GAL PREALPI E DOLOMITI

FEASR

REGIONE DEL VENETO

PSR VENETO 2014-2020

FONDO EUROPEO AGRICOLO PER LO SVILUPPO RURALE: L'EUROPA INVESTE NELLE ZONE RURALI

GAL 4.0

Verso una nuova generazione dei Gruppi di Azione Locale

Rapporto finale del progetto pilota con le "Comunità dello Sviluppo Locale" nel
GAL Prealpi e Dolomiti – Luglio 2022

CASSA RURALE VALSUGANA E TESINO
CREDITO COOPERATIVO ITALIANO

CASSA RURALE DOLOMITI
CREDITO COOPERATIVO ITALIANO

PREALPI SANBIAGIO
BANCA DI CREDITO COOPERATIVO - GRUPPO CASSA CENTRALE

ETIFOR
valuing nature

800 ANNI 1222-2022 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

TESAF

FONDO EUROPEO AGRICOLO PER LO SVILUPPO RURALE: L'EUROPA INVESTE NELLE ZONE RURALI

Iniziativa finanziata dal Programma di sviluppo rurale per il Veneto 2014-2020
Organismo responsabile dell'informazione: GAL Prealpi e Dolomiti
Autorità di gestione: Regione Veneto - Direzione AdG FEASR Bonifica e Irrigazione

GAL 4.0

Verso una nuova generazione dei Gruppi di Azione Locale

Rapporto finale del progetto pilota con le
"Comunità dello Sviluppo Locale" nel
GAL Prealpi e Dolomiti – Luglio 2022

Hanno contribuito a questo rapporto:

Laura Secco, Angela Moriggi, Elena Pisani,
Dipartimento TESAF - Università di Padova

Riccardo Da Re, Diego Gallo, Catie Burlando,
Etifor srl

Matteo Aguanno, David Rech, Carla Orzes
GAL Prealpi e Dolomiti

Questo rapporto è il **prodotto finale del progetto** intitolato: "GAL 4.0 - Ridefinire il ruolo dei GAL nel contesto della nuova programmazione comunitaria 2021-27"

Per citare questo rapporto:
Secco Laura, Moriggi Angela, Da Re Riccardo, Pisani Elena, Burlando Catie, Gallo Diego, 2022, *GAL 4.0. Verso una nuova generazione dei Gruppi di Azione Locale*, Padova: Università degli Studi di Padova.

Ringraziamo tutti coloro che hanno partecipato alle attività del progetto, dai questionari dell'indagine Delphi ai laboratori partecipativi di co-creazione, in particolare i responsabili delle tre "Comunità dello Sviluppo Locale" coinvolti: **Cristian De Moliner, Susi Foltran, Alessandro Scopel, Tatiana Menegol.**

Indice

Elenco delle Tabelle 2

Elenco delle Figure 2

Elenco dei Box 3

1. Introduzione 4

2. Il progetto GAL 4.0 in breve 5

2.1 Motivazioni 5

2.2 Obiettivi 5

2.3 Approccio e metodi 6

3. Risultati 9

3.1 "Comunità dello Sviluppo - CSL" 9

3.2 Il ruolo del GAL Prealpi e Dolomiti per le "Comunità dello Sviluppo" casi-studio 26

3.3 Monitoraggio e valutazione del percorso di co-creazione 37

4. GAL di nuova generazione: indicazioni per il futuro 42

5. Il metodo e il percorso di co-creazione 51

6. Conclusioni 59

Allegati 62

Allegato1 - Schede di approfondimento dei casi-studio 62

Allegato 2 - Metodologia adottata: focus su letteratura, Delphi e laboratorio partecipativo di co-creazione 87

Elenco delle Tabelle

Tabella 3.1	Dimensioni e sotto-dimensioni rilevanti per identificare le CSL	12
Tabella 3.2	Scheda riassuntiva dei tre casi-studio selezionati	22
Tabella 3.3	I tre casi-studio rispetto ai parametri caratterizzanti una CSL	23
Tabella 3.4	Tecniche partecipative adottate nei tre casi-studio	25
Tabella 3.5	Azioni utili a sostenere lo sviluppo locale – CSL 1	27
Tabella 3.6	Azioni utili a sostenere lo sviluppo locale – CSL 2	28
Tabella 3.7	Azioni utili a sostenere lo sviluppo locale – CSL 3	29
Tabella 3.8	Caratteristiche delle CSL per pre-selezionare i beneficiari del PSL 2023-27	31
Tabella 3.9	Caratteristiche delle CSL per selezionare le azioni prioritarie nel PSL 2023-27	33
Tabella 3.10	Caratteristiche delle CSL per selezionare le azioni secondarie nel PSL 2023-27	35
Tabella 3.11	Indicatori di monitoraggio e valutazione del processo di co-creazione	38
Tabella 3.12	Valori indicatori di monitoraggio e valutazione del processo di co-creazione	39
Tabella 4.1	Diversi possibili ruoli del GAL Prealpi e Dolomiti di nuova generazione	42
Tabella 4.2	Diverse possibili azioni che i GAL di nuova generazione potranno attivare	43
Tabella 4.3	Elementi che hanno e non hanno funzionato all'interno del PSL 2014-20	46
Tabella 4.4	Ambiti d'innovazione e capacità interne del GAL per il PSL 2023-27	49
Tabella 5.1	Traccia domande-guida per l'intervista semi-strutturata	52
Tabella 5.2	Matrice utilizzata a Parco Lotto per la mappatura stakeholder	55
Tabella A1.1	Scheda tecnica del caso studio Val di Seren	62
Tabella A1.2	Cosa tenere e cosa buttare delle esperienze passate in Val di Seren	65
Tabella A1.3	Punti di forza e risorse attuali disponibili nel presente in Val di Seren	66
Tabella A1.4	Azioni-chiave e attori da attivare per iniziative future in Val di Seren	70
Tabella A1.5	Scheda tecnica del caso studio Safe Walking	72
Tabella A1.6	Aspetti positivi e criticità di Safe Walking	75
Tabella A1.7	Quali miglioramenti possibili per il futuro di Safe Walking	77
Tabella A1.8	Scheda tecnica del caso studio Safe Walking	80
Tabella A1.9	Attuale utilizzo del Parco Lotto di Trichiana da parte della cittadinanza	82
Tabella A1.10	Caso-studio Parco Lotto, possibili sinergie e benefici da collaborazioni	85
Tabella A1.11	Caso-studio Parco Lotto, risorse disponibili e risorse necessarie in futuro	86
Tabella A2.1	Il flusso del progetto GAL 4.0, con obiettivi e metodologie di ogni attività	87
Tabella A2.2	Gli step base di un laboratorio partecipativo di co-creazione	92

Elenco delle Figure

Figura 2.1	Il flusso delle attività realizzate nel progetto GAL 4.0	6
Figura 3.1	Termini che rimandano al concetto di CSL in letteratura scientifica	9
Figura 3.2	Elementi caratterizzanti una "Comunità dello Sviluppo"	16
Figura 3.3	Termini e idee sulle "Comunità dello Sviluppo"	17
Figura 3.4	Rilevanza delle caratteristiche delle Comunità dello Sviluppo locale	19
Figura 3.5	Mappatura delle possibili "Comunità dello Sviluppo"	20
Figura 3.6	Ruoli e azioni che il GAL dovrebbe intraprendere per sostenere le CSL	26
Figura 3.7	Risultati del monitoraggio e valutazione del processo di co-creazione	37
Figura 4.1	Elementi ritenuti maggiormente funzionanti all'interno del PSL 2014-2020	44
Figura 4.2	Elementi ritenuti più critici all'interno del PSL 2014- 2020	45
Figura 4.3	Ambiti d'innovazione ritenuti più rilevanti per la prossima programmazione	47
Figura 4.4	Capacità interne del GAL ritenute più rilevanti per la prossima programmazione	48
Figura 5.1	I 5 step di un laboratorio partecipativo strutturato secondo la Teoria U	56
Figura A1.1	Caso-studio CSL1 Val di Seren, cosa tenere e cosa buttare	65
Figura A1.2	Caso-studio CSL1 Val di Seren, immagini dal laboratorio partecipativo	67
Figura A1.3	Caso-studio CSL 1 Val di Seren, ruolo e possibilità future per il partenariato	69
Figura A1.4	Caso-studio CSL 1 Val di Seren, parole in chiusura condivise dai partecipanti	71

Figura A1.5 Caso-studio CSL 2, Safe Walking, parole associate dai partecipanti 74
Figura A1.6 Caso-studio Safe Walking, punti di forza e criticità nel presente 76
Figura A1.7 Caso-studio Safe Walking, ruolo nel territorio e visioni future 78
Figura A1.8 Caso-studio Safe Walking: parole condivise in chiusura 79
Figura A1.9 Caso-studio Parco Lotto: parole che descrivono cos'è il Parco Lotto 82
Figura A1.10 Caso-studio Parco Lotto, attività attuali e future, e risorse necessarie 83
Figura A1.11 Caso Parco Lotto, parole condivise in chiusura 86

Elenco dei Box

Box 1 "Comunità": un concetto dai significati molteplici e variegati 11
Box 2 Possibili ruoli per i GAL di nuova generazione 50
Box 3 Le fasi standard di un processo di co-creazione in ambito GAL 51

1. Introduzione

I Gruppi di Azione Locale (GAL) sono stati istituiti nell'ambito dell'iniziativa comunitaria LEADER e negli anni si sono consolidati come punti di riferimento per la progettazione ed attuazione delle politiche comunitarie per lo sviluppo locale di tipo partecipativo dei territori rurali. Il cosiddetto "valore aggiunto" dei GAL risiede soprattutto nella capacità di sostenere nuove **progettualità di sviluppo locale dal basso**, e di creare nuove reti, raccordi e meccanismi di partenariato tra pubblico e privato, per dare concretezza e sostegno (non solo economico) ai vari attori del mondo agricolo, artigianale e delle microimprese che operano in ambito rurale. Attraverso tali azioni, alcuni GAL sono diventati attori attivi e incisivi nell'accrescimento del **capitale sociale** del loro territorio rurale, nella promozione dell'**innovazione sociale** e nella valorizzazione del **capitale naturale.**

Questi processi non sono però scontati e richiedono percorsi strutturati e supportati da metodologie adeguate che si sostanziano in **percorsi di co-progettazione e co-design** intesi a sostenere o diffondere l'innovazione. Per essere efficaci richiedono un percorso territoriale di coinvolgimento nuovo, capace di cogliere le energie di attori anche giovani e "inconsueti", non necessariamente inseriti nelle logiche della progettazione o dell'imprenditorialità come tradizionalmente intese e in grado di condividere idee ed **energie rigenerative.** Queste ultime sono cruciali per affrontare le sfide odierne, inclusa la oramai evidente crisi climatica e ambientale, la crisi socio-economica legata al Covid-19 e la più recente crisi legata al conflitto tra Russia e Ucraina. Quest'ultimo conflitto, in particolare, determinerà una nuova organizzazione delle relazioni politico-economiche a livello internazionale, con particolare riguardo al commercio mondiale dei prodotti agricoli e all'approvvigionamento di fonti energetiche, richiedendo una necessaria revisione dei modelli organizzativi, della logistica e dell'uso delle risorse rinnovabili.

L'elemento chiave dello sviluppo locale di tipo partecipativo sono le **comunità locali**, intese come insieme diversificato di soggetti (Pubbliche Amministrazioni, imprese profit e nonprofit, cittadini, associazioni di volontariato, e altri). La **diversità**, unitamente alla **propensione collaborativa**, rappresentano le principali leve delle comunità locali, sulle quali agire per sostenere processi endogeni legati alla valorizzazione di beni di interesse comune. Dare nuova energia e motivazioni alle comunità, coinvolgendo non solo per esprimere opinioni su progetti definiti dal sapere esperto e tecnico, ma anche per **co-creare il futuro del territorio** determina un aumento della responsabilità verso il bene comune. La visione non va relegata ai soli ambiti locali e micro-localizzati, ma va estesa al sovralocale e al globale, irrobustendo le capacità di **resilienza trasformativa** attraverso stimoli all'intraprendenza della collettività che tengano conto di una rinnovata **consapevolezza globale (glocale)**. In questo momento storico anche in ambito urbano il concetto di "grande scala metropolitana", "densità", "agglomerazione" ha definitivamente lasciato spazio all'idea di "rete post-metropolitana", "policentrismo" in cui la scala è macro-regionale. Anche le comunità delle aree rurali hanno la possibilità di crescere, concentrando risorse e progetti sui loro **punti di forza** (es. qualità della vita e delle relazioni sociali) da condividere attivamente, senza pregiudizi e in modo nuovo, all'interno di nuove connessioni e **alleanze urbano-rurali.**

2. Il Progetto GAL 4.0 in breve

Questa sezione è suddivisa in tre sotto-sezioni. La prima descrive le motivazioni alla base del progetto GAL 4.0 (2.1); la seconda, ne sintetizza gli obiettivi (2.2) e l'ultima, riporta in breve gli approcci e i metodi utilizzati (2.3). Questi ultimi sono descritti con maggior dettaglio nell'Allegato 3.

2.1 Motivazioni

Il Progetto GAL 4.0 nasce dalla volontà del GAL Prealpi e Dolomiti di prepararsi adeguatamente ai cambiamenti attesi da queste sfide, in un particolare momento istituzionale: la **transizione** delle politiche rurali tra il precedente periodo di programmazione (2014-2020) e il nuovo periodo (2021-2027). Come noto, a causa del generale rallentamento delle azioni di *governance* e della ri-organizzazione delle priorità d'intervento dell'UE, le politiche in questo ambito sono state di fatto nel biennio 2021-2022 la prosecuzione di quanto pianificato nella precedente programmazione attraverso l'assegnazione di risorse addizionali. Questo slittamento temporale ha permesso agli Stati membri di poter dare attuazione al nuovo modello di governance della Nuova Politica Agricola Comune e dello Sviluppo Rurale che si struttura nello strumento dei Piani Strategici Nazionali (Reg. EU 2021/2115 del 02.12.2021). L'UE ha inoltre stanziato significativi **finanziamenti addizionali** rispetto alla ordinaria programmazione multi-annuale attraverso la Strategia del New Green Deal posta in opera mediante diversi strumenti operativi, tra cui il Recovery Facility i cui fondi sono stati tradotti in circostanziate azioni progettuali definite nel PNRR in Italia e collegate a specifiche missioni delineate in ambito comunitario. L'impegno del GAL nell'attrezzarsi sempre meglio per affrontare questi scenari e le loro implicazioni operative in maniera efficiente ed efficace rispetto alle esigenze del territorio e dei suoi attori, è quindi un elemento essenziale della sua azione come **agente di sviluppo locale.**

2.2 Obiettivi

Il Progetto GAL 4.0 intende, come proprio obiettivo principale, individuare le modalità per **rigenerare e innovare il concetto e l'identità stessa del GAL,** in modo da dare risposte pronte ed adeguate alle sfide già in essere e a quelle future dello sviluppo locale, inteso come Community-led Local Development (CLLD), generate sia da dinamiche globali che europee e locali. A questo scopo, è stato creato e testato nella pratica un percorso, quanto più possibile innovativo nei metodi e negli approcci utilizzati, per stimolare **l'interazione co-creativa** con e tra attori del territorio del GAL, in vista della definizione dei contenuti e degli strumenti del prossimo programma di sviluppo locale.

Il fine ultimo è stato **l'individuazione di un metodo riconosciuto, verificabile e replicabile attraverso il quale il GAL Prealpi e Dolomiti** (e sperabilmente anche altri GAL in seguito) **possa sostenere uno sviluppo locale di nuova generazione.** Tale sviluppo locale si intende innovato in quanto improntato non sulla semplice consultazione degli stakeholder che fanno parte del partenariato del GAL stesso, quanto piuttosto su un vero e proprio sforzo collettivo di **ascolto del territorio** ed in particolare di quei **nuclei di persone ("comunità dello sviluppo")** che possano e vogliano fattivamente partecipare alla co-creazione degli interventi e degli obiettivi stessi dello sviluppo locale, al fine di rendere le politiche di sviluppo rurale più congruenti e rilevanti **non solo rispetto ai bisogni reali del territorio ma anche**

rispetto alle capacità e risorse che questo è in grado di attivare e mobilitare.

2.3 Approccio e metodi

La definizione della strategia di ricerca applicata adottata nel progetto GAL 4.0 si basa sulla pregressa conoscenza delle dinamiche di sviluppo locale dello staff tecnico di progetto costituito dal personale di Etifor srl, uno spin-off dell'Università di Padova, del Dipartimento TESAF e dello stesso GAL Prealpi e Dolomiti. Nello specifico, gli esperti coinvolti nella realizzazione del progetto e dei processi di co-creazione con le comunità dello sviluppo locale sono stati: tre ricercatrici del Dipartimento TESAF, con competenze specifiche in innovazione sociale, programmazione comunitaria, sviluppo locale, approcci partecipativi e action research; tre consulenti di Etifor srl con competenze in sviluppo locale, turismo e approcci partecipativi; nonché il Direttore del GAL Prealpi e Dolomiti con due collaboratori in supporto tecnico-logistico. Il lavoro di indagine sugli orientamenti a cui i GAL di nuova generazione potrebbero tendere, la concettualizzazione dell'idea di "comunità di sviluppo locale", la mappatura delle potenziali comunità presenti nel territorio del GAL e le modalità di attuazione del coinvolgimento degli attori-chiave durante il progetto sono stati svolti in sinergia, attraverso una suddivisione dei compiti in base alle competenze e capacità specifiche, nonché alla condivisione degli obiettivi da raggiungere e dei risultati via via ottenuti.

In Figura 2.1 sono riportati i **principali step** intrapresi per la realizzazione del progetto GAL 4.0, sia in termini di attività attuate dagli esperti incaricati e dal GAL stesso (in verde) che di attività che hanno visto il diretto coinvolgimento degli attori del territorio (in giallo). Come precedentemente specificato, il territorio target corrisponde all'intero territorio del GAL Prealpi e Dolomiti.

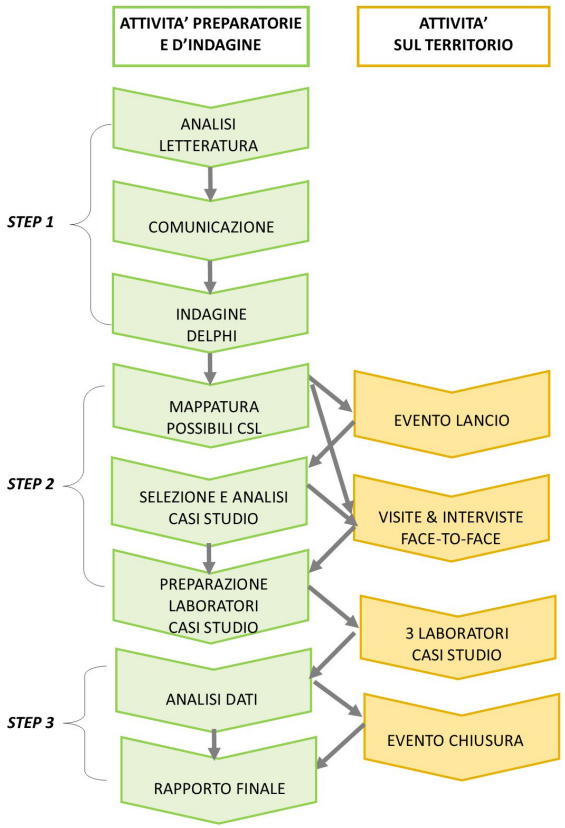


Figura 2.1 - Il flusso delle attività realizzate nel progetto GAL 4.0 (fonte: elaborazione degli autori).

Step 1: Preparazione

Questa parte ha incluso uno **studio della letteratura scientifica** al fine di meglio qualificare il concetto di "comunità dello sviluppo (CSL)", un'azione di **comunicazione** al territorio e ai potenziali soggetti interessati dell'avvio dell'iniziativa progettuale, nonché una indagine/consultazione di esperti condotta con il **metodo Delphi** per comprendere il ruolo futuro del GAL.

Lo studio della letteratura scientifica ha avuto come obiettivo principale l'identificazione e analisi dei principali termini e teorie relative a questo concetto presenti in letteratura, con particolare attenzione a quelli più facilmente adattabili al contesto della montagna veneta. L'intento era, da un lato, descrivere e denominare in modo accurato e più possibile completo **il concetto di "comunità dello sviluppo"**, con le sue molteplici implicazioni; dall'altro, individuare i **parametri caratterizzanti** e le caratteristiche tipiche delle comunità dello sviluppo secondo la letteratura scientifica di materia. Tali parametri sono poi stati utilizzati per identificare e selezionare organizzazioni e soggetti nel territorio del GAL che si riteneva avrebbero portato stimoli particolarmente utili alla co-creazione di iniziative progettuali, sulla scorta di caratteristiche-chiave promettenti ovvero il loro ruolo attivo a sostegno dello sviluppo locale e delle sfide future. Nel frattempo, attraverso l'applicazione del metodo Delphi, è stato coinvolto e consultato anche un panel di esperti, che si sono espressi in merito sia al ruolo svolto dal GAL nella precedente programmazione che a quello atteso nella prossima. Grazie ad una efficace **comunicazione** ed a una significativa azione di stimolo e informazione fatta dal GAL stesso, un numero elevato di persone sono state coinvolte nel processo di co-creazione.

L'analisi della letteratura e l'approccio per individuare i concetti-chiave della comunità dello sviluppo, e il metodo Delphi, sono descritti in dettaglio in Allegato 2.

Step 2: Coinvolgimento attivo degli attori locali

Questa parte include sia momenti di partecipazione più ampia, aperta a tutta la popolazione, che momenti ristretti, progettati per azioni più specifiche. All'**evento lancio** del progetto, ovvero al primo incontro del percorso di co-creazione con le comunità locali, hanno partecipato 30 persone. Gli obiettivi dell'incontro erano quelli di: 1) informare il territorio dell'avvio e degli obiettivi del progetto stesso, con maggiore dettaglio rispetto a quanto comunicato attraverso altri strumenti (es. newsletter e sito del GAL); 2) raccogliere le prime percezioni e adesioni da parte di potenziali nuclei di soggetti interessati al percorso proposto; 3) co-creare con i partecipanti il concetto di "comunità dello sviluppo", partendo dalle conoscenze esperte ed integrandole con quelle inesperte ma espressione del territorio; 4) mappare le possibili "comunità dello sviluppo" ivi presenti; 5) definire la baseline di partenza, rispetto alla quale monitorare e poi valutare l'efficacia del percorso intrapreso, per quanto breve e di natura sperimentale, al fine di definire e testare un metodo di co-creazione di progettazioni future di sviluppo locale.

Dopo il primo incontro, sulla base dei parametri caratterizzanti di una "Comunità dello Sviluppo", delle dimostrazioni di interesse espresse dai partecipanti stessi, e di alcune altre considerazioni tecniche (la necessità di avere casi di possibili "Comunità dello Sviluppo" diversificate l'una dall'altra per struttura, obiettivi, collaborazioni pregresse e status legale), sono stati individuati **tre casi studio. Con ognuno di questi si è intrapreso un percorso di approfondimento**, articolato in tre incontri (per un totale di nove incontri con le comunità casi-studio). Nel primo incontro veniva svolta un'intervista semi-strutturata ai rappresentanti del caso studio, abbinata ad un sopralluogo/visita alle aree d'interesse e di azione di quella specifica "Comunità dello Sviluppo". Il secondo incontro era ristretto, cioè rivolto ai soli promotori

principali di ogni caso-studio, con finalità organizzative e per programmare insieme gli step successivi. Il terzo incontro era progettato come laboratorio (workshop) partecipativo, con attori-chiave e modalità diverse da caso a caso, definite in base agli incontri precedenti. Tali laboratori partecipativi hanno coinvolto 8 persone in un caso, più di 25 in un altro e 13 nell'ultimo (per un totale di 46 partecipanti in tutto, di cui solo alcuni presenti anche all'evento lancio).

Step 3: Elaborazione e restituzione finale

Questa parte include l'**analisi, elaborazione ed interpretazione dei dati** raccolti nei vari step precedenti attraverso diversi metodi e strumenti di indagine, dall'analisi della letteratura alla consultazione degli esperti, alle interviste, ai laboratori partecipativi. La raccolta dati è stata completata con l'**evento di chiusura** del progetto, momento in cui le comunità dello sviluppo coinvolte come casi-studio hanno portato la propria testimonianza in merito all'esperienza fatta, contribuendo così a completare anche **il monitoraggio e la valutazione del processo di co-creazione** attuato durante il progetto GAL 4.0. Il presente rapporto di sintesi finale racchiude la descrizione sia del processo che dei suoi risultati, chiudendo così il progetto stesso.

3. Risultati

Questa sezione è suddivisa in quattro sotto-sezioni. Ognuna riporta i principali risultati emersi rispettivamente in merito ai temi: "Comunità dello Sviluppo - CSL" (3.1); ruolo del GAL Prealpi e Dolomiti secondo quanto emerso dal confronto con le CSL casi-studio del progetto GAL 4.0 (3.2); monitoraggio e valutazione del percorso di co-creazione attuato durante il progetto GAL 4.0 (3.3).

3.1 "Comunità dello Sviluppo - CSL"

Per facilitare la lettura, questa sottosezione è a sua volta articolata in due parti che approfondiscono rispettivamente (i) il significato e i parametri utili a definire e individuare una "Comunità dello Sviluppo" (3.1.1), (ii) i risultati di dettaglio emersi dal percorso di co-creazione fatto con le tre "Comunità dello Sviluppo" selezionate come casi-studio (3.1.2).

3.1.1 Definizione di "Comunità dello Sviluppo" nel territorio del GAL

Una prima ricognizione bibliografica di articoli scientifici da parte del gruppo di lavoro degli esperti coinvolti ha portato all'identificazione di ca. 15 termini che potevano rimandare al concetto di "Comunità dello Sviluppo - CSL". Tali termini sono stati aggregati attorno a quattro concetti-guida (evidenziati da colori diversi) (Figura 3.1): 1) **Innovazione sociale** *(social innovation),* in violetto; 2) **Imprenditoria basata sul territorio** *(place-based entrepreneurship),* in verde petrolio; 3) **Economia di comunità** *(community-based economy)*, in rosso; e 4) **Rete/ agenti di cambiamento** *(transformative networks/change agents)*, in verde.

Figura 3.1 - Quindici termini che rimandano al concetto di CSL quale sintesi della letteratura scientifica (fonte: elaborazione degli autori).

Questa ricognizione ha consentito di individuare tre concetti attinenti al concetto-guida di CSL, che potrebbero essere di particolare interesse per i bisogni del GAL, ed alcuni altri.
Si tratta nella fattispecie di:

1) *Community of practice* ("comunità di pratica") che rimanda a una base valoriale comune ed a una missione condivisa *(domain)*, all'essere comunità *(community)* e al lavorare insieme con approcci condivisi *(practice)*;

2) *Transformative or change agents* ("agenti e comunità transformative") che rimanda agli aspetti di innovazione sociale dei soggetti coinvolti, in continuità con le evidenze che emergono dal progetto SIMRA (2016-2020) e l'Azione Innovativa SI Parte (2018-2019), che hanno visto coinvolto anche il GAL. Questi termini sono importanti perché pongono l'accento sugli attori e non solo sul processo, e quindi richiamano l'attenzione anche sulla responsabilità diretta e sulla massa critica degli attori presenti nel territorio;

3) *Embedded entrepreneurship* ("imprenditoria integrata nel territorio") che coniuga la componente economica con quella di legame col territorio, ma che rischia di identificarsi solo con le imprese, e il cui aggettivo 'embedded' è di difficile traduzione in italiano.

4) Altre: due ulteriori possibili concettualizzazioni riscontrabili in letteratura, che emergono dall'integrazione delle componenti principali delle tre opzioni precedenti, sono quelle che si riferiscono ai *Community change agents ("agenti di cambiamento della comunità")* e alla *Transformative community ("comunità transformative").*

In base a questa ricognizione **non pare esserci un vero framework teorico e concettuale consolidato a cui fare riferimento.** Piuttosto, esistono varie denominazioni e vari modi di guardare a questo concetto, ognuno dei quali ha implicazioni diverse dal punto di vista pratico e di programmazione (Box 1). Alcuni termini ampiamente utilizzati nella ricerca in lingua inglese *(es. Transformative Social Innovation)* pongono molta attenzione al processo, più che agli attori, e propongono approcci forse ormai già superati. Analogamente, il *Community-Led Local Development* (CLLD) o *Community-based development* che hanno caratterizzato l'iniziativa LEADER nell'ambito della Politica Agricola Comune (PAC) e di altri programmi comunitari, ad oggi non sembrano più avere la carica innovativa e il dinamismo necessario alle nuove sfide "glocali".

Box 1

"Comunità": un concetto dai significati molteplici e variegati

Tra le accezioni di comunità che vale la pena richiamare in funzione di possibili obiettivi vi sono:

- **Comunità d'azione** che valorizzano il ruolo delle comunità rendendole attori locali di sviluppo, le rafforzano rispetto a sistemi e soggetti di livello superiore, ed esaltano il loro ruolo di "catalizzatori locali" di iniziative con un nuovo potere e forza rispetto ad altri attori del contesto;

- **Narrative di comunità** intese a far crescere le comunità collaborative, condividendo un punto di partenza comune necessario per arricchire la rete di conoscenze e per comprendere il contesto in cui operano;

- **Spin-off di comunità** che fanno emergere con chiarezza, anche attraverso approcci comunicativi di impatto, i progetti di comunità affinché siano virtuosi, innovativi e replicabili ed in grado di infondere fiducia e ai quali tutto il territorio potrà ispirarsi;

- **Comunità coesive** che "addensano" e irrobustiscono le relazioni tra imprese su temi tangibili di interesse comune;

- **Comunità trasformative** che invertono l'azione della Pubblica Amministrazione (PA) nei processi di sviluppo territoriale, passando da una logica di concertazione ad una di co-design e di fattiva collaborazione. L'obiettivo è quindi di non forzare a collaborare, ma creare contesti abilitanti rivolti alle realtà più intraprendenti affinché siano loro a contagiare di positività progettuale il resto del territorio;

- **Comunità collaborative** che svelano e condividono le migliori pratiche con i diversi soggetti della PA a vario livello accelerando i progetti sperimentali (co-working amministrativo) e inducendoli a definire atti amministrativi, strumenti normativi e leve economiche adeguati;

- **Comunità responsabili** che fanno delle comunità i vettori di un'azione addizionale effettiva, ovvero i soggetti chiave in grado di modificare, monitorandoli e valutandoli coscientemente, i comportamenti consuetudinari degli agenti socio-economici locali all'insegna dell'innovazione e di un corretto uso delle risorse;

- **Comunità di destino** che aiutano le comunità locali ad aprirsi non solo al proprio interno ma verso altri luoghi/territori/sistemi/culture sviluppando, parallelamente ad una forte identità relazionale "interna", un desiderio di collaborazione verso l' "esterno". A tal scopo, è necessario accrescere il senso di appartenenza, responsabilità e di "destino globale" per innovare i tradizionali approcci tematici attraverso l'individuazione di soluzioni e buone pratiche di resilienza in un contesto globale;

- **Social community** che coinvolgono attivamente e in modo innovativo i giovani studenti dei territori (scuola secondaria di secondo grado) facendo loro conoscere l'intraprendenza dei territori e dando loro l'opportunità di concorrere al successo collaborativo attraverso le loro più spiccate capacità.

Vista la grande complessità del termine e le molteplici sfaccettature che gli si possono attribuire, a seconda anche di quale aspetto venga messo maggiormente a fuoco, non è stato possibile giungere ad una soluzione definitiva e univoca riguardo ad un termine specifico proposto in ambito accademico e da utilizzare per denominare le "comunità dello sviluppo" nel contesto territoriale del GAL.

Tuttavia, l'approfondimento dello studio della letteratura ha consentito di identificare **parametri ed elementi che caratterizzano una "Comunità dello Sviluppo".** Tali parametri sono stati inseriti in una **matrice,** oggettiva e basata su fonti scientifiche, utile ad **individuare e selezionare possibili "Comunità dello Sviluppo"**. Essi includono quattro dimensioni, a loro volta suddivise in sotto-dimensioni (Tabella 3.1):

i) le **caratteristiche rilevanti** del soggetto (nucleo di attori potenzialmente rilevanti per un percorso co-creato di rigenerazione del territorio), in termini di attitudini, capacità, struttura organizzativa, relazioni con il territorio e l'ambiente;

ii) le principali **finalità delle attività** in cui il soggetto è coinvolto;

iii) i **principi/valori fondanti** che sottostanno a quelle attività e che guidano le scelte e le azioni del soggetto, essendo condivisi dai singoli che ne fanno parte;

iv) le **capacità** utili ad attivarsi in un processo di **co-creazione**, intese come capacità di attivare percorsi aperti, innovativi, collaborativi e di crescita comune.

Tabella 3.1 - Dimensioni e sotto-dimensioni rilevanti per identificare e valutare le potenzialità, come "Comunità dello Sviluppo", di nuclei di attori/soggetti nel supportare lo sviluppo locale nel proprio territorio (fonte: elaborazione degli autori).

