

COMITATO DI SORVEGLIANZA PSR 2014-2022

Resoconto delle attività di Valutazione Indipendente

Virgilio Buscemi

Paola Paris

Leonardo Ambrosi

Fabrizio Tenna

Silvia De Matthaëis

LATTANZIO
KIBS
knowledge
intensive
business
services

I numeri della valutazione partecipata

Cod. Rel.	Nome relazione	Workshop	Focus Group	Interviste a testimoni privilegiati	Casi studio	Interviste a beneficiari/ non beneficiari	Interventi di coaching	TOTALE	Incontri operativi	Incontri divulgativi
A1	Relazione sulle condizioni di valutabilità del PSR 2014/2020	1		14				15	4	
B1.1	Relazione di valutazione in itinere: strutturazione della valutazione		2	8		20		30	3	
B1.2	Relazione di valutazione in itinere: valutazione dei risultati del PSR							0	2	1
C1.1	Prima Relazione di valutazione tematica: Strutturazione e Osservazione (SO) - L'efficacia della comunicazione nel PSR		2	5	4	13		24	4	
C1.2	Prima Relazione di valutazione tematica: Analisi e giudizio (AG) - L'efficacia della comunicazione nel PSR Toscana							0	2	1
C2.1	Seconda relazione di valutazione tematica: SO - Confronto della PLV delle aziende partecipanti alla Misura 11 produzioni biologiche e della sottomisura 10.1.1 rispetto alle produzioni convenzionali		2	5	2	15		24	4	
C2.2	Seconda relazione di valutazione tematica: AG - Confronto della PLV delle aziende partecipanti alla Misura 11 produzioni biologiche e della sottomisura 10.1.- rispetto alle produzioni convenzionali							0	2	1
C3.1	Terza relazione di valutazione tematica: SO - Innovazione in Agricoltura – I Piani Strategici dei Gruppi Operativi		2	5	1	15		23	4	
C3.2	Terza relazione di valutazione tematica: AG - Innovazione in Agricoltura – I Piani Strategici dei Gruppi Operativi							0	2	1
D1.1	Prima Valutazione “Buone Prassi”: strutturazione, valutazione			18	43			61	2	
D1.2	Prima Valutazione delle “Buone Prassi”: analisi di 43 casi studio							0	2	1
E1.1	Prima Relazione LEADER: Strutturazione e Osservazione	2	4				28	34	2	
E1.2	Prima Relazione LEADER: Analisi e giudizio	2	4				27	33	1	1
E2.1	Seconda relazione di valutazione LEADER: 1° affiancamento ai GAL	1	3				21	25	1	1
TOTALE		6	19	55	50	63	76	269	35	7

La Valutazione del PSR Toscana – Lezioni apprese e prospettive future

Regione Toscana

- Grande sforzo di pianificazione
- Attenzione dati primari (aziende, beneficiari, territorio, ecc.)
- Rilievo Leader e sviluppo locale
- Disseminazione costante
- Internalizzazione cultura valutativa

Valutatore Indipendente (Lattanzio KIBS)

- Triangolazione metodi quantitativi e qualitativi
- Partecipazione
- Disseminazione
- Utilità e concretezza operativa
- *Accountability*, trasparenza e democraticità
- Funzione etica della valutazione

PSP 2023-2027 e CSR Toscana

- Rilevanza Valutazione a livello regionale per render conto della propria strategia al territorio e alla cittadinanza
- Valorizzare patrimonio di competenze professionali e crescita amministrativa di questi anni
- Supporto nella gestione della governance multilivello (Ministero – Regione)

Principali prodotti della Valutazione Indipendente 2022: contenuto della presentazione

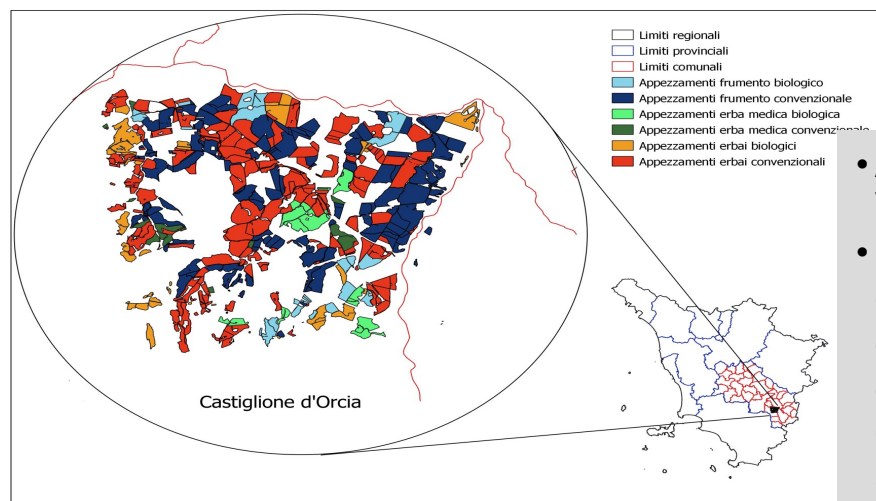
- ❖ **C2. – Relazione tematica «Confronto PLV e rese aziende M11 e M10.1.1 bio e convenzionali»**
- ❖ **C3. – Relazione tematica «Innovazione in Agricoltura – I Piani Strategici dei Gruppi Operativi»**
- ❖ **E2.1 – Relazione di Valutazione approccio LEADER**

C2. – Tematico PLV – Obiettivi della valutazione e metodo di analisi (1/5)

Obiettivi dell'approfondimento tematico

- Stimare **le differenze di redditività** di alcune colture erbacee condotte in bio e con tecniche di agricoltura conservativa (semina su sodo) e le stesse colture condotte con metodo convenzionale.
- Il differenziale di resa è stato stimato attraverso **l'applicativo Tethys** che si basa sull'utilizzo di immagini satellitari nell'area di studio e per le colture selezionate.

