bobbio¹⁵. All'interno di questi contributi si sottolinea che concepire e realizzare un progetto di trasformazione territoriale richiede l'apporto di risorse di "diversa natura". In particolare le risorse individuate come necessarie sono distinte in quattro tipi fondamentali: giuridiche o legali, conoscitive, finanziarie, politiche o di consenso. Le risorse giuridiche consistono in competenze amministrative e in diritti che derivano dalla legge o da altri atti giuridici; quelle conoscitive consistono nella disponibilità di informazioni e di conoscenze utili alla definizione del problema e delle sue possibili soluzioni; le risorse finanziarie riguardano l'ammontare dei fondi pubblici e privati che concorrono al montaggio finanziario di un progetto e che nella maggior parte dei casi devono essere reperite facendo riferimento a fonti diverse; le risorse politiche consistono, infine, nella possibilità di dare o togliere consenso al progetto e ai suoi promotori. Queste categorie sono state utilizzate per individuare, interpretare e comparare i casi, differenziando le modalità con cui queste risorse si sono intrecciate tra di loro oltre che distinguendo la provenienza di queste risorse.

¹⁴ Stessa attenzione è stata data alla selezione degli interlocutori che hanno visto la partecipazione in primo luogo dei soggetti proponenti del progetto, ma che in molti casi è stata poi allargata ad altri soggetti coinvolti nel processo di costruzione e di attuazione del progetto.

¹⁵ Si veda ad esempio Bobbio L. (1999), *La democrazia non abita a Gordio*, Franco Angeli, cap. III.

Gli interrogativi in questo modo affrontati sono stati i seguenti: “che cosa è stato importante, nella vicenda progettuale, per la buona riuscita dell’intervento? Ci sono elementi che ricorrono nei differenti casi nel determinane il successo?”, e ancora: “che cosa, nel contesto di riferimento, si è attivato e ha influenzato il buon esito del progetto?”. Le risposte sono state incrociate con tutti e quattro i tipi di risorse proposte dalla letteratura di riferimento, e sono stati presentati per una valutazione comparata nella matrice seguente.

Tab. 2 – Tipi di risorse ed incidenza nei progetti

	Che cosa è stato importante, nella vicenda progettuale, per la buona riuscita dell’intervento?	Che cosa, nel contesto di riferimento, si è attivato e ha influenzato il buon esito del progetto?
Risorse finanziarie		
Risorse giuridiche		
Risorse cognitive		
Risorse di consenso		

In questo modo, è stato possibile ricostruire, in relazione a ogni progetto, la rete dei contributi, di provenienza prossima o distante, locale e non locale, e allo stesso tempo individuare i meccanismi ricorrenti nel processo di costruzione di beni pubblici. Infine, attraverso questa griglia di interpretazione è stato possibile fare emergere gli altri fattori che hanno determinato il successo del progetto, che non possono essere ricondotti al processo stesso ma ne hanno influenzato la realizzazione. In questo ambito, importanti elementi di contesto sono stati rinvenuti nelle caratteristiche dei territori (fisiche e sociali) in cui i progetti si sono realizzati, negli assetti istituzionali di riferimento al progetto ed, infine, nella storia della collettività interessata.

Risulta quindi evidente la funzione analitica e comparativa data alla matrice che è servita a interrogare le esperienze secondo una logica comune applicata a ogni caso esaminato indipendentemente dal merito degli interventi.



Box 2 - Griglia per l'intervista

Strategia e struttura

Accanto alla raccolta di informazioni di tipo anagrafico, l'intervista è stata prioritariamente rivolta a cogliere informazioni utili a dare una visione del progetto in termini di:

- obiettivi del progetto dichiarati e non;
- scelta di mezzi utili al raggiungimento degli obiettivi;
- attività che sono state condotte in coerenza con la scelta strategica;
- soggetti coinvolti e ruolo che hanno avuto nel processo di costruzione e attuazione del progetto.

Rilevanza del progetto

Questa parte di intervista ha avuto l'obiettivo di mettere a fuoco il significato di "successo" dal punto di vista dell'interlocutore: i risultati positivi conseguiti, chi ne ha beneficiato, con quale incidenza o impatto sul contesto locale.

Approfondire questi aspetti per progetti, che comunque erano stati selezionati come casi di successo, ha permesso di raccogliere vari punti di vista, di vedere differenti prospettive rispetto alle quali può essere letto il successo di un progetto, di confrontare il punto di vista del programmatore che aveva segnalato il caso con quello dei soggetti locali. In particolare si è cercato di fare emergere gli effetti inattesi, ovvero effetti che non erano stati previsti in fase di definizione del progetto e che hanno contribuito al suo valore aggiunto.

Processo di costruzione e attuazione del progetto

L'attenzione al processo di costruzione del progetto è stato un elemento fondamentale dell'analisi dei casi, in quanto ha permesso di evidenziare, a partire dai soggetti coinvolti e il loro ruolo, quali sono state le effettive risorse che hanno permesso la realizzazione ed il successo del progetto. In questo modo è stato possibile ricostruire una mappa delle risorse, del peso che ha avuto ciascuna risorsa all'interno della costruzione e attuazione del progetto e della loro provenienza.

Ragioni del successo

In questa parte dell'intervista, invece, sono state rilevati quegli elementi del programma e del contesto che hanno determinato il successo del progetto analizzato. Rispetto a quanto esaminato nella parte precedente, con le ragioni del successo si è inteso individuare quelle risorse che non necessariamente sono state appositamente messe insieme per la realizzazione del progetto, ma che erano comunque presenti nel contesto dove il progetto si realizzava e/o facevano più specifico riferimento al programma di finanziamento. In questo modo il quadro delle risorse, che sono state individuate come determinanti e caratterizzanti un progetto, viene completato di tutti gli elementi necessari.

Effetti generativi

Attraverso l'intervista e l'indagine sul campo si è cercato di intercettare anche eventuali effetti generativi indotti dal progetto, ovvero si è cercato di capire se sono avvenuti cambiamenti o trasformazioni generati direttamente dal progetto.

CAPITOLO 3

L'indagine sul campo: i casi studio

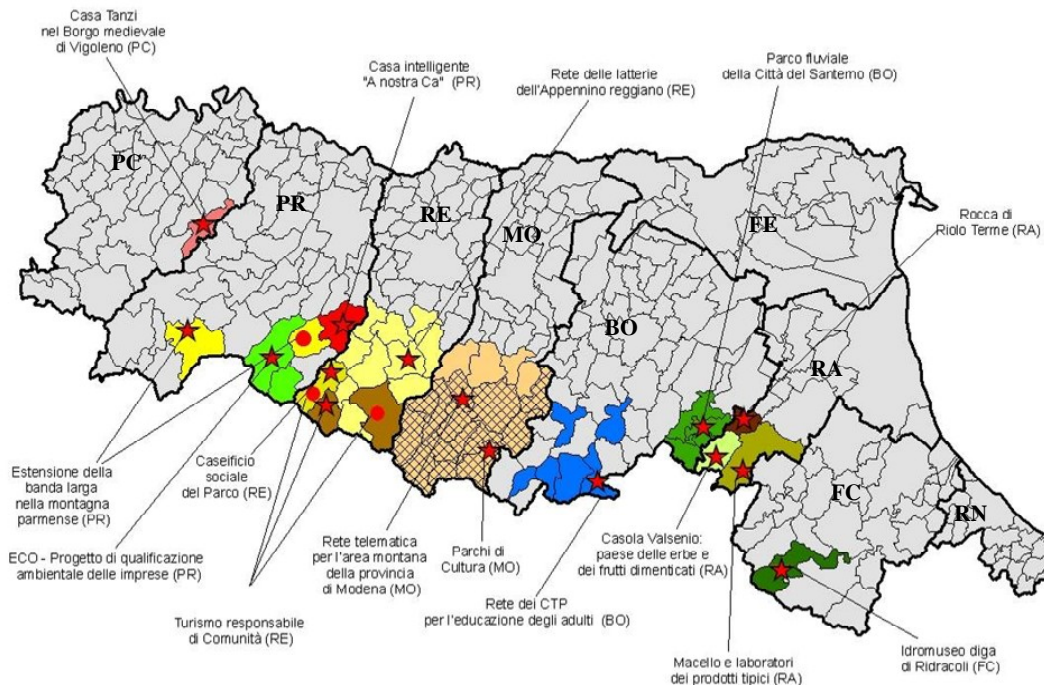
Come anticipato nel capitolo 2, la valutazione ha inizialmente preso in esame 50 casi che, a seguito di indagini sempre più approfondite, sono diventati 15. Si tratta di interventi che hanno prodotto un cambiamento nell'area di riferimento, realizzando un bene collettivo specifico.

1. Descrizione sintetica dei casi

I 15 casi, localizzati nell'area appenninica - in comuni rientranti nell'ambito delle aree ex *Obiettivo 2* -, sono distribuiti in tutte le province¹⁶. Dal punto di vista della localizzazione, alcuni casi si riferiscono ad un ambito ristretto riguardante un'area comunale o una porzione di essa, altri invece hanno un'estensione molto più ampia, comprendendo tutti i comuni montani di una provincia, come nel caso di alcune azioni di tipo "immateriale".

La
localizzazione
dei casi

Fig. 1 – Localizzazione dei casi studio



¹⁶ Per la provincia di Rimini si ricorda che l'area *Obiettivo 2* era limitata a quattro Comuni: conseguentemente, la mole progettuale ivi riferita, era molto minore di quella delle altre province, il che non ha fatto emergere casi di successo correlabili ai criteri di indagine.



*Le
caratteristiche
dell'unità
progettuale
esaminata*

Un primo aspetto da rimarcare è la difficoltà a definire l'“unità progettuale”. I casi da esaminare, infatti, erano documentati in modo molto diverso: si andava da progetti definiti in tutte le loro componenti (dall'importo alla cantierabilità, dal progetto ingegneristico alla sostenibilità economica), ad altri che facevano riferimento ad una specifica politica regionale (è il caso della rete telematica) attuata su un'area vasta, caratterizzata da confini sfumati.

Come già detto, una delle assunzioni di base della ricerca è stata quella di non limitare l'indagine solo a casi finanziati con fondi strutturali, ma di allargare il panorama a casi finanziati anche con politiche ordinarie, a casi che prevedono una pluralità di finanziamenti provenienti da fonti differenti¹⁷.

Anche in termini di importi finanziari, la varietà è piuttosto elevata: si va da progetti di taglio contenuto (di circa 100.000 euro), spesso di natura immateriale, a progetti di carattere infrastrutturale che hanno visto un impegno finanziario di alcuni milioni di euro.

In quasi tutti i progetti, il programma ha previsto un cofinanziamento da parte di soggetti privati.

Proprio in merito ai soggetti coinvolti nella realizzazione, gestione e attuazione degli interventi, un elemento comune è rappresentato dalla numerosità degli attori. In quasi tutti i casi, a fianco della rete dei soggetti pubblici attivi (da beneficiario ad attuatore a erogatore del finanziamento), hanno partecipato una pluralità di soggetti locali. Si va dai Gruppi di Azione Locale, incaricati della realizzazione degli interventi a regia *Leader*, alle Università detentrici di precise competenze tecniche, alle Fondazioni spesso coinvolte come *partner* finanziari, a Società di promozione turistica dei territori, fino a molti singoli soggetti privati capaci di promuovere iniziative di ampio respiro.

Guardando alla tipologia degli interventi, emerge ancora una volta l'ampia gamma dei casi: si va da progetti di riqualificazione del patrimonio storico a interventi di miglioramento del capitale umano, da progetti di carattere turistico a progetti di costruzione della rete telematica, da interventi finalizzati a valorizzare le filiere tipiche a quelli di rafforzamento del capitale umano.

I casi Al fine di facilitare l'interpretazione dei casi oggetto dei paragrafi seguenti, si ritiene opportuno dare un'illustrazione molto sintetica di ciascun caso:

- *Casa Tanzi*, all'interno del borgo di Vigoleno nel comune di Vernasca (PC): il progetto esaminato ha riguardato la ristrutturazione di un immobile destinato a centro per la cultura e laboratorio delle arti dello spettacolo (finanziato con fondi *Docup Obiettivo 2*);
- *A nostra Ca'*, nel comune di Neviano degli Arduini (PR): l'Università di Parma e la Provincia hanno dato vita alla sperimentazione di una casa intelligente per anziani, una struttura collocata in montagna dotata di modernissime tecnologie informatiche e sanitarie (finanziato con risorse regionali e locali);
- *ECO*, in tutti i comuni appartenenti ad aree parco della provincia di Parma: il GAL Soprip ha ideato, insieme agli Enti Parco un progetto volto alla diffusione di disciplinari ambientali per imprese turistico-commerciali in aree parco (finanziato con il programma *Leader +*);

¹⁷ Ne scaturisce un quadro complessivo che presenta una estrema varietà di programmi di finanziamento: analizzando le fonti prevalenti, quattro casi sono stati finanziati con *Fondi Docup Obiettivo 2 - Asse 2*; tre finanziati nell'ambito della Iniziativa Comunitaria *Leader+*; due hanno ottenuto contributi attraverso la *L.R. 2 del 2004 sulla montagna*; due finanziati con fondi del *Fondo Sociale Europeo*; uno con Programma d'Area (*L.R. 30 del 1996*); uno con fondi regionali riguardanti i servizi sociali; uno con fondi del *Piano di Sviluppo Rurale 2000-2006*; uno con una pluralità di interventi.

- *Estensione della banda larga* nella provincia di Parma: nell'ambito della politica provinciale sulla telematica è stata sperimentata in due comuni la realizzazione di ponti radio per l'estensione della banda larga in montagna (finanziato con fondi *Docup Obiettivo 2* e risorse proprie);
- *Rete delle latterie dell'Appennino*, in provincia di Reggio Emilia: lo sforzo congiunto di operatori pubblici e privati ha contribuito a dar vita ad un progetto di riqualificazione e messa in rete delle latterie dell'Appennino reggiano al fine di potenziarne la capacità di commercializzazione (finanziato prevalentemente con *Legge per la montagna*);
- *Turismo di comunità*, in due piccole frazioni del comune di Ramiseto (RE): è stato sperimentato il modello di turismo responsabile di comunità, una forma innovativa di turismo in cui tutta la popolazione è coinvolta attivamente nell'organizzazione di attività turistico-ricreative per gli ospiti dell'area (finanziato con il programma *Leader +*);
- *Caseificio sociale del Parco*, nel comune di Ramiseto (RE): lo spirito di iniziativa di un imprenditore locale ha dato il via alla realizzazione di un caseificio sociale, ovvero di un nuovo impianto di produzione di parmigiano in cui confluissero tutte le produzioni delle latterie locali (finanziato con fondi del *PSR 2000-2006*);
- *Rete Telematica* nei comuni montani della provincia di Modena: un altro progetto di natura telematica realizzato grazie a un forte impegno finanziario della Provincia e dei Comuni per la realizzazione delle MAN (*Municipal Area Network*), ovvero una rete telematica veloce per l'utenza pubblica della montagna (finanziato con fondi *Docup Obiettivo 2*);
- *Parchi di cultura* in tutti i comuni montani della provincia di Modena: un progetto ideato e realizzato dallo IAL e che ha riguardato la sperimentazione - secondo il modello turistico dei parchi di cultura - di due parchi tematici dell'Appennino modenese: il Parco del Medioevo e il Parco dei luoghi dell'anima (finanziato dal *FSE 2000-2006*);
- *Parco fluviale della Città del Santerno*, nell'ambito dei quattro comuni appartenenti alla valle del Santerno in provincia di Bologna: la Comunità Montana ha avviato con successo una serie di interventi di recupero, uso e valorizzazione del fiume (finanziato con risorse della *Legge per la montagna* e del *Docup Obiettivo 2*);
- *Rete dei centri territoriali permanenti per l'educazione degli adulti* nel comune di Castiglione dè Pepoli ed altri (BO): grazie all'iniziativa di un gruppo di persone del luogo, è stata creata una rete fortemente innovativa di Centri territoriali permanenti, scuole ed enti di formazione professionale, per rispondere in maniera mirata alla domanda di istruzione e formazione degli adulti sul territorio (finanziato dal *FSE 2000-2006*);
- *Idromuseo diga di Ridracoli*, nel comune di Santa Sofia (FC): all'interno del Parco delle Foreste Casentinesi, Romagna Acque ha affidato alla società Atlantide la realizzazione di un centro-visita e "museo diffuso" a didattica interattiva specializzato sui temi dell'acqua, energia alternativa, educazione ambientale (finanziato all'interno del *Programma Speciale d'Area Foreste Casentinesi*);
- *Rocca di Riolo*, nel comune di Riolo Terme (RA): restauro della Rocca e realizzazione al suo interno di un museo storico, un museo del paesaggio e spazi multimediali (finanziato con *Docup Obiettivo 2*);
- *Macello e laboratorio dei prodotti tipici*, nel comune di Brisighella (RA): il consorzio degli allevatori per la tutela della razza suina "Mora romagnola" ha investito in un progetto



innovativo di adeguamento delle strutture e dei macchinari per la lavorazione delle carni e dei prodotti tipici della zona (finanziato con fondi propri e con Programma *Leader +*);

- *Casola Valsenio: Paese delle erbe e dei frutti dimenticati* (RA): un nutrito numero di azioni integrate sono state incentrate sulla valorizzazione delle erbe officinali e di altre attività culturali ed economiche del territorio (finanziate con fondi di varia provenienza).

2. L'analisi dei casi: tipologia di beni pubblici prodotti

Una prima
classificazione
dei casi

Lungo il processo di selezione e approfondimento dei casi, come detto nel capitolo 2, una prima tappa è stata quella di identificare le esperienze in base alla loro capacità di produzione di beni pubblici specifici per la competitività, o per la sostenibilità sociale, o per la sostenibilità ambientale, diretti, di volta in volta, a realizzare economie, o a contrastare diseconomie, o a favorire evoluzioni, secondo la schematizzazione proposta nel capitolo precedente.

La tabella che segue propone una classificazione delle esperienze selezionate, secondo queste coordinate, dove l'assegnazione di ciascuna esperienza all'uno o all'altro tipo di bene pubblico è fatta sulla base di un criterio di prevalenza. Inoltre, in alcuni casi (come ad esempio per la telematica) i progetti non sono classificabili in un unico tipo di bene prodotto per le caratteristiche stesse della natura dell'intervento e quindi vengono ricompresi in più categorie.

Tab. 3 - Classificazione delle esperienze selezionate per tipi di beni pubblici specifici prodotti e per finalità

Finalità	Tipi di bene pubblico specifico		
	per la competitività	per la sostenibilità sociale	per la sostenibilità ambientale
Cogliere economie	<ul style="list-style-type: none"> - Casa Tanzi nel borgo Medioevale di Vigoleno (PC); - ECO - Progetto di qualificazione ambientale delle imprese (PR); - Caseificio sociale del Parco (RE); - Parchi di cultura (MO); - Rocca di Riolo Terme (RA); - Macello e laboratori dei prodotti tipici (RA); - Rete delle latterie dell'Appennino reggiano (RE) - Casola Valsenio: Paese delle erbe e dei frutti dimenticati (RA); - Idromuseo Diga di Ridracoli (FC) 		<ul style="list-style-type: none"> - Parco fluviale della Città del Santerno (BO)
Evitare o contrastare diseconomie		<ul style="list-style-type: none"> - Turismo responsabile di comunità (RE); - Casa intelligente "A nostra Ca" (PR); - Rete dei CTP per l'educazione degli adulti (BO) 	
Favorire evoluzioni	<ul style="list-style-type: none"> - Rete telematica per l'area montana della provincia di Modena (MO); - Estensione della banda larga nella montagna parmense (PR) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rete telematica per l'area montana della provincia di Modena (MO). - Estensione della banda larga nella montagna parmense (PR) 	

Questo tipo di lavoro è stato utile per inquadrare i casi, per evidenziare gli elementi comuni di esperienze, a prima vista lontanissime ed estremamente differenti, facendo risaltare le qualità diverse dei beni collettivi; non si tratta, quindi di un'attribuzione secondo criteri oggettivi bensì il frutto di un'interpretazione soggettiva.

