



REGIONE MARCHE
SERVIZIO DI VALUTAZIONE DEL PROGRAMMA DI SVILUPPO RURALE DELLA
REGIONE MARCHE PER IL PERIODO 2014-2020
CIG 7551443FE2

Progetti Integrati Locali: esperienze e lezioni dalla programmazione 2014-2022

Ottobre 2024

INDICE

ELENCO DEGLI ACRONIMI	3
Introduzione	4
1. Il contesto programmatico	5
1.1. I Progetti Integrati Locali: principi, pianificazione e governance	5
2. Fasi di lavoro, strumenti e metodi di analisi utilizzati nella valutazione tematica	16
3. Le attività di indagine e i risultati ottenuti	27
3.1. Analisi desk – I PIL marchigiani: tematiche, dotazione finanziaria e avanzamento della spesa	27
3.2. Analisi desk – Elementi programmatici di promozione dell'integrazione.....	44
3.3. Le interviste con i GAL	50
3.4. I risultati dell'autovalutazione.....	54
3.5. Le indagini presso i sindaci.....	60
3.6. Le testimonianze dei beneficiari privati	64
3.7. La griglia di valutazione dei PIL	68
4. Conclusioni e raccomandazioni	75
4.1. Risposte alle domande di valutazione	75
4.2. Diario di bordo.....	82
Allegato 1 – Questionario sindaci	85
Allegato 2 – Questionario beneficiari privati.....	87
Allegato 3 – Scheda autovalutazione PIL	88

ELENCO DEGLI ACRONIMI

AdG: Autorità di Gestione

CLLD: Community Led Local Development

FESR: Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

FSE: Fondo Sociale Europeo

GAL: Gruppo di Azione Locale

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

PIL: Progetto Integrato Locale

PF: Piano Finanziario

PSR: Programma di Sviluppo Rurale

SIAR: Sistema Informativo Agricoltura Regionale

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

UE: Unione europea

VI: Valutatore indipendente

Introduzione

Il presente rapporto di valutazione è stato redatto con l'obiettivo di analizzare l'efficacia, la coerenza, l'efficienza e la sostenibilità dei Progetti Integrati Locali (PIL) implementati nell'ambito del Programma di Sviluppo Rurale (PSR) 2014-2022 della Regione Marche. L'indagine si propone di fornire un quadro complessivo dei risultati conseguiti, valutando in particolare il valore aggiunto apportato dall'utilizzo dello strumento PIL, con un focus specifico sulle strategie territoriali e sulle sinergie attivate tra attori pubblici e privati. Questo studio nasce dall'esigenza di verificare se gli obiettivi formulati in fase di programmazione siano stati raggiunti e quale impatto gli interventi abbiano avuto sui territori rurali coinvolti.

Lo scopo principale dell'analisi è stato quello di comprendere in che misura l'implementazione dei PIL sia risultata coerente con i principi dell'approccio LEADER e le linee guida fornite dalla Regione, favorendo uno sviluppo equilibrato delle aree rurali. Il rapporto esplora la capacità dei PIL di rispondere alle esigenze locali attraverso un approccio integrato e partecipativo, individuando sia i punti di forza sia le criticità emerse nel corso dell'attuazione.

Gli obiettivi specifici della valutazione comprendono: 1) l'analisi della coerenza tra i risultati ottenuti e gli obiettivi iniziali, 2) l'esame dell'efficacia dello strumento, 3) la verifica dell'efficienza nell'impiego delle risorse, e 4) la valutazione della sostenibilità degli interventi nel medio-lungo periodo. Tali obiettivi hanno guidato la formulazione delle domande di valutazione, che sono presentate nel capitolo dedicato.

La fase di raccolta ed analisi dati ha sicuramente rappresentato uno sforzo importante considerando la varietà strumenti utilizzati (interviste semi strutturate, survey, autovalutazione) e dei soggetti coinvolti (GAL, soggetti promotori, beneficiari privati e pubblici). Questo ha permesso di sviluppare un'analisi su più livelli, studiando lo strumento PIL in quanto innovazione programmatica e indagando poi ciascuna realtà a livello di GAL ed infine per singolo PIL.

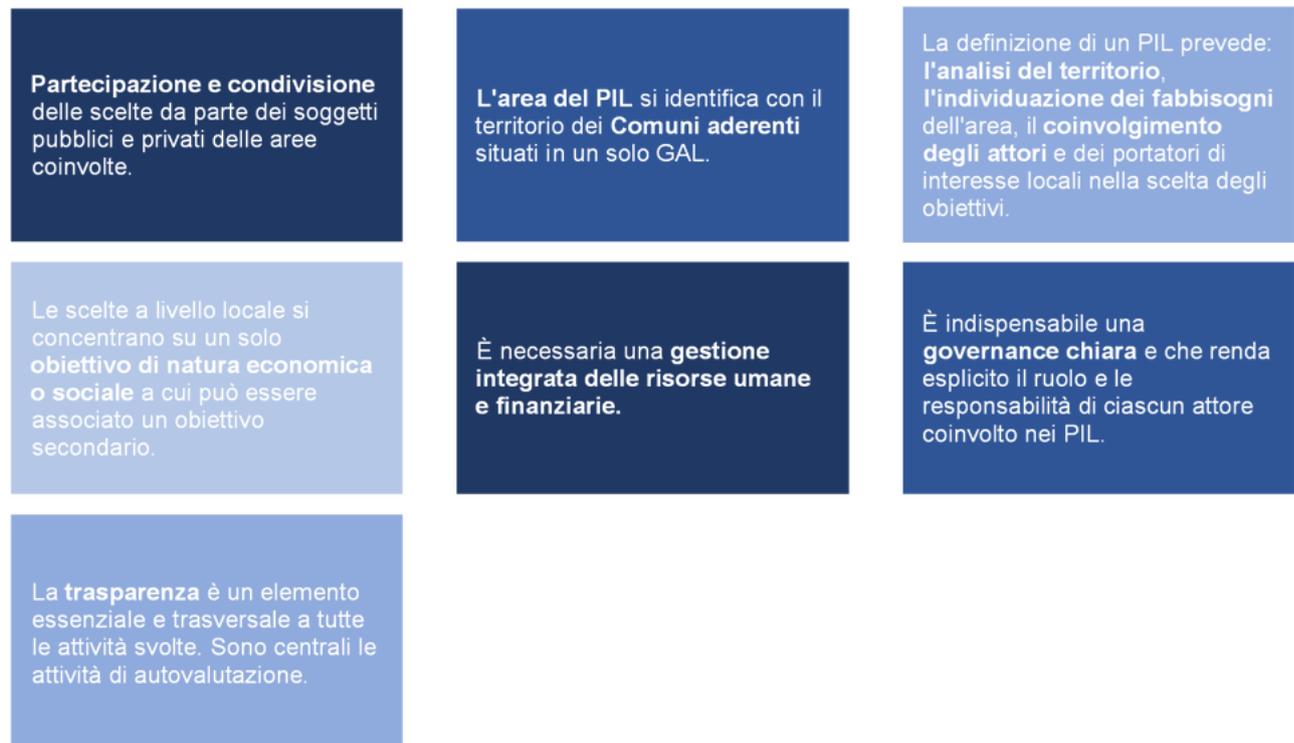
La struttura del rapporto è articolata in cinque capitoli principali. Dopo l'introduzione, il secondo capitolo presenta il contesto programmatico, delineando le caratteristiche dei PIL e il quadro normativo di riferimento. Il terzo capitolo descrive le fasi di lavoro, gli strumenti e i metodi di analisi utilizzati nella valutazione, con un'attenzione particolare agli strumenti di raccolta dati impiegati. Il quarto capitolo riporta le attività di indagine e i risultati ottenuti, suddivisi per area tematica e stakeholder. Infine, il quinto capitolo espone le conclusioni e le raccomandazioni, offrendo una sintesi delle risposte alle domande di valutazione e proponendo indicazioni per il miglioramento delle future programmazioni.

