

## **Quale ruolo per l'innovazione nelle aree montane ?**

### **Analisi del progetto INTERREG III C**

---

#### **INDICE:**

<b>1</b>	<b>L'INNOVAZIONE COME FATTORE DI SUCCESSO .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>INNOVAZIONE: SIGNIFICATI E CLASSIFICAZIONI PROPOSTE .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>IL PROGETTO INTERREG III C .....</b>	<b>6</b>
3.1	I SERVIZI PUBBLICI PER LA POPOLAZIONE E LE IMPRESE DI MONTAGNA: ANALISI DELLE SOLUZIONI PROPOSTE NELL'AMBITO DEL PRIMO TEMA DEL PROGETTO INTERREG IIIC .....	7
3.2	LO SVILUPPO E LA PROMOZIONE DELLE RISORSE E DEI PRODOTTI DI QUALITÀ DELLA MONTAGNA .....	19
3.3	LA DIFESA E GESTIONE DELLO SPAZIO RURALE FRAGILE, DEI PAESAGGI E DELLE RISORSE NATURALI NELLE ZONE DI MONTAGNA .....	21
<b>4</b>	<b>LA REPLICABILITÀ DELLE BUONE PRATICHE .....</b>	<b>26</b>
<b>5</b>	<b>LE SOLUZIONI PROPOSTE DAI PARTNER DEL PROGETTO ALLA LUCE DELLA CONFERENZA ORGANIZZATA DALL'OECD IN SPAGNA E DEL "NUOVO PARADIGMA DELLO SVILUPPO RURALE (OECD, 2006<sup>B</sup>)" .....</b>	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>SINTESI DELLE ATTIVITÀ DI RETE .....</b>	<b>34</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE .....</b>	<b>35</b>
<b>8</b>	<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....</b>	<b>37</b>
<b>9</b>	<b>ALLEGATI .....</b>	<b>43</b>

## **1 L'INNOVAZIONE COME FATTORE DI SUCCESSO**

“Regioni e territori, oltre che imprese, si trovano oggi più che nel passato a competere tra loro in modo sempre più diretto (OECD, 2001a; Camagni, 2002)”. L’esistenza dell’identità territoriale, intesa come “la presenza di capitale sociale, la costruzione di visioni condivise del futuro, la salvaguardia delle specificità e delle vocazioni produttive (Camagni, 2004)” non è più sufficiente a garantire risultati positivi in termini di benessere economico, sociale, ambientale e culturale. “La possibilità di sviluppo di un sistema economico-territoriale<sup>1</sup> viene, piuttosto ricondotta alla sua capacità di innovazione<sup>2</sup> (Todtling, 1999; Maillat, 2001; D’Amico e Sturiale, 2002; Baici e Mainini, 2005) e conseguentemente di adeguamento ai mutamenti nel contesto socio-economico. Attualmente l’innovazione si rivela “una condizione imprescindibile per la sopravvivenza stessa delle singole imprese, così come dei sistemi in cui queste risultano inserite (Baici e Mainini, 2005)” e rappresenta “un elemento strategico nel favorire la crescita economica a lungo termine (OECD, 2001b; Fagerberg, 2005)”, la competitività ed il benessere dei cittadini<sup>3</sup>. Attraverso “l’innovazione, infatti, si possono spiegare molte delle differenze nelle performance che imprese ma anche regioni e paesi registrano (Fagerberg, 2005)”. Ciò vale anche e soprattutto per le aree montane<sup>4</sup>. Una delle ragioni per cui molto spesso tali aree presentano ritardi nello sviluppo è da ricondursi al mancato adeguamento del progresso tecnologico sia per l’assenza di soluzioni conformi alle specifiche condizioni locali (di frequente caratterizzate da incertezza) sia per le maggiori difficoltà di comunicazioni con le potenziali fonti di innovazione. Tali difficoltà limitano la possibilità di accedere, comprendere, elaborare ed assimilare le conoscenze necessarie per innovare.

“L’innovazione apre le porte a ciò che è sconosciuto, alla creatività, alle novità (Gaudin, 2001)”, attribuendo agli attori locali un ruolo cruciale, dal momento che “il dinamismo e la coesione dei territori dipendono direttamente dai loro comportamenti (Maillat, 2001)”.

---

<sup>1</sup> I sistemi locali sono oggi fondamentali, infatti “le regioni producono un senso di appartenenza che è necessario per garantire stabilità sociale ed economica in un mondo globalizzato. Senza la dimensione locale il mondo può apparire agli occhi degli individui ostile e pieno di rischi (Millard, 2005)”.

<sup>2</sup> Che richiede di elaborare nuovi processi, prodotti, capacità. L’innovazione si ricollega molto spesso a fenomeni di apprendimento collettivo (Todtling, 1999).

<sup>3</sup> Sebbene non vada dimenticato che la stessa, in taluni casi, può anche avere “potenziali risvolti negativi: disoccupazione tecnologica, alienazione sociale e persino emarginazione (Baici e Mainini, 2005)”.

<sup>4</sup> E più in generale per quelle rurali in cui le stesse si trovano inserite. “Nelle aree rurali, l’innovazione è un modo nuovo di fare le attività tradizionali ed è strettamente legata ai processi sociali (creazione di reti, rafforzamento delle identità locali, creazione e diffusione della conoscenza) (OECD, 2006<sup>a</sup>)”. Si ricorda che le aree rurali coprono il 75% del territorio dei Paesi OECD ed in esse vive il 25 % della popolazione (OECD, 2006<sup>b</sup>).

Secondo questo approccio i processi innovativi e di apprendimento non sono scontati e non sono nemmeno semplicemente il risultato dell'attivazione di risorse endogene. Sono, al contrario, processi molto complessi<sup>5</sup> che richiedono un elevato grado di "comunicazione con il mondo esterno (Maillat, 2001)" e "di integrazione interna tra la pluralità di attori e di istituzioni molto eterogenee tra loro (Todtling, 1999; Sundbo e Gallouj, 2000; Kuhlmann e Mayer-Kramer, 2001; Garofoli, 2002)" che governano il territorio. Ecco, dunque, che "l'esito dell'attività innovativa si rivela connesso non soltanto alle peculiarità storiche, ambientali, sociali e culturali del contesto in cui si concretizza, ma anche alle capacità locali di attivazione di un proficuo interscambio tra i soggetti interessati (Todtling, 1999; Iversen, 2000; Lanzara e Lazzeroni, 2001)" e di messa a frutto della conoscenza e dell'esperienza accumulata<sup>6</sup>. Dal momento che "l'unico strumento in grado di trasformare le economie ed il pianeta in un giardino è un efficace «innovation policy» (Gaudin, 2001)", le regioni ed i territori che sapranno porre al centro della propria strategia di sviluppo l'innovazione, creando le condizioni necessarie al suo proliferare, potranno sfruttare a proprio vantaggio le nuove occasioni che si verranno a creare.

## **0 INNOVAZIONE: SIGNIFICATI E CLASSIFICAZIONI PROPOSTE**

Ma qual è il significato del termine «innovazione»? Precisare con chiarezza tale concetto non è compito agevole, dal momento che lo stesso "risulta, per sua natura, tendenzialmente ampio e variegato, raggruppando al proprio interno una pluralità di significati e manifestazioni differenti (Baici e Mainini, 2005)". "Esso richiama concetti quali novità, commercializzazione, implementazione. Per cui se un'idea non è stata sviluppata e trasformata in un prodotto, processo o servizio, o se non è stata commercializzata allora non può essere classificata come «innovazione» (Popadiuk e Choo, 2006)". Tale orientamento è testimoniato dalle molteplici definizioni<sup>7</sup> che si sono sviluppate in seguito agli studi di

---

<sup>5</sup> "Per tre ragioni principali: 1. per l'incertezza connessa a tutti i processi innovativi, 2. per la necessità di attivarsi prima che lo facciano gli altri, 3. perché a tutti i livelli della società c'è comunque una certa resistenza al nuovo (Fagerberg, 2005)".

<sup>6</sup> Non per niente si parla di innovazione nell'ambito di un «cumulative process» (Lundvall, 2003).

<sup>7</sup> A titolo di esempio Sundbo (2001) fa riferimento al processo di trasformazione delle idee o invenzioni in realtà, mentre per Ulijn e Weggeman (2001) si tratta di creare qualcosa di nuovo e di implementarlo con successo sul mercato. Ancora nella "Community Innovation Survey 3 (CIS3)" si guarda all'innovazione come all'introduzione di un prodotto (bene o servizio) o di un processo nuovi o migliori rispetto al passato. Afuah (1998) si riferisce alla nuova conoscenza incorporata in prodotti, processi o servizi. Per finire Lam (2005) vede nell'innovazione un processo di apprendimento e di creazione di conoscenza attraverso il quale vengono definiti

Schumpeter del 1934. Quest'ultimo considerava innovazione "l'introduzione di un nuovo elemento o di una nuova combinazione di vecchi elementi nella produzione o nella consegna di un prodotto/servizio". Più di recente Urabe (1988), il quale guarda all'innovazione come "all'elaborazione di una nuova idea e alla sua successiva implementazione in un nuovo prodotto, processo o servizio, capace di indurre una crescita dell'economia nazionale, di favorire l'occupazione così come la creazione di nuovi profitti". Come si nota, ricorre l'aggettivo «nuovo» il quale, tuttavia, non deve necessariamente essere riferito al mercato nel suo complesso quanto piuttosto all'organizzazione che applica l'innovazione ed al suo ambiente rilevante (Van Der AA e Elfring, 2001; CIS 3<sup>8</sup>). Ecco dunque che alla base dell'innovazione possono esserci fonti diverse come "le conoscenze che derivano dalla scienza, nuove conoscenze che nascono e si sviluppano in seguito a processi di «learning by doing» e dinamiche di natura sociale all'interno dei contesti di produzione o di uso (Guerra, 2003)".

In letteratura il termine innovazione è stato associato a numerosi altri, dando vita a diverse «classificazioni». Alcuni autori (CIS 3; Preissl, 2000; Fagerberg, 2005) ritengono che l'innovazione possa essere di due tipi:

- a) «*di prodotto*»: trattasi dell'elaborazione di un bene o un servizio<sup>9</sup> nuovo o significativamente migliore rispetto al passato, con riguardo alle sue caratteristiche principali, alle specifiche tecniche, al software incorporato o alle altre componenti immateriali;
- b) «*di processo*»: include lo sviluppo di nuove o migliori tecnologie di produzione o metodi di fornitura dei servizi o di consegna dei prodotti.

Secondo Edquist *et al.* (2001) l'innovazione di processo può essere ulteriormente suddivisa in:

- «*innovazione di processo tecnologica*»: vale a dire connessa allo sviluppo di nuovi macchinari;

---

nuovi problemi e nuova conoscenza viene sviluppata per risolverli. Altre definizioni si possono trovare in Dewar e Dutton (1986), Utterback (1994), Fisher (2001), Van Ark *et al.* (2003).

<sup>8</sup> Community Innovation Survey mira a diffondere informazioni sull'innovazione nelle imprese dell'Unione Europea. I risultati del CIS3 sono disponibili per 15 Paesi europei (Paesi ante 1/5/2004 meno il Regno Unito e più l'Islanda).

<sup>9</sup> Alcuni autori (Van Ark *et al.*, 2003; Toivonen M., Tuominen T., 2006) parlano anche esplicitamente di "innovazione di servizio per identificare un nuovo servizio o il rinnovamento di un servizio esistente che implementato fornisce benefici all'organizzazione che lo ha sviluppato o a chi ne usufruisce".

- *«innovazione di processo organizzativa<sup>10</sup>»*: ovvero relativa all'adozione di nuovi metodi di organizzazione del lavoro.

