

Roma, 13 aprile 2021

**REGIONE TOSCANA**

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

### **E1.2 Prima Relazione LEADER: Analisi e Giudizio dell'autovalutazione LEADER**

## Indice

<b>ELENCO DEGLI ACRONIMI E DEI TERMINI CHIAVE</b> .....	<b>3</b>
<b>Introduzione</b> .....	<b>5</b>
<b>1. L’approccio metodologico nella autovalutazione delle SISL</b> .....	<b>6</b>
1.1. Alla ricerca di una teoria delle SISL .....	6
1.2. La rilevazione dei dati primari .....	8
1.3. Il processo di analisi e giudizio.....	11
1.4. Analisi dei rischi e dei meccanismi di mitigazione del processo di auto-valutazione (Punti di forza e punti di debolezza).....	13
1.5. Guida alla lettura del modello di auto-valutazione .....	14
<b>2. Il modello di autovalutazione delle SISL dei GAL Toscani</b> .....	<b>16</b>
2.1. La mappa delle dimensioni dell’autovalutazione delle SISL .....	16
2.2. Alcuni affondi sulle proprietà del modello di (auto) valutazione .....	22
2.2.1. L’atteggiamento verso i GAL Toscani da parte degli attori del territorio .....	22
2.2.2. La percezione degli intervistati sulle dinamiche demografiche e turistiche del territorio .....	25
2.3. I <i>coaching</i> di gruppo .....	30
2.3.1. Gli approfondimenti tematici: il progetto di comunità.....	30
2.4. I Workshop e i Focus Group .....	35
2.4.1. Gli approfondimenti trasversali: i Progetti di Comunità la procedura di selezione .....	35
2.4.2. Gli approfondimenti trasversali: progetti di comunità animazione e comunicazione .....	37
<b>3. Conclusioni e raccomandazioni in merito al processo di autovalutazione</b> .....	<b>38</b>

## Indice delle tabelle

Tabella 1 - Attori locali intervistati per la redazione del rapporto .....	7
Tabella 2 - Riepilogo delle attività di rilevazione dei dati primari per l’esecuzione della Relazione .....	8
Tabella 3 - Schema esemplificativo del modello di autovalutazione .....	15
Tabella 4 - Mappa delle proprietà oggetto di indagine valutativa.....	17

## Indice delle figure

Figura 1 - Il processo di analisi e giudizio alla base della costruzione del disegno della ricerca valutativa ....	6
Figura 2 - Mappa dei termini chiave nell’esplorazione del concetto di progetto di comunità.....	11
Figura 3 - Esempi di dichiarazioni indicanti atteggiamenti degli intervistati nei confronti dei finanziamenti pubblici .....	24
Figura 4 - Esempi di dichiarazioni indicanti atteggiamenti positivi (in verde) e negativi (in rosso) degli intervistati nei confronti degli attori di secondo livello.....	29
Figura 5 – Mappa dei possibili linguaggi comuni.....	31
Figura 6 - Mappa dei possibili livelli di programmazione dal basso .....	32

Figura 7 - Customer journey dei progetti di comunità.....33

Figura 8 - Mappa degli attori che possono veicolare la comunicazione sui PdC .....33

Figura 9 - Matrice di Eisenhower sulle priorità di azione .....36

---

## 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 seconda 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.1.2** afferisce alle prime due fasi del processo valutativo:

- la **Analisi**, che contiene l’attività di rilevazione delle informazioni di base su beneficiari, non beneficiari e testimoni privilegiati per meglio mettere a fuoco i concetti e le relative proprietà da indagare nel corso della ricerca valutativa;
- l’**Giudizio**, nel corso della quale si sono analizzate le interviste al fine di costruire percorsi di metodo e strumenti adeguati per poter svolgere le indagini di campo.

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.

Le attività di valutazione sono state avviate nel mese di Ottobre del 2020 e si sono concluse alla fine di Febbraio 2021. 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 2021 sono state eseguite in remoto tenendo conto delle limitazioni imposte dall’insorgere della pandemia COVID 19. L’ultimo workshop e focus group è stato realizzato dopo la consegna del Rapporto, in accordo con l’AdG, per garantire un trasferimento immediato dei risultati del processo di auto (valutazione).

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

- il capitolo 1 entra nel merito del metodo adottato. Le fasi di analisi e il giudizio, all’interno del percorso di ricerca valutativa concepito, mettono a fuoco le dimensioni di indagine, aumentando cosiddetta la intensione dei concetti introdotti dei criteri di giudizio. Il capitolo descrive come si è proceduto e perché.
- Il capitolo 2 restituisce la ricostruzione della teoria del contesto e del programma attraverso una mappatura dei concetti da indagare, delle relative proprietà e dei possibili stati che possono assumere. Tutto ciò può essere paragonato ad un test sulla valutabilità delle SISL rispetto alle domande e i criteri introdotti. Il penultimo paragrafo del capitolo è dedicato ai *coaching* di gruppo, attività di supporto a più GAL finalizzata alla trattazione di temi chiave per i GAL. Sono stati affrontati due aspetti contingenti relativi all’attivazione della nuova Misura sui Progetti di Comunità (d’ora in poi PdC): l’uso della comunicazione come chiave per avviare un’animazione differente dei territori (quali strategie di comunicazione SdC e come tradurle operativamente nei Piani di Comunicazione PdC) e il processo di attivazione dei progetti di comunità (d’ora in poi PdC).
- Il capitolo 3, riporta le conclusioni principali emerse e le raccomandazioni da porre all’attenzione dei GAL e della AdG rispetto alla conclusione della messa a punto dell’impianto metodologico. Le conclusioni e raccomandazioni sono illustrate sotto forma di diario di bordo.

## 1. L'approccio metodologico nella autovalutazione delle SISL

### 1.1. Alla ricerca di una teoria delle SISL

Il rapporto di valutazione precedente si era concentrato sul cosiddetto mandato della valutazione. L'attività di *coaching* realizzata con il GAL (il personale della struttura tecnica) è stata funzionale a far emergere la domanda di valutazione dei GAL e contemporaneamente la loro teoria sul cambiamento indotto dalle SISL.

In questo esercizio risulta evidente che il punto di vista considerato, cioè la prospettiva attraverso la quale entrare nel merito dell'impatto che le SISL potranno generare, sia esclusivamente quella dei GAL (nello specifico delle strutture tecniche). Ma il punto di vista del GAL è una delle mille (sarebbe meglio dire delle centinaia di migliaia) di possibili interpretazioni del "reale": il mondo "esterno" rispetto al quale tutti fanno inferenze e lo agiscono rispetto a propri fini (individuali e collettivi), norme, obblighi, circostanze, avvenimenti casuali e voluti, opportunità... etc. Nel caso specifico, le inferenze dei GAL si riferiscono ai territori intesi come contenitori di:

- condizioni di partenza socio-economiche;
- fabbisogni delle comunità;
- fabbisogni delle imprese e dei decisori;
- aspetti culturali e antropologici che li connotano;
- visioni dei differenti attori che hanno un potere decisionale e di rappresentanza;
- visioni dei differenti attori che svolgono una funzione (imprenditoriale, sociale, culturale... etc.);
- specificità (filiere, elementi di pregio ambientale, architettonico, artistico) e del relativo livello di valorizzazione;
- la qualità delle relazioni, il livello di cooperazione... etc;
- i cambiamenti auspicati.

Il processo valutativo condotto, il cuore di questo Rapporto, può essere esemplificato dalla figura seguente.

Figura 1 - Il processo di analisi e giudizio alla base della costruzione del disegno della ricerca valutativa



La teoria della SISL, così come espressa dai GAL (il cerchio rosso sulla figura), è dunque anche teoria sul contesto. Tale teoria deve potersi rapportare con il senso che gli attori rilevanti nel territorio attribuiscono alle dimensioni identificate dall'interazione Valutatore-GAL; i criteri di giudizio emersi durante la fase del mandato. In tal modo il disegno di valutazione incorpora una mappa più dettagliata di riferimenti che potranno guidare il valutatore nel prosieguo delle attività di valutazione (la strada identificata nella figura sopra).

Questo processo di ricostruzione della teoria ci consentirà di poter mettere a fuoco:

- la rilevanza delle strategie rispetto ai fabbisogni dei territori e alle visioni degli attori locali;
- la capacità delle strategie di intercettare i fabbisogni e di supportare le comunità (in un'accezione ampia) nel presidio dei loro territori. Sostituiamo il concetto di sviluppo (endogeno, sostenibile, etc.), con quello di presidio proprio perché, dalle interviste effettuate, un tema ricorrente emerso è quello di far sì che le comunità siano custodi del territorio a favore delle generazioni future;
- la capacità delle strategie di intercettare le visioni degli attori locali beneficiari e dei destinatari degli interventi nel disegnare il un futuro che abbia senso per quelle comunità.

Il processo di ricerca valutativa, come sarà meglio esplicitato nel capitolo seguente, ricercherà l'impatto su un'unità di analisi ampia, il territorio, che potrà contenere sotto-unità di analisi, ad esempio le filiere, i servizi socio-educativi... etc., indagando unità di rilevazione che includono quella pluralità di attori rappresentati nella figura (► Figura 1).

Nella tabella seguente sono riportati, per macro-categorie, i soggetti coinvolti nelle interviste in profondità nel corso delle attività di *coaching* realizzate con i GAL. Sono stati intervistati 51 soggetti, 41 beneficiari e 10 non beneficiari.

**Tabella 1 - Attori locali intervistati per la redazione del rapporto**

GAL	BENEFICIARI							ALTRI ATTORI RILEVANTI			Tot
	Sindaco	azienda agricola	altro tipo di azienda (turistica, commercial e, artigianato)	consorzio di tutela/ associazioni e produttori	Ass. enti terzo Settore	ente parco	centro di ricerca	testimone privilegiato (portare di interessi)	testimone privilegiato (soggetto singolo)	progettisti	
Gal MontagnAppennino	1	2	3					1		2	9
GAL Aretino	3	2						1			6
GAL Leader Siena	2	3						1			6
GAL START		5					1				6
Gal Etruria	3	2							1	3	9
FAR Maremma	3	2						1			6
Gal Lunigiana	3	2	1	1	1	1					9
<b>TOTALE</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>51</b>

Tra i soggetti beneficiari, tenendo conto delle domande di valutative e delle misure attivate, sono stati intervistati prevalentemente sindaci e aziende agricole, tra i non beneficiari testimoni privilegiati portatori di interessi collettivi e progettisti.

La presente relazione descrive pertanto l'esito di un processo (auto) valutativo, nel quale il termine "auto" è legato al concetto di *Collective impact* (► Par 1.4), alla proattività del GAL nel processo di valutazione guidato dal Valutatore, che è l'estensore della presente Relazione e colui il quale è in grado di portare a termine la ricerca valutativa con i metodi e le tecniche illustrate nei paragrafi successivi. In questo percorso il GAL potrà apprendere come si fa valutazione ma soprattutto cosa è necessario chiedere e attendersi da essa.

## 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.2 rivolti al personale di tutti i GAL (in concomitanza con due dei focus group).
- **Focus Group:** n.4 rivolti a tutti i GAL tesi ad approfondire temi comuni e gli esiti dei workshop valutativi.
- **Azioni di coaching** per fornire il supporto ai GAL nella costruzione del modello di autovalutazione, per un totale di 27<sup>1</sup>. In particolare, sono stati previsti:
  - n.7 *coaching* per ciascun GAL finalizzati a pianificare le attività seguenti (tracce di intervista in profondità, attori da intervistare);
  - n. 3 tre sono stati svolti in modalità di gruppo sui progetti di comunità;
  - n. 17 sono stati realizzati, come descritto nel paragrafo precedente, con le interviste in profondità. Nella quantificazione dell'unità di misura, il *coaching*, ogni *coaching* è composto da 3 interviste per un totale di 51.

