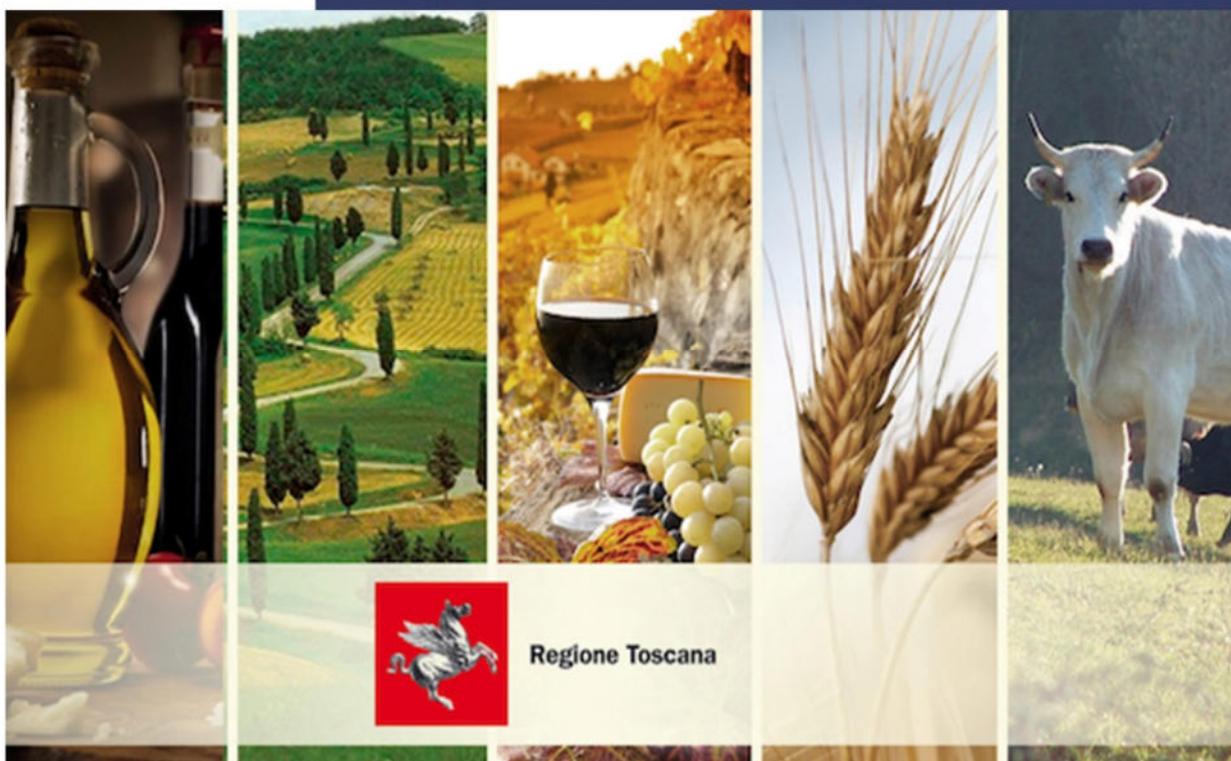


**LATTANZIO**

MONITORING & EVALUATION



AOOGR / AD Prot. 0226490 Data 01/07/2020 ore 08:00 Classifica F.045.040.010.010.

Roma, 30 giugno 2020

**REGIONE TOSCANA**

## **SERVIZIO DI VALUTAZIONE DEL PROGRAMMA DI SVILUPPO RURALE 2014-2020**

### **E1.1 Prima Relazione LEADER: Strutturazione e Osservazione dell'autovalutazione LEADER**

**Indice**

<b>ELENCO DEGLI ACRONIMI E DEI TERMINI CHIAVE</b> .....	<b>4</b>
<b>Introduzione</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Il supporto all’autovalutazione delle SISL</b> .....	<b>2</b>
1.1. L’approccio metodologico .....	2
1.2. La rilevazione dei dati primari .....	6
1.3. L’utilizzo dei dati secondari .....	10
1.4. Analisi dei rischi e dei meccanismi di mitigazione del processo di auto-valutazione (Punti di forza e punti di debolezza).....	11
1.5. Guida alla lettura dei modelli di auto-valutazione .....	13
<b>2. La Valutazione delle SISL: domande di valutazione, criteri e modalità di risposta</b> .....	<b>15</b>
2.1. La SISL GAL Appenino Aretino: contesto di intervento e strategia.....	15
2.1.1. Il processo di disvelamento della domanda di valutazione.....	17
2.1.2. Criteri di giudizio e tempistica .....	18
2.2. SISL GAL ETRURIA: contesto di intervento e strategia .....	24
2.2.1. Il processo di disvelamento della domanda di valutazione.....	25
2.2.2. Criteri di giudizio e tempistica .....	28
2.3. SISL GAL FAR MAREMMA: contesto di intervento e strategia .....	34
2.3.1. Il processo di disvelamento della domanda di valutazione.....	36
2.3.2. Criteri di giudizio e tempistica .....	37
2.4. SISL GAL MONTAGNA APPENNINO: contesto di intervento e strategia.....	40
2.4.1. Il processo di disvelamento della domanda di valutazione.....	42
2.4.2. Criteri di giudizio e tempistica .....	42
2.5. SISL GAL SIENA: contesto di intervento e strategia .....	49
2.5.1. Il processo di disvelamento della domanda di valutazione.....	52
2.5.2. Criteri di giudizio e tempistica .....	53
2.6. SISL GAL START: contesto di intervento e strategia .....	58
2.6.1. Il processo di disvelamento della domanda di valutazione.....	60
2.6.2. Criteri di giudizio e tempistica .....	61
2.7. SISL GAL SVILUPPO LUNIGIANA: contesto di intervento e strategia .....	66
2.7.1. Il processo di disvelamento della domanda di valutazione.....	69
2.7.2. Criteri di giudizio e tempistica .....	70
2.8. I COACHING DI GRUPPO.....	i
2.8.1. Gli approfondimenti tematici: progettazione integrata .....	i
2.8.2. Gli approfondimenti territoriali: l’Amiata senese e grossetano.....	ii
2.9. I WORKSHOP E I FOCUS GROUP.....	iv

2.9.1.	Gli approfondimenti trasversali: la nuova misura sui Progetti di Comunità .....	iv
2.9.2.	Gli approfondimenti trasversali: la autovalutazione della performance attuativa .....	vii
2.9.3.	Gli approfondimenti trasversali: le spese di funzionamento dei GAL.....	viii
<b>3.</b>	<b>Conclusioni e raccomandazioni in merito al processo di autovalutazione .....</b>	<b>xi</b>

*Questa Relazione è dedicata alla memoria di Gian Paolo Soria,  
uomo appassionato del suo lavoro e al servizio della sua comunità.*

---

## ELENCO DEGLI ACRONIMI E DEI TERMINI CHIAVE

**AdG:** Autorità di Gestione

**Ambiti territoriali di destinazione turistica (ADT):** istituiti con l'adozione del Regolamento di attuazione: D.P.G.R. 47/R/2018 del 7 agosto 2018 "Regolamento di attuazione della legge regionale 86/2016 (Testo unico del sistema turistico regionale)" sono i luoghi di programmazione e monitoraggio delle strategie e delle attività turistiche dei territori di destinazione mediante l'Osservatorio turistico di destinazione (OTD), quale strumento tecnico, a servizio degli enti locali, orientato alla valutazione, in modo continuativo, della sostenibilità e competitività delle attività di accoglienza territoriale. L'OTD è il luogo deputato al dialogo sociale sul territorio. Sono stati identificati 28 ADT che coprono tutto il territorio della Toscana (Amiata, Versilia, ecc.)

**ARTEA:** Agenzia Regionale Toscana per le Erogazioni in Agricoltura

**AT:** Assistenza tecnica

**CCIAA:** Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura

**Coaching:** attività prevista dal Capitolato del Servizio di Valutazione del PSR della Regione Toscana, finalizzata a supportare i GAL nel processo di valutazione e di autovalutazione delle SISL

**Cooperative di Comunità:** sono costituite con l'obiettivo di soddisfare i bisogni della comunità locale in cui operano, migliorandone la qualità sociale ed economica della vita, attraverso la partecipazione dei cittadini alla gestione di beni e servizi collettivi (LR 67/19).

**FEAMP:** Fondo Europeo per gli Affari Marittimi e la Pesca

**FEASR:** Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale

**FA:** Focus Area

**FLAG:** Gruppo di azione Locale titolare della programmazione e attuazione di strategie locali partecipativa nelle aree costiere e lacustri finanziate dal FEAMP

**Focus Group:** una tecnica di gruppo qualitativa utilizzata nella ricerca sociale, finalizzata ad esplorare ed approfondire concetti afferenti ad una tematica, concetti che a loro volta possono essere esiti o input di un processo di ricerca sociale

**GAL:** Gruppo di Azione Locale

**GO:** Gruppi Operativi

**Group Concept Mapping (GCM):** è un approccio partecipativo di ricerca sociale che integra processi qualitativi di gruppo con analisi statistiche multivariate per generare, strutturare e rappresentare il contenuto di un determinato argomento

**LEADER:** Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale

**OT:** Obiettivi tematici

**Outcome mapping (OM):** La mappatura dei risultati cerca di identificare e valutare i cambiamenti nel comportamento di persone, gruppi e organizzazioni sui quali un programma interagisce. Non cerca di dimostrare la causalità o l'attribuzione di tali cambiamenti, ma cerca invece di mostrare i collegamenti logici tra i cambiamenti e le misure di intervento.

**PAC:** Politica Agricola Comunitaria

**PIA:** Progettazione Integrata di Area, prevista dal GAL Etruria quale modalità di programmazione a livello territoriale che ha preceduto la pubblicazione dei bandi

**PIF:** Progetto Integrato di Filiera – modalità di attuazione prevista dal GAL Montagna Appennino per la selezione di progetti di filiera settoriali e/o intersettoriali tra più soggetti privati

**PIT:** Progetto Integrato Territoriale – modalità di attuazione prevista dal GAL Montagna Appennino per la selezione di progetti territoriali tematici tra più soggetti pubblici e privati

**PSR:** Programma di Sviluppo Rurale

**QCMV:** Quadro Comune di Monitoraggio e Valutazione

**QV:** Quesito valutativo

**RdM:** Responsabile di Misura

**SISL:** Strategia Integrata di Sviluppo Locale

**Società della Salute (SdS):** sono soggetti pubblici senza scopo di lucro, costituiti per adesione volontaria dei Comuni di una stessa zona-distretto e dell'Azienda USL territorialmente competente, per l'esercizio associato delle attività sanitarie territoriali, socio-sanitarie e sociali integrate. Sul territorio della Toscana, ci sono attualmente 15 Società della Salute e 11 zone distretto senza SdS che devono sottoscrivere la Convenzione socio-sanitaria di cui all'articolo 70 bis della L.R. 40/2005.

**SWOT:** Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

**Teoria del Cambiamento (ToC):** è un processo rigoroso e partecipativo nel quale differenti gruppi e portatori di interesse nel corso di una pianificazione articolano i loro obiettivi di lungo termine [impact] e identificano le condizioni che essi reputano debbano dispiegarsi affinché tali obiettivi siano raggiunti. Tali condizioni schematizzate negli *outcomes* che si vogliono ottenere e sono organizzate graficamente in una struttura causale.

**TO:** tipologia di operazione (il livello minimo di identificazione di una sottomisura di intervento contenuta nella SISL)

**UDE:** Unità di dimensione economica

**UE:** Unione europea

**ULA:** Unità di Lavoro Agricolo

**VA:** Valore Aggiunto

**ZPS:** Zone di Protezione Speciale

**Workshop:** è un incontro di gruppo nel quale organizzatori e partecipanti sono entrambi costruttori di un “prodotto” materiale e immateriale attraverso forme di interazione e facilitazione codificate (brainstorming, goal oriented project planning, ecc.)

## Introduzione

La presente Relazione è la prima tra quelle previste dal Capitolato per la Valutazione LEADER (di seguito VL) ha “*lo scopo di coordinare, orientare e supportare i GAL relativamente all’attività di autovalutazione delle loro performances e dei risultati dell’attuazione delle loro SISL*”.

In particolare, la **Relazione E.1.1** afferisce alle prime due fasi del processo valutativo:

- la **Strutturazione**, che contiene l’attività di analisi delle SISL, di identificazione dei fabbisogni conoscitivi ed al successivo inquadramento dei percorsi metodologici più idonei a cogliere le dimensioni oggetto di analisi valutative;
- l’**Osservazione**, nel corso della quale si provvede ad una iniziale configurazione dei metodi, alla organizzazione e pianificazione delle attività di (auto)valutazione.

Tale Relazione è stata elaborata in coerenza con quanto indicato nella relativa Scheda Attività riportata nel Capitolato (art. 2), rispetto alle singole sotto-attività richieste, ivi comprese quelle inerenti alla rilevazione dei dati primari e della valorizzazione dei dati secondari.

La Prima Valutazione Leader sarà completata con la Relazione E.1.2 che sviluppa le fasi di Analisi e Giudizio, restituendo così un’indicazione sulla “tenuta” dell’impianto metodologico proposto: la fase di giudizio restituirà infatti, informazioni utili a rafforzare il modello (auto)valutativo proposto nonché affinare gli strumenti che saranno via via utilizzati nel corso delle successive VL.

Le attività di valutazione sono state avviate nel mese di Ottobre del 2019 e si sono concluse alla fine di Giugno 2020. Le attività di rilevazione previste dal Capitolato prevedono attività comuni che coinvolgono il Valutatore, i GAL e l’Autorità di gestione, in giornate dedicate al *coaching*, e sessioni valutative comuni realizzate mediante *focus group* e *workshop*. Tali attività svolte fino alla fine di Febbraio del 2020 in presenza, sono proseguite in remoto tenendo conto delle limitazioni imposte dall’insorgere della pandemia COVID 19.

La presente relazione è articolata, coerentemente con quanto previsto dal capitolato, nei seguenti capitoli:

- il capitolo 1 fornisce una panoramica degli approcci utilizzati, sintetizza il percorso di rilevazione dei dati primari e delinea l’utilizzo dei dati di natura secondaria, identifica i fattori di rischio ed i relativi meccanismi di mitigazione rispetto al processo di (auto)valutazione, fornendo in ultimo una guida ragionata alla lettura del processo di strutturazione delle domande di valutazione;
- il capitolo 2 descrive per ogni SISL il processo di strutturazione delle domande di valutazione, partendo dalla co-costruzione (tra GAL e Valutatore) della logica di intervento della SISL e dall’emersione del fabbisogno valutativo. Il penultimo paragrafo del capitolo è dedicato ai *coaching* di gruppo, attività di supporto a più GAL finalizzata all’emersione di domande valutative comuni legate a temi (ad esempio, progettazione integrata) o a territori (ad esempio, aree omogenee limitrofe tra GAL confinanti), mentre l’ultimo paragrafo descrive gli esiti principali dei Workshop e dei Focus Group realizzati con l’AdG e tutti i GAL;
- il capitolo 3, riporta le conclusioni principali emerse e le raccomandazioni da porre all’attenzione dei GAL e della AdG rispetto a questa prima fase di costruzione dell’impianto metodologico. Le conclusioni e raccomandazioni sono illustrate sotto forma di diario di bordo.

---

## 1. Il supporto all'autovalutazione delle SISL

---

### 1.1. L'approccio metodologico

La valutazione è una pratica multidisciplinare che si avvale dei metodi della ricerca sociale per fornire un giudizio in merito all'efficacia, l'efficienza, l'utilità e la rilevanza di una specifica azione politica, programmatica e progettuale che si pone puntuali obiettivi di cambiamento all'interno dei contesti di intervento.

Questa definizione sintetica consente di mettere a fuoco due punti fondanti di ogni azione valutativa:

- il mandato, cioè il ruolo che viene assegnato alla valutazione è a sua volta declinabile in operativo e conoscitivo. Il mandato operativo viene identificato nel capitolato nel: "*coordinare, orientare e supportare i GAL relativamente all'attività di autovalutazione delle loro performances e dei risultati dell'attuazione delle loro SISL*". L'elemento conoscitivo risiede nel "patto" che si instaura tra GAL-AdG e Valutatore nella identificazione del ciò che la valutazione deve svelare. Tale patto come sarà esposto nel presente rapporto coincide con l'emersione della domanda di valutazione e dei relativi criteri di valutazione;
- il metodo, inteso come il percorso più idoneo, tenendo conto delle condizioni di contesto, che consente al valutatore di assolvere al suo mandato. Il metodo utilizzato dal Valutatore permea sin dall'inizio l'intero processo sin dalla fase di esplorazione del mandato valutativo: perché il come ci si approccia alla conoscenza di un fenomeno include il disvelamento della domanda valutativa, che non è altro che il manifestarsi di una "teoria" sul potenziale trasformativo dell'azione pubblica.

Tenere separati i due piani, come spesso accade, soprattutto in tutti quei contesti programmatici dove la valutazione è codificata (almeno sulla carta) potrebbe rendere il percorso di esplorazione del mandato unidirezionale e ad esclusiva pertinenza del Valutatore. Il Quadro Comune di Monitoraggio e Valutazione (QCMV) dei PSR con le sue domande di valutazione ed i suoi indicatori ne è un caso esemplare, all'interno di un quadro codificato il Valutatore potrebbe giocare il ruolo di un progettista che pianifica la fruizione di spazi sulla base di specifiche tecniche che prescindono dal confronto con i soggetti che fruiranno degli spazi.

Il metodo, come peraltro suggerito dal Capitolato, non può che fondarsi su un approccio partecipativo e ciò implica il coinvolgimento dei portatori di interesse della valutazione, *in primis* nell'interrogarsi sul mandato conoscitivo della valutazione. La partecipazione richiede che la messa a fuoco della domanda e dei criteri di valutazione sia portata avanti utilizzando metodi che consentano di garantire non solo a condivisione ma anche il consenso rispetto a cosa si valuta.

La fase di strutturazione e di osservazione che sono oggetto del presente rapporto sono state realizzate attraverso le seguenti attività:

- coaching singoli e per gruppi di GAL,
- workshop e focus group, che hanno coinvolto tutti i GAL.

Il metodo prevalente che si intende utilizzare è quello noto in letteratura come *Process Tracing*, nella letteratura valutativa<sup>1</sup>, è un approccio che usa metodi misti nella attribuzione causale degli esiti del programma che mutua terminologie e logiche inferenziali dei processi investigativi.

Come sarà meglio descritto nel paragrafo 1.4, il *Process tracing* mira a mettere a fuoco quelle ipotesi che consentono, attraverso la raccolta di indizi attraverso l'indagine investigativa, di ricostruire un quadro probativo a supporto delle ipotesi formulate.

---

<sup>1</sup> D. Collier "Understanding Process Tracing" Political Science and Politics 44, No. 4 (2011): pag 823-30.

Nella fase di esplorazione del mandato valutativo si è cercato di ricostruire le ipotesi, trasformandole in criteri e sotto-criteri di valutazione. I criteri non sono altro che asserti sottoposti ad analisi di plausibilità (vero/falso) attraverso la raccolta metodica di indizi, nel nostro caso specifico, indizi che possono fornire delle evidenze per poter fare inferenze sugli esiti delle SISL. Gli indizi nella valutazione non sono altro che concetti operativizzati attraverso “indicatori”. Il virgolettato sul termine indicatori sta a significare che gli indicatori possono essere sia dei descrittori espressi attraverso l'utilizzo di informazioni di natura qualitativa o quantitativa che sono opportunamente processati dal valutatore attraverso tecniche statistiche o qualitative.

La tabella seguente riporta quella che è la logica di funzionamento del *Process Tracing* nel sottoporre a verifica le ipotesi investigative attraverso la raccolta di indizi.

**Tab 1. Test di verifica del Process Tracing rispetto agli indizi raccolti.**

		SUFFICIENTI PER POTER AFFERMARE L'ESISTENZA DI UN'ATTRIBUZIONE CAUSALE	
		NO	SI
NECESSARI PER POTER AFFERMARE L'ESISTENZA DI UN'ATTRIBUZIONE CAUSALE	NO	<b>1. PAGLIA AL VENTO</b>	<b>3. PISTOLA FUMANTE</b>
		a) Se passa , afferma la rilevanza dell'ipotesi ma non la conferma	a) Se passa , conferma l'ipotesi
		b) Se fallisce, l'ipotesi viene indebolita ma non eliminata	b) Se fallisce, l'ipotesi non viene eliminata ma in una certa misura è indebolita
		c) Implicazioni per ipotesi alternative: Se passa le indebolisce leggermente Se fallisce le rafforza debolmente	c) Implicazioni per ipotesi alternative: Se passa le indebolisce significativamente Se fallisce le rafforza significativamente
	SI	<b>2. CERCHIO DI FUOCO</b>	<b>4. DOPPIAMENTE DECISIVA</b>
		a) Se passa , afferma la rilevanza dell'ipotesi ma non la conferma	a) Se passa , conferma le ipotesi ed elimina le altre
b) Se fallisce, l'ipotesi viene eliminata		b) Se fallisce, elimina le ipotesi	
	c) Implicazioni per ipotesi alternative: Se passa in una certa misura le indebolisce Se fallisce in una certa misura le rafforza	c) Implicazioni per ipotesi alternative: Se passa elimina le alternative Se fallisce le rafforza decisamente	

Nel definire i criteri di valutazione (le ipotesi investigative), ma soprattutto nelle procedure investigative che saranno attuate (i metodi) tale quadro sarà di riferimento per la validazione delle ipotesi:

- la **paglia nel vento**, è un piccolo indizio che come un frammento di paglia portato che si appoggia su di noi portato dal vento, potrebbe suggerirci che l'ipotesi che stiamo testando potrebbe essere rilevante. Ad esempio, se riteniamo che la cooperazione nella 16.2 “progetti pilota” sia stata “trainata” dall’Università “Tal dei Tali” piuttosto che dall’agricoltore “Mario Rossi”, il rinvenimento di una precedente ricerca pubblicata dall’università sullo stesso tema potrebbe rafforzare l’ipotesi;
- il **cerchio di fuoco**, metaforicamente coincide con l’essere testimoni di un evento, come al circo e nel nostro caso durante il processo di ricerca, che ci fa comprendere che la “tigre può attraversare il cerchio di fuoco”. Ad esempio, da un testimone privilegiato veniamo a sapere che quel Dipartimento è molto “proattivo” quando ci sono i bandi dell’operazione 16.2. Tale

indizio ci dà un ulteriore elemento di prova a supporto della nostra ipotesi, ma tuttavia non è decisivo;

- la **pistola fumante**, consiste nell'osservare un evento che in maniera inoppugnabile testimonia un fatto. Ad esempio, con il direttore del Dipartimento che ci confida che quella è la loro prassi, il loro modo di favorire il trasferimento tecnologico alle aziende del territorio. In questo caso osserviamo un elemento che ci fa decisamente propendere per l'ipotesi che sia l'università a trainare lo sviluppo della progettualità sulla 16.2. Un altro indizio che rientra all'interno di questo quadro è ad esempio un'intervista con l'agricoltore dalla quale desumiamo che ha una vaga conoscenza degli obiettivi del progetto di ricerca. Si tratta di elementi che metaforicamente possono identificare "il colpevole" ma che da soli non escludono la "colpevolezza" di altri. Ad esempio che i due, Università e agricoltore, si siano accordati perché entrambi interessati a mutui vantaggi;
- il **test doppiamente decisivo** è quello che combina più test precedenti che via via restringono il campo delle ipotesi fino a mettere a fuoco lo scenario più probabile, consiste dunque nella sistematizzazione del quadro probatorio ed il test passa se e solo se non vi sono ipotesi alternative.

I quattro punti rappresentano, come già detto, lo schema concettuale di riferimento per la collocazione delle ipotesi di ricerca all'interno dei meccanismi inferenziali, ma la verifica delle ipotesi si "nutre" di metodi.

La seguente relazione, come già anticipato, entrerà nel merito della costruzione partecipata delle domande e dei criteri di valutazione, conterrà una prima indicazione delle proprietà che dovranno essere osservate (gli indizi) che ci potranno consentire di esprimere un giudizio di verosimiglianza delle ipotesi di ricerca e descriverà una prima proposta di metodi che potranno essere utilizzati per osservare gli indizi.

La grande famiglia dei metodi si ripartisce tra quelli che non possono prescindere dalla raccolta e da un uso di informazioni di tipo quantitativo collocabili all'interno di una matrice dati, e metodi che partono dall'osservazione di informazioni non collocabili all'interno di una matrice dati. Esistono anche i metodi misti che combinano l'uno e l'altro approccio.

I metodi si accompagnano anche agli approcci inferenziali legati alla rilevazione di dati primari attraverso i quali osservare gli stati<sup>2</sup> assunti dalle proprietà sulle unità di rilevazione<sup>3</sup>: attraverso campioni probabilistici e non probabilistici, oppure attraverso le configurazioni di casi. Per quanto attiene alle SISL, ad esempio, il numero di beneficiari previsto per tipologia di operazione è limitato, in alcuni e sporadici casi possono superare le 30 unità, ma nella maggior parte dei casi i beneficiari sono pochi.

Appare dunque metodologicamente inidoneo applicare complesse procedure di campionamento, sui progetti finanziati, mentre potrebbe aver senso applicare procedure di campionamento all'interno dei singoli progetti, se e solo se è richiesta, ad esempio, un'analisi approfondita su una platea ampia di destinatari indiretti degli interventi: nel caso di progetto che interessa una comunità ampia di individui rispetto ai quali è necessario raccogliere informazioni che siano statisticamente significative.

Quello che sarà meglio messo a fuoco nel Capitolo 2, all'interno delle singole SISL è che il ricorso a metodi misti può essere una condizione necessaria e sufficiente a sviluppare analisi basate su casi di studio su ipotesi (criteri) di ricerca complessi, basati cioè su processi sociali che vengono attivati da e coinvolgono una stratificazione multiforme di attori: le singole istituzioni, le rappresentanze, i

<sup>2</sup> Ad esempio, lo stato relativo al grado di istruzione può comprendere la licenza elementare, la superiore di primo grado e di secondo grado, il diploma, un attestato di istruzione professionale superiore, la laurea triennale, la magistrale, il master, il dottorato ecc.

<sup>3</sup> Imprese, sindaci, cittadini residenti, turisti ecc

rappresentati, la comunità. In questi contesti progettuali i metodi si sovrappongono e si combinano, come nella raccolta di indizi in un'indagine poliziesca quando è rilevante sia il contributo della componente scientifica che dell'investigativa.

È pertanto possibile fare riferimento al *Process Tracing* come modello interpretativo degli indizi osservati e ad altre famiglie di metodi per l'osservazione degli indizi, tra questi:

- quelli basati su un'idea di realtà oggettiva che esista a prescindere da chi la osserva, nel quale il valutatore prova a svolgere la stessa funzione esercitata dallo scienziato delle scienze "dure" all'interno di un laboratorio utilizzando approcci sperimentali o quasi-sperimentali;
- quelli basati su un'idea di realtà che è frutto di un processo di mediazione tra teorie diverse detenute dagli attori coinvolti nell'azione locale che sono negoziate dal valutatore ed esplorate attraverso i metodi della ricerca sociale standard e non standard che cercano di mettere a fuoco connessioni e nessi.

Il primo caso, come sarà meglio evidente nel capitolo 2 è applicabile solo a pochi e sporadici casi, dove con un sufficiente livello di affidabilità può essere costruita una realtà controfattuale, mentre il secondo si applica alla quasi totalità delle domande e dei criteri di valutazione identificati.

Nel corso delle attività future il processo di valutazione sarà reiterato ciclicamente e prevederà nel dettaglio, come rappresentato nella tabella seguente le seguenti fasi:

- la predisposizione degli strumenti e l'identificazione delle unità di analisi;
- l'esecuzione delle attività di indagine;
- la messa a sistema ed elaborazione delle informazioni raccolte;
- la risposta alle domande di valutazione.

**Tab 2. Timeline delle attività di valutazione LEADER**

Trimestri	2020				2021				2022				2023																
	SECONDO SEMESTRE		PRIMO SEMESTRE		SECONDO SEMESTRE		PRIMO SEMESTRE		SECONDO SEMESTRE		PRIMO SEMESTRE		SECONDO SEMESTRE																
	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N
<b>PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ</b>																													
Predisposizione degli strumenti e identificazione delle unità di analisi																													
<b>REALIZZAZIONE ATTIVITÀ</b>																													
Esecuzione delle attività di indagine																													
<b>ANALISI DELLE INFORMAZIONI RACCOLTE</b>																													
Messa a sistema ed elaborazione delle informazioni raccolte																													
<b>FORMULAZIONE DEI GIUDIZI VALUTATIVI</b>																													
Risposta alle domande di valutazione																													
<b>CONSEGNA RELAZIONI</b>																													
				E.1.1				E.1.2				E.2.1				E.2.2				E.2.3									

Le date di consegna della prima relazione LEADER (E.1) sono state modificate tenendo conto della disponibilità dei GAL, impegnati nell'attuazione delle SISL e dell'emergenza COVID. Le date riportate nel cronoprogramma, originariamente previste dal capitolato, potrebbero dunque essere soggette a possibili slittamenti per consentire al Valutatore e ai GAL di svolgere le attività di indagine in tempi congrui.

La Misura 19.3 è stata solo lambita dall'attività di coaching, si ritiene più idoneo svilupparla nel prosieguo delle attività valutative all'interno dei coaching di gruppo, per poter cogliere la visione di insieme degli effetti della cooperazione tra i differenti GAL.

## 1.2. La rilevazione dei dati primari

Nella tabella seguente viene ricostruito il quadro delle attività di rilevazione dei dati primari che è stata condotta in conformità con quanto previsto dal capitolato per la realizzazione della Relazione (vedi allegato I) ed ha previsto la realizzazione di:

- **Workshop:** n.4 rivolti al personale di tutti i GAL (in concomitanza con i focus group);
- **Focus Group:** n.4 rivolti a tutti i GAL tesi ad approfondire gli esiti dei workshop valutativi;
- **Azioni di “coaching”** per fornire il supporto ai GAL negli ambiti sopra elencati: presso ciascun GAL finalizzati a supportare i GAL nell’impianto del sistema di valutazione e di autovalutazione, per un totale di 25, di questi tre sono stati svolti in modalità di gruppo.

**Tab 3. Riepilogo delle attività di rilevazione dei dati primari per l’esecuzione della Relazione**

Rilevazione	N.	Valutatore	GAL	Data	Luogo
Workshop	1	Tenna	TUTTI	03/10/2019	Firenze
Workshop	1	Tenna	TUTTI	30/10/2019	Firenze
Workshop	1	Tenna	TUTTI	31/01/2020	Firenze
Workshop	1	Tenna	TUTTI	18/06/2020	piattaforma gotomeeting
Focus group	1	Tenna	TUTTI	03/10/2019	Firenze
Focus group	1	Tenna	TUTTI	30/10/2019	Firenze
Focus group	1	Tenna	TUTTI	31/01/2020	Firenze
Focus group	1	Tenna	TUTTI	18/06/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL START:	21/11/2019	Sede del GAL
Coaching	1	Tenna	GAL START	22/11/2019	Sede del GAL
Coaching	1	Tenna	GAL SIENA	28/11/2019	Sede del GAL
Coaching	1	Tenna	GAL MONTAGNA APPENINO/ETRURIA	05/12/2019	Sede del GAL
Coaching	1	Tenna	GAL MONTAGNA APPENINO	06/12/2019	Sede del GAL
Coaching	1	Tenna	GAL ETRURIA/MONTAGNA APPENNINO	19/12/2019	Sede del GAL
Coaching	1	Tenna	GAL ETRURIA	20/12/2019	Sede del GAL
Coaching	1	Tenna	GAL FARMAREMMA	17/01/2020	Sede del GAL
Coaching	1	Tenna	GAL AREZZO	23/01/2020	Sede del GAL
Coaching	1	Tenna	GAL AREZZO	24/01/2020	Sede del GAL
Coaching	1	Tenna	GAL LUNIGIANA	27/02/2020	Sede del GAL
Coaching	1	Tenna	GAL LUNIGIANA	28/02/2020	Sede del GAL
Coaching	1	Tenna	GAL FARMAREMMA	06/03/2020	Sede del GAL
Coaching	1	Tenna	GAL START	08/05/2020	Piattaforma Jitsi
Coaching	1	Tenna	GAL LUNIGIANA	11/05/2020	Piattaforma Jitsi
Coaching	1	Tenna	GAL ETRURIA	13/05/2020	Piattaforma Jitsi
Coaching	1	Tenna	GAL SIENA	14/05/2020	Piattaforma Jitsi

Rilevazione	N.	Valutatore	GAL	Data	Luogo
Coaching		Tenna	GAL SIENA/FAR MAREMMA (GRUPPO)	18/05/2020	Piattaforma Jitsi
Coaching	1	Tenna	GAL START	18/05/2020	Piattaforma Jitsi
Coaching	1	Tenna	GAL ETRURIA/MONTAGNA (GRUPPO)	20/05/2020	Piattaforma Jitsi
Coaching		Tenna	GAL ETRURIA (CdA)	20/05/2020	Piattaforma Jitsi
Coaching	1	Tenna	GAL SIENA	21/05/2020	Piattaforma Jitsi
Coaching	1	Tenna	GAL START	26/05/2020	Piattaforma Jitsi
Coaching	1	Tenna	GAL ARETINO	27/05/2020	Piattaforma Jitsi
Coaching	1	Tenna	GAL LUNIGIANA	29/05/2020	Piattaforma Jitsi
Coaching	1	Tenna	GAL FARMAREMMA	10/06/2020	Piattaforma Jitsi
Coaching	1	Tenna	GAL MONTAGNA APPENINO	17/06/2020	Piattaforma Jitsi

Le attività di workshop hanno previsto la realizzazione di:

- **brainstorming valutativi e scale delle priorità obbligate**, a tal proposito si rimanda al paragrafo 2.8.2 “autovalutazione delle dimensioni legate alla performance attuativa;
- **group concept mapping**, si rimanda al paragrafo 2.8.3 per la parte relativa alla rendicontazione delle spese di gestione dei GAL;
- l’**outcome mapping** e la **ricostruzione della Teoria del cambiamento (ToC)** e **albero dei significati** per la parte relativa alla nuova misura a regia GAL (Par. 2.8.1).

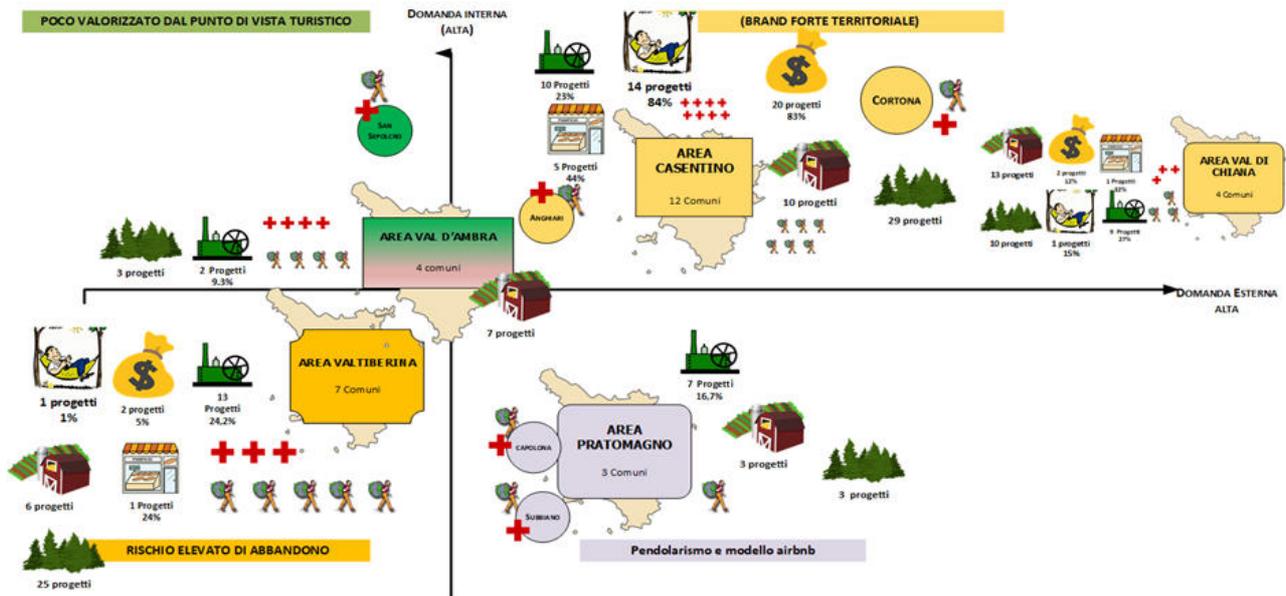
Le attività di coaching hanno previsto:

- **Interviste in profondità** con i tecnici dei GAL, con i presidenti e con testimoni privilegiati<sup>4</sup>;
- **Group concept mapping** con i tecnici dei GAL e **Nominal Group Technique** con il CdA (vedi SISL GAL Etruria).
- l’**outcome mapping** e la **ricostruzione della ToC** con i tecnici dei GAL

Il group concept mapping ha consentito di rappresentare all’interno di spazi valoriali i comuni e/o le macroaree incluse nei territori in cui insistono le SISL o i progetti finanziati. Si tratta di tecniche che consentono di sintetizzare elementi di contesto o dati di monitoraggio all’interno di mappe costruite con l’ausilio dei tecnici, dei presidenti e dei consiglieri di amministrazione dei GAL: la mappa è uno strumento per orientarsi – per capire dove ci si trova e quali strade possono essere percorse.

<sup>4</sup> Sono stati intervistati due soggetti esterni al GAL, il direttore dell’Agenzia di Sviluppo TERRE DI SIENA LAB e il Direttore del FLAG Alto Tirreno-Toscano.

