



Roma, novembre 2022

## REGIONE TOSCANA

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

E2.1 Seconda relazione di valutazione LEADER: primo affiancamento ai GAL per il monitoraggio sull'adeguato avanzamento delle attività di valutazione e autovalutazione

**INDICE**

<b>ELENCO DEGLI ACRONIMI E DEI TERMINI CHIAVE .....</b>	<b>II</b>
<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>1</b>
<b>1. I METODI E GLI STRUMENTI ADOTTATI PER LA RELAZIONE E.2.1 .....</b>	<b>2</b>
1.1. TECNICHE DI RICERCA NON-STANDARD.....	2
1.2. RILEVAZIONE DEI DATI PRIMARI.....	2
1.3. ANALISI DEI RISCHI E DEI MECCANISMI DI MITIGAZIONE DEL PROCESSO DI AUTO-VALUTAZIONE (PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA) .....	3
1.4. GUIDA ALLA LETTURA DEL MODELLO DI AUTO-VALUTAZIONE .....	4
<b>2. LA RISPOSTA ALLE DOMANDA DI VALUTAZIONE.....</b>	<b>5</b>
2.1. SISL APPENNINO ARETINO.....	5
2.2. SISL F.A.R. MAREMMA .....	11
2.3. SISL LEADER SIENA .....	15
2.4. SISL SVILUPPO LUNIGIANA.....	19
2.5. SISL MONTAGNA APPENNINO .....	22
2.6. SISL START.....	28
2.7. UNA LETTURA TRASVERSALE A LIVELLO REGIONALE .....	31
2.7.1 L'ANALISI CONDIVISA DEGLI ESITI DEI CASI DI STUDIO .....	31
2.7.2 L'APPROFONDIMENTO SUI PROGETTI DEI PARCHI MINERARI.....	35
<b>3. CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI IN MERITO AL PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE .....</b>	<b>37</b>
<b>ALLEGATO I: RILEVAZIONE DEI DATI PRIMARI .....</b>	<b>I</b>

## ELENCO DEGLI ACRONIMI E DEI TERMINI CHIAVE

**AdG:** Autorità di Gestione

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

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

**AT:** Assistenza tecnica

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

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

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

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

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

**FA:** Focus Area

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

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

**GAL:** Gruppo di Azione Locale

**GO:** Gruppi Operativi

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

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

**OT:** Obiettivi tematici

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

**PAC:** Politica Agricola Comunitaria

**PdC:** Progetto di Comunità, una nuova procedura attuativa concepita da GAL, Regione Toscana e Reterurale per sostenere attraverso l'accompagnamento dei GAL progetti promossi dal basso

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

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

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

**PSR:** Programma di Sviluppo Rurale

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

**QV:** Quesito valutativo

**RdM:** Responsabile di Misura

**RSD:** Residenze sanitarie per disabili

**SISL:** Strategia Integrata di Sviluppo Locale

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

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

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

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

**UDE:** Unità di dimensione economica

**UE:** Unione europea

**ULA:** Unità di Lavoro Agricolo

**VA:** Valore Aggiunto

**ZPS:** Zone di Protezione Speciale

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

## Introduzione

La presente Relazione è la terza tra quelle previste dal Capitolato per la Valutazione LEADER (di seguito VL) ha *“lo scopo di affiancare i GAL nell’attuazione della metodologia di autovalutazione messa a punto nell’ambito dell’attività di Prima Valutazione LEADER.”*.

In particolare, la **Relazione E.2.1** afferisce a tutte le fasi del processo valutativo:

- la **Strutturazione**, che contiene la messa a punto degli strumenti più idonei identificati nelle precedenti relazioni per investigare le proprietà oggetto della ricerca valutativa sulle unità di rilevazione ritenute più idonee (testimoni privilegiati, beneficiari, non beneficiari destinatari ultimi, etc.);
- l'**Osservazione**, nel corso della quale si provvede a realizzare le tecniche per la raccolta dei dati (di natura quali-quantitativa) di natura primaria e secondaria.
- la **Analisi**, che contiene l'attività elaborazione dei dati e delle informazioni raccolte in funzione degli obiettivi della ricerca, ottenendo altre informazioni legate alle differenti unità di analisi identificate (Frazioni, Comuni, Gruppi di Comuni, area GAL, filiere produttive locali, etc.), o alle loro caratteristiche (frazioni isolate, comuni spopolati, filiere produttive locali forti o deboli, etc.)
- l'**Giudizio**, che sistematizza le evidenze raccolte all'interno del quadro della ricerca (domande e criteri di valutazione) per esprimere un giudizio valutativo argomentato.

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

Tuttavia, è opportuno sottolineare che rispetto a quanto previsto sulle rilevazioni primarie, le vicende che hanno interessato il GAL Etruria hanno fatto sì che non potesse essere realizzata solo una delle quattro attività di coaching originariamente previste. Essendo il coaching un'attività di affiancamento alla struttura tecnica del GAL nella realizzazione del processo di valutazione, sono venute meno le condizioni per poter proseguire il percorso. Il Valutatore concorderà pertanto con l'AdG quale possa essere la soluzione migliore per sostenere il processo autovalutativo anche in assenza del personale e della compagine sociale del GAL.

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

- il **capitolo 1** entra nel merito dei metodi adottati, descrivendo come si è proceduto e per quale motivo. Descrivendo inoltre gli esiti delle attività di coaching realizzate.
- il **capitolo 2** include la risposta alle domande valutative, in particolare considerando quei criteri che possono essere indagati coerentemente con la “maturazione” degli effetti nei territori. L'analisi è restituita per SISL con un paragrafo finale che offre una lettura trasversale congiunta rispetto a tutti i casi di studio e un'analisi comparata di due casi studio che presentano caratteristiche simili.
- il **capitolo 3**, riporta le conclusioni principali emerse e le raccomandazioni da porre all'attenzione dei GAL e della AdG. Le conclusioni e raccomandazioni sono illustrate sotto forma di diario di bordo.

## 1. I metodi e gli strumenti adottati per la Relazione E.2.1

### 1.1. Tecniche di ricerca non-standard

Il termine non-standard fa riferimento a tutti quegli strumenti e tecniche che restituiscono informazioni che non sono direttamente collocabili all'interno di una matrice dati (Rubriche valutative, Brainstorming valutativi, interviste in profondità, etc.).

La scelta adottata, sin dall'avvio delle attività di auto-valutazione è di procedere il più possibile attraverso tecniche che restituiscano informazioni e non dati. I dati hanno una bassa autonomia semantica, da soli non forniscono un significato che è interpretabile *tout court*: ad esempio n.4 posti letto è un dato che non fornisce informazioni se non collegato ad altre, come ad esempio la qualità dei locali, la località in cui sono stati creati, le caratteristiche di questa località, il tasso di utilizzo dei posti letto, etc. Il dato per poter avere senso va sempre elaborato ed analizzato. Le informazioni posseggono invece un'autonomia semantica: "*Nella mia frazione, ci sono un paio di aziende, una fa soprattutto carne, con maiali e vitelli, l'altra legumi e prodotti ortivi. Con loro i rapporti sono buoni ma non ci sono forme di collaborazione*" (Caso studio GAL Montagna Appennino). Le informazioni, a differenza del dato, possono fornirci, come nell'esempio, lo stato su una proprietà: "la scarsa collaborazione tra l'azienda intervistata e le altre aziende agricole presenti nel suo comune".

All'interno della presente relazione, nella realizzazione dei casi di studio è stata preferita come tecnica l'intervista in profondità. Le tracce sono state costruite in funzione della tipologia di rispondente per fare in modo che l'intervistato potesse esprimersi senza che vi fosse una riconduzione delle sue risposte a categorie già preesistenti. Sin qui (► Relazione E.1), sono state realizzate 54 interviste in profondità, a cui si vanno ad aggiungere quelle realizzate per la presente relazione (26). Tutte queste interviste saranno valorizzate sempre di più nel corso delle successive valutazioni per creare una ampia base informativa per poter rispondere con esaustività alle domande di valutazione. Oltre alle interviste in profondità, sono stati realizzati n. 4 focus group con i GAL, e delle tecniche di *group concept mapping* utili a rappresentare concetti all'interno di mappe, che possono essere fondamentali nel fornire rappresentazioni semplificate di ciò che è emerso nel corso dell'analisi (► Par. 2.7).

### 1.2. Rilevazione dei dati primari

Di seguito (► Tabella 1) vengono sintetizzati il numero di tecniche previste dal Capitolato che sono state realizzate per la redazione della presente relazione, per un maggior dettaglio si rimanda all'allegato I.

Tabella 1 Rilevazione dati primari

Tipo rilevazione	FATTI	TOTALI PREVISTI
<b>Coaching</b>		
GAL Montagna Appennino	5	4
GAL Consorzio Appennino Aretino	3	3
GAL Leader Siena	3	3
GAL START	3	3
GAL Etruria	1	4
FAR Maremma	4	4
GAL Sviluppo Lunigiana	3	3
AdG	2	0
<b>Sub Totale coaching</b>	<b>24</b>	<b>24</b>
<b>altre tipologie</b>		
Workshop	2	2
Focus group	4	4

Sono stati inoltre realizzati 3 incontri operativi tra AdG e valutatore per fare il punto sulla pianificazione delle attività connesse all'esecuzione della presente relazione.

Le attività di coaching hanno previsto la seguente organizzazione:

- ➔ identificazione e organizzazione del caso di studio;
- ➔ realizzazione del caso di studio;
- ➔ discussione degli esiti del caso di studio.

È stato inoltre realizzato un coaching di gruppo che ha interessato i GAL F.A.R. Maremma e Leader Siena per un'analisi congiunta dei due casi studio che hanno avuto come tema unificante la valorizzazione dell'archeologia mineraria.

Nella tabella seguente sono invece illustrati per ogni caso studio i soggetti, distinti tra beneficiari e testimoni qualificati, che sono stati intervistati nel corso della visita in loco.

Tabella 2 Soggetti intervistati per l'esecuzione dei casi di studio

GAL	BENEFICIARI					ALTRI ATTORI RILEVANTI		TOTALE
	Sindaco	Azienda Agricola	Altro tipo di azienda (turistica, commerciale, artigianato)	Associazione ETS	Ente Parco	Testimone privilegiato (soggetto singolo)	Progettisti	
GAL Montagna Appennino	1	6	2				2	11
GAL C.Appennino Aretino	1	3						4
GAL Leader Siena	1			1		1		3
GAL START	1		1	1		1		4
<b>GAL Etruria</b>								<b>0</b>
GAL FAR Maremma	1				1			2
GAL Sviluppo Lunigiana	1			1				2
<b>TOTALE</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>26</b>

La maggior parte dei soggetti intervistati sono rappresentati dalle aziende agricole, che sono tuttavia circoscritte a soli due casi di studio (GAL Montagna e Consorzio Appennino Aretino), i sindaci sono stati coinvolti in tutti i casi di studio, mentre negli altri vi sono figure tra loro eterogenee (Direttori di parchi, musei, titolari di esercizi ricettivi, di ristoranti e associazioni o enti del terzo settore). In allegato sono riportate le sintesi delle interviste condotte.

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

Le attività di affiancamento ai GAL svolte nel periodo maggio-novembre 2022 sono state fortemente influenzate dalla concomitanza con il percorso di selezione dei Progetti di Comunità (PdC), tuttora in corso. Questo ha fatto sì che l'organizzazione degli interventi di coaching sia stata dilatata nel tempo e complessa nella calendarizzazione. Si ringraziano i GAL per la disponibilità e la partecipazione dimostrata nonostante le loro agende fossero quasi completamente assorbite dall'avviamento dei PdC. Tale aspetto risulta tuttavia un rischio che, nel prosieguo delle attività, potrà essere mitigato esclusivamente dando un maggior respiro alle attività di coaching.

Per quanto riguarda gli esiti dei casi di studio va sottolineata come la loro natura non consenta una *generalizzabilità* dei risultati a tutta la SISL. I casi di studio rappresentano degli "esempi" che i GAL hanno voluto analizzare per comprendere quali sono i risultati del loro operare in quei contesti che presentano determinati tratti, in parte unici e in parte assimilabili ad altri contesti, che presentano condizioni simili (spopolamento, forte identità legata ad un passato industriale, rarefazione delle relazioni, dei servizi, etc.). Sono esempi, in alcuni casi buone pratiche, che nella loro analisi sono tuttavia utili per apprendere quali

possono essere meccanismi abilitanti che aumentano l'efficacia dei finanziamenti, ragionando sulle precondizioni e sulla loro trasferibilità.

---

#### **1.4. Guida alla lettura del modello di auto-valutazione**

Il caso studio si colloca all'interno del processo valutativo di ogni SISL come mezzo per analizzare l'efficacia, l'utilità, la rilevanza e l'efficienza dei progetti finanziati.

Per ogni GAL sarà presentato il caso studio sotto la forma di un testo narrato, nel quale sono ripresi (e riportati in corsivo) alcuni passaggi salienti delle interviste. Il testo si sviluppa in quattro sezioni:

- l'inquadramento del caso di studio;
- la descrizione del contesto di intervento;
- il riepilogo degli investimenti realizzati;
- le principali ricadute dei finanziamenti.

A conclusione della trattazione del caso di studio è collocata la risposta alle domande di valutazione. La risposta alle domanda di valutazione è stata realizzata attraverso un intervento di coaching conclusivo, il cui scopo è stato quello di riflettere insieme al GAL su ciò che è emerso dalla lettura condivisa del caso di studio. La prima parte del coaching conclusivo si è sviluppata attraverso una lettura comune della restituzione del caso di studio.

La risposta alle domanda di valutazione è stata guidata dal Valutatore, selezionando le domande e criteri pertinenti rispetto ai contenuti del caso di studio e analizzando quanto emerso per dare profondità alle risposte. Come già rimarcato, le intervista in profondità hanno consentito di uscire fuori dagli schemi deduttivi del questionario strutturato, dando la possibilità al valutatore e ai GAL di identificare elementi che potenzialmente possono far emergere (abduktivamente) spiegazioni inattese e alternative nel decifrare quanto osservato. La restituzione delle ricadute non si è focalizzata sugli indicatori di programma (creazione di occupazione), soprattutto laddove il nesso tra input e outcome era labile o osservabile solo nel lungo periodo, altresì si è concentrata nel mettere a fuoco le impressioni, le opinioni, i giudizi, gli atteggiamenti e le azioni degli intervistati, collocandoli all'interno del quadro dei criteri e delle risposte.



## 2. La risposta alle domanda di valutazione

### 2.1. SISL Appennino Aretino

#### Inquadramento del caso di studio

Il caso studio ha l'obiettivo di indagare le principali ricadute degli interventi promossi dal GAL Appennino Aretino nel Comune di Badia Tedalda, verificando, in particolare, come abbiano inciso su due tra le principali caratteristiche dell'area: lo spopolamento dovuto alla carenza di servizi, che caratterizza generalmente i comuni montani e lo sviluppo dell'economia agricola locale incentrata sull'allevamento di bovini di razza Chianina.

Per la prima dimensione, il miglioramento della qualità della vita, sono stati analizzati due progetti:

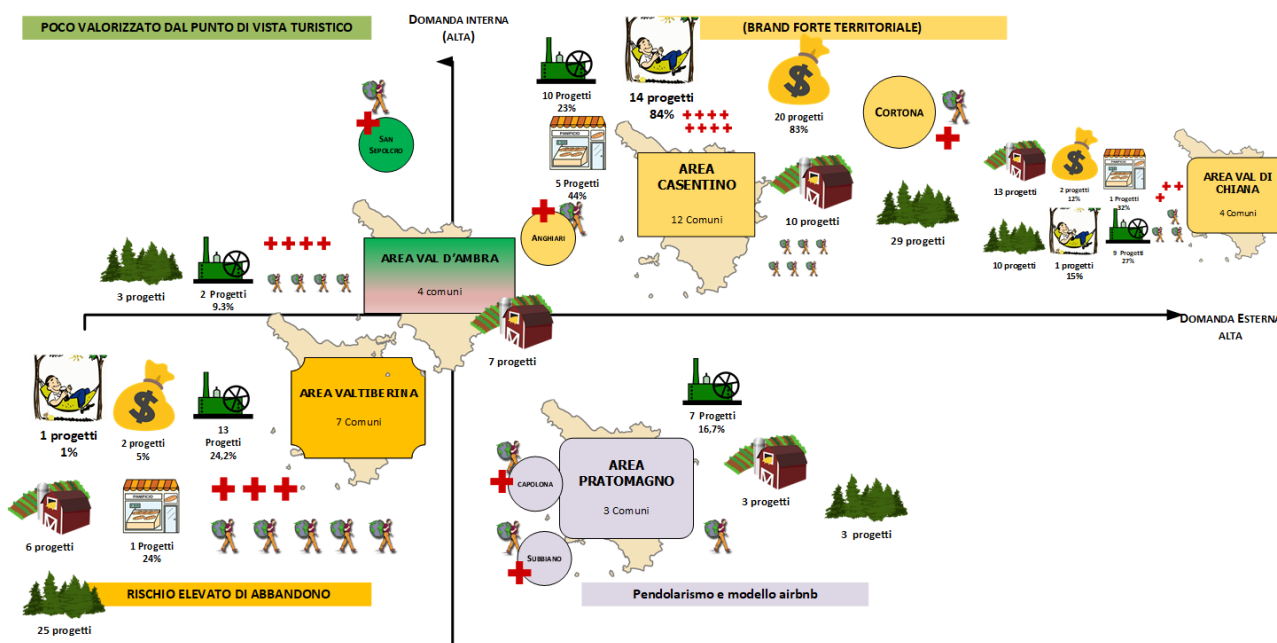
- il rifacimento dell'illuminazione del borgo montano di Caprile;
- il rifacimento della pavimentazione del borgo di Fresciano.

Per quanto concerne invece la dimensione produttiva, i progetti considerati hanno riguardato:

- la fornitura di servizi agli imprenditori con la realizzazione di una pesa comunale e il ripristino del depuratore del macello comunale;
- la realizzazione di investimenti da parte di tre allevatori per aumentare la competitività delle proprie aziende.

#### Il contesto di intervento

Badia Tedalda è un Comune montano di poco meno di 1.000 abitanti in provincia di Arezzo collocato ai confini tra Marche, l'Emilia-Romagna e l'Umbria. L'area comunale è molto ampia (119 km<sup>2</sup>) e comprende, oltre al capoluogo, 11 frazioni. È presente anche una piccola enclave in territorio romagnolo, nella bassa Val Marecchia che comprende due località, Ca' San Raffello e Santa Sofia. Attualmente è, come definito dal Sindaco, "il Comune della provincia di Arezzo con il tasso di spopolamento più alto e con il record della popolazione di età media più alta".



Il Comune è collocato nel quadrante dello spopolamento facendo parte del sistema della Valtiberina (► Relazione E.1.1), soprattutto per quanto concerne i comuni montani.

L'altitudine media del Comune di 650 metri e la difficoltà nei collegamenti fa sì che l'area sia poco attrattiva per le aziende che tendono ad insediarsi ed operare nei comuni limitrofi più accessibili (principalmente

Sansepolcro, Urbino e l'Alta Valle del Tevere). Ciò determina un calo continuo della popolazione, specialmente giovanile, che, per motivi di lavoro, si trasferisce nelle suddette aree in maniera definitiva. Anche i giovani che studiano e si specializzano finiscono in genere con l'abbandonare l'area a favore dei grandi centri, alla ricerca di maggiori opportunità lavorative e maggiori servizi.

Il Comune di Badia Tedalda possiede, oltre all'area montana di pregio, anche delle eccellenze artistiche rilevanti fra cui la Chiesa Abbaziale con la pala di Della Robbia e la torre bizantina con la madonna longobarda, un arco, dei capitelli e dei cibori. Nell'area opera una pro loco molto attiva che ha organizzato un centro visita ed il Museo Comunale dell'Alta Val Marecchia con reperti importanti trovati nella frazione di Cicognana. Sono presenti, inoltre, affreschi del XIV e XV secolo. Il patrimonio artistico culturale del Comune è interamente restaurato e fruibile.

Su tali presupposti, in estate l'economia punta molto al turismo grazie anche alla buona presenza di alberghi, agriturismi e ristoranti rinomati. Il trend delle presenze negli ultimi anni è positivo, e tale crescita si prevede che continuerà dopo il previsto inserimento del territorio del Comune di Badia Tedalda nei Cammini di San Francesco. Tuttavia, l'area, dal punto di vista turistico, non possiede ancora un brand forte e tale aspetto rappresenta la sfida futura su cui gli attori locali dovranno concentrarsi.