Dimensioni considerate	Sotto-dimensioni	Descrizione
Capacità co-creative	**Reattività alle richieste**	Capacità di sviluppare azioni e reazioni proprie in tempi relativamente rapidi a seguito di stimoli/suggerimenti/condivisioni (es. emerso dalle testimonianze dei 3 CSL durante l'evento del 19.05.2022)
	Monitoraggio e valutazione	Capacità di pianificare e attuare un sistema di monitoraggio e valutazione per misurare i progressi e la coerenza rispetto agli obiettivi, alle capacità interne, alle finalità del progetto, alle risorse allocate
	Comunicazione	Capacità di attivare vari canali comunicativi, sia tradizionali che moderni (social media, media) che consentano una diffusione ampia e rapida, sia all'interno che all'esterno della comunità, delle proposte/opportunità/idee/azioni; capacità di intercettare varie tipologie di soggetti, dai più ai meno giovani
	Esperienza in progetti collaborativi	Esperienze pregresse di lavorare in gruppo, confrontarsi, superare divergenze e conflittualità, continuando a restare motivati

Dimensioni considerate	Sotto-dimensioni	Descrizione
Caratteristiche rilevanti	**Pro-attivismo**	Attitudine ad agire in anticipo rispetto all'emergenza di bisogni/problemi/crisi; volontà di mettersi in gioco; impegno, capacità e disponibilità all'azione
	Sussidiarietà	Consapevolezza potenzialità o azioni di sussidiarietà verticale (tra diversi livelli amministrativi/istituzionali) e/o orizzontale (coordinamento/complementarietà tra attori/organizzazioni/settori diversi che agiscono nello stesso livello amministrativo/ istituzionale)
	Capacità di visione	Capacità di visione d'insieme (territorio/valle/gruppo) e di sistema; visione strategica nel medio-lungo periodo
	Capacità di networking	Attitudine alla collaborazione e interazione con altri attori/settori/livelli istituzionali; valorizzazione relazioni; contatti
	Struttura (organizzativa)	Forme organizzative più o meno strutturate/avanzate che regolano le modalità di interazione tra i soggetti interni e/o con i soggetti esterni; formali o informali
	Resilienza	Flessibilità; capacità di reazione e adattamento a nuove condizioni e momenti di crisi; crisi percepite come opportunità; ricerca di strade per nuovi equilibri
	Leadership della guida	Presenza di uno o più soggetti capaci di trainare il gruppo o mobilitare altri soggetti all'azione; leadership può essere individuale/core group/diffusa; riconoscimento sociale
	Apertura a stimoli esterni	Capacità di guardare all'esterno e cercare ispirazione altrove; innovazione; apertura mentale; apertura alla "contaminazione" con altri settori
	Integrazione nel territorio	Inserimento nella propria realtà territoriale; riconoscimento e accettazione da parte del resto della popolazione e delle altre organizzazioni; reputazione sociale, fiducia
	Sostenibilità economica	Capacità di attrarre risorse per rendere sostenibile nel medio-lungo periodo l'iniziativa; attitudine imprenditoriale, capacità di gestione contabilità, predisposizione business plan, monitoraggio e valutazione economico-finanziaria
	Approccio partecipativo	Adozione di momenti di condivisione, discussione e progettazione partecipativa; monitoraggio e valutazione dell'efficacia del processo e dei suoi risultati
	Inter-generazionale	Presenza inter-attiva di giovani, adulti e anziani; consapevolezza dell'importanza di trasferire/scambiare saperi tra le diverse generazioni

Dimensioni considerate	Sotto-dimensioni	Descrizione
Finalità	**Soddisfazione di bisogni collettivi**	Obiettivi di valorizzazione delle risorse locali (saperi/conoscenze, talenti, ambiente, territorio, cultura); visione ampia del concetto di "risorse locali": risorse umane/sociali/ambientali ma anche economico-istituzionali e infrastrutturali (emerso da 1° laboratorio partecipativo + laboratorios con le 3 CSL casi studio)
	Valorizzazione risorse locali	Obiettivi di valorizzazione delle risorse locali (saperi/conoscenze, talenti, ambiente, territorio, cultura); visione ampia del concetto di "risorse locali": risorse umane/sociali/ambientali ma anche economico-istituzionali e infrastrutturali (emerso da 1° laboratorio partecipativo + laboratorios con le 3 CSL casi studio)
	Beni comuni	Obiettivi di tutela dei beni comuni, a partire dalle risorse ambientali, identitarie, culturali del territorio (emerso da 1° laboratorio partecipativo, ripreso nei 3 laboratorio CSL, anche se con sfaccettature diverse)
	Empowerment utenti e stakeholder	Obiettivi volti all'inclusione sociale e alla crescita personale e collettiva; orientamento al consolidamento delle capacità di gruppi più vulnerabili rispetto al resto della popolazione (es. giovani, donne, anziani); azioni che implicano co-responsabilità
	Riscoperta antiche o passate attività e saperi, cari alla popolazione residente	Obiettivi di conservazione, recupero e rivalorizzazione di antichi saperi e competenze, attività agricole, artigianali, artistiche, di tutela ambientale, di recupero antichi manufatti e tracce di attività tradizionali; recupero di iniziative care alla comunità locale (es. ricordi di infanzia di come venivano usati i siti locali)
	Rigenerazione delle risorse naturali	Volontà di bilanciare bisogni/interessi/risorse disponibili secondo le caratteristiche di ognuno, secondo le possibilità di piccoli e grandi (dimensioni organizzative), uomini e donne; consapevolezza della necessità di bilanciare costi e impatti negativi con benefici e impatti positivi generati da ogni attività/progetto proposto

Dimensioni considerate	Sotto-dimensioni	Descrizione
Principi fondanti	**Equità**	Obiettivi di rigenerazione delle componenti ecologico-ambientali del territorio
	Inclusività	Volontà di allargarsi a tutti i residenti e utenti dell'iniziativa; attenzione a i gruppi particolarmente fragili (es. anziani, giovani, disabili)
	Reciprocità	Volontà di scambiarsi informazioni/saperi tra soggetti e di acquisire nuove competenze, idee, capacità ascoltando altri soggetti; consapevolezza di avere dei valori/saperi da condividere; reciprocità interna/esterna al nucleo di attori/organizzazione
	Solidarietà	Azioni e intenzioni di inclusione e priorità d'azione verso soggetti/gruppi fragili
	Creatività	Ricerca di innovazione, rottura di schemi e pensieri consolidati, nuove soluzioni/proposte/idee
	Fiducia	Fiducia reciproca tra individui/organizzazioni
	Trasparenza, condivisione consapevole	Condivisione di informazioni, dati, progetti; comunicazione; chiarezza degli intenti e dei criteri di coinvolgimento/collaborazione
	Rispetto, tutela e valorizzazione risorse naturali	Riconoscimento e volontà di mantenere e tutelare le risorse naturali presenti; consapevolezza dell'importanza e volontà di preservare l'integrità ecologica del proprio territorio
	Riduzione degli impatti	Impegno verso azioni che riducano/mitighino gli impatti ambientali e sociali negativi (es. come suggerito da CSL1: adozione principi della sharing economy, condivisione input produttivi)

La matrice è stata sviluppata a partire dall'analisi della letteratura e poi integrata dal sapere esperto sia attraverso un lavoro individuale che collettivo, per individuare **quali tra le varie sotto-dimensioni individuate siano da considerarsi come essenziali o più rilevanti** nel definire una "Comunità dello Sviluppo - CSL". Nella Figura 3.2, gli elementi posizionati nell'angolo in alto a destra del grafico sono quelli che dovrebbero essere sempre presenti e irrinunciabili perché una "Comunità dello Sviluppo" possa definirsi tale; invece, gli elementi posizionati nell'angolo in basso a sinistra, pur essendo importanti, non sono necessariamente considerati caratterizzanti di una "Comunità dello Sviluppo".

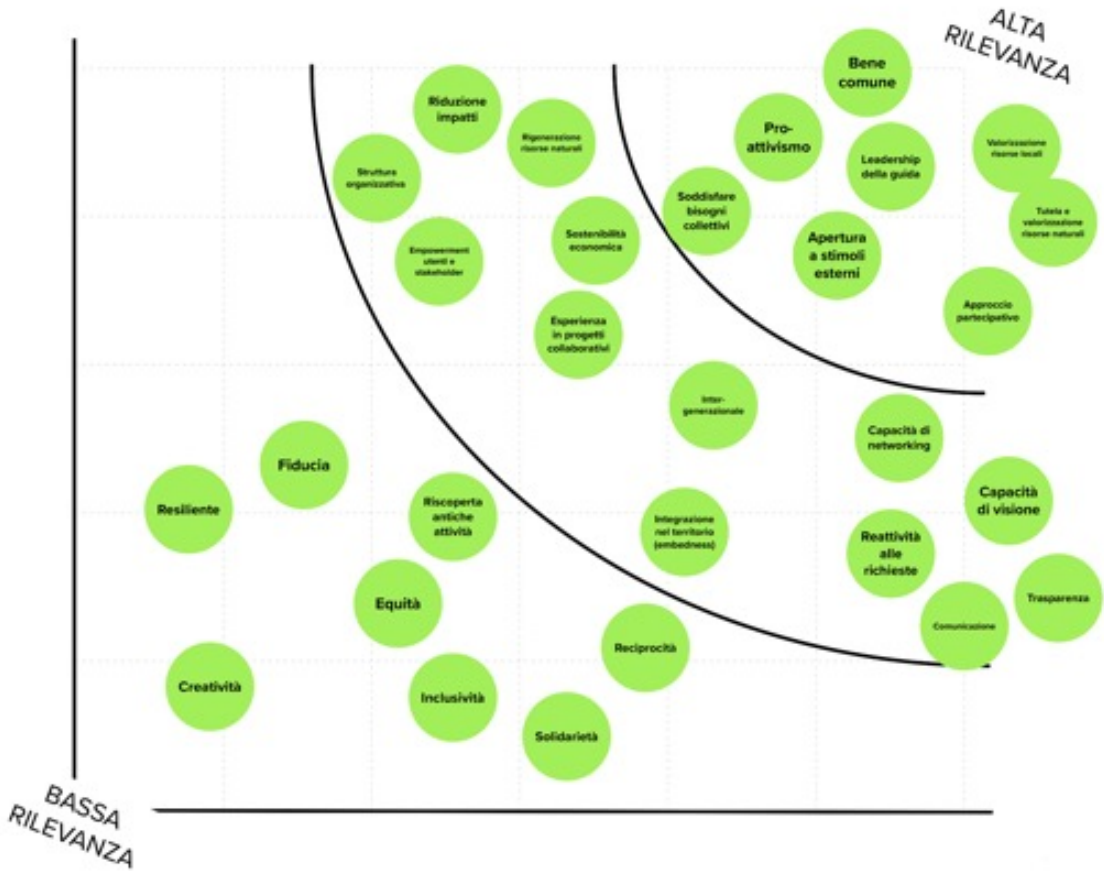


Figura 3.2 - Elementi caratterizzanti una "Comunità dello Sviluppo", aggregati per rilevanza, secondo gli esperti (fonte: elaborazione degli autori).

L'intento di analizzare quali fossero gli elementi fondanti di una comunità dello sviluppo, e come questa potesse quindi essere definita ed individuata, era funzionale a sostenere un nuovo approccio del GAL allo sviluppo locale. In particolare, si voleva trovare un concetto di "comunità dello sviluppo" che fosse **corretto dal punto di vista scientifico** e nel contempo integrasse **i valori ritenuti essenziali per il territorio e il ruolo-guida del GAL** e fosse di **facile e immediata comprensione** per gli attori locali, anche non esperti. Qualcosa che potesse fare sintesi delle svariate accezioni del concetto di comunità, funzionale a uno sviluppo locale di nuova generazione e tale da permettere agli interessati di riconoscervisi, in modo da dare attuazione e sostanza ai diversi obiettivi e azioni che il GAL e gli altri attori locali potranno definire assieme per un futuro co-creato del territorio.

A questo scopo, al **primo incontro partecipativo di co-creazione** organizzato nell'ambito del progetto GAL 4.0, è stato portato alla discussione con i partecipanti (attori del territorio) quanto inizialmente emerso dall'analisi scientifica ed esperta riguardo al concetto di "Comunità dello Sviluppo". Tale incontro, aperto a tutta la cittadinanza interessata, ha coinvolto oltre ai promotori anche 22 partecipanti, di cui molti in rappresentanza del mondo dell'associazionismo e del volontariato civile e culturale, alcuni del mondo imprenditoriale ed altri senza una appartenenza particolare ad categorie specifiche; va segnalato che tra i partecipanti non vi è stata nessuna istituzione pubblica locale.

In particolare, in un primo momento, ai partecipanti è stato chiesto di associare in maniera libera una parola all'idea che ognuno aveva di "Comunità dello Sviluppo". Le parole-chiave emerse dall'incontro sono state le seguenti

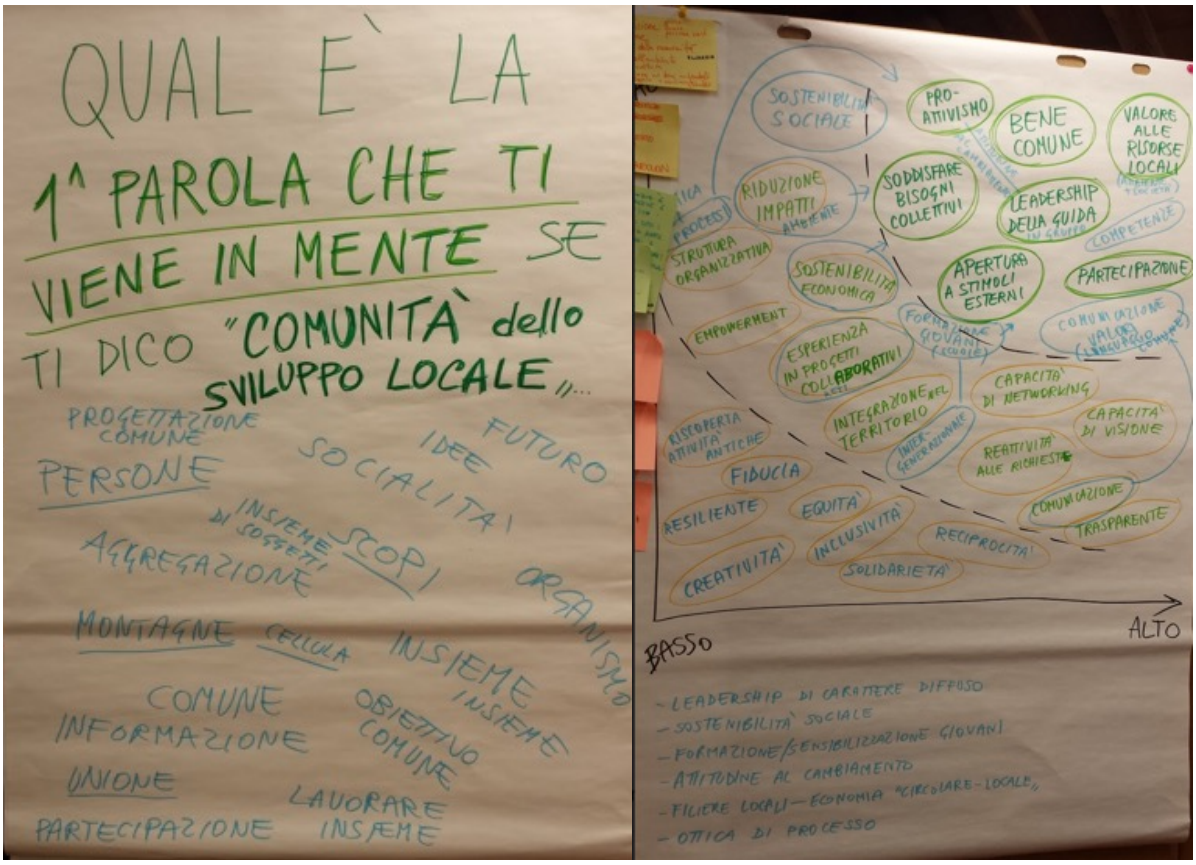


Figura 3.3 - Termini e idee sulle "Comunità dello Sviluppo" secondo alcuni attori del territorio (fonte: foto degli autori durante il laboratorio partecipativo).

In un secondo momento, sono stati mostrati ai partecipanti i parametri caratterizzanti le "Comunità dello Sviluppo" secondo l'analisi della letteratura e la discussione tra gli esperti, ed è stato chiesto loro di validarli (anche nel posizionamento in termini di maggiore o minore rilevanza) nonché di aggiungerne altri qualora avessero individuato degli aspetti mancanti. Il risultato è visibile in Figura 3.b, dove alcuni parametri sono stati aggiunti o enfatizzati (scritti in colore azzurro nel poster condiviso durante il laboratorio partecipativo). Tali parametri sono: *"sostenibilità sociale", "formazione dei giovani/inter-generazionale", "comunicazione valori (linguaggio comune)", "competenze", "ottica di processo", "filiere corte - economia circolare-locale"*. Inoltre, i partecipanti hanno suggerito di elevare a elementi di rango più elevato, e quindi essenziali per caratterizzare una CSL, alcuni elementi considerati come di rilevanza intermedia nel grafico iniziale (analisi degli esperti). Questi elementi sono:

- *la sostenibilità economica*
- *la riduzione degli impatti ambientali (oltre alla sostenibilità sociale)*
- *la formazione e sensibilizzazione dei giovani*
- *la comunicazione dei valori (linguaggio comune)*
- *l'attitudine al cambiamento*
- *e l'adozione di un'ottica di processo*

Va infine segnalato che, pur confermando la "leadership della guida" come un elemento essenziale a una "Comunità dello Sviluppo", i partecipanti hanno sottolineato il fatto che tale leadership dovrebbe o potrebbe essere intesa anche come "leadership di gruppo o diffusa". Tentando una sintesi, queste integrazioni mostrano come, secondo gli attori del territorio del GAL coinvolti nel percorso, le **"Comunità dello Sviluppo"** siano

> *Nuclei di persone che, insieme, con valori e scopi condivisi, migliorando la comunicazione e mobilitando i giovani e i saperi/relazioni inter-generazionali, possono agire in maniera pro-attiva, anche con una leadership di gruppo o diffusa, per soddisfare bisogni collettivi (che integrano aspetti ambientali con quelli sociali ed economici) e tutelare il bene comune e le risorse locali.*

Rispetto a quanto emerso dalla ricognizione sul tema in letteratura, emergono elementi rilevanti in parte diversi (non menzionati o menzionati come secondari); tra questi, in particolare: il **ruolo dei giovani e del rapporto inter-generazionale,** l'attenzione alle **implicazioni ambientali-sociali-economiche** dell'azione delle comunità, la necessità di un **linguaggio comune** (inteso come valori ma anche come comprensione reciproca) e la consapevolezza che la leadership non può e non deve essere necessariamente di una singola persona che agisca sempre da capofila – ma che **anche la leadership può essere condivisa** (peraltro riconoscendo le difficoltà che questo può comportare).

A questi elementi va integrato quanto emerso dalla **visione degli esperti del territorio** (ca. 20 persone, consultate tramite due round interattivi con il metodo d'indagine Delphi). Agli esperti è stata fornita una descrizione generale di "Comunità dello Sviluppo" locale, basata sull'analisi della letteratura, in modo da porre una base comune di comprensione del termine simile per tutti. Agli esperti tali Comunità dello Sviluppo sono state presentate come insieme di cittadini, istituzioni locali, rappresentanze civili, enti no-profit, imprese ed altri soggetti singoli o di rappresentanza che, collaborando tra di loro anche in assenza di una formale organizzazione che le rappresenti, convergono su obiettivi e beni di interesse co-

mune. Agli stessi esperti è poi stato chiesto quali caratteristiche dovrebbe avere una Comunità dello Sviluppo per poter essere selezionata come soggetto-chiave del territorio su cui far leva per stimolare lo sviluppo locale. I risultati sono visualizzati in Figura 3.4. Tra queste vale la pena segnalare le cinque più importanti, in ordine decrescente: la *"capacità di visione"* (strategica), la *"valorizzazione delle risorse locali"*, la *"integrazione nel territorio"*, l'orientamento al *"bene comune"* e il *"soddisfare bisogni collettivi"*. Altre caratteristiche aggiunte dagli esperti sono: il luogo in cui si esprime la comunità; ridurre una certa autoreferenzialità dei GAL; convergenza su un progetto specifico e concreto; capacità di mediazione e negoziazione inter-organizzativa; conoscenza della cultura del territorio; realtà rappresentativa di una dimensione più ampia del territorio. A parte queste ultime e più specifiche, anche per gli esperti, le caratteristiche essenziali per una Comunità dello Sviluppo sono simili a quelle considerate tali dai soggetti presenti ai laboratori partecipativi, mostrando una **convergenza di opinioni tra sapere esperto e non**, utile all'identificazione di casi studio ed esempi promettenti di nuclei di agenti del cambiamento nei territori rurali.

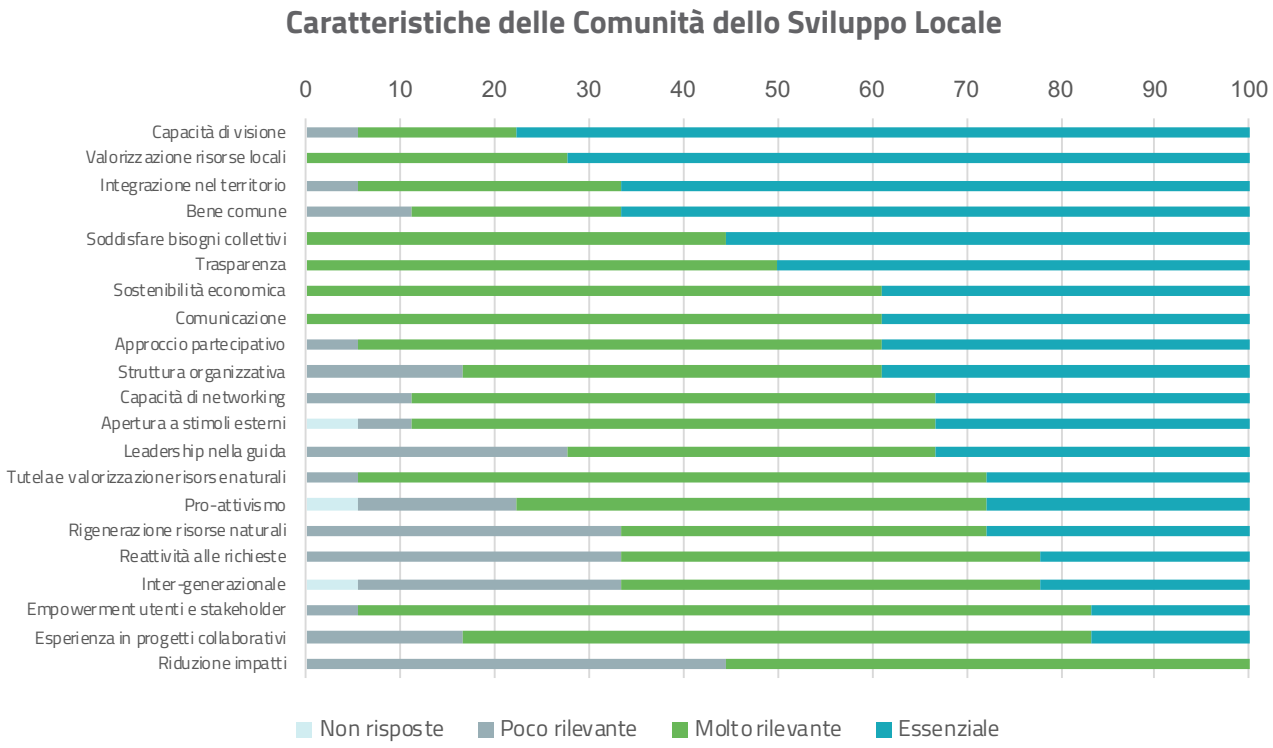


Figura 3.4 - Rilevanza delle caratteristiche delle Comunità dello Sviluppo locale secondo gli esperti del territorio del GAL Prealpi e Dolomiti, ordinate rispetto all'opzione "essenziale" (valori percentuali) (fonte: elaborazione degli autori da indagine Delphi).

3.1.2 Le "Comunità dello Sviluppo" casi-studio nel territorio del GAL

Ai fini della individuazione e selezione di possibili "Comunità dello Sviluppo" presenti nel territorio del GAL Prealpi e Dolomiti, oggetto e area test dell'indagine, sono stati utilizzati in maniera congiunta sia i parametri riportati nella Matrice (Tabella 3.1) e nelle elaborazioni collettive già presentate (Figure 3.2, 3.3), che una **mappa collettiva** realizzata anch'essa durante il primo laboratorio partecipativo. Su una rappresentazione schematica del territorio del GAL, i partecipanti sono stati invitati ad apporre dei post-it con il proprio

nome e il nome dell'organizzazione che rappresentavano in occasione del laboratorio. L'idea era che tra i presenti all'incontro vi fossero persone che, in base alle caratteristiche rilevanti di una "Comunità dello Sviluppo" discusse all'inizio dei lavori, potessero riconoscersi come tali e rendersi disponibili a proseguire il percorso di co-creazione come casi-studio. L'esito di questa mappatura, co-creata durante l'evento, è visibile in Figura 3.5.

Dall'immagine appare una **presenza abbastanza ben distribuita di potenziali "Comunità dello Sviluppo" su tutto il territorio del GAL Prealpi e Dolomiti**, anche se con alcune aree di maggior concentrazione (quali ad esempio l'angolo sud-ovest del territorio, in corrispondenza della Valle di Seren, e l'area centrale della Val Belluna). Pur utile per dare una visione d'insieme della situazione, va ricordato che tale distribuzione è dipesa dai 22 attori che erano presenti all'evento di lancio del progetto GAL 4.0 e dalle specifiche conoscenze/esperienze che hanno condiviso in quella occasione. E' logico ipotizzare che sul territorio vi siano varie altre potenziali "Comunità dello Sviluppo" che ancora non si sono palesate. Ai fini del progetto GAL 4.0, tuttavia, tale mappatura è stata sufficiente per guida-

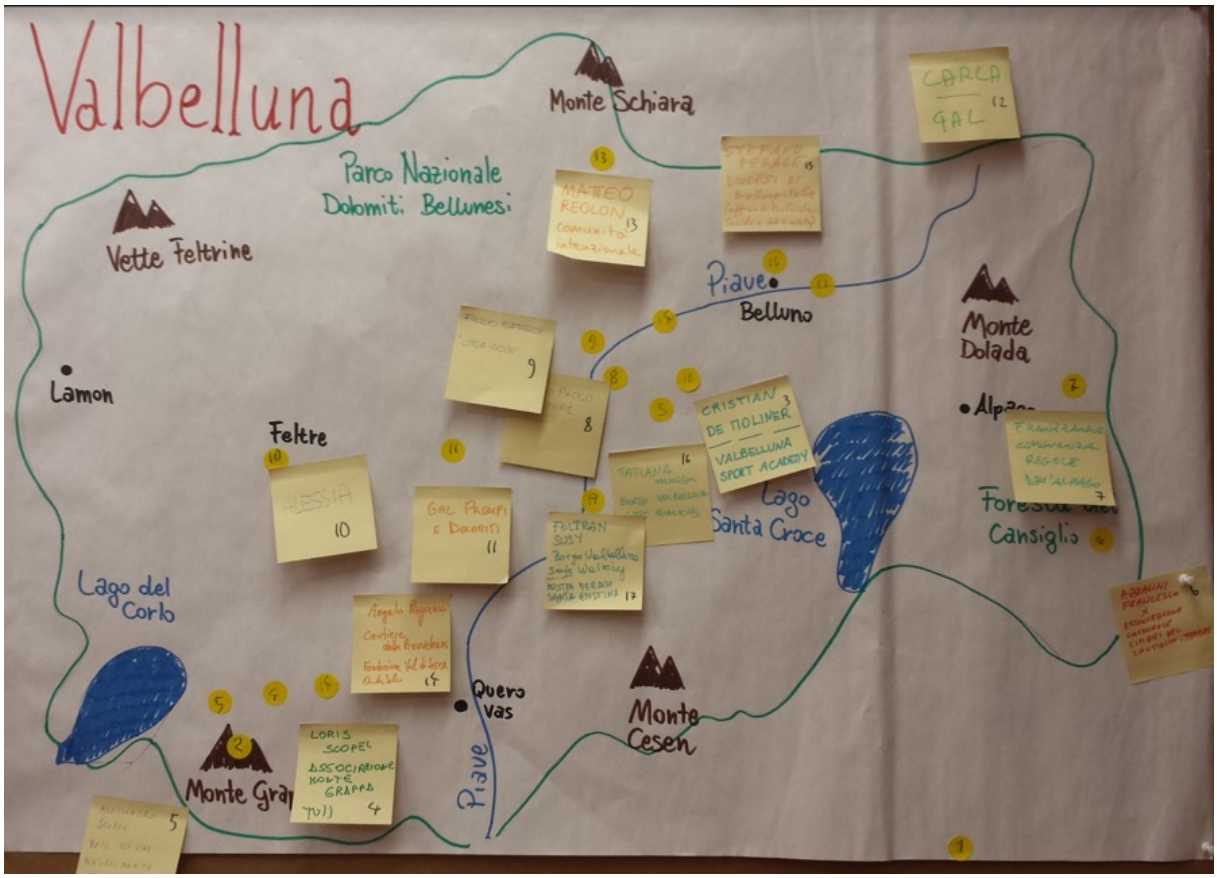


Figura 3.5 - Mappatura delle possibili "Comunità dello Sviluppo" nel territorio del GAL Prealpi e Dolomiti così come co-creata durante il primo incontro partecipativo (fonte: foto degli autori durante il primo laboratorio partecipativo).

re gli step di approfondimento successivi, che - con le risorse a disposizione - potevano essere condotti in maniera efficace solo su un numero ristretto di casi. In particolare, per attuare e testare le fasi successive del percorso di co-creazione, sono state selezionate tre "Comunità dello Sviluppo" tra le varie potenziali identificate in prima battuta.

I criteri adottati nella selezione sono stati, prima di tutto, quelli elencati nella Matrice dei parametri caratterizzanti (Tabella 3.1). A questi, sono stati affiancati anche i seguenti criteri: (a) la **fattibilità e chiarezza dell'idea** di supporto allo sviluppo locale che il/i proponente/i aveva/no condiviso durante il primo laboratorio partecipativo; (b) il **livello di motivazione** degli stessi, desunto dalla combinazione tra attitudine osservata durante l'incontro (con il metodo dell'osservazione diretta) ed espressione di interesse a rendersi disponibili come caso-studio avanzata al termine dell'incontro; (c) la **diversità dei soggetti coinvolti**, per verificare l'applicabilità del metodo di co-creazione in condizioni e su soggetti tra loro diversi per vari aspetti; (d) la possibilità di rafforzare/**amplificare la reale capacità d'impatto** della CSL in questione in termini di attuazione di azioni di sviluppo locale, come esito della sua partecipazione al percorso di co-creazione; (e) il **bilanciamento tra punti di forza e di debolezza** dell'idea proposta dal singolo caso rispetto a un futuro supporto allo sviluppo locale del territorio nel suo complesso; (f) le **esigenze e gli obiettivi** di ogni caso, e allineamento di tempistiche di azione dei soggetti rispetto alle tempistiche dal progetto GAL 4.0. In base a questi criteri, ai fini della selezione per proseguire con gli step di approfondimento, sono stati valutati in tutto 5 casi, che si erano volontariamente offerti (tramite questionario online) per proseguire un percorso di co-progettazione. Fra gli esclusi, facciamo menzione di:

- Le tre proposte dell'Ufficio Pastorale sociale e del lavoro della Diocesi di Belluno-Feltre (proposta di educazione ambientale; formazione di persone sensibili e desiderose di approfondire i temi della co-progettazione a servizio del territorio; sviluppo di un "turismo lento" capace di fermarsi di fronte alle grandi valenze del territorio), esclusi per l'eccessiva complessità ed ambizione del percorso rispetto alle tempistiche del progetto;

- L'idea di creare una carta turistica, e in generale un network di operatori locali, di S. Antonio in Tortal, per condividere e aumentare la qualità dei servizi e sentirsi parte di una comunità locale; esclusa perché il soggetto proponente non sembrava del tutto inserito nel contesto territoriale e la fattibilità del progetto era a rischio.

I tre casi-studio selezionati per l'approfondimento del percorso di co-creazione sono infine risultati:

1) la comunità della **Valle di Seren del Grappa**;
2) l'iniziativa collettiva di **Safe Walking**, avviata a Trichiana e ora estesa a varie altre zone;
3) l'iniziativa imprenditoriale del **Parco Lotto** di Trichiana.

Le principali caratteristiche dei tre casi-studio selezionati sono sintetizzate in Tabella 3.2. Si tratta di tre casi-studio molto diversi tra loro per dimensioni, struttura, status (es. se l'insieme dei soggetti promotori è riconosciuto o meno come entità legale, e di quale natura), livello di conoscenza reciproca tra i partecipanti, capacità, esperienze maturate assieme in passato, obiettivi e prospettive, punti di forza e di debolezza rispetto ad un futuro ruolo di supporto come "Comunità dello Sviluppo" nel contesto locale. L'unico elemento comune ai tre casi selezionati è il territorio di appartenenza. Come accennato, questa selezione deriva dalla volontà e necessità di testare la validità del metodo di co-creazione proposto nell'ambito del progetto GAL 4.0 in soggetti e circostanze diverse tra loro, per verificarne la eventuale replicabilità anche in contesti diversi rispetto al territorio del GAL Prealpi e Dolomiti.
Per ognuno dei tre casi-studio è stata predisposta una scheda con maggiori dettagli in merito alle caratteristiche principali (Allegato 1).

Tabella 3.2 - Scheda riassuntiva dei tre casi-studio selezionati (fonte: elaborazione degli autori).

Nome	Caso CSL 1 Valle di Seren	Caso CSL 2 Safe Walking	Caso CSL 3 Parco Lotto
Tipologia di caso-studio	Valle-territorio esteso, con rete di attori	Gruppo informale di persone della società civile; hybrid organization (social community)	Impresa privata individuale che ha assunto la gestione di uno spazio verde pubblico
Struttura e caratteristiche	Rete di reti e soggetti individuali, mista - rapporti di lungo periodo, conoscenza reciproca consolidata, fiducia, relazioni consolidate con enti pubblici locali	Gruppo informale dinamico/fluido, social community; struttura "leggera" (solo pagina FaceBook) e ad adesione libera, non impegnativa	Impresa singola, natura privatistica, che ha però assunto la gestione di un'area di interesse collettivo. No reti pre-esistenti tra il promotore e altri soggetti che potrebbero partecipare
Esperienze partecipative pregresse	I vari attori della Valle hanno fatto esperienza diretta nell'ambito di vari percorsi partecipativi in passato; in alcuni casi, con qualche difficoltà	Realtà nata in concomitanza con il lockdown nel 2020, nessuna esperienza pregressa di coinvolgimento in percorsi partecipativi	Realtà imprenditoriale attiva da tempo in territorio confinante ma mai precedentemente coinvolta in percorsi partecipativi
Rapporti con il GAL Prealpi e Dolomiti	Gli attori della Valle coinvolti nel progetto hanno rapporti di lunga data con il GAL Prealpi e Dolomiti, avendo in passato anche usufruito di servizi/opportunità e finanziamenti proposti dallo stesso	Prima del progetto GAL 4.0, il GAL Prealpi e Dolomiti non era noto (né alle promotrici, né ai partecipanti alle camminate)	Prima del progetto GAL 4.0, il GAL Prealpi e Dolomiti era noto ma l'azienda non aveva mai usufruito dei servizi/opportunità proposte dallo stesso
Obiettivi di medio-lungo termine per la CSL	Invertire il trend di spopolamento della Valle, portare risorse (anche finanziarie) per realizzare progetti che permettano di proteggere i valori e le risorse locali (biodiversità, saperi, tradizioni)	Continuare l'attività del gruppo, nel contempo adattandola ai cambiamenti post-pandemia (ritorno alle attività e ritmi normali, aumento numero dei partecipanti, esplorare altre aree, creare scambi con altri gruppi di cammino)	Trovare sinergie e fare rete con altri privati e associazioni della società civile (non con associazioni sportive potenziali competitor, ma piuttosto con chi potrebbe offrire servizi complementari) per ottimizzare uso del Parco Lotto a Trichiana
Obiettivi nel percorso di co-creazione	Capire come migliorare le capacità di scrivere progetti e lavorare in rete per portare risorse in Valle e realizzare le molte idee	Capire come mantenersi nel tempo, continuare nel post-covid e come rispondere a nuove esigenze che stanno emergendo con l'allargamento del numero di partecipanti	Capire come coinvolgere in modo efficace e costruttivo altri soggetti, per rivitalizzare l'area e svilupparne le molte potenzialità

Potenzialità	Consapevolezza, fiducia, visione e valori condivisi, ottimismo, forza della rete, forte motivazione e identità territoriale	Flessibilità, libertà, apertura verso l'esterno (interesse a "gemellaggi"), dinamismo, motivazione, alta percentuale di donne (inclusività sociale)	Area sportiva e ricreativa con buone attrezzature in centro al Paese, lungo via di comunicazione "Sinistra Piave", disponibilità/interesse di altri soggetti, forte proattività
Criticità	Frammentazione e sovrapposizione di soggetti nella Valle stessa. Rete focalizzata sulla Valle - come si apre al resto del territorio e progredisce nei risultati sul campo?	Realtà in espansione - come gestisce le maggiori responsabilità e complessità gestionali che derivano anche dall'aumento del numero di camminatori? Usa il territorio e area geografica in modo esteso - percorre sentieri, attraversa proprietà - come si mantiene nel tempo? Come valorizza contatti con altri gruppi interessati fuori area?	Impresa individuale che usa uno spazio chiuso, ben delimitato e destinato ad attività sportive e ricreative molto varie, non necessariamente noto o frequentato da tutta la comunità locale - come si apre ad altri attori?

In Tabella 3.3 sono riportati i parametri individuati nei tre casi-studio selezionati rispetto ai parametri caratterizzanti di una "Comunità dello Sviluppo".

Tabella 3.3 - I tre casi-studio del progetto GAL 4.0 rispetto ai parametri caratterizzanti una "Comunità dello Sviluppo" (cfr. Tabella 3.1) (fonte: elaborazione degli autori).