Oltre la metà dei casi studio esaminati, è rappresentata da progetti che hanno prodotto un bene pubblico specifico per la competitività, finalizzati, per la maggior parte, a cogliere economie. A fronte di questo profilo comune, va rilevato che i medesimi progetti sono caratterizzati da una generale diversità sia per la natura degli interventi realizzati e per il programma di finanziamento che per la tipologia dei beneficiari.

*beni per la
competitività...*

Tali progetti, inoltre, non devono semplicemente essere associati agli interventi che finanziano le imprese allo scopo di aumentarne la competitività: dalla nostra analisi emerge, infatti, che in alcuni casi questi beni sono finalizzati a rispondere a bisogni o interessi della intera collettività di un territorio specifico (es. *Casola Valsenio: paese delle erbe e dei frutti dimenticati; Rocca di Riolo Terme*); altri, invece, al bisogno di un insieme specifico di imprese e/o soggetti (es: *Rete delle latterie dell'Appennino reggiano; Macello e laboratori dei prodotti tipici; Caseificio sociale del Parco*, ecc).

A seguire, sono elencati i casi che hanno prodotto un bene pubblico specifico per la sostenibilità sociale, ovvero ideati in risposta alle situazioni di isolamento dei luoghi di montagna rispetto ai grandi centri. Si tratta di esperienze che hanno prodotto un miglioramento del livello dei servizi ai cittadini in un'ottica di avvicinamento dell'amministrazione al territorio e di riduzione delle distanze, anche di tipo culturale, tra centro e periferia.

*...per la
sostenibilità
sociale*

Gli interventi in oggetto, per esempio, hanno favorito l'accesso ai servizi pubblici in contesti caratterizzati anche da marginalità di tipo geografico (è il caso della *Casa intelligente "A nostra Ca"* di Neviano degli Arduini); hanno proposto un'offerta formativa coerente sia con la domanda delle imprese che con le caratteristiche della popolazione attiva, anche straniera (come nel caso del progetto della *Rete dei Centri Territoriali Permanenti per l'educazione degli adulti* di Castiglione dei Pepoli); hanno creato reti di cooperazione sociale in contesti fortemente isolati (ne è esempio il progetto *Turismo responsabile di comunità*).

Meritano un ragionamento puntuale quei progetti che si qualificano come predisposti a favorire evoluzioni. Si tratta di due interventi di infrastrutturazione telematica, uno nella provincia di Parma, l'altro di Modena, attraverso i quali le relative amministrazioni pubbliche hanno inteso modificare in profondità le modalità di accesso all'universo dell'informazione e della comunicazione. Il bene collettivo prodotto, il collegamento a banda larga al *world wide web*, risulta esso stesso premessa (e promessa) di ulteriori successivi sviluppi e trasformazioni, in prospettiva anche radicali. Per questo si parla di evoluzione. L'elemento innovatore apportato dal progetto, agisce qui a livello del contesto di riferimento perché va ad intaccare la cornice all'interno della quale si svolgono gli eventi, muovendosi in quello spazio profondo al quale facciamo spesso riferimento parlando genericamente di "regole del gioco".

*...volti a
favorire
evoluzioni*

La banda larga (al di là che l'utente sia la PA o il privato cittadino) è, infatti, portatrice di un cambiamento che è al tempo stesso atto e potenza, mancando l'esatta percezione della sua portata e direzione. Gli effetti di questo investimento potranno misurarsi soprattutto in futuro e saranno legati alla competitività e alla sostenibilità sociale. Ogni tentativo di classificazione risulta, al momento, una forzatura interpretativa. Per questo, nella matrice, i due progetti in esame figurano "due volte", in entrambi i campi della competitività e della sostenibilità sociale.



...per la
sostenibilità
ambientale

I beni per la sostenibilità ambientale, infine, puntano principalmente a creare condizioni di migliore compatibilità tra la valorizzazione di potenziali economie positive e la dotazione ambientale di questi territori (il fiume nel caso del progetto *Parco fluviale della Città del Santerno*).

3. L'analisi dei casi: le risorse chiave

Quanto esposto sino a questo punto, è un tentativo di delineare i casi studio in esame, in base alla connotazione di bene collettivo prodotto ed alla finalità (in prospettiva) di ogni progetto e secondo i contributi teorici richiamati nel secondo capitolo. Al di là delle considerazioni delle diverse esperienze, il bersaglio della valutazione è rappresentato dalla tipologia di *output* prodotto e dalle ricadute sul territorio di pertinenza.

Tuttavia esiste un altro terreno fertile d'analisi, collocato nella sfera interna al progetto, la sua "scatola nera". Si tratta della complessità che ogni intervento racchiude.

Dall'outcome
alla
meccanica del
progetto

Di qui la scelta di approfondire l'indagine proprio sul percorso che ha portato a quel risultato, concentrandosi sulla concatenazione degli eventi, sulle traiettorie (spesso tortuose) di propagazione delle intenzioni, sui meccanismi di causalità dei processi decisionali.

Oggetto della valutazione è quindi la meccanica del progetto e non il suo *outcome*. In essa ritroviamo l'operato di diversi attori che interagiscono tra di loro per scambiarsi delle risorse, di diversa natura, in un procedimento di assemblaggio il cui impasto determina il grado di successo del progetto medesimo.

Le risorse

Nessun attore è in grado di controllare al contempo tutte le risorse necessarie, essendo queste molto diverse tra di loro e dunque difficilmente cumulabili. Come si è visto nel capitolo secondo, esse possono essere distinte fundamentalmente in quattro tipologie: giuridiche, conoscitive, finanziarie, politiche o di consenso.

Le risorse giuridiche coincidono con la potestà amministrativa in tutte le varie forme in cui essa si estrinseca (leggi speciali, strumenti normativi di pianificazione e programmazione negoziata, etc.); la Pubblica Amministrazione è tipicamente il soggetto portatore di tali risorse.

Le risorse conoscitive sono informazioni e conoscenze. Le amministrazioni pubbliche ne risultano provviste solo in parte e le debbono cercare altrove (società di consulenza o studi professionali), con l'effetto di incorporare le soluzioni che i tecnici avanzano e di integrarle con la propria capacità di governo.

Le risorse finanziarie rappresentano sempre più un mix di fonti diverse: è difficile che un progetto di sviluppo territoriale possa contare su di un'unica fonte di finanziamento pubblica. È più probabile che i finanziamenti debbano essere trovati attraverso intese con soggetti privati o attraverso il ricorso a più fondi pubblici, divisi su diversi livelli territoriali (comunitario, nazionale, regionale, ecc.), in competizione con altri progetti. In questo senso l'ingegneria finanziaria rappresenta oggi una materia di grande attualità.

Infine le risorse politiche consistono nella possibilità di dare o togliere consenso al progetto ed ai suoi promotori. Le risorse politiche sono distribuite su una pluralità di soggetti sociali e numerosi gruppi organizzati possono farvi ricorso.

Ogni progetto territoriale deve prevedere la combinazione dei quattro tipi di risorse. Solitamente tutte sono necessarie; nessuna da sola è quasi mai sufficiente.

Nel seguito si è cercato di ripercorrere gli “elementi fondanti” di ognuno dei 15 progetti in esame, esplicitando tre elementi chiave di valutazione: l’istanza di riferimento, ovvero il tipo di bisogno che sta a monte dell’intervento e ne costituisce il presupposto e la giustificazione; gli attori e le risorse chiave; il tipo di bene collettivo prodotto (l’*outcome*). Questi i casi presi in considerazione:

*Gli elementi
chiave di
valutazione*

Il progetto in esame ha condotto alla realizzazione di una struttura permanente attraverso cui supportare ed incrementare la produzione culturale offerta dal borgo [bene prodotto], che grazie all’attività della Fondazione “Arturo Toscanini”, propone nei mesi estivi un fitto calendario di eventi d’alto profilo artistico-culturale (“la stagione culturale”). La volontà del Comune di Vernasca di potenziare l’*appeal* culturale e turistico del borgo ed estendere i benefici a una più ampia fascia della comunità [risorse di consenso], insieme alle competenze culturali e artistiche degli operatori del settore musicale [risorse conoscitive], hanno operato congiuntamente per dare continuità, stabilità ed ulteriore impulso ad iniziative a sfondo artistico, così da rinforzare l’immagine di Vigoleno nel panorama nazionale e internazionale, come luogo di produzione (e non solo di consumo) di cultura, favorendo la destagionalizzazione dell’attività turistica del Borgo [bisogno].

*Casa Tanzi
nel borgo
Medioevale di
Vigoleno*

L’idea del progetto sperimentale presso il comune di Neviano degli Arduini nasce per iniziativa del “Laboratorio provinciale per le politiche degli anziani” di Parma, che sotto la direzione di Mario Tommasini aveva iniziato da alcuni anni a lavorare nella direzione di un progressivo superamento del sistema delle case di riposo attraverso un sostegno alla permanenza degli anziani non autosufficienti nel proprio domicilio [bisogno].

*Casa
Intelligente
“A nostra Ca”*

Numerosi gli attori e le competenze messe a disposizione nel corso del progetto: oltre alla Provincia di Parma e al suo Laboratorio, che hanno avuto un ruolo centrale nella fase di avvio dell’idea progettuale e nella costruzione del partenariato, il Comune di Neviano ha svolto un ruolo dialettico con i tecnici dell’università [risorse di consenso] durante l’attuazione, in alcuni casi orientando le scelte sulla base delle esigenze degli ospiti del centro. L’Università di Parma [risorse conoscitive] è stata coinvolta attraverso vari dipartimenti: innanzitutto quello di Ingegneria, che si è occupato della progettazione ed implementazione delle applicazioni tecnologiche, ma anche il dipartimento di Psicologia e Medicina che hanno fornito un contributo fondamentale per la buona riuscita del progetto. Tra i finanziatori, oltre alla Regione e ad altre risorse locali, c’è stato l’intervento di risorse private, nella figura della Fondazione Cariparma [risorse finanziarie].

Con il coinvolgimento dell’Università di Parma, il centro diurno per anziani di “A nostra Ca” diviene il laboratorio dove sviluppare alcune applicazioni sperimentali di tecnologie dell’informazione (elettronica, informatica e telecomunicazioni) a servizio dell’assistenza domiciliare agli anziani [bene prodotto].

Con ECO, la Provincia di Parma, gli Enti parco, Soprip e vari altri soggetti attivi all’interno delle aree parco delle province di Parma e Piacenza si sono posti l’obiettivo di migliorare l’offerta produttiva e la qualità ambientale nelle Aree Naturali Protette [bisogno], creando un modello imprenditoriale innovativo per le aziende turistiche e commerciali che operano in queste aree, orientato verso modelli di sostenibilità ambientale e rivolto a segmenti di domanda del turismo verde e del turismo responsabile [bene prodotto].

*ECO
Progetto di
qualificazione
ambientale
delle imprese
dei parchi e
delle riserve
regionali in
area Leader+*

Il progetto nasce in seguito alla predisposizione da parte di Federparchi, per conto del Ministero dell’Ambiente e della tutela del territorio, di un Disciplinare Nazionale per la concessione del Marchio dell’Area Protetta nel settore turistico, che diventa la base per la definizione di uno



specifico “disciplinare di qualità ambientale” che tutte le imprese aderenti al progetto si sono impegnate a rispettare.

Se la volontà del progetto può essere posta in capo all'Assessorato Parchi della Provincia di Parma [risorse giuridiche], da un punto di vista operativo sono stati Soprip e i referenti dei singoli Parchi a svolgere le attività sul campo, mettendo a disposizione competenze di tipo gestionale e di natura più tecnica [risorse conoscitive] ai fini di raccogliere l'adesione delle imprese [risorse di consenso].

Estensione della banda larga nella montagna parmense

Il progetto in esame nasce dalla volontà della Provincia di Parma di contrastare il divario digitale delle zone di montagna [bisogno] attraverso l'impiego delle tecnologie telematiche più recenti (ponti radio di ultima generazione che diffondono il segnale via etere in modalità *wireless*, anche in mancanza di visibilità ottica diretta tra gli elementi del sistema) [bene prodotto]. Il progetto ha inciso positivamente sul piano della soddisfazione dei bisogni del cittadino e/o dell'impresa insediati nelle zone di montagna, nella misura in cui la banda larga rappresenta la premessa tecnologica, da un lato per “l'accesso” e la reale fruizione dell'universo internet, dall'altro per beneficiare dei servizi espressamente predisposti dalla PA.

Le risorse chiave sono risultate da un lato il *know-how* tecnologico accumulato nel tempo nell'ambito della provincia di Parma da parte di soggetti tecnici specializzati [risorse conoscitive], dall'altro la sensibilità e prontezza mostrate dalle istituzioni (sotto la regia della Provincia) nell'indirizzare una nuova tecnologia, i ponti radio *wi-fi*, per migliorare la condizione di isolamento e svantaggio sofferta dalle zone di montagna [risorse di consenso]. Emerge in questo caso una saldatura perfetta tra risorse conoscitive e di consenso.

Rete delle Latterie dell'Appennino reggiano

La Rete delle latterie dell'Appennino reggiano nasce per dare una risposta, da una parte, alla crisi del mercato del parmigiano reggiano e, dall'altra, alla difficoltà per le latterie dell'Appennino di fare sistema nei confronti della grande distribuzione [bisogno]. Il progetto, con la realizzazione di un circuito per la vendita diretta del parmigiano di montagna e altri prodotti tipici e la qualificazione dei punti vendita, si è proposto così di rafforzare il rapporto col mercato locale e il turismo del Parco Nazionale dell'Appennino Tosco-Emiliano, favorendo lo sviluppo di un ulteriore circuito turistico legato alla gastronomia locale e impattando indirettamente anche sugli operatori turistici dell'area [bene prodotto].

La Comunità Montana dell'Appennino Reggiano, in qualità di soggetto attuatore del progetto, ha saputo coinvolgere ed aggregare le 17 latterie del territorio, svolgendo anche una funzione di sensibilizzazione rispetto alla necessità di mettersi in rete [risorse di consenso]. Il GAL ha curato le attività di comunicazione e promozione (quali la definizione del logo e dell'immagine unitaria, la segnaletica coordinata con l'immagine grafica del Consorzio del Parmigiano Reggiano, la registrazione del Marchio "Caseifici di Montagna - tipico e cooperativo"); il Consorzio ha realizzato con risorse proprie la realizzazione di un video promozionale multilingue [risorse conoscitive e finanziarie].

Turismo responsabile di comunità

L'esigenza di ripopolamento di alcune micro-comunità di crinale (borghi di Cerreto Alpi, di Cecciola e Succiso – provincia di Reggio Emilia) e dunque la volontà di dare nuovo slancio alle possibilità di vita e di lavoro in loco [bisogno], ha portato all'adozione del modello del “turismo di comunità”, già codificato in relazione ad altri contesti [risorsa conoscitiva].

Tale modello prevede l'accoglienza del visitatore da parte di una pluralità di membri della comunità: non solo operatori del turismo (albergatori, ristoratori, guide), ma anche persone che

svolgono altri tipi di attività, vecchi mestieri e artigianato tradizionale, produzioni locali di qualità e gastronomia tipica [bene prodotto].

Le risorse propulsive sono state quelle che hanno presieduto alla costruzione della rete locale, tramite cui “far capire a tutti l'utilità di un prodotto come il turismo di comunità”: azioni di animazione, raccolta delle adesioni, condivisione delle regole, organizzazione [risorse di consenso] e le risorse conoscitive che hanno contribuito a rielaborare il modello organizzativo del turismo di comunità (che infatti risulta mutuato dall'esterno). Entrambe sono state fornite dalla Cooperativa “I Briganti del Cerreto” affiancata dal GAL Antico Frignano e Appennino Reggiano.

In questo caso è stata la volontà di un privato a stimolare un processo di aggregazione di sei latterie dell'area del comune di Ramiseto per rafforzare la capacità produttiva e la propria posizione sul mercato locale [bisogno], attraverso la realizzazione di un nuovo impianto per la lavorazione del latte ad alta capacità, il Caseificio del Parco [bene prodotto]. L'iniziativa nasce dalla capacità di creare consenso tra produttori locali, sensibilizzare le istituzioni (il Comune di Ramiseto ha partecipato all'acquisto del terreno, la Provincia di Reggio Emilia ha co-finanziato la realizzazione del punto vendita interno) e attivare le competenze tecniche adeguate per accedere a finanziamenti [risorse conoscitive e finanziarie].

*Caseificio
sociale del
Parco*

Il progetto è consistito nell'estensione del collegamento a banda larga (dai Municipi) alle sedi distaccate ed alle utenze della PA (scuole, Asl, poste, carabinieri, ecc.), presso i comuni della montagna modenese [bene prodotto]. La risorsa chiave è risultata quella di natura giuridica data dal complesso intreccio degli attori della pubblica amministrazione della montagna modenese (Provincia, Comunità Montane, Comuni) [risorsa giuridica], mossa dall'urgenza di dare “senso compiuto” all'arrivo della banda larga (vedi scheda in Allegato), così da incrementare gli standard di efficienza dell'amministrazione [bisogno]. La Provincia di Modena ha giocato il ruolo decisivo in quanto regista dell'operazione perché ha messo a sistema gli Enti Locali interessati secondo un approccio “dall'alto”, ha mobilitato e coinvolto la componente di *expertise* [risorse conoscitive] apportata da professionalità provenienti dal territorio e ha presieduto alla realizzazione materiale degli interventi.

*Rete
telematica per
l'area
montana della
provincia di
Modena*

L'alto livello di condivisione e compartecipazione istituzionale risulta misurabile anche in termini di un importante sforzo economico [risorse finanziarie].

La necessità di agganciare con più efficacia il mercato del turismo culturale da parte delle istituzioni pubbliche e degli operatori scarsamente toccati dal turismo invernale [bisogno] ha unito i Comuni della montagna modenese nella volontà di promuovere il modello “parchi di cultura”.

Si tratta di un'azione di sistema che fa da collante e da ponte tra turismo, cultura e attività produttive [bene prodotto]. È quindi sia un progetto d'area (tutto il territorio appenninico), che un progetto integrato (turismo, cultura, ambiente, formazione, promozione tematica, ecc.).

L'elemento innovativo consiste nella valorizzazione e nella messa a sistema del patrimonio culturale e dell'offerta turistica, attraverso il coinvolgimento di oltre 80 operatori pubblici e privati del territorio (la Provincia di Modena, le 3 Comunità Montane, i 18 Comuni della montagna modenese, il Parco del Frignano, le società d'area del territorio, gli Istituti scolastici, la Diocesi di Modena e i numerosi operatori locali del settore culturale, turistico e ricettivo). Lo IAL Emilia-Romagna in quanto ideatore e attuatore del progetto, rappresenta il soggetto portatore della risorsa chiave di tipo conoscitivo, avendo curato la fase cruciale di definizione del modello concettuale di riferimento (parco culturale), al fine di vagliarne l'applicabilità, l'opportunità e dunque la reale utilità presso tutti i soggetti portatori d'interessi [risorse conoscitive].

*Parchi di
cultura*



*Rete dei
Centri
Territoriali
Permanenti
per
l'educazione
degli adulti*

La domanda crescente di istruzione e formazione proveniente in particolare dalle fasce più deboli del mercato del lavoro del territorio (alta densità di popolazione straniera) [bisogno], viene intercettata dall'Istituto Caduti della Direttissima di Castiglione dei Pepoli, successivamente gestore del locale Centro Territoriale per l'Educazione degli Adulti, che, anche in virtù delle possibilità offerte dal favorevole quadro normativo regionale, riesce a predisporre un servizio pubblico pro-attivo di offerta per l'educazione degli adulti e l'inserimento lavorativo. L'offerta è fruibile territorialmente presso una rete di enti, costituitasi per allargamenti successivi, nella quale figurano oltre al CTP di Castiglione quello di Vergato, il CTP di Castel San Pietro, le scuole serali "Fantini" di Vergato e "Montessori da Vinci" di Porretta Terme e alcuni enti di formazione professionale (Aeca, Futura, Aesga) e si basa su un modello formativo innovativo che ha i suoi punti cardine nella flessibilità (di orario e sede di frequenza), nella personalizzazione dell'offerta (accoglienza, bilancio delle competenze, percorsi modulari) e nell'integrazione tra scuola e formazione per cui a ciascun modulo frequentato corrisponde un credito spendibile sia in un percorso scolastico (terza media, diploma di scuola secondaria superiore) che in un percorso di formazione professionale (diploma di qualifica regionale di primo o secondo livello) [bene prodotto].