Tabella 2 - Riepilogo delle attività di rilevazione dei dati primari per l'esecuzione della Relazione

Rilevazione	N.	Valutatore	GAL	Attività	Data	Luogo
Workshop	1	Tenna	TUTTI	Avvio nuovo ciclo, e presentazione del Rapporto E.1.1	01/10/2020	piattaforma gotomeeting
Workshop	1	Tenna	TUTTI	Presentazione del Rapporto E.1.2	18/03/2021	piattaforma gotomeeting
Focus group	1	Tenna	TUTTI	Progetti di comunità	01/10/2020	piattaforma gotomeeting
Focus group	1	Tenna	TUTTI	focus progetti di comunità (animazione)	18/02/2021	piattaforma gotomeeting
Focus group	1	Tenna	TUTTI	focus su valutazione comunicazione	18/02/2021	piattaforma gotomeeting
Focus group	1	Tenna	TUTTI	Focus sulle raccomandazioni	18/03/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL SIENA	Pianificazione attività	19/10/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL MONTAGNA	Pianificazione attività	20/10/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL FARMAREMMA	Pianificazione attività	26/10/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL AREZZO	Pianificazione attività	28/10/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL START	Pianificazione attività	06/11/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL ETRURIA	Pianificazione attività	11/11/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL LUNIGIANA	Pianificazione attività	12/11/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL MONTAGNA	Intervista	23/11/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL MONTAGNA	Intervista	23/11/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL ETRURIA	Intervista	25/11/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL ETRURIA	Intervista	25/11/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL MONTAGNA	Intervista	26/11/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL MONTAGNA	Intervista	01/12/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL MONTAGNA	Intervista	01/12/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL MONTAGNA	Intervista	03/12/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL ETRURIA	Intervista	09/12/2020	piattaforma gotomeeting

<sup>1</sup> Sono stati aggiunti 2 coaching per tenere conto che le attività sono state svolte in remoto, a causa della pandemia, senza che il Valutatore potesse recarsi presso i territori del GAL come previsto da Capitolato

Rilevazione	N.	Valutatore	GAL	Attività	Data	Luogo
Coaching	1	Tenna	GAL ETRURIA	Intervista	09/12/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL START	Intervista	11/12/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL AREZZO	Intervista	14/12/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL AREZZO	Intervista	16/12/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL ETRURIA	Intervista	16/12/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL ETRURIA	Intervista	16/12/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL MONTAGNA	Intervista	17/12/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL START	Intervista	17/12/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL MONTAGNA	Intervista	17/12/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL AREZZO	Intervista	21/12/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL AREZZO	Intervista	21/12/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL AREZZO	Intervista	21/12/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL AREZZO	Intervista	23/12/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL SIENA	Intervista	28/12/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL START	Intervista	28/12/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL SIENA	Intervista	29/12/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL FARMAREMMA	Intervista	30/12/2020	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL FARMAREMMA	Intervista	04/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL SIENA	Intervista	05/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL FARMAREMMA	Intervista	08/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL SIENA	Intervista	11/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL SIENA	Intervista	11/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL SIENA	Intervista	12/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL ETRURIA	Intervista	13/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL ETRURIA	Intervista	13/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL ETRURIA	Intervista	13/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL SIENA	Intervista	14/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL SIENA	Intervista	14/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL SIENA	Intervista	14/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL FARMAREMMA	Intervista	25/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL LUNIGIANA	Intervista	26/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL LUNIGIANA	Intervista	26/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL LUNIGIANA	Intervista	26/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL LUNIGIANA	Intervista	26/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL LUNIGIANA	Intervista	26/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL LUNIGIANA	Intervista	26/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL FARMAREMMA	Intervista	27/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL LUNIGIANA	Intervista	28/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL LUNIGIANA	Intervista	28/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL LUNIGIANA	Intervista	28/01/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL MONTAGNA	Intervista	02/02/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	TUTTI	Coaching di Gruppo	11/02/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	TUTTI	Coaching di Gruppo	11/02/2021	piattaforma gotomeeting

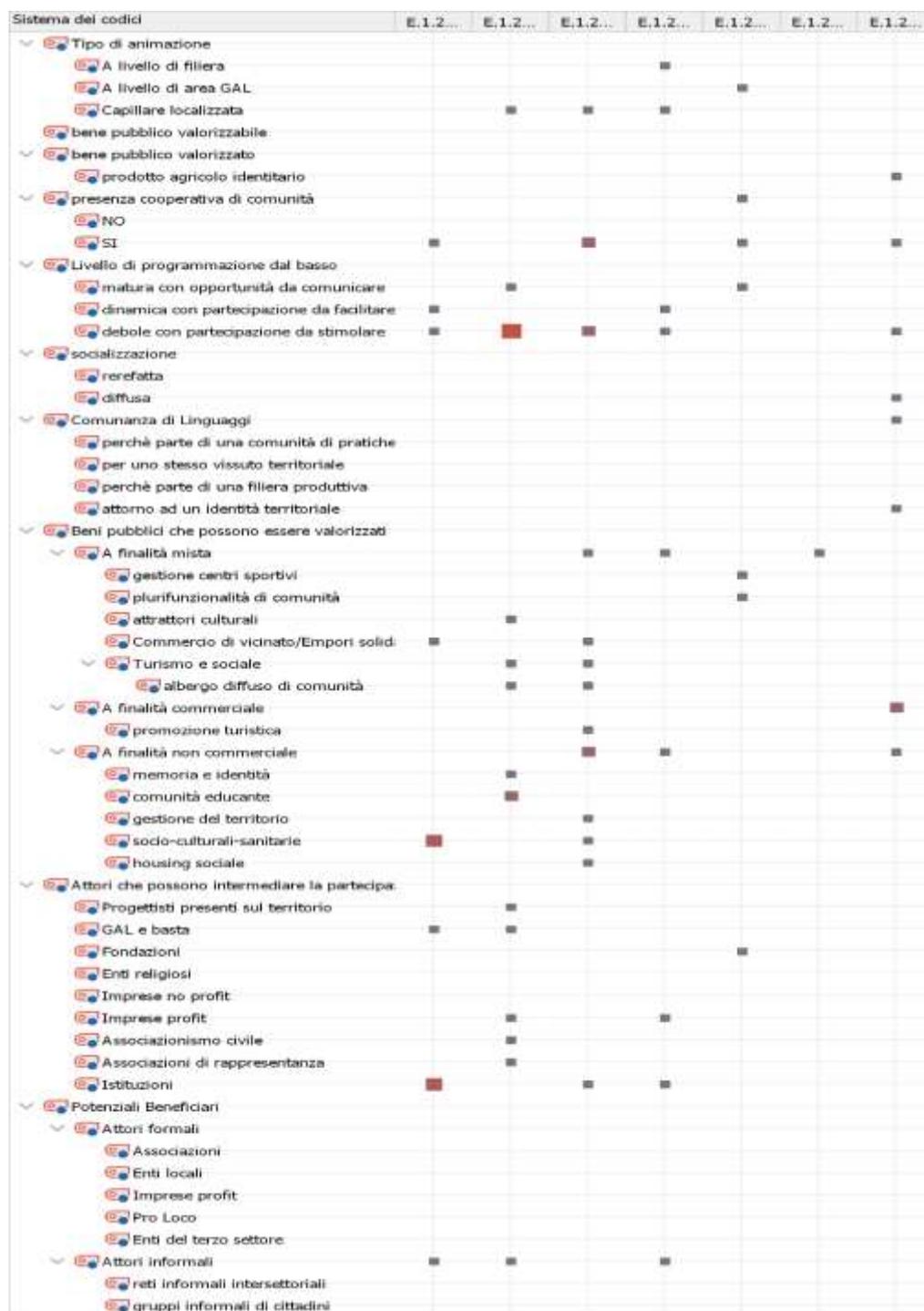
Rilevazione	N.	Valutatore	GAL	Attività	Data	Luogo
Coaching	1	Tenna	TUTTI	Coaching di Gruppo	11/02/2021	piattaforma gotomeeting
Coaching	1	Tenna	GAL FARMAREMMA	Intervista	25/02/2021	piattaforma gotomeeting

Nel prosieguo, le attività di (auto) valutazione LEADER, compatibilmente con le misure restrittive legate alla pandemia COVID, prevedranno indagini di campo mirate a livello territoriale.

### 1.3. Il processo di analisi e giudizio

Le interviste raccolte sono state codificate attraverso un software di analisi testuale<sup>2</sup> che ha consentito al valutatore di costruire una mappa dei concetti chiave sottesi dalle domande di valutazione e dai relativi criteri di risposta, scendendo di intensione<sup>3</sup> nella scala di generalità. Un esempio di seguito proposto è relativo al concetto di progetto di Comunità.

Figura 2 - Mappa dei termini chiave nell'esplorazione del concetto di progetto di comunità



<sup>2</sup> MaxQDA licenza pro analytics

<sup>3</sup> il contenuto concettuale o cognitivo di un'espressione linguistica

Attraverso le interviste è stato possibile entrare nel merito degli elementi differenti che connotano il “progetto di comunità” così come compreso e agito dai differenti attori, restituendo una mappa di orientamento che sarà fondamentale nelle indagini successive: per puntare alle informazioni chiave che possono restituire una dimensione di senso nella risposta a più domande di valutazione relative al cambiamento generato dai progetti di comunità nei territori.

Il concetto è stato dunque esploso in differenti termini (proprietà) che si riferiscono allo stesso oggetto (il PdC) e che lo connotano: ogni termine assume un differente stato (► Figura 2):

- tipo di animazione;
- bene pubblico valorizzabile;
- bene pubblico valorizzato;
- presenza cooperativa di comunità;
- livello di programmazione dal basso;
- socializzazione;
- comunanza di linguaggi;
- beni comuni che possono essere valorizzati A finalità mista \A finalità commerciale\A finalità non commerciale;
- attori che possono intermediare la partecipazione;
- potenziali beneficiari: attori formali, attori informali.

Tale elenco rappresenta una *check list* di aspetti da esplorare nel corso delle attività di valutazione che possono retroagire e interagire nell’osservare l’efficacia dei progetti di comunità. Per i GAL rappresentano dimensioni di cui tener conto nel prosieguo delle loro attività per riflettere sui percorsi più idonei da dispiegare nella fase di animazione e accompagnamento dei partenariati (A tal proposito si rimanda al Par. 2.X sugli esiti dei *coaching* di gruppo).

Tale lavoro è stato condotto, sui criteri di valutazione identificati nella Relazione E.1.1, utilizzando in maniera trasversale tutte le 51 interviste condotte.

Si è ritenuto più utile patrimonializzare tutte le 51 interviste condotte a favore di tutti i GAL, includendo le specificità di ognuno, per cultura, valori territoriali, Misure attivate, approcci utilizzati (progettazione integrata, programmi integrati di area... etc.), avendo così a disposizione una “tavolozza” di colori più ricca.

Per il GAL Start si è scelto, ad esempio, di fare un focus sull’innovazione e approfondire la Misura 16.2, in modo che ciò che è stato mappato possa essere utile per tutti i GAL che hanno attivato la Misura.

Per i GAL Etruria e Montagna si è scelto di approfondire il punto di vista dei progettisti, per meglio comprendere il loro ruolo nella messa a punto di progetti pubblici e privati ed avere una visione sulle capacità degli enti locali di progettare su scale sovracomunali, mentre sul GAL Lunigiana sono stati intercettati Associazioni e Enti Parco.

Il focus su sindaci, aziende agricole, altre aziende, consorzi, associazioni di categoria consentono di approfondire da diversi punti di osservazione il futuro dei territori su differenti direttrici: servizi alla popolazione, turismo e integrazione tra settori (cultura, enogastronomia, agricoltura, accoglienza).

#### 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 ed è un modello a rete che mutua il concetto di *Collective Impact*<sup>4</sup> 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.

Tale approccio si è dispiegato in maniera efficace nel corso delle attività condotte per la redazione della presente relazione:

- grande disponibilità dei GAL nel pianificare e organizzare le interviste (creazione di un canale whatsapp comune per pianificare e organizzare);
- ruolo proattivo dei GAL nell'identificazione dei soggetti da intervistare e conseguente azione di facilitazione nel consentire che il rapporto tra Valutatore ed intervistato fosse basato sulla fiducia e sulla comprensione degli obiettivi dell'indagine (condivisione traccia intervista in profondità e scopi dell'indagine);
- alto livello di partecipazione dei GAL nel corso delle interviste, eventuali assenze sono dovute alla difficoltà dei collegamenti internet e alla conseguente necessità di realizzarle telefonicamente;
- alto livello di proattività dei GAL nel promuovere *focus* valutativi e stimolare riflessioni sulla base di ciò che emergeva nel corso delle interviste (vedi progetti di comunità).