*La presenza del simbolo * in una cella indica la presenza di quel parametro per il caso studio in esame.*

Dimensioni considerate	Sotto-dimensioni	Riscontro nei casi-studio del progetto GAL 4.0		
		CSL1	CSL2	CSL3
Caratteristiche rilevanti	**Pro-attivismo**	*	*	*
	Sussidiarietà	*		
	Capacità di visione	*		*
	Capacità di networking	*	*	
	Struttura (organizzativa)	*		
	Resilienza	*	*	
	Leadership della guida	*	*	*

Dimensioni considerate	Sotto-dimensioni	Riscontro nei casi-studio del progetto GAL 4.0		
		CSL1	CSL2	CSL3
Caratteristiche rilevanti	Apertura a stimoli esterni	*	*	*
	Integrazione nel territorio	*	*	
	Sostenibilità economica			*
	Approccio partecipativo	*		
	Inter-generazionale	*	*	
Finalità	Soddisfazione di bisogni collettivi	*	*	*
	Valorizzazione risorse locali	*	*	*
	Beni comuni	*	*	*
	Empowerment utenti e stakeholder	*	*	
	Riscoperta di antiche o passate attività e saperi, cari alla popolazione residente	*	*	*
	Rigenerazione delle risorse naturali	*		
Principi fondanti	Equità	*	*	
	Inclusività	*	*	*
	Reciprocità	*	*	
	Solidarietà	*	*	
	Creatività		*	*
	Fiducia	*	*	*

Dimensioni considerate	Sotto-dimensioni	Riscontro nei casi-studio del progetto GAL 4.0		
		CSL1	CSL2	CSL3
Principi fondanti	Trasparenza, condivisione consapevole		*	*
	Rispetto, tutela e valorizzazione risorse naturali	*	*	*
	Riduzione degli impatti	*		
Capacità co-creative	Reattività alle richieste	*	*	*
	Monitoraggio e valutazione			*
	Comunicazione		*	
	Esperienza in progetti collaborativi	*		

A causa delle differenze di struttura, obiettivi, numerosità dei partecipanti, esigenze organizzative, ecc., per i tre casi-studio sono stati messi a punto, in modo condiviso (ovvero dal gruppo di lavoro di esperti assieme ai promotori dell'iniziativa/CSL stessa), tre diversi set di tecniche partecipative, adatte alle tre diverse realtà ed esigenze. Tali tecniche sono sintetizzate in Tabella 3.4. In due casi (casi studi CSL 1 e 2), quanto inizialmente pianificato è stato modificato all'ultimo, adattando il processo e i metodi adottati durante la sessione partecipativa al numero effettivo dei partecipanti che si sono presentati al laboratorio.

Tabella 3.4 - Tecniche partecipative adottate nei tre casi-studio (fonte: elaborazione degli autori).

Nome	Caso CSL 1	Caso CSL 2	Caso CSL 3
	Valle di Seren	Safe Walking	Parco Lotto
Tecnica partecipativa pianificata	Tavoli di discussione, a round successivi + plenaria finale di restituzione (stile world cafè) (partecipanti attesi: 15)	Camminata partecipativa a gruppi di 2-3 + plenaria finale di restituzione e sintesi (partecipanti attesi: ca. 20)	Brainstorming, plenaria (partecipanti attesi: 8-10)
Tecnica partecipativa effettivamente utilizzata	Focus group, plenaria (partecipanti effettivi: 6)	Camminata partecipativa a gruppi di 3-5 + plenaria breve (partecipanti effettivi: 33)	Brainstorming, plenaria (partecipanti effettivi: 15)

Nell'Allegato 1, in apposite **schede di approfondimento**, sono riportati in dettaglio i risultati emersi dai percorsi di co-creazione e condivisione attuati nell'ambito del progetto GAL 4.0 per ognuno dei tre casi-studio analizzati. Da tali dettagli sono state tratte, elaborate e sintetizzate indicazioni ritenuti utili agli step di programmazione e gestione futura sia del GAL Prealpi e Dolomiti che, più in generale, dei GAL di nuova generazione.

3.2 Il ruolo del GAL Prealpi e Dolomiti per le "Comunità dello Sviluppo" casi-studio

Il percorso di co-progettazione avviato con il progetto GAL 4.0 con le tre potenziali Comunità dello Sviluppo scelte come casi-studio ha permesso di **individuare una serie di azioni e ruoli che i partecipanti al progetto ritengono che il GAL Prealpi e Dolomiti possa intraprendere** per sostenere in modi innovativi il territorio alla luce delle sfide che si dovranno affrontare.

Tali azioni possono sostenere in primis le Comunità dello Sviluppo che hanno partecipato al progetto GAL 4.0 come casi-studio, ma è presumibile che potranno essere **utili a sostenere anche altri possibili nuclei di attori** attivi nel territorio del GAL, nelle fasi di avvio e/o consolidamento di iniziative di sviluppo locale create dal basso. Tali azioni sono visualizzate in Figura 3.6 e elencate in Tabella 3.5, aggregate per Comunità dello Sviluppo-caso-studio che le ha menzionate.

Figura 3.6 - Ruoli e azioni che il GAL dovrebbe intraprendere per sostenere le Comunità dello Sviluppo secondo i partecipanti ai casi-studio del progetto GAL 4.0 (fonte: foto degli autori durante i laboratori partecipativo).

Tabella 3.5 - Azioni utili a sostenere lo sviluppo locale di nuova generazione secondo i partecipanti ai laboratori partecipativi svolti con le tre Comunità dello Sviluppo casi-studio (fonte: elaborazione degli autori dopo il laboratorio partecipativo).

Caso Studio CSL 1 - Val di Seren

Grado di conoscenza del GAL e del suo operato da parte dei partecipanti: **alto** *(dei 6 presenti nel cerchio di condivisione su questa domanda, tutti hanno dichiarato di conoscere il GAL)*

Grado di esperienza dei partecipanti sia di percorsi partecipativi che di collaborazione reciproca: **alto** *(progetti pregressi nel territorio es. con EURAC e il GAL stesso)*

Azioni proposte	Possibile ruolo del GAL
Facilitare i collegamenti verso l'esterno,trovando i contatti e gli interlocutori giusti, e conoscendo le procedure per espandersi e collegarsi anche ad altri livelli istituzionali, compreso il livello internazionale	Centro esperto di bandi, procedure, contatti - sportello informativo, di formazione ma anche vero e proprio "broker" di conoscenza e contatti
Sostenere i nuclei di attori nella messa a punto di progetti che poi possano ottenere finanziamenti *(logica "dal progetto al bando", scardinando la vecchia logica che invece partiva dalla definizione del bando per poi arrivare al finanziamento di progetti)*	Ascolto del territorio, assistenza alla progettazione (co-progettazione)
Agire come centro di comunicazione per tutto il territorio, promuovendo comunicazione di qualità, con professionisti del settore, anche sui social *(anche per attirare giovani e attori che magari finora sono stati estranei al partenariato del GAL)*	Comunicazione coordinata e di qualità, informazione sulle opportunità, azione di *branding* del territorio
Proseguire con le attività di supporto e finanziamento ad attività di animazione, cooperazione e coordinamento tra attori, come quella avviata con il progetto GAL 4.0	Organizzazione di momenti ed eventi di animazione del territorio come parte integrante e strutturata del proprio operato, finanziamento di azioni di animazione e coordinamento
Finanziare "progetti di rete", e non di un singolo, come progetti comunitari espressi dal territorio interessato. Sostenere progetti diffusi, che abbiano come obiettivo esplicito la sostenibilità (ambientale) del territorio e la valorizzazione delle sue risorse (naturali e culturali) e che coinvolgano la comunità (evitando la costruzione di "cattedrali nel deserto" come il Punto Verde a Fonzaso).	Favorire nei bandi e nei finanziamenti progetti collettivi
Supportare l'acquisizione di attrezzature (es. trattori, altri macchinari il cui acquisto come singolo è costoso e non efficiente) che possano essere utilizzate in modo condiviso	Favorire nei bandi e nei finanziamenti progetti che prevedano modalità di *sharing economy* (condivisione delle risorse)
Definire regole semplici per le domande di finanziamento e in generale per poter ottenere supporto	Supportare gli attori del territorio nella corretta interpretazione dei contenuti dei bandi

Tabella 3.6 - Azioni utili a sostenere lo sviluppo locale di nuova generazione secondo i partecipanti ai laboratori partecipativi svolti con le tre Comunità dello Sviluppo casi-studio (fonte: foto degli Autori durante i laboratori partecipativi).

Caso Studio CSL 2 - Safe Walking

Grado di conoscenza del GAL e del suo operato da parte dei partecipanti: **basso** *(dei 27 presenti nel cerchio di condivisione su questa domanda, solo 2 hanno dichiarato di conoscere il GAL)*

Grado di esperienza dei partecipanti sia di percorsi partecipativi che di collaborazione reciproca: **medio-bassa** *(community creata con l'iniziativa stessa, ca. 2 anni fa con il primo lockdown; frequenza in presenza di ca. 30-40 persone + 700 iscritti alla community social)*

Azioni proposte	Possibile ruolo del GAL
Collaborazione per realizzare mappatura dei percorsi e pubblicare un libretto sull'esperienza, e anche per realizzare e installare cartellonistica informativa in punti-chiave del territorio *(es. piazza a Trichiana, all'inizio di vari percorsi, ...)*, per recuperare la conoscenza del territorio e preservare dall'oblio *(es. toponimi, recupero identità del territorio, recupero della conoscenza di come sono cambiate gli spazi e le aree ora trasformate)*	Messa a disposizione di competenza/assistenza tecnica e finanziamenti mirati a fare comunicazione che valorizzi la conoscenza del territorio nei suoi aspetti meno noti e recuperi elementi di identità territoriale anche per i residenti (non solo turisti)
Supporto per l'organizzazione e realizzazione di corsi funzionali al miglioramento dell'iniziativa e delle capacità dei partecipanti (es. corsi sull'uso del GPS, corsi per accompagnatori di media-montagna, conoscenza del territorio)	Assistenza tecnica e organizzativa, messa a disposizione di spazi dove realizzare le iniziative formative, finanziamenti per aumento competenze/professionalità specifiche della comunità
Finanziamento ad interventi (es. di volontari) per pulitura e recupero sentieri antichi ora nascosti o sconosciuti ai più, supporto alla logistica	Finanziamenti ad interventi di recupero della rete sentieristica (non CAI) a soggetti altri rispetto es. ad imprese agricole o con PI
Ricerca sponsor, o supporto finanziario diretto, per acquisire merchandising (es: giacche termiche o cmq vestiario tecnico) con loghi del territorio *(es. anche logo del GAL)* che i partecipanti possano utilizzare durante le camminate e riconoscersi come gruppo/comunità di cammino *(oltre che fare pubblicità al territorio quando va in trasferta in altre aree)*	Finanziamento come sponsor o azione come broker (facilitazione contatti e interazioni con altri soggetti del territorio, es. aziende di produzione abbigliamento tecnico o industrie)
Supporto a realizzare strumenti *(es. App su piattaforma tecnologica)* che tutti possano utilizzare per visualizzare e orientarsi sui percorsi	Finanziamento o assistenza tecnica allo sviluppo di strumenti digitali per la fruizione del territorio in sicurezza (orientamento)
Supporto dell'iniziativa Safe Walking come spazio per stare insieme per i giovani, che sono restii a partecipare ad iniziative più tradizionali/statiche	Supporto ad iniziative che riescano a stimolare maggior partecipazione dei giovani
Corso di accompagnamento per gestire le questioni legali in sospeso	

Tabella 3.7 - Azioni utili a sostenere lo sviluppo locale di nuova generazione secondo i partecipanti ai laboratori partecipativi svolti con le tre Comunità dello Sviluppo casi-studio (fonte: foto degli Autori durante i laboratori partecipativi).

Caso Studio CSL 3 - Parco Lotto

Grado di conoscenza del GAL e del suo operato da parte dei partecipanti: **basso** (dei 15 presenti nel cerchio di condivisione su questa domanda, meno della metà hanno dichiarato di conoscere il GAL)

Grado di esperienza dei partecipanti sia di percorsi partecipativi che di collaborazione: **basso-nullo** (i partecipanti al laboratorio non si conoscevano né avevano collaborazioni in essere prima dell'incontro)

Azioni proposte	Possibile ruolo del GAL
Agire come centro aggregatore (fulcro/punto di riferimento per il territorio) per promuovere le reti tra le associazioni e le attività locali *(questo ruolo non può essere svolto dal Comune) e più in generale per chi vuole organizzare qualcosa (es. anche iniziative conviviali).*	Manager del territorio, creazione di reti, scambio informazioni (anche solo di cosa accade sul territorio), sportello di ascolto e catalizzazione iniziative
Finanziare interventi di pubblicità coordinata e anche puntuale delle attività e iniziative sul territorio. Supportare gli attori nella messa a punto di una identità chiara e collegata al territorio della propria attività *(es. progetto di sviluppo del branding del Parco Lotto, marketing).*	Supporto alla comunicazione coordinata del territorio, azioni di *branding* per la valorizzazione anche di singole iniziative.
Finanziare interventi che potenzino le strutture funzionali al sociale, allo sport, all'arte e cultura - sia di natura infrastrutturale che organizzativa *(es. bagno pubblico con servizi adatti alle famiglie, es. postazione cambio pannolini; bar e ristorante per eventi culinari; palco all'aperto - terrazza sulle Dolomiti per spettacoli teatrali e concerti;)*	Ampliare le tipologie di soggetti finanziabili a settori altri (sociali) rispetto a quelli agricoli, artigianali e turistici tipici dell'azione del GAL; ampliare i finanziamenti ad interventi di miglioramento infrastrutture per il sociale ampio.
Organizzare percorsi di accompagnamento che non siano estemporanei ma continuativi, fornire supporto tecnico per portare avanti le iniziative e arrivare a concretizzarle *(anche assistenza come consulenza ad hoc, mirata per soggetti e idee puntuali da trasformare in progetti che possano essere finanziati)*	Accompagnamento e assistenza tecnica e progettuale per affrontare percorsi di sviluppo o consolidamento delle iniziative
Finanziare le iniziative proposte	Ente che eroga finanziamenti

Dall'analisi congiunta delle proposte di dettaglio avanzate dai diversi casi-studio esposte in Tabelle 3.5-3.6-3.7, è possibile trarre alcune considerazioni di carattere generale: **le azioni proposte dal caso-studio CSL 1 sembrano suggerire un ruolo più innovativo del GAL**, guardano già ad un suo supporto in termini di interventi rivolti alla collettività nel suo insieme, agli aspetti ambientali e sociali in senso ampio, ad azioni di rete. Dagli attori coinvolti nel laboratorio partecipativo del caso-studio CSL 1 il GAL Prealpi e Dolomiti è visto più come un centro di animazione e gestione coordinata del territorio. **Le azioni proposte dai casi-studio CSL 2 e 3**, anche se includono alcuni esempi di idee piuttosto creative e inusuali, sembrano orientate ad un ruolo del GAL più tradizionale, ovvero lo vedono **soprattutto come ente finanziatore**, oppure come ente che può fornire assistenza tecnica, informazioni o sponsorizzazioni.

Questa **diversa visione** sul possibile ruolo del GAL, può o meno innovativo, **può essere dovuta principalmente a tre fattori**, tutti collegati alle specifiche caratteristiche degli stakeholder/soggetti che hanno preso parte ai laboratori partecipativi (vale a dire che, se i soggetti fossero stati diversi, forse sarebbero emersi altri e diversi fattori rispetto a questi). Tali fattori, a nostro avviso, sono:

i) il grado di conoscenza del GAL e di consapevolezza del suo operato e delle sue potenzialità da parte dei partecipanti (basso o nullo nei casi-studio CSL 2 e 3; alto e consolidato nel tempo nel caso-studio CSL 1);

ii) il grado di avanzamento e "maturazione", sia a livello individuale che di gruppo, **dei partecipanti nei tre casi-studio all'interno di percorsi collettivi e di fiducia reciproca.** In particolare, nel caso-studio CSL 1 (Valle di Seren), i singoli e le varie organizzazioni da essi rappresentate hanno già avuto in passato svariate esperienze di confronto e reciproca collaborazione, nonché la possibilità di sperimentare approcci e tecniche partecipative e di costruzione di relazioni basate sulla fiducia e la conoscenza reciproche; in altre parole, hanno già fatto un percorso comune di co-evoluzione e crescita (più o meno consapevole) come "nucleo di comunità". Nel caso-studio CSL 2 (Safe Walking), invece, il senso di comunità e la conoscenza reciproca tra chi partecipa sono nati di recente, con l'iniziativa stessa, e sono fluidi così come è fluida l'appartenenza alla community online. Nel caso-studio CSL 3 (Parco Lotto), infine, addirittura i partecipanti al laboratorio organizzato nell'ambito del progetto GAL 4.0 non si conoscevano prima, non hanno al momento ancora nessuna relazione in essere tra loro, e non hanno avuto in precedenza esperienze di confronto collettivo;

iii) il grado di identificazione e connessione con il territorio. Mentre nel caso-studio CSL 1 (Valle di Seren) vi è un forte o fortissimo senso di appartenenza e identità comunitaria che ogni partecipante ha espresso rispetto al proprio territorio, il senso di comunità che si è sviluppato di recente nel caso-studio CSL 2 (Safe Walking) non sembra strettamente connesso né motivato dallo specifico contesto territoriale in cui le passeggiate si svolgono; piuttosto, la curiosità e l'interesse verso il proprio territorio e il bello di riscoprirlo deriva dall'aver iniziato a fare queste camminate di gruppo. Infine, nel caso-studio CSL 3, pur conoscendo l'esistenza dell'area (Parco Lotto), molti dei partecipanti al laboratorio non lo avevano mai preso in considerazione come spazio dove promuovere in modo sinergico i propri servizi e attività, se non in maniera estemporanea per qualche evento particolare organizzato in passato (poi bloccato dal covid). Alcuni hanno espresso un attaccamento al luogo legato alla sua frequentazione d'infanzia, ma non lo percepiscono come luogo che ha una chiara identità e attrattività (alcuni proprio non ne conoscevano l'esistenza);

iv) l'approccio e l'aspirazione alla cura del territorio. Anche in questo caso, le situazioni si differenziano l'una dall'altra. Nel caso-studio CSL 1 (Valle di Seren) vi è un chiaro orientamento, comune e condiviso da tutti i soggetti, ad una cura del territorio intesa anche come **rigenerazione socio-ecologica** dello stesso; nelle discussioni dei laboratori partecipativi in cui sono presenti soggetti di questo caso-studio ricorre il termine "beni comuni". Nel caso-studio CSL 2 (Safe Walking), la consapevolezza dell'importanza della cura del territorio è presente, anche se forse in una forma più tradizionale: il gruppo di camminatori ha realizzato, ad esempio, interventi volontari di pulizia dei percorsi esplorati dai rifiuti abbandonati a terra; ed è orientato anche in futuro ad avviare iniziative che consentano di mantenere il territorio e le sue risorse naturali e culturali (tramite ad esempio il recupero di percorsi e

sentieri abbandonati). Nel terzo caso-studio CSL 3 (Parco Lotto), invece, l'attenzione in termini di cura è rivolta al Parco stesso, alla pulizia dell'area e degli spazi verdi dove si possono svolgere le varie attività, più che al resto del territorio circostante.

Da un punto di vista più generale, le informazioni contenute nella Tabella 3 basata su dati empirici relativi ai tre casi-studio di Comunità dello Sviluppo esplorate nel progetto GAL 4.0, possono essere **utilizzate dai GAL in due modi e momenti complementari:** a) nel **processo di selezione** dei beneficiari cui dare priorità; e/o b) nella scelta del tipo di azioni da supportare e privilegiare all'interno della propria strategia di sviluppo locale. Tali modi sono brevemente descritti nel seguito:

Modo a): le informazioni sulle Comunità dello Sviluppo possono essere usate nel processo di pre-selezione dei beneficiari, da costruire durante la co-creazione del Programma di Sviluppo Locale (PSL), dove particolare attenzione/ascolto/supporto potranno essere dati a quelle realtà caratterizzabili come "Comunità dello Sviluppo" (CSL), ovvero nuclei di attori/soggetti aventi già in partenza particolari potenzialità per supportare con efficacia le azioni proposte per il territorio ed in particolare la messa a punto di "progetti di comunità". Dal punto di vista pratico, il GAL potrebbe procedere alla **pre-selezione delle realtà più promettenti come "Comunità dello Sviluppo" sulla base della compresenza di almeno 3 sotto-dimensioni per ogni dimensione;** oppure potrebbe individuare alcune parametri/caratteristiche/finalità/principi fondanti/capacità co-creative minime, che "obbligatoriamente" (o prioritariamente) dovranno essere presenti nei soggetti/nuclei che propongono un progetto di comunità (ad esempio, si potrebbero individuare i parametri che risultino presenti in tutti e tre i casi-studio del progetto GAL 4.0, così come esemplificato in Tabella 3.8).

*Tabella 3.8 - Possibile uso di caratteristiche delle Comunità dello Sviluppo per **pre-selezionare i beneficiari** del PSL 2023-2027 da parte del GAL (fonte: estratto da Tabella 3.3, elaborazione degli autori).*

Dimensioni considerate	Sotto-dimensioni	Descrizione	Riscontro nei casi-studio del progetto GAL 4.0		
			CSL1	CSL2	CSL3
Caratteristiche rilevanti	**Pro-attivismo**	Attitudine ad agire in anticipo rispetto all'emergenza di bisogni/problemi/crisi; volontà di mettersi in gioco; impegno, capacità e disponibilità all'azione	*	*	*
	Capacità di networking	Attitudine alla collaborazione e interazione con altri attori/settori/livelli istituzionali; valorizzazione relazioni; contatti	*	*	*
	Leadership della guida	Presenza di uno o più soggetti capaci di trainare il gruppo o mobilitare altri soggetti all'azione; leadership può essere individuale/*core group*/diffusa; riconoscimento sociale	*	*	*

Finalità	**Soddisfazione di bisogni collettivi**	Obiettivi basati su ascolto/ identificazione/catalizzazione esigenze di attori diversi presenti sul territorio; priorità data a bisogni collettivi (a gruppi di attori/al territorio nel suo complesso) *(emerso da 1° laboratorio partecipativo);*	*	*	*
	Valorizzazione risorse locali	Obiettivi di valorizzazione delle risorse locali (saperi/conoscenze, talenti, ambiente, territorio, cultura); visione ampia del concetto di "risorse locali": risorse umane/sociali/ambientali ma anche economico-istituzionali e infrastrutturali *(emerso da 1° laboratorio partecipativo + laboratorio con le 3 CSL casi studio)*	*	*	*
	Beni comuni	Obiettivi di tutela dei beni comuni, a partire dalle risorse ambientali, identitarie, culturali del territorio *(emerso da 1° laboratorio partecipativo, ripreso nei 3 laboratorio CSL, anche se con sfaccettature diverse)*	*	*	*
	Riscoperta antiche o passate attività e saperi, cari alla popolazione residente	Obiettivi di conservazione, recupero e rivalorizzazione di antichi saperi e competenze, attività agricole, artigianali, artistiche, di tutela ambientale, di recupero antichi manufatti e tracce di attività tradizionali; recupero di iniziative care alla comunità locale *(es. ricordi di infanzia di come venivano usati i siti locali)*	*	*	*
Principi fondanti	**Inclusività**	Volontà di allargarsi a tutti i residenti e utenti dell'iniziativa; attenzione a i gruppi particolarmente fragili (es. anziani, giovani, disabili)	*	*	*
	Fiducia	Fiducia reciproca tra individui/ organizzazioni	*	*	*
	Rispetto, tutela e valorizzazione risorse naturali	Riconoscimento e volontà di mantenere e tutelare le risorse naturali presenti; consapevolezza dell'importanza e volontà di preservare l'integrità ecologica del proprio territorio	*	*	*

Capacità co-creative	**Reattività alle richieste**	Capacità di sviluppare azioni e reazioni proprie in tempi relativamente rapidi a seguito di stimoli/suggerimenti/condivisioni *(es. emerso dalle testimonianze dei 3 CSL durante l'evento del 19.05.2022)*	*	*	*

Modo b): le informazioni sulle Comunità dello Sviluppo possono essere usate nel processo di scelta delle azioni cui dare priorità, ovvero nel processo di allocazione delle risorse durante la co-creazione del Programma di Sviluppo Locale (PSL) del GAL, così come nella selezione dei progetti da finanziare, particolare attenzione/risorse potranno essere dati alle **azioni volte a compensare i gap rilevati**, ovvero a far sì che le risorse vengano prioritariamente mobilizzate per innalzare/rafforzare le capacità dei soggetti del territorio che si configurino potenziali Comunità dello Sviluppo laddove queste siano in parte carenti, immature o incomplete. Dal punto di vista pratico, il GAL potrebbe procedere all'individuazione di parametri/caratteristiche/finalità/principi fondanti/capacità co-creative di cui potenziali Comunità dello Sviluppo beneficiarie interessate siano carenti/immature, e la concentrazione o prioritarizzazione delle risorse finanziarie disponibili verso azioni che aiuto questi soggetti a colmare i maggiori gap individuati. In altre parole, i beneficiari in partenza potrebbero non avere tutte le potenzialità e caratteristiche ideali per agire a supporto di uno sviluppo locale di territorio, e le azioni potrebbero cercare di rafforzarli in questa direzione. Ad esempio si potrebbero individuare le sotto-dimensioni/parametri su cui le potenziali CSL del progetto GAL 4.0 siano risultate particolarmente carenti (es. due su tre CSL hanno quella carenza, così come visualizzato con due simboli Δ per riga in Tabella 3.9) e assegnare un punteggio prioritario a quelle.

*Tabella 3.9 - Possibile uso di caratteristiche delle Comunità dello Sviluppo per selezionare le **azioni prioritarie** nel PSL 2023-2027 da parte del GAL (fonte: estratto da Tabella 3.3, elaborazione degli autori).*

Dimensioni considerate	Sotto-dimensioni	Descrizione	Riscontro nei casi-studio del progetto GAL 4.0		
			CSL1	CSL2	CSL3
Caratteristiche rilevanti	**Sussidiarietà**	Consapevolezza potenzialità o azioni di sussidiarietà verticale (tra diversi livelli amministrativi/istituzionali) e/o orizzontale (coordinamento/complementarietà tra attori/organizzazioni/settori diversi che agiscono nello stesso livello amministrativo/ istituzionale)	*	Δ	Δ
	Capacità di visione	Capacità di visione d'insieme (territorio/valle/gruppo) e di sistema; visione strategica nel medio-lungo periodo	*	Δ	Δ

Dimensioni considerate	Sotto-dimensioni	Descrizione	Riscontro nei casi-studio del progetto GAL 4.0		
			CSL1	CSL2	CSL3
Caratteristiche rilevanti	Struttura (organizzativa)	Forme organizzative più o meno strutturate/avanzate che regolano le modalità di interazione tra i soggetti interni e/o con i soggetti esterni; formali o informali	*	Δ	Δ
	Sostenibilità economica	Capacità di attrarre risorse per rendere sostenibile nel medio-lungo periodo l'iniziativa; attitudine imprenditoriale, capacità di gestione contabilità, predisposizione business plan, monitoraggio e valutazione economico-finanziaria	Δ	Δ	*
	Approccio partecipativo	Adozione di momenti di condivisione, discussione e progettazione partecipativa; monitoraggio e valutazione dell'efficacia del processo e dei suoi risultati	*	Δ	Δ
Finalità	Rigenerazione delle risorse naturali	Obiettivi di rigenerazione delle componenti ecologico-ambientali del territorio	*	Δ	Δ
Principi fondanti	Creatività	Ricerca di innovazione, rottura di schemi e pensieri consolidati, nuove soluzioni/proposte/idee	Δ	*	Δ
	Trasparenza, condivisione consapevole	Condivisione di informazioni, dati, progetti; comunicazione; chiarezza degli intenti e dei criteri di coinvolgimento/collaborazione	Δ	Δ	Δ
	Riduzione degli impatti	Impegno verso azioni che riducano/mitighino gli impatti ambientali e sociali negativi *(es. come suggerito da CSL1: adozione principi della sharing economy, condivisione input produttivi)*	*	Δ	Δ

Capacità co-creative	**Monitoraggio e valutazione**	Capacità di pianificare e attuare un sistema di monitoraggio e valutazione per misurare i progressi e la coerenza rispetto agli obiettivi, alle capacità interne, alle finalità del progetto, alle risorse allocate	Δ	Δ	Δ
	Comunicazione	Capacità di attivare vari canali comunicativi, sia tradizionali che moderni (social media, media), che consentano una diffusione ampia e rapida, sia all'interno che all'esterno della comunità, delle proposte/opportunità/idee/azioni; capacità di intercettare varie tipologie di soggetti, dai più ai meno giovani	Δ	*	Δ
	Esperienza in progetti collaborativi	Esperienze pregresse di lavorare in gruppo, confrontarsi, superare divergenze e conflittualità, continuando a restare motivati	*	Δ	Δ

Infine, sempre secondo la modalità b), ai gap minori, ovvero ai parametri nei quali solo uno sui tre CSL casi-studio esplorati nel progetto GAL 4.0 siano risultati carenti (così come visualizzato con un solo simbolo Δ per riga, in Tabella 3.10) potrebbe essere data una priorità più bassa, diventando quindi area d'azione secondaria.

*Tabella 3.10 - Possibile uso di caratteristiche delle Comunità dello Sviluppo per selezionare le **azioni secondarie** nel PSL 2023-2027 da parte del GAL (fonte: estratto da Tabella 3.3, elaborazione degli autori).*

Dimensioni considerate	Sotto-dimensioni	Descrizione	Riscontro nei casi-studio del progetto GAL 4.0		
			CSL1	CSL2	CSL3
Caratteristiche rilevanti	**Resilienza**	Flessibilità; capacità di reazione e adattamento a nuove condizioni e momenti di crisi; crisi percepite come opportunità; ricerca di strade per nuovi equilibri	*	*	Δ
	Apertura a stimoli esterni	Capacità di guardare all'esterno e cercare ispirazione altrove; innovazione; apertura mentale; apertura alla "contaminazione" con altri settori	*	*	Δ
	Integrazione nel territorio	Inserimento nella propria realtà territoriale; riconoscimento e accettazione da parte del resto della popolazione e delle altre organizzazioni; reputazione sociale, fiducia	*	*	Δ
	Inter-generazionale	Presenza inter-attiva di giovani, adulti e anziani; consapevolezza dell'importanza di trasferire/scambiare saperi tra le diverse generazioni	*	*	Δ

Finalità	**Empowerment utenti e stakeholder**	Obiettivi volti all'inclusione sociale e alla crescita personale e collettiva; orientamento al consolidamento delle capacità di gruppi più vulnerabili rispetto al resto della popolazione (es. giovani, donne, anziani); azioni che implicano co-responsabilità	*	*	Δ
Principi fondanti	**Equità**	Volontà di bilanciare bisogni/interessi/risorse disponibili secondo le caratteristiche di ognuno, secondo le possibilità di piccoli e grandi (dimensioni organizzative), uomini e donne; consapevolezza della necessità di bilanciare costi e impatti negativi con benefici e impatti positivi generati da ogni attività/progetto proposto	*	*	Δ
	Reciprocità	Volontà di scambiarsi informazioni/saperi tra soggetti e di acquisire nuove competenze, idee, capacità ascoltando altri soggetti; consapevolezza di avere dei valori/saperi da condividere; reciprocità interna/esterna al nucleo di attori/organizzazione	*	*	Δ
	Solidarietà	Azioni e intenzioni di inclusione e priorità d'azione verso soggetti/gruppi fragili	*	*	Δ

Va da sè che l'approccio più corretto dovrebbe naturalmente essere quello di identificare i parametri-chiave e/o le azioni più o meno prioritarie assieme alle Comunità interessate stesse, durante un percorso di co-creazione del Programma di Sviluppo Locale (PSL) che includa molte altre potenziali Comunità dello Sviluppo finora non intercettate (ovvero non esplorate come casi-studio nell'ambito del progetto GAL 4.0). Da un lato, tale approccio sarebbe molto positivo in quanto coinvolgerebbe vari altri soggetti fin dalle primissime fasi embrionali di co-creazione del nuovo programma, e risulterebbe quindi altamente inclusivo e probabilmente accurato. Dall'altro lato, tale approccio avrebbe anche dei risvolti negativi da considerare, perché richiederebbe di riproporre tutto il percorso già sviluppato con il progetto pilota GAL 4.0 ripartendo dall'inizio, assorbendo altre risorse, e ponendo problematiche di non facile soluzione qualora ad esempio nuclei diversi tra loro identificassero parametri molto diversi per caratterizzarsi come Comunità dello Sviluppo. Dagli esiti del test pilota effettuato, la presenza di divergenze significative tra Comunità dello Sviluppo diverse tra loro è una possibilità piuttosto remota ma non impossibile. Una possibilità pragmatica è quella di capitalizzare il più possibile quanto emerso dal progetto GAL 4.0 in merito ai parametri che aiutino l'identificazione di nuclei di Comunità dello Sviluppo, lasciando invece ad altri soggetti che saranno coinvolti nelle prossime fasi di definizione del Programma di Sviluppo Locale ampia possibilità di discutere e trovare altre e diverse azioni di supporto utili e innovative rispetto a quelle emerse dai tre casi-studio.

Altre considerazioni su come le indicazioni puntuali emerse dai tre casi-studio nel progetto GAL 4.0 in relazione al GAL Prealpi e Dolomiti possano essere utilizzate per orientare altri GAL nell'attuale fase di transizione verso la nuova programmazione comunitaria sono riportate nella Sezione 4 del presente rapporto.

3.3 Monitoraggio e valutazione del percorso di co-creazione

Durante i percorsi di co-creazione con i tre casi-studio CSL, il gruppo di ricerca ha condotto un monitoraggio del processo e l'analisi dei risultati conseguiti dalle azioni pilota con le comunità locali. Per realizzare tale monitoraggio, e giungere ad una valutazione finale, si sono utilizzati due strumenti complementari. Innanzi tutto, si è creata **una matrice di valutazione sintetica e speditiva**, che evitasse l'uso di questionari pre- o post-incontro, e che invece, attraverso degli esercizi da svolgere individualmente e anonimamente, sfruttasse lo slancio interattivo e di riflessione personale dei partecipanti duranti i laboratori di co-creazione. Gli esercizi proposti richiedevano ai presenti di **rispondere a delle domande-chiave** sul processo di co-creazione al quale stavano partecipando, sia in termini di processo che di risultati, apponendo dei **bollini adesivi colorati** su dei cartelloni appositamente preparati a questo scopo, ed uguali per ognuno dei diversi laboratori/workshops partecipativi organizzati per i tre diversi casi-studio. In Figura 3.7 sono visibili i tre cartelloni così come compilati nei tre laboratori partecipativi principali realizzati durante il progetto GAL 4.0.

