

L'infrastrutturazione sociale come leva di sviluppo: Fondazione con il Sud a Castelbuono

*Alfonsina Mastrolia**, *Marco Palmieri***, *Davide De Valeri****

The article presents the results of an ex-post evaluation of the local development program promoted by Fondazione con il Sud in the territory of Castelbuono. The aim of the work is to analyse the extent to which the intervention contributed to strengthening local social infrastructure, understood as the consolidation and reorganization of collaborative relationships among territorial actors. The evaluation design integrates Social Network Analysis and Nominal Group Technique within a mixed methods perspective, combining structural network analysis and a participatory device for constructing evaluative judgment. The hybridization of quantitative and qualitative tools enables the articulation of objectification of relational configurations with dialogical interpretation of observed changes, in accordance with the participatory evaluation approach. The article proposes a methodological reflection on the integrated use of SNA in evaluation contexts, highlighting its potential in producing shared knowledge about local development processes.

Keywords: participatory evaluation; social network analysis; local development program; social infrastructure; mixed methods.

Il modello d'intervento di Fondazione con il Sud

La Fondazione con il Sud è un ente privato nato nel 2006 nell'ambito di un'alleanza tra le fondazioni bancarie e le reti nazionali del terzo settore,

* Alfonsina MASTROLIA, Sapienza Università di Roma (alfonsinamastrolia@gmail.com)

** Marco PALMERI, Sapienza Università di Roma (marco.palmieri@uniroma1.it)

*** Davide DE VALERI, Fondazione con il Sud (d.devaleri@fondazioneconilsud.it)

Invio Proposta: 20-05-2026. Accettazione: 22-07-2026.

finalizzata a promuovere l'infrastrutturazione sociale e lo sviluppo socioeconomico del Mezzogiorno d'Italia.

La Fondazione con il Sud sostiene progetti promossi da organizzazioni della società civile in cinque ambiti principali: i. l'educazione dei giovani, ii. lo sviluppo del capitale umano di eccellenza, iii. la valorizzazione dei beni comuni, iv. l'innovazione dei servizi sociosanitari, v. l'accoglienza e l'integrazione dei cittadini stranieri. Tra il 2006 e il 2025 la Fondazione ha erogato oltre 335 milioni di euro per sostenere circa 2.000 iniziative che hanno coinvolto oltre 7.000 enti pubblici, privati e del terzo settore.

L'intervento della Fondazione può essere letto alla luce di modelli valutativi basati sulla teoria¹, fondati su uno schema che collega territori, azioni e cambiamenti. La Fondazione opera secondo un approccio strutturale e integrato di analisi dei territori, secondo il quale le fragilità che caratterizzano il Mezzogiorno – povertà, esclusione sociale, degrado ambientale, marginalità culturale, ecc. – non sono riconducibili esclusivamente a bisogni individuali o alla carenza di servizi, ma riflettono una debolezza strutturale degli ecosistemi territoriali. Debolezza che si manifesta nella frammentazione delle reti tra attori pubblici e privati, nella mancata valorizzazione delle risorse locali e nella carenza di capitale sociale, inteso come insieme di relazioni fiduciarie, norme condivise e capacità collettive di azione (Putnam, 1993; Cartocci, 2007; Sviamez, 2024). La Fondazione identifica nel terzo settore, o meglio nel terzo settore specializzato, l'attore centrale dei processi di cambiamento promossi attraverso le diverse linee di finanziamento programmatiche. Le organizzazioni del terzo settore, soprattutto quando specializzate in ambiti tematici definiti, sono considerate attori in grado di svolgere un ruolo di attivazione e coordinamento degli altri soggetti comunitari: cittadini, enti pubblici, scuole, imprese. In questa prospettiva, l'intervento della Fondazione persegue una catena causale che va dalla costruzione di partenariati multi-attore, allo sviluppo di infrastrutture sociali in termini di servizi educativi e sanitari, all'attivazione di spazi comunitari e di modelli di governance condivisi, all'innovazione delle modalità di risposta ai bisogni, fino all'attivazione e alla valorizzazione di risorse e competenze locali.

L'ipotesi causale che orienta la missione della Fondazione considera il rafforzamento del terzo settore e la costruzione di reti collaborative territoriali elementi propedeutici alla nascita di infrastrutture sociali permanenti, in grado di aumentare la capacità delle comunità di rispondere collettivamente ai bisogni sociali, culturali, ambientali ed economici. In questa prospettiva, i diversi ambiti di finanziamento non costituiscono iniziative autonome, bensì diverse

¹ *Theory-Based Evaluation* in: Chen, 1990; Weiss, 1995; Stame, 2004.

modalità attraverso le quali la Fondazione persegue un medesimo obiettivo: la costruzione di infrastrutture sociali. I progetti, nel loro insieme di risorse, azioni e relazioni, rappresentano i beni abilitanti intorno ai quali si organizzano reti di collaborazione, servizi di prossimità, percorsi di autonomia e nuove forme di partecipazione civica. Ne deriva un'azione articolata su tre livelli. A livello micro, i progetti promuovono cambiamenti nelle condizioni di vita delle persone, aumentando l'autonomia, le competenze, l'inclusione e la capacità di autodeterminazione. A livello meso, rafforzano le organizzazioni del terzo settore, consolidano partenariati e generano nuove infrastrutture sociali. A livello macro, contribuiscono alla costruzione di ecosistemi territoriali più coesi, collaborativi e resilienti, in cui la cooperazione tra attori pubblici e privati diviene una componente strutturale dello sviluppo locale.

Attraverso il monitoraggio e la valutazione dei progetti finanziati, la Fondazione svolge un esercizio di apprendimento continuo per una riprogettazione costante dei propri strumenti di finanziamento, affinché dalle sperimentazioni progettuali possano nascere modelli di cambiamento efficaci e replicabili.

1. La linea di finanziamento “Sviluppo locale” nel comune di Castelbuono (PA)

Lo “Sviluppo locale” è una linea di finanziamento di Fondazione con il Sud, non ancorata a uno specifico settore tematico; sostiene iniziative di sviluppo economico e sociale promosse da partenariati ampi. È una linea di finanziamento promossa in diverse edizioni che, a partire dal 2008, individua territori di intervento da cui far emergere progettualità di inclusione e di sviluppo. Nel corso del tempo, si è passati da una logica di bando, che metteva in competizione le reti del territorio per la presentazione dei progetti, a una logica di coprogettazione, che ha visto la Fondazione impegnata fianco a fianco con le organizzazioni locali.

Nel 2013, sulla base dei dati con cui sono stati costruiti i Sistemi Locali del Lavoro dell'Istat, in particolare quelli relativi al disagio economico e sociale e alle organizzazioni del terzo settore, i comuni di Castelbuono e Isnello, in provincia di Palermo, sono stati scelti dalla Fondazione per la realizzazione di un programma di sviluppo locale del valore di 5 milioni di euro. La scelta del territorio è stata determinata dalla presenza di risorse locali che consentissero l'avvio di processi di sviluppo, dalla capacità di aggregare soggetti istituzionali e della società civile, da una buona connotazione identitaria. I comuni di Castelbuono e Isnello sono stati scelti anche per le loro

potenzialità turistiche, la posizione geografica, la natura di borghi medievali, un settore agroalimentare dinamico.

L'iniziativa ha previsto la consultazione degli attori locali, la raccolta di idee e l'elaborazione di progettualità condivise, attraverso una fase di innesto, una di consultazione pubblica e una di coprogettazione esecutiva. Il programma ha avuto inizio con una fase di innesto, condotta dalla Fondazione e finalizzata a coinvolgere la cittadinanza in un processo di costruzione condivisa delle linee di sviluppo che avrebbero dato origine ai progetti da finanziare. È stata tenuta un'assemblea presso la sede del consiglio comunale di Castelbuono, alla quale hanno partecipato i soggetti, le imprese, il terzo settore e le istituzioni locali. Al primo momento di confronto sono seguiti numerosi incontri, che hanno circoscritto la progettazione in quattro ambiti tematici: a) agricoltura sociale; b) servizi alla persona; c) raccolta differenziata e riciclo dei rifiuti; d) cultura, enogastronomia e turismo.

Successivamente è stato attivato un percorso di coprogettazione, supportato dal finanziamento di alcune iniziative di animazione comunitaria: installazione di una rete Wi-Fi comunale pubblica, animazione digitale, allestimento di un centro aggregativo, attività di allestimento urbano con creativi e designer. La coprogettazione nell'ambito ambientale, come la raccolta differenziata, è stata interrotta per assenza di interesse da parte del territorio. L'ambito d'intervento sull'agricoltura sociale è stato sviluppato in due direzioni: una collegata alla produzione orticola e all'inclusione sociale di soggetti svantaggiati, e l'altra volta al recupero della produzione e della lavorazione tradizionali della manna da frassino. Gli ambiti del turismo e dei servizi alla persona hanno visto protrarsi una serie di incontri di consultazione interni al territorio.