Il bilancio di questo approccio fino ad ora ha un saldo decisamente positivo.

Alla luce della attività sin qui condotte, emerge un unico elemento di rischio, legato all'attuale situazione di emergenza COVID, che potrebbe rendere più complicata l'attività di ricerca valutativa. La possibile mancanza della dimensione dell'indagine di campo potrebbe limitare le possibilità di interazione con tutti quei soggetti, in particolare i destinatari di molti interventi a valenza territoriale (ricompresi all'interno della Misura 7), che possono essere intercettati esclusivamente attraverso le visite di campo.

Nell'ipotesi che l'emergenza sia superata solo nel corso del 2022, quello che si può prefigurare per la seconda relazione LEADER (che conterrà le prime indicazioni sugli effetti delle SISL) è che parte dei casi di studio territoriali previsti siano svolti in remoto, perdendo parte della possibilità di mettere a sistema punti di vista differenti.

Tale rischio potrà essere mitigato nel prosieguo delle attività e nelle future relazioni previste nelle successive annualità.

<sup>4</sup> [https://ssir.org/articles/entry/collective\\_impact](https://ssir.org/articles/entry/collective_impact) 2011 Stanford Social Innovation Review

## 1.5. Guida alla lettura del modello di auto-valutazione

Nel corso della precedente relazione le domande di valutazione dei GAL erano state mappate e “taggate” come segue:

- cosa genera nel sistema produttivo locale l'azione del GAL? (**#sistemaproductivocale**)
- in che misura gli interventi a favore delle imprese di trasformazione hanno valorizzato le produzioni locali? cosa hanno generato nei territori del GAL? (**#sistemaproductivocale**)
- la SISL è stata efficace nel promuovere le produzioni agroalimentari dell'area nell'ottica dello sviluppo locale di tipo partecipato? (**#sistemaproductivocale**)
- quale strategia risulta più efficace nel rispondere alle esigenze di sviluppo dei differenti sistemi territoriali ricompresi in area GAL? (**#sistemiterritoriali**)
- 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)? (**#qualitàdellavita**)
- cosa genera sul territorio in termini di qualità della vita (residenzialità e attrattività) l'azione del GAL? (**#qualitàdellavita**)
- in che misura l'azione del GAL ha generato nel tempo un cambiamento tangibile? (**#tangibilità**)
- in che misura l'azione del GAL sostiene le comunità locali stimolando e preservando le relazioni sociali ed economiche? (**#legamisociali**)
- cosa ha generato sul territorio la progettazione integrata territoriale? (**#legamisociali**)
- cosa ha generato sul territorio la progettazione integrata di filiera? (**#legamisociali**)
- in che misura la SISL favorisce o stimola la cooperazione tra i soggetti che sul territorio potrebbero beneficiare degli effetti del turismo? (**#legamisociali**)
- cosa ha generato sul territorio il progetto pilota? (**#legamisociali**) (**#diffusioneinnovazione**)
- 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? (**#legamisociali**) (**#diffusioneinnovazione**).

Il tema ricorrente nell'esplicitazione delle domande di valutazione riguarda la capacità di rafforzare quei legami sociali che consentono ai territori di fare sistema. Altri *focus* valutativi, con altre declinazioni, riguardano i sistemi produttivi locali, la qualità della vita, la tangibilità dell'operato del GAL e gli effetti della SISL e la diffusione dell'innovazione.

Come già detto nei paragrafi precedenti, la dimensione dell'impatto si coglie nella messa a fuoco dei legami sociali e di come l'azione individuale/collettiva innescata dalle SISL esplicitano il processo di valorizzazione dei legami sul territorio in maniera tangibile.

Così come evidenziato per i progetti di comunità, la “modellizzazione” del processo di (auto) valutazione delle SISL consiste nel creare delle check-list di proprietà che dovranno essere messe a fuoco nel corso delle indagini di campo. Queste proprietà possono essere, in gergo tecnico, operativizzate, attraverso indicatori classici (numero di...etc.), ma solo in minima parte, ma per lo più attraverso tecniche e strumenti di indagine che le vadano a cogliere attraverso un processo dialogico (NGT, Delphi, Focus Group, Interviste a riconduzione, Group Concept Mapping).

Nel capitolo successivo verranno identificati per ogni macro tema (tag) le rispettive checklist di proprietà da analizzare (► tabella esemplificativa seguente), con l'indicazione delle unità di analisi, delle unità di rilevazione, dei metodi e delle tecniche più idonee che potranno essere dispiegate.

Rispetto alla relazione precedente (strutturazione e osservazione) dove si era arrivati al punto di identificare i criteri di giudizio e ad abbozzare le proprietà dei concetti da analizzare, questo rapporto consente di

comprendere quale sia il modo più adatto per osservare quelle proprietà del “mondo reale” che possono fornirci delle evidenze tali da rispondere con senso alle domande di valutazione.

**Tabella 3 - Schema esemplificativo del modello di autovalutazione**

Check list proprietà da analizzare	TAG	Le unità di analisi	Le unità di rilevazione	metodi	tecniche	Dati secondari
MESSA A FUOCO DELLE PROPRIETÀ CHE CONNOTANO QUELLA DIMENSIONE DI INDAGINE	(#SISTEMITERRITORIALI) (#LEGAMISOCIALI) ETC.	IDENTIFICAZIONE DEL LIVELLO DI RESTITUZIONE DELLE INFORMAZIONI RACCOLTE	IDENTIFICAZIONE DI DOVE ANDARE AD OSSERVARE QUESTE PROPRIETÀ	IDENTIFICAZIONE DEGLI APPROCCI PIÙ IDONEI PER OSSERVARLE RESTITUENDO UNA CORNICE DI SENSO ALLA RISPOSTA	IDENTIFICAZIONE DELLE TECNICHE CHE POTRANNO ESSERE UTILIZZATE PER “RACCOGLIERE LE PROVE”	IDENTIFICAZIONE DI FONTI SECONDARIE UTILI PER METTERE A FUOCO LE INFORMAZIONI RACCOLTE

---

## 2. Il modello di autovalutazione delle SISL dei GAL Toscani

---

### 2.1. La mappa delle dimensioni dell'autovalutazione delle SISL

Quanto è stato introdotto nei paragrafi seguenti è stato collocato all'interno di una matrice di sintesi (introdotta nel ► Par. 1.5), che racchiude gli elementi da indagare per restituire un giudizio valutativo sull'impatto delle SISL fondato su prove indiziarie (► *Process tracing* Relazione E.1.1 Par. 1.1).

La matrice contiene, per ora, 33 proprietà che saranno oggetto di indagine per poter rispondere in maniera esaustiva alle domande di valutazione poste dai GAL. La mappa delle proprietà è un qualcosa in divenire. Le proprietà si riferiscono ai concetti esplorati. Se un GAL non ha attivato con la sua SISL alcuni meccanismi attuativi (PIF, PIT, PIA, Misura di cooperazione) può essere che alcune proprietà siano "coinvolte" assumendo connotati differenti: assumono "stati" differenti. Ad esempio, il concetto di omogeneità territoriale, può essere connotato: a livello di area da: 1) sistemi subterritoriali storico-identitari 2) sistemi subterritoriali amministrativi. Può essere connotato a livello di comune da: 1) il frazionamento del comune, 2) la sua estensione territoriale e la densità. Man mano che si affrontano concetti più complessi, le proprietà che li connotano possono essere varie (non tutte operativizzabili attraverso indicatori). In un territorio il connotato identitario può essere legato ad un passato "recente" di sviluppo industriale che è entrato in crisi, mentre in un altro ad una storia millenaria di relazione con l'arte.

La cooperazione nel sistema imprenditoriale, ad esempio, può prevedere: 1) la propensione degli imprenditori ad associarsi (operativizzabile anche con un indicatore come la presenza di cooperative/consorzi ogni 1.000 imprese), oppure 2) la propensione ad aggregarsi, (la partecipazione delle imprese del territorio a PIF - regionali e locali- operativizzabile con la quota delle imprese del territorio X su totale imprese che hanno presentato domanda).. e così via.

Ogni Territorio va visto come un "sistema solare" nel quale tutte queste proprietà assumono una configurazione differente a seconda delle forze "gravitazionali" (materiali e immateriali) che caratterizzano quelle aree. Un sistema nel quale la SISL va ad interagire, creando una "perturbazione" volontaria. La valutazione ricercherà cosa questa perturbazione genera. Ogni proprietà, può infatti, covariare insieme alle altre, esserne influenzata ed essere influenzante rispetto alle altre. Le tecniche di elaborazione dei dati potranno prevedere anche metodi misti<sup>5</sup> per mettere in relazione asserti relativi a proprietà differenti.

Nei due paragrafi successivi verranno forniti degli approfondimenti e degli esempi su due proprietà, rispetto a quanto è emerso dal processo di codifica delle interviste (► Allegato).

---

<sup>5</sup> Previsti da MaxQdA

**Tabella 4 - Mappa delle proprietà oggetto di indagine valutativa**

Check list proprietà da investigare	Dimensioni Influenzate (TAG)	Le unità di analisi	Le unità di rilevazione	Metodi	Tecniche	Dati secondari
Accessibilità/fruibilità terr.	#qualitàdellavita #legamisociali #diffusioneinnovazione	Comuni e loro aggregazioni	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati Cittadini	Casi studio	Interviste Delphi Focus Group Group Concept mapping	Dati di contesto infrastrutture Frazionamento comunale
Attegg. verso fondi PA	#diffusioneinnovazione #qualitàdellavita	Comuni e loro aggregazioni	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati Progettisti	Casi studio	Interviste Focus Group	Dati di monitoraggio su Progetti finanziati per Comune
Autocontenimento valore	#sistemiterritoriali #sistemaproductivocale	Filiere area GAL	Imprenditori Testimoni Privilegiati GAL	Casi studio	Interviste Focus Group GCM (collettivo/individuale raggio lungo raggio corto)	Presenza di produzioni certificate Cooperative Consorzi tutela Distretti produttivi Dati monitoraggio
Campanilismo territoriale	#sistemiterritoriali #sistemaproductivocale #legamisociali #diffusioneinnovazione	Comuni e loro aggregazioni	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati Progettisti	Casi studio	Interviste Delphi Focus Group Group Concept mapping	Adesione ad unioni di Comuni Presenza di marchi di area
Cap. autosost. silvicol. loc.	#legamisociali #sistemaproductivocale	Filiere area GAL	Imprenditori Testimoni Privilegiati	Casi studio	Interviste Focus Group	Presenza di cooperative silvicole - contoterzisti - segherie etc.
Livello di Collab./ intensità legami attori locali	#sistemiterritoriali #sistemaproductivocale #qualitàdellavita #tangibilità #legamisociali #diffusioneinnovazione	Comuni e loro aggregazioni Filiere area GAL	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati Progettisti	Casi studio	Interviste Delphi Focus Group Group Concept mapping	Presenza di produzioni certificate Cooperative Consorzi tutela Distretti produttivi Dati monitoraggio Adesione ad unioni di Comuni Presenza di marchi di area
Dinamiche demografiche	#sistemiterritoriali #sistemaproductivocale #qualitàdellavita #tangibilità #legamisociali	Comuni e loro aggregazioni	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati	Casi studio	Interviste Focus Group	Dati contesto (nati/mortalità migrazioni)