Per valutare le varie fasi temporali del processo di co-creazione sono stati costruiti cinque indicatori *ad hoc* (Tabella 3.11). In particolare:

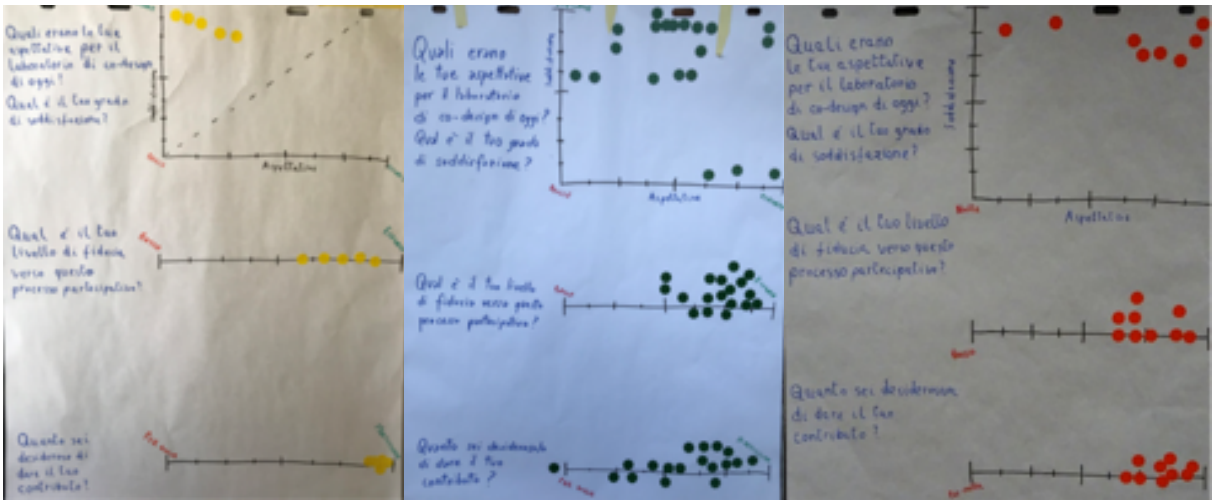


Figura 3.7 - Risultati del monitoraggio e valutazione dei partecipanti al processo di co-creazione (aspettative, fiducia, soddisfazione, engagement) (fonte: foto degli autori durante il laboratorio partecipativo).

1. **Indicatore di input**, costruito sulle aspettative del rispondente rispetto all'evento di co-creazione a cui aveva partecipato;

2. **Indicatore di processo**, per valutare il livello di fiducia generato dal processo partecipativo di co-creazione;

3. **Indicatore di output**, basato sulla soddisfazione finale del rispondente rispetto all'evento di co-creazione a cui aveva partecipato;

4. **Indicatore di rilevanza**, costruito rapportando aspettativa iniziale con soddisfazione finale del rispondente, rispetto all'evento cui aveva partecipato;

5. **Indicatore di outcome**, per misurare il livello di proattività futura potenziale dei partecipanti.

I cinque indicatori si basano su **quattro domande scritte** su appositi cartelloni affissi all'esterno delle sale in cui si sono svolti i laboratori, o in un punto lontano da dove si tenevano gli esperti facilitatori dell'evento, alle quali ognuno dei partecipanti ha potuto rispondere individualmente contando su uno spazio un po' defilato (in modo da ridurre il rischio che le risposte fossero di convenienza, e non del tutto genuine). Le risposte potevano essere distribuite su una scala Likert a valori dispari (da 0 a 8, in cui 0 corrispondeva a valore basso/per nulla e 8 a valore alto/moltissimo); la scelta e quindi il valore della risposta è stato identificato in base al posizionamento dei bollini colorati adesivi rispetto agli assi (Figura 3.7).

Tabella 3.11 - Indicatori di monitoraggio e valutazione del processo di co-creazione applicati nel progetto GAL 4.0 (fonte: elaborazione degli autori).

Fase di processo	Indicatore	Range / Calcolo	Domanda-chiave
Input	Livello medio di aspettativa	[0-8] / Valore medio su scala Likert	Quali erano le tue aspettative per il laboratorio di co-design di oggi?
Processo	Livello medio di fiducia	[0-8] / Valore medio su scala Likert	Qual è il tuo livello di fiducia verso questo processo partecipativo
Output	Livello medio di soddisfazione	[0-8] / Valore medio su scala Likert	Qual è il tuo grado di soddisfazione del laboratorio di oggi?
Rilevanza	Percentuale di aspettative soddisfatte	[0-100] / Percentuale – Numero di bollini sopra la diagonale del grafico di dispersione sul totale dei bollini	Quali erano le tue aspettative per il laboratorio di co-design di oggi? Qual è il tuo grado di soddisfazione?
Outcome	Livello medio di proattività	[0-8] / Valore medio su scala Likert	Quanto sei desideroso/a di dare il tuo contributo?

La modalità interattiva di somministrazione delle domande è stata molto apprezzata dai partecipanti e ha permesso di ottenere un elevato tasso di risposta; essa però evidenzia alcune criticità in termini di errore di misura:

(i) in un gruppo numeroso il facilitatore non ha sempre la possibilità di interagire e spiegare le scale a tutti i partecipanti, che quindi possono rispondere anche mal interpretando la richiesta. In particolare, si teme che la matrice a doppia entrata abbia generato della confusione nel gruppo più numeroso (CSL2) dove alcuni hanno espresso una soddisfazione ne-

gativa a discapito di un'elevata aspettativa, contrariamente a quanto ci si aspettava dopo il momento di condivisione finale in cui tutti avevano invece espresso apprezzamento - sarà da valutare se considerare questi valori come *outlier* (per il momento sono stati validati);
(ii) la prima matrice sfiorava il bordo alto del cartellone, lasciando poco spazio utile in cui apporre i bollini colorati adesivi nella parte superiore; si ipotizza che per questo motivo meno persone di quelle attese abbiamo segnato il valore massimo lungo l'asse verticale;
(iii) gli assi cartesiani non erano perfettamente allineati nei tre cartelloni, e questo potrebbe aver lievemente alterato la percezione del posizionamento dei bollini nelle risposte date dai tre gruppi (tre laboratori partecipativi, uno per ogni caso-studio), rendendoli non del tutto aggregabili tra loro.

Al di là di questi limiti, che potrebbero aver influenzato negativamente alcune valutazioni (**sottostimando il livello di soddisfazione** rispetto al processo e ai suoi risultati), gli esiti di questo esercizio nei tre laboratori partecipativi sono molto positivi (Tabella 3.12).

Tabella 3.12 - Valori indicatori di monitoraggio e valutazione del processo di co-creazione condotto nel progetto GAL 4.0 (fonte: elaborazione degli autori).

Indicatore	CSL 1 Valle di Seren	CSL 2 Safe Walking	CSL 3 Parco Lotto
Input (aspettativa, 0-8)	1,2	4,1	5,4
Processo (fiducia, 0-8)	5,9	5,9	6,0
Output (soddisfazione, 0-8)	6,5	5,6	6,7
Rilevanza (soddisfazione rispetto alle aspettative, %)	100	80	75
Outcome (proattività, 0-8)	7,5	4,4	6,6

Le aspettative erano molto basse (1,2 su una scala 0-8) nel caso-studio CSL 1 (Valle di Seren), a causa probabilmente dell'eccesso di processi partecipativi a cui nel corso degli ultimi anni sono stati esposti i partecipanti di quest'area, non sempre giunti a buon fine; nonostante le premesse, il livello di fiducia verso il percorso di co-creazione proposto era medio-alto (5,9 su una scala 0-8). Nel caso-studio CSL 2 (Safe Walking) la variabilità è risultata molto elevata, ma in generale è emersa curiosità ed è stata dichiarato un buon grado di fiducia verso l'evento (anche in questo caso, 5,9 su una scala 0-8); cosa, quest'ultima, non scontata dato che si trattava di un'esperienza del tutto inedita per i partecipanti. Anche nel caso-studio CSL 3 (Parco Lotto) l'aspettativa e la fiducia erano abbastanza elevate (rispettivamente 5,4 e 6,0 su una scala 0-8). In tutti e tre i casi-studio, il livello di soddisfazione dichiarato al termine del laboratorio partecipativo è risultato superiore sia alle aspettative che al livello di fiducia rispetto al processo in corso. Nel CSL 1, il gap tra le aspettative e la soddisfazione è risultato particolarmente alto, segno che l'approccio e il metodo proposto

sono stati particolarmente efficaci ed apprezzati dai partecipanti. Negli altri due casi-studio (CSL 2 e 3), seppure in maniera più contenuta, vi è stato comunque una soddisfazione elevata rispetto a quanto si attendevano i partecipanti (con un picco di 6,7 nel CSL 3, nonostante il gruppo non si conoscesse e sia il metodo che gli obiettivi fossero del tutto nuovi per tutti).

E' possibile quindi confermare che **i risultati ottenuti durante i laboratori partecipativi hanno ampiamente soddisfatto le aspettative iniziali** (valori superiori al 75% in tutti e tre i casi-studio, arrivando ad un picco del 100% nel CSL 1). La fiducia verso il processo di co-creazione è stata ugualmente medio-alta in tutti e tre i casi-studio (5,9-6,0 su una scala 0-8).

Infine, il desiderio di mettersi in gioco (espresso come disponibilità a dare un proprio contributo in eventuali fasi successive) è l'indicatore che maggiormente distingue i tre casi-studio: il laboratorio partecipativo ha attivato molto il desiderio di mettersi in gioco degli attori chiave del CSL 1 (valore medio di 7,5 su una scala 0-8) e ha creato una buona atmosfera proattiva tra i partecipanti al laboratorio di co-creazione del caso-studio CSL 3 (valore 6,6 su una scala 0-8), nonostante questi non si conoscessero prima nè avessero mai preso parte ad iniziative simili. Nel CSL 2, si è invece creata una netta distinzione tra i partecipanti (particolarmente numerosi), che hanno utilizzato la scala Likert disponibile (da 0 a 8) nella sua interezza. Ciò permette di evidenziare il fatto che alcuni attori probabilmente continueranno a svolgere o assumeranno un ruolo chiave nel futuro dell'iniziativa, mentre altri continueranno a parteciparvi con un ruolo più passivo, fa fruitore piuttosto che da promotore o agente di cambiamento. I tre diversi posizionamenti emersi nei tre casi-studio sono coerenti con quanto emerso durante le discussioni condotte nel corso dei laboratori.

Un ultimo momento di valutazione è stato realizzato in occasione dell'evento di chiusura del progetto GAL 4.0, organizzato presso Villa Buzzati (BL) il 19.05.2022. Durante la presentazione dei risultati del lavoro, sono stati invitati a condividere la loro testimonianza sull'esperienza di co-creazione fatta dai rappresentanti dei casi-studio. In tutti e tre i casi, non solo è stato espresso grande apprezzamento sul percorso, ma - cosa più importante - sono stati riportati **effetti concreti, decisamente positivi**, che la partecipazione delle potenziali "Comunità dello Sviluppo" al percorso di co-creazione (e in particolare ai laboratori partecipativi) ha determinato sulle rispettive iniziative/intenzioni rispetto ad azioni di sviluppo locale.

In particolare, nel caso-studio CSL 1 (Valle di Seren), dopo aver brevemente presentato il contesto e le caratteristiche del loro caso, la testimone ha dichiarato che: "[...] *Il percorso ci ha dato aiuto nel rimettere insieme i pezzi sparsi di una macchina che si era fermata, a capire che la macchina era una sola e che voleva andare nella stessa direzione, con un obiettivo unico e comune. Questo è stato entusiasmante.* ***Riaccendere la macchina e partire in una direzione comune.*** [...] [L'esperienza] *si è inserita in un momento felice e delicato, in corrispondenza delle candidature al bando sulla rigenerazione dei borghi, con milioni di Euro disponibili.* [...] *Abbiamo redatto assieme un progetto di rigenerazione della Valle, con idee chiare e specifiche legate a questo territorio; e poi anche un altro progetto, sulla linea di finanziamento nazionale* [...] *E' stata una esperienza bella perchè poi si è aggregata anche la comunità religiosa,* [...] *si è ampliata.* ***Abbiamo scoperto che abbiamo tutti i requisiti per essere una "Comunità dello Sviluppo" e sostenere il GAL****. Il gruppo ha scoperto di essere determinato, inter-generazionale, e che ha voglia di fare un salto di qualità".*

Nel caso-studio CSL 2 (Safe Walking), dopo aver brevemente presentato il contesto e le

caratteristiche del loro caso, le due testimoni hanno dichiarato che: "[grazie al percorso di co-creazione] ***ci è apparso davanti il "cammino della progettualità".*** *Ci candidiamo per il monitoraggio, perché abbiamo fatto i compiti!* [...] ***Ci sentiamo pronti per fare altri passi avanti.*** *In questi mesi, a seguito di alcuni spunti emersi durante il laboratorio, abbiamo organizzato corsi per 30 persone di lettura di carte tecniche e topografiche, con un esperto; corsi di GPS; io [nota: una delle promotrici dell'iniziativa] ho fatto un corso nazionale di istruttore di trekking.* [...] *Abbiamo combinato le uscite di cammino con visite in aziende locali, e condiviso [l'esperienza] con realtà locali.* [...] *Abbiamo raccolto 200 euro di fondi donati per opere di ripristino delle strutture del parco dei Laghetti della Rimonta. Abbiamo fatto un gemellaggio con un gruppo simile al nostro a Padova.* [...] *In un'uscita recente, in malga, hanno partecipato 60 persone!* [...] *Il lavoro di gruppo ha portato al nostro entusiasmo, abbiamo altre cose in programma. [...] Creare un'identità del gruppo per noi resta fondamentale,* [...] *perché più ci si sente parte di un gruppo, di una collettività, più ci si impegna per la collettività stessa.*

Nel caso-studio CSL 3 (Parco Lotto), dopo aver brevemente presentato il contesto e le caratteristiche del caso stesso, il testimone ha dichiarato che: "[...] *gli piace molto essere una "cavia" [del percorso di co-creazione]. [Ho capito che]* **tutto si può scrivere insieme, che non c'è niente di già scritto.** [...] *E' questo che mi ha portato a cogliere la sfida della gestione del Parco Lotto, che è anche una enorme opportunità e potenzialità.* [...] *Ho invitato persone e operatori economici,* [...] *per conoscere varie realtà di Trichiana ma anche dei comuni limitrofi. [Ho raccolto] le sensazioni e le aspettative di chi quel luogo lo ha vissuto fin da bambino, e lo ha nei propri ricordi d'infanzia. Penso che questo sia molto importante per le idee e per quello che si potrebbe fare in questo posto.* [...] *Io sono esperto di sport, il progetto mi ha aiutato molto, come gestore, a capire cosa poter fare, e indirettamente aiuta le altre realtà con cui spero di riuscire a collaborare.* [...] ***Così vincono tutti e tre, anche il territorio****.* [...] *chiedo sopratutto supporto, e ho trovato sempre volontà e desiderio di fare qualcosa.* [...] *Ed è importante anche avere un soggetto esterno, sopra le parti, che aiuti in questo senso".*

Da queste testimonianze dirette, emerge chiaramente che il poter attuare anche pochi e brevi ma efficaci momenti partecipativi di co-creazione con nuclei di soggetti che hanno delle caratteristiche base idonee ha in sé enormi potenzialità per l'attivazione di processi di trasformazione, sia individuale che collettiva. Questi, se sostenuti nel medio-lungo periodo, possono portare a trasformazioni di sistema. Il metodo sviluppato e testato nel corso del progetto GAL 4.0 non solo è stato apprezzato e ha pienamente soddisfatto le aspettative dei casi-studio delle potenziali "Comunità dello Sviluppo" che vi hanno partecipato, ma anche - e soprattutto - **ha avuto già delle ricadute pratiche, avendo stimolato in tutti e tre i casi-studio azioni post-esperienza che sono state avviate in autonomia,** e per usare le parole di alcuni dei testimoni stessi "con entusiasmo". Queste sono le migliori evidenze dell'efficacia del processo di co-creazione così come ideato e realizzato nel progetto GAL 4.0.

4. GAL di nuova generazione: indicazioni per il futuro.

Nella precedente Sezione 3 - Risultati sono descritti in maniera puntuale i vari spunti emersi dai laboratori partecipativi realizzati con i tre casi-studio delle Comunità dello Sviluppo locale nel territorio del GAL Prealpi e Dolomiti e ad esso rivolti in maniera specifica. In questa Sezione 4, invece, si vuole fornire una lettura più ampia degli stessi. L'intento è quello di **dare indicazioni di carattere generale,** e una visione d'insieme di tali spunti, che possano essere utili ad **orientare in futuro anche altri GAL,** preparandoli ad affrontare le prossime sfide.

In questo senso, i risultati del progetto GAL 4.0 prima descritti possono essere valorizzati principalmente in due modi.

Innanzitutto, gli spunti forniti nel caso del GAL Prealpi e Dolomiti aiutano ad **identificare una serie di diversi possibili ruoli di carattere generale** che tutti i GAL di nuova generazione potranno svolgere in futuro a supporto dello sviluppo locale nel proprio territorio. Tali spunti sono aggregabili in almeno quattro categorie/tipi di ruolo identificati dai nuclei delle Comunità dello Sviluppo casi-studio (Tabella 4.1). Va da sé che potrebbero esserci anche altri ruoli, non emersi nel caso del GAL Prealpi e Dolomiti e delle tre Comunità dello Sviluppo, e che quindi altri GAL e altre Comunità in altri territori non dovranno necessariamente limitarsi solo a questi. Piuttosto, i tipi di ruolo elencati in Tabella 12 vanno intesi come un punto di partenza, che andrà verificato e potrà essere ampliato o modificato in relazione ad ogni diverso contesto locale.

Tabella 4.1 - Diversi possibili ruoli del GAL Prealpi e Dolomiti di nuova generazione (fonte: elaborazione degli autori da note registrate durante i laboratori partecipativi del progetto GAL 4.0).

Tipo di ruolo	Esempi di azioni/ruoli
Catalizzatore, punto di riferimento e di management per il territorio	• Reti, sportello opportunità, procedure, comunicazione/branding, animazione e coordinamento. • Punto di riferimento e di **ascolto per il territorio** • **Raccolta e diffusione** di idee e iniziative • **Spazio fisico** dove realizzare attività (es. corsi di formazione)
Soggetto erogatore di finanziamenti ma con criteri più attenti alla comunità	• **Progetti di rete e di comunità**, piuttosto che di singoli • Interventi di **miglioramento delle strutture/infrastrutture** e delle **capacità organizzative per il sociale locale, coinvolgimento giovani** • **Ampliamento dei soggetti finanziabili** in settori altri rispetto a quelli agricoli, artigianali e turismo (società civile: giovani, sport, associazionismo, arte e cultura, gruppi conviviali) • Supporto a iniziative di ***sharing economy*** (es. progetti con condivisione attrezzature/risorse) per attuare sostenibilità ambientale e **bene comune** • Recupero rete sentieristica; sviluppo strumenti digitali di interesse comune
Co-progettista degli interventi	• **"Da progetto a bando", e non viceversa** • Accompagnamento, assistenza tecnica (anche consulenza mirata a singole iniziative) **per ottenere risultati concreti**
"Sponsor"	• Attrezzature/iniziative che diano visibilità a **territorio/risorse nascoste/GAL**: mappe sentieri antichi, giacche con logo per camminate di gruppo, identità.

In secondo luogo, gli stessi spunti potranno essere utili per delineare **tipologie di azioni da sostenere nella strategia di sviluppo locale che i GAL dovranno definire a breve** (pur dovendo necessariamente tener conto delle decisioni che verranno prese in ambito comunitario). Tali tipologie sono almeno tre. Il Tipo 1 include azioni che implicano modifiche nelle procedure utilizzate finora e innovazione dell'approccio generale alla programmazione dello sviluppo locale da parte del GAL. Il Tipo 2 include azioni di animazione e supporto tecnico volto soprattutto al consolidamento (o creazione) di nuclei di soggetti che possano sostenere in prima persona lo sviluppo locale. Il Tipo 3 include, infine, le azioni tradizionali di sostegno finanziario a progetti locali, con priorità a quelli di rete e di comunità che abbiano obiettivi di tutela del bene comune, in particolare dell'ambiente e le sue risorse. La Tabella 4.2 riporta le tre tipologie generali identificate e i relativi esempi proposti dai tre casi-studio supportati con il progetto GAL 4.0 nel caso del GAL Prealpi e Dolomiti.

Tabella 4.2 - Diversi possibili tipologie di azioni che i GAL di nuova generazione potranno attivare (fonte: elaborazione degli autori da note registrate durante i laboratori partecipativi del progetto GAL 4.0).

Tipo di ruolo	Esempi tratti dalle idee/proposte delle CSL
1. Innovazione nell'approccio generale, modifiche nelle procedure	Co-progettazione, ampliamento settori: *"da progetto a bando" (CSL 1); cultura/sport/arte/sociale/famiglie (CSL 2,3)*
2. Animazione, supporto tecnico al consolidamento di nuclei di Comunità dello Sviluppo	Servizi di assistenza e informativi mirati, centro di riferimento e aggregazione per il territorio: *raccolta e smistamento informazioni eventi (CSL 3); assistenza mirata per fare rete anche all'esterno (CSL 1,2,3); info su opportunità (CSL 1); spazio per riunioni (CSL2)*
3. Finanziamento progetti (di comunità/rete)	Supporto a iniziative specifiche, orientate alla sostenibilità in senso ampio e al benessere del territorio: *mappatura sentieri nascosti (CSL2), recupero sentieri abbandonati (CSL1), corsi di formazione (es. GPS - CSL 2, ripristino muretti a secco – CSL1), supporto a studi sperimentali (CSL1), costruzione/adeguamento infrastrutture con finalità sociali (CSL3), sponsor/identità territorio (CSL 2,3)*

Pur non potendo trarre conclusioni certe e definitive, quanto osservato consente di ipotizzare che i vari **percorsi di inclusione, facilitazione di reti, ascolto del territorio, confronto reciproco e interazione** realizzati negli ultimi anni (molti dei quali su iniziativa del GAL Prealpi e Dolomiti), rilanciati anche dal progetto GAL 4.0, stiano dando i loro frutti, mostrando che gli investimenti in questa direzione possono ripagare - ad esempio, con una predisposizione dei soggetti ad assumere ruoli attivi in chiave di rigenerazione socio-ecologica. Per contro, laddove i nuclei di potenziali Comunità dello Sviluppo siano più "acerbi" perché di recente o recentissima aggregazione (anche su stimolo del progetto GAL 4.0), percorsi di co-creazione possono raccogliere idee creative e inusuali, che derivano dalla contaminazione con settori non tradizionali nell'ambito dello sviluppo rurale (es. quello artistico-culturale) e dalla voce diretta di singoli cittadini, con il proprio e variegato bagaglio di idee, aspettative, esperienze, attitudini. In breve, i risultati emersi dovrebbero incoraggiare i GAL a dare in futuro ancora maggior attenzione e **priorità ad azioni di ascolto e animazione del territorio.**

Quanto emerso dai laboratori partecipativi con le Comunità dello Sviluppo è confermato anche dai risultati dell'**indagine condotta con gli esperti attraverso il metodo Delphi,** realizzato con due round interattivi di consultazione. Analizzando il passato, ed in particolare la

precedente programmazione comunitaria, **tra le cose di maggior rilevanza che hanno funzionato meglio all'interno del PSL 2014-2020** vi sono, secondo gli esperti: al primo posto, la "conoscenza e analisi del territorio"; al secondo posto, con pari preferenze, una "strategia organizzata in progetti integrati multi-attori" ed "attività di animazione territoriale"; altre preferenze significative sono state assegnate agli "interventi per lo sviluppo del settore turistico", al "partenariato pubblico-privato equilibrato", e infine al "sostegno e sviluppo delle filiere produttive locali" (Grafico 4.1). Tali elementi, secondo gli esperti, andrebbero mantenuti come base di (ri)partenza anche nel prossimo periodo di programmazione.

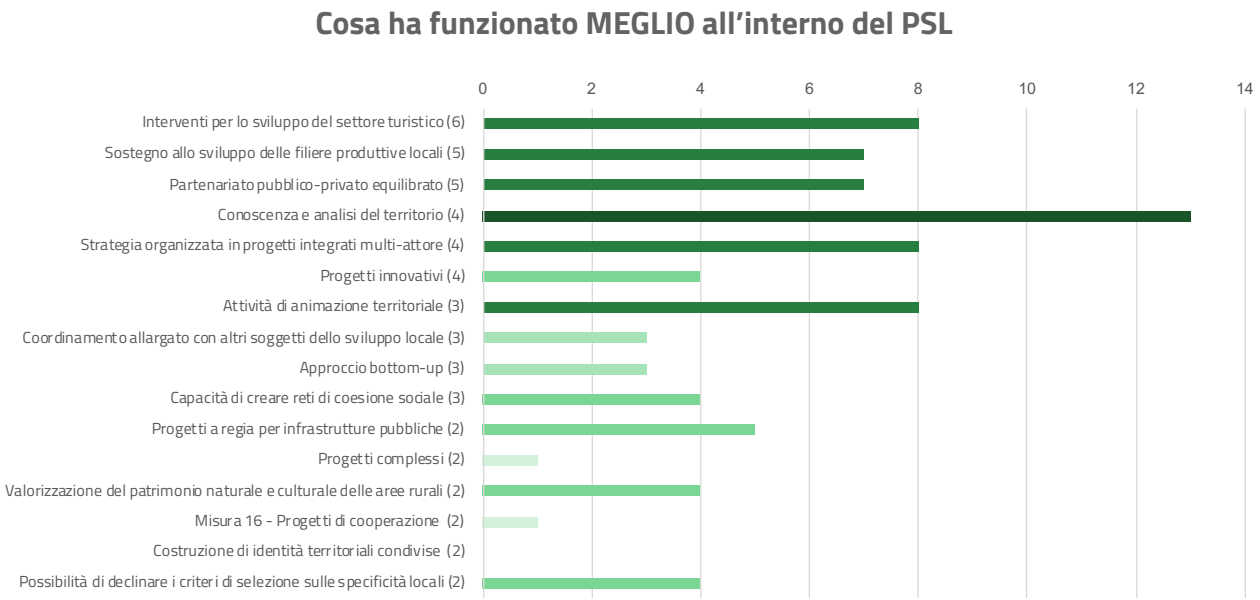


Figura 4.1 - Numero di preferenze (valori assoluti) rispetto agli elementi ritenuti maggiormente funzionanti all'interno del PSL 2014-2020 nel primo round interattivo con gli esperti (fonte: elaborazione degli autori).

Legenda: elenco degli elementi maggiormente citati dal panel di esperti nel primo round interattivo, riportati in ordine di frequenza (fra parentesi il numero totale di esperti che li hanno scelti). Il colore delle barre invece raggruppa in 5 gruppi di rilevanza le opzioni rispetto all'opinione degli esperti dopo il secondo round: più scuro è il colore, più rilevante è l'elemento.

Sempre in riferimento al passato, **tra le cose di maggior rilevanza che sono risultate più critiche, o che hanno funzionato peggio, all'interno del PSL 2014-2020** vi sono, secondo gli esperti: al primo posto, il "carico burocratico eccessivo e ridondante"; al secondo posto, la "limitatezza dei margini di scelta nei tipi di intervento e nelle spese ammissibili"; altri elementi di criticità segnalati sono stati la "molteplicità di soggetti con compiti di progettazione simili", la "sovrapposizione con le misure del PSR", la "pesantezza delle procedure amministrative per la rendicontazione" e la "difficoltà nell'informare il territorio" (Figura 4.2). Tali elementi andrebbero quindi minimizzati o evitati perchè poco utili o di ostacolo alla (ri) partenza nel prossimo periodo di programmazione.

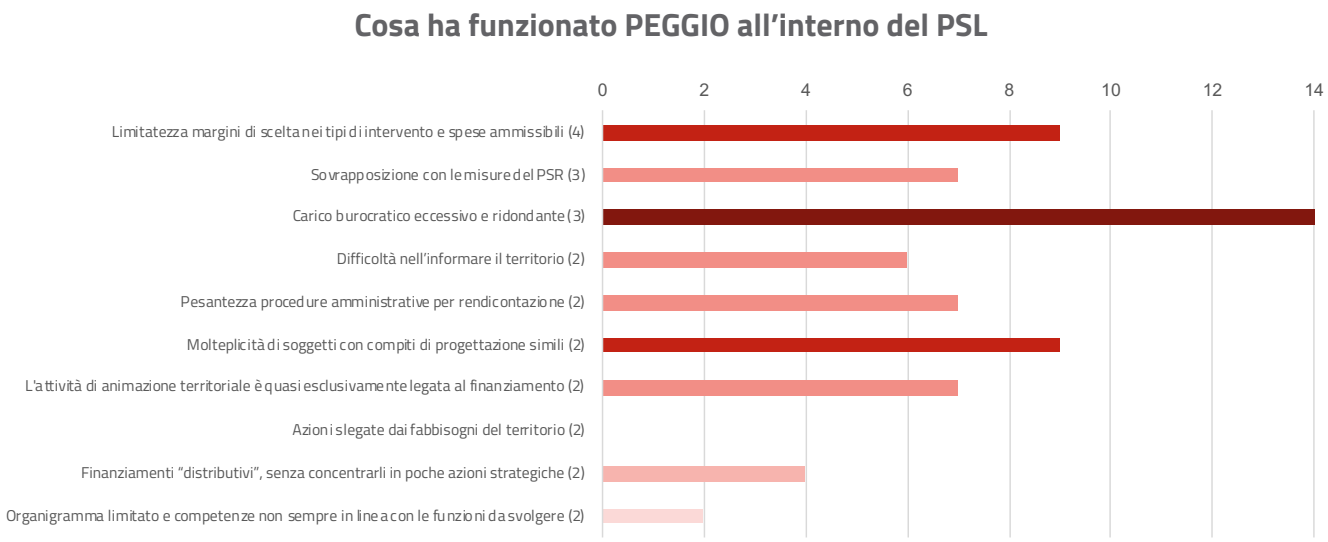


Figura 4.2 - Numero di preferenze (valori assoluti) rispetto agli elementi ritenuti più critici all'interno del PSL 2014-2020 nel primo round interattivo con gli esperti (fonte: elaborazione degli autori).

Legenda: elenco degli elementi maggiormente citati dal panel di esperti nel primo round interattivo, riportati in ordine di frequenza (fra parentesi il numero totale di esperti che li hanno scelti). Il colore delle barre invece raggruppa in 5 gruppi di rilevanza le opzioni rispetto all'opinione degli esperti dopo il secondo round: più scuro è il colore, più rilevante è l'elemento.

Le riflessioni degli esperti nel secondo round del Delphi si sono basate su quegli elementi citati (e riportati nei grafici precedenti) da almeno due esperti. In Tabella 4.3 riportiamo l'elenco esaustivo degli altri aspetti che hanno e non hanno funzionato all'interno del PSL 2014-20, citati quindi.

Tabella 4.3 - Elenco degli elementi che hanno e non hanno funzionato all'interno del PSL 2014-20, citati da un solo esperto (e quindi non presenti nei grafici del secondo round del Delphi) (fonte: elaborazione degli autori da indagine Delphi).

Cosa ha funzionato all'interno del PSL	Cosa non ha funzionato all'interno del PSL
• I GAL devono poter attivare misure specifiche diverse da quelle previste dal PSR. • Confronto. • Governance coesa. • Animazione territoriale intesa come fase "attiva" di accompagnamento degli attori del territorio sia durante la fase programmatoria che durante la fase attuativa. • Capacità di immaginare il futuro del territorio, influenzando le decisioni strategiche che la Regione Veneto deve assumere. • Stimolo per le amministrazioni pubbliche a rinforzare la propria "capacità amministrativa", come precondizione per un utilizzo sistematico ed efficace delle risorse europee e non solo. • Favorire la nascita di nuove imprese. • Welfare integrato e welfare territoriale. • Sistemi statistici sull'andamento delle attività. • Esentare i GAL dallo svolgere le attività di istruttoria. • Inclusione di attori o gruppi "marginali" o meno ascoltati sul territorio, ad esempio i giovani, le associazioni, o comunque tutte le realtà/ soggetti per i quali la costruzione di un futuro sostenibile (in tutti i sensi) è fondamentale.	• Uso limitato dei costi indiretti e semplificati. • Per il turismo un vero rapporto con i soggetti (OGD) responsabili delle destinazioni turistiche e quindi in alcuni casi/territori progetti auto-referenziali e sganciati dalle vere dinamiche turistiche. • Difficoltà a individuare correttamente il proprio ruolo e i propri compiti. • Integrazione con azioni aree di confine e interne. • Il contributo a disposizione del GAL è "limitato" e "modesto": quindi non si possono finanziare progetti rilevanti al fine di un impatto significativo sullo sviluppo locale. • Mancanza di coordinamento organizzativo fra i soggetti che operano sul territorio. • Eccesso di ingerenza regionale. • Attività autoreferenziali (turismo). I GAL dovrebbero essere a sostegno della strategia locale (OGD). • Mancanza di una programmazione unitaria delle varie risorse (es. SNAI Fondi di Confine) con conseguente sovrapposizione dei bandi. • Mancanza della possibilità di utilizzare il pluri-fondo per i GAL del Veneto. • I GAL è poco conosciuto nel senso comune delle persone. Questo fatto è legato anche all'ignoranza generale sul programma LEADER e tutte le iniziative europee e il loro impatto sul territorio - la conoscenza di queste dinamiche andrebbe sicuramente rafforzata, nel momento in cui si rafforza l'immagine del GAL sul territorio.

Va segnalato che per alcuni punti vi è una **convergenza tra le opinioni espresse dagli esperti** attraverso l'indagine Delphi e quelle espresse invece dalle Comunità dello Sviluppo (ovvero dai soggetti che erano presenti ai laboratori partecipativi). Tra gli elementi che hanno funzionato, segnalati da entrambi, vi sono per esempio *"l'animazione territoriale attiva di accompagnamento"* degli attori e l'"i*nclusione di attori o di gruppi meno ascoltati del territorio, quali ad esempio i giovani"*. Tra i punti di criticità citati da entrambi i gruppi, vi sono *"la mancanza di un coordinamento organizzativo tra i soggetti che operano sul territorio"* e *"la scarsa conoscenza del GAL ed in generale delle iniziative europee"* nel senso comune delle persone del territorio.

Tramite l'indagine Delphi, agli esperti è stato anche chiesto di fare delle **riflessioni sul futuro**, ed in particolare su quali ambiti d'innovazione il GAL dovrà concentrare l'azione e su quali tratti distintivi (capacità interne) potranno aiutarlo ad avere un ruolo innovativo per la prossima programmazione (PSL 2023-2027). I risultati su questi due aspetti sono visualizzati rispettivamente nelle Figure 4.3 e 4.4.

