

Roma, 13 aprile 2021

REGIONE TOSCANA

SERVIZIO DI VALUTAZIONE DEL PROGRAMMA DI SVILUPPO RURALE 2014-2020

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

Indice

ELENCO DEGLI ACRONIMI E DEI TERMINI CHIAVE	2
Introduzione	4
1. L'approccio metodologico nella autovalutazione delle SISL	5
1.1. Alla ricerca di una teoria delle SISL	5
1.2. Il processo di analisi e giudizio.....	7
2. Il modello di autovalutazione delle SISL dei GAL Toscani	8
2.1. La mappa delle dimensioni dell'autovalutazione delle SISL	8
2.2. Alcuni affondi sulle proprietà del modello di (auto) valutazione	11
2.2.1. L'atteggiamento verso i GAL Toscani da parte degli attori del territorio	11
2.2.2. La percezione degli intervistati sulle dinamiche demografiche e turistiche del territorio	13
2.3. I <i>coaching</i> di gruppo	17
2.3.1. Gli approfondimenti tematici: il progetto di comunità.....	17
2.4. I WORKSHOP E I FOCUS GROUP	20
2.4.1. Gli approfondimenti trasversali: i Progetti di Comunità la procedura di selezione	20
2.4.2. Gli approfondimenti trasversali: progetti di comunità animazione e comunicazione	22
3. Conclusioni e raccomandazioni in merito al processo di autovalutazione	23

Indice delle tabelle

Tabella 1 Attori locali intervistati per la redazione del rapporto	6
Tabella 2 Mappa delle proprietà oggetto di indagine valutativa.....	9

Indice delle figure

Figura 1 - Il processo di analisi e giudizio alla base della costruzione del disegno della ricerca valutativa	5
Figura 2 - Esempi di dichiarazioni indicanti atteggiamenti degli intervistati nei confronti dei finanziamenti pubblici	12
Figura 3 - Esempi di dichiarazioni indicanti atteggiamenti positivi (in verde) e negativi (in rosso) degli intervistati nei confronti degli attori di secondo livello.	16
Figura 4 - Mappa dei possibili linguaggi comuni	17
Figura 5 - Mappa dei possibili livelli di programmazione dal basso	18
Figura 7 - Customer journey dei progetti di comunità.....	19
Figura 7 Mappa degli attori che possono veicolare la comunicazione sui PdC	19
Figura 8 - Matrice di Eisenhower sulle priorità di azione	20

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.

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, commerciale, 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
TOTALE	15	18	4	1	1		1	4	1	5	51

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. Il processo di analisi e giudizio

Le interviste raccolte sono state codificate attraverso un software di analisi testuale¹ 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 intensione² nella scala di generalità.

Le domande di valutazione sono state di seguito organizzate per tag:

- 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**)

¹ MaxQDA licenza pro analytics

² il contenuto concettuale o cognitivo di un'espressione linguistica

2. Il modello di autovalutazione delle SISL dei GAL Toscani

2.1. La mappa delle dimensioni dell'autovalutazione delle SISL

La matrice di sintesi proposta alla pagina seguente 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 33 proprietà che saranno oggetto di indagine per poter rispondere in maniera esaustiva alle domande di valutazione poste dai GAL.

Ogni proprietà può covariare insieme alle altre, esserne influenzata ed essere influenzante rispetto alle altre. Le tecniche di elaborazione dei dati potranno prevedere anche metodi misti³ per mettere in relazione asserti relativi a proprietà differenti. Nella matrice seguente ne vengono rappresentate a titolo esemplificativo 10 per dimensione influenzante (Tag rappresentativo delle domande di valutazione).

