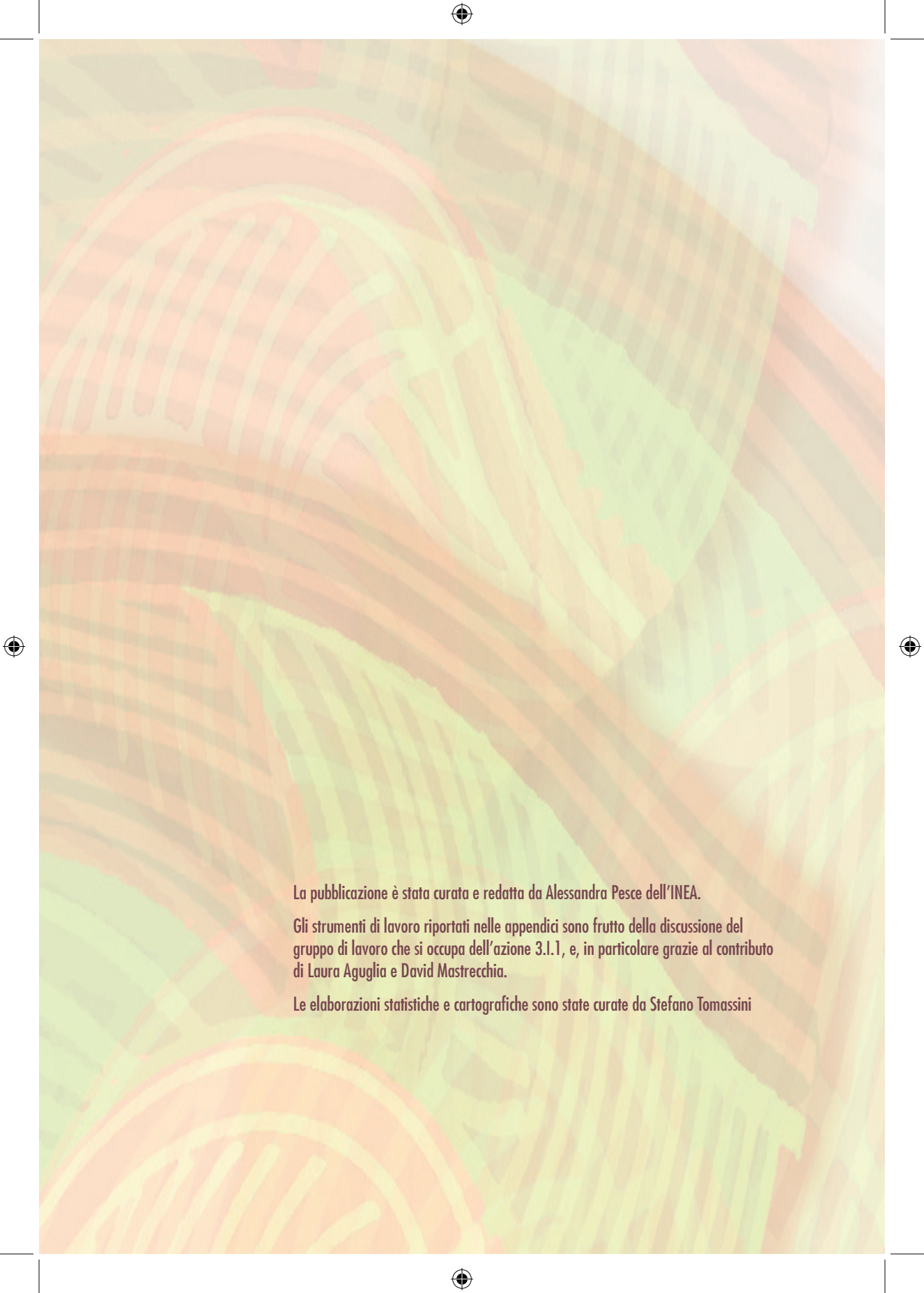


DOSSIER

LEADER+ e Buone Prassi

Analisi, metodologie e strumenti



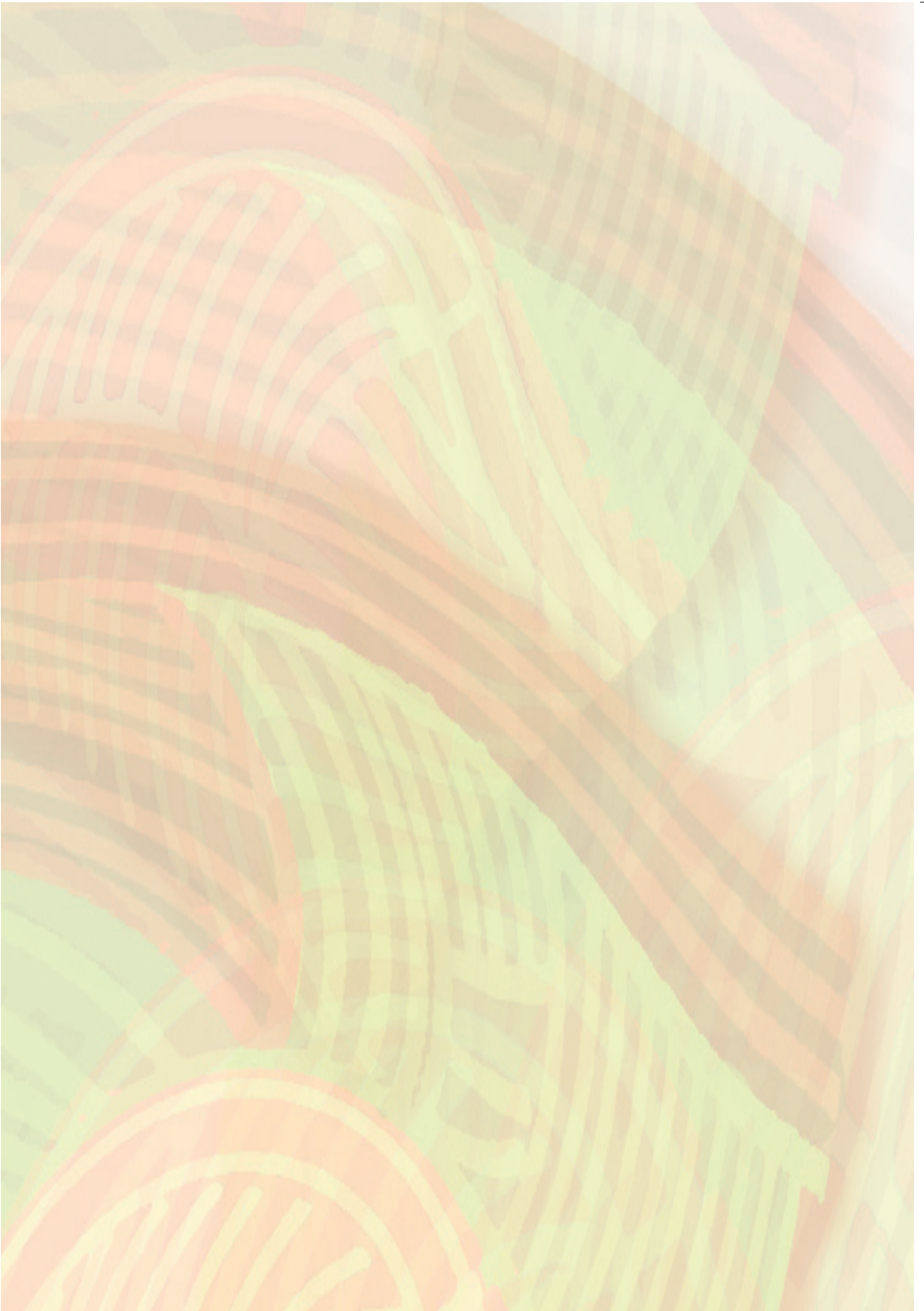
La pubblicazione è stata curata e redatta da Alessandra Pesce dell'INEA.

Gli strumenti di lavoro riportati nelle appendici sono frutto della discussione del gruppo di lavoro che si occupa dell'azione 3.I.1, e, in particolare grazie al contributo di Laura Aguglia e David Mastrecchia.

Le elaborazioni statistiche e cartografiche sono state curate da Stefano Tomassini

INDICE

INTRODUZIONE	5
PRIMA PARTE - L'ANALISI DEL LEADER+	7
1.1 SVILUPPO LOCALE E LEADER	9
1.2 DAL LEADERII AL LEADER+	15
1.3 I CARATTERI ASSUNTI DAL LEADER+ IN ITALIA	20
SECONDA PARTE - LE METODOLOGIE PER LA RILEVAZIONE DELLE BUONE PRASSI	35
2.1 LE FINALITÀ DEL LAVORO DI RILEVAZIONE, ANALISI E DIFFUSIONE DELLE BUONE PRASSI NEL LEADER+	37
2.2 APPROCCIO E CAMPO DI OSSERVAZIONE	40
TERZA PARTE - APPENDICI	57
APPENDICE 1 – QUESTIONARIO GAL	59
APPENDICE 2 – STRUTTURA E CONTENUTI DELLA BANCA DATI	60
APPENDICE 3 - MODALITÀ DI RILEVAZIONE BUONE PRASSI. TRACCIA INTERVISTA	64
APPENDICE 4 - ANALISI E IDENTIFICAZIONE DELLE BUONE PRASSI: STRUTTURA REPORT DEI CASI STUDIO	69
BIBLIOGRAFIA	73



Introduzione

La ricerca, l'analisi e il trasferimento delle buone prassi rappresentano strumenti di lavoro che si stanno diffondendo in campi diversi legati all'applicazione di politiche pubbliche, principalmente basate su un approccio "dal basso". Infatti, il confronto delle esperienze e la diffusione delle conoscenze sono elementi cruciali per rafforzare la capacità progettuale e far crescere le "competenze di sistema".

Il metodo LEADER fin dalla sua prima edizione, nel 1991, ha puntato sulla costruzione dal basso dei processi di sviluppo rurale, introducendo principi e strumentazioni originali. Nel corso di oltre dieci anni di applicazione, e giunto alla sua terza edizione, il metodo LEADER ha mantenuto la sua funzione di laboratorio nella sperimentazione di nuove vie di sviluppo.

La prossima programmazione 2007-2013 inserisce il metodo LEADER nel quadro più generale delle politiche di sviluppo rurale: da Iniziativa Comunitaria, il LEADER diventa quarto asse portante su cui si costruiscono i programmi di sviluppo rurale e contribuisce, mediante il rafforzamento della governance locale, al conseguimento degli obiettivi legati alla competitività del settore agro-alimentare e forestale (primo asse) alla gestione e valorizzazione ambientale (secondo asse) e al miglioramento delle condizioni di vita e alla diversificazione economica nelle aree rurali (terzo asse).

Quest'ultima evoluzione del metodo LEADER impone una più attenta riflessione e analisi del contributo generato nelle aree rurali dall'iniziativa, andando a verificare i principali aspetti legati alla sua applicazione:

- le aree di interesse e le problematiche affrontate, con riguardo ai contenuti e ai campi di investimento;
- le modalità utilizzate e gli strumenti adottati, che spaziano dall'animazione alla formazione, dalla consulenza agli investimenti aziendali diretti;
- i risultati ottenuti, sia in termini qualitativi sia, laddove possibile, quantificando gli esiti, gli effetti e gli impatti.

Per questi motivi, diviene cruciale, proprio in questa fase, esaminare le prassi che sono state messe a punto nell'attuazione dell'Iniziativa e divulgare gli aspetti positivi che ne emergono. Su tale fronte è impegnata l'Unità di Animazione della Rete Nazionale per lo Sviluppo Rurale, mediante una specifica azione del proprio programma: 3.1.3 "Individuazione, analisi e divulgazione delle buone pratiche".

Il lavoro di analisi, identificazione e diffusione delle buone prassi risulta particolarmente complesso, per le finalità che si intendono conseguire, perché entrano in gioco una serie di elementi:

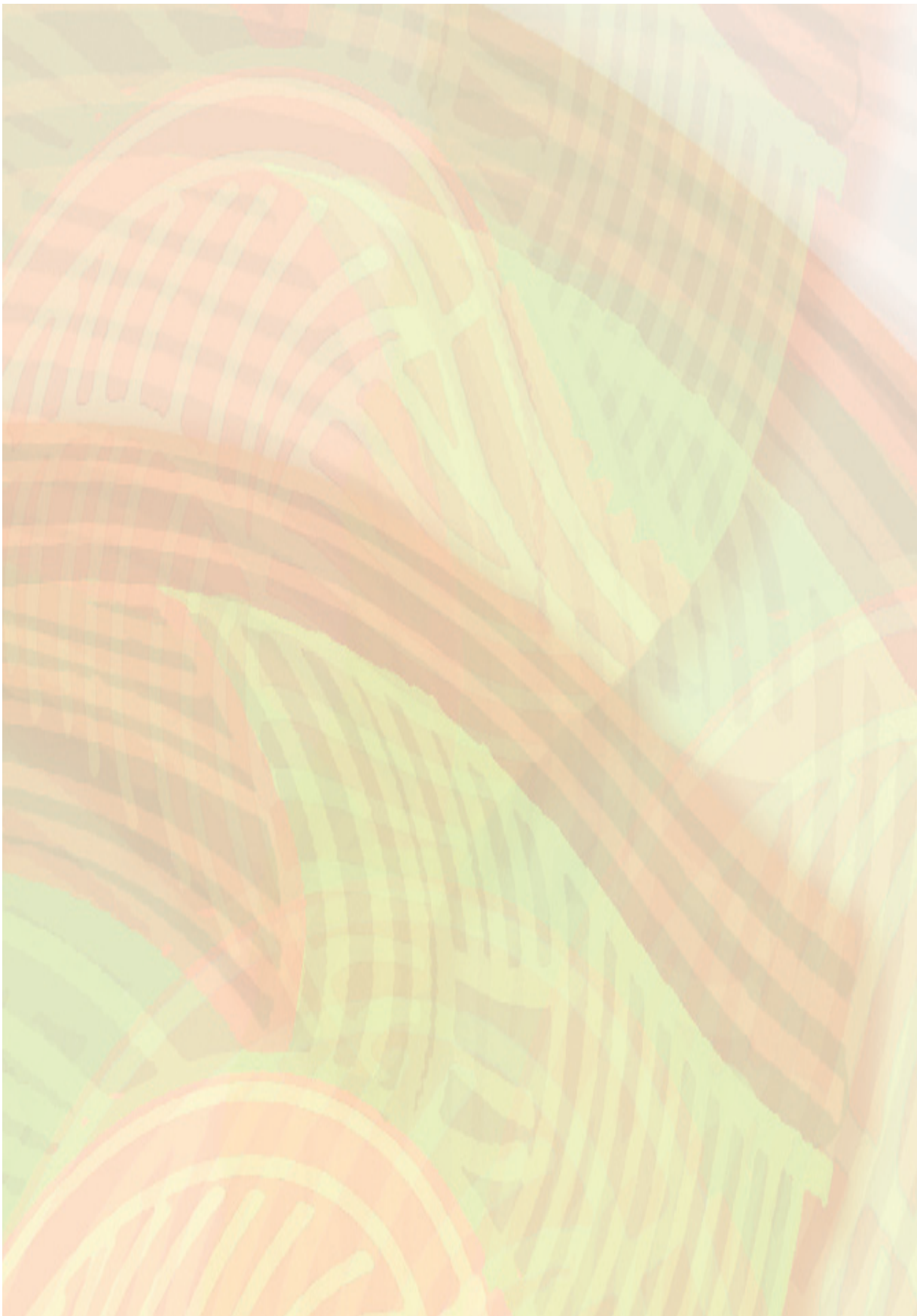
- a) la finalità ultima della "creazione della rete", e, di conseguenza la creazione di un clima partecipativo nella definizione e divulgazione dei risultati della ricognizione;
- b) il campo di osservazione e le modalità di conseguimento degli obiettivi dell'Iniziativa Comunitaria LEADER+;
- c) la definizione della "bontà" delle prassi, argomento su cui si è particolarmente concentrata l'attenzione negli ultimi anni, in relazione ai risultati della spesa di politiche pubbliche.

Il presente documento pertanto mira a definire il quadro metodologico utilizzato nella conduzione delle attività.

La prima parte del lavoro è dedicata all'analisi dell'applicazione del LEADER, mediante un confronto tra le due edizioni dell'iniziativa (fase 1994-1999 e 2000-2006) e lo studio di coerenza tra tipologie territoriali e orientamenti strategici. La seconda parte, invece, ricostruisce il quadro metodologico utilizzato nell'individuazione e analisi delle buone prassi. Nelle appendici vengono riportati gli strumenti operativi di lavoro.

PRIMA PARTE

L'analisi del LEADER+



1.1 Sviluppo locale e LEADER

A partire dagli anni settanta le teorie dello sviluppo economico vengono arricchite da una serie di contributi finalizzati a rafforzare la dimensione locale nei processi e nelle dinamiche di sviluppo. Se in precedenza si tentava di analizzare e trovare risposte alle problematiche legate agli squilibri regionali, poco alla volta l'oggetto di indagine sposta l'enfasi dalla regione come unità di analisi, ad aree territoriali circoscritte, che non necessariamente coincidono con una regione in senso amministrativo.

Nasce così un campo di studi che coniuga problematiche economiche, sociali e morfologiche e che trova nei sistemi locali la sua espressione. Si tratta di filoni di indagine che investono il mercato del lavoro, le formazioni sociali, la teoria dell'impresa, la distribuzione spaziale dello sviluppo e le tendenze dell'economia mondiale. Il territorio diviene il sistema spaziale in cui interagiscono fattori sociali e culturali complessi e che, come tale, presenta una valenza del tutto specifica nella spiegazione delle dinamiche di sviluppo, anche a livello di singola impresa.

Una delle principali innovazioni introdotte dal dibattito sui modelli locali di sviluppo è quella di aver individuato nella dimensione territoriale la base per l'impostazione di politiche di sviluppo. In questo disegno i sentieri per lo sviluppo sono molteplici e le politiche strutturali non possono che essere ritagliate su una precisa situazione storica¹.

Questa nuova impostazione si traduce anche in una revisione sostanziale delle singole politiche settoriali: l'industria, il turismo, i servizi e l'agricoltura divengono l'espressione del complesso sistemico che guida i percorsi di sviluppo. Ne trae particolare alimento la politica agricola che con il passare del tempo si traduce in politica di sviluppo delle aree rurali, in cui lo sviluppo non è più concepito unicamente come risultanza della crescita del settore agricolo, ma tiene conto dell'insieme delle attività e delle potenzialità presenti nel territorio. Per questo motivo la politica di sviluppo rurale tende sempre più a diversificare le attività nelle zone rurali per migliorare la qualità della vita e l'attrattività dell'area.