Altri autori (Afuah, 1998; Popadiuk e Choo, 2006) suggeriscono una classificazione diversa dalla precedente, che individua tre categorie:

1. *«Innovazioni tecnologiche<sup>11</sup>»*: si riferiscono alla nuova conoscenza delle componenti, dei collegamenti tra componenti, dei metodi, dei processi e delle tecniche che entrano a far parte di un prodotto o di un servizio. A loro volta possono risultare in:
  - *«innovazione tecnologiche di prodotto o di servizio»*: laddove siano relative ad un nuovo prodotto o servizio che soddisfi i bisogni di mercato;
  - *«innovazioni tecnologiche di processo»*: sono relative all'introduzione di nuovi elementi all'interno di un'organizzazione come ad esempio input materiali, specifiche di lavoro, flussi informativi ed attrezzature usate per produrre nuovi prodotti o servizi.
2. *«Innovazioni di mercato»*: si riferiscono alla nuova conoscenza incorporata nei canali distributivi, nei prodotti, nelle applicazioni, così come nelle aspettative, nelle preferenze, nei bisogni e nei desideri della clientela. Trattasi di un miglioramento delle componenti del marketing-mix, ovvero di prodotto, prezzo, promozione e luogo di distribuzione.
3. *«Innovazioni amministrative»*: includono innovazioni relative alla struttura organizzativa ed ai processi amministrativi, possono essere connesse alle strategie, alla struttura, ai sistemi o alle risorse umane che operano all'interno di un'organizzazione.

Relativamente a quest'ultimo punto, se vogliamo, una forma più evoluta di innovazione amministrativa è rappresentata dall' *«innovazione istituzionale»* che può essere soddisfatta attraverso "lo sviluppo di nuove forme di diritti di proprietà, di più efficienti istituzioni di mercato o da più evoluti cambiamenti che nascono dal diretto contatto con gli individui a livello di comunità o di impresa (Ruttan, 2001)", oppure "riguarda il modo in cui i governi agiscono ed interagiscono con gli altri attori (OECD 2006)".

Infine, Sundbo e Gallouj (1999) richiamano i seguenti tipi di innovazione<sup>12</sup>:

---

<sup>10</sup> Sebbene siano state proposte alcune definizioni di *«innovazione organizzativa»* è necessario precisare che "non c'è ancora completo consenso. Il termine è ambiguo e resta soggetto a molteplici interpretazioni diverse dovute al fatto che esso abbraccia una vasta gamma di fenomeni (Lam, 2005)". Alcuni autori (Daft 1978, Damanpour e Evan 1984; Damanpour 1996), ad esempio, si riferiscono all'innovazione organizzativa semplicemente come "alla creazione o all'adozione di un'idea o di un comportamento nuovo per l'organizzazione". Mentre per la Commissione Europea (2003) il termine si riferisce a nuovi modi di organizzare il lavoro.

<sup>11</sup> Secondo Van Der Aa ed Elfring (2001) l'innovazione tecnologica è legata allo sviluppo e all'implementazione di nuove forme di tecnologia e alle connesse ri-configurazioni dei servizi e dei processi.

- a) «*di processo*»: nel momento in cui c'è un cambiamento nei processi o nei comportamenti di un'impresa,
- ) «*organizzativa*»: se esiste un cambiamento nell'organizzazione dell'impresa,
- ) «*di mercato*»: se un nuovo comportamento di mercato è scoperto e sfruttato,
- ) «*di prodotto*»: quando viene sviluppato un nuovo prodotto o un nuovo servizio.

Per concludere il panorama sulle tipologie di innovazione, va precisato che, in relazione al grado di «cambiamento» (maggiore o minore) indotto, la teoria ha diffuso anche un'altra classificazione che distingue tra *innovazione radicale* ed *innovazione incrementale*. La prima “crea un elevato grado di incertezza nell'organizzazione (Pedersen e Dalum, 2004)” e si verifica nel momento in cui si hanno “cambiamenti rivoluzionari nella tecnologia (Fagerberg, 2005; Popadiuk e Choo, 2006)” o “sistemi e modelli completamente nuovi rispetto al passato (Gallouj e Weinstein 1997)”. Mentre la seconda è connessa a “cambiamenti nei prodotti o nei processi che sono esigui, minori o che non racchiudono in sé un sufficiente grado di novità. Quest'ultima è riferita alle qualità estetiche o ad altre qualità soggettive del prodotto (OECD Oslo Manual, 2004)”. In buona sostanza, “molte innovazioni semplicemente riprendono ciò che già esiste introducendo modifiche alle funzioni ed alle pratiche in essere mentre altre cambiano completamente l'ordine delle cose, rendendo obsoleto ciò che esisteva prima (Van de Ven *et al.* 1999)”.

## **0 IL PROGETTO INTERREG III C**

Il progetto INTERREG III si propone di promuovere tre diversi tipi di cooperazione:

- 2. *transfrontaliera* (INTERREG III A): alla quale partecipano regioni appartenenti a vari Paesi con in comune una frontiera;
- 2. *transnazionale* (INTERREG III B): volta ad incentivare uno sviluppo armonioso ed equilibrato del territorio comunitario;
- 2. *interregionale* (INTERREG III C): relativa alla promozione del trasferimento di know-how e dello scambio di esperienze fra le autorità e gli uffici di tipo amministrativo, a tal proposito l'Europa è stata suddivisa in quattro regioni di programma: «Nord», «Est», «Sud» e «Ovest».

---

<sup>12</sup> Ai quali vanno aggiunte le innovazioni finanziarie che si registrano quanto esistono dei cambiamenti nelle «tax laws» e le innovazioni ad hoc che si hanno invece nel momento in cui viene proposta una soluzione specifica ad un particolare problema posto da un cliente (Sundbo e Gallouj, 1998; Sundbo e Gallouj 2000)”.

Il progetto che viene esaminato in questo scritto fa parte dell'INTERREG III C e si intitola "Messa in rete delle regioni di montagna europee per la promozione di uno sviluppo territoriale sostenibile". Ad esso partecipano 13 partner, rappresentanti 5 Paesi membri dell'Unione Europea (Francia, Italia, Portogallo, Scozia, Spagna) e la Norvegia. Il progetto, iniziato nel giugno 2004, ha una durata di tre anni e prevede lo studio di tre temi:

0. il miglioramento dei servizi pubblici per le popolazioni e per le imprese di montagna,
0. lo sviluppo e la promozione delle risorse e dei prodotti di qualità della montagna,
0. la difesa e gestione dello spazio rurale fragile, dei paesaggi e delle risorse naturali nelle zone di montagna.

Detti temi si collocano perfettamente all'interno delle «sfide» che, secondo l'OECD (2006<sup>b</sup>) le aree rurali devono affrontare per contrastare l'indebolimento delle proprie performance economiche, vale a dire: 1) emigrazione ed invecchiamento, 2) più basso livello di educazione, 3) più contenuta produttività media del lavoro, 4) un generale basso livello dei servizi pubblici.

Per ciascun tema i partner elaborano dei «casi di studio» a livello locale per identificare i progetti innovativi e per verificare quali sono i fattori di successo e quali invece le possibili minacce. Lo scambio delle esperienze tra i partner avviene in tre modi diversi: a) sulla base di «visite di studio», b) grazie all'organizzazione di seminari e di una conferenza finale del progetto, c) attraverso il sito internet: [www.euromountains.net](http://www.euromountains.net).

L'analisi che segue fa riferimento singolarmente ai tre temi principali del progetto e si basa:

- Sullo studio e sulla valutazione di tutti i casi di studio, i rapporti ed i documenti prodotti dai partner di volta in volta coinvolti, scaricati direttamente dal sito [www.euromountains.net](http://www.euromountains.net). La qualità, la ricchezza e la precisione delle informazioni disponibili varia da un partner all'altro oltre che da un tema all'altro, ciò, in taluni casi, ha limitato le possibilità di analisi, di confronto e di approfondimento.
- Sulle considerazioni, sulle riflessioni e sulle opinioni emerse e raccolte personalmente nel corso dei seminari e della conferenza finale.

## **0.0 I servizi pubblici per la popolazione e le imprese di montagna: analisi delle soluzioni proposte nell'ambito del primo tema del progetto Interreg IIIC**

Nel presente paragrafo concentriamo la nostra attenzione sul primo tema, nell'ambito del quale vengono approfondite a loro volta le seguenti tre categorie di servizi:

- infra-strutturali (ICT<sup>13</sup> e trasporti),
- socio-sanitari e assistenziali,
- attività culturali e di ricreazione.

“La questione dell’innovazione è stata studiata essenzialmente con riguardo al comparto manifatturiero (Hauknes, 1996; Sundbo, 1997)” e soltanto a partire dagli anni ottanta<sup>14</sup> (Metcalf e Miles, 2000; Sweeney, 2001; Miles, 2005; Salter e Tether, 2006; Cainelli *et al.* 2006) le ricerche si sono estese anche a quello dei servizi<sup>15</sup>. Tale estensione è il risultato dell’incremento del peso in termini occupazionali ed economici assunto dai servizi negli anni recenti (Metcalf e Miles, 2000, Preissl, 2000; Van Ark et al., 2003). Ciononostante resta un settore tuttora poco esplorato<sup>16</sup> (Van Der Aa e Elfring, 2001) ed il ruolo giocato dall’innovazione è ancora sotto-stimato (OECD, 2005). “Le ragioni sono probabilmente da ricercarsi sia nel fatto che il settore dei servizi comprende una grande tipologia di attività aventi caratteristiche molto differenti l’una dall’altra, sia nel fatto che “l’innovazione nei servizi influenza anche le attività di servizio negli altri settori dell’economia (Miles, 2005)”. Sebbene siano a tutti evidenti le differenze esistenti tra settore manifatturiero e settore dei servizi e conseguentemente tra innovazione in uno e nell’altro settore, a parere di alcuni autori “(Gadrey *et al.*, 1994) i concetti e le teorie applicate al primo possono essere estese anche al secondo”.

Per ciascuna delle tre categorie di servizi richiamate in apertura del paragrafo si indagano, seguendo alcuni criteri comuni di analisi<sup>17</sup>, le soluzioni adottate ed indicate quali «buone pratiche» da ciascuno dei tredici partner del progetto<sup>18</sup>. Secondo la logica del progetto stesso, “un’esperienza, l’attuazione di un progetto o una procedura per essere una «buona pratica» deve rispondere a requisiti di efficienza ed efficacia, di compatibilità e pertinenza. Per questo tema la stessa deve, inoltre, essere significativa rispetto ai macro-indicatori (o almeno ad alcuni di essi) che hanno guidato l’analisi ed il confronto dei servizi in fase iniziale inventariati dal progetto stesso, ossia: territorialità, integrazione, compatibilità costi-benefici, accessibilità-prossimità, sostenibilità nel tempo, innovazione ([www.euromountains.net](http://www.euromountains.net), allegato 5)”.

---

<sup>13</sup> Le «ICT» sono uno degli importanti fattori che stanno ridefinendo le basi sulle quali viviamo, lavoriamo e facciamo impresa (Millard, 2005).

<sup>14</sup> Grazie ad una teoria proposta da Barras (1986).

<sup>15</sup> “Settore questo tradizionalmente meno innovativo di quello manifatturiero (OECD, 2005)”.

<sup>16</sup> “Le politiche nazionali sull’innovazione hanno prestato scarsa attenzione ai servizi (OECD, 2005)”.

<sup>17</sup> Ad esempio: obiettivo del servizio, servizi erogati, modalità di gestione, modalità di finanziamento, approccio partecipato, attività di rete

<sup>18</sup> Relativamente a questo tema le scarse informazioni disponibili relativamente alla Norvegia non permettono valutazioni sull’innovazione.

Gli obiettivi della nostra analisi sono essenzialmente tre:

- individuare se ed eventualmente in che modo le soluzioni proposte manifestano caratteri di innovazione;
- riflettere sulla loro trasferibilità<sup>19</sup>;
- rivedere le soluzioni proposte alla luce delle raccomandazioni elaborate dall'OECD<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Per la quale si rimanda al paragrafo 4.

<sup>20</sup> Si rinvia al paragrafo 5.

