

# REGIONE LIGURIA

## Valutazione indipendente del Programma di Sviluppo Rurale 2007-2013

ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE DI SVILUPPO LOCALE NEL PSR LIGURIA  
2007-2013: L'ANALISI DELLE RETI SOCIALI APPLICATA AI GAL



Dicembre 2012

RTI:



**CONSEL**® Consulenti Sviluppo  
Economie Locali

## INDICE

PREMESSA .....	5
<b>1. PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'APPROCCIO LEADER NELLA STRATEGIA DEL PSR LIGURIA 2007-2013.....</b>	<b>6</b>
1.1 L'INQUADRAMENTO DELL'ASSE 4 NELLA STRATEGIA REGIONALE .....	6
1.2 L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE E GLI OBIETTIVI DELL'ANALISI.....	8
<b>2. DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE .....</b>	<b>9</b>
2.1 I METODI E LE TECNICHE UTILIZZATE.....	9
2.1.1 <i>Una visione di insieme sull'approccio valutativo adottato.....</i>	<i>9</i>
2.1.2 <i>Le tecniche di valutazione partecipata sperimentate: focus group, self-assessment e Delphi .....</i>	<i>11</i>
2.1.3 <i>Cenni teorici e metodologici sulla social network analysis .....</i>	<i>14</i>
2.1.4 <i>La social network analysis per lo studio delle reti create dai GAL: applicazione e limiti.....</i>	<i>16</i>
<b>3. PRINCIPALI EVIDENZE DELL'ANALISI .....</b>	<b>17</b>
3.1 L'ORGANIZZAZIONE DEI GAL LIGURI E L'IMPLEMENTAZIONE DELLE STRATEGIE DI SVILUPPO LOCALE.....	17
3.2 LA CAPACITÀ ATTUATIVA DEI GAL .....	20
3.3 LA CAPACITÀ DI INNOVAZIONE .....	24
3.4 LA CAPACITÀ DI FARE RETE .....	27
<b>4. SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI .....</b>	<b>40</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>44</b>
<b>ALLEGATO.....</b>	<b>45</b>

## INDICE DELLE FIGURE

FIG. 1.	LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'APPROCCIO LEADER .....	6
FIG. 2.	L'IMPIANTO DI VALUTAZIONE ADOTTATO PER LA VALUTAZIONE DELL'APPROCCIO LEADER .....	10
FIG. 3.	LA STRUTTURAZIONE DEL FOCUS GROUP: PARTECIPANTI, ORGANIZZAZIONE ED OBIETTIVI .....	13
FIG. 4.	APPLICAZIONE DELLA METODOLOGIA DELPHI PER LA DEFINIZIONE DEL QUESTIONARIO DI AUTOVALUTAZIONE .....	14
FIG. 5.	RISPONDENZA DELLE AZIONI INSERITE NELLE SSL ALLE CONSULTAZIONI PREPARATORIE.....	18
FIG. 6.	COMPOSIZIONE PUBBLICO-PRIVATA DEL PARTENARIATO PER SINGOLO GAL (VALORI IN %) .....	20
FIG. 7.	DISTRIBUZIONE DEI SOGGETTI PRIVATI E PUBBLICI NEL PARTENARIATO .....	20
FIG. 8.	RISPONDENZA DELLE PROFESSIONALITÀ RISPETTO ALLE FUNZIONI TECNICHE DEL GAL ...	21
FIG. 9.	OCCASIONI DI INCONTRO ALL'INTERNO DEL PARTENARIATO (2009-2011, VALORI IN %).....	23
FIG. 10.	CONFRONTO TRA PARTECIPAZIONE E POTERE DECISIONALE DEI PARTNER PRIVATI E PUBBLICI NELLE OCCASIONI DI INCONTRO (VALORI MEDI).....	23
FIG. 11.	EFFETTI POSITIVI E NEGATIVI DEI FATTORI ESOGENI SULL'ATTUAZIONE DELLE SSL (VALORI MEDI).....	24
FIG. 12.	GIUDIZIO DEI GAL SULLA POSSIBILITÀ DI IMPLEMENTARE SSL MULTIFONDO .....	25
FIG. 13.	GIUDIZIO DEI GAL SULLE STRATEGIE MULTIFONDO RISPETTO AGLI INDICATORI PROPOSTI (VALORI MEDI) .....	25
FIG. 14.	GIUDIZIO DEI GAL SULLA CAPACITÀ DELL'ANIMAZIONE IN TERMINI DI PROMOZIONE ....	26
FIG. 15.	ATTIVITÀ DI ANIMAZIONE REALIZZATE DAI GAL (2009-2011, VALORI IN %).....	26
FIG. 16.	LA STRUTTURA DELLA RETE DI COLLABORAZIONI TRA GAL E ALTRI SOGGETTI PER LE ATTIVITÀ DI ANIMAZIONE (2009-2011) .....	28
FIG. 17.	NUMERO DI COLLABORAZIONI E SOGGETTI PER LE ATTIVITÀ DI ANIMAZIONE (2009-2011, VALORI ASSOLUTI).....	29
FIG. 18.	CAPACITÀ DELLE ATTIVITÀ DI RETE DI MIGLIORARE L'ATTUAZIONE DELLE SSL (VALORI ASSOLUTI) .....	30
FIG. 19.	LA STRUTTURA DELLA RETE DI RELAZIONI TRA GAL E SOGGETTI DEL PARTENARIATO (2009-2011) .....	31
FIG. 20.	NUMERI DI INCONTRI CON I SOGGETTI DEL PARTENARIATO (2009-2011, VALORI ASSOLUTI) .....	32
FIG. 21.	LA STRUTTURA DELLA RETE DI RELAZIONI TRA GAL E SOGGETTI ESTERNI AL PARTENARIATO REALIZZATI SU IMPULSO DEI GAL (2009-2011) .....	33
FIG. 22.	NUMERO DI INCONTRI CON I SOGGETTI ESTERNI AL PARTENARIATO REALIZZATI SU IMPULSO DEI GAL (2009-2011, VALORI ASSOLUTI).....	34
	TOTALE NUMERO INCONTRI .....	34

NUMERO INCONTRI PER ANNO .....	34
FIG. 23. ANDAMENTO DEL NUMERO DI INCONTRI REALIZZATI SU IMPULSO DEI GAL (2009-2011, VALORI ASSOLUTI).....	34
FIG. 24. LA STRUTTURA DELLA RETE DI RELAZIONI TRA GAL E SOGGETTI ESTERNI AL PARTENARIATO REALIZZATI SU IMPULSO DEGLI ALTRI SOGGETTI DIVERSI DAI GAL (2009-2011) .....	35
FIG. 25. NUMERI DI INCONTRI CON I SOGGETTI ESTERNI AL PARTENARIATO REALIZZATI SU IMPULSO DEGLI STESSI(2009-2011, VALORI ASSOLUTI).....	36
TOTALE NUMERO INCONTRI .....	36
NUMERO INCONTRI PER ANNO .....	36
FIG. 26. ANDAMENTO DEL NUMERO DI INCONTRI REALIZZATI SU IMPULSO DEI SOGGETTI DIVERSI DAI GAL (2009-2011, VALORI ASSOLUTI).....	37
FIG. 27. LA STRUTTURA DELLA RETE DI RELAZIONI TRA GAL E ALTRI SOGGETTI CHE HANNO CONSEGUITO UN RISULTATO CONCRETO (2009-2011) .....	38
FIG. 28. RISULTATI OTTENUTI PER SOGGETTO INCONTRATO DAL GAL (2009-2011, VALORI %) .....	39

## INDICE DELLE TABELLE

TAB. 1. GIUDIZIO DEI GAL SULLA DEMARCAZIONE TERRITORIALE DELLE AREE LEADER.....	18
TAB. 2. NUMERO DI INIZIATIVE POSTE IN ESSERE PER LA DEFINIZIONE DELLE SSL (2007-2009) .....	19
TAB. 3. LE RISORSE UMANE IMPIEGATE NELLE STRUTTURE TECNICHE DEI GAL.....	22

## PREMESSA

Con il ciclo di programmazione 2007-2013, l'iniziativa LEADER è stata inserita in modo organico nei Programmi di Sviluppo Rurale (PSR) regionali. Il Reg. (CE) n. 1698/2005 (artt. 61-65) ha previsto la presenza di un Asse specifico LEADER, l'Asse 4, che si configura come un Asse metodologico funzionale all'attivazione di Misure PSR tramite il metodo LEADER<sup>1</sup>. In particolare l'art. 62 attribuisce ai Gruppi di Azione Locale (GAL) il compito di elaborare una strategia integrata di sviluppo locale che comprenda una serie di elementi caratterizzanti, elencati all'art. 61. Rispetto al precedente periodo di programmazione, si riafferma il ruolo dei GAL come soggetti promotori ed attuatori della strategia di sviluppo locale, ma con i vincoli derivanti dall'inserimento nel PSR e nel rispetto delle regole generali, finanziarie e di rendicontazione attuali (Zumpano, 2005).

Se da una parte, quindi, si è accresciuta l'importanza dell'approccio LEADER nelle politiche di sviluppo rurale rendendolo, da iniziativa comunitaria specifica, un vero e proprio "metodo" per la programmazione e attuazione dello sviluppo sostenibile delle zone rurali a livello locale, dall'altra, proprio tale impostazione ha evidenziato una serie di elementi di criticità derivanti dalla difficoltà di integrare i principi fondanti della logica bottom-up<sup>2</sup> nel complesso sistema regolativo costituito dalla disciplina delle Misure dello sviluppo rurale e dalle relative disposizioni attuative.

Ciò premesso, l'obiettivo del presente documento è quello di mettere a sistema le fasi della logica di valutazione dell'Asse 4 del PSR Liguria 2007-2013 – con specifico riferimento ai momenti valutativi che hanno caratterizzato il percorso di ricerca svolto nell'annualità 2012<sup>3</sup> (analisi desk, focus group, autovalutazione e tecnica Delphi, Social Network Analysis) – al fine di offrire una valutazione di sintesi, ma esaustiva, della capacità dell'approccio LEADER a livello regionale di migliorare la governance del territorio, sviluppando la collaborazione, la programmazione e la partecipazione degli attori locali.

Al di là dei risultati specifici ottenuti con le diverse tecniche sperimentate, preme fare osservare come una sezione più ampia del presente approfondimento sia stata dedicata, mediante l'applicazione della metodologia della Social Network Analysis, alla modellizzazione delle reti attivate dai GAL; ciò in quanto il metodo LEADER, si concretizza nella partnership territoriale e nelle potenzialità che questa può offrire attraverso la creazione di una complessa rete di relazioni diffusa sul territorio, rete nella quale gli attori locali (soggetti pubblici e privati, parti economiche e sociali) riuniscono le proprie risorse con l'obiettivo comune di promuovere la rinascita del territorio rurale (Cimiotti, 2003). Dall'intensità delle relazioni instaurate dai GAL con gli altri soggetti coinvolti a vario titolo nell'attuazione del Programma dipendono, in particolare, il successo delle strategie poste in essere nell'ambito dell'approccio LEADER, la replicabilità delle esperienze più innovative e, in ultima istanza, la promozione di partenariati stabili capaci di garantire continuità alle iniziative intraprese.

<sup>1</sup> Sul piano dell'impostazione della strategia, va sottolineata la possibilità per i GAL "di poter attingere, per la realizzazione di strategie locali di sviluppo e la costruzione del proprio piano di sviluppo, al menu delle misure ammesse a finanziamento in ciascuno dei tre Assi, da quelle più tradizionalmente "agricole" a quelle di diversificazione economica" (Zumpano, 2005). Tale possibilità lascia poi alle singole Regioni la decisione in merito a quali Misure del PSR siano concretamente selezionabili dai GAL, e l'eventuale facoltà di attivare Misure ad hoc extra-PSR.

<sup>2</sup> Presupposto della strategia bottom-up è che non esista un unico percorso di sviluppo valido per tutte le aree rurali, ma che ciascun territorio si caratterizzi per potenzialità e criticità che possono essere riscoperte solo dal basso, valorizzate o eliminate.

<sup>3</sup> Si rimanda al Disegno di Valutazione ed alla Relazione di Valutazione Intermedia per la descrizione dell'intero percorso logico (e delle specifiche attività) che caratterizza la valutazione dell'Asse 4 del Programma regionale.

## 1. PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'APPROCCIO LEADER NELLA STRATEGIA DEL PSR LIGURIA 2007-2013

### 1.1 L'INQUADRAMENTO DELL'ASSE 4 NELLA STRATEGIA REGIONALE

LEADER è l'acronimo di *Liasons entre actions de développement de l'économie rurale* (collegamenti tra azioni di sviluppo dell'economia rurale) e va inteso come una metodologia volta a realizzare gli obiettivi della politica di sviluppo rurale dell'Unione europea attraverso l'attivazione di più Misure, secondo un approccio innovativo, dal basso verso l'alto (bottom-up). In particolare, la filosofia innovativa del LEADER si concretizza nella partnership territoriale, ossia la creazione di una complessa rete di relazioni diffusa sul territorio attraverso la quale gli attori locali – soggetti pubblici e privati, parti economiche e sociali – condividono le risorse possedute (umane, finanziarie, relazionali) per il raggiungimento di un obiettivo comune: lo sviluppo del territorio rurale.

Sono sette le caratteristiche principali che permettono di definire l'approccio LEADER<sup>4</sup> come tale: **i)** strategie di sviluppo basate sulle esigenze locali; **ii)** elaborazione e attuazione delle strategie secondo un approccio bottom-up; **iii)** partenariati pubblico-privato locali (GAL); **iv)** azioni integrate e multisettoriali; **v)** innovazione; **vi)** cooperazione; **vii)** attività di networking. Tali specificità vanno intese come uno strumento unico nella misura in cui ciascuna caratteristica integra le altre e interagisce positivamente durante tutto il processo di attuazione, con effetti duraturi sulle dinamiche delle zone rurali.

Fig. 1. Le principali caratteristiche dell'approccio LEADER



<sup>4</sup> Avendo l'Asse 4 valenza di metodo, anche gli obiettivi prioritari che esso persegue risultano di carattere metodologico: secondo quanto stabilito dal Piano Strategico Nazionale (PSN) esso mira, infatti, al **“rafforzamento della capacità progettuale e gestionale locale”**, e alla **“valorizzazione delle risorse endogene dei territori”**.

Un'analisi valutativa sull'adozione dell'approccio LEADER deve, quindi, rispondere ad una serie di domande relative alla misura in cui i principi operativi che lo contraddistinguono sono stati adottati e messi in pratica. È evidente che i risultati in questo campo dipendono, da un lato, dall'azione del sistema di governo del PSR e, dall'altro, dalle capacità e dalle competenze dei GAL, che rappresentano il sistema di governo delle Strategie di Sviluppo Locale (SSL).

L'approccio LEADER adottato dalla Regione Liguria nella programmazione 2007-2013 vede la presenza di sette GAL (originariamente nove), di cui uno<sup>5</sup> solo con precedente esperienza nel Leader+, che coprono una superficie totale di poco superiore ai 4.000 km<sup>2</sup> e contano una popolazione di circa 278.000 abitanti. Tale area risulta meno estesa di quella definita come rurale nel precedente periodo di programmazione<sup>6</sup>: nella maggior parte dei casi queste differenze territoriali riguardano le aree costiere o prossime alla costa<sup>7</sup> che, nell'attuale zonizzazione, ricadono nella zona A2 "Poli urbani con presenza significativa di agricoltura intensiva specializzata".

Le risorse finanziarie destinate a livello regionale all'attuazione dell'approccio LEADER ammontano a circa 54,383 M€ di spesa pubblica programmata (21,2 M€ di quota FEASR), pari a quasi il 20% dell'intera dotazione finanziaria del Programma<sup>8</sup>, la percentuale più alta tra i PSR italiani. La scelta di destinare un budget così elevato alla realizzazione dell'Asse 4 è indicativa dell'importanza che il PSR Liguria attribuisce alla realizzazione delle Strategie di Sviluppo Locale, intese come strumento necessario per migliorare la vita nelle aree rurali e creare competenze a livello locale attraverso la sperimentazione e l'innovazione di nuovi metodi di intervento.

Il 2011 ha rappresentato il secondo anno di piena attuazione delle SSL nel PSR Liguria. I GAL, concluso il primo ciclo di bandi emessi tra il 2009 e il 2010, hanno provveduto a liquidare le domande di pagamento pervenute e ad utilizzare le risorse finanziarie rinvenienti per effettuare le opportune rimodulazioni a favore di quelle Misure che hanno suscitato maggiore interesse sul territorio. L'avanzamento finanziario registrato dall'Asse (13% al 30/06/2012) è in linea, e in numerosi casi decisamente più performante, rispetto agli altri PSR italiani: il tasso di esecuzione finanziario dell'Asse 4 in Italia è, in media, pari al 9%. Per sua natura l'Asse LEADER, infatti, richiede tempi di attuazione più lunghi che giustificano una certa lentezza nell'avanzamento fisico, finanziario e procedurale delle sue Misure. Nel caso specifico del PSR Liguria, inoltre, il venir meno delle Comunità Montane (CM) che, a norma della L. R. 29 dicembre 2010 n. 23 (Disposizioni collegate alla legge finanziaria 2011) sono state soppresse a far data dal 1 maggio 2011, ha fatto sì che cinque<sup>9</sup> dei nove GAL inizialmente selezionati – aventi come soggetto capofila una CM – abbiano dovuto modificare la composizione del loro partenariato, avviando una fase di riorganizzazione che ha comportato per alcuni di essi il semplice ingresso di un nuovo capofila in sostituzione della CM, per altri, invece, la decisione di avviare le procedure per addivenire all'accorpamento dei rispettivi territori. Al termine di tale fase, pertanto, il numero di GAL regionali si è ridotto da nove a sette:

- GAL Riviera dei Fiori;
- GAL Comunità Savonesi Sostenibili;
- GAL Le Strade della Cucina bianca, del vino, dell'olio, dell'ortofrutta della tradizione ligure;
- GAL Valli del Genovesato;
- GAL Appennino Genovese;

<sup>5</sup> Si tratta del GAL Appennino Genovese, l'unico, tra l'altro, ad avere personalità giuridica.

<sup>6</sup> Nella programmazione 2000-2006 la superficie totale coperta dai GAL era pari a 4.247 km<sup>2</sup>, con una popolazione di quasi 300.000 abitanti.

<sup>7</sup> Nel precedente periodo di programmazione 2000-2006 per alcuni Comuni costieri (ad es. Ventimiglia, Sanremo e Sestri Levante) solo alcune zone potevano rientrare in area LEADER.

<sup>8</sup> A seguito della rimodulazione al piano finanziario, avvenuta nel corso del 2012, le risorse destinate all'Asse 4 sono state ridotte di 2,5 M€ di spesa pubblica totale.

<sup>9</sup> Le Vie dei Sapori e dei Colori, Le Strade della Cucina bianca, del vino, dell'olio, dell'ortofrutta della tradizione ligure, Valli del Genovesato, Valli del Tigullio e Val di Vara.

- GAL Valli del Tigullio;
- GAL della Provincia di La Spezia.

Con la medesima L. R. 29 dicembre 2010 n. 23 è stata adottata, inoltre, la decisione di ritirare la delega attribuita ai Consorzi di comuni che, insieme alle CM, erano, tra l'altro, titolari anche della competenza in materia di ricezione, istruttoria e controlli delle domande di aiuto e di pagamento per numerose Misure del PSR. A decorrere dal 1 maggio 2011, pertanto, tutte le suddette funzioni sono state trasferite direttamente alla Regione Liguria che a tal fine ha acquisito parte del personale tecnico degli ex Enti delegati, creando il Settore Ispettorato Agrario Regionale (SIAR).

Rilevante, in ultimo, risulta, la scelta adottata dalla Regione Liguria di non prevedere l'ammissibilità a finanziamento dei costi di gestione, ma solo delle spese di acquisizione di competenze e di animazione (Misura 4.3.1). All'epoca della costituzione dei partenariati locali alla base dei GAL, le funzioni amministrative riguardanti il ricevimento delle domande, la concessione degli aiuti e l'autorizzazione al pagamento per la quasi totalità delle Misure del PSR (Assi 1, 2, 3), erano attribuite ad Enti territoriali (CM e Consorzi di comuni). Tali Enti, entrando a far parte della componente pubblica dei GAL, ne hanno garantito il possesso delle competenze tecniche ed amministrative necessarie a gestire le diverse funzioni loro demandate senza ulteriori oneri finanziari aggiuntivi. C'è da aggiungere, inoltre, che alla decisione della Regione Liguria di non sostenere economicamente, tramite la Misura 4.3.1, i costi di gestione dei GAL, ha contribuito anche la constatazione della scarsa efficienza finanziaria che ha caratterizzato il Programma di iniziativa comunitaria Leader+.

A fronte di tali elementi caratterizzanti l'adozione dell'approccio LEADER nel PSR Liguria, compito dei GAL regionali è quello di integrarsi e relazionarsi con il sistema adottato dal Programma, favorendo la costituzione di partenariati stabili e implementando le loro relazioni sociali. Tali relazioni devono diventare per gli stessi delle risorse da sfruttare, favorendo il perseguimento di fini altrimenti non raggiungibili se non a costi più elevati.

## 1.2 L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE E GLI OBIETTIVI DELL'ANALISI

La valutazione dell'Asse 4 considera l'applicazione dell'approccio LEADER quale espressione concreta del ruolo assunto dal **capitale sociale**<sup>10</sup>, accanto a quello fisico e umano. La filosofia innovativa del LEADER si concretizza, infatti, nella partnership territoriale e nell'approccio dal basso verso l'alto (bottom-up), endogeno e integrato. L'attrazione del partenariato risiede, pertanto, nel suo potenziale: la creazione di una complessa rete di relazioni diffusa sul territorio attraverso la quale gli attori locali, soggetti pubblici e privati, parti economiche e sociali, riuniscono le risorse possedute (umane, finanziarie, relazionali) al fine di raggiungere l'obiettivo comune di rinascita del territorio rurale.

Ai fini delle analisi valutative, senza voler passare in rassegna tutti gli elementi che conferiscono all'approccio LEADER una forte specificità e la valenza di metodo, si deve considerare che la sua attuazione presuppone innanzitutto l'esistenza di condizioni minime di base indispensabili alla riuscita della specifica strategia<sup>11</sup> di intervento e riconducibili a due requisiti<sup>12</sup> fondamentali, ossia l'esistenza di GAL capaci, in primo luogo, di **definire** e, in secondo luogo, di **attuare**, una strategia di sviluppo locale per la singola area su cui insiste il GAL. L'utilizzo dei termini definire e attuare richiama immediatamente alla mente la necessità di scindere in maniera netta due momenti ben distinti del

<sup>10</sup> Esistono tre tipi di risorse relazionali: **capitale fisico** (consiste in beni strumentali tangibili, monetari o materiali), **capitale umano** (attiene alle capacità o abilità della singola persona, al suo bagaglio culturale, alle esperienze professionali accumulate) e **capitale sociale**. Quest'ultimo è rappresentato dall'insieme delle relazioni sociali aventi una certa persistenza nel tempo e che gli individui in parte possiedono ascrivibilmente (relazioni di parentela o ceto) e in parte instaurano nel corso della loro vita.

<sup>11</sup> L'art. 63 del Reg. (CE) n. 1698/05 prescrive che l'attuazione dell'Asse LEADER deve consentire di: a) attivare strategie di sviluppo locale, così come definite dall'art. 61, finalizzate al raggiungimento degli obiettivi di uno o più degli altri tre Assi del PSR; b) realizzare progetti di cooperazione in grado di rafforzare la capacità dei Gruppi di Azione Locale di perseguire gli obiettivi del PSR; c) sostenere l'attività dei Gruppi di Azione Locale, l'acquisizione di competenze e l'animazione sul territorio.

<sup>12</sup> Art. 62 comma 1 lettera c) del Reg. (CE) n. 1698/05.



processo di attuazione dell'approccio LEADER e, conseguentemente, del suo processo di valutazione. In altre parole, appare evidente che il successo del LEADER risulta strettamente vincolato alla possibilità che i GAL, principali protagonisti dell'attuazione dell'Asse 4, siano in grado di programmare e di attuare SSL efficaci. Principale obiettivo dell'approccio LEADER è infatti quello di migliorare la governance del territorio, sviluppando la collaborazione, la programmazione e la partecipazione degli attori locali. Valutare la qualità della governance significa valutare l'azione complessiva del soggetto-chiave GAL che opera nel territorio, valutare il modo in cui opera e in cui si relaziona con tutti gli altri soggetti. Analizzare la capacità dei GAL e, in generale, dell'approccio LEADER, di offrire un contributo concreto alle dinamiche di sviluppo locale, rappresenta un esercizio complesso alla base del quale occorre un'attenta valutazione di più elementi: in primis, lo **scenario programmatico** nel quale i GAL sono chiamati ad operare e gli strumenti di cui essi dispongono per attuare le SSL, in secondo luogo la loro **capacità di "fare rete"**, dotandosi di un capitale sociale adeguato (all'interno del GAL) e di un solido network relazionale a livello macro-sociale (all'esterno).

Obiettivo dell'analisi, pertanto, è quello di descrivere (se esiste) la relazione positiva tra sostegno attivato dalle politiche pubbliche di sviluppo rurale, formazione del capitale sociale e sviluppo economico. L'applicazione del metodo LEADER a livello territoriale dovrebbe, infatti, «contribuire alla creazione di partenariati locali (i GAL) stabili, in grado di favorire la crescita di competenze diffuse e la creazione di relazioni tra soggetti, mettendo in atto un processo culturale "capacitante", coinvolgendo gli attori locali su nuove prospettive, motivandoli a investire, acquisire competenze e creare soluzioni innovative per perseguire i propri obiettivi<sup>13</sup>».

