

Gioacchino Pappalardo,
Roberta Sisto,
Biagio Pecorino

Qualità della *network* governance nelle aree rurali: il caso dei Gruppi di Azione Locale

Dipartimento di Gestione
dei sistemi agroalimentari e
ambientali, Università degli Studi
di Catania, Via di Santa Sofia, 98-
100, 95123 Catania

Dipartimento di Economia,
Università degli Studi di Foggia,
Largo Papa Giovanni Paolo II -
71100 Foggia

Keywords: governance locale,
Programma LEADER, Adaptive
Co-Management Approach,
Social Network Analysis
JEL codes: Q13, O18, Z13

Among the specific evaluation questions outlined by the Common Monitoring and Evaluation Framework, one of them relates to the improvement of governance. For overcoming the absence of indicators, this work aims at contributing to the governance assessment process. Assuming that the Adaptive Co-Management approach offers an interesting theoretical framework, the Adaptive Co-Management capacity is adopted as a proxy measure of the quality of network governance. It has been investigated by means of three principles (collective action, social learning, resilience) and related indicators. The proposed methodology is subsequently tested through the evaluation of the local network governance of two case studies in the South of Italy.

1. Introduzione

L’Iniziativa Comunitaria LEADER è uno dei più noti programmi di sviluppo rurale europei ed è stata concepita come un approccio integrato ed endogeno allo sviluppo rurale. Tale metodo si è rivelato un successo per il suo carattere innovativo e i risultati ottenuti in molte aree rurali, nonostante le limitate risorse finanziarie ad esso destinate. Alcune possibili spiegazioni di tale successo potrebbero essere ricondotte all’idea che l’IC LEADER abbia rappresentato e rappresenti tuttora «... una risposta alla crisi di Stato e mercato» (Osti, 2006: 541) nonché alla rilevanza attribuita ai processi decisionali locali, che hanno determinato un maggior coordinamento e una più facile soluzione dei potenziali conflitti nella programmazione dello sviluppo locale delle aree rurali (Shucksmith, 2000).

A tal proposito, un aspetto rilevante è quello della valutazione dei programmi di sviluppo rurale che, secondo la Commissione Europea, dovrebbe basarsi e in un certo senso esprimersi in merito all’efficacia, all’efficienza e alla rilevanza dei programmi co-finanziati (Metis GmbH, 2010; European Commission, 2013). Conformemente quindi alle indicazioni europee, il processo di valutazione di tale programma riguarda gli interventi effettuati in base sia ai risultati ottenuti sia agli impatti e ai bisogni soddisfatti.

A tal proposito, è necessario specificare come proprio relativamente al programma LEADER uno dei quesiti presenti nelle linee guida del Quadro Comune per il Monitoraggio e Valutazione (QCMV)¹ riguardi la valutazione dei miglioramenti della *governance* nelle aree rurali a seguito di tale programma (European Commission 2011). Definire quindi cosa si intenda per buona *governance* è abbastanza difficile. Una definizione piuttosto generica è quella della World Bank (2009: 10) secondo cui «la *governance* è buona se alloca e gestisce le risorse in maniera efficace, efficiente ed equa».

In realtà, nonostante tale argomento sia oggetto di discussione in diversi documenti comunitari² (European Commission, 2008; European Evaluation Network for Rural Development, 2010) si nota come questi, nonché la stessa letteratura specifica, siano abbastanza carenti in termini di indicatori e/o di indicazioni circa i requisiti minimi da soddisfare in tal senso. Il LEADER è infatti sempre stato considerato un metodo per raggiungere gli obiettivi previsti dagli altri assi piuttosto che un risultato di per sé stesso.

Negli ultimi anni in effetti c'è stata una crescita considerevole dei metodi e strumenti di valutazione della *governance* a supporto delle decisioni sulle politiche (Secco *et al.*, 2014). Tra questi, il Programma di Sviluppo delle Nazioni Unite fornisce ben 22 strumenti di valutazione della *governance* che però, oltre ad essere abbastanza complessi e farraginosi, si riferiscono essenzialmente ai paesi in via di sviluppo e poco si prestano allo studio e valutazione della *governance* dei territori rurali europei.

Questo lavoro si colloca in tale contesto e cerca pertanto di colmare alcune carenze metodologiche relative allo studio della *governance* in ambito LEADER.

Le riflessioni di Mantino (2008: 7) ovvero che «il sistema di coordinamento reticolare permea la *governance* delle aree rurali» e della Bock (2012: 54) secondo cui il LEADER «... ambisce a promuovere ... la creazione di network interni ed esterni...» hanno fatto ritenere che un buon punto di inizio potesse consistere nello studio della *governance* del network interno in ambito LEADER.

Ipotizzando che il LEADER svolga un ruolo rilevante nelle politiche di sviluppo rurale, la domanda di ricerca che ci si è posti riguarda quali dovrebbero essere le caratteristiche strutturali del network interno che possono contribuire al miglioramento della *governance* locale dello sviluppo rurale.

¹ Questo documento rappresenta il quadro di riferimento per tutti gli Stati Membri per lo svolgimento delle attività di monitoraggio e valutazione in quanto ne esplicita e rende sistematiche ed uniformi le procedure e modalità di attuazione. Esso definisce gli indicatori comuni, le loro unità di misura, i responsabili e le modalità di raccolta dei dati, le fonti di informazioni, la frequenza di registrazione.

² Nel *Libro Bianco sulla governance* (European Commission, 2008) questo tema viene discusso secondo i cinque principi di: apertura, partecipazione, responsabilità, efficacia e coerenza.

A tal fine, una prima assunzione riguarda il ruolo centrale ricoperto dal Gruppo di Azione Locale (GAL) nella formulazione delle strategie di sviluppo rurale in ambito LEADER. La seconda è relativa alla struttura vera e propria del GAL inteso come partenariato (network) tra tre diversi tipi di *stakeholders* locali (amministrazione pubblica, settore privato e società civile) con differenti obiettivi e prospettive (Murdoch, 2000).

La scelta della teoria di riferimento è stata ispirata dai lavori di Duff *et al.* (2008) e di Muñoz-Erickson *et al.* (2007), secondo cui la *governance* di sistemi complessi quali appunto le aree rurali debba essere adattiva e collaborativa. In quest'ottica, l'approccio dell'*Adaptive Co-Management* (ACM) offre un interessante quadro teorico.

Considerando la *ACM capacity* come *proxy* della qualità della *network governance*, lo studio propone un approccio metodologico basato sui principi dell'ACM misurati attraverso la *Social Network Analysis* (SNA) per analizzare e misurare le caratteristiche più importanti della *governance* del network interno del GAL. Il test empirico di quanto proposto ha previsto l'applicazione degli indicatori ottenuti a due casi studio.

Il GAL come unità di indagine è stato scelto per tre ordini di motivi. Il primo consiste nel fatto che esso rappresenta il network interno sviluppato a seguito del metodo LEADER.

Il secondo motivo si basa su quanto sottolineato da Derkzen e Bock (2009: 75) secondo cui: «lo studio dei partenariati rurali può dare importanti informazioni su come nuove forme di *governance* si svilupperanno in pratica». Infine, il terzo motivo deriva dalla esiguità dei lavori che studiano la *governance* di questi partenariati, nonostante la vastissima letteratura sui partenariati rurali e sulla *governance* nei territori rurali.

Il lavoro pertanto si articola come di seguito descritto. Dopo un *focus* teorico sul legame tra valutazione della *governance* locale nelle aree rurali e approccio ACM oggetto del paragrafo 2, il paragrafo 3 si concentra sulle tre dimensioni dell'approccio ACM e sulla metodologia proposta. La descrizione dei casi di studio e dei risultati è oggetto del paragrafo 4. Infine, alcune conclusioni e suggerimenti di *policy* sono riportati nel paragrafo 5.

2. Il contesto teorico

Questa sezione ha come oggetto dapprima la tematica della valutazione della *governance* con particolare riferimento al metodo LEADER, e successivamente il rapporto tra *governance* locale delle aree rurali e approccio ACM.

2.1 La valutazione della network governance in ambito LEADER

Negli ultimi anni, si avverte da parte delle istituzioni, delle parti interessate e della società civile un bisogno sempre più crescente di conoscere gli effetti reali delle politiche di sviluppo rurale. Questo è dettato dalla necessità di dimostrare i risultati ottenuti nonché gli impatti socio-economici e ambientali delle politiche finanziate, sia per migliorare le *performances* in termini di efficacia e di efficienza degli strumenti adottati sia per evitare il ripetersi di situazioni di eventuale fallimento.

In questo contesto, come sottolineato sia dalla normativa comunitaria sia dalle linee guida del QCMV, la valutazione dei programmi di sviluppo rurale potrebbe dare un importante contributo allo sviluppo della 'buona politica' (MIPAAF, 2008).