Il vincolo di partecipazione attiva, imposto per presenziare ai tavoli, assieme alla complessità di una progettazione che tenesse insieme la molteplicità di istanze e punti di vista delle due comunità coinvolte, ha portato al progressivo disimpegno della componente pubblica e del terzo settore del Comune di Isnello, lasciando il territorio di Castelbuono come unico interlocutore della Fondazione. L'esito della coprogettazione è stato l'individuazione di un gruppo di giovani motivati e competenti, che si sono messi a disposizione per le attività progettuali. La Fondazione con il Sud è stata dunque in grado di far emergere la capacità progettuale dei soggetti locali, decidendo di finanziare i progetti che nascevano dal basso e avevano una loro storia e un loro percorso alle spalle. Al termine della coprogettazione, è stato finanziato un intervento di agricoltura sociale denominato "AGRI-ETICA Promozione di un Sistema a Rete di Agricoltura Sociale", nell'ambito del quale è stato assegnato un contributo di €1.230.000 al Consorzio di

cooperative sociali Madonie 33. A novembre 2015 è stato completato il percorso di progettazione esecutiva di un secondo intervento di agricoltura sociale denominato “Manna nuovo benessere – Quando la Manna non cade dal cielo”, nell’ambito del quale è stato assegnato un contributo di €1.170.000 al neocostituito Consorzio sociale Manna Madonita.

Nel 2018 è stata completata l’ultima linea di progettazione, relativa a un percorso di valorizzazione turistica in chiave inclusiva, collegato al festival internazionale Ypsigrock. Al progetto “Tutti Inclusi”, promosso dall’associazione culturale Glenn Gould, è stato assegnato un contributo di €850.000.

Il progetto AGRI-ETICA è stato realizzato grazie alla collaborazione tra soggetti profit e non profit, con l’obiettivo di sperimentare un modello di agricoltura sociale che coniugasse sviluppo rurale ed economico con azioni di riabilitazione, inclusione sociale e inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati o a rischio di esclusione sociale. Nell’ambito del progetto erano previsti un caseificio per la realizzazione di prodotti lattiero-caseari, un frantoio per la lavorazione delle olive e l’imbottigliamento dell’olio, e interventi per la lavorazione dei prodotti orticoli e per la trasformazione in conserve.

Il progetto Manna nuovo benessere “Quando la Manna non cade dal cielo” è stato concepito per ripristinare la produzione della manna da frassino (coltura tipica dell’area di Castelbuono) come risorsa da valorizzare per lo sviluppo economico e occupazionale del territorio. Il progetto ha previsto la rimessa in coltura di terreni con presenza di frassineti abbandonati e il trasferimento di competenze e conoscenze da parte dei produttori di manna più anziani alle giovani generazioni. Il progetto ha previsto la costituzione di un consorzio incaricato della lavorazione e della vendita del prodotto.

Il progetto Tutti Inclusi ha inteso valorizzare le potenzialità dell’indotto economico, sociale e turistico, promuovendo la partecipazione inclusiva e l’accessibilità ai luoghi di interesse storico, artistico e religioso di Castelbuono. Tutti gli interventi hanno stimolato la collaborazione tra le organizzazioni territoriali, in particolare del terzo settore, determinando la costituzione di reti ampie (composte sempre da oltre 10 organizzazioni), sia rafforzando le collaborazioni già esistenti sia creandone di nuove.

2. La valutazione a posteriori del programma di sviluppo locale a Castelbuono: le domande valutative, il disegno della ricerca, l’ibridazione delle tecniche

Il disegno di valutazione a posteriori è stato progettato per perseguire la dimensione valutativa dell’efficacia esterna, «che consiste nel confronto

degli effetti ottenuti dal programma o intervento, specialmente i risultati e gli impatti, con il contesto economico-sociale e i suoi bisogni, ovvero con la domanda iniziale rispetto alla quale quel programma o intervento è stato concepito» (Bezzi, 2021, p. 59). La valutazione si è posta i seguenti interrogativi.

- Il programma di sviluppo locale ha contribuito allo sviluppo dell'infrastrutturazione sociale del territorio?
- Ha implementato le reti di collaborazione tra le organizzazioni attive a Castelbuono?
- Ha promosso la propensione delle cooperative sociali del territorio a lavorare in rete?
- Ha favorito l'integrazione tra le organizzazioni del terzo settore castelbuonese, anche con le altre realtà profit e non profit del territorio?

Si è deciso di adottare un approccio partecipato dagli stakeholder per valutare la rilevanza dei cambiamenti generati dagli interventi e la loro capacità di soddisfare i bisogni dei destinatari. Questa strategia mira a cogliere il valore che il programma ha avuto per la comunità locale, a valorizzare il punto di vista dei beneficiari e a stabilire la relazione tra l'intervento e i cambiamenti prodotti, mettendo a confronto punti di vista differenti (anche conflittuali) tra i portatori di interesse. Tra i modelli di valutazione partecipata riportati in letteratura (Foresti, 2003), il nostro può considerarsi un modello consultivo², per l'elevato coinvolgimento degli stakeholder nelle attività di ricerca sul campo, funzionali al ricercatore per porsi in ascolto di ciò che i suoi intervistati hanno da riferire, e per un'interpretazione dei risultati discussa in gruppo con i vari portatori di interesse.

Da un punto di vista metodologico, si è deciso di integrare strumenti di ricerca diversificati per rispondere alle domande valutative stabilite dalla committenza, secondo il principio dell'ibridazione delle tecniche e non della loro triangolazione³. La triangolazione è un'espressione molto utilizzata, anche se impropriamente, nelle scienze sociali e si riferisce alla strategia di indagare lo stesso fenomeno da punti di osservazione indipendenti, ricorrendo a tecniche diverse. «Se un'ipotesi supera un controllo effettuato mediante una serie di tecniche complementari, ottiene un grado di conferma tale che non può mai essere raggiunto dall'applicazione di una singola tecnica»

² Sugli altri modelli di valutazione partecipata, come la partecipazione generica e la valutazione democratica, vedi Foresti (2003).

³ «Mutuata dalla geodetica, la parola “triangolazione” è riferita alla procedura seguita per stabilire l'esatta posizione di un dato oggetto partendo da più punti di osservazione: usare più di un punto di riferimento permetterebbe una maggiore accuratezza nel processo di rilevazione» (Martire, Parra Saiani e Cataldi, 2023, p. 223).

(Webb *et al.*, 1966, p. 174; poi citata da Denzin, 1978, p. 302). La critica principale rivolta alla triangolazione è che mira alla convergenza dei risultati della ricerca, obiettivo sopravvalutato. In realtà, le tecniche qualitative e quantitative non sono in competizione tra loro. Anzi, esse consentono di studiare lo stesso fenomeno fornendo rappresentazioni diverse (Greene, 2007). Invece di puntare alla convergenza dei risultati, è più utile per il ricercatore trasformare queste differenze in un'occasione per valorizzare la divergenza prodotta, così da superare l'idea che combinare tecniche diverse aiuti a confermare l'unica ipotesi sottoposta al vaglio empirico e rafforzare la posizione dell'arricchimento della comprensione attraverso prospettive multiple.

I committenti richiedono risposte certe e univoche, ma la ricerca spesso produce risultati contrastanti, dissonanti e divergenti, che costituiscono il potenziale generativo della scienza valutativa, perché alimentano il confronto tra chi la pensa diversamente. Da ciò nasce l'esigenza di un approccio di ricerca misto, che ibrida le tecniche, una strategia *mixed methods* (Amaturo e Punziano, 2016) «nella quale un ricercatore o un gruppo di ricercatori combina elementi di ricerca qualitativa e quantitativa (incluse visioni del mondo, raccolta analisi e tecniche di inferenza sui dati) al fine di migliorare la ricerca stessa in termini di ampiezza, profondità e validità nei risultati prodotti e nei livelli di comprensione raggiunti, sia in un singolo studio che in più studi tra loro correlati» (Johnson *et al.*, 2007, p. 129). Grazie a un approccio *mixed methods*, questo studio mostra i cambiamenti che l'intervento di Fondazione con il Sud ha prodotto nell'infrastrutturazione sociale di Castelbuono, la complessità del contesto in cui questi cambiamenti hanno preso forma e il meccanismo che li ha attivati: lo sviluppo locale è l'esito dell'attivazione di un capitale sociale comunitario, che si identifica con la qualità delle relazioni tra gli attori che insistono sullo stesso territorio: la capacità di cooperare assieme, la fiducia reciproca, le esperienze passate di collaborazione, la densità delle reti formali che connettono persone, organizzazioni profit e non profit e istituzioni. Lo sviluppo, in questa accezione, è un processo che prende forma nelle singole comunità storicamente situate, perché sono le comunità territoriali gli agenti autentici dei loro percorsi di trasformazione. Le condizioni di partenza contano, ma ciò che fa la differenza è la capacità dei soggetti locali di mobilitarsi intorno a obiettivi condivisi.