Per quanto riguarda l'agricoltura, il territorio ha sviluppato una specializzazione nell'allevamento della razza chianina adattata al clima alpestre. Le due linee di produzione sono l'ingrasso, concentrato soprattutto nel capoluogo, e l'allevamento dei vitelli destinati alla vendita (linea vacca-vitello) per lo più concentrata nella frazione di Sestino. La maggior parte dei vitelli da vendita viene conferito agli ingrassatori toscani che, a loro volta, vendono alla GDO. Gli allevatori che ingrassano riforniscono per lo più le macellerie locali. Questo settore, insieme a quello della produzione di legna da ardere, vivono periodi di crisi, dovuti soprattutto all'aumento dei costi di produzione e ai cambiamenti dei gusti dei consumatori.

Rispetto ai servizi alla popolazione e alle imprese, la situazione dell'area comunale sta peggiorando sensibilmente. A breve, se nulla cambia rispetto a quanto deciso, l'unica banca del paese chiuderà.

A Badia Tedalda manca un veterinario fisso. L'unico presente viene da Sansepolcro, ma se ad ogni chiamata deve percorrere quasi 30 km, non potrà seguire le emergenze ed avrà spese fisse troppo elevate. Alcuni veterinari hanno provato ad operare direttamente in paese ma non hanno resistito a causa del giro d'affari troppo circoscritto. Per un periodo si era parlato di integrare il reddito di un eventuale veterinario di zona imponendo agli allevatori un gettone in proporzione al numero di capi posseduto, idea che poi non ha portato a nulla di fatto.

### **Gli investimenti analizzati**

Gli interventi finanziati dal GAL nel Comune di Badia Tedalda e riconducibili alla dimensione del miglioramento della qualità della vita, come anticipato, sono stati due:

- pavimentazione della frazione di Fresciano;
- installazione dei lampioni nella frazione di Caprile.

Il primo intervento ha previsto la ricostruzione del lastricato del centro storico di Fresciano, frazione di circa 70 abitanti a poco più di 10 km da Badia Tedalda. L'intervento, realizzato con la tecnica del cemento architettonico, è stato molto apprezzato dalla popolazione e ha reso un borgo sino ad oggi anonimo gradevole anche ai turisti che lo visitano.

L'altro intervento ha migliorato la vivibilità della frazione di Caprile che prima era molto buia. Con l'aumento dei costi energetici il sindaco sta prevedendo un sistema di timing per i lampioni che possa far risparmiare sui costi di esercizio. Interventi del genere, secondo il sindaco sono assolutamente necessari per far sì che le aree marginali e le piccole frazioni restino vivibili e non si spopolino.

Per quanto concerne la dimensione del sostegno alle produzioni locali, il finanziamento del GAL si è concentrato maggiormente sulla filiera vacca-vitello, che rappresenta la linea produttiva più diffusa nell'area comunale.

Le ditte intervistate sono state tre:

- Giuliano Berni, titolare di un'azienda in frazione sant'Andrea,

- Paolo Tizzi che gestisce un'azienda nella frazione Caprile
- l'Azienda Agricola f.lli Ciccioni che opera nella frazione Pratieri.

Giuliano Berni ha 61 anni e gestisce un'azienda zootecnica nell'area della Valle del Foglia, il territorio del Comune di Badia Tedalda che confina con la provincia di Pesaro. L'azienda di Berni si estende per 90 ettari, alleva circa 80 capi di razza chianina per la produzione di vitelli da destinare alla vendita e in maniera più marginale per l'ingrasso. L'azienda dispone anche di un proprio spaccio aziendale in cui vende esclusivamente prodotti dell'allevamento.

Per quanto riguarda il mercato di riferimento, l'allevatore vende i vitelli da ingrassare ad un'azienda veneta che ha delle stalle in Toscana. Una volta ingrassati i capi vengono macellati e inviati alla GDO. I vitelloni ingrassati in azienda e che non sono commercializzati nel punto vendita vengono invece ceduti ad una antica macelleria della Valle di Chiana. Le vacche a fine carriera vengono invece vendute all'industria per la produzione degli hamburger e della carne conservata. Questo rappresenta una buona entrata per l'azienda in quanto, vista la forte richiesta, i prezzi si mantengono elevati.

L'altra attività aziendale riguarda il bosco che ha un'estensione di circa 30 ha. L'attività è incentrata sulla produzione di legna da ardere e, almeno per il momento, rappresenta un'attività marginale nel bilancio societario. Riguardo le prospettive, l'allevatore non è ottimista. Con il conflitto in Ucraina i cereali sono saliti tantissimo di prezzo e quindi non si riesce più a compensare i costi con i ricavi. L'azienda riesce a soddisfare il fabbisogno di foraggi con la propria produzione, per lo più orzo. Mais e soia, per integrare le razioni, vengono acquistati sul mercato.

Inoltre, anche la vendita al dettaglio ha i suoi problemi, riconducibili per lo più ai cambiamenti dei gusti dei consumatori degli ultimi decenni. Oggi, rispetto al passato, l'acquirente medio tende a comprare esclusivamente pochissimi tagli che necessitano di cotture veloci. Quindi vi è il problema di una gran parte delle carni che non si vendono facilmente e devono essere cedute all'industria a prezzi molto bassi.

L'azienda con fondi GAL ha finanziato due silos per la conservazione dei cereali, e una vasca per il trasporto dei liquami. Inoltre, con la Misura 8.6 è stato previsto l'acquisto di una sega, una scala e una motosega.

Berni esprime un giudizio positivo sull'operato del GAL nel territorio, non solo riguardo agli investimenti realizzati con la propria azienda, ma anche in relazione ai servizi per le imprese finanziati al Comune.

Per fare in modo di rendere più ricca la testimonianza degli altri due allevatori e instaurare una sorta di dibattito, il valutatore ha deciso di intervistare in coppia Paolo Tizzi e Michele Ciccioni.

L'azienda del primo allevatore, Paolo Tizzi, è un'impresa agricola individuale con un'estensione di 100 ettari ereditati dai nonni, 60% dei quali a bosco. Il titolare ha 41 anni e dopo aver completato l'Istituto Tecnico Agrario, ha presentato domanda PSR per l'Insediamento risultando finanziato.

L'azienda ha iniziato con l'allevamento di ovini per poi passare in breve tempo al settore dell'allevamento di bovini di razza Chianina, tipici della zona. Con una consistenza di 35 capi adulti l'allevamento produce annualmente 26 vitelli venduti a ingrassatori che operano in Toscana nella filiera Chianina IGP. L'azienda produce da sé gran parte dei cereali utilizzati per l'alimentazione dei capi, soprattutto orzo e mais.

Michele Ciccioni dell'Azienda F.lli Ciccioni non ha aderito alla misura sull'insediamento dei giovani agricoltori in quanto già operante in società con il fratello. L'azienda si estende per 570 ettari, di cui 170 a bosco e circa 220 fra pascoli cespugliati e seminativi. In stalla sono presenti circa 180 capi, linea vacca-vitello senza ingrasso e 50 pecore appenniniche da carne.

Con i fondi della Misura 19 (4.1.1) Paolo Tizzi ha acquistato una tensostruttura per conservare le rotoballe che permette di conservare una maggiore quantità di fieno aumentando l'efficienza dell'azienda. L'azienda Ciccioni ha invece utilizzato le risorse GAL per acquistare un silo per conservare i cereali.

Entrambi gli allevatori, vivendo in un'area marginale senza punti di passaggio particolari, non hanno previsto ne spacci ne macelli aziendali. Le aziende si occupano esclusivamente della produzione di vitelli che vengono ceduti agli ingrassatori a 6 mesi di età.

Il mercato, con la crisi ha subito dei contraccolpi tangibili. *“Vendiamo l'animale vivo sui 6 mesi circa. Prima di questa situazione di crisi, gli ingrassatori venivano a chiedere i capi in anticipo. Oggi siamo noi a doverci*

*occupare della stipula dei contratti” raccontano entrambi. “Anche i pagamenti, che prima erano quasi in tempo reale, oggi vengono dilazionati. Gli acquirenti pagano anche a 60 giorni”.*

Secondo i due allevatori, tuttavia, grazie alla buona strutturazione delle aziende, è difficile che le loro attività possano chiudere. Secondo Michele Ciccioni: *“A rischio reale di chiusura ci sono una moltitudine di aziende condotte da anziani, che data la durezza del lavoro, faticano a effettuare il ricambio generazionale. Una volta che chiuderanno, i terreni di queste aziende non troveranno chi li rileva in quanto gli allevatori sono già tutti in crisi. Parliamo comunque di terreni fra i 600 e i 1.200 metri. Sono difficili da far fruttare.”*

Altro aspetto importante per entrambe le aziende è la legna da ardere. I costi fissi sono raddoppiati, ma il mercato è in crescita. Entrambe le aziende si sono dotate di mezzi per consegnare il legname direttamente a casa dei clienti in quanto la vendita ai commercianti di legname, produce margini molto bassi.

Entrambi gli allevatori lamentano poi l'impossibilità di trovare manodopera qualificata. L'unica possibilità è assumere gli operai indiani, gli unici disponibili, per la cura del bestiame e svolgere da sé tutte le altre mansioni. Il risultato è quello di non avere mai un giorno libero.

Il PSR, fra gli interventi finanziabili con gli investimenti aziendali ha previsto l'introduzione della tecnologia negli allevamenti. Michele Ciccioni sostiene di aver effettuato delle prove con il sensore del parto, uno strumento che si applica alla coda della vacca ed è in grado di avvertire con un sms l'allevatore nel momento in cui questa si avvicina al parto. Come racconta però lo stesso allevatore: *“L'investimento non è però stato fatto in quanto la copertura del telefono cellulare non è stabile nella zona delle stalle e spesso arrivavo la mattina e trovavo la vacca con accanto il vitello senza che lo strumento avesse segnalato nulla”.*

Entrambi gli allevatori hanno poi provato i collari elettronici per il monitoraggio della posizione delle vacche al pascolo. Questi collari funzionano se applicati a tutti i capi ma sono inutili se, come fatto nella prova, vengono applicati solo ad una parte della mandria.

Dell'esperienza con il GAL entrambi riferiscono di aver notato una maggiore snellezza nelle procedure di finanziamento rispetto a quanto visto con il PSR considerato più macchinoso.

L'azienda di Paolo Tizzi ha inoltre aderito alla 4.1.1 regionale finanziando le attrezzature per la stalla mentre l'azienda Ciccioni, con la misura 8.6 Forestazione, ha finanziato il trattore per andare nel bosco, motoseghe e attrezzature per l'esbosco.

Entrambi gli intervistati sono concordi su una questione esposta da Michele Ciccioni: *“Un errore nella predisposizione della Misura 4.1.1 (Leader) è stata la mancanza fra gli interventi finanziabili della costruzione e rifacimento delle stalle. La misura prevedeva solo strutture per lo stoccaggio e/o la trasformazione. Ma il reale problema degli allevamenti dell'area è quello delle stalle. Nel mio caso la gestione del letame. Qui si lavora con la linea vacca-vitello. Sono pochi quelli che hanno bisogno di un caseificio o un macello”.*

Michele Ciccioni pone il problema della scarsa informazione per gli agricoltori dell'area rispetto alle normative riguardanti la zootecnia. In tempi di crisi si cerca in tutti i modi di evitare le sanzioni ma quando le normative da seguire sono poco chiare anche a chi controlla. Sarebbe necessario avere un servizio informativo nell'area a cui rivolgersi quando se ne ha bisogno.

Infine, il Comune di Badia Tedalda, con il contributo del GAL ha finanziato due importanti opere 'infrastrutturali' a supporto degli allevatori dell'area:

- I depuratori del mattatoio comunale;
- La pesa comunale.

La prima opera ha permesso dopo tanti anni il ripristino del mattatoio comunale. Senza quest'opera, il Comune, subentrato nella gestione della struttura, avrebbe dovuto smaltire le acque reflue attraverso ditte speciali spendendo migliaia di euro a carico della collettività. La struttura non sarebbe risultata competitiva e non avrebbe potuto reggersi sulle proprie gambe. Grazie all'investimento ora vengono a macellare a Badia da tutta la Valtiberina.

Insieme al mattatoio, il GAL ha realizzato la pesa comunale a gettone, nella stessa zona del mattatoio, un servizio che mancava dagli anni 80.

I gettoni sono raccolti dal Comune e tutti gli introiti, come da progetto, vengono usati per la manutenzione e il miglioramento della zona di pesatura. Riguardo la sostenibilità del progetto, secondo il Sindaco le possibilità sono molte: *“La pesa è stata inaugurata a Luglio quindi ancora non è possibile fare un bilancio, ma visto che la pesatura si fa tutto l'anno anche perché questa è anche zona di legna da ardere, riteniamo che questo investimento possa reggersi sulle sue gambe”*.

La pesa, come emerso dalle interviste agli allevatori, è considerata un servizio strategico per l'area. Alcuni di essi, tuttavia, lamentano la scelta del comune di utilizzare dei gettoni per far pagare i servizi al posto del denaro. Infatti, nel caso in cui si renda necessario effettuare delle pesature al mattino molto presto o la sera tardi, non sempre è facile reperire i gettoni in quanto capita che l'ufficio comunale che li cambia sia chiuso.

### **Principali considerazioni e ricadute emerse dal caso studio**

Dalle interviste realizzate per il caso studio, è stato possibile focalizzare i seguenti punti di debolezza:

- difficoltà dell'amministrazione a mantenere la popolazione residente a causa della mancanza di prospettive per i lavoratori qualificati e la scarsità di servizi di base per la popolazione;
- problematiche relative alla carenza di servizi alle imprese;
- scarso ricambio generazionale che porta le aziende agricole a chiudere;
- mancanza di un brand turistico locale consolidato attorno al quale costruire una strategia di sviluppo.

Dal colloquio intrattenuto con il Sindaco è stato possibile evidenziare il grande sforzo che l'Amministrazione sta facendo per evitare lo spopolamento. A Badia è presente un comprensorio scolastico in cui c'è il nido, la scuola materna e l'elementare mentre la scuola media si trova nella frazione di Sestino. Gli iscritti del comprensorio sono sempre meno (il nido ha nove bambini) e si teme che in futuro sarà difficile mantenere le strutture aperte. Sulle politiche educative il GAL non è potuto intervenire.

In tale contesto, la realizzazione delle due opere con fondi GAL, la pavimentazione e il sistema di illuminazione stradale, sebbene importanti, non sono in grado di influire positivamente su problematiche che necessiterebbero, per essere risolte, di strumenti e contributi molto maggiori di quelli che può offrire il GAL.

Diverso è il discorso degli investimenti finalizzati alla fornitura di servizi alle imprese, la realizzazione della pesa e il ripristino del macello comunale. In tal caso, infatti, la presenza di strutture così importanti per il settore zootecnico e quello forestale, consentirà al Comune di Badia Tedalda di svolgere una funzione baricentrica per gli allevatori e i silvicoltori dell'area (Misura 7.6.1). Al momento, come detto in precedenza, non sono disponibili dati puntuali sul ritorno in termini di utilizzo delle due strutture, poiché le stesse sono in funzione da troppo poco tempo.

Per quanto concerne infine gli investimenti aziendali realizzati dai tre allevatori con fondi del GAL, dalle interviste effettuate, risulta evidente l'importanza di tali progetti per mantenere l'agricoltura di montagna competitiva, specialmente nel settore dell'allevamento bovino, sfruttando il marchio locale della Razza Chianina, può fornire un sostegno duraturo scongiurando il rischio di abbandono dei terreni agricoli.

Dalle interviste agli agricoltori non è stato possibile quantificare l'impatto degli investimenti sulle imprese beneficiarie, in quanto, in tutti i casi si è trattato di acquisti di beni produttivi in grado di razionalizzare la produzione e produrre benefici nel lungo periodo. Tali investimenti, indipendentemente dal reddito che generano in maniera diretta, giocano un ruolo fondamentale nella razionalizzazione del processo produttivo garantendone il presidio nel territorio.

### **Lezioni apprese con il GAL - Riposta alle domande di valutazione**

La prima domanda di valutazione rispetto alla quale il caso studio è stato collocato fa riferimento a *‘Cosa genera nel sistema produttivo locale l'azione del GAL?’* (► Relazione E.1.1). Il criterio più pertinente rispetto al caso di studio ha a che fare con *“il GAL sostiene in misura maggiore i territori più marginali”*. Il GAL sottolinea come i criteri di selezione adottati abbiano premiato maggiormente le aziende montane (12 punti rispetto ai 4 dei comuni non montani). Il GAL inoltre ha personalizzato la Misura 4.1.1 non prevedendo come la Regione un ampio spettro di interventi ma solo la trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli. Nel caso delle aziende intervistate tale condizione ha fatto sì che gli investimenti si concentrassero sulla conservazione e lo stoccaggio del fieno in due casi e nella macellazione nell'altro. Inoltre, l'investimento fatto dal Comune va a sostenere le filiere locali più rilevanti, quella forestale e quella zootecnica, oltre che la

popolazione locale per quelle micro-attività zootecniche a carattere familiare. In termini di rilevanza per il contesto, l'investimento del comune riesce a rispondere ad un'esigenza a carattere comprensoriale che sostiene l'attività primaria agricola e silvicola.

La seconda domanda di valutazione intercettata dal caso di studio ha a che fare con: *'Cosa genera sul territorio in termini di qualità della vita (residenzialità e attrattività) l'azione del GAL?' il relativo sotto-criterio recita: "le strategie di intervento sono miste, ma tutte si basano sul presidio dei centri storici"*

I due interventi sulle frazioni minore di Badia hanno principalmente lo scopo di mantenere il tessuto residenziale locale, oltre che rendere fruibili i piccoli borghi per i turisti mentre il funzionamento del mattatoio e della pesa comunale è un servizio che ha ricadute sul permanere della popolazione locale.

Il sindaco ha anche sottolineato l'importanza di un intervento che è in corso di finanziamento da parte del GAL (145.000 euro) che riguarda un locale nel capoluogo adibito a presidio sanitario con ambulatorio di prime cure gestito da un (Misericordia o Crocerossa).

Il GAL ha supportato l'azione legata al presidio dei territori marginali prevedendo criteri di selezione che hanno premiato l'altitudine e la localizzazione nelle aree interne (SNAI e SRAI) oltre alla qualità progettuale e alle soluzioni architettoniche. Il Comune di Badia Tedalda è stato doppiamente premiato sia perché montano che per la sua appartenenza alla SNAI.

Il GAL ha supportato il Comune nel corso dell'implementazione del progetto (intervento della pesa e del depuratore) perché il funzionario comunale è stato male durante la pandemia. La conoscenza del territorio da parte del GAL è fondamentale nel portare avanti progetti che hanno una forte strategicità. Prima che presentassero le domande si temeva che l'intervento sul mattatoio potesse essere al limite rispetto alle finalità della Misura 7.6.1 (servizi alla popolazione) ma non rispetto alle ricadute: le verifiche fatte con la Regione hanno confermato che poteva essere finanziabile con la Misura 7.6.1. Come è emerso dal caso di studio, le ricadute coinvolgono anche la comunità, per il ruolo che l'attività zootecnica ricopre per i nuclei familiari. Per il GAL è importante sottolineare la sua funzione di "cinghia di trasmissione" tra Regione e uffici tecnici dei Comuni nel trovare le soluzioni migliori per finanziare interventi che sono rilevanti per i territori.

Dalle interviste emerge, tuttavia, una tendenza sempre meno arginabile di abbandono del tessuto produttivo a causa dell'invecchiamento della popolazione e della classe imprenditoriale, venendo così meno il presidio antropico del territorio anche nell'ottica della gestione delle superfici agricole e forestali, conservandone la funzione ecosistemica grazie alla riduzione dei rischi di distruzione del patrimonio ambientale (incendi, frane, etc.). Tali fattori di debolezza richiedono politiche di incentivazione fiscale a livello nazionale e regionale.

È importante, infatti, evidenziare che a fronte delle problematiche che incontrano i comuni marginali gli strumenti di finanziamento a disposizione del GAL sono poca cosa se non si accompagnano a strumenti normativi che affrontano alla radice la scomparsa di servizi essenziali pubblici e privati, perché sia per i parametri pubblici che per i parametri di mercato sono territori in cui non può essere garantita la sostenibilità dei servizi e delle attività economiche (veterinario, pediatra, banca, ufficio postale, etc.).

Anche sulla scorta dei Progetti di Comunità, ci vorrebbero dei bandi che consentano ad esempio di sostenere spese in conto corrente per la gestione di servizi a valenza comprensoriale che stanno scomparendo: il pediatra, il veterinario, etc. di comunità, o misure di indennità (tipo l'indennità compensativa) rivolte a tipologie di imprese diverse dall'azienda agricola, che, come le aziende agricole, garantiscono il presidio. In tal senso il Bando regionale sui 'custodi della montagna' (D.D. n. 22255/2022) rappresenta un'iniziativa che dovrà essere monitorata anche dal GAL per comprendere l'efficacia e la bontà del modello di intervento.