L'attuale sistema di valutazione delle politiche di sviluppo rurale, per il periodo 2007-2013, si basa su quanto predisposto dal QCMV. Il modello di valutazione a cui si ispira tale documento si fonda sull'individuazione dei bisogni socio-economici e ambientali che il programma deve soddisfare; sull'indicazione di una gerarchia degli obiettivi per ciascuna azione del programma (generali, specifici e operativi) ed infine sull'associazione di indicatori alle tre tipologie di obiettivi. Questi indicatori sono finalizzati a misurare il livello di raggiungimento degli obiettivi specifici previsti dalle singole misure e/o programmi, con l'aspettativa del raggiungimento di almeno tutti gli obiettivi generali. Infine, gli Stati Membri e i partenariati sono coinvolti nella predisposizione di indicatori aggiuntivi, al fine di cogliere pienamente tutti gli effetti dell'attività programmata e di considerare i bisogni e le realtà specifici del territorio interessato (European Commission, 2006; Terluin e Roza, 2010).

Gli obiettivi di tale processo includono infatti l'aumento della responsabilità e della trasparenza nei confronti delle autorità giudiziarie e di bilancio e il miglioramento nell'implementazione dei programmi. È quindi ormai ampiamente accettato che la valutazione debba fornire informazioni credibili e utili per meglio orientare il processo decisionale, imparando dal passato, con un miglioramento della *governance* futura (Secco *et al.*, 2014).

In realtà, come appena accennato, per quanto riguarda il metodo LEADER, viene già effettuata una valutazione *in itinere* dei processi e degli effetti. Ciò rappresenta senza dubbio un buon punto di partenza per migliorare la qualità del metodo stesso e per apportare modifiche alla sua programmazione.

Tutto questo ha implicazioni non indifferenti in quanto la valutazione non dovrebbe essere limitata alle analisi dei processi, ma dovrebbe individuare e, ove possibile, quantificare gli effetti dell'intervento del metodo LEADER³. La

³ Circa i risultati intangibili dei GAL, vedi Nardone *et al.* (2010), Lopolito *et al.* (2011).

valutazione deve infatti tenere conto di due domande fondamentali, ovvero: «riuscirà l'azione a raggiungere i suoi obiettivi?» e «come potrebbe essere migliorata l'implementazione di una azione in relazione ai suoi obiettivi originali?» (High e Nemes, 2007).

In tale contesto, la *governance* nelle sue varie forme è un importante aspetto della valutazione delle misure LEADER. Nei documenti del QCMV, a proposito degli impatti dell'approccio LEADER, è chiaramente formulato un quesito sull'eventuale miglioramento della *governance* delle aree rurali⁴. Ciononostante, come evidenziato da Secco *et al.* (2011), il metodo attualmente applicato sembra più pensato per la valutazione dei programmi di sviluppo rurale a livello nazionale o regionale che per lo studio e la valutazione della *governance* a livello locale.

La letteratura nel suo complesso riconosce parecchi elementi come ampiamente tipici della *governance*, incluso uno spostamento da un approccio di governo tradizionale a nuovi modi di *governance*⁵ partecipativa, legata per esempio alla messa a punto delle politiche e alle procedure decisionali per la loro implementazione attraverso azioni e progetti. Adottando questo tipo di approccio, i governi e le amministrazioni non sono più i soli decisori politici in quanto il potere decisionale è distribuito tra i diversi soggetti e/o agenzie con nuovi accordi basati sui ruoli combinati di agenti e comunità. La *governance* pertanto è da intendersi come un processo multidimensionale, che comprende sia il governo/la pubblica amministrazione sia altri membri/comunità ai loro rispettivi livelli (Goodwin, 1998).

Böcher (2008) usa il termine '*governance* regionale'⁶ per sottolineare la responsabilità regionale a livello del coordinamento politico e del meccanismo decisionale e il ruolo, basato sul loro potenziale di network, che gli attori regionali hanno sulla gestione delle risorse economiche e naturali regionali. La *governance*, pertanto, si basa su meccanismi di cooperazione dinamica tra gli attori, formata attraverso dense relazioni sociali.

Relativamente all'Unione Europea, la *governance* multi-livello e quella locale sono i contesti istituzionali chiave per l'implementazione delle politiche di sviluppo rurale (Shortall, 2008). La prima si riferisce alla dimensione ver-

⁴ Il quesito formulato è: «To what extent has the Leader approach contributed to improving governance in rural areas?» (European Evaluation Network for Rural Development, 2010: 47).

⁵ Come sostenuto da Rhodes (1996: 652-653), la parola «significa un cambiamento del significato di governo, e si riferisce ad un nuovo processo di governo; o ad una mutata condizione delle regole preordinate; o al nuovo metodo con cui la società è governata».

⁶ La rete della *governance* regionale comprende sia una dimensione orizzontale (i partenariati regionali) sia una dimensione verticale (i partenariati tra la regione e livelli politici più alti a livello comunitario) (Böcher, 2008: 375).

ticale del «coordinamento politico e amministrativo del sistema che definisce l'ambiente istituzionale, normativo e procedurale alla base del funzionamento dei progetti LEADER» (European Evaluation Network for Rural Development, 2010: 24). La dimensione orizzontale riguarda invece il contesto locale territoriale, basato sulle reti, sull'azione endogena degli attori locali e si riferisce a quella che nel presente lavoro viene chiamata «*governance* locale».

La *governance* locale come concetto ha suscitato notevole curiosità soprattutto negli anni novanta (Goodwin, 1998). Questa può essere definita come una collaborazione reticolare (partenariato) tra tre diversi tipi di *stakeholders* locali (pubblica amministrazione, settore privato/economico e società civile) con una molteplicità di obiettivi e interessi (Murdoch, 2000; High e Nemes, 2007; Cawley, 2009; European Evaluation Network for Rural Development, 2010). In altre parole, essa «rappresenta un insieme dei sistemi rappresentativo e partecipativo» (Derksen e Bock, 2009: 76).

Come sostenuto da più parti (MacKinnon, 2002; Brunori e Rossi, 2007), la *governance* di sistemi complessi, come le aree rurali, richiede l'azione congiunta e la partecipazione attiva di più attori, sia del settore pubblico sia privato sia volontario.

Inoltre, sempre nel caso dei territori rurali, la *governance* coinvolge differenti livelli di governo ovvero riguarda l'insieme delle istituzioni e degli attori che partecipano ai processi decisionali collettivi e le relazioni orizzontali e verticali stabilite tra istituzioni e network formali e informali di attori (Mantino, 2008). Da quanto evidenziato, emerge quindi come gli aspetti caratterizzanti di questo contesto siano la partecipazione, le modalità di interazione orizzontale tra i gli attori, la presenza di meccanismi di apprendimento e di procedure per la gestione dei conflitti, la consultazione e l'assunzione delle decisioni (European Evaluation Network for Rural Development, 2010).

Alcuni studiosi (MacKinnon, 2002; Scott, 2004; Shortall, 2004) hanno evidenziato il ruolo del metodo LEADER, in quanto approccio multi-settoriale, decentralizzato, partecipativo e *community-driven*, nel migliorare la partecipazione e l'approccio *bottom-up* allo sviluppo rurale. Ciononostante, questo metodo continua ad affiancare ad elementi *bottom-up* anche elementi *top-down* nella programmazione dello sviluppo rurale e questo viene da alcuni (Dargan e Shucksmith, 2008; Convery *et al.*, 2010) considerato un paradosso.

2.2 La *governance* locale e l'approccio dell'Adaptive Co-Management alle aree rurali

Come noto, i protagonisti del metodo LEADER sono i GAL ovvero gruppi o agenzie di sviluppo locale basati su partenariati tra istituzioni e attori privati al fine di individuare le migliori strategie di sviluppo locale atte a valorizzare le risorse e le capacità locali.

La nascita dei GAL deriva quindi in un certo senso da una condivisione di potere e responsabilità tra il governo e gli attori locali secondo un processo di *co-management*. Allo stesso tempo, se si guarda all'approccio dell'*adaptive management* o del *learning-by-doing*, questo rappresenta un buon modo per gestire la diversità e l'incertezza e la complessità ad essa associate. Successivamente, gli approcci del *co-management* e dell'*adaptive management* si sono fusi a formare l'*Adaptive Co-Management* o ACM (Duff *et al.*, 2008; Berkes, 2009).

Il concetto di ACM è molto ampio e copre un ampio spettro di modalità specifiche di *management*. Alcuni studi empirici (Sabatier *et al.*, 2005) evidenziano come sia molto probabile che gli accordi collaborativi che riguardano una moltitudine di attori appartenenti a vari settori diano origine, più di altri tipi, a processi adattivi. Inoltre, si ipotizza come il *co-management* favorisca la nascita di processi funzionali di risoluzione dei conflitti in quanto le strutture di co-gestione rappresentano delle arene di soluzione dei problemi per gli *stakeholders* interessati (Carlsson e Berkes, 2005).

In letteratura (Olsson *et al.*, 2004; Cash *et al.*, 2006), l'*adaptive co-management* è raffigurato come un sistema di *governance* che comprende attori eterogenei e interazioni tra soggetti a livelli differenti. Plummer (2009) mostra come queste connessioni di rete (orizzontali e verticali) facilitino l'apprendimento attraverso il *feedback* continuo, enfatizzino i processi sociali che stimolano la flessibilità e costruiscano le capacità all'adattamento dei sistemi stessi.