La rete definisce l'offerta formativa coerentemente con i fabbisogni delle imprese in un tavolo cui partecipano il centro per l'Impiego, gli Enti locali (Comune e Comunità Montana) e le associazioni di categoria.

Le ragioni del successo di questa iniziativa sono da ricercarsi in primis nelle risorse fornite dalla Preside dell'Istituto Caduti della Direttissima e dal suo staff: le competenze didattiche ed organizzative delle attività di formazione [risorse conoscitive]; la capacità di sviluppare una fitta rete di collaborazioni e accordi con scuole, comuni, enti di formazione presenti sul territorio [risorse di consenso]. Il complesso dell'iniziativa è stato reso possibile da una scelta di *governance* attuata dalla Regione (L.R. 12/2003) e dalla Provincia di Bologna [risorse giuridiche].

*Parco fluviale
della Città del
Santerno*

Il progetto nasce per volontà della Comunità Montana Valle del Santerno che recepisce un interesse diffuso da parte di tutta la comunità locale allo sviluppo del territorio attraverso la valorizzazione di tutti gli elementi naturali, culturali ed economici presenti [bisogno].

Il fiume rappresenta l'elemento di congiunzione e di identità della vallata ed è su questo perno che si instaura una progettazione fortemente integrata. La Comunità Montana del resto è portatrice di una solida base di consenso che garantisce la compattezza politica e istituzionale del territorio e la capacità di mobilitazione e di condivisione delle iniziative con tutti gli attori locali istituzionali e non [risorse di consenso], maturata anche grazie alle numerose esperienze di programmazione strategica e di percorso partecipato sviluppate negli anni. Grazie proprio alla capacità di coesione e di impostazione strategica del programma, nel corso degli anni vengono sviluppate ben 22 iniziative progettuali sul fiume a valere su fonti finanziarie diversificate per la realizzazione del parco fluviale [bene prodotto].

*Idromuseo
Diga di
Ridracoli*

La realizzazione di un eco-museo per la valorizzazione turistica e ambientale dell'area di Ridracoli [bene prodotto], all'interno del Parco delle Foreste Casentinesi, nasce in risposta ad una doppia istanza di riferimento: da una parte è presente un interesse diffuso di tutta la comunità locale di mettere a valore il patrimonio naturalistico e ambientale; dall'altro un interesse specifico di Romagna Acque che destina attività e servizi alla popolazione locale a "compensazione" dell'utilizzo della risorsa idrica da parte anche della comunità di pianura [bisogno].

Romagna Acque rappresenta la sede di governo unico in Romagna per la gestione delle fonti idriche e stabilisce la promozione di iniziative per la valorizzazione ambientale dei comuni montani [risorse di consenso]; la cooperativa Atlantide, vincitrice della gara per l'affidamento della realizzazione e della gestione del Museo ha apportato risorse tecniche, sia di tipo ambientalistico che di tipo promozionale-didattico [risorse conoscitive].

L'interesse diffuso in tutta la comunità di Riolo Terme di valorizzare l'antica rocca posta al centro del comune medesimo e per questo carica di un alto valore simbolico, insieme all'esigenza da parte del settore ricettivo e dei servizi di raggiungere segmenti di domanda diversi da quello tradizionale del turismo termale attualmente in crisi [bisogno], hanno indotto il Comune di Riolo a promuovere una gestione innovativa e di qualità della rocca (attraverso gara pubblica selettiva). Le risorse importanti sono state da un lato quelle di tipo politico detenute dal Comune di Riolo Terme, che consistono sia nella forte volontà ed interesse a investire e dare visibilità ai luoghi (e ai simboli), che nella capacità di creare una fitta rete di relazioni e di fiducia tra i soggetti coinvolti nel processo [risorse di consenso]; dall'altra, l'esperienza e il *know-how* messi in campo principalmente della cooperativa "Atlantide", che si manifestano come conoscenza complessa che combina storia e cultura locale, competenze didattiche, conoscenza di specifici segmenti del mercato turistico, e capacità di progetto [risorse conoscitive].

*Rocca di
Riolo Terme*

Nel comune di Brisighella, l'introduzione nel corso degli anni '90 di nuovi standard sulla macellazione e lavorazione delle carni da parte della Commissione Europea e le opportunità di sviluppo offerte dalla valorizzazione della Mora romagnola, razza suina autoctona allevata nelle aree collinari e montane che vanno dall'Appennino bolognese al Montefeltro, spingono il Consorzio COPAF (Consorzio per la Valorizzazione e Tutela della razza suina Mora Romagnola) ad avviare i lavori di ristrutturazione e adeguamento del macello, ospitato all'interno di una struttura antica risalente alla fine dell'800. La necessità di rendere autonoma tale struttura dal punto di vista economico [bisogno] si coniuga con la diversificazione delle attività svolte, che vengono estese dalla iniziale sola macellazione delle carni a quelle di lavorazione sia delle carni che dei prodotti agricoli vegetali, attraverso la realizzazione di due laboratori sociali di trasformazione a disposizione delle imprese della zona [bene prodotto].

Il successo di questa iniziativa è stato reso possibile dalla capacità di iniziativa e dalla coesione del COPAF, che grazie alla conoscenza dei problemi e del potenziale del mercato [risorse conoscitive] ha saputo intercettare una esigenza diffusa tra gli allevatori del territorio e si è fatto promotore diretto della soluzione [risorse di consenso]. Significativo, soprattutto nelle attività dei laboratori di trasformazione, il ruolo avuto nella promozione dei prodotti dal GAL "Altra Romagna" [risorse conoscitive]. Importante anche il sostegno avuto dalle amministrazioni locali a partire dal Comune, alla Provincia, alla Regione, che hanno contribuito finanziariamente condividendo gli obiettivi del progetto e la strategia proposta [risorse giuridiche e finanziarie].

*Macello e
laboratori dei
prodotti tipici*

A Casola Valsenio la presenza di un giardino botanico delle erbe officinali diventa il filo di congiunzione per una serie di iniziative e attività di valorizzazione che ruotano attorno alle erbe officinali e ai frutti dimenticati presenti in quest'area, capaci nel lungo periodo di creare una vera e propria caratterizzazione identitaria per un territorio senza altre particolari emergenze ambientali e culturali [bisogno]. Non solo attività legate direttamente al giardino (come la coltivazione, la didattica e ricerca botanica) ma anche altre iniziative culturali/enogastronomiche ed imprenditoriali (come mercatini, mostre, sagre) [bene prodotto]. L'interesse a mettere in valore il tema delle erbe officinali, diffuso in tutta la comunità, ha consentito nel tempo di coinvolgere

*Casola
Valsenio:
Paese delle
Erbe e dei
Frutti
dimenticati*



una pluralità di attori (pubblici e privati, singoli o collettivi) stimolati e coordinati in rete dalle istituzioni comunali [risorse di consenso]. Tutti questi sono soggetti portatori di conoscenze e competenze specifiche di vario tipo: le competenze naturalistiche della Cooperativa “Montana Valle del Senio”, che è responsabile della conduzione materiale del giardino; le competenze di *marketing* della società “Terre di Faenza”, responsabile della promozione e comunicazione turistica, e della Cooperativa “Atlantide”, a cui è stato affidato il compito di organizzazione dei pacchetti turistici con le scuole; la conoscenza del territorio delle associazioni locali e della Pro-Loce [risorse conoscitive].

CAPITOLO 4

Meccanismi e fattori di contesto

Premessa

Nel capitolo precedente, per ogni caso di studio, si è data evidenza al particolare bene collettivo prodotto, al nesso tra il bene prodotto e i bisogni o le istanze di riferimento, alle risorse che hanno contribuito alla produzione del bene, ai soggetti che hanno partecipato ai processi di decisione e di azione.

Ci si è soffermati su questi aspetti con l'intento di focalizzare le esperienze non solo come azioni pubbliche bene organizzate, ma anche e soprattutto come risposte a una domanda sociale. Le azioni esaminate hanno inteso favorire cambiamenti, trasformazioni, evoluzioni positive nel territorio di riferimento: questa dimensione è stata privilegiata nella riflessione e ha spinto a interrogarsi sulle relazioni tra le azioni e i contesti, a risalire alle ragioni e alle motivazioni delle azioni, a chiarire la funzione delle azioni nel quadro di problemi e attese degli ambiti in cui sono maturate. Un altro intento, poi, è stato quello di cogliere la pluralità degli apporti nelle fasi di ideazione, definizione e attuazione degli interventi: apporti di conoscenza e di azione amministrativa, di risorse finanziarie, di organizzazione e coordinamento, forniti da agenti locali e non locali. Molto del buono che si è realizzato è risultato essere il frutto di un intreccio virtuoso tra risorse interne ed esterne alle aree della montagna, favorito talvolta dalla capacità delle amministrazioni locali montane di attrarre risorse, talvolta dalla capacità delle amministrazioni sovralocali, e delle loro agenzie, di interpretare le specifiche esigenze degli ambiti locali.

In questo capitolo, l'analisi dei casi fa un passo ulteriore. L'aspetto che viene esaminato è il modo nel quale le diverse risorse che hanno contribuito alla produzione dei beni collettivi si sono tra loro intrecciate e combinate, dando luogo a diverse configurazioni dinamiche definite meccanismi.

*Una seconda
classificazione*

L'idea di lavorare sui meccanismi si è imposta, nel corso della ricerca, quando si è cominciato a confrontare le storie, a comparare il modo nel quale le vicende si erano sviluppate. Risultava, dalla comparazione, che non sempre il bene collettivo (la soluzione) veniva fuori come risposta consapevole, intenzionale, a un'istanza (un problema) sollevata in forma esplicita da un gruppo sociale direttamente interessato. Questa sequenza, canonica, era quella che ci si aspettava di trovare, e infatti la si è trovata. Ma c'erano anche altre sequenze: la saldatura tra il problema e la soluzione avveniva a partire dalla soluzione: un'idea progetto andava alla ricerca di interessi o istanze sociali specifiche propensi ad accogliere il contenuto e gli obiettivi dell'idea. Oppure un'autorità amministrativa leggeva nel contesto sociale il probabile emergere di una domanda che conveniva anticipare, e si muoveva con lungimiranza per intercettarla. Oppure si coglieva una profonda, intima commistione di spinte sociali, ambizioni di progetto, idee e conoscenze specifiche, che faceva maturare insieme la domanda del bene e la produzione del bene, senza che fosse chiaramente distinguibile cosa veniva prima e cosa dopo.



**Individuazione
dei
meccanismi**

Si è quindi creata la possibilità di distinguere dinamiche diverse, e di raggruppare i casi che risultavano essere associabili alla stessa dinamica. Ne è scaturita una codificazione di quattro meccanismi, che sono descritti di seguito: prima in generale, quindi con riferimento ai casi in relazione ai quali sono stati riconosciuti in azione.

Sull'attivazione e il funzionamento dei meccanismi ha svolto un qualche ruolo, in ogni singola situazione, una miriade di fattori di contesto. Alcuni di essi sono apparsi particolarmente importanti nel favorire o sostenere una certa dinamica di produzione del bene collettivo: sono stati individuati come fattori influenti. L'indicazione dei fattori influenti completa la sintetica descrizione del funzionamento concreto dei meccanismi nell'ambito dei singoli casi.

1. Primo meccanismo: quando è propulsivo il consenso

Il primo meccanismo può essere descritto in sintesi come segue:

una forza sociale locale, un gruppo di interessi che condivide un bisogno o un'istanza positiva (aspettativa, volontà, speranza), si impegna nel dare sbocco alle proprie esigenze ricercando e mobilitando, dentro e fuori l'area, la conoscenza necessaria per il cambiamento auspicato. La pressione dell'interesse sociale muove, dal basso, il processo di ideazione e di progettazione del bene collettivo: la conoscenza che viene mobilitata ai fini della produzione del bene è mirata al bisogno o all'istanza specifica che ha dato l'avvio al processo, e dà in tal senso un contributo incisivo e decisivo. Le risorse finanziarie vengono reperite sotto l'impulso e la pressione dell'esigenza sociale che preme, con il contributo e il sostegno delle autorità amministrative.

Non di rado, nella concretezza dei contesti in cui lo si è visto in azione, il meccanismo risulta associato a condizioni critiche di vario genere: difficoltà produttive, condizioni di disagio sociale o di marginalità, sotto-utilizzo del patrimonio immobiliare pubblico. Una spiegazione ragionevole è che la criticità conferisce forza e compattezza all'istanza sociale, contribuisce a renderla meritevole di attenzione o addirittura prioritaria nell'agenda pubblica locale. Sotto questa ipotesi, il meccanismo che impiega come forza propulsiva la risorsa politica, la coesione e il consenso, appare relativamente favorito e sostenuto da situazioni problematiche in cui sono in gioco necessità più che opzioni, urgenze a cui provvedere più che evoluzioni possibili.

I casi nei quali si è riconosciuto in azione questo meccanismo sono: *Turismo responsabile di comunità, Caseificio sociale del Parco, Parco fluviale della Città del Santerno, Macello e laboratori dei prodotti tipici, Rocca di Riolo Terme e Idromuseo diga di Ridracoli.*

**Turismo
responsabile
di comunità**

La forza locale è incarnata nella micro-comunità di Cerreto Alpi: vi è diffuso l'interesse a continuare con caparbietà nello sforzo di rilancio di se stessa. Essa genera l'energia che permette di interessare il GAL, e attrarre il contributo di conoscenza specialistica del modello "turismo di comunità". Il modello è in forte sintonia con le esigenze sociali emergenti dal basso, in quanto fa perno sul graduale sviluppo di relazioni di mutuo aiuto e cooperazione, ideali per il consolidamento di un sistema fragile.

Fattori di contesto influenti:

- condizioni di motivazione, impegno, aspettativa che si sono prodotte in loco dopo alcuni anni di lenta ma significativa ripresa della residenza e dell'attività produttiva nei borghi di crinale. Il meccanismo si attiva in un contesto obiettivamente molto debole, ma in ripresa nella percezione e nella volontà degli abitanti;

- ruolo cruciale di una cooperativa, “I Briganti del Cerreto”, molto radicata e ramificata in seno alla comunità: gode del consenso, catalizza l’impegno, amministra, coordina, organizza;
- un quadro di *policy* (programma *Leader*) particolarmente orientato a cogliere il valore di iniziative di rete dal basso, e con la missione a sostenerle finanziando azioni immateriali, di animazione e coordinamento.

La forza locale è rappresentata dai caseifici di Ramiseto, piccolo comune dell’Appennino Reggiano. Per loro investire su nuove tecnologie e sull’aggregazione dei produttori di montagna è un fattore di sopravvivenza e pertanto attivano la competenza necessaria ad ottenere risorse sia per la realizzazione di un nuovo impianto che per la realizzazione dello spaccio aziendale.

*Caseificio
sociale del
Parco*

Fattori di contesto influenti:

- la crisi di mercato del parmigiano reggiano, principale prodotto locale, aggravata dai maggiori costi legati ai trasporti dei produttori di montagna, che determina la spinta all’aggregazione dei produttori locali, e la consapevolezza della necessità di sviluppare anche politiche commerciali congiunte;
- ruolo cruciale di una figura, il Presidente del Caseificio Del Parco, dotata di forte spirito imprenditoriale, molto motivata, capace di aggregare i produttori locali e di attivare relazioni sia con le istituzioni locali (Comune di Ramiseto, Comunità Montana, Provincia di Reggio Emilia) che con le associazioni (Legacoop);
- peso economico della produzione lattiero-casearia ed in particolare del Parmigiano Reggiano nell’ambito territoriale e sensibilità delle istituzioni locali.

La Comunità Montana Valle del Santerno ha una forte capacità di creare consenso e aggregare interessi: nel tempo ha svolto non solo il proprio ruolo istituzionale esercitando le proprie specifiche competenze e funzioni istituzionali, come l’esercizio in forma associata di funzioni delegate dalle Amministrazioni comunali, ma ha anche assunto un ruolo di agente e promotore dello sviluppo locale. Il che ha comportato una spinta a promuovere azioni per sensibilizzare ed orientare gli operatori economici e sociali locali, stimolare la elaborazione di progettualità integrata, promuovere accordi e partenariati tra pubblico e privato, esplorare nuove piste di lavoro investendo in sperimentazioni e in azioni pilota, accompagnare il sistema produttivo locale nei processi di cambiamento e di investimento.

*Parco fluviale
della Città del
Santerno*

Fattori di contesto influenti:

- compattezza locale/continuità politica. La comunità è abituata ad operare in un contesto di area vasta e di dialogo con gli attori istituzionali che consente non solo di mantenere il consenso attorno al programma, ma di concentrare molte delle proprie energie e delle risorse in favore delle vocazioni che caratterizzano il territorio;
- forte riconoscimento nell’identità di vallata. La comunità è coesa e non presenta situazioni di forte disagio e disomogeneità sociale. Il fiume è inoltre un elemento di continuità territoriale tra i 4 Comuni dell’area su cui sviluppare una strategia integrata;
- presenza di un programma pluriennale di interventi (costruito nel 2000) non solo particolarmente modulabile e flessibile nel tempo, ma anche capace di utilizzare sia strumenti di programmazione ordinaria che straordinaria.



*Macello e
laboratori dei
prodotti tipici*

La forza locale è incarnata nel gruppo degli allevatori rappresentato nel Consorzio COPAF. Questa forza locale incontra il vincolo del nuovo standard europeo di produzione. Il vincolo sollecita l'iniziativa del Consorzio, che mobilita conoscenza per lo più locale e già disponibile, accumulata negli anni precedenti di rilancio della Mora romagnola.

Fattori di contesto influenti:

- situazione di difficoltà generata dall'introduzione dello standard: uno stato che compatta la compagine dei produttori e genera pressione perché si raggiunga rapidamente una soluzione;
- forza istituzionale del Consorzio: un organismo rappresentativo degli interessi dei produttori, e capace di far elaborare al gruppo scelte condivise, e, al tempo stesso, un luogo di accumulazione di competenze, visioni e scelte innovative, come ha dimostrato in relazione alla campagna sulla Mora romagnola e le varie iniziative intraprese negli anni precedenti;
- peso economico della produzione zootecnica nell'ambito territoriale: ha permesso di trasformare l'esigenza del gruppo degli allevatori in una priorità di cui tenere conto nelle scelte di investimento pubblico.

*Rocca di
Riolo Terme*

La forza locale è incarnata nella collettività di Riolo: diffuso è l'interesse a trovare per la Rocca restaurata una funzione adeguata, coerente sia con l'alto valore simbolico del bene, sia con l'ingente sforzo finanziario profuso dal pubblico per il recupero edilizio, sia con le aspettative di benefici economici da parte delle imprese terziarie locali, in sofferenza a causa del declino del turismo termale. L'amministrazione del Comune si fa interprete di questa esigenza, e reperisce sul mercato, tramite bando, un privato qualificato che propone una soluzione convincente.