Tra gli ambiti d'innovazione che hanno ottenuto il maggior numero di preferenze e nel contempo sono considerati più rilevanti dagli esperti (Figura 4.3) vi sono: al primo posto, l'*"attrattività e vivibilità del territorio"* (anche per contrastare lo spopolamento); al secondo posto, con pari numero di preferenze e classe di rilevanza, la *"sostenibilità ambientale"* e i *"progetti complessi di comunità".* Un altro ambito da segnalare include la *"innovazione digitale delle imprese e della pubblica amministrazione".*

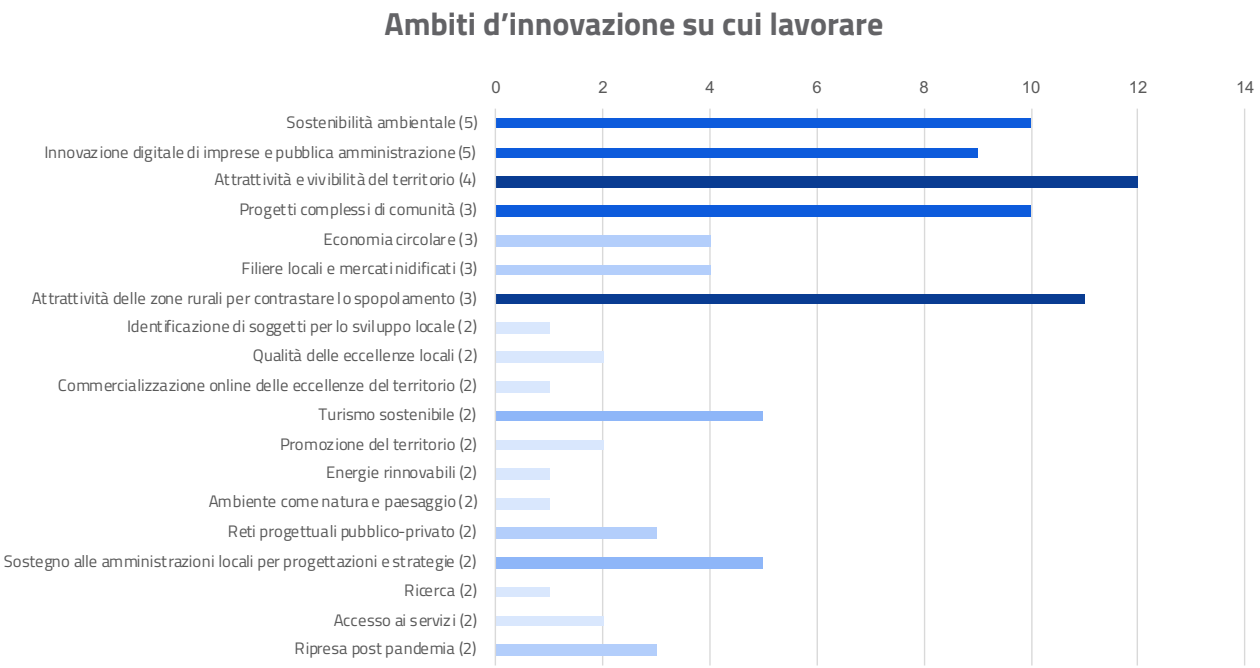


Figura 4.3 - Numero di preferenze (valori assoluti) rispetto agli ambiti d'innovazione ritenuti più rilevanti per la prossima programmazione PSL 2023-2027 nel primo round interattivo con gli esperti (fonte: elaborazione degli autori da indagine Delphi).

Legenda: elenco degli elementi maggiormente citati dal panel di esperti nel primo round interattivo, riportati in ordine di frequenza (fra parentesi il numero totale di esperti che li hanno scelti). Il colore delle barre invece raggruppa in 5 gruppi di rilevanza le opzioni rispetto all'opinione degli esperti dopo il secondo round: più scuro è il colore, più rilevante è l'elemento.

Tra le capacità interne del GAL che hanno ottenuto il maggior numero di preferenze e nel contempo sono considerate più rilevanti dagli esperti (Figura 4.4) vi sono: al primo posto, la *"programmazione e progettazione strategica"*, seguita dall'*"animazione e coinvolgimento territoriale"* e dalla *"lettura e analisi dei bisogni del territorio"*. Altre capacità segnalate, anche se considerate meno rilevanti, sono state la *"regia e coordinamento di partner e reti locali"* e le *"capacità amministrative"*.

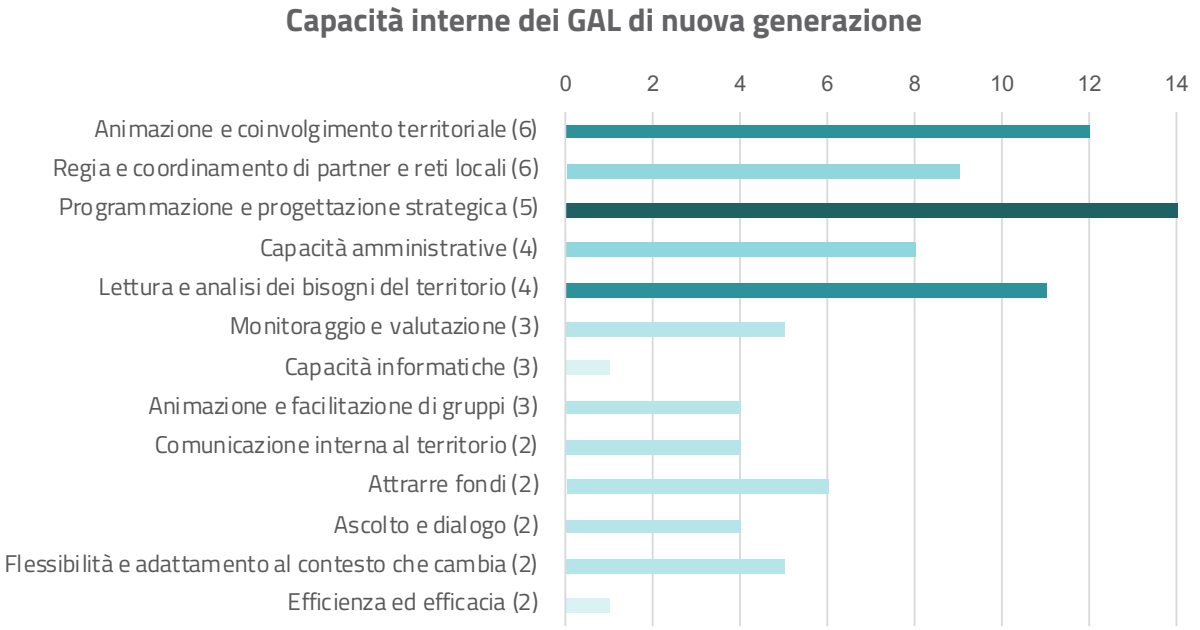


Figura 4.4 - Numero di preferenze (valori assoluti) rispetto alle capacità interne del GAL ritenute più rilevanti per la prossima programmazione PSL 2023-2027 nel primo round interattivo con gli esperti (fonte: elaborazione degli autori).

Legenda: elenco degli elementi maggiormente citati dal panel di esperti nel primo round interattivo, riportati in ordine di frequenza (fra parentesi il numero totale di esperti che li hanno scelti). Il colore delle barre invece raggruppa in 5 gruppi di rilevanza le opzioni rispetto all'opinione degli esperti dopo il secondo round: più scuro è il colore, più rilevante è l'elemento.

Altri ambiti d'innovazione ed altre capacità interne menzionate dagli esperti sono riportati in Tabella 4.4.

Tabella 4.4 - Ambiti d'innovazione e capacità interne del GAL per la prossima programmazione 2023-2027 citati da almeno un esperto (fonte: elaborazione degli autori da indagine Delphi).

Altri ambiti d'innovazione del GAL	Altre capacità interne del GAL
• Sostenibilità sociale. • Valorizzazione paesaggio naturale e culturale. • Il completo ripensamento del sistema dei servizi sanitari e sociali, per renderli sostenibili in ambiente montano (garantendo diffusione capillare, anche domiciliare, dei servizi) e cercare di attrarre professionisti sanitari. Senza servizi sanitari e sociali di qualità sarà impossibile rendere attrattivo il territorio e limitare lo spopolamento. • Sostegno alle amministrazioni locali per sensibilizzare la comunità sulle potenzialità di sviluppo dei territori rurali. • Coinvolgimento in azioni per le fasce più giovani. • Sostegno alla crescita delle competenze degli attori locali. • Servizi per l'inclusione di nuovi cittadini-abitanti. • Inclusione di soggetti giovani.	• Facilitazione e accompagnamento di processi partecipativi. • Project management. • Necessità di raccordarsi maggiormente con altri livelli di governance, soprattutto in ambito turistico. • Assistenza in fase attuativa. • Dal momento che molti enti locali non dispongono di apparati amministrativi capaci di progettare e gestire interventi complessi, presso il GAL potrebbe essere creato un ufficio sovracomunale di progettazione europea (e non solo) e gestione amministrativa dei progetti strategici. In alternativa, il GAL dovrebbe fungere da "agente abilitante", promuovendo iniziative di rafforzamento delle capacità progettuali e amministrative dei soggetti presenti nel territorio. • Attività motivazionale. • Capacità di coordinamento e integrazioni. Anche un maggiore sguardo e dialogo con altri GAL in Italia ed Europa, per condivisione, scambio di buone pratiche, e se possibile sforzi condivisi - anche se i territori sono diversi, le sfide spesso sono le stesse, e lo scambio di esperienze, attitudini e strategie può sicuramente generare un processo di capacity building utile ad ogni singolo GAL tra le varie fonti di finanziamento varie

In sintesi, da quanto espresso puntualmente dalle Comunità dello Sviluppo incluse come casi-studio nel progetto GAL 4.0 (Allegato 1 e Sezione 3.2), è possibile estrapolare e sintetizzare alcuni ruoli-chiave che i GAL di nuova generazione potrebbero svolgere in chiave di rigenerazione per il futuro. Tali ruoli sono elencati nel Box 2.

Box 2

Possibili ruoli per i GAL di nuova generazione

- **Centro di management di comunità** (in termini di: reti, sportello opportunità, procedure, comunicazione/*branding*, animazione e coordinamento)
- **Finanziamento di progetti di rete e di comunità, piuttosto che di singoli.**
- **Supporto a iniziative di *sharing economy*, orientate alla sostenibilità ambientale.**
- **Co-progettazione degli interventi** (da progetto a bando, e non viceversa).
- **Allargamento a tipologie nuove (e inconsuete) di soggetti finanziabili e soggetti target dei bandi rispetto a quelle tradizionali** (non più solo agricoltori, artigianato e turismo, ma società civile in senso ampio: sport, associazionismo, arte e cultura).
- **Finanziamento di interventi di miglioramento delle strutture/infrastrutture e capacità organizzative per il sociale locale** (famiglie, giovani, associazionismo, artisti, gruppi di convivialità, ...)
- **Accompagnamento, assistenza tecnica (e anche consulenza mirata a singole iniziative) per aiutarle ad affrontare percorsi** di sviluppo o consolidamento di interventi che possano portare risultati concreti.
- **Catalizzatore di idee e iniziative, punto di riferimento e di ascolto per il territorio.**
- **Spazio fisico dove realizzare attività** (es. corsi di formazione mirati)
- **Sponsor** (per attrezzature e iniziative che diano visibilità al territorio e alle sue risorse più nascoste: mappatura sentieri antichi, giacche con logo per camminate di gruppo che rendano visibile l'esistenza del GAL, ...)

5. Il metodo e il percorso di co-creazione

In base agli obiettivi che ogni caso-studio si era posto (identificati durante il primo incontro e poi affinati con degli incontri face-to-face bilaterali tra singola iniziativa ed esperti), e alle caratteristiche del caso stesso, si sono messi a punto dei percorsi di co-creazione diversificati, testati nella pratica durante lo svolgimento del progetto GAL 4.0.

Tali percorsi, seppur diversificati da caso a caso, hanno degli **elementi in comune, che possono essere considerati come step o attività "standard" da includere in percorsi di co-creazione che possano essere proposti in altri contesti.** In particolare, la metodologia di co-creazione proposta e testata tramite il progetto GAL 4.0 **prevede tre fasi principali.** Queste fasi potranno essere utilizzate come riferimento per programmare e attuare altri percorsi di co-creazione sia da parte del GAL Prealpi e Dolomiti, che da parte di altri GAL. Mentre le fasi possono essere considerate come fasi standard, ovvero valide e da riproporre in nella stessa sequenza e nella loro essenza principale, in qualsiasi altro contesto, è importante sottolineare che gli strumenti o le soluzioni specifiche che dovranno essere adottate per stimolare la co-creazione possono (anzi, devono) essere adattati ad ogni caso/contesto specifico. Questo è stato fatto nel progetto GAL 4.0 proponendo, ad esempio, una "camminata partecipativa" come laboratorio di co-creazione al gruppo di camminatori del caso-studio CSL 2 Safe Walking perchè tale modalità di interazione si prestava particolarmente bene per il tipo di attività che caratterizza questa iniziativa sin dalla sua fondazione. Tali fasi sono elencate in breve nel Box 3 e brevemente descritte di seguito.

Box 3

Le fasi standard di un processo di co-creazione in ambito GAL

Fase 1: un'**intervista preparatoria semi-strutturata** online (o di persona, se possibile);

Fase 2: un **incontro** in presenza con un **gruppo ristretto** di persone (nucleo dei promotori della potenziale Comunità dello Sviluppo), associato se possibile ad un **sopralluogo/visita in campo dell'area** in cui prevalentemente si svolgono o intendono svolgere le attività;

Fase 3: un **laboratorio partecipativo** in presenza, **esteso** a tutti i portatori d'interesse precedentemente selezionati.

Nel progetto GAL 4.0, la **Fase 1 - Intervista preparatoria semi-strutturata,** della durata approssimativa di 45-60 minuti, è stata condotta da un intervistatore (il medesimo per ogni caso studio) e da un assistente che prendeva appunti e registrava l'audio dell'incontro (previa autorizzazione del/i rispondenti, in rispetto della legge sulla tutela della privacy). Essa era rivolta esclusivamente al referente principale dell'iniziativa, ovvero alla persona che aveva ideato l'iniziativa e/o che si era proposta per partecipare al progetto stesso (anche se in un caso-studio è stata condotta un'intervista aggiuntiva a un attore chiave

proposto dal referente stesso, al fine di integrare quanto da lui detto). Nel caso del progetto GAL 4.0, a causa delle regole di distanziamento sociale e restrizioni per contenere la pandemia di Covid-19, l'intervista preparatoria si è svolta online; qualora fosse possibile, tale intervista può svolgersi anche in presenza, con gli stessi contenuti e durata.

L'intervista semi-strutturata prevede tipicamente la preparazione di un **elenco di domande-guida,** poi utilizzate durante l'incontro **per indirizzare la discussione sugli argomenti rilevanti per la stessa.** Tale elenco serve anche all'intervistatrice/tore per essere certa/o di raccogliere tutte le informazioni necessarie, toccando i vari punti previsti anche se può accadere che l'intervistato divaghi e parli anche di altri argomenti. Per tenere sotto controllo la completezza dell'intervista rispetto agli argomenti previsti, l'intervistatore utilizza di solito una **matrice strutturata dove raccogliere le informazioni** in modo organizzato, che funziona anche da checklist (vi devono essere informazioni appropriate per ogni argomento previsto; se uno o più argomenti nella matrice rimangono senza contenuti, significa che l'intervista non è stata guidata in maniera corretta e occorrerà integrarla).

Nel caso specifico del percorso di co-creazione con Comunità dello Sviluppo in ambito GAL, le informazioni che si ritengono utili sono prevalentemente di due tipi:

a. informazioni funzionali a **comprendere e descrivere nel dettaglio le caratteristiche della specifica Comunità dello Sviluppo** a livello locale, partendo dalla sua ideazione/creazione, identificando i "fattori scatenanti", ovvero le motivazioni che hanno portato alla sua ideazione/creazione, così come i bisogni collettivi a cui l'iniziativa intendeva rispondere, le prime azione preparatorie svolte e i primi attori coinvolti da chi ha ideato l'iniziativa, la riconfigurazione sociale e il cambiamento apportato nel territorio, i portatori d'interesse principali oggi e le attività che vengono svolte, le azioni future previste e gli impatti attesi, ovvero quelli che l'iniziativa probabilmente potrà determinare sul territorio secondo i suoi ideatori;

b. informazioni funzionali a **predisporre un percorso di co-creazione di natura "sartoriale" rispetto alla singola e specifica realtà locale,** partendo dalla descrizione del contesto territoriale e sociale in cui la specifica Comunità dello Sviluppo si trova ad operare, inclusi gli stakeholder da coinvolgere, i problemi specifici da risolvere e i risultati attesi da un loro coinvolgimento.

Le domande-guida da usare come traccia per l'intervista semi-strutturata di apertura sono sintetizzate in Tabella 5.1.

Tabella 5.1 - Traccia domande-guida per l'intervista semi-strutturata preparatoria (Fase 1) (fonte: elaborazione degli autori).

tema	Domanda-guida generale	Argomenti/domande-guida da esplorare come minimo durante l'intervista
Presente	Parlami del tuo/vostro progetto	a. Di cosa si occupa il progetto? b. Cosa vorresti/e fare? Quali sono i tuoi/vostri obiettivi con questo progetto? c. Chi è coinvolto e collabora con te/voi ora al progetto? d. Quali sono (o sarebbero) i tuoi/vostri beneficiari? e. Qual è l'elemento innovativo della vostra iniziativa, rispetto ad altre già esistenti nel territorio?

Passato	Raccontami della storia della tua/vostra iniziativa	a. Come è nata l'idea? b. C'è stato un fattore scatenante che ti/vi ha portato a dire "qui bisogna fare qualcosa"? c. Chi sono stati i primi soggetti/enti/organizzazioni/persone singole/stakeholder ad aderire all'iniziativa? d. Quali sono state le prime azioni che avete intrapreso?
Contesto	Parlami del contesto dove la tua/vostra iniziativa si colloca.	a. Che bisogni vedi/vedete nel territorio circostante che a tuo/vostro giudizio non venivano soddisfatti? b. Quali di questi vorresti/e risolvere attraverso la tua/vostra iniziativa?
Futuro	Da qui a 5 anni come vedi lo sviluppo della tua/vostra iniziativa?	a. Che impatti positivi ti piacerebbe portare nel territorio? b. Che risorse umane ed economiche vi garantiscono una continuità nel futuro?
Comunita' dello sviluppo	Ti riconosci nella definizione di Comunità dello Sviluppo che proponiamo?	a. Secondo te, cos'è una comunità di sviluppo? b. Ti riconosci nella definizione di Comunità dello Sviluppo che proponiamo? c. Quali altre caratteristiche pensi siano tipiche di una Comunità dello Sviluppo in un ambito rurale locale?
Co-creazione	Come vedi/vedete un percorso di co-creazione di futuri interventi di sviluppo locale adatto al tuo/vostro caso?	a. Quali sono gli aspetti più problematici della tua/vostra iniziativa su cui vorresti/e lavorare? b. Cosa ti aspetti da questo percorso di co-creazione? c. Chi si dovrebbe coinvolgere nel percorso di co-creazione? Puoi elencarli? d. Secondo te, quali competenze e conoscenze ti/vi mancano per poter avviare o portare avanti in tranquillità la tua/vostra iniziativa?

Nel progetto GAL 4.0, la **Fase 2 - primo incontro con un gruppo ristretto di attori-chiave,** ovvero dei promotori/referenti dell'iniziativa più direttamente coinvolti nella sua realizzazione, si è svolto in presenza, ed è stato gestito da un facilitatore e un suo assistente. Questo genere di incontro ha tre obiettivi principali: a) **approfondire** le tematiche dell'intervista semi-strutturata e colmare eventuali dubbi in chi conduce il processo di co-creazione (nel caso pilota, il gruppo di esperti incaricati); b) **definire in maggior dettaglio** gli obiettivi e i risultati attesi dal percorso di co-creazione, ed in particolare del laboratorio partecipativo previsto nella Fase 3; c) **mappare e analizzare tutti i potenziali stakeholder** (portatori d'interesse) da coinvolgere nella terza fase. In alcuni casi la lista degli stakeholder è già esistente (ad es. per partenariati consolidati come nel caso di Val di Seren, o per gruppi chiusi come nel caso di Safe Walking) e si tratterà solo di controllare che sia aggiornata ed esaustiva. Nelle realtà invece dove non si ha un'idea pre-definita degli stakeholder da coinvolgere, si suggerisce l'utilizzo di una matrice "name generator" (si veda ad esempio quella utilizzata per Parco Lotto in Tabella 5.2): partendo da un elenco di alcuni soggetti, ordinati per categoria, si integra la tabella con l'aiuto di altri soggetti del territorio e si fornisce un ordine d'importanza all'interno del processo di co-creazione. In pratica, la Fase 2 serve a

dettagliare meglio le informazioni base necessarie a sviluppare la Fase 3 successiva, in cui oltre al/ai promotori del nucleo iniziale dell'iniziativa sono coinvolti anche altri soggetti che potrebbero/dovrebbero prendervi parte per rafforzarla e attuarla nel medio-lungo periodo.

Tabella 5.2 - Matrice "name generator" utilizzata a Parco Lotto per l'identificazione e la mappatura degli stakeholder rilevanti ai fini dell'iniziativa di sviluppo locale che il nucleo promotore vuole attuare (Fase 2) (fonte: elaborazione degli autori).

Parco Lotto Trichiana – Stakeholder Analysis

Con il termine stakeholder analysis intendiamo la mappatura di tutti i potenziali portatori d'interesse e la successiva selezione degli stessi ai fini dell'incontro partecipativo che avverrà a gennaio presso il Parco Lotto Trichiana.

Chiediamo in questa prima fase di elencare tutti i potenziali attori del territorio che potrebbero portare un valore aggiunto alla discussione. Abbiamo suddiviso la tabella per le categorie concordate nel precedente incontro, al fine di aiutare il processo di brainstorming. Nell'ultima colonna chiediamo di specificare se la realtà descritta ha sede all'interno del comune di Borgo Valbelluna.

Stakeholder (istituzione, associazione, etc.)	Persona di riferimento da contattare	Ruolo della persona dentro l'ente rappresentato	Email o cellulare di contatto	Motivo di interesse	All'interno del comune?
Associazioni sportive					
Associazioni culturali					
Realtà legate alla ristorazione					
Pubbliche amministrazioni					
Altre realtà del territorio					

Infine, come accennato, nel progetto GAL 4.0, la **Fase 3 - Laboratorio partecipativo esteso** a più stakeholder (portatori d'interesse) ha utilizzato metodologie e strumenti partecipativi distinti e scelti ad hoc, caso per caso, sulla base delle caratteristiche della singola iniziativa (Comunità dello Sviluppo caso-studio) e dei risultati attesi. Anche qui, però, la **struttura portante dei tre laboratori è stata simile.** Ciò ha consentito di testare la validità operativa della struttura del laboratorio partecipativo in circostanze variegate, e favorire così la comparazione metodologica del processo ai fini di una sua generalizzazione e applicazione in altri contesti ed altri GAL. Gli step interni applicati nella Fase 3 del processo di co-creazione attuato nell'ambito del progetto GAL 4.0 sono in parte ispirati, dal punto di vista metodologico/teorico, alla cosiddetta **Teoria U** (Figura 5.1).

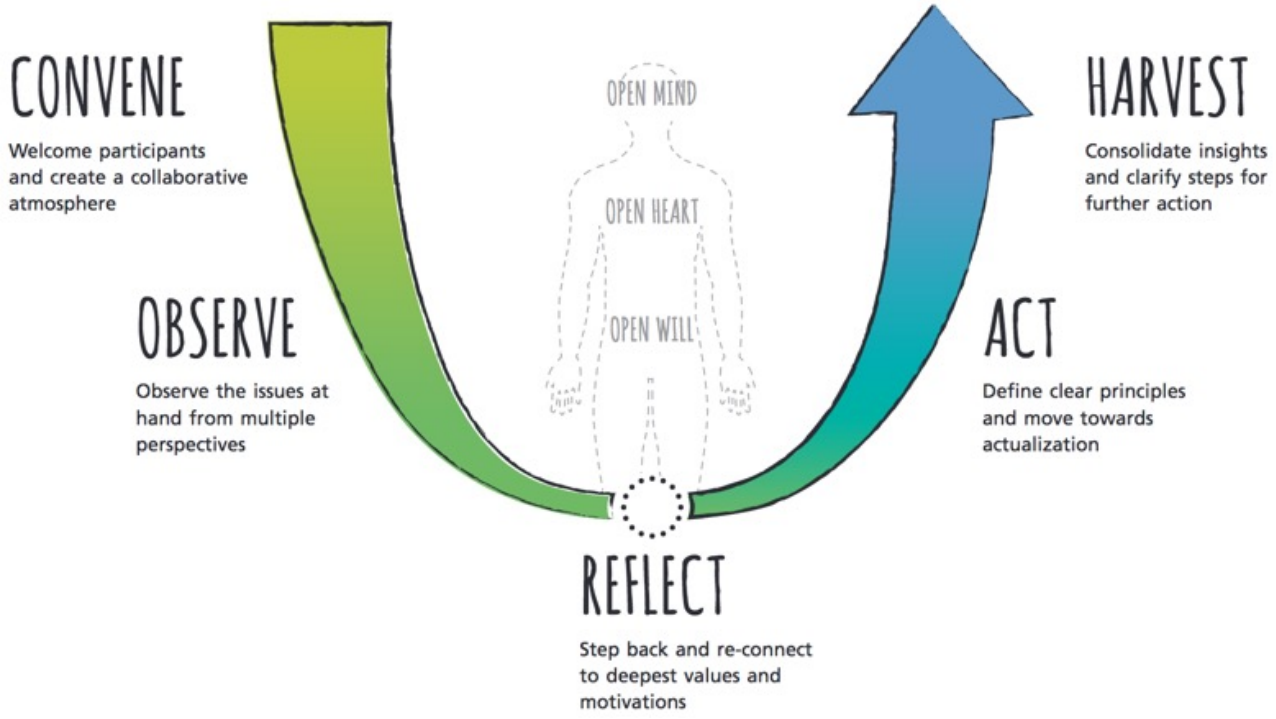


Figura 5.1 - I 5 step di un laboratorio partecipativo strutturato secondo la Teoria U (fonte: Pearson et al. Arts-based Methods for Transformative Engagement: A Toolkit. SUSPLACE, p. 5, adattamento della figura originale di Otto Scharmer).

Nella pratica del processo di co-creazione di GAL 4.0, gli step previsti dalla Teoria U sono stati reinterpretati e adattati in tal senso: (1) un momento di **benvenuto** e creazione di un'atmosfera di collaborazione e apertura mentale; (2) un momento di **acquisizione** comune del tema che sarà oggetto di discussione, in cui i partecipanti diventano consapevoli insieme dello stesso, settando una terminologia comune che possa essere compresa da tutti nello stesso modo pur osservando il tema da prospettive molteplici e tra loro diverse; (3) un momento di **riflessione**, sia interna personale che esterna collettiva, in cui ci si interroga sui valori e sulle motivazioni più profonde del percorso che si sta facendo e si vorrà fare insieme in futuro; (4) un momento di **attivazione** concreta del fare futuro, in cui i partecipanti iniziano a definire assieme principi di azione comuni e attività pratiche da avviare per poter davvero realizzare il progetto o l'iniziativa ideata; ed, infine, (5) un momento di **sintesi finale** che aiuti i partecipanti, da un lato a consolidare la visione comune raggiunta durante i momenti precedenti, e dall'altro a mettere a frutto in maniera operativa il laboratorio, traendone spunti

e indicazioni condivise su come procedere e quali azioni intraprendere per progredire.

L'applicazione di tali step, così come applicabili operativamente nel contesto di un percorso di co-creazione funzionale ai bisogni delle Comunità dello Sviluppo e del GAL ai fini di una futura progettazione e programmazione dello sviluppo rurale, è descritta in dettaglio in Tabella A2.2 (Allegato 2). Di seguito, se ne fornisce una spiegazione sintetica:

Step 1 e 2 di Benvenuto e di ***Check-in*** (nella Figura 7 - step: ***convene***), ovvero di "riscaldamento", al fine di creare un'atmosfera e un'attitudine rilassate, la predisposizione all'ascolto e alla condivisione fin dall'inizio del laboratorio partecipativo; esso è anche momento catartico di liberazione da tensioni e aspetti negativi, e può essere utilizzato aiutando i partecipanti a focalizzarsi invece sugli aspetti positivi nel seguito dell'attività.

Step 3 dedicato alla presa di coscienza sul ***Presente*** (nella Figura 7 - step: ***observe***), attraverso l'uso di poche domande di avvio della riflessione (esempio: punti di forza, cosa ci piace, cosa funziona, ecc.), finalizzate a far sì che i partecipanti prendano confidenza sia con il metodo che con gli altri presenti (alcuni dei quali possono non conoscersi). In questo step, le domande di focalizzazione dovrebbero essere rivolte all'identificazione dei problemi e delle potenzialità INTERNE all'iniziativa che si sta avviando (o che si vuole avviare) da parte del nucleo della "Comunità dello Sviluppo", ed al momento PRESENTE.

Step 4 focalizzato sul ***Futuro*** *e sugli aspetti migliorativi* (nella Figura 7 - step: ***reflect***) attraverso domande di riflessione/proiezione verso il futuro della "Comunità dello Sviluppo" (esempio: come migliorarsi, quali benefici si vedono, quali risorse servirebbero per attuare quanto si ritiene necessario, ecc.). Specialmente in questo step, si consiglia di applicare la tecnica della cosiddetta **indagine elogiativa** *(appreciative inquiry)*. Questo approccio si è dimostrato molto utile ed efficace a indurre cambiamenti profondi, cambiamenti cioè che portano a trasformare tutto il sistema, a partire dai valori fondanti. Si basa sul dare enfasi **all'attitudine positiva e sull'orientamento al futuro,** partendo dal presupposto che le parole creano mondi, che le nostre aspettative guidano i nostri comportamenti, che l'atto di porre una domanda già avvia un processo di cambiamento, che tutto è interconnesso, che la bellezza del mondo è negli occhi di chi la vive e gli altri la percepiscono attraverso le storie, e molto altro ancora. Nella pratica, si tratta di focalizzare domande e discussione sulle potenzialità e i punti di forza, su quello che c'è e può avere un valore positivo, quello su cui si può far leva per progredire (evitando di concentrarsi – come invece spesso succede - soprattutto sui problemi, sulle carenze, sugli aspetti che non funzionano, su cosa va male). Si tratta di guardare al futuro migliore che può essere creato, invece che ad un passato pieno di problemi. In questo step si possono utilizzare domande specifiche/ad hoc volte a rispondere alle esigenze particolari e contingenti degli attori della Comunità dello Sviluppo che sta partecipando al processo di co-creazione; oppure più in generale domande su sviluppo/rigenerazione/visione di medio termine, esigenze operative, cosa serve per progredire e consolidarsi, mantenendo sempre un focus interno alla Comunità stessa.

Step 5 finalizzato a confrontarsi sul ***ruolo*** *della Comunità dello Sviluppo locale* ***all'interno del territorio in senso ampio*** (nella Figura 7 - step: ***act***). Esso prevede le prime riflessioni sull'apertura della Comunità dello Sviluppo verso l'esterno, ovvero sul ruolo della Comunità dello Sviluppo come componente-chiave del territorio, come nodo di rete, come agente di un cambiamento più ampio, che riguarda molti altri oltre a coloro che partecipano all'inizia-

tiva specifica. Il focus dal punto di vista temporale rimane sul futuro, con domande che stimolano la riflessione e discussione in questo senso (ad esempio: come l'iniziativa e la "Comunità dello Sviluppo" con le sue caratteristiche attuali e le sue prospettive future può contribuire allo sviluppo dell'intero territorio? Che ruolo può svolgere? Perché è importante?). Questo step serve per acquisire consapevolezza delle potenzialità di una Comunità dello Sviluppo rispetto al resto del territorio in cui opera, e per capire la collocazione della stessa in una rete di attori e territoriale ben più ampia rispetto a quella interna.

Step 6 funzionale a capire e definire che ***tipo di ruolo e di azioni potrebbe/dovrebbe svolgere il GAL*** (nella Figura 7 - step: ***act***) per dare supporto alle Comunità dello Sviluppo del proprio territorio, in un percorso che possa rendere tali Comunità davvero agenti attivi di cambiamento. Le domande, in questo caso, assumono la prospettiva del GAL stesso (ad esempio: come il GAL può ottimizzare il percorso di sviluppo o consolidamento di una "Comunità dello Sviluppo" come componente-chiave del territorio? Che ruolo e che azioni di supporto può svolgere il GAL per i nuclei di persone/soggetti che risultino potenzialmente rilevanti per lo sviluppo del territorio?).

Step 7 e 8 di ***Chiusura*** e di **Saluti finali** (nella Figura 7 - step: ***harvest***), ovvero la restituzione finale e sintesi in plenaria di quanto emerso durante il laboratorio partecipativo, per aiutare tutti i partecipanti a fissare i *"take-home messages"* e a proiettarsi al dopo; questo momento va fatto sempre, specie se durante l'evento si è lavorato in sotto-gruppi/tavoli o round separati, ma è comunque sempre utile per fissare i concetti e assicurarsi che tutti abbiano sentito quali sono le riflessioni e le decisioni di sintesi finali. Questa fase prevede anche i ringraziamenti da parte del rappresentante dell'iniziativa che sta attuando il percorso di co-creazione e la programmazione di eventuali appuntamenti futuri.

6. Conclusioni

La **nuova programmazione comunitaria 2021-27** prevede delle interessanti novità per l'operatività dei GAL alla luce di quanto specificato nei regolamenti per i fondi strutturali. In particolare, il regolamento UE 2021/1060 del 24 giugno 2021 – recante disposizioni comuni al Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), al Fondo sociale europeo (FSE+), al Fondo di coesione (FC), al Fondo per la transizione giusta (JTF), al Fondo per gli affari marittimi, la pesca e l'acquacoltura (FEAMPA) – stabilisce che le **strategie locali di tipo partecipativo:**

- sono parte dello sviluppo territoriale integrato (art. 28);
- possono essere sostenute tramite una strategia plurifondo ovvero utilizzando risorse da più fondi strutturali (FESR, FSE+, JTF, il FEAMPA), oltre che dal FEASR (art 31 comma 1), ma anche una strategia monofondo (FEASR);
- riguardano aree subregionali guidate da **gruppi di azione locale** composti dai rappresentanti degli interessi socio-economici pubblici e privati assicurando la massima sostengono attività in **rete**, l'accessibilità e le caratteristiche innovative del contesto locale ed eventualmente la cooperazione con altri operatori territoriali (art. 31 comma 2 punto d).

Come per la precedente programmazione, la strategia di sviluppo locale di tipo partecipativo deve contenere degli elementi tipici, ovvero: (i) l'area geografica e la popolazione interessata alla strategia, (ii) il processo di coinvolgimento della comunità locale nello sviluppo della strategia, (iii) l'analisi dei bisogni, delle esigenze e delle potenzialità dell'area, (iv) gli obiettivi della strategia dettagliati mediante target finali misurabili in relazione ai risultati e alle azioni previste, (v) la gestione, il monitoraggio e la valutazione della capacità del gruppo di azione locale nell'attuare la strategia, e (vi) il piano finanziario con la specificazione delle fonti di finanziamento.

L'art. 32 del regolamento (UE) 2021/1061 specifica, inoltre, che il processo di selezione delle strategie avvenga attraverso un comitato di selezione e assicura l'entrata in operatività del GAL dopo **dodici mesi** dalla **data di approvazione del programma** nel caso di **strategia monofondo** (o dalla data di approvazione dell'ultimo programma interessato nel caso di **strategia plurifondo**).

Il vero elemento di novità in questa programmazione è costituito dall'art. 33 dove vengono specificati, al comma terzo, i **compiti del GAL**. A questo riguardo il disposto normativo statuisce che il GAL:

- sviluppa "la **capacità degli operatori locali** di **elaborare** e **attuare le operazioni**" (comma 3 lettera a),
- redige "una procedura e criteri di selezione non discriminatori e trasparenti, che evitino conflitti di interessi e garantiscano che nessun singolo gruppo di interesse controlli le decisioni in materia di selezione" (lettera b),
- **prepara e pubblica "gli inviti a presentare proposte"** (lettera c),
- **seleziona le operazioni** e fissa "l'importo del sostegno e [presenta] le proposte all'organismo responsabile della verifica finale dell'ammissibilità prima dell'approvazione (lettera d),
- **sorveglia "i progressi compiuti** verso il conseguimento degli obiettivi della strategia" (lettera e)
- **valuta "l'attuazione della strategia"** (lettera f).

Il disposto normativo prefigura quindi la richiesta di un **più elevato grado di responsabilità dei GAL** nella nuova programmazione comunitaria. A tale riguardo, l'organizzazione non è più solo chiamata a svolgere un'azione di "semplice" animazione e coinvolgimento degli attori del territorio, sia nella forma individuale che collettiva, facilitando l'accesso alle diverse misure dei Fondi strutturali nel compimento degli obiettivi della strategia di sviluppo locale. Il GAL è ora chiamato ad essere l'attivatore e il sostenitore di una capacità di progettazione diffusa in cui gli attori del territorio siano in grado di "elaborare ed attuare le operazioni". Questo parimenti richiede un **rafforzamento anche nella struttura organizzativa del GAL** attraverso l'acquisizione di diverse e **nuove figure professionali** quali animatori territoriali, manager e facilitatori di approcci partecipativi, progettisti dello sviluppo locale, esperti in comunicazione, oltre che ad esperti in monitoraggio e valutazione.