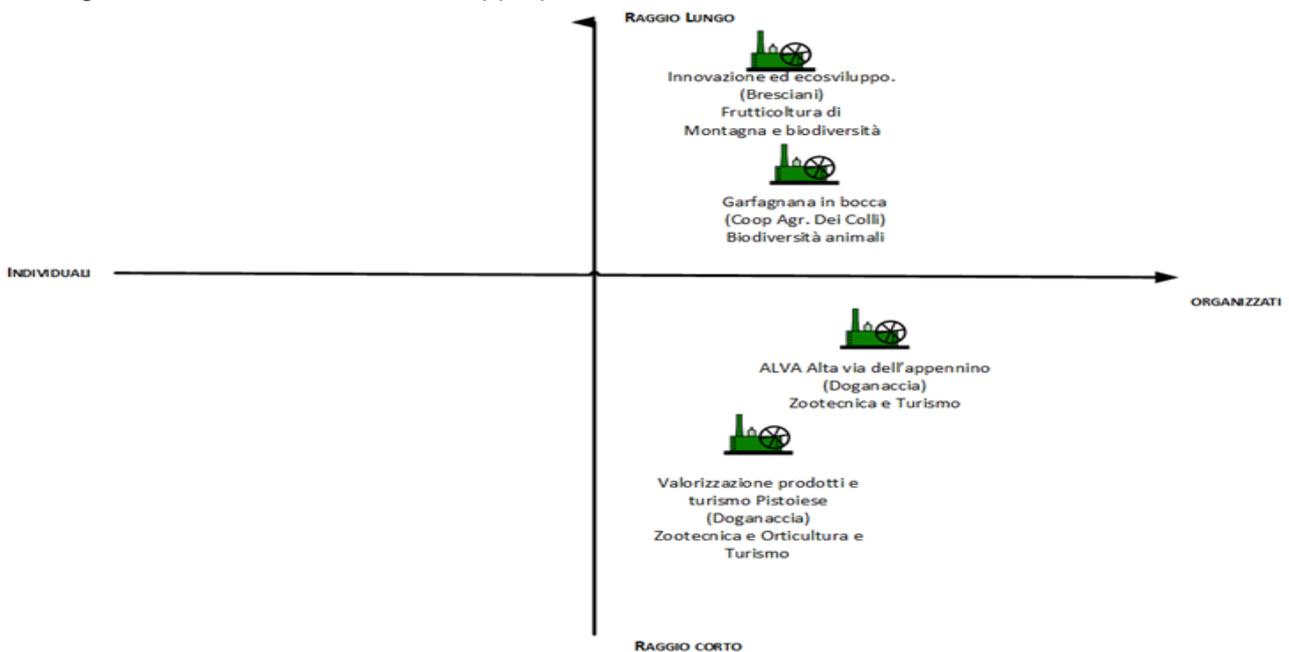
Un primo tipo di rappresentazione ha riguardato i Comuni e/o le macroaree in cui insistono le SISL.



Lo spazio valoriale descritto è composto da due assi, il primo tiene conto della domanda di beni e servizi da interna al territorio e il secondo della domanda di beni e servizi esterna al territorio. I due assi identificano quattro quadranti semiotici:

- Forte brand territoriale → domanda interna e domanda esterna alta
- Autarchia → domanda interna alta e domanda esterna bassa;
- Pendolarismo o modello “Airbnb” -> domanda esterna alta e domanda interna bassa
- Rischio di spopolamento → domanda interna e domanda esterna bassa.

Nella stessa mappa può essere rappresentata anche la distribuzione territoriale dei progetti finanziati e/o alcuni elementi di contesto<sup>5</sup>. Tale rappresentazione è funzionale all’identificazione di casi di studio territoriali e/o a supportare i GAL nell’esplicitazione delle domande di valutazione; ad esempio interrogandosi sulle traiettorie di sviluppo possibili che le SISL stimolano.



<sup>5</sup> Per alcuni GAL sono stati indicati i Comuni che beneficiano di indennizzi per la geotermia o sono ricompresi in itinerari religiosi.

Una seconda tipologia di rappresentazione è stata effettuata sui progetti integrati di filiera o sui progetti rivolti alle aziende agricole e di trasformazione. In questo caso gli assi si riferiscono al raggio della filiera (lungo e/o corto) e la “forza” della filiera (organizzata/individuale). In questo caso gli assi formano quattro quadrati semiotici connotati da:

- Filiere organizzate a raggio lungo
- Filiere organizzate a raggio corto
- Filiere aziendali a raggio lungo
- Filiere aziendali a raggio corto.

I progetti finanziati dai GAL possono essere rappresentati sia con l’ausilio dei tecnici che hanno istruito le pratiche, in questa fase della valutazione, che con i beneficiari e testimoni privilegiati in nel prosieguo delle attività.

Nel prosieguo delle attività di valutazione LEADER potranno essere utilizzati nel corso degli incontri di coaching le tecniche sistematizzate nella tabella seguente.

TECNICHE DI RILEVAZIONE DEI DATI		INPUT INFORMATIVO RICHIESTO	OUTPUT INFORMATIVO GENERATO
Rivolte a Gruppi (testimoni Privilegiati)	Focus group	Definizione di una traccia	Messa a sistema dei commenti emersi nel corso dell’esecuzione del focus per tema trattato
	SWOT relazionale Confronto a coppie	Definizione di una matrice di confronto	Identificazione di gerarchie condivise
	Brainstorming valutativo	Definizione dell’oggetto del brainstorming	Produzione delle “stringhe” testuali, classificazione delle stringhe, identificazione di meta-indicatori
	Scala delle Priorità Obbligate	Identificazione degli elementi da gerarchizzare	Identificazione di una gerarchia condivisa
	Nominal group technique	Identificazione degli elementi da pesare	Identificazione dei valori condivisi per ogni elemento
	Delphi*	Schema piramidale delle domande da porre per ogni fase	Restituzione di uno scenario probabilistico futuro
SINGOLI	Interviste strutturate	Questionario con domande e categorizzazione delle risposte chiuse	Restituzione di una base dati codificata
	Interviste semi-strutturate	Questionario con domande e parziale categorizzazione delle risposte	Restituzione di una base dati semi-codificata
	Interviste in profondità orali	Traccia di intervista	Restituzione di una base testuale da analizzare

### 1.3. L'utilizzo dei dati secondari

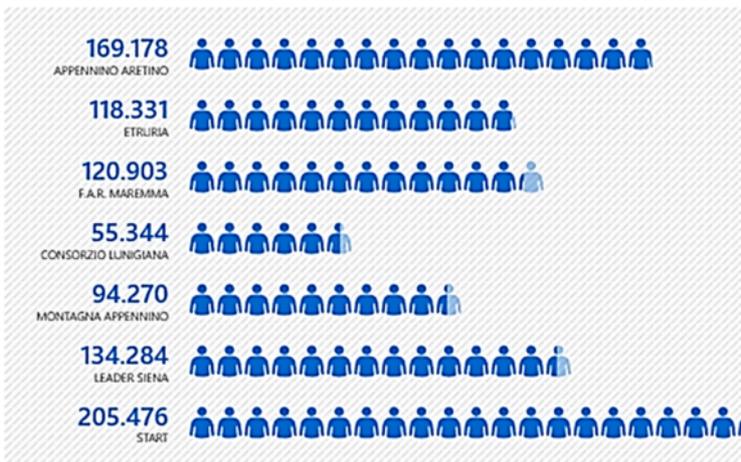
I dati secondari sono dati non raccolti dal valutatore che esistono già. Tali dati, così come quelli primari raccolti appositamente dal valutatore, sono funzionali alla ricostruzione di ciò che metaforicamente è stato identificato con il termine "quadro indiziario".

Tra i dati che saranno utilizzati nel corso del processo di (auto)valutazione LEADER si identificano le seguenti tre macrocategorie:

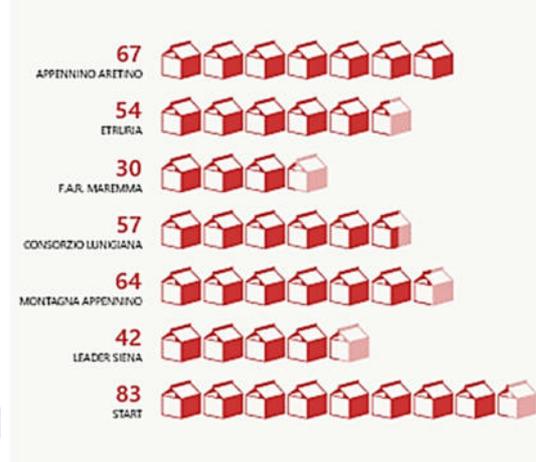
- dati di monitoraggio;
- dati di contesto;
- studi, ricerche in linea generale letteratura sui temi oggetto di valutazione.

I dati di monitoraggio sono quei dati che tengono conto di come gli input finanziari si trasformano in realizzazioni e risultati (immediati) e sono utili descrittori di concetti più alti in una logica deduttiva. Ad esempio, la popolazione racchiusa nelle aree del GAL ci dà una prima indicazione sulle comunità locali interessate dalle SISL, mentre la densità abitativa ha un connotato di antropizzazione dell'area.

#### POPOLAZIONE IN AREA GAL

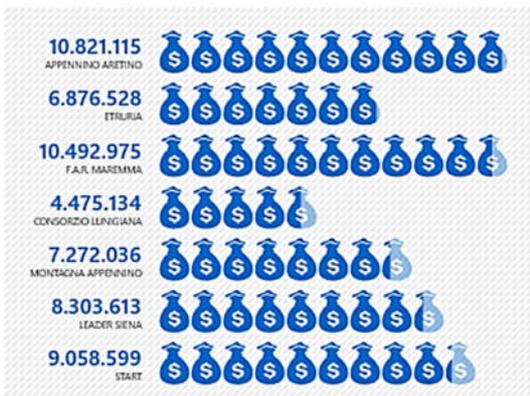


#### LA DENSITÀ ABITATIVA

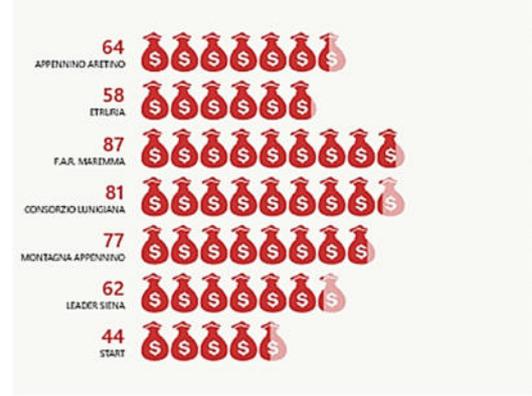


La spesa pubblica destinata alle SISL una prima indicazione sulle risorse attratte dai territori, mentre la spesa pubblica per abitante può fornire un'idea sui fattori di svantaggio dei singoli territori, ipotizzando un'intensità per abitante più elevata a favore delle aree economicamente meno dinamiche.

#### LA SPESA PUBBLICA PER SISL



#### LA SPESA PUBBLICA PER ABITANTE



I dati di contesto consentono invece di osservare le dinamiche in atto attraverso lo studio dei trend temporali di variabili chiave legate allo sviluppo delle aree dei GAL, tra queste:

- i movimenti demografici
- la natalità delle imprese
- i flussi turistici
- la diffusione di servizi essenziali
- le direttrici di collegamento per la mobilità locale e la frequenza dei collegamenti pubblici con i centri;
- il costo delle unità immobiliari e della terra;
- la variazione nella copertura del suolo.

Ognuna di queste informazioni, combinata con altre può consentire di aggiornare una base dati conoscitiva di supporto alle fasi di analisi e giudizio.

La letteratura infine può essere utilissima nell'acquisire informazioni già sottoposte ad ipotesi di ricerca rispetto a temi che sono oggetto di approfondimento valutativo:

- studi sulle filiere locali;
- studi sulla mobilità locale
- studi sul mercato del lavoro
- studi su iniziative trasformative generate dalle comunità locali;
- studi sociologici sulle comunità.

Tutto questo patrimonio di informazioni aggiuntivo sarà opportunamente valorizzato nel corso delle future relazioni LEADER.

---

#### **1.4. Analisi dei rischi e dei meccanismi di mitigazione del processo di auto-valutazione (Punti di forza e punti di debolezza)**

L'approccio proposto poggia sul lavoro comune e sulla partecipazione degli *stakeholders* della valutazione, è un modello a rete che mutua il concetto di *Collective Impact*<sup>6</sup> applicandolo alla valutazione in base a quattro principi fondativi:

- l'impegno di tutti gli attori partecipanti a livello regionale, locale (partenariale e di struttura tecnica), → sapersi mobilitare per lavorare insieme;
- il consenso su cosa chiedere alla valutazione e sul metodo di valutazione → fare in modo che la valutazione di uno possa dare risposte a tutti;
- la costante comunicazione tra gli attori → alimentare la comunicazione;
- il Team esterno (Il Valutatore), dedicato al coordinamento della rete e all'accompagnamento e realizzazione delle attività di valutazione → indipendenza.

Alla luce della attività sin qui condotte, emergono tre elementi che dovrebbero essere migliorati come fattori di mitigazioni di rischi descritti più avanti nel testo:

1. coinvolgere maggiormente i partner del GAL che possono aiutare a leggere meglio le dinamiche in atto nei territori;
2. aumentare la legittimazione della valutazione prevedendo un passaggio con i partner per avere un via libera al «si valuti»;
3. coinvolgere i centri di ricerca e le altre eventuali agenzie di sviluppo locale presenti nei territori per consolidare quella parte di fonti informative di natura secondaria facenti parte della cosiddetta letteratura.

---

<sup>6</sup> [https://ssir.org/articles/entry/collective\\_impact](https://ssir.org/articles/entry/collective_impact) 2011 Stanford Social Innovation Review.

Senza queste attività possono aumentare i rischi legati a:

- rifiuto o chiusura da parte di alcuni *stakeholders* sugli esiti del processo valutativo. Nelle valutazioni partecipate è naturale che vi siano differenti punti di vista non mediabili, ma il rifiuto o la chiusura rispetto all'esito di un processo fa sì che i punti di vista non possano esplicitarsi per un mero pregiudizio rispetto ad un processo rispetto al quale ci si sente esclusi;
- bassa valorizzazione del patrimonio informativo legato alle ricerche svolte a livello locale.

Altri rischi possono essere legati alla disponibilità di beneficiari e testimoni privilegiati ad essere coinvolte nelle attività di rilevazione delle informazioni. Si tratta di un rischio presente in qualsiasi ricerca ma rispetto al quale si ritiene che vi siano le condizioni ideali dal punto di vista organizzativo (il supporto dei GAL) e di contesto, la riconoscibilità dei tecnici e dei partner dei GAL da parte di beneficiari e testimoni, per far sì che i rischi di mancata collaborazione siano minimi.

Il rischio maggiore è allo stato attuale rappresentato dal COVID 19, dalla possibilità che nuovi *lockdown* e nuove limitazioni impediscano le attività di indagine sul campo, con sopralluoghi e interviste in presenza. Nel corso del *lockdown* di marzo-aprile le attività di coaching sono continuate da remoto, sono state realizzate tecniche di gruppo attraverso *software* che consentono le votazioni simultanee.

Nell'ipotesi che l'emergenza sia superata nel corso del 2021, quello che si può prefigurare per la seconda parte della presente relazione LEADER (che racchiude le fasi di analisi e giudizio) è che parte dei casi di studio territoriali previsti siano svolti in remoto, essendo la fase di esplorazione delle proprietà da investigare e di costruzione degli strumenti un passaggio che potrebbe anche prescindere dalla presenza, non vi sono dunque contro-indicazioni nel realizzare le interviste da remoto.

Nel prosieguo delle attività sarà fondamentale recuperare la dimensione del "campo", per poter essere liberi di interagire con maggiore immediatezza con i beneficiari, i testimoni privilegiati e i destinatari diretti e indiretti delle SISL all'interno dei contesti locali.

## 1.5. Guida alla lettura dei modelli di auto-valutazione

Ogni processo di coaching, anche se condotto con un medesimo approccio (vedi Cap. 2), ha generato risultati differenti, perché differenti sono i contesti, differenti le prospettive di ricerca che i GAL hanno scelto di percorrere.

Come sarà evidente nella lettura del rapporto, la eterogeneità dei punti di vista consente di stimolare percorsi di apprendimento fornendo informazioni su nodi che trasversalmente attraversano i territori, mettendo a fuoco:

- come i Comuni operano rispetto ai vincoli e alle opportunità, come si sviluppano i meccanismi di presa delle decisioni; come influiscono i vincoli di bilancio rispetto alle opzioni di impiego della spesa pubblica per lo sviluppo dei territori, attraverso quali processi si crea una visione di sviluppo;
- come le comunità locali “inter-reagiscono” rispetto alle dinamiche del contesto e ai processi che i GAL portano avanti attraverso le SISL, quali sono le prassi esistenti e quali si consolidano, quali vengono valorizzate e quali nascono dai meccanismi di partecipazione;
- come gli imprenditori si muovono in ottica individuale e come tale ottica si riflette nella dimensione collettiva e comunitaria (intesa come della comunità);
- come si genera una visione comune di sviluppo pubblico-privata (al di là della SISL).

La strutturazione e osservazione di ogni SISL prevede la seguente articolazione per paragrafi:

1. un riassunto del contesto e della strategia di intervento, condotto per lo più attraverso le tecniche di group concept mapping applicate ai dati di monitoraggio e di contesto;
2. una descrizione del processo di disvelamento della domanda di valutazione con degli approfondimenti su aspetti di interesse del GAL;
3. la sistematizzazione del processo di coaching, all’interno di una matrice che descrive sommariamente il modo in cui si risponderà alla domanda di valutazione.

In particolare per ogni domanda, sono identificati i criteri e sotto-criteri di giudizio, come già anticipato, sono degli asserti da verificare per poter stabilire che l’ipotesi di ricerca è vera o falsa (la probabilità che sia tale).

La logica che sottende la risposta alla domanda di valutazione è che la presenza di indizi che sconfessano la verosimiglianza del criterio di giudizio, può consentire di identificare quelle condizioni necessarie e sufficienti affinché il criterio possa essere soddisfatto, generando così le raccomandazioni del valutatore.

Sono identificati i concetti che potranno essere indagati su quali unità di rilevazione (beneficiari, non beneficiari, testimoni privilegiati, amministratori..ecc) e la tempistica (tenendo conto dell’orizzonte 2020-2023).

CRITERI DI GIUDIZIO	SOTTO-CRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	LE PROPRIETÀ	LE UNITÀ DI RILEVAZIONE	COME	QUANDO
MIGLIORE SPECIFICAZIONE DELLA DOMANDA	ASSERTO DA VERIFICARE	MESSA A FUOCO DEL COSA SI RITIENE UTILE DISVELARE	IDENTIFICAZIONE DI COSA OSSERVARE	IDENTIFICAZIONE DI DOVE OSSERVARE	IDENTIFICAZIONE DEGLI STRUMENTI	TEMPISTICA

Nella presente relazione (strutturazione e osservazione) si è arrivati al punto di identificare le proprietà che dovrebbero essere analizzate, ma non sono messe ancora a fuoco le definizioni operative: ovvero sia il modo attraverso il quale una proprietà del “mondo reale” può essere osservata (all’interno del processo di ricerca) per poterla inserire all’interno di una matrice dati o all’interno di un quadro “indiziario”.

Ad esempio, una proprietà che più volte ricorrerà nei paragrafi relativi alla strutturazione delle domande di valutazione nelle singole SISL, fa riferimento all’atteggiamento del beneficiario rispetto a qualcosa”. L’atteggiamento è una proprietà cognitiva che retroagisce con il comportamento, lo influenza a monte ma dai comportamenti stessi può essere a sua volta influenzato. Ad esempio, il proprietario del ristorante può manifestare un atteggiamento positivo rispetto alla possibilità di utilizzare prodotti locali nel suo menù, ma dopo averlo fatto per più mesi si rende conto che è più complesso dal punto di vista gestionale e pertanto decide di tornare indietro ed utilizzare di più il fornitore che consegna prodotti più standard. Il suo atteggiamento positivo diventa meno positivo sulla base dell’esperienza condotta.

Indagare l’atteggiamento può essere fatto in più modi e nel corso della relazione E.1.2, quella relativa alle fasi di analisi e giudizio del processo valutativo, le attività di coaching saranno indirizzate proprio nella costruzione delle definizioni operative: mettendo a fuoco il percorso più appropriato per osservare l’atteggiamento che può comprendere informazioni di natura quantitativa, una maggiore e/o minore propensione all’utilizzo di prodotti locali (ad. esempio, la quota di costi di materie prime da mercati locali sul totale dei costi delle materie prime) ed informazioni di natura qualitativa rispetto a concetti meno misurabili, come l’accessibilità al prodotto locale, il livello di organizzazione delle filiere locali ecc.

## 2. La Valutazione delle SISL: domande di valutazione, criteri e modalità di risposta

### 2.1. La SISL GAL Appenino Aretino: contesto di intervento e strategia

Il GAL ha attivato otto tipologie di operazione, sei rivolte a beneficiari privati e due a soggetti pubblici. Gli interventi indirizzati ai soggetti pubblici riguardano:



- il rinnovamento e la valorizzazione di piccoli centri rurali attraverso la creazione e il miglioramento delle infrastrutture di servizio alla popolazione e il recupero del patrimonio edilizio esistente per servizi;
- la valorizzazione del patrimonio culturale con progettazioni inserite nel piano di indirizzo della cultura, dando priorità a progetti di fruizione, con un'integrazione con i Piani di azione delle aree interne. Alla tutela e alla conservazione dei beni architettonici si sono affiancati elementi che riguardano il paesaggio e la memoria.

Per quanto riguarda la parte dedicata allo stimolo delle iniziative dei privati il GAL ha previsto:

- per la Misura 4.1.1 si è finanziato esclusivamente la fase di trasformazione e commercializzazione un massimale di 50.000 euro, con una priorità territoriale alle aree montane (che ha fatto selezione) nelle aree protette e nelle ZVN, una priorità al biologico e alle produzioni di qualità DOP, IGP, ai giovani e alle donne alla certificazione ambientale (che sembra aver inciso poco nella selezione), alle filiere zootecniche e olivicole. Nel territorio c'è l'IGP dell'olio toscano, ma l'ago della bilancia nella selezione lo ha fatto il territorio e il biologico, che è diffuso nelle filiere dell'olio e del vino;
- per la Misura 6.4.1 un massimale 50.000 euro, con una priorità territoriale alle aree montane (ZVN), i giovani e le donne e dando priorità a progetti che prevedevano un tirocinio curriculare di giovani;
- per la Misura 6.4.3 un massimale 50.000 euro, con una priorità territoriale alle aree montane e alle aree interne, ai giovani e alle donne, con ricadute sociali e tirocini curriculari, in grado di valorizzare la filiera corta nell'approvvigionamento con il collegamento con produttori di base (obiettivi panifici..);
- per la Misura 6.4.4 un massimale 25.000 euro, con priorità territoriale alle aree montane e alle aree interne, ai giovani, alle donne, ai tirocini curriculare, agli esercizi di vicinato (obiettivi botteghe borghi che si spopolano);

- per la Misura 6.4.5 un massimale 50.000 euro, con priorità territoriale alle aree montane e alle aree interne, ai giovani, alle donne e ai tirocini curriculare. Su questa operazione c'erano anche criteri legati alla dimensione ambientale con la certificazione eco label e alla reputazione on line con piattaforme di prenotazione;
- per la Misura 8.6.1 si è finanziato esclusivamente le attrezzature per la trasformazione dei prodotti del legno esclusa quella industriale con un massimale 50.000 euro, con una priorità territoriale alle aree montane, all'indice di boscosità, agli IAP, all'iscrizione alla legge 39 (albo regionale professionalità), ai consorzi forestali e ditte boschive (albo regionale) ai giovani e alle donne e ai tirocini curriculare.

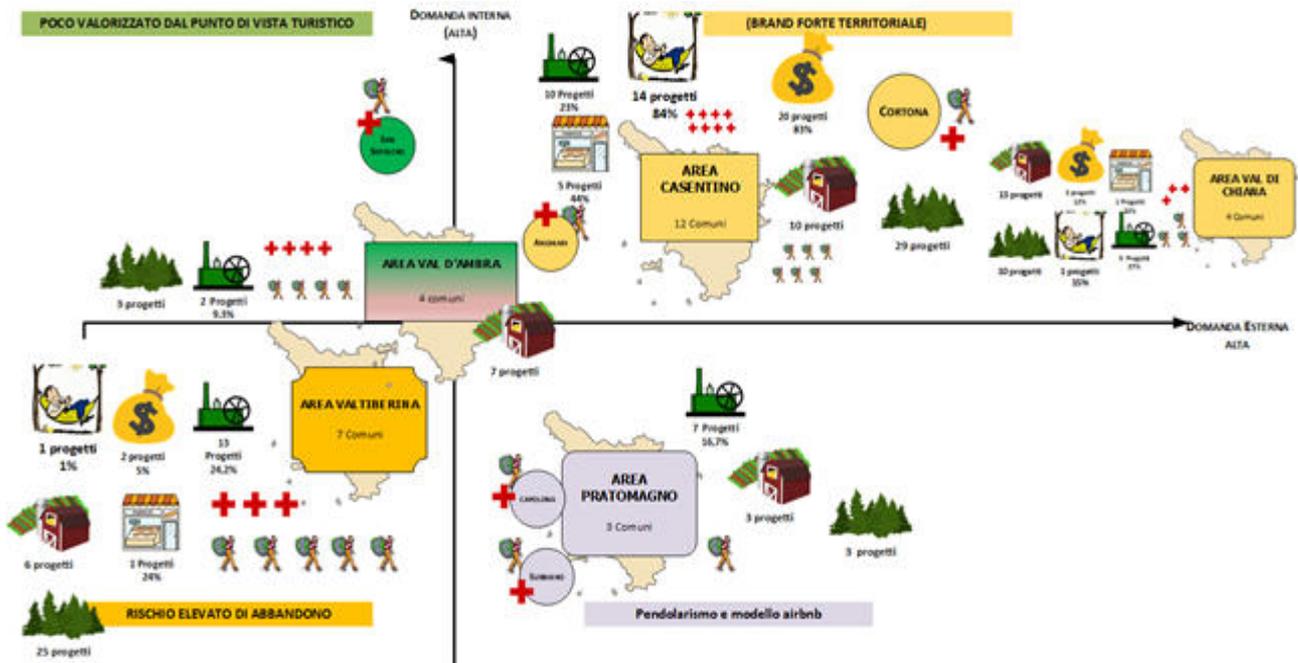
La SISL del GAL Appennino, come ricostruito attraverso il GCM (vedi figura seguente), insiste sul territorio suddiviso in cinque macroaree:



- l'area della Val di Chiana, caratterizzata da un forte brand territoriale, tra cui spicca il comune di Cortona,
- l'area del Casentino, posizionata nel quadrante del brand territoriale ma con una domanda turistica meno elevata della Val di Chiana, ad eccezione di Capolona e Subbiano collocate nel quadrante del "pendolarismo/modello Airbnb";
- l'area della Valdambra che si posiziona al centro del quadrante, in una posizione più tendente al quadrante autarchico,
- l'area della Val Tiberina, che ad eccezione dei comuni di San Sepolcro (posizionato nel quadrante autarchico) e

Anghiari (nel quadrante brand territoriale), si colloca all'interno del quadrante in cui è presente il rischio di spopolamento;

- l'area di Pratomagno caratterizzata da un modello di seconde case "modello Airbnb".



Come desumibile dalla rappresentazione grafica, l'area della val Tiberina e del Casentino sono quelle che hanno beneficiato maggiormente di interventi di valorizzazione del patrimonio culturali; l'area del Casentino è quella che concentra il maggior numero di interventi a favore delle strutture ricettive e agrituristiche.

Tali forme di rappresentazione possono consentire di identificare casi di studio territoriali che possono essere funzionali a rispondere alle domande di valutazione.

### **2.1.1. Il processo di disvelamento della domanda di valutazione**

Nel corso del coaching attraverso il dialogo con il personale tecnico e con il presidente del GAL sono emerse le domande di valutazione che nel paragrafo successivo vengono strutturate.

#### **La comprensione del ruolo del GAL nel governo del territorio**

La percezione diffusa è che ci sia meno partecipazione tra i soci, è un dato politico che viene osservato nell'analisi delle dinamiche istituzionali come esito dei processi di riforma degli enti locali territoriali (soppressione province, nascita delle Unioni dei comuni degli Ambiti territoriali di destinazione turistica). Si avverte il rischio che nessuno faccia programmazione ad un livello messo tra Comune e Regione. Le Unioni<sup>7</sup> corrono il rischio di essere strumenti per reperire risorse piuttosto che strumenti di governo associato delle funzioni amministrative e delle politiche territoriali. Il GAL, al di là dei limiti che ha, si ritiene che possa essere l'unico soggetto in grado di tenere le fila della programmazione sovracomunale.

I Comuni hanno difficoltà finanziarie e di conseguenza vi sono difficoltà nel sostenere la macchina amministrativa, gli uffici tecnici. Tutto ciò si riflette anche a livello di progettazione.

Con le Comunità Montane si facevano Piani che consentivano di avere una visione di sviluppo del territorio, mentre in questa fase storica sembra mancare un meccanismo di coesione con un reale problema di tenuta delle Unioni. Ad esempio sulle aree interne si attrarranno fondi su alcuni secondo una logica di competizione tra territori non di visione comune di sviluppo.

Le Unioni di comuni non hanno attratto tutti i comuni, tanto che vi sono più abitanti fuori dalle Unioni che abitanti dentro<sup>8</sup>. Al 1° gennaio 2019 vi sono in Toscana 23 Unioni di Comuni che racchiudono il 50% dei Comuni toscani (138 su 273) e il 23,4% della popolazione. Non tutte le funzioni sono prese in carico dalle Unioni, aumenta la conflittualità e la competizione per le risorse perché ai Comuni sotto i 3.000 abitanti si danno risorse (40.000 euro l'anno) e a chi è sopra no. Nel 2021, ad esempio, nel casentino scade la convenzione e le deleghe dei servizi che i comuni possono tenere e possono delegare alla UM. Ci sono dei Comuni che stanno pensando di fare le cose per sé.

Se si pensa all'evoluzione del LEADER dal 1997 ad oggi prima c'erano le CM che funzionavano bene anche per i progetti di area adesso c'è una programmazione comunale.

La scomparsa dei corpi istituzionali intermedi (province e CM) rende più complessa una programmazione di area, si propongono 30 progetti per 30 comuni e non un progetto unico per tutti.

#### **La comprensione degli effetti della SISL sul territorio**

Gli ultimi dati demografici a disposizione testimoniano lo spopolamento delle aree montane del GAL, un'emorragia continua di residenti che si spostano verso le vallate. Dal 1997, anno di fondazione del GAL ad oggi è cambiato il mondo del LEADER, il GAL non riesce più a finanziare progetti ma solo tipologie di spese. Ad esempio sulla 6.4.3 indirizzata all'artigianato, all'inizio della programmazione sembrava che il PSR non potesse più finanziare l'extra-agricolo: questo è un territorio di imprese (13.000 imprese ultimo dato della CCIAA), con le risorse a disposizione ed un massimale 50.000 sono stati finanziati 7 panifici rispetto alle 60 attività del 2007-2013.

Vi è la necessità di comprendere le traiettorie di sviluppo dei nostri Comuni. Ad esempio, Capolona comincia a svilupparsi negli anni 60, con le industrie calzaturiere ma quando nasce il GAL negli anni 2000, Capolona stava attraversando una fase di espansione edilizia, di servizi, alla quale si accompagnava una drastica riduzione della parte manifatturiera: i figli degli operai non sono stati assorbiti dalla fabbrica (la fabbrica c'è ancora). Oggi Capolona è "un quartiere" di Arezzo ed è aumentata la componente turistica, agrituristica.

<sup>7</sup> Le unioni di comuni in Toscana, ai sensi dell'articolo 24, della legge regionale 27 dicembre 2011, n. 68 possono essere costituite esclusivamente da comuni dello stesso ambito, devono avere un numero minimo di tre comuni e devono raggiungere il limite demografico minimo di 10.000 abitanti.

<sup>8</sup> <http://www.regione.toscana.it/documents/10180/587829/Unioni di Comuni in Toscana 2019.pps/965a24c1-7c1f-4e54-8256-cf74d3587d3f>

Vi è la necessità di immaginarsi una traiettoria di sviluppo per i prossimi 20 anni: continuare il lavoro sulla sentieristica e sul turismo, connotare le attività sul *green* e sullo *smart* (economia circolare e *smart village*). Subbiano e Capolona sono geograficamente un *unicum*, perché non unire le forze e massimizzare le energie. Come superare la saturazione della cementificazione. Ogni area che è stata identificata racchiude un modello di sviluppo possibile.

### 2.1.2. Criteri di giudizio e tempistica

Le domande di valutazione emerse durante il coaching sono sistematizzate nella tabella riportata nelle pagine seguenti.

La prima domanda è stata così formulata: **Cosa genera nel sistema produttivo locale l'azione del GAL?**

Tale domanda si articola in un unico criterio di giudizio, **il GAL sostiene l'agricoltura e la silvicoltura del territorio attraverso il sostegno alla fase di trasformazione e commercializzazione e alla diversificazione della attività**, a sua volta articolato nei seguenti sotto-criteri:

- la misura 4.1 sostiene la trasformazione e commercializzazione dei prodotti aziendali creando valore all'interno del territorio
- la misura 6.4.1 sostiene la multifunzionalità dell'azienda agricola creando valore per il territorio
- la misura 8.6 sostiene la filiera del legno per il taglio e l'utilizzo dei prodotti della prima utilizzazione creando valore per le comunità locali;
- il GAL sostiene in misura maggiore i territori più marginali

Tutti i criteri hanno un forte richiamo al legame tra il finanziamento del GAL e la valorizzazione delle relazioni sociali che consentono alle comunità locali di mantenere un presidio del territorio. Così le proprietà da analizzare riguardano la capacità di aver intercettato degli attori e dei progetti imprenditoriali che sono connotati da una funzione sociale per le comunità, nella produzione di beni di consumo (come i prodotti agricoli e forestali) che hanno un forte legame con il presidio dei territori più marginali. Ciò che si intende osservare è dunque l'atteggiamento dei beneficiari nei confronti della possibilità di sostenersi attraverso la valorizzazione delle risorse locali nonché l'opinione di testimoni privilegiati sulla capacità di mettere in atto processi di sviluppo endogeno nei territori più marginali.

La seconda domanda intende esplorare: **Cosa genera sul territorio in termini di qualità della vita (residenzialità e attrattività) l'azione del GAL?**

La domanda si sviluppa su tre criteri. Il primo criterio di giudizio è incentrato, **sull'azione del GAL nel consolidare la posizione delle aree più forti dal punto di vista turistico**. Tale criterio è sua volta articolato nei due seguenti sotto-criteri alternativi:

- nei comuni forti si diversifica,
- nei comuni forti si consolida.

Entrambi i criteri mirano a comprendere se vi sia integrazione tra strategie pubbliche e strategie private.

Il secondo sotto-criterio è indirizzato a **quei comuni che stanno costruendo la loro identità turistica**, ed è finalizzato a comprendere se siano presenti strategie di destagionalizzazione dei flussi turistici, mentre il terzo criterio è rivolto alle aree soggetto a spopolamento ed intende approfondire se la SISL consente di limitare lo spopolamento dei centri abitati.

Dal punto di vista della tempistica, nel corso del 2020, Relazione E.1.2 saranno realizzate le attività di identificazione degli strumenti di analisi attraverso interviste in profondità, identificando casi di studio territoriali.

Sulla base di quanto emerso nel corso delle attività di coaching i casi di studio territoriali potrebbero essere identificati per caratteristiche omogenee tra i seguenti gruppi di Comuni:

Civitella modello Capolona; Subbiano – **dormitori**

Monte San Savino, Cortona, Lucignano, Castiglion fiorentino, Marciano Poppi Anghiari Loro Ciuffenna, – sono borghi storici con importanti centri da visitare con tanti delle manifestazioni. Cultura – servizi → **traiettorie brand territoriale**

Bucine Pergine, Castiglion Fibocchi. Aspetto naturalistico, piccoli centri, buone strutture turistiche → **traiettorie autarchia/brand**

Sansepolcro, Bibbiena. comuni grandi di un bacino, comune connotazione produttiva importante → **traiettorie è da capire**

Castel S. Niccolò (2.600), Caprese (1400) Sestino (1200), Pieve (3.000) Chiusi della Verna (1900) comuni montani “più popolosi”, → **traiettorie stabile**

Montemignaio (500) Ortignano-Raggiolo (800 ab) Chitignano, Talla (1000), comuni montani “meno”, → **traiettorie stabile (secondo caso)**.

Un primo caso studio potrebbe riguardare **Bibbiena** che è il “capoluogo” del Casentino.

Bibbiena potrebbe essere un buon caso per comprendere come organizzare meglio alcuni servizi, perché potrebbe essere oggetto di un forte spopolamento, partendo da ciò che è stato finanziato nelle frazioni di Serravalle e Marciano, due frazioni montane e ciò che è avvenuto in passato.

Un secondo caso studio potrebbe essere **San Sepolcro**, Anche in questo comune vi è un intervento sulla frazione montana, mentre nel centro abitato principale si era intervenuti in passato sul Museo Civico di San Sepolcro e la Torre di Berta. È una cittadina molto particolare con una buona vivacità è un Comune adatto per fare iniziative innovative e più immateriali.

Un terzo caso studio potrebbe riguardare **Sestino** (1200 abitanti montano), Hanno fatto un centro di selezione e riproduzione genetica e il mattatoio, su queste due cose stanno cercando finanziamenti, ma non ci sono Misure.

Il quarto caso studio potrebbe comprendere **Civitella** (1200 abitanti paese dormitorio). È un posto particolare con molte frazioni, vicino ad Arezzo e con delle frazioni molto belle. Ha una logistica sviluppata lungo l’asse dell’A1, ed ha alcune aree industriali e agricole inquinate.