Fattori di contesto influenti:

- estrema rilevanza del bene architettonico per la comunità locale: questo fattore ha generato una pressione di particolare intensità sull'amministrazione che l'ha sollecitata a muoversi, e ha spinto l'amministrazione verso una procedura concorsuale di selezione delle idee progetto, dato l'elevato livello di attenzione e di controllo sociale. A cascata, la scelta della procedura concorsuale ha favorito la selezione di proponenti attrezzati e affidabili;
- stato di difficoltà in cui versa il settore del turismo termale: è probabile che questo fattore abbia orientato verso un uso della Rocca capace non solo di togliere il bene dalla condizione di non utilizzo, ma anche di attrarre nuovi segmenti di turismo, spingendo verso una soluzione complessa, ambiziosa e di qualità;
- presenza nell'area romagnola di un soggetto, Atlantide, dalle competenze singolarmente adatte a rispondere all'esigenza del Comune di Riolo: la cooperativa, che esiste dagli anni settanta ed è molto cresciuta negli ultimi dieci anni proprio nel campo della didattica storica e ambientale in borghi e castelli medievali, ha potuto riversare nella proposta un know-how già maturo, a cui ha abbinato la profonda conoscenza del territorio e delle possibili sinergie tra la rocca e altre emergenze della collina e della costa.

*Idromuseo
Diga di
Ridracoli*

Romagna-Acque, società che gestisce la Diga di Ridracoli e l'acquedotto della Romagna, ha nella propria compagine societaria tutti i soggetti pubblici della Romagna, il che offre un naturale luogo di condivisione e coesione per la definizione del progetto.

Difatti, la società concorda con gli Enti locali e le amministrazioni del territorio, i programmi di valorizzazione ambientale e di sviluppo del territorio nei Comuni in cui sono ubicati gli impianti.

Vi è la volontà e l'impegno per statuto della società di promuovere iniziative di turismo sostenibile e didattico, in particolare per le giovani generazioni della montagna, a compensazione dell'utilizzo della risorsa idrica da parte di tutti i comuni delle province romagnole. Esiste una struttura già di proprietà di Romagna Acque da poter destinare ad attività di valorizzazione dei luoghi; quindi attraverso bando vince un privato che garantisce una soluzione particolarmente innovativa e originale.

Fattori di contesto influenti:

- presenza di una struttura da convertire, in un contesto particolarmente favorevole ad ospitare un museo diffuso a didattica interattiva;
- contesto normativo (*Programma Speciale d'Area Foreste Casentines*) espressamente dedicato ad iniziative di valorizzazione ambientale, culturale e turistica;
- presenza nell'area romagnola di un soggetto, Atlantide, dalle competenze adatte a rispondere all'esigenza di Romagna Acque: la cooperativa, che esiste dagli anni settanta ed è molto cresciuta negli ultimi dieci anni proprio nel campo della didattica culturale e ambientale, ha potuto agire nell'intera filiera, occupandosi dalla fasi di progettazione alla gestione delle varie attività.

2. Secondo meccanismo: quando è propulsiva la conoscenza

Il secondo meccanismo può essere descritto in sintesi come segue:

a partire da un modello di intervento, uno schema d'azione, una conoscenza codificata dalle forti implicazioni pratico-organizzative, ci si muove alla ricerca di soggetti presso i quali dare svolgimento, applicare, adattare una soluzione collettiva, sollecitando interessi, aggregando adesioni, costruendo il consenso necessario. I bisogni sociali a cui ci si rivolge non sono bisogni acuti di superamento di crisi o di criticità pesanti, ma sono domande, spesso latenti o nascoste, di sfruttamento di potenzialità, di spazi di innovazione, di margini di miglioramento, di opportunità. La domanda sociale è al tempo stesso selezionata, perché aderiscono coloro che si riconoscono nel linguaggio proposto, e modellata, perché il linguaggio proposto traduce e rilegge le esigenze e fa da collante organizzativo creando forme di coordinamento più o meno strutturate ed esclusive: club, circuiti, reti, semplici liste.

I casi in cui questo meccanismo è stato riconosciuto in azione, vedono spesso presenti: un soggetto tecnico con competenze di tipo manageriale o scientifico nel ruolo di promotore e organizzatore; una conoscenza codificata, un modello organizzativo, una prassi mutuata da altri contesti come elementi di riferimento nel disegnare l'intervento; un cospicuo investimento di tempo e risorse da parte del promotore nella ricerca di legittimazione e nell'acquisizione di consenso nell'area di intervento.

L'identificazione del meccanismo è avvenuta con riferimento ai progetti *ECO*, *Casa intelligente "A nostra Ca"*, *Rete delle latterie* e *Parchi di cultura*.

La conoscenza codificata di partenza è presso SOPRIP, Agenzia di sviluppo locale che da tempo opera nel settore turistico e ambientale in collaborazione con i parchi naturali delle due province, e ha dimestichezza con i sistemi di certificazione di qualità e di certificazione ambientale. SOPRIP propone alle imprese di servizi incluse nei parchi un disciplinare di certificazione ambientale che aumenti la loro presa sui segmenti di domanda turistica sensibili ai temi del risparmio energetico e della sostenibilità. Al tempo stesso riesce a coordinare l'azione di tutti i Parchi coinvolti nell'iniziativa assicurando coesione e continuità dell'azione. Raccoglie

*ECO
Progetto di
qualificazione
ambientale
delle imprese
dei parchi e
delle riserve
regionali in
aree Leader+*



insieme ai Parchi le adesioni delle imprese interessate e fa in modo che il loro impegno sia riconosciuto e premiato da un bando di erogazione di incentivi.

Fattori di contesto influenti:

- forte radicamento istituzionale di SOPRIP in entrambe le province interessate;
- competenza tecnica specifica di SOPRIP sia nel campo della certificazione che in ambito turistico;
- presenza di un disciplinare di tipo nazionale che indica un modello di riferimento da mutuare.

*Casa
Intelligente
"A nostra Casa"*

La conoscenza di partenza è fornita da un nucleo originario di ingegneri e da responsabili del laboratorio per le politiche in favore degli anziani della provincia, che, interagendo tra loro, riconoscono il concreto potenziale di applicazione della telematica all'assistenza domiciliare agli anziani e progettano una sperimentazione. Il luogo è scelto in cooperazione con gli enti locali, i servizi anziani, le strutture protette del territorio, che assicurano un'organizzazione coordinata con il Dipartimento universitario che realizza e testa i sistemi di controllo a distanza. Una volta messo a punto, il modello della casa telematica per anziani costituisce un prototipo in grado di ispirare scelte innovative pubbliche e private nel campo dell'assistenza a domicilio e della domotica.

Fattori di contesto influenti:

- l'influenza e l'autorevolezza del responsabile dei Servizi sociali che ha voluto la sperimentazione;
- la presenza di un Dipartimento dell'Università di Parma dedicato allo studio e all'applicazione di moderne tecnologie dell'informazione a sostegno dei cittadini, con una forte attenzione alla sostenibilità economica dei progetti.

*Rete delle
Latterie
dell'Appennino
reggiano*

La conoscenza di partenza è fornita dalla Comunità Montana dell'Appennino Reggiano, che vede l'opportunità di investire sulle latterie della montagna, in sofferenza per i bassi ricavi del parmigiano, puntando su un circuito di commercializzazione che le presenti meglio al mercato locale e ai flussi di turismo naturalistico e ambientale del parco nazionale. L'idea nasce anche perché le latterie sono culturalmente poco attrezzate nel marketing e per proprio conto non assumono iniziative in questo campo. La Comunità Montana raccoglie le adesioni facendo leva su incentivi finanziari.

Fattori di contesto influenti:

- la Comunità Montana non solo propone ma copre anche gran parte dei costi. Lo sforzo finanziario delle singole latterie è modesto;
- sono presenti latterie relativamente più evolute che tracciano la strada.

*Parchi di
cultura*

La conoscenza codificata di partenza è fornita dal gruppo di progettisti IAL che studiano e adattano il modello "parchi di cultura", modello che si ritiene sperimentabile con profitto nell'Appennino modenese. La proposta nasce nell'ambito del Laboratorio Appennino (azione di sistema che coinvolge tutti gli enti di formazione della provincia). Molte energie sono profuse in un'intensa attività di sensibilizzazione, persuasione, raccolta di adesioni presso istituzioni locali, associazioni, imprese della montagna modenese meno sviluppata dal punto di vista turistico. Grande sforzo sta nella possibilità di coniugare il legame tra azioni formative e supporto all'occupabilità.

Fattori di contesto influenti:

- il Laboratorio Appennino, progetto di dimensioni significative per il numero di soggetti coinvolti, attività svolte e dotazione finanziaria, permette di sostenere idee sperimentali e innovative, o che si rivolgono a bisogni o opportunità di intervento latenti o nascoste;
- lo IAL agisce coperto dal finanziamento sovra-locale, è in grado di svolgere le sue campagne di acquisizione del consenso da una posizione di forza: questo si riflette nella capacità di tenere la rotta rispetto al modello e ai suoi requisiti; lo IAL inoltre ha i margini finanziari per reggere l'attività lunga e costosa di costruzione del consenso; e inoltre è un soggetto "atipico" che muove dalla leva delle politiche formative per creare un progetto d'area integrato;
- la platea degli interlocutori, selezionata in base al modello, è sparsa, non compatta, poco organizzata. Esiste, inoltre, un sensibile dislivello di competenza tecnica e di potere tra questa platea e lo IAL;
- la platea degli interlocutori selezionata in base al modello è composta da imprese turistiche per lo più estranee al turismo invernale, e per questo meno forti e influenti sulle società locali di promozione. È nell'interesse di questa platea sostenere proposte di rafforzamento dell'offerta alternative allo sci.

3. Terzo meccanismo: quando è propulsiva la competenza amministrativa

Il terzo meccanismo può essere descritto in sintesi come segue:

un'autorità amministrativa sovralocale identifica l'emergere attuale o imminente di una domanda di servizi di valore strategico per la coesione sociale e lo sviluppo territoriale, che rischia di restare priva di una risposta di offerta adeguata per ragioni di fallimento del mercato e/o di difficoltà degli enti locali a promuovere un'azione coordinata, e decide di provvedervi ponendosi alla guida delle autorità locali interessate e procurando le necessarie risorse finanziarie, tecniche e organizzative.

Tale meccanismo è stato riconosciuto in azione nel caso *Rete Telematica per l'area montana della provincia di Modena*.

Il fulcro attorno al quale si è mosso l'impianto strategico dell'intervento ovvero la sala comandi da cui ha preso piede l'idea progettuale e che ha presieduto alla sua attuazione, è rappresentata dalla Provincia di Modena. L'arrivo della rete a banda larga della PA presso tutti i Municipi dei comuni montani (vedi scheda in Allegato) è stato immediatamente colto come un'opportunità da sviluppare. Sotto la regia dell'Ente Provincia, che ha messo in campo risorse finanziarie proprie, secondo uno schema *top down*, 14 Comuni della montagna modenese hanno provveduto contestualmente, in forma coordinata, ad allacciare alla rete le sedi distaccate e le altre utenze della PA (scuole, Asl, vigili del fuoco, ecc.), così da predisporre un'infrastruttura pienamente funzionante per lo scambio (veloce) di informazioni tra soggetti pubblici.

L'autorità ha esercitato qui la sua influenza non tanto per mezzo di strumenti negoziali codificati *ex iure*, quanto attraverso una legittimazione *de facto*, attraverso la quale essa (la Provincia) è riuscita a far convergere interessi, risorse finanziarie e conoscenze specialistiche per la produzione di un'opera dai contorni tipici di bene collettivo.

Rete telematica per l'area montana della provincia di Modena



Fattori di contesto influenti:

- il Piano Telematico Regionale 2002-2005, con il quale la Regione stabilisce tra le sue priorità la realizzazione della rete telematica a banda larga delle Pubbliche Amministrazioni dell'Emilia-Romagna ha portato la banda larga in tutti i Municipi della montagna;
- il Decreto 4 ottobre 2005 (GU n.245 del 20/10/2005), che estende l'ambito di applicazione della tecnologia *wi-fi* a tutto il territorio nazionale (in precedenza limitato ai fondi privati e alle aree confinate aperte al pubblico), rappresenta la condizione che consente ai ponti radio di candidarsi come la soluzione tecnologica per il superamento delle problematiche legate al *digital divide*. Si aprono nuovi scenari rispetto a quei territori, come le aree di montagna, che per caratteristiche intrinseche (difficile accessibilità e/o spopolamento) risultano pesantemente discriminate dalla mancanza cronica di quei servizi a banda larga che rappresentano sempre più una determinante fondamentale dello sviluppo.

4. Quarto meccanismo: l'interazione ricorsiva di più risorse

Il quarto meccanismo può essere descritto in sintesi come segue:

una conoscenza specifica localizzata in un singolo centro o un piccolo ambito locale, polarizzata su una risorsa ambientale distintiva o su un particolare bisogno o interesse sociale, cresce su se stessa, si afferma e si espande, porta alla progressiva e graduale formazione, in tempi più o meno lunghi, di una platea di soggetti sociali che la utilizzano e la rendono produttiva, e di una capacità di iniziativa specializzata, ottenuta mediante affinamento e sperimentazione, che attira attenzione e risorse, ed esercita influenza.

In questa dinamica risulta caratteristico il radicamento locale dei processi e il loro carattere endogeno, che si riflette in una continuità di adattamenti, micro-innovazioni, riorganizzazioni collegati con le esigenze e le trasformazioni dei luoghi e delle comunità. Il coordinamento è orizzontale, e dà luogo a una regia distribuita a cui contribuisce una pluralità di piccoli centri di iniziativa locale.

Le esperienze nelle quali si è riconosciuto in azione questo tipo di meccanismo sono più difficili delle altre da circoscrivere nel tempo, da associare a una precisa data di inizio: spesso attingono a bacini di competenze tecniche sedimentate di lunga formazione, un retroterra di rapporti sociali che sono anche rapporti di contiguità e familiarità nel parlare un comune linguaggio tecnico o un comune linguaggio produttivo. Si tratta di: *Estensione della banda larga nella montagna parmense*, la *Rete dei Centri Territoriali Permanenti per l'educazione degli adulti* di Castiglione dei Pepoli e *Casola Valsenio: il Paese delle erbe e dei frutti dimenticati*. *Casa Tanzi* promette di essere ascrivibile a questo meccanismo, ma deve ancora sviluppare compiutamente il proprio potenziale.

*Estensione
della banda
larga nella
montagna
parmense*

Emblema di una conoscenza specificamente localizzata che, nel tempo, attraverso sperimentazioni ed affinamento marginale si espande ed esercita influenza: è la storia dei laboratori tecnologici della montagna parmense. L'esperienza di Infomont (costituita dalla CM Valli del Taro e del Ceno nel 1992), seguita qualche anno dopo da quella di LTT srl (costituita dalla Provincia di Parma), sancisce l'istituzionalizzazione di un'istanza e quindi di un interesse in espansione: quello di contrastare la minaccia dell'isolamento culturale (*digital divide*) della popolazione residente nelle zone di montagna. La commistione di *know-how* tecnico e capacità di governo consentono di sfruttare al meglio l'avvento della connettività wireless mediante sistemi

radio che diventa da subito l'opzione tecnologica numero uno (*best practice*) nell'ambito dell'infrastrutturazione telematica delle zone di montagna.

Fattori di contesto influenti:

- confluenza all'interno dello staff di LTT srl di personale proveniente dalla montagna (a partire dalla figura del Presidente al momento in carica);
- cultura amministrativa di alto profilo votata all'azione e ricettiva nei confronti dei nessi soggettivi manifestati dal territorio;
- lo sviluppo incessante delle tecnologie a supporto della telecomunicazione suggerisce l'opportunità di un presidio qualificato e continuo delle medesime;
- il Decreto 4 ottobre 2005 (GU n.245 del 20/10/2005), che estende l'ambito di applicazione della tecnologia *wi-fi* a tutto il territorio nazionale (in precedenza limitato ai fondi privati e alle aree confinate aperte al pubblico), rappresenta la candidatura formale dei ponti radio per il superamento delle problematiche legate al *digital divide*. Si aprono nuovi scenari rispetto a quei territori, come le aree di montagna, che per caratteristiche intrinseche (difficile accessibilità e/o spopolamento) risultano pesantemente discriminate dalla mancanza cronica di quei servizi a banda larga che rappresentano sempre più una determinante fondamentale dello sviluppo.

Il nucleo originario di conoscenza situata si forma all'interno dell'istituto tecnico superiore di Castiglione. La scuola promuove nel tempo una serie di progetti sull'educazione degli adulti, mirati alle esigenze locali, sfruttando e interpretando le possibilità offerte dalla normativa nazionale e regionale. La dinamica, endogena, produce in progressione una varietà di risultati: stabilizzare i docenti dell'istituto riducendo drasticamente il turnover e migliorando la qualità dell'offerta; intessere collaborazioni con altre scuole del comprensorio, amministrazioni locali e imprese; assumere la direzione dell'educazione degli adulti in altri centri vicini, più grandi di Castiglione.

*Rete dei Centri
Territoriali
Permanenti per
l'educazione
degli adulti*

Fattori di contesto influenti:

- una struttura amministrativa "ordinaria" che interpreta in modo alto il servizio pubblico, persegue obiettivi di miglioramento, accumula competenze e capacità di progetto, sostiene una preside di istituto autorevole;
- partecipazione attiva degli enti locali a schemi di *policy* (*Leader*, programmazione comunitaria) in cui si discute di analisi dei bisogni locali, di dinamiche di trasformazione del territorio.

Il nucleo originario di conoscenza si forma attorno al Giardino delle Erbe (istituito negli anni trenta) e conosce una lenta evoluzione negli anni settanta. Dopo il 2000 avviene il salto di qualità: la comunità locale si re-interpreta come "paese delle erbe", trasforma il Giardino nel simbolo di una vocazione territoriale, dà avvio a una molteplicità di iniziative in varie direzioni. Il nuovo corso intercetta con successo la generale crescita di attenzione (culturale e di mercato) per i prodotti naturali, le varietà agricole tradizionali, la medicina alternativa, la gastronomia tipica.

*Casola
Valsenio:
Paese delle
Erbe e dei
Frutti
dimenticati*

Fattori di contesto influenti:

- il Giardino è la sola risorsa ambientale rilevante e distintiva: quando i tempi diventano favorevoli alla valorizzazione delle erbe e dei frutti dimenticati, è in qualche modo naturale



che tutto si metta a ruotare attorno al Giardino e questo diventi il nodo emblematico delle reti e dei circuiti che via via si sviluppano, dando unitarietà al processo;

- il Giardino è sin dall'inizio caratterizzato come presidio scientifico e didattico. Questo favorisce lo sviluppo di complementarità con le attività produttive, agricole e turistiche, del territorio. Scienza, didattica e turismo sono tre reti che convivono, compongono un mix originale e fanno massa critica.

*Casa Tanzi
nel borgo
Medioevale di
Vigoleno*

L'esperienza di Casa Tanzi è agli inizi, non è giustificato sostenere che qui si trovi un meccanismo all'opera, come nei casi sopra richiamati. È possibile invece dire che se ne intravede l'avvio.

La combinazione originaria di interessi e conoscenza si forma attorno all'attività, ormai decennale, della Fondazione Toscanini e i suoi spettacoli. Essa col tempo ha creato nel borgo una consuetudine e una sensibilità per il mondo della musica classica e della lirica, per le attività produttive che vi ruotano attorno, i servizi di allestimento, di ospitalità, di promozione, che ha gemmato nel Comune l'idea di creare, attraverso Casa Tanzi, un motore di offerta di servizi e di supporto organizzativo agli eventi.

Fattori di contesto influenti:

- la notorietà, autorevolezza e capacità di richiamo della Fondazione Toscanini;
- stagionalità degli eventi e target molto elevato degli spettatori: il Comune investe per ampliare le possibilità di fruizione del bene ed estendere i benefici alla collettività (artigiani locali, scolaresche, studenti, ristoratori, operatori commerciali e turistici) passando da centro di consumo a centro di produzione della cultura;
- il borgo è già fortemente attrattivo ed ha una serie di riconoscimenti nazionali e internazionali.

CAPITOLO 5

Esiti e indicazioni

La ricerca ha condotto a distinguere diversi meccanismi di generazione di beni collettivi locali. Con il termine meccanismo ci si è riferiti a particolari dinamiche di combinazione delle risorse che hanno portato alla realizzazione dei beni.