## 2.2. SISL F.A.R. Maremma

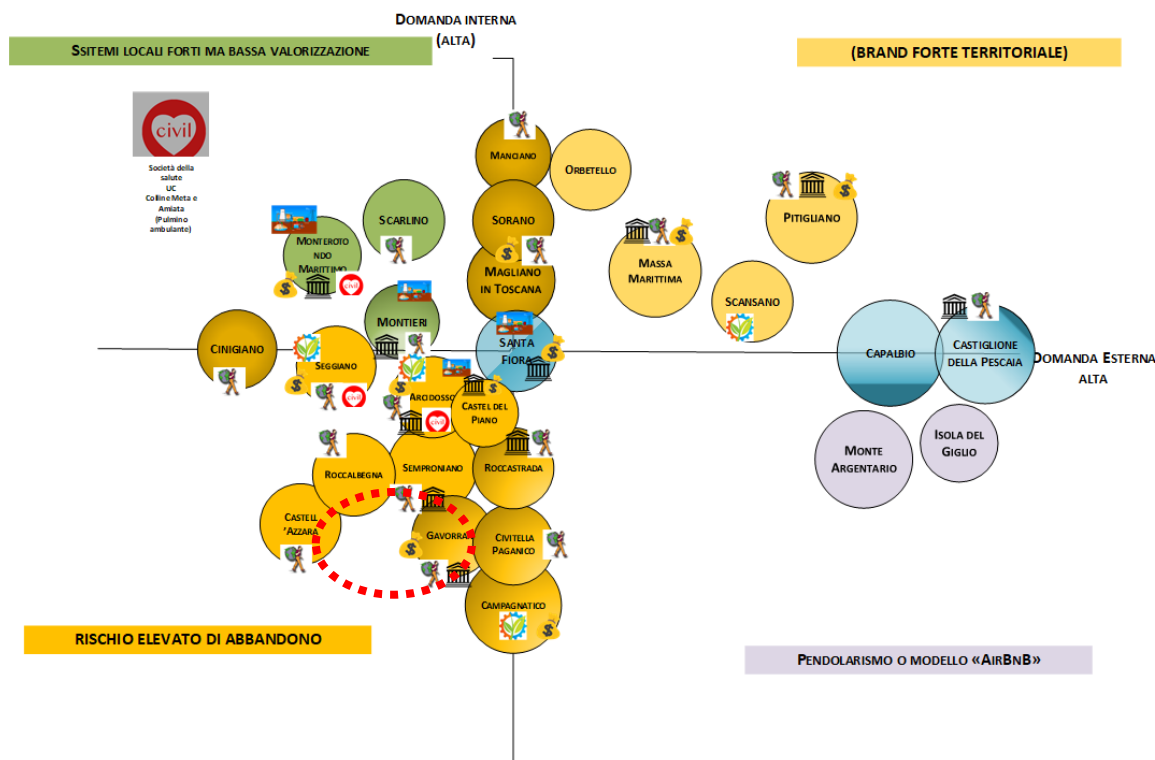
### Inquadramento del caso di studio

Il caso studio si concentra su più interventi, realizzati nel Comune di Gavorrano, che abbracciano la dimensione identitaria, culturale, turistica (interventi sul Parco delle Colline Metallifere e sulla frazione di Caldana) e del miglioramento della qualità della vita (Hub sociale). Il caso studio è stato selezionato tenendo conto che da più programmazioni il GAL sostiene gli investimenti nell'area della zona mineraria del Comune, accompagnando una visione di sviluppo che è ancorata alla valorizzazione dell'area attraverso azioni di rigenerazione degli spazi in chiave turistica, culturale e sociale. Nella programmazione 2000-2006 (Leader+) il GAL ha finanziato la porta del Parco (info point, sala convegni e vetrina dei prodotti, nel 2007-2013, il Museo del paesaggio minerario e della storia sociale dei minatori.

### Il contesto di intervento

L'area in cui è stata sviluppata la progettualità insiste sul Comune di Gavorrano. Il Comune si estende su un areale ampio, 168 km<sup>2</sup>, e racchiude un popolazione di circa 8.400 abitanti. Il 35% della popolazione è sopra i 65 anni mentre il 13% è di provenienza straniera (il dato medio regionale è dell'11%). La dinamica demografica è in calo, i dati, tuttavia, sarebbero ancora più bassi se la frazione di Bagni di Gavorrano, situata in pianura, non avesse attratto nuovi residenti, per lo più pendolari verso le località costiere, che trovano economico risiedere nell'area. Il calo demografico si registra soprattutto nelle frazioni con centri storici medioevali localizzate nelle fasce collinari, dove negli anni si stanno perdendo servizi: *a Giuncarico ha chiuso da poco il dispensario farmaceutico.*

Come evidenziato nella precedente relazione (Relazione E.1.1), il Comune si colloca all'interno di un quadrante nel quale sono collocati i comuni a rischio di spopolamento.



Tale quadrante è connotato dalla rarefazione della popolazione residente e delle attività produttive che mettono a rischio la tenuta dei servizi essenziali, ad eccezione, come già menzionato, della frazione di valle che è divenuta l'area maggiormente antropizzata.

Nel territorio, dal punto di vista occupazionale continuano a persistere alcune realtà legate al vecchio polo chimico (nato con la miniera), l'agricoltura è presente ed è un'attività che genera ricchezza così come il

settore turistico che offre buone possibilità: c'è un golf resort ed una rete di piccoli agriturismi che attraggono il 50% delle presenze di Gavorrano legandosi soprattutto al turismo balneare.

La strategia di intervento di lungo periodo del Comune si regge su due pilastri:

- ➔ la rigenerazione urbana intesa come la reinterpretazione degli spazi da 'vivere' in maniera diversa rispetto al passato, con una destinazione diversa e con una qualità edilizia, che nella zona è sempre stata un aspetto residuale, *"perché erano le case dei minatori"*. La logica non è quella della demolizione ma della risistemazione;
- ➔ la rigenerazione sociale dei luoghi: creando le condizioni per aggregare nuovamente la comunità che dall'aver un comune denominatore del lavorare in miniera adesso ha pochi elementi comuni, con una quota di popolazione straniera, gli anziani nostalgici dei periodi passati, e le nuove generazioni che hanno poco da condividere.

In questo contesto il parco Minerario riveste un ruolo centrale perché profondamente radicato all'identità dell'area. Le miniere hanno connotato non solo la storia del territorio ma anche quella della chimica italiana: la Montecatini si consolida in quest'area grazie all'estrazione dell'acido solforico dalla pirite. Alla chiusura delle miniere negli anni 90 i tentativi di "cancellare" il paesaggio minerario attraverso drastici interventi di bonifica hanno sempre incontrato la resistenza della popolazione: *"Nella messa in sicurezza mineraria non si andava nel sottile, si distruggevano intere zone minerarie, la popolazione non ci stava, e da lì nasce l'idea del Parco"* che ha tra i suoi soci il Ministero dell'ambiente, il Mibact, la Regione Toscana, l'Unione dei Comuni e sette comuni dell'area delle Colline Metallifere.

Il parco presenta, dunque, una struttura di governance multilivello ed è affiancato da una struttura tecnico operativa composta da funzionari e tecnici con competenze specialistiche in tema di archeologia mineraria, di sviluppo turistico e locale; struttura tecnica che dialoga costantemente con il GAL. Il Parco aderisce al *network* mondiale dei geoparchi UNESCO, *"senza il GAL ciò non sarebbe stato possibile"*<sup>1</sup>. Con la Carta del Turismo sostenibile dell'Europark, il Parco sta sviluppando un sistema di offerta integrata, che lega strutture ricettive, aziende agricole e tutte quelle piccole realtà connesse all'economia dell'area.

### **Gli investimenti analizzati**

Tre interventi hanno riguardato il Parco:

1. la realizzazione dell'impianto di condizionamento (freddo/caldo) dei locali adibiti a Porta del Parco (150.000 euro) (Gavorrano);
2. il completamento della realizzazione del Geomet (100.000 euro) presso la sede del Parco (Gavorrano)
3. allestimento di corner informativi presso le 7 porte del parco (52.709 euro), progetto integrato nell'areale del parco.

L'intervento di riqualificazione del centro commerciale naturale (CCN) sito nella frazione di Caldana con acquisto di arredi, rifacimento dell'illuminazione e della segnaletica (84.152 euro).

L'intervento sull'hub sociale di Gavorrano (100.000) per la ristrutturazione di una ex scuola del comune e la sua destinazione a centro sociale diurno riabilitativo.

### **Le principali ricadute dei finanziamenti**

Le ricadute economiche sono difficilmente quantificabili. Occorre tener presente che i visitatori delle porte del parco (le porte diffuse nei sette comuni) erano circa 83.000 l'anno (pre-covid). I picchi di visite si registrano tra aprile-maggio e luglio-agosto. I musei non sono sempre aperti ma solo su prenotazione e fino ad ottobre aperti tutti i fine settimana. Il parco sta promuovendo una *web map* dei sentieri e sta lavorando sugli itinerari culturali. La stagione si sta dunque allungando e anche gli operatori del territorio dovrebbero beneficiarne (*in primis* le strutture ricettive). In dieci anni sono nate quattro nuove attività imprenditoriali. Gli interventi

<sup>1</sup> Nell'adesione al network dei geoparchi uno degli elementi di forza è rappresentato dalla presenza nel territorio di un Gruppo di azione locale



finanziati sono funzionali alla strategia del Parco sostenendo una migliore fruizione esperienziale dell'area mineraria.

Le ricadute più tangibili hanno a che fare, dunque, con la capacità del GAL di accompagnare le strategie di lungo periodo dell'Ente Parco e del Comune.

Il GAL riesce a supportare l'Ente parco nell'affrontare sfide che hanno anche a che fare con la cooperazione tra attori, uno dei punti di debolezza evidenziati dalla Direttrice del Parco, nel fare sistema soprattutto per sviluppare la Carta del turismo sostenibile (CETS). L'Ente Parco opera nell'area come un soggetto che aggrega gli operatori economici locali sotto l'ombrello del Parco; *"Noi tocchiamo il 10% degli operatori turistici. Fanno parte del CETS e della carta Geofood, (PIF D.R.A.G.O, fatto con Unicoop Tirreno). Geofood è un marchio UNESCO, abbiamo creato un disciplinare italiano, con un bando aperto a tutti i soggetti che possono fregiarsi del marchio.). Noi abbiamo sostenuto il progetto di filiera D.R.A.G.O e tutti i partner del PIF hanno fatto richiesta del marchio Geofood. Con questi soggetti siamo andati da Coop, ci siamo rivolti alla grande distribuzione, abbiamo fatto un accordo dove nella parte commerciale non entriamo, perché a noi interessa 'vendere' il territorio.*

Per il sindaco *"il GAL è un punto di riferimento importante, abbiamo preso finanziamenti che sono stati strategici. Il museo lo inauguriamo il 4 dicembre (S. Barbara), questa struttura che è la sede del parco mancava dell'impianto di riscaldamento da sempre, dall'altra parte anche il progetto di Comunità è un modello molto interessante perché c'è un accompagnamento e un dialogo importante".*

A giudizio del sindaco i finanziamenti del GAL contribuiscono ad entrambe le linee di azione del comune: sulla rigenerazione urbana (Caldana, Hub e Museo) e sociale (tutti i servizi a favore delle disabilità cognitive), quest'anno la Cooperativa che gestisce l'accoglienza a Caldana ha aumentato di un'unità il gruppo di lavoro.

L'hub sociale rappresenterà un luogo importante di inclusione delle disabilità: un centro che fa servizi anche extra-scolastici per il territorio, anche quando le persone con disabilità escono dal percorso scolastico e restano sole. L'offerta prevederà la mattina i servizi per gli adulti e nel pomeriggio i ragazzi in età scolare, più eventuali servizi per l'inserimento lavorativo. Il centro diurno ospiterà massimo 20 utenti in un territorio vasto che ha segnalazioni per patologie cognitive per circa 38 utenti. Importante anche in chiave di rigenerazione, il recupero dell'ex scuola e non la costruzione di un nuovo Centro.

## **Lezioni apprese con il GAL - Riposta alle domande di valutazione**

La domanda rispetto alla quale il caso studio viene collocato fa riferimento a *"In che misura l'azione del GAL ha generato nel tempo un cambiamento tangibile?"*.

La domanda era stata articolata in più criteri e sotto-criteri. Il primo criterio analizzato è *"nel territorio il lavoro del GAL ha generato un cambiamento tangibile nella governance"*, a sua volta declinato in 4 sotto-criteri rispetto ai quali il GAL ha selezionato:

- *c'è un metodo di operare dei partner che ha via via acquisito la filosofia della partecipazione del leader, attraverso le pratiche di animazione e concertazione realizzate a livello comunale e locale;*

Il Parco è entrato sin da subito in sintonia con il GAL. Come è emerso nelle interviste la struttura operativa possiede competenze che travalicano l'area di specializzazione della archeologia mineraria, ma si estendono anche alla dimensione dello sviluppo locale. Il GAL ha affiancato l'Ente Parco nella condivisione di un *modus operandi* che è anche alla base delle azioni che il Parco svolge nel promuovere il turismo sostenibile (CETS) e le produzioni agroalimentari (Geofood).

Anche se non direttamente oggetto dei casi di studio, i PdC hanno invece trasferito il metodo LEADER sui Comuni, che non hanno prodotto progetti infrastrutturali ma hanno fatto da collettori di progetti immateriali. Con questo Il GAL non vuole affermare che i Comuni abbiano adottato la metodologia del GAL ma i PdC li hanno coinvolti nel fare qualcosa di diverso.

Il secondo criterio analizzato è *“nel territorio abbiamo accompagnato processi di sviluppo locale”*, declinato in 4 sotto-criteri, tre dei quali sono stati selezionati dal GAL. Il primo criterio è il seguente:

- nei comuni il GAL *ha contribuito a fermare/invertire una rotta, o a sviluppare e accompagnare un processo, analizzando le dinamiche presenti a livello territoriale, da un lato sostenendo le possibilità di promuovere lo sviluppo (Punti di forza) e a dall'altro affrontando i fabbisogni presenti (punti di debolezza).*

All'interno di questo contenitore confluiscono entrambi i progetti:

- ➔ gli interventi sul parco minerario stanno potenziando e accompagnando una visione di lungo periodo che vede nel turismo minerario un importante fattore di sviluppo dell'area (punto di forza);
- ➔ l'intervento sull'Hub sociale sostiene le comunità locali rispetto alla dimensione dei servizi socioassistenziali che a causa delle dinamiche demografiche corrono sempre più il rischio di scomparire ed essere assorbite dai grandi centri, con ripercussioni gravi per la popolazione locale in termini di fruibilità (spostamenti). Il centro come visto consentirà di assorbire la maggior parte degli utenti censiti nel comprensorio.

Il secondo criterio selezionato è il seguente:

- è stato sviluppato un modello di turismo sostenibile, attraverso la promozione del cicloturismo, del turismo naturalistico, del turismo lento, tenendo conto che in questa programmazione il GAL sta sostenendo investimenti sulla sentieristica e sulle attività ricettive;

L'intervento del GAL, come emerso dalle interviste, sostiene la visione di lungo periodo del Parco nello sviluppare un turismo sostenibile, che non punta a numeri importanti, ma ad una loro destagionalizzazione. La Carta del turismo sostenibile, sviluppata all'interno del sistema dei geo parchi dell'UNESCO è lo strumento che il Parco sta cercando di trasferire all'interno del territorio, tra molte difficoltà che hanno a che fare con una scarsa cultura della collaborazione tra privati e con il periodico ricambio dei punti di riferimento all'interno delle amministrazioni coinvolte nella gestione del parco.

Il terzo criterio selezionato fa riferimento a:

- *il GAL valorizza le filiere dei prodotti agroalimentari locali spostare le aziende dal quadrante del raggio corto individualista verso il quadrante del raggio corto collettivo (Relazione E.1.1)*

In questo caso la valorizzazione è indiretta, il GAL finanziando e sposando la visione strategica del Parco sostiene indirettamente anche le attività che quest'ultimo svolge nella valorizzazione delle produzioni locali, ad esempio con il marchio Geofood e con l'adesione al PIF D.R.A.G:O finanziato con il bando regionale.

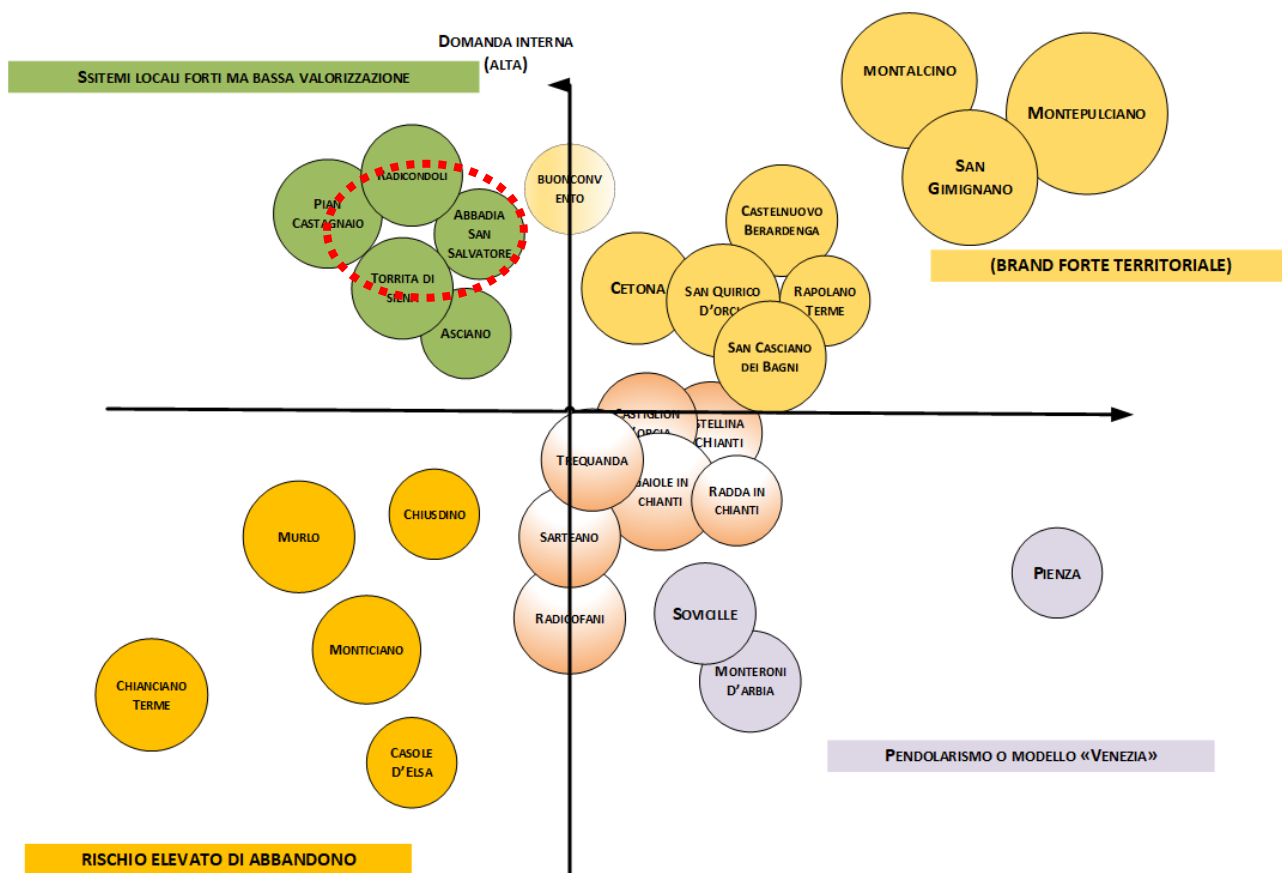
## 2.3. SISL Leader Siena

### Inquadramento del caso di studio

Il caso studio si concentra su più interventi, realizzati nel Comune di Abbadia San Salvatore, che abbracciano la dimensione identitaria, culturale e turistica. Il caso studio è stato selezionato tenendo conto che da più programmazioni il GAL sostiene gli investimenti nell'area del parco minerario di Abbadia, accompagnando una visione di sviluppo che è ancorata alla valorizzazione del patrimonio archeologico-industriale attraverso azioni di rigenerazione degli spazi in chiave turistica e culturale.