## 2. DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Si descrivono di seguito la logica sottesa alla valutazione dell'Asse 4 del PSR Liguria 2007-2013 e le fasi della valutazione, con particolare riferimento ai momenti valutativi che hanno caratterizzato il percorso di ricerca svolto nell'annualità 2012 (analisi desk, focus group, autovalutazione e tecnica Delphi, Social Network Analysis).

L'intento del Valutatore è di "mettere a sistema" le informazioni raccolte e i risultati delle indagini di tipo qualitativo, organizzando tutte le informazioni così ottenute in un unico documento al fine di valutare la capacità dell'approccio LEADER di migliorare la governance del territorio, sviluppando la collaborazione, la programmazione e la partecipazione degli attori locali.

### 2.1 I METODI E LE TECNICHE UTILIZZATE

#### 2.1.1 Una visione di insieme sull'approccio valutativo adottato

Il Quadro Comune di Monitoraggio e Valutazione (QCMV) rappresenta un punto di riferimento essenziale nella valutazione del PSR poiché definisce, attraverso i Quesiti Valutativi (QV), il quadro di monitoraggio, analisi e valutazione delle Misure dei quattro Assi di intervento del Programma. Tuttavia, le difficoltà interpretative legate ai QV, le attese della Commissione europea sulla valorizzazione degli indicatori e l'esigenza, nel caso più particolare dell'approccio LEADER, di coglierne le specificità – rappresentando in maniera completa i risultati e gli impatti degli interventi realizzati –, hanno portato il Valutatore ad adottare una struttura metodologica basata su analisi non solo quantitative, ma anche, e soprattutto, di tipo qualitativo.

Obiettivo della prima categoria di analisi<sup>14</sup> è quello di fornire un quadro complessivo dell'Asse LEADER

<sup>13</sup> Di Napoli, D'Oronzio, Verrascina, a cura di (2011). Il ruolo del Leader nella formazione di capitale sociale a livello territoriale: alcune esperienze. XXXII Conferenza scientifica annuale AISRe. Torino, 15-17 settembre 2011.

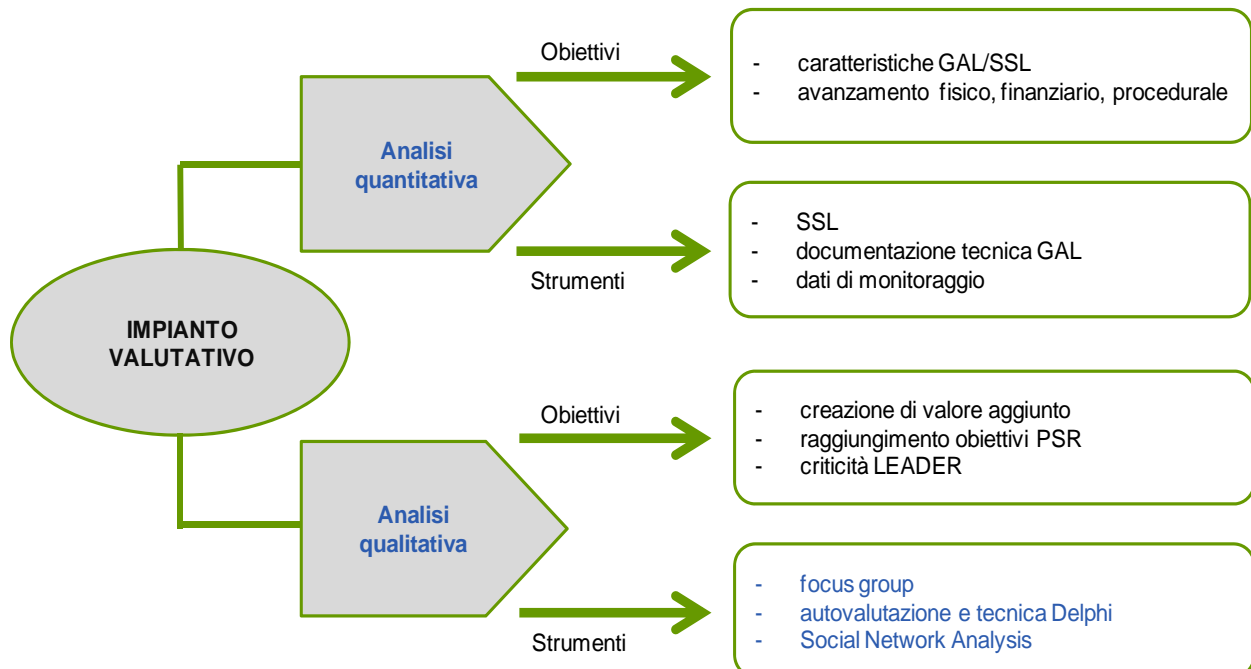
<sup>14</sup> Le analisi di tipo quantitativo hanno caratterizzato, in particolare, la prima fase di valutazione del LEADER nel PSR Liguria, fase che si è conclusa con la stesura della Relazione di Valutazione Intermedia. Ciò non esclude, naturalmente, il ricorso a metodi di tipo quantitativo nelle ulteriori due fasi strutturate per la valutazione dell'approccio LEADER a livello regionale.

in termini di avanzamento fisico, finanziario e procedurale, con particolare attenzione alla definizione delle caratteristiche dei GAL regionali e delle rispettive SSL attuate. L'**analisi qualitativa**, invece, mira a far emergere ed analizzare nel dettaglio le peculiarità attuative del LEADER, misurando, da un lato, il contributo dello stesso al raggiungimento degli obiettivi della Politica di Sviluppo Rurale dell'Unione europea, secondo un approccio dal basso verso l'alto, e, dall'altro, la sua capacità di creare **valore aggiunto**. Come riportato dalla Corte dei Conti europea<sup>15</sup> (CCE), infatti, «rispetto ai metodi di finanziamento tradizionali l'approccio LEADER comporta costi e rischi più elevati, dovuti alla presenza di un livello supplementare di attuazione ed al fatto che il controllo dei fondi UE viene assegnato ad una moltitudine di partenariati locali (i GAL). I rischi e i costi supplementari del LEADER sono giustificati dal valore aggiunto che dovrebbe derivare dall'approccio dal basso verso l'alto e basato sul partenariato, per esempio la migliore individuazione di esigenze e soluzioni locali, il maggiore impegno degli operatori locali e più opportunità di innovazione».

I QV comuni previsti dal QCMV – posti al livello di singola Misura – e il sistema degli indicatori predisposto per la misurazione degli effetti prodotti dall'applicazione del LEADER, sono difficilmente in grado di evidenziare le differenze, in termini di efficacia, tra l'attuazione di una Misura a livello locale (attraverso la strategia LEADER, appunto) e la realizzazione della stessa a livello regionale. Il sistema normato dal QCMV può, pertanto, far perdere di vista il **valore aggiunto** del LEADER, mentre è compito del Valutatore riuscire a misurarlo, anche attraverso il diretto coinvolgimento dei GAL nell'ambito del processo valutativo. A tal riguardo si evidenzia come l'autovalutazione ed il ricorso a tecniche di valutazione partecipata, come i focus group, rappresentino strumenti utili per incrementare la diffusione della cultura della valutazione tra i GAL, intensificare il rapporto con il Valutatore e permettere di evidenziare con maggiore attenzione quanto realizzato a livello locale.

Nella figura seguente si dettaglia la struttura metodologica approntata per la valutazione dell'Asse LEADER e le tecniche (strumenti operativi) utilizzate.

Fig. 2. L'impianto di valutazione adottato per la valutazione dell'approccio LEADER



<sup>15</sup> Attuazione dell'approccio LEADER per lo sviluppo rurale (2010), Relazione speciale n. 5, Corte dei Conti europea.

### 2.1.2 Le tecniche di valutazione partecipata sperimentate: focus group, self-assessment e Delphi

Non esistono nella letteratura specialistica molti esempi di valutazione partecipata, si parla, piuttosto, di **“ricerca partecipativa”** per indicare quelle metodologie di analisi, e relativi strumenti, utilizzate, nell'ambito della ricerca sociale, allorché l'obiettivo della pianificazione strategica è quello di coinvolgere il maggior numero di persone nella realizzazione di un progetto (o di un servizio), a partire dall'ideazione fino alla sua conclusione. Nella pianificazione di tipo sociale, quindi, i portatori di interesse sono chiamati ad assumere un ruolo attivo, in quanto è richiesto loro di esprimere il parere rispetto ai bisogni esistenti e alle esigenze future<sup>16</sup>. Adattando l'obiettivo della ricerca partecipativa alla valutazione dell'approccio LEADER, ci si è prefissi di sperimentare un processo valutativo in cui assumesse significato il “ruolo di apprendimento” del gruppo. La partecipazione, nella valutazione<sup>17</sup>, è un approccio necessario per assolvere adeguatamente ai due principali problemi metodologici del processo di ricerca valutativa: raccogliere le informazioni e analizzare/interpretare le informazioni (Bezzi, 2001). Il processo partecipativo, attraverso l'interazione dei diversi attori, si pone come strumentale per il miglioramento dei risultati valutativi in quanto i diversi attori contribuiscono nell'attribuire significato ai dati.

Nel caso della valutazione partecipata si tratta di confrontarsi con alcune criticità: in primo luogo, è necessario decidere chi coinvolgere (nel caso della valutazione dell'approccio LEADER si può scegliere se interagire con tutti i soggetti coinvolti nell'attuazione dell'Asse 4, o prediligere un confronto diretto con il soggetto GAL). In secondo luogo, occorre fare i conti con quella che potrebbe essere definita “la paura” della valutazione: i soggetti coinvolti, infatti, sentono spesso il timore che il proprio lavoro venga giudicato in maniera negativa, con potenziali, ipotetiche conseguenze. Un altro problema riguarda la **metodologia** da utilizzare: quantitativa, come i questionari, o qualitativa, come i focus group, il brainstorming, ecc. Senza addentrarsi troppo in una disputa sugli strumenti operativi, è possibile affermare che la somministrazione di un questionario permette di raggiungere in breve tempo un gran numero di persone, mentre d'altro canto le tecniche qualitative sono molto più costose in termini di tempo e risorse, ma permettono di avere informazioni più ricche e dettagliate. L'auspicio migliore sarebbe quello di combinare metodi quantitativi e qualitativi, proponendo un processo di valutazione in grado di toccare più aspetti.

Con riferimento alle tecniche di valutazione partecipata, sperimentate nel corso del 2012, per la valutazione dell'approccio LEADER nel PSR Liguria 2007-2013, si è scelto di costruire un percorso che, ponendo al centro del processo partecipato il GAL e le relative reti relazionali, sia in grado di conciliare l'utilizzo di metodi qualitativi e quantitativi differenti.

#### Focus Group

Il primo step operativo nell'avvio del processo di valutazione partecipata, ha visto il ricorso allo strumento del **focus group**<sup>18</sup> (di seguito FG), ed è stato finalizzato a stimare, nel contesto socio-economico di riferimento, l'utilità e la sostenibilità dell'approccio LEADER, definendone la sua efficacia ed efficienza. A tal fine, l'incontro è stato strutturato in due momenti: durante il primo, dopo una breve introduzione da parte del Valutatore sulle motivazioni del FG e l'esplicitazione degli obblighi comunitari che prevedono la valutazione dell'approccio LEADER, sono state condivise con i GAL le principali

<sup>16</sup> A. Pacinelli (2008), Metodi per la ricerca sociale partecipata, Franco Angeli, Milano.

<sup>17</sup> Secondo Bezzi, è il secondo termine che giustifica ampiamente la necessità della partecipazione: le informazioni (i “dati”) non sono in alcun modo “oggettive”, ma un semplice frutto dell'interazione di quegli stessi attori sociali implicati nei processi dell'evaluando; anche i dati sono elementi problematici dell'evaluando, e il vero lavoro, per il valutatore, consiste nell'attribuire loro un significato, che non può essere che il risultato dell'analisi dei significati attribuiti dai diversi attori che agiscono sulla scena del servizio valutato. C. Bezzi (2011), La Scala delle Priorità Obbligate. Uno strumento di valutazione partecipata per i servizi alla persona, in [www.valutazione.it](http://www.valutazione.it)

<sup>18</sup> L'incontro, della durata complessiva di circa 4 ore, è stato realizzato il 17 gennaio 2012 presso la sede della Regione Liguria, Piazza De Ferrari 1 (GE). Il focus, moderato dal gruppo di Valutazione, ha visto il coinvolgimento dei soggetti preposti alla guida dei GAL regionali, capaci di garantire un contributo pertinente alla valutazione complessiva dell'approccio LEADER regionale.

raccomandazioni emerse in seguito all'attività di audit avviata dalla CCE nel primo semestre del 2009 su oltre 200 GAL in 23 paesi europei. In particolare, è stato chiesto ai GAL di rispondere al quesito “*In che misura l'approccio LEADER è attuato coerentemente alle raccomandazioni della CCE*”, sottoponendo alla loro attenzione le seguenti voci di interesse:

- *trasparenza,*
- *valore aggiunto ed efficienza gestionale,*
- *monitoraggio e valutazione,*
- *innovazione e multisettorialità.*

Il secondo momento, invece, è stato dedicato alla discussione di alcuni degli aspetti metodologici proposti per la valutazione dell'approccio LEADER del PSR Liguria. Più nel dettaglio, sono stati sintetizzati i QV comunitari afferenti all'Asse LEADER ed alle Misure dell'Asse 3 attivabili, a livello regionale, esclusivamente all'interno delle SSL (Misure 3.1.3 e 3.2.2<sup>19</sup>), con specifica attenzione ai **termini chiave**<sup>20</sup> posti all'interno dei QV, identificati e definiti dal Valutatore sulla base sia dei documenti metodologici comunitari, sia dei documenti di programmazione regionale. I **termini chiave** oggetto di discussione sono stati, in particolare:

- **corretta gestione amministrativa,**
- **cooperazione e buone pratiche,**
- **sviluppo endogeno,**
- **contributo alle priorità degli Assi 1, 2 e 3<sup>21</sup>.**

Il FG è stato svolto facendo ricorso alla tecnica del **Metaplan**, che consente di visualizzare e fissare su un apposito cartellone (Metaplan) tutti gli interventi dei partecipanti, senza perdere le informazioni fornite e consentendo ai presenti di integrare e correggere i propri contributi. Le opinioni espresse di volta in volta dai GAL sono state, infatti, sintetizzate in brevi frasi su cartoncini di diverso colore a seconda che si trattasse di **criticità**, **punti di forza**, ovvero **proposte**. I cartoncini sono stati affissi sul Metaplan in modo da essere visibili a tutti e al termine del confronto sono stati raggruppati per temi (clusterizzati) e condivisi con i partecipanti. Nel corso del focus il Valutatore ha inteso analizzare, in particolare, l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione operativa e dei meccanismi di governance del Programma, e al contempo condividere con i GAL regionali lo schema metodologico proposto per la valutazione dell'Asse LEADER.

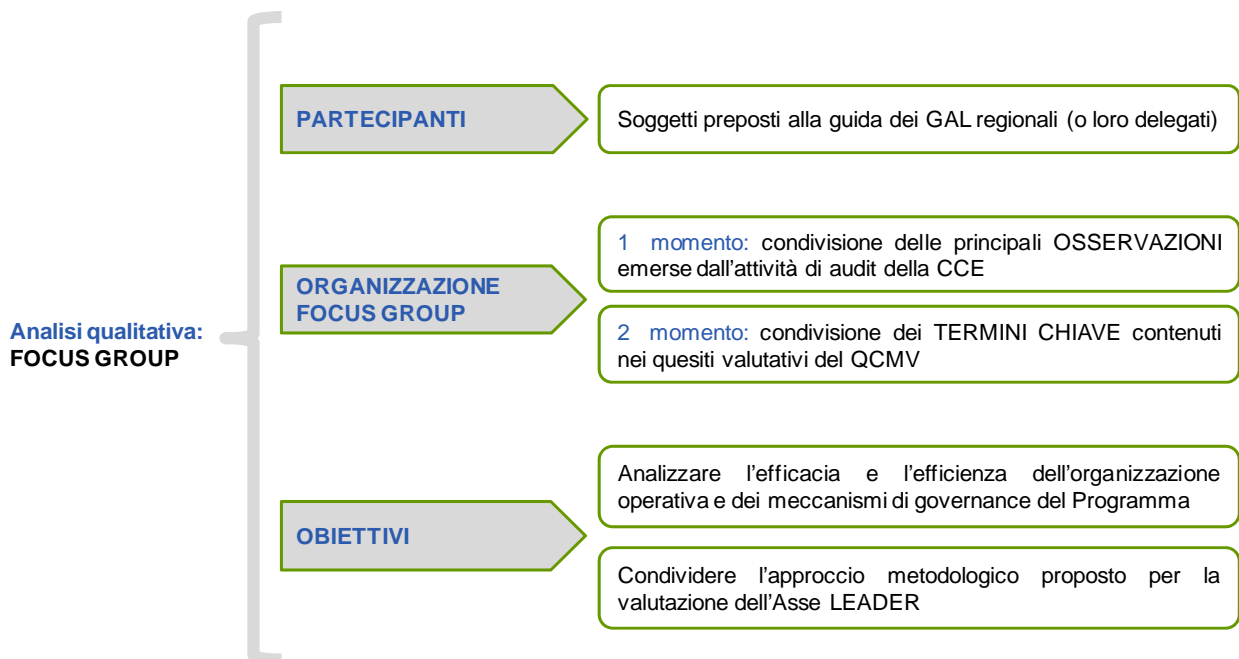
Si evidenzia come entrambi i momenti dell'incontro siano stati caratterizzati da un'attiva partecipazione da parte dei rappresentanti dei GAL, ai quali il Valutatore ha garantito la più ampia libertà di espressione, intervenendo solo in funzione della corretta gestione del focus e della migliore esplicitazione dei termini chiave oggetto del dibattito.

<sup>19</sup> Le restanti Misure dell'Asse 3 sono attivabili, oltre che attraverso i GAL, anche tramite i bandi regionali.

<sup>20</sup> Per i Quesiti Valutativi comuni si è provveduto ad identificare i principali temi di approfondimento (parole chiave) contenuti nei quesiti stessi specificandone, poi, l'accezione che acquisiscono a livello valutativo.

<sup>21</sup> Con particolare attenzione alle priorità dell'Asse 3: diversificazione, sviluppo dell'economia rurale, creazione di posti di lavoro, turismo, attrattività delle zone rurali, sensibilizzazione ambientale, lotta allo spopolamento.

Fig. 3. La strutturazione del focus group: partecipanti, organizzazione ed obiettivi



Il focus è stata, inoltre, l'occasione per informare i GAL circa le modalità di svolgimento della seconda fase del processo di valutazione che ha previsto, mediante il ricorso alla tecnica Delphi, la condivisione di un questionario da impiegare per l'autovalutazione degli stessi GAL.

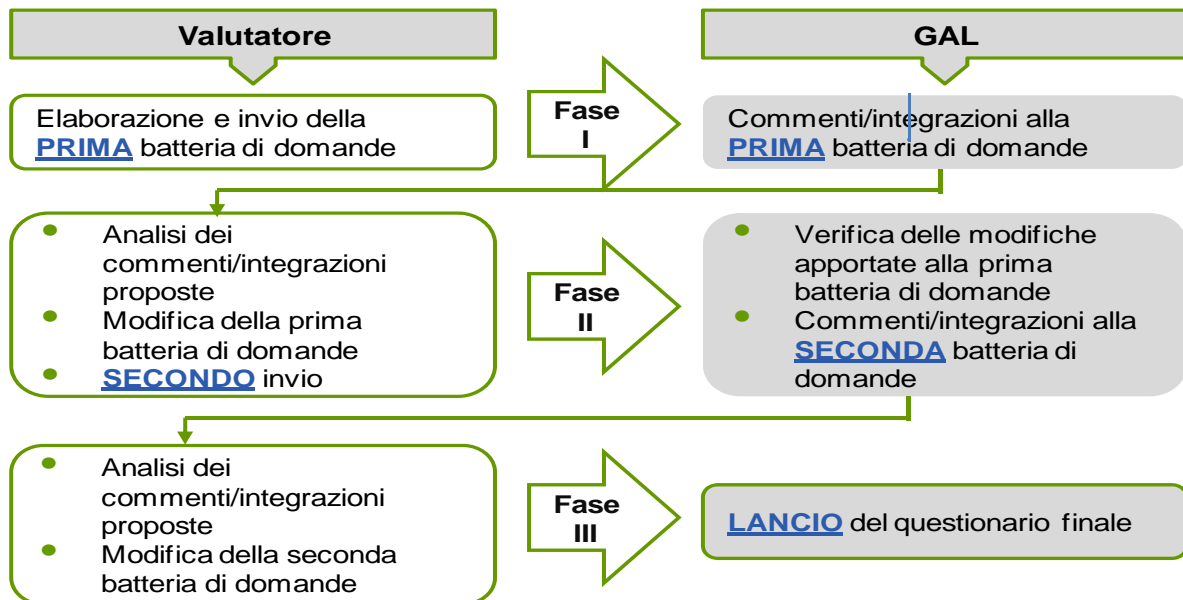
### Autovalutazione (Self-assessment)

Da un punto di vista generale, lo scopo dell'**autovalutazione** è quello di comprendere lo stato e le potenzialità di un'organizzazione (il GAL, in questo caso) riguardo al patrimonio di competenze e capacità – capability – che si ritengono particolarmente performanti, ovvero critiche, rispetto al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Con tale processo si offre la possibilità di cogliere i punti di forza, così come gli elementi di debolezza, consentendo di pianificare iniziative mirate all'adeguamento della propria capability. L'utilizzo di tale tecnica, partendo dall'analisi logica delle finalità perseguite dal GAL, induce quest'ultimo a identificare, laddove non fatto, i propri obiettivi in maniera più ampia. Il beneficio più evidente è una presa di coscienza da parte del GAL volta al miglioramento continuo, inteso, non solo, come raggiungimento del livello di performance desiderato, ma soprattutto come cambiamento sostanziale, innovativo, che comporta la messa in campo di nuove capacità e l'acquisizione di competenze. La valutazione, così implementata, viene, pertanto, ad essere parte del processo di sostegno e accompagnamento dei cambiamenti e dovrebbe essere riprogettata regolarmente attraverso cicli riflessivi in grado di adattarsi e rispondere a nuove scoperte, mutate esigenze e questioni emergenti.

La scelta di ricorrere alla **tecnica Delphi** – tecnica di natura qualitativa tipica della ricerca sociale – ha permesso di coinvolgere, attraverso più fasi di interazione, un panel (gruppo) di esperti selezionati (i GAL) chiamati, per il tramite di un intervistatore (il Valutatore), ad esprimere il proprio parere su una determinata tematica con lo scopo di far convergere, attraverso il confronto reciproco e la condivisione progressiva, l'opinione più completa e condivisa in un'unica "espressione". Nel caso specifico della valutazione del LEADER, si è trattato di somministrare ai GAL un primo questionario pilota di autovalutazione elaborato dal Valutatore sulla base delle evidenze del FG. Compito dei GAL è stato quello di formulare – attraverso la compilazione dell'apposita griglia collocata in calce a ciascuna domanda – un parere sulle domande e sugli indicatori proposti. Completata la prima fase, i giudizi espressi dai GAL sono stati raccolti e utilizzati dal Valutatore, oltre che per la predisposizione (integrazione) delle domande successive, per la sperimentazione del processo di interazione tra ogni singolo GAL e il gruppo nel suo complesso. In base alla tecnica Delphi, infatti, sono state svolte tre fasi

nel corso delle quali si sono alternate la somministrazione delle domande del questionario e la restituzione di feedback sui pareri raccolti. I risultati di ciascuna fase sono stati impiegati per la costruzione del questionario successivo. Man mano che il processo di comunicazione è stato sviluppato, i giudizi espressi dai membri del gruppo, originariamente eterogenei, hanno finito per fondersi ed individuare una linea di azione condivisa.

Fig. 4. Applicazione della metodologia Delphi per la definizione del questionario di autovalutazione



## Questionario

Il questionario è stato suddiviso in due macro-aree relative ad alcuni aspetti della progettazione LEADER che il Valutatore ha ritenuto opportuno approfondire ai fini delle analisi valutative. Entrambe le sezioni, di natura valutativa, raggruppano una serie di domande volte ad indagare il giudizio (ottimo, buono, sufficiente, mediocre, insufficiente) del GAL su specifici aspetti legati, rispettivamente, all'organizzazione e definizione delle Strategie di Sviluppo Locale e all'implementazione della comunicazione e delle attività di rete. Per ciascuna domanda, inoltre, è stata richiesta la valorizzazione di taluni indicatori necessari al rilevamento di informazioni aggiuntive utili ai fini valutativi.

Si evidenzia come alcune delle domande proposte nel questionario siano state utilizzate per raccogliere il set di informazioni necessarie alla sperimentazione della Social Network Analysis ai GAL regionali (si rimanda al capitolo successivo per un approfondimento a riguardo).

### 2.1.3 Cenni teorici e metodologici sulla social network analysis

La **Social Network Analysis** (SNA) è una metodologia di analisi che ha come oggetto la formalizzazione della struttura delle relazioni esistenti tra gli attori componenti una rete.

L'impianto teorico e metodologico della SNA affonda le proprie radici negli studi di psicologia sociale sviluppati agli inizi del 1900 da un gruppo di ricercatori (tra gli altri, F. Heider, K. Lewin e J. Levi Moreno) attivi nel campo della cosiddetta "Psicologia della Gestalt", un filone di pensiero che aveva nello studio delle interazioni di un insieme di individui il proprio focus. Particolarmente importante fu la formalizzazione di un metodo per la visualizzazione delle relazioni tra attori definito "Sociogramma", ispirato negli elementi caratterizzanti alla "Teoria dei Grafi".