In particolare dalla comparazione sono emerse quattro dinamiche. Tre di esse si caratterizzano per il fatto che una risorsa particolare sembra avere avuto una speciale funzione propulsiva. Questa risorsa preminente risulta essere: talvolta *il consenso* che circonda una domanda collettiva, un bisogno o un'istanza sociale, le conferisce forza e capacità di pressione, e muove un processo nel quale si innestano i finanziamenti, le conoscenze, l'azione delle autorità locali; talvolta *la conoscenza* che promuove la costruzione di progetti e costituisce il nucleo di iniziativa attorno al quale vengono successivamente a raccogliersi interessi sociali, fondi, azioni amministrative; talvolta *la competenza amministrativa* che interpreta se stessa in modo lungimirante e assume iniziative che anticipano bisogni e istanze collettive o provvedono a fallimenti del mercato, creando uno spazio di azione pubblica nel quale tutte le altre risorse vengono a convergere.

Ha completato il quadro l'identificazione di una ulteriore dinamica di combinazione: *l'interazione ricorsiva* di più risorse che crescono e si rafforzano reciprocamente nel tempo, e che sviluppano risposte collettive in modo meno intenzionale e più lento.

Al cuore di tutti i meccanismi individuati c'è sempre la saldatura di un'azione pubblica con un bisogno, un'opportunità, un'istanza collettiva. Non sempre tuttavia l'azione si genera a partire da una chiara rappresentazione del bisogno da parte di chi ne è titolare. È così quando la principale risorsa propulsiva è politica: allora effettivamente è il manifestarsi del bisogno o dell'istanza che sollecita, come risposta, un progetto e una iniziativa. Non è così, invece, quando la risorsa propulsiva è cognitiva: allora si parte da un disegno di soluzione diretto a cogliere e interpretare esigenze non ancora rappresentate da soggetti sociali reali, che solo in seguito verranno pienamente alla luce. Non è così nemmeno quando la risorsa propulsiva è la competenza legale: si parte da un disegno di funzione amministrativa diretta a intercettare un'evoluzione della domanda in parte attesa e in parte auspicata.

È certo fondamentale notare come in tutti i casi nei quali la risposta non è costruita a partire dalla rappresentazione manifesta di un bisogno, ma da uno schema di soluzione o di funzione, ciò che permette al processo di concludersi positivamente è che lo schema incorpora al proprio interno un insieme composito di conoscenze: sui modelli codificati di intervento, sulla domanda collettiva (latente, nascosta, dispersa, attesa), sul contesto istituzionale.

Dove opera il meccanismo ricorsivo, un chiaro punto di partenza non è individuabile. Avviene una maturazione progressiva che insieme promuove, connette e definisce via via istanze, opportunità e soluzioni. In questo processo si può notare come una specifica conoscenza



localizzata venga ad accumularsi, a raffinarsi, a maturare, e a generare col tempo una crescente capacità di progetto.

I meccanismi: cosa fa da innesco?

La risorsa politica attiva la generazione del bene collettivo quando un bisogno è riconosciuto rilevante nel contesto locale. Questo riconoscimento è il principale responsabile del fatto che il bisogno assuma una valenza politica e che si attivi il meccanismo incardinato sul consenso. Lo sfondo sul quale il riconoscimento si produce, risulta essere spesso una situazione critica o di disagio. È un punto importante su cui riflettere. Il meccanismo che fa leva sulla risorsa politica – la pressione dal basso a sostegno di una specifica istanza – entra in azione quando interviene un stato di difficoltà sostenuto dal riconoscimento che una risposta va trovata e che essa ha priorità. Lo stato critico può essere tale oggettivamente, in rapporto alla società locale, o essere reso meritevole di attenzione per la capacità soggettiva dei portatori di interessi in gioco di far valere le proprie esigenze. Può accadere anche che non un gruppo di interessi ma un'intera collettività locale eserciti pressione perché uno stato critico venga risolto: per esempio, quando un bene pubblico di alto valore simbolico è sotto-utilizzato o usato in modo non ottimale.

Quando è la risorsa cognitiva a fare da propellente, si procede verso la generazione di un bene collettivo locale non per risolvere uno stato critico ma per cogliere opportunità. Si concepisce e si progetta una risposta a uno stato di cose, o a una possibile evoluzione, che gli interessati non hanno ancora messo a fuoco. La dinamica appare favorita dall'autonomia di pensiero e di proposta di chi elabora la conoscenza; un'autonomia che può essere legata alla legittimazione istituzionale, all'autorevolezza tecnica, o al fatto che non si dipende troppo, dal punto di vista finanziario, dai partner locali e si possa così godere di una certa libertà di sperimentazione. In sostanza l'autonomia è rilevante appunto perché si tratta di raccogliere il consenso attorno ad un progetto, non, viceversa, di soddisfare con un progetto una domanda manifesta. Essa dà forza al proponente nel corso del processo di acquisizione del consenso.

Quelle autorità locali che, facendo leva sulle proprie competenze amministrative, promuovono la realizzazione di un bene collettivo locale che anticipa il pieno emergere di una domanda sociale, agiscono in genere per creare condizioni di contesto potenzialmente rilevanti per un'ampia platea di soggetti e di interessi. Non si rivolgono tanto a specifici gruppi o a particolari situazioni di disagio ma investono sul futuro di un'intera collettività. Queste autorità spendono inoltre molte energie in azioni di coordinamento, necessarie per combattere l'elevata frammentazione delle competenze. Su questa dinamica sembrano influire vari fattori: la redditività attesa dell'intervento (la relativa certezza di ricavare benefici rilevanti dal proprio impegno); la fiducia di sviluppare un coordinamento efficace (un fattore che cresce con l'esperienza e l'abilità consolidata); e, infine, anche l'aspettativa che l'intervento rafforzi l'istituzione e il suo ruolo entro un'arena pubblica sempre più competitiva.

Il meccanismo di generazione di tipo ricorsivo non è associabile, come gli altri, a una condizione contestuale specifica che esercita pressione, o a una volontà o intenzionalità in senso proprio. Esso si attiva in modo spontaneo o semi-spontaneo in piccole comunità locali nelle quali lo spazio fisico e sociale è intensamente condiviso. La progressiva accumulazione di conoscenza localizzata che muove in avanti il processo trae forza e direzione da un forte radicamento, ed il suo senso (emergente, o osservabile ex post) è quello di accrescere una capacità locale per mezzo di pratiche e iniziative continuamente rinnovate e rilanciate.

Chi sono i protagonisti e come si possono coltivare?

Una varietà ampia di soggetti, sia pubblici sia privati, ha animato i processi di generazione dei beni collettivi locali che abbiamo studiato: province, comuni e comunità montane, parchi naturali, agenzie di sviluppo locale, organizzazioni di interessi, università, scuole, società di servizi, organismi della società civile. Non è stato un risultato inaspettato: le politiche pubbliche sono ambiti in cui di norma una pluralità di contributi viene a raccogliersi e a interagire, dentro e fuori la pubblica amministrazione. Avere messo a fuoco i diversi meccanismi ha però aiutato a comprendere che questa varietà riguarda anche i protagonisti, coloro che forniscono le risorse chiave o propulsive dei processi. Questo allarga molto la gamma degli attori al quale un policy maker può guardare con attenzione e intenzione, se vuole moltiplicare le esperienze di generazione di beni collettivi.

A partire dagli anni Novanta le organizzazioni rappresentative di interessi sono entrate diffusamente a far parte della *governance* delle politiche territoriali, partecipando a sedi di partenariato economico-sociale istituite appositamente per accogliere e valorizzare il loro apporto. La ricerca ha mostrato che questa scelta è certamente appropriata in presenza di meccanismi di generazione incardinati sulla risorsa politica, quelli cioè che usano la spinta propulsiva del consenso e la forza di pressione di un problema o una criticità sociale. Come si è visto, però, questa configurazione non è la sola: esiste anche un meccanismo incardinato su una conoscenza complessa che combina conoscenza dei modelli codificati di intervento e conoscenza dei contesti territoriali. Le sedi di partenariato intercettano in piccola parte questa dimensione cognitiva, e non appaiono i luoghi ideali in cui svilupparla. Un interrogativo da porsi, allora, è se sia possibile immaginare sedi e strumenti diversi dalle forme di partenariato in essere, dedicati specificamente a intercettare e sviluppare conoscenza, comunicare attribuzioni e significati, far circolare modelli e prospettive di progetto, stimolare proposte, attirare attenzione e contributi dall'esterno, per ampliare la possibilità che nuovi beni collettivi nascano per via cognitiva oltre che per via politica.

Lo stesso tipo di interrogativo può essere posto con riferimento ai processi che fanno leva su competenze amministrative interpretate in chiave innovativa. È possibile immaginare sedi e strumenti specificamente dedicati a dare risalto all'esperienza, il punto di vista, il contributo di progetto di coloro che hanno concretamente espresso sul campo queste capacità? Si pensi a quei funzionari di servizi pubblici decentrati – nel campo dell'istruzione e del sociale - che, per quanto solidamente incardinati in una dimensione di settore e una filiera amministrativa verticale, hanno saputo rivolgersi anche al proprio territorio, guardarsi attorno in orizzontale oltre gli steccati settoriali, finendo per promuovere essi stessi risposte collettive a problemi locali. È possibile immaginare luoghi, fisici o immateriali, nei quali il loro approccio e le applicazioni innovative che hanno messo in atto siano portate alla conoscenza di chi si trova alle prese con questioni e contesti istituzionali simili? È possibile pensare di investire sulla loro esperienza di innovazione incrementale (adattamento, riorganizzazione dei servizi, collaborazione, sviluppo di relazioni), trasformarla in modello che la Regione capitalizza per sé e per altre istituzioni pubbliche?

Dispositivi istituzionali

Le considerazioni a proposito delle sedi e degli strumenti fisici o immateriali, al momento assenti ma che forse vale la pena creare, evocano la possibilità di rimettere in moto una capacità



immaginativa e inventiva sulle tecnologie sociali o i dispositivi che vengono impiegati nell'ambito delle politiche pubbliche per rimediare a specifiche carenze o acquisire specifiche risorse.

Il partenariato economico-sociale è stato un dispositivo inclusivo di straordinaria fortuna degli anni passati, inventato per intercettare e usare risorse della società a beneficio delle politiche territoriali di sviluppo a fini sia di compattamento degli interessi e acquisizione del consenso, sia di estrazione di conoscenze localizzate che il sistema pubblico non possiede. I dispositivi che più recentemente si sono imposti sono in gran parte orientati a risolvere il problema della frammentazione istituzionale e del coordinamento tra amministrazioni: intese, accordi di programma, strumenti e pratiche di *governance* multilivello. Altre tecnologie recenti hanno cercato di risolvere il problema della scarsa convergenza strategica di una pluralità di attori interdipendenti: si pensi ai piani strategici urbani. Altre ancora hanno cercato di promuovere l'allineamento strategico del pubblico e dei privati a livello di settore: si pensi ai modelli decisionali dei piani sociali di zona, o del nuovo piano sociale e sanitario della Regione Emilia-Romagna, dove organismi del terzo settore partecipano ai tavoli di programmazione di distretto.

Oltre a queste tecnologie già note e sperimentate, altre tendono a entrare in agenda sullo sfondo del peso crescente dell'economia della conoscenza. In particolare, il fatto che operi un meccanismo di produzione di beni collettivi locali che usa come principale propellente proprio la conoscenza, attira l'attenzione su possibili dispositivi di incremento della quantità e della qualità dei contributi. Tanto più che esiste un problema, ben noto, di insufficienza di apporti cognitivi alle amministrazioni pubbliche in luoghi non urbani ai margini dei principali circuiti di produzione e trasmissione del sapere. Questo problema sollecita fortemente a elaborare nuove idee e proposte di soluzione. Si può ritenere che una risposta soddisfacente consista nel dare alle amministrazioni più risorse finanziarie per acquistare sul mercato servizi di assistenza tecnica. In alcuni contesti dove le amministrazioni sanno cosa chiedere e si rivolgono a un mercato non solo locale, questa soluzione può essere del tutto adeguata. Lo è di meno se dal lato della domanda o dell'offerta vi sono limiti e restrizioni: eventualità non rara nei contesti periferici dove le amministrazioni per varie ragioni tendono a rivolgersi ai fornitori locali di servizi e questi si sono specializzati su altri tipi di prestazioni. La questione è dunque più difficile da risolvere di come può sembrare. Per promuovere beni pubblici locali basati sulla conoscenza, è ragionevole pensare che oltre al denaro servano luoghi e dispositivi (anch'essi beni pubblici) che rendano possibile identificare e reperire maggiore conoscenza da parte di chi ne ha bisogno. Le strutture su cui potenzialmente fare leva allo scopo di progettare dispositivi così fatti, sono tutte quelle che alimentano e tengono vitali e aperti i circuiti cognitivi: associazioni di interessi, università e centri di ricerca, istituti di formazione, fiere, convegni, periodici specializzati, ed altre.

Queste considerazioni trovano implicitamente sponda nello stesso *Quadro Strategico Nazionale 2007-2013*, il documento nazionale di cornice per la programmazione della politica regionale di sviluppo. Il QSN ha infatti raccomandato per il ciclo in corso un maggiore coinvolgimento di centri di competenza esterni alle aree interessate da interventi di sviluppo locale, e ha sollecitato le Regioni a rendere questo accesso possibile ed effettivo a beneficio delle amministrazioni locali più piccole e meno organizzate.

Dal basso e dall'alto

La ricerca ha mostrato che hanno contribuito in modo decisivo alla generazione di beni collettivi locali, sia azioni *bottom-up* sia azioni *top-down*. Sotto questo profilo, di nuovo, è ai

diversi meccanismi che bisogna fare riferimento per capire come un bene collettivo locale possa essere costruito, muovendo sia dal basso di una domanda sociale specifica sia dall'alto di una volontà, un disegno o un'intuizione. Va però tenuto presente che *top-down* non significa disancorato. Per quanto possa essere eccentrica o innovatrice, la visione che dà la spinta iniziale sfrutta (anche) una conoscenza contestuale e la percezione di possibilità concrete e situate. Inoltre, come di norma accade in ogni politica pubblica, tutta la complessa fase di attuazione – che comprende la scelta dei mezzi, l'identificazione delle attività, il coinvolgimento delle competenze, la divisione del lavoro, il governo delle azioni – contribuisce in misura determinante a definire l'intervento reale. Questo richiamo è importante per non caricare di eccessiva enfasi la fase di ideazione, anche quando è la conoscenza a fare da propellente.

Come hanno contato i programmi?

I programmi regionali presi in considerazione hanno tutti contribuito alla generazione di beni collettivi locali: alcuni in modo diretto ed esclusivo, la maggior parte integrandosi e fornendo una parte delle risorse necessarie. In molti casi la combinazione tra i processi locali e i programmi si è rivelato essere un incontro a metà strada: ogni programma ha selezionato o privilegiato alcuni tipi di bisogni e situazioni; le volontà (locali e non) hanno selezionato i programmi e l'opportunità di finanziamento. Alcuni meccanismi, e soprattutto alcuni tipi costosi di beni – strutture produttive, grandi infrastrutture materiali –, hanno attirato risorse finanziarie da diversi programmi di spesa. Una varietà di fonti è stata tipicamente attivata anche dai meccanismi di tipo ricorsivo, che hanno agito su tempi lunghi rivolgendosi a cicli successivi di programmi e di politiche.

I programmi risultano avere esercitato un'influenza importante nei processi di generazione basati sulla conoscenza. In alcuni casi le regole di selezione delle proposte e dei proponenti, applicate in modo efficace e rigoroso, hanno svolto un ruolo di primo piano nell'assicurare ai progetti contributi qualificati. In altri casi lo stesso impianto delle azioni ammissibili si è rivelato influente sull'architettura e la qualità dei progetti, per esempio quando risorse relativamente consistenti in rapporto al finanziamento totale, sono state fatte convergere su azioni immateriali (animazione, acquisizione di competenze, promozione di reti) tradizionalmente meno curate dalle amministrazioni. In altri casi ancora, i programmi hanno incoraggiato la qualità progettuale e l'innovazione prevedendo linee di finanziamento dedicate ad ambiziose azioni di sistema, nel cui ambito si sono create quelle condizioni di relativa autonomia e indipendenza che nel meccanismo basato sulla conoscenza sono risultate essere importanti per il buon esito dei progetti.

Molti dei programmi considerati, per favorire la creazione di beni pubblici significativi, hanno sollecitato le amministrazioni locali a coordinarsi tra loro, ricercare convergenze, adottare piani di investimento condivisi o collegati, prevedendo a questo scopo la sottoscrizione di accordi o altri strumenti di collaborazione. Si tratta di scelte chiaramente dirette a combattere l'isolamento delle amministrazioni e la dispersione delle risorse finanziarie in una molteplicità di interventi di scarso rilievo. Uno dei meccanismi identificati, quello incardinato sul potere legale e l'esercizio di un'autorità amministrativa coordinata, sta a testimoniare che questo indirizzo è corretto: il coordinamento è una risorsa che favorisce la creazione di beni collettivi locali significativi. Al tempo stesso, le condizioni nelle quali si è visto quel meccanismo in azione – un rapporto tra autorità locali molto saldo, compatto, talvolta gerarchicamente ordinato – suggeriscono che in alcuni contesti territoriali (e in particolare nelle aree della montagna, frazionate per ragioni di morfologia fisica), è rischioso puntare al coordinamento tra amministrazioni come passo



preliminare o porta di ingresso ai processi di creazione di beni collettivi. E, comunque, non sembra essere necessario. Gli altri meccanismi individuati – quello che fa perno sul consenso e quello che fa perno sulla conoscenza – incontrano anch'essi, presto o tardi, l'esigenza di un coordinamento tra autorità, ma non presuppongono che essa sia soddisfatta in partenza. Esistono dunque altri percorsi che possono essere imboccati per assicurare quella collaborazione tra istituzioni spesso cruciale per la qualità e il successo delle iniziative. La sequenza "prima una piattaforma di collaborazione istituzionale, poi i progetti" non sembra indispensabile per conseguire risultati positivi.

Come ha contato l'Emilia?

Nel riflettere sugli esiti della ricerca, ci si è chiesti se nel funzionamento dei meccanismi avessero influito, sotto qualche aspetto più o meno rilevante, tratti tipici della società emiliana (emiliano-romagnola). Ci è parso di poter rispondere positivamente, sia pure con la necessaria cautela. Il riconoscimento che abbiamo dato, in questo lavoro, al ruolo delle risorse cognitive spinge a pensare alla ricchezza e all'articolazione della società emiliana per le funzioni e i servizi legati alla ricerca, alla consulenza e alla progettazione. Il ragionamento sul consenso come spinta fondamentale, in molti casi, per far emergere istanze collettive, rimanda al peso sociale e al grado di organizzazione delle rappresentanze di interessi, ed appare piuttosto evidente – quantomeno per confronto con altre regioni – che gli organismi di rappresentanza emiliani sono spesso strutturati e in grado di lavorare bene con le amministrazioni.

L'aspetto che tuttavia ci ha fatto riflettere maggiormente, è l'aver visto in azione, in più di un caso, una pubblica amministrazione ordinaria di grande competenza tecnica, responsabilità e capacità di coordinarsi con l'esterno. Come è noto, gran parte dello sforzo teso alla generazione di beni collettivi locali poggia sulle risorse e l'impegno della politica regionale di sviluppo, una politica denominata anche aggiuntiva perché impiega le risorse dei fondi strutturali europei e fondi nazionali e regionali ad essi integrati con una apposita programmazione. La pubblica amministrazione ordinaria che abbiamo visto in azione è certamente una risorsa anche per questa politica aggiuntiva e i suoi scopi, così che sembra opportuno interrogarsi su come sia possibile, in tale ambito, valorizzarla maggiormente.

Come ha contato la montagna?