Check list proprietà da investigare	Dimensioni Influenzate (TAG)	Le unità di analisi	Le unità di rilevazione	Metodi	Tecniche	Dati secondari
Dinamiche filiere locali	#legamisociali #sistemaproductivocale #sistemiterritoriali	Comuni e loro aggregazioni	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati	Casi studio	Interviste	Presenza di produzioni certificate Cooperative Consorzi tutela Distretti produttivi Dati monitoraggio
Diffusione/adozione innov.	#legamisociali #sistemaproductivocale #qualitàdellavita #sistemiterritoriali	Comuni e loro aggregazioni	Imprenditori Testimoni Privilegiati	Casi studio	Interviste Focus Group	Dati contesto (Dati di contesto brevetti)
Dinamiche occupazionali	#sistemiterritoriali #sistemaproductivocale #qualitàdellavita #tangibilità #legamisociali	Comuni e loro aggregazioni	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati	Casi studio	Interviste	Dati contesto (Agenzia entrate redditi da occupazione)
Dinamiche polit./amm.	#qualitàdellavita #tangibilità #legamisociali #sistemiterritoriali	Comuni e loro aggregazioni	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati Cittadini	Casi studio	Interviste	Dati contesto (bilanci comunali)
Dinamiche turismo locale	#qualitàdellavita #legamisociali #sistemiterritoriali #sistemaproductivocale	Comuni e loro aggregazioni	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati Cittadini	Casi studio	Interviste	Dati contesto (presenze arrivi)
Percezione su effetto Covid	#qualitàdellavita #legamisociali	Comuni e loro aggregazioni	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati	Casi studio	Interviste	Dati contesto (nati/moralità imprese)
Ruolo Multifunzionalità agr.	#qualitàdellavita #legamisociali	Comuni e loro aggregazioni	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati	Casi studio	Interviste	Registri regionali su fattorie sociali e didattiche
Posizionamento su Offer. tur. consol./divers.	#sistemiterritoriali #sistemaproductivocale	Comuni e loro aggregazioni	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati	Casi studio	Interviste	Dati di contesto turismo a livello di ATO

Check list proprietà da investigare	Dimensioni Influenzate (TAG)	Le unità di analisi	Le unità di rilevazione	Metodi	Tecniche	Dati secondari
Livello di Partecipaz. com. locale	#qualitàdellavita #legamisociali	Comuni e loro aggregazioni	Sindaci Testimoni Privilegiati	Casi studio	Interviste	Dati contesto (presenza OdV e ETS))
Ruolo enti locali nella progettaz. Int	#qualitàdellavita #legamisociali #sistemiterritoriali #sistemaproductivocale	Comuni e loro aggregazioni Filieri area GAL	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati Progettisti GAL	Casi studio	Interviste	Dati di monitoraggio su PSR e altri Fondi
Meccanismo aggreg. (es. PIT/PIF/PIA)	#legamisociali	Comuni e loro aggregazioni Filieri area GAL	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati Progettisti GAL	Casi studio	Interviste Delphi Focus Group Group Concept mapping	Dati di monitoraggio
Percezione su Pubbliciz./marketing loc.	#sistemiterritoriali #sistemaproductivocale	Comuni e loro aggregazioni Filieri area GAL	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati Turisiti	Casi studio	Interviste Delphi Focus Group Group Concept mapping	
Qualità vita percep. pre/post	#qualitàdellavita #legamisociali	Comuni e loro aggregazioni	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati Cittadini	Casi studio	Interviste Delphi Focus Group Group Concept mapping	
Dinamiche di ricambio generazionale	#qualitàdellavita #legamisociali	Comuni e loro aggregazioni Filieri area GAL	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati	Casi studio	Interviste Delphi Focus Group Group Concept mapping	
Percezione sui servizi pubblici	#qualitàdellavita #legamisociali	Comuni e loro aggregazioni	Sindaci Testimoni Privilegiati Cittadini	Casi studio	Interviste Focus Group	
Grado di Valoriz. cultura/identità locale	#qualitàdellavita #legamisociali #sistemiterritoriali	Comuni e loro aggregazioni	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati Cittadini	Casi studio	Interviste Delphi Focus Group Group Concept mapping	

Check list proprietà da investigare	Dimensioni Influenzate (TAG)	Le unità di analisi	Le unità di rilevazione	Metodi	Tecniche	Dati secondari
Grado di Valoriz. produz./risor. locali	#legamisociali #sistemaproductivocale	Comuni e loro aggregazioni Filiera area GAL	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati	Casi studio	Interviste Delphi Focus Group Group Concept mapping	
Livello di Vantag. comp.: focaliz./differ.	#legamisociali #sistemiterritoriali #sistemaproductivocale	Comuni e loro aggregazioni Filiera area GAL	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati	Casi studio	Interviste Delphi Focus Group Group Concept mapping	
Visione esterna del GAL	#legamisociali	Comuni e loro aggregazioni	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati	Casi studio	Interviste Focus Group	
Ricadute: Funz. paesag./ amb.	#sistemiterritoriali #sistemaproductivocale #qualitàdellavita #tangibilità #legamisociali #diffusioneinnovazione	Comuni e loro aggregazioni Filiera area GAL	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati Cittadini Turisti	Casi studio	Interviste Delphi Focus Group Group Concept mapping	
Ricadute: Funz. presidio terr. marg.			Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati Cittadini	Casi studio		
Ricadute: Funz. sociale			Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati Cittadini	Casi studio		
Ricadute Intersett./integr. econ. loc.			Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati Cittadini Turisti	Casi studio		
Ricadute Produz. o salvag. beni com.			Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati Cittadini	Casi studio		

Check list proprietà da investigare	Dimensioni Influenzate (TAG)	Le unità di analisi	Le unità di rilevazione	Metodi	Tecniche	Dati secondari
Scenari futuri agr./silv./zoo.			Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati	Casi studio		
Scenari futuri dem./tur./cul.			Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati	Casi studio		

## 2.2. Alcuni affondi sulle proprietà del modello di (auto) valutazione

### 2.2.1. L'atteggiamento verso i GAL Toscani da parte degli attori del territorio

Dalle interviste emerge una **visione tutto sommato positiva dei GAL Toscani**, tuttavia è possibile evidenziare anche una serie di aspetti problematici che è bene considerare. Infatti, nonostante appaia chiaro che i GAL siano ben conosciuti dagli attori del territorio intervistati e che nella maggior parte dei casi il loro lavoro sia ritenuto indispensabile per la gestione e l'erogazione dei fondi pubblici utili ad enti locali ed imprese, è altresì degna di nota la percezione – in alcuni casi – di una **limitata capacità di progettazione bottom-up**. Se da una parte in alcuni territori i GAL riescono a coinvolgere e fare sintesi tra le diverse istanze dei portatori di interesse, in altri questo fa fatica a succedere ed il ruolo del GAL si riduce ad essere “**una cassaforte**” attorno alla quale ruotano persone “*che provano a portare a casa un po' di risorse*”. Accade dunque che la funzione di indirizzo strategico attuata dal GAL tramite la sua programmazione non trovi poi sbocco effettivo nella prassi progettuale<sup>6</sup>, per la quale – secondo alcuni testimoni qualificati – le risorse dedicate sarebbero comunque troppo scarse. I **tecnici del GAL sono percepiti come competenti** ed il loro lavoro, talvolta, consente di costruire “**una rete di protezione per i piccoli comuni**”, si pensi “*a tutta l'attività di animazione che in questi anni loro sono andati a fare fino nella più sperduta frazione. [...] Non c'è solo la comunicazione dei bandi ma anche il ri-attivare il protagonismo delle comunità.*” Tuttavia, questo non basta se poi non si attiva quel certosino lavoro di tessitura dei legami sociali in grado di continuare oltre gli incontro di animazione e di cui i GAL sono chiamati a farsi carico:

*“IO PARTECIPO ALLE RIUNIONI DI ANIMAZIONE DEL GAL, LÌ C'È COMUNITÀ. POI FINITA L'ANIMAZIONE, SE NON C'È CHI SA RACCOGLIERE IL TESTIMONE, QUESTE COSE RIMANGONO SULLA CARTA.”*

I GAL dovrebbero agire come “**semplificatori e facilitatori**” in grado di “*calarsi*” nel proprio territorio non solo dal punto di vista strategico e tecnico ma anche operativo e relazionale, così da mitigare le conflittualità, scardinare i pregiudizi e “**scrollare di dosso il campanilismo**” aiutando a “*superare le asperità presenti in ogni comunità.*” Facendo ciò, secondo alcuni intervistati, i GAL potrebbero **evitare che alcuni bandi vedano una bassa o addirittura nulla partecipazione** da parte di quelle tipologie di aziende locali che per struttura e organizzazione fanno fatica a “dialogare” con le procedure del PSR/Leader. Al contempo potrebbero riuscire a **creare una concreta sinergia pubblico-privato** per lo sviluppo e la valorizzazione delle aree rurali, senza pendere da una parte o dall'altra della bilancia per le differenze esistenti in termini di capacità progettuale e/o atteggiamento verso la collaborazione.

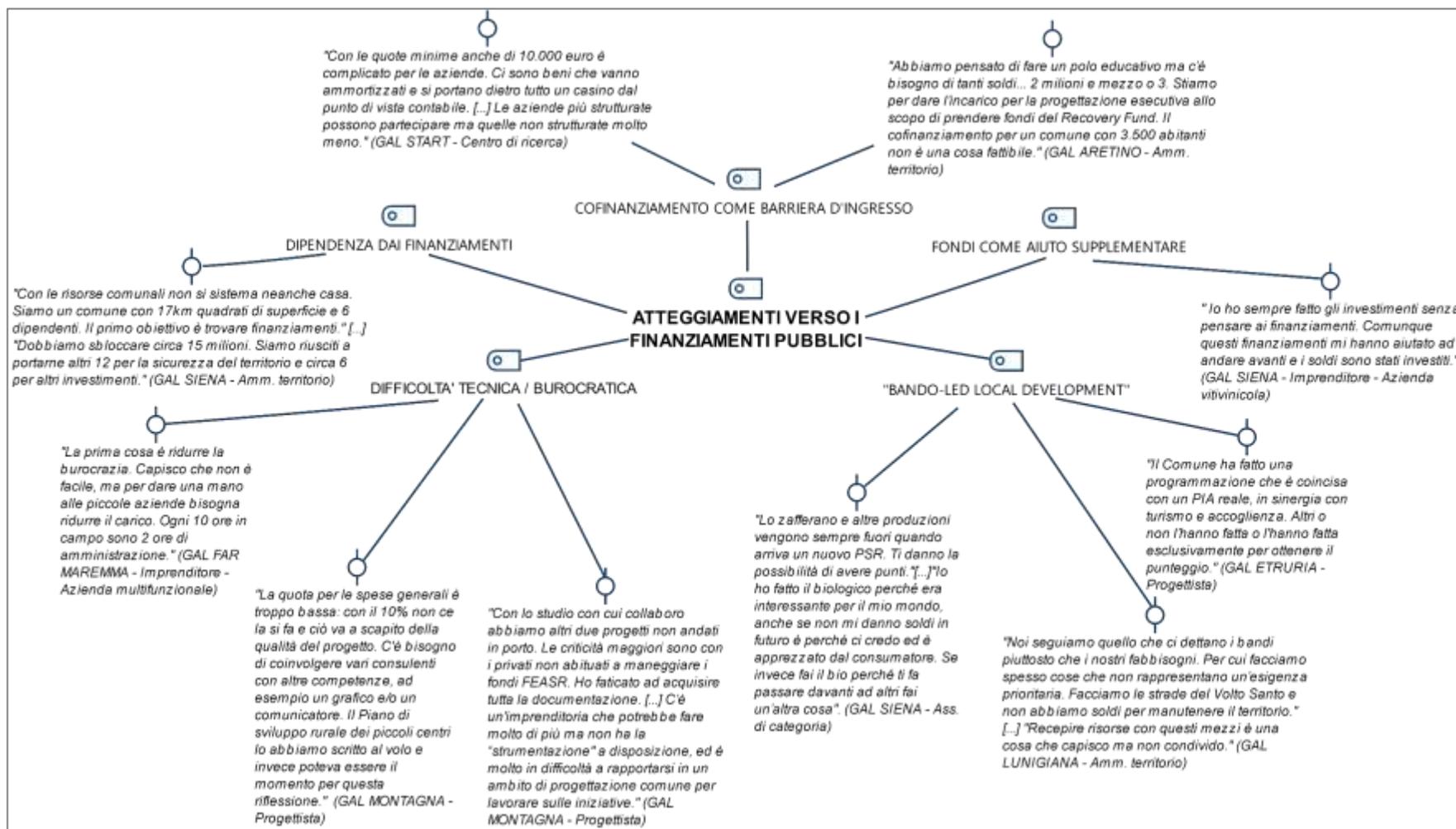
*“IL GAL, NELLA MIA ESPERIENZA, DEVE FARE UN SALTO DI QUALITÀ. NON PUÒ ESSERE SOLO GESTORE DEI FONDI PUBBLICI, DEVE ESSERE QUALCOSA CHE AIUTA IL I SOGGETTI LOCALI A FAR CAPIRE QUELLO CHE SUCCEDA NEL TERRITORIO.”*