Negli anni trenta, un secondo gruppo di ricercatori attivi presso l'Università di Harvard (W. Lloyd

Warner ed E. Mayo ) contribuì allo sviluppo della SNA attraverso lo studio della struttura di sottogruppi presenti all'interno delle reti, arrivando alla definizione di concetti caratteristici nello studio dei network come, ad esempio, cliques e blocchi.

Un contributo significativo alla diffusione della SNA, quale tecnica di indagine sociale, fu quello offerto dai ricercatori afferenti al Dipartimento di Antropologia Sociale dell'Università di Manchester<sup>22</sup>: gli studi sulle relazioni sociali nell'Africa coloniale inglese rappresentarono il primo esempio di utilizzo sistematico della SNA su vasta scala.

Il percorso verso la standardizzazione delle tecniche e la formalizzazione delle basi teoriche della SNA, trovò, infine, compimento negli anni '70 grazie al lavoro realizzato dal team di studiosi di Harrison White presso l'Università di Harvard, che pose particolare attenzione al metodo della SNA in quanto tale, ampliandone gli orizzonti applicativi.

Oggetto dell'analisi è una **rete sociale**<sup>23</sup>, struttura composita costituita da due blocchi essenziali di elementi: i **nodi** (quali ad esempio individui, enti, organizzazioni, associazioni, eventi, prodotti, ecc.) e le **relazioni** (l'insieme dei collegamenti tra i nodi stessi). La natura intrinseca della SNA pone al centro dell'analisi non i semplici nodi, bensì il set di relazioni che intercorrono tra questi. La SNA, infatti, è costruita a partire dall'assunto che sono proprio le relazioni a determinare il ruolo degli attori all'interno della struttura della rete. La SNA rappresenta una tecnica di analisi estremamente versatile, poiché è realizzabile su un qualunque tipo di insieme di informazioni schematizzabile nella forma di relazioni tra soggetti; data la natura delle indagini caratterizzanti la SNA, il set informativo utilizzato è detto **relazionale in quanto** le informazioni, per loro natura, non sono attribuibili ad una sola unità ma, stante l'esistenza di una relazione, fanno riferimento a coppie di unità. Attraverso la SNA diventa possibile indagare la struttura delle relazioni in termini di risorse immateriali e/o materiali distribuite tra gli individui – il **capitale sociale**. Lo strumento, quindi, si può configurare quale metodologia di analisi strategica nella valutazione di programmi come il PSR Liguria e, in particolare, dell'approccio LEADER, che trova forza e fondamento proprio in una costante e fruttuosa collaborazione tra gli attori del territorio. Attraverso lo studio dei legami costruiti tra gli attori e l'analisi delle loro caratteristiche in termini di numero, forma e intensità diventa possibile cogliere il valore aggiunto offerto dal Programma, osservare le direttrici dei processi di diffusione e condivisione delle informazioni e, più in generale, determinare la consistenza e la validità del capitale sociale afferente alla rete in analisi.

Per condurre in maniera efficace lo studio di una rete sociale, i dati da analizzare devono essere strutturati in forma di **matrice**, definibile in maniera differente a seconda del tipo di indagine che si desidera realizzare e, parallelamente, della tipologia di dati disponibili. Qualora si voglia indagare quali siano le relazioni nell'ambito di un gruppo di attori, si fa ricorso ad una **matrice di adiacenza**<sup>24</sup>, nella quale ogni valore rappresenta l'esistenza o meno di un legame tra gli attori. Nel caso in cui, invece, la matrice sia costruita utilizzando contemporaneamente due differenti dimensioni, quali ad esempio gli attori e una serie di eventi cui essi possono partecipare, il dataset assume il nome di **matrice di affiliazione**<sup>25</sup> o di **incidenza**: un attore ed un'affiliazione presenteranno una relazione se l'attore è in qualche modo legato a tale affiliazione (ad esempio, un individuo ha partecipato ad un evento). Una volta costruita la matrice<sup>26</sup>

<sup>22</sup> Il principale esponente fu Max Gluckman.

<sup>23</sup> A seconda degli obiettivi di indagine, la SNA può essere condotta al fine di realizzare una semplice analisi descrittiva di una rete oppure per individuare punti di forza o criticità della stessa per renderne l'azione il più possibile efficiente.

<sup>24</sup> Si tratta di una matrice di dimensioni  $n \times n$ , con  $n$  pari al numero di attori oggetto di analisi. Gli attori (i nodi) costituiscono le intestazioni di riga e di colonna e ad ogni incrocio (quindi per ogni cella) è indicata la presenza o l'assenza di un legame. Una matrice di adiacenza può essere ulteriormente sotto classificata in matrice "casi x casi" (due individui presentano un legame se è presente un'affiliazione) o in matrice "affiliazioni x affiliazioni" (due eventi, attività o organizzazioni ecc. presentano un legame se vi è almeno un attore che ha partecipato ad entrambi gli eventi o attività o fa parte di entrambe le organizzazioni).

<sup>25</sup> In questo caso, la classificazione della matrice è "casi x affiliazioni" e, poiché il numero  $n$  di attori può risultare differente dal numero  $p$  di eventi, la matrice  $n \times p$  risultante può non essere quadrata.

<sup>26</sup> Realizzata la matrice necessaria per l'analisi dei dati, le strategie di analisi perseguibili sono diverse, benché tutte finalizzate allo stesso obiettivo. Vi è, infatti, la possibilità di condurre le procedure di analisi secondo diversi approcci, ampiamente studiati in letteratura; i principali, detti "analisi relazione" ed "analisi posizionale", sono percorsi che puntano, rispettivamente, allo studio della rete quale macrostruttura e alla definizione del ruolo dei singoli attori nell'ambito del sistema della rete.

sulla base dei dati a disposizione, attraverso il ricorso a software specifici<sup>27</sup> sarà possibile calcolare una serie di indicatori e grandezze utili per comprendere la struttura della rete e il ruolo degli attori al loro interno.

Alla descrizione tramite indicatori si affianca un'ulteriore tipologia di rappresentazione dei dati, realizzata sfruttando la **teoria dei grafi**. In questo modo, è possibile costruire una rappresentazione grafica (immagine) della rete, con i nodi identificati da sfere o cerchi (**vertici**) e le relazioni tra essi tramite segmenti che li uniscono (**archi**). La trasposizione grafica della rete rappresenta nulla di più che un corollario all'analisi, ma garantisce la possibilità di ottenere una visione d'insieme della forma assunta dalla rete. Nel complesso, l'insieme delle informazioni numeriche e dei grafici rappresenta la perfetta sintesi descrittiva della struttura della rete e del ruolo giocato dagli attori al suo interno.

#### 2.1.4 *La social network analysis per lo studio delle reti create dai GAL: applicazione e limiti*

Con riferimento alla valutazione del LEADER, il ricorso alla SNA consente di evidenziare le relazioni attivate e l'intensità delle stesse, gli equilibri interni, i ruoli di leadership e quelli marginali, la natura fiduciaria o meno delle singole relazioni e la replicabilità nel tempo del partenariato. Il fine ultimo delle analisi è quello di determinare gli impatti afferenti alla crescita della capacità di governance locale, con particolare attenzione ai differenti approcci concertativi proposti dai GAL ed alle attività di rete. Ciò garantisce, pertanto, la possibilità di valutare se e come le strutture relazionali oggetto di analisi hanno saputo offrire un input significativo volto a consentire l'instaurazione di un processo di sviluppo del partenariato locale costruito sulla base di un'adeguata condivisione delle conoscenze, di una costante promozione delle opportunità offerte dal Programma e di un efficiente supporto alla crescita del territorio. Vale la pena sottolineare che uno studio efficiente e rappresentativo della struttura e delle caratteristiche di una rete sociale necessita che le informazioni a disposizione presentino un elevato grado di omogeneità per ognuno degli attori che costituiscono il sistema relazionale oggetto di studio. Tuttavia, l'effetto di alcuni fattori esogeni, quali ad esempio la distribuzione delle informazioni in un arco temporale piuttosto lungo, l'impossibilità di ottenere un set di dati completo per ognuno degli attori appartenenti alla rete in analisi, così come i limiti legati all'eccessiva complessità delle operazioni di raccolta e/o di analisi delle informazioni, può determinare uno scostamento dalla situazione di ottimo operativo<sup>28</sup>.

La strada intrapresa dal Valutatore per la realizzazione dell'analisi della rete sociale costruita dai GAL liguri è stata quella di individuare un blocco ristretto di attori-chiave nell'attivazione delle connessioni con i GAL. A questo insieme di attori appartengono imprese o associazioni di categoria non considerate singolarmente, ma raggruppate in macro-soggetti specifici per settore (le imprese/associazioni del settore agricoltura, industria, commercio, ecc.). La perdita di dettaglio nella struttura di rete, frutto di tale impostazione operativa, è tuttavia estremamente limitata e non va ad inficiare la qualità dell'analisi, considerato che la raccolta di informazioni sui legami tra i GAL e le singole imprese/associazioni non rappresenta un requisito necessario per una corretta mappatura delle reti di relazioni, in quanto le informazioni di interesse ai fini dell'indagine sono da ricercare nella presenza o meno di legami con il mondo dell'associazionismo o delle imprese considerate nel loro insieme.

Il secondo limite operativo individuato è relativo alla mancanza di informazioni sulle relazioni fornite da soggetti diversi dai GAL: l'analisi sviluppata, infatti, riflette nella sua interezza il punto di vista dei GAL liguri, i quali rappresentano gli unici attori partecipanti all'indagine e, pertanto, gli unici soggetti che apportano un corredo informativo utile alla costruzione delle strutture di rete. Anche in questo caso, tuttavia, l'approccio seguito risponde pienamente alle necessità del Valutatore e la rappresentatività della

<sup>27</sup> L'analisi SNA svolta in questa sede è stata realizzata ricorrendo ai programmi per analisi di rete Ucinet e Netdraw.

<sup>28</sup> Va da sé, d'altra parte, che in alcune situazioni l'effettiva osservazione della totalità delle relazioni costruite da un gruppo di attori estremamente complesso e variegato può non essere strettamente necessario potendo focalizzare l'attenzione su una porzione limitata del più vasto macrosistema di rete relazionale. Affinché tale opzione risulti valida, è necessario operare con l'obiettivo di mantenere elevati gli standard di rappresentatività e qualità dell'analisi.



struttura di rete mappata è mantenuta nella sua integrità.

Un ulteriore limite operativo è conseguenza del processo di riorganizzazione dei GAL verificatosi nel corso del 2011. A seguito dello scioglimento delle CM, infatti, si sono venuti a creare nuovi GAL, frutto della fusione di due strutture preesistenti (è il caso del GAL della Provincia di La Spezia, nato dall'unione dei GAL Val di Vara e Riviera Spezzina) o dell'inclusione di un GAL all'interno di un altro (come accaduto al GAL Le Vie dei Sapori e dei Colori inglobato dal GAL Riviera dei Fiori). Tali variazioni hanno portato alla riorganizzazione dei meccanismi di gestione e della composizione delle segreterie tecniche, causando, in alcuni casi, l'impossibilità per queste ultime di fornire le informazioni richieste, non potendo ricostruire l'insieme delle attività realizzate negli anni precedenti.

### 3. PRINCIPALI EVIDENZE DELL'ANALISI

#### 3.1 L'ORGANIZZAZIONE DEI GAL LIGURI E L'IMPLEMENTAZIONE DELLE STRATEGIE DI SVILUPPO LOCALE

L'individuazione di confini geografici ben definiti dell'area di progetto può influenzare le possibilità di successo di un piano. Non esistendo una modalità univoca per definire il perimetro ottimale di un ambito di intervento, è possibile ipotizzare l'esistenza di un punto di equilibrio fra due requisiti essenziali e divergenti che un ambito locale di progetto deve possedere: la **massa critica**, cioè la dimensione o scala territoriale sufficiente per sostenere un processo endogeno di sviluppo territoriale integrato, e l'**omogeneità**, intesa come coerenza interna, ovvero naturale tendenza alla coesione. Mentre il concetto di massa critica si riferisce più esplicitamente a elementi di carattere economico, sociale e politico del territorio individuato e si misura principalmente attraverso indicatori numerici (come, ad esempio, la popolazione residente), valutare l'omogeneità di un ambito territoriale risulta più difficile. Oltre che dalla contiguità geografica, essa è determinata, infatti, dall'interazione di fattori di diversa natura quali la condivisione di identità culturale, la conformazione del territorio, le specializzazioni produttive, le funzioni di carattere amministrativo, ecc. Questi ed altri elementi determinano, tra parti diverse di uno stesso territorio, condizioni di interdipendenza che, stimolando l'intensificazione delle relazioni, ne favoriscono la coesione. Ne deriva che è proprio l'intensità delle relazioni sociali, rappresentata in termini di **capitale sociale**, ad essere considerata come l'elemento di coerenza più importante per un territorio.

In considerazione di ciò, è stato chiesto ai GAL di esprimere un giudizio – in una scala compresa tra un valore massimo (ottimo) e un valore minimo (insufficiente) – sulla **demarcazione territoriale** delle aree LEADER, sulla base di quanto previsto dalle disposizioni comunitarie, in termini di massa critica e omogeneità socio-economica. Il giudizio espresso è risultato sostanzialmente positivo. A detta della maggioranza dei rispondenti, infatti, il territorio presenta una delimitazione adeguata a garantire una corretta operatività dei GAL nell'area di riferimento. Un solo giudizio, formulato dal GAL Appennino Genovese, si pone al di fuori dell'insieme delle valutazioni positive: il GAL in questione ha evidenziato, in particolare, come la suddivisione del territorio provinciale tra tre distinti GAL rappresenti un limite per la governance territoriale e per il perseguimento di una strategia di sviluppo integrata.

Oltre al giudizio di sintesi, di tipo qualitativo, la domanda è stata corredata da cinque indicatori<sup>29</sup> inerenti alla corretta definizione e attuazione delle SSL, su cui i GAL sono stati chiamati a definirne l'adeguatezza attraverso l'espressione di un giudizio numerico di valore. Come si evince dalla tabella successiva, i giudizi offerti dai GAL presentano in media valori superiori alla sufficienza, ad eccezione di quelli espressi dai GAL Appennino Genovese (sull'intera batteria di indicatori) e dal GAL della Provincia di La Spezia (sugli indicatori relativi alla superficie dell'area di riferimento e all'omogeneità socio-economica dell'area LEADER). Da rilevare, nel caso del GAL Appennino Genovese, come il giudizio espresso sia coerente con quanto indicato dallo stesso in merito alla difficoltà di perseguire una strategia di sviluppo capace di adattarsi al territorio a fronte di una non appropriata suddivisione dell'area di riferimento.

<sup>29</sup> Preme ricordare che tali indicatori sono stati preventivamente condivisi tra tutti i GAL e modificati/validati nel corso della Delphi.

Tab. 1. Giudizio dei GAL sulla demarcazione territoriale delle aree LEADER

GAL	Indicatori	N. comuni coinvolti	Dimensione demografica	Superficie	Dimensione bacino socio-economico	Omogeneità socio-economica area LEADER
GAL Appennino Genovese		2	2	2	2	2
GAL Comunità Savonesi Sostenibili		4	4	4	3	3
GAL Strade Cucina Bianca		ND*	ND*	ND*	ND*	ND*
GAL Riviera dei Fiori		4	4	4	4	4
GAL Valli del Genovesato		5	4	4	4	4
GAL Valli del Tigullio		5	5	5	5	5
GAL Provincia di La Spezia		5	3	2	3	2

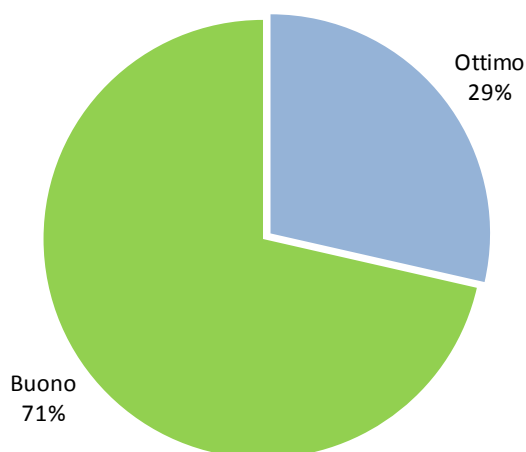
Giudizio di valore (da 1 a 5) sul grado di adeguatezza riconosciuto a ciascun indicatore nella corretta definizione e attuazione della SSL, dove ad esempio 1=valore minimo, 3= valore sufficiente e 5=valore massimo.

\*ND = Non determinato.

Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

Occorre poi rimarcare, inerentemente all'organizzazione territoriale dei GAL liguri, la questione relativa alla **soppressione delle CM**. Secondo quanto emerso in occasione del focus group tenutosi nel 2012, la generale percezione dei GAL sembrerebbe quella di aver perso un'importante liaison territoriale con gli organi regionali preposti alla gestione amministrativa. Diversamente da quanto rilevato nel corso del focus group tenutosi nel 2011, durante il quale non erano state evidenziate particolari difficoltà legate al venire meno del ruolo svolto dalle CM, in questa seconda occasione di incontro i GAL hanno sottolineato la perdita del loro principale riferimento territoriale, dovendosi rapportare direttamente con l'Amministrazione regionale, con conseguente dispendio di energie, oltre che il procrastinarsi dei tempi burocratici. Nonostante l'ottimo rapporto dialettico professato più volte con gli uffici regionali, uno dei principali timori dei GAL risulta, pertanto, quello di non poter, in tal modo, attuare compiutamente l'approccio bottom-up, considerato un importante principio guida dell'attuazione del metodo LEADER.

Fig. 5. Rispondenza delle azioni inserite nelle SSL alle consultazioni preparatorie



Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

Relativamente alla rispondenza tra la selezione delle azioni e proposte inserite nella SSL e quanto emerso dalle consultazioni preparatorie per la definizione della strategia del GAL, nel 71% dei casi, i GAL hanno espresso un giudizio positivo ("buono"). Inoltre, in considerazione dell'importanza ricoperta dall'**approccio bottom-up** nell'implementazione delle SSL, sono state raccolte una serie di informazioni necessarie per valutare se i GAL abbiano, o meno, utilizzato tale approccio nella formulazione delle Strategie. In particolare, è stato chiesto ai GAL di esprimere un giudizio circa la misura in cui le azioni e le proposte inserite nelle SSL siano state selezionate in modo adeguato e coerente con quanto emerso nella fase preparatoria di consultazione e definizione delle stesse. Dai risultati ottenuti, i GAL hanno evidenziato la bontà e la rispondenza delle proposte inserite nelle SSL rispetto a quanto emerso in fase di consultazione, esprimendo un giudizio molto

positivo (buono/ottimo) nella maggioranza dei casi. Come evidenziato nella tabella seguente, che riporta gli indicatori utilizzati per la quantificazione di azioni di tipo bottom-up, il numero di iniziative ed incontri realizzati nel triennio 2007-2009 è risultato molto elevato, con particolare riferimento alle attività

di consultazione e di esame delle manifestazioni di interesse. Tale evidenza presenta una doppia chiave di lettura: se da un lato conferma l'importanza del GAL nell'ambito dei processi di sviluppo territoriale, dall'altro rivela una forte partecipazione del territorio alla definizione delle SSL.

Tab. 2. Numero di iniziative poste in essere per la definizione delle SSL (2007-2009)

N. Iniziative <i>bottom-up</i> 2007-2009	GAL						
	Appennino Genovese	Comunità Savonesi Sostenibili	Strade Cucina Bianca	Riviera dei Fiori	Valli del Genovesato	Valli del Tigullio	GAL Provincia di La Spezia
Iniziative di consultazione e manifestazioni di interesse	80	3	3	66	6	400	5
Incontri con gli stakeholder	30	4	4	10	11	-	3
Incontri con giovani e donne	-	2	2	-	11	-	-

NOTE: considerata la circostanza per cui i valori indicati dai diversi GAL si differenziano estremamente tra loro, è possibile che questi abbiano inteso le varie iniziative proposte in modo differente. Alcuni GAL hanno, infatti, specificato – sotto la voce “altro” presente nel questionario – altre tipologie di iniziative bottom-up (ad es. manifestazioni di interesse a seguito di consultazioni) riconducibili a quelle già esistenti.

Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

Per quanto riguarda il peso riconosciuto a ciascuna iniziativa nella definizione delle SSL, il giudizio espresso dai GAL risulta, nel complesso, elevato per tutte le tipologie indicate. Tenendo conto anche delle iniziative incluse sotto la voce “altro”, quelle di maggior successo avviate nella fase di consultazione sul territorio risultano, le “manifestazioni di interesse a seguito di consultazioni” (950 per il GAL Riviera dei Fiori) e “gli incontri con stakeholder” e “operatori privati e possibili beneficiari”, sebbene quest'ultimo tipo di iniziativa sia stata realizzata soltanto dal GAL Valli del Tigullio (33).

Spostando l'attenzione sull'**approccio top-down** (che, sebbene non determinante, risulta comunque importante ai fini di una corretta attuazione del LEADER), è stato chiesto ai GAL di esprimere un giudizio sulla rilevanza data, sempre nella definizione delle SSL, ai seguenti indicatori: i) coerenza con l'analisi territoriale; ii) coerenza con l'analisi dei fabbisogni; iii) coerenza con gli obiettivi del PSR Liguria. I tre indicatori assumono un peso mediamente pari a 4, frutto di valutazioni espresse dai GAL generalmente comprese tra 4 e 5. Si segnala tuttavia l'assegnazione da parte del GAL della Provincia di La Spezia di pesi più bassi rispetto a quelli indicati dagli altri GAL: in particolare, il GAL in questione riconosce alla coerenza della SSL rispetto all'analisi dei fabbisogni un peso pari a 2, probabilmente in considerazione del fatto che, trattandosi di un GAL di nuova formazione, frutto dell'unione degli ex GAL Valle del Vara e Riviera Spezzina, non è riscontrabile nelle azioni e proposte inserite nella SSL una completa rispondenza alle necessità dell'intero territorio a cui il nuovo GAL afferisce.

Con riferimento, infine, al **coinvolgimento del partenariato** nella definizione delle Strategie di Sviluppo Locale, il giudizio espresso dai GAL appare – anche in questo caso – più che positivo. Cinque GAL su sette ritengono che il contributo del partenariato sia stato determinante in sede di realizzazione delle Strategie (giudizio espresso “ottimo” o “buono”), mentre solo due GAL (GAL Le Strade della Cucina Bianca e GAL Riviera dei Fiori) lo giudicano “sufficiente”. Vale la pena sottolineare l'opinione positiva espressa dal GAL Comunità Savonesi Sostenibili, che evidenzia, tra l'altro, la riqualificazione del tavolo partenariale a seguito dell'abolizione delle Comunità Montane.

Il partenariato dei GAL risulta essere composto in misura preponderante da soggetti privati (appartenenti al settore agricoltura, artigianato, servizi, ecc.), che costituiscono il 78% del totale, in coerenza con la normativa comunitaria che ha previsto, in fase di selezione delle SSL, di riconoscere un punteggio più alto alle Strategie che prevedevano una maggiore presenza della componente privata a livello decisionale. Per quanto riguarda, infine, la forma giuridica/settore di appartenenza dei soggetti costituenti il

partenariato, si tratta, soprattutto, di associazioni del mondo dell'agricoltura (tra i partner privati), e di Province e Comunità Montane<sup>30</sup> (tra i partner pubblici).

Fig. 6. Composizione pubblico-privata del partenariato per singolo GAL (valori in %)

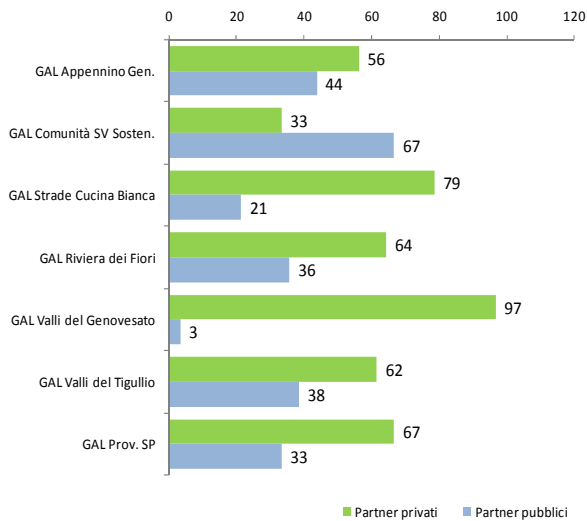
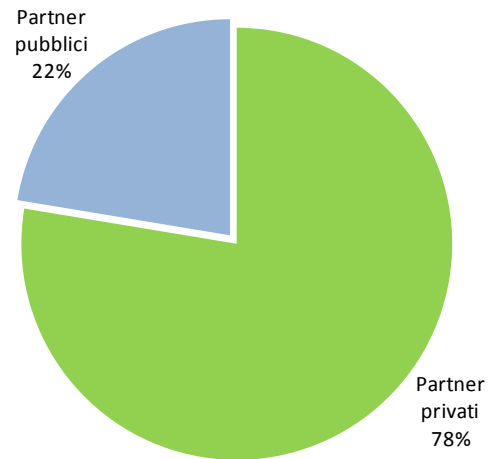


Fig. 7. Distribuzione dei soggetti privati e pubblici nel partenariato



NOTE: il GAL Comunità Savonesi Sostenibili, stabilito il nuovo assetto del partenariato, ha fissato la relativa distribuzione dei pesi ponderali di ciascun soggetto a garantire la maggioranza alla componente privata (60%).

Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

### 3.2 LA CAPACITÀ ATTUATIVA DEI GAL

Le decisioni rilevanti in materia di SSL nell'ambito dei Programmi di Sviluppo Rurale riguardano sostanzialmente le modalità di investimento delle risorse pubbliche, ovvero il margine di manovra disponibile per selezionare gli investimenti che si ritengono più rilevanti per il conseguimento degli obiettivi strategici individuati. Il Regolamento (CE) n. 1698/05, nel definire le caratteristiche dell'Asse 4 e, in particolare l'approccio bottom-up, fa esplicito riferimento al **potere decisionale** dei GAL in ordine all'elaborazione e all'attuazione delle SSL. Tale potere decisionale è soggetto a vincoli di carattere generale, dettati dal PSN, ma anche a specifiche indicazioni formulate nei PSR regionali e nei bandi di selezione. Quanto al decentramento delle funzioni, invece, e dunque alla definizione di diversi gradi di **autonomia funzionale**, la regolamentazione comunitaria si pone di garantire il rispetto dei principi di trasparenza e concorrenza nell'attribuzione delle risorse pubbliche, ma anche di veridicità, pertinenza e congruità della spesa.

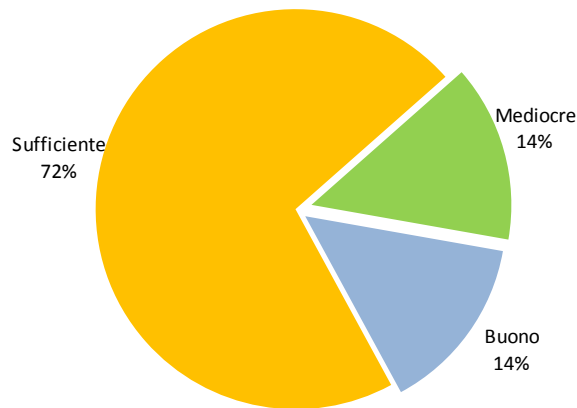
Interrogarsi sulla capacità dei GAL, e più in generale dell'approccio LEADER, di generare valore aggiunto nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale, richiede un'attenta valutazione dello scenario programmatico nel quale i GAL sono chiamati ad intervenire e degli strumenti disponibili, oltre che della distribuzione dei compiti e delle professionalità presenti all'interno della struttura tecnica del GAL, dell'efficacia ed efficienza delle procedure decisionali e gestionali del partenariato, e dei possibili fattori esterni capaci di influenzare l'attuazione delle SSL. La scelta programmatica operata dal PSR Liguria 2007-2013 di accentrare le competenze gestionali del Programma, in termini di LEADER, a livello regionale, è stato oggetto di confronto nel corso del FG 2012. Quanto emerso ha evidenziato come, nonostante i GAL percepiscano un forte miglioramento nei rapporti con l'amministrazione regionale rispetto alla programmazione precedente<sup>31</sup> – in termini di professionalità e disponibilità dei funzionari ad

<sup>30</sup> Prima della loro soppressione.

<sup>31</sup> Occorre evidenziare, tuttavia, come il solo GAL Appennino Genovese abbia effettivamente partecipato anche alla programmazione 2000-2006. Sebbene il giudizio espresso nell'ambito del FG sia, pertanto, riconducibile alla diretta esperienza di un solo GAL, tutti i soggetti presenti all'incontro hanno espresso, in tale occasione, parere concorde.

essa preposti – ritengono che alcune delle scelte amministrative operate a livello regionale comportino una certa farraginosità del sistema che si traduce non solo in un sensibile allungamento dei tempi previsti per l'espletamento delle procedure di assegnazione ed erogazione delle risorse a valere sui beneficiari delle Misure dell'Asse 4, ma anche in un allontanamento tra il soggetto animatore radicato sul territorio (il GAL), e quello effettivamente deputato all'attuazione del Programma (la Regione).

**Fig. 8. Rispondenza delle professionalità rispetto alle funzioni tecniche del GAL**



Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

Rispetto alla capacità dei GAL di svolgere le funzioni richieste a fronte della **ripartizione dei compiti e delle professionalità presenti nella struttura tecnica**, nel corso del processo di autovalutazione è emersa una certa difficoltà delle strutture operative che, in diversi casi, appaiono solo in parte rispondenti agli effettivi bisogni del GAL. L'attuale organizzazione dei compiti e delle risorse risulta mediamente sufficiente nella maggior parte dei casi (cinque casi su sette), mentre alcuni GAL (Appennino Genovese e Valli del Genovesato) segnalano l'esternalizzazione delle attività di assistenza o la condivisione delle professionalità con altri GAL: è quest'ultimo, in particolare, il caso dei GAL Comunità Savonesi Sostenibili e Le Strade della Cucina Bianca, entrambi guidati dalla Provincia di Savona in qualità di Ente capofila. Andando ad indagare le risorse umane presenti nelle strutture tecniche dei GAL, queste risultano, nella totalità dei casi, inserite con contratti a tempo parziale e demandati

alle attività di segreteria o di animazione (personale interno, consulenti esterni o associazioni di categoria e consorzi). I mesi di esperienza pregressa (in attività similari) delle risorse umane variano, in media, dai 12 mesi, dei consulenti esterni impegnati esclusivamente per l'animazione dei bandi, ai 47, del personale interno coinvolto nell'animazione; si evidenzia, per il solo GAL Appennino Genovese, la forte expertise (180 mesi di esperienza) del consulente esterno incaricato della predisposizione dei bandi e della formazione degli animatori. Con riferimento all'utilizzo della Misura 4.3.1 "Costi di gestione, acquisizione di competenze, animazione", è stato dichiarato (63% dei casi) l'utilizzo di tali disponibilità finanziarie per formare le risorse umane impegnate nelle attività del GAL.

Tab. 3. Le risorse umane impiegate nelle strutture tecniche dei GAL

Tipologie di personale	N. Unità di lavoro		Mesi di esperienza (valori medi)	Acquisizione di competenze	
	Part time	Full time		Si	No
Personale coinvolto nell'animazione	4	0	47,3	3	1
Personale coinvolto nella predisposizione del bando	3	0	46,3	2	1
Personale di segreteria	6	0	28,5	1	5
Altro personale tecnico	0	0	0,0	0	0
<b>Altro*</b>					
Consulenti esterni per predisposizione bandi e formazione animatori	1	0	180,0	1	0
Consulenti esterni per animazione bandi	5	0	12,0	5	0
Consulenti per progettazione	2	0	ND**	ND**	ND**
Associazioni di categoria e consorzi per animazione	6	0	ND**	ND**	ND**

NOTE: da rilevare come, con molta probabilità, alcuni GAL non abbiano dato alcuna indicazione sulle attività (e il relativo personale) svolte dalle CM o attraverso rapporti di lavoro non formalizzati ovvero il caso in cui un solo individuo svolge più attività.

\*Alcune tipologie di personale indicate dai GAL sotto la voce "Altro" potrebbero rientrare tra quelle (le prime quattro in tabella) già presenti nel questionario.

\*\*ND = Non determinato.

Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

Come segnalato dai GAL, la contrazione – rispetto al precedente periodo di programmazione – della disponibilità finanziaria della Misura 4.3.1 porta a ritenere non sufficienti i fondi destinati all'animazione territoriale. D'altra parte, così come nelle intenzioni del programmatore, l'assenza di copertura dei costi di gestione accordata ha portato ad una maggiore efficienza gestionale e finanziaria dei GAL e, di riflesso, ad una migliore finalizzazione dei fondi e della spesa a favore dei territori: rispetto alla programmazione 2000-2006, infatti, i finanziamenti sono stati utilizzati interamente per la realizzazione di interventi sul territorio. In generale sembrerebbe che l'eliminazione della copertura delle spese di gestione abbia spinto i GAL a seguire un percorso virtuoso attraverso l'individuazione di altre fonti finanziarie (autofinanziamento) in grado di coprire tali costi.

Con riferimento all'**efficacia ed efficienza delle procedure gestionali e decisionali interne al partenariato** per l'attuazione delle SSL, i  $\frac{3}{4}$  dei GAL hanno evidenziato una discreta soddisfazione riportando un giudizio totalmente positivo (buono o sufficiente nei restanti casi).

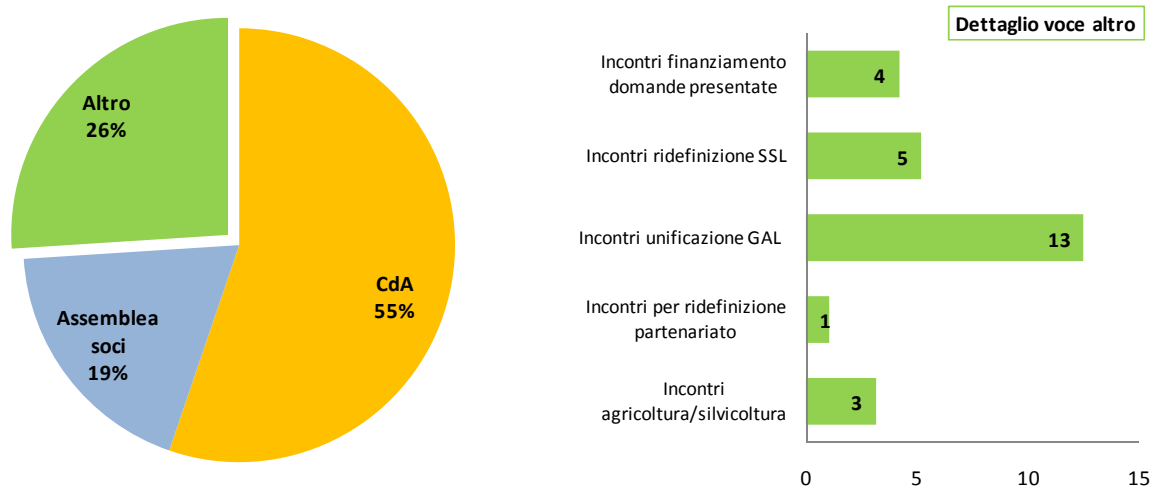
Considerando come indicatori del grado di funzionalità raggiunta dalle singole strutture le "occasioni di incontro" (numero di incontri su specifiche attività, assemblee dei soci, consigli di amministrazione, ecc.) convocati nel triennio 2009-2011, si evince che, nel complesso, sono state organizzate all'incirca un centinaio di occasioni di incontro: nel 55% dei casi si è trattato di consigli di amministrazione, a cui fanno seguito le assemblee dei soci (19%) e le riunioni ad hoc per l'unificazione dei GAL sul territorio (13%<sup>32</sup>). È da rilevare, tuttavia, come, ad esclusione dei "consigli di amministrazione" e delle "assemblee dei soci", espressamente previste tra le possibilità di risposta alla domanda<sup>33</sup> di riferimento nel questionario, le altre occasioni di incontro siano state direttamente specificate dai singoli GAL sotto la voce "Incontri ad hoc su specifici temi". Tale circostanza ha comportato che i GAL, con molta probabilità, abbiano utilizzato differenti espressioni per indicare incontri su tematiche affini: è forse il caso degli "incontri per ridefinizione del partenariato" e "incontri unificazione GAL", entrambi attinenti alla ridefinizione del

<sup>32</sup> Quest'ultima occasione di incontro è stata segnalata esclusivamente dal GAL Riviera dei Fiori, struttura che ad oggi racchiude in sé anche il non più attivo GAL Le Strade dei Sapori e dei Colori.

<sup>33</sup> Domanda 2.3 - All'interno del partenariato, come valuta l'efficacia e l'efficienza delle procedure decisionali e gestionali per la corretta attuazione delle SSL?

partenariato GAL a seguito dello scioglimento delle CM.

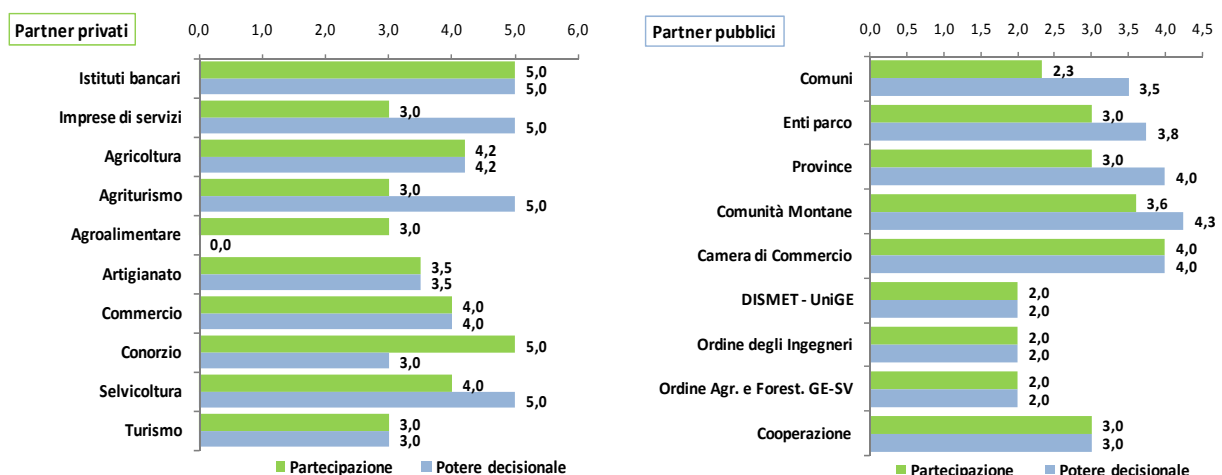
Fig. 9. Occasioni di incontro all'interno del partenariato (2009-2011, valori in %)



Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

Oltre al numero di incontri realizzati, è stato richiesto ai GAL di esprimere un valore sul grado di partecipazione (misurato in base alla frequenza, al numero di proposte, ecc.) e il peso decisionale di ciascun soggetto facente parte del partenariato. Tra i partner privati, i più attivi, a livello di partecipazione, risultano gli istituti bancari, i consorzi, i soggetti dell'agricoltura, del commercio e della selvicoltura, mentre tra i partner pubblici sono stati indicati, principalmente, le camere di commercio e le CM. Passando a considerare il potere decisionale, al di là delle differenze tra i partner privati e quelli pubblici, dall'analisi dei tassi di risposta si ricava come solo in alcuni casi una costante partecipazione agli incontri non equivale ad un altrettanto potere decisionale (è il caso estremo del settore agroalimentare, con un potere decisionale, dichiarato dai GAL, pari a zero). Da sottolineare, inoltre, l'assenza dalla compagine del partenariato delle associazioni culturali e ambientaliste, così come dei rappresentanti dell'industria.

Fig. 10. Confronto tra partecipazione e potere decisionale dei partner privati e pubblici nelle occasioni di incontro (valori medi)

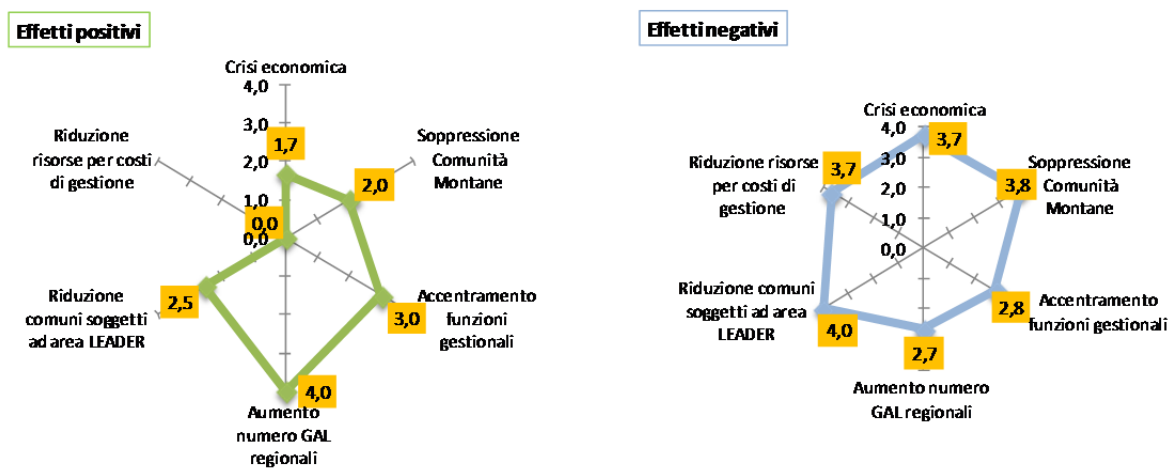


Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

Sulla base dell'esperienza delle precedenti edizioni dell'iniziativa LEADER e da quanto emerso dalle analisi valutative ad oggi realizzate, è possibile affermare, in termini generali, che, una volta posti nelle condizioni di esercitare le proprie funzioni, gli attori del LEADER mostrano una forte dinamicità e una

buona capacità attuativa. Tale riflessione, tuttavia, non può non tenere in considerazione la **presenza di eventuali fattori esogeni** in grado di influenzare l'operato dei GAL e l'idoneità del LEADER di generare valore aggiunto. È il caso della crisi economica, della soppressione delle CM, dell'accentramento delle funzioni gestionali in capo all'amministrazione regionale, ecc., tutti fattori che, caratterizzando l'attuazione del PSR Liguria 2007-2013, possono influenzarne i risultati. In tal senso, è stato chiesto ai GAL di esprimersi in merito alla possibilità che un certo numero di fattori esogeni possano effettivamente influenzare (in negativo o in positivo) la corretta attuazione delle SSL. Sulla base dei tassi di risposta, si ricava che a pesare negativamente, in misura significativa, nelle valutazioni offerte sono, principalmente, la soppressione delle Comunità Montane, gli effetti negativi associati alla crisi economica e la riduzione delle risorse finanziarie per la copertura dei costi di gestione (rispetto al LEADER+). Con particolare riferimento al GAL Appennino genovese<sup>34</sup> è stato, inoltre, indicato come parametro negativo la riduzione del numero di comuni soggetti all'area LEADER. Viceversa, l'unico impatto positivo è quello riconducibile all'aumento del numero di GAL regionali sul quale ha inciso il valore (4) espresso dal GAL Valli del Genovesato; valutazioni negative, invece, sono state espresse da parte dei GAL Appennino Genovese, Riviera dei Fiori e GAL Provincia di La Spezia.

Fig. 11. Effetti positivi e negativi dei fattori esogeni sull'attuazione delle SSL (valori medi)



NOTE: per quanto attiene agli effetti negativi, si precisa che il valore medio indicato in merito alla "riduzione comuni soggetti ad area LEADER" fa riferimento al giudizio espresso dal solo GAL Appennino genovese.

Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

### 3.3 LA CAPACITÀ DI INNOVAZIONE

Nel presente contesto, per capacità di innovazione si intende l'abilità di promuovere approcci multisettoriali e di tipo partecipativo, facendo ricorso, dove possibile, all'utilizzo di risorse finanziarie (altri fondi) extra PSR. Si tratta, in particolare, di analizzare più nel dettaglio le strategie attuate tramite SSL, con particolare riferimento alla: i) possibilità di attivare più Misure, favorendo in tal modo l'adozione di un approccio multisettoriale; ii) capacità dei GAL di coinvolgere il partenariato locale e i beneficiari – effettivi e potenziali – sin dalla fase della programmazione attraverso le iniziative di animazione territoriale; iii) abilità dei GAL nel valorizzare il potenziale endogeno nelle aree di riferimento.

Come già ricordato nel corso del presente approfondimento, i rischi e i costi supplementari inerenti all'attuazione del LEADER sono giustificati dal valore aggiunto che dovrebbe derivare dall'approccio dal basso verso l'alto, basato sul partenariato, ai fini di una migliore individuazione di esigenze e soluzioni

<sup>34</sup> Nell'attuale ciclo di programmazione l'area della provincia di Genova è passata da uno a tre GAL.



locali, di un maggiore impegno degli operatori e di più opportunità di innovazione.

Il Reg. (CE) n. 1698/2005 prevede che le Strategie di Sviluppo Locale possano coinvolgere anche azioni ammissibili ai sensi di altri programmi di sviluppo, finanziati o meno dai fondi europei. È stato chiesto, pertanto, ai GAL, di esprimere un giudizio circa la **possibilità di realizzare SSL "multifondo"**, esplicitandone, nel caso, i modi di utilizzo. Quattro GAL su sette hanno espresso un giudizio positivo (buono: 29%; ottimo: 14%; sufficiente: 14%), evidenziandone l'utilità, soprattutto in riferimento al principio della multisettorialità (valore medio: 5) e della rispondenza ai bisogni del territorio (valore medio: 3,7). Solo tre GAL (GAL Appennino Genovese, GAL Valli del Tigullio, GAL Provincia di La Spezia), tuttavia, affermano di avere fatto effettivamente ricorso a fondi extra PSR (risorse del bilancio provinciale, risorse finanziarie regionali) per la realizzazione di progetti (in totale 7) nei settori di intervento previsti dalla SSL. Tra i GAL che, invece, non hanno fatto ricorso ad altri fondi, due ne hanno indicato la causa: si tratta del GAL Riviera dei Fiori, per il quale l'attivazione di un progetto multifondo è comunque in cantiere e avrà come oggetto lo sviluppo del turismo locale col supporto dell'assessorato regionale deputato, e del GAL Valli del Genovesato, che pone l'accento sull'assenza di personalità giuridica per i GAL (con la sola eccezione del GAL Appennino Genovese), adducendo a tale circostanza la difficoltà di sviluppare azioni dirette e utilizzare fondi diversi dalla Misura 4.3.1 del PSR.

Fig. 12. Giudizio dei GAL sulla possibilità di implementare SSL multifondo

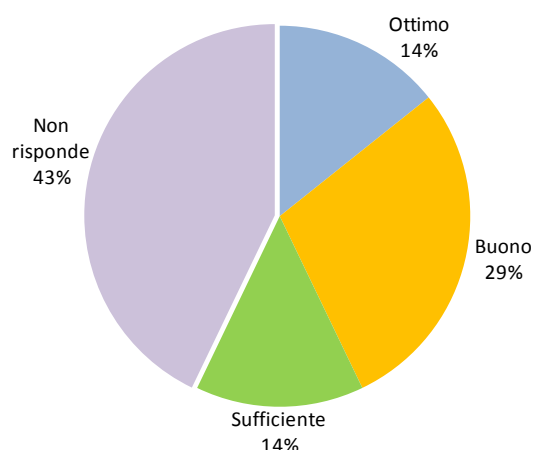
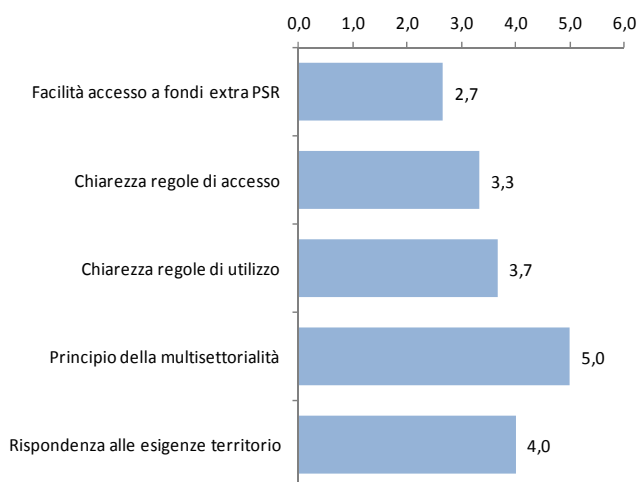


Fig. 13. Giudizio dei GAL sulle strategie multifondo rispetto agli indicatori proposti (valori medi)



Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

Indipendentemente dalla possibilità offerta dal Programma di utilizzare più fondi per l'attuazione delle SSL, secondo quanto emerso in occasione del FG, i GAL ritengono che l'attuale ciclo di programmazione non favorisca particolarmente la realizzazione di interventi multisettoriali, frutto di un processo di raccolta di istanze dal territorio e di risposta alle esigenze locali, in quanto ciò che i GAL percepiscono è piuttosto la possibilità di poter attivare Misure/Azioni – definite a livello regionale – su territori in cui non erano mai state attuate prima. In aggiunta, nonostante le previsioni programmatiche del PSR Liguria prevedano la possibilità per i GAL di includere nelle SSL tutte le Misure previste dalla normativa comunitaria, anche qualora non attivate a livello regionale, la concreta applicazione di tale opportunità non è stata sperimentata in quanto ritenuta difficilmente attuabile. Ciononostante, i GAL riconoscono pienamente come la multisettorialità promossa dall'approccio LEADER abbia ispirato e facilitato i processi di aggregazione tra i vari soggetti presenti sul territorio, il colloquio e la concertazione tra attori pubblici e privati, così come altrettanto fondamentale sia stato il suo contributo alla creazione ed al rafforzamento delle filiere produttive locali, tale da favorire l'incontro e il dialogo tra gli attori dei vari settori economici.

Con riferimento alla capacità dei GAL di **coinvolgere il partenariato locale e i beneficiari** nel corso dell'implementazione del Programma, dall'analisi dei dati emerge che i GAL ritengono di essere stati in

grado di promuovere le opportunità offerte dalla SSL attraverso la realizzazione di attività di animazione territoriale (nell'86% dei casi il giudizio espresso è buono). In un solo caso, relativo al GAL Riviera dei Fiori, è stato espresso un giudizio sufficiente, nonostante il numero di attività di comunicazione realizzate dallo stesso, nel triennio 2009-2011, sia tra i più elevati: 3 eventi per la promozione dei bandi, 7 sportelli informativi territoriali e 13 campagne diffuse sui media. Tale giudizio, quindi, va letto con la dovuta considerazione, lasciando trasparire la necessità, per i GAL, di puntare su azioni di comunicazione più mirate ed incisive. Le attività di animazione realizzate tra il 2009 ed il 2011 risultano finalizzate, principalmente, all'organizzazione di eventi per la presentazione di bandi (30% dei casi) e alla diffusione attraverso i media (44%) delle opportunità offerte dalla SSL. Estremamente limitata appare, invece, la creazione di sportelli informativi (13%) che, con riguardo all'esperienza di altre Regioni italiane, si sono dimostrati uno strumento utile nella veicolazione delle opportunità offerte dai bandi. Sarebbe forse questo il punto di partenza per migliorare l'efficacia delle attività di animazione e favorire un maggior radicamento delle SSL sul territorio, concentrando, in particolare, l'azione del GAL verso un maggior accompagnamento all'attività agricola. In un contesto rurale come quello ligure, infatti, caratterizzato dalla presenza di piccolissime imprese, risulta difficile l'attivazione di percorsi autonomi di innovazione e sperimentazione<sup>35</sup>.