1. Il contesto programmatico

1.1. I Progetti Integrati Locali: principi, pianificazione e governance

Nell'ambito della programmazione Leader del PSR 2014-2022, la Regione Marche ha introdotto i **Progetti Integrati Locali (PIL)**. Questo strumento innovativo, utilizzato per la pianificazione locale degli investimenti, si basa sulla **cooperazione tra pubblico e privato** e nasce con l'obiettivo di valorizzare il capitale sociale e territoriale presente nelle aree rurali marchigiane (produzioni agroalimentari d'eccellenza, patrimonio naturale e culturale, sistemi produttivi). In questo modo i fondi europei vengono impiegati per favorire lo sviluppo economico e migliorare diversi servizi sulla base delle indicazioni provenienti direttamente dal territorio. I principi essenziali dei progetti PIL sono stati riassunti nella figura seguente.

Figura 1 - Principi di base della progettazione integrata locale



Il processo di definizione generale dei PIL si sviluppa attraverso l'analisi del territorio e l'individuazione dei principali fabbisogni delle aree analizzate, mentre l'area in cui ricadono i PIL coincide con il territorio dei Comuni aderenti al progetto. Per evitare dimensioni eccessive a livello territoriale dei PIL e risultare quindi meno efficienti nel coinvolgimento dei cittadini e delle imprese, i comuni aderenti devono fare parte di un solo GAL. La stessa condizione del PIL si applica anche a livello comunale, sono coinvolti infatti comuni con una grandezza minima ma non eccessiva poiché deve essere garantito il reale coinvolgimento di cittadini ed imprese. Rispetto ad altri progetti la differenza più rilevante sta nell'impiego di un **approccio fortemente partecipativo** nell'utilizzo dei fondi comunitari, in cui il coinvolgimento di cittadini

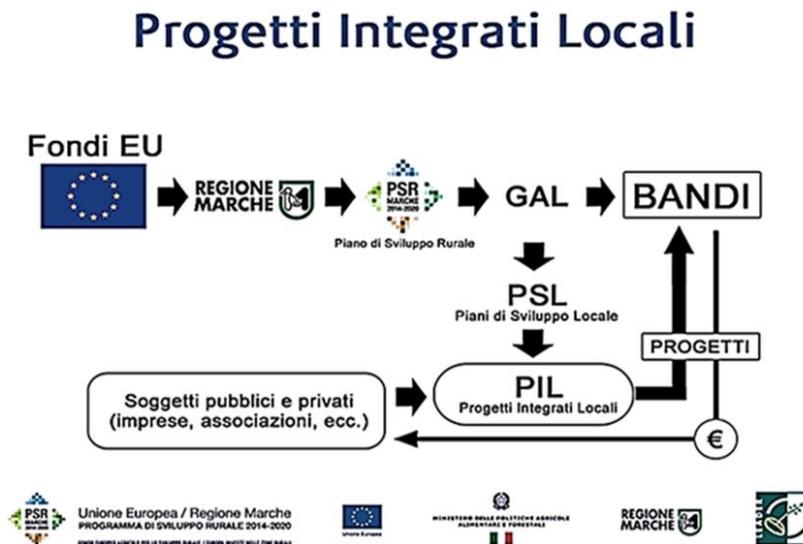
e imprese in tutte le fasi del progetto è ancora più amplificato rispetto a quanto avviene nei GAL. Questa cooperazione tra comuni, enti, imprese e privati può generare un dialogo ed azione costruttiva che beneficia tutto il territorio.

Le scelte effettuate a livello locale devono essere finalizzate al raggiungimento di un obiettivo di natura economica o sociale a cui può essere eventualmente associato un obiettivo secondario di natura diversa dal primo. Nel caso di obiettivi di tipo economico, viene preso come indicatore di risultato l'aumento dell'occupazione direttamente connessa all'implementazione del PIL, mentre nel caso di obiettivi di natura sociale, viene preso in considerazione l'aumento del numero di cittadini a cui è stato garantito un miglioramento dell'accesso ai servizi (sempre in relazione al progetto). Questa metodologia risulta particolarmente efficace nel far nascere progetti innovativi, garantire trasparenza e scegliere gli investimenti migliori relativi ai bisogni reali delle comunità.

Per favorire la presenza attiva del partenariato è stata formata e prevista la nuova figura del **facilitatore dello sviluppo locale**. Il facilitatore deve svolgere i compiti di segreteria tecnica, assistenza alle attività di animazione, consulenza e supporto nella predisposizione della documentazione e nella messa a punto della rendicontazione dell'intero PIL, nonché il coordinamento della fase attuativa del progetto di sviluppo locale e collaborare alle attività di monitoraggio-valutazione. Il facilitatore quindi "supporta, assiste e fa consulenza" nell'ambito del progetto generale.