Per meglio interpretare le varie visioni sui GAL, è utile considerare l'influenza che l'**atteggiamento generale verso i finanziamenti pubblici** può esserci proprio nei confronti del mandato che i GAL sono chiamati a perseguire nell'ottica dello sviluppo locale di tipo partecipativo. Eppure proprio quest'ultimo aspetto emerge come uno di quelli che spesso viene messo in pericolo da una prassi lontana dai principi ispiratori dell'approccio LEADER, ossia quella per cui i potenziali beneficiari “piegano” le loro istanze progettuali ai criteri di premialità dei bandi, talvolta addirittura orientando completamente l'intera proposta progettuale “**alla ricerca del punteggio**” e lasciando così scoperte consapevolmente o meno (e inevitabilmente o meno) le reali priorità del territorio. Si tratta di un fenomeno estremamente rilevante e rischioso per i GAL toscani, in quanto venire “**trainati dal bando**” **invece che dalla comunità** - oltre ad essere contro la natura stessa del LEADER – è qualcosa che ha la capacità di compromettere una quota variabile (e potenzialmente anche molto ampia) dell'efficacia esterna<sup>7</sup> di una SISL. Nella figura seguente, peraltro, vi sono illustrati ulteriori elementi utili a comprendere le dinamiche che influenzano la partecipazione dei beneficiari nell'ambito di

<sup>7</sup> Ossia dell'efficacia nel rispondere ai reali bisogni dei beneficiari.

finanziamenti pubblici. Oltre alle comuni difficoltà tecnico-burocratiche e relative al cofinanziamento, è da notare anche l'effettivo grado di bisogno di finanziamenti in questione, spesso altissimo per i piccoli comuni e molto più basso per le imprese.

Figura 3 - Esempi di dichiarazioni indicanti atteggiamenti degli intervistati nei confronti dei finanziamenti pubblici



## 2.2.2. La percezione degli intervistati sulle dinamiche demografiche e turistiche del territorio

I territori di competenza dei GAL Toscani variano molto in termini demografici, occupazionali e produttivi e, anche all'interno degli stessi territori, differenti attori hanno differenti percezioni rispetto alle evoluzioni del tessuto sociale ed economico in cui si trovano. Percezioni differenti danno luogo ad atteggiamenti differenti che a loro volta, in base al tipo di soggetto, generano intenzioni, propensioni e preferenze diverse. Nei contesti a bassissima densità, caratterizzati da frazioni, borghi e piccoli aggregati urbani, emerge trasversalmente la **percezione che il processo di abbandono e spopolamento acuirà le difficoltà dovute alla scarsa disponibilità di servizi pubblici**. In alcuni casi, peraltro, la tendenza al calo demografico non accenna a diminuire anche in località meno periferiche e dotate dei servizi: *“Il Comune ha una decrescita spaventosa, negli ultimi 50 anni ha perso il 50% della popolazione pur essendo uno dei comuni più comodi, con casello autostradale, stazione del treno, scuole, ospedali, teatro. Tutto ciò non ha impedito di far andar via la popolazione.”*. La percezione che i servizi siano gli elementi di attrazione del proprio, d'altronde, è diffusa e talvolta sembra rispecchiare la realtà, come sostiene un sindaco di un piccolo comune dell'area metropolitana di Firenze: **“La scuola è un motore per nuova residenzialità. In termini assoluti siamo rimasti stabili, ma ogni anno abbiamo famiglie che si trasferiscono qui”**. A determinate condizioni, le scuole sono uno degli elementi capaci di *“tenere ancorate le famiglie”*, tuttavia sono proprio queste condizioni che paiono ancora nebulose nelle dichiarazioni degli intervistati. Come rendere attrattive le aree rurali toscane? Sicuramente c'è accordo sul fatto che la pandemia di Covid-19 abbia messo in luce i vantaggi del vivere lontano dalla città. Lontano sì, ma non troppo, come dice il sindaco di un comune nelle campagne senesi *“la bellezza di questa parte di Toscana sta proprio nella qualità della vita. Noi siamo vicini a tutto, c'è gente che si intruppa nelle metropoli, e qua è quasi spopolato.”*. Non si tratta solo di attrarre nuovi abitanti, ma anche di attrarre turisti. Alcuni imprenditori di queste aree interne, quelli che hanno “retto” meglio l'urto dei *lockdown*, si dimostrano fiduciosi, poiché **nella crisi pandemica hanno visto un'opportunità nuova**: creare un'offerta di *slow tourism* che risponda all'accresciuta domanda di esperienze “evasive” e allo sdoganamento dello *smart working*. **Non tutti, però, sono d'accordo sul ruolo del turismo come leva per innescare processi di ripopolamento**, perché – come afferma un sindaco della Lunigiana - se è vero che un certo turismo di “ritorno” negli anni 70' e 80' si convertì in nuove residenzialità (rimpolpando il tessuto demografico asciugatosi vent'anni prima con il boom economico e la conseguente domanda di lavoro nelle aziende del Nord), sembra altrettanto vero che **l'aumento delle attività turistiche possa determinare effetti collaterali 'di sostituzione'**, come nel caso di un comune senese di circa 5.000 abitanti nel quale la recente crescita esponenziale delle attività turistiche (circa 350 nuove negli ultimi 15 anni) ha **“trasformato le abitazioni in B&B, facendo spopolare il paese”** e determinando inoltre un **aumento del costo della vita per i residenti**. Il punto di equilibrio sembra difficilmente individuabile e forse non è nemmeno “nel mezzo”, considerato che in alcuni comuni dove il settore turistico e dell'ospitalità è mediamente sviluppato, il turismo non sempre rappresenta un indotto economico adeguato:

*“L'ATTIVITÀ TURISTICA NON È COSÌ SVILUPPATA DA POTER ESSERE ESSENZIALE. LA MAGGIOR PARTE DELLE PERSONE OCCUPATE NEL TURISMO HA UN SECONDO LAVORO E SI SPOSTA TRA LE DUE PROVINCE, ENTRAMBE SITUATE A MEZZ'ORA DI MACCHINA.”*

Anche rispetto ad altri settori, le situazioni variano molto e con esse le percezioni e i bilanci degli intervistati sull'evoluzione demografica e sulle dinamiche che l'hanno caratterizzata. Dal questo punto di vista, la sostituzione dei coltivatori diretti a vantaggio delle multinazionali connesse alla GDO è un elemento che viene citato negativamente da più voci. Nonostante ciò, l'influenza del tessuto produttivo agricolo sulle dinamiche di popolazione è considerata decisiva solo da alcuni attori. La maggioranza degli intervistati, invece, ritiene che sia il **virtuoso connubio tra buona amministrazione e valorizzazione dell'identità locale** l'elemento davvero fondamentale per creare le condizioni necessarie a scenari di sviluppo economico e di qualità della

vita tali da rendere il proprio territorio attrattivo e vivace, sia per i residenti sia per i turisti. Quest'ultimi sono descritti come segue da un albergatore della provincia di Lucca:

*“PUNTO AD UN TURISMO RESPONSABILE CHE SI INTERESSA DEGLI ASPETTI ETNOGRAFICI, STORICI ED ARTISTICI. QUELLO CHE VOGLIO FARE CON QUESTO ALBERGO È ANCHE RACCONTARE LA STORIA DEL TERRITORIO, CREARE UN INTERESSE. LA VOGLIA DI FAR SCOPRIRE AGLI ALTRI LE STORIE DEI LUOGHI E AUMENTARE L'INTERESSE CULTURALE: È QUESTO IL CONCETTO FONDAMENTALE.”*

Si tratta dunque di offrire un **turismo di qualità**, talvolta per determinate nicchie di visitatori (accanto all'enogastronomico, ad esempio, pure quello turistico e quello ambientale) da accogliere magari nelle strutture del c.d. 'turismo diffuso', che ben si adatta ai borghi delle aree rurali toscane. Proprio all'interno dei borghi, alcuni tipi di investimento (per esempio, quelli per la **riqualificazione** dei centri storici) sono percepiti da una parte dei sindaci come particolarmente funzionali per specifiche **strategie di marketing territoriale**. Si tratta di donare un nuovo volto al proprio comune stimolando al contempo un **effetto 'leva' sul settore privato**, in modo tale che esso a sua volta decida di apportare miglioramenti tali da generare massa critica per lo sviluppo. A premessa di strategie di questo tipo, assume un ruolo fondamentale la **capacità di fare rete, creare legami significativi e tradurli in progetti utili**. Ed è proprio in questo che si inserisce il ruolo del GAL e di tutti gli altri attori che possono giocare un ruolo da protagonisti per lo sviluppo endogeno locale.

### Esperienze di collaborazione e di rete tra soggetti del territorio

Sono molti i tentativi di collaborazione tra soggetti del territorio emersi dai racconti degli intervistati. In buona parte dei casi si trattava di narrazioni di **esperienze "monche"**, iniziate ma mai portate a compimento perché decadute progressivamente o perché recise da una contingenza (magari più o meno casuale come quella che aveva dato i natali al tentativo) di tipo politico, amministrativo, aziendale o – più banalmente – interpersonale o personale. Con l'avvento del Covid-19 mantenere in vita una rete o un'esperienza collaborative è diventato ancora più difficile. Tuttavia, anche senza pandemia pare vi siano altri fattori di rischio a minacciare la collaborazione nell'ambito LEADER. Un consulente coinvolto nella progettazione di un PIT fa notare che *“dalla presentazione della domanda alla firma del contratto è passato tanto tempo e le relazioni si stavano sfilacciando. Capisco che il GAL con la struttura che ha fa fatica, ma bisogna velocizzare le istruttorie”*. In alcune occasioni, però, le cose funzionano e **la progettazione integrata diventa uno strumento per superare “titubanze e incomprensioni”** e far nascere un forte entusiasmo che a sua volta ha una ricaduta positiva sulla qualità dei contenuti al centro dell'iniziativa. Dinamiche non del tutto dissimili, seppur ben diverse, quelle fuori dalle filiere produttive (agricole, silvicole, zootecniche e turistiche), in cui invece si muove il **privato sociale assieme al mondo della cultura e della salvaguardia e promozione del patrimonio materiale e immateriale**. In entrambi i casi un ruolo dominante è assegnato all'**animazione territoriale** e ciò emerge dagli intervistati in modo trasversale, sia in termini geografici che settoriali. Il coacervo di funzioni di **informazione, promozione, formazione e (inter)mediazione tra interessi, desiderata e istanze** diverse appare dunque come un elemento imprescindibile per consentire agli attori del territorio di darsi *“una prospettiva al di là del quotidiano”*. Ma quest'animazione, per essere efficace, deve essere capillare, in modo tale che *“appena esce o c'è un bando, inizia un passaparola che fa sì che il progetto venga preso in considerazione.”* e portata avanti possibilmente da soggetti che conoscano il territorio e siano **competenti nella facilitazione e nella progettazione**, oltre che nella tematica in questione. I limiti di spesa per figure professionali di questo tipo spesso costituiscono un ostacolo non da poco e solo in specifiche occasioni superabile facendo ricorso ad alternative ugualmente vincenti (per esempio, affidando direttamente al sindaco il ruolo di animatore).

Volendo illustrare **i tipi di collaborazione** riscontrati nell'analisi delle interviste, possiamo ricorrere a cinque dimensioni, da interpretare naturalmente al lordo del tipo di ente:

- la **dimensione settoriale** della collaborazione, per cui si possono avere legami tra soggetti dello stesso settore o di diversi settori;
- la **dimensione territoriale** della collaborazione, per cui si possono avere legami tra soggetti dello stesso territorio o di territori diversi;
- la **dimensione del ruolo** all'interno della collaborazione, per la quale al soggetto è affidata una funzione e dei compiti più o meno specifici all'interno della filiera / del partenariato;
- la **dimensione dello scopo** della collaborazione, per la quale i soggetti che collaborano possono mirare a obiettivi singoli o plurimi, uguali e/o diversi, con ricadute dirette interne e/o esterne alla rete;
- la **dimensione interattiva**, che include la **frequenza, l'intensità e la variabilità** delle interazioni che caratterizzano i legami della rete.