### Il contesto di intervento

L'area in cui è stata sviluppata la progettualità insiste sul Comune di Abbadia San Salvatore, un Comune montano con una popolazione di circa 6.241 abitanti. Il calo demografico subito dal comune sin dai primi del '900 sembra essersi in parte assestato grazie allo sviluppo di un importante polo manifatturiero legato alla pelletteria. Come evidenziato nella precedente relazione (Relazione E.1.1), il Comune si colloca all'interno di un quadrante connotato dalla presenza di un tessuto imprenditoriale e residenziale che attraverso la domanda interna garantisce la tenuta dei servizi essenziali (nel comune è presente un Ospedale che è stato preso a modello come presidio della montagna).



La strategia di intervento di lungo periodo del Comune si regge su tre pilastri: il turismo (più complementare a supporto delle attività commerciali), il manifatturiero (per garantire uno sbocco occupazionale alle giovani generazioni) e poi i servizi (per mantenere la popolazione nel territorio).

Nello specifico il Museo del parco minerario fa parte di un'area di circa 80 ettari che racchiude circa 95 strutture di archeologia industriale. Grazie alla sua iscrizione a Parco Minerario, l'area non ha subito, come in altri casi, interventi di bonifica che hanno radicalmente modificato il paesaggio industriale.

Nato nei primi anni '90' per iniziativa di un gruppo di ex minatori, gli interventi di riqualificazione e rigenerazione si sono susseguiti. Alla Torre dell'Orologio, la prima struttura riqualificata (oggetto di un

finanziamento da parte del GAL nelle programmazioni passate) si sono aggiunti e sono previsti altri interventi, tra i quali quello oggetto del presente caso di studio.

Il museo minerario per i promotori “è *qualcosa di vivo, una memoria che noi come comunità vogliamo custodire*”. Il turista tipo che entra in contatto con il museo non viene appositamente per visitarlo, ma ne viene a conoscenza e ne usufruisce all'interno del suo periodo di permanenza nell'area, nella stagione estiva ed invernale o nei fine settimana.

### **Gli investimenti analizzati**

Il progetto finanziato (Circa 220.000 euro) ha riguardato la riqualificazione dei locali del museo, in quella che era una delle officine della Miniera, che sono stati adibiti all'accoglienza del turista e comprendono la biglietteria, il bookshop e la vetrina del territorio (prodotti agroalimentari locali, manufatti artigianali, etc.). Locali che sono collocati in prossimità dell'accesso al museo multimediale e alla galleria.

Un secondo una struttura per l'e-bike (Misura 7.5 – 63.000) che è localizzata in un punto strategico del parco che lo unisce alla via Francigena.

### **Le principali ricadute dei finanziamenti**

Il Museo sta diventando un importante volano economico per l'area: con le sue circa 16.000 presenze (pre covid) è il secondo museo nella provincia di Siena. È un luogo che consente di promuovere un turismo di tipo esperienziale che va a integrarsi con il turismo religioso dell'arte sacra (l'Abbazia dell'anno 1.000 è uno degli attrattori principali del Comune) e quello degli itinerari.

La memoria della miniera è viva nelle famiglie, nonostante siano state chiuse negli anni 70, ma per motivi anagrafici gli ultimi minatori stanno sparendo, da qui nasce anche la necessità di tramandarla alle nuove generazioni. Il Direttore del Museo e la Cooperativa che lo gestisce hanno instaurato un rapporto di collaborazione con le scuole che vivono ed entrano in contatto con il museo attraverso attività didattiche e laboratoriali.

Il Museo funge anche da polo culturale con attività legate alla lettura dei libri e alla musica: *“ci è venuto in mente di far rinascere l'orchestra della miniera di Abbadia, siamo riusciti a ricostituire un'orchestra che include dai 30 ai 50 musicisti che fanno concerti per la festa di Santa Barbara e nel periodo estivo per il festival della tradizione mineraria”.*

Infine, un altro asse importante di valorizzazione del parco minerario in chiave di rigenerazione turistica dei luoghi e di utilizzare parte delle strutture per creare un hub turistico, in parte il GAL ha già finanziato una struttura per l'e-bike che è localizzata in un punto strategico del parco che lo unisce alla via Francigena.

L'intervento va a collocarsi all'interno di una visione di sviluppo che lega identità, cultura e turismo cercando di creare l'occasione di attrarre anche nuove tipologie di occupazioni: *“tant'è che adesso si stanno formando dei giovani per fare delle guide di archeologia industriale”.*

Il Museo, gestito al momento dalla Consorzio Terre di Toscana (nato su impulso del GAL nel Leader+ mettendo insieme gli operatori turistici), è aperto nel fine settimana fuori i periodi di alta stagione e tutti i giorni nei periodi di alta. Con la biglietteria si riescono a raggiungere circa 100.000 euro di introiti, dà lavoro a due persone coadiuvate da alcune guide che accompagnano i turisti nella galleria della miniera, che è stata ricostruita all'interno del museo e nella visita alla torre dell'orologio.

Per le strutture ricettive dell'area il turismo minerario è tangibile. In particolare, il titolare di una struttura ricettiva aperta tutto l'anno, stima intorno al 10-15% la quota di presenze che sono direttamente collegate al Museo, in particolare il turismo didattico delle scuole. Il titolare tende altresì a sottolineare due elementi:

- tutti gli ospiti della sua struttura, visitano il Museo;
- il livello soddisfazione dei turisti rispetto all'esperienza è altissimo.

Un ulteriore elemento che conferma la bontà della strategia adottata è legato al ruolo che il Parco può svolgere nell'intersecarsi con il turismo religioso legato ai Cammini: *con la variante ufficiale della Via Francigena, il turismo degli itinerari sta diventando un flusso turistico importante, rendendo l'Abbazia di*

*Abbadia una meta non frequentata come Radicofani ma in costante crescita, tali numeri si vedono ma hanno bisogno di tempo”.*

### **Lezioni apprese con il GAL – Risposta alle domande di valutazione**

La domanda affrontata è quella relativa alla *capacità della SISL di promuovere lo sviluppo turistico adattandosi ai differenti sistemi territoriali presenti nell'area*, domanda che è stata declinata rispetto a quattro criteri che tengono conto delle differenti strategie di sviluppo turistico (consolidamento, differenziazione, ricerca di un'identità etc.)

Il criterio prescelto è relativo a quei sistemi per i quali è necessario sostenere:

- l'attrazione dei flussi nei territori attraverso una strategia di differenziazione

Ciò che emerge dalle interviste è che la visione turistica di Abbadia si sta ricollocando rispetto all'impronta forte che ha avuto negli anni passati con il turismo invernale. Il parco minerario è uno dei punti di forza della strategia turistica, basata anche sullo sport e sugli itinerari a valenza ambientale-storico-religiosa.

Abbadia si vuole rilanciare puntando sul Museo, l'Abbazia e i boschi. Il bosco può essere un elemento trainante, l'Unione dei Comuni ha speso molte risorse per rimettere a posto la sentieristica e la cartellonistica (anche con e-bike). Con l'ipotesi di un biglietto unico si è in grado di fornire al turista un'offerta strutturata (Museo dell'arte Sacra, Abbazia e Museo minerario).

Le attività collaterali che sta portando avanti il Museo (l'orchestra, la presentazione dei libri, i laboratori con le scuole), possono rappresentare il meccanismo per coinvolgere la comunità, far riappropriare la comunità di quelli spazi con una fruizione diversa. La miniera di Abbadia è unica nel suo genere, le sue storie se raccontate possono essere un motore di sviluppo importante. La miniera potrebbe essere inserita all'interno dei patrimoni dell'Unesco. C'è da tener conto, come sottolineava il Direttore del Museo, che l'associazione 'Amici della miniera' è composta da anziani ex minatori, sono loro che trasferiscono al turista l'esperienza della miniera. Ma devono essere formate nuove guide e vanno sperimentate nuove forme di comunicazione.

La percezione è che se non si è bravi nel trasferire la memoria dall'associazione all'esterno si possa depotenziare il legame tra miniera e comunità. I numeri al momento stanno dando ragione all'idea di Parco Minerario.

Ragionando sul contributo della SISL al sostenere la visione di sviluppo di lungo periodo del comune emerge come l'azione del GAL sostenga anche una strategia che travalica lo sviluppo del turismo.

Rispetto alle politiche educative Abbadia sta diventando un riferimento per tutto il territorio dell'Amiata, il Liceo è una realtà importante. Prima era un istituto professionale sulla chimica, nel tempo si è trasformato in un liceo più ampio, che potrà anche prevedere una specializzazione sulla pelletteria. C'è un accordo tra Comune e Unione dei Comuni per la riqualificazione di un edificio (all'interno del parco minerario) per ospitare attività formative. Le elementari e le medie sorgeranno vicino alle Miniere. Il Sindaco si è trovato di fronte a mille resistenze da parte della popolazione che non vede bene lo spostamento del polo scolastico nei pressi delle miniere, uno dei problemi è legato alla bonifica e al rischio di esposizione a sostanze nocive.

Nelle vicinanze c'è anche il polo innovativo di Leonardo (Finmeccanica) e all'interno del parco minerario c'è anche qualche artigiano che si è insediato riconvertendo ex locali della miniera. Il parco minerario e le sue strutture possono essere riqualificati per essere inserite in una visione ampia di rigenerazione dei luoghi in chiave turistica, produttiva (polo tecnologico) e sociale (polo educativo e di alta formazione).



## 2.4. SISL Sviluppo Lunigiana

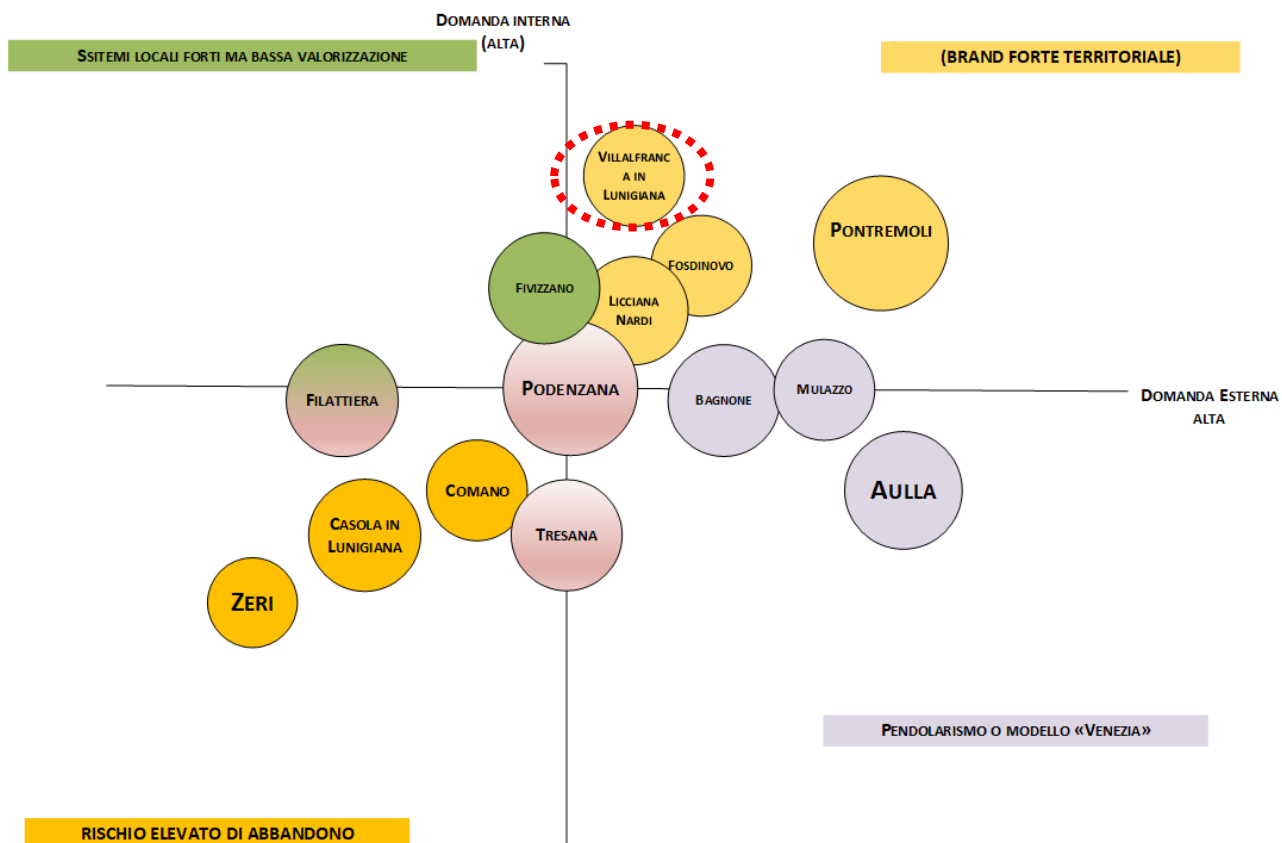
### Inquadramento del caso di studio

Il caso studio si focalizza su un intervento, realizzato dall'Associazione ALDI (Associazione lunigianese Disabili), grazie al supporto del Comune di Villafranca in Lunigiana, che è collocabile nella dimensione del miglioramento della qualità della vita, in particolare, nell'inclusione sociale di soggetti autosufficienti con disabilità. Il caso studio è stato selezionato tenendo conto che il progetto (più ampio rispetto all'intervento finanziato) rappresenta per la Lunigiana e per la Regione una potenziale *best practice* in tema di inclusione sociale (realizzazione di una struttura residenziale per il 'Dopo di noi'), ed è importante anche come esempio del ruolo che il GAL può assumere nel territorio quando riesce a valorizzare il capitale sociale che un territorio sa esprimere grazie alla conoscenza del contesto.

### Il contesto di intervento

L'area in cui è stata realizzata la struttura per il 'Dopo di noi' è sita nel Comune di Villafranca in Lunigiana, un Comune della media Lunigiana di circa 5.000 abitanti, distribuiti tra il capoluogo e le sette frazioni. Il Comune si estende su circa 30 km<sup>2</sup> ad una altitudine media di 160 m sul livello del mare. Villafranca a differenza di altri comuni della Lunigiana soffre meno del fenomeno dello spopolamento perché ha una posizione baricentrica che frena lo spopolamento.

Come evidenziato nella precedente relazione (Relazione E.1.1), il Comune si colloca al confine tra due quadranti dove sono collocati i comuni che si sostengono perché hanno una domanda esterna e una domanda interna.



L'economia del territorio è costituita per lo più da microimprese e PMI che operano nei settori dei servizi commerciali (alimentari, bar, ristoranti), dell'edilizia (un punto di forza dell'area), ma c'è una quota della forza lavoro che è assorbita dal pubblico impiego (funzionari, insegnanti, etc.). L'agricoltura c'è ma rispetto al passato ci sono ma sempre meno aziende: quelle presenti hanno una specializzazione legata al ciclo del castagno, in particolare la farina di castagno.

Il turismo c'è ma è circoscritto alla stagione estiva, è per lo più un turismo da ritorno. Dai dati sulla raccolta della nettezza urbana nei periodi estivi, soprattutto in alcune frazioni, si osservano aumenti che superano per più di 1/3 i volumi prodotti dalla popolazione residente. Un carattere distintivo del Comune è rappresentato dal turismo sportivo. Nel comune è presente una piscina olimpionica che attrae flussi dallo spezzino al massese (è in attesa di finanziamento un progetto di riqualificazione).

Rispetto alla dimensione sociale, il Comune risente della mutata composizione del tessuto sociale, una delle sfide future ha a che fare con l'inclusione di una popolazione straniera in crescita.

### **Gli investimenti analizzati**

L'Associazione ALDI ha identificato nel comune di Villafranca un terreno nel quale edificare una casa per il 'Dopo di noi' per persone affette da disabilità cognitive con un livello di auto-autosufficienza tale da farle soggiornare autonomamente nella struttura per tutta la loro vita.

Il Comune di Villafranca ha accompagnato l'associazione lungo tutto l'iter autorizzativo per realizzare la struttura che è stata completata. Gli spazi interni sono circa di 350m<sup>2</sup>, è *'una casa colonica 3.0', con grande attenzione alla sostenibilità per non avere costi energetici alti dopo. Il bando del GAL è stato fondamentale per il completamento della struttura con il finanziamento dell'ascensore (70.000 euro).*

È un modello alternativo alle Residenze sanitarie per disabili (RSD) che sposano più una logica assistenziale su numeri più alti. Il Dopo di noi è stato normato recentemente a livello nazionale (112/2016) ed è stato recepito a livello regionale (L.r 60/2017 e DGR n. 753/2017) stabilendo standard (capienza massima, operatori qualificati) e piani attuativi (formazione, finanziamenti, monitoraggio).

### **Le principali ricadute dei finanziamenti**

È un luogo aperto all'incontro e vivo all'interno della comunità di Villafranca, *lo abbiamo fatto a metà strada tra il borgo di Filetto (con un castagneto di fondovalle) e un parco pubblico confinante con zona residenziale ed un impianto sportivo. È in un contesto unico, ce la immaginiamo come aperta a tutte le realtà, c'è un accordo con un'azienda agricola dove vorremmo sperimentare l'inserimento lavorativo con l'agricoltura sociale.*

La struttura a regime potrà ospitare 5 persone con una postazione fissa per gli operatori della struttura. Per la sua gestione si sta costituendo una Fondazione di partecipazione che tra i suoi compiti avrà anche quello di garantire la sua sostenibilità. *Sulla sostenibilità delle nostre attività c'è il coinvolgimento delle famiglie (le indennità dei loro figli), poi parte dei soldi può venire da noi e dagli enti sociali e dai servizi. L'altra cosa importante è l'inserimento lavorativo. Sulla strada principale c'è una vecchia scuola, il nostro obiettivo è quello di farlo diventare il primo luogo di inserimento lavorativo dei disabili, diventare un luogo centrale per l'intera Lunigiana.*

### **Lezioni apprese con il GAL – Risposta alle domande di valutazione**

Nel corso dei primi coaching (► Relazione E.1.1), la dimensione della qualità della vita non era stata messa a fuoco dal GAL perché la domanda di valutazione si era concentrata sulla dimensione turistica. Nell'analisi congiunta del caso di studio si è scelto pertanto di lavorare su una domanda che era stata espressa dal GAL Etruria che entra nel merito di questi aspetti.

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

Il criterio selezionato fa riferimento fatto che *la SISL dovrebbe favorire la presenza di una comunità vitale dal punto di vista socioculturale* ed era stato a sua volta declinato attraverso quattro sotto-criteri, in due dei quali il GAL Lunigiana ha inteso collocare il caso di studio:

- *c'è una maggiore consapevolezza da parte degli attori locali sull'importanza della collaborazione stabile tra pubblico e privato promossa dal GAL;*



Ci sono due elementi che non sono stati puntualizzati, anche se accennati, nelle due interviste sui quali è opportuno soffermarsi:

- questo progetto era stato inserito nella SISL, perché l'Unione dei Comuni aveva avviato una procedura di selezione di idee progetto particolare (*intervista a Bestazzoni riferimento alle oltre 3.000 persone che sono andate a votare*).
- Questa progettualità era anche inserita nel piano della salute portata avanti dalla SdS.

Il GAL in questo caso si è messo a disposizione della comunità, il progetto è emerso dalla comunità lunigianese quando si è ascoltato il territorio nella costruzione della SISL. SISL Lunigiana (*Un fattore indispensabile nella promozione dello sviluppo dei sistemi produttivi locali, che può essere ritenuto un elemento trasversale, riguarda il sostegno a processi di innovazione. Un'attenzione specifica sarà prestata infatti a favorire l'introduzione di innovazioni, sia esse di prodotto, servizi, processo, metodo o sociali, con cui contribuire non solo al miglioramento dei processi di sviluppo e competitività delle imprese locali, ma anche nel favorire la valorizzazione del patrimonio immobiliare locale che potrebbe essere ad es. recuperato e qualificato, costruzione anche di nuove, o nel caso di soluzioni di particolare rilievo per soluzioni tecnologiche adottate che rappresenteranno (best practice), nell'ambito di progetti di innovazione sociale (ad es. possibilità di ospitare in spazi pubblici attività economiche, sociali in favore di residenti o anziani o di disabili, quali il dopo di noi).*

Allo stesso tempo si è cristallizzata la normativa (Legge nazionale del 2016), da qui il GAL ha ragionato sulle modalità per portare avanti il progetto. Il GAL ritiene che in Lunigiana si sia costituito un partenariato diffuso di soggetti che hanno a cuore tale progettualità, con un'attenzione da parte sia della SdS che della politica. Come ricordato nell'intervista non è solo un progetto di assistenza ma di comunità (*de-istituzionalizzare il concetto di disabilità*), cerca di far uscire fuori dal rischio di ghettizzazione la disabilità. Il GAL come bando aveva creato le condizioni per poterlo finanziare, con un'architettura (criteri di selezione) che premiava quei progetti che nascevano da una forte partecipazione delle comunità.

