

## XXIV CONFERENZA ITALIANA DI SCIENZE REGIONALI

### ESPERIENZA LEADER, MEZZOGIORNO E PROCESSI DI SVILUPPO LOCALE

Serafino CELANO<sup>1</sup>

<sup>1</sup> CRESM Campania, via De Maio, 53 83047, Lioni (AV) – serafino.celano@tin.it

### SOMMARIO

Si presenta il caso di un progetto di sviluppo, realizzato nell'ambito di un Piano di Azione Locale LEADER II, al fine di trarne indicazioni utili circa la definizione di fattori di successo e di elementi cruciali per l'efficace implementazione di azioni di sviluppo locale.

La ***ridotta dimensione del piano*** ("piccola scala") - intesa sia come entità dei budget complessivi gestiti per singolo GAL, sia come territorio target - la ***flessibilità*** - intesa come possibilità di operare rimodulazioni dei piani pluriennali, dare, quindi, efficacia concreta al processo di *Monitoring & Evaluation* ed operare interventi correttivi generati principalmente dal processo di apprendimento da parte degli attori - la presenza di un ***ruolo facilitatore/animatore*** - altamente *committed*, radicato ma estraneo alle logiche deteriori della spartizione - massimizzano la probabilità di ottenere effetti altamente positivi in termini di dimostrazione della possibilità di processi di sviluppo locale endogeno, autocentrato e sostenibile, nonché di ri-orientamento del capitale sociale.

## 1. INTRODUZIONE

Il presente studio rappresenta una riflessione *ex post* sull'esperienza LEADER II.

A partire da un'esperienza concreta di progettazione ed implementazione, nasce come esercizio autovalutativo e si snoda come il racconto di una significativa vicenda di successo all'interno del Piano di Azione Locale "Terre d'Irpinia", finanziato dall'Unione Europea tramite l'Iniziativa Comunitaria LEADER II e gestito dal Gruppo di Azione Locale (GAL) CILSI (Centro di Iniziativa Leader per lo Sviluppo dell'Irpinia), un consorzio pubblico-privato in cui sono rappresentati enti locali (comuni e comunità montana), un centro di ricerca socio-economica e di supporto allo sviluppo locale (il CRESM Campania) e le organizzazioni dei produttori artigiani e agricoli (CNA, CIA e Coldiretti).

La vicenda è l'azione di animazione di un consorzio di trasformazione, il COPAI di Bisaccia, in provincia di Avellino: un impianto di trasformazione agro-alimentare comprendente le linee di produzione relative alla trasformazione casearia, alla produzione di pasta fresca ed all'imbottigliamento di olio di oliva.

L'area di riferimento del progetto è, grosso modo, la Comunità Montana *Alta Irpinia*, una zona della provincia di Avellino ai confini con la Puglia, caratterizzata da un'agricoltura estensiva e montana, il perfetto paradigma di ciò che Manlio Rossi Doria definiva "osso" o "Mezzogiorno estensivo". In questo contesto si è dispiegata, negli ultimi anni, l'azione di progettazione ed intervento del GAL CILSI, con l'obiettivo di mostrare la possibilità di uno sviluppo locale che, partendo dalle risorse presenti, le valorizzasse e trasformasse nella direzione di attività economiche autonome e capaci di resistere sul mercato.

La nostra riflessione, dicevamo, è mirata non ad una valutazione in senso tecnico di un'esperienza significativa nell'ambito del Piano d'Azione Locale: è dettata, piuttosto, dalla necessità di ripercorrere le vicende trascorse, farne memoria condivisa perché se ne possano trarre lezioni e, infine, collegare approcci e metodologie spesso inventati sul campo (o piegati ad esiti non previsti dal concreto svolgersi delle cose) ad approfondimenti teorici di tipo socio-economico che gettino una luce interpretativa "a cose fatte" su comportamenti e vicende, sempre al fine di migliorare la nostra conoscenza dei processi di sviluppo locale.

Non presentiamo questa esperienza come una *best practice*: la vicenda che raccontiamo ci sembra, tutt'al più, promettente, degna di essere tenuta presente, anche allo scopo di trarne qualche elemento di giudizio su efficaci prassi implementative che lo strumento LEADER sembra consentire.

Descriveremo, nei paragrafi seguenti, i passi che hanno scandito l'evoluzione del progetto di sviluppo, a partire dal Piano di Azione Locale fino alla concreta operatività dell'investimento previsto.

Si tratta della descrizione di un processo che definiamo “di emersione/sviluppo locale”: l’analisi territoriale e i contributi di conoscenza forniti dagli attori presenti sul territorio avevano mostrato la presenza di prassi produttive informali e semi-sommerse nell’ambito delle produzioni agroalimentari locali, legate anche al contingentamento delle produzioni (le c.d. “quote latte”).

L’idea guida consisteva nel considerare il miglioramento delle *performance*, ottenuto anche attraverso la promozione di iniziative associative e consortili ed il miglioramento della qualità, come un potente motore di regolarizzazione e di emersione, specie in presenza di produzioni ad alto potenziale qualitativo e di tipicità, suscettibili di ulteriori valorizzazioni e miglioramenti tecnologici.

L’emersione - non la mera regolarizzazione ma l’esito di un processo di crescita civile e di sviluppo autonomo - era quindi l’obiettivo del progetto (vedi Meldolesi, 2000 e Meldolesi, 2001).

Rispetto a tale obiettivo descriveremo, dopo il racconto del caso, quelli che a nostro parere appaiono fattori chiave di successo, vale a dire quelle caratteristiche del programma LEADER che possono renderlo adatto ad innescare processi di *emersione/sviluppo locale*.

## **2. IL CASO**

### *2.1 Dal Piano al progetto*

Il Piano di Azione Locale, progettato in ambito CRESM Campania, fu presentato in data 22.09.1995 e approvato il 18.10.1996. Una delle idee portanti era quella di partire dalle risorse locali – e fin qui si rimaneva nell’alveo delle motivazioni e delle metodologie Leader – e, però, non restare prigionieri dell’esistente: da qui lo sforzo di puntare su passi in avanti concreti e significativi che potessero costituire momenti di forte discontinuità. Da questo punto di vista, le azioni previste nei vari ambiti, ed in particolare, avvicinandoci al nostro progetto di sviluppo, quelle relative alla valorizzazione e commercializzazione *in loco* dei prodotti locali, tenevano in considerazione obiettivi di modernizzazione tecnica, di utilizzo delle tecnologie dell’informazione e di introduzione di standard di qualità.