Fig. 14. Giudizio dei GAL sulla capacità dell'animazione in termini di promozione

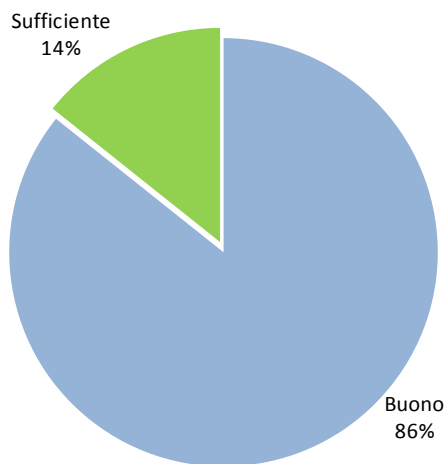
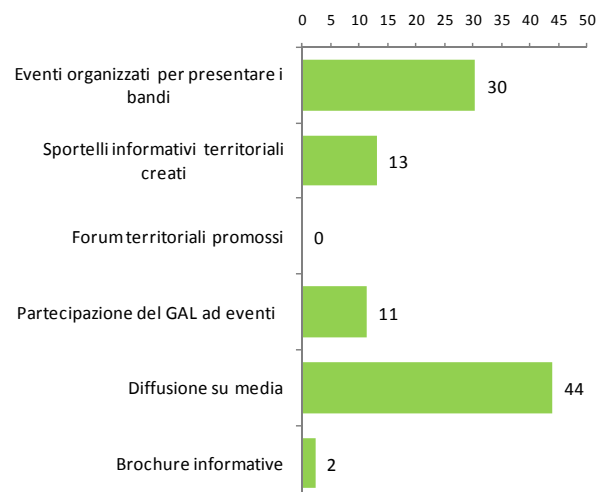


Fig. 15. Attività di animazione realizzate dai GAL (2009-2011, valori in %)



Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

Con riferimento all'utilizzo, da parte dei GAL, di strumenti di comunicazione multimediali, quali sito internet, newsletter, ecc., i risultati dell'analisi non sono molto confortanti: solo nel 29% dei casi i GAL hanno dichiarato di aggiornare periodicamente il proprio sito web, mentre nessun GAL utilizza lo strumento delle newsletter informative.

Per quanto riguarda, infine, le **azioni di cooperazione** (Misura 4.2.1 del PSR) inserite nelle SSL, la circostanza per cui cinque dei nove GAL regionali hanno dovuto modificare la composizione del loro partenariato per il venir meno delle CM, ha comportato una fase di riorganizzazione che ha impedito, ad oggi, l'attivazione della Misura. In linea generale, infatti, la cooperazione si rende possibile quando anche i partner dei progetti sono in condizione di procedere con l'attuazione delle azioni programmate. Tutti i GAL hanno però inserito azioni di cooperazione nella loro Strategia di Sviluppo Locale. Stante, tuttavia,

<sup>35</sup> In aggiunta, l'assenza di centri di ricerca per l'attività rurale in grado di orientare i singoli operatori verso tali percorsi contribuisce ad acuire tale criticità. Nel corso del FG i GAL, pertanto, hanno evidenziato la necessità di istituire centri di ricerca e formazione per le aree rurali, in grado di accompagnare la formazione e l'innovazione (di processo e di prodotto) nelle aziende agricole. L'auspicio dei GAL è quello di garantire che, al pari del settore della floricoltura, anche altre attività del comparto agricolo e forestale possano essere supportate da programmi formativi strutturati capaci di dar vita a piccoli centri di ricerca a livello regionale.

alle sollecitazioni della Commissione europea a procedere con l'attivazione della Misura, nel corso del 2011 l'amministrazione regionale è comunque riuscita ad avviare il processo di attuazione della Misura, realizzando, tra l'altro, una riunione ad hoc con i rappresentanti dei vari GAL per l'approfondimento delle tematiche legate ai progetti di cooperazione nell'ambito dell'Asse 4. Alla riunione era presente anche la Task Force Leader della Rete Rurale Nazionale che ha illustrato i servizi offerti a supporto dei progetti di cooperazione (ricerca partner, supporto procedurale, ecc.) e alcuni progetti in corso di realizzazione.

### 3.4 LA CAPACITÀ DI FARE RETE

Obiettivo precipuo dell'approccio LEADER è quello di potenziare le capacità di governance delle comunità locali, migliorando la collaborazione tra i soggetti a vario titolo coinvolti nell'implementazione del Programma, e favorendo il coinvolgimento attivo degli attori locali. Nel perseguire tali finalità, il PSR conferisce particolare importanza sia allo scambio di esperienze, sia all'innovazione, intesa come trasferimento di processi e modelli organizzativi mutuati da esperienze di successo, adattati alle peculiarità del territorio ligure. In tale ottica, pertanto, la capacità dei GAL di cooperare e fare rete appare cruciale per il perseguimento delle finalità delle politiche di sviluppo rurale. Attraverso l'elaborazione delle SSL i GAL svolgono un ruolo decisivo sia nella definizione delle strategie di sviluppo locale, sia nella loro attuazione, ponendosi come principali interlocutori per i beneficiari (potenziali ed effettivi) del Programma, e maggiori interpreti delle istanze provenienti dal territorio.

Nell'ambito delle loro prerogative, i GAL promuovono, tra l'altro, attività di animazione territoriale e compartecipazione all'implementazione delle SSL, al fine di valorizzare le risorse endogene ed innescare processi virtuosi nelle pratiche di sviluppo locale del territorio, assicurando, al contempo, la coerenza delle attività intraprese con le finalità del PSR e la mediazione con gli organi centrali incaricati dell'attuazione e del controllo del Programma.

Dall'intensità delle relazioni instaurate dai GAL con gli altri soggetti coinvolti a vario titolo nell'attuazione del Programma dipendono, quindi, il successo delle strategie poste in essere nell'ambito dell'approccio LEADER, la replicabilità delle esperienze più innovative e, in ultima istanza, la promozione di partenariati stabili capaci di garantire continuità alle iniziative intraprese.

Al fine di determinare la numerosità, l'intensità e la distribuzione dei legami che costituiscono le strutture relazionali tra i GAL e gli altri soggetti coinvolti, l'utilizzo della tecnica della SNA<sup>36</sup>, costruita a partire dalla raccolta di un set di informazioni contenute nel questionario di autovalutazione, ha consentito di indagare la capacità dei singoli GAL di coinvolgere il partenariato territoriale nella implementazione delle SSL e di promuovere sinergie con gli altri gruppi a favore dell'integrazione delle strategie e della sostenibilità degli interventi.

Il primo set di strutture relazionali analizzate è costruito a partire dalle risposte fornite dai GAL in merito alle collaborazioni con gli altri soggetti intraprese nel periodo 2009-2011 per la realizzazione delle attività di animazione. Le occasioni di incontro (e loro numerosità) finalizzate in tal senso sono quelle analizzate nei precedenti paragrafi e categorizzate nelle seguenti tipologie:

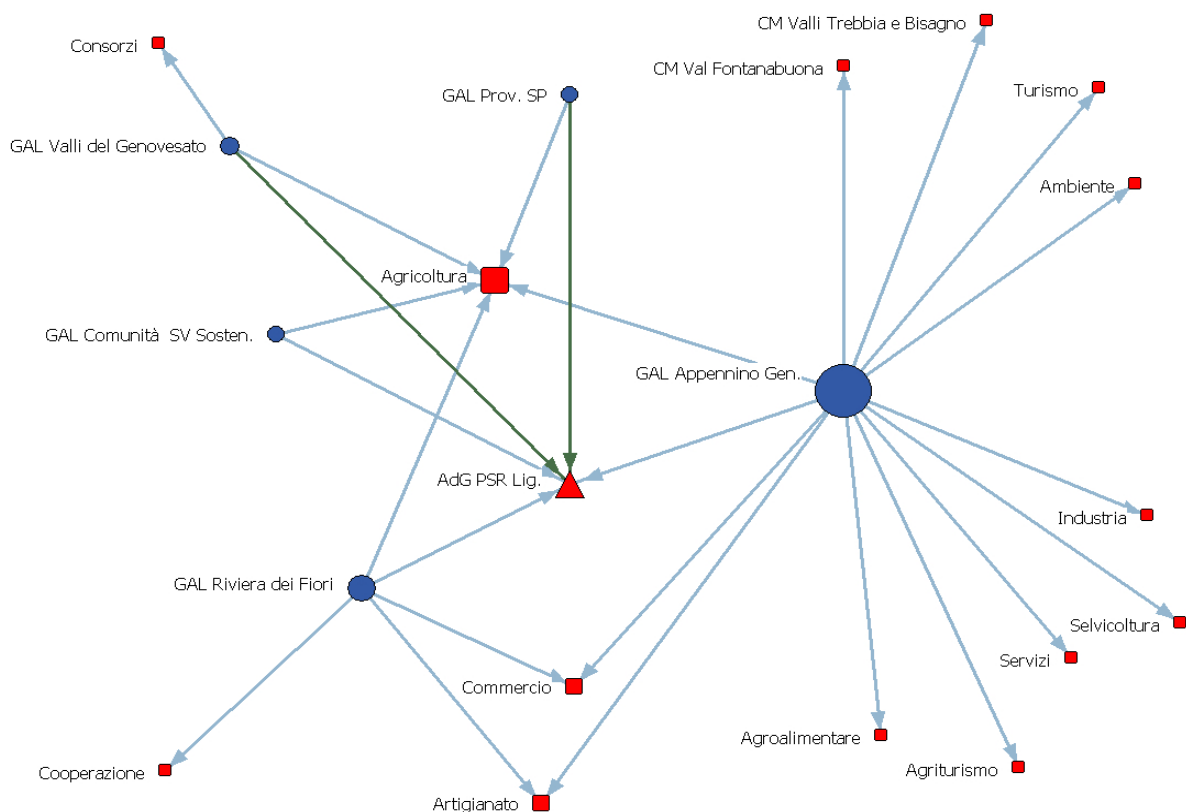
- eventi organizzati per presentare i bandi;
- sportelli informativi territoriali creati;
- forum territoriali promossi;
- partecipazione del GAL ad eventi a carattere locale/regionale/nazionale;
- diffusione su media (passaggi su stampa, radio, tv, ecc.);
- brochure informative;
- altro (ricomprende le eventuali attività di animazione non formalizzate nel questionario di indagine).

<sup>36</sup> Cfr. par. 2.1.3.

I risultati dell'applicazione della SNA, vengono schematizzati attraverso delle rappresentazioni grafiche delle strutture relazionali nelle quali ogni attore è indicato attraverso un simbolo (nodo) – i simboli variano a seconda del tipo di attore considerato – e ogni relazione tra i soggetti è evidenziata da un segmento che collega i due attori. Per quanto riguarda i GAL, il simbolo utilizzato per rappresentarli è un cerchio di colore blu, mentre per gli altri attori della rete si è fatto uso di un triangolo (per l'AdG del PSR Liguria, la Task Force LEADER della Rete Rurale Nazionale e la Postazione Regionale della Rete Rurale Nazionale) o di un quadrato (per i rimanenti soggetti) di colore rosso. Per ciò che concerne le relazioni, la presenza di una freccia ad un capo della linea che collega due GAL sta ad indicare la “direzione” della relazione, fornendo pertanto l'indicazione di quale tra i due GAL interessati dal legame abbia effettivamente segnalato la relazione. Un legame che presenta una freccia ai due capi dello stesso sta ad indicare che entrambi gli attori hanno segnalato l'attivazione di una collaborazione tra loro; in questo caso, la relazione è definita “reciproca”. Lo spessore del tratto che collega due attori è proporzionale all'intensità del collegamento segnalata dal rispondente: ad una linea più spessa corrisponde un rapporto costruito su un maggior numero di collaborazioni rispetto ad un collegamento più sottile, indice di una collaborazione meno intensa.

Le **relazioni tra GAL e altri soggetti** costruite nel triennio 2009-2011 risultano piuttosto limitate nel numero e nella complessità. Il reticolo delle relazioni è riassunto nella struttura grafica che segue, attraverso la quale viene anche restituita l'informazione relativa alla centralità dei soggetti coinvolti, espressa in base alla dimensione dei nodi: maggiore è la dimensione del nodo, maggiore è il livello di centralità degli stessi e, pertanto, maggiore è il numero di legami realizzati con gli altri attori.

Fig. 16. La struttura della rete di collaborazioni tra GAL e altri soggetti per le attività di animazione (2009-2011)



NOTE: Le frecce di colore verde indicano le relazioni non direttamente indicate dai GAL, ma individuate con il supporto dell'AdG del PSR Liguria. L'assenza dalla figura dei due GAL Strade della Cucina Bianca e Valli del Tigullio dipende dalla mancanza di informazioni fornite dagli stessi.

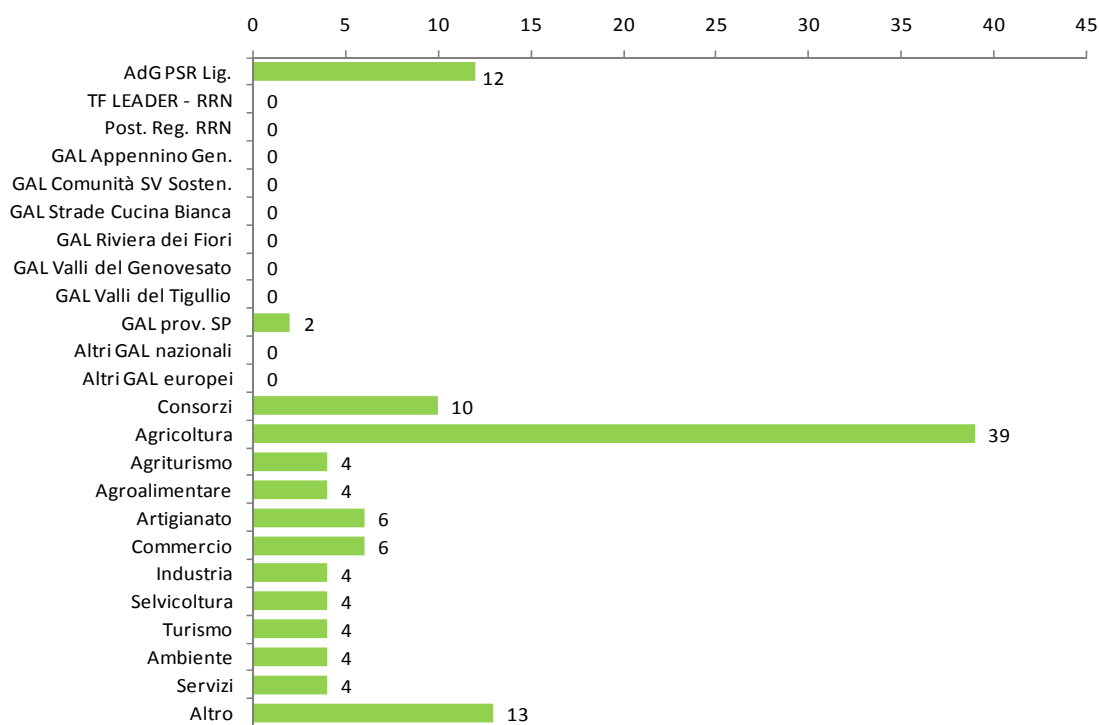
Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

Come si evince dalla figura, il GAL Appennino Genovese ed il GAL Riviera dei Fiori hanno attivato collaborazioni con un numero distinto di categorie di soggetti pari o superiore a cinque; nel primo caso, in particolare, si osserva l'avvenuta instaurazione di legami con associazioni/imprese di tutte le categorie proposte nel questionario (agriturismo, industria, agroalimentare, ecc.).

Da rilevare, l'assenza dal reticolo delle relazioni dei GAL Strade della Cucina Bianca e Valli del Tigullio, che non hanno segnalato alcuna collaborazione finalizzata alle attività di animazione. Tuttavia, l'assenza di informazioni relativamente al GAL Strade della Cucina Bianca è probabilmente da ricercarsi nel nuovo assetto della segreteria tecnica del GAL: a seguito della riorganizzazione funzionale dovuta allo scioglimento delle CM, infatti, sono andate perdute le informazioni relative alle precedenti attività del GAL in merito alle azioni di animazione richieste dal quesito.

Tra i soggetti con cui i GAL hanno costruito più relazioni emergono, in particolare, l'insieme delle imprese e delle associazioni di categoria del settore agricolo, con cui tutti i GAL hanno collaborato almeno una volta nella rete in esame (complessivamente 39 collaborazioni); seguono l'AdG del PSR Liguria (12 collaborazioni) e i consorzi (10 collaborazioni), oltre alle CM (12 collaborazioni) segnalate dal GAL Appennino Genovese sotto la voce "altro" del questionario. Non si registra, invece, alcuna connessione tra GAL: con molta probabilità, i GAL hanno preferito agire singolarmente, ponendo ognuno la massima attenzione sul proprio territorio di riferimento, piuttosto che tentare – anche solo parzialmente – la strada dell'azione sinergica nella comunicazione.

Fig. 17. Numero di collaborazioni e soggetti per le attività di animazione (2009-2011, valori assoluti)



NOTE: la voce altro comprende le Comunità Montane e la cooperazione

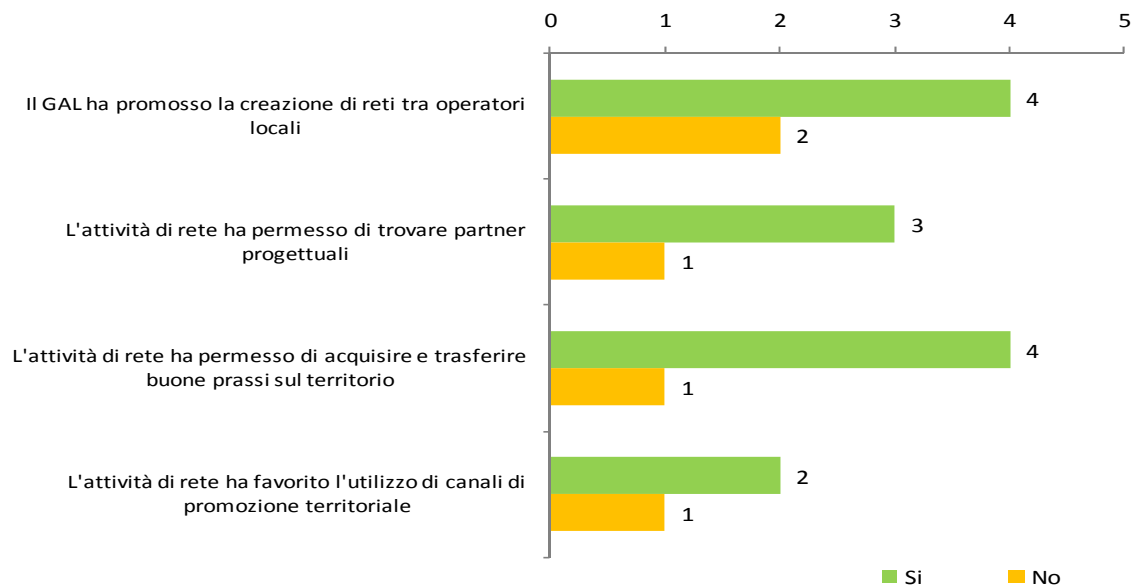
Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

La **capacità delle attività di rete di migliorare il processo di attuazione delle SSL** è stata determinata sulla base delle valutazioni formulate dai GAL in merito alle attività effettivamente intraprese e i risultati ottenuti nel processo di attuazione delle SSL. Dall'analisi dei dati, per i GAL che hanno fornito una risposta al quesito proposto<sup>37</sup> (sei GAL su sette), emerge un generale effetto positivo delle attività di rete

<sup>37</sup> Domanda 2.2 - In prima analisi, come valuta la capacità delle attività di rete intraprese di migliorare il processo di attuazione delle SSL?

sul miglioramento del processo di attuazione delle SSL. Rispetto agli indicatori proposti, sembrerebbe che i GAL siano stati in grado, soprattutto, di promuovere la creazione di reti tra operatori locali (quanto dichiarato da quattro GAL), e che l'attività di rete abbia permesso di acquisire e trasferire buone prassi sul territorio (quattro GAL si sono espressi in tal senso). Non mancano, inoltre, segnalazioni positive in merito all'incontro con nuovi partner progettuali (tre GAL hanno dichiarato di aver trovato nuovi partner progettuali grazie all'attività di rete) e al miglior utilizzo di canali di promozione territoriale (secondo il parere di due GAL).

Fig. 18. Capacità delle attività di rete di migliorare l'attuazione delle SSL (valori assoluti)



NOTE: il grafico è stato costruito sulla base delle effettive risposte fornite dai GAL ai singoli indicatori

Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

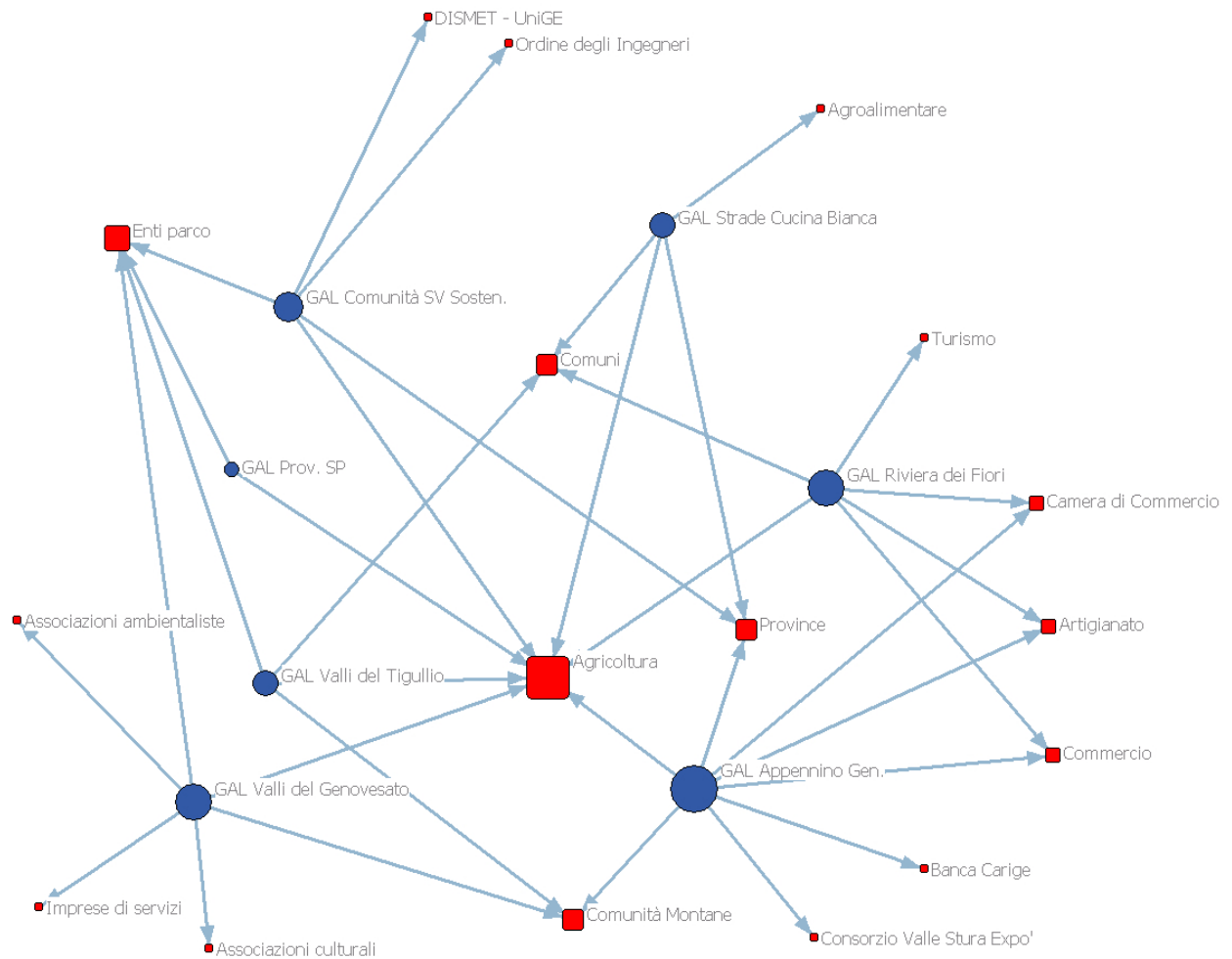
La **rete delle relazioni intessute dai GAL all'interno del partenariato** è stata ricostruita a partire dalle occasioni di incontro realizzate per la corretta attuazione delle SSL: rispetto al numero di relazioni messe in atto per le attività di animazione si tratta, in questo caso, di una struttura reticolare più complessa, con un maggior numero di GAL attivi e più soggetti coinvolti nelle relazioni.

La struttura relazionale oggetto di approfondimento riguarda, nello specifico, la (com)partecipazione di GAL e soggetti del partenariato ad una serie di occasioni di incontro così classificate: consigli di amministrazione, assemblee dei soci, incontri ad hoc su specifici temi<sup>38</sup>, altro<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> In tale caso è stato chiesto ai GAL di specificare il tema oggetto di incontro.

<sup>39</sup> È stata prevista tra le possibili occasioni di incontro (modalità di risposta) la voce "altro".