Alla luce di queste riflessioni, si è ricorso a due tecniche distinte, secondo il principio che «i difetti di una tecnica sono spesso la forza di un'altra e gli osservatori, combinandole, possono raggiungere il meglio di ognuna» (Parra Saiani, 2004, p. 31). Innanzitutto, si è ricorso alla social network analysis (SNA), che, applicata agli studi di valutazione, focalizza l'analisi sul sistema di interconnessione tra gli attori sociali che operano nel contesto sociale in

cui si svolge il programma. In questo disegno di ricerca, la SNA è stata utile per valutare l'impatto dei finanziamenti della Fondazione sull'infrastrutturazione sociale del territorio. Con il termine "infrastrutturazione sociale" intendiamo il processo attraverso cui le relazioni tra gli attori territoriali si consolidano, si specializzano e assumono carattere stabile, creando una base relazionale che facilita la collaborazione e la condivisione delle risorse (Triglia, 2005). Il concetto di infrastrutturazione sociale, tuttavia, rimanda a una dimensione più ampia, richiamando il capitale sociale, inteso come l'insieme di elementi relazionali – fiducia, aspettative, reciprocità – che valorizzano la relazionalità sociale (Donati e Colozzi, 2006), cui si affiancano la capacità di azione collettiva e la sostenibilità delle relazioni nel tempo. In questo lavoro si è scelto di circoscrivere l'osservazione empirica alle collaborazioni formalizzate e ai relativi indici strutturali di rete (densità, centralità, transittività, *k-core*). Tale scelta deriva dall'ipotesi secondo cui la strutturazione e l'istituzionalizzazione delle collaborazioni costituiscono una dimensione osservabile dell'infrastrutturazione sociale. Una rete densa, caratterizzata da opportunità di coordinamento, descrive le condizioni strutturali che possono favorire l'emergere di capacità collettive di azione. È tuttavia necessario precisare che l'analisi di rete, pur fornendo una descrizione delle configurazioni relazionali, non consente, di per sé, di inferire un rafforzamento dell'infrastrutturazione sociale nella sua accezione più ampia. L'integrazione della SNA con strumenti qualitativi consente di colmare questa lacuna, mettendo in luce i meccanismi alla base dei cambiamenti attivati dal capitale sociale della comunità (Lo Presti, Dentale e Celardi, 2018). Per questo motivo, nel presente lavoro il giudizio valutativo ha richiesto l'uso combinato della SNA con la tecnica del gruppo nominale.

Lo scopo è stato comprendere in che misura il programma di sviluppo locale sia riuscito a incrementare la propensione delle cooperative sociali e del tessuto associativo a collaborare in rete, promuovendo l'integrazione tra le diverse realtà del terzo settore. Con questo obiettivo, sono state condotte 28 interviste tramite un questionario sociometrico, somministrato dal ricercatore ai referenti delle organizzazioni attive sul territorio. Ogni intervistato ha indicato i propri partner collaborativi, consentendo di identificare ulteriori 33 organizzazioni che, pur non essendo state intervistate⁴, risultano strutturalmente rilevanti per la comprensione dell'architettura relazionale territoriale. L'unità di analisi della rete è costituita da organizzazioni attive nel

⁴ Queste organizzazioni sono state contattate per partecipare all'indagine ma i referenti hanno rifiutato l'intervista.

territorio di Castelbuono, appartenenti al terzo settore, alle istituzioni pubbliche locali, ai consorzi, alle cooperative sociali e agli attori economici privati.

Distinguendo tra le collaborazioni promosse dalla Fondazione e quelle attivate in sua assenza, la rilevazione si è concentrata sulla presenza di collaborazioni formalizzate. Agli intervistati è stato chiarito che una “collaborazione formalizzata” è una collaborazione disciplinata da un rapporto formale che prevede la realizzazione di attività operative; porta alla creazione di sistemi interdipendenti tra le organizzazioni coinvolte (ad es. partenariati); le decisioni sono condivise e prese in modo consensuale; i rapporti sono scritti e formalizzati; la comunicazione è gestita in modo professionale; ruoli, tempi e procedure di valutazione sono formalizzati in base a parametri e soglie di impatto.

Successivamente, si è impiegata la tecnica valutativa del gruppo nominale (Bertin, 2011), adottando un disegno di ricerca sequenziale, in cui tecniche diverse sono utilizzate in successione. Il gruppo nominale ha previsto una prima fase direttiva, durante la quale i partecipanti hanno compilato individualmente scale di valutazione relative al raggiungimento degli obiettivi dell'intervento. La seconda fase è stata semidirettiva, poiché gli stessi partecipanti sono stati chiamati a discutere in gruppo gli esiti aggregati delle valutazioni fornite in precedenza individualmente. Il pregio della tecnica si può così riassumere: se i partecipanti valutano l'intervento in modo uniforme, ciò sta a significare che il gruppo condivide la medesima rappresentazione dell'impatto prodotto (in questo caso c'è consenso in merito al fatto che gli esiti sono stati positivi o negativi); se i partecipanti invece valutano gli esiti dell'intervento in modo difforme, allora il gruppo non condivide il medesimo punto di vista (in questo secondo caso non c'è consenso sull'esito) (Bezzi, 2013). «Naturalmente non è affatto detto che la discussione della seconda fase porti a un accordo nel gruppo» (Bezzi, 2021, p. 147). Anzi, «l'interazione fra gli attori non deve essere indirizzata alla costruzione del consenso, ma allo sviluppo di processi di senso che contribuiscono alla costruzione di un linguaggio, dei concetti e di una base informativa e decisionale condivisa fra gli attori». (Bertin, 2011, p. 48). A Castelbuono, la tecnica del gruppo nominale ha avuto lo scopo di attivare processi di riflessività, ricostruendo le criticità dei meccanismi attivati nel corso del programma, in un'ottica di autoapprendimento.

Nel ruolo di esperti, hanno partecipato al gruppo nominale i referenti dei progetti e i loro principali partner, per un totale di nove persone, invitati a valutare individualmente e poi a dialogare tra loro sugli esiti d'impatto del programma di sviluppo. Questo articolo riporta gli esiti della valutazione relativa al conseguimento dell'obiettivo strategico-generale di incrementare

l'infrastrutturazione sociale del territorio, rafforzando la collaborazione tra le organizzazioni del territorio e la cooperazione tra queste, l'amministrazione locale e gli altri enti pubblici di Castelbuono.

3. L'ibridazione metodologica nel processo valutativo

3.1 Trasformazioni delle configurazioni reticolari: l'analisi strutturale

L'analisi delle reti di collaborazioni formalizzate è stata sviluppata all'interno di un approccio valutativo finalizzato non soltanto a descrivere le configurazioni reticolari esistenti, ma anche a osservare le condizioni che rendono possibile il cambiamento, in linea con la tradizione valutativa che interpreta i programmi di intervento come processi generativi (Stame, 2016). La SNA è stata impiegata per analizzare in che modo il programma di sviluppo locale (Lo Presti, 2008) abbia inciso sulle strutture relazionali entro cui operano gli attori territoriali, trasformando il dato relazionale in oggetto di riflessione condivisa tra valutatori e la comunità locale (Palumbo, 2011). L'analisi, collocandosi sul versante dell'efficacia esterna dell'intervento, si è concentrata sulle collaborazioni formalizzate e operative tra le organizzazioni attive nel territorio di Castelbuono.

L'indagine ha adottato un'impostazione comparativa rispetto a tre configurazioni reticolari: la rete territoriale preesistente alle iniziative finanziate, la rete delle collaborazioni formalizzate attivate nell'ambito dei progetti sostenuti dalla Fondazione, la rete complessiva risultante dall'integrazione delle due. Questa distinzione consente di osservare le modalità con cui l'intervento si innesta nelle reti già esistenti, modificandole.

La costruzione della base empirica si è svolta in tre fasi: *i*. Fondazione con il Sud ha fornito un primo elenco di enti/organizzazioni tratto dai propri archivi; *ii*. l'elenco è stato verificato, ampliato e aggiornato attraverso il dialogo e il coinvolgimento degli stakeholder locali e dei principali referenti dei progetti; *iii*. sono stati eliminati i duplicati, esclusi gli enti/organizzazioni che non operano a Castelbuono, e sono stati mantenuti solo gli attori attivi sul territorio. La rilevazione dei dati si è articolata in tre fasi temporalmente distinte:

1. durante la prima fase (maggio 2024) sono state condotte interviste individuali faccia a faccia con i referenti delle organizzazioni e delle associazioni locali direttamente coinvolte nel programma di sviluppo locale;

2. nella seconda fase (luglio-novembre 2024) le interviste sono state condotte a distanza, contattando i referenti di altri enti e organizzazioni del territorio che non avevano ricevuto i finanziamenti da Fondazione;
3. la terza fase (novembre 2024) ha previsto interviste ai referenti di quelle organizzazioni che, grazie alle interviste precedentemente svolte, erano risultate essere centrali nella rete di collaborazioni formalizzate.

L'esito finale è una lista di 61 enti/organizzazioni, tra cui figurano istituzioni pubbliche (Comune di Castelbuono), attori culturali (Museo Civico Castello, Museo Naturalistico, Associazione Glenn Gould), cooperative sociali, consorzi, attori economici e altri soggetti del terzo settore.