Si pensava, pertanto, ad interventi che migliorassero tecnicamente le produzioni agroalimentari a monte, nel mentre si procedeva alla promozione di un investimento a valle nel settore della trasformazione e commercializzazione, con particolare riferimento alla trasformazione casearia e con l’obiettivo di costruire, a partire da DOP esistenti (il caciocavallo silano), un’ulteriore qualificazione della tipicità. Come vedremo, tale sequenza progettata subì, in corso d’opera, una modifica dal significato non banale.

Nel passare dal Piano all'azione concreta di implementazione, il GAL dovette organizzare le attività a partire dalle risorse tecniche presenti al suo interno. In particolare, a sostegno del progetto di sviluppo che stiamo descrivendo, operò un gruppo di lavoro coordinato dal CRESM Campania e formato da tecnici delle associazioni artigiane ed agricole (CNA, CIA e Coldiretti).

## *2.2 Prima fase di animazione: dall'assistenza allo sviluppo*

La prima azione significativa, preliminare a tutta l'operatività successiva, fu rappresentata dalla costituzione di un gruppo di lavoro all'interno e tra soci del GAL. Il soggetto animatore di tale gruppo era il CRESM Campania <sup>1</sup>.

I primi compiti affrontati dal gruppo di lavoro consistettero nell'approfondimento della conoscenza del territorio. Con più o meno grande sorpresa, fu subito chiaro che era necessario ricostruire, integrando fonti diverse, le conoscenze sul tessuto socio-economico e, cosa ancora più importante, riorientarle nella direzione dello sviluppo. La prima lezione appresa *on-the-job*, da parte del gruppo di lavoro, fu quella della ridefinizione dell'approccio e del comportamento: tale ridefinizione avvenne, in primo luogo, nello spazio delle relazioni tra GAL, associazioni e gruppo di lavoro. Le parole d'ordine "*si fa sul serio*" e "*si fa sviluppo, non assistenza*", divennero la chiave per il cambiamento; il gruppo di lavoro – formato da tecnici appartenenti a CRESM, CNA, CIA, Coldiretti – acquistò autonomia ed originalità di comportamenti e, sia attraverso la ricordata integrazione delle basi informative, sia tramite una serie nutrita di incontri con imprenditori del territorio, acquistò una propria capacità di entrare in sintonia (in ascolto, da principio) con la realtà socioeconomica. Ovviamente ciò non bastava: l'obiettivo era quello di comunicare le opportunità offerte dal Piano d'Azione Locale e di spingere gli imprenditori a sfruttare le opportunità proposte (miglioramento delle produzioni a monte e creazione di un impianto di trasformazione); le prassi precedenti, in special modo dal dopo terremoto del 1980 in poi, avevano avuto la caratteristica di ingenerare la diffusa convinzione che, specie in ambito rurale, la questione relativa agli incentivi allo sviluppo si tramutasse in un'opportunità di sfruttamento individuale, tramite protezioni politiche, di risorse finanziarie pubbliche, dove il massimo sforzo da fare era quello di assicurarsi protezioni, non quello di condividere un progetto.

La prima fase di incontri e di animazione del territorio, pertanto, servì a "rodare" la capacità del gruppo di lavoro di parlare con il giusto tono e i giusti contenuti e ad acquisire la convinzione che era necessario uno sforzo maggiore e più ampiamente coordinato, finalizzato ad ingenerare fiducia nel fatto che, da parte del GAL, non si stava facendo la solita operazione assistenziale a danno delle risorse pubbliche.

---

<sup>1</sup> Il CRESM Campania, che aveva avuto un ruolo determinante già nella costituzione del Gruppo di Azione Locale, diventa fondamentale anche in questa fase di organizzazione di un gruppo di lavoro formato da tecnici provenienti dalle varie associazioni facenti parte del GAL. Come soggetto animatore e facilitatore, motivato e impegnato sul progetto (il CRESM è un organismo di agenti di sviluppo), riesce a coinvolgere e motivare gli altri attori, instaurando un'atmosfera di fiducia e di tensione verso l'obiettivo. Vedi oltre e al par. 2.4.

Il punto è essenziale: non si trattava tanto di convincere gli operatori economici che, da parte del GAL, si stava cercando di interpretare al meglio un ruolo di vero incentivo allo sviluppo locale; la vera questione era la possibilità di entrare nel merito, vale a dire condividere gli obiettivi e indurre gli imprenditori a ragionare in termini di opportunità di sviluppo e modernizzazione, da conseguire attraverso condivisione e compartecipazione, e non di vantaggi finanziari indipendenti da progetti imprenditoriali.

La prima fase dell'intervento si concluse con due importanti risultati:

l'affinamento degli strumenti di intervento (la "maturazione" *on-the-job* del gruppo di lavoro, con la connessa aumentata capacità di conoscenza e sintonia),

la decisione di rimodulare le azioni del Piano per poter meglio concentrare gli interventi.

La rimodulazione consistette, in pratica, nella seguente ipotesi progettuale: abbandono dell'approccio sequenziale *miglioramento delle produzioni a monte → riqualificazione dell'input → creazione di un nodo di trasformazione e commercializzazione*, in favore di una concentrazione di risorse ed interventi nella creazione del nodo di trasformazione a valle, a partire da forme di associazionismo dei produttori a monte. L'impianto di trasformazione, caratterizzato da moderne tecnologie e dall'utilizzo di standard certificati di qualità, avrebbe indotto, tra i produttori soci e, in genere, nel settore, miglioramenti e riqualificazioni produttive.

La nuova sequenza era: *associazione tra i produttori → investimento nel nuovo impianto → elevati standard tecnologici e di qualità certificata → miglioramento delle produzioni a monte*.

### 2.3 Seconda fase di animazione: nasce il consorzio

La seconda fase di animazione, con il piano rimodulato, riavviò gli incontri e le attività di sensibilizzazione. C'era da superare la diffidenza e il malinteso, di cui si è detto, e, in più, spingere per un atteggiamento di propensione all'associazionismo. Questo risultava essere un punto non secondario, data la mancanza di tradizioni di imprese cooperative o consortili.