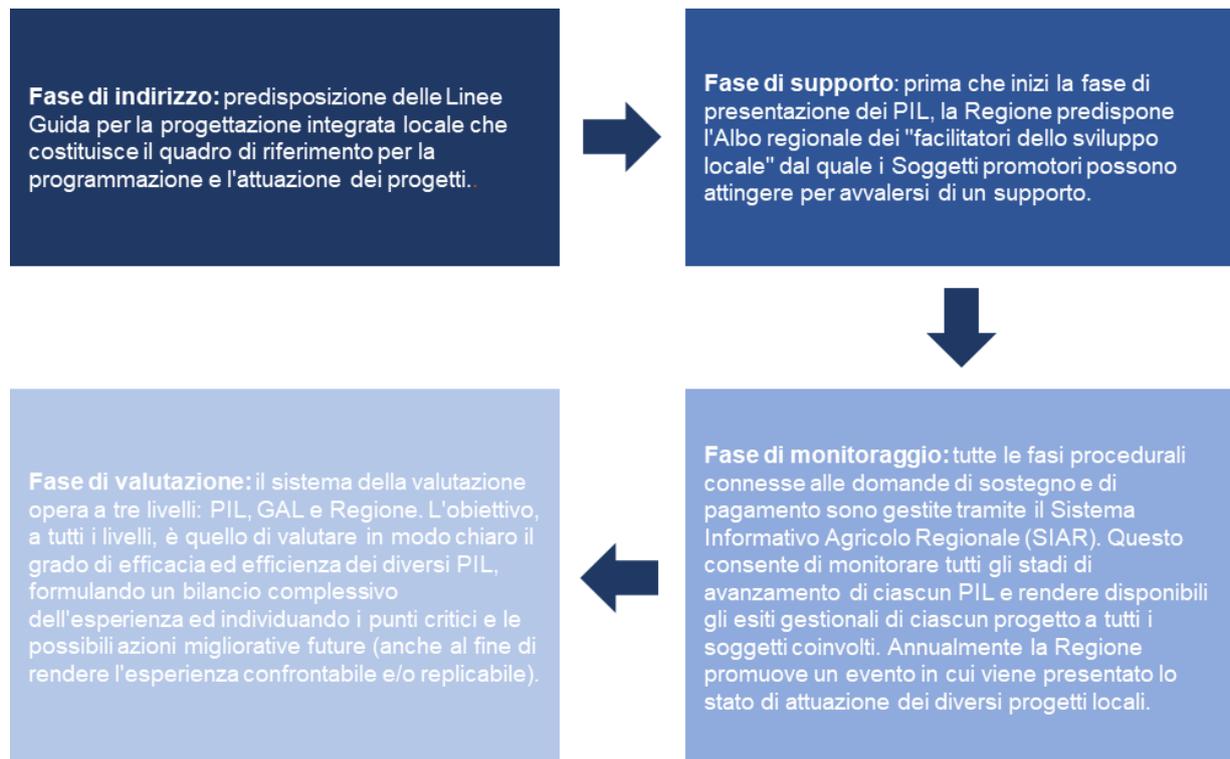
Come osservabile nella figura seguente, tutto il processo decisionale per la mobilitazione dei fondi prevede diversi passaggi, che dall'Unione europea devono arrivare fino alle comunità, passando per la Regione Marche e per i GAL. Sono questi ultimi a stabilire nei loro PSL l'entità delle risorse complessive da destinare alla progettazione integrata locale. Specificamente, nel PSL si stabilisce la **dotazione finanziaria** massima che potrà essere assegnata a ciascun PIL in base ad una metodologia di calcolo predefinita. I criteri impiegati sono la dimensione territoriale e il numero di abitanti, che vanno poi a sommarsi ad una quota base destinata a ciascun PIL.

Figura 2 - Schema relativo alla movimentazione dei fondi comunitari



Se da un lato si vuole privilegiare la programmazione dal basso, emerge però con chiarezza l'esigenza di operare in un quadro di **unitarietà metodologica** a livello regionale, sia per garantire un trasferimento agevole delle esperienze maturate, sia per consentire il confronto dei risultati ottenuti nei diversi territori e farne tesoro. Per questi motivi è necessario un coordinamento e un metodo comune. Nella figura seguente è possibile osservare i punti essenziali del quadro metodologico regionale relativo alla gestione dei PIL.

Figura 3 - Quadro metodologico regionale



Per quanto riguarda invece le procedure attivate dai GAL per l'avviamento dei PIL, per il rispetto degli obblighi relativi alla selezione delle domande di aiuto sulla base di criteri oggettivi e trasparenti, è stato indispensabile attivare una procedura in due fasi: la prima delle quali è finalizzata alla approvazione della progettazione integrata, mentre la seconda è rivolta alla selezione delle singole domande di aiuto.

Nella seguente figura sono descritte sinteticamente le procedure messe in atto dai GAL.

Figura 4 - Procedure attivate dai GAL



Dal punto di vista dei **contenuti**, le linee guida regionali prevedono che un PIL debba essere strutturato seguendo un **percorso logico** che porti alla definizione dei seguenti punti chiave:

1. **Delimitazione del territorio del PIL**, definito in relazione alla volontà di adesione dei singoli Comuni.
2. **Diagnosi dell'area:** attraverso l'analisi SWOT.
3. **Strategia:**
 - a. obiettivi specifici da conseguire, per rispondere ai fabbisogni del territorio,
 - b. interventi utili a raggiungere tali obiettivi,
 - c. destinatari,
 - d. previsione dei risultati che ci si attende dopo l'esecuzione di tali interventi.
4. **Piano di azione e relativo Gantt:**
 - a. definizione delle modalità di esecuzione degli interventi e delle verifiche sull'andamento degli stessi, sia durante il loro svolgimento che al termine dell'azione (monitoraggio e valutazione).
 - b. Sulla base di tali specifiche viene formulato il preventivo dei costi (piano finanziario).
 - c. Il piano è corredato della tavola di Gantt che stabilisce il cronoprogramma da rispettare per l'attuazione di tutti gli interventi del PIL.
5. **Governance:**
 - a. Elenco dei soggetti coinvolti nella gestione del PIL e individuazione del rispettivo ruolo (decisionale, organizzativo o partecipativo),
 - b. descrizione delle attività di coinvolgimento dei cittadini e di comunicazione durante tutte le fasi del PIL, dalla sua preparazione fino alla conclusione.

