

L'approccio partenariale nello sviluppo della montagna: Leader e Snai a confronto.

Di Catia Zumpano

Ricercatrice CREA

catia.zumpano@crea.gov.it

Introduzione

Questo contributo si inserisce in quel filone di studi orientati ad analizzare le nuove pratiche di sviluppo territoriale, caratterizzate dalla mobilitazione combinata dell'iniziativa pubblica e dell'azione locale (P. Denieuil, 2008, F. Barca, 2009). Si tratta di pratiche che implicano un intervento esogeno del potere pubblico, che può assumere diverse gradazioni di condizionamento. Esse si differenziano da quelle incentrate sullo sviluppo locale, le quali invece sono riconducibili alla mobilitazione spontanea degli attori locali.

Sviluppo territoriale inteso, quindi, come espressione della traduzione politica dello sviluppo locale e caratterizzato dall'inclusione dell'agire locale - capacità di costruire delle azioni collettive attorno al territorio - nelle politiche pubbliche. Il territorio, in tal senso, rappresenta non solo un luogo fisico, di vita (spazio vissuto e percepito), di recezione passiva di prestazioni pubbliche (l'appartenenza ad un determinato territorio permette di beneficiare di alcune compensazioni), ma diviene - in quanto tale - oggetto di intervento.

Nel nostro lavoro, l'attenzione è volta ad analizzare una delle componenti fondamentali di queste nuove pratiche di sviluppo territoriale, rappresentata dall'approccio partenariale. Nel dettaglio, esso sarà esaminato nell'ambito di due politiche territoriali specifiche: Leader¹ e Strategia Nazionale Aree Interne (SNAI, che citeremo di seguito anche come Aree Interne). Si tratta di due politiche che, come è noto, hanno forti ricadute nelle aree montane italiane. A riprova di ciò, basti pensare che nell'attuale programmazione (2014-2020) più del 70% dei comuni interessati dall'approccio Leader sono montani, così come lo sono più del 90% dei comuni interessati dalla SNAI.

La scelta e il confronto fra le due politiche è dettato anche dal fatto che, pur perseguendo le stesse finalità - sviluppo endogeno, partecipato e integrato dei territori - le stesse adottano approcci partenariali differenti: partenariato pubblico-privato nel Leader, partenariato istituzionale nella SNAI.

Nel corso del lavoro, supportati da dati quantitativi e qualitativi sulla natura e composizione dei partenariati creati localmente per attuare quanto previsto dai documenti programmatici adottati (PSL/PAL per il Leader, Strategia Locale per la SNAI), si argomenterà sui punti di forza e di debolezza dell'approccio partenariale nelle due Politiche, al fine di enunciarne i punti di convergenza e di specificità, nonché il contributo che gli stessi stanno apportando allo sviluppo dei territori interessati, compresi quelli montani.

L'intento è quello di evidenziare come l'approccio partenariale, pur se espresso a geometria variabile, rappresenti una delle principali leve per conseguire una riduzione efficace della ridondanza e della dispersione degli interventi, condizione assolutamente prioritaria in un contesto di crisi economica che ha determinato, a sua volta, una contrazione istituzionale con risvolti negativi anche sulla disponibilità delle risorse pubbliche a livello locale.

Nello stesso tempo, non va sottovalutato il fatto che le relazioni partenariali, se ben impostate, possono rappresentare dei veri e propri processi di apprendimento collettivo in grado di modificare comportamenti asimmetrici (visioni campanilistiche ed egoistiche) per lasciare posto ad atteggiamenti più collaborativi e basati sulla fiducia. Elementi questi ultimi fondamentali per innescare processi di sviluppo endogeni e duraturi.

¹ LEADER rappresenta l'acronimo di Liaison Entre Action de Développement Rural.

1. L'approccio partenariale nelle pratiche di sviluppo territoriale

L'adozione di approcci di sviluppo "tradizionali" hanno segnato, nel passato, l'allontanamento dell'individuo dalle scelte strategiche locali. Si tratta, come è noto, di metodi che scaturiscono da una concezione lineare dello sviluppo e basati sul cosiddetto approccio dall'alto, in base al quale le decisioni strategiche sono prese "altrove" e senza tener conto delle specificità locali. Essi sono contrassegnati da una forte distanza tra i responsabili delle politiche di intervento (fronte istituzionale) e i beneficiari delle stesse, distanza che ha condizionato, limitandola, l'azione nei territori, soprattutto in quelli più problematici, come quelli montani.

A partire dalla seconda metà degli anni ottanta del secolo scorso, questo tipo di programmazione ha iniziato a perdere terreno per lasciare sempre più posto a nuove politiche di sviluppo territoriale, caratterizzate da un approccio dal basso. Con esse si tende a "stimolare l'orgoglio per l'appartenenza locale perché si assume che sia necessario una sorta di training autogeno da parte della popolazione per ottenere quella determinazione tanto indispensabile a raggiungere gli obiettivi di sviluppo" (Marini, 2002). Vi è, dunque, una crescente attenzione al territorio (vissuto e percepito) e, soprattutto, a quel sistema di valori e relazioni che, se opportunamente valorizzati - e, se necessario, rivisitati - possono costituire il motore propulsivo dei processi di sviluppo endogeni ed integrati.

Nello stesso tempo, queste nuove politiche sono orientate a instaurare un contatto diretto tra i responsabili decisionali e gestionali delle stesse e i contesti locali. L'intento è quello di dare vita ad un nuovo patto sociale fra i diversi attori (istituzionali e non) interessati dagli interventi, volto a favorire nuove forme di collaborazioni. Realizzati sotto l'insegna della "partecipazione", queste collaborazioni si evolvono nel corso degli anni: se all'inizio, è una questione di consultazione e di concertazione, man mano si strutturano, assumendo la forma di partenariato. Così, i differenti attori si impegnano attorno a delle operazioni congiunte, limitate a degli spazi locali, ma estese a una larga parte della compagine economica e sociale locale (Gagnon et al., 1991).

Si tratta, nello specifico, di politiche che si sono sviluppate principalmente in Europa a partire dalla fine degli anni ottanta, grazie agli *imput* della Commissione Europea nel delineare le sue politiche strutturali e di coesione (Mantino, 2002) e che troveranno terreno fertile anche nelle politiche di decentramento avviate, a partire dagli anni settanta, dai diversi Stati membri, compresa l'Italia. Le politiche di decentramento porteranno, di fatto, ad un intervento crescente dello Stato a livello locale, determinando così una forte territorializzazione delle politiche pubbliche (Denieuil, 2008).