## DOMANDA VALUTATIVA: Cosa genera nel sistema produttivo locale l'azione del GAL?

CRITERI DI VALUTAZIONE	SOTTO-CRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	LE PROPRIETÀ	LE UNITÀ DI RILEVAZIONE	COME	QUANDO
IL GAL SOSTIENE L'AGRICOLTURA E LA SILVICOLTURA DEL TERRITORIO ATTRAVERSO IL SOSTEGNO ALLA FASE DI TRASFORMAZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE E ALLA DIVERSIFICAZIONE DELLA ATTIVITÀ	LA MISURA 4.1 SOSTIENE LA TRASFORMAZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE DEI PRODOTTI AZIENDALI CREANDO VALORE ALL'INTERNO DEL TERRITORIO	CHE TIPOLOGIA DI TRAIETTORIE AZIENDALI FINANZIO? (FINANZIO LA CHIUSURA DELLA FILIERA IN AZIENDA) FINANZIO LA CHIUSURA DELLA FLIERA FUORI CHI GIÀ LO FACEVA E CHI LO HA INIZIATO A FARE.  QUANTE DI QUELLI CHE ABBIAMO FINANZIATO COMMERCIALIZZANO VERSO L'ESTERNO, QUANTO QUESTO INVESTIMENTO HA CREATO VALORE ALL'INTERNO DEL TERRITORIO...  LA TRAIETTORIA CHE CI INTERESSA È LA COMMERCIALIZZAZIONE DEL PRODOTTO, COME VA A FINIRE QUESTO FILM? FINISCE FUORI RIMANE DENTRO, VA NEL MERCATO ON LINE.	LIVELLO DI "AUTO CONTENIMENTO" A MONTE E A VALLE DELL'INVESTIMENTO  ATTEGGIAMENTO NEI CONFRONTI DELLA VALORIZZAZIONE DELLE PRODUZIONI LOCALI A MONTE E A VALLE DELLA PRODUZIONE	LE AZIENDE BENEFICIARIE I FORNITORI I TESTIMONI PRIVILEGIATI	L'INTERVISTA ALL'AGRICOLTORE SU QUELLI HANNO CONCLUSO  (DEFINIZIONE DELLA TRACCIA)  CERCARE DI MAPPARE LE AZIENDE FINANZIATE TENENDO CONTO DELLE POSSIBILI TRAIETTORIE IDENTIFICARE EX ANTE (ALMENO DOVE SI POSSONO COLLOCARE RISPETTO A COMMERCIALIZZAZIONE SI/NO, PRODOTTO DI QUALITÀ SI/NO.....)  L'INTERVISTA A CIASCUNA AZIENDA CHE APPARTIENE AD UN GRUPPO.	2020 SI POSSONO COMINCIARE A FARE LE PRIME INTERVISTE SULLA 4.1  2021 SI POSSONO FARE NELLA 6.4.1 E 8.6
	LA MISURA 6.4.1 SOSTIENE LA MULTIFUNZIONALITÀ DELL'AZIENDA AGRICOLA CREANDO VALORE PER IL TERRITORIO	ASPETTO RICETTIVITÀ: SONO STATI RECUPERATI TANTI EDIFICI INUTILIZZATI. CAPIRE LA TRAIETTORIA DELLO SVILUPPO TURISTICO – QUI CI SONO PIÙ GIOVANI  ASPETTO SOCIALITÀ; CAPIRE CHE CONNOTATO HA LA DIDATTICA FINANZIATA IN AZIENDA	LIVELLO DI INTEGRAZIONE TERRITORIALE  ATTEGGIAMENTO NEI CONFRONTI DELLA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE LOCALI A MONTE E A VALLE DELLA DIVERSIFICAZIONE  ATTEGGIAMENTO NEI CONFRONTI DELLA FUNZIONE SOCIALE ALL'INTERNO DEL CONTESTO	LE AZIENDE BENEFICIARIE I FORNITORI I TESTIMONI PRIVILEGIATI  LE AZIENDE BENEFICIARIE I FORNITORI I TESTIMONI PRIVILEGIATI	L'INTERVISTA ALL'AGRICOLTORE SU QUELLI HANNO CONCLUSO  (DEFINIZIONE DELLA TRACCIA)  CERCARE DI MAPPARE LEGANDOLE AI CASI STUDIO DEI COMUNI	2022 CONTINUARE INTERVISTE SU 4.1  2023 ANCORA 6.4.1 E 8.6
	LA MISURA 8.6 SOSTIENE LA FILIERA DEL LEGNO PER IL TAGLIO E L'UTILIZZO DEI PRODOTTI DELLA PRIMA	INDICE DI BOSCOITÀ – ABBIAMO CIRCA 46 DOMANDE. SICCOME STRUMENTI DI TAGLIO, È L'UNICA MISURA CHE HA ANCHE FINALITÀ AMBIENTALI E MODERNIZZAZIONE.	INCIDENZA TERRITORIALE	STATISTICHE DI CONTESTO AZIENDE BENEFICIARIE	CHE SI PUÒ UTILIZZARE STRUMENTI GIS PER CAPIRE QUANTO È L'INCIDENZA DELLA SUIPERFICIE COINVOLTA DAGLI	

CRITERI DI VALUTAZIONE	SOTTO-CRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	LE PROPRIETÀ	LE UNITÀ DI RILEVAZIONE	COME	QUANDO
	UTILIZZAZIONE CREANDO VALORE PER LE COMUNITÀ LOCALI	(SERVIZIO AL TERRITORIO) QUANTO CONTENERZISMO, L'EFFETTO ECONOMIA LOCALE (AMBIENTALE) MA ANCHE E SOPRATTUTTO DI GESTIONE E VALORIZZAZIONE DEL BOSCO, SAREBBE INTERESSANTE VEDERE COSA GENERA A LIVELLO DI REDDITO DI PRODOTTO E DI SUPERFICI INVESTITE DAL BOSCO FACENDO MANUTENZIONE DEL TERRITORIO. SONO AZIENDE CHE DISPONGONO DI TANTI ETTARI DI BOSCO (ACQUISITI COMMISURATI ALL'ESTENSIONE).	OPINIONE SULLA CAPACITÀ DI AUTO-SOSTENTAMENTO DELLE ATTIVITÀ SILVICOLE ALL'INTERNO DELLE COMUNITÀ LOCALI		INTERVENTI DI TAGLIO SULLA SUPERFICIE A BOSCO. <b>(CAPIRE L'UTILIZZO – E QUANTO INCIDE IN TERMINI ECONOMICI)</b> ABBIAMO DATI IN DOMANDA A SALDO INTERVISTA A CAMPIONE (RAGIONATO/CASUALE)  (TRACCIA INTERVISTA E TERRITORI CON INCROCIO SU CASI DI STUDIO COMUNI)	
	IL GAL SOSTIENE IN MISURA MAGGIORE I TERRITORI PIÙ MARGINALI	ABBIAMO CONTRIBUITO AL MANTENIMENTO DELLE AZIENDE PRESENTI.	OPINIONE SULLA PRESENZA DI ATTIVITÀ AGRICOLE E SILVICOLE DI PRESIDIO DEI TERRENI AGRICOLI E FORESTALI NEI COMUNI MARGINALI  ATTEGGIAMENTO DEGLI IMPRENDITORI AGRICOLI E SILVICOLI BENEFICIARI RISPETTO AGLI SCENARI FUTURI	SINDACI COMUNI MARGINALI TESTIMONI PRIVILEGIATI	DATI CATASTALI E PARTICELLARI CAMBIAMENTO USO SUOLO INTERVISTE	

**DOMANDA VALUTATIVA:** Cosa genera sul territorio in termini di qualità della vita (residenzialità e attrattività) l'azione del GAL?

CRITERI DI VALUTAZIONE	SOTTO-CRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	LE PROPRIETÀ	LE UNITÀ DI RILEVAZIONE	COME	QUANDO
L'AZIONE DEL GAL DOVREBBE CONSOLIDARE LA POSIZIONE DELLE AREE PIÙ FORTI DAL PUNTO DI VISTA TURISTICO	NEI COMUNI FORTI SI DIVERSIFICA	LA DIFFERENZA LA FA L'AREA, E QUINDI CHE DIFFERENZA FA L'AREA?  COME LE ATTIVITÀ FINANZIATE SUI PRIVATI SI INTEGRANO?	OPINIONE RISPETTO AD UNA PRESENZA DI UNA STRATEGIA TURISTICA DI AREA DIFFERENTE DALLA TRADIZIONALE  ATTEGGIAMENTO DEI BENEFICIARI DEI GAL RISPETTO A STRATEGIE DI DIVERSIFICAZIONE	SINDACI TESTIMONI PRIVILEGIATI AZIENDE BENEFICIARIE	CASI DI STUDIO A LIVELLO COMUNALE:  PUÒ RICHIEDERE UN INTERVISTA A SINDACO O TECNICO DEL COMUNE, LE ATTIVITÀ CHE RUOTANO INTORNO ALL'INVESTIMENTO	2020 DA SCEGLIERE IN BASE ALLE TRAIETTORIE DEFINITE SOPRA  2021
	NEI COMUNI FORTI SI CONSOLIDA		OPINIONE RISPETTO AD UNA STRATEGIA TURISTICA DI AREA CHE SI APPOGGIA SEMPRE SUL MODELLO "TRADIZIONALE"  ATTEGGIAMENTO DEI BENEFICIARI DEI GAL RISPETTO A STRATEGIE DI CONSOLIDAMENTO	SINDACI TESTIMONI PRIVILEGIATI AZIENDE BENEFICIARIE	INTERVISTARE I BENEFICIARI DELLE MISURE 6.4.3.6.4.4. E 6.4.5 CHE RICADONO IN QUEL COMUNE.  (COMMERCIO CASENTINO, ARTIGIANATO VAL DI CHIANA, RICETTIVE)	2022
L'AZIONE DEL GAL DOVREBBE POTENZIARE LA POSIZIONE DELLE AREE CHE STANNO COSTRUIENDO UNA LORO IDENTITÀ TURISTICA	STRATEGIE DI DE-STAGIONALIZZAZIONE (SUL MODELLO DI QUELLO STA AVVENENDO NEL CASENTINESE)	NELLA VAL D'AMBRA TURISMO PER MATRIMONI E CANTINE APERTE, È UNA ZONA ABBASTANZA INCONTAMINATA AGRICOLA DOVE CI SONO GRANDI RESORT  COME LE ATTIVITÀ FINANZIATE SUI PRIVATI SI INTEGRANO?	OPINIONE RISPETTO AD UNA PRESENZA DI UNA STRATEGIA TURISTICA DI AREA CHE PUNTA ALLA DE-STAGIONALIZZAZIONE DEI FLUSSI  ATTEGGIAMENTO DEI BENEFICIARI DEI GAL RISPETTO A STRATEGIE DI DE-STAGIONALIZZAZIONE	SINDACI TESTIMONI PRIVILEGIATI AZIENDE BENEFICIARIE	CASI DI STUDIO A LIVELLO COMUNALE:  PUÒ RICHIEDERE UN INTERVISTA A SINDACO O TECNICO DEL COMUNE, LE ATTIVITÀ CHE RUOTANO INTORNO ALL'INVESTIMENTO  INTERVISTARE I BENEFICIARI DELLE MISURE 6.4.3.6.4.4. E 6.4.5 CHE RICADONO IN QUEL COMUNE.  (COMMERCIO CASENTINO, ARTIGIANATO VAL DI CHIANA, RICETTIVE)	2020  2021  2022

CRITERI DI VALUTAZIONE	SOTTO-CRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	LE PROPRIETÀ	LE UNITÀ DI RILEVAZIONE	COME	QUANDO
<b>AZIONE DEL GAL DI DOVREBBE MANTENERE IL PRESIDIO DEI TERRITORI PIÙ SVANTAGGIATI</b>	STRATEGIE DI INTERVENTO SONO MISTE, MA TUTTE SI BASANO SUL PRESIDIO DEI CENTRI STORICI	COME SI INTEGRANO LE ATTIVITÀ FINANZIATE SUI PRIVATI	OPINIONE RISPETTO AD UNA PRESENZA DI UNA STRATEGIA DI AREA CHE PUNTA A GARANTIRE IL PRESIDIO DEI TERRITORI  ATTEGGIAMENTO DEI BENEFICIARI DEI GAL RISPETTO A STRATEGIE DI RIVITALIZZAZIONE DEI CENTRI STORICI	SINDACI TESTIMONI PRIVILEGIATI AZIENDE BENEFICIARIE	CASI DI STUDIO A LIVELLO COMUNALE:  PUÒ RICHIEDERE UN INTERVISTA A SINDACO O TECNICO DEL COMUNE, LE ATTIVITÀ CHE RUOTANO INTORNO ALL'INVESTIMENTO  INTERVISTARE I BENEFICIARI DELLE MISURE 6.4.3.6.4.4. E 6.4.5 CHE RICADONO IN QUEL COMUNE.  (COMMERCIO CASENTINO, ARTIGIANATO VAL DI CHIANA, RICETTIVE)	2020  2021  2022  2023

## 2.2. SISL GAL ETRURIA: contesto di intervento e strategia

Il GAL ha attivato sette tipologie di operazione, che gravitano attorno a tre obiettivi specifici:



- la riqualificazione urbana con la creazione di servizi e spazi inclusivi per la comunità, ricomprende le operazioni 7.4.2 e 7.6.1;
- la valorizzazione dei beni culturali e patrimonio artistico legato al territorio, che afferisce alle operazioni 7.5 e 7.6.2;
- lo sviluppo delle attività economiche a servizio dell'identità locale, che racchiude le tipologie di operazione (TO) 4.1.1, 6.4.3 e 6.4.4.

Il punto di partenza per favorire l'integrazione tra progetti e soggetti è stato il Piano integrato di area (PIA). Uno strumento che è stato proposto alle amministrazioni locali per poter avere una premialità sui bandi del GAL. I PIA si configurano come delle mini SISL

I comuni sono abituati a sedersi intorno ad un tavolo ragionando in un'ottica verticale per settori. Ad esempio, per fare il piano urbanistico (obbligatorio per legge ogni 5 anni) devono realizzare degli incontri pubblici con i principali attori del territorio, un minimo richiesto per legge, con una forte regia dell'ufficio urbanistico.

La realizzazione del PIA ha stimolato una fase di ascolto che di solito si fa a quando si fanno le elezioni. In genere i Comuni, soprattutto quelli piccoli, fanno fatica a chiudere la normale amministrazione ma, a giudizio del GAL, tale lavoro ha avviato una prassi che continua ad essere viva nei territori. Nei piccoli comuni si avverte maggiormente, per necessità di fare sistema, una collaborazione maggiore, quello che il LEADER ha provato ad infondere è una visione comune di sviluppo.

Ancora non vi è un numero definitivo sui Piani integrati di area realizzati. Per i beneficiari privati vi è la possibilità di aderire ai PIA e di vedersi riconosciuta una premialità, tuttavia i bandi sulle TO 6.4.3 6.4.4 escono a gennaio 2020). Al momento si stima che tra i 16 e i 18 Comuni hanno partecipato alla stesura di PIA.

Con l'aiuto dei membri del CdA del GAL è stata realizzata una Nominal Group Technique per collocare i comuni dell'area

GAL all'interno dei quadrati semiotici connotati dalla domanda interna ed esterna. Tale mappatura consente di identificare cluster omogenei di comuni. Non sono presenti comuni che si trovano all'interno di una

## Mappatura dei Comuni del GAL Etruria

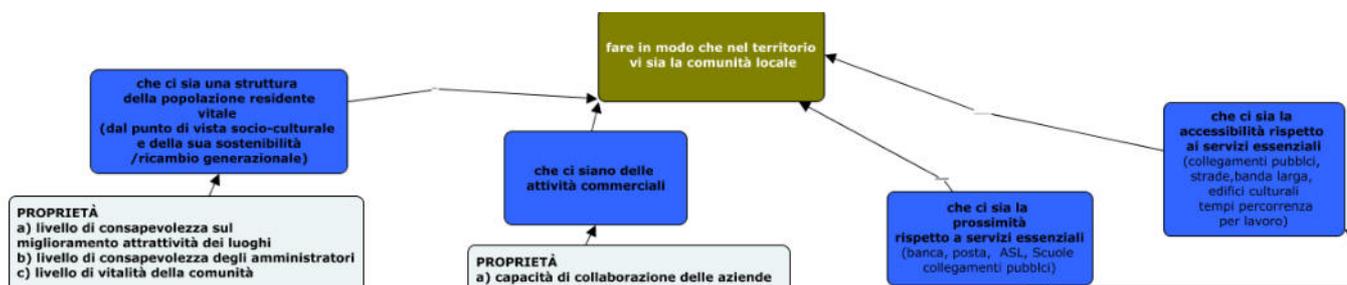


traiettorie di spopolamento, mentre sono numerosi quelli che dipendono fortemente dalla domanda esterna e che a causa del COVID corrono il rischio di vedere aggravarsi la situazione sociale ed economica.

Punto di forza del GAL è anche l'animazione in fase di attuazione, attraverso la quale coinvolgere le comunità locali come testimoni degli esiti della programmazione, in particolare attraverso le scuole. Si tratta di un percorso di legittimazione dell'azione del GAL che dovrà essere tenuto in considerazione all'interno del processo di (auto)valutazione.

## 2.2.1. Il processo di disvelamento della domanda di valutazione

La esplicitazione della domanda di valutazione è stata condotta ricostruendo la Teoria del Cambiamento che la SISL intende perseguire.



L'obiettivo prioritario della SISL è far sì che **nei territori permanga una comunità locale vitale**, e si ritiene che per ottenere tale risultato debbano essere presenti le seguenti pre-condizioni:

- che vi sia **una struttura vitale della popolazione residente**, con una adeguata presenza di tutte le fasce di età e in condizione occupazionale;
- che siano presenti delle **attività commerciali minime** (bar, alimentari);
- che vi sia **prossimità a servizi essenziali** (banca, posta, scuole, presidi socio-sanitari, stazioni);
- che vi sia **accessibilità ai servizi essenziali** (infrastrutture viarie, banda larga, servizi di trasporto pubblico).

La ToC ripercorrendo a ritroso le precondizioni abilitanti del cambiamento, e i possibili fattori limitanti (di rischio) consente di identificare le proprietà (cosa osservare sul contesto di intervento).

Di seguito viene presentato a titolo di esempio un focus sulla prima condizione abilitante.

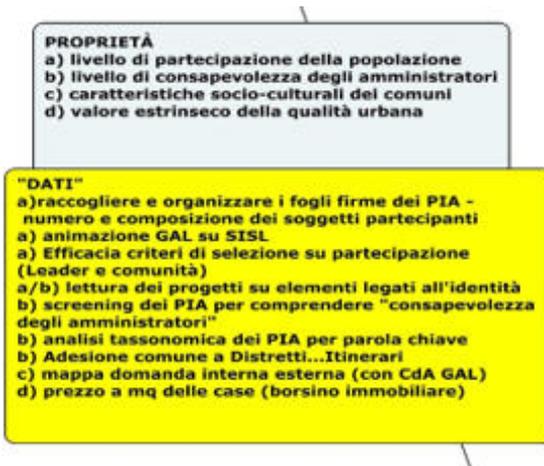
Ad esempio, affinché ci sia una struttura vitale della popolazione residente, con una adeguata presenza di tutte le fasce di età e di condizione occupazionale è necessario (vedi box) che l'insediamento abbia una qualità urbana, che vi sia un valore identitario (una motivazione per viverci sia per chi già vi risiede che per chi potrebbe venire da fuori), o che ci sia la possibilità economica nel viverci e sviluppare una vita sociale, in presenza di una rete sociale inclusiva e di politiche che garantiscono la socialità.

a) qualità urbana dell'insediamento  
b) che ci sia un valore identitario nel territorio (materiale e immateriale)  
c) sostenibilità economica del singolo per poter partecipare alla vita sociale  
d) una rete di relazioni inclusive  
e) politiche locali sensibili nel garantire la presenza di spazi collettivi di aggregazione

a) campanilismo (diffidenza)  
b) autoreferenzialità  
c) scarsa consapevolezza sulle dinamiche in atto  
d) tendenza ad essere arroccati e poco aperti all'esterno  
e) bassa capacità delle amministrazioni di avere e saper cogliere una visione

I fattori di rischio che possono ostacolare la pre-condizione includono la diffidenza e l'autoreferenzialità delle comunità, così come una scarsa consapevolezza sulle dinamiche in atto, una chiusura verso l'esterno ben rappresentata da una conseguente miopia delle amministrazioni locali nel non saper guardare lontano.

Le proprietà da osservare possono essere già presenti e rilevate (dati secondari) o da rilevare (dati primari) sui soggetti ritenuti più idonei (unità di rilevazione) per cogliere i fenomeni da indagare.



Così procedendo a ritroso, per finalizzare al meglio le attività di indagine è necessario mappare i comuni analizzando il livello di partecipazione della popolazione, il livello di consapevolezza degli amministratori, le differenti caratteristiche socio culturali o il valore estrinseco della qualità urbana, associando ad ognuna di queste proprietà una possibile informazione/indicatore di stato (tutti fattori che influenzano il cambiamento come condizione di partenza):

- livello di partecipazione → percentuale votanti oppure percentuali partecipanti ad attività animazione SISL
- livello di consapevolezza degli amministratori → screening dei PIA,
- caratteristiche socio culturali → adesione a forme di associazionismo della popolazione, adesione a forme di

associazionismo sovracomunale dei comuni

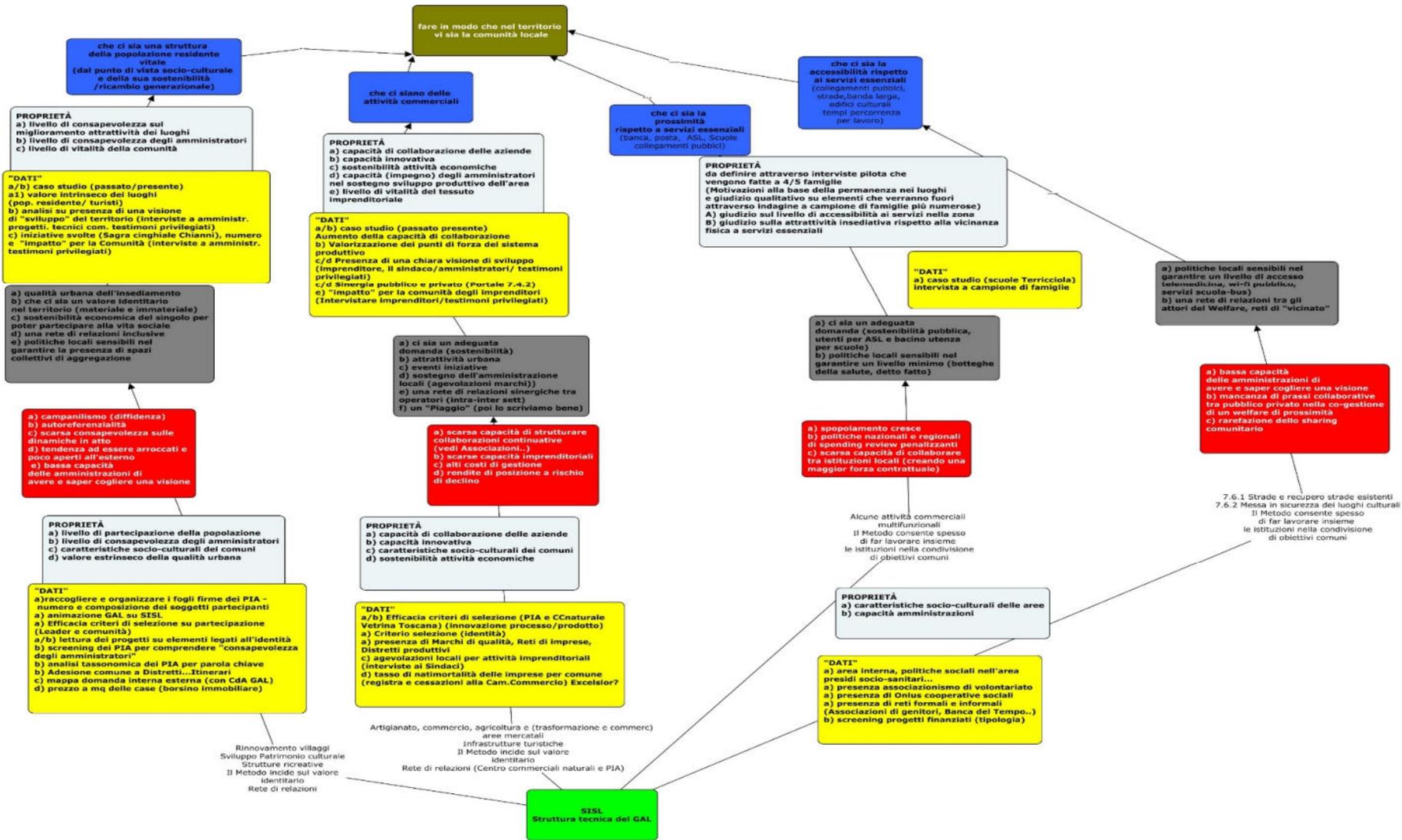
- valore estrinseco della qualità urbana → prezzo a mq delle case da borsino immobiliare.

Per comprendere se la SISL sta generando un cambiamento è necessario indagare sul: livello di consapevolezza rispetto al possibile miglioramento dell'attrattività dei luoghi, sul livello di vitalità della comunità locale.

L'osservazione come descritto nel paragrafo successivo verrà condotta attraverso casi di studio (anche da identificare in base a quanto fatto nel passato) nei quali si coinvolgeranno:

- amministratori e testimoni privilegiati (interviste o tecniche di gruppo);
- eventuali affondi su cittadinanza su interventi puntuali.

La ricostruzione completa della ToC della SISL del GAL Etruria è illustrata nella pagina seguente.



## 2.2.2. Criteri di giudizio e tempistica

Sulla base di quanto emerso durante il percorso di coaching si è stabilito con il GAL di formulare un'unica domanda valutativa: **In che misura l'azione del GAL sostiene le comunità locali stimolando e preservando le relazioni sociali ed economiche?**

La domanda è stata articolata in criteri e sotto-criteri di giudizio, la cui verosimiglianza verrà indagata attraverso il processo di ricerca valutativa previsto dalla valutazione LEADER (fino al 2023).

Il **primo criterio** fa riferimento fatto che la SISL dovrebbe **favorire la presenza di una comunità vitale dal punto di vista socio culturale** ed è a sua volta declinato attraverso più sotto-criteri che dovrebbero verificare se:

- c'è una migliore qualità dell'insediamento abitativo attraverso gli interventi di riqualificazione dei borghi promossi dal GAL;
- c'è una maggiore attenzione agli elementi identitari/culturali da parte dei privati nella realizzazione degli investimenti aumentando l'attrattiva dei luoghi;
- c'è una maggiore consapevolezza da parte degli attori locali sull'importanza della collaborazione stabile tra pubblico e privato promossa dal GAL;
- c'è una maggiore partecipazione/coinvolgimento della cittadinanza (singoli, associazioni, reti, comunità educante) nella costruzione/implementazione dei progetti locali grazie all'azione di tessitura condotta dal GAL (*empowerment* delle comunità locali).

Il **secondo criterio** riguarda la capacità della SISL di **promuovere attività economiche integrate con i fabbisogni di sviluppo delle comunità locali** ed è articolato in sotto-criteri tesi a verificare se:

- l'azione del GAL ha rivitalizzato le attività economiche nei borghi favorendo attività che garantiscono il permanere di servizi a favore dei residenti/turisti (il GAL voleva sostenere bar, ristoranti, artigiani e meno l'edilizia) e le aziende agricole che commercializzano e producono produzioni di qualità locali
- l'azione del GAL ha sostenuto le imprese locali stimolando una funzione di "ambasciatore" dell'identità locale, ad esempio anche verificando se i criteri di selezione si sono rivelati realmente efficaci anche dopo la selezione e la conclusione dei progetti;
- l'azione del GAL ha aumentato la sensibilità degli amministratori locali rispetto alle potenzialità di sviluppo partecipato, innescando processi di partecipazione e di apertura da parte degli enti locali rispetto alle aziende.

Il **terzo criterio** è stato strutturato in maniera provvisoria, nonostante nel momento in cui è stato preso in esame, il GAL ritenesse solo indiretto il contributo della SISL nel **garantire la presenza di servizi di prossimità** (non aveva attivato la TO 7.4.1 Reti di protezione sociale nelle zone rurali). Alla luce della introduzione della nuova misura rivolta alla nascita di Progetti di Comunità si sottolinea la sua utilità in prospettiva futura.

L'**ultimo criterio** riguarda **l'accessibilità ai servizi essenziali**, ed è articolato in sotto-criteri tesi a verificare se:

- la SISL è intervenuta nella riqualificazione di tratti stradali di accesso ai borghi e attraverso gli interventi finanziati ha migliorato e garantito l'accessibilità per residenti e turisti;
- la SISL è intervenuta per garantire l'accesso ai luoghi della cultura migliorandone l'accesso per residenti e turisti.

Le indagini di campo previste nel corso del 2020 saranno utili a completare le definizioni operative e gli strumenti di rilevazione. Le attività saranno condotte all'interno di casi di studio territoriali identificati tenendo conto di

- Comuni nei quali si sovrappongono tutti gli interventi della SISL;
- Comuni nei quali si concentrano solo alcuni tipi di interventi;
- Comuni dove vi sono pochissimi interventi finanziati.

Il GAL sta monitorando l'avanzamento dei progetti pubblici e afferma che circa la metà dei progetti dovrebbe presentare domanda di pagamento finale entro luglio 2020. Molti interventi riguardano i centri storici rispetto ai quali i privati chiedono di accelerare affinché si "liberino" le piazze e i luoghi dai cantieri e siano fruibili dalla cittadinanza.

Sul coinvolgimento della popolazione, come testimoni dei progetti finanziati, si suggerisce di indagare tali aspetti nei casi di studio a partire dal 2021. Lo stesso riguarda i bandi rivolti ai privati (alcuni dei quali devono ancora chiudersi) per poter verificare meccanismi di integrazione e di rete con altri soggetti.

Tra i comuni che possono essere candidati ad "ospitare" un caso di studio si identificano i seguenti:

- **Chianni**, un comune dove è stata fatta una mini SISL e potrebbe essere oggetto di caso di studio. mentre nella programmazione passata era stato Terricciola (possibile caso di studio per verificare ex post gli esiti della programmazione passata e trarne degli spunti per l'attuale).
- **Orciano Pisano**, il Sindaco ha affermato che la partecipazione alle attività dei GAL è stata da stimolo nell'avviare un processo di progettazione partecipazione che è andata oltre la SISL.
- **Capraia** con una chiesa recuperata,
- **Fauglia** che recupera i ruderi di un'antica chiesa dove è nato il borgo originario di Faulla
- **Marciana** con l'archivio storico dei comuni dell'anello dei Comuni dell'Elba con reperti del 1500, che era chiuso al pubblico da anni.
- **Portoferraio** con il Teatro dei vigilanti, costruito da Napoleone.

Per quanto riguarda l'indagine sulla partecipazione delle comunità locali si suggerisce all'inizio di realizzare un'analisi documentale sulle evidenze del processo di partecipazione a monte della presentazione delle domande, ad esempio prendendo in esame quei progetti dove sono stati gli operatori turistici a chiedere una variante: nel comune di Val di Cecina i cittadini hanno chiesto di non fare più il bagno pubblico previsto all'interno di centro informativo oggetto dell'intervento ma di realizzare uno strumento web (con app) che permetta ai turisti di disporre di tutte le informazioni necessarie per visitare il territorio.

Nel corso delle successive annualità di coaching valutativo verranno realizzati altri casi di studio territoriali che consentiranno di ricostruire un mosaico esaustivo delle differenti situazioni di contesto con le quali le SISL interagiscono.

**DOMANDA VALUTATIVA:** In che misura l'azione del GAL sostiene le comunità locali stimolando e preservando le relazioni sociali ed economiche?

CRITERI DI VALUTAZIONE	SOTTO-CRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	LE PROPRIETÀ	LE UNITÀ DI RILEVAZIONE	COME	QUANDO
<b>LA SISL FAVORISCE LA PRESENZA DI UNA COMUNITÀ VITALE DAL PUNTO DI VISTA SOCIO CULTURALE</b>	C'È UNA MIGLIORE QUALITÀ DELL'INSEDIAMENTO ABITATIVO	SE GLI INTERVENTI DI RIQUALIFICAZIONE DEI BORGHI PROMOSSE DAL GAL AUMENTANO LA QUALITÀ DELLA VITA PER LE COMUNITÀ TUTTI GLI INTERVENTI HANNO PUNTATO SU STRADE, PIAZZE, ILLUMINAZIONE, AREE SOSTA CAMPER.	LIVELLO DI QUALITÀ DELLA VITA PERCEPITO PRE-POST INTERVENTO	DESTINATARI DIRETTI DEGLI INTERVENTI SINDACI TESTIMONI PRIVILEGIATI	ESSENDO INTERVENTI MOLTO ETEROGENEI, IL MODO MIGLIORE DOVREBBE ESSERE QUELLO DI FARE DEI CASI DI STUDIO. INTERVISTE IN PROFONDITÀ A TESTIMONI PRIVILEGIATI  ANCHE FACENDO RIFERIMENTO AD ESPERIENZE PASSATE.	ULTIMO SEMESTRE 2020
	C'È UNA MAGGIORE ATTENZIONE AGLI ELEMENTI IDENTITARI/CULTURALI DA PARTE DELLE ATTIVITÀ ECONOMICHE NELLA REALIZZAZIONE DEGLI INVESTIMENTI	SE GLI INVESTIMENTI A FAVORE DELLE IMPRESE PROMOSSE DAL GAL FAVORISCONO UNA MAGGIORE ATTENZIONE AGLI ELEMENTI CULTURALI DEI TERRITORI <b>(AUMENTA L'ATTRATTIVITÀ)</b> SI RIFERISCONO ALLE OPERAZIONI 4.1.1 A QUELLE IN CORSO 6.4.3 E 6.4.4.	LIVELLO DI VALORIZZAZIONE DEGLI ELEMENTI IDENTITARI DEI TERRITORI	AZIENDE BENEFICIARIE E NON BENEFICIARIE TESTIMONI PRIVILEGIATI	CASI DI STUDIO DOVE SI IDENTIFICANO QUELLE ATTIVITÀ COMMERCIALI E ARTIGIANALI BENEFICIARIE, E SI INTERVISTANO ANCHE ATTIVITÀ NON BENEFICIARIE.	INTERVENTI APPENA CONCLUSI O ESPERIENZE PASSATA PROGRAMMAZIONE  2021
	C'È UNA MAGGIORE CONSAPEVOLEZZA DA PARTE DEGLI ATTORI LOCALI SULL'IMPORTANZA DEL LAVORO DI PARTENARIATO (STABILE)	SE IL GAL HA FAVORITO DELLE FORME DI COLLABORAZIONE PIÙ STABILE NEI TERRITORI VOGLIAMO CAPIRE SE IL LAVORO DEL PIA HA CREATO UN'ALLEANZA STABILE TRA GLI ATTORI ECONOMICI E NON ALL'INTERNO DEL TERRITORIO DI RIFERIMENTO (COMUNE CHE AREA), O SE DA QUELLA ESPERIENZA ANCHE SE NON È PRESENTE UN'ALLEANZA STABILE, HA PRODOTTO UNA CONSAPEVOLEZZA SULL'IMPORTANZA CHE HA LA COOPERAZIONE.	LIVELLO DI COLLABORAZIONE TRA ATTORI LOCALI	PORTATORI DI INTERESSE	VANNO COINVOLTI I PORTATORI DI INTERESSE UTILIZZANDO TECNICHE COME QUELLE GIÀ UTILIZZATE (GROUP CONCEPT MAPPING) CON GLI ATTORI LOCALI SU ALCUNI TEMI.	UN ALTRO COMUNE  2022  UN ALTRO COMUNE  2023  UN ALTRO COMUNE
	C'È UNA MAGGIORE PARTECIPAZIONE/COINVOLGIMENTO DELLA CITTADINANZA ( <u>SINGOLI, ASSOCIAZIONI, RETI, COMUNITÀ EDUCANTE</u> ) ALLA COSTRUZIONE/IMPLEMENTAZIONE DEI PROGETTI LOCALI	SE IL GAL HA FAVORITO LA PARTECIPAZIONE E AUMENTATO LA CONSAPEVOLEZZA DELLE COMUNITÀ SULLE POTENZIALITÀ DELLO SVILUPPO ENDOGENO. <b>(EMPOWERMENT)</b>	LIVELLO DI PARTECIPAZIONE LIVELLO DI CONOSCENZA DELLE INIZIATIVE FINANZIATE	RAGAZZI CHE FREQUENTANO LE SCUOLE	INTERVISTE SEMI STRUTTURATE	

CRITERI DI VALUTAZIONE	SOTTO-CRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	LE PROPRIETÀ	LE UNITÀ DI RILEVAZIONE	COME	QUANDO
		IL GAL HA PREVISTO NEGLI INTERVENTI RIVOLTI AI COMUNI CHE FOSSE COINVOLTE LE SCUOLE COME SOGGETTI PER IL COINVOLGIMENTO ATTIVO PREVISTO DAL MACRO-CRITERIO SUL COINVOLGIMENTO DELLA COMUNITÀ. OGNUNO AVEVA LA POSSIBILITÀ DI DEFINIRLO, MA IL PUNTEGGIO VENIVA DATO SE ERA CHIARO SE:	INTENSITÀ E QUALITÀ DEI LEGAMI CON IL TERRITORIO			
<b>LA SISL PROMUOVE LE ATTIVITÀ ECONOMICHE INTEGRATE CON I FABBISOGNI DI SVILUPPO DELLE COMUNITÀ LOCALI</b>	- L'AZIONE DEL GAL HA RIVITALIZZATO LE ATTIVITÀ ECONOMICHE NEI BORGHI	SE SONO STATI FAVORITE ATTIVITÀ CHE GARANTISCONO IL PERMANERE DI SERVIZI A FAVORE DEI RESIDENTI/TURISTI (IL GAL VOLEVA SOSTENERE BAR, RISTORANTI, ARTIGIANI E MENO L'IMPRESA EDILE..) E AZIENDE AGRICOLE CHE COMMERCIALIZZANO E PRODUCONO PRODUZIONI DI QUALITÀ LOCALI			<p>SI PUÒ FARE E SI POTRÀ UNA MAPPATURA DEGLI INTERVENTI FINANZIATI: TRA NUOVE ATTIVITÀ E VECCHIE ATTIVITÀ (MIGLIORAMENTO DELLE ESISTENTI).</p> <p>ATTRAVERSO I CASI DI STUDIO DI CUI SOPRA, SELEZIONARE IMPRESE BENEFICIARIE E NON PER COMPRENDERE LE TRAIETTORIE DI "SVILUPPO".</p>	<p>ULTIMO SEMESTRE 2020</p> <p>DOVREMMO ANDARE AD ANALIZZARE QUALCOSA CHE RIGUARDA ESPERIENZE PREGRESSE O INTERVENTI APPENA CONCLUSI (POI VEDIAMO QUALI POTREBBERO ESSERE I COMUNI)</p>
	- L'AZIONE DEL GAL HA SOSTENUTO LE IMPRESE LOCALI STIMOLANDO UNA FUNZIONE DI "AMBASCIATORE" DELL'IDENTITÀ LOCALE	AD ESEMPIO SE I CRITERI DI SELEZIONE HANNO FUNZIONATO ANCHE DOPO LA SELEZIONE E CONCLUSIONE DEL PROGETTO			<p>NEI CASI DI STUDIO SI PUÒ ANDARE A VERIFICARE COME I SINGOLI IMPRENDITORI DECLINANO IL LORO CONCETTO DI "AMBASCIATORE" DEL TERRITORIO (SAREBBE INTERESSANTE VEDERLO SUI "FORESTIERI" – ALCUNE AZIENDE CHE ARRIVANO DA FUORI)</p>	<p>2021</p> <p>UN ALTRO COMUNE</p> <p>2022</p> <p>UN ALTRO COMUNE</p>
	- L'AZIONE DEL GAL AUMENTA LA SENSIBILITÀ DEGLI AMMINISTRATORI LOCALI O LI AIUTA RISPETTO ALLE POTENZIALITÀ DI SVILUPPO PARTECIPATO (LA SISL COME STRUMENTO)	SE L'AVVER PREVISTO TUTTO QUESTO DI CONCERTAZIONE NELLA COSTRUZIONE DI PIA HA FATTO IN MODO CHE SI INNESSASSERO DEI PROCESSI DI PARTECIPAZIONE E DI APERTURA DA PARTE DEGLI ENTI LOCALI	LIVELLO DI COLLABORAZIONE DELLE ISTITUZIONI RISPETTO AGLI ATTORI ECONOMICI	SINDACI E TESTIMONI PRIVILEGIATI	<p>CASI DI STUDIO INTERVISTA A SINDACI E TESTIMONI PRIVILEGIATI (AZIENDE LEADER O RAPPRESENTANZE)</p>	<p>2023</p> <p>UN ALTRO COMUNE</p>