Guardando al metodo LEADER, la *local governance* è il coordinamento o il modo di funzionamento tra gli attori a livello locale per il raggiungimento dello sviluppo locale (European Evaluation Network for Rural Development, 2010). Pertanto, come afferma Petrick (2013: 713), in questo tipo di politiche, l'accento sui principi organizzativi e sulla *governance* richiede «una teoria dell'organizzazione e dell'interazione, e non dell'allocazione come tradizionalmente usato nelle analisi del settore agricolo».

In questo senso, l'ACM rappresenta un approccio idoneo a studiare la qualità della *governance* nel LEADER in quanto è basato sulle persone e si riferisce alla condivisione volontaria di potere tra gli *stakeholders* a differenti livelli, in merito alla gestione delle risorse (Armitage *et al.*, 2007) e delle relazioni (Natcher *et al.*, 2005), nell'ambito di un processo dinamico di apprendimento. Inoltre, i cinque criteri su cui si basa l'ACM: (i) partenariato pubblico-privato; (ii) pianificazione partecipativa; (iii) *adaptive management* e apprendimento; (iv) adeguato supporto finanziario; e (v) forte *governance* nei confronti di obiettivi ambientali (Duff *et al.*, 2008), presentano grandi punti di contatto con la filosofia LEADER.

Più semplicemente, si può parlare di ACM quando le reti sociali mobilitano le risorse per l'azione collettiva ('possiamo fare qualcosa'), apprendimento sociale ('possiamo imparare dagli esperimenti e dall'esperienza') e resilienza

(‘possiamo ripetere e adattarci ai cambiamenti’) (Laursen, 2013). Questi processi danno la possibilità agli *stakeholders* di delineare strategie di sviluppo rurali di successo, di anticipare il cambiamento sistemico e di costruire capacità adattive (Muñoz-Erickson *et al.*, 2007); Berkes, 2009).

3. La metodologia adottata: l’approccio ACM

La metodologia proposta nel presente studio si ispira ai lavori di Duff *et al.* (2008) e di Muñoz-Erickson *et al.* (2007), secondo cui la *governance* di sistemi complessi, come le aree rurali, debba essere adattiva e collaborativa.

L’ACM è un approccio alla *governance* messo a punto per affrontare la complessità e l’incertezza che caratterizzano la gestione delle aree naturali e sensibili dal punto di vista ambientale. Nonostante tale teoria sia stata ampiamente applicata allo studio della *governance* di queste aree (Olsson *et al.*, 2004; Janssen *et al.*, 2006; Armitage *et al.*, 2007; Muñoz-Erickson *et al.*, 2007; Duff *et al.*, 2008; Berkes, 2009; Bodin e Crona, 2009; Plummer, 2009; Cundill, 2010; Sandström e Rova, 2010; Laursen, 2013), mancano specifici studi empirici che abbiano applicato l’approccio ACM alla *governance* delle aree rurali in ambito LEADER.

In questo lavoro quindi, per risolvere il problema della carenza di indicatori e della tautologia legata alla ‘qualità della *governance*’⁷, l’approccio della ACM *capacity* è applicato per la prima volta al contesto LEADER. Questa scelta è basata sul suggerimento di Carlsson e Berkes (2005) secondo cui, poiché la gestione collaborativa va vista in ottica dinamica ovvero come processo continuo di soluzione dei problemi e non in ottica statica, bisognerebbe dare maggiore enfasi alla funzione del processo in quanto tale. L’assunzione di base è che una maggiore capacità adattiva porta ad una migliore gestione e quindi, in ultimo, a migliori condizioni ambientali e socio-economiche (Muñoz-Erickson *et al.*, 2007). L’ACM *capacity* può essere generalmente definita come la capacità di un sistema (o delle sue componenti) di resistere a un disturbo e di riuscire a rispondere al cambiamento.

Su questa base, questo approccio sembra idoneo alla valutazione della *governance* dei GAL in quanto combina i punti di forza del *co-management* adattivo e collaborativo, con uno specifico *focus* sui legami tra gli attori e le organizzazioni coinvolte.

⁷ Le misure considerate in applicazione dell’approccio ACM alla valutazione della *governance*, comprendono sia alcune proprietà del network come chiusura del network, eterogeneità del network e adattabilità (Sandström e Rova, 2010), sia elementi sociali quali l’azione collettiva, il *social learning* e la resilienza (Bodin e Crona, 2009; Laursen, 2013).

Il motivo per cui è stato scelto il GAL come unità di indagine è duplice. Innanzitutto in quanto il GAL è l'espressione del partenariato che rappresenta la forma organizzativa del modello istituzionale di *governance* (Romeo e Marciandò 2014). Inoltre perché a livello locale è il partenariato del GAL che, scegliendo la strategia di sviluppo dell'area locale, influisce sulla qualità delle politiche pubbliche e sulle loro probabilità di successo.

Lo studio è stato condotto attraverso l'approccio di *social network* e in particolare della *Social Network Analysis* (SNA). La scelta si basa su parecchie giustificazioni teoriche e metodologiche. Innanzi tutto, i sistemi ACM sono percepiti come *social network* tra vari *stakeholders* o *network governance* proprio per il loro ruolo nel regolamentare l'utilizzo delle risorse (Bodin e Crona, 2009). Inoltre, la prospettiva 'network' implica che sia le caratteristiche degli attori coinvolti sia gli aspetti strutturali delle loro relazioni influiscano sulle capacità degli attori di gestire le risorse, sulla qualità dei processi e sui rispettivi risultati (Friedkin, 1981; Wasserman e Faust, 1994). Ancora, la *governance* delle aree rurali coinvolge una molteplicità di attori, differenti livelli istituzionali e di governo e varie modalità di relazioni tra i livelli di governo nonché gli attori stessi. Infatti, come sottolineato da Mantino (2008, 7): «il sistema di coordinamento reticolare permea la *governance* delle aree rurali». Pertanto si assume che alcuni tipi di *co-management network* siano più adattivi di altri in quanto alcune proprietà strutturali del network possono accentuare, per esempio, i processi interessati dallo scambio di risorse o dal rispetto delle regole. In questo contesto, come sostenuto da Marquardt *et al.* (2012), la SNA consente una sistematica valutazione della *governance* dell'azione collettiva e di altre qualità di un determinato network. Inoltre, poiché concetti come interazioni, relazioni e reti tra differenti settori (governo, settore pubblico, settore privato e società civile), e differenti relazioni di potere tra gli *stakeholders* sono molto centrali rispetto al concetto di *network governance* (Thuesen, 2009), l'approccio della SNA rende possibile uno studio empirico delle proprietà strutturali dei *network ACM* all'interno dei GAL (Goodwin, 1998; Ray, 2000; Böcher, 2008). Infine, è stato mostrato come i *social network* possono essere più importanti e vincolanti dell'esistenza di istituzioni formali per quanto attiene al rispetto della normativa delle politiche. Ciononostante, i lavori empirici sul rapporto tra caratteristiche dei network e *governance* locale delle aree rurali sono ancora molto pochi.

Al fine di procedere alla valutazione della ACM *capacity*, si è proceduto alla scomposizione dell'approccio ACM in tre principi collegati fra loro: azione collettiva, *social learning* e resilienza⁸.

⁸ In questo studio, i tre principi dell'ACM sono stati scomposti nei criteri e questi a loro volta negli indicatori riportati nella tabella 1.

3.1 Azione collettiva

Lo studio dell'azione collettiva è molto rilevante per la valutazione della *governance* locale nei programmi di sviluppo rurale poichè essa riguarda la costruzione di una capacità istituzionale che possa durare anche dopo la fine del piano di sviluppo, rappresentando quindi una risorsa per nuovi progetti (Doria *et al.*, 2003). Il ruolo dell'azione collettiva nella *governance* adattiva è di costituire una arena per i processi di apprendimento e uno spazio per la costruzione di fiducia e la risoluzione dei conflitti, dove si possano costruire collegamenti tra le varie forme di conoscenza e tra governo e attori non governativi (Olsson *et al.*, 2004). Questo principio in letteratura (Marwell *et al.*, 1988; Bodin e Crona, 2009; Ostrom e Ahn, 2008; Laursen, 2013) è positivamente associato alla presenza di densi network di legami forti e altamente centralizzati.

La centralizzazione del network, si riferisce alla coesione generale del network. Questo parametro descrive come i diversi soggetti sono organizzati intorno ad un punto centrale detto centro del network ed indica la disuguaglianza nella distribuzione della centralità in un network o il grado della varianza nella distribuzione della centralità (Freeman, 1979).

In particolare, indicando con N il numero totale di attori della rete, C_g^* il grado di centralità del punto più centrale, C_{gi} la centralità del singolo attore i , la centralizzazione del network è pari a:

$$C'_g = \frac{\sum_i [C_g^* - C_{gi}]}{(N-1)} \quad (1)$$

La 'densità del network' (D_N) è il rapporto tra il numero di legami esistenti (in questo caso tra i membri del GAL) e il numero massimo di tutti i possibili legami (Wasserman e Faust, 1994) ovvero:

$$D_N = \frac{L}{n(n-1)} \quad (2)$$

dove L è il numero totale di relazioni esistenti e n il numero dei soci del GAL.