Fig. 19. La struttura della rete di relazioni tra GAL e soggetti del partenariato (2009-2011)

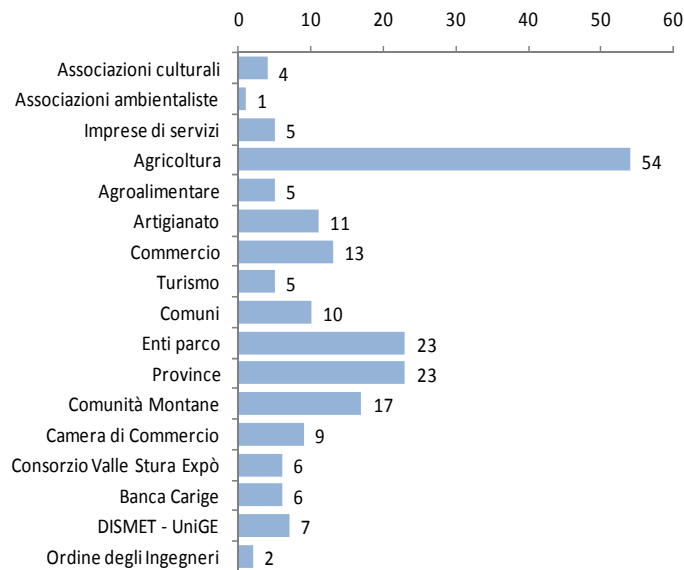


NOTE: Nella rete di relazioni indicate dal GAL della Provincia di La Spezia con gli altri soggetti del partenariato non compare la Provincia. È ipotizzabile che il GAL abbia dato per scontato la presenza di tale soggetto in quanto capofila del GAL stesso.

Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

L'indicatore di centralità basata sul grado, ovvero il numero di attori a cui ogni nodo risulta collegato, è integrato nella figura nelle dimensioni dei nodi stessi (ad una maggiore dimensione del nodo corrisponde un maggiore valore della centralità). Così come osservato per le attività di animazione, l'attore che risulta essere più centrale nella rete delle relazioni attivate è nuovamente il GAL Appennino Genovese, seguito dal GAL Valli del Genovesato e dal GAL Riviera dei Fiori, mentre tra i soggetti che più di altri hanno partecipato alle diverse occasioni di incontro, e con cui i GAL hanno intessuto delle relazioni di scambio collaborative, vengono indicate le imprese e le associazioni del mondo agricolo (che registrano almeno una relazione con tutti e sette i GAL), gli Enti Parco, le Province, le Comunità Montane e, in misura minore ma comunque superiore alla media del numero di relazioni attivate, le imprese/associazioni del mondo dell'artigianato e del commercio.

Fig. 20. Numeri di incontri con i soggetti del partenariato (2009-2011, valori assoluti)



Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

L'attuazione delle SSL in modo efficace ed efficiente risulta positiva: il giudizio riportato, infatti, si attesta tra "buono" (per sei GAL) e "ottimo" (per un GAL).

La rete delle relazioni tra GAL e altri soggetti a fronte di un impulso alla collaborazione partito dai GAL presenta la seguente forma.

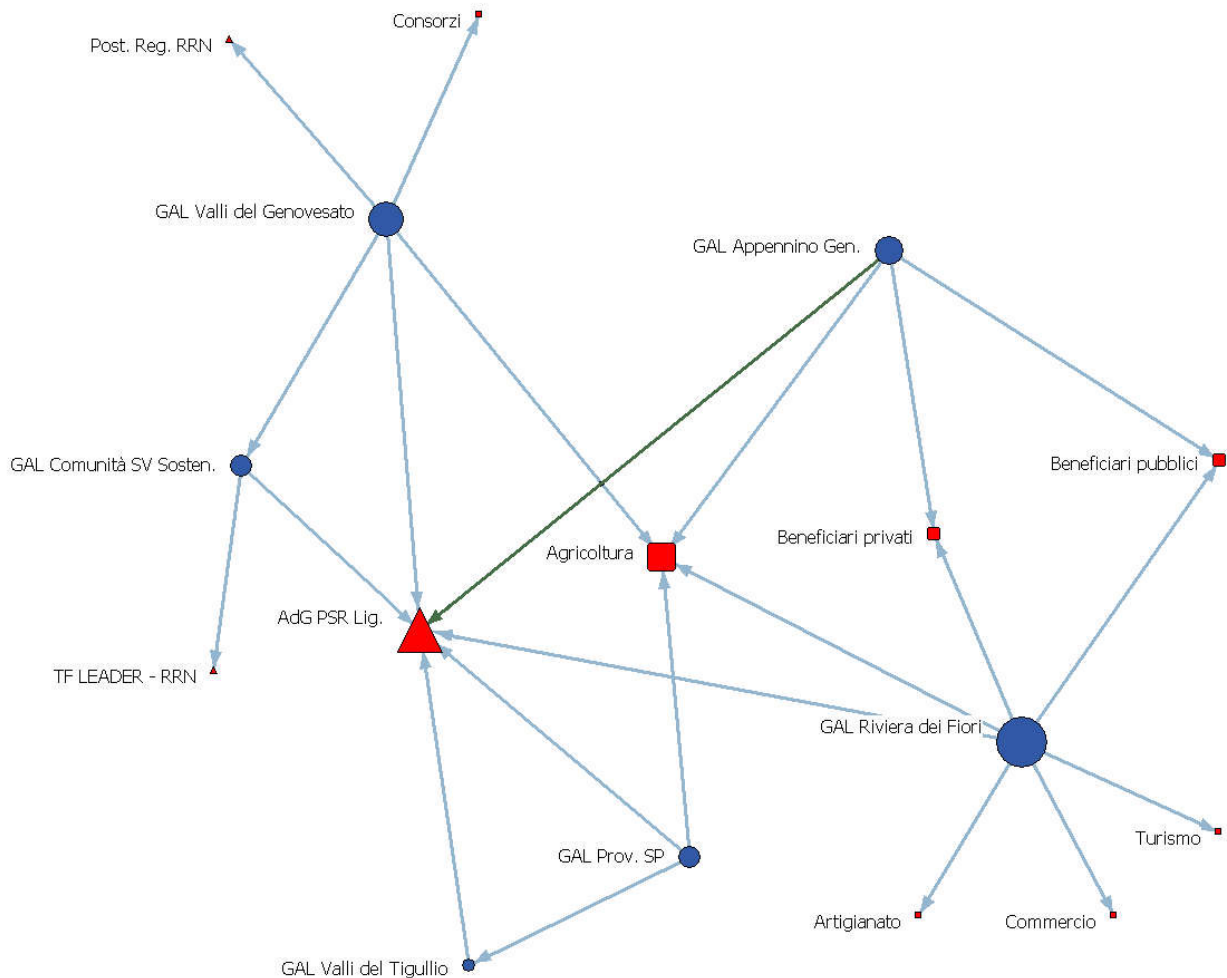
Dall'analisi del numero di incontri che i GAL hanno avuto con ciascuno dei soggetti indicati sembrerebbe, quindi, che le occasioni di incontro all'interno del partenariato finalizzate all'attuazione delle SSL rappresentino una modalità più efficiente, rispetto alla realizzazione delle azioni di animazione, per favorire la costruzione di reti e alimentare la crescita del capitale sociale a livello locale.

Con riferimento alle **strutture relazionali poste in essere dai GAL con i soggetti<sup>40</sup> esterni al partenariato**, è stato chiesto di indicare, per ciascun possibile attore, il numero di incontri tenuti nel triennio 2009-2011, specificando se si tratti di incontri nati su richiesta (impulso) del GAL o degli altri soggetti coinvolti. Nel complesso, la valutazione data dai GAL a tali momenti di confronto, basata sulla capacità degli stessi di favorire

<sup>40</sup> Tali soggetti, esterni al partenariato, pur se denominati, in alcuni casi, in modo simile ai soggetti interni al partenariato (settore dell'artigianato, turismo, commercio, ecc.) non coincidono con questi.



Fig. 21. La struttura della rete di relazioni tra GAL e soggetti esterni al partenariato realizzati su impulso dei GAL (2009-2011)



NOTE: L'assenza dalla figura del GAL Strade della Cucina Bianca dipende dalla mancanza di informazioni fornite dallo stesso.

Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

Partendo dall'analisi della rete di relazioni costruita dagli **incontri nati su richiesta dei GAL**, si evidenzia una struttura piuttosto semplice, ma capace di offrire alcuni interessanti spunti di analisi. In primis, si osserva l'esistenza di relazioni tra due coppie di GAL, frutto di una compartecipazione allo stesso incontro: è il caso del GAL Comunità Savonesi Sostenibili, che nel 2009 ha partecipato ad un incontro su impulso del GAL Valli del Genovesato, e del GAL Valli del Tigullio, che su impulso del GAL della Provincia di La Spezia ha partecipato a due incontri nel 2011.

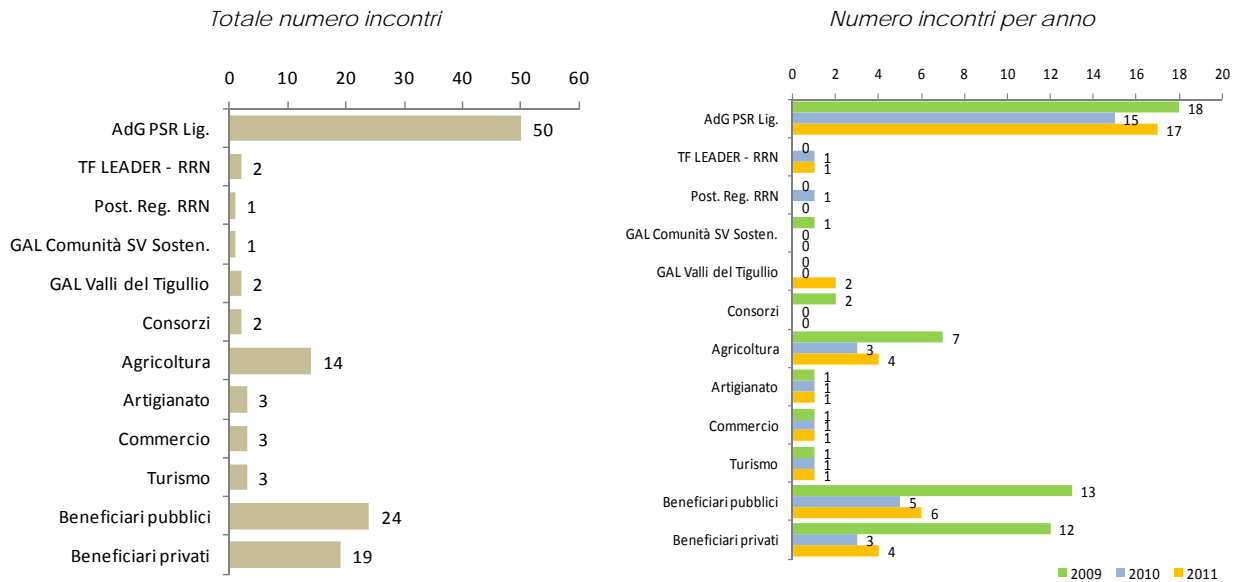
Diversamente da quanto osservato nelle precedenti strutture relazionali, il ruolo centrale in questa rete, indice della capacità del soggetto di attivare il maggior numero di relazioni con categorie distinte di attori, è ricoperto dal GAL Riviera dei Fiori, il quale ha evidentemente offerto un impulso finalizzato alla costruzione di relazioni più intense rispetto ai precedenti contesti analizzati. Da sottolineare come l'assenza dal reticolo relazionale del GAL Strade della Cucina Bianca sia dovuta alla difficoltà per la nuova segreteria tecnica del GAL di fornire dati antecedenti all'inizio del 2012, anno in cui la Provincia di Savona è diventata ente capofila e coordinatore della struttura.

Inoltre si osserva come, ancora una volta, tra i soggetti maggiormente attivi nella rete di relazioni, si segnalino le imprese e le associazioni del mondo agricolo, sebbene, in questo contesto, più numerosi risultino i legami intessuti tra i GAL e l'AdG del PSR Liguria, che ha partecipato a ben 50 incontri tra il 2009 e il 2011. Tale dato rimarca, tra l'altro, quanto già emerso nel corso del FG del 2012, durante il

quale, in più occasioni, è stato evidenziato l'ottimo rapporto instaurato tra GAL e Amministrazione regionale, oltre che la professionalità e disponibilità dei funzionari ad essa preposti.

Di rilievo, infine, la presenza di beneficiari pubblici e privati, che hanno partecipato, nel complesso, ad un totale di 43 incontri nel triennio di riferimento.

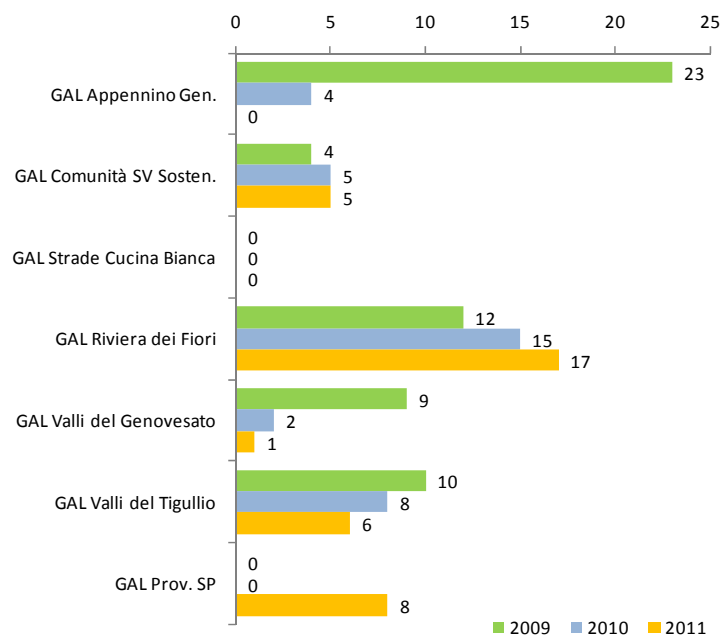
**Fig. 22. Numero di incontri con i soggetti esterni al partenariato realizzati su impulso dei GAL (2009-2011, valori assoluti)**



Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

Per ciò che concerne l'andamento degli incontri realizzati negli anni osservati, l'evidenza più significativa è quella caratterizzante i GAL Appennino Genovese, Valli del Genovesato e Valli del Tigullio, che hanno notevolmente ridotto le occasioni di confronto nel corso del triennio. In particolare, il GAL Appennino Genovese è passato da 23 incontri organizzati nel 2009, a nessun incontro predisposto per il 2011. Non necessariamente tale dato ha un'accezione negativa e può essere meglio contestualizzato rispetto a quanto emerso nel corso del FG: in tale occasione, infatti, tutti i GAL hanno concordato nel riconoscere un'ottima organizzazione del Programma in termini di gestione sia amministrativa che finanziaria, il che porterebbe i GAL a necessitare di un minor numero di iniziative di confronto con gli altri soggetti coinvolti nell'attuazione delle Strategie.

**Fig. 23. Andamento del numero di incontri realizzati su impulso dei GAL (2009-2011, valori assoluti)**

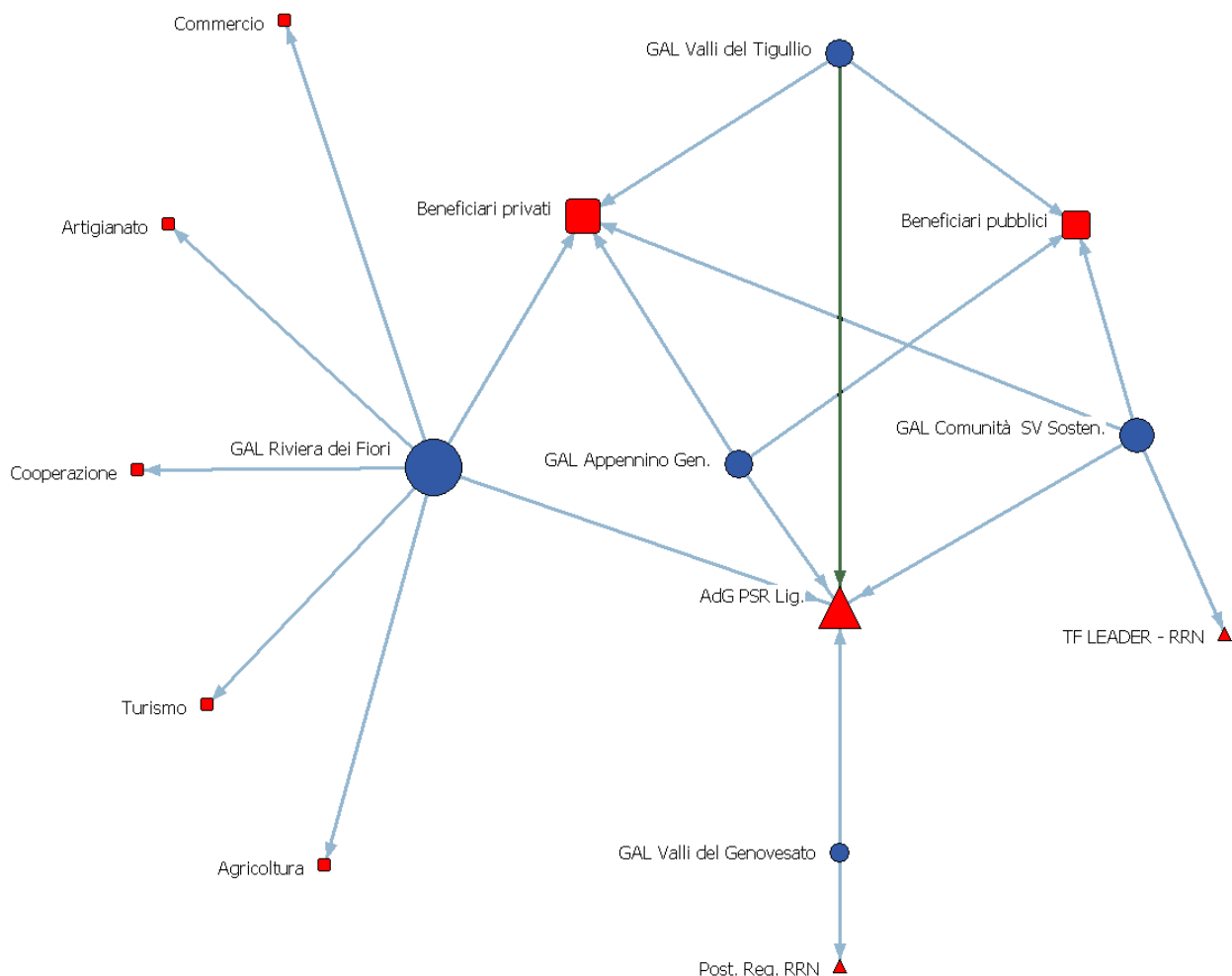


Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

Non mancano comunque casi in cui il numero di occasioni di incontro registrate negli anni si sono mantenute stabili (come per il GAL Comunità Savonesi Sostenibili) o seguono un trend di crescita (si tratta del GAL Riviera dei Fiori che è passato da 12 incontri organizzati nel 2009 a 17 nel 2011). Si rileva, infine, per i motivi già richiamati, l'assenza di indicazioni da parte del GAL Strade della Cucina Bianca e del GAL della Provincia di La Spezia per gli anni 2009 e 2010 (anni in cui esistevano due GAL in quell'area).

Per quanto riguarda, invece, la **rete relazionale costruita dai GAL attraverso la partecipazione a incontri realizzati a partire da un impulso degli altri soggetti**, si segnala la costante e attiva presenza dei beneficiari del Programma, sia pubblici che privati. La struttura risulta costruita, pertanto, attorno a questi attori e, in misura sensibilmente inferiore, attorno all'AdG del PSR Liguria. Con riferimento al ruolo dei GAL all'interno della struttura relazionale di seguito schematizzata, si evidenzia la posizione centrale del GAL Riviera dei Fiori, che interagisce con quasi tutti i soggetti presenti nella rete.

Fig. 24. La struttura della rete di relazioni tra GAL e soggetti esterni al partenariato realizzati su impulso degli altri soggetti diversi dai GAL (2009-2011)



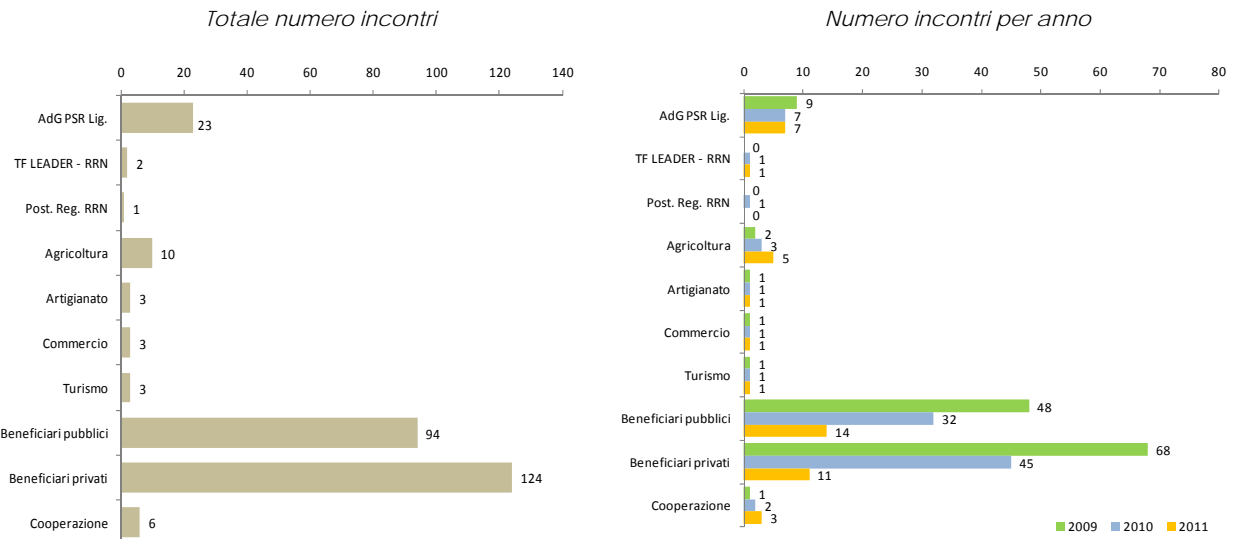
NOTE: Le frecce di colore verde indicano le relazioni non direttamente indicate dai GAL, ma individuate con il supporto dell'AdG del PSR Liguria. L'assenza del GAL Strade della Cucina Bianca e GAL Provincia di La Spezia dipende dalla mancata risposta ad alcune domande del questionario

Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

Per quanto riguarda la numerosità degli incontri nati su impulso degli altri soggetti (diversi dai GAL), i beneficiari – pubblici e privati – hanno dato vita, complessivamente, ad oltre l'81% degli incontri proposti (218 incontri su 269), con una maggiore intensità negli anni 2009 e 2010, ovvero in prossimità della

pubblicazione dei bandi. Tale dato rispecchia quanto evidenziato dai GAL in occasione del FG, durante il quale era stata più volte ribadita la grande opportunità offerta dall'approccio LEADER in merito allo sviluppo del potenziale endogeno nei territori rurali regionali, soprattutto in relazione al processo sinergico attivato tra soggetti pubblici e privati operanti sul territorio.

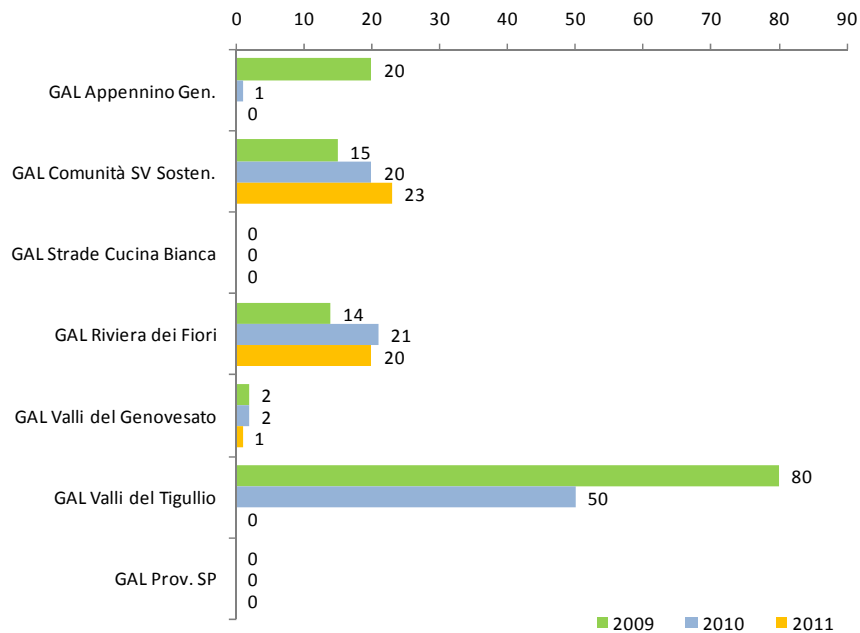
**Fig. 25. Numeri di incontri con i soggetti esterni al partenariato realizzati su impulso degli stessi(2009-2011, valori assoluti)**



Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

L'andamento del numero delle relazioni intraprese nel triennio 2009-2011 presenta caratteristiche simili alla situazione identificata in occasione degli incontri realizzati su impulso dei GAL: alcuni GAL evidenziano, infatti, un trend spiccatamente negativo (è il caso, soprattutto, dei GAL Appennino Genovese e Valli del Tigullio, che presentano una diminuzione nel numero di incontri con un'intensità ancora più marcata rispetto al caso precedente), mentre altri GAL mantengono valori costanti o leggermente in aumento (si tratta dei GAL Comunità Savonesi Sostenibili, Riviera dei Fiori e Valli del Genovesato).