In questo ambito, man mano che le nuove politiche prenderanno piede, al **territorio dato** e cioè al territorio "definito formalmente e che, in quanto tale è oggetto di esercizio di funzioni e di trasferimenti di risorse finanziarie ordinarie e straordinarie provenienti dai diversi livelli di governo" (Pecquer, 2014) comincerà ad affiancarsi – qualche volta anche a sovrapporsi - un'altra tipologia di territorio, quello **costruito**. Si tratta, in questo caso, come ben chiarisce Pecquer, "di un territorio che non preesiste, ma è frutto di una costruzione collettiva (un insieme di attori) in una cornice di riferimento geografico che si organizza per risolvere un problema giudicato comune per questi attori". E ancora, per Pecquer, i territori costruiti "esistono soltanto e attraverso le energie e gli organismi di istituzioni pubbliche e/o private che si associano attorno ad un progetto comune". Costruzione collettiva spinta/promossa dunque anche da politiche pubbliche specifiche, quali quelle basate sull'approccio Leader e SNAI. Va precisato che il territorio costruito non rappresenta, di per sé, il segnale della nascita di nuove scale territoriali amministrative, ma potrebbe – come nel caso della SNAI - contribuire a favorire il processo di revisione dell'architettura istituzionale locale. In Italia potrebbe dare un contributo fattivo al superamento del vuoto lasciato dallo scioglimento di organismi istituzionali intermedi, quali le Comunità Montane e le Province.

Probabilmente è ancora presto per poter affermare se queste nuove politiche di sviluppo territoriale debbano essere considerate transitorie in quanto imputabili, in parte, ad una temporanea crisi economica che, come già accennato, ha determinato anche una contrazione istituzionale, oppure, se

esse rappresentino un'anticipazione di quello che d'ora in avanti sarà il modo di intendere e di vivere lo sviluppo dei luoghi.

Le risposte a questo interrogativo, ben lontano dall'esser raggiunte in modo definitivo, possono emergere da studi che approfondiscono l'analisi dinamica e la conoscenza delle pratiche di sviluppo messe in atto sul campo. Il nostro lavoro vuole offrire un contributo in tale direzione.

La componente partenariale: caratteristiche e funzioni

Il partenariato² rientra ormai fra gli strumenti basilari per dare forma concreta alle politiche di sviluppo territoriale, favorendone l'attuazione sul territorio. La sua applicazione, in questo ambito, si basa sull'instaurazione di nuovi rapporti fra i diversi attori interessati, istituzionali e non, dettati da forme concertative e finalizzati a costruire, e realizzare, una strategia di intervento capace di rispondere ai bisogni più generali delle realtà territoriali/settoriali coinvolte.

Nell'accezione più pura, la sua articolazione si esprime attraverso l'incontro concertativo e paritetico fra le due grandi componenti presenti a livello locale: quella pubblica e quella privata. La prima è costituita da enti pubblici presenti nei diversi livelli/ambiti di organizzazione territoriale (enti locali, di ricerca, di natura economica e sociale, etc.), mentre la componente privata è rappresentativa di interessi di natura collettiva e riconducibili alle diverse sfere della società locale (associazioni professionali e di categoria, di imprese, di volontariato, ambientali, istituti di credito etc.). In tale direzione si muove, ad esempio, il Leader. Ma il partenariato può essere anche composto da solo istituzioni pubbliche (vedi esperienze dei PIT e della stessa SNAI), oppure dalla solo componente privata (contratti di filiera, ad esempio).

Chi ha esperienza di partenariato sa che il suo successo non è scontato, ma esso è strettamente correlato alla capacità di innescare uno spirito cooperativo in grado di rendere proficua la collaborazione fra i partner, nonché di dare vita ad una attenta ed efficace pianificazione e gestione delle attività. La vera sfida per i partner non è rappresentata tanto dalla mera firma di un accordo fra le parti, quanto dalla possibilità di consolidare, nel tempo, l'esperienza associativa, permettendo allo stesso di operare anche oltre la scadenza temporale prevista dal programma ne ha determinato la nascita. E questo, a sua volta, è strettamente correlato alla capacità di creare situazioni di utilità reciproca, in cui tutti i partner danno un contributo attivo al partenariato e nello stesso tempo, ciascuno di loro riceve in cambio vantaggi apprezzabili.

Ma, quali sono le componenti fondanti di un buon partenariato? Su quali aspetti/caratteristiche va posta attenzione nell'avviare un partenariato?³

In realtà, la complessità e ricchezza delle esperienze partenariali insegna come non esistano delle regole certe ed infallibili per determinare a monte gli elementi aggreganti o disaggreganti (formali o informali) del processo di unione. Nonostante ciò, proprio facendo tesoro delle esperienze in corso è possibile richiamare alcune componenti fondamentali:

grado di rappresentatività e qualità dei partner. La partnership è costruita dalle (e sulle) relazioni fra attori provenienti da organizzazioni intermedie, espressioni di ambienti/settori ben definiti (enti istituzionali, gruppi di pressione, associazioni di vario tipo, etc.). Si tratta di soggetti chiamati a rappresentare non interessi individuali, bensì collettivi. Soltanto l'elevata rappresentatività di queste organizzazioni può far sì che il metodo della concertazione e della partecipazioni scenda verso il

²Il partenariato rappresenta una delle tre componenti fondanti dello sviluppo territoriale: le altre due sono rappresentanti dalla partecipazione e dall'integrazione. La loro analisi è stata approfondita in diversi documenti metodologici sviluppati dall'Osservatorio Sviluppo Rurale Europeo e dalla Rete Rurale Nazionale, ai quali si rimanda per eventuali approfondimenti.

³ Alcune delle riflessioni contenute in questa parte, pur se rivisitate e aggiornate, riprendono quanto sviluppato dalla scrivente in un lavoro di tesi, dal titolo "Territorio, identità e cultura. Nuovi approcci per una buona governance dei processi di sviluppo delle aree rurali mediterranee, sviluppata all'interno del Master "Cittadinanza europea e integrazione euromediterranea: i beni e le attività culturali come fattore di coesione e sviluppo", Univesità degli Studi RomaTre, anno accademico 2009/2010.

basso, verso i soggetti ultimi che le stesse organizzazioni rappresentano, permettendo agli stessi di essere soggetti attivi delle politiche concertative. (Cersosimo e Wolleb, 2008).