La via dello sbloccamento assunse le seguenti caratteristiche: il gruppo di lavoro, negli incontri di informazione e sensibilizzazione, poneva l'accento sulla necessità di unire le forze per poter sostenere la partecipazione al bando per il finanziamento dell'investimento, nel mentre sottolineava la disponibilità del GAL a fornire assistenza tecnica sia alla fase di costituzione della forma associata (cooperativa, consorzio, altre forme associative), sia a quella di assistenza tecnica post-assegnazione del finanziamento.

In questa fase di animazione assumono un peso sempre più significativo altri attori che, fino a quel momento, erano restati nell'ombra: i Comuni membri del GAL.

I rappresentanti degli enti locali presenti nel GAL furono coinvolti nell'animazione, diventando un ulteriore canale di sensibilizzazione. Essi, inoltre, nello spingere perché si

addivenisse a forme associate nella partecipazione al bando di finanziamento, che nel frattempo era stato pubblicato, spesso manifestarono la propria disponibilità a supportare ulteriormente l'iniziativa, attraverso, ad esempio, la disponibilità di aree nei Piani di Insediamento Produttivo. Erano in grado, inoltre, di procedere a dei contatti maggiormente attenti e approfonditi; riuscivano più facilmente, grazie alla presenza continua sul territorio, a dare continuità ed approfondimento alle azioni di animazione ed informazione condotte dal gruppo di lavoro, mostrando, in molti casi, una grande capacità di coinvolgimento.

In breve, con la seconda fase, grazie al nuovo passo assunto dall'animazione territoriale e al vasto coinvolgimento sociale e istituzionale, si ebbe una potente iniezione di fiducia. Molto importante risultò la percezione che il GAL, attraverso il gruppo di lavoro tecnico e gli enti locali coinvolti, si proponeva come un partner concreto nell'attività di progettazione e avvio della nuova attività imprenditoriale: un partner operativo, non un canale di finanziamento.

Il finanziamento, peraltro, era di sicura appetibilità: prevedeva un impegno a fondo perduto pari al 75% dell'investimento, a fronte di una spesa complessiva pari a massimo un miliardo di lire.

Rispetto a tali condizioni agevolative, pressoché uniche nel panorama degli incentivi disponibili, fu sorprendente verificare le difficoltà incontrate nel convincere gli imprenditori locali a procedere alla costituzione di un consorzio in grado di concorrere e di sostenere il cofinanziamento privato.

Un consorzio costituito tra piccoli imprenditori zootecnici, il COPAI di Bisaccia, partecipò al bando e si aggiudicò il finanziamento. Il primo passo era fatto. Si trattava, ora, di procedere nelle azioni ed attivare la sequenza di sviluppo.

Una nota di commento al primo passo che, come si vedrà, è quello essenziale, dato che costituisce l'atto di sprigionamento e sblocco:

- il maturare della coscienza che il progetto può andare in porto procede insieme al crescere della consapevolezza del ruolo che ogni membro del GAL si trova a vivere. Si assiste, in altri termini, al crescere del governo locale del progetto, attraverso cui si armonizza, sul territorio, sia l'apporto imprenditoriale che quello tecnico-specialistico;
- attraverso il GAL gli attori tradizionali, in precedenza conosciuti come astratti rappresentanti e dispensatori di assistenza e patronato, si mostrano con un volto nuovo e diverso: tecnici legati al territorio, che conoscono persone e situazioni, che parlano il linguaggio e gli stessi dialetti dei paesi e che mettono il loro *know-how* tecnico a supporto di un progetto di sviluppo insieme agli imprenditori; un supporto che comprende anche un ruolo attento e partecipe delle istituzioni locali.

#### *2.4 Un passo in avanti nella nuova sequenza*

Il gruppo di lavoro, da attore di animazione territoriale, assunse, in questa fase, anche le vesti di gruppo di assistenza tecnica allo sviluppo.

Molto importante, in questa evoluzione, si rivelò il ruolo di leadership rivestito dal CRESM Campania che, rispetto agli altri attori coinvolti (le associazioni), era maggiormente impegnato a mantenere il *focus* sull'obiettivo del progetto, impedendo un possibile ritorno, nella fase di contatto operativo con gli imprenditori, a logiche tradizionali ed individuali di supporto.

Il gruppo entrò immediatamente in stretta relazione e collaborazione con gli imprenditori, a partire dalle fasi di consolidamento formale della struttura consortile.

La compagine consortile attraversò, nelle prime fasi, dei momenti di assestamento ed, infine, si consolidò in un gruppo di imprenditori zootecnici, tutti motivati a proseguire nel progetto. Si nota, in questa fase, una modalità di aggregazione di tipo patriarcale, con l'acquisizione del ruolo guida di Presidente da parte dell'agricoltore più anziano e con maggiore esperienza.

Gli imprenditori erano allevatori con capacità di trasformazione artigianale (la produzione di caciocavalli): le loro evidenti motivazioni al cambiamento si basavano sulla consapevolezza delle potenzialità insite nel loro settore, insieme alla convinzione della necessità di un deciso passo in avanti nella fase di trasformazione e commercializzazione. Passare da modalità artigianali e semi-sommerse a tecnologie piccolo-industriali, conservando e migliorando le produzioni di base, rappresentò una sfida allettante, che ben si coniugava con l'esigenza e la speranza di indurre, in tal modo, un passaggio generazionale: i figli degli imprenditori, scolarizzati e non sempre coinvolti nelle attività della famiglia, potevano essere coinvolti, e lo furono, nei nuovi progetti di sviluppo, candidandosi a rappresentare la futura struttura organizzativa del consorzio di trasformazione. Questa prospettiva, in particolare, fu una delle molle decisive che spinsero gli imprenditori ad assumere un rischio di compartecipazione all'investimento.

La definizione di un progetto esecutivo, l'individuazione e l'assegnazione di un'area PIP nel comune di Bisaccia (memro del GAL), la costruzione della struttura, l'acquisto ed installazione di moderni macchinari, furono le tappe che portarono alla creazione della nuova struttura. Il gruppo di lavoro del GAL operava in stretto contatto con gli imprenditori e i tecnici locali.

A questo punto bisognava andare fino in fondo nella caratterizzazione della nuova struttura. Così come previsto dal piano, occorreva accedere a standard di sistema certificabili: oltre che dotarsi, quindi, di un piano di autocontrollo igienico sanitario obbligatorio (HACCP), si decise di costruire un sistema qualità conforme allo standard ISO 9000; si innalzava, in questo modo, il livello dei vincoli cui, volontariamente, si sottoponeva la struttura al fine di garantire, verso l'esterno, la presenza di processi aziendali orientati alla qualità del prodotto ed alla soddisfazione del cliente. In tale attività risultò prezioso l'apporto del gruppo di assistenza tecnica. Occorreva, inoltre, procedere ad un' incisiva attività di formazione, coinvolgendo sia l'azienda produttrice dei macchinari che risorse tecniche reperite dal gruppo di lavoro in aree contigue alla zona e maggiormente avanzate dal punto di vista della trasformazione casearia (le province di Salerno e Caserta).