Un paio di esempi emersi dalla realtà toscana possono chiarire meglio la tipologia. Una rete di imprese che promuove prodotti autoctoni e propone percorsi di enoturismo con il coinvolgimento attivo di ristoratori e albergatori del proprio ambito territoriale e di territori limitrofi ha sicuramente una dimensione intersettoriale ed interterritoriale. I due tipi di soggetti hanno obiettivi specifici multipli e diversi (**promuovere la produzione vinicola autoctona da un lato ed aumentare l'attrattività turistica dall'altro**); essi ricoprono inoltre ruoli diversi (produzione, promozione e commercializzazione) con ricadute dirette sia interne che esterne alla rete (rispettivamente, ad esempio, **l'aumento del fatturato e l'intercettazione/fidelizzazione di nuovi clienti** e, al contempo, il miglioramento della visibilità delle località coinvolte in un'ottica di posizionamento strategico all'interno del mercato di riferimento). Un discorso diverso è necessario se si parla di una rete composta da un dipartimento universitario, un comune e una cooperativa di comunità dedicata al recupero di una pianta ultrasecolare ancora produttiva del Mugello:

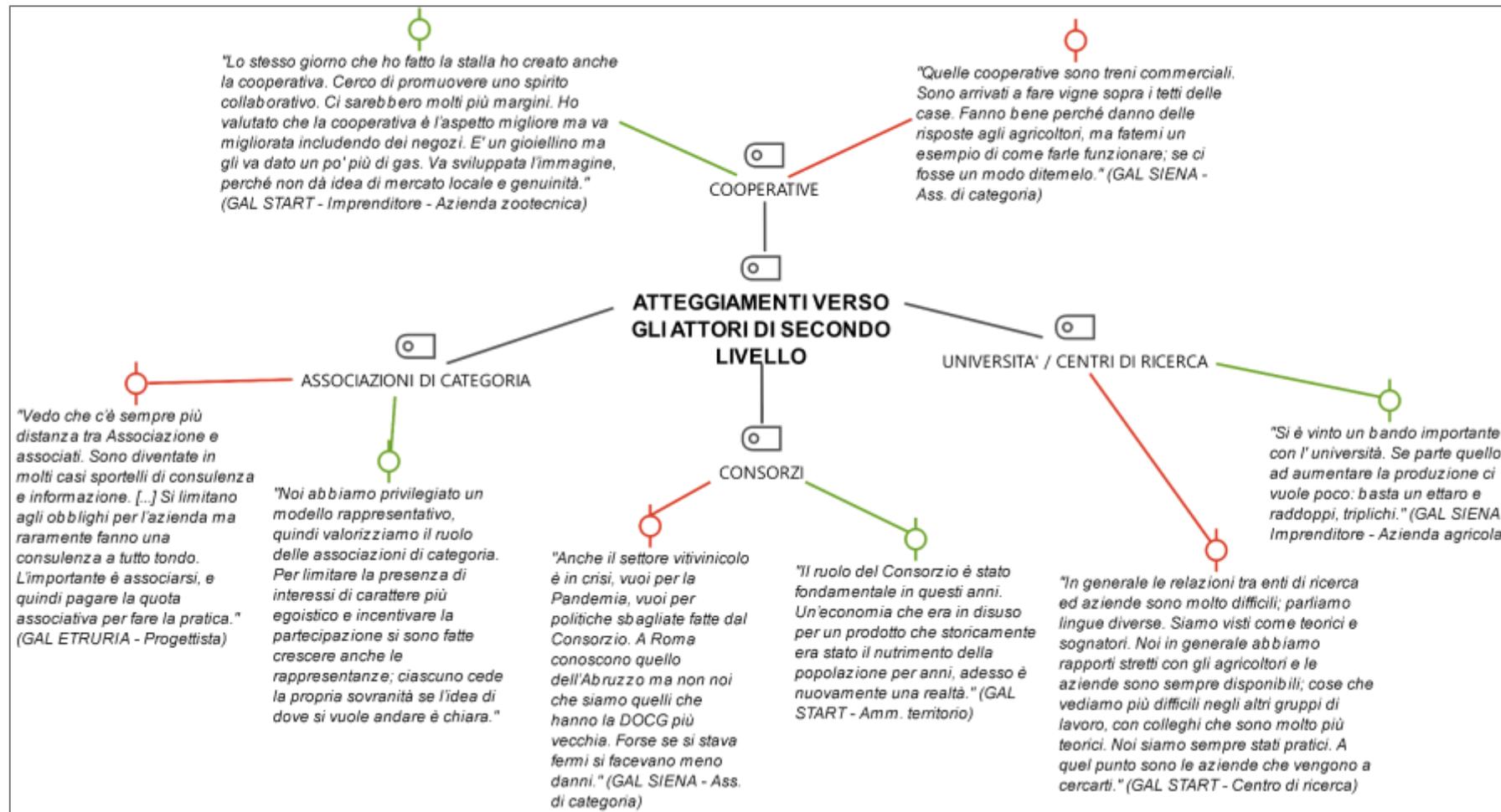
*“LA COOPERATIVA AVRÀ IN GESTIONE DAL COMUNE UN LABORATORIO PER PROCESSARE LA FARINA DELLA PIANTA E FARNE UNA PASTA E SARÀ INOLTRE INCARICATA DI GESTIRE IL VERDE DELLA ZONA IN CUI VI SONO GLI ESEMPLARI. [...] PENSAVAMO POI DI RIUTILIZZARE UN BIVACCO TRASFORMANDOLO IN RIFUGIO PER ECO-TURISTI E, GRAZIE ALL'AUTO DELL'UNIVERSITÀ, CREARE VICINO AL RIFUGIO UN SENTIERO PER LA FORESTO-TERAPIA.”*

In questo caso si tratta di una rete collaborativa di tipo intersettoriale (frutticoltura, manifattura e turismo) e prevalentemente intra-territoriale. Ogni soggetto ha un compito specifico ben diverso pur condividendo tutti tendenzialmente un unico obiettivo, ovvero la **valorizzazione dell'identità locale** tramite l'utilizzo della pianta ultrasecolare come simbolo del territorio. Anche in questo caso le ricadute dirette sono sia interne<sup>8</sup> che esterne alla rete, si pensi infatti ai benefici per la cittadinanza in termini di immagine e opportunità occupazionali, al probabile incremento di **attrattività del brand locale**, nonché alla possibilità di utilizzo della farina in questione nei ristoranti del territorio, giusto per fare alcuni dei tanti esempi possibili. In entrambe le reti le caratteristiche dei legami tra attori (frequenza, intensità e variabilità delle interazioni) dipendono in gran parte dalla forma della collaborazione (es. un accordo quadro o una *partnership* all'interno di un PIF) e dal relativo grado di strutturazione, oltre che dalla qualità delle relazioni reciproche instaurate dai soggetti. Peraltro, a parte le imprese in senso stretto e gli enti che amministrano il territorio toscano (che siano comuni, unioni di comuni, parchi regionali, etc.), vi sono anche altri tipi di enti su cui vale la pena soffermarsi quando si parla di collaborazioni e legami tra attori del territorio. Possono essere chiamati attori locali di secondo livello ed includono **cooperative, consorzi, associazioni di categoria e università** (o centri di ricerca). Le esperienze degli intervistati con queste categorie di soggetti sono variegata e, sia in positivo che in negativo, sembrano aver influenzato profondamente il loro atteggiamento verso di esse, formando un sistema di credenze radicato e stabile. Nella figura successiva, vi sono alcune dichiarazioni esemplificative che illustrano le differenze di prospettiva in questione. Rispetto alle cooperative, ad esempio, emergono visioni

<sup>8</sup> Le ricadute sono in genere solo interne nel caso di una collaborazione in cui gli unici benefici diretti riscontrabili siano a vantaggio dei soggetti che fanno parte della rete, come può essere per un'organizzazione di produttori che si alleino per condividere tecnologie e strumenti e abbattere i costi di produzione.

sia ottimistiche che pessimistiche relativamente ad uno stesso aspetto, ossia la loro capacità di **promuovere un'immagine commercializzabile ed efficace dei prodotti condivisi**. Relativamente alle associazioni di categoria, invece, emergono argomentazioni incentrate su aspetti diversi: da una parte l'associazione come **argine agli interessi particolaristici** a vantaggio di un bene collettivo, dall'altra parte l'associazione come **mero sportello erogante informazioni e consulenze**. Una contrapposizione simile si intravede rispetto ai consorzi: "**fondamentali**" in un caso e assolutamente deleteri in un altro ("**Forse se si stava fermi si facevano meno danni**"). Per quanto concerne le università, sono molti i pareri positivi pur non mancando chi fa notare come le **differenze tra linguaggi di comunità** di pratiche così diversi (imprenditori rurali e ricercatori accademici) possano favorire **pregiudizi ostacolanti**.

Figura 4 - Esempi di dichiarazioni indicanti atteggiamenti positivi (in verde) e negativi (in rosso) degli intervistati nei confronti degli attori di secondo livello.



---

### 2.3. I *coaching* di gruppo

I *coaching* di gruppo hanno coinvolto tutti i 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 sul progetto di Comunità. Si tratta di un tema molto rilevante per tutti i GAL perché è legato all'introduzione di una nuova scheda di misura che prevede il finanziamento, attraverso la regia dei GAL stessi, di nuove forme di progettualità promossi da partenariati locali.

I *coaching* sono stati richiesti per affrontare più aspetti legati alla attuazione dei PdC: riflettere sul concetto di progetto di comunità, comprendere i passaggi chiave per comunicare le opportunità e animare i territori per raccogliere le manifestazioni di interesse. Si tratta di un uso della valutazione come strumento di apprendimento in fase *ex ante*, per prefigurare gli scenari che si potrebbero palesare una volta attivata la Misura.

---

#### 2.3.1. Gli approfondimenti tematici: il progetto di comunità

La prima parte introduttiva del *coaching* è stata condotta dal Valutatore che ha introdotto (► Par. 1.3) la mappatura delle proprietà che connotano il PdC.

La riflessione che è stata portata avanti nel corso del primo *coaching* ha riguardato la messa a fuoco del PdC, e in particolare sono state identificate due prospettive di valorizzazione dei beni comuni<sup>9</sup>:

- il progetto per la comunità, inteso come una tipologia di progetto già matura all'interno dei contesti territoriali, caratterizzata dal fatto che i soggetti proponenti sono singoli (imprenditori) e associati a carattere pubblico e privato che sviluppano una progettualità a favore della comunità;
- il progetto dalla comunità, che nasce dal basso da gruppi informali e semi-informali che si alleano con altri più forti per consolidare prassi esistenti o per svilupparne di nuove attorno alla valorizzazione di beni comuni.

Rispetto a queste due prospettive, un progetto di comunità proposto potrebbe riguardare, ricalcando quanto già avviene con altre Misure delle SISL, un parcheggio a ridosso del centro storico del Comune per facilitare l'accesso e la fruizione del centro ai turisti.