Nell'ambito di un semplice elenco puntato quindi il regolamento 2021/1060 apre una **nuova stagione di operatività dei GAL** e sancisce quindi il suo definitivo passaggio a vera e propria **agenzia dello sviluppo locale.** In una logica di governance multilivello, il GAL è quindi "organismo intermedio" tra le comunità locali e l'autorità di gestione, ma anche di primus inter pares nell'agevolare gli "**scambi tra portatori di interessi**" (art. 34), facilitando le relazioni tra le comunità o gli attori dello sviluppo locale nell'ambito di relazioni di tipo orizzontale. La sua qualifica di animatore del territorio si accompagna inoltre alla possibilità di essere beneficiario di specifiche operazioni, necessariamente conformi alla strategia, e che lo vedano **anche** quale **attore di progetti di sviluppo locale** (art. 33).

Se il Regolamento UE 2021/1060 tratta le strategie di sviluppo locale di tipo partecipativo e la nuova operatività richiesta ai GAL, il **Regolamento UE 2021/2115** del 2 dicembre 2021 - recante norme sul sostegno ai piani strategici che gli Stati membri devono redigere nell'ambito della politica agricola comune (piani strategici della PAC) e finanziati dal Fondo europeo agricolo di garanzia (FEAGA) e dal Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR) – evidenzia gli **obiettivi** che i **GAL** dovrebbero perseguire nell'ambito dello **sviluppo rurale**. Lo sviluppo locale di tipo partecipativo è inserito **nell'obiettivo specifico** (h) della **nuova PAC 2023-27** ovvero *"promuovere l'occupazione, la crescita, la parità di genere, compresa la partecipazione delle donne all'agricoltura, l'inclusione sociale e lo sviluppo locale nelle zone rurali, comprese la bioeconomia circolare e la silvicoltura sostenibile"* (art. 6).

In relazione allo sviluppo locale di tipo partecipativo, il Regolamento pone attenzione alla necessità di **rafforzare il tessuto socio-economico delle aree rurali** al fine di attenuarne lo spopolamento mediante la creazione di posti di lavoro, favorendo il ricambio generazionale, l'occupazione e la crescita e promuovendo l'inclusione sociale, il sostegno ai giovani e nuovi agricoltori e lo sviluppo di "comuni intelligenti" (considerando 32). In particolare, l'enfasi è posta sulla necessità di **consolidare e diversificare l'economia rurale** mediante la costituzione ed il mantenimento di **imprese extra-agricole** soprattutto nell'ambito di **nuove catene di valore** quali l'energia rinnovabile, la bioeconomia, l'economia circolare e l'ecoturismo. Inoltre, l'iniziativa LEADER si pone quale strumento per favorire l'inclusione sociale di cittadini di paesi terzi che possono trovare occupazione presso imprese agricole, rafforzando nel contempo il tessuto sociale delle aree rurali.

Lo sviluppo locale di tipo partecipativo e l'iniziativa LEADER rientrano nei tipi di intervento per lo sviluppo rurale di tipo:
(d), ovvero gli **investimenti**, in particolare gli investimenti non produttivi (art. 73 comma 4

punto iv),

(e), ossia l'insediamento di giovani agricoltori e dei nuovi agricoltori e **l'avvio di imprese rurali** (art. 75 comma 2 punto c)

(g), ovvero la **cooperazione** (art. 77 comma 1 punto b) in particolare per preparare e attuare l'iniziativa LEADER

A ben guardare, nel Regolamento per i **piani strategici per la PAC** non si individuano elementi di significativa novità in relazione alle strategie di sviluppo locale di tipo partecipativo e all'iniziativa LEADER rispetto alla precedente programmazione. La **vera novità** è costituita **dal nuovo modello d'implementazione che vede nel GAL l'organismo intermedio di cerniera,** inteso quale *"organismo di diritto pubblico o privato [...] che agisce sotto la responsabilità di un'autorità di gestione nazionale o regionale [e] che svolge mansioni per conto di tale autorità" (art. 4 del Reg. 2021/2115)* nell'identificazione, formulazione, implementazione e valutazione della strategia locale di sviluppo partecipativo. In breve, ciò **prefigura una nuova stagione di lavoro per i GAL, che dovrà passare dai modelli partecipativi tradizionali a veri e propri percorsi di co-creazione del futuro delle aree rurali.** Dopo 30 anni dall'ideazione dell'approccio LEADER, i GAL hanno ormai raggiunto un livello di maturità tale da poter e dover assumere un ruolo di maggior responsabilità nei riguardi delle comunità rurali dei propri territori rispetto alle precedenti programmazioni, **dotandosi di strumenti e approcci efficaci e al passo con i tempi**. Questo lavoro costituisce un primo passo in questa direzione.

ALLEGATO 1
SCHEDE DI APPROFONDIMENTO DEI CASI-STUDIO

A.1.1 Caso-studio CSL 1: Val di Seren, Seren del Grappa (BL)

L'ente promotore dell'idea e della partecipazione al progetto è l'Associazione di Promozione Sociale (APS) Casel San Siro. La comunità di Seren del Grappa ed in particolare della Valle è forte di uno straordinario attaccamento al territorio da parte degli abitanti ma anche di numerose persone che hanno le radici in questi luoghi. L'attuale contesto della valle sembra molto adatto a far crescere una "Comunità dello Sviluppo" locale che possa venire incontro alle esigenze di chi vive in questi luoghi ormai scarsamente abitati. Si può supporre che un eventuale ulteriore supporto possa contribuire a rafforzare gli intenti del gruppo di persone ed organizzazioni che da anni opera nell'area, spesso collaborando e cercando di fare rete (ne è un esempio lo sforzo fatto per costruire insieme il Progetto Habitat in relazione al bando pubblicato da un'importante fondazione bancaria), con l'obiettivo di consolidare ed incrementare l'attrattività del territorio con benefici economici e sociali, ma senza dimenticare la dimensione culturale. Il principale problema da risolvere per progredire in questo senso sembra essere quello di fare sintesi delle numerose idee e unire le forze per raggiungere obiettivi sfidanti quali quello di invertire la tendenza allo spopolamento. Per maggiori dettagli si rimanda alla seguente scheda (Tabella A1.1).

Tabella A1.1 - Scheda tecnica del caso studio Val di Seren - (fonte: elaborazione degli autori).

Ente/Organizzazione	**Associazione di Promozione Sociale (APS) Casel San Siro**
Referente	Alessandro Scopel
Descrizione contesto	La comunità di Seren del Grappa ed in particolare della Valle è forte di uno straordinario attaccamento al territorio da parte degli abitanti ma anche di numerose persone che hanno le radici in questi luoghi. Il loro principale obiettivo è il Recupero Borghi Antichi nell'area di Seren (Naturalmente Val di Seren). *naturalmentevaldiseren.it*
Tematica di lavoro	Identificare i reali bisogni del territorio della Val di Seren. L'attuale contesto della valle sembra molto adatto a far crescere una Comunità dello sviluppo locale che possa venire incontro alle esigenze di chi vive in questi luoghi ormai scarsamente abitati. Si può supporre che un eventuale ulteriore supporto tramite il progetto GAL 4.0 possa rafforzare gli intenti del gruppo di persone che da anni opera con l'obiettivo di consolidare ed incrementare l'attrattività del territorio con benefici economici e sociali e senza dimenticare la dimensione culturale.
Problema da risolvere	Fare sintesi di punti di forza e debolezza ed unire le forze per raggiungere gli obiettivi.
Dimensione di CSL da migliorare (secondo il caso-studio)	Capacità di soddisfare i **bisogni collettivi**

Stakeholder da coinvolgere	Stakeholder chiave è no profit (associazione) In questo percorso sarebbero coinvolte numerose associazioni che operano nel territorio: - Fondazione Valdiseren, - Associazione Montegrappa, - APS Casel di San Siro, - Rete di aziende agricole Naturalmente Valdiseren.
Proposta di co-design	
Obiettivi	Capire e risolvere i bisogni collettivi
Output atteso	- Far rimanere gli abitanti e attrarre nuove persone in Val di Seren - Valorizzare alcuni aspetti della valle, già evidenziati nel bando Habitat 2020,[1] come il turismo, l'ambiente, le attività economiche in valle e la filiera corta, l'architettura rurale, le infrastrutture condivise e quelle tecnologiche, le relazioni che creano un network collaborativo, la formazione e l'investimento sui giovani, etc. - Capire i veri bisogni dei residenti, iniziando a scardinare il preconcetto che vivere in valle è difficile - Dare spunti per la preparazione del progetto sul PNRR "rigenerazione culturale e sociale borghi"
Primo incontro	Intervista semi-strutturata col referente del progetto, finalizzata alla comprensione del problema, alla condivisione del percorso, e alla selezione degli stakeholder da coinvolgere nel percorso di co-design
Secondo incontro	Incontro conoscitivo, analisi dei bisogni, con ranking per priorità
Terzo incontro	Focus su alcuni bisogni e ricerca di soluzioni
Valutazione ai fini della selezione come caso-studio	
Punti di Forza	Si può impostare un buon lavoro per creare una vera Comunità dello Sviluppo Locale del domani. Al contempo, ci si può focalizzare su alcuni bisogni e arrivare a soluzioni concrete.
Punti di debolezza	La realtà è molto complessa, essendo caratterizzata da interessi e attori frammentati, dalla mancanza di una leadership unica (o, per contro, dalla presenza di molte leadership ma frammentate anch'esse), dalla dimensione delle sfide da affrontare. Servirà poi continuare il percorso in altro modo.

I risultati di quanto emerso dal laboratorio partecipativo del 12 Febbraio 2022 a Seren del Grappa sono riportati nel seguito. I partecipanti a tale incontro sono stati i rappresentanti di: Naturalmente Val Di Seren, Associazione Monte Grappa, APS Casel di San Siro, Associazione Val di Seren. Tale incontro era stato preparato grazie ad una intervista semi-strutturata con i referenti, nonché ad un incontro ristretto e ad un sopralluogo/visita dell'area effettuati nel mese di Dicembre 2021. Durante tali momenti conoscitivi, erano emerse le caratteristiche portanti della Valle e degli attori ivi residenti ed erano stati delineati gli intenti del caso-studio nella previsione di poter proseguire il percorso di co-creazione.

[1] *Il Bando Habitat 2020 è un bando lanciato dalla Fondazione CariVerona, mirato a "sostenere* ***progetti concreti e sostenibili*** *capaci di* ***valorizzare*** *e* ***tutelare*** *il patrimonio naturale con un approccio orientato alla creazione di occasioni di s****viluppo per le comunità locali*** *ed alla capacità di creare* ***reti e collaborazioni virtuose." Per maggiori informazioni si veda https://www.fondazionecariverona.org/Iniziative/bando-habitat/.***

Nell'intervista semi-strutturata con i referenti della Comunità si è chiesto di proporre **riflessioni, osservazioni e commenti** sul (i) **progetto di sviluppo che la Comunità intende sviluppare** (specificando oggetto, obiettivi, coinvolgimento degli attori locali, identificazione dei beneficiari e percezione sul livello di innovatività dell'iniziativa), (ii) sulla sua **origine storica** (idea innovativa, fattore scatenante che ha determinato l'azione, primi partecipanti e prime azioni intraprese), (iii) sul **contesto di attuazione** (bisogni a cui il progetto intende rispondere e che, al momento, non sono soddisfatti, specificando quali bisogni, in particolare, sono stati selezionati per la identificazione dell'iniziativa), (iv) sul **futuro da qui a cinque anni per l'iniziativa** (impatti, sostenibilità dall'iniziativa in termini sia di risorse umane che economiche) e, infine, (v) sulle **aspettative**, in ordine al **percorso di co-design**. Si sono poi valutati i **fattori** che determinano lo **spopolamento della valle**, con particolare attenzione al cambiamento degli stili di vita, alla volontà (o meno) dei giovani di intraprendere iniziative in ambito agricolo-forestale e zootecnico ma anche in attività connesse all'agricoltura, al fine di comprendere se la valle presenti o meno una sufficiente "massa critica" che ne permetta la rivitalizzazione.

A seguito delle interviste semi-strutturate sono state identificate dal gruppo di esperti (Etifor e Università di Padova) **due possibili proposte di lavoro per il laboratorio di co-design:** una **prima** che parte dei contenuti dell'iniziativa già autonomamente identificata della Comunità per **analizzare i punti di forza e debolezza,** con l'obiettivo di "raffinare" la proposta in una logica di intervento maggiormente organica e maggiormente confacente a possibili bandi futuri; una **seconda proposta** di rottura in cui si invitano i partecipanti a riflettere su uno **scenario futuro negativo** (*"fra 10 anni la Valle sarà completamente abbandonata"*) con l'obiettivo di stimolare il dibattito sulle azioni concrete che dovrebbero essere adottate per evitare tale situazione e organizzate nel breve, medio e lungo termine. La Comunità ha scelto la prima proposta che è stata sviluppata nel corso di un laboratorio partecipativo a cui hanno partecipato tutti i membri della Comunità. Sulla base delle interlocuzioni con i referenti della comunità è stata infine scelta una **terza proposta,** evidenziando come il processo di co-design richieda nella sua attuazione una continua rivisitazione e adattamento delle tecniche e metodiche da implementare in funzione delle necessità espresse della Comunità. Il contenuto di questa terza proposta viene di seguito specificata in funzione di quanto effettivamente realizzato.

Il *brainstorming* iniziale durante il laboratorio partecipativo ha condotto i partecipanti a mettere a fuoco e discutere assieme su vari elementi. Per avviare la riflessione, si è prima concentrata l'attenzione e sono state valutate individualmente le esperienze di collaborazione e progettazione fatte in **passato**, per capire da un lato gli elementi positivi e utili ad eventuali azioni future, e dall'altro identificare che cosa, invece, essendo stata una esperienza negativa, fosse da evitare per il futuro (Tabella A1.2). Ognuno ha presentato le "cose da tenere" e le "cose da buttare", questo approccio è stato intenso anche come un momento liberatorio del processo di condivisione delle esperienze.

Tabella A1.2 - Cosa tenere e cosa buttare delle esperienze passate in Val di Seren (Fonte: foto degli autori)

Nota: per mantenere la necessaria riservatezza su alcuni contenuti sensibili emersi durante la discussione, alcune informazioni sono state anonimizzate.

Cosa buttare delle esperienze passate	Cosa tenere delle esperienze passate
• Conflitti (ripetuto due volte) • Individualismo • Pessimismo imperante; delusione, scetticismo • [personalità negative]	• Ascolto per collaborare, collaborazione, solidarietà. • Socialità . • Biodiversità (inclusi saperi e conoscenze); • Acqua (simbolicamente - per innaffiare l'albero) • Fondazione Val di Seren. • L'anima della valle. • Concordia/pace/studio delle proprie tradizioni.

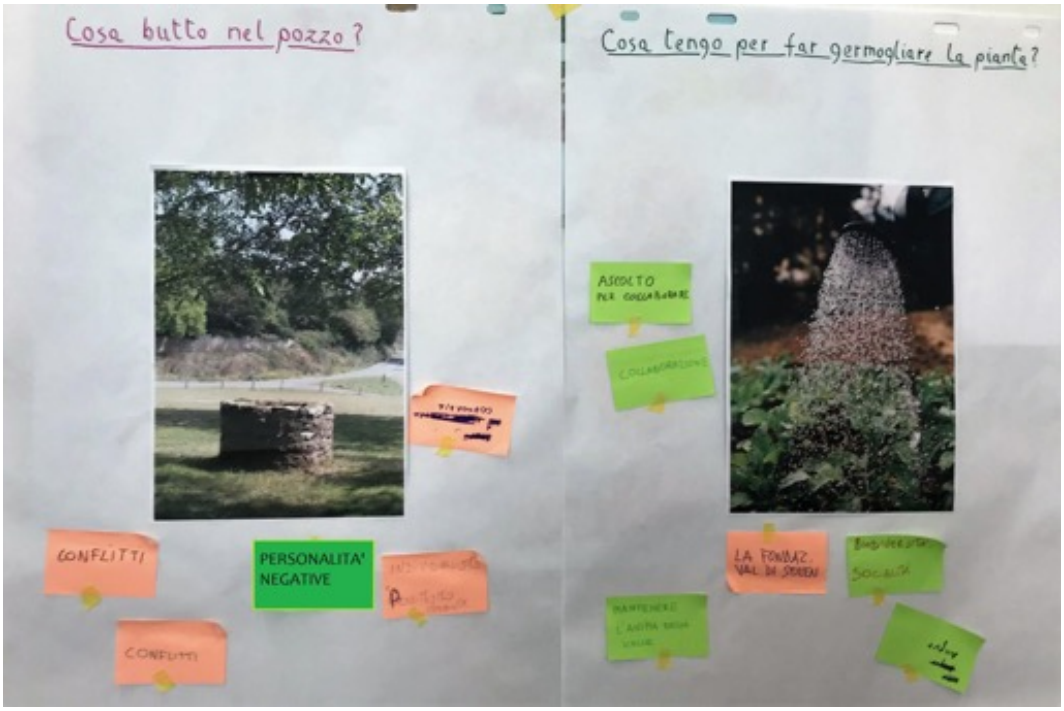


Figura A1.1 - Caso-studio CSL 1 Val di Seren, cosa tenere e cosa buttare delle esperienze passate in Val di Seren (fonte: foto degli autori).

Pensando invece alla situazione **presente,** i partecipanti hanno inizialmente riflettuto su cosa hanno trovato di nuovo e stimolante nella recente positiva esperienza fatta nell'ambito della preparazione del Progetto Habitat (domanda-guida: *"Cosa ha dato il progetto Habitat al partenariato della Valle di Seren che prima non c'era"*). L'intento era quello di stimolare la discussione adottando l'approccio della cosiddetta "**indagine elogiativa**" *(appreciative inquiry)*, secondo il quale i processi collaborativi sono più efficaci se strutturati a partire dalle potenzialità di un gruppo/di un caso, piuttosto che focalizzandosi fin dall'inizio sui problemi e le difficoltà in essere[2]. Tra gli aspetti positivi coltivati nelle passate esperienze, i soggetti presenti hanno menzionato:

[2] *Maggiori dettagli su questa metodologia e approccio d'indagine sono riportati nella sezione 5 del presente Rapporto, che descrive il metodo di co-creazione proposto (output del progetto GAL 4.0 replicabile altrove).*

- **Visione d'insieme**/idea unica, per lo sviluppo e la tutela del territorio;
- Saperi, professionalità, tante capacità, risorse ecologiche;
- **Piacere e soddisfazione di collaborare assieme**, di andare d'accordo lavorando in gruppo, germogli di ottimismo, convivialità, condivisione del tempo per un progetto comune;
- Potenzialità, **consapevolezza,** riflessione, prospettive di crescita;
- Confronto tra realtà esistenti, **piacere di vedere convergenza e comunanza di intenti** tra associazioni, investimento e disponibilità di tempo ed energia.

Si è passati poi a identificare i **punti di forza e le risorse utili alla progettualità** disponibili nel presente e potenzialmente necessarie per il futuro (Tabella A1.3). Gli elementi sono stati suddivisi tra risorse interne ed esterne (rispetto al gruppo di attori) e risorse materiali e immateriali. Molti dei partecipanti hanno sottolineato la compresenza di tante **competenze e saperi diversi** sul territorio, non sempre noti a tutti; un grande amore e una grande **passione verso il proprio territorio**, orientati ad un **intento comune** (mantenere viva e vitale la Valle, nel contempo preservandola nella sua integrità ambientale e culturale); la **volontà di mettersi a disposizione** del territorio, e non solo da parte dei residenti: anche persone che non abitano più in Valle da tempo sono pronte ad attivarsi, così come una estesa rete di esperti con competenze diverse (es. tecnici agricoli, genetisti, ecc.) che sono interessati a sviluppare in questo contesto progetti che altrove non si fanno. Un altro punto condiviso è il riconoscimento dell'**unicità e integrità della Valle e delle sue risorse**, sia in termini di biodiversità ambientale ed ecologica che di diversità culturale (es. da esami di laboratorio è emerso che il miele prodotto in Valle è puro, del tutto privo di sostanze inquinanti).

Tabella A1.3 - Punti di forza e risorse attuali disponibili nel presente e potenzialmente necessarie per il futuro secondo i partecipanti della Valle di Seren (fonte: elaborazione degli autori da note registrate durante il laboratorio partecipativo).

	Presente	Futuro
Risorse interne materiali	Territorio unico Identità Saperi	Farsi conoscere Sapersi raccontare (anche attraverso i social network) *"place branding"* e comunicazione a vari livelli
Risorse interne materiali	Amicizia Passione Idee condivise Attaccamento al territorio Competenze (ripetuto due volte) Comunità Amore Essere più avanti rispetto al resto del territorio bellunese	Giovani Non deprimersi Formazione di giovani e dai giovani Sforzo per progettualità
Risorse esterne	Ambiente selvaggio, integro e incontaminato	Risorse economiche (ripetuto due volte) Mappatura e recupero degli immobili ad uso

materiali	Enorme patrimonio di biodiversità Territorio disponibile	privato e comune Residenzialità Spazi ricreativi per la comunità Ospitalità per progetti di rete
Risorse esterne immateriali	Rete di alte competenze, anche tecniche Attenzione degli enti (es. GAL)	Supporto delle istituzioni locali (es. ruolo del Comune nel reperimento immobili in zona) Competenze, conoscenze, esperienze esterne Attenzione e ispirazione Autonomia di progettualità Fiducia degli enti Coinvolgimento e partecipazione in progetti locali, nazionali, e internazionali

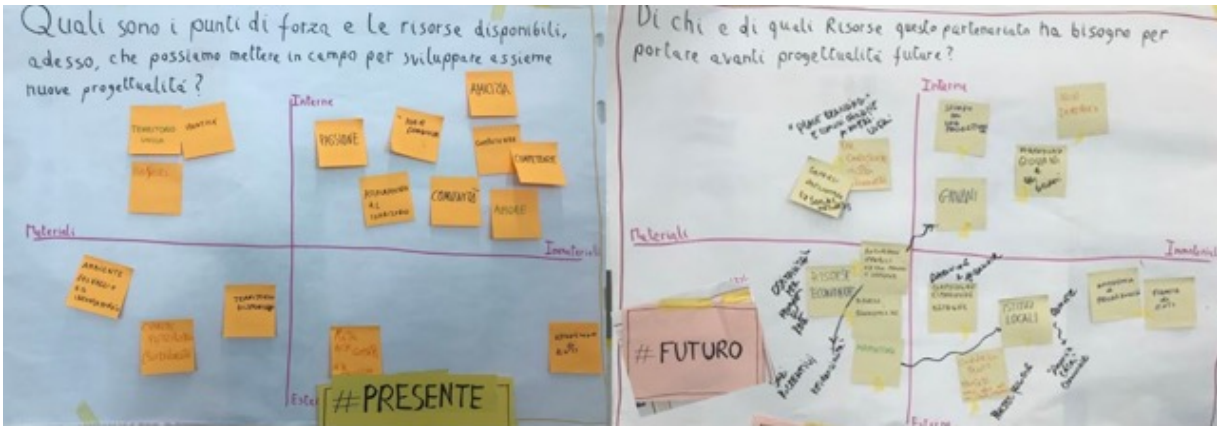


Figura A1.2 - Caso-studio CSL1 Val di Seren, immagini dal laboratorio partecipativo: discussione su presente e futuro (fonte: foto degli autori).

Riguardo al **futuro,** tra gli aspetti più ricorrenti condivisi dai partecipanti al laboratorio partecipativo vanno menzionati:

1. la necessità di **mettersi in rete, semplificare e rafforzare** l'attuale assetto: la presenza di tante associazioni dinamiche, con intenti comuni (anche se la convergenza non è totale) e competenze complementari, è un aspetto positivo, che però implica anche una elevata frammentazione, che potrebbe/dovrebbe essere superata. Ciò potrebbe concretizzarsi attraverso un primo passo: la partecipazione di alcuni **rappresentanti pro-attivi** delle varie Associazioni ed enti presenti in Valle all'interno delle altre, creando così una rete di intenti e conoscenze, tra le varie persone, se non una rete formale. Si tratterebbe di attivare un processo di "**sintesi e aggregazione**, che permetterebbe di non disperdere energie e di rafforzare l'attaccamento per il luogo, anche da parte dei giovani";
2. la potenzialità che deriva dalla **presenza di tante persone, con competenze e provenienze diverse**, motivate e disponibili ad attivarsi: oltre al gruppo stesso dei partecipanti, che rappresentano molte delle realtà associative presenti in Valle, si va dai discendenti o ex abitanti della Valle che "ora sono fuori ma tornano se c'è bisogno di un supporto", a tecnici e ricercatori interessati a svolgere progetti innovativi in Valle, a "persone da fuori

che si sono innamorate" dell'area e vi si sono trasferite con le loro attività. Ci sono poi i residenti, e alcune figure particolari (es. il nuovo Parroco con una passione per l'agricoltura, i gruppi parrocchiali di animazione giovanile) che potrebbero/dovrebbero essere "intercettati e coinvolti nella giusta maniera";

3. la necessità di proporre **azioni concrete**, che "calzino bene con i bandi del GAL" ma nel contempo consentano agli attori di "programmare e progettare cosa sia meglio per loro in futuro". Questo implica un **rovesciamento della logica di programmazione e progettazione tradizionale**, che parte da bandi disegnati per finanziare certi tipi di progetti e richiede quindi che siano i progetti ad adattarsi ai bandi; in un'ottica ribaltata, si tratterebbe, invece, di partire da progetti dal basso, che diano continuità alle azioni sul territorio e siano condivisi, e che possano poi ambire ad ottenere un finanziamento. Altre proposte concrete sono: a) garantire continuità e ottenere il supporto delle istituzioni per **creare una mappatura dei terreni e degli immobili** disponibili in Valle (es. creazione di uno sportello informativo offro-compro case/terreni a livello comunale), anche da ristrutturare, che faciliti l'identificazione dei proprietari delle case/terreni a persone che fossero interessate a trasferirsi in zona e a creare spazi collettivi o recuperare attività economiche; b) organizzare **corsi di formazione**, ad esempio per i giovani, per imparare a realizzare interventi di ripristino dei muretti a secco; c) **partecipare a tavoli di lavoro** di altre iniziative più ampie (es. MAB UNESCO Grappa, Distretto Biodiversità, UNESCO Dolomiti, ecc.) per dare visibilità alla Valle e orientare le azioni anche in quei contesti;
4. la necessità di **guardare all'esterno** della Valle, conoscere le esperienze e le proposte di altri, **intercettare buone idee ed esperienze virtuose** attuate altrove, anche a livello internazionale (es. sperimentazioni in ambito agricolo, l'esperienza "Woofer" dei giovani che viaggiano andando a lavorare in aziende agricole biologiche della rete WOOF - World Wide Opportunities on Organic Farms), trovare sinergie (es. con un gruppo di giovani di Porcen che si sono attivati per piantare aiuole fiorite adatte ad attrarre le api) e rafforzare la **visibilità e la presenza della Valle in altre iniziative di rete e territoriali** (es. Naturalmente Val di Seren fa parte del tavolo di lavoro dell'iniziativa Biosfera MAB UNESCO del Grappa; come iniziativa concreta si potrebbe "[...] suddividersi in base alle competenze di ognuno tra i vari tavoli tematici turismo, biodiversità" e chi ancora non ne fa parte potrebbe cercare di partecipare).

Il laboratorio partecipativo ha poi preso in esame e discusso **attraverso quali azioni concrete** ("*Come fare per...*") il partenariato e le idee/visioni future potrebbe **migliorarsi e arricchirsi.** Una sintesi, così come emersa durante l'attività, è visibile in Figura A1.3. A questo proposito, oltre a quanto già emerso sopra, sono stati segnalati: a) la necessità di **continuità nelle progettualità**, evitando che le iniziative si fermino una volta terminato il finanziamento specifico in attesa di poterne ottenere un altro (peraltro magari su tematiche e con un focus diverso); b) la necessità di studiare quale potrebbe essere lo **statuto giuridico più appropriato per una eventuale fusione**/aggregazione tra le varie associazioni presenti, che al momento denotano una ricchezza ma anche una frammentarietà dell'azione; c) l'opportunità di aggiornare gli Statuti delle attuali organizzazioni (es. predisporre un nuovo Statuto della Fondazione); c) investire in una **comunicazione efficace e professionale**, per farsi conoscere innanzi tutto dai residenti più prossimi (*"L'80% dei Feltrini non è mai stata in Val di Seren"*) ma anche più distanti, usando strumenti moderni (es. social network) capaci di attirare l'attenzione dei giovani, dei camminatori e di altri che potrebbero venire nel territorio, "imparando a raccontarsi" in maniera profonda e attrattiva, mostrando la bellezza dell'area anche "con fotografie/immagini belle".

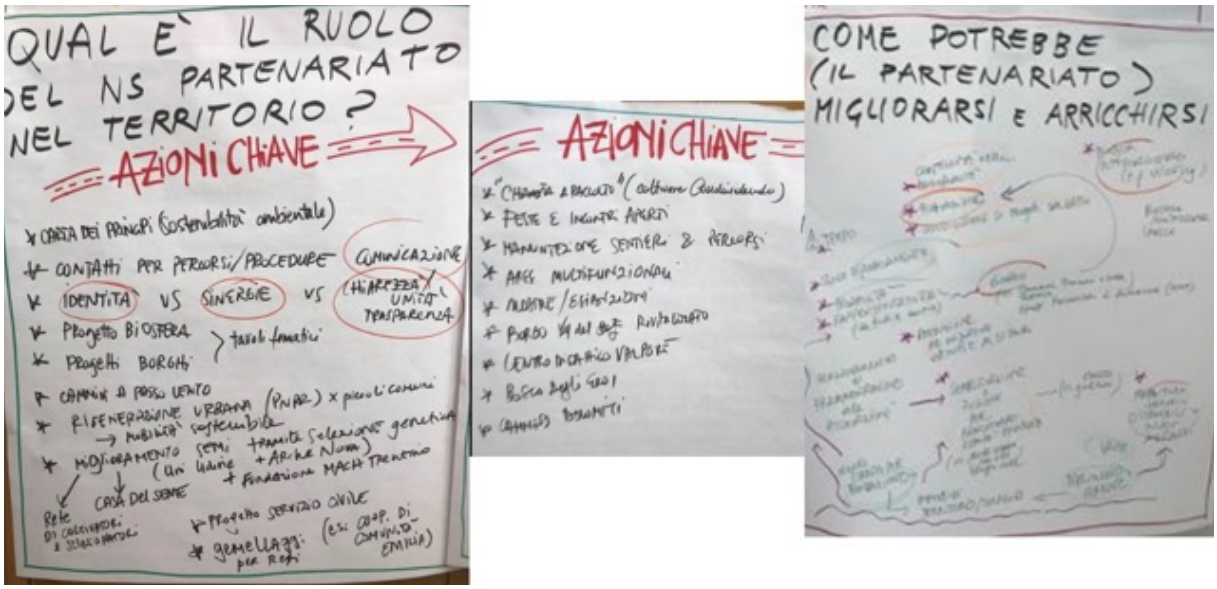
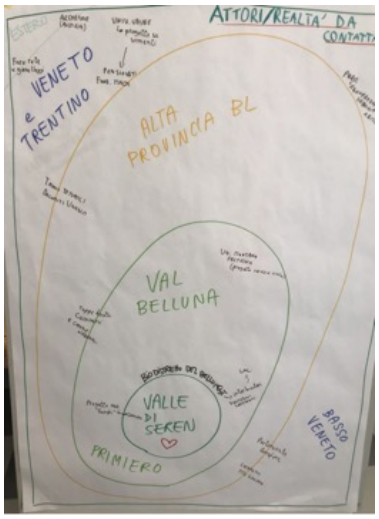


Figura A1.3 - Caso-studio CSL 1 Val di Seren, immagini dal laboratorio partecipativo: ruolo attuale e possibilità future per il partenariato di Seren (fonte: foto degli Autori).

Il ruolo e le azioni chiavi del partenariato di Val di Seren nel territorio, e gli **attori da contattare** in futuro, secondo i partecipanti sono riportati in Tabella A1.4. Non sempre vi è completa e diretta corrispondenza tra le azioni chiave, i ruoli menzionati e gli attori che potrebbero esservi coinvolti. Questo è presumibilmente legato al fatto che molte delle azioni-chiave citate nella prima colonna sono intese come **azioni da sviluppare in rete** (es. "aree multifunzionali"), con la partecipazione di vari tra gli attori citati nella seconda colonna, e quindi non direttamente collegabili ad un attore in particolare (come è invece il caso, ad esempio, di "Progetto Servizio Civile" come azione-chiave che si riflette nella necessità di attivare l'attore "Servizio Civile").

Tabella A1.4 - Ruolo e azioni-chiave e attori da attivare per iniziative future nel CSL 1 Val di Seren (fonte: ns elaborazione da note registrate durante il laboratorio partecipativo).

Ruolo e azioni chiave	**Attori sul territorio a vari livelli** *(locale, nazionale e internazionale)*
• Sottoscrivere la "Carta dei Principi" per la sostenibilità ambientale (es. del Biodistretto Terre Bellunesi), in modo da caratterizzare in tal senso la valle • Contatti per percorsi e procedure di progettualità • Progetto Servizio Civile • Tavoli tematici per Progetto Biosfera • Tavoli tematici per Progetto Borghi • Cammini a Passo Lento (con la necessità di finanziarli, ma che danno possibilità di inserirsi in reti di utenti più ampie) • Rigenerazione urbana tramite il PNRR per piccoli comuni (<15.000 abitanti) • Miglioramento dei semi tramite progetti di selezione genetica (con ArcheNoe - Austria e Università di Udine, e la rete di coltivatori e selezionatori); realizzazione "Casa del seme" (banca biodiversità) per immagazzinare semi locali e fare formazione su questo • Gemellaggi per reti (es: Cooperativa di Comunità in Emilia) • "Chiamata a raccolto" (Coltivare Condividendo); • Feste e incontri aperti • Manutenzione sentieri e percorsi • Gestione aree multifunzionali per varie attività (es. park e punto di incontro) • Mostre ed esibizioni (es. fotografiche) • Borgo Col dei Bof rivitalizzato • Centro didattico Valpore • Bosco degli Eroi • Cammino delle Dolomiti (annualmente) • manutenzione e recupero di 250 km di sentieri	• Comune di Val di Seren (Progetto PNR "Borghi") • Biodistretto delle Terre Bellunesi • GAL (suoi interlocutori e istituzioni competenti) • Unione Montana Feltrina (progetto Servizio Civile) • Partenariato Biosfera • Cammino lento (Asolo e Ass.Monte Grappa) • Cammini nazionali (tappe) • Tavoli tematici Dolomiti Unesco • PNRR "Rigenerazione Urbana" • Pensionati Fondazione Mach di San Michele all'Adige (TN); • Tecnici e professore genetista • Università di Udine (progetto sulle sementi) • Progetto ArcheNoe (Austria) • Gemellaggi con Italia e con l'estero • UNIPD e Veneto Agricoltura • Servizio Civile per i giovani • rete delle "Cooperative di Comunità • APS 

Rispetto ad alcuni attori e iniziative considerate di potenziale importanza e interesse per creare collegamenti e progettare il "come procedere in futuro", sono emerse anche alcune criticità: a) la **vaghezza o incompletezza di quanto viene comunicato o di quanto si riesce a sapere** di una iniziativa rispetto alle esigenze di informazioni concrete degli attori, ad esempio su chi sono gli interlocutori da contattare per cercare di attivare qualche forma di collaborazione - informazioni che sono necessarie ad agire sul territorio; b) la tendenza all'**auto-referenzialità** della Valle, che anche storicamente ha alcune caratteristiche da "repubblica autonoma e utopica", diversa da tutti, e che fa "grande fatica ad interfacciarsi con altri" all'esterno; c) la presenza di **tensioni/frizioni** nel mettere assieme sinergie, senso d'identità, chiarezza/unità/trasparenza e comunicazione; a queste si sono aggiunte le difficoltà create dalla pandemia di Covid-19 (a causa della quale, ad esempio, eventi aperti al

pubblico - anche conviviali, che rappresentavano comunque momenti di condivisione di idee e iniziative alternativi alle classiche “serate informative” - sono state bloccate).