Qualità delle relazioni fra i partner. I rapporti all'interno della partnership rappresentano una variabile cruciale, possono essere fonte di crescita, di arricchimento, ma anche di conflitto e difficoltà. Di fatto, il partenariato in quanto tale, non è immune dai conflitti propri ai rapporti sociali. Esso nasce da una dinamica di "cooperazione conflittuale", determinata dal fatto che, come già accennato, ciascun partner possa perseguire i propri interessi. Affinché il partenariato eviti la "deriva particolaristica" è necessario che siano soddisfatte alcune condizioni (Pecqueur, 2014): a) garanzia della necessaria equità fra i partner. I partner devono avere dei diritti e dei doveri reciproci, ma anche dei poteri e delle responsabilità comparabili. In altre parole, tutti devono ottenere dei vantaggi tangibili o intangibili della stessa importanza; b) ci deve essere un forte consenso fra i partner, tenuto conto dei programmi e degli orientamenti stabiliti nella strategia di partenariato; c) va scelto un buon coordinatore, pronto ad ascoltare le esigenze dei singoli partner e soddisfarle senza, però, perdere di vista la finalità collettiva; d) va sempre posto al centro l'iniziativa locale, la quale deve essere sostenuta da una identità locale forte e dalla mobilitazione della popolazione.

La forma della struttura adottata per la costituzione ed il coordinamento del partenariato. L'operatività, coerente e trasparente nel tempo, del partenariato è correlata al rispetto di alcune regole di funzionamento da parte dei singoli soci. Di norma, la codificazione delle regole di funzionamento del partenariato, trovano espressione nell'adozione di un contratto fra le parti, il quale può assumere una delle svariate forme offerte dal panorama legislativo (accordo, consorzio, cooperativa, unione, etc.). La scelta della forma giuridica da adottare può essere influenzata da diversi elementi, quali il carattere temporaneo o permanente del partenariato, le finalità perseguite, il programma di finanziamento, la natura ed il numero dei partner, gli ambiti territoriali o settoriali coinvolti, etc. In ogni caso, quello che preme sottolineare è che l'adozione di forme giuridiche gestionali del partenariato contribuisce al rafforzamento dei rapporti interni in quanto chiarisce e rende trasparente i ruoli e le funzioni di ciascun partner; nello stesso tempo, la garanzia del rispetto formale di alcune regole di funzionamento interno, aumenta la credibilità del partenariato all'esterno.

La capacità organizzativa e gestionale. Il partenariato raccoglie soggetti diversi, i quali, a loro volta, sono portatori di modalità operative molto differenziate per quanto concerne la concezione, l'organizzazione delle attività, nonché la gestione delle relazioni di lavoro. Pertanto, la necessità del partenariato di dotarsi di una propria struttura organizzativa e gestionale diventa fondamentale per garantire il coordinamento, e quindi la realizzazione, delle attività previste. Al fine di evitare sovrapposizioni di ruoli, nonché un'esposizione eccessiva di alcuni soggetti, la soluzione ottimale sarebbe quella di separare la funzione di rappresentanza "sociale" da quella di natura prettamente tecnica. Mentre la prima potrebbe essere regolamentata dalle disposizioni contenute nella forma giuridica adottata ed esercitata fondamentalmente negli organi sociali, la seconda, invece, dovrebbe tradursi nell'adozione di una specifica struttura gestionale, formata da figure tecniche specifiche, assoldate all'esterno. Relativamente alla tipologia di modelli organizzativi/gestionali adottabili, questi ultimi sono diversi ed ognuno può comportare dei vantaggi/svantaggi. Ogni partenariato dovrebbe individuare il modello più consono alla propria specificità, al proprio programma di attività, nonché alle finalità ed obiettivi perseguiti. In ogni caso, quello che andrebbe evitato è l'adozione di modelli rigidi, poco elastici, i quali potrebbero rilevarsi poco consoni a superare eventuali ostacoli che potrebbero incontrarsi man mano che si realizzano le attività previste. Non va mai dimenticato che operare nello sviluppo locale implica la capacità di adottare una mentalità flessibile e aperta, in grado di assumere, se necessario nuove modalità di intervento e di lavoro comune.

2. L'approccio partenariale: Leader e SNAI a confronto

Come già esplicitato, una delle componenti essenziali per la messa in atto di una strategia comune e condivisa di sviluppo territoriale è rappresentata dalla costruzione, a livello locale, di una partnership. Gli attori interessati convergono quindi in una gestione associata dei rapporti sociali, *“dove inquadramento ed autonomia non si respingono ma si integrano sui piani a volte economico, sociale e politico, istituendo anche un processo dove la prossimità spaziale è più importante delle distanze sociali”* (Gagnon et al., 1991).

Come ben sintetizzato da Lukesch & Schuh (2007), *“Il partenariato locale è lo strumento più idoneo in quanto coniuga un'ampia partecipazione ascendente della popolazione locale con un sostegno e un finanziamento discendenti e centralizzati derivanti da programmi regionali e nazionali”*. Se da lato, esso rappresenta un requisito formale per una sana governance, nello stesso tempo, esso rappresenta il luogo dove dare visibilità e trasparenza sulla coerenza e sulla qualità della strategia adottata. Infine, ma non meno importante, esso funge da piattaforma per il collegamento in rete degli attori locali con realtà esterne.

Ripercorrendo, in sintesi, quanto enunciato nel paragrafo precedente, il partenariato nelle politiche di sviluppo territoriale è volto:

- alla creazione di relazioni tra i principali attori locali (attraverso il principio della rappresentanza)
- al riconoscimento dell'autonomia e dell'identità di un territorio (autodeterminazione e specificità locali)
- alla convergenza delle strategie pubbliche e private (per mezzo della cooperazione interistituzionale e multilivello)
- alla mobilitazione della popolazione e delle risorse (principio della partecipazione e dello sviluppo endogeno)
- alla creazione di reti con le realtà esterne.

Come già accennato, la nozione di partenariato raggruppa un'ampia varietà di esperienze e di pratiche. L'analisi delle riflessioni teoriche e degli studi di caso, focalizzati appunto sulle modalità di aggregazione degli attori locali per la realizzazione di programmi e di progetti definiti localmente, ci permettono di distinguere le sue differenti forme.

Le due politiche da noi prescelte, di per sé, prevedono a monte modalità differenziate di partenariato: più inclusivo, a livello locale, nel caso del Leader (cooperazione orizzontale fra attori istituzionali e privati), più espressione di una *governance multilivello*, quello della SNAI (dove assumono un ruolo strategico – e obbligatorio – le collaborazioni fra gli attori istituzionali pubblici locali). L'adozione, a monte, di differenti modelli di partnership ha influenzato la nostra scelta, avallata anche dal fatto che le due politiche registrano un “grado di montanità” elevato, intervenendo appunto, principalmente su aree montane.