Un sistema qualità ISO 9000 ha, tra le altre, la caratteristica di imporre fasi fortemente controllate al processo di approvvigionamento: occorre selezionare accuratamente i fornitori degli input significativi, qualificarli e sorvegliarli nel tempo, oltre che procedere a precisi controlli del prodotto in ingresso. Ciò comportava, in primo luogo, un adeguamento a monte delle strutture di proprietà degli stessi consorziati; erano essi stessi i primi fornitori di materia prima: latte di qualità che doveva provenire da allevamenti e strutture zootecniche adeguate, migliorate e conformi rispetto alle normative obbligatorie, oltre che ai parametri stabiliti dai piani della qualità delle varie linee di trasformazione. Tale induzione poteva propagarsi agevolmente a tutti gli allevatori che intendessero entrare in relazione economica con il consorzio COPAI: questo è l'effetto diretto di miglioramento sui settori a monte, attraverso la selezione indotta dagli standard di *performance* rispetto ai fornitori e al prodotto approvvigionato.

Un effetto ulteriore, indiretto, si aveva attraverso le attività di divulgazione di buone prassi di allevamento finalizzate alla trasformazione del prodotto tipico, condotte dal gruppo di assistenza tecnica del GAL, insieme al Consorzio, e rivolte alla platea degli allevatori del territorio.

La nuova sequenza sembra funzionare, anche se siamo agli inizi dell'operatività: appaiono evidenti, comunque, i segni di un positivo influsso sul territorio.

### 3. FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO

Passiamo, ora, a identificare quelle caratteristiche presenti nello strumento LEADER che lo rendono adatto, se ben utilizzate, ad innescare processi di emersione/sviluppo locale. Abbiamo definito tali caratteristiche “fattori chiave di successo”.

La prima di esse è la ***ridotta dimensione del piano*** (“piccola scala”), intesa sia come entità dei budget complessivi gestiti per singolo GAL (intorno ai sei miliardi di lire al massimo per LEADER II), sia come territorio target <sup>2</sup>.

La piccola scala consente di avere un efficace controllo del piano, assicura una più alta probabilità di ottenere coerenza e sinergia tra le azioni previste e spinge i promotori a concentrarsi su azioni ed investimenti “micro” dal forte carattere di dimostratività ed emblematicità. Un giusto compromesso tra entità non eccessiva del budget e possibilità di attivare azioni efficaci, specie in presenza di un clima collaborativo e di un soggetto animatore motivato, può servire a non far insorgere forti appetiti e ad evitare una situazione di “assalto alla diligenza” (del denaro pubblico) e di logica spartitoria.

La seconda caratteristica è la ***flessibilità***, intesa come possibilità di operare rimodulazioni dei piani pluriennali, dare, quindi, efficacia concreta al processo di *Monitoring & Evaluation* ed

---

<sup>2</sup> La nuova iniziativa 2000-2006 (LEADER Plus) prevede un massimo, ad esempio, in Regione Campania, pari a circa cinque milioni di Euro. Sempre LEADER Plus prevede un territorio omogeneo caratterizzato da determinati indici di ruralità e, comunque, con non più di centomila abitanti.



operare interventi correttivi generati principalmente dal processo di apprendimento da parte degli attori. Si tratta, in altri termini, della possibilità di uscire dal modello sinottico (Lidblom, 1965, Crozier, Friedberg, 1981), l'illusione razionalistica che si possa pianificare e valutare con completezza di informazioni e conoscenza perfetta delle condizioni di partenza e dei processi di evoluzione. LEADER sembra dare la possibilità di utilizzare il piano di partenza (*Piano di Azione Locale* o, nella terminologia LEADER Plus, *Piano di Sviluppo Locale*) come una tecnica per “vendere” – o promuovere – ipotesi di progetti di sviluppo, ben sapendo che lo spazio dell'integrazione è da costruire sul terreno, in base agli esiti che si producono, e che gli esiti più veri ed interessanti sono *unexpected* (*surprising!*) e *unintended* (*not planned!*) (Hirschman, 1995 e la cosiddetta “*pseudo-comprehensive-program technique*” (*The Principle of the Hiding Hand*, p. 22). Occorre, quindi, accostando la terminologia LEADER a quella hirschmaniana, dapprima ipotizzare *liaisons* e poi scoprire *linkages*<sup>3</sup>.

Dai due fattori chiave descritti derivano ulteriori conseguenze.

In particolare, dalla piccola scala deriva la possibilità di ottenere coinvolgimento e partecipazione sia da parte degli attori che promuovono gli interventi (il Gruppo di Azione Locale), sia da parte dei cosiddetti beneficiari. La vicinanza e le strette interazioni, unite alla presenza di un attore fortemente impegnato sull'obiettivo, rendono possibile un effetto di costruzione o riorientamento del capitale sociale che appare uno dei risultati più importanti ottenibili da uno strumento come LEADER<sup>4</sup>. Si amplifica, inoltre, la possibilità di ottenere una buona negoziazione iniziale tra promotori ed ambiente socio-economico del territorio *target* (definizione degli obiettivi e del quadro delle azioni pianificate) e di poterla continuamente aggiornare e migliorare nelle fasi di implementazione.

Affinché si possano esplicitare al massimo le positive conseguenze dei fattori chiave definiti in precedenza, appare fondamentale la presenza, nel Gruppo di Azione Locale, di un attore che riesca ad interpretare in pieno il ruolo di facilitatore dei processi e di animatore, con una forte motivazione rispetto al successo e all'efficacia degli interventi di sviluppo progettati. Nel caso che abbiamo descritto tale ruolo era interpretato dal CRESM Campania che, attraverso agenti di sviluppo ed esperti, aveva promosso fin dall'inizio la costituzione del GAL e svolto un'attività di guida ed organizzazione nell'implementazione dei vari progetti. Il ruolo di attori simili risulta fortemente amplificato se, come nel nostro caso, essi non sono enti esterni al territorio ma condividono presenza e radicamento con gli altri membri del gruppo e con i beneficiari delle azioni. Essi sono, a un tempo, interni ed esterni: radicati ma portatori di logiche innovative nelle relazioni tra economia, politica e società; portatori, cioè, di un'idea coerente di sviluppo autonomo e basato sulla valorizzazione delle risorse locali.