Osservando nel dettaglio il processo di costruzione del progetto integrato locale, emerge che il primo passaggio consiste nella “**delimitazione del territorio del PIL**”, che deve rispondere a pochi criteri fondamentali che garantiscano:

- la possibilità di una **unitarietà di azione** legata al contesto territoriale;
- una **dimensione sufficiente** a raggiungere una massa critica di risorse umane e finanziarie da impiegare efficacemente nel progetto;
- una dimensione, che renda possibile una **partecipazione reale e proficua** dei cittadini e delle imprese del territorio alla progettazione, attuazione e monitoraggio dell'iniziativa. Le condizioni da rispettare a tal fine sono:
 - a. l'adesione di Comuni contigui che presentano **caratteristiche il più possibile omogenee**. L'elevata omogeneità di particolari caratteristiche, fisiche, economiche, ambientali e sociali saranno gli elementi cruciali che determineranno successivamente le scelte della progettazione;
 - b. l'adesione di un **numero minimo di Comuni pari a 3**. Nel caso di fusioni tra Comuni, avvenute successivamente alla presentazione del Piano di Sviluppo Locale di riferimento, valgono le situazioni ex-ante.

Per la fase 2 “**diagnosi dell'area**” nella quale viene analizzato il territorio su cui insisterà il PIL, al fine di rendere comparabile ed estremamente semplice l'analisi territoriale effettuata su base statistica, la Regione Marche ha reso disponibile on-line un sistema di supporto con i seguenti contenuti:

- una base cartografica sulla quale selezionare i Comuni che fanno potenzialmente parte del PIL in fase di costruzione;
- una rappresentazione tabellare dei dati territoriali (popolazione dei comuni, superficie, reddito medio, ecc.) sia per i singoli Comuni, che del valore medio complessivo.

Sulla base di questi dati e di eventuali ulteriori analisi effettuate, il soggetto promotore deve predisporre una relazione che descriva sinteticamente il territorio.

Una volta effettuata la descrizione dell'area bisogna procedere con l'**Analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)**, che mira ad individuare i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce di un determinato progetto o programma in quel territorio.

I punti di forza e debolezza sono considerati **fattori endogeni**, ovvero propri del contesto di analisi e non influenzabili dal contesto. In questa fase ci si interroga su questi punti relativi ai comuni dell'area PIL, tenendo sempre a mente che possono essere modificati grazie alle politiche pubbliche o ad interventi di sviluppo messi in campo. Le opportunità e le minacce sono invece i **fattori esogeni** che derivano dal contesto esterno. Questi sono più difficilmente modificabili, ma è necessario cercare di tenerli sotto controllo in modo da sfruttare al massimo le opportunità e ridurre al minimo le minacce. L'AdG del PSR 2014-2020, in aiuto ai soggetti promotori del PIL, ha messo a disposizione una documentazione tecnica di supporto per la redazione di questa parte di progettazione.

Una volta effettuata l'Analisi SWOT si analizzano i **fabbisogni**, in modo da individuare i problemi principali, le carenze, le possibilità di miglioramento, le cause di disagi o disservizi, sprechi ed elementi che possono pregiudicare lo sviluppo della comunità locale. Nella conduzione dell'analisi è importante collegare i fabbisogni in modo chiaro e mirato a specifici gruppi di cittadini e/o imprese, ai quali potrà poi essere rivolta un'azione adeguata del PSR. Senza questo collegamento preciso di **fabbisogni/utenti** si rischia di costruire una progettazione del PIL poco aderente alle esigenze del territorio. In questa fase è pertanto essenziale una partecipazione il più vasta possibile di cittadini e imprese per avere una lettura completa del quadro complessivo dell'area. I fabbisogni sono distinti per natura:

- economica;
- sociale;
- ambientale.

Anche in questo caso l'AdG del PSR ha messo a disposizione dei soggetti promotori una documentazione tecnica di supporto alla stesura della relazione per questa parte di progettazione.

La fase successiva alla diagnosi dell'area consiste nella definizione della "**Strategia**", dove si decide quali dei fabbisogni individuati si vogliono/possono soddisfare attraverso le attività della progettazione integrata locale. La scelta avviene nell'ambito della lista di fabbisogni generati nella sezione precedente, tenendo conto di due aspetti fondamentali:

- la rilevanza per il territorio e le specifiche situazioni a cui occorre dare una risposta;
- la fattibilità reale di azioni in grado di dare una risposta concreta al fabbisogno individuato, escludendo ad esempio quelli che potrebbero essere soddisfatti solo con investimenti finanziari o con risorse umane non disponibili, oppure quelli che per essere soddisfatti richiedono interventi di tipo normativo o investimenti infrastrutturali di livello superiore. La fattibilità è valutata anche tenendo conto di eventuali risorse umane e strumentali aggiuntive al PSR.

La **massimizzazione degli effetti positivi** generati dalle risorse del PSR, sicuramente non in grado di soddisfare tutti i fabbisogni, si ottiene concentrandole su alcuni **obiettivi precisi e limitati**. Per questo motivo i PIL possono prendere in considerazione un solo obiettivo di natura economica o sociale. All'obiettivo principale può essere aggiunto un secondo obiettivo di natura diversa dal primo (di natura economica se il primo è di natura sociale o viceversa).

A questo punto occorre **dettagliare tali obiettivi**, garantendo che rispondano alle seguenti caratteristiche e siano:

- specifici, ovvero non lascino spazio ad ambiguità interpretative;
- misurabili e verificabili in fase di controllo;
- raggiungibili, tenuto conto delle risorse finanziarie disponibili e delle energie sociali della popolazione locale;
- rilevanti ed importanti per la comunità locale;
- definiti dal punto di vista temporale.