Quest'ultimo aspetto è ben rappresentato da dati riportati nella tabella e nel grafico che seguono, che riguardano variabili quali i comuni, la superficie territoriale e la popolazione interessata dalle due politiche.

Tabella 1. LEADER E AREE INTERNE: GRADO DI MONTANITA' (Valori %)

	Totalmente montani			Parzialmente montani			Non montani			TOTALE (Valori assoluti)		
	N comuni	Sup territoriale (kmq)	pop2001	N comuni	Sup territoriale (kmq)	pop2001	N comuni	Sup territoriale (kmq)	pop2001	N comuni	Sup territoriale (kmq)	pop2001
LEADER II 1994-1999	67	67	42	12	15	26	20	18	31	3.087	148.954	10.853.320
LEADER + 2000-2006	66	65	41	11	14	27	23	20	32	3.573	165.319	12.474.415
Asse 4 2007-2013	61	62	36	10	14	22	29	24	42	4.610	198.232	17.064.140
Misura 19 2014-2020	64	68	41	9	12	24	26	19	35	2.674	109.786	9.019.832
Aree Interne 2014-2020	87	84	70	6	6	13	8	9	17	995	48.143	1.911.703

Fonte: Elaborazioni nostre su dati RRN e SNAI

La lettura trasversale dei dati evidenzia:

1. *Per il Leader*: più del 70% dei comuni interessati dalle ultime quattro edizioni del Leader⁴ si trova in territorio montano, di cui più del 60% in aree totalmente montane. Valori ben più alti (più dell'80%) registra la superficie territoriale montana interessata sul totale (il valore più basso, pari la 76% si registra nella quarta edizione – Asse IV), con una media del 60% in aree totalmente montane. Infine, più della metà (58%) della popolazione interessata nelle diverse edizioni del Leader vive in montagna, di cui più del 35% in aree totalmente montane.
2. *Per le Aree Interne*: è, in questo caso, evidente una quasi esclusività di tale politica per le aree montane. Ben il 93% dei comuni da essa interessati si trova in montagna, di cui l'87% in zone totalmente montane; in montagna, inoltre, è localizzata l'83% della popolazione coinvolta (di cui il 70% in aree totalmente montane); così come il 90% della superficie interessata si trova in montagna (di cui 84% in zone totalmente montane).

2.1. Leader e Snai: caratteristiche a confronto

Sia il Leader che la Snai rappresentano dei buoni esempi di come le istituzioni possano dare un forte sostegno a percorsi di sviluppo locale. Promosse sì inizialmente da una decisione *discendente*, dall'alto (dall'UE per il Leader e dallo Stato italiano, in collaborazione con l'UE, per la Snai) esse propongono tuttavia un approccio *ascendente* in materia di sviluppo territoriale (*dal basso*), elaborato in base alle aspettative, le idee, i progetti e le iniziative della popolazione locale. Nello stesso tempo, la loro attuazione costituisce un terreno fertile al quale attingere per cogliere le difficoltà, nonché i limiti, che contraddistinguono le scelte istituzionali per rendere partecipativi i processi di sviluppo.

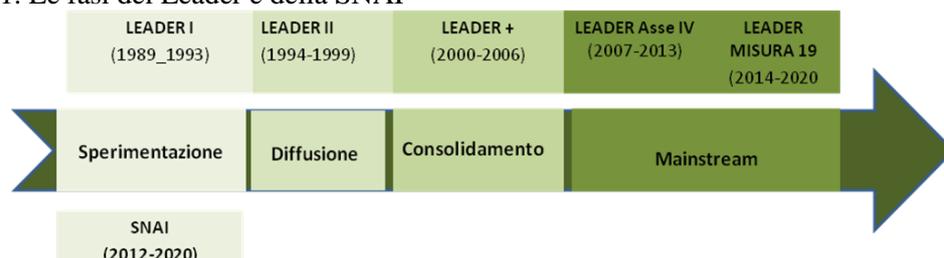
Il Leader fu lanciato dalla Commissione Europea nel 1989, in occasione dell'avvio della I° Riforma dei Fondi Strutturali, al fine di offrire alle aree rurali la possibilità di sperimentare un nuovo approccio e un nuovo metodo allo sviluppo del loro territorio. Approccio e metodo orientati alla creazione o rivitalizzazione di legami e di collegamenti fra territorio, comunità e attività. La sua logica di fondo è quella di incidere su due fronti: rafforzare la *governance* locale e favorire processi

⁴ Dall'analisi è esclusa la prima edizione del Leader – Leader I - in quanto non disponibili i dati necessari al confronto.

di sviluppo locale e integrati. E' una politica dedicata alle aree rurali, ed in particolare a quelle con problemi di sviluppo e aree intermedie (zone c) e d) dei Programmi di sviluppo rurale).

Dal 1989 ad oggi sono trascorsi più di venticinque anni, nei quali si sono avvicendate cinque edizioni⁵. Come indicato nella figura 1, dall'iniziale fase di sperimentazione (in Italia, erano soltanto 29 le aree interessate), si sono susseguite due fasi di diffusione e consolidamento del suo metodo (rispettivamente 203 e 132 aree). Le ultime due edizioni, di cui una ancora in corso, si caratterizzano per un sostegno a strategie di sviluppo locale di "alto profilo (187 Gal selezionati nel nel Leader Asse IV, mentre non è ancora terminata la selezione dei GAL della fase in corso).

Figura 1. Le fasi del Leader e della SNAI



Fonte: Nostre elaborazioni

Se inizialmente il Leader era oggetto di un Programma dedicato, in quanto Iniziativa Comunitaria, con l'avvio della IV riforma dei Fondi comunitari (2007-2013), attraverso un processo di *mainstreaming* è stato inglobato nei Programmi di sviluppo rurale. E' al loro interno che sono indicate le procedure per la sua attuazione (selezione dei territori e dei GAL, approvazione delle strategie di sviluppo locale). Dal punto di vista finanziario, il Leader, per le finalità che persegue, può essere considerato una "politica leggera" basata cioè su modeste risorse finanziarie, ed in quanto tale va pensato e utilizzato in maniera complementare ad altre politiche e interventi (comunitari e non). In Italia, dai 100 meuro del Leader I si è passati ai circa 1.400 meuro del periodo 2007-2013; con una dimensione media dei singoli PSL finanziati pari ai 7,1 meuro (2007-2013), risorse più che raddoppiate rispetto ai 3,4 meuro del Leader +. Va da sé, quindi, che la sua rilevanza politica e sociale va ricercata non tanto nel peso economico delle iniziative realizzate (quasi sempre di modesta entità), quanto piuttosto nella capacità dei territori di attivare e consolidare collaborazioni in grado di sensibilizzare/sostenere gli attori locali sulle responsabilità individuali e collettive del proprio percorso di sviluppo.