Infine, la forza dei legami può essere misurata dalla 'frequenza del contatto'. L'ipotesi di base è infatti che all'aumentare della frequenza del contatto tra due soggetti, aumenti la forza della relazioni tra di essi.

Tutti questi indicatori, che nel loro complesso richiamano il concetto di capitale sociale, esprimono la capacità del network di trasmettere efficientemente le informazioni attraverso i suoi membri e di creare incentivi all'assunzione

di comportamenti fidati e affidabili anche da parte di coloro che potrebbero agire esclusivamente dietro la spinta di motivazioni del tutto egoistiche. È tuttavia necessario essere cauti in quanto la letteratura mostra come gli effetti positivi della densità del network e della forza dei legami non siano necessariamente crescenti ma potrebbero decrescere all'aumentare di questi parametri. Una densità molto elevata e/o relazioni molto forti possono infatti ridurre l'efficacia dell'azione collettiva di un gruppo (Oh *et al.*, 2004). Un altro argomento alquanto dibattuto è l'effetto della 'dimensione' del network, ovvero il numero di attori, sull'azione collettiva. Se alcuni studiosi sostengono che un numero elevato di attori riduce la probabilità di dare luogo a qualsiasi forma di azione collettiva, altri sottolineano come in caso di gruppi troppo piccoli sia difficile generare le risorse necessarie affinché l'azione collettiva si manifesti. Pertanto, gruppi di dimensioni moderate sono più idonei alla soluzione di problematiche legate alla *governance* e alla gestione di molte aree rurali (Ostrom, 2010). Infine, l'azione collettiva risente positivamente della diversità degli *stakeholders*. Alcuni (Folke *et al.*, 2005; Sandström e Carlsson, 2008) mostrano infatti come la presenza di attori differenti o con differenti competenze ed esperienze incrementi le possibilità di collaborazione e di azione collettiva. Il livello di diversità all'interno dei partenariati GAL, per esempio l'eterogeneità delle categorie a cui i vari membri appartengono, è misurata dall'indice di diversità del network. Quanto più le diverse categorie sono rappresentate, tanto più vario sarà il gruppo (Nardone *et al.*, 2010).

L'indice di 'diversità del network' (NTd) è il rapporto tra il numero di categorie presenti nel partenariato del GAL e il massimo numero di categorie che potrebbero essere presenti:

$$NTd = \frac{C_{BD}}{C_{Par}} \quad (3)$$

dove C_{BD} è il numero di categorie presenti nel partenariato del GAL; C_{Par} il massimo numero di categorie che potrebbero essere presenti.

Questo aspetto strutturale del GAL guarda anche ad alcuni principi del partenariato come l'equilibrio del gruppo, l'apertura e il livello di democrazia del gruppo.

3.2 Social Learning

Una caratteristica chiave della ACM *capacity* come approccio alla valutazione della *governance* è l'esplicita attenzione all'apprendimento continuo tra coloro

che usufruiscono delle risorse (Folke *et al.*, 2005). Il *social learning* come processo riguarda il mutuo e collaborativo sviluppo e condivisione di conoscenza da parte di più *stakeholders* relativamente alle norme, alle politiche e agli obiettivi di gestione (Armitage *et al.*, 2007). Esso è facilitato da una organizzazione delimitata e da differenti ambienti sociali (Miller, 2001; McNie, 2007), spesso si basa sulla ricerca di persone socialmente lontane con cui un attore ha contatti rari ed episodici, i cosiddetti ‘legami deboli’⁹ (Granovetter, 1973) (misurati attraverso la ‘frequenza dei contatti’¹⁰) ed è facilitato da intermediari con una elevata ‘centralità di interposizione’. Quest’ultimo indicatore consente di paragonare differenti network in base alla centralità di interposizione dei loro componenti. Questo indice quantifica il numero delle volte in cui un attore agisce da ponte lungo il percorso più breve che unisce altri due attori o nodi del network (Wasserman e Faust, 1994). È possibile così capire il potere di ‘mediazione’, di controllo nella comunicazione, che il soggetto interposto ha rispetto agli altri due. Un soggetto che presenta elevati valori di questo indice potrebbe rivestire un ruolo di coordinatore all’interno del network a cui è affidato il mantenimento della comunicazione. Considerando $p_{jk(x)}$ la probabilità che la comunicazione tra j e k passi attraverso x e N il numero totale di attori della rete, l’interposizione è così calcolata:

$$B = \frac{2\left(\sum p_{jk(x)}\right)}{N^2 - 3N + 2} \quad (4)$$

All’interno dei GAL, l’ACM può incoraggiare l’apprendimento e può stimolare i processi di generazione di qualcosa di nuovo, come ad esempio nuove idee, nuove modalità di gestione, nuove decisioni ecc.

In questo contesto, le organizzazioni ponte sono state ritenute un modo di promuovere l’apprendimento continuo (Berkes, 2009). Nella prospettiva ACM, un alto livello di interposizione implica la presenza di soggetti chiave con ruoli di *leadership*, che hanno una strategia precisa e sono capaci di cambiare le organizzazioni di gestione in un ambiente di apprendimento (Folke *et al.*, 2005). Infine, il *social learning* è facilitato da dense relazioni tra gli attori che si scambiano informazioni sia sul programma LEADER sia su altri argomenti relativi alla loro attività.

⁹ Come sottolineato da Oh *et al.* (2004), nei gruppi molto chiusi perché caratterizzati da legami molto forti tra tutti i componenti, le risorse e le informazioni che arrivano potrebbero essere ignorate o sottovalutate a causa della presenza di forti pregiudizi sia all’ingresso sia all’uscita di informazioni e risorse.

¹⁰ In questo caso, l’ipotesi di base è che tanto meno frequenti saranno i contatti tra due soggetti, tanto maggiore sarà la debolezza del loro rapporto.

Due parametri utili in tal senso sono la ‘densità del network dei flussi informativi sul LEADER’, misurata dal rapporto tra il numero di relazioni tra i soci del GAL che riguardano lo scambio di informazioni relative al LEADER e il numero totale di relazioni di scambio di informazioni, e la ‘densità del network dei flussi informativi su argomenti non LEADER’ ovvero il rapporto tra il numero di relazioni informative relative ad argomenti non LEADER e il numero totale di relazioni di scambio di informazioni tra i soci del GAL.

3.3 Resilienza

Negli studi sullo sviluppo rurale, il termine resilienza è diventato negli ultimi anni molto popolare, soprattutto come reazione alla nozione di declino delle aree rurali. Questo è stato associato con il miglioramento del benessere come risultato di comportamenti adattivi che danno luogo alla capacità di influenzare in una certa misura lo sviluppo futuro. Come sottolineato da McManus *et al.* (2012: 21): «In questo modo esso guarda alle comunità rurali come accordi sociali attivi e dinamici piuttosto che lasciate passivamente in balia di ingestibili forze esterne».

Le tre caratteristiche che rendono un sistema resiliente sono la ridondanza (Berkes, 2009), la modularità e la diversità tra gli agenti e nelle interazioni. La ridondanza permette al sistema di mantenere la sua funzionalità anche a seguito della perdita di un componente in quanto il componente ridondante lo sostituisce. In un network di gestione, una variabile *proxy* che cattura la ridondanza nella *leadership* è ‘l’equivalenza automorfica’. Due attori si dicono automorficamente equivalenti se sono legati agli altri membri del network nello stesso modo (Borgatti *et al.*, 2002). Pertanto, in presenza di questa proprietà del network, un attore sarà capace di sostituire l’altro se necessario.

La ‘modularità’ ha a che fare con le differenti parti del network che, per alcuni motivi, può evolvere indipendentemente, e si verifica se il network è policentrico ovvero se sono presenti legami deboli ma non dipendenti l’uno dall’altro. Una buona *proxy* di questo concetto è la ‘frequenza del contatto’. Infine, nei sistemi adattivi come le aree rurali, la diversità funzionale degli agenti può aumentare la resilienza del sistema¹¹. Questo criterio è catturato dall’‘indice di diversità del network’ già spiegato in precedenza. Altre fonti sociali di resilienza sono il *social learning* (Swartling *et al.*, 2011) e il capitale sociale¹² (Schouten *et al.*, 2009).

¹¹ Nei sistemi con bassa diversità ci sono minori opportunità per la creazione di nuove idee, di nuovi componenti e relazioni (Janssen *et al.*, 2006).

¹² La misurazione del capitale sociale non rientra tra gli obiettivi dello studio. Tuttavia, in questo contesto, il capitale sociale è per buona parte catturato da altri indicatori di proprie-

Infine, elevati valori di ‘densità del network’ possono influenzare negativamente la resilienza del sistema. Alcuni studiosi (Oh *et al.*, 2004; Bodin e Crona, 2009) sostengono che una densità eccessiva può portare ad una omogeneizzazione delle informazioni e della conoscenza tra gli attori interni che a sua volta può determinare un minor efficiente uso delle risorse ed una minore capacità di adattarsi al cambiamento.