Il processo evolutivo che ha interessato la politica di sviluppo rurale riguarda i cambiamenti relativi alla sua missione, alle modalità operative e agli strumenti finanziari. L'avvio della revisione degli obiettivi e, di conseguenza, degli strumenti, va fatta risalire al documento "Il futuro del mondo rurale" (Com/CEE/88/501), che riconosce la necessità di accompagnare la riforma della PAC con una più ampia e incisiva politica di sviluppo del contesto rurale, basata sull'iniziativa locale e la partecipazione attiva delle popolazioni rurali sia nella fase di identificazione dei problemi e delle necessità locali che in quella di elaborazione delle soluzioni.

¹ Nella bibliografia viene riportata una rassegna essenziale dei contributi sul tema.

Si tratta di un sostanziale passo in avanti nell'ideazione e nella realizzazione delle politiche: è il riconoscimento del ruolo strategico non solo assegnato all'economia locale, ma anche e soprattutto agli attori privati e istituzionali, che costituiscono il patrimonio umano e di relazioni su cui si fondano le comunità rurali.

Le nuove strategie dello sviluppo rurale, quindi, prospettano non soltanto un miglioramento economico delle aree rurali, ma anche un radicale cambiamento culturale degli operatori economici e sociali e degli enti pubblici territoriali e una riorganizzazione sociale, nonché istituzionale, del territorio.

TAPPE DELLA RIFORMA DELLE POLITICHE DI SVILUPPO RURALE

1988: Riforma di Fondi Strutturali e pubblicazione della Comunicazione agli Stati Membri "Il futuro del mondo rurale";

1991: lancio dell'Iniziativa comunitaria LEADER I, sperimentata in 217 aree europee;

1992: Riforma Mc Sharry della Politica Agricola Comune e Trattato sull'Unione (artt. 158 e 159);

1994: Il Riforma dei fondi Strutturali e lancio dell'Iniziativa Comunitaria LEADER II, sperimentata in quasi 1.000 aree rurali europee;

1996: Prima Conferenza Europea sullo Sviluppo Rurale "Cork Declaration";

1999: Pubblicazione di Agenda 2000 e della Terza fase di Riforma dei Fondi strutturali

2000: Lancio dell'Iniziativa Comunitaria LEADER+, che vede il coinvolgimento di 1.113 aree europee;

2003: Seconda Conferenza Europea sullo Sviluppo Rurale in Salisburgo

2004: Proposta di regolamenti sullo sviluppo rurale per il periodo 2007-13

2005: Adozione del Regolamento del Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR), che prevede l'inclusione dell'approccio LEADER nei Piani di Sviluppo Rurale (Reg. 1698/2005).

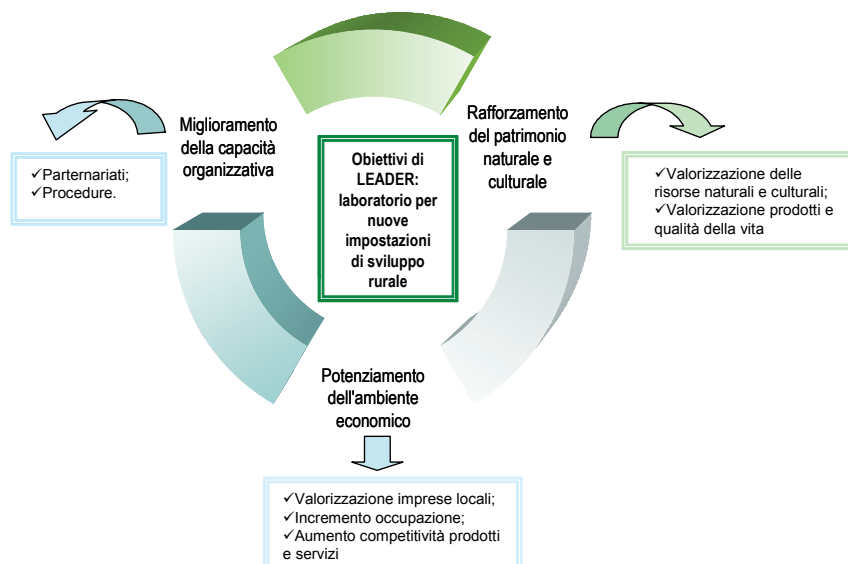
2006: Adozione del Regolamento attuativo del FEASR (Reg. 1974/2006)

In questo contesto, il LEADER è un'Iniziativa Comunitaria cofinanziata dall'Unione Europea e dagli Stati Membri finalizzata a sostenere piani di sviluppo su scala locale in realtà rurali. Rispetto alle tradizionali politiche di sviluppo, l'intervento Leader offre agli operatori il massimo grado di partecipazione nella fase di definizione delle strategie di intervento. La programmazione dal basso impone un'intensa attività di animazione per la costruzione di un partenariato rappresentativo delle esigenze locali: concorrono attivamente alla definizione di un progetto di sviluppo le forze economiche, sociali e istituzionali che operano nell'area².

La Comunicazione agli Stati membri del LEADER+ del 14 aprile 2000 (2000/C 139/05) evidenzia gli obiettivi generali dell'Iniziativa Comunitaria (fig. 1), finalizzata a promuovere strategie di sviluppo per:

- a) il rafforzamento istituzionale e dell'organizzazione dei territori;
- b) la valorizzazione delle risorse naturali e culturali;
- c) il potenziamento delle posizioni competitive delle aree rurali, sia con riferimento agli aspetti economici sia con riguardo alla possibilità occupazionali.

Figura 1 - Gli obiettivi dell'Iniziativa Comunitaria LEADER+



² Va anche evidenziato come la strumentazione in favore dello sviluppo locale si sia arricchita fortemente nel corso dell'ultimo decennio. Le iniziative comunitarie da un lato e i dispositivi applicativi delle politiche nazionali e comunitarie dall'altro (basti pensare ai Patti o ai Progetti Integrati Territoriali), hanno sensibilizzato le forze locali nella messa a punto di piani di sviluppo. In molti casi, sui medesimi territori si sono generate partnership anche sovrapposte. Da questo punto di vista sembra che uno dei principali vincoli alla riuscita delle iniziative, nel loro complesso, è dato dall'attivazione di sistemi di coordinamento e governo sia da parte delle Regioni, sia con riguardo alle scelte operate dagli attori locali.

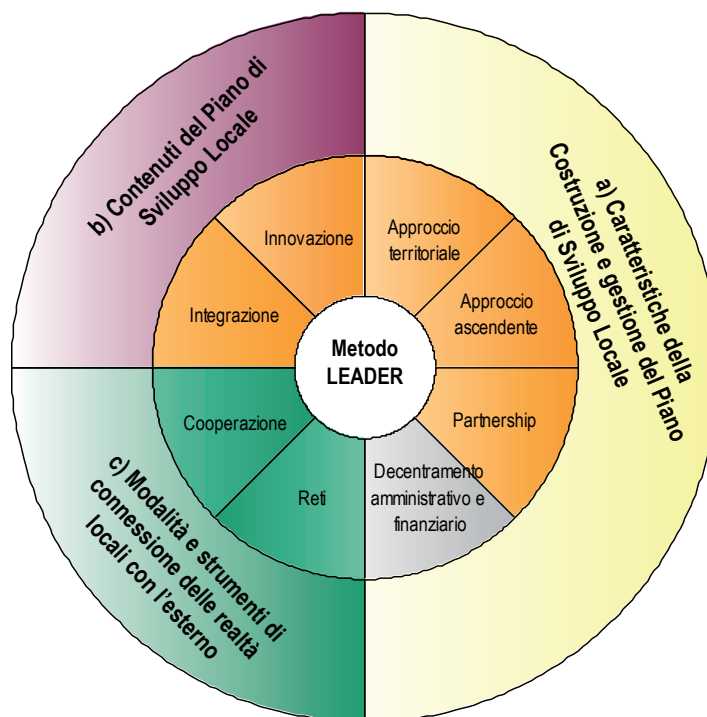
Per realizzare gli obiettivi prefissi, il Leader+ si articola in tre sezioni (punto 13 della Comunicazione), che assumono nei programmi regionali la forma di assi prioritari di intervento:

- sezione 1: sostegno a strategie pilota di sviluppo rurale a carattere territoriale e integrato, fondate su un approccio ascendente e sul partenariato orizzontale, all'interno della quale trovano finanziamento i Piani di Sviluppo Locale (PSL), presentati e gestiti da una partnership locale, i Gruppi d'Azione Locale (GAL);
- sezione 2: sostegno a forme di cooperazione interterritoriale e transnazionale, con la quale si organizzano, finanziano e gestiscono progetti di cooperazione che vedono il coinvolgimento di più GAL;
- sezione 3: creazione di reti tra tutti i territori rurali della Comunità europea, beneficiari o meno di Leader+, e tutti gli operatori dello sviluppo rurale, finalizzata ad agevolare gli scambi tra le esperienze e la costruzione dei progetti di cooperazione.

Nella messa a punto dell'intero dispositivo il LEADER adotta un proprio metodo, che utilizza caratteri e strumenti delle politiche di sviluppo locale. La valutazione ex-post di LEADER II e altri studi hanno evidenziato otto specificità dell'approccio LEADER, distinguendo tra (fig. 2) specificità locali (in arancione), specificità verticali (in grigio) e trans-locali (in verde). Si tratta dei caratteri con i quali il LEADER trova la sua concreta applicazione, e si riferiscono a:

- a) le modalità di costruzione e gestione del piano di sviluppo locale (approccio territoriale, ascendente, partnership, decentramento amministrativo e finanziario);
- b) le caratteristiche e i contenuti dei Piani locali (integrazione, innovazione);
- c) le modalità di connessione del livello locale con l'esterno (rete e cooperazione).

Figura 2 - Le otto specificità di LEADER e le sue implicazioni



a) La costruzione e la gestione del piano di sviluppo locale si fonda su un approccio territoriale e ascendente. Ciò implica:

- la definizione di un territorio specifico di intervento, con determinate caratteristiche (ruralità, omogeneità, massa critica) e la conseguente identificazione di obiettivi e strategie di azione diversificate in relazione alle caratteristiche territoriali. Tale aspetto consente di rendere mirata l'azione del LEADER nelle aree in cui interviene;
- la partecipazione delle forze economiche, sociali e istituzionali alla costruzione e gestione del piano, in quanto soggetti che lavorano e vivono nelle aree rurali. Il loro coinvolgimento diretto nella messa a punto del piano e nella gestione assicura una maggiore efficacia nel conseguimento degli obiettivi;

- la costituzione formalizzata di una partnership, con il Gruppo d'azione locale, il quale diviene il soggetto responsabile dell'attuazione del piano con un processo di delega anche delle funzioni amministrative e finanziarie. Nell'architettura complessiva dell'iniziativa la partnership contribuisce a creare nuove forme di partecipazione e a migliorare la capacità organizzativa dei territori.

b) I contenuti dei piani locali fanno riferimento all'innovazione e integrazione. I PSL non finanziano esclusivamente un progetto di sviluppo, ma sperimentano nuovi percorsi per rinnovare e migliorare la stessa politica di sviluppo rurale. Da sempre, il LEADER è stato considerato un laboratorio per la promozione dell'innovazione e luogo di sperimentazione. Questo ruolo viene assicurato dai concetti relativi a:

- il carattere pilota delle azioni intraprese, che viene esplicitato nella Comunicazione agli Stati Membri, come
 - nascita di nuovi prodotti e servizi che includono le specificità locali
 - nuovi metodi finalizzati a creare interconnessioni tra risorse umane, naturali e/o finanziarie e settori del territorio ai fini di un migliore sfruttamento del suo potenziale endogeno;
 - formule originali di organizzazione e partecipazione delle comunità locali alla fase decisionale e attuativa del progetto.

L'innovazione, inoltre è connessa alla trasferibilità, intesa come capacità di riproduzione dei metodi in altri contesti, in settori, programmi;

- l'integrazione tra operatori, settori, progetti, che nella costruzione dell'iniziativa permettere anche di conseguire risultati sostenibili e discende da due fattori:
 - la globalità dell'approccio di sviluppo promosso dal piano, che guarda al territorio e non ai singoli settori economici. A questo riguardo particolare importanza assume nel piano la definizione di una specifica strategia, che nella Comunicazione viene identificata con il tema prioritario³;

³ I temi prioritari definiti nella Comunicazione sono: 1. Utilizzazione di nuove tecnologie e nuovi know-how per aumentare la competitività dei prodotti e dei servizi dei territori in questione; 2. Miglioramento della qualità di vita nelle zone rurali; 3. Valorizzazione dei prodotti locali, in particolare agevolando mediante un'azione collettiva, l'accesso ai mercati per le piccole strutture produttive; 4. Valorizzazione delle risorse naturali e culturali, compresa la valorizzazione dei siti di interesse comunitario NATURA 2000.

- la complementarità con altri programmi di sviluppo. Il LEADER completa e integra gli obiettivi delle politiche di sviluppo rurale. Tale complementarità, tuttavia non è così semplice e scontata da conseguire: si fonda sulla visione d'insieme delle risorse territoriali e sull'utilizzo congiunto di diversi strumenti, che spesso, per loro stessa natura, utilizzano regole differenti. Il LEADER, quindi si pone lo scopo di "combinare" in una miscela "sapiente" tipologie di investimenti differenziati provenienti dai numerosi programmi di sviluppo che operano sul territorio⁴.

c) Il carattere sperimentale dell'iniziativa implica l'organizzazione e la disponibilità di strumenti di scambio e collegamenti tra le aree. A questo fine le sezioni 2 e 3 assicurano ai soggetti locali l'accesso alle informazioni, la messa in moto di meccanismi di scambio, il lavoro comune su obiettivi condivisi, con il finanziamento di progetti di cooperazione, tutti aspetti che intervengono per la riduzione dell'isolamento e la crescita di competenze.

Il costruito teorico dell'Iniziativa, i principi a cui si ispira e i singoli concetti che la compongono hanno rappresentato una sfida per molte aree rurali italiane ed europee. La sua applicazione non è stata scevra da difficoltà, tuttavia, nel corso dell'ultimo decennio, sono state messe in campo forze per dare seguito agli obiettivi posti.

In Italia, nonostante un avvio lento e difficoltoso, i risultati del LEADER I e del LEADER II sono stati giudicati nel complesso positivi, come testimoniato nei diversi rapporti di valutazione ex-post.

1.2 Dal LEADERII al LEADER+

Le modifiche delle politiche di sviluppo rurale e conseguenti riflessi sull'applicazione dell'iniziativa comunitaria hanno portato a una revisione dei territori e dei soggetti coinvolti a livello nazionale.

In primo luogo è da segnalare che con l'attuale fase di programmazione si è assistito a una concentrazione del numero dei Gruppi d'azione Locale, che tuttavia interessano territori più ampi in termini sia di popolazione sia di superficie. A fronte di tale aumento le dotazioni di risorse pubbliche medie per Piano non sono state significativamente incrementate (tabella 1).

⁴ Molto spesso più che combinare i programmi del territorio, il LEADER tenta di ottimizzare le risorse finanziarie esistenti, considerandole come variabili esogene al sistema.

Tabella 1 - Confronto LEADER II e LEADER+ indicatori di base

	N. GAL	Popolazione media per GAL	Superficie media per GAL	Costo totale per Piano Locale (000) Euro	Spesa pubblica per Piano Locale (000) Euro
Leader II	203	48.746	709	4.249	2.915
Leader +	132	81.640	1.213	5.463	3.255

Fonte: INEA per dati LEADER II e Rete Nazionale per dati LEADER+

I cambiamenti tra il LEADER II e il LEADER+ hanno portato alla ridefinizione delle aree di competenza e alla modifica degli assetti societari, per diverse motivazioni:

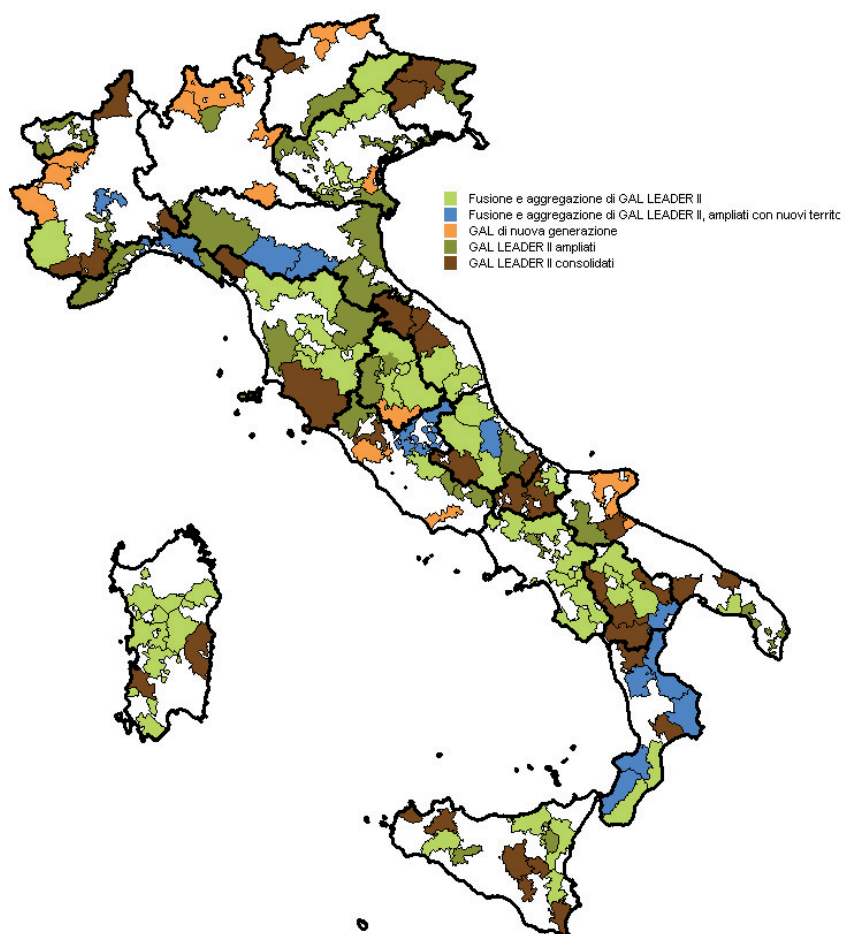
- in primo luogo la Comunicazione del LEADER+ modifica alcuni aspetti strettamente legati al funzionamento del dispositivo, con ad esempio l'ampliamento dell'Iniziativa Comunitaria a tutte le aree rurali e non solo a "zone obiettivo" o la necessità che la componente decisionale dei Gruppi sia rappresentata almeno al 50% da soggetti privati;
- secondariamente l'emergere di nuovi temi e priorità di carattere politico, come quelle di carattere ambientale, ha portato a una revisione delle aree di interesse;
- in terzo luogo si è assistito a una fusione/aggregazione di aree, in molti casi ispirata a principi di razionalizzazione, in altri per una necessità più stringente di concentrazione delle strutture organizzative.