Metodi di analisi



- Area di studio: Val d'Orcia;
- Colture oggetto di indagine: grano duro, grano tenero, erba medica, avena, erbai e la fava

Le fasi del lavoro

Analisi dei dati ARTEA (aziende beneficiarie al 31/12/2019 della misura 11 e della sottomisura 10.1.1 – impegno Semina su sodo) per identificare l'area di studio e le colture.

Recupero dei dati meteorologici e pedologici necessari al modello.

Realizzazione di due analisi una a coppie e una territoriale per il confronto delle rese dei beneficiari della Misura 11 (agricoltura biologica) e della misura 10.1.1 (impegno semina su sodo) con le rese di aziende condotte con metodi convenzionali. Il differenziale di resa viene stimato attraverso l'applicazione del modello agronomico SEBAL nell'area di studio e per le colture selezionate attraverso l'utilizzo del **sistema TETHYS**, un applicativo informatico che calcola la resa delle colture attraverso l'elaborazione delle immagini satellitari, dei dati meteo e dei dati pedologici, con l'utilizzo dei modelli Sebal ed AquaCrop.

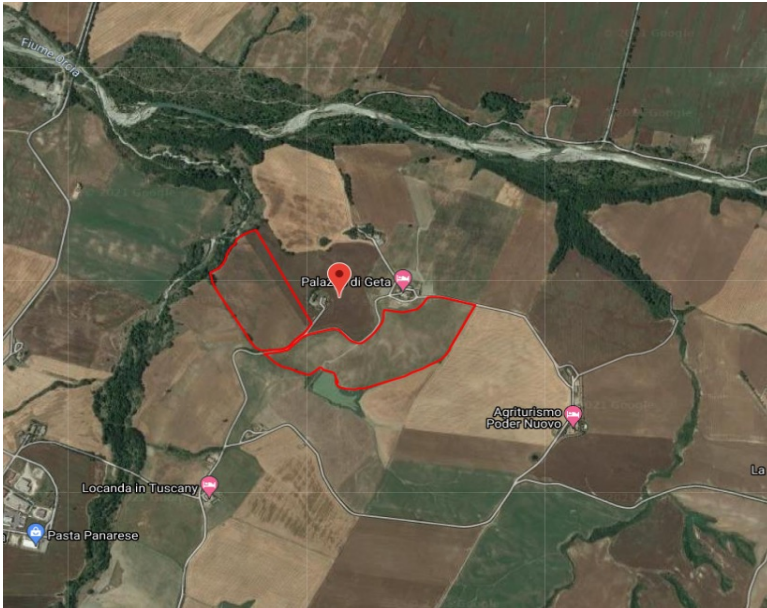
Analisi delle differenze di prezzo tra le produzioni biologiche e quelle convenzionali, attraverso l'elaborazione di dati ISMEA sui prezzi agricoli nella fase della produzione.

Indagine presso un campione di aziende coinvolte per validare le stime effettuate e per approfondire altri aspetti specifici (gestione tecnica e commerciale delle aziende).

Interviste a testimoni privilegiati per condividere e validare i risultati dei casi di studio e approfondire il tema legato alla monetizzazione degli effetti esterni ambientali derivanti dall'attuazione delle misure agro-climatico-ambientali relativi alla riduzione delle emissioni di gas a effetto serra e al carbon sink dei suoli.

Realizzazione di focus group finalizzati a condividere e discutere i risultati delle analisi valutative svolte nelle fasi precedenti.

C2. – Tematico PLV – Obiettivi della valutazione e metodo di analisi (2/5)

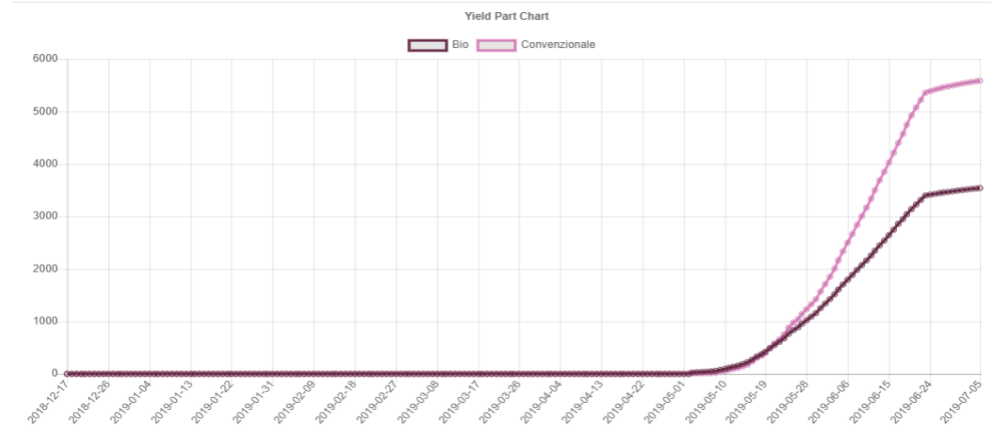
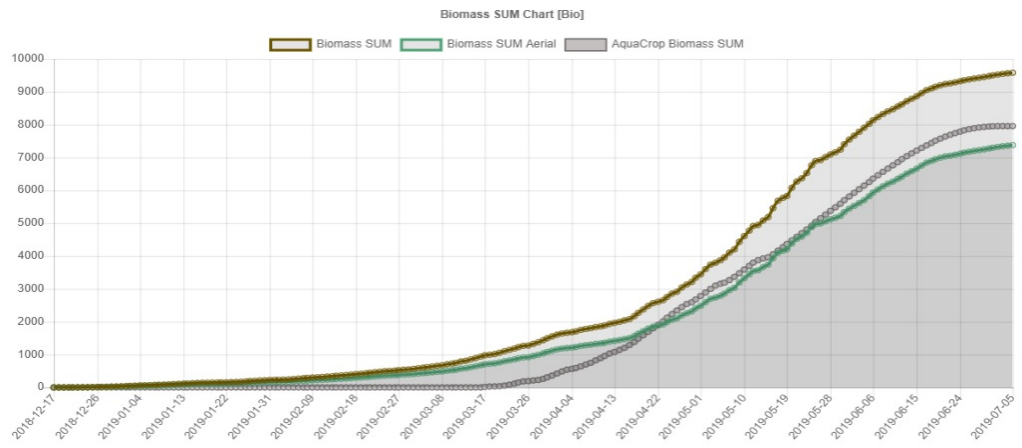