Nella prospettiva del progetto per la comunità, il PdC potrebbe essere promosso da una associazione di commercianti e dal Comune: i benefici indiretti potrebbero essere anche per la popolazione che risiede nel Centro storico, senza però che ci sia stato un livello di coinvolgimento e di costruzione di senso intorno a quella funzione di utilizzazione dello spazio pubblico. Nella prospettiva del progetto dalla comunità, il parcheggio potrebbe essere promosso da un'associazione informale di cittadini, ivi compresi i proprietari di

---

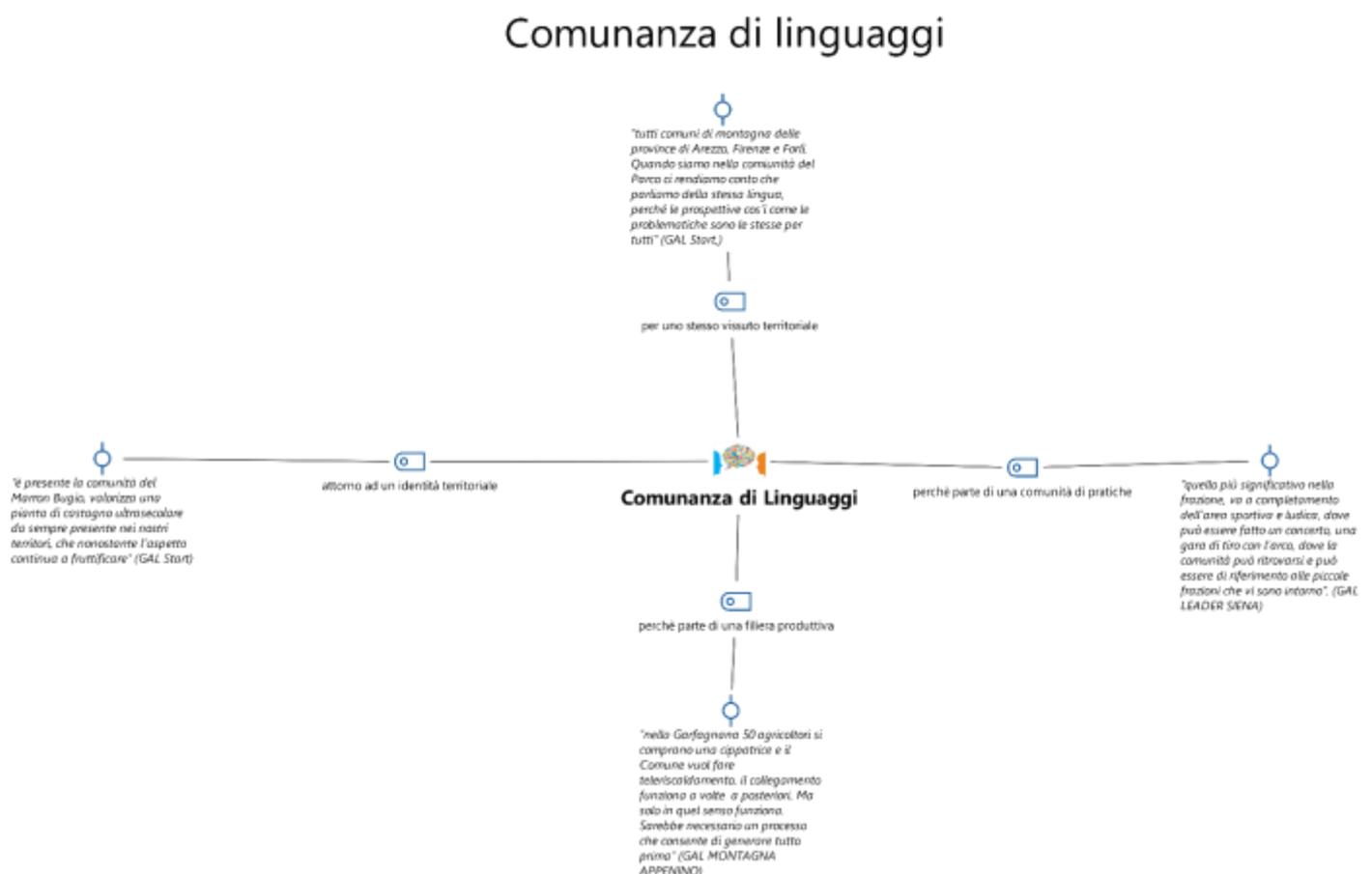
<sup>9</sup> "Governare i beni collettivi. Istituzioni pubbliche e iniziative delle comunità" E. Ostrom, Marsilio Editore 2006

piccoli esercizi commerciali che ritengono necessario il parcheggio per migliorare la vivibilità del centro storico soprattutto per finalità residenziali e di logistica.

Ciò che si sta ponendo all'attenzione dei GAL è che un medesimo progetto può avere connotazioni di senso differenti rispetto a chi lo propone e, soprattutto, potrà avere un uso pragmatico differente osservabile attraverso la sua fruibilità.

Nelle proprietà introdotte nel Par.1.3, relative al PdC, la comunanza dei linguaggi esprime proprio l'importanza della sintonizzazione di senso tra attori che promuovono il progetto di comunità (figura seguente).

Figura 5 – Mappa dei possibili linguaggi comuni



Altre proprietà rilevanti, soprattutto nella fase di selezione dei PdC, concernono le modalità di comunicazione e animazione nei territori. In tutti i GAL, grazie anche alle attività di *coaching*, è chiaro che una comunicazione e animazione di tipo tradizionale/artigianale non sia una strada percorribile per i PdC.

Non solo esistono linguaggi differenti ma anche capacità di programmazione differenti, che implicano un modo di comunicare ragionato e professionale e una modalità di animare e accompagnare i partenariati potenziali in maniera differente.

Nella figura seguente viene mostrata la mappa relativa alla proprietà "livello di programmazione dal basso", dalla messa a sistema delle interviste emergono tre caratteristiche distinte:

- un livello di programmazione maturo, rispetto al quale l'azione di comunicazione e quella di facilitazione potrebbero in parte ricalcare quanto i GAL già fanno per le altre Misure PSR; comunicare l'opportunità e animare le realtà attraverso processi di facilitazione rispetto ai requisiti del bando;

- un livello di programmazione da facilitare, che implica una comunicazione più mirata su tematismi e un’animazione che incorpori processi di facilitazione più evoluti attorno ad un’idea che comunque è stata già delineata;
- un livello di programmazione da facilitare, che implica una comunicazione più generativa di senso attorno al tema del PdC e un’animazione che incorpori processi di accompagnamento e *coaching* per sviluppare piste progettuali più sfumate.

Figura 6 - Mappa dei possibili livelli di programmazione dal basso



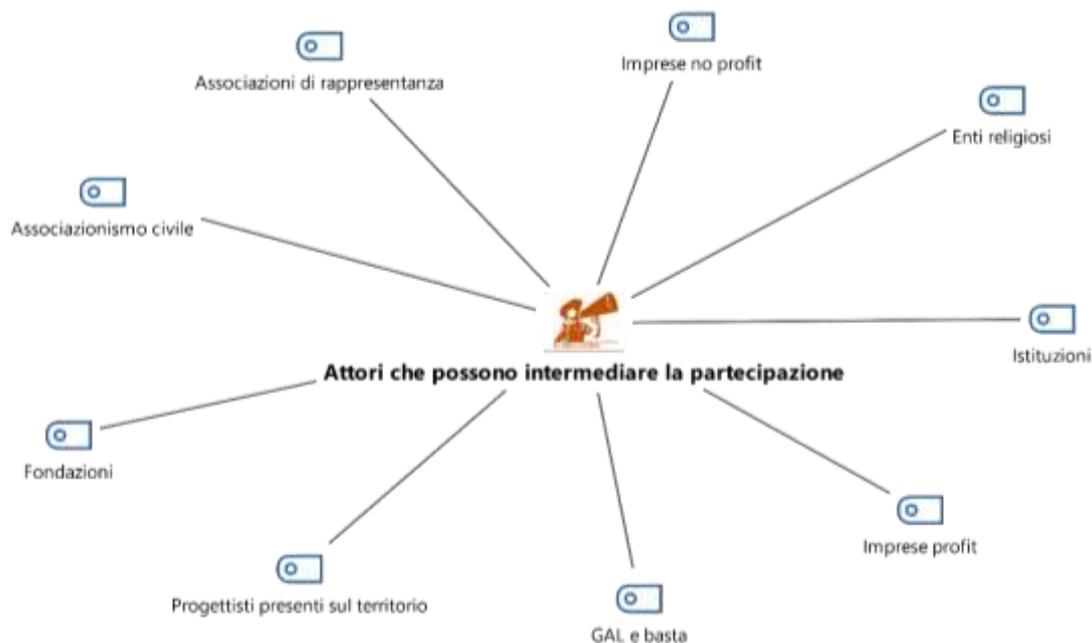
La condivisione di queste mappe ha guidato i coaching successivi. Il primo sulla messa a fuoco dei soggetti che possono essere intercettati per promuovere i PdC. Nella figura seguente vengono sintetizzati gli esiti del processo, ricostruendo una sorta di *customer journey* dei PdC.

Figura 7 - Customer journey dei progetti di comunità



Tale rappresentazione consente anche di identificare chi possono essere i soggetti all'interno del territorio che potrebbero essere il bersaglio della comunicazione dei GAL, alcuni di essi sono corpi intermedi che potrebbero veicolarla su un livello più basso svolgendo una funzione di intermediazione del messaggio (vedi figura seguente).

Figura 8 - Mappa degli attori che possono veicolare la comunicazione sui PdC



Il terzo coaching è stato dedicato alla comunicazione, in particolare nell'identificazione delle differenti possibili strategie di comunicazione, tenendo conto che nel territorio debba essere calato un concetto, quello del PdC, che ha un livello di maturità comunicativa basso, soprattutto nella prima fase del pre-bando delle manifestazioni di interesse. Non si sta introducendo un concetto che è conosciuto e/o riconosciuto dagli attori locali, potenziali beneficiari del progetto; tale tratto di novità rende ancora più complesso immaginarsi uno

scenario “sostenibile” delle manifestazioni di interesse che potranno essere presentate e conseguentemente accompagnate dai GAL<sup>10</sup>.

Dalla riflessione comune sono state sviluppate delle possibili ipotesi di lavoro, propedeutiche alla attivazione di una campagna di comunicazione:

1. organizzare dei laboratori di valenza regionale su più territori del GAL, invitando esperti, nei quali discutere dei progetti di comunità;
2. organizzare nei territori degli eventi culturali nei quali presentare esperienze e tavole rotonde;
3. organizzare delle riunioni tematiche con gruppi ristretti di attori locali ai quali comunicare gli obiettivi del bando;
4. organizzare delle riunioni su determinati contesti territoriali, alcuni Comuni, alcune frazioni, dove è già presente un tessuto sociale vivo per discutere dei progetti di comunità.

Si tratta di attività di animazione (riunioni, seminari, presentazioni, laboratori) organizzate con la finalità di coinvolgere in un determinato contesto una serie di attori per creare una cornice di senso attorno al PdC: ascoltare quello che il “territorio” ha in mente.

Questa attività potrebbe essere utile per costruire una comunicazione efficace, attraverso un messaggio che intenzionalmente si ponga l’obiettivo di modificare opinioni, atteggiamenti, comportamenti. Nel caso della comunicazione pre-bando spingere soggetti formali e informali a presentare candidature in linea con un’idea di progetto di comunità meno sfumata, che nello specifico potrebbe essere più puntuale all’interno del dualismo per la comunità/dalla comunità visto sopra.

Sottovalutare questa fase di ascolto guidato, ritenendo che sia necessario lasciare libero il territorio di esprimersi, potrebbe mettere in “competizione” nello stesso contesto, attori formali e informali con condizioni di partenza molto variabili rispetto alla capacità di costruire progetti, correndo anche il rischio di dissipare le energie dei GAL<sup>11</sup> in fase di selezione e accompagnamento delle candidature.

---

<sup>10</sup> I PdC prevedono una fase di manifestazione di interesse alla cui conclusione, una rosa di candidature viene ammessa alla fase successiva, quella di presentare un progetto finanziabile, che prevede un’azione di accompagnamento a regia GAL.

<sup>11</sup> Si ricorda che i GAL sono costituiti da strutture tecniche che dimensionalmente possono impiegare da due a sei persone (quasi mai a tempo pieno).

## 2.4. I Workshop e i Focus Group

### 2.4.1. Gli approfondimenti trasversali: i Progetti di Comunità la procedura di selezione

Il primo *focus group* è stato realizzato all'avvio delle attività di valutazione e si è focalizzato anch'esso sui progetti di comunità. Ad ottobre 2020, in una situazione nella quale i GAL hanno iniziato a organizzarsi e dividersi compiti in funzione dell'attivazione della nuova Misura.

A febbraio il secondo focus è entrato nel merito di una scheda di Misura più consolidata e di un percorso di attivazione più delineato composto da quattro fasi sequenziali, →ascolto→manifestazione di interesse→bando e accompagnamento→implementazione e accompagnamento, e da un cronoprogramma ben definito.