A differenza del Leader, la Snai⁶ è stata avviata nel 2014 ed è in piena fase di sperimentazione⁷. La sua specificità è data dal fatto che essa è espressione di una specifica volontà politica nazionale, quella italiana, ma che ha trovato appoggio anche in quella comunitaria – con la politica di coesione e di sviluppo rurale -, per il cofinanziamento degli interventi sui territori interessati. Essa, va sottolineato, parte da una articolazione territoriale molto più dettagliata di quella adottata sinora nella politica comunitaria di Coesione; di fatto, andando oltre la dimensione regionale (NUTs2), la Snai fonda il suo operato sulla politica dei «luoghi».

Avendo come obiettivo finale quello di fermare e invertire il trend demografico negativo delle aree periferiche italiane, e, partendo dall'assunto di base che i rapporti fra accessibilità e mobilità, salute, istruzione sono requisiti minimi di cittadinanza e fattori di accompagnamento alle dinamiche di sviluppo di un territorio, la Snai si muove su due linee di azione convergenti e

⁵ Se nelle prime tre edizioni il Leader è stato applicato nell'ambito delle Iniziative Comunitarie, a partire del 2007 esso è stato inglobato nei Programmi di Sviluppo Rurale (PSR), andando a costituire uno dei suoi ambiti di intervento. Nonostante ciò, l'architettura della sua implementazione (selezione GAL e PSL) non ha subito grosse modifiche.

⁶ Per un'analisi più dettagliata delle finalità perseguite e delle regole di funzionamento si rimanda ai diversi documenti elaborati dalla Presidenza del Consiglio e consultabili sul sito: www.opencoesione.it. A titolo esemplificativo, ma importante per leggere le sinergie fra Snai e sviluppo rurale, si rimanda al numero monografico di Agriregionieuropa dedicato a tale politica: Agriregionieuropa, Anno 12, numero 45, giugno 2016.

⁷ Nello specifico, la Strategia nazionale per le aree interne è stata lanciata, nel 2012, dal Piano Nazionale di Riforma dell'Italia e dall'Accordo di Partenariato concluso con la Commissione Europea per la gestione dei Fondi comunitari 2014-2020.

interdipendenti: interventi sui “servizi di base” e investimenti su filiere produttive chiave. *“Da un lato si vuole sospingere lo sviluppo locale, intensivo ed estensivo, nei punti di forza di questi territori: agroalimentare, cultura e saper fare, turismo, energia. Dall’altro, si vuole riequilibrare l’offerta dei servizi di base: scuola, salute, mobilità e rete digitale, innanzitutto.”* (Relazione stato attuazione, 2015). L’individuazione delle aree interne sui quali sperimentare il metodo, è partita *“da una lettura policentrica del territorio italiano, ovvero un territorio caratterizzato da una rete di comuni o aggregazioni di comuni (centri di offerta di servizi) attorno ai quali gravitano aree caratterizzate da diversi livelli di perifericità spaziale”*(S. Lucatelli, 2016). Una lettura del territorio, quindi, legata al concetto di distanza da centri gravitazionali e supportata da indicatori di accessibilità⁸.

Sulla base di tale lettura, è stato avviato un processo di selezione, pilotato da un Comitato nazionale aree interne in collaborazione con le Regioni. Sono state così selezionate 55 aree-progetto. Delle 55 aree-progetto sono state individuate 21 aree-prototipo per le quali è stato avviato *in primis* il processo di costruzione della Strategia.

Il numero limitato di aree selezionate è da imputare al fatto che la Snai riveste un carattere sperimentale (a differenza del Leader essa sta vivendo la sua prima edizione), il cui l’obiettivo è quello avviare un processo di apprendimento e di replicazione dei meccanismi – quelli virtuosi – adottati sul campo. Sul fronte finanziario, anche per la Snai sono state mobilitate risorse finanziarie modeste: 190 Meuro e espressamente destinati dalle Leggi di Stabilità 2014, 2015, 2016 per gli interventi sulla cittadinanza (sanità, scuola, mobilità), ai quali si andranno ad aggiungere, le risorse finanziarie messi a disposizione dai vari Programmi comunitari adottati a livello regionale (Por Fers e Fse principalmente, PSR e programma per la pesca in misura minore) per gli interventi di natura economica.

Così come per il Leader, la sua importanza va ricercata non tanto nel peso economico degli investimenti che si andranno a realizzare, quanto piuttosto nella capacità dei territori di dare vita a forme di collaborazioni funzionali ad una buona *governance* dell’area interessata. La logica di base di questa politica – innovativa e sperimentale – è ben sintetizzata sempre nella Relazione annuale sulla SNAI (2015): *“L’intervento in ogni area-progetto non sarà una sommatoria di “progetti cantierabili” distribuita sul territorio. Per evitare questa deriva del passato le aree-progetto scelte come prototipo sono impegnate prima di tutto a elaborare un documento breve di intenti, una “Bozza di idee per la discussione”, che indichi un’idea-guida per indirizzare il cambiamento. Il documento sarà fondato sull’identificazione dei soggetti innovativi e dei centri di competenza dell’area e indicherà come si intende dare loro impulso. La preparazione di questo passo sarà costruita attraverso un confronto aperto e serrato nel territorio.”*⁹ Alla Bozza, approvata dal Comitato Nazionale, segue un Preliminare per poi concludere l’iter con la presentazione – da parte del partenariato locale – e approvazione, sempre del Comitato nazionale - del documento di Strategia d’Area. Ad oggi, tutte e 21 aree prototipo hanno avuto l’approvazione della Bozza e, pur se non allineate, stanno completando l’iter previsto per l’adozione della Strategia¹⁰.

Leader e Snai: l’approccio partenariale a confronto

Sia il Leader che la Snai intervengono, in maniera integrata e coerente sulle differenti dimensioni dello sviluppo: istituzionale, economico e socio-culturale.