Confronto a coppie

- Per ogni appezzamento selezionato condotto con tecniche di agricoltura biologica o con la tecnica della semina su sodo è stato selezionato un appezzamento limitrofo con la stessa coltura condotto con tecnica convenzionale (controfattuale).
- Sono state analizzate 22 coppie di appezzamenti per 454 ha.

Confronto territoriale

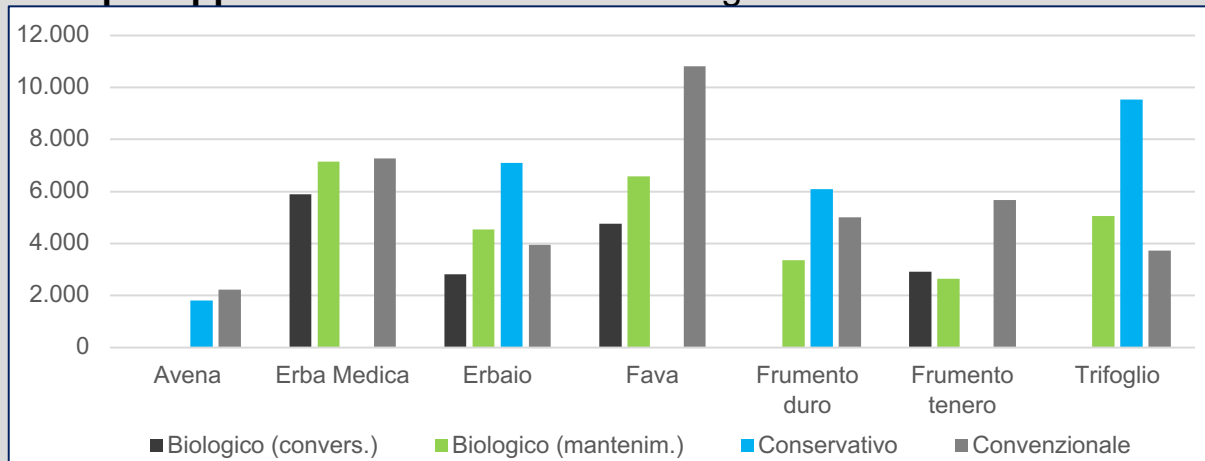
- È stata confrontata la resa di tutti gli appezzamenti di erba medica, frumento (tenero e duro) e erbai, presenti nell'area di studio, suddivisi per biologico (626 ha) e convenzionale (2.261 ha).



C2. – Tematico PLV – Principali risultati della Valutazione (3/5)

► Confronto delle rese

Analisi per appezzamento Resa/biomassa kg s.s /ha



- Il **biologico in conversione** non riesce mai a raggiungere le rese del convenzionale, anche per le foraggere.
- Il **biologico in mantenimento** ottiene rese per le foraggere superiori o in linea con il convenzionale, mentre per i frumenti e la fava la resa risulta inferiore al convenzionale.
- L'**agricoltura conservativa** è sempre superiore al convenzionale, tranne che per l'avena.

Analisi territoriale Resa/biomassa kg s.s /ha

Coltura	Biologico	Convenzionale	Diff.
Erba Medica	4.663	5.846	- 20,24%
Erbaio	4.552	4.904	- 7,18%
Frumento	3.972	5.868	- 32,31%

- Il **biologico è sempre inferiore al convenzionale**, in particolare l'erba medica (-20%) e soprattutto il frumento (-32%).
- L'**analisi territoriale conferma sostanzialmente i risultati ottenuti nel confronto a coppie.**

C2. – Tematico PLV – Principali risultati della Valutazione (4/5)

► Le interviste ai testimoni privilegiati e i Focus Group (1/2)

➤ Rispetto al tema del **differenziale di prezzo**

- Negli anni si è assistito ad una **progressiva riduzione della forchetta di prezzo** per il grano duro che è passata dal 40-45% di qualche anno fa all'attuale 20%.
- Alla crescita dell'offerta del prodotto biologico **non si è associata una crescita equivalente della richiesta** di tali produzioni da parte dei consumatori, determinando una riduzione dei prezzi.
- L'industria alimentare italiana, soprattutto a seguito dello scandalo legato ai residui di glifosato ritrovati sul grano proveniente dall'estero, sta puntando **sulla provenienza della materia prima** (pasta prodotta con grano italiano) piuttosto che sul prodotto realizzato con materie prime biologiche.

➤ Per quanto riguarda le motivazioni ritenute alla base della **scarsa diffusione degli impegni dell'agricoltura conservativa** si rileva:

- Mentalità degli agricoltori **poco aperta alla introduzione di innovazioni**.
- **Elevato costo di acquisto dei macchinari** necessario alla semina su sodo non sostenibile, soprattutto per le aziende di modeste dimensioni.
- **Ridotta offerta da parte dei contoterzisti** di lavorazioni condotte con macchine adatte all'agricoltura conservativa.
- **Difficoltà di contenimento delle erbe infestanti** soprattutto in seguito al divieto dell'utilizzo del glifosato.
- Spesso gli agricoltori **non considerano gli effetti positivi dell'agricoltura conservativa** sulla fertilità del suolo.
- Le produzioni ottenute con tecniche di agricoltura conservativa **non spuntano prezzi differenti** dalle produzioni ottenute con metodi convenzionali.