Il confronto tra le tre configurazioni ha consentito di osservare variazioni quantitative nel numero di collaborazioni e trasformazioni strutturali nella densità della rete, nella configurazione del nucleo centrale e nei ruoli di intermediazione. L'analisi comparativa consente di comprendere se e in che misura il programma (Palumbo, 2001) abbia contribuito a rafforzare l'infrastrutturazione sociale del territorio, qui osservata – coerentemente con quanto precisato in apertura – nella sua componente strutturale e formalizzata, ossia nel consolidamento, nell'integrazione e nella specializzazione delle relazioni collaborative (Long, Hibbert e Braithwaite, 2016).

I risultati della SNA hanno fornito una rappresentazione strutturale delle trasformazioni avvenute nel sistema relazionale territoriale, costituendo la base empirica su cui si è innestato l'approfondimento valutativo successivo. L'analisi della densità della rete ha consentito di osservare in che misura il programma di sviluppo locale abbia inciso sull'intensità delle collaborazioni formalizzate tra le organizzazioni del territorio. Nell'ottica della valutazione partecipata (Palumbo, 2003; Tomei, 2004; Cousins e Whitmore, 1998), la densità è intesa come indicatore della frequenza e della sistematicità delle collaborazioni formalizzate, ossia di una condizione relazionale che può facilitare processi di coordinamento, apprendimento e azione collettiva. La densità costituisce, inoltre, un elemento di trasparenza che consente agli attori territoriali di riconoscere la propria collocazione nel sistema complessivo delle relazioni e di interrogarsi non solo sulle collaborazioni attivate, ma anche su quelle potenzialmente attivabili.

Il primo risultato rilevante riguarda l'aumento della densità della rete complessiva rispetto alla configurazione territoriale preesistente. La rete che integra le relazioni attivate dai progetti finanziati segnala una crescita quantitativa dei legami e una maggiore strutturazione delle relazioni collaborative, con una riduzione delle organizzazioni isolate o marginali e una più

ampia interconnessione tra soggetti del terzo settore e, in alcuni casi, con il mondo del profit e con le istituzioni locali. La tabella 1 riporta i principali indici strutturali delle tre configurazioni di rete messe a confronto.

Tab. 1 - Indici strutturali delle tre reti a confronto

	<i>Rete preesistente (senza FCS)</i>	<i>Rete attivata dal pro- gramma di sviluppo locale</i>	<i>Rete complessiva (con FCS)</i>
n. di nodi	61	31	61
n. di relazioni	260	108	362
grado medio	4,26	3,48	5,93
indice <i>K-core</i>	5	4	6
centralizzazione	0,32	0,37	0,31
densità	0,071	0,116	0,099
componenti	7	1	2
transitività	0,28	0,21	0,34
distanza media	2,66	2,53	2,53

Fonte: elaborazioni degli autori

L'analisi comparativa evidenzia che la rete territoriale preesistente già presentava una base relazionale ampia (61 nodi, organizzazioni attive sul territorio), ma con una densità⁵ contenuta (0,071) e una struttura frammentata in 7 componenti⁶. Questo assetto segnala l'esistenza di un tessuto collaborativo, presente ma caratterizzato da legami selettivi distribuiti in modo diseguale, come si osserva nella figura 1.

Con 260 legami formalizzati e una media di 4,26 collaborazioni per attore, le collaborazioni operative erano centralizzate attorno a un numero limitato di organizzazioni – Museo Civico Castello, Museo Naturalistico, Associazione Ristoratori e Comune, insieme ad alcuni attori economici storici del territorio come Fiasconaro e l'agriturismo Bergi – mentre una parte significativa degli attori occupava posizioni periferiche. L'indice *k-core*⁷

⁵ La densità è il rapporto tra il numero di relazioni presenti rispetto a quelle attivabili: in questo caso la densità rappresenta il valore del numero di collaborazioni formalizzate attivate rispetto al numero massimo di collaborazioni che si sarebbero potute attivare.

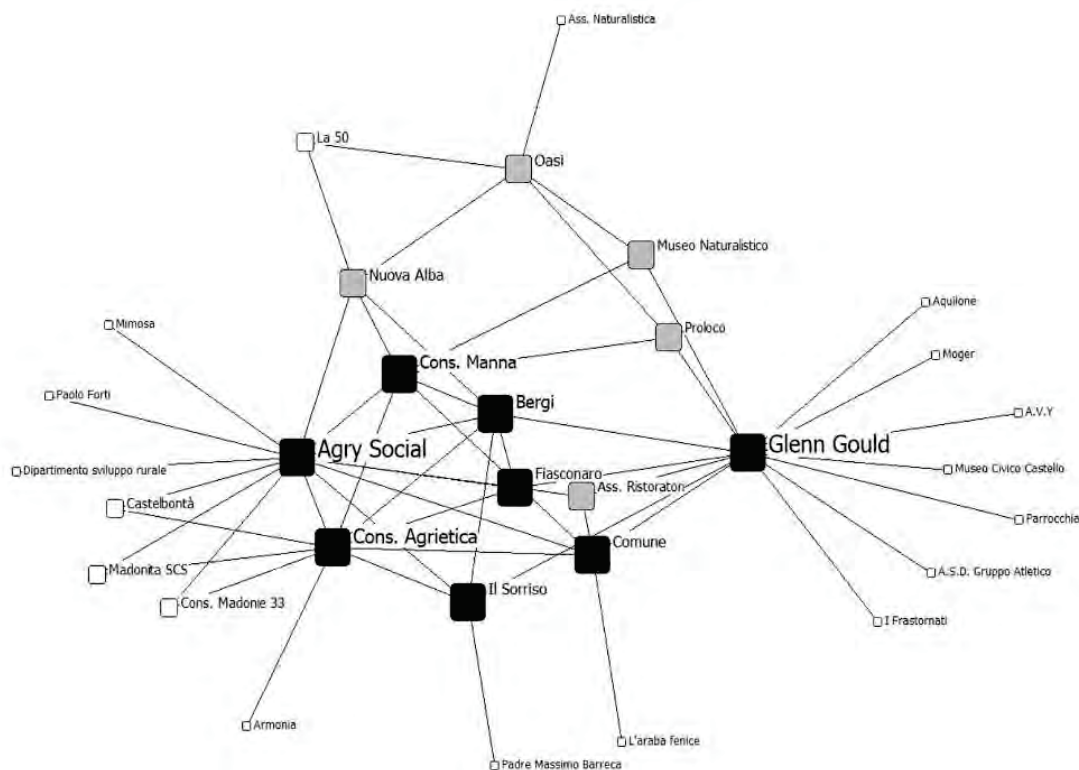
⁶ La componente è l'area del grafo in cui ogni nodo può raggiungere tutti gli altri attraverso uno o più percorsi, ma non può raggiungere i nodi di un'altra componente. Il grafo mostra 7 componenti: ci sono 5 nodi isolati e un sottogruppo di 2 attori.

⁷ L'indice *k-core* mostra il grado di struttura centro-periferia del reticolo. In questa rete 13 attori costituiscono il nucleo centrale della rete, perché ciascuno di essi dispone di almeno 5 connessioni dirette con altri attori del reticolo. In generale, un grafo è *k-core* se ha almeno *k*

beneficiari e loro partner diretti), e a 108 legami. Nonostante il numero inferiore di attori e di relazioni, questa configurazione presenta una densità superiore (0,116) rispetto alla rete preesistente. La struttura della rete risulta coesa, organizzata in un'unica componente connessa, con una media di 3,48 collaborazioni formalizzate per attore e un indice *k-core* di 4: il nucleo centrale è composto da 8 organizzazioni (Agry Social, Glenn Gould, Consorzio Manna, Il Sorriso, Consorzio Agrietica, Bergi, Comune, Fiasconaro) che costituiscono il cuore operativo della rete attivata dal programma.

Questo dato indica che i progetti hanno funzionato come dispositivi di attivazione di collaborazioni strutturate, favorendo la costruzione di collaborazioni operative tra organizzazioni che condividono obiettivi comuni. Le reti attivate nell'ambito di "Tutti Inclusi", "Agrietica" e "Manna" si articolano attorno a tematiche distinte, evidenziando una specializzazione settoriale. Da un lato il cluster culturale, centrato su Glenn Gould (in connessione con Museo Naturalistico, Pro Loco, AVY, Aquilone e altri partner operativi), dall'altro il cluster agricolo e cooperativo, imperniato su Agry Social e Consorzio Agrietica (in relazione con Consorzio Manna, Bergi, Il Sorriso e il Comune). La centralizzazione (0,37), superiore a quella della rete preesistente, indica una maggiore concentrazione delle relazioni attorno a specifici hub progettuali. La distanza media di 2,53 indica percorsi più brevi tra gli attori e, di conseguenza, una maggiore efficienza operativa interna. L'indice di transittività, invece, non mostra differenze significative rispetto alla rete preesistente. Come mostra la figura 2, la rete di Fondazione si configura come una rete con 31 attori connessi in un'unica componente. La maggiore densità di questa rete, pur limitata alle organizzazioni coinvolte nei finanziamenti, evidenzia come il programma abbia incentivato modalità di collaborazione formale più intense rispetto a quanto accadeva a Castelbuono negli anni precedenti. La rete complessiva, risultante dall'integrazione tra la rete territoriale preesistente e quella attivata dai progetti finanziati, mostra un incremento della densità relazionale rispetto alla configurazione originaria. Con 61 nodi e 362 legami, la rete complessiva presenta un grado medio di 5,93 e un indice *k-core* di 6, a indicare un rafforzamento sostanziale della coesione strutturale e l'emergere di un nucleo centrale robusto. La rete complessiva registra un incremento del 39% dei legami rispetto alla rete preesistente. La densità (0,099) risulta superiore a quella della rete preesistente (0,071), ma inferiore a quella della rete di Fondazione (0,116), poiché l'integrazione include sia le relazioni strutturate attivate dai progetti sia quelle preesistenti, producendo una densità media che riflette la coesistenza di legami di natura diversa.