Il risultato finale di questo processo è una nuova geografia di applicazione del LEADER, dove una fetta di GAL (il 27%) risulta agire sullo stesso territorio, una buona parte vede la propria area di competenza ampliata (61%), e infine una quota minore di GAL (il 12%) si interessa e si confronta per la prima volta del metodo LEADER (tabella 2 e mappa 1)

Tabella 2 - GAL consolidati e di nuova generazione

Tipologia GAL	N.	%	Importo medio Spesa Pubblica per Piano	Indice Costo Totale
GAL LEADER II consolidati	35	27%	3.016	93
Fusione e aggregazione di GAL LEADER II	41	31%	3.333	101
Fusione e aggregazione LEADER II, ampliati con nuovi territori	12	9%	3.292	96
GAL LEADER II ampliati con nuovi territori	28	21%	3.539	114
GAL di nuova generazione	16	12%	3.049	91
Totale	132	100%	3.255	100

Mappa 1 - GAL consolidati e di nuova generazione



Nell'analisi delle buone prassi, pertanto, particolare attenzione dovrà essere riservata alla tipologia di GAL: le iniziative poste in essere, le modalità di animazione, l'esperienza maturata sono tutti fattori che incidono sostanzialmente sui risultati che si riescono ad ottenere. In tutte le Regioni la selezione dei GAL non ha favorito in maniera diretta i territori LEADERII, anzi sono state promosse iniziative di coinvolgimento di nuovi territori e nuove partnership. Queste ultime sono state agevolate, per esempio, mediante tempi di presentazione dei Piani più lunghi o con il riconoscimento dei costi di redazione del Piano di Sviluppo Locale.

Rispetto al LEADER II, non si sono solo mutati i territori di pertinenza ma sono anche variate le partnership che originano e gestiscono i GAL.

Da un confronto sulla tipologia di soci si evidenziano alcuni processi piuttosto marcati di cambiamento degli assetti locali di governance.

In primo luogo la dimensione media della partnership aumenta, passando da 18 a 28 soci. Tale ampliamento spesso si rende necessario perché è aumentato lo stesso territorio d'azione.

Tabella 3 - Dimensione media della partnership dei Gruppi d'Azione Locale

	LEADER+	LEADERII
Soggetti pubblici	12	8
Soggetti privati	16	10
Totale	28	18

Nello stesso tempo, la stessa composizione della partnership muta, con riguardo sia ai soggetti pubblici sia ai privati. Sul fronte della componente pubblica si assiste a:

- i) un coinvolgimento maggiore degli enti locali di più ampia portata territoriale, in particolare Province e Comunità Montane
- ii) la partecipazione di strutture pubbliche con finalità di ricerca e sviluppo, come le Università e altri enti di ricerca;
- iii) una maggiore attenzione alla promozione territoriale, con l'inclusione di soggetti come le Camere di Commercio.

Dal punto di vista dei soci privati, invece, si assiste ai seguenti fenomeni:

- i) un processo di “terziarizzazione”, con un più forte coinvolgimento delle associazioni di categoria del commercio, del turismo, o dei servizi alle imprese e alla popolazione;
- ii) una più attiva partecipazione del sistema creditizio, che si evidenzia in particolare nei GAL con una maggiore portata territoriale rispetto al LEADER II;
- iii) il coinvolgimento delle strutture societarie dei GAL del LEADER II, nei processi di fusione/aggregazione.

Alcuni limiti rilevati nel corso del LEADER II si ripresentano nel LEADER+: la ridotta partecipazione delle associazioni del terzo settore, e la carenza di adesione di alcuni partner rilevanti con potere di pianificazione come i Parchi.

1.3 I caratteri assunti dal LEADER+ in Italia

Se il LEADER è orientato a sviluppare una politica di sviluppo integrato nelle aree rurali, con la partecipazione degli attori locali, viene naturale interrogarsi su quali differenze caratterizzano le aree e, di conseguenza, come tali differenziazioni si traducano in orientamenti programmatici in grado di cogliere le specificità territoriali.

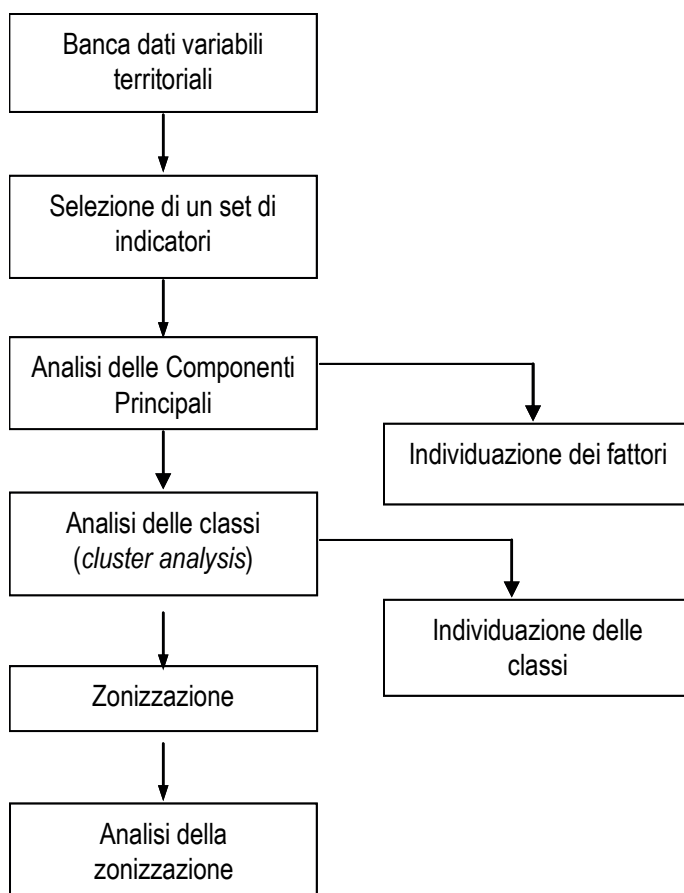
In altre parole, se si assume che lo sviluppo dal basso si fonda sul riconoscimento di emergenze diverse a livello locale ne consegue che la programmazione risponde in maniera differenziata a tali bisogni, e, pertanto occorre riflettere sulle connessioni, e con quale intensità si manifestano, che legano gli elementi territoriali e quelli programmatici.

Lo studio delle buone prassi, di fatto collega i due elementi sulla base di osservazioni qualitative, analizzando progetti e iniziative portate avanti dai GAL. Tuttavia, ai fini di un approfondimento di carattere metodologico, appare importante anche basare l'analisi su aspetti di carattere quantitativo.

Per questi motivi, utilizzando la banca dati costituita nell'ambito della Rete Rurale Nazionale LEADER+, si è proceduto all'analisi delle tipologie territoriali e, successivamente sono state messe in relazione le caratteristiche territoriali delle aree con le scelte programmatiche. Lo studio delle tipologie territoriali (si veda lo schema seguente) è stata condotta tramite l'utilizzo dell'analisi per componenti principali e la cluster analysis, basata su 16 indicatori, calcolati per i 132 GAL.

Gli indicatori sono stati costruiti sulla scorta delle indicazioni che emergono dalla letteratura relativamente all'individuazione di sistemi territoriali omogenei.

Il ricorso al sistema di analisi multivariato deriva dal fatto che il sistema locale si configura come un sistema per sua natura complesso, multivariato, difficilmente spiegabile dal semplice contributo di poche variabili, anche se ben scelte. La necessità di tenere in considerazione fattori ed elementi variegati che riescano a fornire informazioni riguardanti la ricchezza, le disponibilità di infrastrutture, gli aspetti sociali, ecc. al fine di pervenire ad una stima del grado di sviluppo economico, porta ad accettare l'idea dell'adozione di tecniche statistiche complesse, appunto multivariate, in grado di far partecipare, seppure in misura differenziata, tutte le variabili alla spiegazione del fenomeno ricercato.



Gli indicatori utilizzati fanno riferimento a:

- 1) la struttura demografica:
 - 1.1 densità – popolazione residente per chilometro quadrato,
 - 1.2 spopolamento – tasso medio annuo di variazione popolazione residente periodo intercensuario,
 - 1.3 indice di dipendenza – rapporto tra popolazione giovane < 15 anni e anziana >60,
 - 1.4 livello di istruzione – popolazione diplomata e laureata rispetto alla popolazione al di sopra di 20 anni
- 2) il grado di strutturazione del mercato del lavoro
 - 1.1 disoccupazione – disoccupati in relazione alla forza lavoro,
 - 1.2 tasso di attività – forza lavoro in relazione alla popolazione residente in età da lavoro;
- 3) il sistema produttivo
 - 1.1 densità delle unità locali – unità locali per 1.000 abitanti,
 - 1.2 dimensione media delle unità locali – addetti alle unità locali rapportato al numero di unità locali,
 - 1.3 densità delle unità locali che si occupano di servizi alla popolazione – unità locali della sezione N e O del censimento per 1.000 abitanti,
 - 1.4 densità posti letto in agriturismi – posti letto in agriturismi ogni 1.000 abitanti,
 - 1.5 reddito pro-capite;
- 4) il territorio fisico
 - 1.1 grado di copertura da aree protette - % superficie protetta,
 - 1.2 grado di utilizzo del territorio per attività agricola - % Superficie Agricola Utilizzata rispetto alla superficie totale;
- 5) attività del settore primario
 - 1.1 occupazione agricola - % occupati agricoli rispetto al totale,
 - 1.2 intensità del fattore lavoro in agricoltura – occupati per ettaro di SAU,
 - 1.3 colture ad alto investimento - % Superficie arborea su SAU.

L'analisi delle componenti principali (ACP) permette estrarre uno o più componenti in grado di spiegare il fenomeno socio-economico. Il numero delle componenti estratte è stato determinato in funzione:

- della varianza complessiva spiegata;
- del valore dell'autovalore relativo;
- della loro interpretabilità ai fini dell'indagine.

Dall'applicazione dell'analisi per componenti principali (ACP) sono state estratte 5 componenti in grado di spiegare il 79% della varianza complessiva e precisamente:

Fattori	Varianza spiegata %	Varianza spiegata cumulata %
1	40,8	40,8
2	13,4	54,2
3	9,9	64,1
4	7,5	71,6
5	6,9	78,5

L'interpretazione delle cinque componenti è stata effettuata sui livelli più elevati di correlazione positiva e negativa delle componenti stesse con gli indicatori.

Variabile	1	2	3	4	5
densità	-0,43	0,79	0,03	-0,18	0,16
spopolamento	0,45	0,58	0,29	-0,20	-0,39
indice di dipendenza	0,50	-0,21	-0,35	0,29	0,59
livello di istruzione	0,19	0,36	-0,63	-0,04	-0,15
disoccupazione	-0,93	-0,07	-0,10	-0,05	-0,13
tasso di attività	0,87	0,14	0,33	-0,08	-0,04
densità delle unità locali	0,87	0,16	0,06	0,09	0,19
dimensione media delle unità locali	0,76	0,21	0,04	-0,25	0,05
densità UL che si occupano di serv. alla pop.	0,82	-0,10	0,19	0,27	-0,02
densità posti letto in agriturismi	0,42	-0,13	0,54	0,43	-0,14
reddito pro-capite;	0,86	0,29	-0,02	-0,03	0,00
grado di copertura da aree protette	-0,16	0,12	-0,28	0,56	-0,59
grado di utilizzo del territorio per attività agricola	-0,47	-0,17	0,42	-0,39	0,05
occupazione agricola	-0,71	-0,15	0,50	0,24	0,07
intensità del fattore lavoro in agricoltura	-0,44	0,65	0,16	0,36	0,30
colture ad alto investimento	-0,61	0,57	0,09	0,24	0,20

Dall'esame delle correlazioni sono stati individuati gli indicatori che più incidono nella determinazione delle componenti. E' da evidenziare che mentre le prime quattro componenti sono caratterizzate dai legami di correlazione con i singoli indicatori, la quinta componente non riesce ad avere un significato dal punto di vista dell'interpretazione del fenomeno socio-economico. Pertanto l'interpretazione dei fattori è stata condotta sui primi quattro. L'interpretazione delle componenti è rilevabile per semplicità nello schema seguente.

1 fattore		2 fattore	
+	-	+	-
1.2 Spopolamento	1.1 Densità	1.1 Densità	1.3 Indice di dipendenza
1.3 Indice di dipendenza	2.1 Tasso di disoccupazione	1.2 Spopolamento	
2.2 Tasso di attività	4.2 SAU/superficie totale	1.4 Grado di istruzione	
3.1 Densità UL	5.1 Occupati agricoli	3.2 Dimensione Unità Locali	
3.2 Dimensione Unità Locali	5.2 Intensità fattore lavoro	3.5 Reddito procapite	
3.3 Densità servizi	5.3 colture alto investimento	5.2 Intensità fattore lavoro	
3.4 Densità posti letto agritur.		5.3 colture alto investimento	
3.5 Reddito procapite			
3 fattore		4 fattore	
+	-	+	-
1.2 Spopolamento	1.3 Indice di dipendenza	1.3 Indice di dipendenza	3.2 Dimensione Unità Locali
2.2 Tasso di attività	1.4 Grado di istruzione	3.3 Densità servizi	4.2 SAU/superficie totale
3.4 Densità posti letto agritur.	4.1 % Aree protette	3.4 Densità posti letto agritur.	
4.2 SAU/superficie totale		4.1 % Aree protette	
5.1 Occupati agricoli		5.1 Occupati agricoli	
5.2 Intensità fattore lavoro		5.2 Intensità fattore lavoro	
		5.3 colture alto investimento	

1 componente: dinamismo produttivo

la prima componente estratta spiega da sola quasi il 41% della varianza e può essere considerata espressione del livello di dinamismo produttivo delle diverse aree dei GAL. Infatti, la componente nei suoi valori positivi risulta correlata con tutte le variabili legate alla diffusione delle attività produttive e al reddito pro-capite. Nei valori negativi si rilevano le variabili legate al settore primario nonché il tasso di disoccupazione. Da un punto di vista demografico la componente rileva una correlazione positiva con lo spopolamento e l'indice di dipendenza e negativo con la densità. Il passaggio dalla componente positiva a quella negativa mostra, quindi, il passaggio da un'economia diversificata, seppure con una popolazione anziana, a un'economia basata sull'agricoltura e con problematiche legate alla disoccupazione.

2 componente: sviluppo socio-economico

la seconda componente estratta spiega il 13% della varianza e può essere interpretata in relazione al grado di attrattività dei territori. Nelle sue variabili positive la componente è fortemente correlata con la densità, con fenomeni di attrazione della popolazione residente, con un alto livello di istruzione. Le unità locali sono mediamente più ampie, così come il reddito procapite risulta essere più elevato. L'agricoltura praticata è intensiva, con colture arboree.

3 componente: sviluppo agricolo

La terza componente che spiega il 10% della varianza è legata alla tipologia di sviluppo settoriale seguito nelle diverse aree: risulta positivamente correlata con gli occupati agricoli e con utilizzo elevato della superficie a scopi agricoli. Inoltre, la densità dei posti letto in agriturismo assume in questa componente una rilevanza non riscontrata nelle altre. Nella sua componente negativa si evidenzia il grado di istruzione e l'indice di dipendenza.

4 componente: aree interne diversificate

La quarta componente spiega solo l'8% della varianza ed è correlata alle caratteristiche territoriali fisiche (elevata presenza di aree protette nella sua parte positiva e ridotto uso del suolo a scopi agricoli nella parte negativa) nonché alla diffusione dei servizi alla popolazione e alla presenza di posti letto in attività agrituristiche.

La quinta componente è, per la natura dei legami di correlazione con gli indicatori scarsamente interpretabile dal punto di vista socio-economico.

Il passo metodologico successivo è stato la classificazione dei gruppi mediante la cluster analysis, mediante l'applicazione del metodo K means.

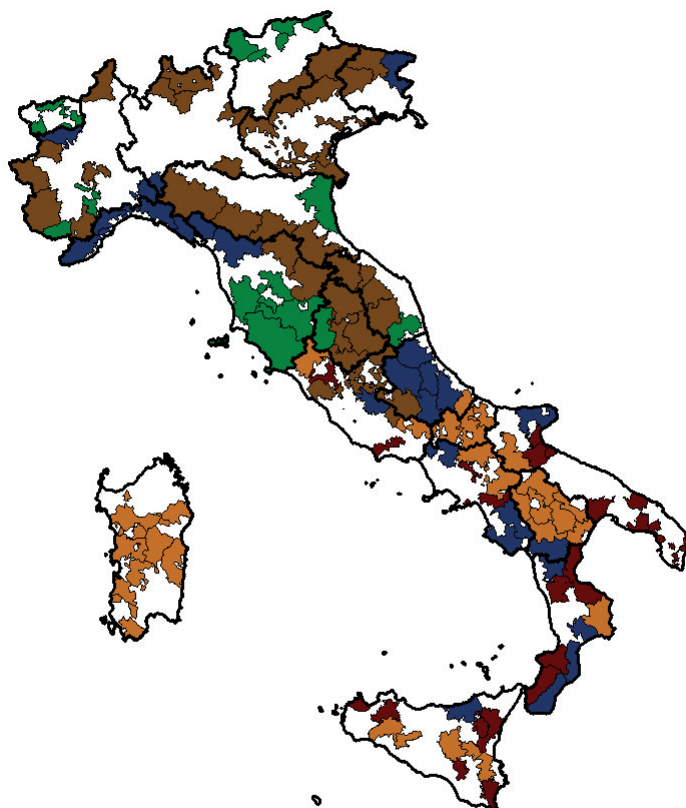
L'applicazione del metodo sui punteggi fattoriali assegnati dalla ACP ai 132 gruppi ha portato, dopo una serie di test di carattere statistico e finalizzati alla comprensione dei fenomeni socio-economici che caratterizzano le aree, alla definizione di 5 gruppi omogenei (classi).

Alla luce della scarsa interpretabilità della quinta componente, si è ritenuto opportuno applicare la cluster analysis ai punteggi fattoriali relativi ai primi quattro componenti. L'interpretazione delle classi è avvenuta in base al valore assunto dai centri di classe (final cluster center) per ciascuna componente.

Nella tabella seguente vengono riportati i risultati del metodo: i valori assunti dal centro di classe e il numero di casi per ciascuna classe.