C2. – Tematico PLV – Principali risultati della Valutazione (5/5)

► Le interviste ai testimoni privilegiati e i Focus Group (2/2)

Per quanto attiene la novità introdotta dai regolamenti per il nuovo periodo di programmazione, inerente la possibilità che **il premio concesso ai beneficiari potrà retribuire i vantaggi ambientali** che il sistema di produzione rispettoso dell'ambiente determina dalla discussione è emerso che:

- L'attuale **premio per il biologico**, in considerazione della riduzione del differenziale di prezzo tra produzioni convenzionali e biologiche, **non è più sufficiente** ad incentivare le aziende ad introdurre o mantenere la tecnica del biologico, soprattutto nel caso dell'introduzione.
- Sussiste un problema legato alla **quantificazione monetaria delle esternalità ambientali positive** generate dall'applicazione delle tecniche di agricoltura biologica e agricoltura conservativa.
- Per le esternalità ambientali legate alla riduzione delle emissioni di GHG, considerando che esistono diversi sistemi ormai collaudati per quantificare il risparmio di CO₂, si potrebbe utilizzare come riferimento il valore della tonnellata di CO₂ equivalente scambiata sul mercato europeo ETS (Emissions Trading Scheme).
- Attraverso **sistemi di contabilizzazione delle emissioni di CO₂ equivalente**, anche basati sull'utilizzo di immagini satellitari, si potrebbe far accedere il settore agricolo al mercato dei crediti di carbonio, dal quale il settore agricolo è attualmente escluso per problemi legati alla contabilizzazione delle emissioni.
- Si potrebbe riconoscere un **premio maggiorato** per chi fa un biologico "avanzato", legato soprattutto alla durata delle rotazioni e alle specie utilizzate nella rotazione, fattori che aumentano in modo rilevante l'effetto ambientale.

C3. RT Innovazione – PSGO – Obiettivi e temi della valutazione (1/9)

Obiettivi dell'approfondimento tematico

- **Valutare l'efficacia dei GO come strumento programmatico e operativo, attraverso il quale diffondere l'innovazione del settore agroalimentare e forestale**, grazie alla cooperazione di tutti gli attori principali della filiera dell'innovazione (Imprese agricole/ forestali, Centri di ricerca, Imprese agroalimentari, Università, Organizzazioni di consulenza)

Efficacia riferita a:

- Funzionamento
- Modalità attuative
- Capacità di raggiungere gli obiettivi (tra i quali la diffusione di innovazione)
- Distribuzione geografica dei PSGO

Temi di approfondimento

- **Elementi strutturali e sistemici** che hanno condizionato - positivamente o negativamente - il processo di innovazione dei GO finanziati dal PSR Toscana
- **Elementi procedurali e attuativi** che hanno rappresentato punti di forza, buone prassi o elementi di debolezza
- **Focus sulle singole fasi attuative:** avvio, implementazione e chiusura dei Piani

C3. RT Innovazione – PSGO – Principali elementi del metodo partecipato (2/9): il metodo nella pratica

Caratteristiche principali

- Analisi e approfondimento delle esperienze condotte attraverso la realizzazione di **16 casi studio**



I **casi studio** rappresentano:

- ❖ Iniziative più originali (coniugare imprenditorialità, ricerca e sperimentazione)
- ❖ I diversi contesti produttivi e territoriali

- **Partecipazione:** coinvolgimento di più tipologie di soggetti che hanno fornito elementi e informazioni utili alla valutazione



- ❖ Referenti di **RT**
- ❖ **Gruppo di Pilotaggio** della Valutazione (GPV)
- ❖ **Stakeholder** (SH), es. Associazioni di categoria
- ❖ **Beneficiari** (Capofila e partner rilevanti)

A
T
T
O
R
I

- **Rigore del processo di valutazione:** Strutturazione, Osservazione, Analisi e Giudizio