Fig. 2 - Rete delle collaborazioni attivate dai progetti della Fondazione secondo l'indice di degree (dimensione dell'etichetta) e l'indice k-core (dimensione del simbolo)



Fonte: elaborazioni degli autori*

Tuttavia, l'incremento dell'indice *k-core* da 5 a 6 e la riduzione delle componenti da 7 a 2 segnalano un miglioramento strutturale significativo: il nucleo centrale è più coeso, con 6 organizzazioni che mantengono almeno altrettante connessioni con altri nodi della rete, e una minore frammentazione, con solo 2 sottogruppi isolati. L'indice di centralizzazione (0,31), sostanzialmente stabile rispetto alla configurazione preesistente (0,32), indica che l'incremento dei legami e della coesione non si è tradotto in una maggiore concentrazione del potere relazionale, mantenendo una centralità distribuita tra più attori e consolidando una configurazione multipolare. Questo ampliamento delle opportunità di collaborazione formale coinvolge anche organizzazioni non direttamente beneficiarie dei finanziamenti, suggerendo un'estensione delle pratiche collaborative al di là del perimetro dei partenariati finanziati.

La transitività cresce da 0,28 a 0,34, segnalando una maggiore probabilità di chiusura triadica e, di conseguenza, una condizione strutturale che può favorire la coesione locale e la stabilizzazione di partenariati cooperativi, pur senza implicare automaticamente la stabilità nel tempo di tali relazioni. La distanza media si riduce da 2,66 a 2,53, indicando una maggiore compattezza sistemica e una più rapida circolazione di informazioni e risorse, frutto non di

un accentramento dei flussi relazionali attorno a pochi attori, bensì di un incremento diffuso delle connessioni all'interno del sistema. L'aumento della chiusura triadica segnala, infatti, una maggiore propensione alla formazione di reti più dense e integrate.

In sintesi, l'analisi mostra che il programma ha intensificato le collaborazioni formalizzate, ridotto la frammentazione e rafforzato il nucleo centrale della rete, senza produrre una concentrazione relazionale. L'aumento della transitività e la riduzione della distanza media indicano una maggiore interconnessione distribuita, che non dipende da pochi nodi dominanti. L'incremento della densità osservato nella rete complessiva non fornisce indicazioni sulla qualità delle collaborazioni attivate, né sulla loro sostenibilità nel tempo al di fuori del contesto di finanziamento⁹. Inoltre, una maggiore densità può riflettere sia un rafforzamento delle capacità collaborative sia una concentrazione delle relazioni all'interno di circuiti progettuali ristretti. Per queste ragioni, i risultati della SNA costituiscono una base informativa necessaria, ma non sufficiente, per formulare un giudizio complessivo sull'efficacia del programma. Coerentemente con l'approccio della valutazione pluralista (Stame, 2016), tale risultato segnala condizioni strutturali potenzialmente favorevoli, che richiedono, tuttavia, di essere attivate attraverso processi riflessivi e progettuali degli attori territoriali.

Con riferimento alla rete complessiva, si osserva la riorganizzazione del nucleo centrale. Alcune organizzazioni che già ricoprivano ruoli centrali nella rete territoriale mantengono la propria posizione, mentre altre rafforzano la propria centralità in relazione alle collaborazioni avviate dai progetti finanziati. L'esito dell'analisi della centralità, mostrato nella figura 3, consente di identificare tali attori in base alle loro posizioni nella rete complessiva.

Il Museo Civico Castello emerge come l'attore con i valori più elevati in tutti gli indici di centralità, con una *betweenness centrality*¹⁰ di 425 e una *closeness centrality*¹¹ di 142, configurandosi come hub territoriale capace di connettere trasversalmente ambiti culturali, turistici e istituzionali. Il Museo

⁹ È bene precisare che il disegno di ricerca non ha previsto una valutazione della sostenibilità di lungo periodo; questo studio ha avuto un respiro di medio periodo, poiché si è svolto quando i finanziamenti erano conclusi da tre/quattro anni.

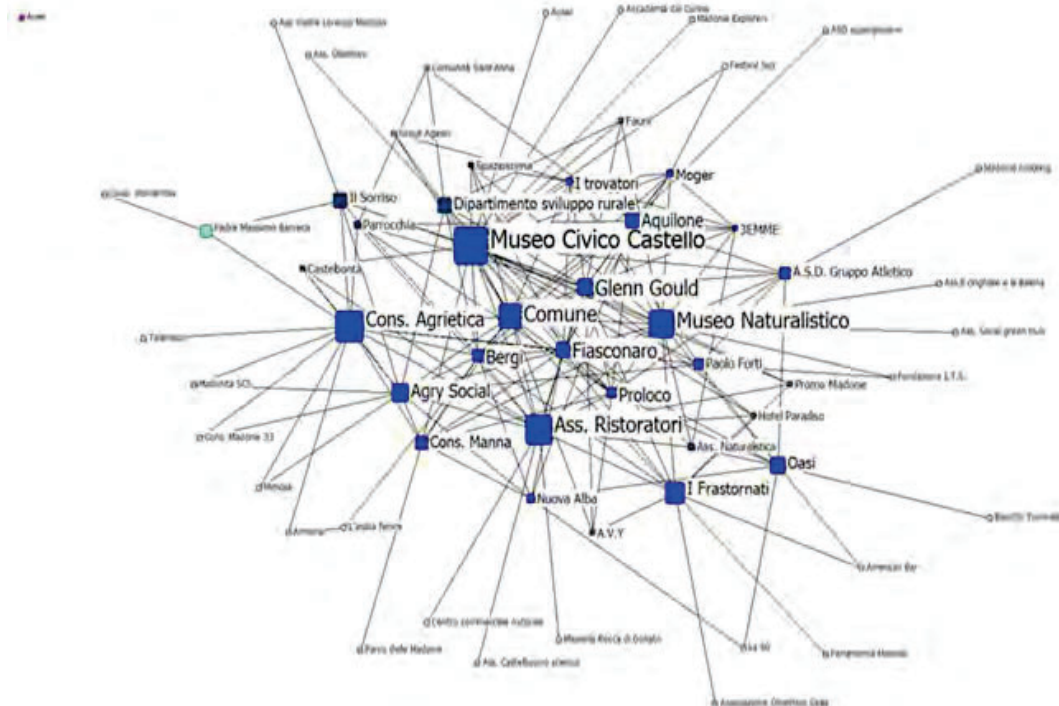
¹⁰ La *betweenness* è la frequenza con cui ogni singolo nodo si trova nel percorso più breve possibile, cioè quello geodetico, che collega ogni altra coppia di nodi della rete. Essa rappresenta la capacità che un attore ha di fungere da intermediario nelle relazioni tra gli attori della rete. Il valore è alto se siamo in presenza di uno snodo importante nella rete.

¹¹ La *closeness* è la somma delle distanze geodetiche che un attore ha dal resto dei nodi della rete. Tanto minore essa è, tanto più il nodo è vicino agli altri nodi del reticolo: valori bassi di *closeness* indicano una distanza ridotta di un attore dagli altri, e quindi maggiore prossimità di *ego* con gli *alter* della rete.

Naturalistico si colloca come secondo polo culturale (*betweenness* 229 e *closeness* 147), svolgendo una funzione complementare al Museo Civico Castello nell'intermediazione culturale e scientifica.

L'Associazione Ristoratori, nonostante disponga di soli 15 legami diretti, registra una *betweenness* pari a 322, segnalando una forte capacità di intermediazione tra sottosistemi diversi, in particolare tra gli ambiti economico, turistico e culturale.