Tenendo presenti tali criteri, viene predisposta una scheda relativa all'obiettivo scelto. Qualora venisse scelto anche un obiettivo secondario è necessario compilare una ulteriore scheda. Anche in questo caso l'Autorità di Gestione del PSR 2014-2020 ha messo a disposizione una documentazione tecnica di supporto per la redazione delle tabelle con le informazioni richieste.

Una volta definiti, gli obiettivi raggiunti vanno misurati. Per quanto riguarda gli indicatori di risultato, nel caso di obiettivi economici deve essere sempre presente un indicatore legato **all'aumento diretto di occupazione**, mentre nel caso di obiettivi sociali è prevista la presenza di un indicatore legato **all'aumento diretto dei servizi alla popolazione**.

Indicatori di risultato	
Obiettivi economici	Obiettivi sociali
Aumento dell'occupazione	Aumento del numero di cittadini
<ul style="list-style-type: none"> • nell'ambito del turismo sostenibile basato sulla valorizzazione del territorio e dei suoi tematismi ambientali, culturali, paesaggistici; • nell'ambito della valorizzazione delle risorse ambientali e naturali; • nell'ambito della valorizzazione di beni culturali e patrimonio artistico legato al territorio; • tramite il sostegno alle imprese ed ai sistemi produttivi locali; • tramite lo sviluppo della filiera dell'energia rinnovabile. 	<ul style="list-style-type: none"> • che hanno accesso ai servizi pubblici nuovi o migliorati; • ai quali è garantito un miglioramento sensibile della qualità della vita, attraverso l'accesso a servizi alla persona.

Il PIL si concentra sulle attività che grazie all'impegno del partenariato, dei portatori di interesse e dei cittadini hanno la maggiore capacità di moltiplicare le limitate risorse pubbliche investite. A tal fine, sulla base dell'obiettivo scelto, occorre **creare sinergie** innanzitutto con le risorse presenti nel territorio, compresi gli interventi passati, funzionali al raggiungimento dei risultati previsti. Si valutano quindi tutte le possibili iniziative pubbliche e private attivabili nel territorio a **costo zero**, funzionali al progetto. Gli interventi a costo zero consistono in quelle attività che non hanno bisogno di un finanziamento, in quanto sono già presenti le capacità e le risorse umane per realizzarli (ad esempio effettuare convenzioni, prendere accordi, collaborare, ecc.). A questo punto si è in grado di fare una scelta razionale puntando al finanziamento di quegli interventi che meglio si integrano con le potenzialità del territorio.

Il **“Piano di azione”** non comprende gli interventi attivati in passato, ma si concentra sugli interventi da attivare a costo zero che sono i primi che possono essere effettuati con le energie disponibili, e sugli interventi da attivare attraverso i fondi destinati ai PIL dal PSR. Il piano di azione deve rispettare uno schema messo a disposizione dell'AdG che prevede un'analisi dettagliata di ciascun intervento programmato (tabella seguente).

Tabella 1 - Schema del Piano di Azione Locale

	INTERVENTO	MISURA	SOGGETTO ATTUATORE	COSTO TOTALE STIMATO	ANNO DI COMPLETAMENTO
INTERVENTI A COSTO ZERO					
INTERVENTI DA ATTIVARE IN AMBITO PIL					
COSTO TOTALE DEL PIL (escluse spese di animazione)					

Gli **indicatori** sono strumenti di misurazione che forniscono dati utili per il monitoraggio e le valutazioni dell'efficacia delle attività svolte. In tal modo essi permettono di migliorare il processo decisionale, di promuovere una maggiore efficienza e soprattutto di produrre risultati più significativi. Gli indicatori devono essere in relazione con gli obiettivi del progetto e fornire un quadro adeguato a ciò che il progetto si è proposto di ottenere. Occorre quindi fissare a monte il livello obiettivo di ciascun indicatore e successivamente misurare che cosa è stato effettivamente fatto, quale cambiamento gli interventi hanno indotto e quale sia il livello di soddisfazione (o insoddisfazione) dei destinatari. Le tre tipologie di indicatori utilizzate sono:

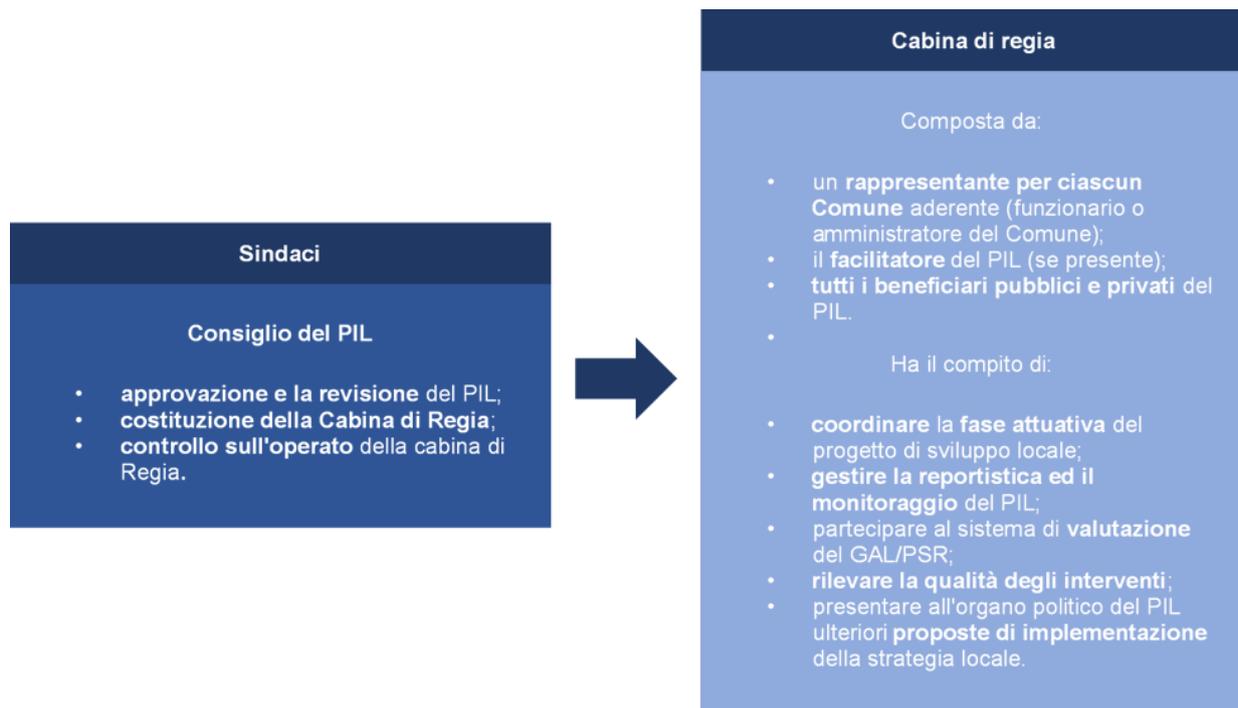
- **Indicatori di realizzazione:** sono scelti liberamente dal soggetto promotore e sono estremamente diversificati in base alle diverse tipologie di intervento. Servono a misurare quanto direttamente realizzato dagli interventi del PIL, sia in termini di investimenti materiali che immateriali;
- **Indicatori di risultato:** misurano i cambiamenti immediatamente generati a favore dei destinatari dell'intervento e quindi del progetto. Questi indicatori riguardano o l'aumento diretto di occupazione nel caso di obiettivi economici o l'aumento diretto dei servizi alla popolazione nel caso di obiettivi sociali;
- **Indicatori dell'indice di gradimento degli utenti:** misura come (quanto bene/quanto male) sta andando il progetto agli occhi degli utenti, ossia delle persone che usufruiscono dei beni prodotti dagli interventi realizzati con il PIL.