Il focus ha previsto tre round:

- **Primo Round: QUESTIONI APERTE SUI PROGETTI DI COMUNITÀ.**

Il primo round introduttivo è servito per raccogliere un ventaglio di elementi più ricco rispetto ai quali scendere nel dettaglio. Dalla discussione sono emersi i seguenti aspetti:

1. Le risorse: è percezione diffusa che sino a quando le risorse sui PdC sono ancora indefinite cioè rappresenti un elemento di freno per comunicare e animare il territorio;
2. La tempistica. Alcuni GAL ritengono che l'orizzonte di chiusura dei progetti al 31.12.2022 (data ultima per la rendicontazione delle spese) possa costringere alcuni a ridurre le fasi previste, saltando la fase di ascolto e aprendo subito alle manifestazioni di interesse;
3. "Standardizzazione" dei PdC: su questo aspetto ci sono posizioni divergenti, tra chi ritiene necessario andare sul territorio con una chiara idea di PdC e chi invece ritiene debba essere il territorio ad esprimersi liberamente. Al di là delle singole posizioni, i GAL ritengono che debba essere lasciata alla discrezione di ogni singolo GAL la possibilità di calare la Misura nei singoli contesti come meglio ritengono.

- **Secondo Round: ASPETTATIVE SUI PROGETTI DI COMUNITÀ.**

Il secondo round ha esplorato gli scenari possibili che i GAL intravedono rispetto alla risposta del territorio. In particolare, sono emerse le seguenti posizioni:

1. Fare fronte al clima di incertezza: sia la situazione contingente (Covid) sia la novità della Misura pongono interrogativi e generano preoccupazione sulla risposta. Da una parte c'è la possibilità che le risorse non siano assorbite e dall'altra quella che si presentino proposte tra loro molto differenti;
2. Dualismo tra bottom/up e top/down a livello di GAL. Riprende il tema della standardizzazione ponendo l'accento sul carattere che potrebbe avere una comunicazione troppo indirizzata verso la percezione dei tecnici del GAL;
3. "la diversità" dei PdC: tutti si aspettano di poter intercettare qualcosa di diverso dalle solite progettualità scardinando un "vecchio" modo di progettare. Si avverte un po' di ansia da prestazione, come se il PdC rappresentasse il banco di prova del LEADER ben oltre la dimensione regionale ("*tutti ci guardano*") e se dovesse tradursi in un qualcosa di già visto potrebbe essere vissuto come un fallimento dei GAL (note del valutatore).

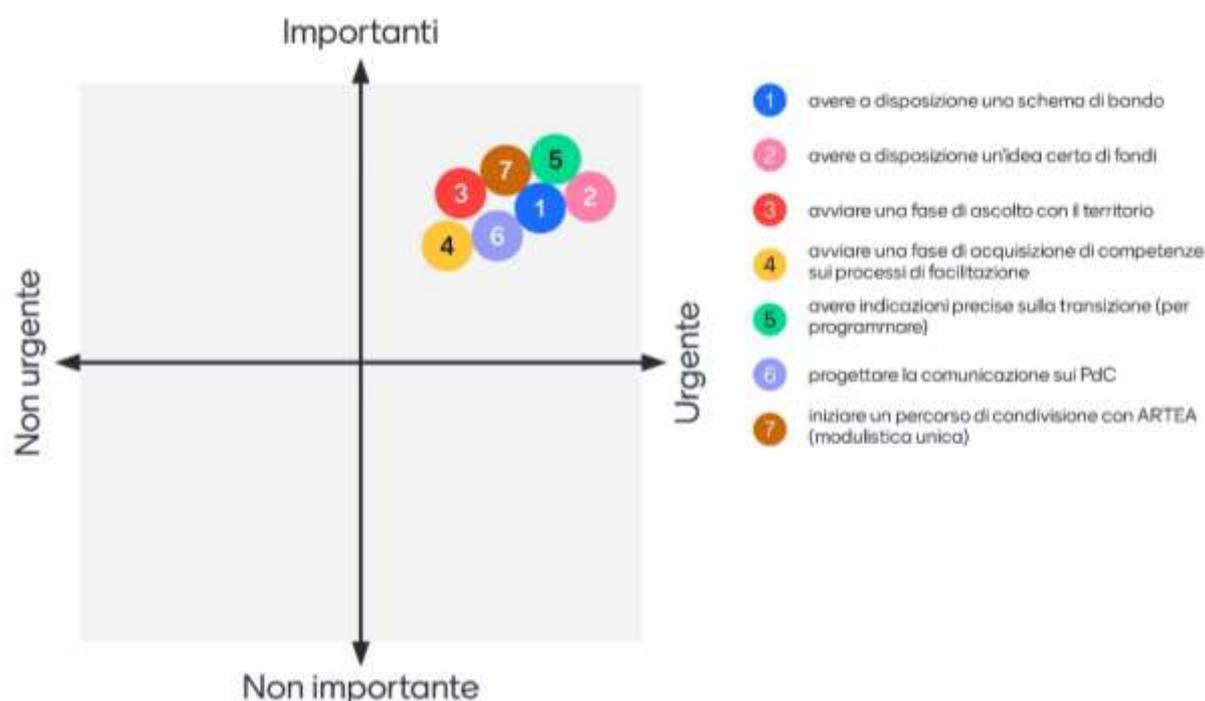
- **Terzo Round: RISPETTO AGLI ELEMENTI COMUNI. COME PENSATE DI MUOVERVI?**

Il terzo round ha cercato di mettere a fuoco le criticità comuni avvertite dai GAL per far affiorare soluzioni condivise. In particolare, è stata identificato un aspetto centrale: la sostenibilità dell'accompagnamento alle

manifestazioni di interesse. Esiste un numero massimo di manifestazioni di interesse oltre il quale le strutture tecniche dei GAL potrebbero avere difficoltà a gestire la fase di accompagnamento (a seconda del dimensionamento da 2 a 5).

La messa a sistema e la relativa votazione sulle priorità di azione è stata fatta attraverso un software di votazione a distanza all'interno della matrice di Eisenhower.

Figura 9 - Matrice di Eisenhower sulle priorità di azione



Tutti gli elementi identificati dai GAL rivestono per loro un connotato di urgenza e importanza. Possono essere evidenziate alcune preferenze:

- sulla scala dell'importanza (ciò che non deve mancare ora e in seguito), le indicazioni sulla transizione, la condivisione del percorso con ARTEA (OPR), l'avvio della fase di ascolto del territorio, la certezza delle risorse e uno schema consolidato di bando (per la selezione dei PdC);
- sulla scala dell'urgenza (ciò che ci serve ora per partire), la certezza delle risorse, idee certe sulla transizione e lo schema di bando.

Rispetto alle percezioni del GAL il Valutatore ribadisce quanto già espresso nel corso dei *coaching* sui PdC (► Par. 2.3.1), circa l'attenzione particolare che deve essere posta sulla fase di comunicazione e animazione dei territori pre-manifestazione di interesse, nonostante i tre aspetti (progettare la comunicazione, ascoltare i territori, acquisire le competenze) siano posti ad un livello di urgenza inferiore.

---

#### 2.4.2. Gli approfondimenti trasversali: progetti di comunità animazione e comunicazione

Il focus group sulla comunicazione è stato preceduto da una presentazione del valutatore che ha introdotto il tema della valutazione della comunicazione. La presentazione è stata il meccanismo per introdurre e discutere elementi complessi relativi alla valutazione della comunicazione pubblica che hanno a che fare con l'intenzionalità della stessa nel generare un cambiamento sul target della comunicazione, ad esempio su:

- la conoscenza dei PdC → ritenzione della comunicazione, atteggiamento emotivo verso il messaggio...etc.;
- l'atteggiamento degli attori locali rispetto ai PdC → comportamenti che potrebbero essere adottati nella fase di manifestazione di interesse.

Nelle Strategie di comunicazione e nei relativi Piani di Comunicazione dei GAL vi sono sì obiettivi puntuali e indicatori (per lo più legati al numero di visitatori, *follower*, di interazioni e di *newsletter*) però è poco delineata la natura del messaggio che vuole essere veicolato e il come (il medium). Alla luce dei temi trattati il *focus group* si è incentrato sulle strategie di comunicazione che i GAL stanno immaginando per poter veicolare il PdC nei rispettivi territori.

Alcuni GAL vorrebbero proseguire sulla scia di attività già realizzate sulla programmazione di area o sulla progettazione integrata.

Da parte di tutti c'è la consapevolezza che le professionalità richieste non sono presenti nei GAL. I GAL riescono a garantire una comunicazione "artigianale" sui *social*, attraverso il sito *web* e i media tradizionali stampa e radio e televisioni locali.

In tal senso, una raccomandazione del Valutatore va nella direzione di ragionare su un *format* condiviso almeno per il "lancio" del progetto di comunità a livello regionale. I GAL potrebbero mettere assieme le risorse per selezionare un unico soggetto in grado di sviluppare la parte relativa alla comunicazione, così come hanno già immaginato per la parte relativa all'animazione/facilitazione (ANCI Toscana e RRN).

### 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". Tale quadro è stato oggetto del *workshop* e *focus group* finale, pianificato, dopo la consegna della Relazione per facilitare il trasferimento dei risultati del processo di (auto) valutazione.

Tema	Conclusione	Raccomandazione
I PdC e la fase di pre-manifestazione di interesse	<p>Le attività di coaching condotte con i GAL hanno fatto emergere una ancora poco matura strategia di comunicazione ed animazione dei territori in una fase precedente alla manifestazione di interesse. Sulla comunicazione, in particolare, vi è una diffusa consapevolezza da parte dei GAL di non essere in grado di costruire una campagna di comunicazione professionale sui Progetti di Comunità.</p> <p>Il valutatore invita a non sottovalutare questa fase di ascolto guidato, ritenendo che lasciare libero il territorio di esprimersi, potrebbe mettere in "competizione" nello stesso contesto, attori formali e informali con condizioni di partenza molto variabili rispetto alla capacità di costruire progetti, correndo anche il rischio di dissipare le energie dei GAL in fase di selezione e accompagnamento delle candidature.</p>	<p>Prevedere laboratori territoriali a livello regionale come meccanismo per generare senso sul concetto dei PdC. (Ai GAL)</p> <p>Prevedere l'acquisizione di competenze esterne per progettare una strategia di comunicazione comune (Ai GAL)</p>
I PdC e la tempistica	<p>Come emerso dai Focus Group, il clima di incertezza legato al COVID e il carattere sperimentale dei PdC potrebbero aver bisogno di tempi più ampi per poter realizzare sia la fase di selezione che quella di accompagnamento nel corso dell'implementazione. La scadenza fissata al 31.12.2022 sulla rendicontazione delle spese potrebbe spingere i GAL a saltare fasi importanti previste dal loro cronoprogramma.</p>	<p>Tener conto dello slittamento della programmazione 2021-2027 per dare più respiro all'azione dei GAL rispetto all'implementazione dei Progetti di Comunità posticipando la rendicontazione delle spese al 31.12.2024 (Alla AdG)</p>

Tema	Conclusione	Raccomandazione
I PdC e la fase di selezione	Le attività di coaching condotte con i GAL hanno fatto emergere la possibilità che i GAL non siano in grado di gestire numerose manifestazioni di interesse, soprattutto rispetto alla fase successiva di accompagnamento alla progettazione, prevista dalla Misura.	Prevedere nella manifestazione di interesse un tetto massimo di manifestazioni che accederanno alla fase successiva che sia compatibile con il dimensionamento della struttura organizzativa dei GAL (Ai GAL)
La transizione e le risorse ai GAL per il 2021-2022	Durante le attività di coaching sono stati intervistati 51 soggetti, di questi 15 sindaci e altri 10 portatori di interessi collettivi. Il quadro che emerge rispetto alle cosiddette aree interne è di un fabbisogno di risorse senza le quali risulta sempre più arduo progettare il futuro delle comunità. Lo sforzo progettuale compiuto dai Comuni nella presentazione delle domande non finanziabili per carenza di fondi viene percepito come un'occasione mancata per poter consolidare le politiche locali. Da più parti sindaci e testimoni privilegiati auspicano che possa essere garantito uno scorrimento delle graduatorie a fronte di risorse aggiuntive dedicate ai territori LEADER.	Ragionare sul reindirizzamento di parte delle risorse del Next Generation EU a favore dei territori del GAL, prevedendo ove possibile uno slittamento delle graduatorie per quegli interventi proposti da pubblici e privati in linea con gli obiettivi della strategia. (Alla AdG)