Il secondo criterio è il seguente

- *c'è una maggiore partecipazione/coinvolgimento della cittadinanza (singoli, associazioni, reti, comunità educante) nella costruzione/implementazione dei progetti locali grazie all'azione di tessitura condotta dal GAL (empowerment delle comunità locali).*

Questo investimento va a completare un investimento più grande che è stato reso possibile dal concorso di più attori pubblici e privati che lo hanno sostenuto. Il finanziamento del GAL non è solo un investimento materiale (l'ascensore), ma ne sposa gli obiettivi di lungo periodo per costruire un modello che possa essere di orgoglio per tutti. Il GAL sottolinea come sia presente un'importante parte di gestione della struttura che non può prescindere da una *governance* a trazione pubblico-privata che sarà concordata con la SdS.

C'è anche la concomitanza della nascita dell'azienda agricola a fianco della struttura e la possibilità di riqualificare l'ex scuola per destinarla a centro di inserimento lavorativo sulla disabilità. La Lunigiana è policentrica, questo fa sì che il modello possa essere trasferito su altre realtà. La fondazione di partecipazione ha dei costi, ma consente di gestire in maniera più efficace l'aspetto delle donazioni da parte delle famiglie che fanno parte del Dopo di noi. Un patrimonio che entra nelle disponibilità della fondazione per garantire il futuro dei ragazzi. La sfida futura è replicarlo, 5 ragazzi sono pochi rispetto al bacino di utenza che è molto più ampio.

ALDI è anche in grado di coinvolgere grazie alle loro capacità di realizzare attività itineranti che vengono realizzati nei Comuni (vedi intervista il lavoro sulla danza o sul teatro). È un vero progetto di comunità.

L'attivazione del Comune nel cambiare la destinazione d'uso del terreno agricolo nel quale è sorta la struttura è un altro indicatore dell'adesione della comunità al progetto, così come la stessa disponibilità dei proprietari del fondo nel concederla gratuitamente all'ALDI.

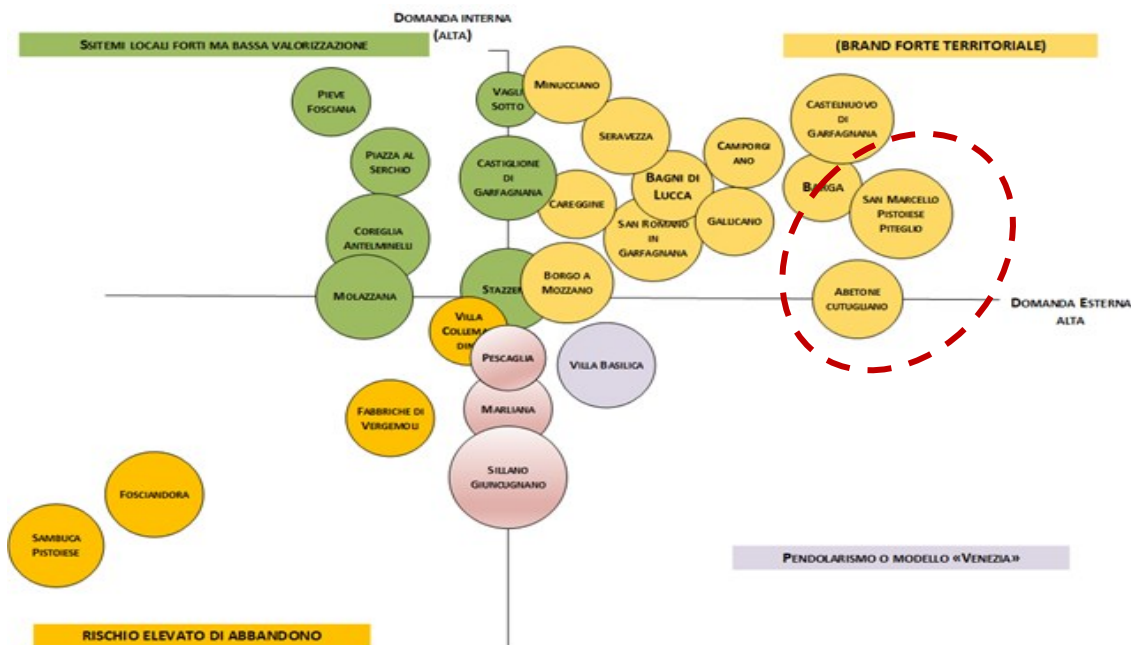
## 2.5. SISL Montagna Appennino

### Inquadramento del caso di studio

Il caso studio si sviluppa attorno a due progetti integrati di filiera PIF, realizzati nello stesso areale, la montagna pistoiese, da una compagine di soggetti che integrano le due progettualità all'interno di un medesimo disegno di sviluppo territoriale, tant'è che risulta più funzionale analizzare entrambi i progetti collocandoli all'interno di una strategia unitaria di valutazione. Il primo progetto, il PIF ALVA (Alta Via dell'Appennino) insiste sulla filiera agro-alimentare e mette assieme esercizi commerciali e aziende agricole per sviluppare un emporio di comunità nella frazione della Doganaccia (Cutigliano), mentre il secondo il PIF 'valorizzazione dei prodotti agroalimentari attraverso il turismo rurale nella montagna pistoiese' interviene sulla filiera turistica attraverso un accordo di cooperazione che lega una struttura alberghiera (Doganaccia), più ristoranti (Doganaccia e Cutigliano) e le aziende agricole del territorio per collocare i prodotti della montagna all'interno dei canali locali dell'accoglienza e della ristorazione. Entrambi ruotano attorno alla valorizzazione dei prodotti della montagna nei circuiti locali del consumo e della commercializzazione rivolta tanto ai residenti che ai turisti.

### Il contesto di intervento

L'area in cui è stata sviluppata la progettualità insiste su alcune frazioni dei comuni di Cutigliano-Abetone e San Marcello Piteglio (area cerchiata di rosso nella figura seguente → Relazione E.1.1); si tratta di comuni montani caratterizzati da un'elevata dipendenza dalla domanda esterna (turistica); tale dipendenza fa sì che tali aree si caratterizzino sempre più per una antropizzazione rarefatta, accentuata da un fenomeno di spopolamento, che si auto-alimenta per la mancanza di servizi e per la tendenza delle giovani generazioni a spostarsi, una volta completato il ciclo di studio della scuola superiore. Questi comuni devono essere opportunamente sostenuti per evitare che si spostino nel quadrante più svantaggiato (i comuni colorati di arancione).



Il modello di sviluppo della montagna pistoiese e in particolare di questa sub-area, che ha beneficiato per decenni del boom di presenze grazie alle stazioni sciistiche, è sempre più imperniato sul mantenimento di un presidio antropico nella montagna attraverso la crescita della domanda turistica, tenendo conto che il turismo invernale si è profondamente ridimensionato rispetto agli anni '80 e '90' del Novecento e dei primi anni del 2000<sup>2</sup>. I due PIF cercano dunque di creare le condizioni per rendere stabile la permanenza dei nuclei

<sup>2</sup> Meno turismo da settimana bianca, più turismo da fine settimana, conseguente crisi dei soggetti privati che gestivano gli impianti e delle strutture ricettive non in grado di sostenere i costi a fronte del calo delle entrate.

familiari che in quelle zone risiedono tutto l'anno, attraverso una filiera corta a km zero rivolta ai turisti nel periodo estivo ed invernale.

Nel 2017 i due comuni di Cutigliano e dell'Abetone si sono fusi creando il comune sparso Abetone-Cutigliano. La Doganaccia è una frazione sita a 1.500 metri di altezza ed ha una popolazione residente che nei mesi invernali oscilla tra le 10/15 presenze. La frazione è collegata a Cutigliano da una funivia che consente di raggiungerla in circa 8 minuti, in alternativa il mezzo di trasporto è la macchina e si impiega circa mezz'ora per arrivarci, viaggiando su una strada piuttosto dissestata.

La Doganaccia è una stazione turistica con impianti sciistici fruibili nella stagione invernale ed itinerari (vi passa la Romea Strata<sup>3</sup>), percorsi di trekking e altre attività di svago (ad. es. un parco avventura) nella stagione estiva.

Un'altra frazione interessata è quella di Spignana, sita nel comune di san Marcello Piteglio, dove vivono una 50na di persone. A Spignana fino a 30-40 anni fa risiedevano circa 300 persone ma i ragazzi via via tendono a spostarsi a Pistoia perché nella montagna ci sono poche opportunità di lavoro. La popolazione tende a trasferirsi a Pistoia o nelle frazioni limitrofe, questo fenomeno investe l'alta Val di Lima che sta perdendo sempre più abitanti.

### **Gli attori coinvolti nei PIF, gli investimenti realizzati**

I due soggetti capofila del PIF ALVA e del PIF turistico sono due società legate alla gestione della stazione turistica della Doganaccia. La Doganaccia S.r.l., con Doganaccia alberghi s.r.l. che gestisce l'emporio di comunità (PIF ALVA), e la Doganaccia 2000 che gestisce l'ostello e il ristorante (PIF turistico).

Doganaccia S.r.l è nata nel 1991 per la gestione degli impianti di risalita, poi a seguito della scomparsa della socia di riferimento (1997), fu costituita Doganaccia 2000 che acquisì tutte le attività. Doganaccia S.r.l è rimasta in *stand by* dal 2000 al 2020 per una questione affettiva. La società gestiva l'impianto e un bar che rimase chiuso dal 1997 al 2020. La società adesso gestisce l'albergo ed ha partecipato ad un bando pubblico per la concessione trentennale dell'esercizio, con obbligo di ristrutturazione.

Doganaccia 2000, nasce nel 1999, acquistando tutti i beni della Doganaccia S.r.l., ad oggi gestisce due rifugi e un parco avventura (realizzato con i fondi Leader+). Uno dei due rifugi, sito vicino alla funivia, è aperto tutto l'anno mentre, il secondo, in mezzo alle piste, ha un'apertura stagionale. Il rifugio principale fa ristorazione e dispone di due appartamenti di proprietà all'interno di un ostello, entrambi sono stati ristrutturati attraverso il PIF turistico.

Doganaccia alberghi, nata nel 2015, gestiva un albergo a Cutigliano ora chiuso, mentre adesso ha preso in affitto due locali e gestisce il negozio di comunità, fa noleggio e lavanderia a gettoni.

Per quanto riguarda il **PIF ALVA**, la Doganaccia S.r.l ha svolto un intenso lavoro di tessitura delle relazioni con le aziende agricole presenti sul territorio per consolidare legami commerciali stabili tra le aziende stesse e l'emporio di comunità.

Un'azienda, Podere Africo sita nella frazione di Spignana nel comune di San Marcello Piteglio, è un'azienda zootecnica che alleva capre e pecore, circa 150 pecore e 50 capre, per la filiera latte-formaggio. L'azienda si estende su circa 50 ettari, di cui una trentina a bosco e il resto a seminativi e a prato pascolo. L'azienda ha un piccolo caseificio dove trasforma il latte in prodotti caseari. L'azienda è a gestione familiare, il giovane titolare l'ha ereditata dalla nonna e si è insediato con il premio per i giovani agricoltori con il PSR 2014-2022, realizzando con il Piano di sviluppo aziendale il caseificio e il laboratorio di trasformazione dei latticini. Con il PIF l'azienda ha acquistato un aratro, un trincia per pulire i campi, una yogurtiera per fare i prodotti di capra e pecora, un generatore di corrente, un semina patate, un leva patate ed un attrezzo per rincalzarle, (serve per dare una copertura alla patata quando esce fuori dal terreno). L'azienda conferisce i suoi prodotti all'emporio di comunità (PIF ALVA) e anche al ristorante (PIF turistico).

<sup>3</sup> La Romea Strata era una rotta europea importante, percorsa dai pellegrini che partendo dall'Europa centro orientale affrontavano il cammino verso Roma: dal Mar Baltico attraversavano Estonia, Lettonia, Lituania, Polonia, Repubblica Ceca e Austria fino a valicare le Alpi ed entravano nel Nord Est d'Italia attraverso il Tarvisio. Un progetto che coinvolge più di sette stati

La seconda azienda agricola si estende su più frazioni di Cutigliano-Abetone coprendo una superficie di circa 100 ettari, di cui l'80% a bosco, il resto a pascolo e seminativo. Hanno un tunnel mobile per la coltivazione di pomodori e diverse serre fisse per la coltivazione dei piccoli frutti. Anche in questo caso l'azienda è stata ereditata dai genitori, il titolare, Fabio Sichi, non ha usufruito del premio di insediamento. L'azienda è dedicata per lo più alla cura dei boschi per la produzione di legna da ardere. Con il PIF il titolare ha coronato il suo sogno di lavorare tutto l'anno in azienda, con la realizzazione di un laboratorio per la trasformazione dei piccoli frutti e dei pomodori in marmellate e passate. I prodotti sono conferiti all'emporio di comunità.

La terza azienda agricola, Le Roncacce, sita nella frazione del Melo (confinante con la Doganaccia), si estende per circa 180 ettari, ha circa 20 ettari di bosco, 80 a seminativo e altrettanti di pascoli. L'azienda a carattere familiare è zootecnica, dedicata all'allevamento del bovino con la linea latte e carne. Sulla linea da latte l'azienda alleva dai 50 alle 60 vacche, mentre sulla linea carne circa 120 capi. Producono dagli 800 ai 1.000 litri di latte al giorno che trasformano nel caseificio aziendale, producendo yogurt, budini, ricotta, formaggi freschi e stagionati, oltre al latte fresco in bottiglia. Hanno anche una macelleria aziendale che, oltre ai vitelli, lavora anche la selvaggina, e produce salumi. In azienda lavorano il titolare con moglie e figli e a seconda dei casi 4/5 persone. In estate vengono impiegati stagionali perché l'azienda ha anche un agriturismo che fa ristorazione (160 coperti). L'azienda è stata ereditata dal nonno, il titolare è subentrato in azienda nei primi anni 90' (ha 50 anni), i due figli hanno creato un'altra azienda limitrofa. Con il PIF è stata acquistata tutta l'attrezzatura per la fienagione, una rotoballatrice, e una sfalciatrice e poi un gruppo elettrogeno per far fronte ai *blackout* (specialmente nel periodo invernale). L'azienda conferisce parte dei suoi prodotti all'emporio di comunità.

Per quanto riguarda il **PIF turistico**, la Doganaccia 2000 ha riunito le aziende agricole del territorio per consolidare legami commerciali stabili tra le aziende stesse e gli esercizi alberghieri e i ristoranti di Cutigliano e della Doganaccia.

Con i soldi del PIF, è stato rifatto l'albergo che era chiuso (700.000 euro il costo complessivo, con un contributo di 80.000 euro) e sono stati sistemati il ristorante, mettendolo a norma, e gli ostelli (i due appartamenti). L'ostello è stato aperto ad ottobre 2022 e vi sono già prenotazioni.

In termini occupazionali, la situazione nel ristorante è cambiata poco, mentre c'è un lavoratore in più, ed è uno stagionale, per la gestione dell'ostello. Per quanto riguarda l'albergo ci lavorano una decina di stagionali e si sta valutando di prenderne uno a tempo indeterminato. Sia l'albergo, per le colazioni, che il rifugio con il ristorante hanno accordi con le aziende incluse nel PIF e con i partner indiretti per l'approvvigionamento dei prodotti che poi somministrano ai clienti.

Il secondo esercizio commerciale è il ristorante '*Nonno Cianco*' sito nel comune di Cutigliano in una posizione strategica ai piedi della stazione a valle della funivia Cutigliano-Doganaccia. Il ristorante è aperto tutto l'anno, solo nel fine settimana nei periodi di bassa stagione, mentre tutta la settimana nei periodi di maggior afflusso turistico (mesi estivi in particolare). L'attività è stata aperta dal 2001 da una coppia, la titolare risiedeva in una frazione vicina, mentre il marito, cuoco del ristorante, è originario di Firenze. Il ristorante impiega nei periodi di picco 8 persone. Con il PIF hanno realizzato una veranda coperta e hanno sistemato il riscaldamento con un termocamino e due pompe di calore. La veranda ha permesso di lavorare anche quando vi sono temporali nel periodo estivo autunnale. Con l'esterno riescono ad arrivare a 75 coperti, anche 80. In una giornata estiva mediamente tra pranzo e cena riescono a fare 160 coperti.

Legati da relazioni di conferimento ci sono due aziende agricole come partner diretti e indiretti.

Tra i partner diretti figura l'azienda agricola e agrituristica '*I sapori di montagna*', è un'azienda ad orientamento misto, che oltre a colture ortive ha anche un piccolo allevamento. È situata nella frazione di Spignana (San Marcello), e si estende per circa 30 ettari di cui 5 coltivabili, il resto a bosco e a pascolo. Per quanto riguarda la parte zootecnica alleva mucche valdostane, perché si adattano al terreno, e con il latte produce yogurt, ha anche 62 capre e 8 pecore. Nel 2020, in piena pandemia, ha aperto l'agriturismo, fa solo ristorazione con circa 50 coperti. La clientela è internazionale (californiani, giapponesi, olandesi). Attraverso il PIF ha acquistato un trattore, perché aveva bisogno di un mezzo che aumentasse la sicurezza nella lavorazione dei terreni, per arare i campi, per fare il fieno etc. e che garantisse anche un minor consumo, e che la aiutasse

a coprire parte dei soldi da investire. La titolare è subentrata all'azienda di famiglia con il premio di primo insediamento nel PSR 2007-2013.

Altro partner diretto è l'azienda bio agrituristica Taufi, azienda zootecnica che alleva brune alpine e pezzate rosse e produce latticini e formaggi a latte crudo. L'azienda è localizzata nella frazione Melo (Cutigliano) nella stagione invernale ed ha in affitto un alpeggio, nei pressi della Doganaccia, nel periodo estivo. Hanno circa una trentina di capi, di cui 16 in lattazione, gli altri tra vitelli da ingrasso e vitelline da riproduzione. L'azienda, che pratica ancora la transumanza, ha un caseificio nel quale trasforma i prodotti. Dispone anche di una struttura agrituristica dove fanno solo alloggio. Nell'azienda familiare ci lavorano stabilmente il marito della titolare e una figlia, più due operai con contratti stagionali. Con il PIF la titolare ha cercato di fare degli investimenti che la aiutassero a migliorare la produzione. Nel caseificio ha inserito una invasettatrice per gli yogurt, che accorcia il tempo di lavorazione e consente alla titolare di avere più tempo a disposizione per fare altri lavori. Hanno acquistato un macchinario per fare il gelato, per metterlo nel vasetto e poi la macchina delle patate, che è un prototipo che scava e estrae le patate.

Tra i partner indiretti figura l'azienda agricola 'La buca' legata ai due esercizi di ristorazione da una relazione di conferimento. L'azienda alleva pecore e capre, 30 capre e 180 pecore, fanno il pecorino a latte crudo, ricotta e il ravgiolo. Il pecorino a latte crudo è un presidio slow-food. Hanno circa 66 ettari tra fitto e proprietà, il 50% a bosco, ed hanno anche la concessione di un alpeggio. Hanno un laboratorio di trasformazione e anche un agriturismo con tre appartamenti, ma non fanno ristorazione. Sono un'azienda che da più di quattro generazioni è dedita all'agricoltura.

### Le principali ricadute dei PIF

Le ricadute dei PIF sono state investigate dando la possibilità agli intervistati di esprimere le loro sensazioni senza inquadrarle all'interno di schemi predefiniti. È altresì opportuno evidenziare che il meccanismo incentivante del PIF in fase di costruzione del progetto è collocato soggettivamente da ogni partner all'interno di una cornice di costo opportunità, dove il costo è rappresentato per lo più dai vincoli tra partner che si sottoscrivono nell'accordo di cooperazione, mentre le opportunità sono essenzialmente legate al finanziamento della propria parte di investimento. C'è tuttavia una zona d'ombra, che per alcuni può essere di luce, nella quale sono collocati degli auspici generici "è partito per scherzo e per amicizia ero comunque curioso/a di vedere cosa succedeva (PIF ALVA)" o puntuali "ero certo che non si sarebbe esaurito in una somma di progetti individuali ma che avrebbe generato qualcosa di stabile"(PIF ALVA).