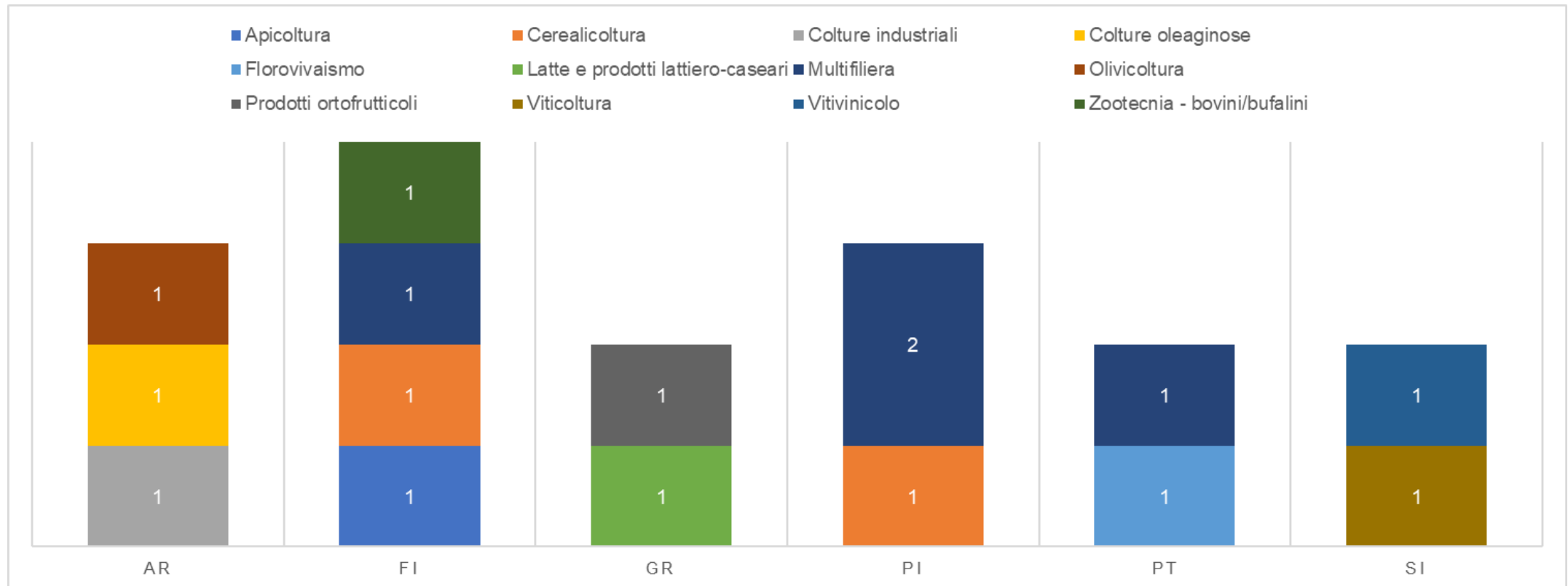


- ❖ Individuazione del fabbisogno valutativo e definizione delle domande di valutazione
- ❖ Identificazione e raccolta dei dati primari e secondari
- ❖ Elaborazione e analisi dei risultati
- ❖ Formulazione del giudizio

F
A
S
I

C3. RT Innovazione – PSGO – Principali elementi del metodo partecipato (3/9): focus sui PSGO intervistati

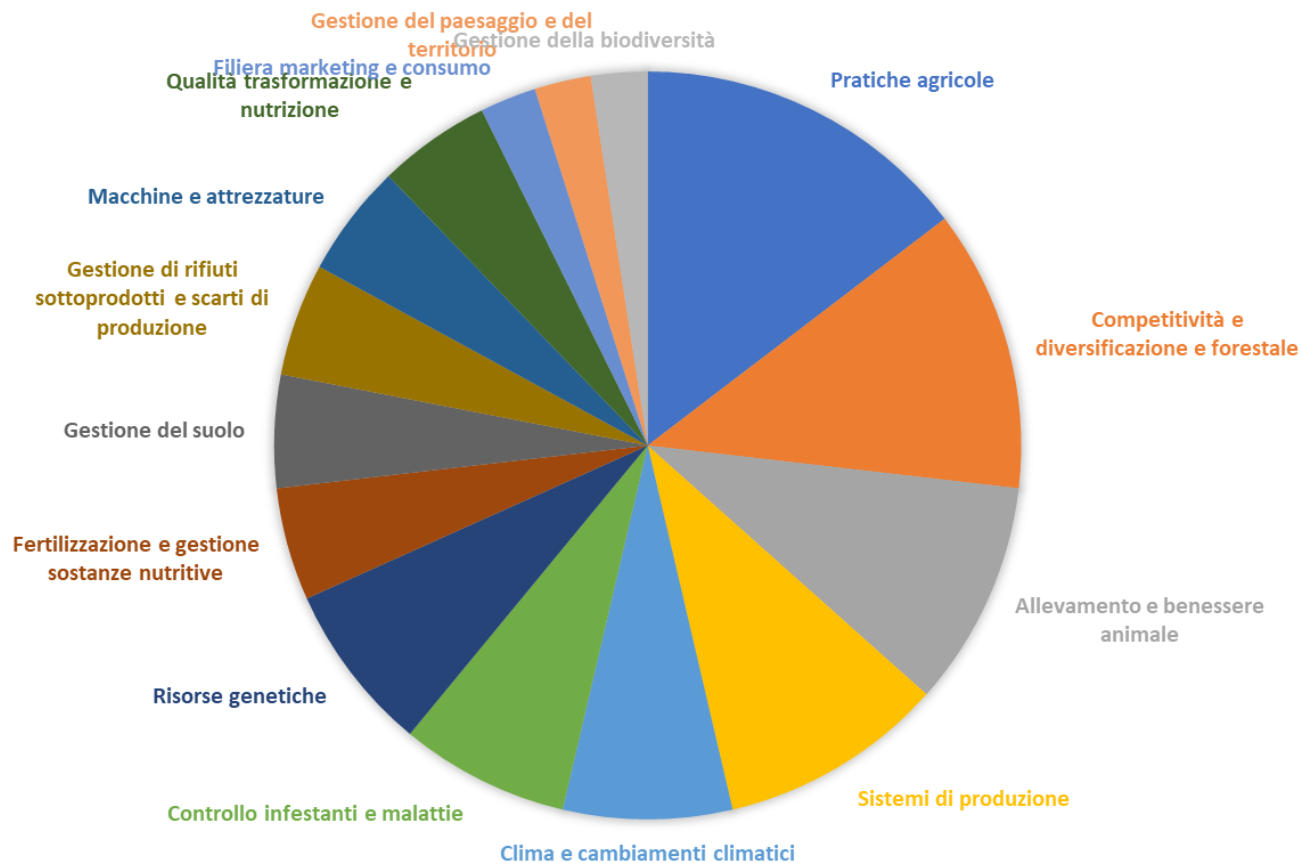
I 16 Casi studio: Comparto e sede del Capofila



C3. RT Innovazione – PSGO – Principali elementi del metodo partecipato (4/9): focus sui PSGO intervistati

I 16 Casi studio: Temi, partecipazione e Parole chiave

Area Tematica	Media dei partner
Gestione dei sottoprodotti agricoli	13
Difesa da malattie e infestazioni	11
Agricoltura biologica	10
Gestione aziendale	9
Agricoltura di precisione	7
Prodotti di qualità	6,6
Biodiversità	6
Mercati locali e filiere corte	6
Media	8,4