E’ in relazione alla prima dimensione - quella istituzionale - che trova piena applicazione il partenariato. In ambedue, pur se con modalità e intensità differenti, esso è rafforzato sia a livello

⁸ Per un approfondimento della metodologia adottata per selezionare le aree si rimanda ai documenti presenti sul sito: www.opencoessione.it.

⁹ Relazione annuale sulla Strategia nazionale per le aree Interne ai sensi del comma 17 dell’articolo 1 della Legge di Stabilità 2014, Relazione presentata al Cipe, luglio 2015.

¹⁰ Per approfondimento sullo stato di attuazione della Strategia Aree interne si rimanda sempre al sito: www.opencoessione.it

verticale (fra i diversi livelli istituzionali coinvolti nella realizzazione delle due politiche) che orizzontale (all'interno del territorio interessato).

Ma vediamo quale forma, finalità e composizione assume la partnership nelle due Politiche.

Nell'esperienza Leader, l'approccio partecipativo nasce su iniziativa degli attori locali e da questi è governata sin dal suo esordio. Operativamente, l'approccio partenariale si esprime attraverso la costituzione del Gruppo di Azione Locale (GAL), il quale deve associare, al proprio interno, soggetti pubblici e privati. Per ambedue le componenti, ma in particolare per quella privata, il Gal farsi garante di un'equilibrata rappresentanza dei gruppi di interesse locale che provengono dai vari settori socioeconomici del territorio interessato. La sua forma giuridica può variare in funzione delle specificità delle singole realtà territoriali, anche se nella maggior parte dei casi si traduce in un'organizzazione senza fini di lucro. Il Gal, con le sue strutture tecniche e i suoi organi sociali, ha il compito di rafforzare il sistema di *governance* locale, sostenendo rapporti relazionali di conoscenza e di reciproca riconoscenza stabili, finalizzati a produrre comportamenti di sistema. Rientra fra i suoi compiti l'elaborazione del Piano di Azione Locale (PAL), nonché la regia della realizzazione del suo contenuto (investimenti materiali e immateriali nei vari ambiti dello sviluppo rurale).

Di seguito riportiamo alcuni dati sulla composizione dei partenariati dei Gal ponendo attenzione a quelli che operano nelle aree montane italiane¹¹.

Tabella 2 - Peso percentuale delle componenti partenariati pubbliche e private su Universo Gal Montagna e su Universo GAL

TIPOLOGIA DI PARTNER	LEADER II		LEADER +		ASSE IV	
	GAL Montagna	Totale Partner	GAL Montagna	Totale Partner	GAL Montagna	Totale Partner
PARTNER PUBBLICI	41	44	44	42	40	33
PARTNER PRIVATI	59	56	56	58	60	67

Fonte: Nostre elaborazioni su dati RRN

Come stabilito da regolamento comunitario, nel Leader, il partenariato deve essere composto con almeno il 50% di componente privata. La volontà del legislatore è quella di mettere la componente sociale ed economica dei territori nelle condizioni di determinare (e condizionare) le scelte strategiche locali. Uno sguardo ai dati riportati nella tabella 2 evidenzia come tale soglia, in media, nelle varie edizioni Leader in Italia, sia stato abbondantemente rispettato: si passa dal 56% (59 nei Gal montani) del Leader II, al 60% dell'Asse IV (67% nei Gal montani). In relazione alla sua composizione, essa è costituita prevalentemente da soggetti portatori di interessi collettivi: associazioni di settore e di categoria, le quali, nelle varie edizioni del Leader, hanno aumentato progressivamente il loro peso (per i GAL montani, si è passati dal 47% del Leader II al 55% dell'Asse IV); le imprese associate, le quali, anche esse, nelle diverse fasi, hanno registrato un aumento del loro peso percentuale sul totale dei partner privati (sempre per i GAL montani, dall'8% del Leader II al 16% dell'Asse IV); società di servizi, associazioni culturali, ecc. Nella componente privata si registra anche la presenza di imprese singole, anche se il loro peso sul totale dei partner è andato via via scemando nel corso delle differenti tappe (Gal montani, dal 3% del Leader I al quasi 1% dell'Asse IV). Ciò a dimostrazione del fatto che i territori hanno compreso la finalità del Leader

¹¹ Per Leader I, la prima edizione, e quella attualmente in corso non sono disponibili i dati.

e dello stesso partenariato: superare la visione individualistica a favore di una visione più collettiva e di sistema.

Diamo adesso uno sguardo alla componente pubblica.

Tabella 3 - Peso percentuale delle singole componenti partenariali su Universo Gal Montagna e su Universo GAL

TIPOLOGIA DI PARTNER	LEADER II		LEADER +		ASSE IV	
	GAL Montagna	Totale GAL	GAL Montagna	Totale GAL	GAL Montagna	Totale GAL
Comuni	69	69	69	69	69	69
CCMM, Unioni e consorzi di comuni	17	17	17	17	17	17
Province	4	4	4	4	4	4
Partner pubblici (altro)	10	10	10	10	10	10

Fonte: Nostre elaborazioni su dati RRN

La componente pubblica nel Leader è composta principalmente da enti locali, associati e non. Più del 60% di essa è rappresentata da comuni, che in questo caso, rappresentano piccole realtà municipali, spesso caratterizzate da nuclei abitativi sparsi sul territorio (presenza di frazioni, anche distanti dal centro abitato principale). Un peso relativamente significativo è ricoperto da tutte quelle forme di associazionismo (Unioni, consorzi, bacini, comunità montane,) che caratterizzano l'universo delle municipalità in Italia: esse rappresentano complessivamente il 15% della componente partenariale pubblica (che sale di due punti nel caso dei GAL montani, grazie alla presenza delle CCMM). E' interessante sottolineare, come nel corso delle edizioni sia aumentata la presenza delle Unioni dei comuni, organismo che, come indicato dalla nuova legislazione sugli enti locali, dovrebbe favorire il processo di aggregazione fra le municipalità, soprattutto di quelli di più piccole dimensioni. Il resto della componente pubblica raggruppa quegli Enti che, a vario titolo, sono chiamati a svolgere funzioni di utilità pubblica (camere di commercio, aziende di promozione turistica, enti di sviluppo, di finanza pubblica, di ricerca, ecc). Spesso detti Enti sono chiamati a svolgere una funzione di accompagnamento ai processi di sviluppo avviati, soprattutto in relazioni a quegli interventi che hanno una ricaduta collettiva e che richiedono una sostenibilità temporale che vada oltre la durata del Progetto.