Da tempo è condivisa la visione della montagna come di una realtà territoriale molto variegata sul piano sia delle caratteristiche che delle esigenze e delle potenzialità. Ma la relativa alterità della montagna rispetto alle zone forti della via Emilia, in una qualche misura certamente agisce sui meccanismi di generazione di beni collettivi messi in evidenza. La massa finanziaria disponibile è inferiore in quanto commisurata a una popolazione meno numerosa, ma questa popolazione è assediata da urgenze ed emergenze ambientali – in primo luogo frane – e da maggiori costi di residenza e produzione. La forza e la compattezza degli interessi sociali che si raggiungono in pianura, per ragioni sia demografiche sia economiche, raramente vengono raggiunte nelle aree montane. La morfologia fisica frastagliata asseconda e rafforza la frammentazione delle rappresentanze e delle amministrazioni. Risorse e flussi di conoscenza raramente sono già disponibili e devono essere attratti, ma le opportunità che offrono le città sono difficili da controbilanciare per tutti coloro che operano nell'economia della conoscenza.

Questi fattori sono in grado di rallentare e ostacolare tutti i meccanismi che abbiamo individuato. (Ne resta relativamente al riparo solo il meccanismo ricorsivo, in quanto procede essenzialmente per una spinta propulsiva endogena, di lunga lena). Tuttavia, per altro verso, va notato che tutti i meccanismi di generazione dei beni collettivi che abbiamo descritto sono entrati effettivamente in azione nelle aree montane, segno che gli ostacoli ci sono ma spesso, e frequentemente, sono superati attraverso i percorsi più diversi. Sul piano della contingenza è accaduto di tutto: di volta in volta hanno contato storie precedenti, esperienze già condivise, la disponibilità di imprese specializzate in ambiti vicini, e moltissimi altri elementi che non è possibile portare a sintesi senza forzature.

Pertanto ci sembra importante ragionare, più che sui contesti e la loro infinite varietà di risorse e relazioni, sui meccanismi e la loro logica di funzionamento. Dove si ritiene prioritario reagire alle istanze dal basso, alle criticità emergenti, certo serve rafforzare il partenariato; dove si ritiene prioritario portare idee e innovazione, è utile investire in sedi e strumenti di attivazione di conoscenza; dove si pensa che la pubblica amministrazione ordinaria abbia presidi di eccellenza, è sensato coinvolgere questi presidi, "scegliere la nostra storia migliore".

La legge regionale di riordino territoriale n. 10/2008, che attua la riforma delle Comunità Montane e sostiene le Unioni di Comuni quali livelli istituzionali appropriati per l'esercizio associato delle funzioni e dei servizi e la stabile integrazione delle politiche comunali, potrebbe facilitare, almeno in parte, il perseguimento di questi indirizzi. In particolare, potrebbe favorire il riconoscimento di opportunità emergenti al livello sovracomunale, l'investimento in conoscenza, l'acquisizione di servizi su mercati non solo locali.

Che lezione trattenere?

In conclusione, e per tentare una sintesi: la principale lezione che deriva dal lavoro riguarda la pluralità dei percorsi di creazione di beni collettivi locali, il fatto che azioni efficaci possono essere costruite attraverso strade diverse. L'aver identificato una varietà di meccanismi spinge nella direzione di verificare se esiste una analoga varietà di dispositivi capaci di supportarli e promuoverli. La verifica dà esito solo parzialmente positivo. Per alcuni meccanismi esistono già dispositivi adatti a sostenerli, per altri mancano.

Il meccanismo più coperto da meccanismi adeguati risulta essere il primo, quello che fa leva sulle risorse politiche e di consenso. La lunga stagione della programmazione negoziata che si è sviluppata a partire dagli anni Novanta ha diffuso presso tutte le amministrazioni pratiche di stipulazione di accordi, patti e contratti tra pubblico e pubblico, e tra pubblico e privati. Sono state introdotte nell'ordinamento sedi di incontro e di consultazione tra i decisori pubblici ed articolate platee di organismi rappresentativi di interessi o di partenariato economico-sociale. Queste procedure e prassi amministrative hanno avuto complessivamente il significato di rendere il processo decisionale maggiormente permeabile alle conoscenze e alle istanze presenti nel corpo sociale, dunque di veicolare la domanda sociale che gode di consenso e forza politica in vista della formazione dei piani di spesa.

Il meccanismo che fa leva sulla conoscenza si affida principalmente alla capacità dei programmi pubblici di mettere al lavoro fornitori di servizi qualificati, in grado di dare un contributo conoscitivo e progettuale di stimolo per le aree di intervento. Al riguardo i dispositivi cardine sono due:



- i bandi di selezione dei progettisti con i loro criteri e regole di selezione, più o meno rigorosi, più o meno orientati ad aprire il mercato della consulenza locale, più o meno diretti ad interessare e attrarre centri di competenza specializzati;
- l'architettura stessa dei programmi, per la facoltà di creare condizioni più o meno favorevoli all'elaborazione di progetti innovativi o di progetti complessi, nel momento in cui definisce l'oggetto del bando, l'entità del finanziamento, l'iter di progettazione, la pianificazione temporale, le regole del rapporto tra committenza pubblica e progettista/ attuttore privato.

Oltre a questi, altri dispositivi sono possibili per sostenere il meccanismo basato sulla conoscenza. Lo ha per esempio mostrato la Commissione Europea quando ha concepito e lanciato le proprie iniziative, da *Leader a Life* a molte altre. Nelle iniziative europee, il dispositivo in funzione è l'identificazione di una prospettiva di intervento e di un metodo fortemente caratterizzati e selettivi, che un *policy maker* di livello elevato - quale, appunto, la Commissione - propone a tutta la popolazione dei potenziali attuatori, tecnici e politici, invitandoli ad aderire alla visione e al metodo innovativo proposti dandovi sviluppo nei propri contesti di decisione e di azione. La stagione di *Leader*, per citare un'esperienza molto nota, si distinse al suo inizio per la marcata discontinuità cognitiva che produsse negli ambienti amministrativi: entrò allora in circolo un nuovo modo di pensare l'intervento pubblico adeguato negli ambiti rurali, che sollecitò lo sviluppo di metodi, comportamenti e modi di organizzare le azioni sul territorio assai diversi da quelli del passato. Fu un chiaro esempio di come un'autorità responsabile possa promuovere e sfruttare i meccanismi basati sulla conoscenza e sull'apprendimento.

Il meccanismo che sfrutta la forza propositiva di una competenza amministrativa matura e lungimirante si avvale soprattutto di leggi (dimensione degli enti, riparto delle competenze, distribuzione delle titolarità ad agire e delle risorse per agire), e, per altro verso, di modelli di regolazione locale, cioè delle norme non scritte che permettono o impongono ad alcuni soggetti istituzionali di sviluppare una propria iniziativa in alcuni ambiti di intervento, in complementarità con l'azione di altri soggetti, entro un quadro di sostanziale condivisione dei rispettivi compiti. Sia nel caso delle leggi sia nel caso dei modelli di regolazione si tratta di dispositivi non modificabili facilmente, e, in ogni caso, non nel breve periodo. I modelli di regolazione che, per esempio, permettono a insiemi di amministrazioni comunali di moltiplicare le proprie iniziative in materia di industria e artigianato, o a un'amministrazione provinciale di organizzare definiti servizi pubblici per conto dei comuni, sono modelli che di solito si fanno strada gradualmente nella storia del territorio e si stabilizzano nei tempi lunghi.

Il meccanismo che fa leva sull'accumulazione auto-propulsiva di risorse che si rafforzano reciprocamente nel tempo, è, a differenza degli altri, fortemente radicato, quasi indissociabile dalla società locale in cui si costituisce e dai suoi tempi evolutivi. Non è possibile promuoverlo dall'esterno. Potrebbe però essere sensato attrezzarsi per riconoscere i luoghi e i progetti che hanno queste caratteristiche di crescita progressiva, perché si tratta di contesti promettenti su cui investire.

Infine a una ideale figura di *policy maker* emiliano-romagnolo ovunque collocato nella mappa istituzionale – presso la Regione, presso una Provincia o altra agenzia pubblica – la ricerca consegna una ulteriore indicazione: l'opportunità di disegnare dispositivi capaci di sfruttare l'energia e le capacità non solo degli apparati della politica regionale aggiuntiva ma anche della pubblica amministrazione ordinaria. Più volte la ricerca si è imbattuta in servizi pubblici decentrati di grande competenza tecnica, responsabilità e capacità di coordinarsi con l'esterno, nei campi della promozione economica, dell'istruzione, del welfare. Anche per confronto con altre situazioni

regionali, se ne è tratta l'idea che questa rete di servizi decentrati possa essere assimilata a una risorsa distintiva del capitale territoriale dell'Emilia, una risorsa di lunga e lunghissima formazione che l'attuale generazione ha largamente ereditato dalla storia passata. Riconoscere questo punto ha implicazioni potenzialmente assai rilevanti per la *governance* della politica regionale di sviluppo.

ALLEGATO

Schede informative dei progetti

Casa Tanzi nel Borgo Medioevale di Vigoleno

Ambito territoriale: Comune di Vernasca (PC)

Anno/i di attuazione: 2003-2005

Fonti finanziarie: FESR - Obiettivo 2, risorse comunali

Budget: 885.700 euro



Progetto: ristrutturazione immobile destinato a centro per la cultura e laboratorio delle arti dello spettacolo.

Contesto: il Borgo medioevale di Vigoleno rappresenta un luogo di grande valore storico, ad alto impatto estetico-architettonico, dal 2002 certificato dall'A.N.C.I. (Associazione nazionale Comuni d'Italia) come uno dei *Borghi più belli d'Italia* e da poco insignito della *Bandiera arancione* da parte del Touring club italiano, prestigioso marchio di qualità turistico ambientale. Durante i mesi di giugno e luglio Vigoleno ospita la *Stagione culturale*, un ricco calendario di eventi musicali organizzati dalla Fondazione Arturo Toscanini che mediamente vede la presenza di circa 5.000 persone paganti, in parte anche stranieri (gli spettacoli risultano infatti inseriti anche in canali di fruizione a livello internazionale). Vigoleno si presenta quindi come una realtà ad alto potenziale in termini di attrattività, sia in termini prettamente turistici (il Borgo è visitabile a pagamento) sia attraverso iniziative di alto profilo artistico-culturale.

Risultati: la ristrutturazione dell'immobile denominato "Casa Tanzi" ha permesso di disporre, all'interno del borgo, di una struttura permanente a sostegno delle iniziative ed eventi culturali legati al mondo della lirica e delle manifestazioni teatrali che Vigoleno da anni ospita con successo. Il centro dispone di un laboratorio artistico nel quale sono svolte le attività di prosa, di preparazione e produzione delle opere liriche, di una sartoria per la realizzazione dei costumi di scena e di una di foresteria per coloro che, per esigenze tecniche e artistiche, debbano assicurare in modo continuativo la propria permanenza in loco.

Tale struttura ed il relativo laboratorio artistico hanno permesso di allargare l'offerta culturale attraverso l'allestimento da un lato di mostre temporanee, dall'altro di innovative proposte formative destinate agli studenti delle scuole elementari e medie (laboratori didattici per il teatro, la musica, la danza e la pittura). È attualmente in fase di organizzazione un *Masterclass* rivolto a musicisti professionisti con la collaborazione della Filarmonica di Berlino.

Il progetto in esame ha dunque consentito di dare continuità, stabilità ed ulteriore impulso ad iniziative a sfondo artistico, così da rinforzare l'immagine di Vigoleno nel panorama nazionale e internazionale, come luogo di produzione (e non solo consumo) di cultura, favorendo la destagionalizzazione dell'attività turistica del Borgo.

Hanno contribuito all'attuazione: il progetto è stato ideato e implementato dal Comune di Vernasca (in linea con le priorità a livello provinciale e con il programma *Leader+*), che figura anche come gestore della struttura realizzata.

Fonti: intervista al Sindaco del Comune di Vernasca, presenti un tecnico del Comune medesimo, un rappresentante della direzione Attività Produttive della Provincia ed un rappresentante di Soprip spa. Materiale divulgativo e elaborati tecnici di progetto.

Per approfondire: www.vigoleno.it; www.vigolenoitaly.com; www.castellodivigoleno.it



Casa intelligente “A nostra Ca”

Ambito territoriale: Comune di Neviano degli Arduini, in provincia di Parma

Anno/i di attuazione: dal 2005, in corso

Fonti finanziarie: Fondi Regionali Servizi Sociali, risorse Provincia di Parma, Comune di Neviano, Comune di Tornolo, Comune di Borgotaro, AUSL di Parma, Fondazione Cariparma.

Budget: 262.500 Euro



Progetto: sviluppo di una casa domotica/intelligente che favorisca la permanenza degli anziani nel proprio ambiente familiare e domestico anche in presenza di limitazioni fisiche.

Contesto: il Comune di Neviano degli Arduini è situato sui primi contrafforti dell'Appennino tosco-emiliano; conta circa 3.600 abitanti distribuiti in 17 frazioni/località.

Il territorio del comune si caratterizza per una forte presenza di popolazione anziana (>65 anni) in un contesto urbano caratterizzato da una bassa densità, piccoli centri e case sparse. Queste caratteristiche tendono ad aggravare la situazione di isolamento degli abitanti, specie quando questi perdono la totale autosufficienza.

Risultati: progettazione e realizzazione di un impianto pilota di assistenza tecnologica presso la struttura per anziani di Ca' Bonaparte, nel comune di Neviano degli Arduini.

La struttura di Ca' Bonaparte ospita un Centro Diurno per anziani; è dotata anche di 5 appartamenti (4 alloggi per anziani, il 5° per il custode) e di un ambulatorio medico.

Il sistema integrato di ausili tecnologici progettato si caratterizza per: semplicità d'uso, ridotta invasività, elevata funzionalità e affidabilità, flessibilità ed apertura, costi contenuti.

Sono state sviluppate varie attività:

- analisi dei requisiti e scelta delle tecnologie;
- progetto del sistema e dei dispositivi;
- installazione dell'infrastruttura;
- videocomunicazione;
- telemedicina.

Nella prima fase del progetto sono state progettate e realizzate varie funzionalità centrate sul controllo e la sicurezza degli ambienti, attraverso la creazione dell'infrastruttura generale, che ha visto l'installazione di circa 6-700 sensori fissi.

La seconda fase, in corso di implementazione, prevede lo sviluppo di funzionalità maggiormente incentrate sui servizi alla persona, ovvero di servizi personalizzati sulla base delle esigenze delle singole persone ospitate nella struttura.

Hanno contribuito all'attuazione: Comune di Neviano degli Arduini, Università di Parma, Provincia di Parma, AUSL di Parma, Laboratorio provinciale politiche per gli anziani, Fondazione Cariparma, Operatori sociali del Centro Diurno “Ca' Bonaparte”.

Fonti: interviste a Giordano Bricoli - Sindaco del Comune di Neviano degli Arduini, all'Assessore ai Servizi sociali del Comune di Neviano, a Paolo Ciampolini dell'Università di Parma.

Materiale divulgativo realizzato dalla Provincia di Parma (video e documenti cartacei); schede di progetto fornite dalla Regione.

Per approfondire: www.provincia.parma.it; www.fondazionecrp.it

ECO - Progetto di qualificazione ambientale delle imprese dei parchi e delle riserve regionali in area Leader +



Ambito territoriale: ambiti *Leader* ricompresi all'interno delle aree parco di Parma e Piacenza: tra le aree ex-obiettivo 2 rientrano i comuni di Corniglio, Monchio delle Corti e Vernasca.

Anno/i di attuazione: 2005-2008

Fonti finanziarie: Programma *Leader +*, GAL Soprip, risorse provinciali.

Budget: 448.000 Euro

Progetto: promozione della qualità ambientale nelle Aree naturali protette attraverso la creazione di un modello imprenditoriale innovativo delle aziende turistiche e commerciali che operano nel territorio.

Contesto: nel 2004 Federparchi, per conto del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio, ha predisposto un Disciplinare Nazionale per la concessione del Marchio dell'Area Protetta nel settore turistico, rivolto alle imprese turistiche dei Parchi nazionali.

Risultati: con il progetto Eco, nel 2005 viene definito ed adottato il disciplinare di qualità ambientale per le imprese ubicate nelle aree naturali delle province di Parma e Piacenza, elaborato nel rispetto del "Disciplinare Nazionale", con il quale vengono individuate 4 aree d'intervento per la qualità ambientale: energia-risparmio e produzione alternativa; acqua-risparmio e riciclo; rifiuti-riduzione e smaltimento; ambiente-tutela della natura, valorizzazione del patrimonio sociale, culturale, artistico e gastronomico del territorio. L'adesione al disciplinare ha carattere volontario, ma costituisce condizione obbligatoria per accedere ai bandi di cofinanziamento.

Vengono messe in campo azioni di assistenza e informazione per gli imprenditori interessati e finanziamenti *Leader +* per investimenti di adeguamento ambientale, necessari al raggiungimento delle prestazioni stabilite dal Disciplinare.

Sono anche realizzate azioni di aggiornamento per il personale delle aree protette, con l'obiettivo di far conoscere le potenzialità dell'offerta turistica eco-sostenibile e di accreditare le Aree Protette quali partner attivi nello sviluppo e nella promozione.

Nel 2006 vengono intraprese le prime azioni di promozione turistica, attraverso le quali presentare al mercato turistico le aziende aderenti al progetto e rendere noto il loro nuovo approccio all'ambiente. Vengono realizzati anche 5 prodotti editoriali (il regolamento di applicazione del Disciplinare, il prontuario dell'eco-imprenditore, il manuale dell'eco-imprenditore, il manuale dell'eco-turista), ampiamente diffusi nei circuiti turistici.

Hanno contribuito all'attuazione: Sistema delle Aree Protette Regionali della Provincia di Parma e di Piacenza (Parco fluviale regionale del Taro, Parco regionale Boschi di Carrega, Parco regionale delle Valli del Cedra e del Parma, Parco dei Cento Laghi, Riserva Naturale monte Prinzero, Parco fluviale regionale dello Stirone, Parco nazionale Appennino tosco-emiliano), Soprip – GAL Leader+, Provincia di Parma, società Ecosistema, imprenditori e operatori delle aree parco, Federparchi, Parma Turismi srl.

Fonti: interviste a Maria Laura Lodola - progettista Eco di Soprip; Silvia Orlandini - progettista Parco Boschi di Carrega; imprenditori locali che hanno aderito al progetto.

Materiale divulgativo di progetto; bandi Leader+.

Per approfondire: www.parchi.parma.it; www.soprip.it



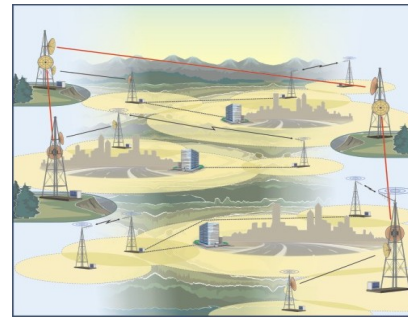
Estensione della banda larga nella montagna parmense

Ambito territoriale: Comuni di Borgo Val di Taro (PR) e Tizzano Val Parma (PR)

Anno/i di attuazione: 2004-2008

Fonti finanziarie: Docup - Obiettivo 2, risorse provinciali

Budget: 433.500 euro



Progetto: l'infrastruttura realizzata a supporto della telecomunicazione è costituita da ponti radio di ultima generazione che diffondono il segnale via etere in modalità *wireless*, anche in mancanza di visibilità ottica diretta tra gli elementi del sistema.

Contesto: la Comunità Montana Valli del Taro e del Ceno nel 1992 costituisce Infomont, prima società di servizi telematici per la montagna. L'idea è ambiziosa ma la rete era, al tempo, una realtà ancora troppo immatura. Infomont serve a mettere in campo nuove competenze e *know-how* tecnologico; al momento del suo scioglimento alcune professionalità si trasferiscono in Provincia, altre restano in montagna creando un *humus* favorevole alla nascita di alcune *software house* fortemente radicate sul territorio.