Figura A1.4 - Caso-studio CSL 1 Val di Seren. Parole in chiusura condivise dai partecipanti - (fonte: elaborazione degli autori da note registrate dagli autori durante il laboratorio).

A.1.2 Caso-studio CSL 2: Safe Walking, da Trichiana alla Val Belluna e oltre

Il soggetto promotore dell'idea e della partecipazione al progetto è Safe Walking, un gruppo spontaneo di cittadini, in larga misura di genere femminile, costituitosi durante il primo lockdown dovuto alla pandemia da Covid-19 del 2020 grazie all'iniziativa delle due referenti, che hanno ideato e avviato l'iniziativa a partire dal comune di Trichiana. Il gruppo da allora si riunisce svariate volte la settimana per camminate in gruppo nel territorio della Val Belluna e, più di recente, anche altrove, offrendo un'occasione di incontro e camminata in sicurezza ed in compagnia. I percorsi vengono proposti su Facebook e sono aperti a chiunque voglia unirsi in maniera spontanea. Se inizialmente le camminate si svolgevano soprattutto in orario serale, con il gruppo che rappresentava un sistema di tutela della propria sicurezza, man mano che l'iniziativa si espandeva includendo nuove persone, anche le camminate si sono estese ad altri orari e territori. Di conseguenza, il principale problema da risolvere per progredire e consolidare l'iniziativa è diventato quello di riuscire a gestire in sicurezza ed in maniera efficace e adatta a tutti un numero crescente di partecipanti. La maggior parte di questi ultimi apprezza la grande flessibilità del modello organizzativo (ad esempio il fatto che non serve prenotare né pagare quote di partecipazione) e vi assume un ruolo sostanzialmente passivo (ovvero partecipa come utente, non come co-organizzatore). Ciò ha posto problemi crescenti di responsabilità per i pochi che invece assumono un ruolo attivo proponendo un percorso, organizzando l'orario di partenza, informando sulle caratteristiche del percorso, ecc.. Sono sorte, anche se in maniera informale, alcune preoccupazioni legate ai potenziali rischi rispetto a guide escursionistiche o accompagnatori di media montagna qualificati, che avrebbero potuto percepire l'iniziativa come un'attività di loro competenza professionale. Per maggiori dettagli si rimanda allasScheda Caso CSL 2 seguente (Tabella A1.5).

Tabella A1.5 - Scheda tecnica del caso studio Safe Walking (fonte: elaborazione degli autori).

Ente/Organizzazione	Gruppo Safe Walking
Referente	Susy e Tatiana
Descrizione contesto	Safe Walking è un gruppo spontaneo di cittadini, in larga misura di genere femminile, costituitosi durante il primo lockdown dovuto alla pandemia da COVID-19 del 2020 a partire dall'iniziativa delle due referenti. Il gruppo da allora si riunisce svariate volte la settimana per camminate in gruppo nel territorio della Val Belluna, offrendo un'occasione di incontro e camminata in sicurezza. I percorsi vengono proposti su Facebook e sono aperti a chiunque voglia unirsi in maniera spontanea.
Tematica di lavoro	Dividersi i ruoli e capire come continuare il progetto con forma nuova, spronando le persone più passive, diversificando l'offerta, e garantendo una maggiore strutturazione al gruppo.
Problema da risolvere	Prosecuzione del progetto informale anche dopo la pandemia
Dimensione di CSL da migliorare (secondo il caso-studio)	Leadership
Stakeholder da coinvolgere	Tutti gli iscritti alla pagina Facebook

Proposta di co-design	
Obiettivi	Prosecuzione del progetto nel post lockdown e responsabilizzare i partecipanti
Output atteso	• Riflessione sul futuro post-pandemico del gruppo Safe Walking • Definizione di ruoli e creazione di una vision • Presa di responsabilità dei partecipanti • Identificare regole informali e formali interne • Scambiarsi altre idee in libertà • Applicare e testare un approccio di co-design funzionale alla comunità dello sviluppo "Safe Walking" che poi – nell'ambito del progetto GAL 4.0 - verrà integrato nella generazione di un metodo di co-design replicabile altrove, in altre potenziali Comunità dello Sviluppo Locale
Primo incontro	Intervista semi-strutturata col referente del progetto, finalizzata alla comprensione del problema, alla condivisione del percorso, e alla selezione degli stakeholder da coinvolgere nel percorso di co-design
Secondo incontro	Camminata partecipata di Safe Walking per capire la SWOT (punti di forza, punti di debolezza, opportunità e sfide) del progetto
Terzo incontro	Camminata partecipata di Safe Walking per capire i punti di forza e di debolezza del progetto e immaginare in maniera collettiva l'evolversi del progetto, l'impatto che questo puo' avere nel territorio, e il ruolo che il GAL puo' giocare a supporto del progetto.
Valutazione ai fini della selezione come caso-studio	
Punti di Forza	Metodologie di co-creazione molto stimolanti.
Punti di debolezza	Se non ben sviluppato, rischia di essere un progetto molto locale e di non diventare una vera CSL

I risultati di quanto emerso dal laboratorio partecipativo svoltosi nella innovativa forma di "camminata partecipativa" del 12 Febbraio 2022 nel territorio di Trichiana, sede principale di azione di Safe Walking, sono riportati nel seguito. Oltre alle due promotrici e referenti principali dell'iniziativa, i partecipanti a tale incontro sono stati circa 30. Per molti di loro si trattava della prima partecipazione ad una camminata proposta dal gruppo, anche se tutti facevano parte della *community*, di ormai ca. 800 persone, creatasi online su Facebook. Un altro nutrito gruppo di persone che sono intervenute al laboratorio partecipativo, invece, era costituito da partecipanti che prendevano parte con regolarità e fin dalle prime volte alle camminate. Anche tale incontro, come quello degli altri casi-studio, era stato preparato grazie ad una intervista semi-strutturata con le referenti, nonchè con un incontro ristretto e un sopralluogo/visita dell'area effettuati nel mese di Dicembre 2021. Durante tali momenti conoscitivi, erano emerse le caratteristiche portanti del gruppo Safe Walking ed erano stati delineati gli intenti del caso-studio per poter proseguire il percorso di co-creazione.

Il laboratorio partecipativo è stato avviato, nel punto di incontro fissato presso il Parco Lotto a Trichiana, chiedendo ai partecipanti - disposti in cerchio - di condividere con una parola quale senso associassero a Safe Walking (la domanda di check-in posta per iniziare a focalizzare l'attenzione è stata: *"Se Safe Walking fosse un senso, quale sarebbe?"*) (fonte:

ns elaborazione da note registrate durante il laboratorio partecipativo). In Figura A1.5 sono riportati i risultati, visualizzati come nuvola di parole. Data la numerosità ed eterogeneità dei partecipanti, la domanda è stata in parte travisata e alcuni/e hanno fatto riferimento a parole che sintetizzavano idee o sensazioni che essi/e associavano in generale a Safe Walking, più che ai sensi fisici. Pur essendo emerso in maniera quasi accidentale, il risultato è interessante e conferma quanto poi espresso durante gli esercizi di riflessione e discussione guidati che si sono svolti nel corso del resto della camminata. Ovvero, che la cosa più associata all'iniziativa è il senso di "libertà" che questa garantisce dovuta all'assenza di procedure obbligatorie di iscrizione, prenotazione, pagamento. Le altre due parole più frequenti sono state *"compagnia"* e *"condivisione",* a riprova della necessità di mantenere o consolidare relazioni sociali positive all'interno della propria comunità.

Figura A1.5 - Caso-studio CSL 2, Safe Walking: parole associate dai partecipanti all'iniziativa (fonte: elaborazione degli autori da note registrate durante il laboratorio).

Durante la prima e la seconda condivisione plenaria, organizzate rispettivamente al termine della prima e della seconda tappa della camminata durante la quale i partecipanti discutevano a gruppetti, la discussione è stata guidata verso l'identificazione degli **aspetti apprezzati e positivi e degli aspetti di criticità dell'iniziativa Safe Walking.** I risultati sono riportati in Tabella A1.6, suddivisi per tematiche, dall'alto verso il basso in ordine di importanza decrescente (secondo la frequenza con cui sono stati menzionati dai partecipanti) e visualizzati, così come emersi durante il laboratorio partecipativo, in Figura A1.6.

Tabella A1.6 - Aspetti positivi e criticità di Safe Walking segnalati dai partecipanti al laboratorio partecipativo del CSL 2 (fonte: elaborazione degli autori da note registrate).

Aspetti apprezzati e positivi	Aspetti di criticità
• **(Ri-)Scoperta e conoscenza:** di nuovi percorsi (anche lo stesso percorso fatto in compagnia diventa nuovo), del territorio (anche conoscenze che si erano perse) e di relazioni • **Compagnia:** incontro di persone sempre nuove, convivialità, interazione, stare insieme, fare due chiacchere, rilassatezza; Condivisione di passioni • **Sicurezza:** camminare insieme, anche in orari insoliti, e facendo percorsi non noti • **Flessibilità e accessibilità:** partecipazione non vincolante, gratuità, semplicità, non necessità di prenotarsi, libertà • **Presenza e disponibilità del gruppo:** il gruppo c'è sempre, e' un' opportunità sempre disponibile, e questo aumenta la motivazione per aggregarsi e partire • **Accoglienza del gruppo:** apertura, inclusione a tutti e anche per chi ha cani; • **Varietà:** degli orari, dei percorsi, della compagnia • **Benessere:** fa bene al fisico, alla mente, allo spirito • Bellezza • Natura	• **Gestione di gruppi di camminatori sempre più numerosi** • **Scelta e comunicazione dei percorsi,** non sempre adatti a tutti • Mancanza di un "evento social" che rafforzi il gruppo

In particolare, gli **aspetti di criticità** identificati nel laboratorio partecipativo rispetto all'iniziativa Safe Walking possono essere descritti con alcuni dettagli.

La maggior difficoltà menzionata è quella di gestire un numero alto e crescente di camminatori che partecipano alle singole uscite; il numero è cresciuto in maniera esponenziale, creando una serie di problemi che inizialmente non c'erano. Tra questi vanno menzionati almeno: a) come garantire la **sicurezza** di tutti, e gestire la **responsabilità** personale e penale degli organizzatori non avendo la qualifica di "guida" o "accompagnatore", e nel caso di infortuni; b) come coordinare, gestire e supportare **l'organizzazione** delle camminate. Al momento solo due/tre persone si occupano di scegliere i percorsi e organizzare le uscite, e non è chiaro come fare da supporto al nucleo di promotrici, in maniera democratica e diffusa; c) come condividere le **responsabilità**, per proporre e di conseguenza per gestire la camminata.

Un altro aspetto di criticità è la **scelta, l'organizzazione e la comunicazione dei percorsi.** Esso si concretizza nei seguenti punti: a) il **livello di difficoltà** delle camminate puo' escludere alcune persone: da un lato il gruppo e' adatto soprattutto a sportivi, la velocità delle camminate è sostenuta, e dall'altra parte è difficile gestire livelli tecnici e di preparazione sportiva diversi, perchè non tutti sono atleti, e anche nel gestire le velocità diverse dei diversi gruppi (è necessario garantire un partecipante che apre ed uno che chiude, e ci dev'essere la disponibilità ad adattarsi alla velocità del più lento e meno preparato); b) mancano a volte **informazioni precise** sulle difficoltà del percorso e servirebbe maggior comunicazione a riguardo; c) il solo uso dei social network come **canale comunicativo** è efficace e allo stesso tempo limitativo, dato che ci potrebbe/dovrebbe essere anche il tradizionale "passaparola" (anche se questo comunque aumenta rischio di eccessivo allargamento del numero dei partecipanti).

Un ultimo aspetto segnalato, di minor rilievo, è la mancanza di un "evento social" per rafforzare ancora di più i legami tra chi ha via via aderito all'iniziativa. Va infine segnalato che su otto gruppi di discussione, due non hanno rilevato alcuna criticità.

Come note a margine, non emerse durante la discussione guidata al termine della tappa ma espresse in altri momenti informali della camminata si riportano: a) uno dei pochi partecipanti di genere maschile presenti segnala che l'iniziativa include per la stragrande maggioranza donne: una partecipazione più ampia di uomini sarebbe auspicabile (anche se questo sbilanciamento è un indicatore della capacità delle donne di essere di maggior stimolo per la comunità); b) occorrerà fare attenzione a non entrare in conflitto/competizione con guide/accompagnatori professionisti.

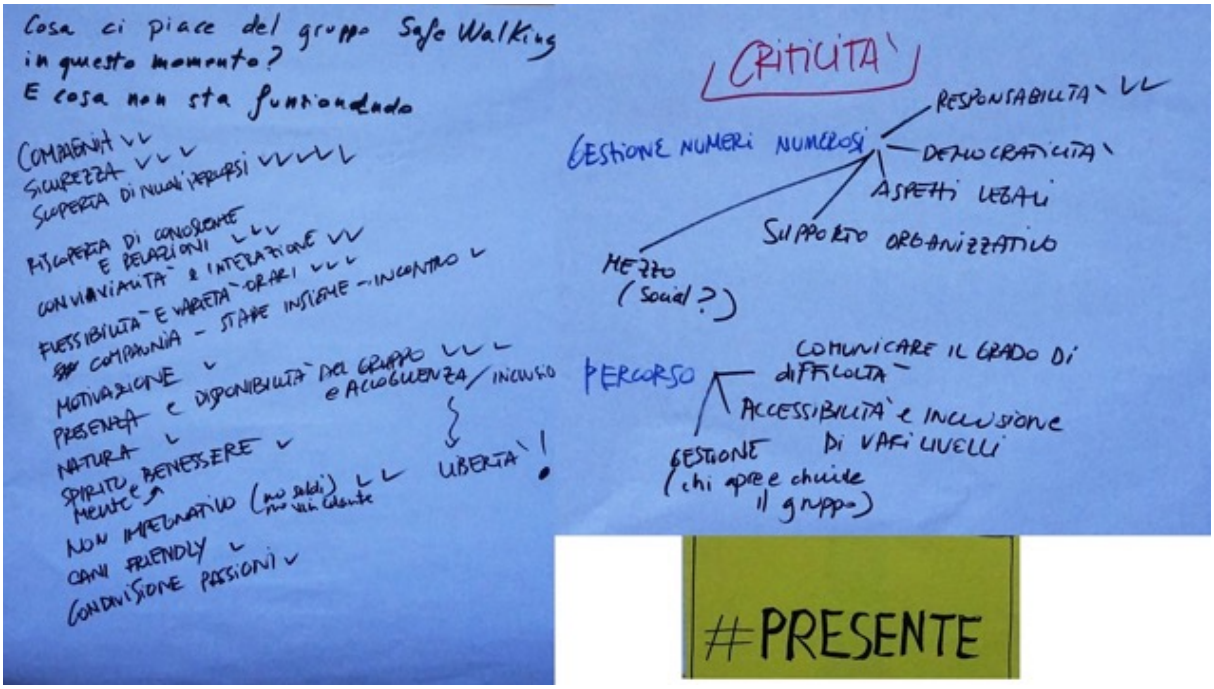


Figura A1.6 - Caso CSL 2 Safe Walking- immagini dal laboratorio partecipativo: punti di forza e criticità nel presente (fonte: foto degli autori da note registrate).

La discussione a gruppetti di camminatori è poi stata guidata verso il tema di **quale contributo al territorio può e potrà portare Safe Walking,** se in futuro si consoliderà e allargherà. I risultati sono visualizzati in Figura A1.7, e sintetizzati di seguito:

- **Conoscenza del territorio e condivisione delle bellezze locali:** far conoscere il territorio agli esterni che vogliono scoprire nuovi percorsi e attrazioni in queste zone, non necessariamente in alta quota (non tutti vanno in alta montagna - si possono fare percorsi anche in valle) e non sempre solo aspetti storico-architettonici come motivo di visita (es. Castello di Zumelle). Indirettamente questo accresce anche il senso di identità e appartenenza delle persone;

- **Mappatura dei sentieri:** potenziare la conoscenza del territorio con mappature e riscoperta di sentieri poco noti, al di fuori dalla rete del CAI, non segnalati né tabellati; riscoperta degli antichi sentieri e della relativa toponomastica, riavvicinamento al territorio (cultura e identità); creazione di una banca dati con info GPS sui percorsi che siano accessibili a tutti e che diventino patrimonio comune con foto e informazioni;

- **Creazione di reti di contatto e di scambio con l'esterno:** ampliare i contatti e scambiare idee su percorsi di camminate anche fuori zona e fuori Provincia, ospitare nelle camminate persone che vengono da altre province;

- **Salvaguardia del territorio e collaborazione con Pubbliche Amministrazioni nella cura responsabile del bene comune:** pulizia, cura, monitoraggio e sorveglianza del territorio, ad esempio raccogliendo immondizia lungo il percorso ma anche segnalando criticità al Comune e alle altre autorità preposte;

- **Promozione della salute e della socialità:** promuove la salute del territorio in senso ampio, sia del territorio stesso (pulizia), sia delle persone che partecipano alle camminate (persone di una certa età che si sono rimesse in movimento, garantendo la salute mentale durante il lockdown; contribuisce all'arricchimento personale e relazionale, perché si conoscono persone con passioni ed esperienze particolari - es. meditazione, yoga, ecc.);

- **Alleanze e sinergie con attività commerciali e produttive:** attraverso le uscite conviviali si possono visitare aziende locali, ristoranti, degustazione vini, ecc., dando un contributo alle attività economico-imprenditoriali della zona, favorendo la mobilità delle persone, e allargando il network;

- **Arricchimento** reciproco di chiunque coinvolto, grazie allo scambio di competenze e passione.

Analogamente, **i miglioramenti** che si potrebbero apportare a Safe Walking per consolidarlo e allargarlo in futuro, così come emersi durante il laboratorio partecipativo sono visualizzati in Figura A1.7, e sintetizzati in Tabella A1.7.

Tabella A1.7 - Quali miglioramenti possibili per il futuro di Safe Walking ((fonte: elaborazione degli autori da note registrate durante il laboratorio).

Miglioramento da apportare	In dettaglio	Condizioni preferibili
1. Ampliamento dell'organico	Ampliare il numero di coloro che contribuiscono agli scopi del gruppo nel: definire percorsi e realizzare le camminate, fornire indicazioni e contatti con altre associazioni per trovare informazioni su nuovi percorsi e affinare i dati relativi ai percorsi, identificare due alternative per ogni camminata (più lungo e impegnativo, più corto e meno impegnativo)	L'ampliamento dell'organico dovrebbe avvenire senza condizionamento e in maniera non troppo strutturata, facilitando l'iniziativa di più persone che volontariamente siano disponibili a rendersi utili
2. Opportunità di formazione per i partecipanti	Corsi utili potrebbero incentrarsi su: utilizzo delle App per la creazione e progettazione di percorsi, la lettura di una cartina, utilizzo delle coordinate GPS, migliore comunicazione. Avendo più persone formate, ci sarebbe più flessibilità e più autonomia personale, oltre che maggior supporto al gruppo di proponenti originale	

3. Maggiore iniziativa e spirito propositivo da parte di tutte/i	Le persone dovrebbero sentirsi di più parte del gruppo, fare proposte diverse, creare percorsi nuovi, anche per uscite nel fine settimana in altri contesti fuori provincia per scoprire altri territori del Veneto (questo è già stato fatto, ed è stato bellissimo)	Non serve avere maggior strutturazione o maggiori regole. Tuttavia, serve più responsabilità condivisa: chi fa una proposta di percorso, dovrebbe prendersi la responsabilità di gestire la camminata
4. Maggiore differenziazione dell'offerta	Differenziare i percorsi nella stessa uscita, in modo da dare un'alternativa più facile/lenta ed una più difficile/veloce, dividendo il gruppo in due sottogruppi. Differenziare le uscite serali (che dovrebbero restare spontanee) da quelle diurne (mattino e pomeriggio) e da quelle domenicali	Non serve avere maggior strutturazione o maggiori regole. Tuttavia, serve più responsabilità condivisa: chi fa una proposta di percorso, dovrebbe prendersi la responsabilità di gestire la camminata
5. Maggiore inclusione	Calibrare la velocità in base a chi va più lento, in modo da renderle più inclusive (alcune persone si auto-escludono e non partecipano perché pensano di non farcela a stare al passo o completare il percorso)	
6. Migliore comunicazione	Preparare e comunicare bene il percorso, sapere quanti km sono e con quale dislivello in anticipo	Evitare che il gruppo aumenti troppo, dato che l'attuale community social su Facebook conta 750 persone
7. Salvaguardia dei valori fondanti del gruppo - originalità, spontaneità, e solidarietà	La spontaneità è un tratto molto apprezzato dai partecipanti. Nelle difficoltà occorre sostenersi a vicenda come comunità, agire in modo solidale	

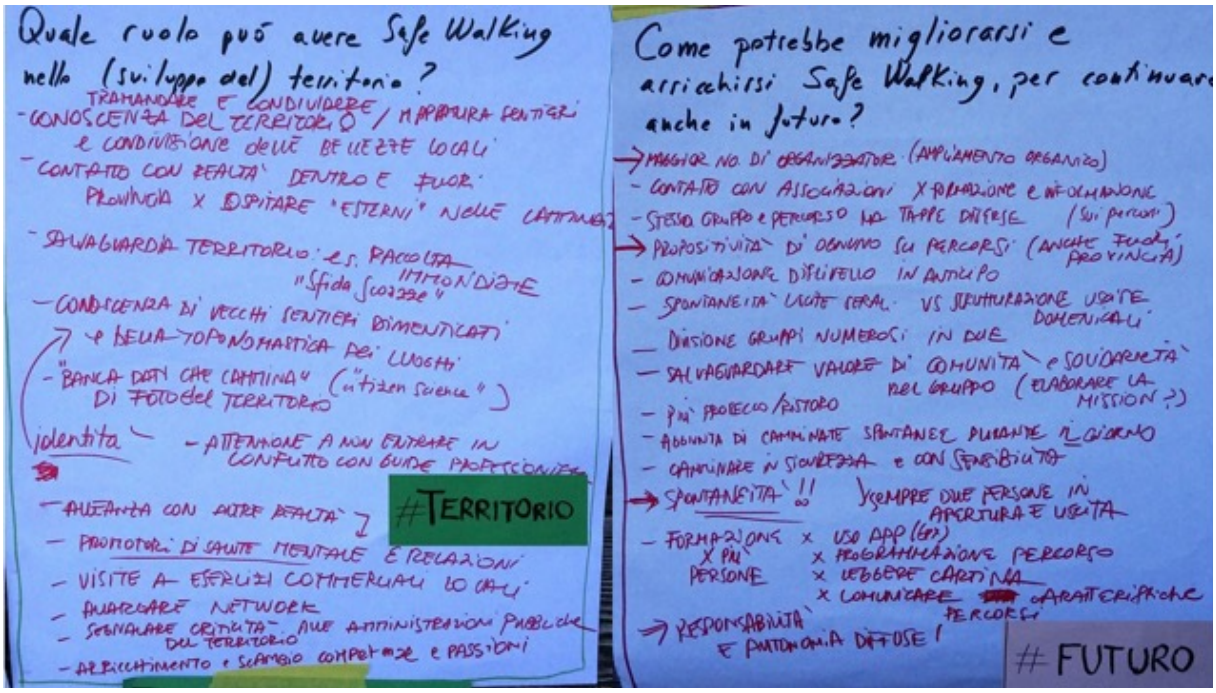


Figura A1.7 - Caso-studio CSL 2 Safe Walking, immagini dal laboratorio partecipativo: ruolo nel territorio (a) e visioni future (b) (fonte: foto degli autori).

Il laboratorio partecipativo si è chiuso, di ritorno presso il Parco Lotto a Trichiana, chiedendo ai partecipanti disposti in cerchio di condividere, di nuovo con una parola, che cosa si "portavano a casa" dall'esperienza di quella giornata. In Figura A1.8 sono riportati i risultati, visualizzati come nuvola di parole. E' interessante notare che la parola più spesso associata all'esperienza di co-creazione che avevano vissuto è stata la parola *"condivisione"*, seguita da *"conoscenza-ricchezza"* e *"concretezza"*, a probabile prova dell'efficacia del metodo in termini di creazione di senso di comunità e aumento della consapevolezza.

Figura A1.8 - Caso CSL 2 Safe Walking: parole condivise in chiusura (fonte: elaborazione degli autori da note registrate durante il laboratorio).

A.1.3 Caso-studio CSL 3: Parco Lotto, Trichiana (BL)

Il soggetto promotore dell'idea e della partecipazione al progetto GAL 4.0 è, in questo caso, un imprenditore privato, con l'associazione dilettantistica sportiva Valbelluna Sport Academy srl. Dopo anni di esperienza maturata a Sedico, l'imprenditore ha preso in gestione il Parco Lotto, proprietà pubblica all'interno del comune di Trichiana, nei pressi della piazza principale dell'abitato. Oltre ad essere un centro sportivo, il luogo si presta a fungere anche da centro di aggregazione e socialità, assumendo un ruolo potenzialmente molto importante per la cittadinanza nel combinare sport, convivialità e lavoro. In conseguenza della combinazione di alcuni fattori (tra cui, soprattutto l'entrata solo recente dell'associazione e dell'imprenditore nell'area di Trichiana, e gestioni pregresse del Parco poco efficaci), il principale problema da risolvere per progredire e consolidare l'iniziativa è quello di riuscire a creare una rete con altre organizzazioni e soggetti locali, con cui collaborare e trovare competenze complementari che possano far rivivere il Parco come un luogo a disposizione di tutta la comunità. Per maggiori dettagli si rimanda alla scheda Caso CSL 2 (Tabella A1.8).

Tabella A1.8 - Scheda tecnica del caso studio Safe Walking (fonte: elaborazione degli autori).

Ente/Organizzazione	VALBELLUNA SPORT ACADEMY SRL - PARCO LOTTO TRICHIANA
Referente	Cristian De Moliner
Descrizione contesto	Una associazione dilettantistica sportiva che, dopo molti anni di esperienza a Sedico, ha preso in gestione il parco Lotto all'interno del comune di Trichiana, dietro la piazza principale. Oltre ad essere un centro sportivo, il luogo può fungere da centro di aggregazione e socialità, e quindi essere potenzialmente molto importante per la cittadinanza, combinando sport, socialità e lavoro. Il referente ha voglia di lavorare con altri soggetti e competenze.
Tematica di lavoro	Partecipazione
Problema da risolvere	Come lavorare insieme ad altri soggetti per un obiettivo comune
Dimensione di CSL da migliorare (secondo il caso-studio)	**Partecipazione**
Stakeholder da coinvolgere	L'attore chiave è un imprenditore, altri attori sono ristoratori, commercianti, e associazioni del territorio
Proposta di co-creazione	
Obiettivi	Capire il network di attori di riferimento con cui collaborare dentro il Parco. Creare Comunità.

Output atteso	• Creazione di un network di potenziali collaboratori • Informare la comunità della volontà, potenzialità e prospettive per creare un network di realtà locali che possano valorizzare il Parco Lotto a beneficio dell'intera area • Raccogliere idee su come questo possa essere realizzato • Offrire un momento di confronto e riflessione a tutti i soggetti interessati a rendere il Parco Lotto un luogo di aggregazione per la comunità locale • Applicare e testare un approccio di co-design funzionale alla comunità dello sviluppo "Parco Lotto" che poi – nell'ambito del progetto GAL 4.0 - verrà integrato nella generazione di un metodo di co-design replicabile altrove, in altre potenziali Comunità dello Sviluppo Locale
Primo incontro	Intervista semi-strutturata col referente del progetto, finalizzata alla comprensione del problema, alla condivisione del percorso, e alla selezione degli stakeholder da coinvolgere nel percorso di co-design
Secondo incontro	Brainstorming potenziali attività e collaborazioni, matrice chi fa che cosa, stakeholder mapping e analysis
Terzo incontro	Chiamata alle armi degli altri attori
Valutazione ai fini della selezione come caso-studio	
Punti di Forza	Sono tematiche molto rilevanti ai fini dello sviluppo rurale, in termini di inclusione e aumento della qualità della vita delle popolazioni in aree rurali. Il proponente è molto motivato.
Punti di debolezza	L''idea iniziale è individuale, ovvero di un solo imprenditore che intende impegnarsi in un percorso di collaborazione; non è possibile però sapere fin dall'inizio se la sua idea sia veramente condivisa nella comunità, e quindi quale sia la reale possibilità che essa si sviluppi e concretizzi.

I risultati di quanto emerso dal laboratorio partecipativo del 28 Febbraio 2022 presso la sede del GAL Prealpi e Dolomiti a Trichiana, sono riportati nel seguito. Oltre al promotore e referente principale dell'iniziativa, i partecipanti a tale incontro sono stati 13; tra di loro vi erano 5 referenti di associazioni del terzo settore, 3 rappresentanti di enti pubblici locali, 5 altri imprenditori (del settore turistico, della ristorazione e del commercio al dettaglio). Per molti si trattava della prima partecipazione a un evento partecipativo, né si conoscevano tra di loro. Anche tale incontro, come quello degli altri casi-studio, era stato preparato grazie ad una intervista semi-strutturata con il referente, nonchè con un incontro ristretto e un sopralluogo/visita dell'area effettuati nel mese di Dicembre 2021. Durante tali momenti conoscitivi, erano emerse le caratteristiche portanti dell'iniziativa di creazione di alleanze per una gestione del Parco Lotto gradita alla comunità locale, ed erano stati delineati gli intenti del caso-studio per poter proseguire il percorso di co-creazione.

Il laboratorio partecipativo è stato avviato, come negli altri casi, con un'attività di check-in o focalizzazione iniziale, in cui ai presenti è stato chiesto di esprimersi con una parola a completamento della frase *"Per te il Parco Lotto è…."*. I risultati dell'attività di avvio sono visualizzati in Figura A1.9.

Figura A1.9 - Caso-studio CSL 3, Parco Lotto: parole che descrivono cos'è il Parco Lotto per i presenti al laboratorio partecipativo (Fonte: foto degli autori).

Il laboratorio è poi proseguito approfondendo due aspetti: da una parte, **come il Parco Lotto viene attualmente utilizzato** dalla popolazione locale, e dall'altra come lo stesso sia stato finora utilizzato dalle organizzazioni presenti alla discussione. I risultati in merito all'uso da parte della popolazione sono visualizzati in Figura A1.10 e sintetizzati in Tabella A1.9. Va segnalato che l'area è usata pochissimo o per nulla per eventi musicali quali concerti all'aperto per una precisa scelta del gestore, che intende così ridurre al minimo i disagi che questo potrebbe arrecare alla comunità residente nelle aree limitrofe al Parco (es. musica ad alto volume in orari serali/notturni).

Tabella A1.9 - Attuale utilizzo del Parco Lotto di Trichiana da parte della cittadinanza secondo i presenti al laboratorio partecipativo (fonte: elaborazione degli autori da note registrate).

Attuale utilizzo	Dettagli
• **attività sportive**	tornei, yoga, paddle, corso di ballo latino-americano, luogo di varie associazioni sportive
• **attività/servizi ludici e di intrattenimento**	circo, burattini, spettacoli di strada, caccia al tesoro letteraria, bar
• **attività ricreative "libere"**	manifestazioni sportive, svolgimento di ore di didattica motoria, feste di fine anno scolastico, gruppi GREST
• **attività scolastiche e centri/ campus estivi**	manifestazioni sportive, svolgimento di ore di didattica motoria, feste di fine anno scolastico, gruppi GREST
• **cerimonie, eventi, e feste**	cerimonia ai caduti, Dolomiti Fantasy, festa di chiusura del Ramadan, compleanni e feste di privati

Sempre secondo quanto emerso dal laboratorio partecipativo, **le imprese/organizzazioni** ivi presenti hanno finora utilizzato in vari modi il Parco Lotto. In particolare, come luogo dove svolgere **attività culturali e cerimonie pubbliche** (es. Anniversario 50° anno ProLoco Trichiana, Premio Letterario) (il Comune, la ProLoco); come luogo dove svolgere **attività per bambini** (es. Carnevale per i bimbi, gruppi Scout) (la ProLoco, Gruppo Scout); come luogo di **partenza/ritrovo** per camminate di gruppo (iniziativa Safe Walking); come luogo dove

svolgere la **manifestazione** Dolomiti Fantasy (realizzata nel 2017 e 2018) (associazione locale); come **cliente** cui sono stati forniti generi alimentari per i ragazzi dei Centri Estivi (commerciante di Trichiana). Quattro organizzazioni su 13 non hanno mai utilizzato il Parco Lotto, ed una non ne conosceva neppure l'esistenza. In generale pare che il Parco sia stato finora piuttosto sotto-utilizzato rispetto alle sue potenzialità, anche perché poco noto, e soprattutto per iniziative spot, non messe a sistema tra loro né strutturate in maniera sempre regolare e costante, e relativamente tradizionali.

Figura A1.10 - Caso-studio CSL 3 Parco Lotto - immagini dal laboratorio partecipativo: attività attuali (a) e future (b), e risorse necessarie (c) (fonte: foto degli autori).

In seguito, nel laboratorio partecipativo si sono identificate e discusse **le possibili sinergie e i possibili benefici** reciproci che le **imprese/organizzazioni** presenti vedevano, nei prossimi tre anni, rispetto al Parco Lotto (Tabella A1.10). La realizzazione di **più manifestazioni ed eventi** culturali e sportivi, e una divulgazione della notizia al territorio e ai turisti, effettuata in maniera sistematica e coordinata e professionale (non solo attraverso i social media ma anche con strumenti più tradizionali), potrebbe aumentare non solo la **visibilità** delle singole realtà coinvolte, ma anche dell'intero territorio e dei suoi prodotti. Anzi, per certi versi, l'**"essere distanti diventa una risorsa"**: realtà diverse e localizzate in punti diversi del territorio, ma che collaborano ad una progettazione comune, condividono idee e sono complementari (es. anche se posizionati a ca. 30' di auto dal Parco Lotto di Trichiana) possono non solo sostenersi e promuoversi a vicenda, in una logica di rete, ma anche portare a ibridare le competenze. Serve, per questo, una **strutturazione strategica** degli obiettivi e delle azioni e, come ovvia base, **stima e fiducia** reciproche.

Questa azione di **comunicazione** da effettuare all'interno della rete di attori e in modo sinergico anche ad altre realtà, sarebbe importante non solo per intercettare più visitatori dall'esterno, ma anche per far **apprezzare agli stessi residenti e agli imprenditori locali** una risorsa del proprio territorio che non tutti conoscono né utilizzano. La **conoscenza che esistono**

questi spazi all'aperto e circondati dal verde dove svolgere un po' di attività fisica/sportiva in prossimità del centro del paese, ed un aumento della loro frequentazione incoraggiato dal fatto che sono organizzati in maniera da offrire non solo più sicurezza ed un ambiente pulito, ma anche adeguati servizi di supporto (Bar, toilette, postazione cambio pannolini, cestini raccolta deiezioni cani), avrebbe ricadute positive non solo sull'economia ma anche sulla **salute e benessere della popolazione residente**. I giovani potrebbero ad esempio restare in paese per beneficiare di momenti di socializzazione (e/o attività sportive e ricreative come quelle che un tempo erano disponibili con la pista di pattinaggio su ghiaccio), invece che dover andare in centri più grandi. Il bacino di utenza potrebbe ampliarsi anche grazie ad attività con alcuni Gruppi (es. Scout) che raccolgono bambini da molti comuni della Val Belluna e potrebbero quindi far conoscere il Parco Lotto alle loro famiglie; ciò potrebbe portare un indotto alle attività commerciali del posto (in certi eventi, vi sono fino a 150 famiglie presenti).