	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5
Fattore 1	1,458	-0,717	-0,853	0,827	-1,711
Fattore 2	1,214	-1,734	0,317	2,155	0,352
Fattore 3	2,313	0,609	-1,124	0,705	2,342
Fattore 4	1,339	0,186	2,492	-2,564	-1,107
Totale casi	15	30	25	40	22

Sulla base dei valori assunti dai centri di classe è possibile identificare 5 tipologie di gruppi. La lettura territoriale permette di identificare mediante la rappresentazione cartografica la dislocazione geografica dei gruppi lungo la penisola.



Verde: Classe I: Economie diversificate e dinamiche

Arancione: Classe II: Aree periferiche a vocazione agricola

Blu: Classe III: Aree rurali a valenza ambientale

Marrone Classe IV: aree rurali integrate

Bordeaux Classe V: economie arretrate

Di seguito si procede ad una descrizione delle caratteristiche territoriali individuate, sia mediante l'utilizzo dei risultati dell'ACP, sia con la verifica dei valori medi presentati per ciascuna classe nei 16 indicatori sulla base dei quali è stata costruita l'analisi (in giallo i valori delle variabili molto al disotto della media, in verde i valori delle variabili molto al di sopra della media).

Variabili	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Media
Densità	41,56	52,86	68,07	74,46	133,96	74,52
Spopolamento	2,08	-5,62	-3,37	2,69	0,63	-0,76
Indice di dipendenza	161,36	143,78	192,38	170,87	106,06	156,90
Livello di istruzione	28,79	29,70	33,88	33,90	31,59	31,97
Disoccupazione	4,18	21,05	13,37	5,61	22,01	13,16
tasso di attività	44,77	35,71	37,37	43,08	35,78	39,30
densità delle unità locali	81,27	52,68	64,10	79,38	51,99	66,07
dimensione media delle unità locali	3,02	2,30	2,60	3,40	2,25	2,77
densità delle UL servizi alla pop.	15,71	9,26	10,82	12,55	8,42	11,15
densità posti letto in agriturismi	33,97	4,35	6,55	5,14	2,20	8,01
reddito pro-capite;	84,92	63,08	74,83	85,44	67,16	75,25
grado di copertura da aree protette	14,05	4,44	29,39	7,66	12,87	12,64
grado di utilizzo del territorio per attività agricola	41,42	52,59	31,32	36,34	46,98	41,43
occupazione agricola	13,86	15,61	10,80	6,27	18,05	12,08
intensità del fattore lavoro in agricoltura	5,53	4,32	7,40	5,08	15,07	7,06
culture ad alto investimento	13,68	13,21	22,91	8,37	45,87	19,08

Classe I: Economie diversificate e dinamiche

La prima classe raccoglie 15 GAL esclusivamente localizzati in 6 regioni del Centro-Nord, in prevalenza nella Provincia di Bolzano e in Toscana. Si tratta di aree sviluppate, con redditi medio-alti, e con una rilevante presenza di attività produttive, sia agricole che extra-agricole.

Verificando i valori medi assunti dalle variabili in questa classe si evidenzia immediatamente che queste aree, pur presentando alcune fragilità demografiche (una bassa densità, presenza di popolazione anziana e livelli di istruzione inferiori alla media), si distinguono per un basso tasso di disoccupazione e una discreta presenza di attività produttive, anche legate ai servizi alla popolazione.

Classe II: Aree periferiche a vocazione agricola

In questa classe rientrano 30 gruppi, che si localizzano quasi esclusivamente nel Mezzogiorno (ad eccezione di due GAL nel Lazio). Per la natura dei legami con le componenti (la classe risulta positivamente legata alla terza componente e negativamente alla prima e alla seconda), queste aree presentano caratteri di marginalità, testimoniati da forte processo di spopolamento e un tessuto imprenditoriale ridotto. Ne conseguono un tasso di disoccupazione elevato e un reddito pro capite inferiore alla media. L'agricoltura rappresenta una rilevante attività produttiva, visto che assorbe il 16% della forza lavoro e copre più della metà della superficie totale.

Classe III: Aree rurali a valenza ambientale

La terza classe si localizza in regioni del Centro Nord (in particolare in Liguria) e nel Sud (soprattutto in Abruzzo). Dalla collocazione geografica si evidenzia come assuma un carattere rilevante la valenza ambientale: i GAL che ricadono in questa classe sono perlopiù ricadenti in Parchi Nazionali (Gargano, Cilento, Pollino, Abruzzo, Gran Sasso, Aspromonte) o in parchi regionali. Tale osservazione viene confermata dal fatto che l'indicatore "grado di copertura da aree protette" rappresenta il 29% (contro una media del 12%). Accanto a questa caratteristica, le aree si connotano per una bassa densità e un processo rilevante di depauperamento delle risorse umane: il tasso di spopolamento si aggira intorno al -3% e l'indice di dipendenza assume valori allarmanti.

Classe IV: aree rurali integrate

Questa classe, in cui ricadono 40 casi, presenta legami con la parte negativa della componente quarta e positivi con la seconda e prima componente. Si tratta, pertanto, di aree rurali caratterizzate da una buona integrazione tra i diversi segmenti dell'economia, i quali contribuiscono a renderle piuttosto competitive.

Ricadono nella classe prevalentemente le zone che corrono lungo la dorsale appenninica.

Queste aree si dimostrano piuttosto dinamiche in relazione alle attività produttive. L'economia locale sembra integrata, con una discreta diffusione di unità locali, in media di dimensione superiori alle altre aree LEADER. Ciò comporta anche un ridotto livello di disoccupazione. Anche il reddito procapite risulta essere superiore alla media.

Classe V: economie arretrate

In questa ultima classe ricadono le aree che presentano forti relazioni negative con la prima componente, positive con la terza componente e negative con la quarta. Si tratta, pertanto di economie arretrate e con problemi di carattere sociale. La classe presenta 22 casi, di cui tutti, ad eccezione di due nel Lazio, localizzati nelle aree del Mezzogiorno d'Italia.

I valori delle variabili socio-economiche danno una rappresentazione piuttosto puntuale di tali aree. In primo luogo esse sono caratterizzate da una presenza di giovani rispetto alla popolazione anziana. Se questo può sembrare un fattore positivo, guardando i dati della disoccupazione, si evidenzia immediatamente un mercato del lavoro fragile, in cui l'accesso risulta piuttosto problematico. La staticità e l'arretratezza di questo sistema viene confermato dal fatto che quasi un quinto della popolazione attiva risulta impegnato nel settore primario. Le altre attività produttive risultano scarsamente diffuse, la densità sia delle unità locali che delle strutture ricettive (in termini di posti letto) è piuttosto ridotta.

L'insieme di questi fenomeni determinano un reddito pro-capite molto basso.

Rispetto a tutte le altre, pertanto, questa classe evidenzia una condizione di estrema fragilità sia dal punto di vista economico che sociale. Non è un caso che ricadano proprio in essa esclusivamente nelle zone del Mezzogiorno a conferma del grado di arretratezza in cui ancora versano le aree del Sud e del divario ancora consistente che le divide dal resto della penisola.

Una volta esaminate le caratteristiche territoriali si è cercato di trovare delle connessioni con gli orientamenti strategici dei Piani di Sviluppo Locale.

Per quanto attiene agli orientamenti strategici si è proceduto alla riclassificazione dei 132 piani di sviluppo locale in voci omogenee. Tale lavoro sconta alcune difficoltà, in quanto si tratta di analizzare i piani nel dettaglio, che presentano però livelli di approfondimento molto diversificati in relazione alle esigenze manifestate nei Programmi LEADER Regionali.

Nonostante tali difficoltà (spesso il grado di disaggregazione in misure/azioni/interventi non è omogeneo), è stato possibile individuare 7 categorie di spesa:

- i) Aiuti diretti sistema produttivo, indipendentemente da settore di riferimento (agro-alimentare, turismo, piccole e medie imprese o artigianato);
- ii) Ambiente e paesaggio, intesi come investimenti finalizzati a migliorare la fruibilità delle risorse ambientali, a valorizzare o a proteggere le risorse naturali, a migliorare le condizioni ambientali di partenza;
- iii) Formazione diretta non solo all'attuazione del Piano di Sviluppo Locale ma anche attività formative orientate a migliorare le condizioni produttive dell'area;
- iv) Risorse culturali, investimenti diretti sia alla riscoperta e sostegno cultura "della" popolazione sia al rafforzamento della cultura "per" la popolazione residente;
- v) Servizi al sistema produttivo, anche in questo caso indipendentemente dal settore specifico;
- vi) Servizi alla popolazione, iniziative volte a rafforzare i servizi offerti alla popolazione residente, siano essi di base o avanzati;
- vii) Villaggi, investimenti specificamente rivolti a migliorare le condizioni delle risorse immobili delle aree.

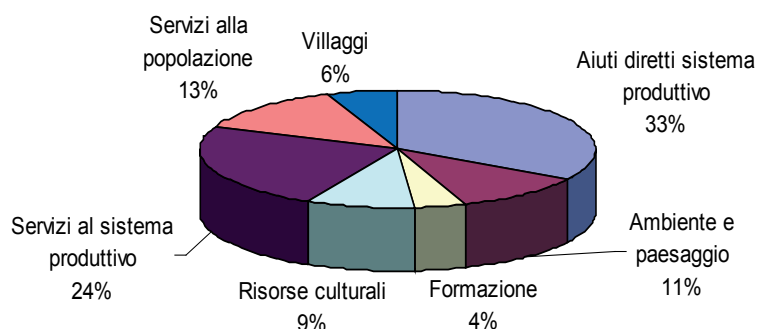
Nel complesso è stato possibile riclassificare una spesa pubblica complessiva di circa 350 Milioni di Euro, pari al 70% delle risorse impegnate nel LEADER.

Come mostrato nel grafico seguente, oltre la metà delle risorse sono assegnate al rafforzamento del sistema produttivo, sia mediante aiuti diretti (il 33%), sia con la messa a punto di un sistema di servizi (24%).

Un quarto della spesa pubblica viene dedicata alla valorizzazione del patrimonio intrinseco delle aree rurali: l'ambiente e il paesaggio, i villaggi e le risorse culturali.

La quota rimanente è dedicata al potenziamento dei servizi alla popolazione e al rafforzamento del capitale umano⁵.

⁵ Il rimanente 30% riguarda spese non pertinenti dell'analisi (per es. l'assistenza tecnica e la valutazione al programma) o di difficile classificazione (come il caso delle misure di cooperazione).



Questa ripartizione delle risorse ben rappresenta il carattere integrato dell'Iniziativa Comunitaria, dove si contemperano esigenze diverse dettate dalle caratteristiche dei territori rurali.

Il passo successivo è stato quello di mettere in relazione le cinque classi con l'orientamento strategico adottato in ciascuna classe, come mostrato nella tabella seguente (anche in questo caso sono riportati in verde i valori al di sopra della media e in giallo quelli al di sotto).

In primo luogo è da evidenziare che, tranne in pochi casi, non si riscontra un netto orientamento di ciascuna classe. In linea generale gli investimenti sembrano maggiormente orientati a sostenere i deficit di sviluppo, piuttosto che a puntare sulle forze locali.

Nel caso delle economie diversificate e dinamiche, i GAL hanno una maggiore attenzione alle risorse immobili dell'area, con una minore incidenza sulle risorse produttive. Le aree periferiche a vocazione agricola, invece puntano in modo deciso sui servizi alla popolazione. Contrariamente alle aspettative le aree a valenza ambientale si concentrano sulle risorse culturali e sui servizi al sistema produttivo, mentre riservano una quota di risorse minore all'ambiente e ai villaggi.

Nelle aree rurali integrate non emerge un carattere deciso negli orientamenti strategici, mentre nelle economie arretrate l'attenzione viene concentrata sugli aiuti diretti al sistema produttivo e sulle attività di formazione.

	Economie diversificate e dinamiche	Aree periferiche a voc. Agr.	Aree rurali a valenza ambientale	Aree rurali integrate	Economie arretrate	Totale complessivo
Aiuti diretti sistema produttivo	28%	35%	28%	36%	38%	34%
Ambiente e paesaggio	15%	10%	8%	13%	8%	11%
Formazione	5%	2%	4%	4%	7%	4%
Risorse culturali	7%	6%	13%	10%	9%	9%
Servizi al sistema produttivo	20%	21%	34%	21%	24%	24%
Servizi alla popolazione	11%	22%	11%	8%	12%	13%
Villaggi	14%	4%	3%	8%	2%	6%
Totale complessivo	100%	100%	100%	100%	100%	100%

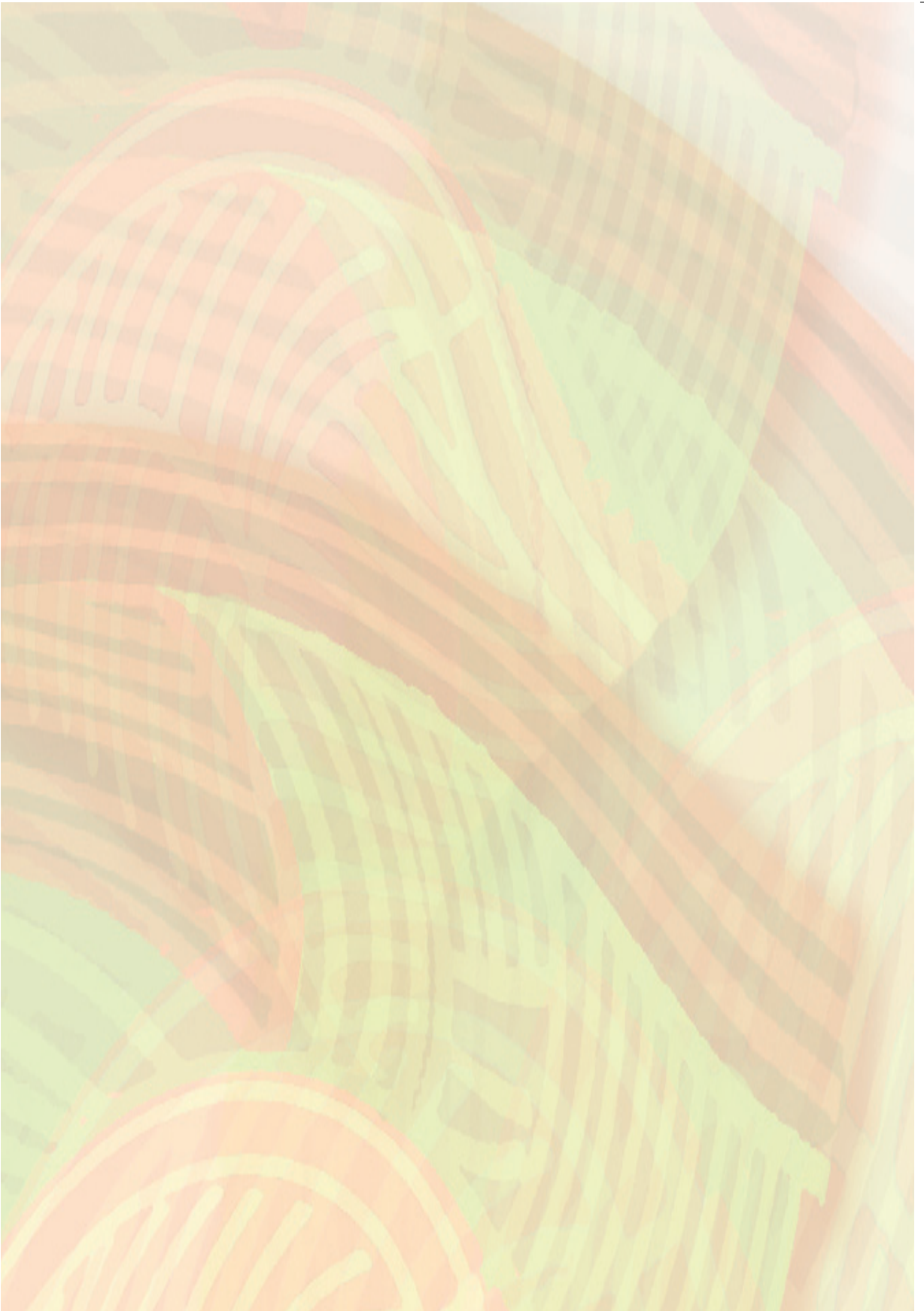
In definitiva, nonostante non si evidenzino un orientamento deciso (i valori delle variabili solo in pochi casi si discostano sostanzialmente dalla media), appaiono abbastanza coerenti le scelte programmatiche rispetto alle caratteristiche territoriali.

Il lavoro di identificazione delle corrispondenze territorio/orientamenti programmatici ha permesso di verificare, sia pure in modo strettamente quantitativo la coerenza interna dei piani e, di conseguenza l'applicazione di massima dei principi di LEADER.

Nell'analisi delle buone prassi, invece, come si vedrà più avanti, lo scopo del lavoro è quello di verificare la coerenza interna a partire dallo studio su piccola scala delle iniziative e dei risultati maturati a livello locale. Per questo motivo si propone una metodologia di indagine che tenga conto delle finalità complessive del lavoro, dei metodi utilizzati in campi diversi dallo sviluppo rurale, e, infine, delle possibilità di trasferimento. Tali argomenti sono trattati nella seconda parte di questa pubblicazione.

SECONDA PARTE

Le metodologie per la rilevazione delle buone prassi



LEADER nel corso del tempo ha seguito tre fasi distinte: la prima di alta sperimentazione, con minori risorse assegnate e pochi gruppi beneficiari, la seconda che ha visto una forte diffusione dell'approccio e la terza di consolidamento dell'intero sistema. L'avvio della nuova fase di programmazione prevede per il LEADER un processo di inclusione del metodo nelle politiche sviluppo rurale.

Considerando, quindi, gli obiettivi, il modello e la fase in cui si trova l'applicazione dell'iniziativa comunitaria, emerge chiaramente come sia articolato e complesso il contesto all'interno del quale si colloca il lavoro di reperimento, analisi, identificazione e diffusione delle buone prassi: nella sua realizzazione occorre, da un lato, puntare sulle capacità delle prassi sperimentate nel raggiungere gli obiettivi e, dall'altro, evidenziare come il raggiungimento degli obiettivi sia frutto del metodo ascendente e innovativo dell'iniziativa comunitaria.

Del resto, il processo di identificazione delle buone prassi non è automatico, non si tratta, infatti, di segnalare progetti e iniziative realizzate, ma richiede l'elaborazione e l'utilizzo di una specifica strumentazione metodologica.

2.1 Le finalità del lavoro di rilevazione, analisi e diffusione delle Buone Prassi nel LEADER+

La Comunicazione agli Stati Membri definisce i compiti e i ruoli delle Unità di Animazione. Tra questi assume una maggiore rilevanza rispetto al passato "l'individuazione, analisi e informazione a livello nazionale sulle buone pratiche trasferibili".