Il soggetto animatore agisce, pertanto, come agente di sviluppo; l'efficacia della sua azione dipende fortemente dalla sua caratterizzazione in termini di legami<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> LEADER è l'acronimo di *Liaisons Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale*.

<sup>4</sup> Su capitale sociale e *networking* vedi più avanti.

<sup>5</sup> Come è noto, i legami possono essere definiti in termini di forza: la forza di un legame è funzione della quantità di tempo, dell'intensità emotiva, del grado di confidenza reciproca e dei servizi reciproci che caratterizzano il legame stesso (Granovetter, 1998).

Il suo obiettivo è il risultato della *policy*: la mobilitazione di energie e risorse locali, capaci di sentirsi “rete” di cooperazione e capaci di sentirsi parte di una politica sovralocale. La sua azione consiste nello spezzare le situazioni di segmentazione e di chiusura dei gruppi sociali: usa i suoi legami deboli per “allentare” i legami delle chiusure autoreferenziali ed allargare i confini delle relazioni caratterizzate da norme cooperative.

Utilizza, ai fini dell’efficacia della *policy*, la sua capacità di essere “ponte” tra gruppi, attori o istituzioni che trovano difficile mantenere relazioni dirette di cooperazione e di scambio informativo, superando i fossati o, a volte, gli abissi che separano i funzionamenti specifici di ogni organizzazione<sup>6</sup>.

Ancora in riferimento alla “piccola scala”, si può dire che in ambito LEADER è massimizzata la probabilità che, in presenza di un ruolo facilitatore altamente *committed*, si crei una corretta, efficace e poco dispersiva proporzione tra gruppo di coordinamento/animazione ed ampiezza del contesto di riferimento<sup>7</sup>.

Infine, appare evidente l’efficacia del meccanismo rappresentato dalla diretta assegnazione al Gruppo di Azione Locale, un’istanza di base, delle responsabilità di progettazione e gestione dell’intervento; tale “approccio ascendente”, come lo definisce la Commissione U.E., può risultare decisivo in vista dell’obiettivo rappresentato dallo sprigionamento di processi di emersione/sviluppo locale nei termini che ricordavamo in precedenza.

Nei paragrafi successivi, con riferimento al caso descritto ed alle considerazioni fatte sui fattori di successo, proveremo ad approfondire tre questioni che ci sembrano centrali nel ragionamento: un concetto di capitale sociale inteso non come prerequisito allo sviluppo ma come esito di prassi orientate al cambiamento; il tema della ricerca delle connessioni e delle nuove prassi produttive; il tema della possibilità di progettare il cambiamento nel rispetto delle caratteristiche di partenza e senza rinunciare ad incidere in maniera significativa sullo status quo.

### 3.1 Capitale sociale e networking

Contro le tesi di Putnam, 1993 e Fukuyama, 1995, che identificano il capitale sociale con la *civiness* e la tendenza esistente alla cooperazione e che, da questo punto di vista, stabiliscono la necessità di prerequisiti storico-culturali alla possibilità di sviluppo economico (*path-dependence*), Carlo Trigilia, in Aa.Vv., 2001, ripropone la nozione (peraltro filologicamente

---

È nota l’argomentazione di Granovetter secondo cui «un qualsiasi oggetto di diffusione riesce a raggiungere un maggior numero di persone e a superare una più ampia distanza sociale (ovvero a realizzare un percorso più lungo), se transita attraverso legami deboli piuttosto che attraverso legami forti» (*ibidem*, p. 124). D’altra parte, il concetto di ponte, vale a dire il segmento che identifica l’unico collegamento tra due punti in un reticolo o tra due gruppi di soggetti, viene caratterizzato come legame debole; meglio: «nessun legame forte può costituire un ponte» (*ibidem*, p. 122).

<sup>6</sup>Burt parla di *structural hole* riferendosi a una relazione di non ridondanza tra due contatti o, in altre parole, di isolamento. Anche egli sottolinea l’importanza del ruolo di ponte, qualificandolo ancora più in profondità: “Whether a relationship is strong or weak, it generates information benefits when it is a bridge over a structural hole” (Burt, 1992, p. 74). Per l’applicazione ad una diversa policy di questi concetti di *weak ties* e *bridging* vedi Boselli, Celano, 2003.

<sup>7</sup> In ambito organizzativo si direbbe che si crea una corretta definizione dell’ampiezza del controllo.

corretta) di capitale sociale quale *“l’insieme delle relazioni sociali di cui un soggetto individuale (per esempio un imprenditore o un lavoratore) o un soggetto collettivo (privato o pubblico) dispone in un determinato momento”* (p.110).

Due ulteriori sottolineature, utili al prosieguo del nostro ragionamento:

– il capitale sociale, in questa accezione, è utile, tra l’altro, a favorire la circolazione di informazioni e fiducia tra attori individuali e collettivi, rendendo più fluida ed efficace la circolazione di *“risorse cognitive a elevato valore economico, cioè conoscenze non codificate più legate alle attività di produzione di beni e servizi e quindi alla possibilità di collaborare in processi di innovazione rischiosi”* (ibidem, p.108);

– il capitale sociale, sempre nell’accezione relazionale, non ha automaticamente un’influenza positiva sullo sviluppo locale autonomo ed autosostenuto, potendo, specie in presenza di un apparato politico non orientato rigorosamente, favorire ed accentuare tendenze particolaristiche e consolidare relazioni di tipo assistenziale e di appropriazione non produttiva di risorse pubbliche.

Le vicende raccontate mostrano che, nelle azioni di coinvolgimento e di assistenza tecnica condotte dal GAL attraverso le organizzazioni partecipanti, si è proceduto ad un’opera di “ristrutturazione”, per così dire, del capitale sociale esistente.

Ciò ha significato una ricostruzione ed un riorientamento delle relazioni tra piccoli imprenditori, GAL, organizzazioni di appartenenza, enti locali che, in precedenza, erano state caratterizzate da approcci ed esiti individualistici ed assistenziali (la “pratica”, il patronato, l’accesso a incentivi e facilitazioni non legati ad effettivi miglioramenti dell’attività produttiva). Si è rimesso in discussione il ruolo di ogni attore e si è ricostituito un clima di fiducia nell’effettività del progetto di sviluppo proposto.