CRITERI DI VALUTAZIONE	SOTTO-CRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	LE PROPRIETÀ	LE UNITÀ DI RILEVAZIONE	COME	QUANDO
<b>LA SISL* GARANTISCE CHE VI SIANO DEI SERVIZI DI PROSSIMITÀ</b>	- IN MANIERA INDIRETTA L'INCREMENTO DELL'ATTRATTIVITÀ DEI LUOGHI GENERA UNA DOMANDA DI SERVIZI DI PROSSIMITÀ CHE LI RENDE "SOSTENIBILI"	CAPIRE SE QUANTO FATTO SOPRA GENERA ATTRATTIVITÀ E FAVORISCE LA SOSTENIBILITÀ DELLE ATTIVITÀ ANCHE SE CI SONO POCHE TIPOLOGIE DI IMPRESE CHE SONO STATE FINANZIATE (TABACCHINI..ECC)	NELL'OTTICA DEI PROGETTI DI COMUNITÀ		CASO DI STUDIO	2022 2023
	- IN MANIERA DIRETTA CON LA NUOVA MISURA "POST COVID" AZIONE UNICA LEADER - 16.10 "PROGETTI DI COMUNITÀ"	AVEVAMO IN PASSATO ELIMINATO QUESTE TIPOLOGIE DI AZIONE PERCHÉ NON ERANO FINANZIABILI LE SPESE DI GESTIONE/CORRENTI DEI SERVIZI. PENSIAMO AD ESEMPIO I PEZ I PROGETTI EDUCATIVI DI ZONA, SONO ANNI CHE REGIONE TOSCANA HA PROVATO A FARLI FUNZIONARE. MOLTE SCUOLE ASPETTANO I 4/5MILA EURO ANNO ATTIVITÀ CHE SONO PREVISTI DAI POF. SOSTENERE PROGETTUALITÀ CHE POSSONO TROVARE FINANZIAMENTO ALTROVE  IL GAL POTREBBE DARE AL TERRITORIO L'OPPORTUNITÀ DI IDEARE E REALIZZARE SERVIZI DI COMUNITÀ.  QUANTO QUESTI PROGETTI PRODUCONO DELLE PRASSI CHE SONO SOSTENIBILI, CHE POSSONO RIMANERE PIUTTOSTO CHE ESSERE DI BREVE RESPIRO.  SE LA COSA FUNZIONA POTREBBERO ESSERE FINANZIATE DA RISORSE REGIONALI	NELL'OTTICA DEI PROGETTI DI COMUNITÀ		CASO DI STUDIO	2022 2023
<b>LA SISL GARANTISCE CHE VI SIA ACCESSIBILITÀ AI SERVIZI ESSENZIALI</b>	- LA SISL È INTERVENUTA NELLA RIQUALIFICAZIONE DI TRATTI STRADALI DI ACCESSO AI BORGHI	SE E COME GLI INTERVENTI FINANZIATI DAL GAL HANNO MIGLIORATO E GARANTITO L'ACCESSIBILITÀ PER RESIDENTI E TURISTI	PERCEZIONE DA PARTE DEI RESIDENTI SUL MIGLIORAMENTO DELL'ACCESSO	RESIDENTI	CASI DI STUDIO	ENTRO NOVEMBRE 2020 VOLTERRA 2021 PALAIA 2022 CHIANNI (ANCHE QUALITÀ INSED) 2023 CASCIANA TERME

CRITERI DI VALUTAZIONE	SOTTO-CRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	LE PROPRIETÀ	LE UNITÀ DI RILEVAZIONE	COME	QUANDO
	- LA SISL È INTERVENUTA PER GARANTIRE L'ACCESSO AI LUOGHI DELLA CULTURA	SE E COME GLI INTERVENTI FINANZIATI HANNO MIGLIORATO L'ACCESSO AI LUOGHI DELLA CULTURA PER RESIDENTI E TURISTI	PERCEZIONE DA PARTE DEI GESTORI E DEI FREQUENTATORI SUL MIGLIORAMENTO DELLA FRUIBILITÀ	GESTORI RESIDENTI	CASI DI STUDIO	DOPO IL 2021 DA DEFINIRE PERCHÉ IN FASE DI ISTRUTTORIA

**\*Criteri ancora da strutturare tenendo conto della nuova operazione relativa ai Progetti di Comunità, ma che al momento della strutturazione il GAL riteneva potessero essere colti solo in maniera indiretta dalla SISL**

### 2.3. SISL GAL FAR MAREMMA: contesto di intervento e strategia

Il GAL ha attivato nove tipologie di operazione, rivolte a beneficiari privati e pubblici e alla cooperazione tra mondo della ricerca e agricoltura per lo sviluppo di progetti pilota, tra enti pubblici, terzo settore e agricoltura per lo sviluppo di progetti nel sociale. In particolare le operazioni ruotano attorno a tre tematismi:

#### PIANO FINANZIARIO (spesa pubblica)



#### 1. Turismo sostenibile

4.3.2 - "Sostegno per investimenti in infrastrutture necessarie all'accesso ai terreni agricoli e forestali".

7.5 "Sostegno a investimenti di fruizione pubblica in infrastrutture ricreative, informazioni turistiche e infrastrutture turistiche su piccola scala - Infrastrutture ricreative pubbliche, centri di informazione turistica e infrastrutture turistiche di piccola scala;

7.6.2 - "Sostegno per gli studi/investimenti relativi alla manutenzione, al restauro e alla riqualificazione del patrimonio culturale e naturale dei villaggi, del paesaggio rurale e dei siti ad alto valore naturalistico, compresi gli aspetti socioeconomici di tali attività, nonché delle azioni di sensibilizzazione in materia di

ambiente – Riquilibrare e valorizzazione del patrimonio culturale".

6.4.5 – "Sostegno a investimenti nella creazione e nello sviluppo di attività extra agricole - Incentivazione e sviluppo delle attività turistiche.

#### 2. Miglioramento della qualità della vita nelle aree rurali

16.9 - "Sostegno per la diversificazione delle attività agricole in attività riguardanti l'assistenza sanitaria, l'integrazione sociale, l'agricoltura sostenuta dalla comunità e l'educazione ambientale e alimentare".

7.4.1 - "Sostegno a investimenti finalizzati all'introduzione, al miglioramento o all'espansione di servizi di base a livello locale per la popolazione rurale, comprese le attività culturali e ricreative e della relativa infrastruttura - Reti di protezione sociale nelle zone rurali".

7.4.2 - "Sostegno a investimenti finalizzati all'introduzione, al miglioramento o all'espansione di servizi di base a livello locale per la popolazione rurale, comprese le attività culturali e ricreative e della relativa infrastruttura - Servizi commerciali in aree rurali.

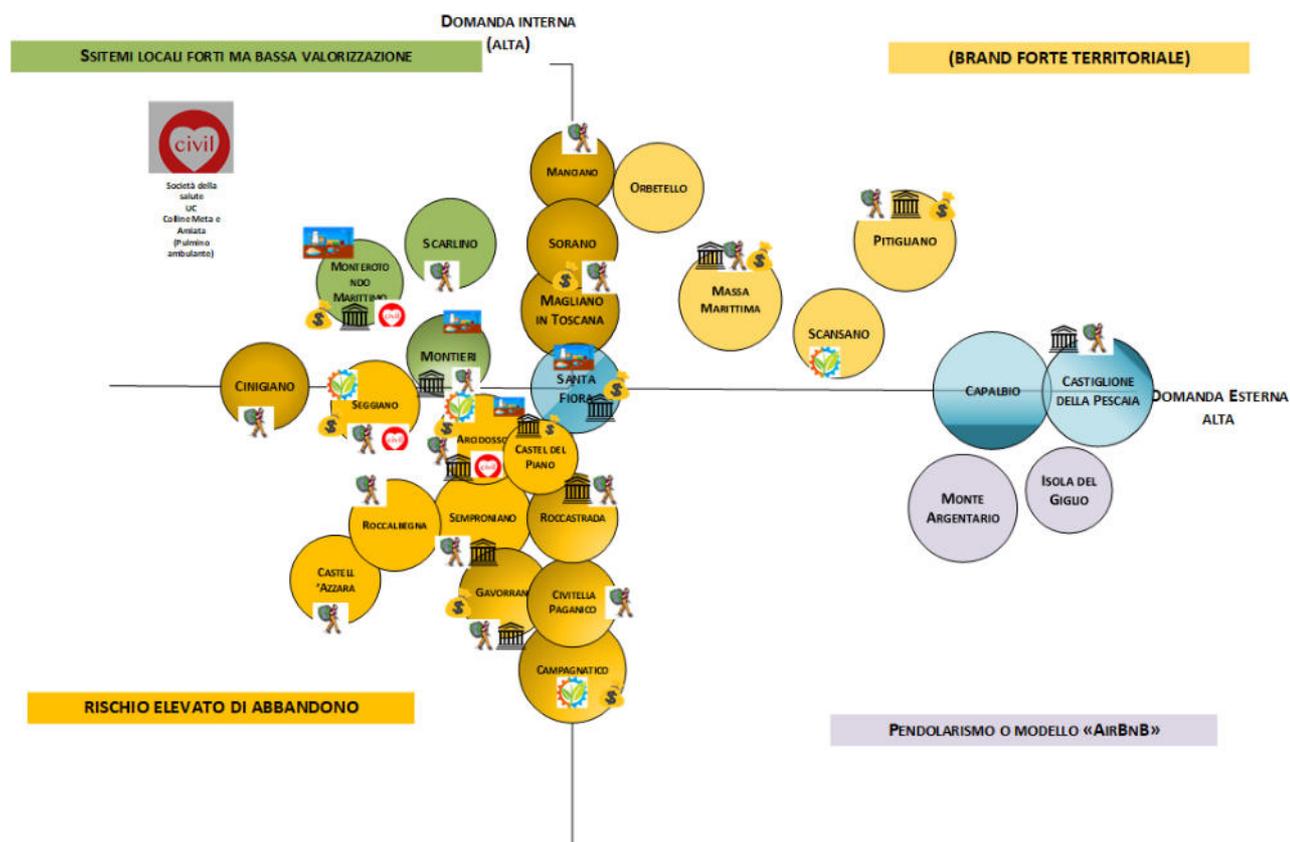
#### 3. Diversificazione dell'ambiente economico rurale al fine di creare nuovi posti di lavoro

Misura 4.2 "Sostegno a investimenti a favore della trasformazione/commercializzazione e/o sviluppo dei prodotti agricoli".

16.2 Sostegno a progetti pilota di cooperazione

Il periodo dell'animazione della strategia ha coinciso con una fase di ricapitalizzazione del GAL F.A.R Maremma e di conseguente modifica degli assetti societari. Questa fase prende avvio nel corso del 2015 e si conclude contestualmente all'animazione della SISL. La strategia riflette questa transizione. Il risultato è una SISL con tante operazioni, con 9 TO (originariamente erano 10, comprendevano la 16.3 e 16.4 ma non la 16.2): tre tematismi tra loro differenti e un tematismo principale sul turismo sostenibile (qualità della vita e competitività/diversificazione). La scelta del turismo è stata anche influenzata dalla soppressione delle province (e delle relative associazioni di promozione), e dal tentativo di colmare un vuoto programmatico-

organizzativo. Fatte 100 le risorse, più del 50% va al turismo sostenibile, al miglioramento qualità della vita il 35%, 15 alla diversificazione attività agricole e ai progetti pilota.



Il territorio del GAL è connotato da un ampio numero di comuni che si trovano all'interno del quadrante a rischio di spopolamento (Semproniano, Arcidosso, Castell'Azzara, Gavorrano...ecc.) e da un numero esiguo di comuni forti caratterizzati da un'alta domanda esterna ed interna (Pitigliano, Scansano, Massa Marittima, Orbetello).

**LEGENDA**

- INTERVENTI DI VALORIZZAZIONE TURISTICO
- CULTURA
- AREE MERCATALI E CENTRI COMMERCIALI
- INTERVENTI SUL SOCIALE
- AGRICOLTURA SOCIALE

Gli interventi finanziati si sono maggiormente collocati nei comuni più deboli dove si sovrappongono interventi legati alla valorizzazione delle infrastrutture turistiche, con quelli legati al patrimonio culturale, alle reti di protezione sociale e allo sviluppo delle aree mercatali.

Il Comune di Arcidosso, ad esempio, ha attratto risorse su progetti a valere su progetti:

- Agricoltura sociale
- Turismo
- Servizi sociali
- Cultura

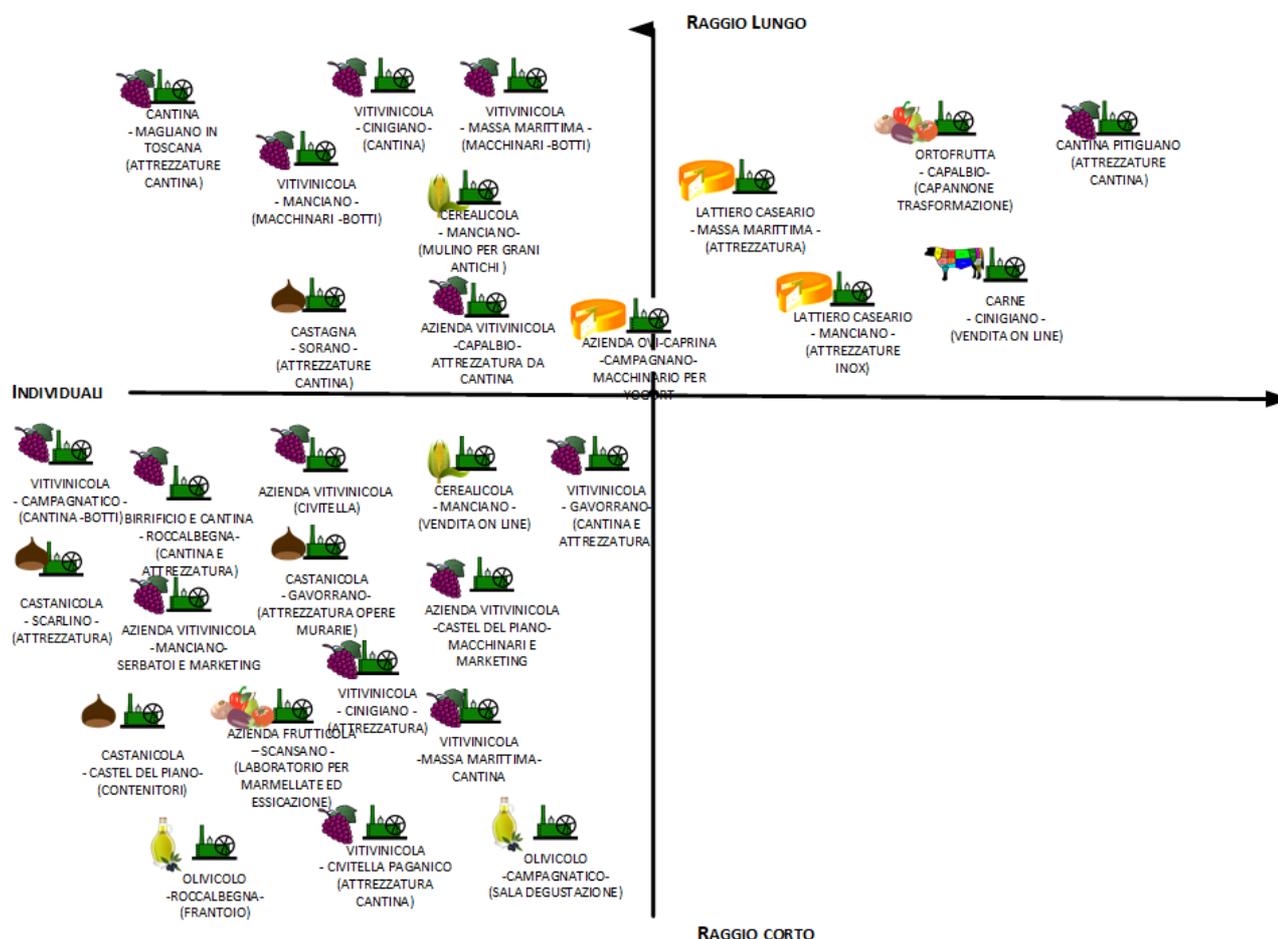
- Aree Mercatali

Nel territorio del GAL sono presenti anche casi virtuosi di organizzazione della società civile dal basso, con due Cooperative di Comunità operative una nell'Isola del Giglio<sup>9</sup> (ha presentato progetto non finanziato dal GAL) e una nel Borgo di Montelaterone<sup>10</sup> nel comune di Arcidosso.

<sup>9</sup> <https://www.cooplaudatosii.it/>

<sup>10</sup> <http://www.montelaterone.it/>

Il GCM ha riguardato anche la collocazione dei 29 progetti finanziati a valere sulla TO 4.2.1. La tecnica ha consentito di sistematizzare i progetti nei quadrati semiotici dell'organizzazione di filiera, rappresentando all'interno di un unico spazio i progetti finanziati anche visualizzando le filiere valorizzate.



La filiera viti-vinicola è quella maggiormente finanziata, seguita dalla castanicola, dall'olivicola e dalla lattiero casearia, solo un progetto afferisce alla filiera della zootecnica da carne e uno all'ortofrutta.

Dalla mappatura emerge come la maggior parte dei progetti finanziati sembrano essere filiere individuali operanti sul raggio corto o filiere individuali operanti sul raggio lungo.

### 2.3.1. Il processo di disvelamento della domanda di valutazione

Nel corso del coaching sono emerse più domande di valutazione. Il primo fabbisogno conoscitivo è legato al rinnovo delle cariche sociali<sup>11</sup>, rispetto all'obiettivo che il CdA uscente si era posto di collocare il GAL al centro del territorio, ricucendo i rapporti tra *stakeholder* e ampliare il ventaglio di interessi (non solo attraverso il LEADER ma anche l'esperienza FLAG).

Si ritiene che l'integrazione GAL/FLAG sia stata utile per allacciare nuovi rapporti con alcuni Comuni (Grosseto e Castiglion della Pescaia) e nuove realtà associative (Legambiente).

L'aspetto ambientale e della sostenibilità ambientale è un tema trascurato dalle SISL tuttavia il GAL vorrebbe estendere il concetto di sostenibilità alle comunità lavorando maggiormente con le cooperative di Comunità (sono tra i beneficiari). I bandi relativi alle operazioni 16.9 e 7.4.1 sono stati aperti alle Associazioni di Promozione Sociale, alle associazioni di volontariato alle cooperative sociali, andando oltre alle Associazioni di categoria agricole e agli Enti Pubblici.

<sup>11</sup> il CdA sarà rinnovato a breve

La domanda di valutazione più alta riguarda la tangibilità del cambiamento generato dal GAL nel territorio.

### 2.3.2. Criteri di giudizio e tempistica

Sulla base di quanto emerso si è stabilito con il GAL di formulare un'unica domanda valutativa **In che misura l'azione del GAL ha generato nel tempo un cambiamento tangibile?**

La domanda è articolata nei seguenti criteri e sotto-criteri:

1. nel territorio il lavoro del GAL ha generato un cambiamento tangibile nella governance, declinato nei seguenti 4 sotto-criteri volti a verificare se:
  - c'è una missione (mission) "chiara" nel territorio del F:A,R Maremma che supera le spinte campanilistiche e le lotte di "sopravvivenza", comprendendo dunque se nonostante le condizioni di contesto, i partner del GAL pensano allo sviluppo della "maremma" prima dello sviluppo del loro comune e/o del loro settore.
  - c'è un metodo di operare dei partner che ha via via acquisito la filosofia della partecipazione del leader, attraverso le pratiche di animazione e concertazione realizzate a livello comunale e locale;
  - ci sono degli strumenti nati per effetto dell'azione del GAL (ad es. il distretto rurale della maremma -il Flag), comprendendo concretamente su quali e quanti processi il GAL è intervenuto;
  - nella governance territoriale il GAL è soggetto coinvolto (nel Distretto del sud, nelle destinazioni turistiche) prestando attenzione all'autoreferenzialità e a come viene percepito il GAL all'esterno.
2. nel territorio abbiamo accompagnato processi di sviluppo locale, declinato nei seguenti 4 sotto-criteri volti a verificare se:
  - nei comuni il GAL ha contribuito a fermare/invertire una rotta, o sviluppare e accompagnare un processo, analizzando le dinamiche presenti a livello territoriale, le possibilità di promuovere lo sviluppo da un alto e come i progetti finanziati contribuiscono o meno ad affrontare i fabbisogni presenti dall'altro
  - è stato sviluppato un modello di turismo sostenibile, attraverso la promozione del cicloturismo, del turismo naturalistico, del turismo lento, tenendo conto che in questa programmazione il GAL sta sostenendo investimenti sulla sentieristica e sulle attività ricettive;
  - il GAL valorizza le filiere dei prodotti agroalimentari locali spostare le aziende dal quadrante del raggio corto individualista verso il quadrante del raggio corto collettivo (vedi figura alle pagine precedenti), con un focus sulle filiere minoritarie nel versante occidentale dell'Amiata (vino olio e castagne), delle colline dell'Ombrone (vino e olio, zootecnica), delle colline del Fiora (vino e olio, zootecnica), delle colline litoranee di Follonica (vino olio, castagna, cereali)
  - delle colline litoranee dell'Albegna (vino olio, zootecnica) e dell'isola del Giglio (vino olio).

La *timeline* delle rilevazioni prevede attività propedeutiche alla costruzione degli strumenti di indagine nel corso del secondo semestre del 2020, mentre nel corso delle successive annualità potranno essere identificati casi di studio territoriali ed aziendali.

Per i comuni al momento quelli identificati sono **Arcidosso** (sul comune insiste una mini SISL), **Montieri** che ha un progetto sulla filiera dei grani antichi, **Semproniano** per gli itinerari turistici, **Sorano** che ha una cooperativa di comunità<sup>12</sup> che sta puntando molto sul sociale.

<sup>12</sup> <http://coopdicomunita.toscana.it/-/san-giovanni-delle-contee-societ%C3%A0-cooperativa-di-comunit%C3%A0>

**DOMANDA VALUTATIVA: In che misura l'azione del GAL ha generato nel tempo un cambiamento tangibile?**

CRITERI DI VALUTAZIONE	SOTTO-CRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	PROPRIETÀ DA ANALIZZARE	UNITÀ DI RILEVAZIONE	(COSE DA FARE PER LA COSTRUZIONE DEI) METODI	QUANDO
<b>NEL TERRITORIO IL LAVORO DEL GAL HA GENERATO UN CAMBIAMENTO TANGIBILE NELLA GOVERNANCE</b>	- C'È UNA MISSIONE (MISSION) "CHIARA" NEL TERRITORIO DEL FAR MAREMMA (CAMPANILI E SOPRAVVIVENZA)	SE NONOSTANTE LE CONDIZIONE DI CONTESTO I PARTNER DEL GAL PENSANO ALLO SVILUPPO DELLA "MAREMMA" PRIMA DELLO SVILUPPO DEL LORO COMUNE E/O DEL LORO SETTORE. AD ESEMPIO PENSANDO ALLA CRISI DELL'AMIATA SE C'È UNA STRATEGIA DI USCITA COMUNE	CAMPANILISMO (INDIVIDUALISMO) Vs UNIVERSALISMO	PARTNER DEL GAL ALTRI ATTORI DEL TERRITORIO NON RICOMPRESI NELLA COMPAGINE SOCIALE	INTERVISTE PILOTA (SNOWBALL)	2020  DUE COMPONENTI DELLA PARTE PUBBLICA DUE DELLA PARTE PRIVATA
	- C'È UN METODO DI OPERARE DEI PARTNER CHE HA VIA VIA ACQUISITO LA FILOSOFIA DELLA PARTECIPAZIONE DEL LEADER	SE PRATICHE DI ANIMAZIONE E CONCERTAZIONE A LIVELLO COMUNALE E LOCALE SULLA PROGETTAZIONE	LIVELLO DI PARTECIPAZIONE NELLE SCELTE OPERATE A LIVELLO COMUNALE LIVELLO DI PARTECIPAZIONE NELLA NASCITA DEI PROGETTI DI COMUNITÀ	SINDACI E PROGETTISTI TESTIMONI PRIVILEGIATI	INTERVISTE PILOTA (SNOWBALL)	2021  2022  2023
	- CI SONO DEGLI STRUMENTI NATI DALL'AZIONE DEL GAL (Es. DISTRETTO RURALE DELLA MAREMMA -FLAG)	COMPNDERE EFFETTIVAMENTE SU QUALI E QUANTI PROCESSI SIAMO INTERVENUTI	VISIBILITÀ DEL GAL	PARTNER DEL GAL ALTRI ATTORI DEL TERRITORIO NON RICOMPRESI NELLA COMPAGINE SOCIALE	INTERVISTE PILOTA (SNOWBALL)	
	- NELLA GOVERNANCE TERRITORIALE IL GAL È SOGGETTO COINVOLTO (DISTRETTO DEL SUD, TURISMO, FLAG)	(ATTENZIONE ALLA AUTOREFERENZIALITÀ DEL GAL) CI INTERESSEREBBE ANCHE COMPNDERE CHE PERCEZIONE C'È DEL GAL ALL'ESTERNO (SINDACI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA E AZIENDE)	E LEGITTIMAZIONE DEL GAL	PARTNER DEL GAL ALTRI ATTORI DEL TERRITORIO NON RICOMPRESI NELLA COMPAGINE SOCIALE	INTERVISTE PILOTA (SNOWBALL)	
<b>NEL TERRITORIO ABBIAMO ACCOMPAGNATO PROCESSI DI</b>	- NEI COMUNI ABBIAMO CONTRIBUTITO A FERMARE/INVERTIRE UNA ROTTA O SVILUPPARE E ACCOMPAGNARE UN PROCESSO	COSA STA SUCCEDENDO NEI COMUNI ANALIZZANDO LE POSSIBILITÀ DI PROMUOVERE LO SVILUPPO E DALL'ALTRO COME I PROGETTI CHE SONO STATI FINANZIATI CONTRIBUISCONO O MENO AD AFFRONTARE I FABBISOGNI...(MISURE/FABBISOGNI)	LIVELLO DI INTEGRAZIONE DEI PROGETTI FINANZIATI AI COMUNI CON STRATEGIE DI SVILUPPO TURISTICO A LIVELLO COMUNALE E COMPENSORIALE	COMUNI - PRIVATI	CASI DI STUDIO	

CRITERI DI VALUTAZIONE	SOTTO-CRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	PROPRIETÀ DA ANALIZZARE	UNITÀ DI RILEVAZIONE	(COSE DA FARE PER LA COSTRUZIONE DEI) METODI	QUANDO
SVILUPPO LOCALE	- ABBIAMO SVILUPPATO IL TURISMO (IL TURISMO SOSTENIBILE)	CICLOTURISMO, NATURALISTICO, TURISMO LENTO. E' LA PRIMA VOLTA CHE SI STA LAVORANDO SUL TURISMO LENTO, CI SEMBRA CHE NON CI SIANO ESPERIENZE PASSATE SUL TURISMO LENTO. ALTRI STANNO LAVORANDO SULLA VIA CLODIA (COLLEGAMENTO ALLA FRANCIGENA). IN QUESTA PROGRAMMAZIONE STIAMO INVESTENDO SULLA SENTIERISTICA (7.5) (6.4.5 PARTE SUL TURISMO PRIVATO)	AFFRONTARE E DECLINARE IL CONCETTO DI STRATEGICITÀ  LIVELLO DI INTEGRAZIONE TRA PROGETTI PUBBLICI E PRIVATI SUL TURISMO LENTO AUMENTO DEI TURISTI SVILUPPO DELLE ATTIVITÀ AD ESSO COLLEGATE EFFETTO COVID	COMUNI, PRIVATI	CASO DI STUDIO SORANO E	2020  INTERVISTE PILOTA  2021  CASO STUDIO FINE 2021  POTREBBE ESSERE PERIODO BUONO
	- STIAMO INTERVENENDO SULLE FILIERE DEI PRODOTTI AGROALIMENTARI LOCALI	L'OBIETTIVO (VEDI FIGURA SOPRA) SPOSTARE DAL RAGGIO CORTO L'INDIVIDUALISMO VERSO L'ASPETTO COLLETTIVO. (COLLETTIVO-RAGGIO CORTO) SAREBBE INTERESSANTE FARE UN LAVORO SULLE FILIERE MINORITARIE... - VERSANTE OCCIDENTALE DELL'AMIATA (VINO OLIO E CASTAGNE) - COLLINE DELL'OMBRONE (VINO E OLIO, ZOOTENCNIA) - COLLINE DEL FIORA (VINO E OLIO, ZOOTENCNIA) - COLLINE LITORANEE DI FOLLONICA (VINO OLIO, CASTAGNA, CEREALI) - COLLINE LITORANEE DELL'ALBEGNA (VINO OLIO, ZOOTENICA) - ISOLA DEL GIGLIO (VINO OLIO)	VALORE DELLE FILIERE, MAGGIOR VALORE AGGIUNTO TRATTENUTO NEI TERRITORI OSSERVARE DINAMICHE IN CHIAVE LOCALE SULLE SEGUENTI FILIERE - VINO - OLIO <sup>13</sup> - ZOOTECCNIA - ORTOFRUTTA (SINGOLO VS COLLETTIVO)	AZIENDE BENEFICIARIE 4.2 E 6.4.5 (PER LEGAME HO.RECA) E ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA (AGRICOLE HO.RE.CA E/O CONSORZI DI TUTELA	CASI STUDIO SU FILIERE E PROGETTI PILOTA <sup>14</sup> )	2022  2023

<sup>13</sup> A livello generale la situazione dell'agroalimentare è buona, nel corso degli anni forti investimenti nel vitivinicolo (fiora, montecucco, capalbio), sull'olio si è andati sulla qualità (16.2 Mnitroraggio mosca).

<sup>14</sup> Sulla 16.2 arrivate 27 domande (2021 chiusura) (tra questa una interessante sulla Mosca Olio). Sono tutti progetti che riguardano le filiere minori. Aspetto della 16.2 dovrà essere affrontato dopo

## 2.4. SISL GAL MONTAGNA APPENNINO: contesto di intervento e strategia

Il GAL ha attivato nove tipologie di operazione, afferenti ai seguenti tre tematismi, uno principale e due secondari:



- la **riqualificazione dei centri storici** e del contesto paesaggistico agro-silvo-pastorale ad essi collegato, che contiene le TO 4.1.1, 6.4.4, 6.4.5, 7.5. e 7.6.1
- la **diversificazione delle attività economiche del territorio rurale**, che racchiude le TO 1.2, 6.4.3, 8.6 e 16.2:
- il **sostegno alla tutela, valorizzazione e riqualificazione del patrimonio rurale del territorio** (storico-culturale, ambientale) con un'unica tipologia di operazione, la 7.6.2.

Nel corso delle ultime programmazioni, con il cosiddetto *mainstreaming* del LEADER<sup>15</sup>, c'è stato il rischio di perdere lo spirito della programmazione LEADER: con Misure/Interventi molto simili a quelli previsti dal PSR regionale e un'animazione sui bandi in uscita che avrebbe potuto fare anche la Regione. Da anni il GAL lavora invece con chi il territorio lo vive e chi sul territorio costruisce le proprie prassi quotidiane.

In questa programmazione c'è stata la

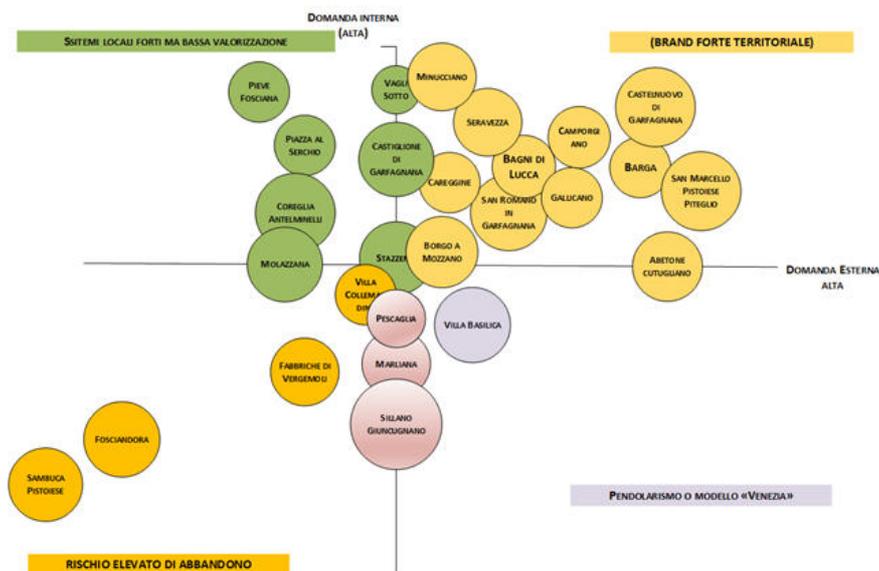
possibilità per il GAL di recuperare lo "spirito" del LEADER.

Il GAL Montagna ha infatti promosso un approccio a bando che favorisse la nascita di progetti integrati, facilitando la nascita di PIT (Progetti integrati di area) e di PIF (Progetti integrati di filiera) presidiando anche quel processo di animazione di "secondo livello" (richiesto dal bando) che è stato portato avanti dai soggetti promotori dei progetti, i Comuni (nel caso del PIT) e dai privati (all'interno dei PIF), facilitando la partecipazione nella creazione di aggregazioni tra attori che potessero sviluppare una progettualità "collettiva". Questo strumento ha innescato, a livello locale, anche un nuovo modo di operare da parte dei progettisti.

La fase di selezione dei progetti è stata scadenzata da tempi ridotti per far partecipare le comunità (2-3 mesi) ben differenti dalle manifestazioni di interesse fatte un anno prima dei bandi ma che tuttavia è stata meno incisiva per l'assenza di risorse. Nei PIT si ritrovano le imprese forti, tuttavia si era cercato di aprire a tanti soggetti che non erano pronti amministrativamente (con tanti problemi di ammissibilità). Le micro-imprese che non rientrano nei meccanismi del FESR e potrebbero ambire ai contributi del GAL, non sono strutturate per gestire la complessità amministrativa del PSR e si sono arenate per meri problemi di natura procedurale.

Non tutti i comuni vi hanno partecipato. Nelle due figure viene fornita una rappresentazione dei comuni del GAL nello spazio della domanda esterna/interna e la seguente rappresentazione dei soli comuni sui quali insistono i PIT.

<sup>15</sup> Il passaggio da Programma di Iniziativa comunitaria a sé stante ad "Asse" metodologico all'interno del PSR.

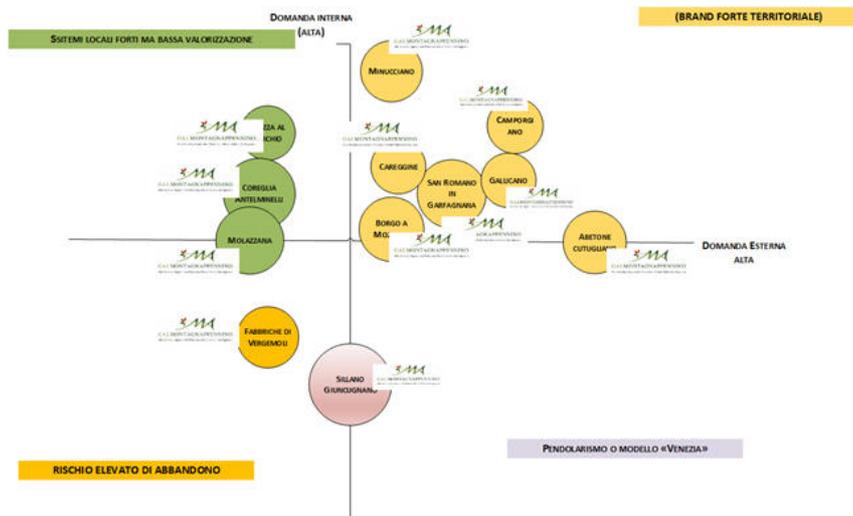


Sono più numerosi i comuni che si attestano in una fascia di auto-sostentamento, sia per effetto della domanda esterna che di quella interna, mentre sono pochi i comuni che presentano dei rischi di “tenuta” del tessuto socio-economico, tra questi spiccano Sambuca Pistoiese e Fosciandora.

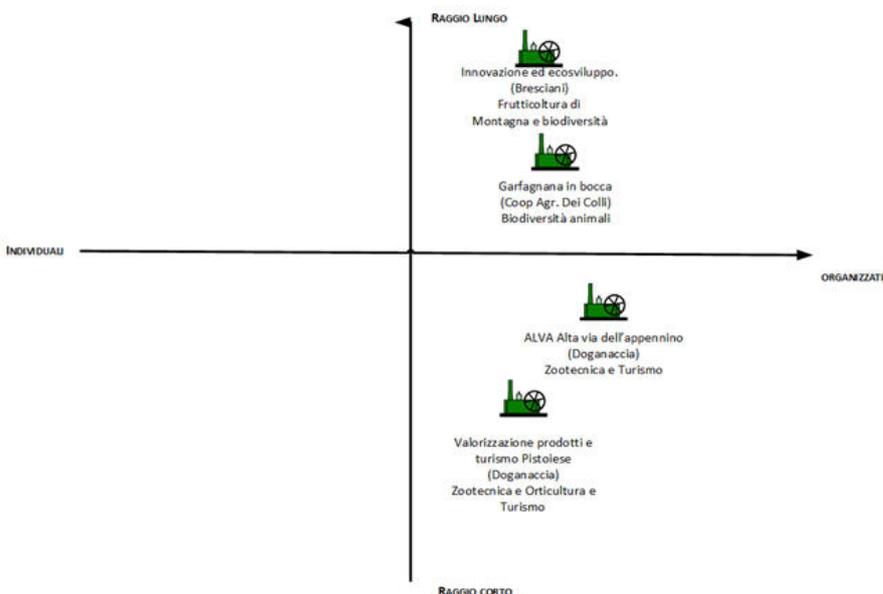
I PIT, come desumibile, dalla figura seguente non hanno interessato tutti i Comuni e già questo “dato” consente di ipotizzare come i processi di progettazione integrata abbiano fatto più fatica ad avviarsi nei comuni inclusi nei quadranti più critici.