³ Previsti da MaxQdA

Tabella 2 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 conteste 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
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)
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

Check list proprietà da investigare	Dimensioni Influenzate (TAG)	Le unità di analisi	Le unità di rilevazione	metodi	tecniche	Dati secondari
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)
Meccanismo aggreg. (es. PIT/PIF/PIA)	#legamisociali	Comuni e loro aggregazioni Filiera area GAL	Sindaci Imprenditori Testimoni Privilegiati Progettisti GAL	Casi studio	Interviste Delphi Focus Group Group Concept mapping	Dati di monitoraggio
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		

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

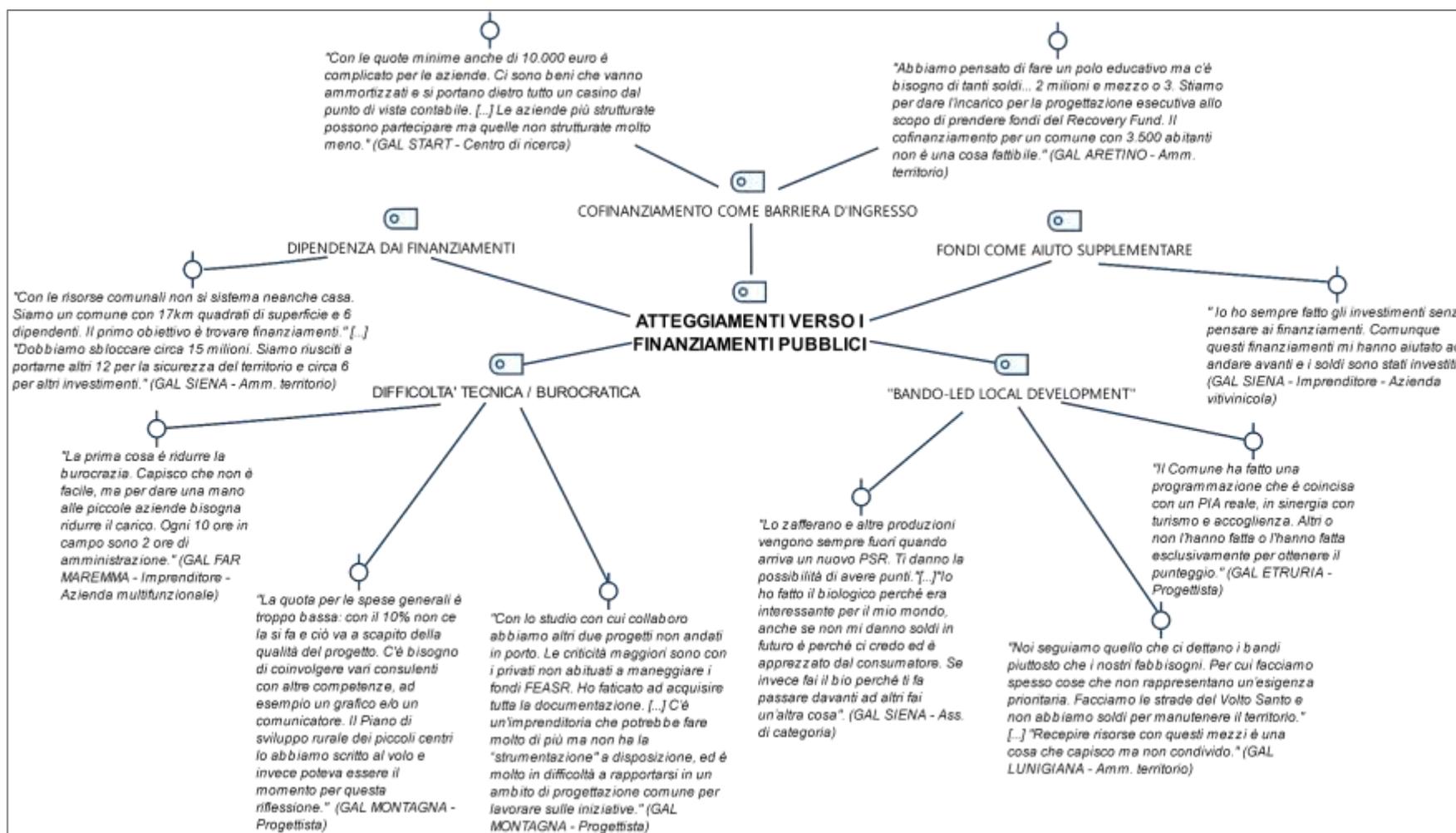
Dalle interviste emerge una **visione tutto sommato positiva dei GAL Toscani**, tuttavia è possibile evidenziare anche una serie di aspetti positivi e non che è bene considerare.