Per ciascuna azione deve essere individuato almeno un indicatore di realizzazione, uno di risultato ed uno di gradimento degli utenti. Se ritenuto opportuno possono essere individuati indicatori aggiuntivi.

Il **piano finanziario** del PIL è la sintesi finale della fase di programmazione sopra descritta, ma la sua costruzione avviene in parallelo alla definizione del piano di azione del PIL stesso, che è ovviamente fortemente legata alle risorse disponibili. La dotazione finanziaria massima per il PIL è quella stabilita dal bando del GAL ed entro tale importo il soggetto promotore effettua le proprie scelte al fine di massimizzare gli effetti positivi in relazione agli obiettivi di risultato. Nel piano finanziario vanno riportati i soli interventi da attivare in ambito PIL. Ogni voce è articolata per costo totale e costo pubblico stimati, tasso ed entità massima dell'aiuto, nonché i costi ammessi nelle misure individuali o di sistema attivate con il PIL.

Relativamente invece alla definizione della “**Governance**”, uno degli aspetti di maggiore innovazione rispetto ad analoghe azioni attivate in precedenza, riguarda la ricerca del **massimo coinvolgimento** di tutti gli attori del territorio interessato dal progetto, garantendo un coordinamento collettivo di tutte le fasi attuative, con **processi di co-decisione** e di negoziazione diffusa tra enti, istituzioni, associazioni, gruppi di interesse ed imprese. Il successo dell'iniziativa dipende dal livello di coinvolgimento di una vasta gamma di portatori di interesse sia pubblici che privati, attraverso il dialogo e il confronto di idee tra cittadini, rappresentanti della società civile e decisori, sia nel processo di costruzione che di gestione del PIL.

Figura 5 - Governance PIL



In tale contesto sono individuati tre ruoli chiave:

- **i Sindaci**, quale massima espressione della politica locale per l'azione di indirizzo strategico;
- **le imprese e gli organismi pubblici** direttamente coinvolti nella gestione;
- **i cittadini** preposti al controllo di tutto il processo fino ai risultati finali.

La **direzione strategica** del progetto è esclusiva competenza dei Sindaci dei Comuni aderenti al progetto che si riuniscono in un "Consiglio del PIL" presieduto dal Sindaco del Comune capofila. L'organizzazione dell'organo collegiale, relativamente alle modalità di funzionamento ed al processo di formalizzazione delle decisioni, è lasciata alle scelte degli amministratori locali. I principali compiti del Consiglio sono:

- l'approvazione e la revisione del PIL;
- la costituzione della Cabina di Regia;
- il controllo sull'operato della cabina di Regia.

L'organo è inoltre il principale referente per il GAL e per la Regione per tutti gli aspetti di programmazione e gestione del PIL e risponde direttamente ai cittadini dei risultati conseguiti.

La **Cabina di regia** è una piccola struttura per la gestione operativa, dedicata ad accompagnare tutte le fasi di attuazione del Piano. Poiché il successo dell'iniziativa è legato in misura rilevante al **rispetto dei tempi** da parte di tutti i beneficiari con progetti fortemente interconnessi tra loro, diviene indispensabile la loro presenza nell'organo gestionale. La Cabina di regia ha il compito di:

- coordinare la fase attuativa del progetto di sviluppo locale, sia riguardo alle misure individuali, che alle misure di sistema. In particolare questa attività riguarda il monitoraggio della fase attuativa di tutte le misure inserite nel progetto di sviluppo;
- gestire la reportistica ed il monitoraggio del PIL (report semestrale sullo stato di attuazione delle misure PIL);
- partecipare al sistema di valutazione del GAL/PSR nelle modalità previste dal GAL e dell'AdG;
- rilevare la qualità degli interventi;
- presentare all'organo politico del PIL ulteriori proposte di implementazione della strategia locale (interventi a costo zero, interventi finanziati dal GAL, dal FSE e dal FESR o da altro strumento), nonché eventuali proposte di adeguamento del PIL in caso di sopraggiunte difficoltà attuative.

Nel caso in cui il soggetto promotore lo ritenga opportuno, la Cabina di regia può avvalersi della collaborazione continua e dedicata di un **facilitatore** formato dalla Regione ed iscritto in un albo regionale di esperti di progettazione locale permanentemente impegnati nello scambio di informazioni e buone pratiche. I componenti della Cabina di regia sono, pertanto, almeno i seguenti:

- un rappresentante per ciascun Comune aderente scelto tra un funzionario o un amministratore del Comune;
- il facilitatore del PIL (se presente);
- tutti i beneficiari pubblici e privati del PIL, che verranno inseriti solo a seguito dell'approvazione dei loro progetti da parte del GAL.