**Tabella 1: Sistema dei servizi infrastrutturali (ICT e trasporti)<sup>21</sup>**

Sistema di servizi		TRASPORTO		ICT		ALTRI SERVIZI				
Partner		Trento	Palencia	Lombardia	Highlands	Trento	Alto Tamega	Piemonte <sup>22</sup>		VdA
Servizio specifico		<i>Trasporto pubblico extra-urbano</i>	<i>Trasporto a domanda</i>	<i>Connettività wireless</i>	<i>Connettività, servizi ICT</i>	<i>Depurazione delle acque</i>	<i>Sistema multi-municipale di approvvigionamento idrico</i>	<i>Piani di manutenzione ordinaria Val Pellice</i>	<i>Piani intercomunali di protezione civile Pinerolese</i>	<i>Società per lo sviluppo di Chamois</i>
Obiettivo del servizio		Razionalizzare l'organiz.ne del servizio e l'uso delle risorse tecniche	Rendere accessibili i servizi di interesse comune	Permettere il collegamento in rete di tutti i comuni del comprensorio	Sviluppare/rafforzare la e.economy e potenziare l'accessibilità ai servizi informativi = costruzione di economia digitale sostenibile	Gestione del servizio di depurazione delle acque nella PAT	Costruzione di modello multi-municipale di approvv. idrico per garantire qualità, quantità, affidabilità e sicurezza alle popolazioni	Realizzazione piani manut. ordinaria territorio, per prevenzione rischio idrogeologico e cura paesaggio	Realizzare azioni per valutare, prevenire e ridurre l'esposizione al rischio in montagna	Favorire lo sviluppo sostenibile di una piccola comunità di montagna
Servizi erogati:										
1	Principali	Trasporto pubblico locale extraurbano	Trasporto	Collegamento in rete	e.government; interaz. con e tra cittadini; commercio a distanza; sviluppo progetti congiunti a distanza con altri partner; garantire miglior	Servizio di depurazione delle acque				

<sup>21</sup> Si precisa che non è stata inserita la buona pratica "soccorso alpino" della Val Chiavenna perché ai fini dell'analisi le informazioni disponibili non sono sufficienti.

<sup>22</sup> La logica delle due iniziative proposte è molto simile.

					accessibilità alle info attraverso le fonti/data base on-line; potenziare programmi di e.learning; consentire l'home working					
<b>Modalità di gestione:</b>										
1	Pubblica		SI	SI		SI, dalla PAT che affida la manutenz. a imprese private			SI (tutti i comuni delle 3 CM)	
2	Privata						SI azienda responsabile costruzione, sviluppo, gestione del sistema			SI, (Chamois servizi s.r.l)
3	Mista	Trentino Trasporti SPA (82% pubblica PAT) = unico gestore per intero territorio			SI			SI (Comuni, Comunità montana, aziende agricole...)		
<b>Modalità di finanziam.to</b>										
1	Intervento pubblico di sostegno			SI, Comunità montana + fondi regionali					SI (intervento statale per il 60%)	
2	Altri interventi finanziari							SI, trasferimento quota ricavi (3%-5%) gestione acque a Comunità		

								Montana	
<b>Attività di rete</b>			SI	SI					
<b>Approccio partecipato</b>						SI, ruolo strategico all'educazione ambientale rivolta a scuole, università, imprese, popolazione	SI, intervento diretto degli agricoltori con affidamento lavori < 25mila €- fonte di reddito alternative alle prod. ag. di montagna	SI, coinvolt. agricoltori e/o coop. forestali, i piani diventano lo strumento attraverso il quale sostenere economia marginale.	
<b>Peculiarità che a giudizio nostro o dei partner rendono il servizio una BP</b>	L'unico gestore per tutto il territorio consente la razionaliz. servizio con riduzione dei costi	Rende accessibili i servizi e permette di ottimizzare risorse e costi	La rete permette la gestione associata tra comuni di alcuni servizi	La rete permette di evitare l'isolamento dell'economia e della popolazione di territori montani o isolati	La gestione centrale permette standard omogenei ed integrati; di ottimizzare le risorse; flex nella gestione per garantire fenomeni di stagionalità e flussi turistici, costi diversi in relaz. alla valenza amb. e territoriale	Il partenariato privato/ municipale rende il progetto sostenibile, si assicurano migliori condizioni di vita e per lo sviluppo di attività multi-settoriali	Anche se la trasferibilità dipende da legis. è importante per concreto approccio partecipato	Anche se la trasferibilità dipende da legis. è importante per concreto approccio partecipato	Promuove lo sviluppo sostenibile di una piccola comunità all'interno e all'esterno limitando lo spopolamento
<b>Tipologia di innovazione rilevata</b>	Di processo	Di prodotto	Tecnologica	Tecnologica	Di processo	Di processo	Organizzativa	Organizzativa	Di prodotto

**Tabella 2: Sistema dei servizi socio-sanitari e assistenziali<sup>23</sup>**

Sistema dei servizi		<i>SERVIZI SOCIO- SANITARI e ASSISTENZIALI</i>						
Partner	Trento	Alto Tamega	Piemonte		Rhône Alpes		Piemonte	
<b>Servizio specifico</b>	<i>Assistenza domiciliare (SAD)</i>	<i>Assistenza domiciliare (centri diurni)</i>	<i>Foyer di Angrogna</i>	<i>Per il neonato e la sua famiglia</i>	<i>Association d'animazione di Beaufortain</i>	<i>Contratto di sviluppo sociale territoriale CDST</i>	<i>Vengo a prenderti a casa</i>	
<b>Obiettivo del servizio</b>	Assistere chi necessita di sostegno, tutela e protezione al proprio domicilio o presso unità distribuite sul territorio	Assistere le persone anziane prive di autonomia	Accogliere in inverno le persone anziane sole che vivono in case isolate sulla montagna	Assicurare continuità assistenziale di neonatologia e sostenere le donne nel periodo dopo il parto e quelle che vogliono allattare al seno e	Elaborare progetto di sviluppo sociale locale basato su una logica partecipativa (approccio globale allo sviluppo sociale)	Elaborare un progetto di sviluppo sociale locale basato su una logica partecipativa (approccio globale allo sviluppo sociale)	Rendere accessibili i servizi erogati e garantire il diritto di domiciliarità quindi evitare l'isolam. e l'abbandono della montagna	
<b>Servizi erogati:</b>								
1	Principali	Aiuto domiciliare	Aiuto domiciliare	Comunità Socio Assistenziale per le persone anziane sole	Assistenza alle donne (puericultura, promozione ed educazione alla salute, infant-massage...)	Servizi sociali per l'infanzia, l'adolescenza, l'inserimento professionale e le persone anziane	Servizi sociali per l'infanzia, l'adolescenza, le persone anziane (gruppo di lavoro per lottare contro l'isolamento)	Servizio di accompagnamento per gli anziani per usufruire dei servizi socio-sanitari
2	Altri servizi	Fornitura e somm. pasti; prestazioni fornite in strutture territoriali diurne; telesoccorso e telecontrollo; lavanderia; organizz. vacanze-soggiorno			Visite a domicilio (diverse da quelle del pediatra di base)			

<sup>23</sup> Per poter effettuare alcuni confronti, in particolare con la realtà trentina è stata inserita anche l'esperienza relativa all'assistenza domiciliare del Portogallo/Alto Tamega. Rispetto all'esperienza di Trento ove la gestione è pubblica ovvero affidata a Comprensori e Comuni, in Portogallo la gestione è privata. In quest'ultimo caso è sovvenzionata dallo Stato. Maggiori sembrano essere i servizi "secondari" offerti a Trento. Va precisato che non sono state, invece, considerate le buone pratiche "Percorsi diagnostico terapeutici assistenziali (PDTA)" e "Per l'integrazione dei disabili gravi" di Torino, per mancanza di informazioni.

Elaborazione a cura di: **ILARIA GOIO**

Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Trento

Trento, 30 marzo 2007

<b>Gestione del servizio</b>								
1	Pubblica	SI (Comprensori e Comuni)		SI (Servizio socio assist.)	SI (ASL 10)			
2	Privata		SI (istituzioni private di solidarietà sociale)			SI, associaz. gestisce un centro sociale	SI, associaz. gestisce un centro ricreativo intercomunale per l'infanzia e l'adolescenza	
3	Mista							SI + P.A, privato sociale, volontari
<b>Modalità di finanziamento</b>								
1	Intervento pubblico di sostegno		SI (Statale)	SI, (Servizio socio assist.)			SI	
2	Privato concorre alla copertura dei costi	SI	SI	SI, attraverso rette				
<b>Servizi specifici per zone di montagna</b>		NO, anzi aree di montagna usano meno il servizio	SI	SI		SI	SI	SI
<b>Approccio partecipato</b>						SI, coinvolgimento diretto della popolazione, nella progettazione e nella gestione	SI attraverso il coinvolgimento della popolazione nella progettazione e nella gestione	SI, nel legame con i volontari che possono essere gli stessi anziani disponibili per servizi di segreteria....
<b>Peculiarità che a giudizio nostro o dei partner rendono il servizio una BP</b>			Evita l'abbandono dello spazio rurale/montano da parte delle persone anziane	Evita l'abbandono delle aree montane da parte delle persone anziane	Garantisce sostegno in un momento delicato per la donna e permette di valutare al meglio le situazioni personali	Coinvolgimento agevola la conoscenza dei bisogni reali della pop. e l'adozione di interventi pertinenti	Coinvolgimento agevola la conoscenza dei bisogni reali della popolazione e l'adozione di interventi pertinenti	Agevola il legame con il territorio evitando l'abbandono delle aree montane
<b>Tipologia di innovazione rilevata</b>		Di prodotto	Di processo	Di prodotto	Di prodotto	Organizzativa	Organizzativa	Organizzativa

**Tabella 3: Sistema dei servizi per le attività culturali e di ricreazione<sup>24</sup>**

Sistema di servizi		S. CULTURALI				S. TURISTICI	ALTRI SERVIZI		
Partner	Trento	Piemonte	Lombardia	Piemonte	Lombardia	Piemonte	Highlands	Cordoba	
<b>Servizio specifico</b>	<i>Musei ed ecomusei</i>		<i>Sistema bibliotecario</i>	<i>Servizio bibliotecario "Centro Rete"</i>	<i>Consorzio di promozione turistica</i>	<i>PRACATINAT: Educazione e formazione ambientale, sostenibilità</i>	<i>ICE FACTOR rivalutazione paesaggio industriale</i>	<i>Valorizzazione e recupero di servizi multifunzionali nelle zone rurali (progetto di ricerca)</i>	
<b>Obiettivo del servizio</b>	Valorizzazione del territorio e del suo patrimonio	Valorizzazione della cultura e delle tradizioni	Gestione + efficace e efficiente dei servizi bibliotecari	Messa in rete dei servizi bibliotecari per sostenere le realtà + periferiche finanziariamente, tecnicamente e a livello gestionale	Coordinare le iniziative turistiche e promuovere l'immagine della valle in maniera unitaria	Promuovere la cultura e la pratica della sostenibilità: educazione, formazione, ricerca e progettazione sociale partecipata	Riconversione area caratterizz. da degrado ambientale e crisi socio-economica	Valorizzazione e recupero di servizi multifunzionali nelle zone rurali	
<b>Attività svolte/servizi erogati:</b>									
1	Principali	Valorizzazione identità e memoria collettiva; predisposizione percorsi tematici; salvaguardia ambiente naturale e attività lavorative del passato; attività di ricerca scientifica e	Attività culturali + corsi di formazione e aggiornamento, conferenze pubbliche, mostre a carattere storico e documentario, seminari, dibattiti, incontri	Bibliotecari, interscambio tra biblioteche	Sostegno librario, consulenza libraria, servizi bibliotecnici, contributi, mostre, sostegno attività culturali, consulenza varia	Marketing, promozione del territorio, organizzazione di eventi e visite guidate, promozione località turistiche gestione dei musei, ecc.	Progettazione e realizzazione percorsi di educ. ambientale e formazione alla sostenibilità per studenti delle scuole di ogni ordine e grado e per insegnanti; consulenza e	Elaborazione di un piano di riconversione di un'area industriale dismessa in un'area multifunzionale dedicata alle attività di arrampicata	Caratterizzazione generale in relazione ai servizi terziari (ricreativi e turistici); analisi della domanda; determinazione delle aree paesaggistiche; elaborazione di

<sup>24</sup> Per poter effettuare alcuni confronti, in particolare con la realtà trentina è stata inserita come buona pratica l'esperienza relativa agli *ecomusei/musei* della provincia di Torino. Rispetto all'esperienza di Trento quella di Torino evidenzia un minor collegamento con altre realtà nazionali ed estere ed è priva di segni distintivi. Ulteriori analisi andrebbero condotte in relazione alle modalità di gestione.