C3. RT Innovazione – PSGO – Principali risultati della Valutazione (5/9)

► Fase progettuale: Definizione del PS e creazione del GO

CONCLUSIONI

- Spesso il **partenariato** ha avuto origine grazie a **legami pre-esistenti**, oltre che per unità di intenti.
- Lo strumento è efficace quando l'idea di sviluppo è condivisa e riconosciuta all'interno del partenariato.
- È fondamentale creare condizioni favorevoli all'introduzione di temi più vicini alla produzione **spostando il focus sul metodo e sul trasferimento tecnologico piuttosto che verso la ricerca pura.**



RACCOMANDAZIONE

- In un **approccio top-down**, per il trasferimento dell'innovazione è necessario che il PSGO diventi il **ponte** tra i problemi e la soluzione.

Indicatore «Grado di coerenza tra fabbisogni e PS»

C3. RT Innovazione – PSGO – Principali risultati della Valutazione (6/9)

► Fase progettuale: Gestione del GO

CONCLUSIONI

- Per i **52 PSGO** selezionati dal bando 2017, si è registrato un **ottimo mix tra ricercatori e professionisti e una presenza significativa di aziende agricole** (40,4% in Toscana a fronte di una media nazionale del 27,6%).
- Per le **aziende più piccole è difficile prendere parte attiva ai PSGO** a causa della loro scarsa strutturazione.
- **La stabilità del partenariato e della sua rete crea le condizioni per la futura partecipazione ad altre iniziative** di sviluppo delle filiere coinvolte.



Indicatore «Grado di coinvolgimento del partenariato nella definizione e attuazione dei progetti»

RACCOMANDAZIONI

- **Facilitare la partecipazione di tutti i soggetti, stabilendo “regole del gioco” diverse adatte alle diverse necessità (Università, piccoli agricoltori, consulenti, etc.).**
- **Le piccole imprese potrebbero essere supportate dall’“Innovation Broker unico”:** laddove il conduttore non potesse partecipare ad un’attività, avrebbe un unico canale “riconosciuto” per recuperare informazioni.
- **Per la gestione del GO** da parte del Capofila, **introdurre linee guida di orientamento pratico** per la gestione dei partenariati.
- **Per il coordinamento del GO** potrebbe essere introdotta una **formazione ad hoc allo scopo di creare delle prassi gestionali** sul tema.

C3. RT Innovazione – PSGO – Principali risultati della Valutazione (7/9)

► Fase progettuale: Chiusura e divulgazione del Progetto

CONCLUSIONI

- Sulla divulgazione ha giocato un ruolo fondamentale la differenziazione degli strumenti e dei canali di informazione/formazione.
- Spesso le attività di divulgazione vengono realizzate esclusivamente all'interno della regione anche se le problematiche affrontate sono comuni a realtà produttive diffuse su tutto il territorio nazionale.

RACCOMANDAZIONI

- In futuro rivolgere la formazione anche a consulenti e tecnici: questi soggetti che operano sul territorio possono assicurare una diffusione capillare delle innovazioni sviluppate all'interno dei PSGO.
- Estendere le attività di divulgazione a livello extraregionale, incentivando il coinvolgimento di GO di altre regioni che lavorano su tematiche simili.



Indicatori «Livello di interesse registrato rispetto alle attività di divulgazione», «Qualità della collaborazione instaurata tra il settore produttivo e il settore della ricerca»

C3. RT Innovazione – PSGO – Individuazione delle Buone prassi (8/9)

► Buona prassi procedurale e programmatica: il laboratorio della semplificazione di Regione Toscana.

DESCRIZIONE

A partire dal 2016 RT ha avviato un **processo costante di osservazione e intervento** su tutte quelle procedure amministrative (ammissibilità delle domande, valutazione dei progetti, concessione degli aiuti, etc.) che costituivano, o che avrebbero potuto costituire, un ostacolo all'implementazione delle M1 "Formazione" e alla M16 "Cooperazione" per le SM che interessano i PSGO.

Il processo programmatico ha seguito i dettami dello snellimento amministrativo (**razionalizzazione dei temi** sui quali identificare i PSGO del bando 2022; introduzione di un **monitoraggio finanziario** specifico collegato ai PSGO all'interno del sistema di monitoraggio regionale ARTEA, etc.).

PERCHÉ SI TRATTA DI UNA BUONA PRASSI

- Introduzione di correttivi amministrativi e/o strumenti standardizzati di intervento.
- Processo costante di «apprendimento organizzativo».
- Proficua collaborazione tra RT e uffici territoriali.

MARGINI DI MIGLIORAMENTO

- Creare un canale di comunicazione esclusivo e costante tra GO e RT.
- Mantenere aperti e costanti i canali di dialogo *nella PA e tra PA e PSGO.*

C3. RT Innovazione – PSGO – Presentazione caso studio (9/9)

► Olionostrum: Biodiversità e innovazione per un olio EVO di qualità

DESCRIZIONE

Capofila	Comune di Bucine
Localizzazione	Provincia di Arezzo
Comparto	Olivicolo
Area Tematica	Miglioramento quali-quantitativo
Risorse finanziarie	€ 286.678,61

PRINCIPALE OBIETTIVO

- **Risollevare il settore olivicolo della zona:**
 - Puntare alla crescita professionale degli olivicoltori;
 - Sviluppare un frantoio prototipale;
 - Valorizzare il marchio «Olionostrum».

PUNTI DI FORZA

- **Progetto strettamente collegato alle vocazioni produttive del territorio.**
- **Partenariato pubblico – privato** (Unifi, Comune di Bucine, CNR & Aziende agricole).
- **I temi formativi** hanno spaziato dalla «struttura della filiera olivicola», alle strategie di marketing e commercializzazione.