A differenza del Leader, l'approccio partenariale nella Snai si basa sulla costituzione, a livello locale, di una partnership pubblica, composta dai comuni localizzati nell'area di intervento della Strategia e finalizzata alla gestione associata di funzioni e di servizi. E' questa una scelta fortemente voluta dal legislatore e finalizzata a favorire la costruzione di sistemi intercomunali permanenti." *I Comuni sono il soggetto pubblico di riferimento della Strategia. Per svolgere questa funzione devono allearsi fra loro in modo non estemporaneo – secondo la vecchia logica perdente di "intercettare" e dividersi risorse finanziarie - ma permanente, per condividere un disegno di sviluppo e di miglioramento dei servizi, secondo l'indirizzo della normativa nazionale di riorganizzazione degli enti territoriali. La Strategia prevede che i Comuni partecipanti organizzino in forma associata i propri servizi sul territorio, indipendentemente dalla loro dimensione.*" (Relazione di attuazione, 2015).

La gestione in forma associata di funzioni (fondamentali) e di servizi è assunta, dunque, quale prerequisito essenziale della strategia di sviluppo e mira ad un assetto continuativo ed efficiente per l'erogazione di suddetti servizi (ambiti ottimali) nonché ad un livello più appropriato di esercizio delle funzioni fondamentali.

Il valore aggiunto della Strategia, e che la differenzia dal Leader è che il pre-requisito dell'esistenza di una partnership fra i comuni non si ritiene soddisfatto "dall'esistenza di aggregazioni

temporanee costruite “su e per progetti\programmi di sviluppo”, anche se tali aggregazioni siano riconducibili ai modelli organizzativi “utilizzati” dalla politica di coesione comunitaria (Progetti integrati di sviluppo urbano, Progetti integrati territoriali, Piani Integrati di Sviluppo Territoriale, Gruppi di azione locale, Patti, Integrated Territorial Investments, Community Led Local Development ecc.). È invece necessario realizzare aggregazione permanenti costruite su un disegno di gestione ordinaria di funzioni fondamentali e servizi locali di competenza dei Comuni. “ (Relazione attuazione, 2015).

Per i comuni interessati, il rispetto di detto pre-requisito coincide con l’assolvimento degli obblighi che prevede la nuova normativa sugli enti locali: obbligatorietà della gestione associata delle funzioni fondamentali dei comuni con meno di 5.000 abitanti (meno di 3.000 per i comuni montani (Legge n. 56 del 2014). Come già accennato, nella parte iniziale di questo lavoro, la partnership nel caso della Snai si carica di un valore più istituzionale, volto a dare un contributo alla costruzione di una nuova filiera istituzionale locale.

Il partenariato fra i comuni può assumere differenti forme, a seconda dell’ampiezza degli stessi, nonché del grado di maturazione locale verso forme aggregate: si può quindi adottare lo strumento dell’Unione – forma più completa e matura – oppure delle Convenzioni che regolamentano la gestione associata di almeno due funzioni basilari. Al suo interno è prescelto un capofila che ha l’onere di coordinare le attività della partnership a livello locale, nonché di tenere i rapporti con i vari livelli istituzionali coinvolti (regioni, ministeri, comitato nazionale). E’ il capofila a siglare l’Accordo Quadro con le istituzioni nazionali e regionali, Accordo volto a regolamentare l’attuazione degli interventi sul territorio. E’ demandata ad ogni area la scelta le modalità di coinvolgimento della società civile nelle scelte effettuare. In alcuni casi, ad esempio, sono stati previsti dei Comitati tecnici, che raggruppano le rappresentanze degli attori collettivi locali e che lavorano in sinergia con l’associazione dei comuni.

L’adozione dell’approccio partenariale in Leader e Snai:alcune questioni aperte

Le politiche territoriali, interessando ambiti settoriali diversi, richiedono forme di gestione specifiche volte a definire le modalità attraverso le quali realizzare il collegamento tra i vari ambiti di intervento, nonché ad individuare i livelli di responsabilizzazione nelle e delle diverse fasi di realizzazione. Se mal utilizzate, esse possono produrre interventi frammentati, dispersi sul territorio, con effetti di duplicazione e sovrapposizione, ritardi di applicazione, risultati complessi di bassa efficacia ed efficienza.

Il consolidato lavoro realizzato dal Leader sul campo per quanto riguarda la costruzione di partenariati, nonché i processi di aggregazione istituzionale che sta mettendo in atto la SNAI ci permettono di sviluppare alcune considerazioni sull’adozione di tali forme di collaborazioni locale per realizzare strategie territoriali condivise e durature.

Anche se le forme assunte dal partenariato nelle due politiche sono differenti, in quanto fortemente condizionate dal quadro normativo di riferimento, è anche vero che in ambedue i casi la costruzione del partenariato a livello locale rappresenta uno degli aspetti più dinamici del processo di sviluppo in corso. Esso assume un ruolo strategico per la buona riuscita del Progetto, nella capacità di dare vita a modelli alternativi di *governance* dei processi di crescita economica e sociale locale. Come già accennato si tratta di processi di per sé complessi, che devono superare resistenze locali. Essi stanno raccogliendo risultati più incisivi là dove “lo stare insieme” risulta essere parte integrante di una strategia di intervento a lungo termine. Viceversa, risultano più deboli in quei contesti dove la loro costituzione è vista soltanto come chiave di accesso a finanziamenti pubblici finalizzati a se stessi. Fra i limiti che l’agire del partenariato ha incontrato e sta incontrando nell’attuazione di politiche come quelle da noi analizzate possiamo segnalare:

- Tendenza a concentrare le strutture del dialogo fra gli attori nelle istituzioni controllate dagli eletti locali. E questo è un rischio che si corre soprattutto quanto queste ultime assumono il ruolo di interlocutori principali con le istituzioni esterne che contribuiscono alla realizzazione del Progetto.