I PIT si caratterizzano per un’attenzione ai processi di riqualificazione urbana e recupero dei centri storici, sia per i residenti che per le attività commerciali. L’intervento “ideale” è la piazza con le attività commerciali collegate al contesto (produttivo, paesaggistico).

Altri PIT prevedono una serie di sistemi di collegamento tra i centri storici e frazioni in modo da integrare premiando la vitalità delle comunità proponenti.



Per quanto riguarda i PIF, il bando ha stimolato aggregazioni intersettoriali sull’artigianato-agricoltura-turismo



e commercio. Il capofila poteva essere qualsiasi azienda, ma la natura delle aggregazioni è ancora da esplorare, verificando quante sono basate su rapporti esistenti e quante su relazioni nuove e sostenibili nel tempo. Nella figura seguente sono rappresentati i progetti finanziati nello spazio valoriale dei rapporti di filiera e del raggio.

I 4 PIF finanziati si ripartiscono fra raggio lungo e corto, bassa è la partecipazione del settore della ristorazione. I PIF posizionati nel quadrante del raggio lungo potrebbero essere quelli che potrebbero presentare relazioni già preesistenti alla pubblicazione del bando.

### 2.4.1. Il processo di disvelamento della domanda di valutazione

Nel corso del coaching, che ha previsto anche un lavoro di gruppo con il GAL Etruria, il focus valutativo è stato incentrato sull'approccio integrato.

**Sui PIT** la domanda di valutazione ruota attorno **all'efficacia dello strumento**.

L'elemento principale che potrebbero essere indagato è relativo al piccolo sistema di *governance* che si è innescato tra i comuni e gli altri attori che si sono messi insieme e nello specifico include:

- un modo diverso di ascoltare le imprese e il territorio anche al di là del bando, coinvolge il punto di vista del sindaco e di alcuni attori chiave della comunità, sino ad ipotizzare una crescita delle competenze della parte politica;
- il punto di vista delle imprese, in particolare nel comprendere la motivazione del perché le micro-imprese che non sono risultate ammissibili volessero partecipare;
- il punto di vista del progettista: che è un soggetto "esterno" al progetto, ma che vive nel territorio. Un risultato auspicabile potrebbe essere relativo anche alla crescita delle loro competenze: il progetto integrato richiede un cambio di paradigma nella progettazione;
- quanto i progetti possano essere stati "distorti" dal menù di Misure previste: il ventaglio di Misure erano quelle previste nella SISL, e con altre avrebbero potuto realizzare anche altri interventi. A tal proposito una pietra di paragone potrebbe essere rappresentata dalla nuova misura dedicata ai Progetti di Comunità.

**Sui PIF** la domanda di valutazione ruota attorno **alla qualità e alla solidità delle relazioni**, ad esempio verificando

- quanti dei soggetti che hanno partecipato agli incontri territoriali hanno poi preso parte ai PIF. (serie di incontri tematici sulle filiere di montagna);
- quante aggregazioni sono nuove, quante basate su rapporti esistenti. Negli accordi previsti dal bando doveva essere tassativamente indicato il ruolo svolto le quantità e gli obblighi specifici, qualcuno ha anche indicato i prezzi. Sul turismo l'accordo prevede una relazione di reciprocità e di dipendenza, con accordi per la vendita prodotti, o per i ristoranti (con un menù dedicato);
- la continuità delle relazioni tra attori. Si doveva dimostrare un effettivo vantaggio per i produttori primari (nei prezzi e nella continuità della fornitura) La durata dei contratti è di tre anni minimo. Rispetto ai PIT dove è più rimarcato il sistema di governance nei PIF c'è un sistema contrattuale;
- il modello di "sbocco finale" del PIF (solo orientato al commercio?). Durante l'animazione è emersa l'esigenza di fare filiera con la ristorazione, ma nessuno dei PIF finanziati ha osato più di tanto in un settore dove c'è reticenza, garanzia della quantità di prodotto e della qualità è molto difficile. Tale elemento può aver influenzato la mancata partecipazione della Comunità del cibo della Garfagnana<sup>16</sup>.
- le possibilità di allargamento del partenariato *in itinere*.

Infine una domanda riguarda la TO 16.2 sull'innovazione per comprendere da un lato le potenzialità di trasferimento tecnologico esistenti sul territorio e dall'altro quanto queste iniziative siano state stimolate unidirezionalmente dalle Università e dai Centri di ricerca.

### 2.4.2. Criteri di giudizio e tempistica

Sulla base di quanto emerso nel corso del processo di coaching sono state identificate e strutturate tre domande di valutazione.

- Cosa ha generato sul territorio la Progettazione Integrata Territoriale?
- Cosa ha generato sul territorio la Progettazione Integrata di Filiera?
- Cosa ha generato sul territorio l'innovazione?

<sup>16</sup> <https://comunitadelcibo.it/>

La **prima domanda relativa ai PIT** è articolata nei seguenti tre criteri e relativi sotto-criteri:

1. il bando PIT ha stimolato una partecipazione attiva degli attori del territorio
  - i progetti presentati sono stati trainati dalla componente pubblica, per verificare chi è stato il soggetto che ha promosso la cooperazione tra attori e come la ha promossa;
  - il ruolo dei privati è stato proattivo nella definizione dei progetti integrati, per comprendere se anno semplicemente aderito, oppure sono a conoscenza e hanno partecipato alla fase progettuale
  - i progetti presentati dai privati riflettono la visione di sviluppo territoriale inclusa nel PIT, verificando se i progetti dei privati ricompresi nei PIT hanno caratteristiche “peculiar” rispetto a bando non integrato, perché trainate da una forte impronta pubblica o perché vi è una solida rete tra privati.
2. nel corso dell’attuazione i meccanismi di *governance* previsti hanno garantito la “tenuta” del PIT
  - i meccanismi ideati e gestiti direttamente dal GAL hanno supportato gli attori dei nel processo di attuazione, verificando come e quanto sono stati efficaci le attività che il GAL ha ideato e realizzato per supportare i partenariati
  - le azioni di supporto e coordinamento del capofila sono state funzionali a garantire la tenuta del PIT, analizzando come e quanto le azioni di coordinamento del capofila hanno preservato gli obiettivi del garantendo anche una flessibilità in corso di attuazione:
3. Il PIT ha stimolato una partecipazione attiva degli attori del territorio che è sostenibile nel tempo
  - sono state create delle reti stabili perché le relazioni nate attraverso il PIT generano “valore” all’interno delle rispettive comunità;
  - la partecipazione delle comunità locali ai processi di sviluppo endogeno è aumentata perché i PIT hanno generato un effetto *spillover* sulla partecipazione esterna anche alle dinamiche LEADER:

La **seconda domanda sui PIF** è stata declinata nei seguenti due criteri e relativi sotto-criteri:

1. il bando PIF ha stimolato l’aggregazione degli attori economici locali in un’ottica di filiera
  - le aggregazioni si sono costituite attorno ad un’idea aperta di filiera, verificando quali siano gli elementi che possono aver ostacolato la creazione di “nuove” filiere;
  - le aggregazioni si sono costituite attorno ad una idea forte già esistente, per comprendere le motivazioni che hanno portato alla presentazione del PIF;
2. il PIF ha stimolato una partecipazione attiva degli attori economici che è sostenibile nel tempo
  - sono state create/rafforzate delle reti stabili, verificando se le relazioni nate attraverso il PIF generano “valore” all’interno delle aziende;
  - le reti generano una ricaduta più ampia sul territorio; analizzando se la rete genera un indotto più ampio all’interno del territorio o all’esterno rispetto ad altre reti esistenti.

L’**ultima domanda sull’innovazione** si articola nei seguenti due criteri e relativi sotto-criteri:

1. i progetti finanziati creano dei legami più stabili tra mondo della ricerca e mondo produttivo
  - l’innovazione è trainata dal mondo della ricerca, per comprendere chi è stato il soggetto che guida i processi di trasferimento tecnologico;
  - Sono stati creati dei legami stabili tra aziende e mondo della ricerca, per sapere quanto queste reti partenariati siano solide rispetto alle potenzialità di diffusione dell’innovazione.
2. i progetti finanziati hanno creato reti intersettoriali e reti interterritoriali
  - sono state create reti di innovazione che coinvolgono più settori, non solo l’agricoltura.
  - sono state create reti di innovazione che coinvolgono più territori del GAL con una adozione non puntiforme.

La timeline della valutazione prevede nel secondo semestre del 2020 interviste finalizzate alla costruzione degli strumenti di indagine al fine di cogliere le proprietà che dovrebbero essere indagate per rispondere alle domande di valutazione.

Per la identificazione dei casi di studio relativi ai PIT sarà necessario effettuare uno *screening* volto a tipicizzare i progetti rispetto a:

- le tipologie di aziende coinvolte e gli investimenti attivati per Misura e anche la tipologia
- i progettisti coinvolti. (sia sulle PIT finanziate che sulle non finanziate)
- le modalità di consultazione (quante riunioni) (quanto è durata) e il numero soggetti coinvolti per tipologia, con una verifica della parte di manifestazione interesse anno prima;
- indicazioni preliminari su chi ha trainato la costituzione del PIT;
- le tematiche oggetto delle PIT;
- l'ambito territoriale di riferimento (frazioni, centri storici, gruppi di comuni).

Per quanto riguarda i PIF potranno essere analizzati tutti e quattro i progetti nel corso delle differenti annualità.

Per quanto riguarda la 16.2 su 11 domande pervenute ne sono state finanziate 3: due sono relative all'uso di erbe spontanee per la ristorazione e la commercializzazione la terza sul recupero di prati a pascolo e sull'utilizzo del *biochar*<sup>17</sup> come ammendante. Potrà essere utile raccogliere studi sulle attività realizzate all'interno *Summer School* dell'Università di Pisa sul Master triennale internazionale sullo sviluppo rurale che l'università organizza con l'ausilio del Laboratorio sugli studi rurali Sismondi. Gli studenti, che arrivano da tutto il mondo, fanno study-visit sul territorio in area GAL.

---

<sup>17</sup> è un carbone vegetale che si ottiene per degradazione termica (pirolisi) di diversi tipi di biomassa vegetale

**DOMANDA VALUTATIVA:** Cosa ha generato sul territorio la Progettazione Integrata Territoriale?

CRITERI	SOTTOCRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	LE PROPRIETÀ	LE UNITÀ DI RILEVAZIONE	COME	QUANDO
<b>IL BANDO PIT HA STIMOLATO UNA PARTECIPAZIONE ATTIVA DEGLI ATTORI DEL TERRITORIO</b>	I PROGETTI PRESENTATI SONO STATI TRAINATI DALLA COMPONENTE PUBBLICA	CI INTERESSA COMPRENDERE CHI E' STATO IL SOGGETTO CHE HA PROMOSSO LA COOPERAZIONE TRA ATTORI E COME LA HA PROMOSSA  (TEMATISMO SENTIERISTICA PROPOSTA DAL PUBBLICO, O DAL PRIVATO)	"PESO" DELLA COMPONENTE PUBBLICA (PRIVATA) NELLA COSTRUZIONE DEL PIT  (PERCEZIONE SUL RUOLO SVOLTO..DA)	SINDACI  PROGETTISTI  PRIVATI COINVOLTI NEL PIT (DIRETTI ED INDIRETTI)  TESTIMONE PRIVILEGIATO ESTERNO	INTERVISTE  CASI DI STUDIO  (SU FINANZIATI E NON FINANZIATI)	2020  PILOTA (COSTRUZIONE STRUMENTO)  2021  2022  2023
	IL RUOLO DEI PRIVATI E' STATO PROATTIVO NELLA DEFINIZIONE DEI PROGETTI INTEGRATI	HANNO SEMPLICEMENTE ADERITO, OPPURE SONO A CONOSCENZA E HANNO PARTECIPATO ALLA FASE PROGETTUALE	LIVELLO DI CONSAPEVOLEZZA DEGLI ATTORI PRIVATI RISPETTO AL PIT ANALIZZARE IL CONTRATTO DEL PIT PER COMPRENDERE SE E QUANTO FAVORISCE E GARANTISCE UNA PRESA DI IMPEGNI CONSAPEVOLE DA PARTE DEI SINGOLI PARTNER	PRIVATI COINVOLTI NEL PIT (DIRETTI ED INDIRETTI)  PROGETTISTI	INTERVISTE  CASI DI STUDIO  (SU FINANZIATI E NON FINANZIATI)	
	I PROGETTI PRESENTATI DAI PRIVATI RIFLETTONO LA VISIONE DI SVILUPPO TERRITORIALE INCLUSA NEL PIT	SE I PROGETTI DEI PRIVATI CHE RITROVO NEI PIT HANNO CARATTERISTICHE "PECULIARI" RISPETTO AD BANDO NON INTEGRATO, PERCHÉ TRAINATE DA UNA FORTE IMPRONTA PUBBLICA O PERCHÉ VI È UNA SOLIDA RETE TRA PRIVATI	FORZA DEI LEGAMI DELLE RELAZIONI TRA ATTORI TERRITORIALI CHE SI PORTA DIETRO IL PROGETTO	PRIVATI COINVOLTI NEL PIT (DIRETTI ED INDIRETTI)  PRIVATI ESTERNI AL PIT COINVOLTI A MONTE E A VALLE (INDOTTO E RESIDENTI)  TESTIMONE PRIVILEGIATO ESTERNO	INTERVISTE  CASI DI STUDIO  (SU FINANZIATI E NON FINANZIATI)	
<b>NEL CORSO DELL'ATTUAZIONE I MECCANISMI DI GOVERNANCE PREVISTI HANNO GARANTITO LA "TENUTA" DEL PIT</b>	I MECCANISMI IDEATI E GESTITI DIRETTAMENTE DAL GAL HANNO SUPPORTATO GLI ATTORI DEI PIT NEL PROCESSO DI ATTUAZIONE	COME E QUANTO SONO STATI EFFICACI LE ATTIVITÀ CHE IL GAL HA IDEATO E REALIZZATO PER SUPPORTARE I PARTENARIATI	TENUTA DEL PIT	CAPOFILA E I PARTNER DIRETTI  PROGETTISTI	INTERVISTE  CASI DI STUDIO  (SU FINANZIATI E NON FINANZIATI)	
	LE AZIONI DI SUPPORTO E COORDINAMENTO DEL CAPOFILA SONO STATE FUNZIONALI A GARANTIRE LA TENUTA DEL PIT	COME E QUANTO LE AZIONI DI COORDINAMENTO DEL CAPOFILA HANNO PRESERVATO GLI OBIETTIVI DEL PIT GARANTENDO	TENUTA DEL PIT  (VARIANTI RISPETTO AL PROGETTO INIZIALE)	STRUTTURA TECNICA  AZIENDE CHE HANNO RICHIESTO VARIANTI E/O SI SONO RITIRATE		

CRITERI	SOTTOCRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	LE PROPRIETÀ	LE UNITÀ DI RILEVAZIONE	COME	QUANDO
		ANCHE UNA FLESSIBILITÀ IN CORSO DI ATTUAZIONE	(RITIRI DA PARTE DI AZIENDE E LE RELATIVE MOTIVAZIONI)			
<b>IL PIT HA STIMOLATO UNA PARTECIPAZIONE ATTIVA DEGLI ATTORI DEL TERRITORIO CHE È SOSTENIBILE NEL TEMPO</b>	SONO STATE CREATE DELLE RETI STABILI	LE RELAZIONI NATE ATTRAVERSO IL PIT GENERANO "VALORE" ALL'INTERNO DELLE RISPETTIVE COMUNITÀ	FORZA DEI LEGAMI DELLE RELAZIONI TRA ATTORI TERRITORIALI CHE SI PORTA DIETRO IL PROGETTO  (VALORE ECONOMICO – VALORE SOCIALE) – INCREMENTO – STABILITÀ – RESILIENZA -	SINDACI PROGETTISTI PRIVATI COINVOLTI NEL PIT (DIRETTI ED INDIRETTI) TESTIMONE PRIVILEGIATO ESTERNO	INTERVISTE CASI DI STUDIO (SU FINANZIATI E NON FINANZIATI)	2020 PILOTA (COSTRUZIONE STRUMENTO) 2021
	LA PARTECIPAZIONE DELLE COMUNITÀ LOCALI AI PROCESSI DI SVILUPPO ENDOGENO È AUMENTATA	SE I PIT HANNO GENERATO UN EFFETTO SPILLOVER SULLA PARTECIPAZIONE DELLE COMUNITÀ LOCALI	LIVELLO DI PARTECIPAZIONE  (INDICATORE: PRESENZA E NASCITA DI FORUM...)  AUMENTO DELLE COMPETENZE LOCALI NELLA CREAZIONE DI PROCESSI DI SVILUPPO ENDOGENO  (ESITI DEI TIROCINI, ASL, ALL'INTERNO DEL PIT)	SINDACI SOGGETTI COINVOLTI NEL PIT IN AZIONE DI FORMAZIONE, TIROCINIO TESTIMONE PRIVILEGIATO ESTERNO		2022 2023

**DOMANDA VALUTATIVA: Cosa ha generato sul territorio la Progettazione Integrata di Filiera?**

CRITERI	SOTTOCRITERI	COSA INTERESSA SAPERE	CI LE PROPRIETÀ	LE UNITÀ DI RILEVAZIONE	COME	QUANDO
<b>IL BANDO PIF HA STIMOLATO L'AGGREGAZIONE DEGLI ATTORI ECONOMICI LOCALI IN UN'OTTICA DI FILIERA</b>	LE AGGREGAZIONI SI SONO COSTITUITE ATTORNO AD UN'IDEA APERTA DI FILIERA	COMPRENDERE QUALI SONO ELEMENTI DI CRITICITÀ CHE HANNO OSTACOLATO LA CREAZIONE DI "NUOVE" FILIERE	LIVELLO INTERSETTORIALITÀ PRESENTE FOCALIZZAZIONE TEMATICA SI PRESUME CHE IL LIVELLO DI INTERESSTORIALITÀ POSSA ESSERE PIÙ AMPIO SI PRESUME CHE CI SIA MAGGIOR FOCALIZZAZIONE TEMATICA (ALCUNI SEGMENTI SPECIFICI DI TURISMO...ECC)	PARTENARIATI FINANZIATI E PRESENTATI PARTENARIATI CHE NON HANNO PRESENTATO IL PROGETTO (SEGNALAZIONI) TESTIMONE PRIVILEGIATO (ASS. DI CATEGORIA, HO.RE.CA..)	INTERVISTE CASI DI STUDIO (SU FINANZIATI, NON AMMISSIBILI E NON PRESENTATI)	2020 PILOTA (COSTRUZIONE STRUMENTO) 2021
	LE AGGREGAZIONI SI SONO COSTITUITE ATTORNO AD UNA IDEA FORTE GIÀ ESISTENTE	COMPRENDERE LE MOTIVAZIONI CHE HANNO PORTATO ALLA PRESENTAZIONE DEL PIF	LIVELLO INTERSETTORIALITÀ PRESENTE FOCALIZZAZIONE TEMATICA	PARTENARIATI FINANZIATI E PRESENTATI PARTENARIATI CHE NON HANNO PRESENTATO IL PROGETTO (SEGNALAZIONI) TESTIMONE PRIVILEGIATO (ASS. DI CATEGORIA, HO.RE.CA..)	INTERVISTE CASI DI STUDIO (SU FINANZIATI, NON AMMISSIBILI E NON PRESENTATI)	
<b>IL PIF HA STIMOLATO UNA PARTECIPAZIONE ATTIVA DEGLI ATTORI ECONOMICI CHE È SOSTENIBILE NEL TEMPO</b>	SONO STATE CREATE/RAFFORZATE DELLE RETI STABILI	LE RELAZIONI NATE ATTRAVERSO IL PIF GENERANO "VALORE" ALL'INTERNO DELLE AZIENDE	FORZA DEI LEGAMI DELLE RELAZIONI TRA ATTORI TERRITORIALI CHE SI PORTA DIETRO IL PROGETTO (VALORE ECONOMICO) – INCREMENTO – STABILITÀ -RESILIENZA -	AZIENDE COINVOLTE NEL PIF (DIRETTI ED INDIRETTI) TESTIMONE PRIVILEGIATO ESTERNO	INTERVISTE CASI DI STUDIO (SU FINANZIATI E NON FINANZIATI)	2022
	LE RETI GENERANO UNA RICADUTA PIÙ AMPIA SUL TERRITORIO	LA RETE GENERA UN INDOTTO FORTE ALL'INTERNO DEL TERRITORIO O ALL'ESTERNO RISPETTO AD ALTRE RETI ESISTENTI	OCCUPAZIONE - PRODUZIONE DI BENI PUBBLICI (SALVAGUARDIA DEL TERRITORIO, BIODIVERSITÀ, COMMERCIO ETICO)	AZIENDE COINVOLTE NEL PIF (DIRETTI ED INDIRETTI) TESTIMONE PRIVILEGIATO ESTERNO		2023

**DOMANDA VALUTATIVA: Cosa ha generato sul territorio il progetto pilota?**

CRITERI	SOTTOCRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	LE PROPRIETÀ	LE UNITÀ DI RILEVAZIONE	COME	QUANDO
I PROGETTI FINANZIATI CREANO DEI LEGAMI PIÙ STABILI TRA MONDO DELLA RICERCA E MONDO PRODUTTIVO	L'INNOVAZIONE E' TRAINATA DAL MONDO DELLA RICERCA	CI INTERESSA SAPERE CHI È STATO IL SOGGETTO CHE HA PROMOSSO IL PROGETTO PILOTA	PESO DEL MONDO DELLA RICERCA NELL'INNOVAZIONE  (POLI DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO NEL TERRITORIO) DIPARTIMENTI E UFFICI CHE PARTECIPANO A H2020 E S3 REGIONALE	PARTENARIATI DI PROGETTO  TESTIMONE PRIVILEGIATO ESTERNO	INTERVISTE CASI DI STUDIO (SU FINANZIATI, SU FINANZIATI ALTRI FONDI)	2020 PILOTA (COSTRUZIONE STRUMENTO) 2021  2022  2023
	SONO STATI CREATI DEI LEGAMI STABILI TRA AZIENDE E MONDO DELLA RICERCA	CI INTERESSA SAPERE QUANTO QUESTE RETI PARTENARIALI SIANO SOLIDE RISPETTO AGLI EFFETTI DELL'INNOVAZIONE	LIVELLO DI ADOZIONE DELL'INNOVAZIONE  VANTAGGIO COMPETITIVO  LIVELLO DIFFUSIONE DELL'INNOVAZIONE  (PROTOCOLLI DI RICERCA ESISTENTI)  (LEGAMI PRESIDENTI O MENO)  (AZIENDE CHE UTILIZZARE L'INNOVAZIONE)	PARTENARIATI DI PROGETTO  TESTIMONE PRIVILEGIATO ESTERNO	INTERVISTE CASI DI STUDIO (SU FINANZIATI, SU FINANZIATI ALTRI FONDI)	
I PROGETTI FINANZIATI HANNO CREATO RETI INTERSETTORIALI E RETI INTERTERRITORIALI	SONO STATE CREATE RETI DI INNOVAZIONE CHE COINVOLGONO PIÙ SETTORI	NON SOLO AGRICOLTURA	LIVELLO DI INTEGRAZIONE INTERSETTORIALE	PARTENARIATI DI PROGETTO  TESTIMONE PRIVILEGIATO ESTERNO	INTERVISTE CASI DI STUDIO (SU FINANZIATI, SU FINANZIATI ALTRI FONDI)	
	SONO STATE CREATE RETI DI INNOVAZIONE CHE COINVOLGONO PIÙ TERRITORI DEL GAL	NON PUNTIFORME	LIVELLO DI INTEGRAZIONE TERRITORIALE	PARTENARIATI DI PROGETTO  TESTIMONE PRIVILEGIATO ESTERNO	INTERVISTE CASI DI STUDIO (SU FINANZIATI, SU FINANZIATI ALTRI FONDI)	

## 2.5. SISL GAL SIENA: contesto di intervento e strategia

Il GAL ha attivato solo cinque tipologie di operazione, una rivolta a beneficiari privati e quattro a soggetti pubblici, tutte ruotano attorno al tematismo principale il turismo sostenibile, che viene perseguito attraverso tematismi secondari: La SISL del GAL Siena si muove in continuità con le precedenti esperienze LEADER, il turismo sostenibile è il *leitmotiv* delle varie programmazioni. Le Misure messe in campo in passato hanno

spaziato dalla riqualificazione del patrimonio storico e architettonico, al sostegno agli esercizi commerciali e artigianali. In questa programmazione è stata fatta una scelta strategica diversa rispetto agli altri GAL, perché si è preferito concentrare le risorse su poche TO. Per i soggetti privati ad esempio si è scelto di attivare solo la 4.2 e allo stesso tempo state ridotte anche il numero delle operazioni rivolte ai soggetti pubblici.



Attorno al tema principale si snodano tre tematismi secondari:

- il rafforzamento delle filiere produttive agroalimentari con la TO 4.2.1;
- la valorizzazione dei beni culturali e del patrimonio attraverso la Misura 7.5, e le TO 7.6.1 e 7.6.2;
- la riqualificazione urbana con la creazione di servizi e spazi inclusivi per la comunità attraverso la TO 7.4.2.

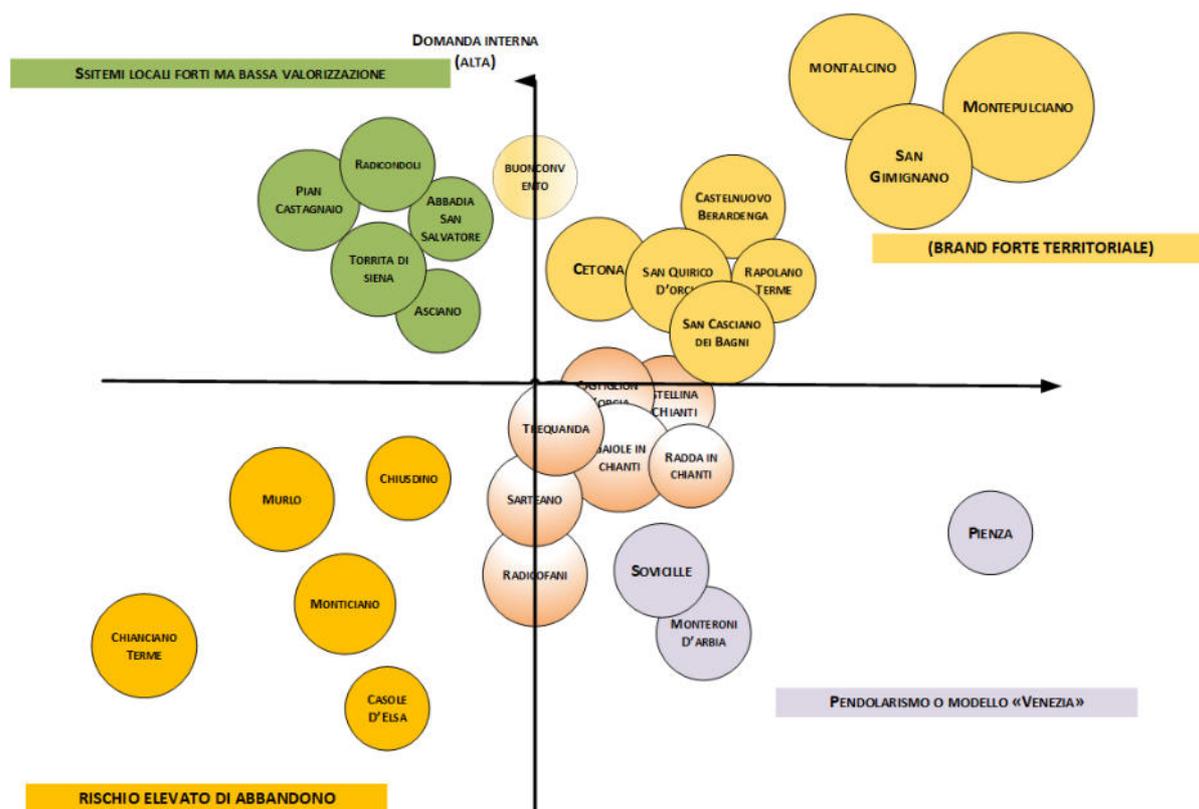
Al fine di mettere meglio a fuoco le possibili opzioni metodologiche nella risposta alle domande valutative, si è chiesto ai componenti (presidente, direttore, animatrici) del GAL di raggruppare i sub-sistemi territoriali presenti nell'area del GAL all'interno dello spazio valoriale connotato dalla domanda interna (da Alta a Bassa) e dalla domanda esterna (da Alta a Bassa). Tale esercizio ha lo scopo di identificare la condizione di partenza di ogni territorio, prescindendo dalle Misure attivate dalla SISL.

In particolare la domanda interna e esterna fa riferimento a chi potenzialmente è in grado di assorbire quello che il territorio "produce" in termini di beni e servizi.

Data la eterogeneità di situazioni presenti all'interno dei sistemi territoriali esistenti (Unioni dei Comuni della Val di Chiana, Amiata Val d'Orcia, ecc.) i presenti hanno optato per una classificazione a livello di singolo comune. Nella figura seguente sono riportati gli esiti della classificazione.

Nel quadrante **BRAND TERRITORIALE FORTE** si collocano **Montepulciano e Montalcino**, Comuni caratterizzati da una forte identità produttiva riconosciuta in Italia e all'estero, così come **San Gimignano** e più in basso un altro gruppo di Comuni (**Cetona, Castelnuovo Berardenga, S. Casciano dei Bagni, San Quirico d'Orci**, ecc.) nei quali la componente turistica rappresenta un elemento chiave dello sviluppo economico dell'area.

Nel quadrante **PENDOLARISMO O MODELLO AIRBNB**, si colloca **Pienza**, che, come Venezia, soffre per un turismo massivo che sta incidendo sulla residenzialità locale a vantaggio dell'ospitalità turistica diffusa (di qui la domanda interna inferiore), e comuni come Sovicille e Monteroni d'Arbia che gravitano intorno alla città di Siena e sono paragonabili a dei quartieri della città.



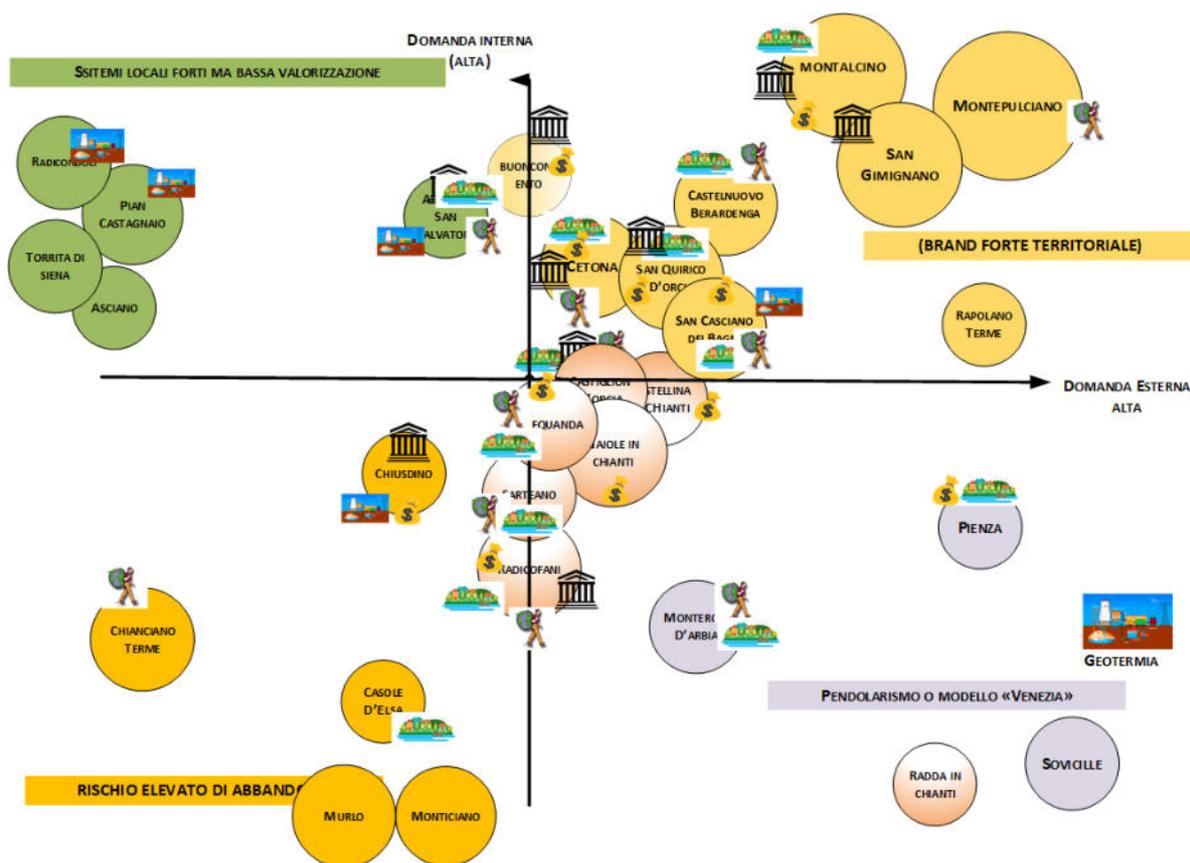
Nel quadrante **SISTEMI LOCALI FORTI MA A BASSA VALORIZZAZIONE TURISTICA** si collocano una serie di comuni (**Piancastagnaio, Radicondoli, Abbadia San Salvatore, Torrita di Siena, Asciano**) che sono caratterizzati da un'economia locale forte (quanto basta per contrastare fenomeni di spopolamento) e nei quali la direttrice di sviluppo turistico non è l'elemento chiave del sistema economico. Si tratta di Comuni che come Piancastagnaio hanno delle realtà produttive importanti (Pelletteria) o come Abbadia che, dopo aver vissuto più "primavere" e più "inverni" (sviluppo e declino del settore minerario, sviluppo e declino del turismo invernale), sono alla ricerca di una direzione di sviluppo.

Nel quadrante **RISCHIO ELEVATO DI ABBANDONO** ritroviamo comuni come **Chianciano Terme, Murlo, Chiusdino, Casole d'Elsa, Monticiano** dove i trend di decrescita demografica sono in costante diminuzione anche a seguito del declino di settori trainanti (industriale, termale) e dove la componente turistica è minoritaria e non in grado di sostenere l'economia locale.

E' stato inoltre identificato un cluster (denominato la "terra di mezzo") composto da un gruppo di comuni che si pongono in una situazione intermedia tra i quattro quadranti (**Castellina In Chianti, Castiglione d'Orcia, Gaiole in Chianti, Trequanda, ecc.**)

Di seguito viene presentata una nuova mappa che aggiunge alla precedente indicazioni sui progetti finanziati dai soggetti pubblici (evidenziati i Comuni che prendono compensazione diretta e indiretta per geotermia – da tener presente perché sono risorse in alcuni casi rilevanti per lo sviluppo dei Comuni).

I Comuni che non hanno attratto risorse sono stati separati dagli altri all'interno della figura, ad esempio, Rapolano Terme, Asciano, ecc.



**LEGENDA**

- INTERVENTI DI VALORIZZAZIONE TURISTICO
- CULTURA
- AREE MERCATALI E CENTRI COMMERCIALI
- RINNOVAMENTO VILLAGGI

Sulla Misura 7.5 indirizzata alle infrastrutture turistiche su piccola scala ci sono due progetti portati avanti da gruppi di Comuni: Tutti comuni della Val Di Chiana sul “Ebike – bike sharing” e sono: **Cetona, Montepulciano San Casciano e Trequando**, e un altro progetto sviluppato da due comuni (Terre del benessere) **Radicofani e Monteroni D’Arbia**. Due interventi sulla Sentieristica regionale (RET) Abbadia e Castiglione e Castelnuovo intervento su riqualificazione informazione turistica.

Sulla **parte cultura** non c’è nessun intervento di sistema (7.6.2), sono tutti interventi singoli (restauro, ristrutturazione, consolidamento) su strutture architettoniche importanti per i Comuni. Ad esempio, Abbadia ha richiesto un finanziamento sul Museo Minerario, che era stato oggetto di un finanziamento anche nella passata programmazione.

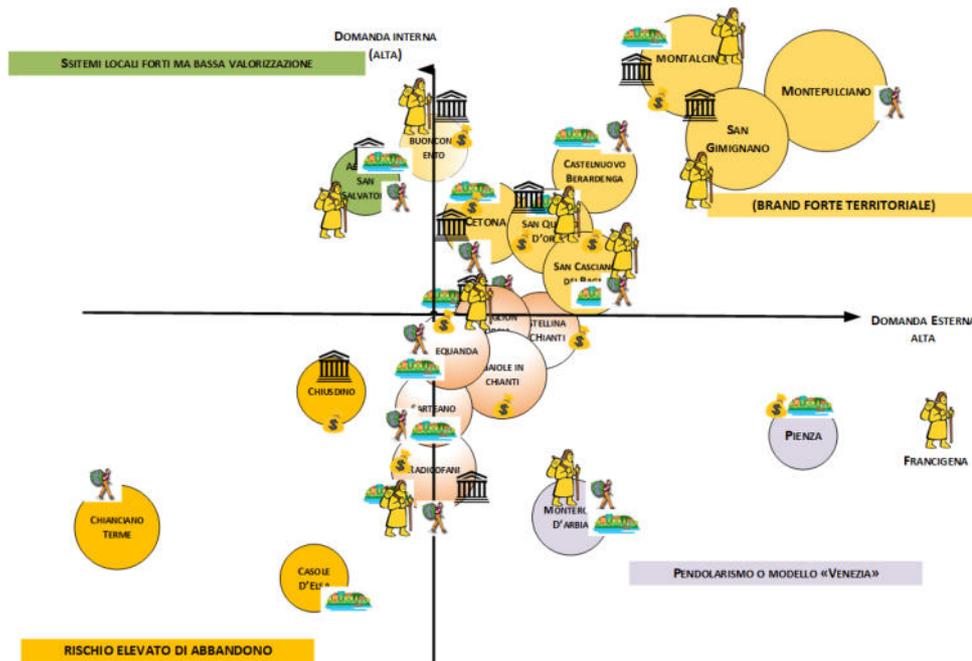
Sul rinnovamento dei villaggi (7.6.1), come per la cultura, non era prevista una premialità per azioni di sistema. Sono stati previsti due tipologie di intervento: sul paesaggio (strade rurali, sistemazione viabilità) e sul recupero di immobili (la maggioranza) di pregio comunale (anche per metterci dentro dei servizi).