Fig. 26. Andamento del numero di incontri realizzati su impulso dei soggetti diversi dai GAL (2009-2011, valori assoluti)



Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

Oltre all'analisi delle strutture relazionali instaurate dai GAL nell'ambito delle Strategie di Sviluppo Locale, risulta opportuno verificarne il contributo in merito all'implementazione dell'approccio LEADER. In tal senso, il focus dell'analisi è stato centrato sui **principali risultati ottenuti a seguito degli incontri** avuti tra il 2009 e il 2011, facendo riferimento a quattro tipologie<sup>41</sup> di attività realizzate nell'ambito dei diversi incontri: scambi di esperienze; scambi di buone pratiche; forme di progettazione integrata; iniziative di promozione delle opportunità legate al PSR.

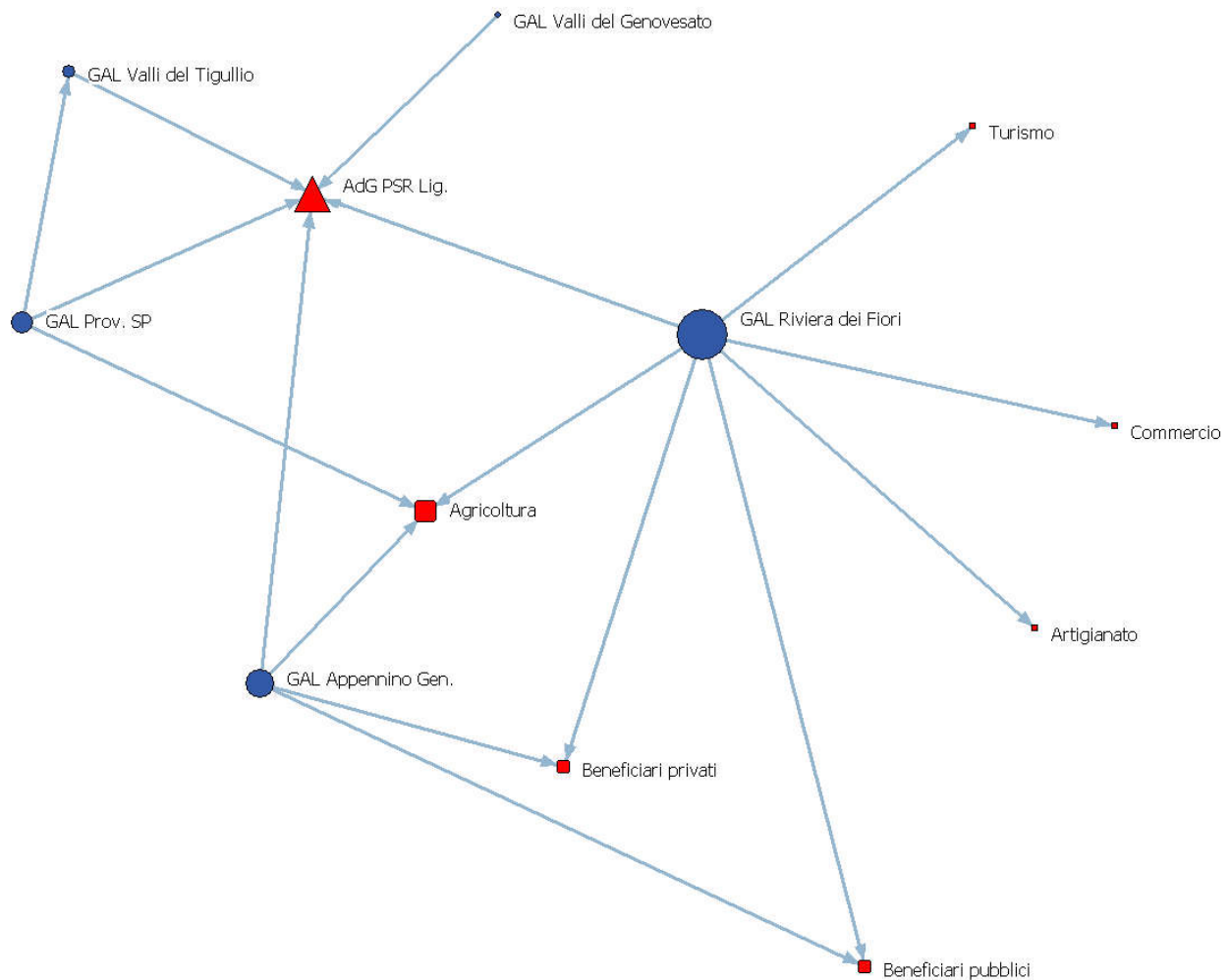
Il fine sotteso a tale approfondimento di analisi è quello di poter stabilire l'esistenza di una correlazione tra le reti di scambio e la capitalizzazione delle esperienze.

Nel complesso, i GAL valutano molto positivamente i risultati conseguiti a seguito degli incontri avuti con gli altri soggetti (interni ed esterni al partenariato) coinvolti nell'attuazione delle SSL: se si eccettua un giudizio "sufficiente" espresso dal GAL Riviera dei Fiori, tutti le altre valutazioni risultano pari a "buono".

Come emerso dall'analisi delle reti relazionali presentate in precedenza, anche per questa struttura di rete i soggetti con i quali i GAL hanno stabilito il maggior numero di relazioni che hanno poi portato a conseguire dei risultati concreti sono l'AdG del PSR Liguria (che presenta almeno un legame con ogni GAL) e, in misura minore, i beneficiari pubblici e privati e le associazioni/imprese del mondo agricolo. Dalla rappresentazione grafica si evince, in particolare, che a stabilire il maggior numero di connessioni con più categorie di attori distinte sono i GAL Riviera dei Fiori e Appennino Genovese, che presentano, pertanto, il maggior grado di centralità all'interno del reticolo relazionale così costruito.

<sup>41</sup> Al rispondente è stata garantita la possibilità di segnalare eventuali altre attività sviluppate, non formalizzate nel questionario.

Fig. 27. La struttura della rete di relazioni tra GAL e altri soggetti che hanno conseguito un risultato concreto (2009-2011)



NOTE: L'assenza dei GAL Strade della Cucina Bianca e Comunità Savonesi sostenibili dipende dalla mancata risposta degli stessi ad alcune domande del questionario

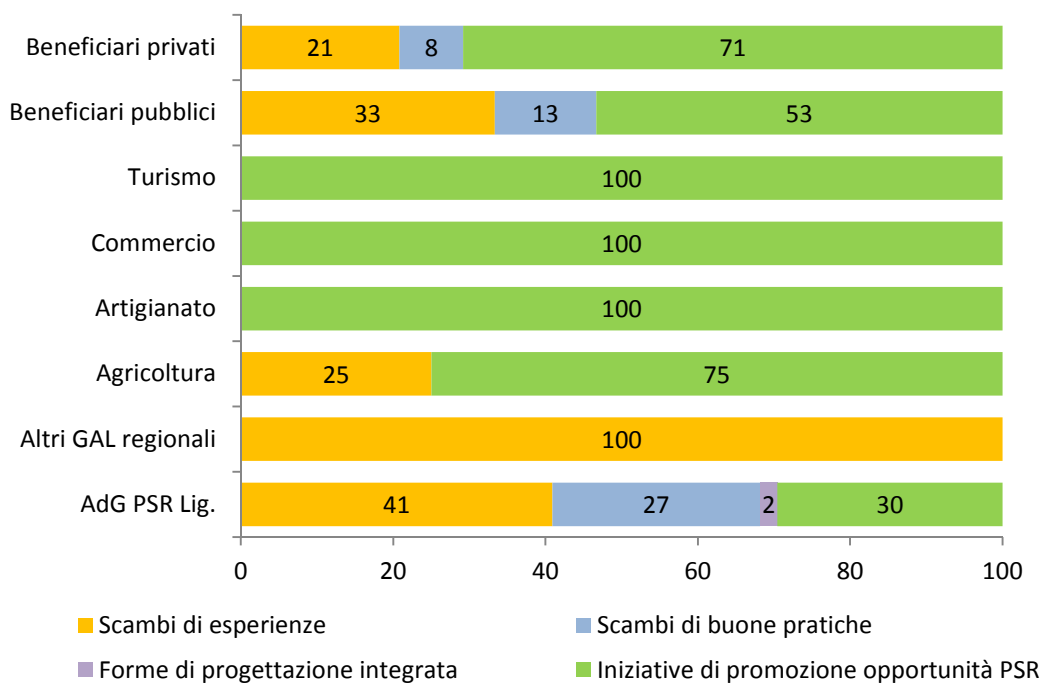
Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

Secondo le indicazioni fornite dai GAL, la maggior parte degli incontri avuti con gli altri soggetti presenti sul territorio sono stati finalizzati a promuovere le iniziative e le opportunità offerte dal Programma (56% dei casi), mentre nel 43% dei casi le relazioni attivate hanno portato allo scambio di esperienze (31%) e buone pratiche (12%) tra i GAL e i soggetti incontrati. Con riferimento al tema delle buone pratiche, peraltro, già nel corso del FG i GAL avevano evidenziato l'importanza del contributo dell'approccio LEADER nel favorire lo scambio di know how (attraverso la cooperazione tra più soggetti presenti sul medesimo territorio) riconoscendo all'Asse 4 un ruolo determinante nella costruzione del capitale sociale. Risulta, invece, meno performante (è stato segnalato un solo caso dal GAL Valli del Genovesato) l'impatto delle relazioni intessute dai GAL sullo sviluppo di forme di progettazione integrata sul quale sembrerebbe pesi in parte, come rilevato nel FG, la mancanza di una piena capacità e autonomia decisionale nell'elaborazione ed attuazione delle SSL, dovuta anche alla scelta operata dalla Commissione europea.

Relativamente alle attività di promozione delle iniziative offerte dal Programma, infine, giova ricordare come, secondo quanto emerso in occasione del FG, il ruolo che i GAL liguri sentono delineare per sé stessi nell'attuale ciclo di programmazione sia quello di "sportello territoriale di animazione ed

informazione del PSR<sup>42</sup>”. Essi percepiscono, cioè, il loro compito come sostanzialmente limitato alla definizione delle strategie di intervento articolate su un set di Misure predefinite, con ridotti margini per la realizzazione di azioni originali rilevanti rispetto alle strategie locali.

Fig. 28. Risultati ottenuti per soggetto incontrato dal GAL (2009-2011, valori %)



Fonte: Elaborazioni Ecosfera VIC - Consel su dati da indagine diretta

<sup>42</sup> Tesi confermata dallo studio effettuato dalla Task Force Leader (INEA) sull'approccio LEADER delineato nei quadri regolativi dei PSR delle 21 Regioni italiane. (Fonte: RRN (2011), Dossier - La valutazione dell'approccio Leader nei programmi di sviluppo rurale 2007-2013: un contributo metodologico, Roma.

## 4. SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI

L'analisi condotta dal Valutatore sui GAL regionali ha permesso di evidenziare una serie di elementi caratterizzanti di cui, di seguito, si riassumono le principali peculiarità.

- **La demarcazione territoriale** delle aree LEADER operata dalla Commissione europea risulta, nel complesso, adeguata a garantire una corretta operatività dei GAL nell'area di riferimento. Solo un GAL, Appennino Genovese<sup>43</sup>, considera la suddivisione del territorio provinciale tra tre distinti GAL un limite funzionale alla propria governance territoriale e al perseguimento di una strategia di sviluppo integrata.
- Rilevante, ai fini di una efficace organizzazione dei GAL liguri, appare la questione relativa alla **soppressione delle CM**. La generale percezione dei GAL sembrerebbe quella di aver perso un'importante liaison territoriale con gli organi regionali preposti alla gestione amministrativa. Nonostante l'ottimo rapporto dialettico professato più volte con gli uffici regionali, uno dei principali timori dei GAL risulta, pertanto, quello di non poter attuare compiutamente l'approccio bottom-up, considerato un importante principio guida dell'attuazione del metodo LEADER.
- In considerazione dell'importanza ricoperta dalla **logica bottom-up** nell'implementazione delle SSL, sono state raccolte una serie di informazioni necessarie per valutare se i GAL abbiano, o meno, utilizzato tale approccio nella formulazione ed implementazione delle Strategie. I GAL sottolineano la bontà e la rispondenza delle proposte inserite nelle SSL rispetto a quanto emerso in fase di consultazione, evidenziando la realizzazione di un numero di iniziative ed incontri (nel triennio 2007-2009) piuttosto consistente, con particolare riferimento alle attività di consultazione e di esame delle manifestazioni di interesse. Tale risultato presenta una doppia chiave di lettura: se da un lato conferma l'importanza del GAL nell'ambito dei processi di sviluppo territoriale, dall'altro rivela una forte partecipazione del territorio alla definizione delle SSL.
- Con riferimento al **coinvolgimento del partenariato** nella definizione delle SSL, il giudizio espresso dai GAL appare più che positivo. Cinque GAL su sette ritengono che il contributo del partenariato sia stato determinante in sede di predisposizione delle Strategie (giudizio espresso "ottimo" o "buono"), mentre solo due GAL (GAL Le Strade della Cucina Bianca e GAL Riviera dei Fiori) lo giudicano "sufficiente". Vale la pena sottolineare l'opinione positiva espressa dal GAL Comunità Savonesi Sostenibili, che sottolinea, tra l'altro, la riqualificazione del tavolo partenariale a seguito dell'abolizione delle CM. Il partenariato dei GAL risulta essere composto in misura preponderante da soggetti privati (appartenenti al settore agricoltura, artigianato, servizi, ecc.) in maniera coerente con la normativa comunitaria.
- La scelta programmatica di **accentrare le competenze gestionali** del Programma, a livello regionale, comporta, secondo le indicazioni dei GAL, una certa farraginosità del sistema che si traduce non solo in un sensibile allungamento dei tempi previsti per l'espletamento delle procedure di assegnazione ed erogazione delle risorse a valere sui beneficiari delle Misure dell'Asse 4, ma anche in un allontanamento tra il soggetto animatore radicato sul territorio (il GAL), e quello effettivamente deputato all'attuazione del Programma (la Regione). Ciononostante, tutti i GAL concordano nell'evidenziare l'ottimo rapporto instaurato con l'Amministrazione regionale, performante sia in termini di professionalità, che di disponibilità dei funzionari ad essa preposti.
- Rispetto alla capacità dei GAL di svolgere le funzioni richieste a fronte della **ripartizione dei compiti e delle professionalità presenti nella struttura tecnica**, l'attuale organizzazione degli stessi risulta mediamente sufficiente (cinque casi su sette). Due GAL (Appennino Genovese e Valli del Genovesato) segnalano l'esternalizzazione delle attività di assistenza. Un caso particolare è quello dei GAL Comunità Savonesi Sostenibili e Le Strade della Cucina Bianca che, in quanto guidati dalla Provincia di Savona in qualità di Ente capofila, hanno ritenuto di condividere le professionalità. L'utilizzo della Misura 4.3.1 "Costi di gestione, acquisizione di competenze, animazione", per la

<sup>43</sup> Nel precedente periodo di programmazione il GAL operava da solo sull'intero territorio dove, invece, adesso operano in tre.



formazione delle risorse umane impegnate nelle attività del GAL, è stato segnalato nel 63% dei casi. Tuttavia, come evidenziato dagli stessi GAL, la minore copertura finanziaria dei costi di gestione – rispetto al precedente periodo di programmazione – se per un verso porta a ritenere insufficienti i fondi destinati all'animazione territoriale, dall'altra, ha portato ad una maggiore efficienza gestionale e finanziaria delle strutture e, di riflesso, ad una migliore finalizzazione dei fondi e della spesa a favore dei territori: rispetto alla programmazione 2000-2006, infatti, i finanziamenti sono stati utilizzati interamente per la realizzazione di interventi sul territorio.

- Con riferimento all'**efficacia ed efficienza delle procedure gestionali e decisionali interne al partenariato** per l'attuazione delle SSL, i  $\frac{3}{4}$  dei GAL hanno messo in evidenza una certa soddisfazione, riportando un giudizio totalmente positivo. Considerando come indicatore del grado di funzionalità raggiunta dalle singole strutture le "occasioni di incontro" (numero di incontri su specifiche attività, assemblee dei soci, consigli di amministrazione, ecc.) convocati nel triennio 2009-2011, nel complesso, sono state organizzate all'incirca un centinaio di iniziative: nel 55% dei casi si è trattato di consigli di amministrazione, a cui fanno seguito le assemblee dei soci (19%) e le riunioni ad hoc per l'unificazione dei GAL sul territorio (13%)<sup>44</sup>. Tra i partner privati, i più attivi, a livello di partecipazione, risultano gli istituti bancari, i consorzi, i soggetti dell'agricoltura, del commercio e della selvicoltura, mentre tra i partner pubblici sono stati indicati, principalmente, le camere di commercio e le CM. Passando a considerare il potere decisionale, al di là delle differenze tra i partner privati e quelli pubblici, dall'analisi dei tassi di risposta si ricava come solo in alcuni casi una costante partecipazione agli incontri non equivale ad un altrettanto potere decisionale (è il caso estremo del settore agroalimentare, con un potere decisionale, dichiarato dai GAL, pari a zero). Da sottolineare, inoltre, l'assenza dalla compagine del partenariato delle associazioni culturali e ambientaliste, così come dei rappresentanti dell'industria.
- Da un punto di vista generale, una volta posti nelle condizioni di esercitare le proprie funzioni, gli attori del LEADER mostrano una forte dinamicità e una buona capacità attuativa. Tale riflessione, tuttavia, non può non tenere in considerazione la **presenza di eventuali fattori esogeni** in grado di influenzare l'operato dei GAL e l'idoneità del LEADER di generare valore aggiunto.
- Considerando la **capacità di innovazione** dei GAL, intesa, nel presente contesto, come l'abilità di promuovere approcci multisettoriali e di tipo partecipativo, facendo ricorso, dove possibile, all'utilizzo di risorse finanziarie extra PSR (altri fondi), emerge come solo tre GAL su sette abbiano colto l'opportunità offerta dal Reg. (CE) n. 1698/2005 di **realizzare SSL "multifondo"**. I GAL Appennino Genovese, Valli del Tigullio e GAL Provincia di La Spezia hanno, infatti, realizzato sette progetti negli ambiti di intervento previsti dalla SSL, facendo ricorso a risorse del bilancio provinciale o a risorse finanziarie regionali. Tra i GAL che, invece, hanno scelto di non utilizzare altri fondi, due ne hanno indicato la causa: si tratta del GAL Riviera dei Fiori, per il quale l'attivazione di un progetto multifondo è comunque in divenire e avrà come oggetto lo sviluppo del turismo locale col supporto dell'assessorato regionale deputato, e del GAL Valli del Genovesato, che non essendosi dotato di personalità giuridica, adduce a tale circostanza la difficoltà di sviluppare azioni dirette e utilizzare fondi diversi dalla Misura 4.3.1 del PSR. Indipendentemente dalla possibilità offerta dal Programma di utilizzare più fondi per l'attuazione delle SSL, secondo quanto emerso in occasione del FG, i GAL ritengono che l'attuale ciclo di programmazione non favorisca particolarmente la realizzazione di interventi multisettoriali, frutto di un processo di raccolta di istanze dal territorio e di risposta alle esigenze locali, in quanto ciò che i GAL percepiscono è piuttosto la possibilità di poter attivare Misure/Azioni – definite a livello regionale – su territori in cui non erano mai state attuate prima. Ciononostante, i GAL riconoscono pienamente come la multisettorialità promossa dall'approccio LEADER abbia ispirato e facilitato i processi di aggregazione tra i vari soggetti presenti sul territorio,

<sup>44</sup> È da rilevare, tuttavia, come, ad esclusione dei "consigli di amministrazione" e delle "assemblee dei soci", espressamente previste tra le possibilità di risposta alla domanda di riferimento nel questionario, le altre occasioni di incontro siano state direttamente specificate dai singoli GAL sotto la voce "Incontri ad hoc su specifici temi". Tale circostanza ha comportato che i GAL, con molta probabilità, abbiano utilizzato differenti espressioni per indicare incontri su tematiche affini: è forse il caso degli "incontri per ridefinizione del partenariato" e "incontri unificazione GAL", entrambi attinenti alla ridefinizione del partenariato GAL a seguito dello scioglimento delle CM.

il colloquio e la concertazione tra attori pubblici e privati, così come altrettanto fondamentale sia stato il suo contributo alla creazione ed al rafforzamento delle filiere produttive locali, tale da favorire l'incontro e il dialogo tra gli attori dei vari settori economici.

- Con riferimento alla capacità dei GAL di **coinvolgere il partenariato locale e i beneficiari** durante l'implementazione del Programma, i GAL ritengono di essere stati in grado di promuovere le opportunità offerte dalla SSL attraverso la realizzazione di attività di animazione territoriale (nell'86% dei casi il giudizio espresso è buono). Tali attività di animazione, realizzate tra il 2009 ed il 2011, risultano finalizzate, principalmente, all'organizzazione di eventi per la presentazione di bandi (30% dei casi) e alla diffusione attraverso i media (44%) delle opportunità offerte dalla SSL. Estremamente limitata appare, invece, la creazione di sportelli informativi (12%) che, con riguardo all'esperienza di altre Regioni italiane, si sono dimostrati uno strumento utile nella veicolazione delle opportunità offerte dai bandi. Sarebbe forse questo il punto di partenza per migliorare l'efficacia delle attività di animazione e favorire un maggior radicamento delle SSL sul territorio, concentrando, in particolare, l'azione del GAL verso un maggior accompagnamento delle attività che insistono sul territorio.
- Al fine di determinare la numerosità, l'intensità e la distribuzione dei legami che costituiscono le strutture relazionali tra i GAL e gli altri soggetti coinvolti, **l'utilizzo della metodologia della SNA**, ha consentito di indagare la capacità dei singoli GAL di coinvolgere il partenariato territoriale nella programmazione/implementazione delle SSL e di promuovere sinergie sostenibili e durature a supporto degli interventi promossi. Il PSR conferisce, infatti, particolare importanza sia allo scambio di esperienze, sia all'innovazione, intesa come trasferimento di processi e modelli organizzativi mutuati da esperienze di successo, adattati alle peculiarità del territorio ligure. In tale ottica, pertanto, la capacità dei GAL di cooperare e fare rete appare cruciale per il perseguimento delle finalità delle politiche di sviluppo rurale. Dall'intensità delle relazioni instaurate dai GAL con gli altri soggetti coinvolti a vario titolo nell'attuazione del Programma dipendono, quindi, il successo delle strategie poste in essere nell'ambito dell'approccio LEADER, la replicabilità delle esperienze più innovative e, in ultima istanza, la promozione di partenariati stabili capaci di garantire continuità alle iniziative intraprese. Si sintetizzano di seguito i risultati ottenuti dall'analisi delle reti relazionali approfondite:
  - le **relazioni tra GAL e altri soggetti** costruite nel triennio 2009-2011 per la realizzazione delle attività di animazione risultano piuttosto limitate nel numero e nella complessità. Tra i soggetti con cui i GAL hanno costruito più relazioni emergono, in particolare, l'insieme delle imprese e delle associazioni di categoria del settore agricolo (con cui tutti i GAL hanno collaborato almeno una volta); seguono l'AdG del PSR Liguria (12 collaborazioni) e i consorzi (10 collaborazioni). Non si registra, invece, alcuna connessione tra GAL: con molta probabilità, i GAL hanno preferito agire singolarmente, ponendo ognuno la massima attenzione sul proprio territorio di riferimento, piuttosto che tentare – anche solo parzialmente – la strada dell'azione sinergica nella comunicazione;
  - con riferimento alla **capacità delle attività di rete di migliorare il processo di attuazione delle SSL**, sembrerebbe che i GAL siano stati in grado, soprattutto, di promuovere la creazione di reti tra operatori locali (è quanto dichiarato da quattro GAL sui sei rispondenti), e che l'attività di rete abbia permesso di acquisire e trasferire buone prassi sul territorio. Non mancano, inoltre, segnalazioni positive in merito all'incontro con nuovi partner progettuali (tre GAL su quattro hanno dichiarato di aver trovato nuovi partner progettuali grazie all'attività di rete) e al miglior utilizzo di canali di promozione territoriale (secondo il parere di due GAL);
  - la **rete delle relazioni stabilita dai GAL all'interno del partenariato** è stata ricostruita a partire dalle occasioni di incontro realizzate per la corretta attuazione delle SSL. Tra i soggetti che più di altri hanno partecipato alle diverse occasioni di incontro, e con cui i GAL hanno intessuto delle relazioni di scambio collaborative, vengono indicate le imprese e le associazioni di categoria del mondo agricolo (che registrano almeno una relazione con tutti e sette i GAL), gli Enti Parco, le Province, le Comunità Montane e, in misura minore ma comunque superiore alla media del numero di relazioni attivate, le imprese/associazioni del mondo dell'artigianato e del commercio. Dall'analisi del numero di incontri che i GAL hanno avuto con ciascuno dei soggetti indicati sembrerebbe che le occasioni di incontro all'interno del partenariato finalizzate all'attuazione

delle SSL rappresentino una modalità più efficiente, rispetto alla realizzazione delle azioni di animazione (meno frequenti), per favorire la costruzione di reti e alimentare la crescita del capitale sociale a livello locale;

- ▶ con riferimento alle **strutture relazionali poste in essere dai GAL con i soggetti esterni al partenariato**, si distinguono gli incontri nati su richiesta (impulso) del GAL, ovvero degli altri soggetti coinvolti. Ancora una volta, tra i soggetti maggiormente attivi nella rete di relazioni, emergono le imprese e le associazioni del mondo agricolo<sup>45</sup>, sebbene, in questo contesto, più numerosi risultino i legami intessuti tra i GAL e l'AdG del PSR Liguria, che ha partecipato a ben 50 incontri tra il 2009 e il 2011. Tale dato rimarca, tra l'altro, quanto già emerso nel corso del FG svoltosi nel corso del 2012, durante il quale, in più occasioni, è stato evidenziato l'ottimo rapporto instaurato tra GAL e Amministrazione regionale. Per ciò che concerne l'andamento nel numero degli incontri realizzati negli anni, se ne osserva, nel complesso, una riduzione. Non necessariamente tale dato ha un'accezione negativa: tutti i GAL concordano, infatti, nel riconoscere un'ottima organizzazione del Programma in termini di gestione sia amministrativa che finanziaria, il che porterebbe i GAL a necessitare di un minor numero di iniziative di confronto con gli altri soggetti coinvolti nell'attuazione delle Strategie. Per quanto riguarda, invece, la **rete relazionale costruita dai GAL attraverso la partecipazione a incontri realizzati a partire da un impulso degli altri soggetti**, i beneficiari – pubblici e privati – hanno dato vita, complessivamente, ad oltre l'81% degli incontri proposti, con una maggiore intensità negli anni 2009 e 2010, ovvero in prossimità della pubblicazione dei bandi;
- ▶ i GAL valutano in maniera positiva i **risultati conseguiti a seguito degli incontri** avuti con gli altri soggetti (interni ed esterni al partenariato) coinvolti nell'attuazione delle SSL: i soggetti con i quali i GAL hanno stabilito il maggior numero di relazioni che hanno poi portato a conseguire dei risultati concreti sono l'AdG del PSR Liguria (che presenta almeno un legame con ogni GAL) e, in misura minore, i beneficiari pubblici e privati e le associazioni/imprese del mondo agricolo. La maggior parte degli incontri avuti con gli altri soggetti presenti sul territorio sono stati finalizzati a promuovere le iniziative e le opportunità offerte dal Programma (56% dei casi), mentre nel 43% dei casi le relazioni attivate hanno portato allo scambio di esperienze (31%) e buone pratiche (12%) tra i GAL e i soggetti incontrati. Con riferimento al tema delle buone pratiche, peraltro, i GAL hanno evidenziato l'importanza del contributo dell'approccio LEADER nel favorire lo scambio di know how (attraverso la cooperazione tra più soggetti presenti sul medesimo territorio), riconoscendo all'Asse 4 un ruolo determinante nella costruzione del capitale sociale.