Ratner *et al.* (2013) sottolineano come la resilienza incentivi l’azione collettiva alla base della sicurezza della qualità della vita e del *social learning*. Cash *et al.* (2006) evidenziano come, all’interno dei GAL, la mancanza di resilienza rischi di: a) pregiudicare la capacità dei GAL di riconoscere importanti interazioni di scala e di livello, b) mantenere la persistenza di squilibri tra i diversi livelli e scale nei sistemi umani, c) non rilevare l’eterogeneità del modo in cui le scale sono percepite e valutate dai differenti attori.

Una descrizione sintetica della relazione tra gli indicatori e ciascuno dei tre principi dell’ACM *capacity* è riportata nella tabella 1.

4. Il caso di studio

Il caso di studio riguarda l’applicazione dell’approccio ACM per l’analisi della qualità della *governance* all’interno di due GAL operanti in Sicilia nell’ambito del programma LEADER 2007-2013. I GAL in esame sono stati selezionati da due aree rurali rappresentative della Sicilia.

Il GAL Kalat opera nella provincia di Catania che storicamente rappresenta uno dei territori rurali economicamente più sviluppati rispetto alla media regionale mentre il GAL Rocca di Cerere opera nella provincia di Enna che, al contrario, rappresenta un contesto socio-economico più marginale ed economicamente meno sviluppato rispetto alla prima area.

Il partenariato del GAL Kalat è composto da 20 soggetti (14 privati e 6 pubblici), quello del GAL Rocca di Cerere è composto da 28 soci (11 privati e 17 pubblici). La rilevazione dei dati è stata effettuata tramite interviste dirette a tutti i soci dei due GAL, condotte da ottobre 2012 a gennaio 2013, e il tasso di risposta è stato del 100% in entrambi i casi. I membri dei due GAL sono stati intervistati con un questionario semi-strutturato che comprendeva, oltre ad una prima serie di domande relative al programma LEADER, anche una ‘matrice di contatto’ al fine di evidenziare quali legami relazionali esistessero tra i soci del GAL.

Nella prima parte del questionario si è mirato a comprendere la percezione che i soci del GAL avevano circa l’importanza del programma LEADER e il

tà sociali come: la densità del network, l’indice di diversità del network e la frequenza del contatto.

Tab. 1. Principi della *governance* nell'approccio ACM.

Principi della <i>governance</i>	Criteri	Indicatori
Azione collettiva	Centralizzazione	Centralizzazione del network
	Densità	Densità del network
	Forza dei legami	Frequenza del contatto
	Diversità degli <i>stakeholders</i>	Indice di diversità del network
Social learning	Forza dei legami	Frequenza del contatto
	Interposizione	Centralizzazione di interposizione del network
	Flussi informativi sul LEADER	Densità del network di informazioni sul LEADER
	Flussi informativi su argomenti non LEADER	Densità del network di informazioni su argomenti non LEADER
Resilienza	Ridondanza della <i>leadership</i>	Equivalenza automorfica
	Modularità	Frequenza del contatto
	Diversità degli <i>stakeholders</i>	Indice di diversità del network
	Densità del network	Densità del <i>network</i>

Fonte: nostra elaborazione.

ruolo del GAL per lo sviluppo del territorio. In particolare, è stato chiesto se i soci del GAL conoscevano i contenuti della Strategia di Sviluppo Locale, se il partenariato del GAL fosse ritenuto rappresentativo del territorio, il giudizio sul grado di partecipazione al processo di negoziazione per la definizione della Strategia di Sviluppo Locale e la coerenza tra i bisogni del territorio e le misure finanziarie adottate dal GAL.

La seconda parte del questionario includeva, invece, una matrice di contatto nella quale a ciascun membro del GAL è stato chiesto se e quale tipo di rapporti egli aveva con gli altri soci del GAL a cui apparteneva. A tal fine, a ciascun socio è stata presentata una lista con i nomi degli altri soci del GAL e per ciascuno di questi ultimi il soggetto intervistato doveva indicare: 1) il tipo di relazione esistente (nessuna, formale o informale), 2) la frequenza di tali relazioni (mai, occasionalmente, mensilmente, settimanalmente), 3) la modalità con cui avvenivano tali relazioni (personalmente, istituzionalmente attraverso il GAL, per e-mail, con altri mezzi), 4) l'oggetto delle informazioni scambiate (informazioni sul programma LEADER o altre tipologie di informazioni) e 5) la rilevanza delle informazioni scambiate ai fini della propria attività (irrilevante, poco rilevante, rilevante).

Le risposte ottenute dalla prima serie di domande e dalla matrice di contatto hanno consentito di calcolare alcuni indici caratteristici del network tra i membri del GAL e trarre implicazioni sugli effetti che essi possono avere sulle attività dei GAL.

I dati relazionali, ovvero quelli relativi al network e necessari per le elaborazioni degli indicatori di SNA, così come riportati nella precedente tabella 1, sono stati elaborati con il software UCINET (Borgatti *et al.*, 2002). Alcuni risultati dello studio di SNA sono rappresentati graficamente nella figura 1.

I dati qualitativi hanno, invece, rappresentato delle informazioni a corollario dei risultati ottenuti con le precedenti misure di rete e le relative percentuali sono rappresentate graficamente nelle figure 2 e 3. I risultati dell'indagine sono stati successivamente presentati, nell'ambito di due distinti workshop, ai partneri dei due GAL coinvolti nella presente indagine.

4.1 Risultati dell'indagine di rete

L'indagine basata sulla misura delle proprietà delle reti relazionali tra i membri dei due GAL esaminati ha fornito indicazioni sulla capacità ACM all'interno degli stessi (Tab. 2). Per quanto riguarda il primo indicatore utilizzato in questo studio e cioè la capacità del GAL di promuovere azioni collettive, i risultati ottenuti mostrano come la rete relazionale all'interno del GAL Rocca di Cerere sia più centralizzata, cioè concentrata intorno a pochi soggetti, e complessivamente meno densa di legami rispetto al GAL Kalat, come indicato dai rispettivi valori di centralizzazione del network e densità del network e mostrato nella figura 1. Questo risultato rivela la presenza di sottogruppi all'interno del partenariato del GAL Rocca di Cerere che, interconnessi attraverso attori particolarmente attivi, potrebbero incidere positivamente nella capacità del GAL di coinvolgere tutti i suoi membri e promuovere azioni collettive all'interno della strategia di sviluppo locale. In particolare, la presenza di 'attori centrali' all'interno del partenariato del GAL Rocca di Cere-

Fig. 1. Network tra i soci del GAL Kalat

Network tra i soci del GAL Rocca di Cerere.

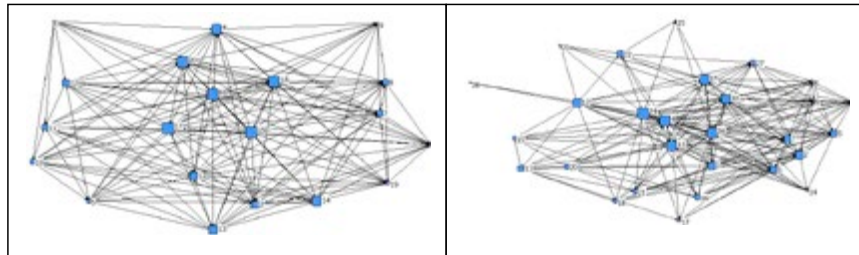


Fig. 2. Informazioni qualitative e impatto sulla capacità ACM nel GAL Kalat.

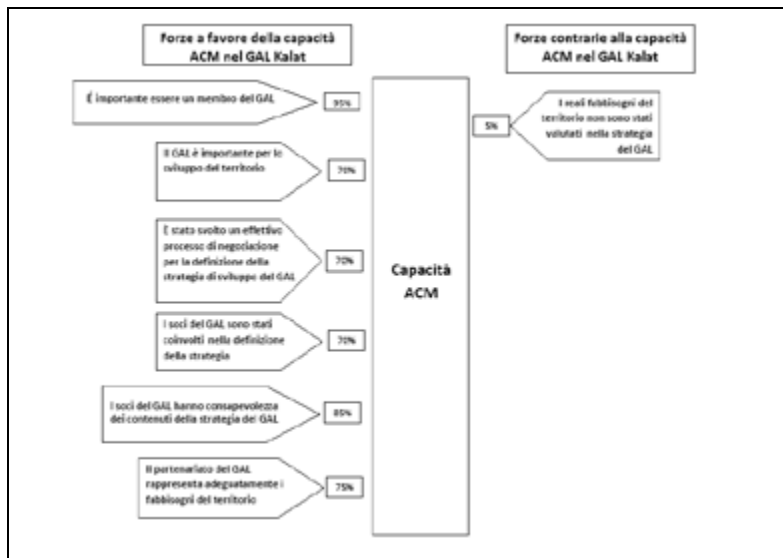
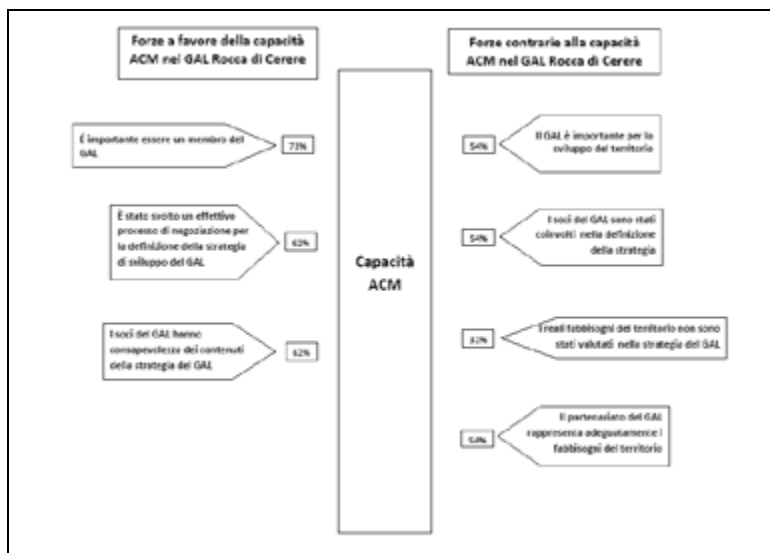