- una **limitata capacità di progettazione bottom-up.**, 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 progettuale⁴, per la quale – secondo alcuni testimoni qualificati – le risorse dedicate sarebbero comunque troppo scarse.
- Una **percezione positiva della competenza delle strutture tecniche dei GAL** e del 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 di ri-attivare il protagonismo delle comunità.*”
- Un invito a spingersi oltre. I GAL dovrebbero agire come “**semplificatori e facilitatori**” in grado di “*calars*” 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.*”

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 basando completamente l'intera proposta progettuale “**alla ricerca del punteggio**”, 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 essere “**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 esterna⁵ di una SISL. Nella figura seguente, peraltro, vi sono illustrati altri elementi utili a comprendere le dinamiche che influenzano la partecipazione dei beneficiari nell'ambito di 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.

⁵ Ossia dell'efficacia nel rispondere ai reali bisogni dei beneficiari.

Figura 2 - 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 in termini di disponibilità di servizi pubblici**.

“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”,

Non si tratta solo di attrarre nuovi abitanti, ma anche di attrarre turisti. Alcuni imprenditori di queste aree interne, quelli che hanno “retto” 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 **l’aumento delle attività turistiche può 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 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**.

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.

Ciononostante, 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. Si tratta dunque di offrire un **turismo di qualità**, talvolta per specifiche 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) vengono percepiti da alcuni sindaci come particolarmente funzionali rispetto a specifiche **strategie di marketing territoriale**. Si tratta di donare un nuovo volto al proprio comune e a stimolare 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. Come premessa a strategie di questo tipo, emerge come fondamentale la **capacità di fare rete, creare legami significativi e tradurli in progetti utili**. Ed in questo si inserisce il ruolo del GAL e di tutti quegli altri attori che possono assumere un ruolo importante per lo sviluppo del proprio territorio.

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 la nascita del 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 del CLLD.

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 muovono 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 trasversalmente dagli intervistati, 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).

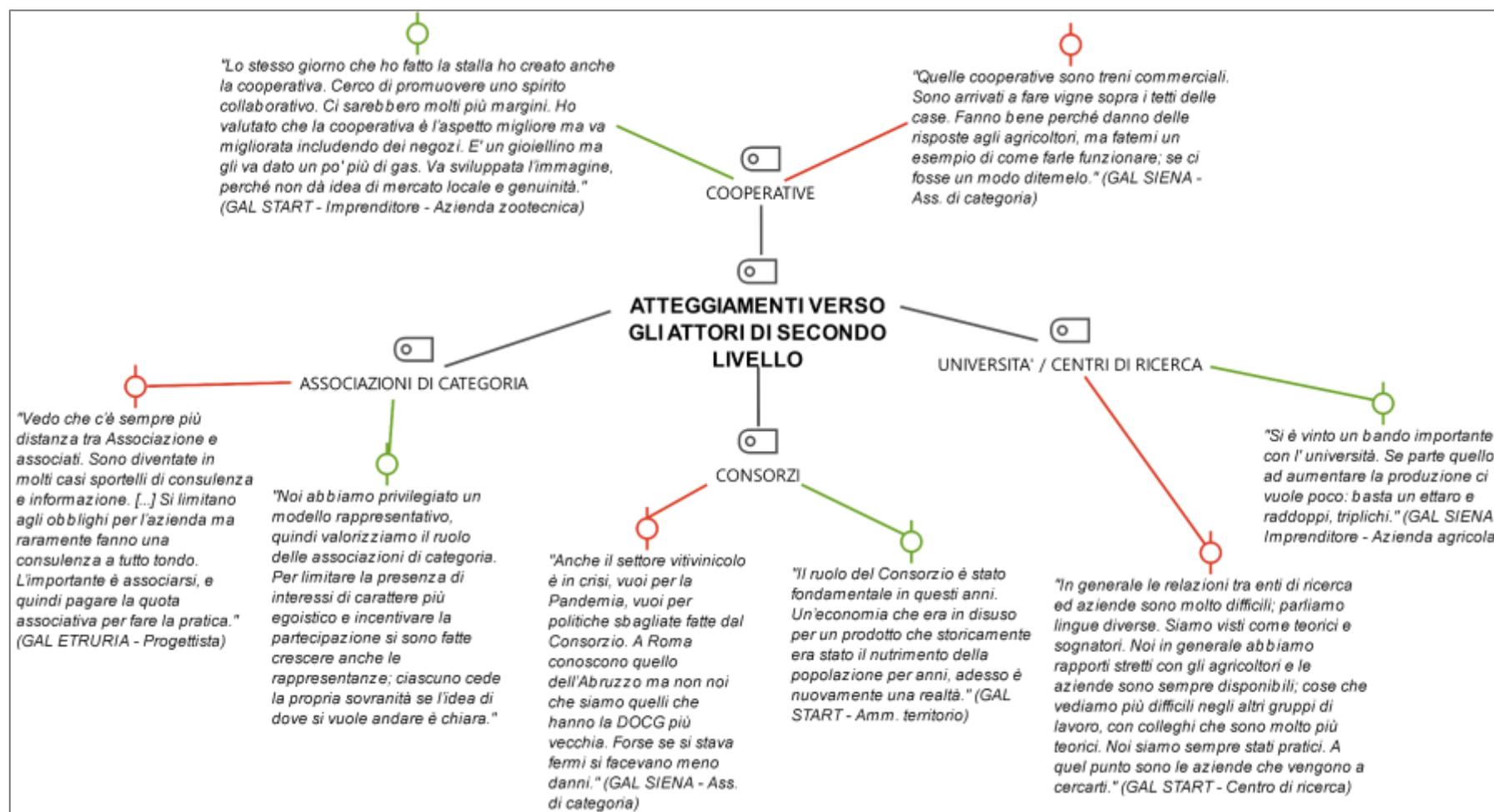
Un paio di esempi emersi dalla realtà toscana possono chiarire meglio la tipologia. Una rete di imprese che promuove prodotti autoctoni e propone percorsi di enoturismo con il coinvolgimento attivo di ristoratori e albergatori del proprio ambito territoriale e di territori limitrofi ha sicuramente una 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:

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.

Vi sono 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 l'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 sia ottimistiche che pessimistiche relativamente ad uno stesso aspetto, ossia la loro capacità di **promuovere un'immagine commercializzabile ed efficace dei prodotti condivisi**.

Figura 3 - 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

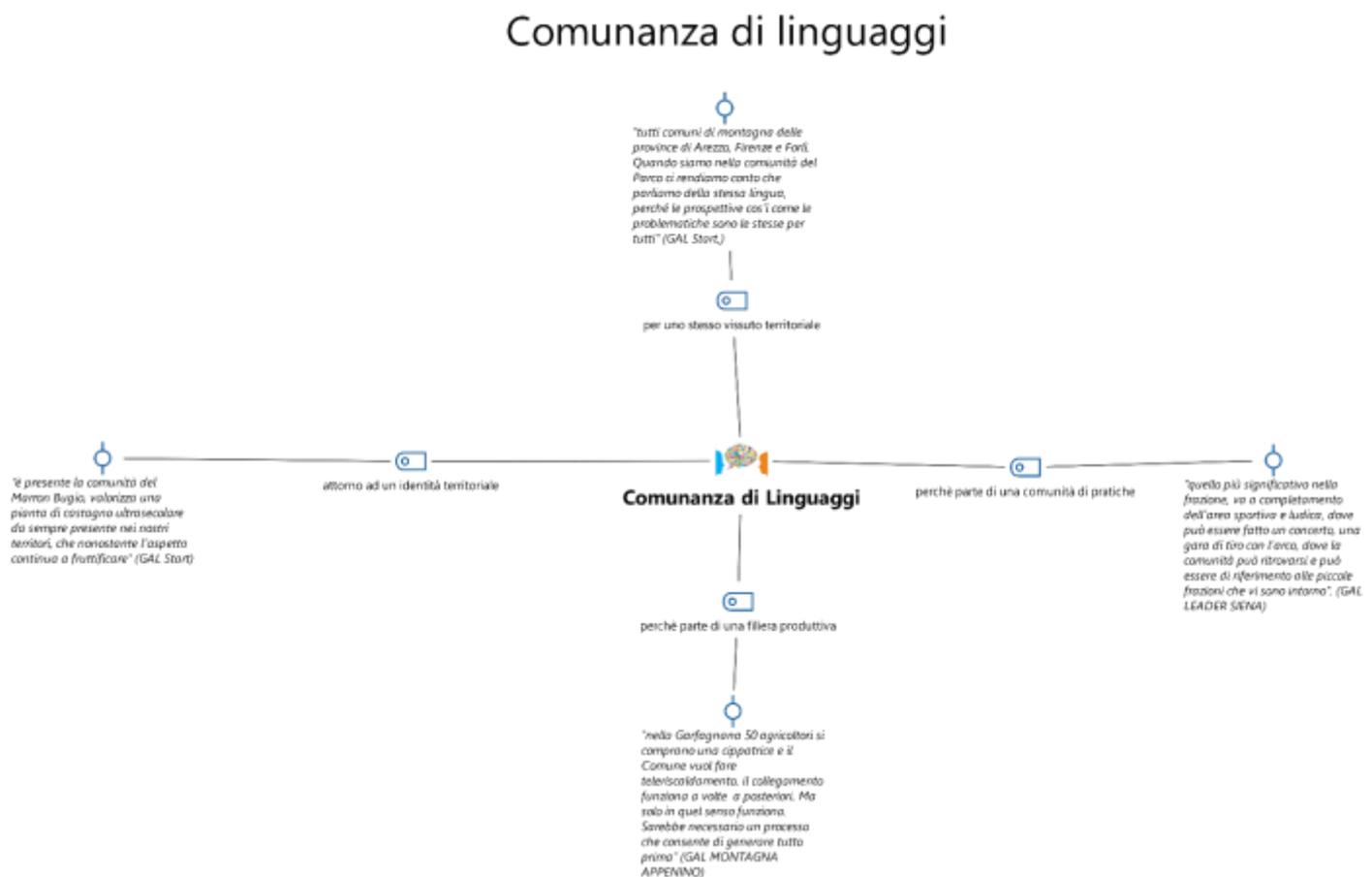
2.3.1. Gli approfondimenti tematici: il progetto di comunità

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:

- 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 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. 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 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 4 - 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 5 - Mappa dei possibili livelli di programmazione dal basso



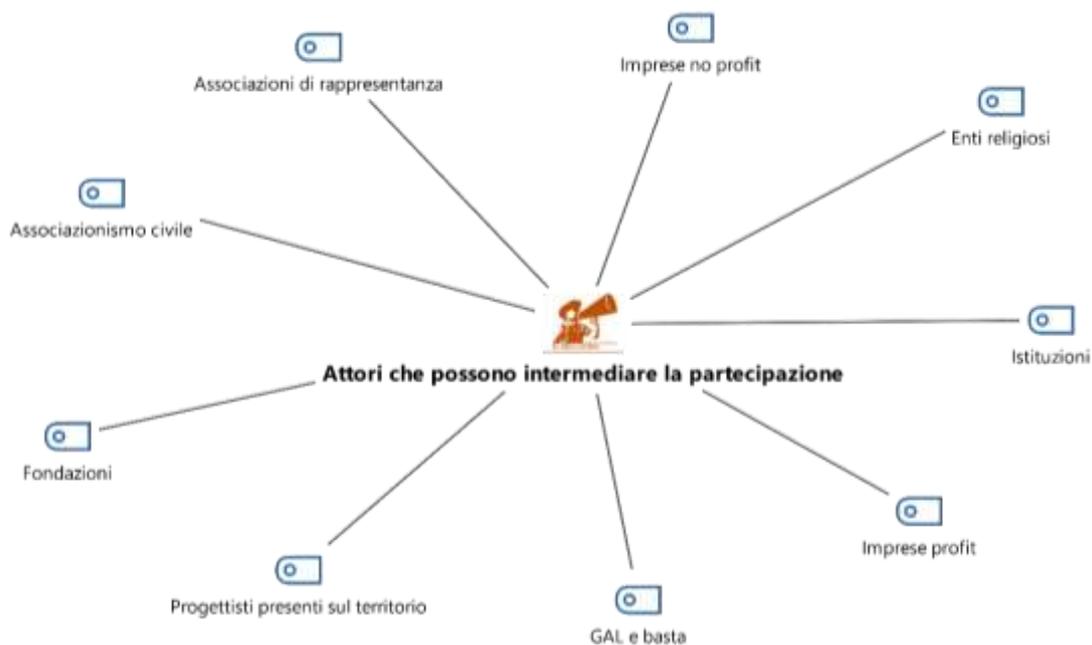
La condivisione di queste mappe ha guidato i coaching successivi. Il primo sulla messa a fuoco dei soggetti che possono essere intercettati per promuovere i PdC. Nella figura seguente vengono sintetizzati gli esiti del processo, ricostruendo una sorta di *customer journey* dei PdC.