Alla fine degli anni '90, le CCMM convogliano risorse in un progetto di collegamento in rete dei comuni della montagna, in linea con l'obiettivo della Provincia di costituire una rete provinciale della PA che coprisse tutto il territorio; nel 1999 la provincia di Parma è la prima in Italia ad avere una rete a banda larga (HDSL) che collega tutti i 47 municipi del territorio. In questo quadro strategico nasce LTT, società di ICT, esclusivamente a capitale pubblico. Lo scopo è quello di erogare ai Comuni dei servizi di qualità (posta elettronica, siti *web*, protocollo elettronico, ecc). In aggiunta ed in collegamento all'infrastruttura "via cavo" della PA, la Provincia, attraverso LTT, ha predisposto, in 10 comuni della montagna, una rete di ponti radio *wi-fi*, attraverso cui interconnettere sedi distaccate come plessi scolastici e biblioteche. In tal modo sono stati implementati servizi innovativi in particolare destinati alla scuola (decentramento formativo a distanza).

Risultati: il progetto costituisce una sperimentazione relativamente ai comuni di Borgo Val di Taro (Comunità Montana Valli del Taro e del Ceno) e Tizzano Val Parma (Comunità Montana Appennino Parma Est), nell'obiettivo di una graduale estensione della banda larga *wi-fi* a tutto il territorio provinciale.

Il progetto ha inciso positivamente sul piano della soddisfazione di bisogni del cittadino e/o dell'impresa insediati nelle zone di montagna, nella misura in cui la banda larga rappresenta la premessa tecnologica, da un lato, per "l'accesso" e la reale fruizione dell'universo internet, dall'altro per beneficiare dei servizi espressamente predisposti dalla PA. I risultati vanno letti, dunque, nella prospettiva del contenimento del fenomeno del divario digitale (*digital divide*), ovvero degli *handicap* legati alle situazioni di isolamento dei luoghi di montagna rispetto ai centri della vita pubblica, a favore dell'avvicinamento dell'amministrazione al territorio e di riduzione delle distanze, anche di tipo culturale, tra centro e periferia, per uno sviluppo sociale ed economico del territorio regionale più omogeneo ed equilibrato.

Hanno contribuito all'attuazione: Provincia di Parma, Comune di Borgo Val di Taro, Comune di Tizzano Val Parma, CM Appennino Parma Est, CM Valli del Taro e del Ceno.

La messa in opera dell'infrastruttura è stata compiuta da LTT s.r.l.

Fonti: intervista a Romeo Broglia - Coordinatore del servizio Politiche per l'innovazione tecnologica presso la Provincia di Parma e Presidente di LTT; intervista a Kussai Shahin - Lepida Spa. Materiale divulgativo disponibile vario.

Per approfondire: www.regionedigitale.it; www.ltt.it

Rete delle latterie dell'Appennino reggiano

Ambito territoriale: Comunità Montana dell'Appennino Reggiano (RE)

Anno/i di attuazione: 2006-2007

Fonti finanziarie: L.R. 2/2004 "Legge regionale per la montagna", *Leader +*, risorse provinciali, della CM e risorse private.

Budget: 627.000 Euro



Un gusto altamente naturale

Progetto: rete delle latterie dell'Appennino reggiano per valorizzare commercialmente la produzione di parmigiano reggiano anche nell'ambito dei circuiti turistici locali, attivare nuove forme di commercializzazione e incrementare la vendita diretta del prodotto.

Contesto: il parmigiano reggiano è il prodotto di punta dei caseifici dell'Appennino reggiano, ma il calo significativo dei prezzi all'ingrosso subito dal mercato negli ultimi 4 anni ha provocato un contraccolpo significativo sui produttori locali che hanno in media un 20% in più di costi di produzione. A questo problema si aggiunge un ulteriore "svantaggio" dei caseifici dell'Appennino, rappresentato dalla loro incapacità di fare sistema nei confronti dei grossisti e della grande distribuzione.

Risultati: sono stati realizzati due sub-progetti. Il primo ha coinvolto 17 latterie del territorio e ha permesso di collegare la vendita diretta nei negozi delle latterie del parmigiano reggiano e degli altri prodotti agroalimentari di qualità dell'area ad una più generale qualificazione dell'offerta turistica della montagna reggiana, attraverso la definizione di un'immagine e di un logo, la programmazione di un calendario di eventi presso le latterie, la stampa di materiali informativi, la produzione di segnaletica stradale, la realizzazione di un video multilingue.

Il secondo ha interessato sei latterie e ha contribuito alla qualificazione dei punti vendita, con interventi sulle strutture ed acquisti di arredi, al fine di realizzare "botteghe del formaggio", da utilizzarsi anche per le altre produzioni agroalimentari locali di qualità.

Il progetto ha impattato principalmente sulle condizioni di svolgimento dell'attività commerciale delle latterie aderenti, che hanno avuto un incremento delle vendite presso i negozi delle latterie del 20%. Il progetto ha inoltre favorito lo sviluppo di un circuito turistico legato alla gastronomia locale impattando indirettamente anche sugli operatori turistici dell'area, che hanno rilevato un aumento delle presenze turistiche sul territorio, attraverso la vendita di 18 pacchetti turistici a tema con la partecipazione di 550 persone.

Hanno contribuito all'attuazione: Regione Emilia-Romagna, Provincia di Reggio Emilia, Comunità Montana dell'Appennino Reggiano, GAL Antico Frignano e Appennino Reggiano, Consorzio di tutela del Parmigiano Reggiano, 17 latterie, CCIAA di RE, Legacoop Reggio Emilia, Confcooperative Reggio Emilia.

Fonti: interviste a Antonio Tamelli - Dirigente del Servizio Aiuti alle Imprese dell'Assessorato provinciale agricoltura; Luciano Correggi - Presidente GAL Antico Frignano e Appennino Reggiano; Antonio Giorgioni - responsabile Servizio Attività Agricole della Comunità Montana; Gualtiero Lutti - Direttore GAL Antico Frignano e Appennino Reggiano; Martino Dolci - presidente Caseificio Il Parco. Atti di programmazione della CM e del GAL (Intese, Accordi, Bandi).

Per approfondire: www.comunita-montana.re.it, www.appenninoreggiano.it



Turismo responsabile di comunità

Ambito territoriale: borgo di Cerreto Alpi (Comune di Collagna) e borghi di Cecciola e Succiso (Comune di Ramiseto) - RE

Anno/i di attuazione: 2005-2007

Fonti finanziarie: Leader + - GAL Antico Frignano e Appennino Reggiano, imprenditori e operatori privati.

Budget: 148.000 Euro



Progetto: promozione del modello di "turismo di comunità", che prevede l'accoglienza del visitatore da parte di una pluralità di membri della comunità (non solo operatori del turismo - albergatori, ristoratori, guide, ma anche persone che svolgono altri tipi di attività - vecchi mestieri e artigianato tradizionale, produzioni locali di qualità e gastronomia tipica).

Contesto: tutti i borghi sono interni o prossimi al Parco Nazionale dell'Appennino Tosco-Emiliano, caratterizzati – negli ultimi anni - da una costante perdita di popolazione e di luoghi di aggregazione sociale.

Risultati: la prima fase è stata di costruzione della rete locale: animazione, raccolta delle adesioni, condivisione delle regole, organizzazione. Molte azioni hanno riguardato il piano della reciproca conoscenza, delle relazioni, della fiducia, della comprensione delle implicazioni dirette e indirette del progetto.

La seconda quella di organizzazione dei servizi ai visitatori: dalla ricettività alla ristorazione, guida, didattica, partecipazione a eventi, attività sportive e ricreative. I servizi sono stati organizzati e proposti nella modalità dei percorsi tematici storico-culturali e ambientali (per esempio, il percorso didattico della castagna; il percorso didattico gli animali del bosco; i Giardini dell'Acqua; il Museo dell'Acqua; il percorso dell'acqua; il sentiero dei Carbonai; l'Ippovia dei Briganti; il Borgo di Cerreto Alpi; gli Artisti di Cerreto Alpi). Il progetto ha dato luogo, inoltre, a una pubblicistica di varia natura.

Ogni attività del progetto ha fatto perno, borgo per borgo, su un soggetto capofila, con funzioni di organizzazione e coordinamento. La collaborazione fra tutti i soggetti locali interessati è stata sancita con il "micro-patto": un accordo che individua il contributo dei soggetti coinvolti nella costruzione dell'offerta e ne vincola in modo non rigido i comportamenti.

Hanno contribuito all'attuazione: GAL Antico Frignano e Appennino Reggiano, Comuni di Collagna e Ramiseto, cooperative, imprenditori, associazioni e privati cittadini.

Fonti: interviste a Renato Farina - presidente cooperativa "I Briganti del Cerreto" di Cerreto Alpi; Gualtiero Lutti - direttore GAL Antico Frignano e Appennino Reggiano.
Materiale illustrativo vario.

Per approfondire: www.ibrigantidicerreto.com; www.galmodenareggio.it

Caseificio sociale del Parco

Ambito territoriale: Comune di Ramiseto (RE)

Anno/i di attuazione: 2004-2005

Fonti finanziarie: PSR 2000-2006, risorse provinciali e comunali, privati.

Budget: 3 milioni di euro



Progetto: promozione dell'aggregazione delle latterie dell'area di Ramiseto e costruzione di un nuovo impianto ad alta capacità per la lavorazione del latte.

Contesto: Ramiseto è un comune di 1.468 abitanti dell'Appennino Reggiano, a 800 metri di altezza, confina con la provincia di Parma e di Massa Carrara e fa parte del Parco Nazionale dell'Appennino Tosco-Emiliano. Il settore primario riguarda principalmente l'allevamento di bovini da latte che sostiene la produzione di parmigiano reggiano nei caseifici locali.

Risultati: realizzazione del nuovo impianto per la lavorazione del latte (da 70.000 quintali di latte) e del negozio interno. Con il progetto due delle tre latterie presenti a Ramiseto hanno chiuso, facendo confluire la produzione sulla terza. In seguito hanno aderito altri tre caseifici (un caseificio di Vetto e 2 in zona collinare), per un totale di 6 latterie.

L'aggregazione delle latterie ha rafforzato, in *primis*, la capacità produttiva dei soci e, secondariamente, attraverso la realizzazione del negozio interno e la partecipazione al progetto 'Latterie d'Appennino', anche la capacità di commercializzazione diretta dei prodotti e di negoziazione con grandi clienti e GdO.

Hanno contribuito all'attuazione: caseifici Pieve San Vincenzo, CMCL, Grotto, Gazzolo, Legacoop, Comune di Ramiseto, Provincia di Reggio Emilia.

Fonti: interviste a Antonio Tamelli - Dirigente del Servizio Aiuti alle Imprese dell'Assessorato provinciale agricoltura; Luciano Correggi - Presidente GAL Antico Frignano e Appennino Reggiano; Antonio Giorgioni - responsabile Servizio Attività Agricole della Comunità Montana; Gualtiero Lutti - Direttore GAL Antico Frignano e Appennino Reggiano; Martino Dolci - presidente Caseificio Il Parco. PSR Emilia-Romagna 2000-2006.

Per approfondire: www.caseificiodelparco.it



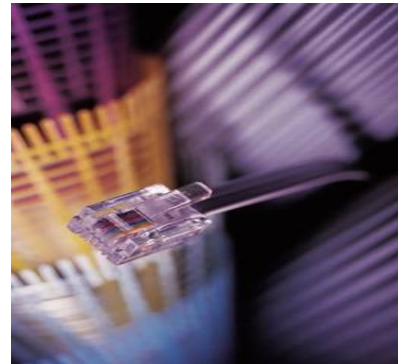
Rete telematica per l'area montana della provincia di Modena

Ambito territoriale: Comuni di Polinago, Pievepelago, Zocca, Montese, Frassinoro, Montefiorino, Palagano, Fanano, Sestola, Fiumalbo, Riolunato, Lama Mocogno, Montecreto, Pavullo nel Frignano.

Anno/i di attuazione: 2004-2007

Fonti finanziarie: FESR - Obiettivo 2, risorse provinciali e comunali

Budget: 864.935 Euro



Progetto: il progetto si compone di un totale di 11 interventi, a valere sul territorio di 14 comuni montani del modenese e prevede l'estensione alle sedi ed uffici distaccati del Comune ed in generale alle altre utenze della PA (a seconda dei casi: scuole, Asl, carabinieri, ecc.) di una rete telematica veloce (banda larga), nella prospettiva di completare la rete provinciale della Pubblica Amministrazione, dotando il territorio delle connessioni necessarie per la fruizione del collegamento previsto dall'Accordo Quadro Regionale "Montagna digitale" ("Fase 1" di Lepida). Tecnicamente, il progetto è consistito nella realizzazione delle MAN (*Municipal Area Network*) a livello dei singoli Comuni partecipanti.

Contesto: il progetto in esame va valutato avendo sullo sfondo il percorso di sviluppo della rete telematica a banda larga della PA dell'Emilia-Romagna ("Rete Lepida"), avviato dal *Piano Telematico Regionale 2002-2005*. Dopo la stipula degli accordi istituzionali (Accordi di Programma Quadro) tra le pubbliche amministrazioni coinvolte, la Regione ha avviato i lavori della prima fase (o "Fase 1"), ossia la realizzazione delle grandi dorsali geografiche e la connessione a queste di un punto di presenza in ogni territorio comunale. La Regione ha quindi garantito presso tutti i Comuni della montagna del territorio modenese (come sancito dall'Accordo Quadro Montagna Digitale), l'allacciamento (rilegamento), mediante satellite o xDSL, alla dorsale Lepida in fibra ottica; in linea generale è stato individuato un solo punto di collegamento per territorio comunale (tipicamente il Municipio).

Risultati: il progetto ha consegnato alla collettività una infrastruttura pienamente funzionante per lo scambio (veloce) di informazioni tra soggetti pubblici. E' stato poi possibile implementare alcune tipologie di servizi che impattano direttamente sulla sfera del privato cittadino: nel comune di Zocca è attivo un centro di formazione a distanza che nasce con l'obiettivo di superare, con l'aiuto della tecnologia, gli svantaggi strutturali di tipo culturale che i cittadini della montagna scontano causa la loro collocazione. Altri centri di questo tipo sono in fase di progettazione; in aggiunta si prevedono sperimentazioni nel campo della telemedicina e teleassistenza.

Hanno contribuito all'attuazione: Provincia di Modena, Comunità Montana Appennino Modena Est, Comunità Montana del Frignano, Comunità Montana Appennino Modena Ovest, Comuni di Polinago, Pievepelago, Zocca, Montese, Frassinoro, Montefiorino, Palagano, Fanano, Sestola, Fiumalbo, Riolunato, Lama Mocogno, Montecreto, Pavullo nel Frignano.

Fonti: interviste a Daniele Galantini – Dirigente Provincia di Modena; Donato Rocchi – Amministratore Unico di Modena Network; Kussai Shahin - Lepida Spa.
Materiale divulgativo disponibile in rete.

Per approfondire: www.regionedigitale.it

Parchi di cultura: un'idea per il turismo in Appennino

Ambito territoriale: i 18 comuni montani della provincia di Modena

Anno/i di attuazione: dal 2005, in corso

Fonti finanziarie: FSE – Obiettivo 3, risorse provinciali, delle CCMM e comunali, Fondazione Cassa di Risparmio di Modena.

Budget: circa 100.000 euro nel 2004 destinate alla formazione e l'inserimento nel mercato del lavoro.



Progetto: realizzazione di un pacchetto di offerta turistica integrata in grado di valorizzare il capitale di competenze, esperienze e capacità presenti sul territorio e rendere più fruibile e visibile il patrimonio culturale presente nell'Appennino modenese.

Contesto: nell'area dell'Appennino modenese, in cui sono presenti 18 comuni, il turismo è fortemente caratterizzato per la presenza della Valle del Cimone, il che connota l'offerta turistica in prevalenza a carattere sportivo. Sono comunque presenti nella zona tantissime iniziative ed eventi a carattere promozionale e tematico, fortemente frammentarie. Con l'esperienza Laboratorio Appennino modenese, finanziata con oltre 1 milione di euro nelle azioni di sistema del FSE, erano stati promossi corsi di formazione, seminari formativi, indagini e ricerche con l'obiettivo di dare impulso allo sviluppo economico e sociale dell'Appennino modenese.

Risultati: a seguito del Laboratorio Appennino modenese, all'interno del quale era stata sviluppata una ricerca sul modello dei parchi di cultura, nel 2004/2005 si avvia la sperimentazione di 2 parchi, con il coinvolgimento di 80 operatori pubblici e privati circa, attraverso la co-progettazione di iniziative, proposte ed offerte turistiche e culturali, l'organizzazione di eventi formativi e seminari e la progettazione, costruzione e veicolazione di strumenti promozionali. Si tratta del: Parco del Medioevo, che offre l'opportunità di rivivere il territorio ed il suo passato attraverso feste, rievocazioni storiche, giochi a castello, itinerari, visite a castelli, borghi, pievi e altri luoghi ricchi di storia (attraverso quattro filoni tematici: Leggende e miti dal Medioevo, Gusti e Sapori del Medioevo, Le rievocazioni medievali, Il Medioevo storico); Parco Luoghi dell'Anima, in cui si offrono spazi e opportunità per staccare dalla vita frenetica dei nostri tempi (attraverso quattro filoni tematici: gli spazi e i silenzi, pace e dialogo, spiritualità, autenticità e benessere). Dal 2006 al 2008 si è proceduto al consolidamento dei due parchi, lavorando all'ampliamento della base degli aderenti (fino a giungere ad oltre 100) e alla crescita degli eventi progettati, garantendo la massima pubblicità anche extra-regione. Da un punto di vista formativo, il progetto ha permesso di: ampliare la diffusione dell'attività formativa gastronomica e sartoriale; organizzare offerte formative di outdoor training in collaborazione con operatori della montagna modenese; proporre stage per scuole superiori e master post-universitari; organizzare iniziative di creazione/supporto alla neoimpresa.

Hanno contribuito all'attuazione: IAL Emilia-Romagna, Provincia di Modena, Comunità Montana Modena Ovest, Comunità Montana Modena Est e Comunità Montana del Frignano, i 18 Comuni dell'Appennino modenese, Parco del Frignano, Gal Antico Frignano e Appennino Reggiano, Consorzio Valli del Cimone, Promoappennino, la Diocesi di Modena, scuole e numerosi operatori locali del settore culturale, turistico e ricettivo.

Fonti: interviste a Daniele Bindo - dirigente del Servizio Turismo della Provincia di Modena, Francesco Scaringella - progettista di Parchi di cultura, Gianni Balugani - IAL Modena. Elaborati tecnici, materiale divulgativo fornito dalla Provincia e dallo IAL; relazione finale del soggetto attuatore; pubblicazione del Laboratorio Appennino; lucidi di presentazione e valutazione di Parchi di cultura.

Per approfondire: www.parchidicultura.it; www.provincia.modena.it; www.parcomedioevo.it; www.parcoluoghidellanima.it



Parco fluviale della Città del Santerno

Ambito territoriale: Comuni di Borgo Tossignano, Casalfiumanese, Fontanelice e Castel del Rio (BO)

Anno/i di attuazione: dal 2003 ad oggi

Fonti finanziarie: L.R. 2/04 per la Montagna; Docup Obiettivo 2, fondi propri Comunità Montana Valle del Santerno.

Budget: circa 500.000 euro



Progetto: rilancio della comunità locale attraverso una strategia di sviluppo integrata. Si punta su vocazioni e fattori locali riconoscibili e che caratterizzano maggiormente il territorio, come il fiume Santerno su cui si concentra un programma articolato di azioni di tutela, recupero e valorizzazione.

Contesto: la Comunità Montana Valle del Santerno è composta da 4 comuni, tutti attraversati dal fiume Santerno. Si tratta di una realtà molto piccola e coesa, con un territorio omogeneo sia dal punto di vista morfologico che socio-economico. Il turismo si connota per essere prevalentemente di tipo escursionistico, legato prevalentemente ai valori di tipo ambientale.