Fig. 3 - Rete complessiva: intermediari secondo la *betweenness* (dimensione del simbolo) e l'indice di degree (dimensione dell'etichetta)



Fonte: elaborazioni degli autori

Il Comune di Castelbuono, pur disponendo di numerose connessioni dirette, registra una *betweenness* contenuta pari a 74, a indicare una funzione di intermediazione meno marcata rispetto ai principali intermediari della rete. Fiasconaro (*betweenness* 113 e *closeness* 151) integra l'ambito imprenditoriale con legami che spaziano dall'ambito culturale a quello produttivo e turistico. Completano il quadro degli attori centrali la cooperativa Aquilone, che collega spazi associativi giovanili e sociali alla rete istituzionale, I Frastornati e l'Associazione Glenn Gould, ciascuno con specializzazioni settoriali complementari nell'ambito culturale. Il Consorzio Agrietica, pur avendo solo 6 legami diretti, registra una *betweenness* elevata, pari a 205. Questa posizione strutturale lo identifica come attore ponte tra il mondo agricolo-produttivo

(Agry Social e Nuova Alba) e gli hub turistico-culturali (Museo Civico, Fiasconaro, Associazione Ristoratori). Altri intermediari rilevanti includono l'Associazione Ristoratori (322), Fiasconaro (113), la cooperativa Aquilone (107) e il Consorzio Manna Madonita, che connettono ambiti settoriali differenti – culturale, economico, sociale e ambientale – contribuendo a ridurre la frammentazione complessiva della rete.

L'analisi reticolare ha reso visibili posizioni di centralità, ruoli di intermediazione e aree di marginalità. Questa base conoscitiva ha prodotto un dispositivo cognitivo in grado di alimentare processi di apprendimento collettivo. La presenza di nuovi hub settoriali solleva interrogativi sulla stabilità e sulla sostenibilità nel tempo di tali posizioni, sull'autonomia delle reti rispetto al sostegno finanziario esterno e sull'effettiva integrazione tra reti nuove e preesistenti. Questi interrogativi richiedono un'integrazione tra l'analisi delle configurazioni reticolari, condotta con la SNA, e l'analisi delle rappresentazioni collettive degli stakeholder del territorio, raccolte mediante la tecnica del gruppo nominale. L'analisi strutturale e l'argomentazione collettiva operano su piani complementari: la prima rende visibili le trasformazioni delle collaborazioni formalizzate; la seconda problematizza il significato e il valore attribuiti a tali trasformazioni, grazie ai giudizi valutativi espressi dai principali stakeholder del territorio, esplorando i significati, i conflitti e le ambivalenze. In questa prospettiva, la partecipazione costituisce una dimensione metodologica capace di integrare le risultanze di ricerca e di interpretazione, contribuendo alla costruzione di una conoscenza condivisa in uno spazio di riflessione dialogica sul significato delle trasformazioni avvenute.

3.2 I risultati del gruppo nominale

Nove referenti di progetto e i loro principali partner sono stati incaricati di valutare il raggiungimento degli obiettivi generali del programma. Gli autori di questo saggio riconoscono che la composizione del gruppo nominale può sollevare dubbi sul rischio di autoreferenzialità del giudizio valutativo. Si potrebbe inoltre pensare che un gruppo nominale omogeneo rischi di produrre valutazioni condivise, riducendo la propensione al confronto tra chi la pensa in modo difforme. Per questo, precisiamo che l'omogeneità interna al gruppo nominale (da cui, ad esempio, sono state escluse organizzazioni della comunità locale non coinvolte nella gestione dei progetti) è una decisione precisa del gruppo di ricerca: valorizzare il sapere esperto di chi ha implementato i progetti, coerentemente con un disegno di ricerca che mette al centro la valutazione partecipata e privilegia il sapere degli attori coinvolti nei

progetti, rispetto a una valutazione indipendente che invece avrebbe dato priorità alla credibilità esterna del giudizio. Inoltre, come illustrato nelle pagine successive, il gruppo nominale è stato particolarmente animato, al punto che i giudizi valutativi hanno generato dissensi consistenti in merito al conseguimento degli obiettivi strategico-general del programma. Dunque, si è rivelato infondato il timore che venisse meno un confronto schietto tra chi la pensava diversamente.

Operativamente, ciascun partecipante al gruppo nominale si è espresso individualmente in merito al raggiungimento degli obiettivi strategico-general del programma di sviluppo castelbuonese, utilizzando una scala a 5 livelli, in ordine crescente: l'obiettivo generale è fallito; l'obiettivo generale è stato quasi per nulla raggiunto; l'obiettivo generale è stato raggiunto solo in parte; l'obiettivo generale è stato raggiunto secondo le attese iniziali; l'obiettivo generale è stato pienamente raggiunto, anche oltre le attese iniziali. L'analisi aggregata delle risposte ha classificato gli obiettivi strategico-general secondo la logica del consenso valutativo, tenendo distinti: gli obiettivi sul cui conseguimento si è osservato un dissenso marcato (quando tra i partecipanti al gruppo nominale non si è costituita una maggioranza, ad esempio due gruppi di quattro o tre partecipanti ciascuno hanno espresso posizioni antitetiche); gli obiettivi rispetto ai quali è emerso un dissenso moderato (quando quattro partecipanti hanno espresso lo stesso giudizio valutativo e altri tre partecipanti hanno manifestato un giudizio difforme); gli obiettivi sul cui raggiungimento il gruppo si è espresso in modo quasi unanime (quando almeno cinque partecipanti hanno scelto la stessa risposta sulla scala valutativa).

Successivamente, i partecipanti hanno argomentato in gruppo, confrontandosi sui motivi del dissenso, marcato o moderato, in merito al raggiungimento degli obiettivi strategico-general. Così facendo, si è valutato in modo partecipato l'impatto del programma, dando priorità agli obiettivi su cui si è registrato dissenso all'interno del gruppo. Gli esiti della ricerca avvalorano questa strategia, grazie alle interessanti posizioni, talvolta molto distanti tra loro, che aiutano a far luce sui processi che hanno condizionato il raggiungimento di alcuni obiettivi.

La discussione ha seguito l'ordine decrescente di dissenso. Per ciascuno degli otto obiettivi su cui non si era raggiunto un consenso univoco, il ricercatore ha presentato le due posizioni prevalenti e ha dato la parola alternativamente ai sostenitori dell'una e dell'altra, vincolando ogni nuovo intervento all'apporto di argomentazioni inedite rispetto a quelle già emerse. Di seguito si presentano le argomentazioni relative a due obiettivi in particolare: il

rafforzamento della collaborazione fra le organizzazioni del territorio e gli enti pubblici locali, e quello tra le sole organizzazioni del territorio.

Riguardo al conseguimento dell'obiettivo di rafforzare la collaborazione tra le organizzazioni del territorio e gli enti pubblici locali, il gruppo ha espresso un dissenso marcato: una parte ha sostenuto che l'obiettivo non è stato per nulla raggiunto, l'altra che lo è stato solo parzialmente. Tra chi si è espresso in modo netto sul mancato raggiungimento dell'obiettivo, prevale la posizione dell'omesso sostegno da parte dell'amministrazione comunale all'attuazione dei progetti finanziati. L'amministrazione ha rivolto critiche forti, anche in occasioni pubbliche, al programma di sviluppo e alle organizzazioni destinatarie dei finanziamenti. C'è stata una politicizzazione degli interventi finanziati: i progetti sono stati presentati pubblicamente come l'esito di una matrice politico-ideologica distante dall'amministrazione in carica, portatori di valori lontani dalla loro idea di società e di comunità. Si segnala che nella fase di coprogettazione (prima dell'avvio dei progetti), l'amministrazione comunale aveva dato supporto all'intervento; sostegno che è venuto a mancare con il cambio di amministrazione, che si è distanziata dai progetti approvati dalla giunta politica precedente. La presenza del partner pubblico nei partenariati è stata dannosa, poiché in alcuni casi ha rallentato e ostacolato le attività del programma. La responsabilità andrebbe attribuita alla decisione di progettare un programma di sviluppo locale con il coinvolgimento dell'amministrazione comunale.

Tra chi ha sostenuto un parziale conseguimento dell'obiettivo di migliorare la collaborazione tra le organizzazioni del territorio e gli enti locali, si riportano alcune esperienze di collaborazione tra l'amministrazione locale e le organizzazioni coinvolte. In generale, l'argomentazione a favore di un parziale raggiungimento dell'obiettivo sostiene che la collaborazione tra enti pubblici locali e organizzazioni non profit è essenziale per un programma di sviluppo locale. Il coinvolgimento dell'amministrazione pubblica locale non è solo auspicabile, ma anche opportuno per accelerare le procedure amministrative (ad esempio l'ottenimento di un'autorizzazione necessaria allo svolgimento di un'attività progettuale). Nel caso di Castelbuono, ciò non è avvenuto a causa del deterioramento dei rapporti personali tra gli amministratori locali e i referenti di progetto, con effetti negativi sullo svolgimento delle attività e sul loro impatto sul territorio. Dunque, secondo questa posizione, la mancata collaborazione non era dovuta alla politicizzazione dei progetti stessi, bensì a cattivi rapporti tra le persone.