Da ciò è scaturita la disponibilità degli operatori economici a consorziarsi e ad assumere protagonismo nel progetto, insieme al dispiegarsi di canali di comunicazione che hanno consentito un efficace trasferimento di conoscenze, in seguito anche ad una riscoperta delle capacità di assistenza tecnica che le organizzazioni associate al GAL hanno vissuto nei loro stessi confronti.

Il GAL, quindi, oltre a sostenere con risorse pubbliche l’investimento di capitale fisico, è stato, in misura significativa, anche per il carattere esemplare della vicenda, costruttore di un prezioso bene pubblico, il capitale sociale, in un processo possibilista di ridefinizione e riorientamento delle relazioni sociali esistenti verso prospettive di sviluppo locale.

Fondamentale, anche in questo caso, è stato il ruolo svolto dall’attore che abbiamo definito facilitatore dei processi. La forte motivazione e la diretta focalizzazione sul progetto da parte degli esperti e degli agenti di sviluppo che, all’interno del gruppo di lavoro, coordinavano le attività di animazione e supporto tecnico, ha consentito di mantenere coesione, cooperazione e tensione verso l’obiettivo da parte di tutto il gruppo di lavoro. Tale risultato non appariva

scontato, essendo i tecnici delle associazioni, professionalmente validissimi, comunque impegnati e coinvolti nelle attività (e nelle logiche) delle organizzazioni di appartenenza.

A questo proposito, possiamo utilmente prendere in considerazione un'ulteriore definizione di capitale sociale che, sempre nell'ambito dell'approccio relazionale, fornisce Nan Lin: "... social capital, to persist as a viable and rigorous concept and theory, must be firmly rooted in the conceptualization that it is *the investment in embedded resources in social networks with expected returns*" (Lin, 2000).

Si può dire che il gruppo di lavoro ha cominciato, al suo interno e nei rapporti con il contesto socio-economico, a lavorare come un *network* sociale e ad investire nella capacità di cooperazione e coinvolgimento. Lo scopo è il *return* espresso in termini di raggiungimento dell'obiettivo e di riconoscimento sociale derivante dal successo del progetto.

Riprendendo, invece, il concetto di Fukuyama di "raggio della fiducia"<sup>8</sup>, la vicenda del progetto di sviluppo può essere raccontata anche come il progressivo allargamento dell'area all'interno della quale diventavano operative norme e stili di comportamento caratterizzati da cooperazione e reciprocità; prima nel rapporto tra i membri del gruppo di lavoro, poi nell'interazione tra gruppo di lavoro e beneficiari. La dimostrazione di un effetto di tal genere può essere annoverata tra gli *outcomes* positivi che il progetto di sviluppo consegue rispetto al contesto socio-economico; per le considerazioni fatte in precedenza, anche questo effetto risulta probabile all'interno del quadro di riferimento LEADER.

### 3.2 Connessioni e grado di libertà

Caratteristica di ogni attività produttiva è un più o meno ampio grado di libertà negli standard di *performance*. Una bassa tolleranza per *performance* scadenti implica che le cose debbano essere fatte bene, o non fatte del tutto, o fatte con inaccettabili livelli di rischio; ciò costituisce una potente spinta all'efficienza, a prestazioni di qualità e a prassi di buona manutenzione, inducendo motivazioni, comportamenti e attitudini di carattere appropriato e positivo. È un ragionamento, questo, che fa piazza pulita delle tesi culturaliste, dei pre-requisiti allo sviluppo e della *path-dependency*; si basa, invece, sulla capacità di creazione *on the way* delle condizioni di sviluppo, a causa delle ricordate caratteristiche delle attività industriali. Questo restringimento del grado di libertà – la disciplina indotta dalle caratteristiche di particolari attività – costituisce, insieme alla concorrenza, uno dei meccanismi di spinta all'efficienza<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Il *radius of trust*. "The circle of people among whom cooperative norms are operative", Fukuyama, 2000.

<sup>9</sup> In *Rival Views of Market Society*, riprendendo ed ampliando dei concetti già espressi in *La strategia dello sviluppo economico* e in *Development Projects Observed*, Albert O. Hirschman (Hirschman, 1992, *Latitude in performance standards*, p. 18, Hirschman, 1968, Hirschman, 1995) si domanda quali siano le condizioni per cui un'impresa riesce a durare in maniera efficiente nel sistema economico. Sostiene che, per paesi che non hanno una tradizione industriale, risultano maggiormente appropriate le tecnologie più avanzate, ad alta intensità di capitale, piuttosto che quelle ad alta intensità di lavoro e con basse capacità richieste nella conduzione e gestione, normalmente consigliate dagli esperti. In Hirschman, 1970 aveva ragionato dei meccanismi di risposta al declino da parte di imprese, organizzazioni e stati: alla concorrenza (*uscita*), affiancava il meccanismo "politico" della *voce* (la protesta, i reclami, le critiche, ma, anche, la cooperazione e la collaborazione). In *Rival Views* si sottolinea la forte affinità tra *voce* e *narrow latitude* attività con basso grado di libertà, se eseguite male e/o con effetti disastrosi, danno luogo a forti proteste (*voice*).

Avvicinandoci al nostro caso, una bassa tolleranza per prestazioni scadenti, oltre che dalla tecnologia produttiva, può essere stabilita dalla normativa pubblica cogente (ad esempio le norme HACCP per le produzioni alimentari) e/o dall'assunzione volontaria di standard certificabili (come la certificazione ISO 9000 del sistema qualità).

Nel caso del consorzio COPAI abbiamo:

piano di autocontrollo igienico-sanitario HACCP (obbligatorio),  
assunzione di disciplinari di produzione approvati, che diventano piani della qualità delle diverse linee di produzione (volontari);  
standard di assicurazione della qualità ISO 9000 (volontario).

Pertanto, il passaggio dalla produzione artigianale e semi-sommersa alla produzione piccolo-industriale avviene anche attraverso l'assunzione di standard volontari che, insieme alla normativa obbligatoria ed alle prassi di conduzione e manutenzione di un impianto moderno, restringono fortemente la tolleranza per una bassa *performance*. C'è una forte induzione al massimo impegno per l'efficienza, la sicurezza e la qualità, poiché una *performance* scadente di gestione e controllo del processo produttivo del caseificio condurrebbe ad effetti disastrosi sul mercato (nel quale è presente l'effetto di annuncio dato dalla certificazione della qualità) e/o alla violazione di norme a garanzia della salute pubblica.