- Maggiore complessità dei processi decisionali da adottare, poiché gli stessi richiedono la condivisione fra i partner; condivisione che rischia di dilatare i tempi operativi. In questo gioca un ruolo strategico la qualità dello strumento della rappresentanza all'interno degli organi di governo dei partenariati.
- Utilizzo massiccio della pianificazione e progettazione (collettiva), che non sempre riesce, a livello locale, a tener conto del fatto che sul territorio agisce anche la dinamica dell'attore singolo, che ha un suo peso e che richiede la messa in campo di idonee capacità di animazione e partecipazione per ricondurre la stessa ad una visione strategica collettiva e condivisa.
- Ricorso eccessivo e spesso, solo di facciata, a operazioni di marketing territoriale dove si presenta « *il territorio come un formidabile luogo di sinergia*», senza però verificare fino in fondo se ciò è percepito come tale dagli attori locali interessati.
- Uso strumentale delle forme partenariali, costruite solo per accedere ai contributi e, quando questi cessano, si sciolgono oppur “vivacchiano”, spesso causando un aumento dei costi amministrativi a fronte di esigue funzioni associate.
- Incapacità/volontà di creare sinergie fra i vari partenariati che operano sullo stesso territorio, che spesso produce forti discrasie nell'attuazione degli interventi (sovrapposizione e frammentazione nel migliore dei casi). A tal fine andrebbero promossi e sostenuti, anche finanziariamente, iniziative per favorire la “*governance*” fra le varie iniziative avviate, comprese le due politiche da noi analizzate. Lo sguardo ai territori evidenzia come, la dove il GAL ha consolidato il suo ruolo di agenzia di sviluppo locale, è stato naturale per i comuni rivolgersi alla sua struttura per essere supportati nelle attività volte a costruire la Strategia d'Area (attività di animazione, stesura di documenti, etc.). Più conflittuale, invece, il rapporto in quei territori dove il GAL è percepito come portatore di interessi di parte.

Nonostante i limiti suindicati, e superabili con i dovuti accorgimenti, possiamo affermare che i partenariati sul territorio hanno rappresentato e rappresentano un valore aggiunto, in quanto, con il loro operato:

- facilitano la conoscenza e la reciprocità fra gli attori locali, consolidandone le relazioni e migliorando la trasmissione di informazioni circa il comportamento di chi gestisce risorse pubbliche (riduzione dell'opportunismo e della creazione di coalizioni collusive);
- favoriscono la crescita di competenze diffuse, coinvolgendo gli attori locali su nuove prospettive, motivandoli a investire, acquisire competenze e “creare” soluzioni innovative per perseguire i propri obiettivi; sostenendo il networking e la creazione di reti fra gli attori locali;
- aumentano l'impegno civico - favorendo il confronto fra attori locali portatori di interessi (economici e non) diversificati, sostenendo la realizzazione di azioni di valorizzazione delle risorse locali.

Come affermavamo nella presentazione del nostro lavoro, essi, se ben governati, rappresentano dei processi di apprendimento collettivo, capaci di produrre, nel tempo, cambiamenti che modificano valori e le convinzioni condivisi, cambiano la fiducia reciproca e si traducono in cambiamenti di comportamento che producono nuove decisioni, istituzioni e regole.

La richiesta questi cambiamenti probabilmente richiede tempi lunghi, che vanno di là da quelli previsti per attuare un eventuale ciclo di riforme, ma in ogni caso, perché essa possa essere attuata necessita di una chiara ed esplicita presa di posizione da parte di chi, a livello locale, ne fa uso. Evidentemente la capacità di incidere sui processi istituzionali, iniziando da quelli più vicini al territorio, è strettamente correlata anche alla capacità dei soggetti interessati di porsi nei confronti delle istituzioni in maniera non isolata e sporadica, ma piuttosto in forma aggregata. E questo richiede, appunto, un salto culturale non indifferente.

Bibliografia

- Lucatelli S. (2016), Strategia Nazionale per le Aree Interne: un punto a due anni dal lancio della Strategia, in *Agriregionieuropa*, Anno 12, n. 45, pp. 4-10.
- Mantino F., De Fano G. (2016), Approcci territoriali tra aree interne e aree rurali: il contributo dei Piani di Sviluppo Rurale, in *Agriregionieuropa*, Anno 12, n. 45, pp. 22-25.
- Monaco F. (2016), Il ruolo dei comuni ed il requisito associativo nella Strategia Nazionale Aree Interne, in *Agriregionieuropa*, Anno 12, n. 45, pp. 43-46.
- Pecqueur B. (2014), “*Décentralisation et politiques publiques locales: un malentendu de plus de trente ans, mais des perspectives de renouveau*”, in *Revue Economie Régional Urbaine*, 22 août.
- Presidenza del Consiglio (2015), Relazione annuale sulla Strategia nazionale per le aree Interne ai sensi del comma 17 dell’articolo 1 della Legge di Stabilità 2014, Relazione presentata al Cipe, luglio.
- Zumpano C. (2011), Territorio, identità e cultura. Nuovi approcci per una buona governance dei processi di sviluppo delle aree rurali mediterranee, Tesi di Master “*Cittadinanza europea e integrazione euromediterranea: i beni e le attività culturali come fattore di coesione e sviluppo*”, Università degli Studi RomaTre, anno accademico 2009/2010, luglio 2011.
- Barca F. (2009), Un’agenda per la riforma della politica di coesione. Una politica di sviluppo rivolta ai luoghi per rispondere alle sfide e alle aspettative dell’Unione Europea, Rapporto indipendente, aprile 2009.
- Moulaert F. (2009), *Le développement territorial intégré: le rôle des rapports sociaux*, in *Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales*, XXXII: 1, pp. 43-58.
- Cersosimo D., Wolleb G., (2008), “*Le politiche di sviluppo locale tra sperimentalismo e istituzionalizzazione*”, in *Sociologia del lavoro*, n. 109, pp. 72-86.
- Denieuil P. (2008), « Développement social, local et territorial : repères thématiques et bibliographiques sur le cas français », *Mondes en développement*, n. 142, p. 113-130. (www.cairn.info)
- Leloup F. (et al.) (2005), « *La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale?* », *Géographie, économie, société*, Vol. 7, p. 321-332.
- Pecquer B. (2005), « *Les territoires créateurs de nouvelles ressources productives : le cas de l’agglomération grenobloise* », in *Géographie, économie, société*, Vol. 7 pp. 255-268
- Donolo C. (2003), *Il distretto sostenibile, governare i beni comuni per lo sviluppo*, Franco Angeli, Milano.
- Mantino F. (a cura di) (2002), *Fondi strutturali e politiche di sviluppo rurale*, Il Sole 24 ORE, Milano.
- Marini M. (2002), *Le risorse immateriali. I fattori culturali dello sviluppo economico*, Rubbettino Editore, Soveria M.
- Gagnon C. et Kleinin J.L. (1991), “*Le partenariat dans le developpment local: tendances actuelles et perspectives de changement social*”, in *Cahiers de Géographie du Quebec*, Vol. 35, n. 95, september, pp.239-255.
- Pecquer B. (1991), “*L’avenir du local est- il dans le partenariat?* “, in *Revue Territoire*, n. 323, décembre, pp. 30-33.