Fig. 3. Informazioni qualitative e impatto sulla capacità ACM nel GAL Rocca di Cerere.



Tab. 2. Valori degli indicatori ACM nei GAL esaminati.

Indicatori	Azione collettiva		<i>Social learning</i>		Resilienza	
	GAL Kalat	GAL Rocca di Cerere	GAL Kalat	GAL Rocca di Cerere	GAL Kalat	GAL Rocca di Cerere
Centralizzazione del network	22,22%	52,42%				
Densità del network	22,22%	52,42%			0,56	0,38
Centralizzazione di interposizione del network			10,39%	16,62%		
Indice di diversità del network	0,42	0,48			0,42	0,48
Frequenza del contatto*						
- Nessun contatto	43,70%	62,00%	43,70%	62,00%	43,70%	62,00%
- Occasionalmente	43,40%	25,40%	43,40%	25,40%	43,40%	25,40%
- Una volta all'anno	1,80%	3,60%	1,80%	3,60%	1,80%	3,60%
- Mensile	7,90%	7,40%	7,90%	7,40%	7,90%	7,40%
- Settimanale	3,20%	1,60%	3,20%	1,60%	3,20%	1,60%
Densità del network di informazioni sul LEADER			43,70%	62,00%		
Densità del network di informazioni su argomenti non LEADER			43,40%	25,40%		

* Percentuale della frequenza dei contatti e numero massimo di legami nella rete del GAL.

re potrebbe influenzare positivamente l'azione di coinvolgimento del GAL nei confronti di quei soggetti collocati alla periferia della rete relazionale.

Non è da trascurare che la presenza di una rete relazionale non densa tra i membri del GAL potrebbe rilevare l'esistenza di pochi legami o legami deboli tra attori appartenenti a diverse tipologie di organizzazioni e quindi positivamente influenzare la capacità di azione collettiva e di legami *bridging* tra soci appartenenti a settori socio-economici differenti. L'individuazione di differenti *clusters* all'interno del partenariato del GAL e degli elementi che contribuiscono alla formazione di tali *clusters* rappresenta un obiettivo che va al di là del presente studio ma che comunque costituisce un aspetto di cui si richiama l'attenzione per future linee di ricerca.

Un elemento positivamente correlato alla capacità di azione collettiva all'interno dei due GAL esaminati è l'elevata eterogeneità del partenariato (indice di diversità del network) che nel medio e lungo periodo potrebbe facilitare la nascita di nuove sinergie tra le diverse componenti socio-economiche presenti all'interno del territorio del GAL.

Per quanto riguarda la capacità di *social learning*, i bassi valori della centralizzazione di interposizione del network e di frequenza dei contatti, registrati in entrambi i GAL, influenzano negativamente questo indicatore rivelando limitati flussi di conoscenza tra gli attori del GAL e limitati livelli di condivisione di nuove conoscenze o esperienze. Tale risultato potrebbe implicare una bassa capacità del GAL in termini di vera e propria 'competenza' o di *learning by doing* nell'affrontare nuove questioni, spesso complesse, che riguardano lo sviluppo delle aree rurali. Inoltre, la bassa densità di legami (densità del network) per quanto riguarda lo scambio di informazioni e notizie sul programma LEADER solleva la questione se vi sia realmente interesse nei confronti del programma LEADER tra i soci del GAL. Tale sorprendente e per certi aspetti inaspettato risultato è, comunque, controbilanciato da una alta densità di legami riguardanti lo scambio di informazioni su questioni non LEADER. Questo dato potrebbe, nel medio e lungo periodo, facilitare la nascita di nuove iniziative di cooperazione tra i soci del GAL anche all'interno del LEADER.

Per quanto riguarda la capacità di resilienza, l'indagine ha fornito risultati controversi circa la capacità dei due GAL di assorbire o attenuare pressioni esterne, spesso negative, mantenendo inalterata la propria struttura, e circa la capacità di auto-organizzazione. Attraverso il criterio di ridondanza della *leadership* è stato infatti osservato che in entrambi i GAL esistono pochi soci perfettamente equivalenti. Ciò potrebbe incidere negativamente sulla capacità di resilienza del GAL, inibendo la capacità dello stesso di assorbire perturbazioni esterne mantenendo inalterata la propria funzione, se uno di questi soci dovesse venire meno.

Tuttavia, così come rilevato per la capacità di azione collettiva, la presenza di partenariati eterogenei in entrambi i GAL (indice di diversità del network) risulta positivamente correlata con la capacità di resilienza degli stessi. Un'elevata eterogeneità all'interno del GAL può infatti favorire la circolazione di nuove idee ed innovazioni all'interno del GAL, migliorandone la capacità di adattamento ai mutamenti che possono intervenire improvvisamente nel tempo. Inoltre, la presenza di una rete relazionale non densa tra i soci del GAL (densità del network), come rilevato ad esempio nel GAL Rocca di Cerere, può indicare la presenza di legami specifici o deboli (Granovetter, 1973) tra attori non appartenenti alla stessa tipologia di organizzazione, favorendo potenzialmente la capacità di resilienza del GAL.

4.2 Risultati dell'indagine qualitativa

Per meglio comprendere la capacità di *Adaptive Co-Management* all'interno del GAL, oltre alle misure di rete descritte nel precedente paragrafo, ai soci

dei due GAL sono state rivolte ulteriori domande le cui percentuali di risposta sono rappresentate nelle figure 2 e 3. In particolare, ai membri dei due GAL è stato chiesto di formulare un giudizio circa la percezione del ruolo e dell'importanza del GAL per lo sviluppo del territorio, il loro grado di coinvolgimento durante la fase di definizione della strategia di sviluppo locale, la conoscenza da parte degli stessi soci dei contenuti di tale strategia, la coerenza della strategia del GAL rispetto ai fabbisogni del territorio e la rappresentatività del partenariato coinvolto nel GAL. Le risposte ottenute hanno consentito di acquisire ulteriori informazioni per meglio comprendere cosa può influenzare la capacità ACM all'interno dei due partenariati.

Non senza una certa sorpresa, in entrambi i GAL, alcuni soci ritengono che appartenere a questo tipo di struttura non sia rilevante per i loro interessi economici e che il GAL non svolga un ruolo fondamentale per lo sviluppo del territorio. Inoltre, la maggioranza dei soci del GAL non è soddisfatta del grado di coinvolgimento avuto durante il processo di negoziazione per la definizione della strategia di sviluppo locale. Probabilmente per questo motivo, non tutti i soci, nei due GAL esaminati, sono a conoscenza del contenuto della strategia di sviluppo locale o credono che questa rifletta i reali fabbisogni del territorio. Infine, una percentuale elevata di soci, soprattutto nel GAL Rocca di Cerere, considera il partenariato del GAL non adeguatamente rappresentativo del proprio territorio.

Pur nella consapevolezza che nella presente indagine sono stati esaminati solamente due GAL e che quindi è difficile inquadrare questi risultati in un contesto più ampio è, tuttavia, possibile affermare che la natura e il grado delle relazioni tra i soci del GAL dipendono da altre variabili quali, ad esempio, la percezione circa il ruolo del GAL per lo sviluppo del territorio. Lo studio delle correlazioni tra le proprietà della rete e le variabili che ne influenzano i relativi valori richiederebbe, comunque, l'applicazione di approcci metodologici specifici che vanno oltre lo scopo di questo studio.

5. Conclusioni

In questo lavoro abbiamo ipotizzato che l'*Adaptive Co-Management* potrebbe essere un approccio metodologico aggiuntivo o sostitutivo per valutare la qualità della *governance* all'interno dei Gruppi di Azione Locale impegnati nella implementazione del Programma LEADER. Proponendo l'approccio ACM si è voluto sottolineare l'importanza del processo relazionale tra i soci del GAL durante l'implementazione del programma LEADER piuttosto che concentrarsi solo sul raggiungimento degli obiettivi fissati ufficialmente dalla Commissione Europea per il LEADER.