		didattico-educative					coprogettazione per progetti di sviluppo locale del territorio; promozione di iniziative (convegni e workshop) sui temi della sost.		strategie e proposte di attuazione
2	Altri servizi			Internet a pagamento	Progetto "Nati per leggere" rivolto ai bambini				
<b>Gestione del servizio:</b>									
1	Pubblica	SI (Comune o loro forme associate)		SI (con utilizzo cooperative per personale)	SI (Comune e biblio Pinerolo)				
2	Privata		Privata per la parte valdese (Fondazione) ?						
3	Mista					SI consorzio (CM, operatori turistici, imprese private)	SI (azienda pb consortile Pracatinat)	SI, partenariato pubblico privato	
<b>Modalità di finanziamento</b>									
1	Intervento pubblico di sostegno	SI (se gestione comunale associata)			SI, Regione Lombardia	NO, gli associati al consorzio pagano una quota annuale		SI (UE ma anche privati)	
<b>Attività di rete</b>		SI, nazionale e europea	SI, regionale e provinciale	SI, tra tutte le biblioteche, catalogo informatico	SI, creazione di un modello di servizi a rete	SI in costruzione	SI, regionale e nazionale		
<b>Approccio partecipato</b>							SI, tessuto di relazioni sul territorio orientato a lavorare insieme		SI, strategia partecipativa

						nella promozione di processi culturali e di sviluppo locale sostenibili		
<b>Elementi distintivi</b>	SI, denominazione e/o marchio							
<b>Integrazione tra settori</b>	NO, potenziamento con lo sviluppo delle reti (progetto reti lunghe)		SI, scuole, centro anziani, associazioni.....	SI	SI	SI	SI (tra imprese private, enti locali, UE)	SI
<b>Peculiarità che a giudizio nostro o dei partner rendono il servizio una BP</b>	Consente di valorizzare e mantenere vive la cultura e le tradizioni locali verso l'interno ma anche verso l'esterno	Consente di valorizzare e mantenere vive la cultura e le tradizioni locali verso l'interno ma anche verso l'esterno	Stimolo delle attività culturali sul territorio e sopravvivenza del servizio nei comuni + piccoli e isolati	La "rete" permette la sopravv. delle biblioteche, veri e propri punti di riferimento per la vita culturale del luogo	Esiste un soggetto unico che si occupa della promozione turistica della valle, ciò permette di gestire in modo associato alcuni servizi (marketing)	L'approccio partecipativo permette la diffusione della cultura della sostenibilità	Il partenariato permette di rendere sostenibile nel tempo l'iniziativa di riconversione dell'area	
<b>Elementi di criticità</b>		Scarso coordinamento tra musei e circuiti turistici tradizionali		Assenza di programmazione integrata a livello culturale e di programmazione pluriennale				
<b>Tipologia di innovazione rilevata</b>	Di prodotto	Di prodotto	Di prodotto	Di prodotto	Di processo	Organizzativa	Di processo	Organizzativa

**Tabella 4: Elenco riassuntivo delle tipologie di innovazione rilevate (tema 1)**

Tipologia di innovazione	Servizi di trasporto e ICT	Servizio socio sanitari/ass.li	Servizi culturali e ricreativi	Totale
Di processo	3	1	2	6
Di prodotto	2	3	4	9
Organizzativa	2	3	2	7
Tecnologica	2			2

Sebbene la tabella esposta (n° 4) evidenzia una certa omogeneità nelle innovazioni adottate (ad esclusione di quelle tecnologiche<sup>25</sup>), si nota comunque che:

- ) Nel sistema:
  - dei servizi di trasporto e ICT prevalgono le innovazioni di processo;
  - dei servizi socio-sanitari ed assistenziali quelle organizzative;
  - dei servizi culturali-ricreativi quelle di prodotto/servizio.
- ) Nel complesso vi è una leggera prevalenza delle innovazioni di prodotto a cui seguono quelle organizzative e quindi quelle di processo. Se le prime mostrano una certa vitalità delle amministrazioni locali nella ricerca di soluzioni e prodotti/servizi in grado di rispondere a bisogni nuovi e diversi rispetto al passato<sup>26</sup>, della popolazione e non solo, le seconde testimoniano da parte delle stesse amministrazioni una crescente attenzione e sensibilità verso nuove forme di sviluppo partecipato<sup>27</sup> che fanno del coinvolgimento degli stakeholder<sup>28</sup> (individui, parti sociali, imprese...) che vivono in montagna il loro punto di forza. Quelle di processo, infine, evidenziano la ricerca di metodologie di gestione e fornitura dei servizi più flessibili e al tempo stesso più organiche e quindi in grado di meglio adattarsi alle specifiche esigenze delle aree montane.

Esiste una “relazione” tra obiettivo generale comune del sistema di servizio e tipologia di innovazione adottata ?

<sup>25</sup> Questo nonostante le «Information and Communication Technologies (ICT)» siano fondamentali per favorire l'innovazione nei servizi, non soltanto quella tecnologica ma anche quella organizzativa che segue generalmente i cambiamenti nella tecnologia (Salter e Tether, 2006).

<sup>26</sup> Secondo Preissl (2000) nel settore dei servizi l'innovazione può essere conseguente ad uno stimolo interno all'azienda sia da uno stimolo esterno dei «clienti/beneficiari» che chiedono un nuovo servizio ancora non disponibile.

<sup>27</sup> Purnomo *et al.* (2005) sottolineano che “l'esperienza ha dimostrato che affinché lo sviluppo abbia successo, deve coinvolgere la popolazione locale”.

<sup>28</sup> Tra tali soggetti si devono instaurare proposte continue e reciproche di collaborazione, di dialogo e di scambio di informazioni e conoscenza. Andersson *et al.* (2000) ritengono, infatti, che “la sfida del prossimo decennio e degli anni a venire è proprio quella di riuscire a sviluppare e rafforzare tale collaborazione”.

Nel caso dei servizi di trasporto/ICT la relazione sembra esistere, nel senso che l'obiettivo è quello di ottimizzare il servizio (sia nel senso della fruizione che nel senso delle risorse) e quindi la risposta è prevalentemente di tipo gestionale.

Nel caso dei servizi socio-sanitari e assistenziali dato che l'obiettivo principale è quello di contrastare l'abbandono delle aree montane sarebbe logico aspettarsi una prevalenza di innovazioni di servizio invece che di processo.

Infine, nel caso dei servizi culturali e ricreativi dove l'obiettivo è quello di promuovere e mantenere viva la cultura e le tradizioni e di facilitare le possibilità di incontro e di scambio, sembrerebbe più agevole introdurre innovazioni di processo piuttosto che di servizio.

Dallo studio effettuato emerge un ulteriore elemento di interesse che possiamo definire «innovazione istituzionale», ovvero la volontà delle Comunità Montane o delle unioni di comuni di:

- ) raggiungere una soglia dimensionale sufficiente per gestire/programmare efficientemente i servizi, le ridotte dimensioni sono, infatti, avvertite come un ostacolo più che un opportunità;
- ) svolgere un duplice ruolo:
  - di innovatore e di sostegno delle singole istituzioni locali presenti sul territorio;
  - di programmazione e indirizzo sia autonomo e in parte sussidiario a quello «superiore» ovvero della regione o della provincia.

## **0.0 Lo sviluppo e la promozione delle risorse e dei prodotti di qualità della montagna**

Il secondo tema del progetto è rivolto allo studio del ruolo svolto dalle autorità locali nell'ambito dello sviluppo e della promozione delle risorse e dei prodotti di qualità (1. agro-alimentari, 2. turistici, 3. artigianali) della montagna. Il fatto che, obiettivo dell'analisi fossero le modalità di intervento pubblico<sup>29</sup> (in termini di assistenza e sostegno finanziario) e non le politiche e strategie o i loro impatti diretti, e nemmeno le buone pratiche adottate dalle singole autorità locali quanto piuttosto i progetti realizzati con il sostegno pubblico, rende più difficile l'analisi dell'innovazione. In aggiunta, in taluni casi, i rapporti disponibili e le informazioni che dagli stessi si possono ricavare non sono del tutto esaustivi. Per le ragioni appena

---

<sup>29</sup> Che sono state classificate secondo alcuni criteri comuni di aggregazione, quali ad esempio il tipo di prodotto considerato, il maggiore o minore grado di finanziamento, il tipo di risorse finanziarie impiegate (europee, statali, regionali, provinciali), le parti interessate nella gestione (aziende private, raggruppamenti di imprese, organizzazioni pubbliche)...

menzionate, soltanto per alcuni (esattamente 4) dei casi presentati dai diversi<sup>30</sup> partner è, a nostro giudizio, possibile individuare quali siano i tratti di novità che vanno sottolineati e conseguentemente raggruppare i casi stessi in relazione alle tipologie di innovazione riportate nel paragrafo 2 e riflettere sulla loro trasferibilità<sup>31</sup>.

**Tabella 5: Tema 2: i prodotti innovativi**

Paese partner		Trento			Oppland
<b>Prodotto:</b>		<i>Farina di mais</i>	<i>Strumenti musicali in legno</i>	<i>Vacanze in baita</i>	<i>Attività culturali in fattoria</i>
1	Agro-alimentare	SI			
2	Artigianale		SI		
3	Turistico			SI	SI
<b>Obiettivo del progetto:</b>					
1	Economico	Valorizzare i prodotti degli agricoltori locali	Marketing degli strumenti in legno e diversificazione della produzione	Incrementare il reddito degli agricoltori garantendo ai turisti una vacanza in libertà e tranquillità	Networking, miglioramento della qualità e del mercato regionale
2	Non economico		Legno proveniente da foreste gestite in modo sostenibile		Sviluppo dell'identità culturale locale
<b>Natura degli stakeholder<sup>32</sup></b>					
1	Pubblica				
2	Privata	Cooperativa	Impresa	Cooperativa	Cooperativa
3	Ragg. di imprese				
<b>Attività di rete</b>		SI		SI	SI
<b>Segni distintivi:</b>					
1	Di origine o di qualità				
2	"Privati"	SI	SI	SI	
<b>Area di vendita:</b>					
1	Locale	SI			SI
2	Nazionale		SI	SI	SI
3	Internazionale		SI	SI	
<b>Peculiarità che a giudizio nostro o dei partner rendono il servizio una BP</b>		Favorire lo sviluppo di un prodotto di nicchia e promuovere il legame con il territorio di provenienza	Legame tra un prodotto finito di qualità ed il territorio (marketing) di provenienza della materia prima	Creazione di una rete tra gli agricoltori per la gestione a scopo turistico delle baite	Sviluppare attività culturali di natura diversa in luoghi non tradizionali
<b>Tipologia di innovazione rilevata</b>		Di prodotto	Di mercato	Di processo	Di prodotto

<sup>30</sup> In questo caso si tratta di Francia, Italia, Norvegia e Spagna.

<sup>31</sup> Per la quale si rimanda al paragrafo 4.

<sup>32</sup> Si intende l'organizzazione (associazione, impresa.....) dalla quale ha origine il progetto e che lo gestisce.

**Tabella 6: Elenco riassuntivo delle tipologie di innovazione rilevate (tema 2)**

Tipologia di innovazione	Prodotti agro-alimentari	Prodotti artigianali	Prodotti turistici	Totale
Di prodotto	1		1	2
Di mercato		1		1
Di processo			1	1

Dai quattro casi appena presentati emergono alcuni elementi importanti sui quali riflettere:

1. un legame molto forte tra prodotto e territorio e la volontà di favorire, proprio attraverso i prodotti locali, la sua più ampia promozione. In quest'ottica i prodotti sono concepiti come uno strumento di marketing;
2. le due innovazioni di prodotto rilevate testimoniano il desiderio di sfruttare, in modo diverso rispetto al passato, prodotti per così dire tradizionali (quali il mais e le "fattorie");
3. l'innovazione di mercato, diversamente, sottolinea l'impegno da parte di una impresa privata di favorire le componenti di marketing-mix di un prodotto, quello legnoso (certificato), che nel caso specifico presenta caratteri di elevata qualità, legati ad una gestione che segue i principi della sostenibilità lungo tutta la filiera produttiva;
4. infine, l'innovazione di processo evidenzia la ricerca da parte degli stessi agricoltori di fare rete con l'intento di utilizzare e promuovere insieme, a fini turistici, il proprio patrimonio (baite).

### **3.3 La difesa e gestione dello spazio rurale fragile, dei paesaggi e delle risorse naturali nelle zone di montagna**

Il terzo ed ultimo tema del progetto si pone l'obiettivo di approfondire le modalità utilizzate nella gestione del paesaggio rurale e delle risorse naturali oltre che le prassi adottate per conciliare salvaguardia dell'ambiente e sviluppo economico, attraverso l'identificazione, da parte dei partner<sup>33</sup> di alcune «buone pratiche<sup>34</sup>» che permettono di massimizzare il potenziale che l'ambiente ha nel favorire lo sviluppo sostenibile delle comunità.