Per approfondire il mancato o parziale conseguimento di un obiettivo così delicato, che ha diviso i partecipanti al gruppo nominale, è stato intervistato il sindaco in carica, per comprendere il suo punto di vista sull'intero

programma di sviluppo locale¹². Si riscontra l'apprezzamento dell'amministrazione comunale per la bontà degli interventi, soprattutto in ambito culturale, che testimoniano l'importanza che Fondazione con il Sud riveste per il Mezzogiorno, in qualità di soggetto privato e come fondazione per lo sviluppo locale. Nonostante ciò, viene criticata aspramente la decisione di finanziare organizzazioni private per pagare gli stipendi dei lavoratori e avviare start-up con l'acquisto di mezzi, attrezzature e strumenti tecnici di vario tipo, che, una volta terminato il progetto, sono rimasti di proprietà delle organizzazioni private. Pur considerando nobili le finalità dei progetti, i finanziamenti – a detta del sindaco – andavano orientati all'acquisto di mezzi e attrezzature che, una volta conclusi i progetti, sarebbero dovuti diventare beni pubblici della comunità, utilizzabili gratuitamente da chiunque, e non beni privati nella disponibilità di pochi. Di contro, l'amministrazione pubblica rivendica il proprio ruolo di regolatore nei processi di sviluppo, mettendo al centro il valore del bene pubblico, fissando regole e stabilendo priorità su ciò di cui il territorio necessita, evitando di alimentare le richieste di pochi a scapito dell'interesse di tutti.

Sul rafforzamento della collaborazione tra le organizzazioni del territorio, la maggior parte dei partecipanti al gruppo nominale ha dichiarato che l'obiettivo è stato raggiunto secondo le attese iniziali; una parte, invece, ha sostenuto che è stato raggiunto solo parzialmente. A sostegno del pieno raggiungimento dell'obiettivo generale del programma, vi sono le argomentazioni di chi ritiene che il rafforzamento della collaborazione tra le organizzazioni dello stesso partenariato sia stato un elemento centrale per la buona riuscita del programma di sviluppo locale. Per raggiungere gli obiettivi specifici, il responsabile del partenariato ha rafforzato la collaborazione con i partner del progetto, dotati di capacità e competenze precise, complementari a quelle del capofila. Si è trattato soprattutto di collaborazioni preesistenti al partenariato, che si sono rafforzate per attuare le azioni progettuali. L'organizzazione capofila ha sostituito i partner esterni a Castelbuono, con cui collaborava in passato per lo svolgimento di alcune attività, con i partner interni al partenariato, nato nell'ambito del programma di sviluppo. La condivisione dell'obiettivo comune e le esperienze positive precedenti tra le organizzazioni sono state fattori determinanti che hanno portato i referenti dei progetti a sostenere che l'intervento ha consolidato la collaborazione tra le organizzazioni dello stesso partenariato, rafforzandole, soprattutto quando queste provenivano da esperienze passate di progetti già pianificati e implementati

¹² L'amministrazione comunale non ha partecipato all'incontro del gruppo nominale, sebbene sia stata invitata.

assieme nel corso degli anni. Dunque, il programma di sviluppo di Castelbuono ha rafforzato e consolidato l'infrastrutturazione sociale grazie al potenziamento di organizzazioni che già operavano assieme. Meno incisivo è stato l'effetto dell'intervento quando il partenariato è stato costruito *ad hoc* per il progetto. Questa risultanza di ricerca solleva una questione interpretativa centrale: i cambiamenti osservati sono attribuibili al programma o riflettono dinamiche relazionali già radicate nel territorio? I partecipanti al gruppo nominale, che hanno giudicato positivamente il miglioramento della collaborazione tra le organizzazioni dello stesso partenariato, sono unanimi nel ritenere che i due fattori abbiano interagito, influenzandosi reciprocamente. Sul territorio esistevano già organizzazioni che collaboravano in modo soddisfacente, ma il rafforzamento di queste collaborazioni è dovuto all'intervento della Fondazione, poiché i finanziamenti erogati hanno permesso investimenti necessari al consolidamento proprio di tali collaborazioni, investendo in risorse materiali (come l'acquisto di mezzi e attrezzature tecniche) e immateriali (come la formazione necessaria al loro uso), grazie alle quali le organizzazioni si sono consolidate nella professionalizzazione dei loro operatori¹³.

Inoltre, la discussione ha prodotto argomentazioni a sostegno del raggiungimento parziale dell'obiettivo. Tra queste, è interessante riportare la posizione di chi sostiene che le organizzazioni finanziate avrebbero dovuto fare di più in termini di collaborazioni di secondo livello, cioè tra le organizzazioni inserite in partenariati diversi. Pur non essendo prevista né formalmente come obiettivo del programma né tra gli obiettivi dei singoli progetti, i referenti dei tre principali progetti avrebbero dovuto, a loro avviso, sviluppare una rete di comunità in cui far confluire le organizzazioni dei tre progetti del programma di sviluppo locale, per conseguire gli obiettivi generali in modo coordinato e strategico. Questa forma di meta-collaborazione tra partenariati avrebbe creato le condizioni per rispondere più efficacemente ai bisogni del territorio, affrontare con maggiore consapevolezza gli obiettivi strategici del programma e definirne di nuovi.

A detta di molti, la barriera principale è stata l'assenza di comunicazione e di coordinamento comune. Terminata la fase di coprogettazione, in cui la motivazione alla partecipazione è stata alta, i tre progetti hanno preso direzioni diverse, senza l'accompagnamento da parte di Fondazione con il Sud.

¹³ Sul punto, sarebbe interessante ricostruire la genesi sociale delle relazioni territoriali tra queste organizzazioni. Il ruolo svolto dalle collaborazioni pregresse e l'eventuale centralità già detenuta dagli attori che oggi occupano posizioni strategiche nella rete. Tale approfondimento non è presente in questo saggio ma sarà oggetto di un futuro sviluppo di questa stessa ricerca.

«Il programma di sviluppo locale messo su a Castelbuono non è diventato un progetto di comunità. Ciascun progetto è rimasto un progetto a sé stante, lavorando in compartimenti stagni. Questo è il limite del mancato raggiungimento degli obiettivi e dei risultati del progetto o del programma». Tra i partecipanti al gruppo nominale è diffusa l'idea che la responsabilità di non essere riusciti a collaborare tra loro sia delle organizzazioni stesse e non di Fondazione con il Sud, che presumibilmente avrebbe accolto con piacere una decisione così strategica. «Devo essere onesto: la Fondazione si aspettava da noi un salto di qualità».

4. Dalla valutazione partecipata all'apprendimento collettivo: osservazioni e prospettive valutative

L'integrazione tra l'analisi delle reti collaborative e le argomentazioni sollevate nel gruppo nominale consente di formulare alcune osservazioni valutative sul programma. I risultati della SNA hanno evidenziato un incremento della densità relazionale complessiva e una riduzione della frammentazione strutturale. Tuttavia, le risultanze del gruppo nominale hanno evidenziato una criticità sfuggita alla SNA: la segmentazione settoriale delle collaborazioni. Le reti attivate dai tre progetti si sono sviluppate come cluster distinti, ciascuno imperniato su specializzazioni tematiche e su nuclei organizzativi separati. Questa configurazione ha favorito l'intensificazione delle collaborazioni all'interno di ciascun partenariato, limitando lo sviluppo di sinergie trasversali.

La mancata realizzazione di una meta-collaborazione tra le organizzazioni coinvolte in progetti diversi è un'opportunità mancata. Durante il gruppo nominale, diversi stakeholder hanno sottolineato che l'assenza di occasioni di confronto tra i beneficiari dei tre progetti ha limitato le possibilità di condividere idee e strategie comuni. L'esperienza di Castelbuono suggerisce che l'efficacia degli interventi di sviluppo locale dipende sia dalla capacità di attivare singole iniziative sia dalla costruzione di un'infrastruttura relazionale capace di favorire processi di apprendimento collettivo e di integrazione tra ambiti tematici diversi (Picciotto e Wiesner, 2002; Trigilia, 2005).

Una prima lezione appresa riguarda l'opportunità di prevedere, nei futuri programmi di sviluppo locale, occasioni strutturate e frequenti di confronto tra beneficiari di progetti diversi, durante lo svolgimento delle attività e non solo a valle del programma. Tali occasioni potrebbero costituire piattaforme di scambio di buone pratiche o tavoli tematici trasversali, finalizzati a stimolare la riflessione collettiva su obiettivi integrati. La creazione di questi spazi

potrebbe contribuire a un rafforzamento sostanziale della capacità collaborativa del territorio, orientata a logiche di sviluppo sistemiche e multisettoriali.