L'incentivo allo sviluppo, in questo caso, consiste non solo nel contributo all'investimento ma anche, e soprattutto, nell'assistenza tecnica e nell'accompagnamento ad assumere comportamenti adeguati al salto tecnologico (dall'artigianato semi-sommerso e non regolato ad una produzione regolata, sicura e di qualità), con l'aiuto del cambio generazionale, che procede in parallelo e con gradualità.

La presenza del nodo di trasformazione così organizzato produce effetti di restrizione del grado di libertà per *performance* scadenti anche nei settori a monte, a partire dalle stesse aziende zootecniche consorziate. È la dimostrazione di un processo di sviluppo che non prevede né simultaneità – adeguamento e qualificazione del settore a monte (zootecnia) e del settore a valle (caseificio e commercializzazione) – né una sequenza “tradizionale” – intervento di riqualificazione e miglioramento a monte per poter fornire un corretto input alla trasformazione – ma si snoda in una sequenza al contrario, che parte da un salto in avanti – il nuovo impianto, l'assunzione di standard rigorosi – e riverbera effetti di miglioramento a monte – la scelta del latte di qualità, la selezione dei fornitori.

L'effetto di miglioramento a monte avviene, nel progetto di sviluppo, sia per effetto di meccanismi di mercato e di politica della qualità (il prodotto finale necessita di processi controllati, compresi quelli di approvvigionamento), che in seguito ad azioni mirate ed esplicite di divulgazione ed assistenza tecnica che il consorzio, insieme ai tecnici del GAL, pone in essere a beneficio dei fornitori, attuali e potenziali.

---

Anche in regime di concorrenza, inoltre, per molti prodotti in cui esiste l'interesse pubblico della protezione del consumatore (alimentari, farmaceutici), l'esistenza di norme pubbliche testimonia che non si può lasciare al mercato (*exil*) il processo di raggiungimento dei corretti standard di qualità.

Lo strumento LEADER si basa fortemente sul concetto che occorre, nei piani di azione, attivare collegamenti e relazioni – *liaisons* – tra le azioni di sviluppo e tra i diversi settori che caratterizzano le economie rurali, le quali non possono basare il proprio sviluppo tenendo in considerazione il solo settore agricolo.

A partire da tale impostazione di base, LEADER spinge i protagonisti dello sviluppo locale a ragionare in termini di possibili attivazioni di connessioni di sviluppo, ipotizzando e supportando l'innescio di relazioni socio-economiche di vario genere<sup>10</sup>.

Attraverso l'attivazione di iniziative consortili di trasformazione operanti su standard di qualità ed eco-sostenibilità si innesci una particolare connessione (che chiameremo di *performance*, ipotizzando un tipo particolare di *backward linkage*), che consiste nell'induzione, da parte del nodo di trasformazione, di miglioramenti nelle tecniche produttive e nella qualità del prodotto da parte dei settori a monte. Tale connessione non necessariamente induce incrementi nelle quantità prodotte a monte, potendosi risolvere, invece, in razionalizzazioni produttive che le diminuiscono (nel caso, ad esempio, delle rese per ettaro della produzione vitivinicola ed, in genere, nelle produzioni contingentate). L'effetto sulla produzione di reddito, invece, risulta positivo in seguito all'ottimizzazione della filiera che, grazie ad un miglior posizionamento e a migliori sbocchi di mercato, raggiunti tramite l'innalzamento della qualità e le attività di promozione di prodotti tipici e riconoscibili, riesce ad ottenere aumenti di produttività e fatturati adeguati, oltre che fenomeni di regolarizzazione ed emersione diffusi. Utilizzando, inoltre, sui nodi cooperativi di trasformazione, anche standard di tipo sociale, quale è SA (*Social Accountability*) 8000, sarà possibile rafforzare, sui produttori a monte, l'effetto di regolarizzazione ed emersione, tramite il disincentivo all'utilizzo di lavoro nero e la spinta verso la responsabilità sociale delle aziende e delle filiere. Si tratta di un'ulteriore qualificazione della succitata connessione di *performance*, laddove il *linkage* induce miglioramenti della responsabilità sociale e del rispetto delle regole riguardanti il lavoro.

### 3.3 Il dilemma della progettazione

In *Development Projects Observed*, Hirschman affronta, tra l'altro, la questione della progettazione (Hirschman, 1995, *Project Design: Trait-Taking and Trait-Making*, p. 128) o, meglio, il suo dilemma: se spingere verso un mutamento delle caratteristiche (*traits*) dello *status quo*, nel progettare nuove realizzazioni, e quindi puntare a creare, attraverso il progetto, le nuove caratteristiche desiderate (*trait-making*), ovvero considerare non mutabili, nell'orizzonte temporale considerato, alcune caratteristiche cruciali e, quindi, accettarle e considerarle nella progettazione (*trait-taking*). Correndo i rischi, rispettivamente nel primo e

---

<sup>10</sup> Sul concetto di connessioni (*linkages*) nello sviluppo economico, vedi Hirschman, 1968 e *Linkages in Economic Development*, in Hirschman, 1992.

nel secondo caso, di fallire per irrealismo o per inefficacia e rinuncia al cambiamento. Sfuggire al dilemma, secondo Hirschman, vuol dire non cadere nella trappola dell'eccessivo realismo (e rinunciare a proporsi i necessari cambiamenti, sempre possibili) e, nello stesso tempo, non illudersi che il cambiamento possa intervenire solo perché progettato o finanziato, senza essere effettivamente calato nella realtà.

Nelle parole di Hirschman, "*the project may therefore be said to act at the same time as "trait-taker" and as "trait-maker": the decision which traits to "take", that is, to accept (because they are considered unchangeable) and which ones to make (by changing existing or creating new traits) is crucial to project design and success*" (ibidem, p.131).

Un ulteriore approfondimento del concetto ci condurrà ad individuare ed interpretare i comportamenti seguiti nella pratica conduzione del "nostro" progetto di sviluppo.