Le finalità del lavoro, quindi, derivano da un lato dagli obiettivi posti dal programma nazionale all'interno del quale l'intero lavoro si inserisce e, dall'altro, dall'osservazione di risultati ed esigenze che si sono manifestate nel corso dell'applicazione dell'iniziativa comunitaria.

Gli obiettivi del programma Rete

Il programma "Rete Nazionale per lo Sviluppo Rurale", gestito dal Ministero delle Politiche Agricole e Forestali approvato con Decisione della Commissione nel febbraio del 2002, si articola in misure e azioni funzionali alla messa a punto dell'Unità di animazione.

Nel documento di programmazione, viene messo in evidenza come i compiti della Rete nazionale LEADER+ risultino, rispetto al LEADER II, accresciuti dalla Comunicazione agli Stati membri. La Rete, infatti, deve svolgere anche attività di individuazione, analisi e informazione a livello nazionale sulle buone pratiche trasferibili e assistenza tecnica alla cooperazione interterritoriale e transnazionale.

Gli obiettivi globali del Programma derivano direttamente dagli obiettivi generali del LEADER+, pur tenendo conto dei nodi problematici emersi dalla valutazione del LEADER II in Italia.

A fronte di tali problematiche, la strategia del Programma della Rete nazionale, operando come organismo di contatto con l'Osservatorio europeo e assicurando un flusso di informazioni tra l'Osservatorio ed i GAL italiani, prevede il perseguimento, in via prioritaria, di due obiettivi globali:

- favorire il consolidamento dell'approccio LEADER sul territorio nazionale, nel senso di promuovere una serie articolata di azioni per consentire la conoscenza, la valorizzazione e la diffusione delle esperienze migliori sul territorio nazionale;
- stimolare la crescita della cooperazione tra territori rurali, come strumento chiave per rompere l'isolamento delle aree rurali, favorire la collaborazione e lo scambio delle esperienze tra territori e tra Paesi, rafforzare la capacità progettuale e creare iniziative dotate di una adeguata massa critica.

Il programma si articola in due misure, la prima (3.1) si riferisce al funzionamento dell'Unità di animazione, incaricata della gestione tecnica della Rete, mentre la seconda riguarda l'attività di assistenza, valutazione e controllo del programma. La prima misura a sua volta è composta da quattro azioni:

- Azione 3.1.1 Individuazione, analisi e divulgazione delle buone pratiche
- Azione 3.1.2 Animazione e scambi di esperienze
- Azione 3.1.3 Banche dati e supporti informativi
- Azione 3.1.4 Assistenza tecnica e monitoraggio dei progetti di cooperazione

Per ciascuna azione sono state individuate le metodologie e gli strumenti da utilizzare per il perseguimento degli obiettivi.

In particolare, l'Azione 3.1.1 Individuazione, analisi e divulgazione delle buone pratiche, è finalizzata a "Capitalizzare e diffondere le esperienze e le buone pratiche" per consentire un reale rafforzamento della capacità progettuale e della qualità delle azioni realizzate con i piani di sviluppo locale. L'obiettivo specifico dell'azione si declina in tre obiettivi operativi:

1. migliorare lo stock di informazioni sulle buone pratiche in tema di sviluppo rurale, che si traduce nella maggiore disponibilità per i territori rurali di pratiche e metodologie di azione che consentano di migliorare gli approcci alla risoluzione dei problemi. L'esperienza maturata con il LEADER, nonché con altri strumenti sviluppo a carattere locale, ha infatti dimostrato che l'adattamento di modelli sperimentati in diversi contesti consente di migliorare l'efficacia e

l'efficienza dei programmi e di accrescere il patrimonio di conoscenze locali, soprattutto in quelle aree dove la capacità progettuale e gestionale è più limitata;

2. affinare la strumentazione per il riconoscimento e l'analisi delle buone pratiche, cioè la predisposizione di strumenti idonei a verificare, riconoscere e catalogare le buone pratiche. Poiché i processi di scambio e apprendimento sono agevolati dalla condivisione delle metodologie utilizzate, la predisposizione di tale strumentazione prevede il coinvolgimento attivo dei potenziali destinatari/attuatori di buone pratiche. L'utilizzo di questo approccio è tanto più strategico in un quadro come il LEADER, in cui l'obiettivo è proprio quello di sperimentare nuove vie per lo sviluppo delle aree rurali, in cui vi sia un clima partecipativo tra territori/attori coinvolti
3. agevolare la conoscenza delle buone pratiche e facilitarne l'accesso ai territori rurali, favorendo la trasferibilità delle esperienze mediante idonei strumenti di divulgazione. Anche in questo caso una particolare attenzione viene rivolta alla partecipazione diretta di coloro che sono destinatari della divulgazione stessa, agevolando così il processo di appropriazione delle buone prassi.

Con riferimento agli obiettivi contenuti nel programma della Rete, bisogna evidenziare come il confronto delle esperienze e la diffusione delle conoscenze siano "elementi cruciali per far crescere la consapevolezza sulle opportunità dello sviluppo dal basso e sulla crescita delle competenze di sistema, di gestione o governance delle trasformazioni del sistema socio-economico locale" (Garofoli, 2001). E' infatti su questi due fronti che si gioca il lavoro di identificazione delle buone prassi, che, in buona sostanza, completa la strumentazione di una politica di intervento che si pone come target il territorio. E' inoltre da evidenziare come nel periodo 2007-13 la rete non si focalizza solo sul LEADER ma investe nel complesso la politica di sviluppo rurale.

Le motivazioni e le esigenze conoscitive

Nel corso del lavoro condotto dall'Unità di Animazione sono state raccolte anche motivazioni di carattere più specifico che orientano l'azione nell'analisi e identificazione delle buone prassi nel LEADER.

In primo luogo, il fabbisogno conoscitivo è legato al carattere innovativo dell'Iniziativa. Al LEADER, come si è visto in precedenza, è stato da sempre assegnato un ruolo sperimentale. Da un lato utilizza un approccio specifico, basato sull'introduzione di un modello di programmazione e animazione su scala locale, mediante il quale si persegue una mobilitazione degli attori e delle forze presenti. Dall'altro si compone di un sistema di obiettivi articolato, che mira a diversificare e a rendere complementare l'azione del LEADER rispetto alle altre politiche di tipo strutturale. Pertanto, l'analisi delle componenti innovative dell'azione del LEADER rappresenta un tassello importante nella definizione delle buone prassi sperimentate.

Secondariamente, nonostante con il LEADER+ si sia giunti alla terza edizione, continua a persistere da parte delle realtà locali un fabbisogno di conoscenza e di informazioni sulle modalità di realizzazione e sui risultati di esperienze maturate in altri contesti. Tale domanda è principalmente finalizzata a rafforzare la capacità progettuale e la qualità delle azioni realizzate con i piani di sviluppo locale.

Un terzo aspetto che sta assumendo un crescente peso nell'attuale periodo riguarda il processo di inclusione dell'approccio LEADER nella politica di sviluppo rurale per il 2007-13, generando un rilevante interesse su quanto si sta sperimentando con l'iniziativa e, in questo campo, diviene strategico comprendere quali sono i modelli da trasferire nella nuova fase di programmazione.

Un altro elemento rilevante che spinge all'analisi dei progetti realizzati con l'iniziativa è legato a una maggiore e più incisiva azione di comunicazione da sviluppare sia su scala locale sia a livello nazionale e comunitario. La presentazione delle attività condotte e dei risultati ottenuti mediante l'utilizzo di risorse pubbliche costituisce, infatti, un obiettivo prioritario per una serie di motivazioni: dare conto dell'operato, rendere maggiormente trasparenti le azioni intraprese, dare visibilità al contributo delle zone rurali ed evidenziare le aree di efficienza.

Preme, infine, sottolineare come il lavoro di identificazione, analisi e divulgazione sulle buone prassi debba seguire un intento pedagogico, finalizzato non alla "selezione" delle buone prassi e alla competizione tra gruppi o soggetti promotori, ma all'apprendimento, formazione e studio di modelli, procedure e iniziative in grado di incidere positivamente sulla situazione di partenza.

2.2 Approccio e campo di osservazione

L'approccio proposto per l'individuazione e l'analisi delle buone pratiche si fonda sulla messa a sistema di una serie di elementi presentati in precedenza: le finalità e gli obiettivi posti, la definizione e gli strumenti utilizzati nelle buone prassi e l'oggetto dell'indagine. Nella costruzione dell'approccio da seguire, quindi:

- si è fatto riferimento a diversi studi che pur non avendo per oggetto l'analisi di prassi, hanno un effetto indiretto nella costruzione del metodo;
- è stato organizzato un confronto tra esperti per individuare i temi e i fattori chiave nella rilevazione delle buone pratiche nel LEADER+;
- è stata testata la metodologia su un numero sufficiente di casi in modo tale da affinare gli strumenti.

Contributi bibliografici esaminati per la costruzione del metodo

Con riguardo al primo punto sono stati esaminati i principali contributi prodotti relativi ai risultati maturati con il LEADER nelle precedenti edizioni, le altre iniziative di sviluppo su scala locale, l'introduzione di innovazioni nei processi di sviluppo locale, la qualità della progettazione. Da questi contributi ne sono derivate alcune parole chiave utilizzate nella metodologia.

Gli esempi e la progettazione del LEADER: è stato evidenziato come il LEADER possa essere considerato un programma "anomalo e marginale" (Vettoreto, 2003), il cui successo deriva proprio dalle sue stesse caratteristiche a prima vista limitanti. Se la costruzione della strategia risulta essere "una pratica di bricolage" è pur vero che le azioni sostenute dai GAL presentano caratteristiche di "esemplarità", mostrando concretamente anche se su piccola scala, la possibilità del cambiamento e dell'apprendimento che permette l'avvio di cooperazioni con effetti virtuosi cumulativi.

Gli esempi e la progettazione di altre iniziative di sviluppo su scala locale: ne sono una testimonianza i Patti Territoriali e i Patti Territoriali per l'Occupazione. Sui primi è stata realizzata una ricerca relativa ai Patti Territoriali Bene Avviati (PTBA), dove la questione delle bontà viene associata a una discreta capacità di attivazione degli interventi programmati e una buona aderenza dello strumento agli obiettivi, in particolare nella capacità di generare economie esterne e cambiamenti comportamentali. Nella valutazione dei Patti Territoriali per l'Occupazione emerge, invece, il ruolo della partnership e delle modalità di gestione nel raggiungere gli obiettivi previsti. In particolare, si evidenzia che laddove i Patti hanno lavorato meglio si sono innescati degli effetti moltiplicatori, con la costruzione di nuove relazioni e con l'attivazione di nuove risorse finanziarie (catalytic effect).

Dall'esperienza pattizia ne sono derivati anche i Progetti Integrati Territoriali (PIT), strumenti utilizzati con i Fondi strutturali comunitari nella fase 2000-06, "rivolti a potenziare i luoghi dello sviluppo locale attraverso la concertazione e l'integrazione, finanziaria e funzionale, delle risorse pubbliche e private" (Cersosimo, in Governance e Sviluppo Locale, Quaderni FORMEZ, 2003, pag. 20). Nella loro analisi si evidenzia come "l'accumulo di competenze progettuali ed operative realizzate nell'esperienza del Patto... sono preziose per avviare e implementare i PIT" (Cersosimo, op. cit. pag. 47). Ne discende come siano determinanti i fenomeni di apprendimento istituzionale e gli incastri strategici tra strumenti.

La discussione sul tema dell'innovazione nello sviluppo locale: numerosi contributi di carattere metodologico e scientifico si sono interessati dell'argomento. L'introduzione di pratiche innovative nell'ambito dello sviluppo locale permette di raggiungere livelli di efficacia più elevati in quanto agiscono su⁶:

⁶ Si veda quanto riportato in bibliografia.

- la valorizzazione delle risorse inutilizzate, grazie all'ascolto e scouting dei fabbisogni;
- ruolo di interscambio (processo collettivo);
- riduzione del rischio dell'incertezza che si avrebbe senza l'iniziativa;
- soluzioni specifiche e mirate (adeguatezza dell'azione).

Il tema della qualità della progettazione e la definizione di buone prassi in contesti diversi dallo sviluppo rurale. Per questo motivo è stata condotta un'indagine "Esame degli Studi Condotti sulle Buone pratiche", ottobre 2004. I lavori esaminati utilizzano requisiti e criteri di giudizio che permettono di evidenziare come viene caratterizzata una buona prassi. In linea generale le buone prassi sono procedure complessive o singoli passaggi che presentano le seguenti caratteristiche:

- i risultati ottenuti sono tangibili e misurabili. La connessione dei risultati con gli obiettivi posti in partenza mostrano il grado di efficacia della prassi analizzata;
- l'esperienza è trasferibile e/o riproducibile. In questo contesto si valuta la capacità della buona prassi di risolvere problemi in situazioni analoghe, adeguandosi ai vincoli e ai condizionamenti normativi, finanziari, organizzativi, di contesto, o in condizioni diverse;
- gli obiettivi si collegano al concetto di sostenibilità ambientale, economica e sociale. Particolare attenzione viene dedicata al cambiamento introdotto con la buona prassi: in altre parole, si valuta come e se la procedura sia stata in grado di produrre un cambiamento positivo duraturo nel tempo.

Inoltre, vi sono ulteriori requisiti specifici che vengono messi in relazione con i temi oggetto di approfondimento (obiettivi, settori, ecc.).

In alcuni casi sono oggetto di una valutazione accurata, assegnando anche dei punteggi ai fattori di giudizio.

Un altro aspetto emerso dal lavoro di ricognizione è dato della finalità legata all'individuazione delle prassi. Sono emersi due modelli principali:

- nei casi di iniziative che utilizzano una sperimentabilità elevata, la finalità della rilevazione e trasferimento delle buone pratiche è strettamente operativa, principalmente da utilizzare per "il sostegno alla messa a regime di una politica (programmazione di risorse e attuazione di programmi)" (Ricerca sulle buone pratiche realizzate nell'ambito delle politiche del lavoro, delle politiche sociali e della governance di Roberto De Vincenzi. in: Osservatorio Isfol n. 5 /2004 p. 76-88);

- nel caso delle buone prassi sperimentate nei servizi di pubblica utilità la finalità del loro riconoscimento è legata all'introduzione e la diffusione di processi innovativi nella pubblica amministrazione, con un elevato valore dimostrativo. Per questo motivo, alle buone prassi sono associati premi con lo scopo di dare visibilità a quelle amministrazioni che si sono impegnate in un processo di cambiamento.

I due modelli sono spesso connessi tra loro, in quanto il riconoscimento di una BP è associata a un'attività di divulgazione e comunicazione dei risultati. Tuttavia, mentre nel primo caso l'accento viene posto sulle soluzioni utilizzate e sulla loro percorribilità, in modo tale da agevolare il processo di trasferimento, nel secondo viene enfatizzato il ruolo del soggetto promotore e l'innovazione introdotta.

Alcune indicazioni su progetti inerenti l'identificazione e la diffusione di buone prassi a livello nazionale

Sul sito Internet: <http://www.sns-equal.it/bpf1/index.php> sono state riportate 73 buone pratiche, 62 geografiche e 11 settoriali, derivanti dall'applicazione dell'Iniziativa Comunitaria EQUAL.

Il sito www.buoniesempi.it raccoglie le esperienze innovative e i progetti di successo delle Pubbliche Amministrazioni (Amministrazioni Centrali, Regioni, Province, Comuni, Comunità Montane, ecc.) allo scopo di valorizzarle e consentire la condivisione e la diffusione. Il sito ospita schede descrittive di progetti, materiali, documentazione di supporto, guide utili, servizi interattivi e offerte di collaborazione e stage da parte delle amministrazioni che hanno realizzato i progetti.

In www.e.toscana.it/varie/buoneprassi.shtml, la Regione Toscana in collaborazione con il Dipartimento di Informatica dell'Università di Pisa ha voluto promuovere la raccolta delle buone prassi regionali di eGovernment, la loro analisi e la loro diffusione per favorire il trasferimento delle buone prassi nel territorio.

Per favorirne la conoscenza e la diffusione, Cittadinanzattiva ha istituito il premio La Buona Pratica che comprende: la sezione sulla sanità, con il Premio A. Alesini (giunto alla sua VIII ed.) e quella sui servizi di pubblica utilità con il Premio R. Villirillo (giunto alla sua V ed.). <http://www.cittadinanzattiva.it/content/view/258/196/>

Il progetto Gestione Locale per la Sostenibilità ambientale (GELSO) tenta di rispondere all'esigenza di avere a disposizione una banca dati sulle buone pratiche per la sostenibilità locale che sia uno strumento di lavoro a disposizione delle Pubbliche Amministrazioni e di tutti coloro che siano interessati a quanto di innovativo si stia facendo nel campo dello Sviluppo sostenibile.

Nel sito www.gelso.apat.it/ è possibile segnalare una buona pratica, nonché consultare la banca dati.

Contributi emersi da un panel di esperti

La costruzione della metodologia si è basata grazie al contributo di un panel di esperti, che è stato convocato all'avvio delle attività⁷.

La discussione si è incentrata in primo luogo sulla definizione di "Buona Pratica"⁸.

Partendo dall'esperienza dell'ISFOL, che ha curato una specifica metodologia sull'identificazione e il trasferimento di buone pratiche in campo formativo, la prima definizione formulata è la seguente:

"una pratica, come definizione di carattere generale, è connotabile come buona quando, per l'efficacia dei risultati, per le caratteristiche di qualità interna e per il contributo offerto alla soddisfazione e soluzione di un bisogno, risponde adeguatamente al sistema delle aspettative."

Per l'analisi vengono utilizzati elementi standard in base ai quali esprimere un giudizio di valore su un progetto: l'innovatività, la riproducibilità, la trasferibilità e la sostenibilità, come mostra lo schema seguente.

⁷ Il 16 dicembre 2004 è stato organizzato un work-shop a cui hanno preso parte: Roberto De Vincenzi dell'Isfol, Filippo Arfini dell'Università di Parma, Davide Marino dell'Università di Campobasso, Carlo Ricci del Formez, Roberto D'Alonzo dell'Arssia Toscana, Giovanna De Fano dell'Imont, Laura Aguglia e David Mastrecchiadel gruppo Buone Pratiche dell'INEA, Franco Mantino, Luca Cesaro, Pino Gaudio, Alessandro Monteleone, Daniela Storti, Raffaella Di Napoli, Catia Zumpano dell'INEA. I lavori sono stati coordinati da Alessandra Pesce.