Solo dopo il finanziamento è possibile ragionare su altre dimensioni di costo-opportunità, ove i costi includono anche il tempo impiegato nel coordinamento, nella rendicontazione e nel lavoro relazionale tra partner e le opportunità possono travalicare la sfera individuale del beneficio meramente economico e abbracciare dimensioni più sociali e relazionali. *"A dirti la verità all'inizio mi sono unita al PIF perché puntavo solo al finanziamento delle mie cose, per il resto solite belle parole sulla collaborazione che non sai mai quanto siano fattibili in questi territori. Adesso mi devo ricredere.... sono riuscita a piazzare molto più prodotto, ho recuperato un po' più di tempo per fare altro. Sono nate nuove relazioni."*

In termini squisitamente economici i principali risultati dei PIF possono essere sintetizzati come segue:

- PIF (ALVA) 1 persona a tempo pieno: Emporio di Comunità la Doganaccia. Il negozio da 0 a 80mila euro. Un posto di lavoro a tempo indeterminato e due stagionali
- PIF (turistico) 2 persone a tempo parziale: Nonno Cianco incremento dei posti coperti, con incremento dei ricavi. È aumentata la forza lavoro di due persone nei periodi di picco, da 8 a 10 (nella stagione estiva), Nei fine settimana nella bassa stagione lavorano in 6, 3 in cucina e 3 in sala.
- PIF (turistico) 2 persone a tempo parziale: Doganaccia ristorante uno stagionale in più, Ostello uno stagionale in più.
- I due PIF: per tutte le aziende agricole coinvolte si osserva a fronte di investimenti che hanno migliorato i processi produttivi delle ottime ricadute in termini di collocazione dei prodotti negli esercizi commerciali partner dei PIF.

In termini territoriali può essere messo in risalto come i due PIF abbiano creato un circuito integrato di valorizzazione dei prodotti della Montagna, molti dei quali PAT.

Se si passa alla sfera relazionale, da più partner è emerso come la partecipazione abbia creato un rapporto con le persone che con l'unione dei Comuni (Abetone-Cutigliano) si era interrotto<sup>4</sup>. Persiste una divisione tra persone molto forte, un aspetto culturale che è stato amplificato dalle "sconfitte" che il territorio ha subito senza potervi porre rimedio (chiusura dell'ospedale, rarefazione servizi).

Far parte del PIF non ha rappresentato solo ed esclusivamente un'opportunità di ricevere finanziamenti, ma l'occasione per rinsaldare rapporti di collaborazione e di mutuo aiuto che prescindono anche dai rapporti fornitore/cliente. Sono stati rinsaldati legami esistenti e ne sono nati di nuovi. La solidità di questi legami si misurerà con la capacità di generare benefici economici nel tempo. Come sottolinea un progettista che opera nella montagna pistoiese da decenni *"aziende che si conoscevano e ognuno faceva gli affari suoi, hanno iniziato a collaborare. Questa cosa la vedo come un segno promettente, perché a dispetto di una narrazione di una montagna morta è un elemento di discontinuità"*.<sup>4</sup>

Uno degli effetti immediati di tale "frequenziazione" si è esplicitato con la presentazione di progetto di Comunità "Identità e memoria", promosso dalla maggior parte dei partner dei due PIF, progetto che è stato selezionato dal GAL per la fase di accompagnamento.

### **Lezioni apprese con il GAL – Risposta alle domande di valutazione**

La domanda di valutazione presa in esame è: *Cosa ha generato sul territorio la progettazione integrata di filiera?*

Il criterio di risposta di risposta prescelto è focalizzato sui progetti integrati di filiera (capofila privato), in particolare il criterio, *il bando PIF ha stimolato l'aggregazione degli attori economici locali in un'ottica di filiera*, mentre il sotto-criterio nel quale è stato collocato il caso di studio fa riferimento a:

- *le aggregazioni si sono costituite attorno ad un'idea aperta di filiera.*

Come è emerso dalle interviste i due PIF (PIF ALVA e PIF Turistico) convergono verso una strategia di valorizzazione dei prodotti della montagna che aggrega operatori appartenenti a settori diversi: non ci sono solo agricoltori ma una pluralità di soggetti (ristoratori, albergatori, guide, etc.) che stanno costituendo una rete ampia di operatori.

Un ruolo importante lo ha avuto il Capofila, che aveva un'idea chiara di quello che voleva fare, idea meno chiara nei partner che tuttavia si è sedimentata man mano che il progetto ha preso forma. Loro avevano già un'inclinazione ad aprirsi nei confronti degli altri soggetti del territorio. La rete si sta allargando, altre aziende si stanno aggregando. Con il PdC la rete si è allargata con associazioni e altri soggetti. Il fatto che entrambi i progetti hanno la stessa testa è come se avessero raddoppiato gli effetti, hanno unito soggetti che non si parlavano. Questa è anche la prima esperienza di rete che si è attivata in questa programmazione sulla montagna pistoiese.

Con questo strumento c'è tuttavia il rischio che prevalga più la necessità individuale dell'azienda piuttosto che una concreta idea di vantaggio collettivo, ma è un rischio che difficilmente può essere aggirato. Il GAL ravvisa più nei PIT un atteggiamento opportunistico, mentre nei PIF, trattandosi di imprese, le leve sono prettamente economiche. Le reti create nei PIF resistono mentre quelle dei PIT meno. La differenza la fanno i capofila, i GAL hanno un ruolo più di supporto sulla parte rendicontativa e procedurale.

Il GAL ritiene che la progettazione integrata di filiera sia uno strumento fondamentale per facilitare la cooperazione tra operatori locali, il GAL potrebbe fare di più, ma la differenza la fanno il progettista e il capofila. Nel caso studio della Doganaccia il ruolo svolto dal Capofila è andato oltre l'assicurarsi che tutti i partners facessero quanto stabilito nell'accordo di cooperazione, ma ha svolto un'importante opera di tessitura delle relazioni, ha creato uno spazio di collaborazione concreta nel perseguimento di un obiettivo che ha sì a che fare talvolta con l'incremento di fatturato delle attività o come in altri casi con il tempo

<sup>4</sup> Come è emerso dalle interviste l'Unione ha rappresentato più un'opportunità di risolvere alcune debolezze strutturali (situazioni debitorie delle casse comunali) che una spinta per fare sistema sui punti di forza. In più la crisi del settore turistico con la relativa scomparsa di molte realtà ha generato nel tessuto produttivo più un ritirarsi su sé stessi trovando percorsi di sopravvivenza individuali piuttosto che vie collettive di mutuo soccorso

“liberato”, perché sottratto dalla ricerca di piazzare il prodotto (facendo il giro dei mercatini cittadini, fiere, etc.); il Capofila è riuscito a condividere con gli operatori dell'area un'idea di sviluppo del territorio che li veda protagonisti.

Interrogarsi su come far emergere le qualità del potenziale beneficiario non è semplice, nella valutazione delle proposte si può cercare di approfondire queste qualità, ad esempio con una procedura a sportello, attivando un colloquio con il soggetto proponente. Ancora di più nei progetti integrati.

Soggetti presenti sul territorio alla “Ceccarelli” (Il Capofila del PIF Doganaccia) devi essere in grado di scovarli e coinvolgerli, perché quei soggetti aggreganti che già conosciamo vedono nel GAL un'opportunità. Ad esempio, sui PdC il GAL ha intercettato per la prima volta un'azienda agricola che fa agricoltura sociale ed ha una rete forte e sembra che abbiano compreso il vantaggio di una “collaborazione” con il GAL.

Per far emergere tali figure, che sono nella comunità nodi con una dotazione di capitale relazione importante, è importante tanto la comunicazione, per veicolare le opportunità, quanto quel tipo di animazione e accompagnamento (che si sta sperimentando nei PdC) dove consolidi la nascita di un'idea. Nonno Cianco e la Doganaccia sono due poli che non competono, indipendentemente dal PIF. Altre volte il rischio è che se i soggetti più forti nei territori prendono sempre i fondi, dall'esterno siano visti come cannibali delle risorse del GAL.

Questi PIF si aprono alle altre attività non circoscrivendole a quelle di “prima linea”, le attività commerciali, coinvolgendo anche le aziende agricole. Il rischio come abbiamo visto con il Covid è che se non hai un altro settore trainante, sei troppo dipendente. Le amministrazioni sono appiattite sul modello del turismo ma manca anche una visione politica di medio-lungo periodo. Il pubblico sembra muoversi in maniera casuale. Ad esempio, sulla Romea Strata, i comuni non si sono mossi mentre si sono mossi i privati.

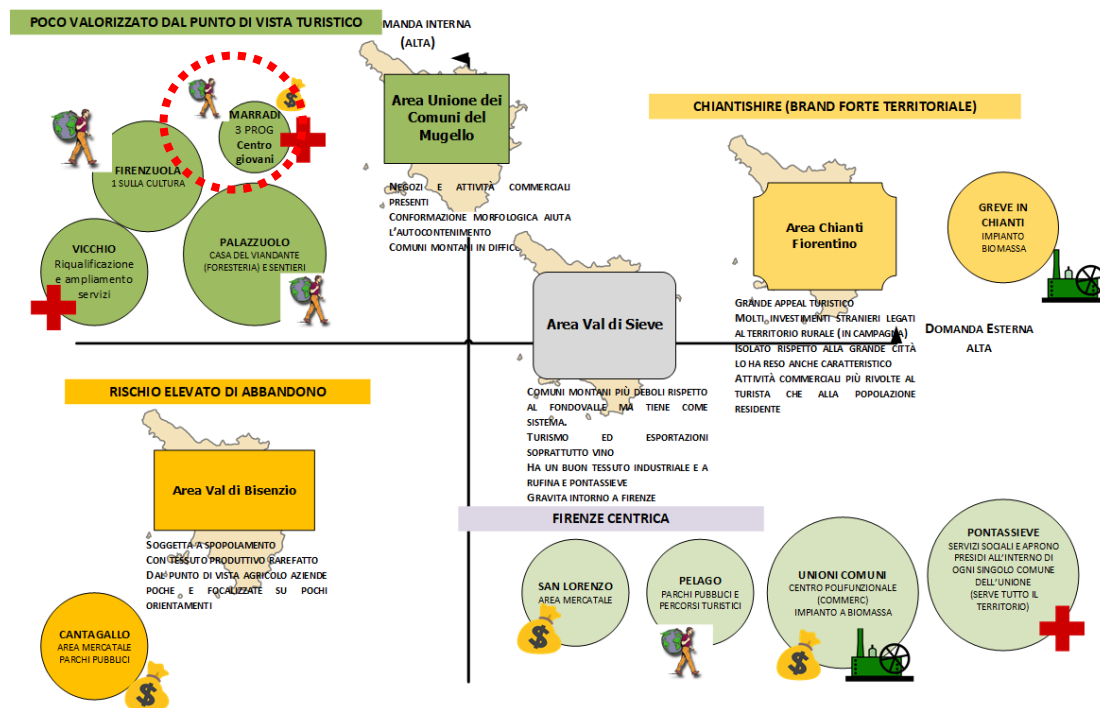
## 2.6. SISL Start

### Inquadramento del caso di studio

Il caso studio si concentra su più interventi che abbracciano la dimensione culturale, sociale e turistica nel Comune di Marradi. Il caso studio è stato selezionato tenendo conto che da più programmazioni il GAL interviene in maniera continuativa sugli stessi ambiti di intervento, sostenendo una visione di sviluppo dell'area che è ancorata al consolidamento dei servizi essenziali e alla valorizzazione del patrimonio storico architettonico per favorire azioni di rigenerazione urbana.

### Il contesto di intervento

L'area in cui è stata sviluppata la progettualità insiste sul Comune di Marradi. Il Comune ha una popolazione di 2.930 abitanti, il calo demografico è stato progressivo dal dopoguerra, quando la popolazione si assestava attorno i 10.000 abitanti, solo in concomitanza con la guerra dei Balcani lo spopolamento subì un breve stop perché il Comune assorbì parte dei profughi di guerra, ma tolta quella parentesi la diminuzione è stata costante. Il Comune di Marradi (area cerchiata di rosso nella figura seguente → Relazione E.1.1); fa parte di quei comuni montani caratterizzati da una bassa dipendenza dalla domanda esterna (turistica): ma con una massa critica di risorse interne che garantiscono la presenza di servizi essenziali.



La popolazione è per lo più anziana anche se negli ultimi anni le nascite si stanno assestando. Ci sono circa una ventina di nuovi nati l'anno, che consentono di mantenere aperti i servizi per l'infanzia, che oltre a Marradi servono anche altri comuni limitrofi. Dal punto di vista lavorativo a Marradi la forza lavoro è costituita in maggioranza da pendolari che gravitano verso Faenza e la Romagna più che sulla Toscana.

L'economia locale è in gran parte legata al marrone e ai prodotti derivati, anche se nel 2021 si è rischiesta la chiusura della fabbrica che storicamente produceva *marron glacés*. La fabbrica adesso è stata rilevata da un altro operatore che sta facendo investimenti, ma la cosa più importante è che si è messa al centro delle relazioni con la comunità e fa progetti anche con il Comune. La fabbrica di marroni dà lavoro a circa 100 persone, gran parte dell'impiego è su base stagionale e assorbe soprattutto le donne. Ci sono anche altre realtà più piccole, sull'artigianato e la fonderia e pochi allevamenti.

Altra componente importante è rappresentata dal Terzo settore, con una cooperativa di servizi (Comes), nata da una comunità di recupero per tossicodipendenti, che svolge più attività: gestisce un nido e la mensa scolastica, una casa di riposo e, tra le altre attività appena avviate, figura anche una cooperativa agricola (Agricomes).



Marradi è un paese ricco di testimonianze storico-architettoniche, in passato è stata una 'zona franca' per le famiglie nobiliari esiliate nel periodo medioevale, grazie alla sua posizione isolata nell'appennino toscoromagnolo. Nel corso dei secoli ciò ha reso possibile lo svilupparsi di un'edilizia di pregio, con palazzi nobiliari che risalgono al '400, chiese e soprattutto il teatro degli Animosi, costruito a cavallo tra '700 e '800.

### **Gli investimenti analizzati**

Il primo progetto riguarda il Teatro degli Animosi, il teatro per anni è stato chiuso perché il tetto era pericolante. Nelle precedenti programmazioni, grazie anche ai finanziamenti del GAL, è stato risistemato. Con questo finanziamento è stato invece riaperto il ridotto del teatro, luogo che era chiuso da oltre 20 anni. Il ridotto ha attualmente una destinazione polifunzionale: è utilizzato per degustazioni per i turisti che arrivano nel paese con il treno di Dante, ma soprattutto è un luogo gestito dai ragazzi. È stata costituita una Consulta dei giovani (18-25 anni). Al momento il Comune ha aperto una procedura di manifestazione di interesse per la gestione degli eventi teatrali.

Il secondo progetto si integra con altri due progetti: uno realizzato con il finanziamento del GAL nel periodo 2007-2013, l'altro finanziato dalla regione. È stato recuperato e rigenerato un luogo in totale abbandono, il mercato coperto, una struttura che per la comunità è fondamentale. L'intervento finanziato dal GAL è la risistemazione di una sala presente nel cosiddetto *urban center* che, concluso in piena pandemia, inizia adesso ad essere utilizzato. Altro intervento finanziato dal GAL ha riguardato la sistemazione della terrazza intitolata a Dino Campana, usata per eventi e affittata ad altri soggetti.

Il terzo progetto insiste su un edificio attiguo all'*urban center* nel quale sono già presenti servizi educativi. Il progetto ha previsto la riqualificazione di alcune sale per adibirle a Centro di aggregazione giovanile. L'obiettivo è quello di rispondere ad una fascia di età fino ai 14, perché dopo i 14 i ragazzi cominciano a fare i pendolari per motivi scolastici e tendono a proseguire le loro attività pomeridiane in quei luoghi.

### **Le principali ricadute dei finanziamenti**

Il progetto sul teatro si inserisce all'interno di un processo più ampio di valorizzazione della struttura sia a fini turistici che a favore della popolazione locale. Per la popolazione locale il teatro è utilizzato oltre che per rappresentazioni teatrali anche per attività laboratoriali rivolte per lo più ai giovani. Il ridotto, come già accennato, viene utilizzato dalla consulta dei giovani per organizzare attività culturali e ricreative. L'obiettivo dell'amministrazione è quello di rendere il teatro un luogo di attrazione anche per i centri limitrofi e per le città più popolose attraverso una programmazione meno 'marradicentrica'.

Per quanto riguarda l'*urban center*, la struttura è stata ideata come vetrina del territorio: c'è già un accordo con un'associazione di cui il Comune fa parte (Cittàslow), che prevede la realizzazione di un progetto pilota per l'*e-commerce* dei prodotti locali. Dal mese di novembre si trasferirà la Proloco, ci sarà un piccolo laboratorio per la trasformazione dei prodotti e una sala per fare corsi. Nell'idea del Comune quel luogo fungerà da punto di arrivo del turista e per la realizzazione di eventi.

Dall'intervista con una titolare di un struttura ricettiva è emerso come un tipo di turismo extraeuropeo è sempre più attento agli aspetti legati alla cultura e al cibo. Mentre gli eventi sui marroni di Marradi tengono sature le strutture ricettive nei periodi degli eventi (da giugno a ottobre), negli altri mesi, almeno maggio e aprile e fino a novembre, l'offerta culturale di Marradi rappresenta un'ulteriore attrattore turistico che può garantire una maggior solidità a strutture che sono al limite della sostenibilità. Una nicchia di turismo che può rappresentare una domanda rilevante anche per i piccoli esercizi commerciali presenti nel capoluogo del Comune di Marradi.

Infine, il centro di aggregazione giovanile si pone l'obiettivo di rispondere ai bisogni di una fascia di ragazzi, dagli 11 ai 14, per i quali non sono presenti luoghi e attività a loro dedicati al di fuori delle attività sportive. La cooperativa prevede di rendere disponibile due volte alla settimana un educatore, anche se al momento è in attesa di trovare delle linee di finanziamento. È un luogo che si integra con le attività della scuola, ad esempio per fare i compiti: che è un modo per stabilire un contatto anche con le famiglie per implementare quei servizi che nel territorio non ci sono più. La logopedia non c'è più, ci sono famiglie che non transitano nel Sistema Sanitario Nazionale perché hanno problemi di spostamento. Il centro è vicino al circolo del tennis che alcuni

ragazzi frequentano nel periodo estivo, e i locali sono diventati anche una risorsa importante per i centri estivi come luoghi nei quali svolgere attività al coperto.

### **Lezioni apprese con il GAL**

La domanda rispetto alla quale il caso studio viene collocato fa riferimento a *“In che misura la SISL è stata efficace nel favorire la crescita dell’attrattività per i turisti (non residenziale) e per i residenti (servizi ed economia locale/commercio di prossimità)?*

La domanda era stata articolata in più criteri e sotto-criteri . Il criterio pertinente è *i progetti vanno a completare “percorsi” già avviati dai vari comuni*, a sua volta declinato in due sotto-criteri rispetto ai quali il GAL ha condiviso le sue riflessioni rispetto agli esiti del caso studio. Il primo sotto-criterio è il seguente:

- *sono parte di una progettualità più ampia che il comune sta portando avanti.*

I progetti vanno a completare percorsi di sviluppo già avviati, la riqualificazione dell’area mercatale è un intervento strategico per il Comune, in particolare, l’*urban center* è stato sistemato quasi esclusivamente con fondi GAL. Per quanto riguarda il teatro il GAL è stato uno dei tanti finanziatori, così come per la dimensione dei servizi sociali.

La finalità del Comune è quello di spostare il comune dal quadrante ‘autarchico’ al quadrante ‘brand turistico’: l’attrattore è un tipo di turismo basato sui prodotti e sulla cultura, cercando di sfruttare al massimo la ferrovia (il treno di Dante), giacché Marradi è l’ultimo avamposto fiorentino prima della Romagna. “Il treno di Dante” è una linea strategica importante per la Regione Toscana e per l’Emilia-Romagna , il treno una volta a settimana unisce Firenze a Ravenna con tappe in alcuni comuni del Mugello, tra cui Borgo San Lorenzo e Marradi. È un treno molto frequentato. L’importanza della ferrovia è stata rimarcata dal Sindaco anche rispetto all’attrattività residenziale, ad esempio, facendo riferimento alla famiglia che da Bologna si è spostata a Marradi: in tal senso i servizi socioeducativi rappresentano un *asset* fondamentale per attrarre nuovi nuclei familiari all’interno del Comune, così come gli incentivi: come ha sottolineato il Sindaco da anni stanno portando avanti una politica di riduzione delle tariffe degli asili nido.

- Il secondo sotto-criterio fa riferimento alla *tangibilità dei risultati*.