Sulle aree mercatali (7.4.2) la maggior parte degli interventi finanziati prevedono la risistemazione di aree comprese nei centri storici e/o di strutture di accesso ai centri stessi ma collocate fuori i centri storici.

## 2.5.1. Il processo di disvelamento della domanda di valutazione

La domanda di valutazione del GAL è ancorata al tematismo principale, in particolare, alla necessità di comprendere quale strategia risulti più efficace nel rispondere alle esigenze di sviluppo dei sistemi territoriali ricompresi nell'area GAL, come ricostruiti con il *group concept mapping* (Vedi par. 2.5).

Attraverso il coaching si è cercato di entrare nel merito delle motivazioni che possono aver spinto i Comuni a richiedere il finanziamento, quale visione si cela, tenendo conto anche della situazione "infrastrutturale" di partenza. Di seguito viene riproposta la mappatura dei Comuni beneficiari delle iniziative del GAL, evidenziando con il simbolo della via Francigena quelli che sono attraversati o lambiti dal suo passaggio. Le principali traiettorie di sviluppo dei Comuni del GAL sono state classificate nelle seguenti macrocategorie:



**A. consolidamento flussi turistici** in questa classe dovrebbero confluire i Comuni nei quali è presente una visione chiara di sviluppo turistico (strategia di consolidamento nel quadrante brand territoriale).

**B. attrazione flussi turistici** riguarda quei comuni che hanno compreso che il turismo è un fattore chiave per lo sviluppo dell'area ma ancora sono alla ricerca di una collocazione, stanno maturando il "prodotto" di *destination management* turistica (strategia di ricerca di sbocchi turistici nei quadranti valorizzazione e nel cluster

"terre di mezzo");

- C. **miglioramento dei servizi di base come leva per una migliore gestione dei flussi (interni/esterni)**, riguarda quei comuni che si trovano nel quadrante del modello Airbnb, nel quale si pone il problema della sostenibilità del turismo e nei quali occorre pensare a strategie che puntando sui servizi possono essere utili sia per i residenti che per i turisti;?
- D. **Miglioramento dei servizi di base come leva per contrastare il rischio di spopolamento** in quei comuni del quadrante arancione dove vi è la necessità di puntellare i pochi servizi esistenti per fermare lo spopolamento.

Tale schema risulta funzionale anche a comprendere come il COVID potrà impattare nei differenti sistemi territoriali, in particolare:

- i Comuni che dipendono da un turismo di massa sono fortemente colpiti dalla pandemia, un focus della valutazione potrebbe essere quello di comprendere quali meccanismi di resilienza si attiveranno sia nel pubblico che nel privato;
- I Comuni che hanno flussi turistici minori ma sono consapevoli delle proprie potenzialità (Val di Chiana) potrebbero "approfittare" della situazione per collocarsi nel segmento di mercato del turismo lento;
- I Comuni in cerca di un'identità turistica potrebbero accelerare il lavoro sul "prodotto" turistico, anche se, si ritiene, che un anno di stop potrebbe rivelarsi un periodo breve per fare sistema;
- In tutti i comuni dove forte è la dipendenza delle entrate dall'esterno potrebbero esserci problemi di tenuta de servizi, in quest'ottica la nuova misura a favore dei progetti di Comunità potrebbe essere utile ad incidere su un fabbisogno crescente.

Un approfondimento valutativo sull'effetto del COVID 19 sui territori LEADER, potrebbe essere portato avanti solo nel territorio del GAL Siena (vedi par 2.5.2), come area pilota di studio, per poi essere esteso anche ad altri GAL:

La seconda domanda di valutazione è relativa alla TO 4.2.1 e si interroga sugli effetti generati e sul perché le aziende con produzioni minori hanno rinunciato all'investimento.

## 2.5.2. Criteri di giudizio e tempistica

Sulla base di quanto emerso nel corso del processo di coaching sono state identificate e strutturate due domande di valutazione che si interrogano sull'efficacia del SISL nel:

- promuovere le produzioni agroalimentari dell'area nell'ottica dello sviluppo locale di tipo partecipato
- rispondere alle esigenze di sviluppo dei differenti sistemi territoriali ricompresi in area GAL

La **prima domanda relativa alle produzioni agroalimentari** è articolata nei seguenti due criteri e relativi sotto-criteri:

1. la SISL ha valorizzato produzioni locali minori
  - le produzioni minori sono state valorizzate per comprendere soprattutto le motivazioni nel caso non siano state valorizzate (punti di debolezza del sistema), anche tenendo conto del focus territoriale con il GAL Far Maremma, nell'area dell'Amiata (vedi Par.2.8.2).
2. le produzioni locali valorizzate remunerano i produttori di base del territorio del GAL
  - le ricadute sui produttori di base del territorio del GAL aumentano la sostenibilità economica e sociale delle loro attività, verificando quanto gli investimenti producano valore aggiunto all'interno dell'area, creando le condizioni per presidiare i prodotti agricoli locali.

La **seconda domanda relativa ai sistemi territoriali** è stata declinata rispetto a quattro criteri introdotti nel paragrafo precedente e tengono conto delle differenti strategie di sviluppo legate al:

1. potenziamento e consolidamento dei sistemi turistici già forti;
2. attrazione dei flussi nei territori con una visione turistica meno matura;
3. miglioramento dei servizi di base funzionali al contrasto a fenomeni di *airbnbizzazione* dei centri storici;
4. miglioramento dei servizi di base funzionali al contrasto di fenomeni di spopolamento nei comuni più a rischio.

Ogni criterio presenta la medesima articolazione in sottocriteri, essendo volti a verificare:

- quali siano le traiettorie di sviluppo dei Comuni e come si sovrappongano con la strategia;
- se gli interventi finanziati alimentano lo sviluppo endogeno delle aree, che si auto-sostengono perché tutti gli attori fanno sistema.

Nel prosieguo delle attività, nel secondo semestre del 2020, saranno realizzate interviste pilota per costruire gli strumenti di indagine per cogliere le proprietà da indagare per rispondere alle domande di valutazione. Nella tabella alle pagine seguenti, nella colonna "COME", sono identificati dei possibili casi di studio territoriali.

Un focus particolare, come menzionato nel paragrafo precedente, riguarda la possibilità di creare una sorta di Osservatorio locale di analisi delle traiettorie dei Comuni in area GAL, trasversale a tutte le strategie di sviluppo territoriale. L'Osservatorio potrebbe essere composto per lo più dai soci dei GAL<sup>18</sup> perché la loro funzione di rappresentanza li pone costantemente in contatto con altri attori locali - altri sindaci, altri

<sup>18</sup> Potrebbero essere coinvolti pochi soggetti esterni altamente motivati, ad esempio il Direttore dell'agenzia Terre di Siena LAB che è stato intervistato durante le attività di coaching.

rappresentanti, cittadini, imprenditori, sindacalisti – rendendoli più capaci di cogliere lo “spirito del tempo” facendo sintesi tra punti di vista differenti.

L'Osservatorio potrebbe essere composto da un panel di soci del GAL (max 20 soggetti, con un equilibrio tra componente pubblica e privata) che si rinnova per 1/4 ogni sei mesi.

Per rendere “semplice” la consultazione, ogni soggetto dovrà esprimere e motivare il suo parere sullo scenario che potrebbe affrontare il territorio del GAL nei sei mesi successivi rispetto a due fattori:

- dipendenza dall'interno: a tutte quelle condizioni che fanno sì che sul territorio vi sia una “massa critica” di popolazione residente che garantisce la presenza di servizi essenziali (scuole, presidi sanitari..) e di prossimità (bar, tabacchi, banca, posta..), ma anche la vitalità economica, con attività agricole, industriali, artigiane e di servizi che si autosostengono (che operano nel corto e medio raggio – dentro comunque la Regione Toscana o nelle Regioni limitrofe);
- dipendenza dall'esterno: a tutta la struttura dell'economia territoriale che dipende dall'esterno, Italia e Resto del Mondo sia in termini di esportazioni che di flussi turistici.

Dopo aver espresso il proprio parere sulle due componenti il socio incluso nel panel indicherà se lo scenario del territorio è connotato da:

- forti opportunità per lo sviluppo del territorio (obbligo di ri-programmare),
- un miglioramento della situazione,
- una sostanziale stabilità,
- un peggioramento della situazione,
- una crisi profonda che mette a rischio lo sviluppo del territorio (obbligo di ri-programmare).

Tale interrogazione sarà gestita attraverso la tecnica *Delphi*. La tecnica non prevede un'interazione diretta tra i partecipanti del panel ma tutto viene mediato dal facilitatore. Sono previsti più *round* realizzati via mail, dopo ogni *round* il facilitatore restituisce un esito in forma anonima dei punti di vista emersi.

Ad esempio, sulla base dello schema previsto, nel primo *round* si chiede a tutti di motivare il proprio giudizio il facilitatore analizza e organizza l'esito in modo da rappresentare lo spettro più esaustivo delle motivazioni addotte dai panelisti. Nel secondo *round* il facilitatore sottopone al panel gli esiti del primo chiedendo ai membri del panel di esprimere un giudizio sintetico che descrive il loro accordo o disaccordo rispetto alle affermazioni (da 1 a 5, dando la possibilità di non esprimersi sull'argomento).

Se necessario si realizza un altro round se non dovesse esserci una chiara convergenza. Alla fine dei round si costruiscono gli scenari che sono più o meno probabili sulla base della convergenza di opinioni.

**DOMANDA VALUTATIVA:** la SISL è stata efficace nel promuovere le produzioni agroalimentari dell'area nell'ottica dello sviluppo locale di tipo partecipato?

CRITERI DI VALUTAZIONE	SOTTO-CRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	LE PROPRIETÀ	LE UNITÀ DI RILEVAZIONE	COME	QUANDO
LA SISL HA VALORIZZATO LE PRODUZIONI LOCALI MINORI	LE PRODUZIONI MINORI SONO STATE VALORIZZATE	QUALI LE MOTIVAZIONI NEL CASO NON SIANO STATE VALORIZZATE	<p>INCIDENZA DEI PROGETTI FINANZIATI CHE VALORIZZANO LE PRODUZIONI MINORI</p> <p>PESO DELLE PRODUZIONI MINORI A LIVELLO AZIENDALE</p> <p>LIVELLO DI SOSTENIBILITÀ ECONOMICA PER LE AZIENDE FOCALIZZATE SULLE PRODUZIONI MINORI</p>	AZIENDE AGRICOLE TESTIMONI PRIVILEGIATI	ANALISI DESK E GROUP CONCEPT MAPPING	2020 ANALISI DESK - GPM
					<p>CASI DI STUDIO: FOCUS GROUP CON TESTIMONI PRIVILEGIATI DELL'AREA PER CAPIRE LE MOTIVAZIONI E INTERVISTE AD AZIENDE BENEFICIARIE</p>	<p>2021 FOCUS GROUP</p> <p>2022 AZIENDE</p> <p>2023 AZIENDE - FOCUS GROUP</p>
LE PRODUZIONI LOCALI VALORIZZATE REMUNERANO I PRODUTTORI DI BASE DEL TERRITORIO DEL GAL SIENA	LE RICADUTE SUI PRODUTTORI DI BASE DEL TERRITORIO DEL GAL SIENA AUMENTANO LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA E SOCIALE DELLE LORO ATTIVITÀ	QUANTO GLI INVESTIMENTI PRODUCONO VALORE AGGIUNTO ALL'INTERNO DELL'AREA GAL	<p>INCIDENZA DEI PROGETTI FINANZIATI CHE VALORIZZANO I PRODUTTORI DI BASE</p> <p>FORZA DEI LEGAMI CON I PRODUTTORI DI BASE</p>	AZIENDE AGRICOLE TESTIMONI PRIVILEGIATI	ANALISI DESK E GROUP CONCEPT MAPPING	2020 ANALISI DESK - GPM
					<p>CASI DI STUDIO: FOCUS GROUP CON TESTIMONI PRIVILEGIATI DELL'AREA PER CAPIRE LE MOTIVAZIONI E INTERVISTE AD AZIENDE BENEFICIARIE</p>	<p>2021 FOCUS GROUP</p> <p>2022 AZIENDE</p> <p>2023 AZIENDE - FOCUS GROUP</p>

**DOMANDA VALUTATIVA:** quale strategia risulta più efficace nel rispondere alle esigenze di sviluppo dei differenti sistemi territoriali ricompresi in area GAL?

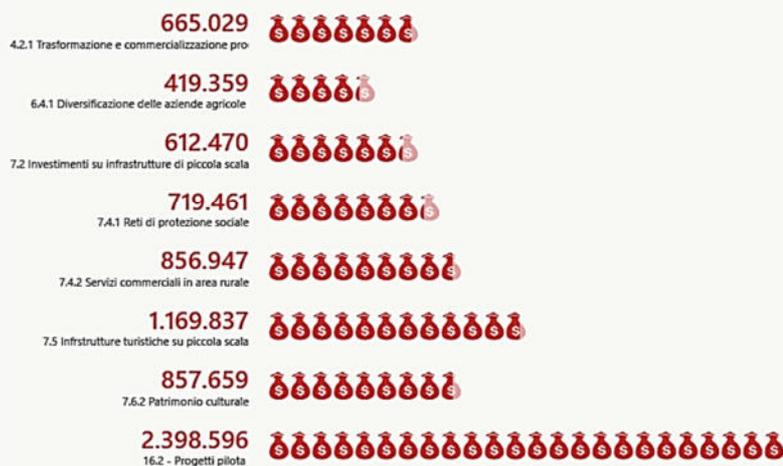
CRITERI DI VALUTAZIONE	SOTTO-CRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	LE PROPRIETÀ	LE UNITÀ DI RILEVAZIONE	COME	QUANDO
LE STRATEGIE DI POTENZIAMENTO CONSOLIDANO I SISTEMI TURISTICI GIÀ FORTI	LE TRAIETTORIE DEI COMUNI DELL'AREA GAL SONO COERENTI CON LA STRATEGIA	CI INTERESSA COMPRENDERE SE I COMUNI FORTI ASSECONDANO STRATEGIE DI DIVERSIFICAZIONE E/O POTENZIAMENTO	INCIDENZA PROGETTI FINANZIATI CHE RICADONO SOTTO QUESTA CATEGORIA  LIVELLO DI COERENZA DELLA VISIONE DI SVILUPPO TURISTICO NEGLI AMMINISTRATORI LOCALI E NEI TESTIMONI PRIVILEGIATI	SINDACI PROGETTISTI TESTIMONI PRIVILEGIATI	ANALISI DESK E GROUP CONCEPT MAPPING ANALISI DELPHI	2020 CASO STUDIO PILOTA  2021 CASI DI STUDIO
	GLI INTERVENTI FINANZIATI ALIMENTANO LO SVILUPPO ENDOGENO DELLE AREE	SE ATTRAVERSO LA SISL GLI ATTORI FANNO SISTEMA	INCREMENTO DEI FLUSSI TURISTICI  FORZA E QUALITÀ DEI LEGAMI TRA OPERATORI  CAPACITÀ DI VALORIZZARE IL PATRIMONIO SOCIO-CULTURALE DEL TERRITORIO	SINDACI PROGETTISTI DESTINATARI INDIRETTI (CITTADINI, IMPRESE) (TESTIMONI PRIVILEGIATI)	CASI DI STUDIO: CASI DI STUDIO TERRITORIALI SUI COMUNI – CON INTERVISTE, FOCUS GROUP, (MONTEPUCLIANO, MONTALCUNO E SAN GIMIGNANO.. CASTELNUOVO)	
LE STRATEGIE DI ATTRAZIONE DEI FLUSSI STANNO PREMIANDO I TERRITORI CON UNA VISIONE TURISTICA MENO MATURA	LE TRAIETTORIE DEI COMUNI DELL'AREA GAL SONO COERENTI CON LA STRATEGIA	CI INTERESSA COMPRENDERE SE I COMUNI CON UNA VISIONE MENO MATURA, ASSECONDANO STRATEGIE DI NICCHIA	INCIDENZA PROGETTI FINANZIATI CHE RICADONO SOTTO QUESTA CATEGORIA  LIVELLO DI COERENZA DELLA VISIONE DI SVILUPPO TURISTICO NEGLI AMMINISTRATORI LOCALI E NEI TESTIMONI PRIVILEGIATI	SINDACI PROGETTISTI TESTIMONI PRIVILEGIATI	ANALISI DESK E GROUP CONCEPT MAPPING ANALISI DELPHI	2022 CASI DI STUDIO  2023 CASI DI STUDIO
	GLI INTERVENTI FINANZIATI ALIMENTANO LO SVILUPPO ENDOGENO DELLE AREE	SE ATTRAVERSO LA SISL GLI ATTORI FANNO SISTEMA	INCREMENTO DEI FLUSSI TURISTICI  FORZA E QUALITÀ DEI LEGAMI TRA OPERATORI  CAPACITÀ DI VALORIZZARE IL PATRIMONIO SOCIO-CULTURALE DEL TERRITORIO	SINDACI PROGETTISTI DESTINATARI INDIRETTI (CITTADINI, IMPRESE) (TESTIMONI PRIVILEGIATI)	CASI DI STUDIO: CASI DI STUDIO TERRITORIALI SUI COMUNI – CON INTERVISTE E FOCUS GROUP (ABBADIA – BUONCONVENTO)	
LE STRATEGIE DI MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI DI BASE SONO FUNZIONALI AL CONTRASTO DI FENOMENI DI SVUOTAMENTO DEI LA RESIDENZIALITÀ NEI CENTRI STORICI	LE TRAIETTORIE DEI COMUNI DELL'AREA GAL SONO COERENTI CON LA STRATEGIA	CI INTERESSA COMPRENDERE SE I COMUNI CON MODELLO AIRBnB, ASSECONDANO STRATEGIE DI POTENZIAMENTO DEI SERVIZI DI BASE	INCIDENZA PROGETTI FINANZIATI CHE RICADONO SOTTO QUESTA CATEGORIA  LIVELLO DI COERENZA DELLA VISIONE DI SVILUPPO TURISTICO NEGLI AMMINISTRATORI LOCALI E NEI TESTIMONI PRIVILEGIATI	SINDACI PROGETTISTI TESTIMONI PRIVILEGIATI	ANALISI DESK E GROUP CONCEPT MAPPING ANALISI DELPHI	2020 CASO STUDIO PILOTA  2021 CASI DI STUDIO
	GLI INTERVENTI FINANZIATI ALIMENTANO LO	SE ATTRAVERSO LA SISL GLI ATTORI FANNO SISTEMA	INCREMENTO DEI FLUSSI TURISTICI STABILIZZAZIONE DEMOGRAFICA  FORZA E QUALITÀ DEI LEGAMI TRA OPERATORI	SINDACI PROGETTISTI DESTINATARI INDIRETTI (CITTADINI, IMPRESE) (TESTIMONI PRIVILEGIATI)	CASI DI STUDIO: CASI DI STUDIO TERRITORIALI SUI COMUNI – CON INTERVISTE E FOCUS GROUP	

CRITERI DI VALUTAZIONE	SOTTO-CRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	LE PROPRIETÀ	LE UNITÀ DI RILEVAZIONE	COME	QUANDO
	SVILUPPO ENDOGENO DELLE AREE		CAPACITÀ DI VALORIZZARE IL PATRIMONIO SOCIO-CULTURALE DEL TERRITORIO		(MONTERONI SOVICILLE)	
<b>LE STRATEGIE DI MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI DI BASE SONO FUNZIONALI AL CONTRASTO DI FENOMENI DI SPOPOLAMENTO NEI COMUNI PIÙ A RISCHIO</b>	LE TRAIETTORIE DEI COMUNI DELL'AREA GAL SONO COERENTI CON LA STRATEGIA	CI INTERESSA COMPRENDERE SE I COMUNI PIÙ DEBOLI CONTRASTANO LO SPOPOLAMENTO MIGLIORANDO I SERVIZI DI BASE	INCIDENZA PROGETTI FINANZIATI CHE RICADONO SOTTO QUESTA CATEGORIA  LIVELLO DI COERENZA DELLA VISIONE DI SVILUPPO TURISTICO NEGLI AMMINISTRATORI LOCALI E NEI TESTIMONI PRIVILEGIATI	SINDACI PROGETTISTI TESTIMONI PRIVILEGIATI	ANALISI DESK E GROUP CONCEPT MAPPING ANALISI DELPHI	
	GLI INTERVENTI FINANZIATI ALIMENTANO LO SVILUPPO ENDOGENO DELLE AREE	SE ATTRAVERSO LA SISL GLI ATTORI FANNO SISTEMA	INCREMENTO DEI FLUSSI TURISTICI STABILIZZAZIONE DEMOGRAFICA  FORZA E QUALITÀ DEI LEGAMI TRA OPERATORI  CAPACITÀ DI VALORIZZARE IL PATRIMONIO SOCIO-CULTURALE DEL TERRITORIO	SINDACI PROGETTISTI DESTINATARI INDIRETTI (CITTADINI, IMPRESE) (TESTIMONI PRIVILEGIATI)	CASI DI STUDIO: CASI DI STUDIO TERRITORIALI SUI COMUNI – CON INTERVISTE E FOCUS GROUP (CASOLE - CHIUSINO)	

## 2.6. SISL GAL START: contesto di intervento e strategia

Il GAL ha attivato otto tipologie di operazione, tra cui spicca la TO 16.2.1 che sostiene la cooperazione tra mondo della ricerca e privati nella realizzazione di progetti pilota.

### PIANO FINANZIARIO (spesa pubblica)



La strategia promossa dalla SISL ruota attorno a tre tematismi principali:

- la valorizzazione delle filiere agricole e forestali attraverso interventi innovativi, con le TO 16.2 e 4.2.1;
- l'accesso ai servizi pubblici essenziali, comprende le TO 7.2 7.4.1, 7.4.2 e indirettamente la 7.6.2;
- e il turismo sostenibile, che afferisce alle TO 7.5, 6.4.1, e la 7.6.2.

In fase di costruzione della SISL si sono recepiti i fabbisogni, e le imprese agricole e gli enti di ricerca hanno spinto per riproporre l'esperienza della Misura 124 in una versione "2.0".

Il territorio del GAL nella scorsa programmazione ha attratto circa il 25% delle risorse rendicontate a valere sulla

Misura 124 a livello regionale. In questa programmazione la 16.2 è stata attivata all'interno del PSR solo nei PIF. Per l'azienda singola è più difficile accedere al PIF. Il GAL Start ha fatto un bando dedicato alla singola azienda, che si trova così a "gestire" un partenariato più snello. Su uno stanziamento messo a bando pari circa a 2 Meuro sono arrivate 6 Meuro di richieste di finanziamento.

Le aziende che hanno fatto richiesta sono "piccole aziende" con qualche dipendente, coincide con profilo della azienda tipo del territorio. In campo agricolo e forestale ci sono buone realtà. La cooperazione finanziaria: costi del personale, macchinari e attrezzature strettamente connessi alla sperimentazione.

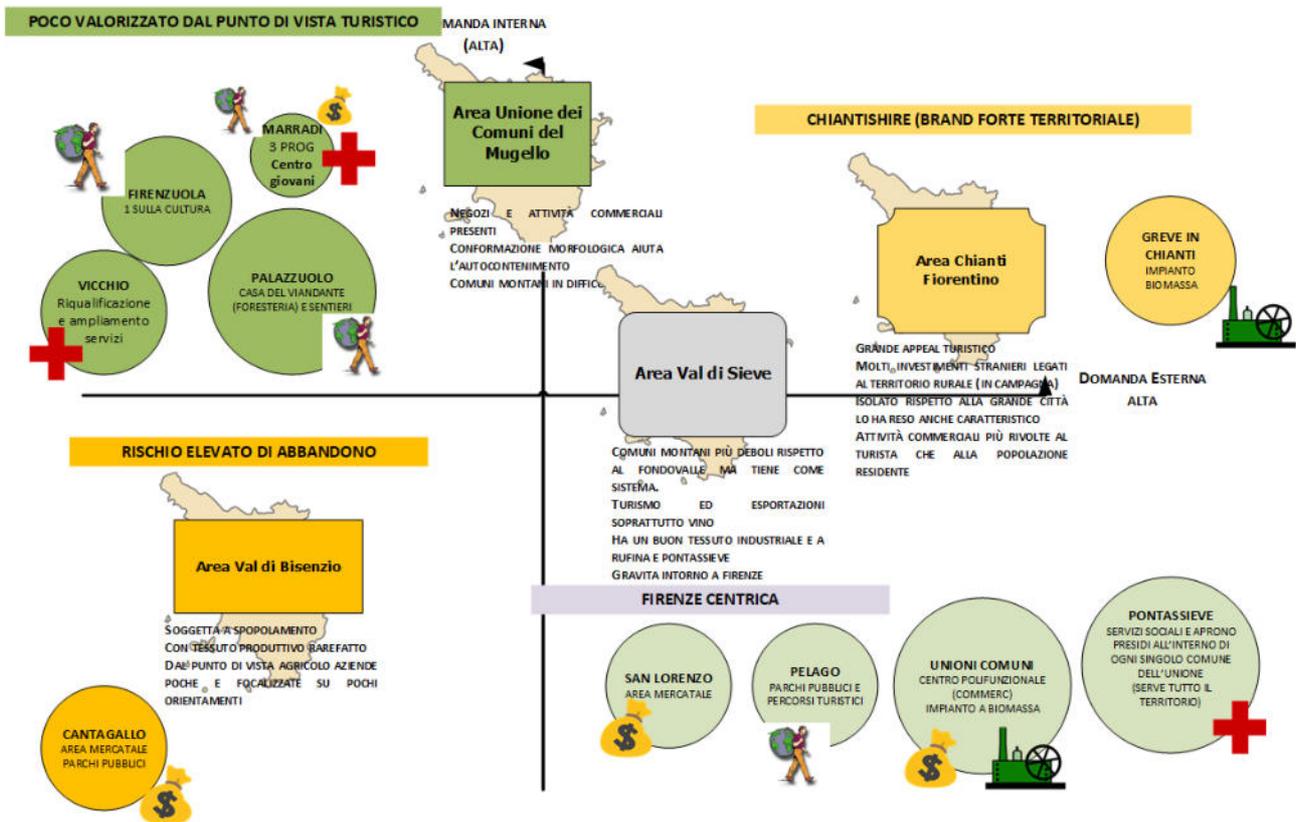
Per quanto concerne la TO 4.2.1 non vi è stato alcun tentativo di sinergia (attraverso i criteri di selezione) con la 16.2. Le filiere sono le stesse ma nella 4.2.1 il 70% delle domande sono arrivate dal Chianti (aziende più forti, ricche e strutturate) mentre nel caso della 16.2 i progetti sono meno concentrati territorialmente (c'è pure la forestazione). Insieme al GAL si è proceduto ad una prima mappatura dei progetti finanziati dalla TO 4.2.1 tenendo conto della lunghezza del raggio e della natura della filiera, vedi schema seguente.

Fiera interessata	Progetti	Raggio Lungo	Raggio Corto
Vitivinicolo Chianti	8 ditte individuali		XXXXXXXX
	4 ditte individuali strutturate	XXXX	
	5 Srl	XXXXX	
	2 Spa	XX	
<b>19 domande</b>			
Vitivinicolo Mugello Val di Sieve	2 ditte individuali	X	
Cereali	Due solo Cereali (un forno e l'altra è un'azienda che trasforma il farro)	X	X
Mista	Una Cooperativa (costola di una cooperativa sociale) non solo cereali ma anche carne cereali legumi e ortofrutta		X
Zootecnica da Latte	Palagiaccio (cella frigo capannone per conservazione prodotti caseificio)		X
	Trasformatore Latte		X

Fiiera interessata	Progetti	Raggio Lungo	Raggio Corto
Olio	Due in Chianti	XX	
	Uno in Val di Sieve	X	X
Ortofrutta	Mugello		X
Castagna	Mugello		X

Rispetto agli altri due tematismi della SISL, la valorizzazione turistica ed i servizi essenziali, si è proceduto alla rappresentazione delle sub-aree omogenee presenti nel territorio del GAL, anche in questo caso, come per il GAL Aretino, si è preferito lavorare ad un livello più alto di quello comunale. La mappa restituisce visivamente anche un'indicazione su come i progetti finanziati dalla SISL si distribuiscono territorialmente.

L'area del Chianti è caratterizzata da una forte **domanda esterna** (turistica e di esportazione), mentre l'**area dei comuni del Mugello** è caratterizzata da una domanda interna preponderante (da parte dei residenti, con presenza di esercizi commerciali al dettaglio, servizi ecc). L' area della Val di Sieve è più Firenze-Centrica mentre l'area della Val di Bisenzio è quella che ha una traiettoria più critica in termini di spopolamento e presenza di attività e servizi.



Nella figura sono stati evidenziati i comuni più marginali, per ogni sub-sistema territoriale, con l'indicazione dei progetti finanziati. Per poter comprendere l'impatto delle SISL potrà essere necessario nella fase di analisi e giudizio di procedere a studi pilota analizzando gli esiti di quanto finanziato nel periodo di programmazione 2007. Ciò consentirà di comprendere cosa potrà succedere nel breve e lungo periodo. L'area della Val di Bisenzio sembra essere poco in grado di attrarre finanziamenti del GAL.

### 2.6.1. Il processo di disvelamento della domanda di valutazione

Il primo approfondimento affrontato nel coaching ha rivestito la strategicità della TO 16.2. Il GAL ha infatti la necessità di comprendere se si creano percorsi virtuosi di relazione tra il mondo della ricerca e il settore primario. Una prima indicazione desunta dalla analisi del parco progettuale induce a pensare che chi aveva già stabilito nel passato delle *partnership* con gli enti di ricerca si sia ripresentato. L'analisi della natura di tale legame risulta fondamentale **per comprenderne la sostenibilità**, se innesca **una crescita culturale** delle aziende del territorio.

La domanda di valutazione potrà cercare di indagare la **solidità delle relazioni**.

Nel breve periodo si può osservare se c'è la presenza di una relazione preesistente legata alla precedente Misura 124. In particolare possono essere analizzati i seguenti aspetti:

- **la continuità della relazione;**
- **la direzione della relazione** (chi è il soggetto proattivo);
- **la motivazione alla base della ricandidatura dello stesso partenariato;**
- **la continuità del progetto** rispetto al passato;
- **la motivazione alla base della ricandidatura** se è presente nel partenariato un nuovo soggetto.

Nel dominio dell'innovazione l'altro elemento da approfondire riguarda cosa può generare il progetto pilota sul territorio: mettere a fuoco **l'effetto emulativo e/o trasferimento**, comprendendo quali sono i meccanismi abilitanti. Ad esempio sulla base di quanto avvenuto nella passata programmazione possono essere codificate le seguenti tipologie di innovazione:

1. **di tipo "pesante"**, non c'è **nessuna esperienza nel territorio**. Può essere fatta anche da una sola azienda ;
2. a **livello di rete** (Foresta modello) si fonda sul trasferimento di un'innovazione già testata in altri contesti e calata sul territorio da un soggetto appartenente ad una rete transterritoriale;
3. **sistemica** perché promossa da un soggetto collettivo (consorzio/cooperativa) che non può non prescindere nell'adozione dell'innovazione da tutti coloro i quali interagiscono con lui.

Per quanto riguarda la valorizzazione delle produzioni agricole un altro fabbisogno conoscitivo è legato all'efficacia della TO 4.2.1 nel territorio del GAL.

Si ritiene che nonostante l'attrazione esercitata dall'area del Chianti, debba essere **analizzata la ricaduta sulle filiere** anche nelle altre aree, in particolare:

- sui Cereali, nel Mugello;
- sull'olio, nella Val di Sieve/Chianti e Val di Sieve;
- sulla zootecnica-lattiero casearia, nel Mugello;
- sulla zootecnica da carne, nel Mugello e nella Val di Bisenzio.

Rispetto ai sistemi territoriali si ritiene che la domanda di valutazione debba interrogarsi sulla efficacia della SISL nel favorire la crescita dell'attrattività per i turisti (non residenziale) e per i residenti (servizi ed economia locale/commercio di prossimità). L'ambito territoriale di riferimento potrà essere comunale o comprensoriale in base al livello di riferimento dei progetti finanziati.

## 2.6.2. Criteri di giudizio e tempistica

Sulla base di quanto emerso nel corso del processo di coaching sono state identificate e strutturate tre domande di valutazione (vedi tabelle riportate nelle pagine seguenti):

- In che misura i progetti pilota favoriscono la nascita di relazioni stabili tra imprese e mondo della ricerca? Cosa generano queste relazioni nei contesti territoriali?
- In che misura gli interventi a favore delle imprese di trasformazione hanno valorizzato le produzioni locali? Cosa hanno generato nei territori del GAL?
- In che misura la SISL è stata efficace nel favorire la crescita dell'attrattività per i turisti (non residenziale) e per i residenti (servizi ed economia locale/commercio di prossimità)?

La **prima domanda relativa all'innovazione** è articolata nei seguenti due criteri e relativi sotto-criteri:

1. I progetti pilota favoriscono la adozione e diffusione dell'innovazione
  - L'innovazione è adottata da una sola azienda ma vi è una buona probabilità di replicabilità/trasferibilità;
  - è stata acquisita attraverso una rete e vi è una buona probabilità di diffusione/trasferibilità nel contesto;
  - è diffusa grazie a un soggetto di "filiera" e può diventare più facilmente trasferibile ai soggetti inclusi nella filiera (potrà essere interessante analizzare il differenziale con i PIF regionali);
2. i progetti finanziati creano dei legami più stabili tra mondo della ricerca e mondo produttivo, analizzando la forza e la direzione dei legami tenendo conto se:
  - i legami erano preesistenti e si erano già sviluppati con la 124, verificando il ruolo della 124 nel trainare la continuità;
  - l'agricoltore beneficiario della 124 ha cambiato partner scientifico, verificando se l'azienda è un'azienda propensa all'innovazione (*early adopter*) all'interno del territorio;
  - nessun legame era preesistente prima del bando, verificando chi è stato il soggetto proattivo.

La **seconda domanda sulle filiere** è stata declinata nei seguenti due criteri e relativi sotto-criteri:

1. Sono state finanziate le filiere più rilevanti nelle macro-aree del GAL dal punto di vista dello sviluppo locale, verificando come sono state valorizzate le filiere rispetto alle seguenti aree/criteri:
  - le filiere del Chianti;
  - le filiere del Mugello;
  - le filiere del Val di Sieve;
  - le filiere della Val di Bisenzio.
2. Sono stati finanziati in maniera equilibrata i sistemi produttivi delle macro-aree del GAL, verificando attraverso un unico criterio, se rispetto ai fabbisogni presenti nelle diverse aree sono stati rafforzati i sistemi (aziendali) più deboli:

L'**ultima domanda sull'attrattività** si articola nei seguenti tre criteri che verificano se

1. i progetti vanno a completare "percorsi" già avviati dai vari comuni;
2. i progetti vanno a avviare nuovi "percorsi" intrapresi dai vari comuni;
3. i progetti vanno ad avviare/completare percorsi a livello di sistema.

Per i primi due criteri i sotto-criteri prendono in esame la verosimiglianza dei seguenti aspetti:

- l'essere parte di una progettualità più ampia che il Comune sta portando avanti;
- la capacità di generare impatti tangibili.

Il terzo criterio viene verificato analizzando le condizioni che fanno sì che i progetti possano generare effetti tangibili a livello comprensoriale.

La timeline della valutazione prevede nel corso del 2020 una serie di interviste pilota volte a ricostruire gli strumenti di rilevazione delle informazioni utili a osservare gli stati delle proprietà identificate.

Nel corso delle successive annualità sono previsti casi di studio.

Per la domanda relativa all'attrattività sono state avanzate, nella fase di coaching, alcune ipotesi preliminari.

**Caso studio Marradi** (Mugello) è un buon esempio per comprendere l'effetto sistemico, su un solo Comune, di più programmazioni (nel 2007-2013 ha preso più finanziamenti). Da mettere a fuoco è l'effetto sull'economia di Marradi degli interventi sul teatro, per costruire delle ipotesi di ricerca che guidano i meccanismi generatori di un effetto sistemico innescato dalla valorizzazione del patrimonio culturale.

**Caso studio San Godenzo** (Val di Sieve) come Marradi può essere utile per capire l'effetto sistemico su un solo Comune che nel corso delle due programmazioni 2007-2013 ha preso più finanziamenti. In questo caso, l'elemento da mettere a fuoco effetto è sul recupero dei centri di aggregazione.

**Caso studio Cantagallo** (Bisenzio) può essere utile per comprendere e analizzare le pre-condizioni che guidano la nascita di una visione di sviluppo di lungo periodo dalla parte del pubblico

Sul livello comprensoriale potrà essere utile far riferimento in una fase iniziale a interventi finanziati nella passata programmazione.

Un caso studio potrebbe riguardare l'intervento **sul cicloturismo promosso dall'Unione dei Comuni del Mugello**.

In riferimento all'attuale programmazione un *focus* valutativo potrebbe essere fatto sulla TO 7.4.1 ed in particolare sul **Comune di Pontassieve** (serve tutta la Val Di Sieve) rispetto ad un intervento strutturale sulla sede dei servizi sociali dell'unione dei Comuni.

**DOMANDA VALUTATIVA:** In che misura i progetti pilota favoriscono la nascita di relazioni stabili tra imprese e mondo della ricerca? Cosa generano queste relazioni nei contesti territoriali?