Nel 2000 viene predisposto il *Piano Socio-economico* della Comunità Montana, scritto in collaborazione con Ervet, che propone una strategia di sviluppo basata sulla promozione del contesto sociale locale e il concorso al mantenimento del capitale di risorse naturali, in un quadro di partecipazione di tutti i soggetti locali interessati. Segue un'esperienza di Agenda 21 altrettanto significativa e orientata al recupero dell'ambiente.

Risultati: il progetto parco fluviale si è articolato in due fondamentali fasi: quella di costruzione del Piano promossa attraverso un'intensa attività di condivisione degli obiettivi del programma e di coinvolgimento degli attori locali e quella di attuazione degli investimenti pubblici. Il programma, articolato in 22 schede progettuali, prevede azioni di vario genere che spaziano dalla messa in sicurezza idraulica dell'asta fluviale, al miglioramento della qualità delle acque del fiume, al potenziamento ecologico dell'*habitat* fluviale e alla fruizione del fiume a fini turistici.

Tali interventi hanno reso possibile il recupero del fiume e la possibilità di renderlo fruibile ai residenti e turisti. Inoltre è stato dato impulso alla nascita di nuove attività economiche legate al turismo (punti di ristoro, commercio, ricettività ecc.) e lo sviluppo di strumenti di promozione dell'area a fini turistici, oltre alla creazione di percorsi enogastronomici.

Hanno contribuito all'attuazione: Comunità Montana Valle del Santerno, Provincia di Bologna, ERVET S.p.A, Circondario di Imola, GAL Appennino Bolognese, Società Turismo Area Imolese (STAI), Associazioni di Categoria, comunità locale e associazioni di volontariato.

Fonti: interviste a Giovanna Trombetti – Dirigente della Provincia di Bologna, a Riccardo Buscaroli - Comunità Montana Valle del Santerno.

Atti di programma, elaborati tecnici; schede progetto e materiale informativo vario.

Per approfondire: www.valledelsanterno.it

Rete dei Centri Territoriali Permanenti per l'educazione degli adulti

Ambito territoriale: Comuni di Castiglione dei Pepoli, Vergato, Castel di Casio, Monzuno, Camugnano, Porretta Terme (BO)

Anno/i di attuazione: 2005-2006

Fonti finanziarie: FSE - Obiettivo 3, P.R.I.S.M.A., Rete Commissione Crediti Educazione degli Adulti

Budget: 115.000 Euro



Progetto: creazione di una rete di CPT, scuole ed enti di formazione professionale, per rispondere alla domanda di istruzione e formazione degli adulti sul territorio (ambito territoriale n°7).

Contesto: le attività di educazione degli adulti hanno acquisito nell'ultimo decennio una maggiore rilevanza nelle politiche formative. Indirizzi e atti adottati a livello nazionale e regionale hanno promosso la costruzione di un sistema integrato di educazione e formazione per gli adulti, attraverso l'interazione con la formazione professionale e la collaborazione con le agenzie formative e i servizi presenti sul territorio. Tale processo è stato significativamente segnato in Emilia-Romagna dall'emanazione della L.R. 12/2003. A partire dal 2000, la Regione Emilia-Romagna ha finanziato con i fondi FSE la realizzazione di progetti finalizzati alla conoscenza e allo sviluppo del sistema regionale di educazione degli adulti (EdA). Il CTP di Castiglione dei Pepoli, che ha iniziato ad offrire corsi di italiano e di informatica di base rivolti agli immigrati nel 2002, è articolato su 6 diverse sedi (due a Castel di Casio, una a Vado, Monzuno, Camugnano, Castiglione dei Pepoli) e ha 400 allievi.

Risultati: il CTP di Castiglione dei Pepoli ha mutuato un'esperienza realizzata dal CTP di Parma (progetto FORMARE), considerata interessante perché distante dal modello dominante di scuola serale che riproponeva le lezioni mattutine pensate per i ragazzi delle scuole superiori all'utenza adulta, adattando il modello formativo dal punto di vista organizzativo e metodologico alle esigenze locali (in *primis* la riduzione di orario da 5 a 3 ore dei corsi serali di recupero). Tale modello si caratterizza per: 1) la flessibilità (di orario e sede di frequenza); 2) la personalizzazione dell'offerta, per cui il beneficiario viene accolto e orientato attraverso un bilancio delle competenze in ingresso per poter "scontare" la frequenza di alcuni moduli; 3) l'integrazione tra scuola e formazione, per cui a ciascun modulo frequentato corrisponde un credito spendibile, sia in un percorso scolastico (terza media, diploma di scuola secondaria superiore) che in un percorso di formazione professionale (diploma di qualifica regionale di primo o secondo livello). Attraverso i progetti PRISMA e Comitato per il coordinamento di PRISMA, i Ctp "Caduti della direttissima" di Castiglione dei Pepoli e "Fantini" di Vergato hanno attivato una rete con il CTP "Scappi" di Castel San Pietro e con le scuole serali "Fantini" di Vergato e "Montessori-Da Vinci" di Porretta Terme, per offrire percorsi di recupero scolastico agli adulti, garantendo all'utenza la possibilità di frequentare moduli presso la sede più vicina al proprio domicilio e il riconoscimento dei crediti anche presso le altre scuole aderenti alla rete. La rete si è ulteriormente consolidata grazie a PRISMA II, potenziando l'offerta con moduli professionalizzanti attinenti a diversi profili professionali richiesti sul territorio, al fine di consentire agli allievi di ottenere qualifiche professionali intermedie, contestualmente al diploma scolastico o costruendo un percorso da completare in post diploma. Infine, con il progetto Rete COMmissione Crediti Educazione degli Adulti, la rete si è allargata per coinvolgere gli enti di formazione professionale ECAP, Futura, IAL e Aesga, al fine di rafforzare le "passerelle" dal sistema dell'istruzione al sistema della formazione professionale.

Hanno contribuito all'attuazione: CTP "Caduti della direttissima" di Castiglione dei Pepoli, CTP "Fantini" di Vergato, CTP "Scappi" di Castel San Pietro, scuole serali "Fantini" di Vergato e "Montessori da Vinci" di Porretta Terme, istituti secondari superiori, istituti comprensivi, Enti di formazione (Aeca, Futura, Aesga), Centro per l'Impiego, Enti locali (Comuni e Comunità Montane), associazioni di categoria.

Fonti: interviste a Daniela Aureli - preside ISI Caduti della Direttissima, e a Alessandro Borri - coordinatore CTP di Castiglione dei Pepoli.

Atti di programma e materiale informativo vario.

Per approfondire: Ivana Marchioro, IRRE ER, *Alla ricerca di buone pratiche nell'EdA in Emilia Romagna*, pubblicato in: *Progetto F.E.D.R.A Formazione ed educazione in Rete per Adulti*, a cura della Rete Fedra dei CTP della Provincia di Bologna, 2005; www.isicast.org; www.scuolaer.it; www.invalsi.it



Idromuseo diga di Ridracoli

Ambito territoriale: Ridracoli nel Comune di Santa Sofia (FC)

Anno/i di attuazione: 2003-2004

Fonti finanziarie: PSdA Foreste Casentinesi; Romagna Acque; Agenzia per l'Energia e lo Sviluppo Sostenibile della Provincia di Forlì-Cesena (Agess); Parco delle Foreste Casentinesi.

Budget: 660.000 Euro



Progetto: realizzazione di un centro-visita e "museo diffuso" a didattica interattiva, composto da varie zone sulle energie alternative, sull'educazione ambientale e sulle tecnologie e le scienze.

Contesto: l'associazione italiana per la costruzione delle grandi dighe all'inizio degli anni '90 è alla ricerca di uno spazio dove poter allestire annualmente il convegno internazionale. A questa opportunità si presta la struttura ubicata nei pressi della Diga di Ridracoli che era servita negli anni della costruzione come spazio mensa e ristorazione degli oltre 350 operai che lavoravano alla diga. Alla fine degli anni '90 inizia la riconversione della struttura.

Nel 2004 si ipotizza di convertire la destinazione di questa struttura a museo e si avviano gli investimenti per l'allestimento.

In concomitanza con la volontà di riconversione della struttura, Romagna Acque indice un bando per la gestione dello spazio e la sua valorizzazione. Vince Atlantide che propone l'idea di Idro, Ecomuseo dedicato all'Acqua.

Risultati: il museo situato all'interno del Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, nel suggestivo scenario del lago di Ridracoli, è composto da una sede centrale, nel borgo di Ridracoli e da poli tematici nei pressi della diga.

I poli tematici, posizionati lungo il coronamento della diga, sono aree espositive all'aperto, che sviluppano i temi delle tecniche di costruzione della diga e degli ambienti naturali e animali del Parco nazionale delle foreste Casentinesi.

Ogni anno la struttura viene visitata da circa 50.000 persone (a fronte di un movimento di circa 25.000 visitatori prima dell'intervento); grazie alla capacità di combinare educazione e divertimento IDRO entra in tutti i circuiti visita proposti alle scolaresche, coinvolgendo attualmente circa 6.000 bambini l'anno.

Grazie alla sua innovatività e capacità di coniugare l'ambiente col territorio, Idro ha ricevuto nel 2006 la *nomination* al premio "Museo Europeo dell'Anno", posizionandosi tra i 18 migliori musei europei per l'originalità, la capacità di accoglienza la qualità dei servizi offerti.

Hanno contribuito all'attuazione: Romagna Acque - Società delle Fonti SpA, cooperativa Atlantide, Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, Comune di Santa Sofia.

Fonti: intervista a Piero Lungherini - responsabile del Servizio attività turistico-ambientali di Romagna Acque e vice sindaco di Santa Sofia; a Marina Flamigni e Mara Valdinosi - Servizio Politiche di Sviluppo della Provincia di Forlì-Cesena; Adria Monti - Cooperativa Atlantide. Rassegna stampa e materiale illustrativo vario.

Per approfondire: www.atlantide.net; www.romagnacque.it; www.parcforestecasentinesi.it

Rocca di Riolo Terme

Ambito territoriale: Comune di Riolo Terme (RA)

Anno/i di attuazione: 2000-2004

Fonti finanziarie: FESR - Obiettivo 2, risorse provinciali e comunali, Camera di Commercio

Budget: circa 560.000 euro (progetti di allestimento aula multimediale e museo del paesaggio)



Progetto: gestione e utilizzo in maniera innovativa e originale degli spazi completamente restaurati della Rocca.

Contesto: la Rocca di Riolo è un magnifico esempio di fortificazione militare trecentesco che segue l'evoluzione delle tecniche offensive tardo medievali ed è il simbolo del Paese. L'attrattività turistica dell'area è fortemente legata al turismo termale, che si trova in una fase di crisi.

Dopo aver ospitato gli uffici del Comune, la Rocca è oggetto di profondi interventi di restauro e ricostruzione.

Risultati: alla fine dei lavori di restauro della Rocca, è stata svolta una gara pubblica per definire quali attività svolgere e a chi affidarne la gestione. Vince la cooperativa Atlantide.

La proposta di allestimento della rocca si completa nel tempo in diverse sezioni: 1) museo medievale, con vari percorsi storico-culturali; 2) Museo del Paesaggio dell'Appennino Faentino, predisposto in collaborazione con la Soprintendenza e futura sede del Parco della Vena dei gessi; 3) *Wine Bar* e punto vendita di prodotti tipici; 4) esposizioni temporanee d'opera d'arte; 5) sala convegni per conferenze, video conferenze e proiezioni ad elevato livello tecnologico; 6) punto informativo e piccolo *shop*.

Il modello proposto si rivolge prioritariamente al turismo scolastico e al turismo verde: alle visite guidate si affianca – per le scuole - la possibilità di partecipare a laboratori e attività educative su temi storici e naturalistici (realizzazione di stemmi e blasoni, costruzione di corone, riconoscere e utilizzare le erbe officinali offerte dal territorio). Viene così realizzato un museo dinamico, legato alle caratteristiche del territorio e alle sue tradizioni locali.

Hanno contribuito all'attuazione: Comune di Riolo Terme, Cooperativa Atlantide, Società d'area Terre di Faenza, Pro Loco di Riolo Terme.

Fonti: interviste a Emma Ponzi - sindaco di Riolo Terme; ad Andrea Quadrifoglio - Presidente della Cooperativa Atlantide e collaboratori; ai rappresentanti della Società d'area Terre di Faenza; ad Alberto Rebutti - Dirigente Settore Attività Produttive - Politiche Comunitarie della Provincia di Ravenna.

Per approfondire: www.comune.rioloterme.ra.it; www.atlantide.net



Macello e laboratorio dei prodotti tipici

Ambito territoriale: Comune di Brisighella (RA)

Anno/i di attuazione: 2004-2007

Fonti finanziarie: Regione Emilia-Romagna, Gal Altra Romagna, Camera di Commercio, Consorzio Copaf

Budget: 110.000 euro



Progetto: adeguamento delle strutture e dei macchinari per aumentare la competitività delle aziende locali che hanno investito nella produzione di prodotti tipici e tradizionali del territorio (nella fattispecie la razza suina "Mora di Romagna" e i prodotti agricoli locali). Il macello e i laboratori sono l'anello centrale della filiera corta di altissima qualità dei prodotti locali.

Contesto: La Mora romagnola fa parte delle cinque razze autoctone suine ufficialmente riconosciute in Italia e iscritte al registro anagrafico dei tipi genetici autoctoni. Dopo essere stata a rischio di estinzione negli anni '70, a partire dagli anni '90 si avvia una fase di ripresa dell'allevamento. L'impegno per salvare la biodiversità di questa razza in via d'estinzione viene incrementato notevolmente grazie all'istituzione del Consorzio di allevatori per la tutela della razza.

Ad oggi si contano circa 50 allevamenti, per 1.500 capi (nel 2000 erano 6 allevamenti per non più di 70 capi).

Risultati: ristrutturazione e messa a norma dell'antico stabilimento di macellazione di Brisighella (risalente a fine '800) per offrire servizi di macellazione e confezionamento di carne locale nel rispetto delle nuove normative di igiene e di salvaguardia degli animali stabilite a livello europeo. A partire dal 2002 vengono costruiti anche due laboratori per la trasformazione delle carni e dei prodotti agricoli vegetali (produzione di confetture, sotto-aceti, condimenti).

La struttura è a piena disposizione dei soci produttori e degli artigiani trasformatori, anche extra-regione: il socio produttore porta la materia prima e ritira il prodotto trasformato. In caso di eccedenze, il Consorzio acquista il prodotto e lo vende direttamente. Viene poi garantita la certificazione di processo e di tracciabilità del prodotto. In questo modo, il Consorzio individua la possibilità di allargare l'offerta dei servizi disponibili anche ad altri attori della filiera (es. agriturismi locali, ristoratori etc.) che, da un lato, divengono un importante veicolo di commercializzazione dei prodotti trasformati del macello, e dall'altro, riescono ad ampliare l'offerta del territorio attraverso la produzione di prodotti tipici locali (trasformazione di ortaggi e frutta). Attualmente il consorzio ha ricevuto il riconoscimento di presidio *Slow Food*.

Hanno contribuito all'attuazione: Consorzio Copaf, la fondazione Slow Food, le APA di Ravenna, di Forlì-Cesena e Rimini con il sostegno delle Province di Ravenna e Forlì-Cesena, le C.C.I.A.A. di Ravenna e Forlì-Cesena, le Comunità Montane dell'Appennino Faentino e dell'Acquacheta, il Comune di Brisighella, il GAL Altra Romagna

Fonti: interviste a Cesare Sangiorgi - Sindaco di Brisighella; a Mario Guaducci - Presidente Consorzio Copaf e altri consorziati; ad Alberto Rebucci - Dirigente Settore Attività Produttive - Politiche Comunitarie della Provincia di Ravenna; a Pierlorenzo Rossi - vicedirettore del GAL Altra Romagna; a rappresentanti della Società d'area Terre di Faenza.

Materiali informativi; pubblicazione "Il maiale e la Romagna".

Per approfondire: www.comune.brisighella.ra.it

Casola Valsenio: Paese delle erbe e dei frutti dimenticati

Ambito territoriale: Comune di Casola Valsenio (RA)

Anno/i di attuazione: dal 2000 ad oggi

Fonti finanziarie: Leader, risorse provinciali e locali, pubbliche e private

Budget: 42.000 euro (finanziamenti *Leader* + per Casolari delle Erbe e Circuito delle erbe). A questi vanno aggiunte altre risorse non quantificabili



Progetto: azioni integrate di valorizzazione del giardino botanico delle erbe officinali e altre attività culturali ed economiche del territorio, tali da determinare una identità distintiva a Casola Valsenio (legata alle erbe officinali e ai frutti dimenticati), comune non altrimenti caratterizzato da particolari emergenze culturali-monumentali.

Contesto: il comune di Casola Valsenio è un suggestivo borgo di 2800 abitanti circa, dell'alta Valle del Senio, prossimo a quella parte della provincia di Firenze che sconfinava sul versante Adriatico dell'Appennino (la cosiddetta Romagna-Toscana). Dopo anni di profondo spopolamento, ora è un'area in mantenimento. L'attività prevalente è proprio legata all'intreccio tra turismo, natura e agricoltura di qualità. Il giardino delle erbe officinali nasce nel 1938 per volere del Prof. Rinaldi Ceroni; trasferito nella sede attuale nel 1975 con l'obiettivo di conservare e coltivare piante di interesse medicinale e aromatico.

Risultati: caratterizzazione di Casola Valsenio come paese delle erbe officinali e dei frutti dimenticati attraverso varie attività/progetti di differente tipologia:

- valorizzazione delle attività del Giardino delle erbe attraverso la conservazione e coltivazione delle piante aromatiche, medicinali, da essenza, da cosmesi e mellifere, attività didattica e divulgativa per le scuole medie/superiori, i ricercatori universitari (il Giardino è in rete con università/centri di ricerca nazionali) e i turisti "di passaggio"; dal 2003 il giardino entra a far parte del sistema museale della provincia;
- creazione e promozione di una rete per lo sviluppo locale integrato fra settori diversi che ruotano attorno al Giardino. "Il circuito delle erbe" si propone di mettere in rete il giardino delle erbe con gli esercizi commerciali (negozi, ristoranti e agriturismi) che vendono i prodotti del giardino, mentre "I Casolari delle erbe" sono un'associazione di agriturismi operanti nel territorio rurale dell'Appennino faentino che ha deciso di caratterizzare la qualità della loro offerta attraverso la valorizzazione della coltura delle erbe officinali;
- organizzazione di eventi di varia natura (culturali, feste, sagre, ecc.): la Festa dei frutti dimenticati, il Piatto Verde, il Mercatino serale delle Erbe, Erbe in fiore, Giornata della Lavanda, ecc;
- formazione, informazione e sensibilizzazione sulle opportunità della valorizzazione delle erbe officinali.

Hanno contribuito all'attuazione: Comune di Casola Valsenio, Regione, Provincia, Cooperativa Montana Valle del Senio, Cooperativa "Atlantide", Cooperative "Terre di Faenza", Pro-Loco di Casola Valsenio, operatori/imprenditori privati (i 17 operatori che hanno aderito al "Circuito delle Erbe" e i nove agriturismi che hanno costituito il club "I casolari delle Erbe"), IPSSAR "Pellegrino Artusi".

Fonti: interviste a Giorgio Sagrini - Sindaco del Comune di Casola Valsenio, al Presidente della Cooperativa Montana Valle del Senio, al Presidente del Giardino delle Erbe Officinali, ad Alberto Rebucci - Dirigente Settore Attività Produttive - Politiche Comunitarie della Provincia di Ravenna. GAL "L'Altra Romagna" (2007), *L'Altra Romagna: lo sviluppo del territorio rurale attraverso natura, cultura e sapori* - Presentazione dei progetti Leader+ (2000-2006). Altro materiale illustrativo.

Per approfondire: www.comune.casolavalsenio.ra.it; www.ilgiardinodelleerbe.it



**Direzione Generale Programmazione territoriale e
negoziata, intese. Relazioni europee ed internazionali**
**Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti
Pubblici**