Per agevolare l'analisi, nelle tabelle che seguono abbiamo raggruppato le buone pratiche in tre classi:

<sup>33</sup> Dieci i casi da parte dei seguenti Paesi: Italia, Norvegia, Portogallo, Scozia, Spagna.

<sup>34</sup> Secondo la definizione riportata nel tema 1.

- a) piani o contratti di gestione del territorio;
- b) gestione sostenibile delle risorse ambientali a fini turistici;
- c) interventi infrastrutturali per valorizzare il paesaggio.

Come per il tema 1, l'obiettivo è prima quello di individuare se ed eventualmente in che modo le soluzioni proposte manifestano caratteri di innovazione, quindi, di riflettere sulla loro trasferibilità<sup>35</sup> e infine di rivedere le soluzioni proposte alla luce delle raccomandazioni dell'OECD<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Per la quale si rimanda al paragrafo 4.

<sup>36</sup> Si rinvia al paragrafo 5.

**Tabella 7: Piani o contratti di gestione del territorio**

<b>Partner</b>		<b>Sogn og Fjordane</b>	<b>Oppland</b>	<b>Piemonte</b>	<b>Highlands</b>
<b>Progetto</b>		Piano per il pascolo in aree protette	Piano regionale per preservare l'habitat delle renne allo stato selvatico	Piani di manutenzione ordinaria del territorio	Contratti di gestione del territorio
<b>Obiettivo del progetto</b>					
1	Principale	Stimolare il pascolo nelle aree a paesaggio protetto come strumento per mantenere il paesaggio culturale e le risorse naturali	Far coesistere lo sviluppo economico (2 case) con la conservazione e valorizzazione del territorio	Individuare, pianificare e realizzare gli interventi di manutenzione ordinaria	Sostenere agli agricoltori e agli affittuari nell'adozione di pratiche volte alla salvaguardia del paesaggio montano e ad un suo uso sostenibile
2	Secondario	Studiare l'impatto del pascolo sull'uso e la gestione sostenibile delle aree protette			
<b>Tipo di intervento:</b>					
1	Pubblico	SI	SI	SI	
2	Privato				
3	Misto				SI (ONG e associazioni locali)
<b>Modalità di finanziam.to</b>					
1	Intervento pubblico di sostegno	SI, sostegno economico ai proprietari del bestiame (combinazione di intervento nazionale generale più intervento locale con fondi nazionali attraverso il REP)		SI	SI
<b>Ricadute sul territorio</b>		SI, sulla popolazione locale attraverso le entrate date agli allevatori	Rapporto tra legislazione nazionale ed intervento delle autorità locali. Quale è il rapporto ? Chi riesce a gestire in modo sostenibile il territorio ?	SI, opere svolte e entrate addizionali (3% delle tasse sull'acqua restituite alle CM) per chi effettua opere di manutenzione	In termini di gestione sostenibile ma anche di fonte di reddito per gli agricoltori e gli allevatori
<b>Approccio partecipato</b>		SI, coinvolgimento nel REP del County Governor, delle organizzazioni degli agricoltori e delle autorità locali			SI (in alcuni casi si definisce tra la popolazione un accordo di cooperazione)
<b>Peculiarità che a giudizio nostro o dei partner rendono il servizio una BP</b>		Gestione decentralizzata e adattamento a livello locale di fondi nazionali per l'agricoltura		La pianificazione degli interventi e la loro realizzazione in modo coordinato	Nuovi metodi di gestione del territorio a livello locale a sostegno dell'intervento nazionale
<b>Tipologia di innovazione rilevata</b>		Organizzativa		Organizzativa	Organizzativa

Elaborazione a cura di: **ILARIA GOIO**

Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Trento

Trento, 30 marzo 2007

**Tabella 8: Gestione sostenibile delle risorse ambientali a fini turistici**

<b>Paese partner</b>		<b>Buskerud</b>	<b>Palencia</b>	<b>Telemark</b>
<b>Risorsa specifica</b>		Gara sciistica	Grotte sotterranee	Proprietà comune della terra
<b>Obiettivo del progetto</b>				
1	Principale	Promuovere una gara sportiva in un'area protetta per far coesistere obiettivi economici ed ambientali	Gestione delle risorse geologiche per favorire la loro conservazione e aumentare il loro valore ambientale (gestione sostenibile)	Utilizzo di una risorsa, inserita in area protetta, a fini economici assicurando il mantenimento ed il rispetto dei valori ambientali
2	Secondario		Favorire lo sviluppo del turismo rurale	
<b>Tipo di intervento:</b>				
1	Pubblico			
2	Privato	SI		SI, (gestione affidata ad una azienda privata)
3	Misto		SI (governo regionale e ente turistico locale)	
<b>Modalità di finanziamento</b>				
1	Intervento pubblico di sostegno	NO	SI, a favore di investimenti infrastrutturali	NO
2	Altri interventi finanziari	SI, quote di iscrizione pagate dai partecipanti, sponsor e vendita di gadget		SI, utili derivanti dall'affitto delle locations/barche, vendita di permessi di pesca/caccia
<b>Ricadute sul territorio</b>		L'indotto legato alla gara è un importante fonte di reddito per la comunità locale	SI, in termini di turismo	SI in termini economici ma anche di coinvolgimento nella gestione
<b>Approccio partecipato</b>		SI, consistente intervento di volontari	SI, partecipazione della popolazione locale nella promozione e gestione della risorsa	SI, partecipazione della popolazione locale nell'utilizzo di una risorsa inserita in area protetta
<b>Peculiarità che a giudizio nostro o dei partner rendono il servizio una BP</b>		Dialogo tra impresa privata e autorità locali responsabili della protezione ambientale nell'area di svolgimento della gara	Il legame tra governo regionale e quello locale (anche privato) per favorire la gestione sostenibile di una risorsa	Il coinvolgimento diretto della popolazione nella gestione
<b>Tipologia di innovazione rilevata</b>		Di prodotto/servizio	Organizzativa	Organizzativa

Elaborazione a cura di: **ILARIA GOIO**

Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Trento

Trento, 30 marzo 2007

**Tabella 9: Interventi infrastrutturali per valorizzare il paesaggio**

Paese partner		VdA	Alto Tamega	Trento
<b>Risorsa specifica</b>		Costruzione, ricostruzione e miglioramento delle malghe	Costruzione di 2 centri per l'innovazione e la formazione sulla gestione del territorio in una fattoria abbandonata	Agricoltura biologica e turismo rurale
<b>Obiettivo del progetto</b>				
1	Principale	Proteggere il paesaggio montano attraverso il sostegno per la costruzione, ricostruzione e miglioramento delle malghe utilizzate in estate per la transumanza del bestiame	Preservare l'ambiente naturale e promuovere l'introduzione di nuove pratiche agricole	Favorire il benessere della popolazione locale ed il mantenimento e la cura del paesaggio agricolo tradizionale
<b>Tipo di intervento:</b>				
1	Pubblico	SI		SI
2	Privato			
3	Misto		SI (ADRAT, partership pubblico privata)	
<b>Modalità di finanziam.to</b>				
1	Intervento pubblico di sostegno	SI	SI nazionali ma anche europei	SI attraverso il patto territoriale
2	Altri interventi finanziari	SI, cofinanziam. da parte dei privati		SI, cofinanziam. da parte dei privati
<b>Ricadute sul territorio</b>		In termini di fonte di reddito per gli agricoltori ma anche di turismo	In termini di aumento del reddito degli agricoltori, benefici anche per i turisti, per le scuole, per le associazioni, per la popolazione locale	SI per la popolazione locale, per i turisti, per i consumatori, per il settore pubblico, per i privati
<b>Approccio partecipato</b>		NO	SI, grazie ad ADRAT dove sono rappresentati una molteplicità di interessi diversi	SI, partecipazione diretta della popolazione locale nella gestione e nello sviluppo del proprio territorio (partnership pubblico/privata)
<b>Peculiarità che a giudizio nostro o dei partner rendono il servizio una BP</b>		Attraverso il miglioramento delle malghe si favorisce la valorizzazione e la conservazione del paesaggio	L'introduzione di nuove coltivazioni e nuovi metodi di produzione	Elaborazione di un progetto di sviluppo locale attraverso la concertazione tra tutti gli stakeholder
<b>Tipologia di innovazione rilevata</b>		Di prodotto/servizio	Di prodotto	Organizzativa

**Tabella 10. Elenco riassuntivo delle tipologie di innovazione rilevate (tema 3)**

<b>Tipologia di innovazione</b>	<b>Piani o contratti di gestione del territorio</b>	<b>Gestione sostenibile delle risorse amb. A fini turistici</b>	<b>Interventi infrastrutturali</b>	<b>Totale<sup>37</sup></b>
<b>Di prodotto</b>		1	2	3
<b>Organizzativa</b>	3	2	1	6

La tabella appena esposta (n° 8) evidenzia nel complesso una netta prevalenza delle «innovazioni organizzative» rispetto a quelle «di prodotto». Le innovazioni organizzative, che prevalgono nelle prime due classi da noi individuate (piani o contratti di gestione del territorio; gestione sostenibile delle risorse ambientali a fini turistici) testimoniano la ricerca, da parte dei diversi stakeholder (locali e non) che governano il territorio, di nuove soluzioni e nuovi metodi di gestione delle risorse naturali, verso le quali si registra una sempre maggiore attenzione e sensibilità. Detti metodi puntano molto sul coinvolgimento e l'intervento diretto della popolazione locale, alla quale, nei casi considerati, molto spesso viene riconosciuto un sostegno di tipo economico per l'attività prestata. L'obiettivo è sia quello di creare un legame forte con il territorio, che deve essere considerato una risorsa fondamentale per lo sviluppo e per il mantenimento della propria identità, sia quello di instaurare una logica di cooperazione stabile che favorisca nel miglior modo possibile il raggiungimento di soluzioni comuni e condivise.

Le innovazioni di prodotto (maggiori nella classe degli interventi infrastrutturali), diversamente, puntano sullo sviluppo di un nuovo prodotto (gara sciistica, malghe, coltivazioni) non tanto per rispondere a nuovi bisogni (come si verifica nel tema 1) quanto piuttosto per stimolare e suscitare in via indiretta comportamenti più rispettosi e più attenti all'ambiente e alla qualità delle sue risorse, sia nei produttori che nei potenziali utenti/consumatori.

## **0 LA REPLICABILITÀ DELLE BUONE PRATICHE**

Generalmente attraverso l'indagine dettagliata delle buone pratiche, della loro affidabilità, della loro importanza specifica e dei motivi principali del loro successo, si possono

---

<sup>37</sup> Le informazioni disponibili relativamente al caso presentato da Oppland (Norvegia) non ci permettono di trarre conclusioni in merito alla tipologia di innovazione.

individuare le idee, le strategie e le politiche da applicare, con i necessari adattamenti, ad altri ambiti con peculiarità, esigenze e problematiche simili. L'adattamento si rende necessario in quanto "i risultati di ogni intervento variano a seconda delle caratteristiche<sup>38</sup> della zona geografica e del momento (OECD, 1999)"<sup>39</sup>. Lo stesso vale anche in relazione all'innovazione. Infatti, se è vero che "la stessa tende a diffondersi progressivamente al di fuori della realtà produttiva e territoriale da cui trae origine" è anche vero che la sua diffusione avviene "secondo modelli, percorsi e tempistiche differenti, anche in funzione delle peculiarità del contesto in cui si colloca (Baici e Mainini, 2005)". Ne consegue che ogni processo di scambio delle esperienze "va gestito con una certa cautela (Meyer, 1993)" perché è tutt'altro che automatico.

La tabella 9 sintetizza gli elementi principali che fanno capo ai processi di trasferimento delle buone pratiche. Le considerazioni in essa esposte, possono essere estese anche alle soluzioni proposte nell'ambito del progetto, dal momento che la definizione di buona pratica utilizzata nello stesso è in linea sia con quella elaborata dall'Osservatorio Città Sostenibili<sup>40</sup> che con l'idea che sottende le analisi effettuate dall'OECD (OECD, 1999). Tuttavia, va precisato che le informazioni di cui attualmente disponiamo non ci permettono di valutare se esistono, caso per caso, le condizioni legislative, istituzionali, economiche, sociali ed ambientali necessarie al trasferimento delle soluzioni proposte dai partner del progetto Interreg III C. Abbiamo infatti, già sottolineato in apertura del paragrafo che "non basta semplicemente riprodurre o trapiantare le strategie da un'area all'altra (OECD, 1999)". Il percorso è molto più lungo e talvolta anche complesso. Pertanto, si ritiene qui possibile riflettere, in via preliminare, sulla loro replicabilità in funzione dei contenuti (tecnici, informativi e gestionali) che potrebbero costituire, di volta in volta, l'oggetto dello scambio delle esperienze, effettuando soltanto in un secondo momento l'esame approfondito delle specifiche condizioni locali.