Mettendo in fila i progetti si può osservare come la ristrutturazione del ridotto abbia consentito di completare la riqualificazione del teatro aprendo i locali sia alla Consulta dei giovani che alle aziende per l’organizzazione di degustazioni in stretta sinergia con il turismo. Quello che manca al teatro, ma ne sono conscie le associazioni che lo frequentano, è una maggiore professionalizzazione nella sua gestione. Tale passaggio implica non solo l’acquisizione di dotazioni e attrezzature tecniche migliori, ma soprattutto la formazione di figure tecniche, dagli scenografi, ai tecnici delle luci e del suono, alla sartoria, che possano dare maggior respiro alle attività teatrali. Tali figure potrebbero essere formate all’interno del territorio.

Per quanto riguarda il mercato coperto e la terrazza campaniana il GAL oltre a quanto già detto, sulla prosecuzione di un percorso di rigenerazione urbana dell’area ideato dal Comune, sottolinea quanto è emerso dalle interviste: *fino a poco tempo fa era uno spazio abbandonato e adesso “vive”*.

Per quanto riguarda il centro di aggregazione giovanile rivolto alla fascia 11-14, con il finanziamento del GAL il territorio dispone di un servizio aggiuntivo che soddisfa una fascia di popolazione che prima non era intercettata da nessuna attività.

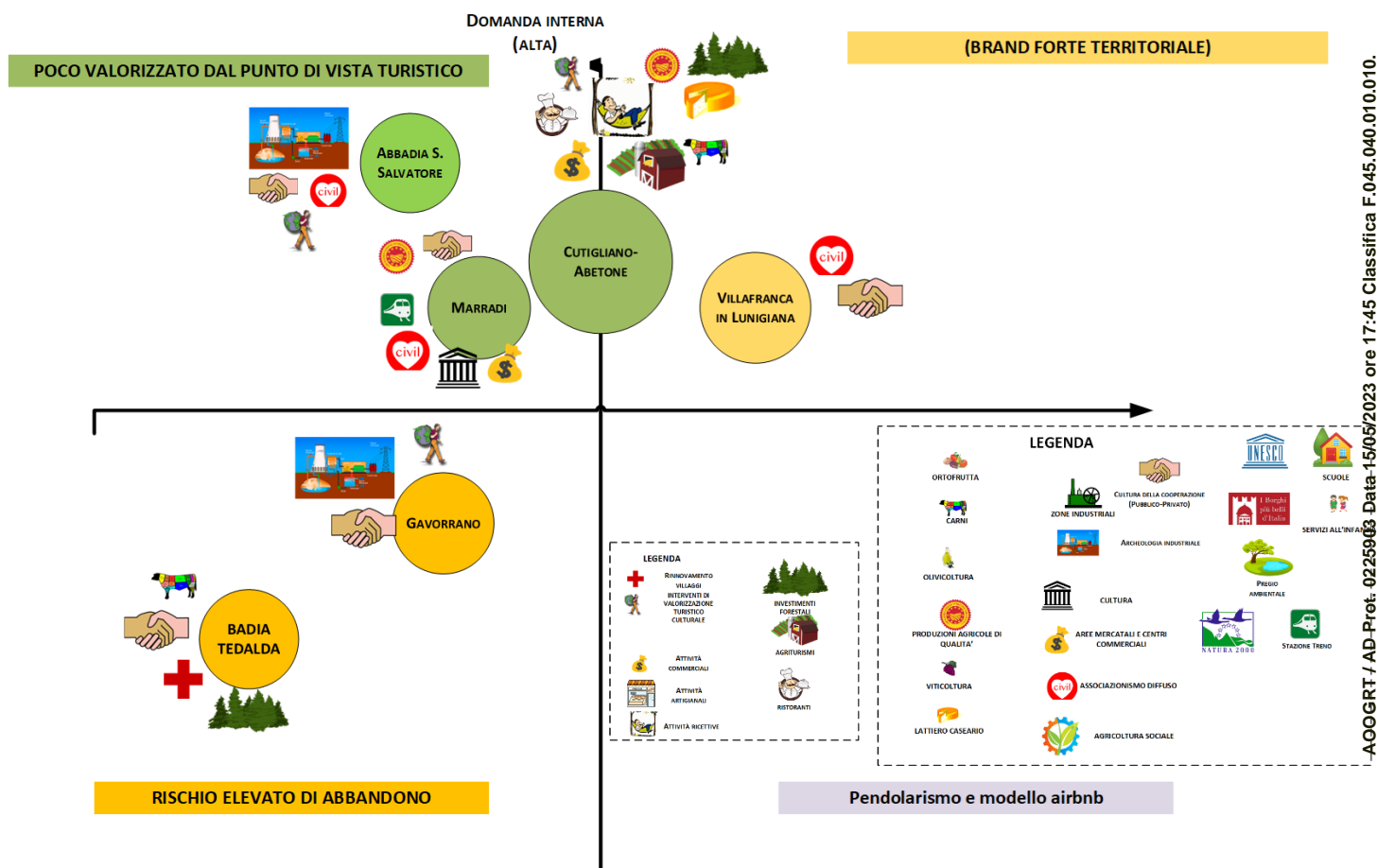
## 2.7. Una lettura trasversale a livello regionale

### 2.7.1 L'analisi condivisa degli esiti dei casi di studio

La lettura condivisa dei casi di studio è stata realizzata attraverso due focus group:

- nel primo è stata fornita una rappresentazione dei casi studio che potesse orientare la discussione nell'esplicitazione dei meccanismi ostacolanti e abilitanti nel promuovere lo sviluppo locale;
- nel secondo focus è stata invece fornita una rappresentazione alternativa dei casi di studio per riflettere sulla strumentazione a disposizione in vista della nuova programmazione, identificando elementi utili ad aumentare l'efficacia dell'azione del GAL.

Nello schema seguente i casi di studio sono stati rappresentati all'interno dei quattro quadranti introdotti nella Relazione E.1.1 allo scopo di visualizzare con maggiore immediatezza, le caratteristiche salienti.



Ogni caso studio ha degli elementi distintivi e nel loro complesso interessano quasi tutti i quadranti identificati, ad eccezione del quadrante *pendolarismo modello airbnb*:

- il Dopo di noi a Villafranca in Lunigiana è una buona prassi che è nata all'interno della SISL del GAL da una forte spinta della comunità;
- nel caso dei due PIF di Cutigliano-Abetone gli ottimi risultati raggiunti sono frutto delle capacità del soggetto capofila di saper rendere protagonisti dello sviluppo del territorio altri operatori, andando oltre il beneficio immediato individuale;
- Gavorrano e Abbadia San Salvatore presentano tratti simili, entrambi concentrati sulla valorizzazione dell'archeologia mineraria, come attrattore turistico e come mezzo per sostenere le attività locali; si tratta di finanziamenti che da più programmazioni accompagnano la visione di sviluppo dell'area;
- a Marradi gli interventi sul teatro e sulla rigenerazione urbana dell'ex area mercatale si stratificano da più programmazioni;

- a Badia Tedalda si assiste ad una forte integrazione tra gli interventi pubblici (mattatoio e pesa comunale) e investimenti privati (sulle attività zootecniche e silvicole).

La discussione si è focalizzata su cosa ha reso possibile finanziarli, se ad esempio una conoscenza pregressa, l'animazione, le procedure attuative o il caso. Dalla discussione sono emersi i seguenti elementi salienti:

- ➔ la continuità operativa dei GAL tra programmazioni è una delle condizioni chiave per accompagnare processi di sviluppo di medio-lungo periodo (vedi, Marradi, Gavorrano, Abbadia San Salvatore);
- ➔ l'animazione in fase di costruzione della SISL è fondamentale per creare un'architettura procedurale che consenta di valorizzare quello che esprime la comunità, attraverso i criteri di selezione e la scelta delle misure più idonee (vedi Villafranca in Lunigiana e Badia Tedalda);
- ➔ procedure di attuazione diverse dal bando singolo, come per PIF e PIT, consentono di provare a spingersi un po' oltre facilitando processi collaborativi dove la somma degli interventi dei singoli è sempre maggiore del totale degli interventi (vedi Cutigliano-Abetone).

Le procedure rappresentano per tutti i GAL un elemento fondamentale soprattutto rispetto a quanto sta emergendo dalla sperimentazione dei Progetti di Comunità. Attraverso i PdC si intercettano sia nuovi soggetti con un capitale relazione importante, sia nuovi fabbisogni che non trovano adeguata risposta nelle spese ammissibili del FEASR.

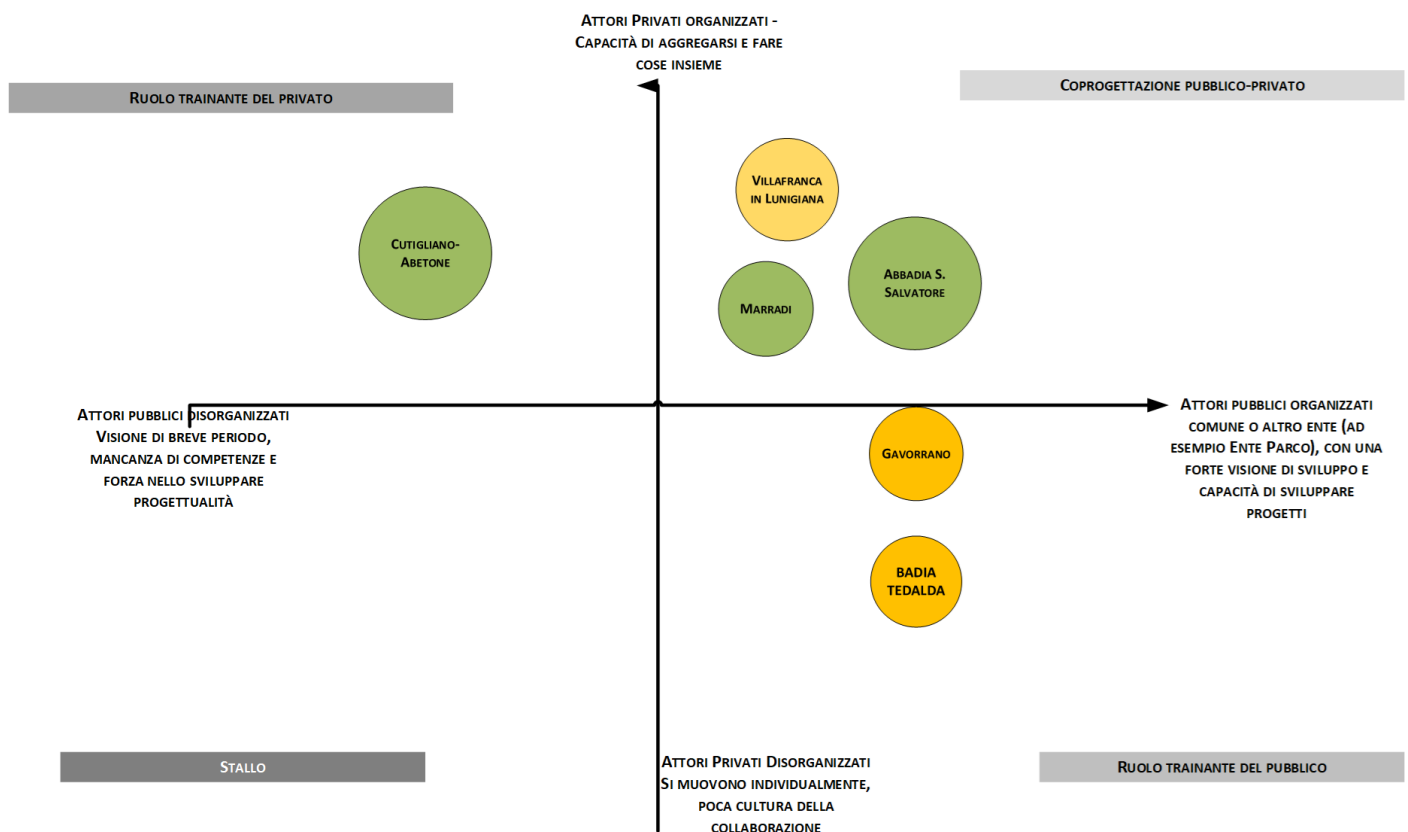
La seconda parte della discussione è stata incentrata di più sui meccanismi ostacolanti e abilitanti dello sviluppo locale, dalle riflessioni comuni è emerso che:

- ➔ rispetto alle fragilità dei territori il GAL ha dei margini di manovra limitati, è necessario ripensare a livello nazionale e regionale politiche di incentivazione e defiscalizzazione per attrarre professionisti (pediatri, medici di medicina generale, veterinari etc.), famiglie ed imprese. Sui servizi alla popolazione e sui servizi commerciali di base è necessario considerare i territori, come avviene per l'infrastrutturazione della banda ultra-larga, come aree a fallimento di mercato, nelle quali senza il sostegno pubblico si perdono servizi ed imprese. La logica delle aggregazioni tra Comuni per "razionalizzare" i servizi e contenere le spese funziona solo per alcuni ambiti (SUAP, rifiuti) ma sul versante socioeducativo e socioassistenziale non si riesce a far fronte a fabbisogni complessi. Inoltre, parametri rigidi legati alla popolazione nell'accesso alle risorse (vedi PNRR Piccoli comuni), come ad esempio la soglia del numero di 5.000 abitanti adottata per i Comuni, non tiene conto dell'estensione e del frazionamento, elementi che sottraggono risorse a territori in condizioni fragili per delle mere parametrizzazioni statistiche.
- ➔ rispetto alle fragilità amministrative, come, ad esempio, le piante organiche ridotte degli uffici comunali, il GAL può fornire un supporto anch'esso limitato, che sarebbe più efficace con una procedura a sportello, ma come il PNRR ha evidenziato nei territori non serve solo nuovo personale ma idee. Il PdC è uno strumento che va nella direzione di far nascere qualcosa di diverso rispetto all'investimento classico;
- ➔ rispetto alla sovrapposizione di più strumenti (SNAI o SRAI, politiche per la Montagna, altri Programmi operativi regionali) va valorizzato maggiormente il ruolo del GAL, perché si ritiene che sia l'unico soggetto in grado di 'calare a terra' gli strumenti nei territori. Nel rispetto del ruolo che svolgono i Comuni, ad esempio, all'interno delle SNAI, il ruolo del GAL può essere quello di facilitatore. Oppure, nel caso del POR FESR e FSE, può essere il soggetto che, come nel FEASR, gestisce parte dei fondi destinati allo sviluppo locale. Con più risorse il GAL sarebbe in grado di affrontare più sfide, ma per farlo avrebbe bisogno di una struttura tecnica con un giusto dimensionamento di personale e di competenze.
- ➔ tra i meccanismi abilitanti si fa riferimento soprattutto alle procedure di attuazione che dovrebbero più sposare l'idea della cooperazione tra soggetti come avviene nei PIF, PIT e PdC rispetto allo strumento del bando singolo.

Nel secondo focus group, come già accennato, è stata fornita una rappresentazione alternativa dei casi di studio utile a far ragionare i GAL su come impostare la strumentazione a loro disposizione in vista della nuova programmazione. Lo spazio semantico è stato costruito mettendo a sistema nel piano cartesiano la capacità

di progettazione del pubblico e quella del privato; i quattro quadranti che si vengono a creare (nei quali sono stati collocati i casi di studio) sono così connotati:

1. quadrante della co-progettazione pubblico-privato, racchiude quei territori nei quali vi è una maturità tanto nel pubblico che nel privato di realizzare progetti complessi, come nel caso del Dopo di Noi (collaborazione tra Associazione ALDI, Comune e Società della Salute), del Museo Minerario di Abbadia (Comune, Consorzio Terre di Toscana che gestisce il museo e l'associazione amici della miniera per le visite nel parco minerario) del Teatro degli Animosi (Comune, Associazione che gestisce il teatro, Scuole) e del Centro di aggregazione giovanile (Comune, Scuole e Cooperativa Comes);
2. quadrante del pubblico con ruolo trainante, sono i soggetti pubblici presenti sul territorio ad essere i registi principali dello sviluppo dell'area, come è avvenuto nel caso di Gavorrano (ruolo trainante dell'ente Parco) e di Badia Tedalda (con il mattatoio e la pesa comunale);
3. quadrante del privato con ruolo trainante, sono i soggetti privati presenti sul territorio a guidare lo sviluppo dell'area; è il caso del PIF della Doganaccia dove i privati sono riusciti a rendersi protagonisti dello sviluppo turistico dell'area;
4. quadrante dello stallo, dove i pubblici ragionano nel breve periodo con bassa capacità di progettazione e guida, mentre i privati tendono a muoversi individualmente pensando prioritariamente all'utilità personale. In questo quadrante non è collocato alcun caso di studio.



Sulla base dello spazio creato la prima parte della discussione si è incentrata nel mettere a fuoco, sulla scorta degli esiti della prima fase di selezione dei PdC, sulla provenienza dei Progetti di Comunità e sulla presenza nelle aree GAL di Comuni che potessero essere collocati nella posizione di stallo, per comprendere se tale procedura si fosse dimostrata efficace nel promuovere progetti e stimolare la collaborazione nei territori collocati nel quadrante più svantaggiato.

Dalla discussione è emerso che:

- ➔ nel caso del GAL F.A.R Maremma non ci sono territori che si trovano in una posizione di stallo, i 14 progetti presentati provengono da tutti i territori, c'è stato in parte un ruolo trainante del privato, che

in alcuni casi si è appoggiato al pubblico (il Comune) per fare da capofila per la parte amministrativa. La maggior dei progetti sta nel quadrante della coprogettazione;

- ➔ nel caso del GAL Aretino, sono presenti comuni che si trovano in posizione di stallo, da questi territori non sono arrivati PdC. Nei tre progetti migliori il ruolo trainante è del privato, mentre in quelli non finanziabili, c'è una coprogettazione pubblico privata. Elemento importante è che i tre finanziati hanno interessato altri settori non previsti dalla SISL;
- ➔ per il GAL Lunigiana alcuni comuni si trovano in stallo, ma da un'analisi più approfondita possono aver partecipato ai PdC con l'ente parco. Rispetto ai progetti presentati la situazione è omogenea: c'è un PdC in cui il ruolo del pubblico è decisivo (quasi tutti pubblici), in alcuni è presente la coprogettazione e in altri è evidente il ruolo trainante del privato che poi ha incluso il pubblico come capofila;
- ➔ nel caso del GAL Siena è complesso al momento comprendere quali comuni si trovino in posizione di stallo. I PdC non sono stati presentati da tutti ma l'effetto spiazzamento del PNRR, come in altri contesti, può aver disincentivato la partecipazione del pubblico. I sette progetti ricevuti arrivano da tutte le macroaree del territorio, nei due con punteggio più elevato c'è il traino del privato, poi ce ne sono due presentati dalle due cooperative di comunità del territorio e altri due che hanno i comuni come capofila sui quali c'è una presenza forte del privato;
- ➔ nel territorio del GAL Start ci sono comuni in stallo che non hanno presentato progetti di comunità, mentre in quelli ricevuti il ruolo trainante è del privato.

La seconda domanda è entrata nel merito delle procedure che i GAL ritengono più efficaci per sviluppare progetti a seconda dei quadranti in cui i territori sono collocati. Tali quadranti, infatti, come in un'analisi di contesto, rappresentano punti di forza e debolezza sulle capacità degli attori locali, rispetto alle quali il GAL dovrebbero poter rispondere, oltre che con i finanziamenti, con delle procedure adatte a valorizzare i punti di forza e incidere su quelli di debolezza.

Dalla discussione è emerso che:

- ➔ per i territori in fase di stallo forme di coprogettazione anche più accompagnate dal GAL, ad esempio con procedure a sportello, potrebbero rivelarsi utili per superare le condizioni di debolezza;
- ➔ progetti integrati o di cooperazione (come quelli previsti per i progetti pilota 16.2) possono rappresentare un'opzione da percorrere nei quadranti nei quali c'è un ruolo trainante del pubblico e del privato;
- ➔ lo strumento del bando classico è ritenuto meno adatto a cogliere la complessità della progettazione locale, se da un lato alcuni criteri oggettivi possono premiare condizioni di fragilità (aree montane, con bassa densità abitativa, etc.) non riescono a cogliere elementi più soggettivi, come la qualità della progettazione, o le qualità del soggetto proponente, che nei contesti locali possono fare la differenza nelle ricadute (individuali *versus* collettive).

Con l'ultima domanda il Valutatore ha stimolato i GAL a proiettarsi sulla futura programmazione riflettendo, sulla base di quanto osservato sui casi di studio e sui primi risultati dei PdC, su quale potrebbe essere una strumentazione e/o un quadro di regole ideale per aumentare l'efficacia della loro azione sui territori. Dalla discussione i GAL hanno evidenziato i seguenti elementi:

- ➔ limitare i progetti infrastrutturali dei pubblici e su questi prevedere anche il bando classico,
- ➔ prevedere un ampio spettro di procedure (bando a regia, bando a sportello, PIF, PIT, PdC);
- ➔ prevedere delle disposizioni specifiche per il LEADER, non puoi trattare in maniera uguale situazioni profondamente diverse, rivedere le spese ammissibili. Su alcuni servizi a fallimento di mercato le spese del personale dovrebbero poter essere riconosciute almeno nei primi anni di avvio;
- ➔ semplificare i PdC (sportello e selezione, etc.); se possibile utilizzare commissioni di valutazione al cui interno sia più alta la quota di soggetti che conoscono il territorio;
- ➔ cercare di introdurre le opzioni di costo semplificato (sulle spese di funzionamento e su altre spese).