Poiché uno dei principi fondamentali dell'iniziativa è il **massimo coinvolgimento dei cittadini** dei territori interessati dal progetto è indispensabile che tutto **il processo risulti chiaro** sia a coloro che lo hanno sottoscritto, sia ai soggetti esterni, grazie ad una serie di strumenti **di monitoraggio e valutazione** che ne consentano l'analisi in ognuna delle diverse fasi. In tale ottica risulta essere essenziale disporre di un **Piano di Comunicazione** che consenta in fase di attuazione di:

- assicurare un processo trasparente nel quale tutti gli stakeholders possano avere accesso alle informazioni, incentivando la partecipazione e un atteggiamento propositivo per l'attuazione del PIL;
- valutare in modo chiaro il livello di efficienza del processo in corso, individuando i punti critici e le possibili azioni migliorative, nonché successivamente valutare il grado di efficacia dell'intero piano con un bilancio complessivo dell'esperienza (anche al fine di renderla confrontabile e/o replicabile).

Le attività comprese in tale Piano, che verranno svolte dall'organismo di coordinamento riguardano:

- informazione sulle attività di consultazione effettuate per la preparazione della strategia e sui relativi obiettivi di risultato quantificati e fissati dal Piano;
- comunicazione ai cittadini durante l'attuazione del PIL riguardo al suo andamento ed eventuali criticità o successi ottenuti;
- informazione sui risultati finali ottenuti rispetto agli obiettivi di risultato quantificati prefissati dal PIL.

I bandi emanati dai GAL indicano le attività minime, necessarie al raggiungimento degli obiettivi di trasparenza di cui sopra, che i soggetti promotori dovranno inserire nel loro Progetto Integrato Locale.

Per il **servizio di valutazione** la Regione si avvale del Valutatore indipendente del PSR, preposto alla valutazione di tutte le azioni del PSR nell'ambito del sistema di monitoraggio e valutazione per i seguenti servizi aggiuntivi:

- supporto metodologico ai GAL ed ai soggetti promotori dei PIL per la corretta implementazione dell'attività di monitoraggio e valutazione;
- valutazione intermedia, al 31 dicembre 2018 per ciascun PIL, del grado di raggiungimento degli obiettivi di realizzazione e di risultato. È necessario evidenziare che a causa dei ritardi sulla finanziabilità che hanno subito i PIL nel corso delle precedenti annualità, tale attività valutativa non è stata effettuata.
- valutazione finale, al termine dei 5 anni di attività di ciascun PIL, del grado di raggiungimento degli obiettivi di realizzazione e di risultato. La valutazione è effettuata in modo da garantire la comparazione dei risultati ottenuti dai diversi PIL. La valutazione finale verifica anche il livello di trasparenza del processo ed il grado di partecipazione di tutti gli stakeholders. Questa è stata anticipata, a seguito della richiesta dell'AdG, per diversi motivi, da un lato l'approvazione dei PIL è slittata leggermente in avanti considerando la complessità dello strumento e quindi il tempo a disposizione si è ristretto, dall'altro le mutate condizioni di contesto ed il periodo di passaggio fra programmazione attuale e nuova programmazione hanno reso necessario comprendere l'efficacia dello strumento.

I soggetti promotori dei PIL devono svolgere le seguenti attività di monitoraggio e valutazione:

- effettuare un report semestrale sullo stato di attuazione delle misure PIL supportato dal puntuale monitoraggio di tutti i progetti inseriti nel PIL stesso;
- misurare in itinere il grado di raggiungimento degli obiettivi di risultato fissati in fase di programmazione del PIL;
- in accordo ed in stretto coordinamento con i beneficiari delle misure del PIL, effettuare annualmente la misurazione della soddisfazione dei clienti delle attività economiche finanziate dal PIL e dagli utenti dei servizi attivati o migliorati grazie ai progetti del PIL stesso.

2. Fasi di lavoro, strumenti e metodi di analisi utilizzati nella valutazione tematica

La valutazione tematica dei PIL è stata condotta attraverso un approccio metodologico misto, che ha integrato strumenti qualitativi e quantitativi al fine di rispondere in maniera esaustiva alle domande di valutazione. Le fasi di lavoro sono state strutturate per garantire una raccolta dati accurata e una successiva analisi approfondita, finalizzata a valutare la coerenza, l'efficacia, l'efficienza e la sostenibilità dei PIL, nonché il valore aggiunto generato dall'adozione di tale strumento. Il lavoro è stato strutturato nelle seguenti fasi:

1. **definizione del contesto programmatico e analisi desk** - In questa prima fase è stata effettuata un'analisi desk delle informazioni relative al contesto programmatico e alla dotazione finanziaria e all'avanzamento dei PIL. Attraverso la revisione della documentazione ufficiale e dei file di monitoraggio, sono stati esaminati i dati finanziari e procedurali per comprendere l'allocazione delle risorse e il livello di attuazione degli interventi. Inoltre, è stata analizzata la coerenza delle strategie di integrazione territoriale e settoriale adottate dai vari PIL, al fine di identificare le principali tematiche e modalità operative impiegate.
2. **Raccolta dati tramite interviste** - Successivamente, sono state condotte interviste semistrutturate con i principali attori coinvolti nell'implementazione dei PIL, tra cui i rappresentanti dei GAL, i sindaci dei comuni promotori e i beneficiari privati. Le interviste hanno permesso di raccogliere informazioni qualitative sul livello di coinvolgimento degli stakeholder, sulla governance adottata, e sull'impatto percepito degli interventi rispetto agli obiettivi stabiliti. Particolare attenzione è stata dedicata all'analisi delle dinamiche di partecipazione e alla sostenibilità delle collaborazioni pubblico-private avviate.
3. **Survey presso sindaci e i beneficiari privati** - Parallelamente, sono state realizzate due survey rivolte ai sindaci e ai beneficiari privati, con l'obiettivo di ottenere dati quantitativi sul livello di soddisfazione, sull'efficacia percepita degli interventi e sull'efficienza delle procedure amministrative. La survey ha consentito di quantificare i principali aspetti della valutazione e di identificare eventuali criticità o aree di miglioramento, contribuendo a rafforzare la robustezza delle analisi.
4. **Autovalutazione GAL** – L'attività di autovalutazione svolta dai GAL nel corso del 2024 si è focalizzata sullo strumento PIL. Questo ha permesso di utilizzare questo ulteriore fonte informativa per complementare le interviste fatte ai direttori e soprattutto, per come sono state strutturate le schede di autovalutazione, l'esercizio ha fornito informazioni puntuali a livello di PIL.