---

<sup>38</sup> Vale a dire del sistema politico ed istituzionale, della cultura, delle condizioni economiche e sociali, delle capacità locali....

<sup>39</sup> I governi stanno infatti riconoscendo la necessità di approcci sempre più territoriali e basati sulle condizioni locali (OECD, 2006<sup>b</sup>).

<sup>40</sup> Per il quale si tratta di "un'azione di tipo innovativo, che ha consentito di risolvere un problema in termini più efficienti ed efficaci rispetto a prassi note e consolidate nell'uso, ma soprattutto essa lo è rispetto ad altre pratiche anch'esse di tipo innovativo (OCS, 2005)".

**Tabella 11: Il trasferimento delle buone pratiche**

<b>TRASFERIMENTO</b>	
<b>OGGETTO</b>	<p>“Conoscenze e competenze, ma anche un criterio ed un percorso operativo per risolvere con efficacia un dato tipo di problema (OSC, 2005)”.</p> <p>Secondo l’OECD (1999) vanno trasferiti “i metodi, le tecniche, il know-how e le norme di funzionamento”, di un’azienda così come di un’amministrazione locale.</p>
<b>MODELLI</b> <sup>41</sup>	<p>Secondo l’OECD (1999) due sono i modelli principali:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. il <i>modello organizzato e programmato</i> in cui il processo ha inizio con la valutazione della natura del problema seguita da una ricerca delle aree che hanno registrato gli stessi problemi e dall’individuazione delle relative strategie di intervento. Quindi si paragonano i risultati, si individua la strategia più adeguata, infine si procede al trasferimento.</li> <li>2. il <i>modello per tentativi</i> che prevede un lungo periodo di apprendistato durante il quale l’esperienza dell’area promotrice viene studiata e compresa. Quindi si cerca di adattare tale esperienza al contesto dell’area destinataria valutandone le possibilità ed i successivi adeguamenti delle pratiche da trasferire.</li> </ol>
<b>TIPOLOGIE</b>	<p>In funzione dei suoi contenuti tre possono essere le tipologie (CityNet, UNDP, UNH, 1998):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tecnico: ovvero relativo a tecnologie e strumenti connessi ad applicazioni e processi;</li> <li>▪ informativo: concerne idee e soluzioni,</li> <li>▪ gestionale: connesso a serie o sistemi di processi decisionali e di processi di allocazione di risorse che possono essere trasferite e adattate.</li> </ul>
<b>FATTORI SUCCESSO</b>	<p><b>DI</b> Il trasferimento ha maggiore probabilità di successo nel momento in cui (OECD, 1998):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) è promosso dalle aree destinatarie<sup>42</sup> in risposta alle esigenze da esse stesse individuate;</li> <li>) avviene tra pari, ovvero tra organizzazioni dello stesso tipo (ad esempio tra gli enti locali) e tra rappresentanti politici dello stesso livello.</li> </ol>
<b>OSTACOLI</b>	<p>I possibili ostacoli possono derivare da diverse «fonti» (OCS, 2006):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ un quadro giuridico e normativo inappropriato,</li> <li>▪ dalla difficoltà di far interagire i vari settori della pubblica amministrazione o i vari stakeholder,</li> <li>▪ dalla difficoltà di coinvolgere la comunità locale nel processo partecipativo,</li> <li>▪ da fattori di attrito al cambiamento (vale a dire fattori politici, tecnici, di background socio-culturale).</li> </ul>

<sup>41</sup> “Spesso si ha comunque una combinazione di entrambi gli approcci (OECD, 1999)”.

<sup>42</sup> Nelle quali devono essere presenti “figure dotate di spirito innovativo ed imprenditoriale; nicchie per attività redditizie e reti locali di sviluppo in grado di fornire ai promotori di progetti innovativi le risorse ed i servizi necessari (Grefe, 1990)”.

Nella tabella che segue (n°10) si suggerisce, quindi, per ciascun caso esemplare, in relazione alla tipologia di innovazione rilevata, quali sono i contenuti da trasferire. Riteniamo, infatti, che esista uno stretto legame tra innovazione e tipo di trasferimento. Ciò significa che, laddove si registrano «*innovazioni di prodotto*» (relative a nuovi prodotti o servizi) e «*innovazioni di processo*» (relative alle metodologie di gestione e fornitura degli stessi servizi), il trasferimento sarà «*informativo*», dovrà cioè riguardare idee, nel primo caso, e soluzioni nel secondo. Diversamente, nel caso di «*innovazioni tecnologiche e di mercato*» il trasferimento sarà necessariamente «*tecnico*», ovvero attinente l'adozione di tecnologie e strumenti connessi ad applicazioni e processi. Infine, nell'ipotesi di «*innovazioni organizzative*», dunque riguardanti nuove modalità di organizzazione del lavoro ma anche di gestione delle risorse (naturali e non) il trasferimento si riferirà ai sistemi dei processi decisionali e dei processi di allocazione delle risorse e sarà quindi «*gestionale*».

In sintesi, i collegamenti che si possono verificare sono i seguenti:

- trasferimento informativo = innovazione di processo ma anche di prodotto;
- trasferimento tecnico = innovazione tecnologica e di mercato;
- trasferimento gestionale = innovazione organizzativa.

**Tabella 12: Tipologia di trasferimento delle buone pratiche proposte**

TEMA	TIPO	PARTNER	BUONA PRATICA	INNOVAZIONE	TIPO DI TRASFERIMENTO
<b>1</b>	<i>ICT e TRASPORTI</i>	Trento	Trasporto pubblico extra-urbano	di processo	informativo
		Palencia	Trasporto a domanda	di prodotto	informativo
		Lombardia	Connettività wireless	tecnologica	tecnico
		Highlands	Connettività, servizi ICT	tecnologica	tecnico
		Trento	Depurazione delle acque	di processo	informativo
		Alto Tamega	Sistema multi-municipale di approvvigionamento idrico	di processo	informativo
		Piemonte	Piani di manutenzione ordinaria Val Pellice	organizzativa	gestionale
		Piemonte	Piani intercomunali di protezione civile Pinerolese	organizzativa	gestionale
		VdA	Società per lo sviluppo di Chamois	di prodotto	informativo
	<i>SOCIO-ASSISTENZIALI</i>	Trento	Assistenza domiciliare (SAD)	di prodotto	informativo
		Alto Tamega	Assistenza domiciliare (centri diurni)	di processo	informativo
		Piemonte	Foyer di Angrogna	di prodotto	informativo
		Piemonte	Per il neonato e la sua famiglia	di prodotto	informativo
		Rhône Alpes	Contratto di sviluppo sociale territoriale CDST	organizzativa	gestionale
		Rhône Alpes	Associazione d'animazione di Beaufortain	organizzativa	gestionale
		Piemonte	Vengo a prenderti a casa	organizzativa	gestionale
	<i>CULTURALI</i>	Trento	Musei ed ecomusei	di prodotto	informativo
		Piemonte	Musei ed ecomusei	di prodotto	informativo
		Lombardia	Sistema bibliotecario	di prodotto	informativo
		Piemonte	Servizio bibliotecario "Centro Rete"	di prodotto	informativo
		Lombardia	Consorzio di promozione turistica	di processo	informativo
		Piemonte	PRACATINAT:	organizzativa	gestionale
		Highlands	ICE FACTOR rivalutazione paesaggio industriale	di processo	informativo
		Cordoba	Valorizzazione e recupero di servizi multifunzionali	organizzativa	gestionale
<b>2</b>	<i>AGRO-ALIMENTARI</i>	Trento	Farina di mais	di prodotto	informativo
	<i>ARTIGIANALI</i>	Trento	Strumenti musicali in legno	di mercato	tecnico
	<i>TURISTICI</i>	Trento	Vacanze in baita	di processo	informativo
		Oppland	Attività culturali in fattoria	di prodotto	informativo
		Sogn og F.	Piano per il pascolo in aree protette	organizzativa	gestionale
<b>3</b>	<i>PIANI</i>	Piemonte	Piani di manutenzione ordinaria del territorio	organizzativa	gestionale
		Highlands	Contratti di gestione del territorio	organizzativa	gestionale
		Buskerud	Promuovere una gara sportiva	di prodotto	informativo
	<i>GESTIONE SOSTENIBILE</i>	Palencia	Gestione delle risorse geologiche	organizzativa	gestionale
		Telemark	Utilizzo di una risorsa a fini economici	organizzativa	gestionale
		VdA	Costruzione, ricostruzione e miglioramento delle malghe	di prodotto	informativo
	<i>INTERVENTI INFRASTRUT.</i>	Alto Tamega	Costruzione di 2 centri per l'innovazione e la formazione	di prodotto	informativo
		Trento	Agricoltura biologica e turismo rurale	organizzativa	gestionale

## **5 LE SOLUZIONI PROPOSTE dai PARTNER del PROGETTO ALLA LUCE della CONFERENZA ORGANIZZATA DALL'OECD IN SPAGNA<sup>43</sup> e del "NUOVO PARADIGMA DELLO SVILUPPO RURALE (OECD, 2006<sup>b</sup>)".**

Nel corso della conferenza di Cáceres, il segretario generale dell'OECD, Angel Gurría (2007), sottolineando che "l'innovazione è una necessità basilare per lo sviluppo delle aree rurali e la creazione di occupazione e l'unica via per evitare l'esodo della forza lavoro e della popolazione", ha testimoniato e rafforzato quanto già affermato in apertura del presente lavoro. Pertanto, per le aree rurali e conseguentemente per quelle montane, allo stato attuale l'innovazione "deve rappresentare un dovere, una necessità e assolutamente non un'eccezione". Alla base della stessa deve esservi "un processo, di conoscenza e maturazione talora lungo, complesso e caratterizzato anche da errori, che richiede di andare oltre gli stereotipi esistenti e di favorire la capacità delle istituzioni che governano il territorio di adattarsi, di volta in volta, alle specifiche condizioni locali (Crosta, 2007)".

Obiettivo del presente paragrafo è quello di analizzare come le buone pratiche presentate nell'ambito del progetto INTERREG III C si collocano alla luce delle considerazioni e delle raccomandazioni emerse durante la conferenza e anche del nuovo paradigma di sviluppo rurale recentemente elaborato dall'OECD (2006<sup>b</sup>).

**Tabella 13: OECD: il nuovo paradigma di sviluppo delle aree rurali**

<b>Obiettivi</b>	Competitività delle aree rurali, valorizzazione delle risorse locali, sfruttamento di risorse non utilizzate
<b>Settori chiave</b>	Vari settori dell'economia rurale (turismo rurale, industria manifatturiera, ICT...)
<b>Strumenti</b>	Investimenti
<b>Attori chiave</b>	Tutti i livelli di governo (sovra-nazionale, nazionale, regionale e locale) ma anche diversi stakeholder locali (pubblici, privati, ONG...)

Fonte: OECD (2006<sup>b</sup>).

I servizi pubblici locali assumono un ruolo essenziale nel favorire la crescita delle aree rurali<sup>44</sup>, anche se, molto spesso, "la struttura demografica non è appropriata per supportarne la fornitura (OECD, 2006<sup>b</sup>)" tanto dal lato quantitativo che da quello qualitativo. L'attenzione

<sup>43</sup> Dal titolo "INNOVATIVE RURAL REGIONS: THE ROLE OF HUMAN CAPITAL AND TECHNOLOGY" (Cáceres, Spagna, 21-24 marzo 2007), alla quale hanno partecipato esperti e rappresentanti politici provenienti sia dai 21 Paesi OECD, sia da quelli non membri.

<sup>44</sup> Possono, infatti, contribuire a ridurre e limitare la tendenza all'abbandono e favorire lo sviluppo di nuove opportunità occupazionali.

posta dal progetto al tema (1) dei servizi (infra-strutturali, socio-sanitari ed assistenziali, culturali e di ricreazione) è quindi più che giustificata. Così come lo è anche quella riservata ai «prodotti locali» nel tema 2 e «alla difesa e gestione dello spazio rurale fragile, dei paesaggi e delle risorse naturali nelle zone di montagna» nel tema 3. Infatti, “lo sviluppo economico di tali aree è spesso forgiato da un più efficace uso delle esistenti amenità naturali e culturali (OECD, 2006<sup>b</sup>)”. Queste ultime in grado, oltre che di fornire input per i più diversi settori dell’economia rurale anche di favorirne la capacità di attrazione di persone ed attività<sup>45</sup>.