Figura 6 - 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 7 Mappa degli attori che possono veicolare la comunicazione sui PdC



Sottovalutare una fase di ascolto guidato del territorio, ritenendo che sia necessario lasciarlo libero 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 GAL⁶ in fase di selezione e accompagnamento delle candidature.

⁶ 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.

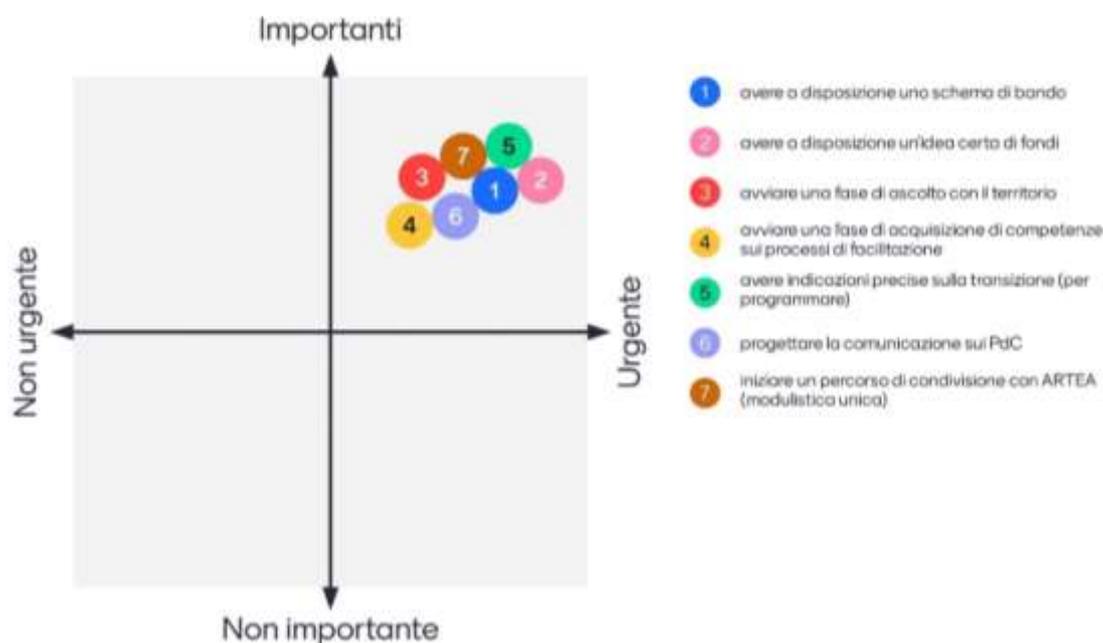
A febbraio il secondo focus è entrato nel merito di una scheda di Misura più consolidata e di un percorso di attivazione più delineato composto da quattro fasi sequenziali, →ascolto→manifestazione di interesse→bando e accompagnamento→implementazione e accompagnamento, e da un cronoprogramma ben definito.

Il focus ha previsto tre round:

- Primo Round: QUESTIONI APERTE SUI PROGETTI DI COMUNITÀ
- Secondo Round: ASPETTATIVE SUI PROGETTI DI COMUNITÀ
- Terzo Round: RISPETTO AGLI ELEMENTI COMUNI. COME PENSATE DI MUOVERVI?

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 8 - 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.</p> <p>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>
La transizione e le risorse ai GAL per il 2021-2022	<p>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.</p>	<p>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)</p>