⁸ Per un approfondimento sui risultati della discussione si veda il documento "Atti del Workshop", curato da Laura Aguglia, pubblicato sul sito internet www.reteleader.it

Sintesi degli elementi standard o requisiti principali da considerare nella individuazione e analisi delle BP

Adeguatezza e completezza del quadro logico progettuale attuativo

Definizione del problema
Obiettivo (Scopi)
Risultati attesi
Attività
Disseminazione

Qualità e Innovatività del progetto (processi prodotti)

Organizzazione e gestione risorse
Partenariato
Rapporti con destinatari e referenti
Monitoraggio e valutazione e loro diffusione

Riproducibilità

Capacità del progetto di essere riprodotto in presenza di problemi analoghi o simili a quelli che lo hanno originato

Trasferibilità

Capacità del progetto di essere utilizzato come modello per problemi o per contesti di ordine differente da quelli per i quali è stato realizzato

Sostenibilità

Capacità del progetto di fondarsi, in una visione prospettica, sulle risorse esistenti o capacità di generare essa stessa nuove risorse.

Mainstreaming (Macro tipologie di mainstreaming verticale e orizzontale)

- 1) Il modello (l'innovazione) viene adottato dalle istituzioni di riferimento e trasferito nelle politiche (verticale)
- 2) Il modello (l'innovazione) innesca un processo di cambiamento e sviluppo locale che, nel medio e lungo periodo, può avere ricadute sul sistema di riferimento (verticale sul medio e lungo periodo)
- 3) Il modello (l'innovazione) viene adottato da soggetti interni al progetto e messo a regime nell'ambito della stessa organizzazione proponente (verticale interno)
- 4) Il modello (l'innovazione) viene adottato da altri soggetti operanti sul territorio, esterni al progetto (orizzontale esterno).

Fonte: ISFOL "La metodologia ISFOL per l'individuazione e l'analisi delle BP" (2004)

La discussione ha permesso di arricchire lo schema di partenza, introducendo i concetti di:

- mainstreaming, la capacità di coinvolgimento che il progetto ha espresso sul territorio di riferimento di tipo orizzontale, cioè il coinvolgimento degli attori analoghi a quelli che hanno svolto il progetto, rispetto ai processi ed ai prodotti attivati, e/o di tipo verticale che tende ad intervenire sui livelli istituzionali e sugli enti locali, piuttosto che su attori economici importanti, presenti sul territorio;

- l'efficacia potenziale o effettiva in relazione allo stato di avanzamento delle iniziative;
- la capacità delle iniziative nell'essere riconoscibili e ben conosciute nel territorio di riferimento;
- Il grado di incisività delle iniziative sul capitale sociale, a livello territoriale, in termini di conoscenze, di processi, di prodotti, di servizi piuttosto che di sviluppo di progetti di carattere economico;
- "certificazione del processo". La buona prassi, da un punto di vista metodologico, può essere vista come sistema di controllo e di valutazione dell'esistenza o meno di una certa azione. Il progetto diviene una filiera, in cui si parte da un'idea e dove c'è una parte amministrativa, una parte gestionale, una parte comunicazionale, una parte di coinvolgimento, una parte di animazione ed una parte di diffusione delle risorse sul territorio". Attraverso un sistema di controllo e valutazione si potrebbe arrivare ad una sorta di certificazione che rende confrontabili i progetti e attraverso la quale si valuta se in seguito all'applicazione della buona prassi viene raggiunto o meno il risultato previsto;
- innovazione di prodotto (il progetto o un insieme di progetti, l'azione innovativa sul territorio) e un'innovazione di processo (il modo in cui viene sviluppata una partnership, il modo in cui viene organizzato nel territorio un certo progetto).

La discussione ha fatto emergere la necessità di disporre di un quadro logico ed un linguaggio comuni, considerando tutti gli elementi standard delineati (la qualità ed innovatività del progetto, la riproducibilità, la trasferibilità, la sostenibilità e il mainstreaming), ma con due avvertenze fondamentali:

- che una buona prassi non deve soddisfare tutti questi criteri contemporaneamente, affinché non vengano esclusi progetti che presentano anche un aspetto innovativo;
- che nel quadro logico complessivo vengano considerate in modo adeguato le specificità del Leader".

Un secondo aspetto discusso ha riguardato l'unità minima utile per l'individuazione della buona pratica ovvero se per definire una buona pratica sia più appropriato riferirsi ad un intero progetto o ad una parte di esso o anche ad un insieme di progetti.

Dalla discussione è emerso che ricercare il livello minimo di analisi è un falso problema date le caratteristiche del Leader e del contesto dello sviluppo rurale, perché dando una definizione, si rischia di escludere qualcosa, piuttosto che includere.

Trovandosi di fronte al problema di come effettuare operativamente la rilevazione delle buone pratiche si è cercato di identificare degli strumenti pratici, che possano servire al gruppo di lavoro che andrà “sul campo” ad approfondire l’analisi dei casi. Occorre predisporre e codificare alcuni strumenti, come le tracce di intervista o un questionario strutturato, l’organizzazione di visite, ecc.

Tra i metodi utilizzabili dovrebbe essere favorito quello partecipativo, ovvero coinvolgere i GAL stessi nell’identificazione delle buone pratiche all’interno della propria attività.

Infine, riguardo alla divulgazione sono stati considerati appropriati gli strumenti previsti dal programma della Rete Nazionale (Banca dati, repertori, workshop), tuttavia si potrebbe ipotizzare, come legittimazione del risultato del lavoro sulle buone pratiche, una sorta di certificazione oppure una valutazione di una commissione di esperti.

L’approccio proposto

Sulla base delle considerazioni precedenti l’indagine sulle buone prassi da sviluppare si fonda su progetti, iniziative e attività che rispecchiano il metodo LEADER e gli obiettivi dell’Iniziativa Comunitaria. Nello stesso tempo deve essere rispettata una validità e solidità dell’impianto progettuale, i cui risultati sono tangibili e il metodo risulta essere trasferibile.

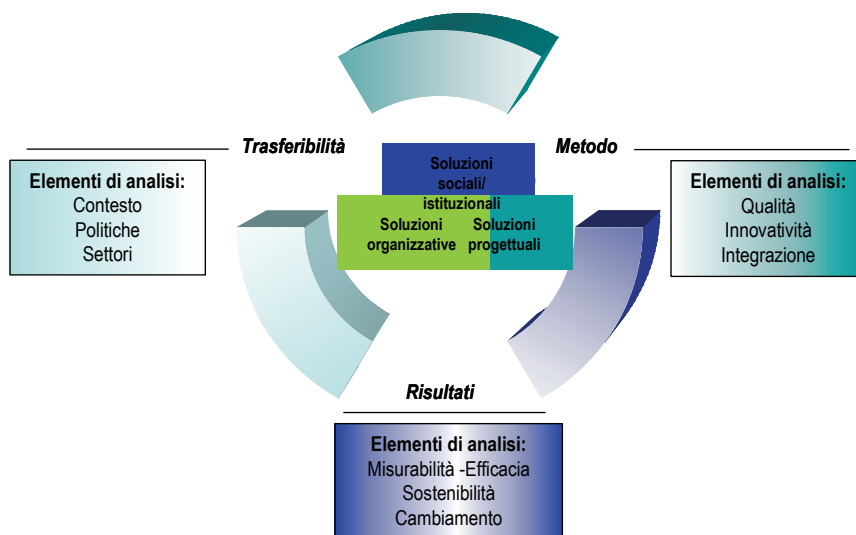
Nell’identificazione delle BP che riguardano lo sviluppo rurale, in generale, e l’iniziativa comunitaria LEADER+, in particolare, quindi, si propone un approccio che dia conto della bontà delle iniziative intraprese con riguardo alle soluzioni di carattere:

- a) sociale e istituzionale, che possono essere determinate dalla composizione e funzionamento della partnership;
- b) organizzativo, che derivano per esempio dalla struttura e gestione dei piani locali di sviluppo, dalle interazioni con altri strumenti di programmazione;
- c) progettuale, che riguardano la realizzazione di specifici interventi, indipendentemente dall’obiettivo specifico che si pongono (economico, ambientale, sociale).

Questi tre elementi “risolvono” il problema dell’unità minima di rilevazione vista in precedenza, in quanto le soluzioni si possono collocare sia nel singolo progetto sia nelle modalità di conduzione.

In tutti e tre i casi, ciò che interessa l’analisi e l’identificazione delle buone prassi si riferisce al metodo seguito e ai risultati ottenuti. Questi due aspetti vanno letti anche in collegamento con le attività di divulgazione e trasferimento delle prassi.

Secondo questo approccio le BP possono riguardare diverse dimensioni dell’agire delle politiche di sviluppo rurale e la “bontà” si rinviene attraverso lo studio di diversi elementi di analisi.



Si può pertanto definire un "buona prassi" l'iniziativa che si fonda su un metodo:

- valido dal punto di vista qualitativo. Si possono pertanto ripercorrere le diverse fasi che hanno condotto alla sua realizzazione. La qualità va, quindi, valutata, in relazione all'impianto progettuale seguito: dalla diagnosi alla definizione delle azioni da intraprendere, al feed-back dei risultati;
- innovativo, inteso come l'utilizzo di strumenti originali per il territorio. In questo ambito si riconducono anche alcune delle specificità dell'approccio LEADER, che riguardano in particolare il carattere pilota e innovativo;
- integrato sia al suo interno sia con altri strumenti di sviluppo nell'area.

I risultati della BP dovrebbero essere esplicitati e misurabili, in quanto rappresentano l'effettivo valore aggiunto dell'iniziativa analizzata. Oltre a un valore quantitativo, che rende chiaro l'impatto dell'azione intrapresa, vi sono alcuni risultati più di carattere qualitativo che discendono dall'utilizzo del metodo seguito:

- la sostenibilità nel tempo, che implica la messa in moto di processi duraturi dal punto di vista economico, sociale e ambientale;
- i cambiamenti negli atteggiamenti e nei comportamenti degli attori locali, che inducono alla nascita di nuove relazioni, interessi.

Infine l'analisi della BP approfondisce il tema della trasferibilità dell'esperienza esaminata, evidenziando i campi di "contaminazione": il contesto, altri settori, altre politiche.

Ne discende un'analisi delle buone prassi che può essere riportata in forma matriciale: in ciascuna cella viene riportata la risposta data dalla soluzione esaminata.

	Soluzioni istituzionali/ sociali	Soluzioni organizzative	Soluzioni progettuali
Analisi del metodo seguito			
Qualità			
Innovazione			
Integrazione			
Analisi dei risultati			
Misurabilità-efficacia			
Sostenibilità			
Aree di cambiamento			
Trasferibilità			
Analisi di contesto			
Contaminazione con altri strumenti di politica			
Utilizzo in altri settori			

In una fase successiva, le Buone Prassi potranno essere articolate per temi, obiettivi, famiglie di progetti o di pratiche. E' da segnalare che una classificazione delle prassi in relazione ai quattro assi previsti dalla programmazione 2007-2013 della politica di sviluppo rurale, potrebbe rappresentare una buona chiave di lettura per agevolare i processi di trasferimento nel nuovo periodo di programmazione.

Infine, il lavoro di reperimento delle buone prassi si basa sui risultati ottenuti dai 132 GAL operanti nel nostro Paese, che stanno gestendo i Piani di Sviluppo Locale. Tuttavia, si ritiene interessante, anche ai fini di una contaminazione tra programmi ricercare prassi ed esperienze in altri contesti, vicini all'impostazione di LEADER o che da questa ne mutuano contenuti e metodi.

L'organizzazione del lavoro

Secondo quanto stabilito nel programma della Rete Nazionale per lo Sviluppo Rurale, le attività da realizzare nell'ambito dell'azione 3.1.1 sono

- (a) la raccolta di tutte le informazioni necessarie per la definizione delle buone pratiche;
- (b) l'organizzazione, classificazione e catalogazione delle buone pratiche emergenti dal territorio nazionale;
- (c) l'utilizzazione delle informazioni raccolte e catalogate per far sì che tutti i soggetti coinvolti nell'attuazione del LEADER+ nel territorio nazionale migliorino la capacità progettuale e gestionale;
- (d) la diffusione delle buone pratiche di livello nazionale anche tra operatori coinvolti in altri interventi di sviluppo rurale.

Nell'intero periodo di attuazione nel programma, si prevede di esaminare 500 progetti, approfondire 100 buone prassi e mettere a punto una serie di strumenti per la divulgazione dei risultati (pubblicazioni e iniziative).

Il metodo di lavoro prescelto prevede un coinvolgimento attivo dei GAL nella segnalazione delle iniziative ritenute significative (si veda appendice 1). Le iniziative segnalate vengono poi riportate in una banca dati.

La banca dati (costituita in ACCESS) segue lo schema seguente (si veda Appendice 2):

- sezione anagrafica (Gal, titolo azione, descrizione, obiettivi etc..)
- sezione settori (aggregati e disaggregati);
- sezione aspetti innovativi;
- sezione destinatari diretti e indiretti;
- sezione indicatori (realizzazione, risultato e impatto)

La banca dati così articolata permette, oltre alla facilità di accesso ai dati, numerose possibilità di interrogazione attraverso le chiavi di ricerca in relazione alle esigenze conoscitive.

I contenuti della banca dati

A dicembre 2007, erano state catalogate in banca dati 437 iniziative, segnalate da 98 GAL, il 74% dei GAL selezionati. A dicembre 2008 si prevede di superare la soglia di 500 iniziative, coinvolgendo il 100% dei GAL selezionati.

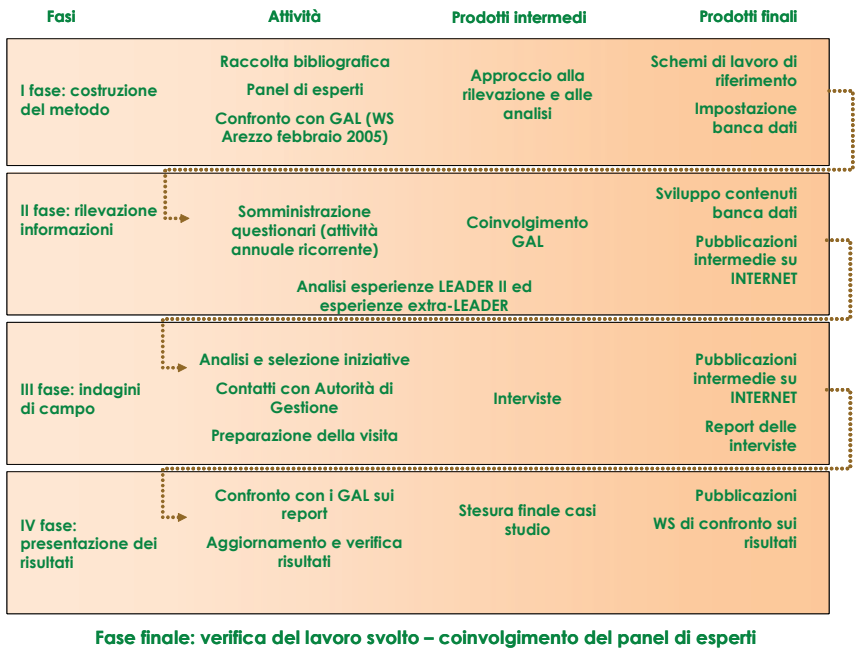
Sulla base delle segnalazioni e delle iniziative riportate in banca dati, viene effettuata una valutazione delle prassi da approfondire sulla base di alcuni parametri:

- campo di applicazione, intendendo il settore di attività, gli interessi sottesi, gli obiettivi da raggiungere;
- metodo seguito, considerando le attività proprie del LEADER connesse all'animazione al coinvolgimento di partnership pubblico-private, alla tipologia di investimenti realizzati (materiali e immateriali);
- stato di avanzamento, privilegiando le iniziative che si trovano in uno stato avanzato di attuazione e capaci di rappresentare risultati concreti;
- rappresentatività geografica, ricercando un bilanciamento tra le varie regioni.

Una volta effettuato un primo screening delle potenziali prassi da approfondire, si procede con le rilevazioni dirette presso i promotori delle iniziative, secondo il seguente sistema:

1. reperimento informazioni: progetti, iniziative, metodi;
2. confronto con il gruppo di lavoro e riferimento alle altre rilevazioni in corso al fine di verificare temi, metodi, localizzazione e stato di avanzamento;
3. contatto con Autorità di Gestione, verifica delle informazioni e aggiornamenti;
4. raccolta di tutto il materiale;
5. intervista al GAL e ai destinatari delle iniziative, siano essi diretti o indiretti;
6. redazione caso studio;
7. verifica del caso studio con i soggetti intervistati;
8. pubblicazione e divulgazione dei risultati.

Le fasi del lavoro seguite, nonché le attività, i prodotti intermedi e finali, sono state riportate nello schema seguente.



In appendice si riportano le strutture relative alla traccia delle interviste e dei report dei casi studio.

I primi risultati

Le indagini di campo hanno approfondito, fino al 2007, oltre 60 esperienze, variamente distribuite a livello nazionale.

Nel riportare i risultati delle indagini effettuate, bisogna in primo luogo segnalare la forte collaborazione ricevuta dai GAL nel rendere disponibili materiali, documentazione, risorse umane e tempo. Fin dal primo contatto i GAL hanno condiviso gli obiettivi dell'indagine e hanno dimostrato interesse nelle attività di rielaborazione e diffusione dei risultati. Bisogna anche evidenziare che nel corso delle rilevazioni un effetto esterno indiretto è stato la ricostruzione del quadro logico che ha guidato la conduzione delle attività. Le interviste hanno avuto il pregio, a detta di molti, di mettere a sistema i diversi tasselli che hanno composto l'azione, dalla sua nascita alla realizzazione fino alla verifica dei risultati. Pur non trattandosi di un'auto-valutazione, che come tale necessita di metodi e condivisione di risultati di ampio respiro, l'intervista ha costituito la base per ripensare, ri-programmare e trovare nuovi stimoli finalizzati al miglioramento dell'azione stessa.

Rispetto alle iniziative esaminate si possono utilizzare tre chiavi di lettura:

- i) la connessione obiettivi/temi;
- ii) le modalità di azione utilizzate;
- iii) le aree di interesse delle buone prassi.

Guardando ai temi affrontati, i casi studio possono essere classificati in relazione ai quattro Assi di intervento della nuova programmazione⁹:

- I. il rafforzamento della competitività del settore agroalimentare e forestale;
- II. la valorizzazione dell'ambiente e lo spazio naturale;
- III. il miglioramento della qualità di vita nelle zone rurali e la promozione della diversificazione delle attività economiche;
- IV. il metodo di programmazione e gestione degli interventi di sviluppo rurale.

⁹ Si veda quanto riportato nel volume "Le Buone Prassi per lo Sviluppo Rurale. Una raccolta di iniziative, esperienze e progetti". Volume I.