**Tabella 14: Tipologie di innovazione complessivamente rilevate (INTERREG III C)**

<b>Tipologia di innovazione</b>	<b>Tema 1</b>	<b>Tema 2</b>	<b>Tema 3</b>	<b>Totale</b>
<b>Di processo</b>	6	1		<b>7</b>
<b>Di prodotto</b>	9	2	3	<b>14</b>
<b>Organizzativa</b>	7		6	<b>13</b>
<b>Tecnologica</b>	2			<b>2</b>
<b>Di mercato</b>		1		<b>1</b>

Come si nota dalla tabella 14, le tipologie di innovazione complessivamente rilevate, sebbene piuttosto eterogenee, vedono una netta prevalenza di quelle di prodotto e di quelle organizzative. Entrambe sono perfettamente in sintonia con il nuovo paradigma sviluppato dall’OECD.

Le prime, perché, essendo rivolte alla ricerca di soluzioni e prodotti/servizi in grado di rispondere a bisogni nuovi e diversi rispetto al passato ma anche a stimolare e suscitare, nei consumatori e nei produttori, comportamenti più rispettosi e più attenti all’ambiente e alla qualità delle sue risorse, puntano, anche attraverso nuovi investimenti, alla diversificazione delle attività attraverso la promozione di settori complementari o alternativi a quello agricolo<sup>46</sup>, in virtù della riduzione del peso, in termini di reddito ed occupazione, allo stesso associato.

Le seconde in quanto, confermando la volontà e l’impegno delle amministrazioni locali dei Paesi partner del progetto di elaborare forme di sviluppo integrato e di governo partecipato<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> In questa logica è necessario tenere presenti i possibili conflitti che possono generarsi tra sfruttamento e conservazione.

<sup>46</sup> Emerge, dunque, la necessità di guardare allo sviluppo delle aree montane in una prospettiva multi-settoriale, in cui l’agricoltura perde il proprio isolamento per entrare a far parte di un contesto economico-sociale-produttivo articolato e complesso, in dipendenza del quale viene assumendo tratti caratteristici differenziali (Brunori, Gallenti, Prestamburgo, 2001).

<sup>47</sup> Che favoriscono il coordinamento e la cooperazione a livello locale attraverso la nascita, tra l’altro, di partnership pubblico/private. Queste ultime definite dall’OECD (2006<sup>b</sup>) “come piani o accordi tra il settore pubblico e quello privato al fine di fornire infrastrutture pubbliche, attrezzature e connessi servizi, aventi tutti sostanzialmente una dimensione di beni pubblici”.

(anche definite “multi-level o multiple actors governance approach, OECD, 2006<sup>b</sup>; Crosta, 2007)”, vale a dire basato sul consenso e la condivisione degli obiettivi, vanno esattamente nella direzione proposta dal nuovo paradigma di sviluppo rurale (si veda la tab. 11). Quest’ultimo, infatti, individua come attori chiave, all’interno delle aree considerate, tutti i livelli di governo oltre che i diversi stakeholder locali.

Va precisato che in un simile contesto una posizione di grande rilievo ed interesse è occupata tanto dal capitale umano che dalla tecnologia.

Il capitale umano è “l’insieme delle abilità o delle capacità proprie di un individuo che possono essere «utilizzate» nel mercato del lavoro (Jischke, 2000)”, “e che possono contribuire al suo stesso benessere o a quello della comunità in cui vive o dell’economia in generale (Bollman, 2000)”. A tal proposito Reich (1991) sottolinea che “la ricchezza di una regione è strettamente connessa alle capacità umane dei suoi residenti”. Capacità che “gli individui acquisiscono attraverso l’educazione e la formazione (Bynner, 2002)”. Pertanto, “il miglioramento del capitale umano, proprio in termini di livello di educazione e di formazione ma anche e soprattutto di preparazione al lavoro<sup>48</sup>, delle donne oltre che degli uomini, è essenziale per garantire che le aree in oggetto siano in grado di sviluppare accanto a nuove iniziative economiche e nuove idee, anche una buona capacità di relazione e di attrazione (Regidor, 2007)”. Infatti, solo “una forza lavoro qualificata può sostenere lo sviluppo economico locale: in tre modi diversi:

5. favorendo la capacità delle imprese locali di utilizzare le nuove tecnologie e di rispondere ai cambiamenti che si verificano nelle condizioni economiche;
6. aumentando la possibilità di attrarre nuove imprese;
7. incoraggiando le attività imprenditoriali e lo sviluppo delle piccole imprese con migliori competenze manageriali e tecniche (Barkley *et al.*, 2004)”.

Quanto alla tecnologia appare evidente che “il suo recente sviluppo può aiutare le aree rurali così come quelle montane a guadagnare in competitività rispetto a quelle urbane facendo sì che la distanza non venga più concepita come un limite. Reti e collegamenti offrono, pertanto, alla popolazione e alle imprese opportunità un tempo impensabili rendendole in grado di raggiungere, non solo i mercati regionali, ma anche quelli globali (Johnson, 2007)”. Tutto ciò evita l’isolamento contribuendo ad invertire la tendenza all’abbandono dello spazio rurale. È evidente che affinché gli interventi appena menzionati abbiano successo “debbono essere

---

<sup>48</sup> Una delle ragioni per cui nelle aree rurali si raggiungono livelli contenuti di formazione ed educazione qualificata è essenzialmente legata a una limitata domanda, sia percepita che reale, proprio di lavoratori con elevati livelli di qualificazione e formazione (Bollman, 2000).

necessariamente accompagnati da una buona dose di cultura imprenditoriale e di spirito di iniziativa (Johnson, 2007)”.

## **1 SINTESI DELLE ATTIVITÀ DI RETE**

Per effettuare l'analisi delle *attività di rete* è stato necessario:

3. preparare un documento sintetico sui significati, sugli obiettivi e sulle proposte future, da presentare nel corso dello “Steering Committee Meeting” che si è tenuto il 4 dicembre 2006 ad Aix-les-Bains in Francia (allegato 1);
4. raccogliere, durante la conferenza di Aix-les-Bains (5 e 6 dicembre 2006), attraverso alcuni colloqui personali con i diversi partner (Elena di Bella, Euromontana, Martin Price....) suggerimenti, bisogni, riflessioni e proposte;
5. predisporre un questionario (allegato 2) dal titolo “QUESTIONNAIRE on NETWORKING and FUTURE ACTIVITIES” da inviare per la compilazione a tutti i partner del progetto. Le risposte (fornite da tutti i partner ad eccezione della Francia e della Spagna) sono state codificate e quindi rielaborate. Obiettivo del questionario era quello di fornire una fotografia esaustiva delle “lessons learned” ovvero di quanto imparato nel corso del progetto e anche di raccogliere suggerimenti e proposte per gli sviluppi futuri delle attività di rete ma anche la disponibilità nei confronti di nuove collaborazioni e progetti;
6. raccogliere in un documento sintetico i risultati (allegato 3) del questionario, i quali sono stati presentati prima alla Provincia di Trento, in un meeting tenutosi il 14 febbraio 2007, poi agli altri partner del progetto durante un incontro a Milano il 16 febbraio 2007. Quest'ultimo incontro si è rivelato molto interessante e produttivo e ha favorito un proficuo scambio di informazioni e di riflessioni con tutti i partner presenti ed, in particolare, con quelli norvegesi molto sensibili al problema delle seconde case. Tema questo che è stato ulteriormente discusso nel corso della visita che i funzionari norvegesi hanno fatto a Trento, dal 10 al 12 marzo, subito dopo la conferenza di Torino.

Nel corso della conferenza finale del progetto, svoltasi a Torino (8 e 9 marzo 2007), nel suo discorso conclusivo, Cecile Levret ha esposto oltre alle considerazioni generali del progetto stesso anche i risultati del questionario e le future tematiche di interesse che sono emerse, allargandole ad altri temi che possono risultare importanti per il futuro delle aree montane:

- analisi degli *strumenti di governance* e di *gestione del territorio*;

- sviluppo del *settore turistico* con particolare riferimento ai prodotti alimentari montani ed alla diversificazione delle attività agricole e turistiche;
- confronto sulle *esperienze* in tema di *seconde case* (legislazione, aspetti fiscali, approccio partecipativo nelle scelte, problemi di fruizione dei servizi....);
- valutazione dei *beni ambientali e culturali* presenti nelle aree montane;
- esame delle *forme di gestione* dei *parchi naturali*.

## 2 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Le analisi svolte nei paragrafi precedenti permettono di trarre alcune interessanti conclusioni:

- d) La valorizzazione e l'investimento in capitale umano devono rappresentare il fulcro di ogni strategia di sviluppo a livello locale e conseguentemente anche di qualsiasi considerazione legata all'innovazione. Infatti, a rendere possibile il proliferare delle idee prima e delle azioni concrete dopo, è la presenza, in ciascun particolare contesto, di un idoneo e specifico capitale umano, vale a dire di un capitale umano in grado di sviluppare un approccio positivo al cambiamento, alla creatività e alle novità e, soprattutto, capace di motivare, stimolare ed incoraggiare l'elaborazione di una visione comune e condivisa del futuro del proprio territorio.
- e) Nei Paesi partner del progetto, il capitale sociale<sup>49</sup> e quindi la presenza di reti di soggetti diversi (ci riferiamo, ad esempio, alle reti di produttori/agricoltori nel caso dei prodotti agricoli, ma anche alle reti per la diffusione delle attività degli eco-musei) occupano una posizione di notevole rilevanza, per tre ragioni principali:
6. favoriscono la partecipazione e suscitano negli attori locali, di volta in volta interessati, un senso di appartenenza alla propria comunità;
  7. sono essenziali nello sviluppo di progetti che interessano il territorio montano;
  8. agevolano il confronto, lo scambio e la diffusione di soluzioni innovative.

Per il potenziale che hanno dimostrato di possedere, tali reti vanno incoraggiate e sostenute nel loro percorso di nascita, crescita e maturazione, favorendo lo sviluppo delle condizioni che, a parere di Millard (2005), sono alla base delle loro possibilità di successo: vale a dire la presenza di comunità locali e regionali caratterizzate da fiducia, diffusione del rischio, apprendimento comune, imitazione e interazione sociale. Un

---

<sup>49</sup> Il capitale sociale è l'insieme delle modalità di organizzazione sociale in forma di reti, norme e fiducia sociale che favorisce il co-ordinamento e la cooperazione per il raggiungimento di reciproci benefici (Putnam, 1995).

ruolo «speciale», in questo senso deve essere attribuito “alle autorità pubbliche grazie alla loro profonda conoscenza dell’economia e degli attori locali (Millard, 2005)”.

### **3 RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

- Afuah A., 1998. *Innovation Management: Strategies, implementation and profits*. New York: Oxford University Press.
- Andersson, F.O., Feger, K.H., Hüttl, R.F., Kräuchi, N., Mattsson, L., Sallnäs, O., Sjöberg K. 2000. *Forest Ecosystem Research – Priorities in Europe*. *Forest Ecology and Management* 132, pp. 111-119.
- Baici E., Mainini C., 2005. Capacità innovativa e sviluppo locale. Un confronto tra nord-est e nord-ovest. In Bruzzo A., Ocellì S., (a cura di), *Le relazioni tra conoscenza ed innovazione nello sviluppo dei territori*. Scienze Regionali n. 37. Franco Angeli.
- Barras, R., 1986. “Towards a Theory of Innovation in Services”, *Research Policy*, Vol. 15, pp. 161-173.
- Barkley D.L., Henry M.S., Haizhen L., 2004. Does Human Capital Affect Rural Economic Growth ? Evidence from the South. Research Report 03-2004. Regional Economic Development Research Laboratory. Clemson University Public Service Activities.
- Bollman R.D., 2000. Human Capital and Rural Development: What are the Linkages? Working Paper n° 39. Agriculture Division, Statistics Canada
- Bynner J., 2002. Social and Human Capital for Sustainability: Consensus and Conclusions. In *Social and Human Capital in the Knowledge Society: Policy Implications*. Bedford Hotel Brussels, 28-29 ottobre 2002.
- Brunori G., Gallenti G., Prestamburgo S., 2001. Modelli competitivi e multifunzionalità dell'agricoltura: analisi dello sviluppo rurale nel Friuli Venezia Giulia, XXXVIII Convegno SIDEA, Catania 27-29 settembre 2001.
- Cainelli G., Evangelista R., Savonno M., 2006. Innovation and Economic Performance in Services in Italy. A firm level Analysis. *Cambridge Journal of Economics*, vol. 30 (3), pp. 435-458.
- Camagni R., 2002. Competitività territoriali, milieux locali e apprendimento collettivo: una contro-riflessione critica. In “Apprendimento collettivo e competitività territoriale”, (a cura di) Camagni R., Capello R., Milano, Franco Angeli
- Camagni, R., 2004. Le ragioni della coesione territoriale: contenuti e possibili strategie di policy. *Scienze Regionali* n°2, pp. 97-111.
- CityNet, UNDP, UN Habitat, 1998. *Guidelines for Transferring Effective Practices – a Practical Manual for South-South Cooperation*.