Un secondo nodo critico riguarda il ruolo del Comune. Il reticolo mostra che l'amministrazione comunale è fortemente connessa tramite relazioni dirette, senza tuttavia assumere un ruolo altrettanto rilevante nei percorsi di connessione indiretta. Il Comune è formalmente coinvolto in numerosi partenariati, ma svolge un ruolo di coordinamento meno marcato rispetto ad altri attori centrali, come il Museo Civico Castello o il Consorzio Agrietica. Appare più come un nodo di passaggio – in virtù delle sue funzioni amministrative – che come promotore di sinergie collaborative. Al riguardo, gli stakeholder hanno espresso argomentazioni contrastanti: alcuni hanno sostenuto che il Comune è stato poco coinvolto nei processi decisionali e operativi dei progetti; altri hanno rilevato che la sua presenza si è tradotta in forme di condizionamento che hanno rallentato le attività e introdotto logiche di appartenenza estranee alla natura del programma. Questa duplice critica – troppo poco coinvolto per alcuni, troppo presente per altri – segnala una tensione nota nella letteratura sullo sviluppo locale (Triglia, 2005; Bagnasco, 2006): la necessità di coinvolgere l'amministrazione pubblica, in quanto detentrica di funzioni regolative, a fronte del rischio che tale coinvolgimento si traduca in logiche di controllo politico o in una burocratizzazione eccessiva. Una seconda lezione appresa riguarda l'opportunità di ripensare le modalità di coinvolgimento dell'attore pubblico. L'esperienza suggerisce che la presenza del Comune non dovrebbe essere imposta come requisito formale, ma potrebbe essere subordinata all'assunzione di impegni istituzionali espliciti, come protocolli d'intesa che ne stabiliscano il ruolo e le responsabilità operative, e forme di cofinanziamento che ne attestino un impegno sostanziale. In assenza di tali condizioni, le organizzazioni del privato sociale potrebbero essere lasciate libere di definire autonomamente le proprie alleanze progettuali, senza che la presenza pubblica sia considerata un requisito formale. In linea con l'approccio della governance collaborativa (Ansell e Gash, 2008), il coinvolgimento del pubblico potrebbe essere orientato al rafforzamento della capacità collettiva di azione, anche del privato sociale. Una terza osservazione critica riguarda il ruolo della valutazione a posteriori, che ha prodotto apprendimenti rilevanti sia per la Fondazione sia per gli stakeholder locali, rendendo visibili trasformazioni strutturali, ruoli di intermediazione e criticità organizzative che erano rimasti in larga misura impliciti. Tuttavia, la valutazione a posteriori ha limitato la possibilità di tradurre tali apprendimenti in azioni correttive durante lo svolgimento dei progetti. Un accompagnamento valutativo avrebbe potuto offrire occasioni di riflessività collettiva, consentendo di identificare tempestivamente le criticità, di correggere le strategie inefficaci e di rafforzare le capacità organizzative

attraverso processi di apprendimento adattivo. Questa osservazione richiama la valutazione orientata al *capacity building* (UNDP, 2008; Patton, 2011), utile a rafforzare le competenze tecniche, gestionali e relazionali degli attori coinvolti, e suggerisce che l'accompagnamento valutativo si configura come uno spazio istituzionalizzato di riflessione collettiva, in cui le scelte strategiche e le criticità possono essere discusse e orientate in modo condiviso. Nel caso di Castelbuono, l'accompagnamento valutativo avrebbe potuto assumere molteplici forme: monitoraggio partecipato con momenti periodici di riflessione collettiva; analisi delle reti collaborative condotte in fasi intermedie per individuare dinamiche emergenti; laboratori di *capacity building* orientati al rafforzamento delle competenze progettuali, gestionali e collaborative. Tali attività non sostituiscono la valutazione finale, ma la integrano, producendo una base informativa più ricca e un processo di apprendimento distribuito nel tempo. Una terza lezione appresa riguarda l'opportunità di prevedere occasioni intermedie di riflessione valutativa come componente strutturale dei futuri programmi di sviluppo locale. Da un lato, l'esperienza suggerisce di concepire la valutazione come un investimento nel rafforzamento delle capacità degli attori locali. Questo implica la previsione di risorse dedicate, l'identificazione di spazi valutativi intermedi e la costruzione di relazioni collaborative tra valutatori e beneficiari, orientate non alla verifica formale, bensì al supporto sostanziale. Dall'altro lato, i beneficiari potrebbero essere coinvolti attivamente nei processi valutativi in itinere, non come oggetti passivi ma come coproduttori di conoscenza riflessiva sulle proprie pratiche. L'adozione di un approccio valutativo formativo e partecipato rafforza la capacità del territorio di apprendere dall'esperienza, di riconoscere e valorizzare i propri punti di forza e di affrontare tempestivamente le criticità. In questo senso, la valutazione si configura come uno strumento di empowerment organizzativo e territoriale, coerente con la logica generativa che orienta l'approccio di Fondazione allo sviluppo locale.

Dichiarazioni

Gli autori dichiarano che il Software Claude (versione Sonnet 5) è stato utilizzato esclusivamente per il controllo dei dati e dei riferimenti bibliografici. Gli autori si assumono la piena responsabilità del manoscritto finale.

Riferimenti bibliografici

Amaturo, E., Punziano, G. (2016). *I "mixed methods" nella ricerca sociale*. Roma: Carocci.

- Ansell, C., Gash, A. (2008). *Collaborative Governance in Theory and Practice*. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4): 543-571. DOI: 10.1093/jopart/mum032
- Bagnasco, A. (2006). *Tracce di comunità*. Bologna: Il Mulino.
- Banca d'Italia (2022). *Il divario Nord-Sud: sviluppo economico e intervento pubblico*. Collana "Seminari e Convegni", n. 25, Roma.
- Bertin, G. (2011). *Con-sensus method. Ricerca sociale e costruzione di senso*. Milano: FrancoAngeli.
- Bezzi, C. (2013). *Fare ricerca con i gruppi*. Milano: FrancoAngeli.
- Bezzi, C. (2021). *Manuale di ricerca valutativa*. Milano: FrancoAngeli.
- Cartocci, R. (2007). *Mappe del tesoro. Atlante del capitale sociale in Italia*. Bologna: Il Mulino.
- Chen, H.T. (1990). *Theory-Driven Evaluations*. Newbury Park (CA): Sage Publications.
- Cousins, J.B., Whitmore, E. (1998). *Framing Participatory Evaluation*. New Directions for Evaluation, 80: 5-23. DOI: 10.1002/ev.1114.
- Denzin, N.K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Donati, P., Colozzi, I. (2006). *Terzo Settore e valorizzazione del capitale sociale in Italia: Luoghi e attori*. Milano: FrancoAngeli.
- Foresti, M. (2003). *La partecipazione in ambito valutativo: mito o realtà? Teoria e pratica degli approcci partecipati in valutazione*. Rassegna Italiana di Valutazione, 25: 69-93.
- Greene, J.C. (2007). *Mixed methods in social inquiry*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
- Johnson, R.B., Onwuegbuzie A.J., Turner L.A. (2007). *Toward a Definition of Mixed Methods Research*. Journal of Mixed Methods Research, 1(2): 112-133. DOI: 10.1177/1558689806298224
- Lo Presti, V. (2008). *Valutare i programmi di sviluppo locale*. Milano: FrancoAngeli.
- Lo Presti, V., Dentale M., Celardi E. (2018). *Ricerca valutativa e Case Study Research: un caso "positivo" di valutazione dell'infrastrutturazione sociale a Palermo*. Rassegna Italiana di Valutazione, a. XXII, n. 71: 9-30. DOI: 10.3280/RIV2018-071002
- Long, J.C., Hibbert, P., Braithwaite, J. (2016). *Structuring successful collaboration: a longitudinal social network analysis of a translational research network*. Implementation Science, 11: 19. DOI: 10.1186/s13012-016-0381-y.
- Martire, F., Parra Saiani, P., Cataldi, S. (2023). *La ricerca sociale e le sue pratiche*. Roma: Carocci.
- Palumbo, M. (2001). *Il processo di valutazione: decidere, programmare, valutare*. Milano: FrancoAngeli.
- Palumbo, M. (2003). *La valutazione partecipata e i suoi esiti*. Rassegna Italiana di Valutazione, 25: 71-88.
- Palumbo, M. (2011). *La partecipazione che cambia la valutazione (e forse anche i valutatori?)*. Rivista Trimestrale di Scienza dell'amministrazione, (2010/4). DOI: 10.3280/SA2010-004003
- Parra Saiani, P. (2004). *Triangolazione e privato sociale. Strategie per la ricerca valutativa*. Acireale-Roma: Bonanno.
- Patton, M. Q. (2011). *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. New York: Guilford Press.
- Picciotto, R., Wiesner, E. (a cura di) (2002). *Evaluation and development: The institutional dimension*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Putnam, R.D. (1993). *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton (NJ): Princeton University Press.
- Stame, N. (2004). *Theory-Based Evaluation and Types of Complexity*. Evaluation: 10(1), 58-76.
- Stame, N. (2016). *Valutazione pluralista*. Milano: FrancoAngeli.

SVIMEZ (2024). *Rapporto SVIMEZ 2024 - L'economia e la società del Mezzogiorno*. Associazione per lo Sviluppo dell'Industria nel Mezzogiorno, Roma.

Tomei, G. (2004). *Valutazione partecipata della qualità. Il cittadino-utente nel giudizio sugli interventi di politica e servizio sociale*. Milano: FrancoAngeli.

Trigilia, C. (2005). *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*. Roma-Bari: Laterza.

UNDP (2008). *Capacity Development Practice Note*. New York: United Nations Development Programme.

Webb, E.J., Campbell, D.T., Schwartz, R.D., Sechrest, L. (1966). *Unobtrusive Measures: Nonreactive Research in the Social Sciences*. Chicago: The University of Chicago Press.

Weiss, C.H. (1995). *Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families*. In J.P. Connell et al. (Eds.), *New Approaches to Evaluating Community Initiatives*. Washington DC: Aspen Institute.