Al fine di testare l'applicabilità della metodologia proposta, abbiamo analizzato la qualità della *governance* del network in due GAL della Sicilia secondo la prospettiva ACM.

All'interno dei due casi studio esaminati, abbiamo valutato la potenziale capacità del GAL di coinvolgere attori appartenenti a differenti settori economici, mettendo in evidenza come in entrambi i GAL tale capacità risulti bassa. Questo risultato impatta negativamente la capacità di azione collettiva e di *social learning* all'interno dei due GAL, cioè la capacità di promuovere collaborazioni in grado di favorire nuovo apprendimento sociale all'interno del GAL. La carenza di azione collettiva e *social learning*, a sua volta, influenza negativamente la capacità di resilienza del GAL, cioè la capacità dello stesso di adattarsi a mutamenti, spesso rapidi e imprevisi, del contesto socio-economico che circonda il GAL medesimo.

I risultati dell'indagine hanno, inoltre, messo in evidenza un problema già noto ai due GAL coinvolti in questa ricerca e cioè l'esistenza di alcuni soci che occupano una posizione marginale all'interno del partenariato. Ciò potrebbe compromettere il raggiungimento degli obiettivi del LEADER che prevedono lo sviluppo del territorio rurale attraverso una reale integrazione dei vari interessi socio-economici in esso presenti. Stabilire specifiche azioni da attuare per colmare questo gap non è affatto facile. Tuttavia, come emerso dal confronto avuto con i rappresentanti dei due GAL esaminati, non sembra azzardato affermare che il fattore tempo è un elemento importante soprattutto per favorire un processo di crescente 'fiducia' tra i soci del GAL, impegnati nelle molteplici sfide che il mondo rurale deve fronteggiare attraverso azioni comuni e scambio di know-how.

In conclusione, gli aspetti esaminati in questo studio possono essere inquadrati in un nuovo modello valutativo della qualità del processo di implementazione del LEADER che può fungere anche da supporto al Quadro Comune per il Monitoraggio e Valutazione ufficialmente impiegato dalla Commissione Europea per valutare il processo di implementazione del programma LEADER. Inoltre, l'approccio ACM può condurre ad un nuovo modello organizzativo e di auto-valutazione dei GAL che pone enfasi sull'importanza del processo relazionale tra i suoi soci.

Siamo consapevoli che in questa ricerca non abbiamo analizzato le dinamiche sociali e relazionali che dovrebbero condurre al soddisfacimento dei criteri proposti per l'analisi ACM all'interno dei GAL e cioè azioni collettive, *social learning* e resilienza. Il raggiungimento di un efficiente livello di questi tre criteri presuppone probabilmente l'esistenza all'interno di un'organizzazione sociale come quella del GAL di alcune condizioni di equilibrio la cui individuazione necessita di più ampie e specifiche indagini di cui si auspica la realizzazione nel prossimo futuro.

In definitiva, un modello interpretativo e valutativo dell'operato del GAL nell'ottica ACM sembrerebbe adeguato in vista della nuova programmazione comunitaria 2014-2020, che prevede un processo flessibile di implementazione del programma LEADER con regole semplici in grado di migliorare l'integrazione tra i diversi settori e attori socio-economici del mondo rurale.

Un ringraziamento particolare va agli anonimi referee per le indicazioni fornite. Tuttavia, la responsabilità di quanto scritto rimane ovviamente degli Autori.

Riferimenti bibliografici

- Armitage D., Berkes F., Doubleday N. (eds) (2007). *Adaptive co-management: collaboration, learning and multi-level governance*. Vancouver: UBC Press.
- Berkes F. (2009). Evolution of co-management: role of knowledge generation, bridging organizations and social learning. *Journal of Environmental Management*, 90(5): 1692-1702. DOI: 10.1016/j.jenvman.2008.12.001.
- Böcher M. (2008). Regional governance and rural development in Germany: the implementation of LEADER+. *Sociologia Ruralis*, 48(4): 372-388. DOI: 10.1111/j.1467-9523.2008.00468.x.
- Bock B. (2012). Concepts of social innovation, agricultural knowledge and innovation systems in transition – a reflection paper. Brussel: EU SCAR, ISBN 9789279222528: 43-53.
- Bodin Ö., Crona I. (2009). The role of social networks in natural resource governance: what relational patterns make a difference? *Global Environmental Change*, 19(3): 366-374. DOI: 10.1016/j.gloenvcha.2009.05.002.
- Borgatti S.P., Everett M.G., Freeman L.C. (2002). *UCINET software for Windows: software for social network analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Brunori G., Rossi A. (2007). Differentiating countryside: Social representations and governance patterns in rural areas with high social density: the case of Chianti, Italy. *Journal of Rural Studies*, 23: 183-205. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2006.10.001.
- Carlsson L., Berkes F. (2005). Co-management: concepts and methodological implications. *Journal of Environmental Management*, 75: 65-76. DOI: 10.1016/j.jenvman.2004.11.008.
- Cash D.W., Adger W., Berkes F., Garden P., Lebel L., Olsson P., Pritchard L., Young O. (2006). Scale and cross-scale dynamics: governance and information in a multilevel world, *Ecology and Society*, 11(2): 8.
- Cawley M. (2009). Local governance and sustainable rural development: Ireland's experience in an EU context. *Journal for geography*, 4(1): 53-64.
- Convery I., Soane I., Dutson T., Shaw H. (2010). Mainstreaming LEADER Delivery of the RDR in Cumbria: an interpretative phenomenological analysis. *Sociologia Ruralis*, 50(4): 370-391. DOI: 10.1111/j.1467-9523.2010.00519.x.
- Cundill G. (2010). Monitoring social learning processes in adaptive comanagement: three case studies from South Africa. *Ecology and Society*, 15(3): 28. <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss3/art28/> [consultato: ottobre 2014].
- Dargan L., Shucksmith M. (2008). LEADER and innovation. *Sociologia Ruralis*, 48(3): 274-291. DOI: 10.1111/j.1467-9523.2008.00463.x.

- Derkzen P., Bock B. (2009). Partnership and role perception, three case studies on the meaning of being a representative in rural partnerships. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 27: 75-89. DOI: 10.1068/c0791b.
- Doria L., Reho M., Vettoretto L. (2003). Opportunities and tensions of endogenous rural development indications from the implementation of LEADER in Italy. *Reinventing regions in the global economy*, Regional Studies Association, Pisa 12-15 April 2003.
- Duff G., Garnett D., Jacklyn P., Landsberg J., Ludwig J., Morrison J., Novelty P., Walker D., Whitehead P. (2008). A collaborative design to adaptively manage for landscape sustainability in North Australia: lessons from a decade of cooperative research. *Landscape Ecology*, 24(8): 1135-1143. DOI: 10.1007/s10980-008-9236-5.
- European Commission (2006). *Rural Development 2007-2013 Handbook on Common Monitoring and Evaluation Framework; Guidance document*. Brussels: DG for Agriculture and Rural Development.
- European Commission (2008). Communication from the Commission of 25 July 2001 *European governance - A white paper* [COM(2001) 428 final - Official Journal C 287 of 12.10.2001].
- European Commission (2011). *Guide for the application of the LEADER Axis of the Rural Development Programmes 2007-2013 funded by the EAFRD*. http://enrd.ec.europa.eu/en/home-page_en.cfm [consultato: giugno 2014].
- European Commission (2013). *Guidance note B - Evaluation guidelines*. http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/guidance/note_b_en.pdf [consultato: aprile 2014].
- European Evaluation Network for Rural Development (2010). *Capturing impacts of Leader and of measures to improve Quality of Life in rural areas*. Working paper, European Communities, Brussels.
- Folke C., Hahn T., Olsson P., Norberg J. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 30: 441-473. DOI: 10.1146/annurev.energy.30.050504.144511.
- Freeman L.C. (1979). Centrality in Social Networks: conceptual clarification. *Social Networks*, 1: 215-239. DOI: 10.1016/0378-8733(81)90004-6.
- Friedkin N.E. (1981). The development of structure in random networks: an analysis of the effects of increasing network density on five measures of structure. *Social Networks*, 3: 41-52. DOI: 10.1016/0378-8733(81)90004-6.
- Goodwin M. (1998). The governance of rural areas: some emerging research issues and agendas. *Journal of Rural Studies*, 14(1): 5-12. DOI: 10.1016/S0743-0167(97)00043-0.
- Granovetter M. (1973). The strength of the weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380. DOI: 10.1086/225469.
- High C., Nemes G. (2007). Social learning in LEADER: exogenous, endogenous and hybrid evaluation in rural development. *Sociologia Ruralis*, 47(2): 103-119. DOI: 10.1111/j.1467-9523.2007.00430.x.
- Janssen M.A., Bodin Ö., Anderies J.M., Elmqvist T., Ernstson H., McAllister R.R.J., Olsson P., Ryan P. (2006). A network perspective on the resilience of social-ecological systems. *Ecology and Society*, 11(1): 15. <http://www.ecologyandsociety.org/vol11/iss1/art15>.
- Laursen B.K. (2013). *Sustaining multifunctional landscapes through expertise networks: a case study from Southwest Wisconsin, USA*. Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Environment & Resources and Forestry at University of Wisconsin-Madison, USA.
- Lopolito A., Nardone G., Sisto R. (2011). Towards a comprehensive evaluation of LAGs in LEADER programmes. *New Medit*, 1: 43-49.