E2.1 – Valutazione LEADER – Obiettivi della valutazione e metodo di analisi (1/4)

Obiettivi dell'approfondimento tematico

- **Affiancare i GAL nell'attuazione della metodologia di autovalutazione** messa a punto nell'ambito dell'attività di «Prima Valutazione LEADER».
- **Rispondere alle domande di valutazione specifiche** identificate con i GAL.

Metodi di analisi

- **Sono stati identificati e realizzati 6 casi di studio.**
- Ogni caso di studio è stato condotto attraverso **interviste in profondità realizzate nel corso della visita in loco.**



Le fasi del lavoro

Coaching iniziali con i GAL identificazione dei casi di studio e organizzazione delle visite (contatti con i beneficiari e testimoni qualificati).

Realizzazione dei casi di studio nei Comuni di Gavorrano (GAL Far Maremma), Abbadia San Salvatore (GAL Leader Siena), Badia Tedalda (Gal Appennino Aretino), Marradi (GAL Start), Cutigliano-Abetone (GAL Montagna Appennino), Villafranca in Lunigiana (GAL Sviluppo Lunigiana).

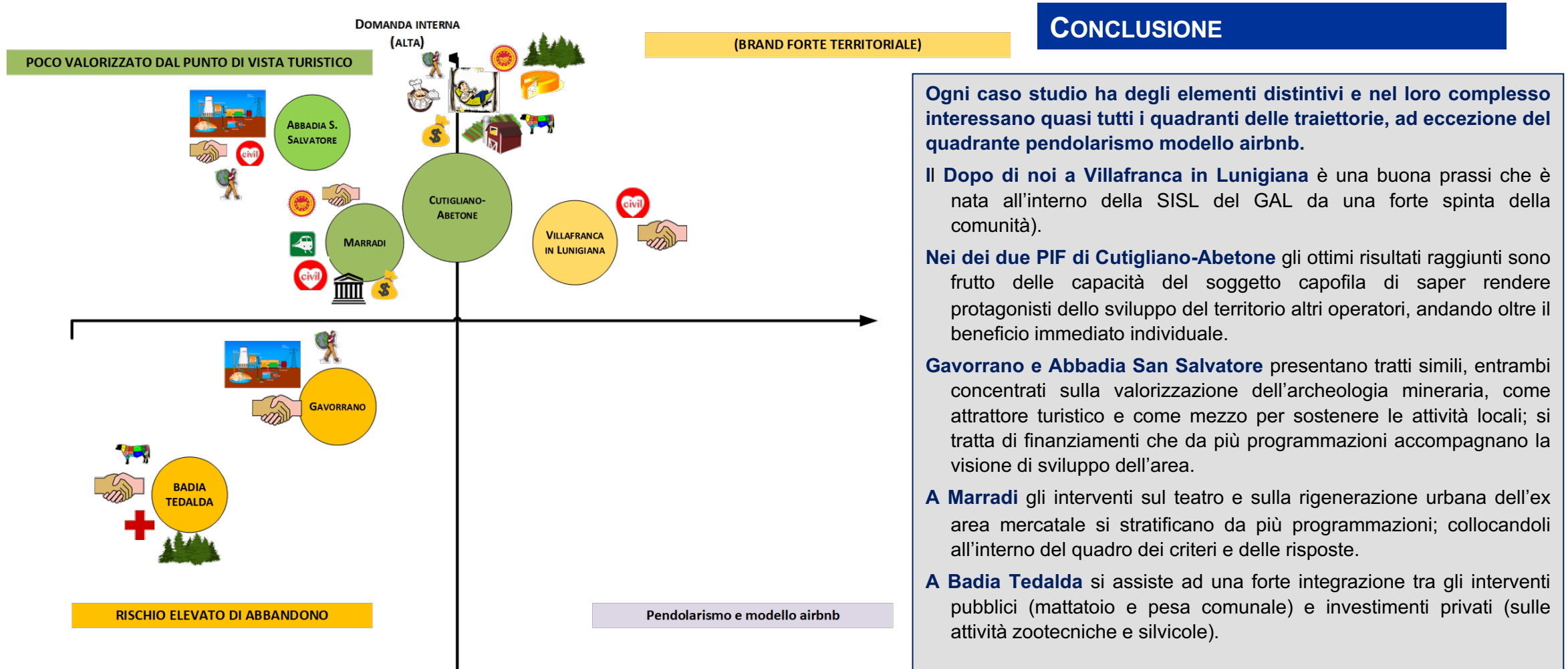
Ricomposizione dei casi di studio analisi delle interviste e loro ricollocazione all'interno di uno schema narrativo che ne sintetizza i tratti peculiari.

Coaching conclusivo con i GAL guidato dal Valutatore, selezionando le domande e criteri pertinenti rispetto ai contenuti del caso di studio e analizzando quanto emerso per dare profondità alle risposte. La restituzione delle ricadute 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.

Focus Group e coaching di gruppo per avere una lettura condivisa degli esiti dei casi di studio e riflettere in vista della nuova programmazione.