- Crosta N., 2007. Public Sector Innovation. Paper presented at the Conference: "INNOVATIVE RURAL REGIONS: THE ROLE OF HUMAN CAPITAL AND TECHNOLOGY", Cáceres, Spain, 21-24 march 2007.
- D'Amico M., Sturiale L., 2002. Sviluppo e differenziazione territoriale delle aree rurali in Sicilia: analisi e prospettive. In Basile E., Romano D. (a cura di), *Sviluppo rurale: società, territorio, impresa*, Milano: Franco Angeli.
- Daft R.L., 1978. A Dual-Core Model of Organisation Innovation. *Academy of Management Review* 21, pp. 193-210.
- Damanpour F., Evan W.M., 1984. Organisational Innovation and Performance: the Problem of Organisational Lag. *Administrative Science Quarterly* 21, pp. 392-402.
- Damanpour F., 1996. Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingent Models. *Management Science* 42 (5), pp. 693-716.
- Dewar R., Dutton J.E., 1986. The adoption of Radical and Incremental Innovation: an Empirical analysis. *Management Science* vol. 32, n° 11.
- Edquist C., Hommen L., McKelvey M., 2001. Innovation and Employment: Process versus product innovation. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- European Commission, 2003. Innovation Policy: Updating the Union's approach in the Context of the Lisbon Strategy, COM (2003) 112 final.
- Fagerberg J., 2005. Innovation a Guide to the Literature. In Fagerberg J., Mowery D.C., Nelson R.R., *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.
- Fisher M.M., 2001. Innovation, Knowledge creation and systems of innovation. *Annals of Regional Science*, n° 31, pp. 199-216.
- Gadrey J., Gallouj F., Lhuillery S., Weinstein O., 1994. Innovation at R-D dans les services: des modalites originales, qui peuvent enrichirs le conceptions industrielles, in *Management of Services: a Multidisciplinaty Approcach*. Proceedings of the 3rd International Research Seminar in Service Management, Aix-en-Provence.
- Gallouj F. and Weistein O., 1997. Innovation in services. *Research Policy*, Vol. 26, No. 4/5, pp.537-556.
- Garofoli G., 2002. Piccole imprese, innovazione e territorio: economie di apprendimento e sistema innovativo locale. In "Apprendimento collettivo e competitività territoriale", (a cura di) Camagni R., Capello R., Milano, Franco Angeli
- Gaudin T., 2001. Innovation Policy as a Substitute for Failing Economic Policies. In Sweeney G., (eds), 2001. *Innovation, Economic Progress and the Quality of Life*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.

- Greffe X., 1990. *Le developpement Economique Local*. Commissione Europea DGV, Bruxelles
- Guerra P., 2003. *L'innovazione nelle new technology-based firms in Friuli-Venezia Giulia*. Working Paper CERIS-CNR anno 5, n° 10.
- Gurria A., 2007. *Innovation in Rural Areas: an Exception or a Must?* Paper presented at the Conference: "INNOVATIVE RURAL REGIONS: THE ROLE OF HUMAN CAPITAL AND TECHNOLOGY", Cáceres, Spain, 21-24 march 2007.
- Hauknes J., 1996. *Innovation in the Service Economy*. STEP Report n°7/96, Oslo
- Hipp C., Tether B.S., Miles I.D., 2000. *The Incidence and Effects of Innovation in Services: Evidence from Germany*, *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 417-454.
- Jischke M.C., 2000. *Boosting Rural Human Capital*. In *Beyond Agriculture: New Policies for Rural Development*. Federal Reserve Bank.
- Johnson T.G., 2007. *Enhancing Rural Business Competitiveness Through Technology*. Paper presented at the Conference: "INNOVATIVE RURAL REGIONS: THE ROLE OF HUMAN CAPITAL AND TECHNOLOGY", Cáceres, Spain, 21-24 march 2007.
- Kuhlmann S., Mayer- Kramer F., 2001. *Internationalisation of Innovation, Interdependence and Innovation Policy for Sustainable Development*. In Sweeney G., (eds), 2001. *Innovation, Economic Progress and the Quality of Life*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.
- Iversen E., 2000. *Raising Standards: Innovation and the merging global standardisation environment for ICT*, Step Report, Oslo, [www.step.no](http://www.step.no)
- Lam A., 2005. *Organisational Innovation*. In Fagerberg J., Mowery D.C., Nelson R.R., *The Oxford Handbook of Innovation*, 2005, Oxford University Press.
- Lanzara R., Lazzeroni M., 2001. *Metodologie per l'innovazione territoriale. Un progetto sperimentale nelle aree di Pisa, Benevento, Brindisi e Lecce*. Milano, Franco Angeli
- Lundvall R-A., 2003. *Product Innovation and Economic Theory*. Department of Business Study, Aalborg University.
- Maillat D., 2001. *Territory and Innovation: the Role of the Milieu*. In Sweeney G., (eds), 2001. *Innovation, Economic Progress and the Quality of Life*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.
- Millard J., 2005. *Rural Areas in the Digital Economy*. In Schmied D., *Winning and Loosing. The Changing Geography of Europe's Rural Areas*. Ashgate.

- Meyer P.B., 1993. *Comparative Studies in Local Economic Development. Problems in Policy Implementation*. Greenwood Press. Westport
- Metcalf J.S., Miles I., 2000. *Innovation Systems in the Service Economy. Measurement and Case Study Analysis*. Kluwer Academic Publishers. *Economics of Science, Technology and Innovation* vol. 18
- Miles I., 2005. *Innovation in Services*. In Fagerberg J., Mowery D.C., Nelson R.R., *The Oxford Handbook of Innovation*, 2005, Oxford University Press.
- Osservatorio Città Sostenibili, 2005. *Guide to the transfer of lessons learned*. Dipartimento Interateneo Territorio, Politecnico e Università di Torino
- Osservatorio Città Sostenibili, 2006. *Guida al trasferimento delle lezioni apprese dalla Best Practices*, Guida NISS 1.03. Dipartimento Interateneo Territorio, Politecnico e Università di Torino
- OECD, 1998. *Best Practices Guidelines for Evaluation*. Paris
- OECD, 1999. *Esperienze innovative nello sviluppo locale*. Quaderno 27, LEED, Paris.
- OECD, 2000. *OECD Science, Technology and Industry Outlook*. OECD, Paris.
- OECD, 2001<sup>a</sup>. *OECD Territorial outlook*. Paris
- OECD, 2001<sup>b</sup>. *Science, Technology and Industry Outlook 2001—Drivers of Growth: ICT, Innovation and Entrepreneurship*. Paris.
- OECD Oslo Manual, 2004. *The Measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. Paris
- OECD, 2005. *Promoting Innovation in Services*. Working Party on Innovation and Technology Policy. Paris
- OECD, 2006<sup>a</sup>. *Investment Priorities for Rural Development*. Conclusion of the Edinburgh Conference, Scotland, October 19-20, 2006.
- OECD, 2006<sup>b</sup>. *The New Rural Paradigm. Policies and Governance*. Paris
- Pedersen C.R., Dalum B., 2004. *Incremental versus radical change – the case of the digital north Denmark program*. International Schumpeter Society Conference, Italy. DRUID/IKE Group, Department of Business Studies, Aalborg University.
- Popadiuk S., Choo C.W., 2006. *Innovation and knowledge creation: How are these concepts related ?*. *International Journal of Information Management* n° 26, pp. 302-312.
- Preissl B., 2000 *Service Innovation: What Makes it Different ? Empirical Evidence from Germany*, in Metcalfe J.S., Miles I. (eds) *Innovation Systems in the Service Economy. Measurement and Case Study Analysis*. Kluwer Academic Publishers. *Economics of Science, Technology and Innovation* vol. 18

- Purnomo, H., Mendoza, G.A., Prabhu, R., Yasmi, Y., 2005. *Developing Multi-Stakeholder Forest Management scenarios: a Multi-Agent System Simulation Approach Applied in Indonesia*. *Forest Policy and Economics* 7, pp. 475-491.
- Putnam R., 1995. Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy* 6 (1), pp. 65-78.
- Reich R.B., 1991. *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st-Century Capitalism*. New York, Vintage Books.
- Regidor J.G., 2007. Human Capital, Innovation & Rural Policy. ? Paper presented at the Conference: "INNOVATIVE RURAL REGIONS: THE ROLE OF HUMAN CAPITAL AND TECHNOLOGY", Cáceres, Spain, 21-24 march 2007.
- Ruttan V.W., 2001. *Technology, growth and development. An Induced Innovation Perspective*. Oxford University Press.
- Salter A., B.S. Tether, 2006. *Innovation in Services Through the Looking Glass of Innovation Studies*. Background paper for Advanced Institute of Management (AIM) Research's Grand Challenge on Service Science.
- Schumpeter J. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge Mass.: Harvard University Press.
- Sundbo J., 1997. Management of Innovation in Services. *The Service Industries Journal*, vol. 17, n°3, pp. 432-455
- Sundbo J., 2001. *The Strategic Management of Innovation: a Sociological and Economic Theory*. Cheltenham UK, Edward Elgar Publishing.
- Sundbo, J., Gallouj F., 1998. *Innovation in Services – SIS4 Project Synthesis*, STEP Group, Norway.
- Sundbo, J., Gallouj F., 1999. *Innovation in Service in seven European Countries*, Synthesis Report for the European Commission, DG XII, TSER-SI4S.
- Sundbo, J. and F. Gallouj, 2000. *Innovation as a Loosely Coupled System in Services*, in Metcalfe J.S., Miles I. (eds.) *Innovation Systems in the Service Economy. Measurement and Case Study Analysis*. Kluwer Academic Publishers. *Economics of Science, Technology and Innovation* vol. 18
- Sweeney G., 2001. *Innovation, Economic Progress and the Quality of Life*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.
- Todtling F., 1999. *Innovation, Networks, Collective Learning and Industrial Policy in Regions of Europe*. *European Planning Studies*, vol. 7, n°6, pp. 693-698.

- Toivonen M., Tuominen T., 2006. Emergence of Innovations in Services: Theoretical Discussion and two Case Studies. Presentation in International ProACT Conference: 'INNOVATION PRESSURE - Rethinking Competitiveness, Policy and the Society in a Globalised Economy', 15-17 March 2006, Tampere, Finland
- Ulijn J. Weggeman M., 2001. Towards an innovation culture: what are its national, corporate, marketing and engineering aspects, some experimental evidence. In Cooper C., Cartwright S. and Early C., (eds.) Handbook of Organisational Culture and Climate. London: Wiley, pp. 487-517.
- Urabe K., 1988. Innovation and the Japanese Management System. In Urabe K., Child J., Kagono T., (eds.) Innovation and Management International Comparisons. Berlin: Walter de Gruyter.
- Utterback J.M., 1994. Mastering the dynamics of innovation. How companies can seize opportunities in the face of technological change. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Van Ark B., Broersma L., den Hertog P., 2003. Services Innovation, Performance and Policy: A Review Synthesis Report in the Framework of the Project Structurele Informatievoorziening in Diensten (SIID) (Structural Information Provision on Innovation in Services).
- Van Der Aa W., Elfring T., 2001. Realizing Innovations in Service Firms. New Organizational Forms and Supporting Processes. ERIM report series research in management.
- Van de Ven, A.H., Polley, D.E., Garud, R., & Venkataraman, S. 1999. The innovation journey. New York, NY: Oxford University Press.

#### **4 ALLEGATI**