- MacKinnon D. (2002). Rural governance and local involvement: assessing state community-relations in the Scottish Highlands. *Journal of Rural Studies*, 18: 307-324. DOI: 10.1016/S0743-0167(01)00048-1.
- Mantino F. (2008). *Typologies of Governance Models. Assessing the impact of rural development policies* (incl. LEADER) (RuDI), Deliverable D3.2, National Institute of Agricultural Economics (INEA), Rome. http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/157975/2/RuDI_WP3_D_3.2.pdf [consultato: giugno 2014].
- Marquardt D., Möllers J., Buchenrieder G. (2012). Social networks and rural development: LEADER in Romania. *Sociologia Ruralis*, 52(4): 398-431. DOI: 10.1111/j.1467-9523.2012.00571.x.
- Marwell G., Oliver P., Prahl R. (1988). Social network and collective action: a theory of the critical mass. *American Journal of Sociology*, 94(3): 502-534. DOI: 10.1086/229028.
- McManus P., Walmsley J., Argent N., Baum S., Bourkka L., Martin J., Pritchard B., Sorensen B. (2012). Rural community and rural resilience: what is important to farmers in keeping their country towns alive? *Journal of Rural Studies*, 28(1): 20-29. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2011.09.003.
- McNie E.C. (2007). Reconciling the supply of scientific information with user demands: an analysis of the problem and review of the literature. *Environmental Science & Policy*, 10: 17-38. DOI: 10.1016/j.envsci.2006.10.004.
- Metis GmbH (2010). *Ex-post evaluation of LEADER+*. Vienna.
- Miller C. (2001). Hybrid management: boundary organizations, science policy, and environmental governance in the climate regime. *Science, Technology, & Human Values*, 26(4): 478-500. DOI: 10.1177/016224390102600405.
- MIPAAF (2008). *Sistema Nazionale di Monitoraggio e Valutazione delle Politiche di Sviluppo Rurale. Organizzazione della valutazione on going 2007-2013*. <http://dspace.inea.it:8080/bitstream/inea/882/1/SE5-1223.pdf> [consultato: maggio 2010].
- Muñoz-Erickson T.A., Aguilar-González B., Sisk T.D. (2007). Linking ecosystem health indicators and collaborative management: a systematic framework to evaluate ecological and social outcomes. *Ecology and Society* 12(2): 6.
- Murdoch J. (2000). Networks - a new paradigm of rural development? *Journal of Rural Studies*, 16: 407-419. DOI: 10.1016/S0743-0167(00)00022-X.
- Nardone G., Sisto R., Lopolito A. (2010). Social capital in the LEADER initiative: a methodological approach. *Journal of Rural Studies*, 26: 63-72. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2009.09.001.
- Natcher D.C., Davi S., Hickey C.G. (2005). Co-management: managing relationships, not resources. *Human Organization*, 64: 240-250. DOI: 10.2307/20159627.
- Oh H., Chung M.H., Labianca G. (2004). Group social capital and group effectiveness: the role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal*, 47: 860-875. DOI: 10.2307/20159627.
- Olsson P., Folke C., Berkes F. (2004). Adaptive co-management for building resilience in social ecological systems. *Environmental Management*, 34: 75-90. DOI: 10.1007/s00267-003-0101-7.
- Osti G. (2006). Il significato politico ed economico dell'esperienza LEADER: quattro casi di studio nell'Italia settentrionale. In: Cavazzani A., Gaudio G., Sivini S., a cura di, *Politiche, governance e innovazione per le aree rurali*, pp. 541-569. Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane.
- Ostrom E. (2010). Analysing collective action. *Agricultural Economics*, 41(1): 155-166. DOI: 10.1111/j.1574-0862.2010.00497.x.
- Ostrom E., Ahn T.K. (2008). The meaning of social capital and its link to collective action. In: Svendsen G.T., Svendsen G.T., a cura di, *Handbook on Social Capital*, 17-34. Northampton, MA: Edward Elgar.

- Petrick M. (2013). Reversing the rural race to the bottom: an evolutionary model of neo-endogenous rural development. *European Review of Agricultural Economics* 40(4): 707-735. DOI: 10.1093/erae/jbt019.
- Plummer R. (2009). The adaptive co-management process: an initial synthesis of representative models and influential variables. *Ecology and Society*, 14(2): 24. <http://www.ecologyandsociety.org/vol14/iss2/art24/>.
- Ratner B.D., Meinzen-Dick R., May C., Haglund E. (2013). Resource conflict, collective action, and resilience: an analytical framework. *International Journal of the Commons*, 7(1): 183-208. DOI: 10.1111/1467-9523.00138.
- Ray C. (2000). The EU LEADER Programme: Rural Development Laboratory. *Sociologia Ruralis*, 40(2): 163-171. DOI: 10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x.
- Rhodes R.A.W. (1996). The new governance: governing without government. *Political Studies*, 44(4): 652-667. DOI: 10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x.
- Romeo G., Marcianò C. (2014). Governance assessment of the Leader approach in Calabria using an integrated AHP – Fuzzy TOPSIS Methodology. *Advanced Engineering Forum*, 11: 566-572. DOI: 10.4028/www.scientific.net/AEF.11.566.
- Sabatier P.A., Focht W., Lubell M., Trachtenberg Z., Vedlitz A., Matlock M. (eds) (2005). *Swimming upstream: collaborative approaches to watershed management*. Cambridge, MA, USA: The MIT Press.
- Sandström A., Rova C. (2010). Adaptive co-management networks: a comparative analysis of two fishery conservation areas in Sweden. *Ecology and Society*, 15(3): 14. <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss3/art14/>.
- Sandström A., Carlsson L. (2008). The performance of policy networks: the relation between network structure and network performance. *The Policy Studies Journal*, 36(4): 497-524. DOI: 10.1111/j.1541-0072.2008.00281.x.
- Schouten M., Van der Heide M., Heijman W. (2009). Resilience of social-ecological systems in European rural areas: theory and prospects. 113th Eaae Seminar “*The Role Of Knowledge, Innovation and Human Capital in Multifunctional Agriculture and Territorial Rural Development*”, Belgrade, Republic of Serbia, December 9-11, 2009.
- Scott J. (1991). *Social network analysis: a handbook*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Scott M. (2004). Building institutional capacity in rural Northern Ireland: the role of partnership governance in the LEADER II programme. *Journal of Rural Studies*. 20: 49-59. DOI: 10.1016/S0743-0167(03)00042-1.
- Secco L., Da Re R., Birolo L., Cesaro L. (2011). La qualità della governance in ambito rurale: prime riflessioni sull'autovalutazione dei GAL nel LEADER. *Agriregionieuropa*, 7(26): 33.
- Secco L., Da Re R., Pettenella D., Gatto P. (2014). Why and how to measure forest governance at local level: a set of indicators. *Forest Policy and Economics*, 49: 57-71. DOI: 10.1016/j.forpol.2013.07.006.
- Shortall S. (2004). Social or economic goals, civic inclusion or exclusion. *Sociologia Ruralis*, 44(1): 110-124. DOI: 10.1111/j.1467-9523.2004.00265.x.
- Shortall S. (2008). Are rural development programmes socially inclusive? Social inclusion, civic engagement, participation, and social capital: Exploring the differences. *Journal of Rural Studies*, 24(4): 450-457. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2008.01.001.
- Shucksmith M. (2000). Endogenous development, social capital and social inclusion: perspectives from LEADER in the UK. *Sociologia Ruralis*, 40(2): 208-218. DOI: 10.1111/1467-9523.00143.
- Swartling Å.G., Lundholm C., Plummer R., Armitage D. (eds) (2011). *Foreward, social learning and sustainability: exploring critical issues in relation to environmental change and gov-*

- ernance*. Workshop proceedings, Stockholm Resilience Centre, Stockholm Environment Institute, Stockholm, Sweden 1–2 June 2010.
- Terluin I.J., Roza P. (2010). *Evaluation methods for rural policy*. The Hague: LEI report 2010-037.
- Thuesen A.A. (2009). Is LEADER elitist or inclusive? Composition of Danish LAG Boards in the 2007–2013 Rural Development and Fisheries Programmes. *Sociologia Ruralis*, 50(1): 31-45. DOI: 10.1111/j.1467-9523.2009.00500.x.
- Wasserman S., Faust K. (1994). *Social Network Analysis: methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- World Bank (2009). Root for good forest outcomes: an analytical framework for governance reforms. *Report nr. 49572-GLB*, The World Bank Agriculture and Rural Development Department, Washington D.C.