La classificazione è per natura “forzata” in quanto, soprattutto nel LEADER, molte esperienze si collocano nelle zone di confine degli assi. Le strategie utilizzate, e parallelamente gli obiettivi che esse si pongono, possono essere riscontrate in:

- la creazione di legami tra e all'interno dei settori produttivi — come la creazione di filiere tramite accordi tra produttori, al fine di valorizzare al meglio l'offerta — attraverso la nascita di centri di aggregazione, la messa a punto di sistemi di qualità. Questo obiettivo viene perseguito principalmente con le iniziative dell'asse I. In molti casi anche l'asse IV è finalizzato al rafforzamento del tessuto socio-economico dell'area, creando momenti di confronto e dialogo tra le istituzioni e il mondo produttivo. In questi casi si è trattato di attivare nuovi strumenti in grado di stimolare e rendere coesi gli attori locali attorno ad un obiettivo comune;
- l'introduzione di attività produttive o di servizi nuovi che riescano da un lato a rafforzare i saperi tradizionali e dall'altro a offrire alla popolazione residente servizi e nuove attrazioni. Tali progetti ricadono principalmente nell'asse III;
- la riscoperta e valorizzazione delle risorse locali nascoste o poco riconosciute, soprattutto dai residenti, con un conseguente miglioramento della loro fruibilità. Questo obiettivo si trova con decisione nell'asse III, ma non mancano riferimenti agli obiettivi dell'asse II.

Un secondo aspetto che va evidenziato riguarda le modalità di azione dei gruppi.

Quel che emerge con decisione è che queste esperienze cercano di rispondere a bisogni comuni, che interessano campi assai diversi ed articolati della vita locale.

Nel rispondere a queste esigenze, tuttavia, l'azione dei gruppi investe non solo il problema che intende aggredire ma anche l'intera organizzazione territoriale, diverse fasce di popolazione, e, quindi, il sistema nel suo complesso. Da qui scaturisce la necessità di avviare un profondo lavoro di animazione, che si basa sull'ascolto dei bisogni, il confronto delle proposte, e, spesso, il riadattamento degli obiettivi e delle strategie. Le attività di informazione e comunicazione divengono strumenti fondamentali per agevolare questo processo. Esse, tuttavia, comportano un impiego di tempo, risorse umane e finanziarie, i cui frutti, tuttavia, si manifestano in un lasso di tempo maggiore rispetto alle più tradizionali “politiche dall'alto”.

Da un punto di vista organizzativo, invece, si rileva come i gruppi siano orientati a coniugare quello che già “c'è” nell'area con quello che proviene dall'esterno. In questi casi, per avviare il processo occorre ricercare all'esterno un contributo di metodo, di esperienze, da poter riadattare alla propria zona.

Il confronto con realtà diverse e più avanzate, infatti, agevola i processi di imitazione e recepimento dei metodi. Il coinvolgimento di strutture locali, specialmente associazioni e istituti scolastici rappresenta una chiave di volta nelle attività di animazione.

Guardando in quali aree si collocano le buone prassi, rispetto alla classificazione proposta, si può evidenziare, invece, che molta attenzione viene riservata a:

- l'introduzione di innovazioni, intese nel senso più ampio del termine, sperimentando nuove formule organizzative, introducendo sistemi di assistenza tecnica e consulenza mirati, progetti pilota, nuovi servizi alla popolazione, ecc.,
- la solidità progettuale delle soluzioni, che si ottiene sia grazie alle attività di animazione e di coinvolgimento dei potenziali destinatari delle iniziative, sia attraverso un'impostazione piuttosto rigorosa delle fasi di realizzazione;
- la preparazione di un cambiamento comportamentale suscitato dalle iniziative. Si tratta senza dubbio di un effetto esterno positivo, mediante il quale si avviano nuovi processi di collaborazione e dialogo tra soggetti tradizionalmente separati.

	Soluzioni esaminate
Analisi del metodo seguito	
Qualità	+++++
Innovazione	+++++
Integrazione	+++
Analisi dei risultati	
Misurabilità-efficacia	+
Sostenibilità	+++
Aree di cambiamento	++++
Trasferibilità	
Altri Contesti	+++
Contaminazione con altri strumenti di politica	++
Utilizzo in altri settori	+

Non bisogna nascondere anche che nell'attività di rilevazione delle buone prassi, si sono riscontrate alcune carenze nelle iniziative analizzate.

In primo luogo, gli aspetti legati al monitoraggio dei risultati, alla loro misurabilità e al confronto con gli obiettivi prefissi, sembrano non ricevere adeguata attenzione. La valutazione delle iniziative viene svolta su un piano qualitativo e di percezione dei risultati, piuttosto che essere basata su sistemi codificati. Questo limite si riflette anche nella divulgazione degli effetti generati dalle attività: viene così a mancare l'azione di feed-back necessaria quando si conclude un lavoro e se ne avvia uno nuovo.

Secondariamente, si riesce ad identificare l'avvio di processi virtuosi soprattutto in quelle realtà dove vi è un elevato grado di interrelazione tra la componente politica del GAL (il Presidente, il Consiglio d'Amministrazione) e la struttura tecnica. Oggetto della rilevazione delle buone prassi diviene, in questi casi, non tanto un'iniziativa singola, o un progetto ben riuscito, quanto la strategia complessiva di piano e la messa in rete di diversi strumenti finalizzati al raggiungimento dell'obiettivo globale. Diversamente, quando non vi è una sintonia tra l'orientamento politico e la gestione si possono evidenziare buone prassi in iniziative spot e spesso poco collegate a una visione più complessiva delle risorse territoriali.

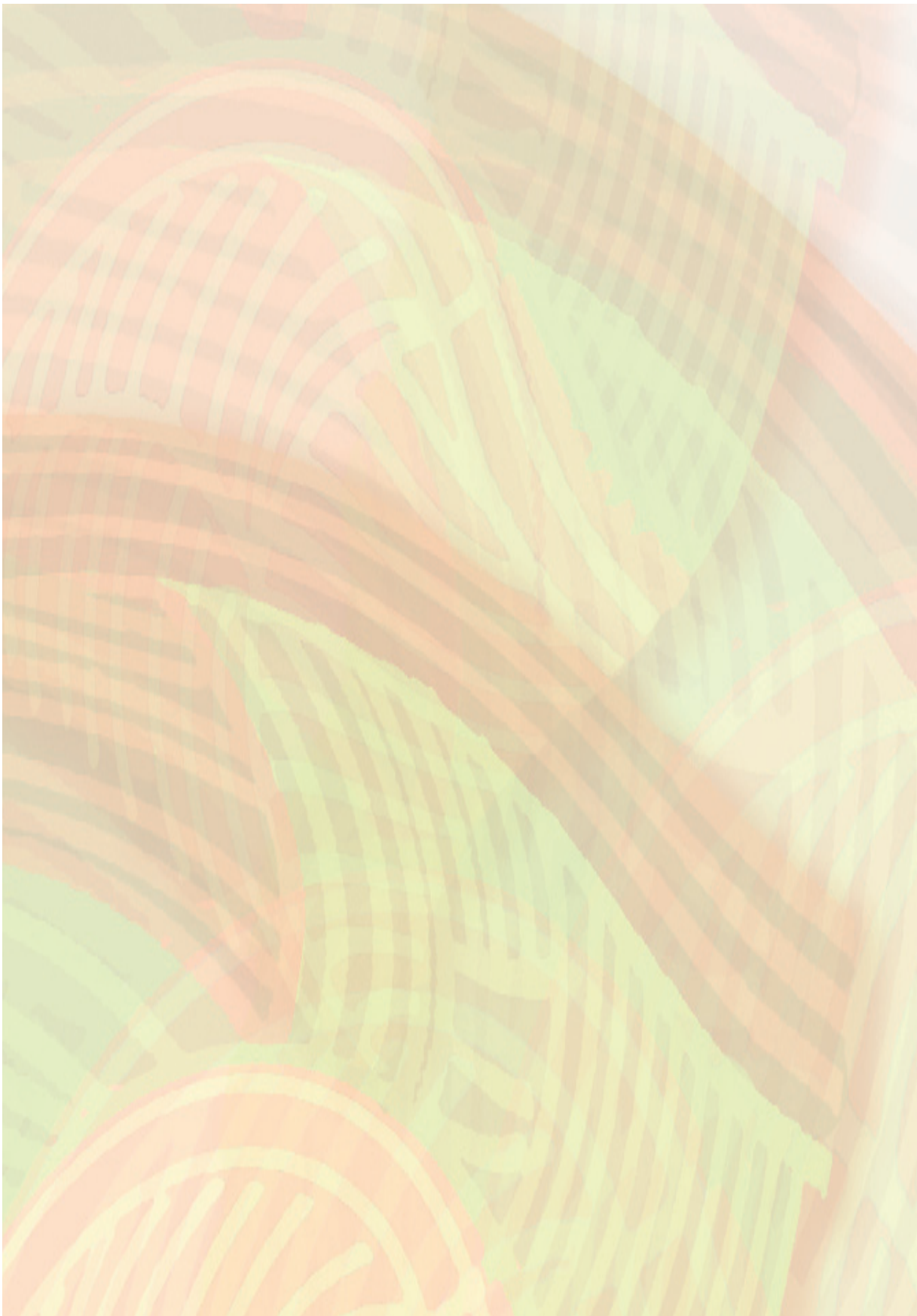
Infine, nel corso delle interviste è emerso come la filosofia che sottende LEADER sia patrimonio dei tecnici che lavorano nei GAL, mentre appare ancora poco diffusa nei destinatari degli investimenti. Probabilmente uno sforzo maggiore dovrebbe essere dedicato ad evidenziare le differenze che esistono tra gli ordinari strumenti di incentivazione e la visione territoriale e dal basso che caratterizza il LEADER.

Per concludere non si possono tacere le difficoltà che si sono incontrate nell'avviare e nel portare avanti il lavoro di identificazione e divulgazione delle buone prassi:

- una buona prassi può definirsi tale quando siano tangibili i risultati. In molti casi le buone idee progettuali hanno avuto degli esiti finali diversi e meno positivi rispetto alla fase di programmazione. Ciò ha implicato un processo di revisione e riallineamento nell'identificazione delle iniziative da divulgare, con conseguenti ritardi nella produzione dei risultati;
- l'attività di divulgazione è stata piuttosto limitata per diversi motivi. Prima di tutto perché i risultati del lavoro hanno tardato a manifestarsi (v. quanto detto in precedenza) e secondariamente perché occorre una strategia di diffusione e confronto compatibile con i tempi di lavoro dei GAL, spesso troppo impegnati a rispettare vincoli e scadenze stringenti.

TERZA PARTE

Appendici



Appendice 1 – Questionario GAL

Nome GAL	
Nome e cognome del Presidente	
Nome e cognome del Direttore	
Indirizzo	
Tel	
Fax	
E-mail	

Iniziative da segnalare per l'animazione e le buone prassi

Segnalare *3 o più iniziative in corso di realizzazione o concluse*, per le quali sia possibile una descrizione sufficientemente dettagliata e che ritenete di particolare interesse (ad esempio per l'innovatività della tematica, della strategia di intervento, della gestione o degli strumenti utilizzati per la realizzazione, per i risultati maturati, per il processo imitativo generato in altri campi).

Titolo iniziativa			
Responsabile dell'iniziativa			
Telefono, indirizzo e-mail			
Riferimento alla Misura e all'azione del PSL *			
Descrizione degli obiettivi e di come è nata l'idea			
Attività realizzate			
Stato d'attuazione	o Finanziato	o Avviato	o Concluso
Soggetti coinvolti nella realizzazione (es. associazioni culturali, camere di commercio, etc.)			
Destinatari (diretti e indiretti)			
Area di riferimento per l'iniziativa (es. tutto il territorio del GAL o in parte)			
Importo totale e spesa pubblica			
Punti di forza del progetto			

* Qualora non sia un progetto specifico ma l'iniziativa si riferisca a una modalità di azione indicare "metodo" e la sua declinazione (monitoraggio, valutazione, organizzazione, animazione, ecc.)

Appendice 2 – Struttura e contenuti della banca dati

Macro categoria	Nome Tabella	Campi	Descrizione Campo	Tipo	Codice campo
Anagrafica	Iniziative anagrafica	IDiniziativa	Codice identificativo dell'iniziativa	Intero lungo	1
		CodiceGAL	Codice identificativo del GAL (tipo: IT-EMR-001)	Testo	2
		Tipologia	Tipologia di classificazione dell'iniziativa	Testo	3
		Metodo	Indica se l'iniziativa consiste in un metodo (es: organizzazione, gestione)	Sì/No	4
		Titolo	Titolo dell'iniziativa	Testo	5
		Contesto	Breve descrizione del contesto (economico, sociale e ambientale) che ha contribuito o determinato la nascita del progetto.	Memo	6
		Obiettivi	Descrizione dell'obiettivo dell'iniziativa	Memo	7
		Descrizione	Descrizione generale dell'iniziativa	Memo	8
			Descrizione modalità di attuazione	Memo	9
		Localizzazione	Descrizione dell'area interessata all'iniziativa	Memo	10
		Procedura	Tipologia di procedura adottata (es. affidamento diretto)	Elenco	11
		Importo	Risorse finanziarie	Precisione doppia	12
		PercorsoAzione	Riferimento all'azione nel PSL	Testo	13
			Data aggiornamento record	Data/ora	14

(segue)

Macro categoria	Nome Tabella	Campi	Descrizione Campo	Tipo	Codice campo
		StatoAttuazione	Indica la fase di attuazione dell'iniziativa	Elenco	15
		FileQuest	Collegamento al Questionario (file .doc)	Collegamento ipertestuale	16
		Motivazione scelta	Motivazione scelta dell'iniziativa	Memo	17
		Data di inserimento	Data inserimento iniziativa	Data/ora	18
<u>Settori</u>	Elenco settori aggregati	IDsettore1	Codice identificativo settore (livello aggregato)	Intero lungo	19
		settore1	Tipologia settore (livello aggregato: es. sistema produttivo)	Testo	20
	Elenco settori	IDsettore0	Codice identificativo settore (dettaglio)	Intero lungo	21
		settore0	Tipologia settore (dettaglio: es. turismo rurale)	Testo	22
		IDsettore1	Codice identificativo settore (livello aggregato)	Intero lungo	19
	1_Iniz_Settori	IDiniziativa	Codice identificativo dell'iniziativa	Intero lungo	1
		IDsettore0	Codice identificativo settore (dettaglio)	Intero lungo	21
<u>Obiettivo</u>	Elenco Obiettivi Leader		Codice identificativo obiettivo leader	Intero lungo	23
		ObiettivoLeader	Descrizione dell'obiettivo leader	Testo	24
	2_Iniz_ObiettivoLeader	IDiniziativa	Codice identificativo dell'iniziativa	Intero lungo	1
			Codice identificativo obiettivo leader	Intero lungo	23
<u>Aspetto innovativo</u>	Elenco aspetti innovativi		Codice identificativo aspetto innovativo	Intero lungo	25
			Descrizione aspetto innovativo	Testo	26

(segue)

Macro categoria	Nome Tabella	Campi	Descrizione Campo	Tipo	Codice campo
	3_Iniz_	IDiniziativa	Codice identificativo dell'iniziativa	Intero lungo	1
			Codice identificativo aspetto innovativo	Intero lungo	25
Destinatari	Elenco destinatari diretti		Codice identificativo Destinatario diretto	Intero lungo	27
		DestinatariDiretti	Tipologia Destinatario diretto	Testo	28
	4_Iniz_Destinatari diretti	IDiniziativa	Codice identificativo dell'iniziativa	Intero lungo	1
			Codice identificativo Destinatario diretto	Intero lungo	27
	Elenco destinatari indiretti aggregati		Codice identificativo Destinatario indiretto (livello aggregato)	Intero lungo	29
			Tipologia Destinatario indiretto (livello aggregato: es. imprese)	Testo	30
	Elenco destinatari indiretti		Codice identificativo Destinatario indiretto (dettaglio)	Intero lungo	31
			Tipologia Destinatario indiretto (dettaglio: imprese agricole)	Testo	32
			Codice identificativo Destinatario indiretto (livello aggregato)	Intero lungo	29
	5_Iniz_Destinatari indiretti	IDiniziativa	Codice identificativo dell'iniziativa	Intero lungo	1
			Codice identificativo Destinatario indiretto (dettaglio)	Intero lungo	31
Indicatori	6_Iniz_Indicatori di realizzazione	IDiniziativa	Codice identificativo dell'iniziativa	Intero lungo	1
		Indicatore	tipologia indicatore (es. corsi di formazione)	Testo	33
		UnitaMisura	unità di misura indicatore (es. ore)	Testo	34
		Valore	quantificazione indicatore	Precisione doppia	35

(segue)

Macro categoria	Nome Tabella	Campi	Descrizione Campo	Tipo	Codice campo
7_Iniz_Indicatori di risultato		IDiniziativa	Codice identificativo dell'iniziativa	Intero lungo	1
		Indicatore	tipologia indicatore (es. corsi di formazione)	Testo	36
		UnitaMisura	unità di misura indicatore (es. ore)	Testo	37
		Valore	quantificazione indicatore	Precisione doppia	38
8_Iniz_Indicatori di impatto		IDiniziativa	Codice identificativo dell'iniziativa	Intero lungo	1
		Indicatore	tipologia indicatore (es. corsi di formazione)	Testo	39
		UnitaMisura	unità di misura indicatore (es. ore)	Testo	40
		Valore	quantificazione indicatore	Precisione doppia	41
9_Iniz_Altri indicatori		IDiniziativa	Codice identificativo dell'iniziativa	Intero lungo	1
		Indicatore	tipologia indicatore (es. corsi di formazione)	Testo	42
		UnitaMisura	unità di misura indicatore (es. ore)	Testo	43
		Valore	quantificazione indicatore	Precisione doppia	44

Appendice 3 - Modalità di rilevazione Buone Prassi. Traccia intervista

Data rilevazione	
Nome Rilevatori	

DATI ANAGRAFICI

Nome GAL	
----------	--

Soggetto/i intervistato/i	Ente di appartenenza (GAL, Ente locale, Comunità Montana.)	Ruolo (Presidente, Animatore, responsabile amministrativo, altro)

DI QUALE PROGETTO SI TRATTA E STATO DI ATTUAZIONE

Titolo	
--------	--

Nuovo progetto	
Prosegue Leader II	

Descrizione riassuntiva del progetto (storia del progetto e obiettivi)	<i>Descrivere quali sono i punti essenziali che caratterizzano il progetto evidenziando gli obiettivi e l'impatto generale sul territorio rurale interessato</i>
--	--