CRITERI DI VALUTAZIONE	SOTTO-CRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	PROPRIETÀ	UNITÀ DI RILEVAZIONE	COME	QUANDO
<b>I PROGETTI PILOTA FAVORISCONO LA ADOZIONE E DIFFUSIONE DELL' INNOVAZIONE</b>	E' ADOTTATA DA UNA SOLA AZIENDA	ANCHE SE FATTA DA UNA SOLA AZIENDA VI PUÒ ESSERE UN ALTA PROBABILITÀ DI REPLICABILITÀ/ TRASFERIBILITÀ	LIVELLO DI ADOZIONE DELLA INNOVAZIONE  LIVELLO DI DIFFUSIONE DELL'INNOVAZIONE	BENEFICIARIO/(CAPOFILIA E ENTE DI RICERCA) POTENZIALE UTILIZZATORE DELLA TECNOLOGIA TESTIMONI PRIVILEGIATI	CASI DI STUDIO INTERVISTE	2020 (UN CASO STUDIO SUL PASSATO 2007-2013)  2021 CASTI DI STUDIO SULLA ATTUALE PROGRAMMAZIONE 2022 IL LIVELLO DI DIFFUSIONE DELL'INNOVAZIONE  2023 IL LIVELLO DI DIFFUSIONE DELL'INNOVAZIONE
	E' STATA ACQUISITA ATTRAVERSO UNA RETE	SICCOME È "TESTATA" IN ALTRI CONTESTI POTREBBE ESSERCI UNA BUONA DIFFUSIONE/TRASFERIBILITÀ NEL VOSTRO CONTESTO	LIVELLO DI ADOZIONE DELLA INNOVAZIONE  LIVELLO DI DIFFUSIONE DELL'INNOVAZIONE	BENEFICIARIO/(CAPOFILIA E ENTE DI RICERCA) POTENZIALE UTILIZZATORE DELLA TECNOLOGIA TESTIMONI PRIVILEGIATI	CASI DI STUDIO INTERVISTE	
	E' DIFFUSA GRAZIE A UNA "FILIERA"	PUÒ DIVENTARE FACILMENTE TRASFERIBILE PERCHÉ IL SOGGETTO CHE LA REALIZZA E' SOGGETTO "COLLETTIVO"	LIVELLO DI ADOZIONE DELLA INNOVAZIONE  LIVELLO DI DIFFUSIONE DELL'INNOVAZIONE	BENEFICIARIO/(CAPOFILIA E ENTE DI RICERCA) POTENZIALE UTILIZZATORE DELLA TECNOLOGIA TESTIMONI PRIVILEGIATI	CASI DI STUDIO INTERVISTE	
<b>I PROGETTI FINANZIATI CREANO DEI LEGAMI PIÙ STABILI TRA MONDO DELLA RICERCA E MONDO PRODUTTIVO</b>	I LEGAMI ERANO PREESISTENTI E SI ERANO GIÀ SVILUPPATI CON LA 124	COSA DELLA 124 HA "GUIDATO" LA CONTINUITÀ. CHI E' IL SOGGETTO PROATTIVO E LA MOTIVAZIONE ALLA BASE DELLA RICANDIDATURA	FORZA E DIREZIONE DEI LEGAMI	BENEFICIARIO/(CAPOFILIA E ENTE DI RICERCA)	CASI DI STUDIO INTERVISTE	2023 IL LIVELLO DI DIFFUSIONE DELL'INNOVAZIONE
	AGRICOLTORE BENEFICIARIO DELLA 124 CHE HA CAMBIATO PARTNER SCIENTIFICO	SE QUESTA AZIENDA E' EFFETTIVAMENTE UN'AZIENDA CHE INNOVA (EARLY ADOPTER) ALL'INTERNO DEL TERRITORIO	FORZA E DIREZIONE DEI LEGAMI	BENEFICIARIO/(CAPOFILIA E ENTE DI RICERCA)	CASI DI STUDIO INTERVISTE	
	NESSUN LEGAME PREESISTENTE E STIMOLO DELLA 16.2	CHI E' IL SOGGETTO PROATTIVO E LA MOTIVAZIONE ALLA BASE DELLA CANDIDATURA	FORZA E DIREZIONE DEI LEGAMI	BENEFICIARIO/(CAPOFILIA E ENTE DI RICERCA)	CASI DI STUDIO INTERVISTE	

**DOMANDA VALUTATIVA:** In che misura gli interventi a favore delle imprese di trasformazione hanno valorizzato le produzioni locali? Cosa hanno generato nei territori del GAL?

CRITERI DI VALUTAZIONE	SOTTO-CRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	PROPRIETÀ	UNITÀ DI RILEVAZIONE	COME	QUANDO
SONO STATE FINANZIATE LE FILIERE PIÙ RILEVANTI NELLE MACRO-AREE DEL GAL DAL PUNTO DI VISTA DELLO SVILUPPO LOCALE	LE FILIERE DEL CHIANTI SONO STATE VALORIZZATE	<u>COME SONO STATI VALORIZZATI</u> FILIERA DEL VINO S, MA NON I "FORTI", MA ANCHE AVENDO AVUTO LA POSSIBILITÀ DI CIRCOSCRIVERE ULTERIORMENTE AVREMMO POTUTO SELEZIONARE AZIENDE PIÙ PICCOLE? OLIO: ERBE OFFICINALI:	RICADUTE SUI PRODUTTORI DI BASE DELL'AREA (CONTRATTI, SOSTENIBILITÀ ECONOMICA, OCCUPAZIONE, LIVELLI DI FORNITURA INTERNI ALL'AREA, RAGGIO)	BENEFICIARI TESTIMONI PRIVILEGIATI	<b>CASI DI STUDIO</b> DAI BENEFICIARI: COME LA SISL LI HA SUPPORTATI NEL LORO INVESTIMENTO...IN CHE DIREZIONE VA LA LORO AZIENDA SOPRATTUTTO RISPETTO AL LEGAME CON IL TERRITORIO SE LA LORO AZIENDA LAVORA SUL RAGGIO CORTO O SUL, RAGGIO LUNGO QUALCHE TESTIMONE PRIVILEGIATO CHE IDENTIFICHEREMO INSIEME AL PARTENARIATO	2020 PILOTA
	LE FILIERE DEL MUGELLO SONO STATE VALORIZZATE	<u>COME SONO STATI VALORIZZATI</u> CEREALI ZOOTECNIA LATTIERO CASEARIA ZOOTECNIA DA CARNE CASTANICOLO				2021 BENEFICIARI, LE TRAIETTORIE DI SVILUPPO
	LE FILIERE DEL VAL DI SIEVE SONO STATE VALORIZZATE	<u>COME SONO STATI VALORIZZATI</u> VINO OLIO				2022 CON ESPERTI ANALIZZARE IL CONTRIBUTO ALLE FILIERE LOCALI
	LE FILIERE DELLA VAL DI BISENZIO SONO STATE VALORIZZATE	<u>COME SONO STATI VALORIZZATI</u> OLIO ZOOTECNIA DA CARNE				2023 CON ESPERTI ANALIZZARE IL CONTRIBUTO ALLE FILIERE LOCALI
SONO STATI FINANZIATI IN MANIERA EQUILIBRATA I SISTEMI PRODUTTIVI DELLE MACRO-AREE DEL GAL	RISPETTO AI FABBISOGNI PRESENTI NELLE DIVERSE AREE DEL GAL SONO STATE RAFFORZATI I SISTEMI PIÙ DEBOLI	COMPRENDERE SE SI È EFFICACI NEL: <ul style="list-style-type: none"><li>• SOSTENERE LE FILIERE PIÙ "LEADER"</li><li>• SOSTENERE TIPOLOGIE DI IMPRESE "PIÙ LEADER"</li></ul>	OPINIONE DEI TESTIMONI PRIVILEGIATI SULLA CAPACITÀ DELLA SISL DI INCIDERE SULLE DINAMICHE LOCALI DELLE FILIERE	TESTIMONI PRIVILEGIATI	DELPHI O INTERVISTE O NGT	2022  2023

**DOMANDA VALUTATIVA:** In che misura la SISL è stata efficace nel favorire la crescita dell'attrattività per i turisti (non residenziale) e per i residenti (servizi ed economia locale/commercio di prossimità)?

CRITERI DI VALUTAZIONE	SOTTO-CRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	PROPRIETÀ	UNITÀ DI RILEVAZIONE	COME	QUANDO
I PROGETTI VANNO A COMPLETARE "PERCORSI" GIÀ AVVIATI DAI VARI COMUNI	SONO PARTE DI UNA PROGETTUALITÀ PIÙ AMPIA CHE IL COMUNE STA PORTANDO AVANTI	RISPETTO ALLE FINALITÀ DELLE MISURE 7.5.1 (INFRASTRUTTURE TURISTICHE) 7.6.2 7.4.2 (MERCATALI), 6.4.1	INCIDENZA DEI PROGETTI CHE RICADONO IN QUESTA CATEGORIA E LA TIPOLOGIA DI PERCORSO CHE SI STA PORTANDO AVANTI:	TECNICI DEL GAL E BENEFICARI	SU TUTTI I PROGETTI FINANZIATI CLASSIFICAZIONE FATTA INTERNAMENTE CON I BENEFICIARI ATTRAVERSO INTERVISTE	2020 MAPPATURA PILOTA  2021 BENEFICIARI, LE TRAIETTORIE DI SVILUPPO
	GENERANO IMPATTI TANGIBILI	CI INTERESSA CONOSCERE QUAL È LA VISIONE DI SVILUPPO (SE C'È) DIETRO QUESTI PERCORSI E SE VI SONO DELLE EVIDENZE CHE QUESTI PERCORSI STANNO NEL TEMPO GENERANDO "IMPATTO" POSITIVO SUL TERRITORIO	TRAIETTORIE DI SVILUPPO DEI COMUNI	COMUNI  SINDACI PROGETTISTI TESTIMONI PRIVILEGIATI IMPRESE CHE BENEFICIANO INDIRETTAMENTE	CASI DI STUDIO INTERVISTE	
I PROGETTI VANNO A AVVIARE NUOVI "PERCORSI" INTRAPRESI DAI VARI COMUNI	SONO PARTE DI UNA PROGETTUALITÀ PIÙ AMPIA CHE IL COMUNE STA PORTANDO SU NUOVI TEMI	RISPETTO ALLE FINALITÀ DELLE MISURE 7.5.1 (INFRASTRUTTURE TURISTICHE) 7.6.2 7.4.2 (MERCATALI) .6.4.1	INCIDENZA DEI PROGETTI CHE RICADONO IN QUESTA CATEGORIA E LA TIPOLOGIA DI PERCORSO CHE SI STA PORTANDO AVANTI:	TECNICI DEL GAL E BENEFICARI	SU TUTTI I PROGETTI FINANZIATI CLASSIFICAZIONE FATTA INTERNAMENTE CON I BENEFICIARI ATTRAVERSO INTERVISTE	2022 CON ESPERTI ANALIZZARE IL CONTRIBUTO ALLE FILIERE LOCALI  2023 CON ESPERTI ANALIZZARE IL CONTRIBUTO ALLE FILIERE LOCALI
	GENERANO IMPATTI TANGIBILI	CI INTERESSA CONOSCERE QUAL È LA VISIONE DI SVILUPPO (SE C'È) DIETRO QUESTI PERCORSI E SE VI SONO DELLE EVIDENZE CHE QUESTI PERCORSI STANNO NEL TEMPO GENERANDO "IMPATTO" POSITIVO SUL TERRITORIO	TRAIETTORIE DI SVILUPPO DEI COMUNI	COMUNI  SINDACI PROGETTISTI TESTIMONI PRIVILEGIATI IMPRESE CHE BENEFICIANO INDIRETTAMENTE	CASI DI STUDIO INTERVISTE	
I PROGETTI VANNO AD AVVIARE/COMPLETARE PERCORSI A LIVELLO DI SISTEMA	I PROGETTI HANNO EFFETTI A LIVELLO COMPRESORIALE	CI INTERESSA CONOSCERE SE LA VISIONE DI SVILUPPO (SE C'È) DIETRO QUESTI PERCORSI INTERESSANO UNA MASSA CRITICA MAGGIORE DI ATTORI LOCALI	TRAIETTORIE DI SVILUPPO DEGLI AMBITI TERRITORIALI INTERESSATI	AMBITI TERRITORIALI SOVRACOMUNALI  SINDACI TESTIMONI PRIVILEGIATI RAPPRESENTANZE	CASI DI STUDIO INTERVISTE	

## 2.7. SISL GAL SVILUPPO LUNIGIANA: contesto di intervento e strategia

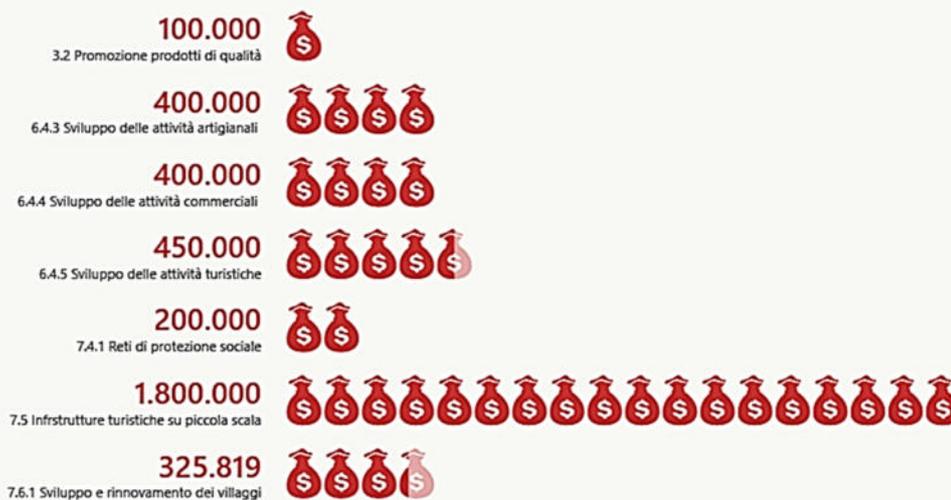
Il GAL gestisce una SISL che ha previsto sette tipologie di operazione, tra queste spicca per peso finanziario la TO 7.5 che finanzia le infrastrutture turistiche su piccola scala. Il tema principale della SISL è legato al

turismo sostenibile, attorno al quale ruotano le TO 7.5 e 6.4.5 nonché il tematismo secondario, che invece riguarda lo sviluppo delle filiere e dei sistemi produttivi locali e della vitalità dell'area, sempre in un'ottica di sviluppo "lento".

In particolare, afferiscono ai sistemi produttivi locali le TO 3.2, la 6.4.3 e la 6.4.4, mentre sono legate alla vitalità dell'area la 7.4.1 e la 7.6.1.

Il percorso avviato è in continuità con le precedenti programmazioni, la quarta programmazione, sempre sullo stesso territorio, dal LEADER II. A giudizio del Presidente, il GAL è diventato il soggetto di riferimento delle politiche locali territoriali, una sorta di agenzia

### PIANO FINANZIARIO (spesa pubblica)



di sviluppo. Quando c'erano le CM e altri enti delegati, il ruolo del GAL era più ancillare, man mano che sono scomparsi questi enti intermedi il GAL è rimasto l'unico referente a livello comprensoriale.

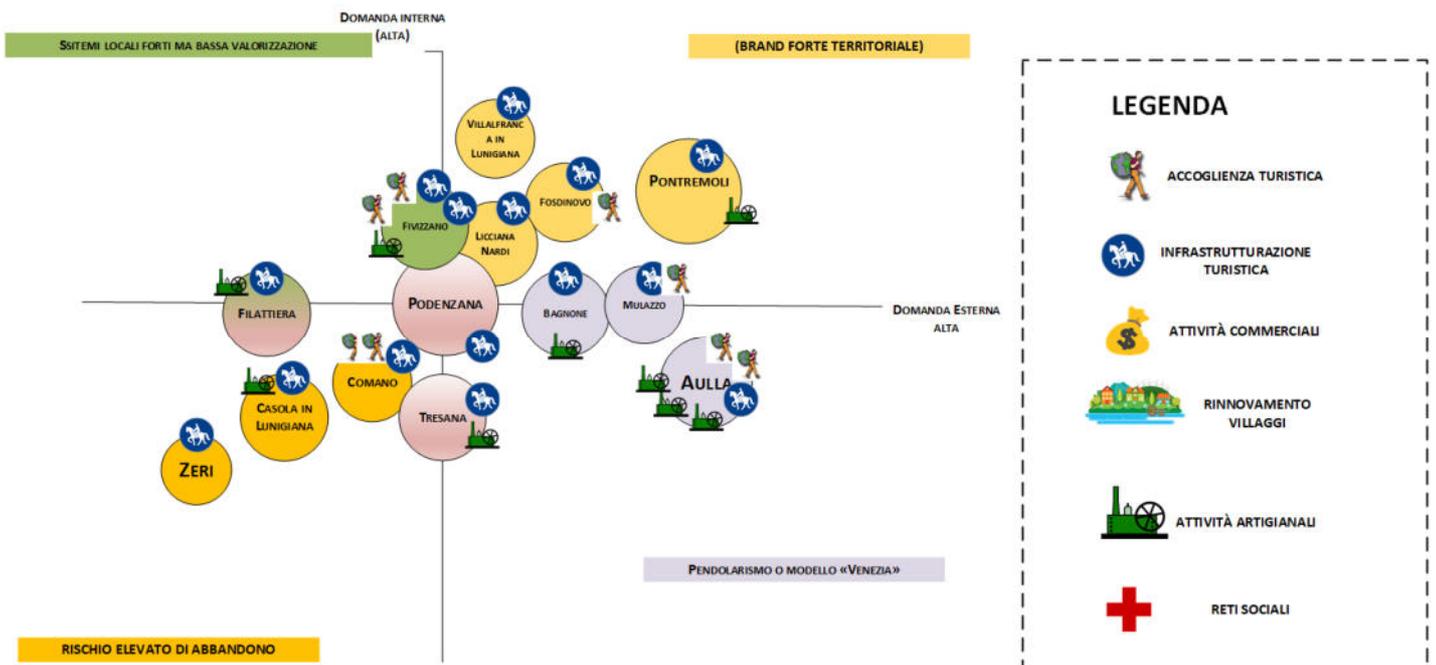
Il LEADER ha garantito la continuità e ha fatto sì che si attivassero dei processi, Distretto Turistico, Distretto Rurale, la costituzione del FLAG. Si ritiene che tale un processo non sia casuale ma che sia frutto dell'azione pluriennale del GAL. In una fase storica contraddistinta dalla rarefazione dei corpi istituzionali intermedi (tra Comuni e Regione), si ritiene che senza il GAL le politiche sarebbero sempre più lontane e non adattabili ai contesti.

La nuova SISL è il punto di arrivo di un percorso che vede nel turismo lento un possibile fattore di messa a valore di un territorio che si colloca all'incrocio di due parchi (quello Nazionale delle Cinque Terre e quello Regionale delle Alpi Apuane). Si tratta di un territorio unico e poco "consumato" dove a pochi km di distanza vi sono 5 milioni annui di arrivi (le Cinque Terre). Nel corso degli anni la Lunigiana sta attirando nuovi flussi e si ritiene che il turismo possa giocare una partita importante nella valorizzazione delle attività economiche esistenti (agricoltura *in primis*). Il Territorio è caratterizzato anche da un buon dinamismo comunitario, sono nate ed operano delle Cooperative di Comunità.

Con la SISL vi intende valorizzare quei progetti comprensoriali legati al turismo lento che poggiano sugli itinerari più riconoscibili presenti nel territorio (via Francigena), percorsi principali e secondari (Via del Volto Santo, Via del Sale, Via Marchesana) tenendo insieme tutti i Comuni (i 14 Comuni ed entroterra che combacia con la Piana del fiume Magra). In tal senso si spiega il peso importante che assume la TO 7.5 all'interno della SISL.

Come per le altre SISL si è proceduto alla rappresentazione dei Comuni del GAL, restituendo visivamente anche un'indicazione su come i progetti finanziati dalla SISL si distribuiscono territorialmente.

Tali forme di rappresentazione possono consentire di identificare casi di studio territoriali che possono essere funzionali a rispondere alle domande di valutazione.



**Aulla** è il primo comune della Lunigiana, 11.000 abitanti, con alcune frazioni molto numerose (Albiano verso la Liguria è una città dormitorio 4.000 ab, Aulla – 5.000 ab, vive di attività commerciali e poi ci sono le altre frazioni di cintura tipiche di una realtà rurale, non ci sono attività industriali.) è il primo comune turistico in termine di presenze (20.000 abitanti). È una città di passaggio che vive di commercio.

**Pontremoli** è il centro più turistico della Lunigiana, non in termini di presenze, ma in termini di flussi.

**Bagnone**, è un comune turistico ed è sede di diverse scuole superiori (Alberghiero e Meccanico) attraendo gli studenti degli altri comuni. Con una popolazione di circa 2.200 abitanti, la vede raddoppiare nel corso dell'estate.

**Casola in Lunigiana**, è un piccolo comune di 1.000 abitanti a rischio spopolamento, ha una debolezza commerciale, ha un piccolo centro storico, con un minimo di servizi (farmacia, banca e alimentare) ha un piccolo prodotto un pane, la marocca di Casola (portato al Salone del Gusto), fatto con la farina di castagno (DOP Castagna Lunigiana). Allora fu un successo e improvvisamente Casola salì alla luci della ribalta, il pane lo faceva un'Associazione, nacque un'iniziativa imprenditoriale (un panificio che fa il pane marocco e che spedisce in tutto il mondo).

**Comano**, ha 700 abitanti e come Casola è a rischio spopolamento. Era una stazione climatica che ha subito una riconversione in Residenze Sanitarie Assistite (RSA), danno ospitalità ad anziani autosufficienti e non. Ci sono 3 RSA, ci lavorano tantissime persone. È un comune che ha una fragilità commerciale, ci sono alcuni agriturismi, la sua vocazione turistica è rimasta ma in misura minoritaria (C'è una fiera del cavallo).

**Zeri**, è una comunità a parte periferica. Vive di turismo e agricoltura (pecora zerasca, specie autoctona), potrebbe sostenersi con il turismo, ma è in grande difficoltà, in fase di spopolamento e desertificazione commerciale, per la crisi del comparto sciistico. Si stanno riconvertendo sul turismo ambientale e sull'agricoltura, ma è sempre in difficoltà. L'azienda sciistica ha 20 dipendenti ed è un imprenditore privato.

**Filattiera**, è un comune di circa 2.000 abitanti: rispetto ad altri paesi che stanno attraversando una fase di decrescita demografica, non ha grandi potenzialità se non per la posizione geografica felice. Ha una debolezza commerciale, al minimo come servizi, è più un paese dormitorio per le persone che lavorano all'interno della Lunigiana. Non ha industrie, non ha zone artigianali, non ha un tessuto di attività turistiche, ma c'è anche un distaccamento militare.

**Fivizzano**, al contrario ha una forte domanda interna, è il comune più esteso della Lunigiana, con circa 7.000 abitanti, con tante frazioni, con un ospedale e la scuola. Ha una sua caratterizzazione agricola e rurale.

**Fosdinovo**, è in crescita sotto l'aspetto residenziale (nel fondovalle) lungo l'Aurelia vicino a Sarzana. Ha una sua caratterizzazione agricola per la produzione di vino, la DOC Vermentino Colli di Luni, è anche vicino al mare, gode di una buona posizione strategica in chiave turistica.

**Licciana Nardi**, ha un importante area commerciale del Masero (una frazione), ha anche una vocazione di tipo agricolo e turistico, più o meno come Fosdinovo.

**Mulazzo** è il secondo comune turistico dopo Pontremoli, tantissimi eventi e manifestazioni. Ha avuto un po' di problemi con le alluvioni: colpito pesantemente dall'alluvione del 2011, come Aulla. Mulazzo ha perso 5 ponti, tanti abitanti sono andati via. Ancora oggi c'è una strada interrotta. E' un comune che storicamente è stato la dimora di ambulanti (più vendita libri). Il premio bancarella, infatti, nasce a Mulazzo e per esigenze logistiche è stato poi spostato a Pontremoli.

**Podenzana**, è la zona residenziale di Aulla ed è in crescita. Ha una grande vitalità commerciale legata al panigaccio (un pane azzimo mangiato con i salumi) ed è un grande attrattore di flussi enogastronomici da La Spezia e Massa (4-5 ristoranti enormi) per il resto è un dormitorio.

**Tresana**, tiene in termini di popolazione residente perché baricentrica tra Aulla e Licciana. Vi risiedono molti ambulanti (più vendita abbigliamento) e si configura come un paese dormitorio.

**Villafranca in Lunigiana**: è un comune che ha poche frazioni, quasi tutto è concentrata nel centro di Villafranca (5.000 Abitanti circa). Ha una forte domanda interna, con un centro commerciale importante, ha alcuni progetti turistici legati allo sport (campo da Golf), che potrebbe richiamare tanti turisti. E' anche sede del Distretto sanitario e ha alcune scuole superiori – Da segnalare la presenza di un mercato medioevale nella frazione di Filletto che attrae molte persone.

Non tutte le risorse previste dalla SISL sono state impegnate, alla conclusione del coaching risultavano ancora in corso, a causa del COVID, le TO 7.4.1 7.6.1.

Sul pubblico, **la 7.5 è conclusa** (infrastrutture turistiche su piccola scala), A bando circa 1.651.000 euro sono state presentate 5 domande per un importo pari a 1.725.000 tutte finanziate.

Si parla di infrastrutture che si muovono lungo itinerari storici (sopramenzionati) e in particolare dal:

- ✓ Comune di Pontremoli, un progetto che valorizza la via Francigena, con un anello sul fiume Magra, che coinvolge Bagnone, Filattiere, Villafranca e Mulazzo. Pontremoli fa da Capofila. L'investimento riguarda un percorso ciclabile pedonale, sfrutta per quanto possibile quelle strade lungo il fiume (interpodereale), cerca di tessere anche dei collegamenti con i vari centri, è una greenway.
- ✓ Parco Regionale Alpi Apuane; la realizzazione di un punto di accoglienza (solo informazioni) presso le Grotte di Equi, un immobile che diventa un centro di accoglienza (Fivizzano). (circa 10.000 visite all'anno).
- ✓ Parco Nazionale Tosco Emiliano, che mette insieme Fivizzano, Casole, Comano, Fordinovo e Licciana, su un itinerario legato alla valorizzazione della via del volto Santo, che si collega alla Francigena (ciclabile e a piedi).
- ✓ Unione dei Comuni della Montagna Lunigiana, Aulla, Podenzana, Trezzana e Zeri, si valorizza la via Marchesana che da Bobbio arriva ad Aulla.
- ✓ Camera di Commercio, coinvolge tutti i 14 comuni ed è legato alla segnaletica.

Per quanto concerne le **TO indirizzate alle imprese** si è potuta riscontrare una buona vitalità del tessuto produttivo locale, soprattutto in termini di risposta ai bandi.

Sulla TO 6.4.3 – Sostegno a investimenti nella creazione e nello sviluppo di attività artigianali, il GAL lo ha legato ai codici ATECO che potevano essere sostenuti dai fondi SIE. A Bando 365.000, con 22 domande presentate e ammissibili all'istruttoria 6 per 361.000. Al momento ne sono state finanziate circa 10.

Sulla TO 6.4.4 (attività commerciali), le istruttorie sono ancora in corso. I criteri di priorità premiano progetti che fanno parte di progetto integrato di area (localizzazione all'interno di un itinerario, o di un distretto, un requisito che provenga da un accordo sottoscritto dalle parti, promosso con idonee forme di comunicazione pubblica e concretizzato mediante la sottoscrizione di protocolli, intese o accordi fra i soggetti aderenti).

Sono arrivate tante domande, circa 50 domande, con richieste per oltre un milione di euro a fronte di una dotazione di 365.000. Il Direttore del GAL ravvisa un livello di complessità amministrativa alto a carico delle micro-imprese che per poter partecipare si rivolgono ad organizzazioni di categoria un po' carenti: solo la CNA ha iniziato a fare da CAA con ARTEA.

Sulla **Operazione 6.4.5** (attività turistiche), sono arrivate 16 domande per una richiesta superiore agli 800.000 euro a fronte di una dotazione leggermente più elevata (410.000 euro). Sono state finanziate 7 domande.

Sul bando della **3.2** (Promozione prodotti di qualità) finanzieranno tre domande. Nel primo bando è arrivata una domanda per 32.000 euro sulla DOP del Miele, nel secondo sono state finanziate altre due domande per un totale di 40.000 euro, una sul biologico e l'altra sull'IGP dell'Olio. Si avverte una maggiore difficoltà nella partecipazione: sul miele da castagno tra i cambiamenti climatici e l'effetto del cinipide potrebbero ridursi le possibilità di investire, così come sulle farine da castagno. Sul fronte vitivinicolo la IGP del Vermentino ha problemi con il consorzio di tutela.

Sulla **7.4.1 e sulla 7.6.1** le istruttorie sono in corso.

Sulla 7.4.1 a bando 170.000 domande ricevute 9 domande per un importo richiesto di 703.000 circa, se ne potrà finanziare una/due (problema della non finanziabilità delle domande non integralmente finanziabili).

Sulla 7.6.1, avevamo più risorse, 280.000 euro, richieste per 602.000 euro (10 domande) si potranno finanziare 4/5 domande.

---

### 2.7.1. Il processo di disvelamento della domanda di valutazione

L'esplicitazione di cosa chiedere alla valutazione tiene conto dei temi catalizzatori e delle criticità affrontate nel corso dell'attuazione.

Un primo interrogativo riguarda la TO 3.2, per comprendere cosa sta succedendo al sistema dei prodotti di qualità del territorio. La risposta è stata al di sotto delle aspettative e tale aspetto potrebbe essere un segnale di sofferenza del sistema produttivo legato alla valorizzazione dei prodotti di qualità del territorio.

Nel territorio del GAL la SAU è ridotta, il 20% della SAT; su 1.000 km<sup>2</sup> di superficie l'indice di boscosità è del 60% con una buona copertura del castagno da frutto. Le produzioni di qualità sono varie:

- DOP del castagno;
- DOP del miele;
- Biologico;
- IGP Olio Colline della Lunigiana;
- IGP Fungo di Borgotaro per la parte di Pontremoli e Zerì;
- DOC Vermentino Colli di Luni.

Negli anni passati erano i Consorzi ad occuparsi della commercializzazione, con accordi con la GDO, mentre adesso sembra che non ci siano i numeri sia sul miele che sul castagno. Quest'anno, come accennato sopra, la produzione è stata quasi azzerata, solo un po' di produzione di miele di castagno. Per la farina di Castagno c'è stata la diffusione del cinipide, mentre per il miele una gelata primaverile ha bruciato la fioritura.

Molti prodotti in questa area non hanno ancora marchi: sono la mela rotella, il panigaccio e il testarolo (pane azzimo, presidio *slowfood*, un primo piatto condito con il pesto).

La seconda domanda riguarda il tematismo principale, il turismo, per comprendere se le strategie messe in piedi dal GAL favoriscono o stimolano la cooperazione tra i soggetti che sul territorio potrebbero beneficiare degli effetti del turismo. In particolare, sarebbe interessante per il GAL capire se le risorse sono sufficienti e/o se potrebbero essere più utili al settore attraverso altre modalità.

La legge del 2018 ha creato l'ambito turistico della Lunigiana, il GAL tra l'altro ha promosso il Distretto turistico, l'ambito è il perimetro amministrativo individuato dalla Regione Toscana per la riorganizzazione del turismo, i Comuni che ne fanno parte e gestiscono tale funzione in forma associata. L'ambito coincide con i

14 Comuni, ma è una funzione amministrativa. L'unione dei Comuni fa un progetto annuale in cui identifica dei prodotti, la Regione dà all'Agenzia Toscana Promozione il mandato per fare promozione, mentre ai territori spetta accoglienza ed informazione turistica (stampa materiale, ecc.)

Il turismo potrebbe diventare un buon volano di sviluppo in un territorio che si è fermato dal punto di vista economico. Si sono ridotte le possibilità in molti settori: nell'edilizia, nell'agricoltura e nel commercio. Il Presidente del GAL evidenzia, come in passato la Lunigiana si reggeva sulla zootecnia (ovini e bovini), con due cooperative forti che conferivano alle centrali di Lucca e Pistoia. Quando sono entrate in crisi le centrali le aziende zootecniche da latte sono chiuse. Fivizzano aveva circa 2.000 capi ovini, oggi è rimasto un solo pastore con 100 pecore. Casola aveva un migliaio di capi adesso non c'è più nessuno. La SAU ridiventa bosco, c'è stato qualche insediamento di giovani agricoltori ma non sempre le attività vanno a buon fine.

Diventa dunque cruciale per il GAL comprendere cosa genera la SISL, perché le scelte strategiche effettuate partono dal lontano, quando nel 2003-2004 il GAL decise di valorizzare la Via Francigena. Da questa programmazione tale approccio è stato allargato ad altre strade (strada del volto Santo e Marchesana, gli Abati) con la possibilità di coinvolgere tutti i Comuni dell'area GAL.

### 2.7.2. Criteri di giudizio e tempistica

Sulla base di quanto emerso durante il percorso di coaching si è stabilito con il GAL di formulare un'unica domanda valutativa: **In che misura la SISL favorisce o stimola la cooperazione tra i soggetti che sul territorio potrebbero beneficiare degli effetti del turismo?**

La domanda è stata articolata in quattro criteri e altrettanti sotto-criteri di giudizio tra loro simili, la cui verosimiglianza verrà indagata attraverso il processo di ricerca valutativa nel corso delle successive annualità.

I primi **tre criteri** fanno riferimento fatto che la SISL dovrebbe:

1. favorire il potenziamento delle aree forti;
2. favorire strategie di diversificazione nelle aree a rischio di declino turistico
3. garantire il mantenimento dei servizi nelle aree interne.

Per ogni criterio sono previsti sotto-criteri simili che puntano ad osservare quelle proprietà che possono supportare un giudizio di verosimiglianza rispetto alle ipotesi formulate, in particolare verificando se:

- i progetti pubblici che vanno a puntare sulla facilitazione di reti e/o filiere riescono a stimolare collaborazioni e a creare valore con le imprese del territorio;
- i progetti privati siano in grado di garantire investimenti che potenziano le loro attività creando valore per il territorio in sintonia con quanto fatto dal pubblico;
- nei progetti presentati da nuove imprese si osservano investimenti che migliorano la qualità dell'offerta a turisti e cittadini creando valore per il territorio in sintonia con quanto fatto dal pubblico.

Il quarto criterio entra nel merito delle strategie di valorizzazione dei prodotti del territorio verificando se abbiano creato valore per i produttori di base, in base a

- un miglior posizionamento dei prodotti nel sistema HO.RE.CA locale;
- una miglior valorizzazione delle produzioni di qualità locali.

Le attività che saranno sviluppate nel secondo semestre del 2020 prevederanno interviste per la costruzione degli strumenti, anche attraverso casi di studio pilota, mentre nel corso delle successive annualità verranno pianificati casi di studio territoriali, tenendo conto di quanto finanziato con la TO 7.5.

**DOMANDA VALUTATIVA:** In che misura la SISL favorisce o stimola la cooperazione tra i soggetti che sul territorio potrebbero beneficiare degli effetti del turismo?

CRITERI	SOTTOCRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	LE PROPRIETÀ	UNITÀ DI ANALISI	QUANDO
<b>NELLE AREE FORTI CI ASPETTIAMO POTENZIAMENTO UN</b>	NEI PROGETTI PUBBLICI CHE VANNO A PUNTARE SULLA FACILITAZIONE DI RETI E/O FILIERE	IN CHE MODO RIESCONO A STIMOLARE COLLABORAZIONI CREARE VALORE PER LE IMPRESE DEL TERRITORIO	VISIONE DEGLI ATTORI LOCALI	SINDACO ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA ASSOCIAZIONI DI IMPRESA (VEDI SETTORE TURISTICO)	2020 CASO STUDIO SULLA PARTE PRIVATE FIVIZZANO 2021 VILLAFRANCA 2022  2023
	NEI PROGETTI PRIVATI MI ASPETTO CHE SIANO IN GRADO DI GARANTIRE INVESTIMENTI POTENZIANO LE LORO ATTIVITÀ	IN CHE MODO I PROGETTI CREANO VALORE PER IL TERRITORIO	SINTONIA DEI PRIVATI BENEFICIARI CON QUELLA VISIONE	BENEFICIARI DESTINATARI INDIRETTI DEL PROGETTO PUBBLICO	
	NEI PROGETTI PRESENTATI DA NUOVE IMPRESE CI ASPETTIAMO DI VEDERE INVESTIMENTI CHE MIGLIORANO LA QUALITÀ DELL'OFFERTA A TURISTI E CITTADINI	IN CHE MODO I PROGETTI CREANO VALORE PER IL TERRITORIO	SINTONIA DEI PRIVATI BENEFICIARI CON QUELLA VISIONE	BENEFICIARI DESTINATARI INDIRETTI DEL PROGETTO PUBBLICO	
<b>NELLE AREE A RISCHIO DI DECLINO TURISTICO UNA STRATEGIA DI DIVERSIFICAZIONE</b>	NEI PROGETTI PUBBLICI CHE VANNO A PUNTARE SULLA FACILITAZIONE DI RETI E/O FILIERE	IN CHE MODO RIESCONO A STIMOLARE COLLABORAZIONI CREARE VALORE PER LE IMPRESE DEL TERRITORIO	VISIONE DEGLI ATTORI LOCALI	SINDACO ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA ASSOCIAZIONI DI IMPRESA (VEDI SETTORE TURISTICO)	2020 2021 AULLA 2022 TRESANA 2023
	NEI PROGETTI PRIVATI MI ASPETTO CHE SIANO IN GRADO DI GARANTIRE INVESTIMENTI POTENZIANO LE LORO ATTIVITÀ	IN CHE MODO I PROGETTI CREANO VALORE PER IL TERRITORIO	SINTONIA DEI PRIVATI BENEFICIARI CON QUELLA VISIONE	BENEFICIARI DESTINATARI INDIRETTI DEL PROGETTO PUBBLICO	
	NEI PROGETTI PRESENTATI DA NUOVE IMPRESE CI ASPETTIAMO DI VEDERE INVESTIMENTI CHE MIGLIORANO LA QUALITÀ DELL'OFFERTA A TURISTI E CITTADINI	IN CHE MODO I PROGETTI CREANO VALORE PER IL TERRITORIO	SINTONIA DEI PRIVATI BENEFICIARI CON QUELLA VISIONE	BENEFICIARI DESTINATARI INDIRETTI DEL PROGETTO PUBBLICO	
<b>NELLE AREE INTERNE DEL GAL UNA STRATEGIA DI MANTENIMENTO DEI SERVIZI</b>	NEI PROGETTI PUBBLICI CHE VANNO A PUNTARE SULLA FACILITAZIONE DI RETI E/O FILIERE	IN CHE MODO RIESCONO A STIMOLARE COLLABORAZIONI CREARE VALORE PER LE IMPRESE DEL TERRITORIO	VISIONE DEGLI ATTORI LOCALI	SINDACO ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA ASSOCIAZIONI DI IMPRESA (VEDI SETTORE TURISTICO)	2020 MAPPATURA DEI COMUNI 2021 CASOLA 2022 ZERI 2023
	NEI PROGETTI PRIVATI MI ASPETTO CHE SIANO IN GRADO DI GARANTIRE INVESTIMENTI POTENZIANO LE LORO ATTIVITÀ	IN CHE MODO I PROGETTI CREANO VALORE PER IL TERRITORIO	SINTONIA DEI PRIVATI BENEFICIARI CON QUELLA VISIONE	BENEFICIARI DESTINATARI INDIRETTI DEL PROGETTO PUBBLICO	
	NEI PROGETTI PRESENTATI DA NUOVE IMPRESE CI ASPETTIAMO DI VEDERE INVESTIMENTI CHE MIGLIORANO LA QUALITÀ DELL'OFFERTA A TURISTI E CITTADINI	IN CHE MODO I PROGETTI CREANO VALORE PER IL TERRITORIO	SINTONIA DEI PRIVATI BENEFICIARI CON QUELLA VISIONE	BENEFICIARI DESTINATARI INDIRETTI DEL PROGETTO PUBBLICO	
<b>LE STRATEGIE DI VALORIZZAZIONE DEI PRODOTTI DEL TERRITORIO</b>	ABBIAMO POSIZIONATO BENE I PRODOTTI NEL SISTEMA HO.RE.CA LOCALE	QUANTO SONO DIFFUSI I PRODOTTI DELLA LUNIGIANA NEI HOTEL ...	GRADO DI DIFFUSIONE DEI PRODOTTI NELLA FILIERA COMMERCIALE LOCALE	ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA COMMERCIANTI BENEFICIARIO (PANIFICI, RISTORANTI) (ANALISI DELPHI)	2020 2021 LEGATO A COMUN O MENO 2022

CRITERI	SOTTOCRITERI	COSA CI INTERESSA SAPERE	LE PROPRIETÀ	UNITÀ DI ANALISI	QUANDO
HANNO CREATO VALORE PER I PRODUTTORI DI BASE					LEGATO A COMUNO MENO 2023
	ABBIAMO SFRUTTATO AL MEGLIO IL POTENZIALE DI PRODUZIONI DI QUALITÀ LOCALI	SE ABBIAMO INTERCETTATO LE REALTÀ FORTI E QUALCHE REALTÀ EMERGENTE	STATO DI SALUTE DELLE PRODUZIONI DI QUALITÀ LOCALE	CONSORZI DI QUALITÀ (CHI HA FATTO DOMANDA E CHI NO) ASSOCIAZIONE DI CATEGORIA	2020 2021 DOP DEL MIELE 2022 BIOLOGICO 2023

## 2.8. I COACHING DI GRUPPO

I coaching di gruppo hanno coinvolti gruppi ristretti di GAL e sono stati attivati a chiamata. I coaching di gruppo possono essere considerati come dei laboratori nei quali viene esplicitata una domanda di valutazione comune legata a due motivazioni principali:

- una tematica di interesse comune, che i GAL affrontano nei rispettivi territori ma con approcci differenti, rispetto ai quali un GAL può esprimere una domanda di valutazione puntuale che non riguarda la sua SISL;
- un approfondimento territoriale su territori omogeni limitrofi rispetto ai quali i GAL coinvolti manifestano l'interesse ad esprimere una domanda di valutazione che non riguarda la sua SISL.