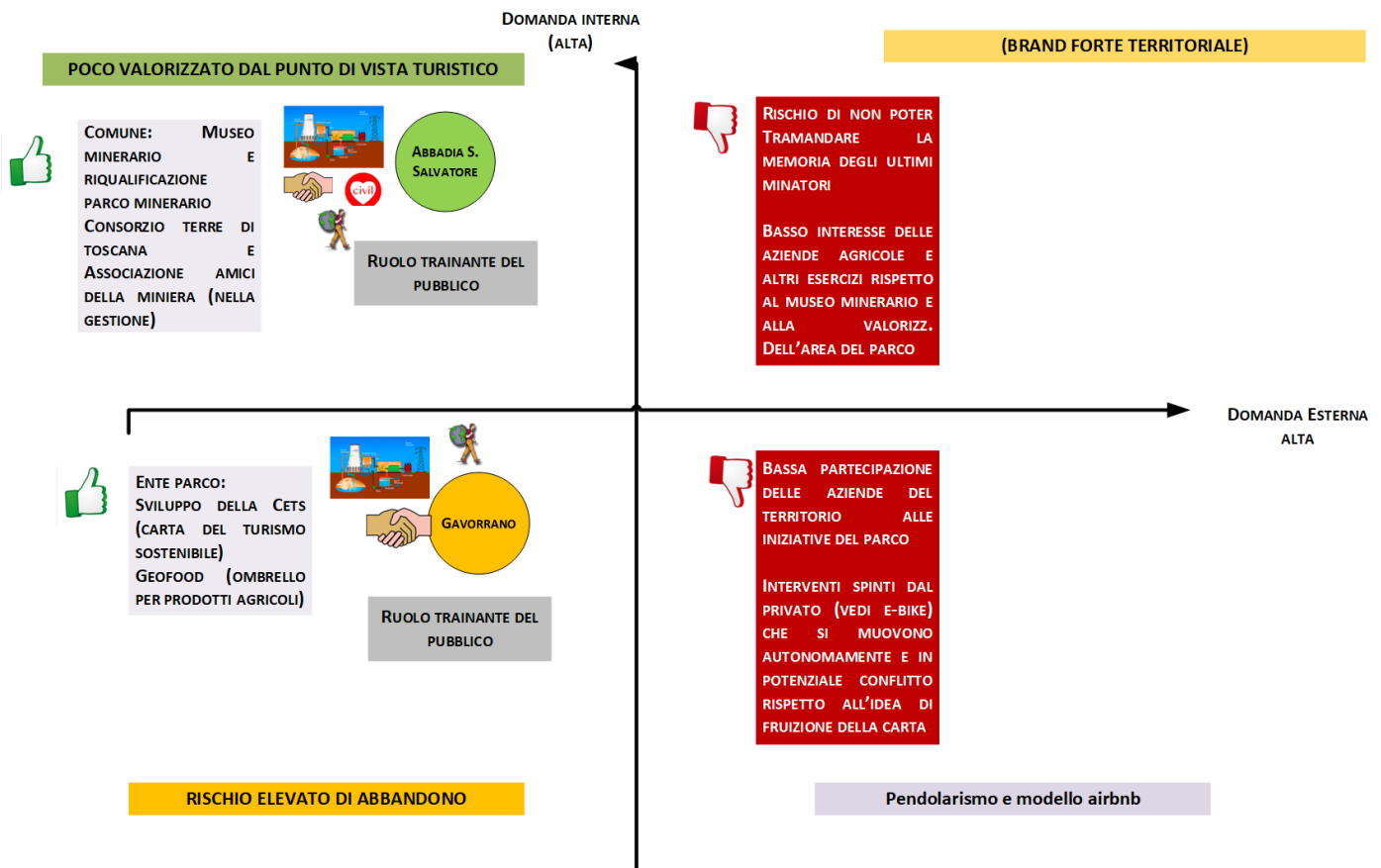
- ➔ nella costruzione della SISL fare un'animazione meno consultiva e più propositiva: non far venire fuori solo i punti di forza e di debolezza o una condivisione delle misure da attivare, ma già idee progetto.

A giudizio del Valutatore un aspetto che dovrà essere affrontato con AdG, Assistenza tecnica e GAL riguarda proprio la conformazione del futuro bando di selezione, se il modello di SISL resterà simile ad un piccolo PSR, gli esiti del processo di animazione delle comunità saranno comunque inquadrati all'interno di un piano finanziario per Misura, ma se il modello dovesse risultare essere un altro, allora gli esiti del processo di animazione potrebbero identificare temi, territori e relative procedure attuative rispetto ai quali ipotizzare un riparto delle risorse. In quest'ultimo caso, un modello siffatto richiede delle soluzioni tecnico amministrative adeguate, perché il piano finanziario dovrebbe essere strutturato completamente su misure specifiche Leader, che diventano contenitori ampi di spese ammissibili, tipologie di beneficiari e meccanismi di gestione e controllo pensati *ad hoc*, alla stregua di quanto è stato fatto con i Progetti di Comunità.

### 2.7.2 L'approfondimento sui progetti dei parchi minerari

L'analisi condotta con i GAL F.A.R. Maremma e Leader Siena è stata ideata analizzando i tratti comuni dei due casi studio analizzati, entrambi imperniati sulla valorizzazione di aree minerarie dismesse, entrambi connotati da una regia importante degli enti pubblici nella gestione e valorizzazione dell'area: il Comune di Abbadia con il Museo Minerario e l'ente del Parco Nazionale delle Colline Metallifere per la porta del parco del comune di Gavorrano.

Per facilitare la discussione i casi di studio sono stati rappresentati nel quadrante già adottato per descrivere le traiettorie dei sistemi territoriali, come rappresentato nella figura seguente.



L'analisi comparata dei due casi studio ha affrontato i seguenti aspetti:

1. come tener conto dei punti di forza e dei punti di debolezza nella futura programmazione? Con quali strumenti affrontarli?

I GAL evidenziano altri punti di debolezza, che sono legati alla gestione più in generale dei sistemi museali, nei quali a fronte del "sistema" prevalgono sempre i campanilismi. Spesso i piccoli musei sono gestiti da 'associazioni di volenterosi' che sono percepiti, nella loro disponibilità, come soggetti ai quali destinare piccoli budget, e con piccoli budget si costruiscono con grande fatica professionalità. Nella logica dei comuni il piccolo Museo con le sue entrate è un sistema autonomo, i "suoi" visitatori devono permanere nel suo territorio e non spostarsi verso altre località che appartengono al sistema museale.

Nell'area del Parco i campanilismi sono più ridotti, perché l'Ente parco cerca di coagulare gli interessi dei sette comuni del Parco ma le dinamiche sono simili.

Sia nel comune di Abbadia che nell'area di Gavorrano si fa fatica a comprendere come valorizzare le presenze del Museo. A Gavorrano si era pensato di aprire un'enoteca nei locali del Museo, ma i costi di gestione non sono sostenibili anche con le presenze attuali (83.000 sulle sette porte del parco, circa 25.000 a Gavorrano). Ad Abbadia c'è una vetrina di prodotti all'interno del bookshop della struttura museale, ma non si è mai ragionato sulle possibilità di vendere i prodotti.

A differenza di Abbadia, l'Ente Parco grazie all'ombrello UNESCO sta coinvolgendo operatori turistici e aziende all'interno della Carta del turismo sostenibile e in quella di Geofood, ma è un processo lungo e complesso. In generale si assiste a delle debolezze strutturali che risiedono nell'incapacità trasferire il valore di questi attrattori culturali alle aziende del territorio ed in parte anche agli amministratori pubblici, che, come già detto, si appoggiano più ad un modello di gestione leggero poggiato sull'associazionismo più che sulla professionalizzazione.

2. Alla luce di queste considerazioni il Valutatore ha riflettuto con i GAL rispetto a margini possibili per avviare un progetto di cooperazione interterritoriale o transnazionale nella futura programmazione. Il progetto di cooperazione interterritoriale avrebbe lo scopo di condividere le esperienze mentre quello transnazionale di confrontarsi con modelli di gestione differenti anche con la finalità di trasferirli nei propri territori.

I GAL ritengono che la cooperazione dovrebbe prevedere non esclusivamente investimenti, ma anche scambi di esperienze per far sì che sia possibile un trasferimento di modelli gestionali e di soluzioni tecniche utili a risolvere i punti di debolezza evidenziati. Solo tre GAL su sette hanno previsto la misura di cooperazione in questa programmazione. Per i GAL potrebbe essere già utile una cooperazione tra queste due aree, un primo passo per poi aprirsi a realtà estere.



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

In coerenza con le richieste del Capitolato si riportano di seguito le principali raccomandazioni sotto forma di "Diario di bordo". Tale quadro sarà oggetto del *workshop* e *focus group* finale, pianificato, dopo la consegna della Relazione per facilitare il trasferimento dei risultati del processo di (auto) valutazione.

TEMA	CONCLUSIONE	RACCOMANDAZIONE
<p>Efficacia dei progetti finanziati dai GAL</p>	<p>L'analisi dei casi studio ha evidenziato come i GAL riescano ad accompagnare in maniera differenziata processi di sviluppo locale che sono trainati dai privati (Cutigliano-Abetone), dai pubblici (Badia Tedalda e Gavorrano) e dall'unione di interessi pubblici e privati (Villafranca in Lunigiana, Abbadia San Salvatore e Marradi).</p> <p>In tutti i casi di studio si evidenziano effetti tangibili in termini di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ valorizzazione delle produzioni agricole della montagna e incremento del fatturato delle strutture ricettive e della ristorazione con conseguente incremento dei posti di lavoro (PIF ALVA e PIF Turistico);</li> <li>▪ apertura di nuovi servizi rivolti a fasce di popolazione prima non intercettate (Dopo di Noi – ALDI, Centro di aggregazione giovanile di Marradi per fascia 11-14, Hub sociale di Gavorrano, servizio diurno per disabilità cognitive)</li> <li>▪ la valorizzazione degli asset identitari e culturali in chiave turistica, in particolare quelli legati all'archeologia industriale delle aree minerarie di Gavorrano e Abbadia San Salvatore. Ad Abbadia ci sono circa 16.000 presenze che per gli albergatori rappresentano una quota pari al 12% degli ospiti, importante per la sostenibilità della struttura, così come a Gavorrano, dove nel corso degli anni hanno aperto nuove attività commerciali. Anche nel caso del Teatro Animosi (Marradi) la riapertura del ridotto ha permesso di renderlo fruibile sia in chiave turistica (degustazioni) che sociale (consulta dei giovani).</li> <li>▪ La creazione di infrastrutture a supporto delle attività primarie (zootecnia e silvicoltura) come nel Comune di Badia Tedalda, interventi a carattere comprensoriale che hanno la funzione di rendere più baricentrici luoghi che soffrono condizioni di marginalità.</li> </ul> <p>L'analisi congiunta ha mostrato come nell'ottica della futura programmazione debbano sempre più essere promossi progetti con forti ricadute sulla comunità e tale ricaduta può essere amplificata dalla possibilità di dotare i GAL di una strumentazione e di un quadro di regole più adatte al LEADER anche sulla scia delle sperimentazioni effettuate in questa programmazione.</p>	<p>(Rivolta alla AdG e ai GAL)</p> <p>Nell'ottica della futura programmazione vanno concepiti strumenti differenziati</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ per i territori in fase di stallo forme di coprogettazione anche più accompagnate dal GAL, ad esempio con procedure a sportello, potrebbero rivelarsi utili per superare le condizioni di debolezza;</li> <li>▪ progetti di Comunità, integrati o di cooperazione (come quelli previsti per i progetti pilota 16.2) possono rappresentare un'opzione da percorrere nei quadranti nei quali c'è un ruolo trainante del pubblico e del privato;</li> <li>▪ prevedere lo strumento del bando classico solo per alcuni progetti di tipo infrastrutturale, ma prevedendo una forte regia GAL nel valutarne la strategicità e la portata per i territori;</li> </ul>

TEMA	CONCLUSIONE	RACCOMANDAZIONE
	<p>Lo strumento del bando classico è ritenuto meno adatto a cogliere la complessità della progettazione locale, se da un lato alcuni criteri oggettivi possono premiare condizioni di fragilità (aree montane, con bassa densità abitativa, etc.) non riescono a cogliere elementi più soggettivi, come la qualità della progettazione, o le qualità del soggetto proponente, che nei contesti locali possono fare la differenza nelle ricadute (individuali versus collettive).</p>	
<p>Progetti di cooperazione tra GAL</p>	<p>L'analisi condotta sui casi studio dei GAL F.A.R. Maremma e Leader Siena ha evidenziato delle possibili aree di cooperazione in vista della futura programmazione. Entrambi sono imperniati sulla valorizzazione di aree minerarie dismesse, ed entrambi sono connotati da una regia importante degli enti pubblici nella gestione e valorizzazione dell'area.</p> <p>Sia nel comune di Abbadia che nell'area di Gavorrano si fa fatica a comprendere come valorizzare le presenze del Museo. A Gavorrano si era pensato di aprire un'enoteca nei locali del Museo, ma i costi di gestione non sono sostenibili anche con le presenze attuali (83.000 sulle sette porte del parco, circa 25.000 a Gavorrano). Ad Abbadia c'è una vetrina di prodotti all'interno del bookshop della struttura museale, ma non si è mai ragionato sulle possibilità di vendere i prodotti.</p> <p>A differenza di Abbadia, l'Ente Parco grazie all'ombrello UNESCO sta coinvolgendo operatori turistici e aziende all'interno della Carta del turismo sostenibile e in quella di Geofood, ma è un processo lungo e complesso. In generale si assiste a delle debolezze strutturali che risiedono nell'incapacità trasferire il valore di questi attrattori culturali alle aziende del territorio ed in parte anche agli amministratori pubblici, che, come già detto, si appoggiano più ad un modello di gestione leggero poggiato sull'associazionismo più che sulla professionalizzazione.</p> <p>Il Valutatore ha riflettuto con i GAL rispetto a margini per avviare un progetto di cooperazione interterritoriale o transnazionale nella futura programmazione. Il progetto di cooperazione interterritoriale avrebbe lo scopo di condividere le esperienze mentre quello transnazionale di confrontarsi con modelli di gestione differenti anche con la finalità di trasferirli nei propri territori.</p> <p>I GAL hanno manifestato la volontà di esplorare la possibilità di realizzare un progetto di cooperazione tra queste due aree, come primo passo per poi aprirsi a realtà estere. Manifestano perplessità nell'ampliamento della cooperazione tra Regioni e Stati Membri per sfasamenti</p>	<p>(Rivolta ai GAL F.A.R. Maremma e Siena, in parte alla AdG, in parte al Mipaaf)</p> <p>È fondamentale che nella selezione delle future SISL sia data la possibilità ai GAL di avviare processi di animazione con la possibilità di avviare almeno percorsi di cooperazione interregionale.</p> <p>Si ritiene che l'attuazione di progetti di cooperazione tra Regioni possa essere gestita con più efficacia da una misura nazionale, per fare in modo che la loro attuazione non soffra degli sfasamenti temporali dovuti alle differenti modalità attuative della misura di cooperazione a livello regionale.</p>

TEMA	CONCLUSIONE	RACCOMANDAZIONE
<p>Meccanismi ostacolanti e abilitanti: correttivi per aumentare la capacità dei GAL di incidere sulle dinamiche dello sviluppo locale</p>	<p>temporali che rendono complessa la gestione e implementazione dei Progetti.</p> <p>Dalla lettura dei casi di studio è emerso come esistano meccanismi abilitanti e ostacolanti che influenzano gli esiti dei progetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ la continuità operativa dei GAL tra programmazioni è una delle condizioni chiave per accompagnare processi di sviluppo di medio-lungo periodo (vedi, Marradi, Gavorrano, Abbadia San Salvatore);</li> <li>→ l'animazione in fase di costruzione della SISL è fondamentale per creare un'architettura procedurale che consenta di valorizzare quello che esprime la comunità, attraverso i criteri di selezione e la scelta delle misure più idonee (vedi Villafranca in Lunigiana e Badia Tedalda);</li> <li>→ procedure di attuazione diverse dal bando singolo, come per PIF e PIT, consentono di provare a spingersi un po' oltre facilitando processi collaborativi dove la somma degli interventi dei singoli è sempre maggiore del totale degli interventi (vedi Cutigliano-Abetone).</li> <li>→ rispetto alle fragilità dei territori il GAL ha dei margini di manovra limitati, è necessario ripensare a livello nazionale e regionale politiche di incentivazione e defiscalizzazione per attrarre professionisti (pediatri, medici di medicina generale, veterinari etc.), famiglie ed imprese. Sui servizi alla popolazione e sui servizi commerciali di base è necessario considerare i territori, come avviene per l'infrastrutturazione della banda ultra-larga, come aree a fallimento di mercato, nelle quali senza il sostegno pubblico si perdono servizi ed imprese.</li> <li>→ rispetto alle fragilità amministrative, come , ad esempio, le piante organiche ridotte degli uffici comunali, il GAL può fornire un supporto anch'esso limitato, che sarebbe più efficace con una procedura a sportello, ma come il PNRR ha evidenziato nei territori non serve solo nuovo personale ma idee. Il PdC è uno strumento che va nella direzione di far nascere qualcosa di diverso rispetto all'investimento classico.</li> <li>→ rispetto alla sovrapposizione di più strumenti (SNAI o SRAI, politiche per la Montagna, altri Programmi operativi regionali) va valorizzato maggiormente il ruolo del GAL, perché si ritiene che sia l'unico soggetto in grado di 'calare a terra' gli strumenti nei territori. Nel rispetto del ruolo che svolgono i Comuni, ad esempio, all'interno delle SNAI, il ruolo del</li> </ul>	<p>(Rivolta a GAL e AdG)</p> <p>La Regione Toscana dovrebbe interrogarsi su come garantire una migliore delivery delle politiche regionali indirizzate alle aree più fragili. La valorizzazione del ruolo del GAL come soggetto facilitatore (SNAI e SRAI) e gestore (non solo FEASR) dovrebbe essere estesa ad altri soggetti (ANCI in primis). Rispetto ai meccanismi incentivanti che la Regione può mettere in atto, si ritiene che l'esperienza del bando sui custodi della Montagna debba essere analizzata e patrimonializzata anche all'interno del processo di valutazione delle SISL, attraverso azioni di coaching che il valutatore potrebbe svolgere in stretto contatto con l'AdG e l'Assistenza tecnica.</p> <p>Rispetto alla nuova programmazione FEASR, dovrebbe essere avviata una riflessione congiunta con Assistenza tecnica e GAL per riflettere sulla procedura di selezione delle nuove SISL.</p> <p>Se il modello di SISL dovesse approssimarsi ad un piccolo PSR, gli esiti del processo di animazione delle comunità saranno comunque inquadrati all'interno di un piano finanziario per Misura; ma se il modello dovesse risultare essere un altro, allora gli esiti del processo di animazione potrebbero identificare temi, territori e relative procedure attuative rispetto ai quali ipotizzare un'altra ipotesi di riparto delle risorse. In quest'ultimo caso, un modello siffatto richiede delle soluzioni tecnico amministrative adeguate, perché il piano finanziario dovrebbe essere strutturato completamente su misure specifiche Leader, che diventano contenitori ampi di spese ammissibili, tipologie di beneficiari e meccanismi di</p>

TEMA	CONCLUSIONE	RACCOMANDAZIONE
	<p>GAL può essere quello di facilitatore. Oppure, nel caso del POR FESR e FSE, può essere il soggetto che, come nel FEASR, gestisce parte dei fondi destinati allo sviluppo locale. Con più risorse il GAL sarebbe in grado di affrontare più sfide, ma per farlo avrebbe bisogno di una struttura tecnica con un giusto dimensionamento di personale e di competenze.</p> <p>→ nella costruzione della SISL è necessario portare avanti un'animazione meno consultiva e più propositiva: non far venire fuori solo i punti di forza e di debolezza o una condivisione delle misure da attivare, ma già idee progetto.</p>	<p>gestione e controllo pensati ad hoc, alla stregua di quanto è stato fatto con i Progetti di Comunità.</p>

---

**ALLEGATO I: Rilevazione dei dati primari**