A quale tema catalizzatore può essere ricondotto il progetto?	
---	--

Quali sono i beneficiari e i destinatari?	
---	--

I) IN QUALE CONTESTO SI COLLOCA IL PROGETTO

1. Quali elementi del contesto (economici, sociali e ambientali) si sono rivelati determinanti per l'avvio del progetto?

- *esigenze cui tenta di rispondere*
- *quali sono le linee strategiche del territorio soddisfatte dal progetto*

2. Quali sono le difficoltà incontrate nella fase di ideazione (vincoli locali e/o esterni)?

3. Con quali altri strumenti di programmazione locale si integra o dialoga?

- *vi è sovrapposizione o complementarità tra gli strumenti di programmazione locali?*

II) COME È NATO IL PROGETTO

4. Quali sono stati i fattori determinanti per il passaggio dall'idea al progetto?

5. Si può considerare una idea innovativa e sotto quali aspetti?

- *è frutto di un processo di imitazione o trasferimento da altre esperienze*
- *l'innovatività è legata ad aspetti relativi all'organizzazione delle varie fasi dell'iniziativa, alla creazione di una rete tra soggetti locali, all'introduzione di pratiche "nuove" per il territorio, a soluzioni diverse a problemi conosciuti, uso diverso delle risorse finanziarie, interdisciplinarietà etc.*

6. Quali sono stati i promotori principali del progetto

- *chi è stato il vero promotore, una persona con un ruolo di responsabilità nella Comunità, un Ente locale un Comune*

7. Come si è costituito il partenariato?

- *spiegare quali sono le relazioni tra gli attori,*
- *difficoltà iniziali nella costituzione,*
- *presenza di attori esterni (consulenti)*
- *presenza o meno di un processo di negoziazione fra i partners*
- *esistono protocolli di intesa fra i partners*
- *esistono attori che si sono resi indispensabili per garantire l'avvio del progetto*
- *in che cosa è stata significativa la collaborazione tra i diversi partners*

8. Quali sono le motivazioni utilizzate per l'adesione dei partners?

- *quale elemento ha permesso di articolare gli attori intorno al progetto: un patrimonio storico-culturale da preservare, la ricerca di qualità di un prodotto, la voglia di migliorare la qualità della vita locale, il rinnovamento dell'immagine del territorio*

III) COME È STATO ATTUATO IL PROGETTO

9. Quali sono state le fasi di attuazione del progetto?

- *descrivere in modo schematico le fasi del progetto, avvio, preparazione, stipula contratti, esecuzione lavori*

Descrivere la tempistica:

PERIODO	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	SOGGETTO PROMOTORE	CHI HA COLLABORATO

10. Quale è la situazione attuale?

11. Quali competenze è stato necessario attivare o acquisire?

12. Cosa resta da fare?

IV) I RISULTATI DEL PROGETTO

13. Quali sono i principali risultati dell'attuazione del progetto?

14. I risultati sono misurati o misurabili

- *sono stati previsti indicatori per misurare i risultati (efficacia, efficienza)*

15. I risultati ottenuti sono sostenibili nel tempo e sotto quale aspetto in particolare?

- *si è pensato ad una sostenibilità di tipo economico, ambientale, sociale, politico.*

16. Esistono condizioni/possibilità di trasferimento e replicabilità del progetto?

Indagare trasferibilità con riferimento a:

- *contesto geografico*
- *settore (attività)*
- *politiche (programmazione)*

17. Sono stati previsti strumenti di divulgazione?

- *comunicazione*
- *sensibilizzazione della popolazione*
- *apprendimento di nuove tecniche e formazione di nuove figure professionali*

18. Quali sono i punti di forza e di debolezza che attribuisce all'iniziativa?

- *individuare gli elementi che possono aiutare a definire l'iniziativa una buona pratica e le criticità emerse*

V) GLI EFFETTI/L'IMPATTO

19. Esistono effetti del progetto già individuati, sia in termini quantitativi che qualitativi?

- *indagare impatto rilevato attuale*
- *capacità di provocare cambiamenti ed in quali ambiti/settori*
- *effetti moltiplicativi*
- *capacità di coinvolgimento del territorio (effetto imitazione sugli operatori locali)*
- *indagare effetti imprevisti*

20. Si prevedono altri effetti futuri?

- *indagare effetti attesi per il futuro*

VI) E' UNA BUONA PRATICA? PER QUALI ASPETTI?

- *domanda da sottoporre al responsabile dell'iniziativa e al beneficiario*

INTERVISTA AL BENEFICIARIO/PARTICIPANTE AL PROGETTO

1. Quali sono le motivazioni che hanno spinto ad aderire al progetto?
(quale elemento ha permesso di articolare gli attori intorno al progetto: un patrimonio storico-culturale da preservare, la ricerca di qualità di un prodotto, la voglia di migliorare la qualità della vita locale, il rinnovamento dell'immagine del territorio)
2. Che tipo di impegno ha richiesto la partecipazione al progetto?
3. Quali sono i principali risultati dell'attuazione del progetto (risultati attesi e risultati ottenuti)?
4. Quali sono i punti di forza e di debolezza che attribuisce all'iniziativa?
5. Si può considerare una idea innovativa e sotto quali aspetti?
6. Il progetto può essere considerato una buona pratica e per quali aspetti?

Appendice 4 - Analisi e identificazione delle buone prassi: struttura report dei casi studio

Introduzione

Breve presentazione dell'iniziativa: titolo, localizzazione, obiettivi, risultati.

Fare una cartina del luogo.

Tabella iniziale

Regione - GAL	
Titolo iniziativa	
Settore	
Costo	
Data avvio lavori	

1. La nascita dell'iniziativa

Parte I e II dell'intervista

1.1 Il contesto di riferimento e le motivazioni

Analisi di carattere:

- territoriale (punti di forza e debolezza);
- organizzativo (esperienze precedenti tipo LEADER);
- di programmazione (PSL e/o integrazione con altri strumenti).

1.2 Gli obiettivi dell'iniziativa

Descrizione qualitativa degli obiettivi posti in fase ex-ante. Connessione con altre attività (ricordare anche la cooperazione)

1.3 I soggetti coinvolti

Quali sono i promotori, e che ruolo hanno all'interno dell'iniziativa. Riportare qui anche la partnership del GAL.

2. Dall'ideazione all'attuazione

Parte III dell'intervista

Spiegare nel dettaglio l'iniziativa esaminata con riguardo a:

- le fasi preparatorie;
- le attività realizzate;
- le risorse finanziarie e umane dedicate;
- i tempi di realizzazione;
- le procedure attivate;
- il ruolo svolto dai diversi attori (destinatari diretti e indiretti);
- le difficoltà incontrate.

3. I risultati dell'iniziativa

Parte IV e V dell'intervista

Presentare i risultati ottenuti sia in termini qualitativi che quantitativi;

Elementi che possono essere ricondotti all'approccio LEADER (analisi delle specificità di LEADER su cui si è fatto leva).

Evidenziare la replicabilità o il mainstreaming dell'iniziativa.

Le attività di divulgazione dei risultati e le modalità di feed-back.

Fornire un quadro degli effetti.

Esaminare le prospettive future.

Presentare le soluzioni e le ipotesi migliorative, tracciare un bilancio.

4. Analisi della buona pratica

Riflessione complessiva sull'esperienza presentata.

Elementi che possono essere ricondotti all'approccio LEADER (analisi delle specificità di LEADER su cui si è fatto leva). Non è detto che siano tutti presenti, si possono anche accorpare.

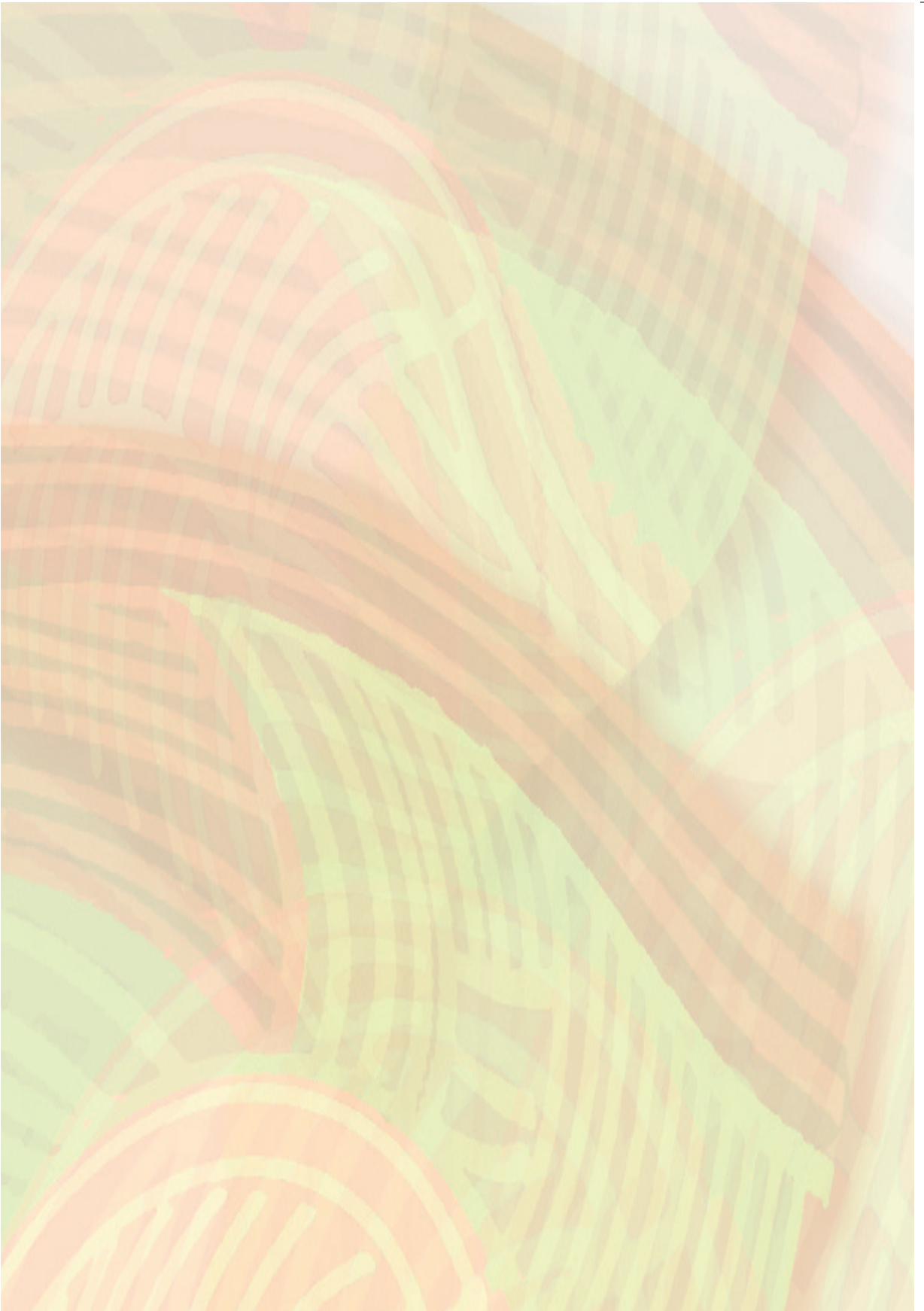
Caratteri del LEADER	Declinazione dei caratteri
Approccio territoriale	▪
Approccio dal basso	▪
Partnership	▪
Innovazione	▪
Integrazione	▪
Rete	▪
Cooperazione	▪

Cercare di evidenziare quali caratteri dell'esperienza possono essere presentati nella griglia seguente.

	Soluzioni istituzionali/ sociali	Soluzioni organizzative	Soluzioni progettuali
Analisi del metodo seguito			
<i>Qualità</i>			
<i>Innovazione</i>			
<i>Integrazione</i>			
Analisi dei risultati			
<i>Misurabilità-efficacia</i>			
<i>Sostenibilità</i>			
<i>Aree di cambiamento</i>			
Trasferibilità			
<i>Analisi di contesto</i>			
<i>Contaminazione con altri strumenti di politica</i>			
<i>Utilizzo in altri settori</i>			

5. Contatti e riferimenti

Riportare i nominativi e contatti degli intervistati e di chi ha intervistato più tutti i riferimenti tipo PSL, soluzioni progettuali, siti web. Data ecc.



Bibliografia

Anania G., Gaudio F., 1988 - La periferia emergente, IPRA CNR.

Bagnasco A., 1977 - Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano, Il Mulino, Bologna.

Becattini G. (a cura di), 1989 - Modelli locali di sviluppo, Il Mulino, Bologna.

Becattini G. e Rullani E., 1997 - Sistema locale e mercato globale, in (a cura di) Cossentino F, Pyke F. e Sengerber W. Le risposte locali e regionali alla pressione globale: il caso dell'Italia e dei suoi distretti industriali, Il Mulino, Bologna.

Bramanti A. e Maggioni M. A. (a cura di), La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche, 1997, Franco Angeli, Milano.

Bramanti A. e Senn L., 1997 - Cambiamento strutturale, connessioni locali e governance nei sistemi produttivi territoriali, in (a cura di) Bramanti A. e Maggioni M. A. La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche, 1997, Franco Angeli, Milano.

Cannata G. (a cura di), 1995 - Lo sviluppo del mondo rurale: problemi e politiche istituzioni e strumenti, Atti del XXXI Convegno di studi della SIDEA, Quaderni INEA, Bologna, Il Mulino.

Cavazzani A. and Moseley M. J. (eds) (2001), The Practice of Rural Development Partnerships in Europe; 24 case studies in six European countries, Rubbettino, Soveria Mannelli.

Cavazzani A., Gaudio G., Sivini S. (a cura di), Politiche, governance e innovazione per le aree rurali, Collana Studi&Ricerche INEA, ESI, Napoli, 2006.

Cersosimo D., Wolleb G. Economie dal basso. Un itinerario nell'Italia locale, Donzelli, Roma 2006

Ciampi, C.A. (1998), "Nuova programmazione e Mezzogiorno". Premessa, Donzelli (1998).

Commissione delle Comunità Europee, 1985 - Il completamento del mercato interno - Libro bianco della Commissione per il Consiglio europeo, COM (85) 310 Bruxelles.

Commissione delle Comunità Europee, 1988 - Il futuro del mondo rurale, Lussemburgo.

Commissione delle Comunità Europee, 1996 - La politica comune di sviluppo rurale, Relazione

presentata alla Conferenza internazionale sullo sviluppo rurale, Cork (Irlanda), 7-9 novembre 1996, versione provvisoria.

Commissione delle Comunità Europee, 1997 - Agenda 2000. Per un'unione più forte e più ampia, Bruxelles.

Deidda D. (a cura di) 2003 Governance e sviluppo territoriale, FORMEZ

De Vincenti R. (2004) La ricerca sulle buone pratiche realizzate nell'ambito delle politiche del lavoro, delle politiche sociali e della governance, Osservatorio ISFOL

Di Napoli R. e Pesce A., a cura di, (2001), Esperienze e progetti per lo sviluppo delle aree rurali. Una raccolta di casi innovativi dal LEADER II, Vol. I, INEA, Roma

ECOTEC, (2002) Thematic Evaluation of the Territorial Employment Pacts, Bruxelles

Garofoli G. (1991), Modelli locali di sviluppo, Franco Angeli, Milano.

Garofoli G. (1992), Economia del territorio, ETASLIBRI, Milano.

Garofoli G., 1991 - Modelli locali di sviluppo, Franco Angeli, Milano.

Grassi M. e Cavalieri A., 1997 - Politiche economiche per i sistemi locali: quale ruolo per il livello regionale nel binomio locale-globale? in (a cura di) Bramanti A. e Maggioni M. A., La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche, Franco Angeli, Milano.

Hirschman A.O., 1968 - La strategia dello sviluppo economico, La Nuova Italia, Firenze.

INEA – CNASEA "Which direction for rural development?", 2007, dattiloscritto

INEA - FORMEZ (2001) Il ruolo delle agenzie locali nello sviluppo territoriale, Quaderno Informativo n. 9, Roma

INEA (1998) Animazione sociale e cultura locale, Quaderno Informativo n. 7, Roma

INEA (1998-2001), Rivista ReteLeader (articoli vari) Arte della Stampa.

INEA (2001) Gli strumenti della programmazione per le aree rurali: le attività di monitoraggio, Quaderno Informativo LEADER n. 10, Roma

INEA (2002) Valutazione di sintesi a livello nazionale del Programma d'Iniziativa Comunitaria LEADER II Comunicazione CEE 94/C/180/12 dell'1/7/1994 - Primi risultati -, dattiloscritto, Roma.

Isard W., 1960 - *Methods of Regional Analysis*, MIT Press, Cambridge, Mass.

ISFOL (2004) *La metodologia ISFOL per l'individuazione delle buone pratiche in ambito FSE*, dattiloscritto

Krugman P. 1991 - *Geography and Trade*, MIT Press, Cambridge, M.

Ministero del Tesoro, Bilancio e Programmazione Economica, 1998 - *La nuova programmazione e il Mezzogiorno*, Donzelli editore, Roma.

Ministero dell'Economia e delle Finanze - Dipartimento per le Politiche di Sviluppo *La lezione dei Patti territoriali per la progettazione integrata territoriale nel Mezzogiorno*, Gennaio 2003

Myrdal, G., 1957 - *Economic Theory and Underdeveloped Regions*, Duckworth, London.

Naldini A. e Wolleb G., 1997 - *Le politiche comunitarie nel Mezzogiorno*, in *Mezzogiorno oggi*.

ÖIR — Managementdienste GmbH (2003), *Ex-post Evaluation of the Community Initiative LEADER II Final Report*, Bruxelles;

ÖIR — Managementdienste GmbH (2006), *Synthesis of mid-term evaluation of LEADER+ programmes Final Report*, Bruxelles

Osservatorio Europeo LEADER (2001) *Guida didattica all'impostazione LEADER*

Osservatorio europeo LEADER (1999), *La valutazione del valore aggiunto nell'approccio LEADER, "Innovazione in ambiente rurale"*, Fascicolo n 4, Bruxelles.

Pesce A. e Verrascina M., a cura di, (2001), *Esperienze e progetti per lo sviluppo delle aree rurali. Una raccolta di casi innovativi dal LEADER II*, Vol. II, INEA, Roma

Porter M. - 1989 *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.

Pyke F., G. Becattini, W. Sengerberger (a cura di) *Distretti industriali e cooperazione tra imprese in Italia*, Studi e Informazioni supplemento al n.1 e n.3, Banca Toscana, Firenze.

Vettoretto L. (a cura di), *Innovazione in periferia. Sfere pubbliche e identità territoriale. Dopo l'iniziativa comunitaria Leader*, Franco Angeli, Milano, 2003