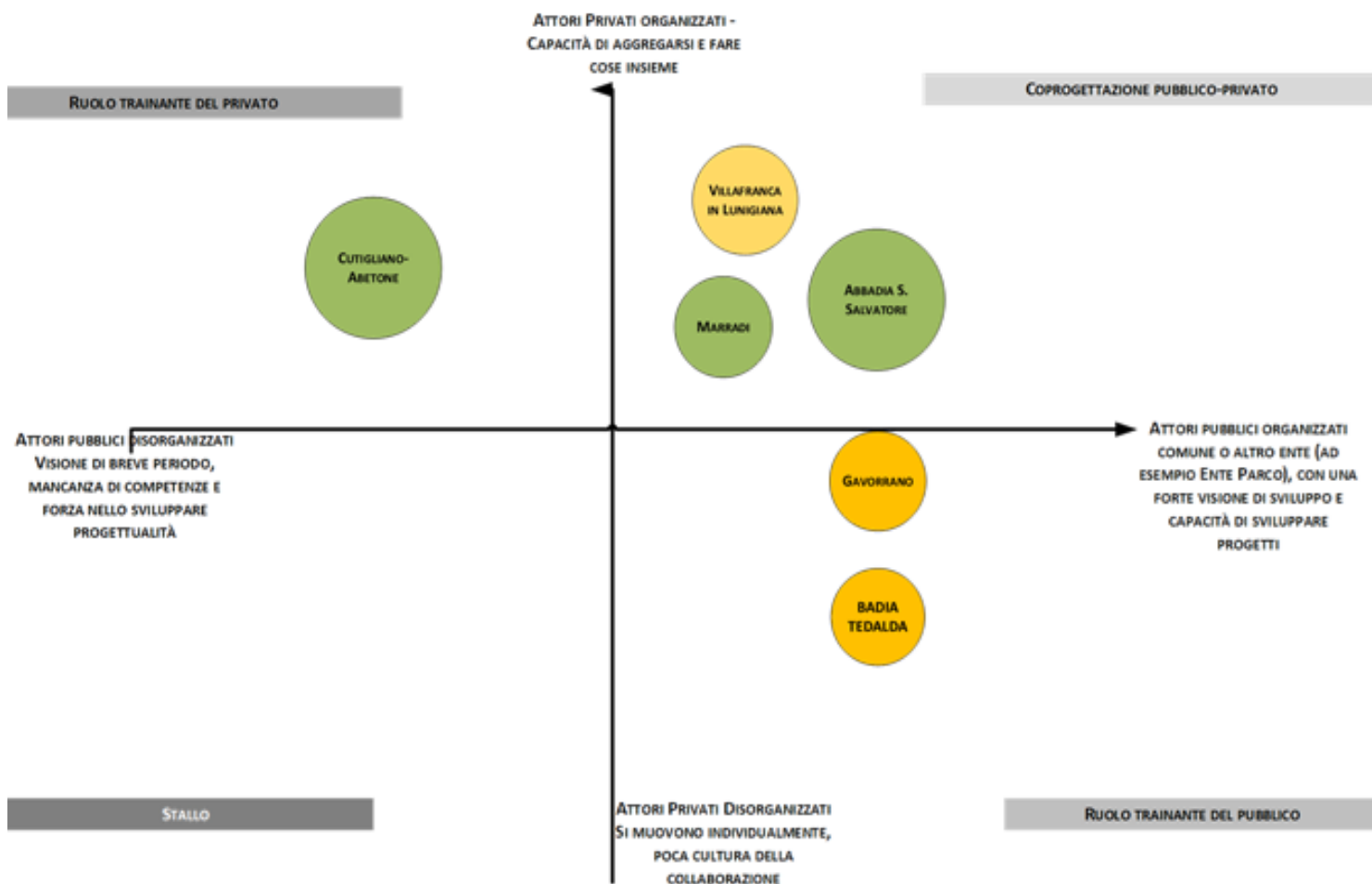
E2.1 – Valutazione LEADER – Principali risultati della Valutazione (2/4)

► Traiettorie di sviluppo del territorio



E2.1 – Valutazione LEADER – Principali risultati della Valutazione (3/4)

► Principali strumenti su cui interrogarsi per affrontare le peculiarità dei territori



CONCLUSIONE

Ogni contesto è caratterizzato da un differente cultura della cooperazione (che è frutto di un processo storico) e da una differente capacità di progettazione

→ per i territori in fase di stallo forme di coprogettazione anche più accompagnate dal GAL (PdC), 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 o i PdC) 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 nel 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).

E2.1 – Valutazione LEADER – Principali risultati della Valutazione (4/4)

► Come incidere sulle fragilità dei territori

CONCLUSIONE

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 (Vedi ad esempio bando sui Custodi della Montagna).
- **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.

RACCOMANDAZIONE

L'analisi congiunta ha mostrato come nell'ottica della futura programmazione:

- **Debbano sempre più essere promossi progetti con forti ricadute sulla comunità:** 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.
- **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.
- **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 (No a SISL «piccoli PSR»).

LATTANZIO KIBS

knowledge
intensive
business
services

■ ADVISORY

Analisi organizzativa, di processo e change management

Programmazione, controllo strategico e gestionale

Governance territoriale

■ TECHNICAL ASSISTANCE

Governance dei Programmi cofinanziati dai Fondi SIE

Programmazione e attuazione

Monitoraggio

Controllo

■ MONITORING & EVALUATION

Valutazione dei Fondi EU

Verifica dei risultati di cooperazione internazionale

Monitoring & Customer analysis

■ LEARNING

Formazione d'aula innovativa

Architetture di processi della conoscenza

Ricerca & Sviluppo

■ COMMUNICATION

Comunicazione dei Programmi finanziati da Fondi EU

Comunicazione istituzionale

Campagne di visibilità

Marketing territoriale

■ DIGITAL LAB

Consulenza integrata e project management

Design & Implementation

Innovation

■ SAFETY QUALITY ENVIRONMENT

Sistemi di gestione

Legislazione

Formazione

Modelli organizzativi

Milan | Rome | Bari
Brussels

www.lattanziokibs.com

■ ■ LATTANZIO KIBS

knowledge
intensive
business
services

LATTANZIO KIBS S.p.A.

Milano

Via Cimarosa, 4 | 20144

+39 02 29061165

Roma

Via Aurelia, 547 | 00165

+39 06 58300195

Bari

C.so della Carboneria, 15 | 70123

+39 080 5277221