Operando in sinergia con il Parco Lotto e la rete degli altri attori per la comunicazione, gli imprenditori locali che operano nel turismo potrebbero offrire **maggiori informazioni ai loro ospiti**, ad esempio su iniziative culturali, eno-gastronomiche, sportive, ecc. organizzate in zona così come su percorsi e sentieri che si snodano a fondo valle, e non necessariamente in quota.

Non si tratta solo di rilanciare eventi che già esistevano e che per motivi vari (incluso il lockdown) sono poi stati interrotti (es. Dolomiti Fantasy, che nel 2018 ha attratto 5.000 persone), ma anche di **proporre nuove iniziative**, ad esempio introdurre nuovi sport, nuovi temi culturali, nuove attività (es. corsi di formazione sull'uso del GPS e lettura mappe escursionistiche, creazione di percorsi ad anello di 4-5 km che abbiano come punto di partenza e rientro il Parco e installazione di mappe e cartelli informativi in loco, giochi d'acqua per i più piccoli nel fine settimana), nuove opportunità di inclusione (es. creazione di uno spazio coperto utilizzabile anche in inverno destinato a ragazzi con disabilità mentali/fisiche), nuove manifestazioni (es. Fiera dell'Outdoor).

Associarsi con realtà sportive già operative e formalizzate presenti al Parco Lotto potrebbe anche facilitare il consolidamento e allargamento di realtà emergenti (es. Safe Walking) che, ampliandosi, affrontano il problema ad esempio della responsabilità delle guide delle camminate verso i partecipanti o della disponibilità di spazi dove riunirsi o svolgere corsi di formazione. La **disponibilità di spazi** dove ritrovarsi potrebbe facilitare anche la realizzazione di momenti di aggregazione e convivialità di realtà consolidate (es. associazioni di volontariato locale).

Ovviamente, anche dal punto di vista delle varie attività economiche presenti sul territorio, ci sono parecchi potenziali benefici nel creare sinergie e collaborazioni. I ristoratori potrebbero **organizzare servizi di catering a prezzi convenzionati** per le varie manifestazioni ed attività che fossero proposte nel Parco; sono in grado di organizzare il servizio anche se all'aperto e con condizioni meteo non del tutto favorevoli e sono disponibili alla collaborazione. Tale **disponibilità alla collaborazione, assieme all'affidabilità** delle persone coinvolte - espressa da alcuni tra coloro che si conoscevano già in precedenza, è un fattore percepito come favorevole ad attuare strategie win-win.

Sarebbe anche importante creare **un'identità** precisa al Parco Lotto, che al momento non è ben chiara, facendo leva per esempio sul fatto che Trichiana è il Paese del Libro (es. realizzare installazioni artistiche o funzionali all'uso del parco stesso che riprendano questo tema) oppure sull'effetto "terrazza verso le Dolomiti Bellunesi" dovuta al pa-

norama che si gode dal Parco (es. installare panchine speciali orientate verso le vette), e scegliere un **target principale di utenti** (che date la collocazione e le strutture già esistenti, oltre agli sportivi, potrebbero essere le famiglie con bambini). Alcune **nuove strutture** potrebbero rendere il Parco ancora più attrattivo (es. un palco permanente per gli spettacoli, sfruttando la parte di declivo esposta verso le Vette; un bagno pubblico con fasciatoio per neonati; cestini per la raccolta delle deiezioni dei cani).

Per migliorare e attivare le sinergie possibili, sono necessarie varie risorse oltre a quelle già disponibili, elencate in Tabella A1.11.

Tabella A1.10 - Caso-studio CSL 3 Parco Lotto: Possibili sinergie e benefici derivanti da collaborazioni future secondo i presenti al laboratorio partecipativo (fonte: elaborazione degli autori da note registrate).

Possibili sinergie	Benefici conseguenti
(1) Eventi culturali, ad es: presentazioni, concerti, spettacoli; (2) Eventi, raduni e tornei sportivi (ritorno della pista di pattinaggio nel periodo invernale?); (3) Nuovi eventi culturali e aggregativi: ad es: Dolomiti Fantasy, mercatini, fiere (es: fiera dell'outdoor); (4) Corsi e temi legati al territorio; *Contributi delle varie organizzazioni:* • Commercianti: esposizione di prodotti del territorio; • Ristoratori e cuochi locali: buffet; • Associazioni: supporto logistico e organizzativo; • Alberghi e bnb del territorio: ricezione e ospitalità; • Stipula di un accordo di collaborazione.	• Circolarità per realtà coinvolte (compreso il bar del Parco Lotto); • Visibilità per realtà coinvolte; • Aiuto reciproco, unione delle forze, solidarietà e volontariato attivo; • Capitalizzazione dei saperi; • Ibridazione delle competenze; • Occasioni di formazione; • Occasioni di progettazione; • Occasioni di scambio; • Networking/Creazione di reti; • Conoscenza e fruizione del luogo e degli spazi all'aria aperta da parte degli abitanti del territorio e dei turisti; • Nuove persone che visitano/frequentano il paese; • Indotto economico per tutte le attività commerciali del territorio (commercianti, albergatori, ristoratori); • Nuova vita per il paese di Borgo Valbelluna/Trichiana
(5) Corsi, attività e organizzazione degli ambienti in sinergia con le associazioni, garantendo inclusività ad ampio spettro;	• Maggiore inclusione di persone con disabilità/ bisogni speciali;
(6) Attività per ragazzi, bambini e famiglie	• Luogo di aggregazione per ragazzi e per la comunità in generale;
(7) Costruzione di una infrastruttura attraente e identitaria (ad es. sulla scorta della mega panchina in Nevegal)	

Tabella A1.11 - Caso-studio CSL 3 Parco Lotto: risorse disponibili e risorse necessarie in futuro per consolidare/attuare sinergie e benefici tramite l'attivazione di nuove iniziative e collaborazioni (fonte: elaborazione degli autori da note registrate).

Risorse attualmente disponibili	Risorse e aspetti da migliorare e/o potenziare
• Spazi fruibili sia interni che esterni; • Disponibilità a collaborare e a nutrire la stima e la fiducia reciproca; • Accordi di collaborazione; • Ampie visioni; • Risorse in loco e sul territorio; • Risorse esterne (es: appalto per pista di pattinaggio)	• Comunicazione: interna ed esterna (spesso ci sono molte attività sul territorio ma solo pochi ne sono a conoscenza) attività di formazione mirate per gli albergatori potrebbero aiutare in questo senso; • Spazi accessibili e inclusivi per tutti; • Questioni legali; • Analisi costi-benefici; • Infrastrutture simboliche e attrattive (e.g. palco coperto); • Cestini e distributori sacchetti cani; • Bagno pubblico.

Il laboratorio partecipativo si è chiuso chiedendo ai partecipanti di condividere, con una parola, che cosa si "portavano a casa" dall'esperienza di quella serata. In Figura A1.11 sono riportati i risultati, visualizzati come nuvola di parole. E' interessante notare da un lato che non vi sono parole predominanti su altre (ciò significa che ognuna di esse è stata citata dallo stesso numero di partecipanti al laboratorio), cosa questa probabilmente collegata all'eterogeneità dei presenti; e dall'altro che si tratta di parole costruttive e positive, che non intercettano disagi o delusioni rispetto all'evento di co-creazione cui avevano preso parte.

Figura A1.11 - Caso CSL 3 Parco Lotto: parole condivise in chiusura (fonte: elaborazione degli autori da note registrate).

Allegato 2
METODOLOGIA ADOTTATA: FOCUS SU LETTERATURA, DELPHI E LABORATORIO PARTECIPATIVO DI CO-CREAZIONE

Il progetto GAL 4.0 è stato fortemente voluto dal Gal Prealpi e Dolomiti, co-finanziato da Cassa Rurale Dolomiti, Cassa Rurale Valsugana e Tesino e Banca Prealpi San Biagio, coordinato e realizzato in alcune sue parti da Etifor, spin-off dell'Università di Padova, supportato scientificamente e operativamente dal dipartimento TESAF dell'Università di Padova.

Nel processo progettuale sono state attivate varie fasi e svolte molteplici attività. La seguente tabella (Tabella A2.1) riprende la Figura 2.1, riassumendo le tre fasi progettuali e dettagliando gli obiettivi e le metodologie di ogni attività. Le tempistiche indicate sono quelle effettive: infatti il progetto, rispetto alla programmazione iniziale, ha subito un ritardo dovuto principalmente alle fasi di coinvolgimento degli stakeholder in periodo pandemico (Delphi e Co-design con i casi studio); si è preferito aspettare i momenti migliori per poter coinvolgere il maggior numero possibile di attori chiave per la buona realizzazione delle attività.

Tabella A2.1 - Il flusso del progetto GAL 4.0, con obiettivi e metodologie di ogni attività svolta all'interno dei 3 step progettuali (fonte: elaborazione degli autori).

Steps	Attività svolta	Obiettivo/scopo	Metodologia usata e date delle attività
1 PREPARAZIONE	ANALISI LETTERATURA	Chiarimento del concetto e del funzionamento delle "comunità dello sviluppo" in un territorio rurale	Studio della letteratura scientifica, mappe concettuali (Maggio-Giugno 2021)
	COMUNICAZIONE	Predisposizione e pubblicazione nel sito web del GAL e invio tramite email dei comunicati per informare il territorio e contattare i soggetti considerati come più promettenti	Email, incontri online, scambio bozze
	INDAGINE DELPHI	Indagine con esperti, interattiva da remoto, condotta attraverso due round di questionari	Consultati con processo interattivo online e via telefono 19 esperti del territorio del GAL Prealpi Dolomiti (33 invitati; hanno risposto in 26 al primo round; 19 anche al secondo round).

Steps	Attività svolta	Obiettivo/scopo	Metodologia usata e date delle attività
2 COINVOLGIMENTO ATTIVO	MAPPATURA POSSIBILI CSL	Identificazione e mappatura di possibili nuclei di persone che si possano considerare "comunità dello sviluppo" (CSL) nel territorio del GAL.	Incontri in remoto con operatori GAL (Maggio-Luglio 2021)
	EVENTO LANCIO DEL PROGETTO	Primo incontro informativo e di lancio dell'iniziativa, volto anche ad ascoltare e raccogliere i punti di vista e le aspettative dei partecipanti, a definire la baseline di partenza, e ad arricchire la mappatura delle CSL.	Incontro in presenza presso la sede del GAL a Trichiana (BL). Modalità discussione guidata *("brainstorming")*
	SELEZIONE E ANALISI CASI-STUDIO	Selezione di alcune "comunità dello sviluppo" identificate e/o emerse durante l'incontro di lancio in cui approfondire il percorso di co-creazione tramite supporto ad hoc, mirato su esigenze espresse.	Email, incontri online, approcci partecipativi interni a GAL-TESAF-ETIFOR
	INTERVISTE SEMI-STRUTTURATE E FACE-TO-FACE	Approfondimento delle caratteristiche specifiche, sia socio-economiche che ambientali e infrastrutturali, dei sub-territori del GAL in cui prevalentemente operano le CSL selezionate come casi-studio. Creazione di una relazione di collaborazione e fiducia reciproca tra gruppo di azione (GAL + esperti esterni) e soggetti coinvolti.	Intervista semi-strutturata online (Novembre - Dicembre 2021)
	VISITE DI SOPRALLUOGO SUL CAMPO	Predisposizione di schede di sintesi su ogni caso-studio, con indicazione della possibile modalità partecipativa da proporre a seconda delle esigenze e caratteristiche.	Sopralluoghi sul campo e visita agli ambiti territoriali locali, osservazione diretta, raccolta dati e stakeholder analysis (Dicembre 2021)
	LABORATORIO CASO-STUDIO 1	Val di Seren: focus group (6 partecipanti, presso la sala comunale a Seren del Grappa)	Sabato 12 Febbraio 2022 (mattino)
	LABORATORIO CASO-STUDIO 2	Safe-Walking: camminata partecipata (33 partecipanti, di cui 27 hanno compilato la lista presenze, percorso di ca. 5 km con partenza e rientro da/a Trichiana)	Sabato 12 Febbraio 2022 (pomeriggio)
	LABORATORIO CASO-STUDIO 3	Parco Lotto: discussione guidata (15 partecipanti, in sala riunioni GAL a Trichiana)	Lunedì 28 Febbraio 2022

Steps	Attività svolta	Obiettivo/scopo	Metodologia usata e date delle attività
3 ELABORAZIONE E RESTITUZIONE	ANALISI DEI DATI	Analisi dei dati raccolti durante le interviste, le visite sul campo, e i laboratori partecipativi	Analisi dei dati da parte del gruppo di lavoro (Marzo - Maggio 2022)
	EVENTO DI CHIUSURA DEL PROGETTO	Restituzione dei risultati (tutti i partecipanti invitati dall'evento di apertura, + comunicazione tramite sito web, + invito specifico ai 3 casi-studio selezionati)	Incontro di persona presso granaio di Villa Buzzati (BL), giovedì 19 maggio 2022
	RAPPORTO FINALE E DISSEMINAZIONE RISULTATI	Consegna del rapporto finale di progetto al GAL, dopo successive iterazioni e validazioni da parte di tutti i partner coinvolti, e sua messa a disposizione del territorio	Via email, pubblicazione del rapporto finale nel sito web del GAL Prealpi e Dolomiti, luglio 2022

A.2.1 - Analisi della letteratura ed elaborazione del concetto-chiave di comunità dello sviluppo

Tra maggio e giugno 2021, è stata svolta una prima ricerca bibliografica mirata a caratterizzare e individuare le Comunità dello Sviluppo (CSL), funzionale al raggiungimento dell'obiettivo "Individuare, mappare e caratterizzare il territorio della Valbelluna in base alla presenza, dinamicità e attitudini delle "Comunità per lo Sviluppo Locale". La mappatura dei termini è stata fatta seguendo la tecnica dello *snowballing,* e cercando di includere termini che dessero giustizia sia agli aspetti sociali, che economici, che ambientali (e possibilmente rigenerativi) di sviluppo del territorio. I 15 termini individuati sono stati elencati in un file excel e per ognuno sono stati indicati vari elementi (es. definizioni utilizzate, riferimenti bibliografici, ecc.) da cui sono stati tratti spunti per gli step successive di elaborazione e adattamento di questo concetto al contesto della Val Belluna e agli obiettivi del progetto GAL 4.0. Tali elementi sono stati: i) Una o piu' definizioni del termine con relative citazioni bibliografiche; ii) Lista di caratteristiche che la letteratura consultata attribuisce ai fenomeni ai quali fanno riferimento i termini; iii) Concetti e approcci che spesso si accompagnano allo studio di quei termini; iv) Riferimenti bibliografici e link di interesse; v) Contesto e disciplina in cui vengono usati.

La matrice relative ai parametri caratterizzanti di una "comunità dello sviluppo" è stata presa in esame dal gruppo di lavoro (Riccardo, Catie, Diego di ETIFOR, Angela, Elena e Laura di TESAF, Matteo e David del GAL), con i seguenti obiettivi:

- Modificare e aggiungere eventuali parametri;
- Operare un ranking attraverso un momento di riflessione individuale (da condividere sulla tabella) sulla base di rilevanza e dell'importanza dei parametri (da 1 a 3: molto imp., importante, poco imp.) rispetto alla selezione delle CSL;

In un secondo momento, il gruppo di lavoro si e' riunito per una **discussione partecipata**, attorno a un tavolo "virtuale" (su piattaforma Mural) per selezionare i parametri da inserire nella matrice di valutazione/selezione delle CSL. Tali parametri sono poi stati visualizzati in

uno schema grafico (Figura 3.2) che rappresenta la maggiore o minore rilevanza degli stessi ai fini dell'identificazione delle Comunità dello Sviluppo. Tale schema è stato mostrato, discusso e modificato durante il primo laboratorio partecipativo con soggetti del territorio, integrando così sapere esperto e non.

A.2.2 - Consultazione di esperti con il metodo Delphi

Il metodo Delphi, utilizzato per rispondere al primo obiettivo specifico del progetto GAL 4.0, è un processo strutturato per raccogliere conoscenze e ottenere un consenso da parte di un gruppo di esperti eterogenei per mezzo di una serie di questionari anonimi e feedback continui da parte degli analisti, finché la variabilità delle risposte non diminuisce significativamente. Può essere considerata sia una tecnica di raccolta dati per la ricerca, sia a tutti gli effetti una tecnica per l'interazione da remoto di un gruppo di stakeholder.
Tipicamente, il metodo Delphi si struttura nelle seguenti fasi:

I. Definizione del problema da analizzare e scelta degli argomenti su cui raccogliere informazioni e creare interazione attraverso le domande dei questionari
II. Selezione del panel degli esperti da consultare
III. Sviluppo del primo questionario e invio agli esperti
IV. Raccolta dei questionari e analisi delle risposte
V. Creazione di un secondo questionario, trasformando le domande del primo round in modo tale da stimolare l'interazione del gruppo e raggiungere un consenso.
VI. Raccolta dei questionari e analisi delle risposte
VII. Il metodo Delphi può durare per più round. Ai fini del progetto si è deciso di fermarsi al secondo round.

La scelta degli argomenti da inserire nei questionari è stata fatta attraverso un brainstorming interno fra i partner del progetto. Una volta analizzato nel dettaglio l'argomento, si è volutamente ridotto il numero di domande al fine di arrivare a un questionario snello e veloce da compilare. Le domande (4 domande aperte nel primo round, 5 domande a risposta multipla nel secondo round) erano divise in tre argomenti: 1. L'analisi del passato, 2. Uno sguardo al futuro, e 3. Le caratteristiche delle Comunità dello Sviluppo Locale. Le domande sono state trasferite in un questionario online di facile accesso tramite *link* inviato agli esperti inseriti nel panel.

Per la scelta degli esperti da inserire nel panel del Delphi, si è proceduto con una tecnica di analisi stakeholder a una variabile. In primo luogo è stato effettuato una mappatura dei portatori d'interesse che potenzialmente potevano essere inclusi nel panel. Attraverso una matrice denominata *"name grid generator"* (adattata dal Deliverable 4.3 del progetto H2020 SIMRA), si è effettuato un elenco di attori che avrebbero potuto portare un valore aggiunto alla discussione sull'argomento. Essi sono stati suddivisi fra attori del territorio e attori esterni ai confini dove opera il Gal Prealpi e Dolomiti, sia nazionali che internazionali. Per ogni attore sono state raccolte informazioni sull'ente di appartenenza, un contatto email e telefonico, e la disponibilità a partecipare all'indagine. Infine, ad ogni attore è stato attribuito un punteggio da 0 a 3, secondo la seguente scala:

- 0. Non importante per l'indagine
- 1. Importante per l'indagine
- 2. Molto importante per l'indagine

- 3. Essenziale per l'indagine

Tale punteggio è stato attribuito dal Direttore del GAL stesso dopo una consultazione con alcuni collaboratori e soci interni. Gli stakeholder nella fascia più bassa sono stati scartati, tutti gli altri inclusi nel panel, ma sono poi stati contattati in maniera differente:

a. A tutti gli stakeholder nelle fasce 1-2-3 è stato inviato il questionario tramite email, accompagnato da una lettera motivazionale.
b. Dopo 3 giorni dall'invio, solo agli stakeholder di fascia 2 e 3 è stata mandata una mail per ricordare di compilare il questionario nel caso non l'avessero ancora fatto.
c. Infine, gli esperti di fascia 3 che ancora non avevano compilato il questionario sono stati esortati a farlo anche tramite chiamata telefonica.

Nella lettera motivazionale di accompagnamento al questionario veniva spiegato il progetto e l'obiettivo dell'indagine, la struttura del questionario e della metodologia Delphi che prevedeva due round.

Attraverso questo approccio, si è riusciti ad ottenere un **tasso di risposta pari al 100% degli esperti ritenuti essenziali per l'indagine.** Nel complesso, rispetto ai 41 esperti contattati con la prima email, hanno partecipato all'indagine 26 persone; di questi, 18 hanno risposto anche al questionario del secondo round.

Le risposte al primo questionario con domande aperte sono state raggruppate per argomenti simili e riformulate cercando di non discostarsi troppo dalle risposte dei diversi esperti. Solo gli argomenti riportati da almeno due esperti sono stati presi in considerazione per il secondo round.

Il secondo questionario riportava, per ogni domanda, tutte le risposte ottenute nel primo round, ordinate per frequenza: ai rispondenti veniva specificato che quelle erano le risposte dell'intero panel di esperti, e veniva chiesto loro di selezionarne al massimo 5. Per l'analisi, è stata fatta una semplice analisi delle frequenze, e le opzioni di risposta raggruppate in 5 cluster di rilevanza (evidenziati all'interno dei grafici con diversi colori).

L'ultima domanda sulle Comunità dello Sviluppo Locale, introdotta solo nel secondo round, è nata invece da un'analisi della letteratura e da una discussione partecipata avvenuta con le comunità della Valbelluna (circa 20 operatori).

A.2.3 - Laboratorio partecipativo di co-creazione

Il percorso di co-creazione per i GAL di nuova generazione viene descritto in dettaglio in Tabella A2.2. Esso si basa su 8 fasi, ognuna delle quali viene descritta con i suoi obiettivi, le metodologie applicate, le tempistiche e i materiali necessari. Questo processo è stato applicato e opportunamente adattato nei tre casi studio del progetto, ma i suoi passaggi chiave (già descritti nel capitolo 5) sono applicabili operativamente nel contesto di un qualsiasi percorso di co-creazione funzionale ai bisogni delle Comunità dello Sviluppo e del GAL ai fini di una futura progettazione e programmazione dello sviluppo rurale.

Tabella A2.2 - Gli step base di un laboratorio partecipativo di co-creazione relativo al ruolo del GAL e delle Comunità dello Sviluppo per il futuro della programmazione e progettazione in ambito rurale (fonte: ns elaborazione)

Laboratorio partecipativo di co-creazione per le Comunità dello Sviluppo
Guida sintetica alle fasi di un laboratorio partecipativo base (durata approx. 2 h)

Tabella A2.2 - Gli step base di un laboratorio partecipativo di co-creazione relativo al ruolo del GAL e delle Comunità dello Sviluppo per il futuro della programmazione e progettazione in ambito rurale (fonte: elaborazione degli autori).

LABORATORIO PARTECIPATIVO DI CO-CREAZIONE

STEP 1: **Saluti e introduzione**

Obiettivo

- Accogliere i partecipanti;
- Chiarire gli obiettivi e la struttura del workshop;
- Sbrigare questioni formali.
- Definire la baseline del gruppo rispetto a: fiducia nel processo (scala graduata alta/bassa), intenzione di impegnarsi in prima persona in eventuali future iniziative (scala graduata alta/bassa), grado di conoscenza degli altri partecipanti (scala graduata alto/basso).

Modalità

- Breve spiegazione dei motivi dell'incontro, delle modalità, dei partecipanti, del gruppo di lavoro e ruoli;
- Chiarimento sui tempi e promessa di mantenimento degli stessi;
- Raccolta firme sulla scheda presenze (completa di possibili info di contatto dei partecipanti);
- Richiesta di permesso per foto/video/registrazioni audio, a scopi documentativi e/o di raccolta dati.
- Breve spiegazione dell'importanza di effettuare un monitoraggio del percorso di co-creazione e delle modalità con cui questo viene realizzato (poster alle pareti con 3 grafici pre-disegnati; bollini adesivi colorati distribuiti ai partecipanti; prima di iniziare, ognuno posiziona dove preferisce il proprio bollino rispetto alle 3 tematiche indagate).

Tempi

10 min

Note

- Preparare l'intervento e i materiali in anticipo (non improvvisare);
- Tenere conto di possibile ritardo di 5 minuti (buffer time) per l'inizio delle attività.
- I bollini adesivi per la parte di monitoraggio possono essere di colori diversi per diverse categorie di partecipanti (es. pubblici/privati/altro; interni/esterni; settore primario/secondario/terziario; ecc.).
- I poster per il monitoraggio vanno posizionati in luogo un po' defilato, in modo che chi attacca il proprio bollino colorato non sia direttamente esposto al giudizio dei presenti mentre lo fa (rischio posizionamento distorto).

LABORATORIO PARTECIPATIVO DI CO-CREAZIONE

STEP 2: **Check-in / Riscaldamento**

Obiettivo

- Rompere il ghiaccio, creare un'atmosfera e un'attitudine rilassate, predisporre i partecipanti all'ascolto e alla condivisione;
- Prendere confidenza con il tema dell'incontro, eventualmente coinvolgendo la parte somatica/sensoriale (modalità 1.2);
- Momento simbolico di liberazione da tensioni e aspetti negativi aiutando i partecipanti a focalizzarsi invece sugli aspetti positivi nel seguito dell'attività (modalità 1.3)

Modalità

- Chiedere alle persone di presentarsi (Nome + organizzazione/ruolo) e rispondere a una domanda, tra le seguenti:

1.1 Il [caso di studio in questione] per me è...

1.2 Se il [caso di studio in questione] fosse un senso (es: tatto, gusto, olfatto) per me sarebbe...

1.3 Cosa butti nel pozzo (es: esperienze passate negative) e cosa tieni per far germogliare la pianta (rispetto a obiettivi futuri del caso di studio)?

Tempi

10-15 min

Note

- Creare lo spazio necessario perché tutti sentano e vedano gli interventi degli altri (disposizione partecipanti a ferro di cavallo/semi-cerchio);
- Preparare possibili materiali (es: modalità 1.3 richiede due poster, ognuno con una foto stampata o disegnata di una pianta e di un pozzo + post-it)
- I tempi di durata di questo step possono variare, a seconda del numero dei partecipanti, ma non dovrebbero comunque essere superiori ai 15 minuti per non sottrarre troppo tempo agli step di riflessione successive.

LABORATORIO PARTECIPATIVO DI CO-CREAZIONE

STEP 3: **Presa di coscienza sul presente**

Obiettivo

- Focalizzare l'attenzione e identificare i punti di forza e criticità del caso di studio in questione nel presente;
- Mappare le risorse a disposizione in maniera più o meno sistematica (modalità 2.3)

Modalità

Chiedere alle persone di condividere (in gruppo su post-it, o a voce in plenaria – a seconda del numero di partecipanti) il loro punto di vista in risposta a una delle seguenti domande:

2.1 Come utilizzi, in questo momento, il [caso di studio] con la tua organizzazione? Come viene utilizzato il [caso studio] dai cittadini del tuo territorio?

2.2. In questo momento, cosa ti piace del [caso di studio] e cosa invece non sta funzionando? [indicare max 6 elementi: 3 positivi e 3 negativi]

2.3 Cosa vi ha dato il [precedente/recente progetto collaborativo] che non avevate prima? Quali sono i punti di forza e le risorse che potete mettere in campo adesso per sviluppare nuove progettualità?

Tempi

20 min

Note

- Partire dai punti di forza piuttosto che dalle criticità, per sollecitare attitudine costruttiva e generativa ("appreciative inquiry" e "asset-based approach");
- La modalità 1.1 si può facilitare scrivendo la domanda su un cartoncino che i partecipanti possono usare a riferimenti durante la discussione in gruppi (ed eventualmente in camminata);
- La modalità 2.1 si può facilitare mostrando ai partecipanti un poster con disegnata una mappa del luogo;
- La modalità 2.3 si può facilitare mappando le risorse in maniera sistematica, con un poster diviso in quattro quadranti (es: risorse interne ed esterne, materiali ed immateriali)
- La durata può variare a seconda del numero di partecipanti, ma non deve essere eccessiva/squilibrata rispetto agli step 3 e 4 successive.

LABORATORIO PARTECIPATIVO DI CO-CREAZIONE

STEP 4: **Immaginare il futuro e migliorarsi per realizzarlo**

Obiettivo

- Proiettarsi e riflettere sulle opportunità e le sfide future;
- Identificare le risorse necessarie a realizzare gli obiettivi sperati.

Modalità

Chiedere alle persone di condividere (in gruppo su post-it, o a voce in plenaria – a seconda del numero di partecipanti) il loro punto di vista in risposta a una delle seguenti domande:

3.1 Come vedi la tua organizzazione all'interno del [caso di studio] tra 5 anni? Che sinergie si potrebbero creare? Che benefici ci potrebbero essere?

3.2 Come potrebbe migliorarsi ed arricchirsi il [caso studio] per continuare in futuro? [es: nuove collaborazioni, modalità di coinvolgimento, tipo e numero di partecipanti, stile di leadership, struttura interna, regole, etc.]

3.3 Di chi e di quali risorse avete bisogno per portare avanti progettualità future? Come potreste migliorarvi e arricchirvi?

Tempi

20 min

Note

- Le domande possono essere più o meno specifiche;
- La modalità 3.3 si può facilitare mappando le risorse in maniera sistematica, con un poster diviso in quattro quadranti (es: risorse interne ed esterne, materiali ed immateriali)
- La durata può variare a seconda del numero di partecipanti, ma non dovrebbe essere eccessiva/squilibrata rispetto agli step 2 e 4.

LABORATORIO PARTECIPATIVO DI CO-CREAZIONE

STEP 5: **Ruolo nel territorio**

Obiettivo

- Identificare il ruolo del caso di studio nel territorio, e il possibile contributo che può offrire come agente di cambiamento / realtà innovativa;
- Acquisire consapevolezza della propria collocazione e potenzialità nelle rete di attori territoriali più ampia e nel contesto di riferimento.

Modalità

Chiedere alle persone di condividere (in gruppo su post-it, o a voce in plenaria – a seconda del numero di partecipanti) il loro punto di vista in risposta a una delle seguenti domande:

Quale ruolo può avere il [caso studio] nel (lo sviluppo del) territorio?

E quale potrebbe essere il tuo contributo in questo?

Come interagisce con le altre realtà del territorio?

Tempi

20 min

Note

- Questo step può essere facilitato con l'aggiunta di una mappa del territorio (abbozzata), con varie scale e livelli (es: locale, provinciale, regionale, nazionale, internazionale), dove possono essere mappati eventuali realtà con cui collaborare / progetti a cui aderire.
- La durata può variare a seconda del numero di partecipanti, ma non dovrebbe essere eccessiva/squilibrata rispetto agli step 2 e 3.

LABORATORIO PARTECIPATIVO DI CO-CREAZIONE

STEP 6: **Possibile ruolo del GAL**

Obiettivo

- Immaginare il ruolo del GAL ente di supporto alle attività del caso studio, ottimizzando il suo percorso come "Comunità dello Sviluppo" e agente di innovazione sul territorio.

Modalità

Chiedere alle persone di condividere (in gruppo su post-it, o a voce in plenaria – a seconda del numero di partecipanti) il loro punto di vista in risposta alle seguenti domande:

5.1 Conosci il GAL e suo ruolo per il territorio?

5.2 Come può il GAL essere di supporto al futuro del [caso di studio]?

Tempi

20 min

Note

- La domanda 5.1 è utile e necessaria quando i partecipanti al laboratorio appartengono a categorie di soggetti in passato inusuali nell'ambito della programmazione per lo sviluppo locale/rurale, oppure quando si sa già a priori che è molto probabile che molti dei partecipanti non conoscano con precisione che cos'è e cosa fa il GAL. Può invece essere saltata se i partecipanti hanno esperienze di collaborazione pregresse. Nel primo caso, il laboratorio diventa anche occasione per far conoscere meglio e di più il GAL (comunicazione).

LABORATORIO PARTECIPATIVO DI CO-CREAZIONE

STEP 7: **Restituzione e check-out**

Obiettivo

- Sintetizzare il processo svolto e le informazioni chiave / take-home messages;
- Cristallizzare i principali spunti di conoscenza emersi, validandone l'accuratezza, e sedimentandone la memoria per il futuro;
- Chiudere l'incontro in maniera collettiva e simbolica, riconoscendo la presenza di tutti.
- Definire l'effetto del laboratorio sui partecipanti in termini di: fiducia nel processo (aumentata/uguale/diminuita), soddisfazione vs. aspettative verso il laboratorio al quale hanno partecipato (alta/bassa), intenzione di impegnarsi in prima persona in eventuali future iniziative (aumentata/uguale/diminuita).

Modalità

- Ripercorrere velocemente le varie fasi del processo, e gli spunti più importanti emersi dai momenti di condivisione, tentando di costruire una narrazione logica ed organica;
- (Eventualmente) chiedere ai partecipanti di identificare assieme o individualmente (anche tramite post-it) quale sarà l'azione concreta che ognuno di loro farà per continuare ad impegnarsi sul progetto nelle successive 2 settimane;
- Chiedere ai partecipanti di condividere in plenaria una parola che riassuma la loro esperienza di partecipazione al processo. Per esempio:
- In una parola, cosa ti porti a casa dell'incontro di oggi?
- Invitare i partecipanti a completare i poster (con bollini adesivi colorati appositamente distribuiti) per il monitoraggio e valutazione, in modo da verificare se il laboratorio ha indotto dei cambiamenti nella percezione.

Tempi

15 min

Note

- Se ve ne sono le condizioni, può anche essere utilizzata per decidere assieme quali passi compiere in futuro, sulla base di quanto emerso in sintesi alla fine del laboratorio.
- La durata può variare a seconda di quanti sotto-gruppi di discussione sono stati eventualmente utilizzati negli step 2,3,4 e 5 precedenti. Ma di solito deve essere sintetica e breve, perchè al termine del laboratorio i partecipanti possono accusare stanchezza o dover lasciare prima degli altri l'incontro.
- I poster per il monitoraggio vanno posizionati in luogo un po' defilato, in modo che chi attacca il proprio bollino colorato non sia direttamente esposto al giudizio dei presenti mentre lo fa (rischio posizionamento distorto).
- A seconda delle necessità, gli aspetti tipicamente sottoposti a monitoraggio e valutazione possono essere integrati con altri.
- A seconda degli esiti, i risultati del monitoraggio/valutazione dovrebbero essere utilizzati per mantenere o migliorare la qualità ed efficacia dei laboratori partecipativi successivi (es. se aspettative verso il laboratorio sono inizialmente alte, ma il grado di soddisfazione alla fine è basso, occorre verificare cosa non ha funzionato e - se possibile - modificarlo per il laboratorio successivo)

LABORATORIO PARTECIPATIVO DI CO-CREAZIONE

STEP 8: **Saluti finali**

Obiettivo

- Ringraziare e salutare i partecipanti, e fornire informazioni sugli step successivi / eventuali info di contatto.

Modalità

Ringraziare e salutare i partecipanti, e fornire informazioni sugli step successivi / eventuali info di contatto.

Tempi

5 min

Note

I saluti finali possono essere dati sia da parte del facilitatore/assistenti, che da parte del soggetto che eventualmente sta ospitando l'evento.
Possono/devono essere brevi. L'orario di chiusura dell'evento va rispettato (con un margine di 5-10 minuti al massimo).

FONDO EUROPEO AGRICOLO PER LO SVILUPPO RURALE: L'EUROPA INVESTE NELLE ZONE RURALI

Iniziativa finanziata dal Programma di sviluppo rurale per il Veneto 2014-2020
Organismo responsabile dell'informazione: GAL Prealpi e Dolomiti
Autorità di gestione: Regione Veneto - Direzione AdG FEASR Bonifica e Irrigazione