Nei paragrafi successivi vengono presentati gli esiti dei coaching di gruppo realizzati con i GAL Etruria e Montagna Appennino per la parte relativa alla progettazione integrata ed i GAL Leader Siena e F.A.R. Maremma per l'area dell'Amiata.

### 2.8.1. Gli approfondimenti tematici: progettazione integrata

I due GAL hanno utilizzato due approcci differenti per stimolare la nascita di una progettazione integrata territoriale.

Il GAL Montagna attraverso i PIT (e i PIF) hanno stimolato la cooperazione tra pubblico e privato attraverso gli strumenti attuativi, il GAL Etruria ha stimolato la cooperazione attraverso una co-programmazione.

Entrambi i GAL sono interessati a comprendere quale delle due strategie porta risultati concreti tangibili:

- il PIT cerca di innescare un meccanismo cooperativistico per accedere al finanziamento;
- il PIA cerca di innescare un meccanismo cooperativistico per costruire un "visione" comune di sviluppo.

Nel primo caso il PIT potrebbe creare dei sistemi cooperativi virtuosi nella sua implementazione, nel PIA si crea un legame non solo economico prima del finanziamento ma la relazione potrebbe essere "contaminata" dall'interesse economico dall'accesso al contributo.

#### La domanda di valutazione del GAL Montagna → rispetto alla SISL del GAL Etruria

Il fabbisogno conoscitivo del GAL Montagna è strettamente connesso agli elementi di criticità che al momento osservano rispetto al loro approccio alla progettazione integrata ed in particolare:

- **la strategia di coinvolgimento nei PIA**, che è stata delegata ai comuni ed è propedeutica alla SISL e ai bandi. Nel caso della loro SISL il GAL Montagna identifica nei rapporti tra comuni ed imprese l'anello più debole, temendo che l'integrazione sia solo di facciata ma non sostanziale;
- **la strategia di comunicazione adottata nel narrare l'integrazione**: analizzando l'efficacia dei banner LEADER nei siti dei Comuni e del rapporto le comunità nel racconto dell'integrazione. Il GAL vorrebbe adattarla al loro contesto, analizzando il ruolo delle scuole e di altri attori.

#### La domanda di valutazione del GAL Etruria → rispetto alla SISL del GAL Montagna Appennino

Riguarda l'efficacia dello strumento PIF e PIT tenendo conto del percorso che il GAL Etruria dovrà avviare per selezionare i Progetti di Comunità previsti dalla nuova misura a regia GAL. Se ci fossimo trovati di fronte ai PIF e PIT del Montagna, per i pubblici del nostro territorio la situazione poteva essere più rodada grazie all'effetto PIA (con i protocolli di intesa dei privati) ma per i privati la situazione è differente. Un focus sul coinvolgimento reale delle singole imprese all'interno delle PIT è per il GAL Etruria fondamentale. Il sistema PIT e PIF comporta l'adesione preliminare del privato, mentre il PIA prevede l'adesione successiva. Questo è un elemento da valutare sotto questi aspetti, perché mentre nel PIT tutti devono aderire come partner diretti e indiretti, nei PIA i soggetti possono partecipare nella fase di creazione ideazione e ma possono decidere di aderire dopo la pubblicazione del bando.

## **II FOCUS SUL METODO:**

Una prima ipotesi di lavoro comune per analizzare l'efficacia dei due strumenti rispetto alla collaborazione tra pubblico e privato, potrebbe essere portata avanti attraverso la costituzione di un **"panel di esperti"** con composto da soggetti che hanno partecipato ai PIA e ai PIT: L'idea potrebbe essere quella di far ragionare gli esperti rispetto all'esperienza affrontata identificando un "dizionario" comune delle prassi:

- cosa vuol dire collaborazione tra pubblico e privato;
- cosa ha spinto a collaborazione;
- quali fabbisogni riesce ad intercettare;
- cosa fa funzionare la collaborazione;
- cosa ha generato di tangibile.

I "concetti" identificati vengono sottoposti alla valutazione di una platea ampia di beneficiari, che manifestano la loro vicinanza/lontananza rispetto alle prassi sperimentate, rendendo il dizionario vivo. Tale approccio potrebbe rivelarsi utile per verificare l'esistenza di "dizionari" differenti legati ai differenti approcci utilizzati dai due GAL.

---

### **2.8.2. Gli approfondimenti territoriali: l'Amiata senese e grossetano**

L'Amiata rappresenta un universo a sé, un territorio che fino a 15 anni era unito. La lettura degli esiti delle due SISL dovrebbe abbracciarlo nella sua interezza perché, anche se suddivisa tra due "entità" provinciali, l'Amiata è un'area marginale omogenea. Per i GAL risulta incomprensibile il perché l'Amiata non sia rientrata nelle strategie Aree Interne. Il tentativo che si vuole portare avanti attraverso il coaching di gruppo è di avvicinare i due territori, facendo uno sforzo comune nella analisi delle ricadute delle due strategie.

La SISL del GAL Siena si muove in continuità con le precedenti esperienze LEADER, il turismo sostenibile è il *leitmotiv* delle varie programmazioni. Le Misure che hanno messo in campo hanno sin qui contribuito alla riqualificazione del patrimonio storico e architettonico, al sostegno agli esercizi commerciali e artigianali.

La SISL del Far Maremma concentra più del 50% sul turismo sostenibile, al miglioramento qualità della vita il 35%, il 15%-20% sulla diversificazione attività agricole e alle altre attività economiche.

L'ipotesi di lavoro comune prevede un focus valutativo comune sull'Amiata senese e grossetano, in primo luogo partendo dalle tipologie di operazione che sviluppano entrambi: la 7.6.2 e la 4.2. .

Sulla 4.2 però sull'Amiata Senese vi sono pochi progetti, vi erano alcuni progetti sulle produzioni minori che poi però si sono ritirati, l'unico progetto rimasto riguarda il vitivinicolo a Castiglione d'Orcia. La situazione sull'Amiata grossetano è simile, due progetti, sulla castagna, e poi un birrifico Roccalbegna.

Il focus comune sulla 4.2 potrebbe essere rivolto a comprendere se sono stati commessi degli errori. Le aziende agricole hanno caratteristiche simili, quindi potrebbe essere interessante mettere a fuoco perché quelle della parte grossetana hanno "tenuto" di più.

L'analisi si può già allargare in maniera più ampia a tutte le Misure per analizzare cosa sta generando in quelle aree. Nella parte senese è stata fatta una scelta strategica diversa rispetto agli altri GAL, perché si è preferito concentrare le risorse su poche TO. Sui soggetti privati ad esempio si è scelto di attivare solo la 4.2. Sono state ridotte anche il numero delle misure rivolte ai soggetti pubblici. Complessivamente sono state attivate 5 TO.

Il coaching di gruppo è proseguito con un GCM , realizzato attraverso una votazione online, volto a riclassificare i comuni dell'Amiata, rispetto ai due vettori già utilizzati nei coaching singoli: in questo caso con una connotazione leggermente differente, la dipendenza dall'interno e la dipendenza dall'esterno. Tali assi connotano uno spazio semantico simile a quello introdotto nei coaching singoli: i comuni che dipendono dall'interno sono in grado di garantire un pieno sviluppo endogeno grazie ad una massa critica di attività e una popolazione residente che rende il sistema poco dipendente da *shock* esterni (ad esempio il Covid, crollo della domanda di un particolare settore), viceversa, quelli che per il loro sviluppo dipendendo dall'esterno hanno una struttura economica ed insediativa che è molto legata a ciò che arriva da fuori, in termini di flussi

turistici e di opportunità di lavoro (paesi dormitorio dove c'è pendolarismo, oppure paesi dove è il "residente" è il turista). La votazione ha restituito la mappa seguente.



Dopo la votazione, attraverso la discussione si è scelto di collocare Santa Fiora più nel quadrante di dipendenza dall'interno, perché si regge tanto sulle risorse della geotermia.

Seggiano viene spostato più in basso nel primo cluster mentre Castel Piano nel terzo cluster.

Abbadia viene spostato verso il centro nel terzo cluster.

La figura seguente riporta la mappa finale dei Comuni dell'Amiata.

Il **primo gruppo**: comprende quei Comuni dell'Amiata che si caratterizzano per essere piccoli (popolazione residente non elevata) e per una dipendenza dall'esterno elevata, con flussi turistici costanti durante l'anno.

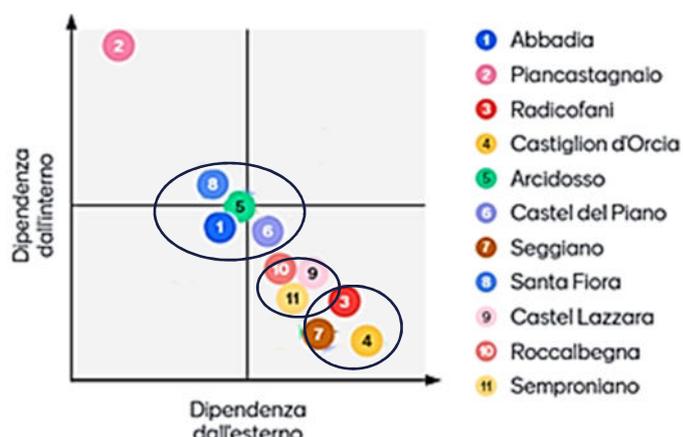
Per il GAL Siena ne fanno parte: Castiglion D'Orcia e Radicofani, mentre per il GAL Far maremma: il comune di Seggiano.

Il **secondo cluster**: include esclusivamente Comuni dell'Amiata grossetano che si caratterizzano per essere piccoli (popolazione residente non elevata) e per una più bassa dipendenza dall'esterno (Semproniano, Roccalbegna e Castell'Azzara).

Il **terzo cluster**: abbraccia quei Comuni dell'Amiata grossetano e senese che, si posizionano una area "intermedia" in termini di dipendenza dall'esterno e di potenzialità di sviluppo endogeno. E' presente qualche realtà "industriale" e sono tra i più popolosi dell'Amiata grossetano e senese. Per il territorio grossetano includono Castel Piano, Arcidosso e Santa Fiora, per il territorio senese Abbadia San Salvatore.

Il comune di Piancastagnaio (nella parte senese) è una realtà forte (geotermia e industria) e si colloca nel quadrante autarchico.

Il **focus valutativo** potrebbe essere riguardare le differenti ricadute delle strategie del GAL nei comuni ricompresi nel primo e terzo cluster di Comuni. Dal punto di vista metodologico, nel corso dei coaching singoli verranno effettuati due casi di studio per ogni GAL sui Comuni ricompresi nei cluster, mentre nei coaching di gruppo si interpreteranno i risultati anche con l'ausilio di testimoni privilegiati rappresentativi dell'Amiata, coinvolti ad esempio, all'interno dell'OTD dell'Amiata.



## 2.9. I WORKSHOP E I FOCUS GROUP

### 2.9.1. Gli approfondimenti trasversali: la nuova misura sui Progetti di Comunità

L'emergenza legata alla pandemia COVID 19 ha avviato una riflessione sul ruolo dei GAL all'interno della Politica Agricola Comunitaria nel promuovere interventi a sostegno delle comunità rurali. Tale riflessione che si è via via sviluppata a più livelli anche su impulso della Reterurale è stata colta dalla Regione Toscana.

Si sta approntando, infatti, una nuova tipologia di operazione a regia diretta dei GAL che prevede il sostegno alla nascita di Progetti di Comunità (PdC). L'operazione è connotata da due azioni di accompagnamento a regia GAL, la prima a supporto della nascita dei partenariati e della costruzione dei Progetti ed una successiva alla selezione dei PdC di affiancamento ai partenariati per l'attuazione dei PdC.

L'operazione finanzia attività del GAL propedeutiche alla nascita dei PdC, attraverso un'azione di animazione e co-progettazione che si differenzia sostanzialmente da quanto avviene nella fase di costruzione delle SISL. L'azione a regia si configura come un'attività di progettazione "programmatica", che parte dai fabbisogni delle comunità e li supporta a trasformarla in progettualità, anche avvalendosi di professionalità esterne al GAL che vengono messe a servizio dei partenariati nascenti.

A giudizio dei GAL che maggiormente hanno contribuito alla stesura della scheda di misura, il contenuto innovativo dell'operazione fa sì che sia necessario mantenere un buon margine di flessibilità tanto nelle definizioni che nelle procedure attuative per consentire alle prassi locali di dispiegarsi senza troppi vincoli.

Nel corso delle attività di coaching è emerso da un lato la presenza di differenti sensibilità tra i GAL su come attuare l'operazione e dall'altra alcune perplessità nel prefigurare i passaggi procedurali necessari a calarla nei rispettivi contesti.

Il 18 giugno 2020 il valutatore ha realizzato un workshop e un FG valutativo finalizzato alla messa a sistema delle differenti visioni e all'identificazione di un approccio comune nell'attuazione dell'operazione.

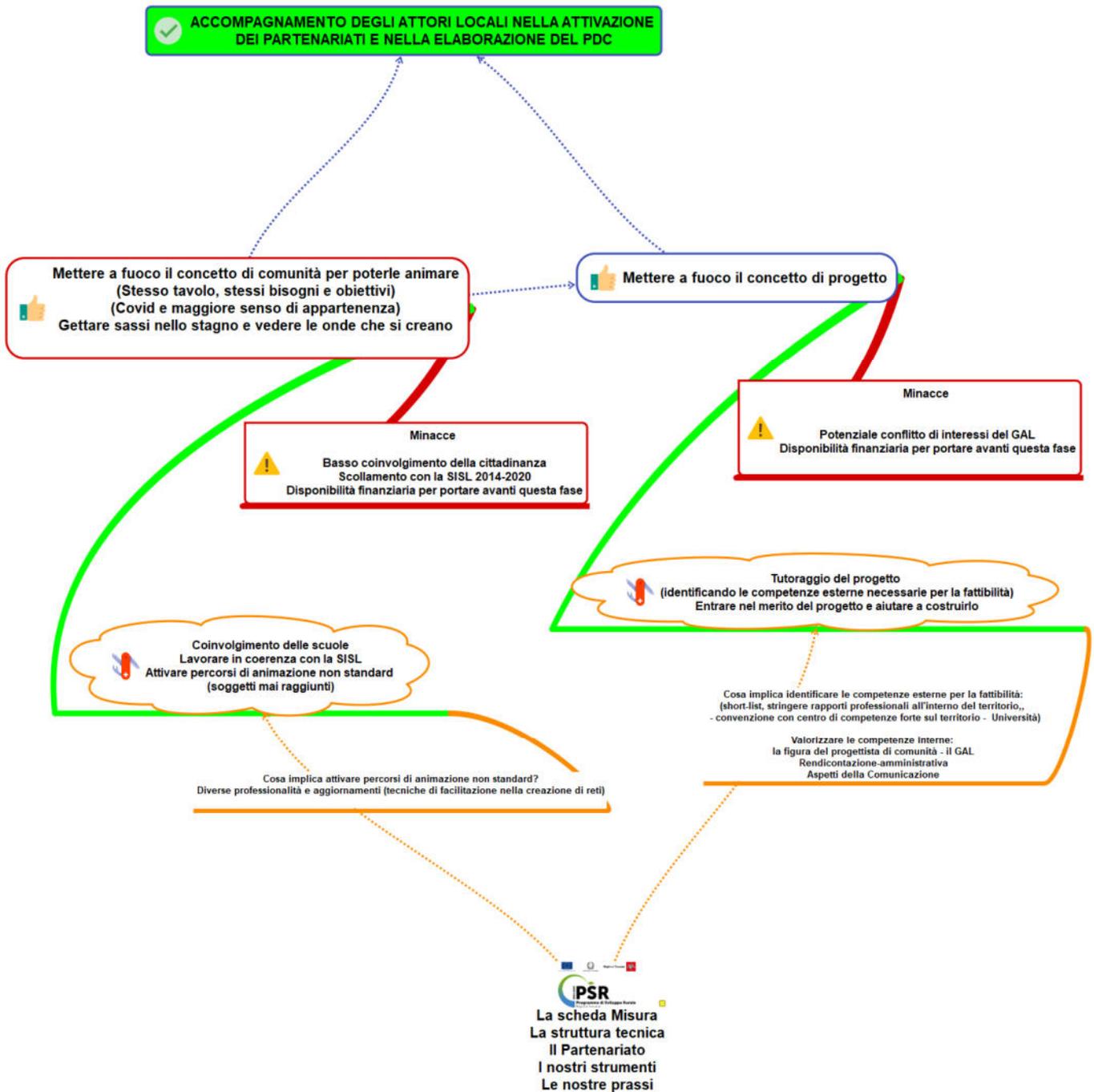
Il primo aspetto affrontato entra nel merito del concetto di "progetto di comunità" e degli elementi che lo connotano di senso (vedi figura seguente).



Il Progetto di Comunità dovrebbe essere fondato su cinque dimensioni:

- la prossimità relazionale dei suoi promotori rispetto ad uno spazio fisico (un luogo) e/o uno spazio tematico nel quale si dispiega la funzione sociale e/o economica del progetto;
- la partecipazione delle comunità sia in fase di costruzione che nell'attuazione del PdC;
- la ricaduta del PdC che non è circoscritta al singolo o a gruppo ristretti;
- l'inclusione perché tende a non creare vantaggi competitivi escludendo altri;
- la valorizzazione di beni pubblici che hanno a che fare con l'abitare, la cultura, le tradizioni, ecc.

La seconda parte della sessione valutativa ha preso in esame la sequenza dei passaggi ritenuti necessari per accompagnare la nascita dei partenariati e la stesura dei PdC (vedi figura seguente).



L'animazione dei partenariati dovrebbe utilizzare strumenti diversi e rivolgersi a soggetti non coinvolti solitamente dalle attività di animazione delle SISL. Si tratta di lavorare sui fabbisogni e far emergere aggregazioni nuove, nelle quali non vi sia un soggetto trainante istituzionale, ma una pluralità di intenti. Si tratta dunque di dotarsi di una strumentazione più codificata nella facilitazione dei processi decisionali delle comunità locali svolgendo quella funzione di aggregazione che in parte è svolta dai corpi intermedi della società civile, associazioni formali e informali e coinvolgendo i più giovani anche all'interno delle scuole. I rischi associati a questa fase sono di riprodurre le prassi già rodiate che sono utilizzate nella animazione delle altre tipologie di operazione delle SISL, rivolgendosi alla platea di potenziali beneficiari (pubblici e privati) attraverso il coinvolgimento degli enti locali e delle rappresentanze imprenditoriali presenti nella compagine del GAL.

L'elaborazione dei PdC deve essere condotta evitando il rischio di conflitti di interessi, dando a tutti i partenariati nascenti uguale accesso all'azione di accompagnamento condotta dal GAL. Allo stesso tempo il GAL deve sin da subito prevedere dei meccanismi di selezione di esperti che possono essere richiesti dai partenariati per costruire il PdC su aspetti di natura tecnica puntuale. Il personale del GAL dovrà coordinare le attività di accompagnamento, prefigurando la nascita di una nuova figura professionale: il progettista di comunità.

Sulla base di quanto emerso dalla discussione il Valutatore ha suggerito ai GAL:

- di prevedere una fase di manifestazione di interesse per selezionare i partenariati che saranno successivamente alla fase di manifestazione ammessi alla fase successiva di elaborazione dei PdC;
- di puntellare alcune definizioni che meglio possono chiarire, anche rispetto alla platea dei potenziali beneficiari, il senso di alcuni criteri di ammissibilità e ai principi di selezione, ad esempio rispetto alla non sovrapposibilità di progetti su un medesimo ambito territoriale, sulla eventuale gerarchia tra ambiti territoriali (frazioni, comuni, gruppi di comuni, area GAL), sull'eventuale gerarchia tra le aggregazioni partenariali (numero di soggetti versus intersettorialità).

Tenendo conto del forte carattere innovativo e della trasversalità della Misura tra GAL, nel prosieguo delle attività valutative i Progetti di Comunità saranno analizzati attraverso le attività di coaching (singoli e di gruppo) ma in via preferenziale attraverso Workshop e FG.

## 2.9.2. Gli approfondimenti trasversali: la autovalutazione della performance attuativa

Il 30 novembre del 2019 è stato realizzato un workshop valutativo avente come oggetto la identificazione di un modello di autovalutazione delle performance attuativa.

La sessione è stata realizzata in più fasi:

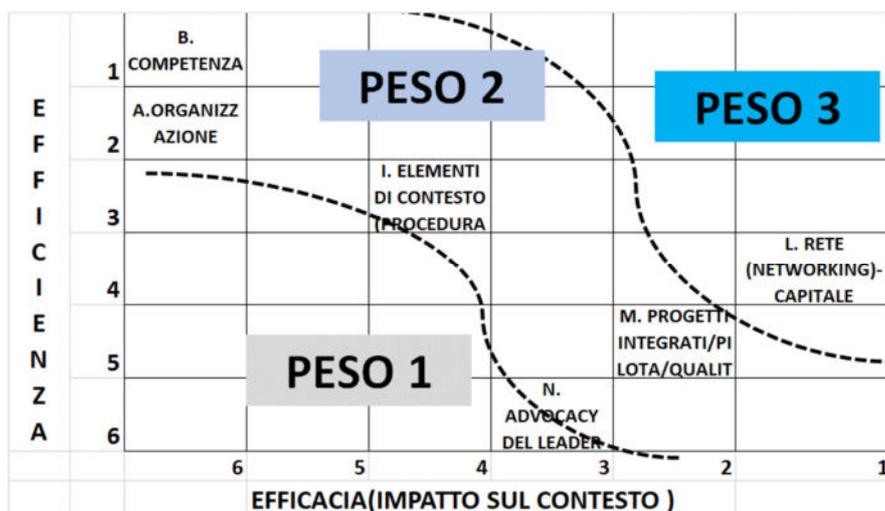
1. brainstorming valutativo finalizzato a far emergere una lista ragionata di parole chiave legate alle prassi quotidiane;
2. classificazione delle parole chiave all'interno di dimensioni semantiche che li contengono, perché dalle parole chiave traggono significato;
3. riclassificazione delle parole chiave all'interno delle dimensioni identificate per mettere a fuoco concetti chiave legati all'attuazione delle strategie locali.

L'esecuzione delle tre fasi ha consentito di identificare i seguenti concetti chiave, che sono interpretabili come una lista di concetti sufficientemente alti (hanno una elevata estensione) e una bassa profondità (intensione)<sup>19</sup>. Questo perché per cucire su misura un vestito bisogna partire dalla stoffa. Il lavoro di (auto) valutazione consisterà nell'aumentare l'intensione (la profondità) degli oggetti da valutare al livello ritenuto più utile da ogni GAL.

- A. Organizzazione
- B. Competenze
- I. Elementi di contesto (procedurale, normativo, relazionale, sociale, economico)
- L. Rete (networking)- capitale sociale
- M. Progetti integrati/pilota/qualita'
- N. Advocacy del LEADER

All'interno di ogni dimensione si identificheranno, dunque, degli elementi di approfondimento che abbia senso percorrere.

Nella seconda parte della sessione queste dimensioni sono state ordinate (dal più importante al meno importante) rispetto a due dimensioni tra loro complementari: l'efficienza (la fluidità del processo di attuazione) e l'efficacia esterna (l'impatto). Tale ordinamento è stato ottenuto attraverso una tecnica denominata Scala delle priorità Obbligate (vedi figura seguente).



Il concetto ritenuto più strategico per tutti i GAL è risultato essere il Capitale sociale, di strategicità inferiore, ma rilevanti tutti gli altri e riguardano le competenze della struttura tecnica, l'organizzazione interna, l'integrazione tra progetti, la qualità e l'innovazione, e la cosiddetta advocacy del LEADER, che racchiude gli esiti della comunicazione.

<sup>19</sup> Nella linguistica l'estensione e l'intensione sono due concetti utilizzati per definire l'ampiezza e la profondità del campo semantico di un concetto. Ad esempio il termine "felino" ha una elevata estensione (include, leoni, pantere, tigri, gatti..) ed una bassa intensione (con felino posso visualizzare qualsiasi cosa che ha 4 zampe miagola, ruggisce ecc), mentre il termine "gatto soriano" ha una estensione più piccola del primo (non include i leoni....) mentre ha un'intensione più alta (perché ci fa subito visualizzare quel tipo di gatto).

Tale struttura di riferimento sarà utilizzata nel prosieguo delle attività di valutazione per svolgere nel corso dei Workshop con tutti i GAL delle sessioni di autovalutazione utilizzando come tecnica la Nominal Group Technique.

L'obiettivo è di identificare la performance percepita dai GAL attraverso un processo di condivisione dei rispettivi punti di vista fino a raggiungere un consenso diffuso sui punti di forza e debolezza e le eventuali azioni correttive da attuare a livello locale e regionale.

### 2.9.3. Gli approfondimenti trasversali: le spese di funzionamento dei GAL

Il 31 Gennaio del 2020 è stato realizzato un Focus Group sulle spese di funzionamento del GAL. Sulla base di quanto emerso nel corso delle attività di coaching, il Valutatore ha ritenuto utile realizzare un

- approfondimento specifico volto a mettere a fuoco i ritardi nella liquidazione delle spese sostenute dai GAL.

Sulla base della ricostruzione effettuata anche con l'ausilio dell'AdG è emerso che tra la presentazione della domanda di pagamento e la liquidazione della stessa passano in media dai 9 ai 10

1. GAL MANDA DOMANDA DI PAGAMENTO (ARTEA) TEMPO 0
2. PRESA IN CARICO DEGLI UFFICI TERRITORIALI (? SULLA DATA)
3. ISTRUISCONO E FORMULANO OSSERVAZIONI (100%)
4. RISPOSTA A OSSERVAZIONI (IN UNA SETTIMANA GAL)
5. PRESA IN CARICO DEGLI UFFICI TERRITORIALI (?) – SOLO NEL VERBALE DI COLLAUDO INDICAZIONE GENERICA
6. SOPRALLUOGO E ANNULLAMENTO DOCUMENTO (1GG –MEDIA TRA I 5 E I 7 MESI DA T0)
7. CHIUSURA DEL PROCEDIMENTO CON VERBALE –ALTRO MESE DA SOPRALLUOGO
8. DECRETO DEL DIRIGENTE TERRITORIALE (ALTRO MESE DA SOPRALLUOGO)
9. SOPRALLUOGO DA PARTE DELL'UFFICIO DI GROSSETO (UN MESE DA DECRETO – GUARDA IL RISPETTO DELL'AMMISSIBILITÀ DEL GAL)
10. NULLA OSTA DEL DIRIGENTE (GROSSETO)
11. ARTEA FA I CONTROLLI (ANTIMAFIA, DURC...) (1 MESE E PAGA).

**SE VA BENE 9-10 MESI**

mesi.

La seconda parte della discussione ha riguardato l'identificazione dei problemi più frequenti e delle possibili soluzioni in base alla complessità amministrativa richiesta sia dal punto di vista della predisposizione della domanda di pagamento (GAL) che dal punto di vista dell'istruttoria (Regione).



Tra le possibili soluzioni l'adozione di un approccio comune con regole certe e non definite ex post sulla rendicontazione dei rimborsi spesa e delle buste paga, l'utilizzo di costi standard e di controlli a campione

sui rimborsi. Più complessa è la risoluzione di problemi di natura organizzativa che, dopo la soppressione delle Province, investe gli uffici territoriali deputati all'istruttoria delle domande di pagamento dei GAL.

Un altro tema affrontato nel corso del FG ha riguardato il trade-off potenziale tra il budget dedicato alle spese di funzionamento e il presidio delle attività che il GAL dovrebbe dispiegare per garantire la massima efficacia attuativa delle SISL.

Le possibili soluzioni per rendere più sostenibile il budget a disposizione deve tener conto degli elementi di contesto che influenzano in parte l'efficienza gestionale, in termini di tempo e di risorse economiche dedicate

allo svolgimento di alcune funzioni che potrebbero essere messe maggiormente e fattori comuni.

Come elementi di contesto comuni a tutti si evidenzia:

- l'aumento della complessità amministrativa;
- la percentuale massima del 15% sulle spese di funzionamento, a fronte del massimale previsto a livello comunitario (il 25%);
- la riduzione del 30% personale presente negli uffici

1. IMPEGNO DELL'OPR SU BANDI-MODULISTICA MISURE PSR
2. (OGNI GAL HA UNA SUA MODULISTICA -DUPLICHIAMO TUTTI I PASSAGGI)
3. (OMOGENEITÀ NELLE VOCI DI SPESA -1.000 VOCI - A GESTIONE CENTRALIZZATA) SCELTA CHE DERIVA DA UNA CRITICA DEL VALUTATORE LA SCORSA PROGRAMMAZIONE
4. AUMENTO DELLA COMPLESSITÀ PROCEDURALE .
5. ELEMENTO PARTENZA MAX 15% SU DOTAZIONE E ASSENZA DEL MINIMO VITALE-
6. RIDUZIONE DEL 30% PERSONALE DEGLI UFFICI TERRITORIALI REGIONALI (PENSIONAMENTO) - CONCORSO LIVELLO D AMMINISTRATIVI (CON MANCATO AFFIANCAMENTO)
7. APPROFONDIRE CON ARTEA ASPETTO CONTROLLI SU DOMANDE DI PAGAMENTO BENEFICIARI 19.2 E SU CERTIFICAZIONI

territoriali, che come visto sopra grava anche nella fase istruttoria della domanda di pagamento sulle spese di funzionamento dei GAL.

Un'opzione per ridurre i carichi di lavoro è di uniformare il più possibile la modulistica che è difforme tra GAL oltre ad una maggiore uniformità nelle voci di spesa che potrebbe aiutare a gestire con più fluidità i procedimenti amministrativi.

Nella figura seguente si rappresentano invece gli esiti della discussione sul trade-off: gli elementi emersi sono stati collocati in uno spazio che tiene conto dell'efficacia e del presidio delle attività.



Le funzioni che appaiono essere maggiormente sacrificate riguardano l'animazione e la comunicazione, tale aspetto non riguarda tutti i GAL, per la maggior parte dei GAL la complessità gestionale si riflette in primis su quelle attività che sono ritenute di corollario all'attuazione delle SISL. Prima si mette in sicurezza la SISL con

la pubblicazione dei bandi e la relativa animazione e comunicazione, per lo più svolta in maniera tradizionale, con incontri territoriali e con la diffusione su quotidiani locali, sulle newsletter e tramite i canali di comunicazioni social (del GAL e dei soci), poi si puntella la spesa con la selezione dei progetti e la gestione dei procedimenti amministrativi connessi (varianti, anticipi, SAL e liquidazioni), poi si può pensare ad attività di animazione e comunicazione più strutturate.

Tra i fabbisogni più manifesti la necessità di presidiare maggiormente le attività di segreteria tecnico organizzativa e le attività di comunicazione; nei GAL più “piccoli” poche figure si occupano di tutti gli aspetti.

Nel prosieguo delle attività di valutazione LEADER le spese di funzionamento saranno oggetto di un costante affondo valutativo.

### 3. Conclusioni e raccomandazioni in merito al processo di autovalutazione

In coerenza con le richieste del Capitolato si riportano di seguito le principali raccomandazioni sotto forma di "Diario di bordo".

TEMA	CONCLUSIONE	RACCOMANDAZIONE
Legittimazione dei processi di (auto)valutazione a livello partenariale	Le attività di coaching hanno coinvolto in misura maggiore i tecnici dei GAL (Direttori, Animatori, RA) e solo in parte la componente partenariale (tre Presidenti e il CdA di un GAL). Il processo di (auto)valutazione trova una sua legittimazione attraverso la condivisione degli obiettivi che vengono assegnati dai portatori di interesse della valutazione. Il contributo dei tecnici del GAL è risultato fondamentale per esplicitare la domanda di valutazione, condividere il percorso metodologico, stabilire una prima ipotesi di pianificazione delle attività nonché restituire una lettura sintetica delle dinamiche in atto nei contesti territoriali e rispetto al contributo delle SISL. Tuttavia la partecipazione del CdA e dei soci del GAL nella validazione degli obiettivi della valutazione è una condizione rilevante per favorire un utilizzo consapevole dei risultati della valutazione.	Prevedere in occasione dell'Assemblea dei soci un'informativa sulla valutazione.  Prevedere la partecipazione del CdA ad una delle sessioni di coaching in occasione della prossima relazione LEADER.
Trasparenza dei processi di (auto)valutazione a livello locale	Gli esiti della valutazione rappresentano, oltre che per i soci del GAL, una possibilità di accrescere la consapevolezza delle comunità locali e di coloro i quali si adoperano per sostenere lo sviluppo locale. I Piani di comunicazione dei GAL sono in fase di revisione e possono rappresentare un buono strumento per comunicare all'esterno quale trasformazione la SISL ha innescato nei territori, aumentando la trasparenza dell'operato del GAL.	Prevedere all'interno dei Piani di Comunicazione dei GAL eventi e materiali sugli esiti del processo di (auto)valutazione delle SISL
La Misura di funzionamento dei GAL	Le attività di coaching e il Workshop sulla Misura di funzionamento hanno messo in luce la presenza di diverse criticità che indeboliscono le attività di animazione e comunicazione del GAL: il budget non appare sufficiente a gestire la complessità delle attività previste, tra le quali quella tecnico-amministrativa assume un peso sempre maggiore.	Avviare una riflessione sulla sostenibilità delle spese di funzionamento e sulla ottimizzazione dei processi amministrativi che coinvolga i GAL, ARTEA, la RT e il Valutatore, per identificare possibili soluzioni pratiche anche in vista della programmazione futura.

TEMA	CONCLUSIONE	RACCOMANDAZIONE
<p>La continuità dell'operato del GAL nella transizione tra le due programmazioni</p>	<p>Nel corso degli incontri di Coaching su tutti i territori dei GAL, e in particolare dal confronto con i Presidenti o testimoni privilegiati che operano all'intero di Agenzie di sviluppo locale, è emerso il rischio crescente che si trovano a dover affrontare i territori toscani nella programmazione locale delle politiche regionali. Con la soppressione delle Province, il riordino delle Comunità montane e la nascita delle Unioni di Comuni, si avverte l'assenza di un soggetto intermedio che possa veicolare le politiche a un livello territoriale intermedio tra Comuni e Regione. Nel governo territoriale esistono pluralità di ambiti territoriali con soggetti che hanno la titolarità nell'esercizio di funzioni associate ad alcuni settori (socio-sanitario, turistica, ecc.), mentre su altri settori i Comuni competono nella ricerca di fondi. Il GAL sta svolgendo la sua missione istituzionale (l'implementazione della SISL) esercitando funzioni di raccordo tra enti territoriali e negoziazione tra portatori di interessi pubblici e privati che suppliscono alla mancanza di altri corpi istituzionali intermedi.</p> <p>La transizione tra le due programmazioni pone un problema di tenuta dei territori rurali con l'esaurimento della missione del GAL (e delle relative risorse) perché circoscritta all'implementazione delle SISL della programmazione 2014-2020.</p> <p>In una fase caratterizzata dalla crisi profonda che la pandemia del COVID-19 sta generando, con lo slittamento della programmazione 2021-2027 (le risorse sull'annualità 2021 e forse anche quelle del 2022 potrebbero transitare sulla programmazione in corso) potrebbe crearsi una brusca interruzione dell'operatività dei GAL nei rispettivi territori.</p>	<p>Avviare una riflessione sul ruolo che i GAL potrebbero assumere nella fase di transizione tra le due programmazioni tenendo anche conto della nuova Misura indirizzata al finanziamento dei Progetti di Comunità.</p>