<sup>45</sup> Si precisa come tali soggetti siano altri da quelli indicati precedentemente e facenti parte del partenariato.

## BIBLIOGRAFIA

Bezzi C. (2007), *Cos'è la valutazione*, Franco Angeli, Milano.

Bezzi C. (2011), *La Scala delle Priorità Obbligate. Uno strumento di valutazione partecipata per i servizi alla persona*, in [www.valutazione.it](http://www.valutazione.it)

Cimiotti M. (2003), *Il Gruppo di Azione Locale come rete relazionale*, paper presentato in occasione del seminario internazionale *Policies, Governance and Innovation for Rural Areas*, Arcavacata di Rende (CS), 21-23 novembre 2003.

Coleman J.S. (1994), *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press.

Corte dei Conti europea (2010), *Relazione speciale n. 5/2010 "Attuazione dell'approccio LEADER per lo sviluppo rurale"*.

Di Napoli, D'Oronzio, Verrascina, a cura di (2011). *Il ruolo del Leader nella formazione di capitale sociale a livello territoriale: alcune esperienze*. XXXII Conferenza scientifica annuale AISRe. Torino, 15-17 settembre 2011.

Pacinelli A. (2008), *Metodi per la ricerca sociale partecipata*, Franco Angeli, Milano.

Putnam R.D. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster.

Regolamento (CE) n. 1698/2005 DEL CONSIGLIO, del 20 settembre 2005, sul sostegno allo sviluppo rurale da parte del Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR).

Salvini A., a cura di (2007), *Analisi delle reti sociali. Teorie, metodi e applicazioni*, Franco Angeli.

Scott J. (2002), *L'analisi delle reti sociali*, Carocci.

Zumpano C. (2005), *Il metodo Leader nella futura programmazione. Le principali questioni da affrontare*, in *Rivista dello sviluppo rurale*, n. 1, Roma.

## ALLEGATO

## SEZIONE 1 - ORGANIZZAZIONE DEL GAL E DEFINIZIONE DELLA SSL

Domanda 1.1 In che misura ritiene che la demarcazione delle aree LEADER operata dalla Commissione europea abbia consentito al GAL di giungere ad una delimitazione adeguata del territorio in termini di massa critica e omogeneità socio-economica?

GIUDIZIO		NOTE E SUGGERIMENTI
1 - Ottimo	<input type="checkbox"/>	
2 - Buono	<input type="checkbox"/>	
3 - Sufficiente	<input type="checkbox"/>	
4 - Mediocre	<input type="checkbox"/>	
5 - Insufficiente	<input type="checkbox"/>	
INDICATORI		
		Giudizio (da 1 a 5 <sup>46</sup> )
Numero di comuni coinvolti		
Dimensione demografica		
Superficie		
Dimensione del bacino socio-economico di riferimento		
Omogeneità socio-economica dell'area LEADER		

Domanda 1.2 In che misura la ripartizione dei compiti e le professionalità presenti all'interno della struttura tecnica del GAL consentono di svolgere le funzioni richieste?

GIUDIZIO		NOTE E SUGGERIMENTI				
1 - Ottimo	<input type="checkbox"/>					
2 - Buono	<input type="checkbox"/>					
3 - Sufficiente	<input type="checkbox"/>					
4 - Mediocre	<input type="checkbox"/>					
5 - Insufficiente	<input type="checkbox"/>					
INDICATORI						
		Unità di lavoro		Mesi di esperienza*	Acquisizione di competenze <sup>47</sup>	
		Part time	Full time		Si	No
Personale coinvolto nell'animazione					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personale coinvolto nella predisposizione del bando					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personale di segreteria					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro personale tecnico					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare) _____					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare) _____					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>46</sup> Esprimere un giudizio di valore (da 1 a 5) sul grado di adeguatezza riconosciuto a ciascun indicatore nella corretta definizione e attuazione della SSL, dove 1= valore minimo e 5= valore massimo.

<sup>47</sup> Misura 4.3.1 "Costi di gestione, acquisizione di competenze, animazione" del PSR Liguria 2007-2013.

*\*Indicare, orientativamente, l'esperienza pregressa (attività similari) delle unità di lavoro.*

Domanda 1.3 In che misura le azioni e le proposte inserite nella SSL sono state selezionate in modo adeguato e coerente con quanto emerso dalle consultazioni preparatorie alla definizione della Strategia?

GIUDIZIO		NOTE E SUGGERIMENTI
1 - Ottimo	<input type="checkbox"/>	
2 - Buono	<input type="checkbox"/>	
3 - Sufficiente	<input type="checkbox"/>	
4 - Mediocre	<input type="checkbox"/>	
5 - Insufficiente	<input type="checkbox"/>	
INDICATORI		
Approccio bottom-up		Numero 2007-2009
		Peso nella definizione della SSL (da 1 a 5 <sup>48</sup> )
Iniziative di consultazione o manifestazione di interesse		
Incontri con gli stakeholder		
Incontri con giovani e donne		
Altro (specificare) _____		
Altro (specificare) _____		
Approccio top-down		Peso nella definizione della SSL (da 1 a 5 <sup>39</sup> )
Coerenza con l'analisi territoriale		
Coerenza con l'analisi dei fabbisogni		
Coerenza con gli obiettivi del PSR Liguria		
Altro (specificare) _____		
Altro (specificare) _____		

Domanda 1.4 Con riferimento alla composizione del partenariato, come valuta il livello di coinvolgimento dei vari soggetti nella definizione della SSL?

GIUDIZIO		NOTE E SUGGERIMENTI
1 - Ottimo	<input type="checkbox"/>	
2 - Buono	<input type="checkbox"/>	
3 - Sufficiente	<input type="checkbox"/>	
4 - Mediocre	<input type="checkbox"/>	
5 - Insufficiente	<input type="checkbox"/>	
INDICATORI		
		Numero
		Peso nella definizione della SSL (da 1 a 5 <sup>49</sup> )
<b>Partner privati</b>		

<sup>48</sup> Esprimere un giudizio di valore (da 1 a 5) sul peso riconosciuto a ciascun indicatore nella definizione della SSL, dove 1= valore minimo e 5= valore massimo.

<sup>49</sup> Esprimere un giudizio di valore (da 1 a 5) sul peso riconosciuto a ciascun indicatore nella definizione della SSL, dove 1= valore minimo e 5= valore massimo.

	Numero	Peso nella definizione della SSL (da 1 a 5 <sup>50</sup> )
Agricoltura		
Agriturismo		
Agroalimentare		
Ambiente		
Artigianato		
Commercio		
Cultura		
Industria		
Selvicoltura		
Servizi		
Turismo		
Altro (specificare) _____		
Altro (specificare) _____		
<b>Partner pubblici</b>		
Comuni		
Enti parco		
Province		
Comunità Montane <sup>51</sup>		
Altro (specificare) _____		
Altro (specificare) _____		

## Domanda 1.5 In che misura ritiene che i seguenti fattori possano influenzare la corretta attuazione della SSL?

GIUDIZIO*	NOTE E SUGGERIMENTI
1 - ottimo <input type="checkbox"/>	
2 - buono <input type="checkbox"/>	
3 - sufficiente <input type="checkbox"/>	
4 - mediocre <input type="checkbox"/>	
5 - insufficiente <input type="checkbox"/>	

*\*Esprimere un giudizio complessivo circa la possibilità che un certo numero di fattori esogeni possano effettivamente influenzare la corretta attuazione della SSL.*

	INDICATORI		
	Effetto positivo (da 1 a 5 <sup>52</sup> )	Effetto negativo (da 1 a 5 <sup>43</sup> )	Effetto nullo
Crisi economica			<input type="checkbox"/>
Soppressione Comunità Montane			<input type="checkbox"/>

<sup>50</sup> Esprimere un giudizio di valore (da 1 a 5) sul peso riconosciuto a ciascun indicatore nella definizione della SSL, dove 1= valore minimo e 5= valore massimo.

<sup>51</sup> Le Comunità Montane sono state soppresse con L.R. n.23/2010, a decorrere dalla data del 1 maggio 2011.

<sup>52</sup> Esprimere un giudizio di valore (da 1 a 5) sull'influenza riconosciuta a ciascun fattore per la corretta attuazione della SSL, dove 1= valore minimo e 5= valore massimo.

Accentramento delle funzioni gestionali della SSL in capo all'Amministrazione regionale			<input type="checkbox"/>
	Effetto positivo (da 1 a 5 <sup>53</sup> )	Effetto negativo (da 1 a 5 <sup>54</sup> )	Effetto nullo
Aumento numero GAL regionali <sup>54</sup> (rispetto al Leader +)			<input type="checkbox"/>
Riduzione numero Comuni soggetti all'area LEADER (rispetto al Leader +)			<input type="checkbox"/>
Riduzione risorse finanziarie della Misura 4.3.1 (rispetto al Leader +)			<input type="checkbox"/>
Altro (specificare) _____			<input type="checkbox"/>
Altro (specificare) _____			<input type="checkbox"/>

Domanda 1.6 Con riferimento all'attuale ciclo di programmazione, in che misura ritiene che la possibilità di realizzare delle SSL "multifondo" abbia influenzato positivamente la corretta attuazione dell'approccio LEADER?\*

*\*Se non sono state utilizzate risorse esterne al PSR passare alla domanda successiva.*

GIUDIZIO		NOTE E SUGGERIMENTI	
1 - ottimo	<input type="checkbox"/>		
2 - buono	<input type="checkbox"/>		
3 - sufficiente	<input type="checkbox"/>		
4 - mediocre	<input type="checkbox"/>		
5 - insufficiente	<input type="checkbox"/>		
INDICATORI			
	Si	No	Se no, motivare
Utilizzo di fondi extra PSR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Se si, specificare		
Fondi extra PSR utilizzati			
Settori coinvolti			
Progetti realizzati			
		Giudizio positivo (da 1 a 5 <sup>55</sup> )	Giudizio negativo (da 1 a 5 <sup>56</sup> )
	Se il giudizio è negativo, motivare		
Facilità di accesso ai fondi extra PSR			
Chiarezza delle regole di accesso			
Chiarezza delle regole di utilizzo			
Influenza dell'utilizzo dei fondi extra PSR sul principio della multisettorialità			
Rispondenza dell'utilizzo dei fondi extra PSR alle esigenze del territorio			

<sup>53</sup> Esprimere un giudizio di valore (da 1 a 5) sull'influenza riconosciuta a ciascun fattore per la corretta attuazione della SSL, dove 1= valore minimo e 5= valore massimo.

<sup>54</sup> Solo per i GAL con esperienza nel Leader+.

<sup>55</sup> Esprimere un giudizio di valore (da 1 a 5) sulla bontà riconosciuta a ciascun indicatore relativo alla possibilità di utilizzare fondi extra PSR, dove 1= valore minimo e 5= valore massimo.



Altro (specificare) \_\_\_\_\_

Altro (specificare) \_\_\_\_\_

**SEZIONE 2 - COMUNICAZIONE E ATTIVITÀ DI RETE**

Domanda 2.1 Come valuta la capacità delle attività di animazione di promuovere le opportunità offerte dalla SSL?

GIUDIZIO		NOTE E SUGGERIMENTI
1 - ottimo	<input type="checkbox"/>	
2 - buono	<input type="checkbox"/>	
3 - sufficiente	<input type="checkbox"/>	
4 - mediocre	<input type="checkbox"/>	
5 - insufficiente	<input type="checkbox"/>	

## INDICATORI

	Numero	
	2009-2011	
Eventi organizzati per presentare i bandi		
Sportelli informativi territoriali creati		
Forum territoriali promossi		
Partecipazione del GAL ad eventi a carattere locale/regionale/nazionale		
Diffusione su media (passaggi su stampa, radio, tv, ecc.)		
Brochure informative		
Altro (specificare) _____		
Altro (specificare) _____		
	SI	NO
Sito web aggiornato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Newsletter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Domanda 2.1 - Bis. Potrebbe indicare i soggetti con i quali ha collaborato alla realizzazione delle seguenti attività di animazione nel periodo di riferimento 2009-2011? \*

*\*Specificare, per ciascuno dei soggetti riportati nella prima colonna, un'indicazione sul numero di collaborazioni/incontri avuti in riferimento alle attività di animazione indicate.*

## INDICATORI

SOGGETTI	ATTIVITÀ						
	Eventi organizzati per presentare i bandi	Sportelli informativi territoriali creati	Forum territoriali promossi	Partecipazione del GAL ad eventi a carattere locale/regionale/nazionale	Diffusione su media (passaggi su stampa, radio, tv, ecc.)	Brochure informative	Altro (specificare) _____
AdG del PSR Liguria							
Task Force							

LEADER - RRN							
SOGGETTI	ATTIVITÀ						
	Eventi organizzati per presentare i bandi	Sportelli informativi territoriali creati	Forum territoriali promossi	Partecipazione del GAL ad eventi a carattere locale/regionale /nazionale	Diffusione su media (passaggi su stampa, radio, tv, ecc.)	Brochure informative	Altro (specificare)
Postazione Regionale della RRN							
GAL Appennino Genovese							
GAL Comunità Savonesi Sostenibili							
GAL Le Strade della Cucina Bianca							
GAL Riviera dei Fiori							
GAL Valli del Genovesato							
GAL Valli del Tigullio							
GAL dell'area della Provincia di La Spezia							
Altri GAL nazionali							
Altri GAL europei							
Consorzi							
<b>Imprese/associazioni di categoria, di cui:</b>							
<i>agricoltura</i>							
<i>agriturismo</i>							
<i>agroalimentare</i>							
<i>artigianato</i>							
<i>commercio</i>							
<i>industria</i>							
<i>selvicoltura</i>							
<i>turismo</i>							
<i>ambiente</i>							
<i>servizi</i>							
Altro (specificare)							
Altro (specificare)							

Domanda 2.2 In prima analisi, come valuta la capacità dell'attività di rete<sup>56</sup> intraprese di migliorare il processo di attuazione della SSL?

GIUDIZIO		NOTE E SUGGERIMENTI
1 - ottimo	<input type="checkbox"/>	
2 - buono	<input type="checkbox"/>	
3 - sufficiente	<input type="checkbox"/>	
4 - mediocre	<input type="checkbox"/>	
5 - insufficiente	<input type="checkbox"/>	
INDICATORI		
		SI NO
Il GAL ha promosso la creazione di reti tra operatori locali		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
L'attività di rete ha permesso di trovare partner progettuali		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
L'attività di rete ha permesso di acquisire e trasferire buone prassi sul territorio		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
L'attività di rete ha favorito l'utilizzo di canali di promozione territoriale		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Altro (specificare) _____		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Altro (specificare) _____		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Domanda 2.3 All'interno del partenariato, come valuta l'efficacia e l'efficienza delle procedure decisionali e gestionali per la corretta attuazione della SSL?

GIUDIZIO		NOTE E SUGGERIMENTI
1 - ottimo	<input type="checkbox"/>	
2 - buono	<input type="checkbox"/>	
3 - sufficiente	<input type="checkbox"/>	
4 - mediocre	<input type="checkbox"/>	
5 - insufficiente	<input type="checkbox"/>	
INDICATORI		
Occasioni di incontro		Numero 2009-2011
Consigli di amministrazione convocati		
Assemblee dei soci convocate		
Incontri ad hoc su specifici temi (indicare il tema) _____		
Incontri ad hoc su specifici temi (indicare il tema) _____		
Incontri ad hoc su specifici temi (indicare il tema) _____		
Altro (specificare) _____		
Altro (specificare) _____		

<sup>56</sup> Per attività di rete si intende «la creazione di uno spazio (immateriale) capace di includere le strutture (GAL) che rendono effettive le azioni dei singoli (detentori di determinati principi di azione) combinandole per produrre comportamenti di sistema». R. Di Napoli, A. D'Oronzio, M. Verrascina (2011). Il ruolo di Leader nella formazione di capitale sociale a livello territoriale: alcune esperienze. XXXII Conferenza scientifica annuale AISRe.

Soggetti partecipanti	Partecipazione (da 1 a 5 <sup>57</sup> )	Potere decisionale (da 1 a 5 <sup>58</sup> )
Associazioni culturali		
Associazioni ambientaliste		
Imprese di servizi		
Imprese/associazioni di categoria, di cui:		
<i>agricoltura</i>		
<i>agriturismo</i>		
<i>agroalimentare</i>		
<i>artigianato</i>		
<i>commercio</i>		
<i>industria</i>		
<i>selvicoltura</i>		
<i>turismo</i>		
Comuni		
Enti parco		
Province		
Comunità Montane <sup>59</sup>		
Altro (specificare) _____		
Altro (specificare) _____		

Domanda 2.3 - Bis. Nell'ambito delle occasioni di incontro riportate nella tabella seguente, potrebbe indicare i soggetti del partenariato incontrati e il numero dei relativi incontri?\*

\*Specificare, per ciascuno dei soggetti riportati nella prima colonna, un'indicazione sul numero di incontri avuti in occasione degli eventi indicati.

INDICATORI						
SOGGETTI	EVENTI					
	Consigli di amministrazione	Assemblee dei soci	Incontri ad hoc su specifici temi (indicare il tema)	Incontri ad hoc su specifici temi (indicare il tema)	Altro (specificare)	Altro (specificare)
Associazioni culturali						
Associazioni ambientaliste						
Imprese di servizi						
Imprese/associazioni di categoria, di cui:						
<i>agricoltura</i>						
<i>agriturismo</i>						

<sup>57</sup> Esprimere un giudizio di valore (da 1 a 5) sul grado (frequenza, n. proposte, ecc.) di partecipazione dei soggetti appartenenti al partenariato del GAL, dove 1= valore minimo e 5= valore massimo.

<sup>58</sup> Esprimere un giudizio di valore (da 1 a 5) sul peso decisionale di ciascun soggetto all'interno del partenariato del GAL, dove 1= valore minimo e 5= valore massimo.

<sup>59</sup> Le Comunità Montane sono state sciolte con L.R. n.23/2010, a decorrere dalla data del 1 maggio 2011.

SOGGETTI	EVENTI					
	Consigli di amministrazione	Assemblee dei soci	Incontri ad hoc su specifici temi (indicare il tema)	Incontri ad hoc su specifici temi (indicare il tema)	Altro (specificare)	Altro (specificare)
agroalimentare						
artigianato						
commercio						
industria						
selvicoltura						
turismo						
Comuni						
Enti parco						
Province						
Comunità Montane						
Altro (specificare)						
Altro (specificare)						

Domanda 2.4 Come valuta, ai fini di un'efficace ed efficiente attuazione della SSL, il contributo degli incontri tra il GAL e gli altri soggetti coinvolti? (distinguendo tra incontri nati su richiesta del GAL, ovvero degli altri soggetti)

GIUDIZIO		NOTE E SUGGERIMENTI
1 - ottimo	<input type="checkbox"/>	
2 - buono	<input type="checkbox"/>	
3 - sufficiente	<input type="checkbox"/>	
4 - mediocre	<input type="checkbox"/>	
5 - insufficiente	<input type="checkbox"/>	

INDICATORI			
Soggetti coinvolti	Numero* incontri		
	<i>*Se non si conosce il numero preciso, indicare comunque un numero approssimativo</i>		
	2009	2010	2011
<b>Su richiesta del GAL</b>			

Autorità di Gestione del PSR Liguria			
Task Force LEADER - Rete Rurale Nazionale			
Postazione Regionale della Rete Rurale Nazionale			
GAL Appennino Genovese			
GAL Comunità Savonesi Sostenibili			
GAL Le Strade della Cucina Bianca			

Soggetti coinvolti	Numero* incontri		
	<i>*Se non si conosce il numero preciso, indicare comunque un numero approssimativo</i>		
	2009	2010	2011
GAL Riviera dei Fiori			
GAL Valli del Genovesato			
GAL Valli del Tigullio			
GAL dell'area della Provincia di La Spezia			
Altri GAL nazionali			
Altri GAL europei			
Consorzi			
Imprese/associazioni di categoria, di cui:			
<i>agricoltura</i>			
<i>agriturismo</i>			
<i>agroalimentare</i>			
<i>artigianato</i>			
<i>commercio</i>			
<i>industria</i>			
<i>selvicoltura</i>			
<i>turismo</i>			
<i>ambiente</i>			
Beneficiari (anche potenziali) pubblici			
Beneficiari (anche potenziali) privati			
Altro (specificare) _____			
Altro (specificare) _____			
<b>Su richiesta degli altri soggetti</b>			
Autorità di Gestione del PSR Liguria			
Task Force LEADER - Rete Rurale Nazionale			
Postazione Regionale della Rete Rurale Nazionale			
GAL Appennino Genovese			
GAL Comunità Savonesi Sostenibili			
GAL Le Strade della Cucina Bianca			
GAL Riviera dei Fiori			
GAL Valli del Genovesato			
GAL Valli del Tigullio			
GAL dell'area della Provincia di La Spezia			
Altri GAL nazionali			
Altri GAL europei			
Consorzi			
Imprese/associazioni di categoria, di cui:			

agricoltura			
agriturismo			
Soggetti coinvolti	Numero* incontri		
	<i>*Se non si conosce il numero preciso, indicare comunque un numero approssimativo</i>		
	2009	2010	2011
agroalimentare			
artigianato			
commercio			
industria			
selvicoltura			
turismo			
ambiente			
Beneficiari (anche potenziali) pubblici			
Beneficiari (anche potenziali) privati			
Altro (specificare) _____			
Altro (specificare) _____			

Domanda 2.5 Come valuta i risultati conseguiti a seguito degli incontri tra il GAL e gli altri soggetti coinvolti nell'attuazione della SSL?

GIUDIZIO		NOTE E SUGGERIMENTI
1 - ottimo	<input type="checkbox"/>	
2 - buono	<input type="checkbox"/>	
3 - sufficiente	<input type="checkbox"/>	
4 - mediocre	<input type="checkbox"/>	
5 - insufficiente	<input type="checkbox"/>	

INDICATORI					
Soggetti coinvolti	Numero*				
	<i>*Se non si conosce il numero preciso, indicare comunque un numero approssimativo</i>				
	Scambi di esperienze	Scambi di buone pratiche	Forme di progettaz integrata	Iniziative di promozione opportunità PSR	Altro (specificare)
Autorità di Gestione del PSR Liguria					
Task Force LEADER - Rete Rurale Nazionale					
Postazione Regionale della Rete Rurale Nazionale					
GAL Appennino Genovese					
GAL Comunità Savonesi Sostenibili					
GAL Le Strade della Cucina Bianca					
GAL Riviera del Fiori					
GAL Valli del Genovesato					

GAL Valli del Tigullio					
GAL dell'area della Provincia di La Spezia					
Soggetti coinvolti	Numero*				
	<i>*Se non si conosce il numero preciso, indicare comunque un numero approssimativo</i>				
	Scambi di esperienze	Scambi di buone pratiche	Forme di progettaz integrata	Iniziative di promozione opportunità PSR	Altro (specificare)
Altri GAL nazionali					
Altri GAL europei					
Consorzi					
Imprese/associazioni di categoria, di cui:					
<i>agricoltura</i>					
<i>agriturismo</i>					
<i>agroalimentare</i>					
<i>artigianato</i>					
<i>commercio</i>					
<i>industria</i>					
<i>selvicoltura</i>					
<i>turismo</i>					
<i>ambiente</i>					
Beneficiari (anche potenziali) pubblici					
Beneficiari (anche potenziali) privati					
Altro (specificare) _____					
Altro (specificare) _____					