Hirschman, nel delineare una situazione in cui sembrano mancare le caratteristiche richieste dal progetto in termini di *skill* e *input*, definisce una particolare configurazione di *trait-taking*: quella per cui le *skill* richieste vengono importate, ad esempio da regioni vicine più avanzate. Questo processo, se non gestito correttamente, può risultare dannoso in quanto suscettibile di approfondire la subordinazione (ed il blocco allo sviluppo) delle risorse preesistenti. È possibile, d'altro canto, per certi processi produttivi ed in presenza di potenzialità di base, che tale approccio si riveli capace di generare, via l'imitazione e l'apprendimento, la rapida crescita delle risorse locali. In tal caso, si ha *trait-taking* (con importazione) che genera *trait-making* (ibidem, p.132 e 133).

Il supporto tecnico del GAL, vale a dire il tutoraggio e l'accompagnamento all'acquisizione di *skill*, tecniche e manageriali, condotto anche attraverso l'arruolamento di risorse tecniche che, temporaneamente, si apprestano a condurre a piena operatività l'impianto, si configura come un processo *trait-taking cum importing* che genera l'acquisizione locale di capacità ed attitudini.

Tale processo si sviluppa nell'interazione tra vecchia generazione, nuova generazione (i figli), GAL (assistenza tecnica) e risorse importate temporaneamente.

Ancora una volta, le caratteristiche di ridotta dimensione del piano, flessibilità, vicinanza tra gli attori e radicamento sul territorio rendono possibili soluzioni interessanti al dilemma della progettazione.

#### **4. CONCLUSIONI (PROVVISORIE)**

A partire da considerazioni autovalutative su un caso concreto, abbiamo cercato di enucleare quelle caratteristiche presenti nello strumento LEADER che lo rendono adatto, se ben utilizzate, ad innescare processi di emersione/sviluppo locale, con particolare riferimento al significato che tale questione riveste nel Mezzogiorno d'Italia. La **ridotta dimensione del piano** ("piccola scala") - intesa sia come entità dei budget complessivi gestiti per singolo

GAL, sia come territorio target - la *flessibilità* - intesa come possibilità di operare rimodulazioni dei piani pluriennali, dare, quindi, efficacia concreta al processo di *Monitoring & Evaluation* ed operare interventi correttivi generati principalmente dal processo di apprendimento da parte degli attori - la presenza di un *ruolo facilitatore/animatore* - altamente *committed*, radicato ma estraneo alle logiche deteriori della spartizione - massimizzano la probabilità di ottenere effetti altamente positivi in termini di dimostrazione della possibilità di processi di sviluppo locale endogeno, autocentrato e sostenibile, nonché di ri-orientamento del capitale sociale.

Tale ultimo effetto riveste una particolare rilevanza nel Mezzogiorno, laddove si è assistito, tradizionalmente, alla costruzione di capitale sociale negativo ai fini di uno sviluppo autonomo e basato sulla valorizzazione delle risorse locali e al dispiegarsi dei tre flagelli: criminalità, corporativismo e clientelismo (Meldolesi, 1998).

Affinché si possano esplicare al massimo le positive conseguenze dei fattori chiave definiti in precedenza, appare fondamentale la presenza, nel Gruppo di Azione Locale, di un attore che riesca ad interpretare in pieno il ruolo di facilitatore dei processi e di animatore, con una forte motivazione rispetto al successo e all'efficacia degli interventi di sviluppo progettati.

Il ruolo di attori simili risulta fortemente amplificato se essi non sono enti esterni al territorio ma condividono presenza e radicamento con gli altri membri del gruppo e con i beneficiari delle azioni, mostrando estraneità solo rispetto a pratiche distorte di uso del denaro pubblico. Essi sono, a un tempo, interni ed esterni: radicati ma portatori di logiche innovative nelle relazioni tra economia, politica e società; portatori, cioè, di un'idea coerente di sviluppo autonomo e basato sulla valorizzazione delle risorse locali. Basano la loro azione ed il loro comportamento su una notevole capacità di *networking* e di uso di legami deboli per mettere in relazione positiva ambiti e soggetti non sempre capaci di cooperazione e sinergia.



## 5. BIBLIOGRAFIA

- Aa.Vv. (2001), *Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso*, Il Mulino, Bologna.
- Boselli S., Celano S. (2003), Circuiti virtuosi di sussidiarietà: l'esperienza della rete del comitato, delle commissioni e dei tutori per l'emersione del lavoro non regolare, *Archivio di Studi Urbani e Regionali*, n. 76.
- Burt R.S. (1992), The Social Structure of Competition, in Nohria N., Eccles R.G. (eds.), *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Boston.
- Crozier M., Friedberg E. (1981), *L'Acteur et le Système : les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil.
- Fukuyama F. (1995), *Trust: The social virtues of the creation of prosperity*, New York, The Free Press.
- Fukuyama F. (2000), *Social Capital and Civil Society*, International Monetary Fund, Working Paper 00/74, Washington, DC, April
- Granovetter M. (1998), *La forza dei legami deboli e altri saggi*, Liguori, Napoli.
- Hirschman A.O. (1968), *La strategia dello sviluppo economico*, La Nuova Italia, Firenze.
- Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Hirschman A.O. (1992), *Rival Views of Market Society and other recent essays*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Hirschman A.O. (1995), *Development Projects Observed*, The Brookings Institution, Washington, DC.
- Lin N. (2000), *Social Capital: Social Networks, Civil Engagement, or Trust?*, paper presentato al Workshop sul Capitale Sociale, Università di Trento, 19-20- Ottobre.
- Lindblom C.E. (1965), *The Intelligence of Democracy*, The Free Press, New York.
- Meldolesi L. (1994), *Alla scoperta del possibile. Il mondo sorprendente di Albert O. Hirschman*, Il Mulino, Bologna.
- Meldolesi L. (1998), *Dalla Parte del Sud*, Laterza, Bari.
- Meldolesi L. (2000), *Occupazione e emersione: nuove proposte per il Mezzogiorno d'Italia*, Carocci.
- Meldolesi L. (2001), *Sud: liberare lo sviluppo*, Carocci.
- Putnam R. (1993), *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano

## ABSTRACT

We present a case of a development project, realized as an implementation of a LEADER II Local Action Plan, in order to extract useful indications about the definition of success factors for an effective local development action.

The **small scale of the plan** – as budget managed by the Local Action Group and target territory - the **flexibility** – i.e. the possibility to operate changes and re-orientations on the way and give effectiveness to the Monitoring and Evaluation process – the presence of a **facilitator/animator role** – highly committed, rooted and acting as a development agent – maximize the probability of positive effects: they demonstrate the possibility of an endogenous and sustainable local development and of the re-orientation of the social capital.