Analisi e sintesi dei risultati - L'ultima fase ha riguardato la sintesi delle informazioni raccolte, combinando i dati ottenuti dalle interviste, dalla survey e dall'analisi desk. Le informazioni sono state organizzate per fornire risposte puntuali alle domande di valutazione. La valutazione ha inoltre preso in esame il sistema di governance e le lezioni apprese, evidenziando i fattori di successo e le eventuali criticità che hanno condizionato l'attuazione dei progetti.

Nella tabella di seguito vengono riportate in dettaglio le attività di raccolta dati portate avanti dal VI con il dettaglio dei numeri degli attori coinvolti.

Tipo di attività	Numerosità/risposte ottenute
Interviste con i GAL	6
Interviste con i Comuni (soggetti promotori)	5
Interviste con i beneficiari privati	5
Survey diretta ai Comuni	12
Survey diretta ai beneficiari privati	50
Schede autovalutazione	5

Complessivamente, l'utilizzo combinato di strumenti qualitativi e quantitativi ha permesso di ottenere un quadro complessivo e dettagliato dell'implementazione dei PIL, contribuendo a fornire indicazioni operative per il miglioramento dello strumento. Il presente rapporto tematico è guidato dalle domande di valutazione riportate nella tabella seguente.

Domande di valutazione	
Coerenza	L'implementazione dello strumento PIL si è rivelata coerente con i principi e funzionale rispetto agli obiettivi dell'approccio LEADER/CLLD?
Efficacia-impatto	I risultati raggiunti dal PIL soddisfano gli obiettivi formulati in fase di stesura del progetto?
Valore aggiunto	Quali sono i vantaggi assicurati dal PIL quale nuovo strumento per lo sviluppo delle aree rurali interessate dalle Strategie Leader?
Efficienza	In che misura i PIL sono stati efficienti nell'utilizzo delle risorse (finanziarie, umane e temporali) in rapporto ai risultati ottenuti?
Sostenibilità	I PIL hanno favorito la nascita di progetti sostenibili nel tempo, con riferimento sia alla collaborazione tra Comuni, sia alla partecipazione degli operatori privati?
Governance	In che modo il sistema di governance del PIL ha condizionato l'efficacia dello strumento?
Lezioni apprese	Quali sono gli elementi di successo e i colli di bottiglia che hanno condizionato l'implementazione dei PIL?
	Sulla base di quali elementi i GAL hanno confermato o meno l'utilizzo dello strumento PIL o di soluzioni assimilabili nella nuova programmazione?

Metodologia per la compilazione della griglia di valutazione per PIL

A seguito di una esplicita richiesta da parte dell'AdG, il VI ha alimentato una griglia predefinita, la cui struttura è riportata nella figura seguente, per restituire una valutazione sintetica per ciascun PIL, con riferimento alla Fase di programmazione e alla Fase di attuazione dei Progetti Integrati Locali. Questo esercizio offre una visione di insieme e una sintesi per PIL degli elementi esaminati dal Valutatore nella conduzione delle analisi. Nella rappresentazione dei criteri adottati per la stima, si pone tuttavia l'accento su alcuni limiti dell'esercizio condotto, che proprio per questo è finalizzato a fornire delle stime indicative sulla qualità, efficienza ed efficacia dei PIL. Non in tutti i casi infatti è stato possibile raccogliere i medesimi dati utili ad alimentare il singolo giudizio, condizione che influisce sul raggiungimento del voto totale (max 100 punti).

Figura 6 - Griglia di valutazione PIL

Fase della programmazione (40 punti)					Fase dell'attuazione (60 punti)				
Diagnosi dell'area PIL		Strategia adottata dal PIL			Piano di azione del PIL	Attività di governance svolte			Efficacia degli interventi
Descrizione e territorio	Analisi SWOT	Scelta dei fabbisogni	Scelta degli obiettivi	Misurazione degli obiettivi	Coerenza degli interventi scelti	Lavoro svolto dal facilitatore	Partecipazione agli organi del PIL	Comunicazione dell'attività svolta	Stima della potenziale efficacia
da 0 a 3	da 0 a 5	da 0 a 5	da 0 a 5	da 0 a 2	da 0 a 20	da 0 a 15	da 0 a 15	da 0 a 10	da 0 a 20

Di seguito viene approfondita nel dettaglio la metodologia utilizzata per alimentare ciascun indicatore presente nella griglia di valutazione.

Fase della programmazione

Con riferimento alla prima parte della tabella, che riguarda la fase di programmazione, si sovrappone in qualche misura alla procedura di selezione dei progetti, attività già svolta dai GAL e avallata dalla Regione. Per questo motivo il VI ha scelto di focalizzarsi sulla chiarezza espositiva degli elementi individuati dalla griglia e sulla presenza degli elementi minimi richiesti dalle linee guida regionali.

Pertanto per valutare la fase di programmazione dei 31 Progetti Integrati Locali della Regione Marche, è stata condotta un'analisi approfondita di tutti i documenti programmatici. Questa indagine ha permesso di valutare la puntualità e la precisione con cui i documenti sono stati redatti e la loro capacità di rispondere alle richieste del Programma di Sviluppo Rurale (PSR) 2014-2022.

Sono stati considerati sei indicatori distinti:

- a. Descrizione del territorio,
- b. Analisi SWOT,
- c. Scelta dei fabbisogni,
- d. Scelta degli obiettivi,
- e. Misurazione degli obiettivi,
- f. Coerenza degli interventi scelti.

Di seguito si presentano nel dettaglio le diverse modalità di assegnazione dei punteggi associati a ciascuno dei criteri di valutazione e agli indicatori ad essi sottesi.

➤ Descrizione del territorio

Il VI ha identificato cinque elementi considerati essenziali per garantire la completezza e la precisione del capitolo dei PSL dedicato alla descrizione del territorio, con un valore complessivo di 5 punti. Gli indicatori selezionati comprendono: presenza di una base cartografica e rappresentazione tabellare dei dati di contesto, ciascuno valutato 1 punto; rappresentazione tabellare dei dati di contesto delle altre regioni del Centro Italia, con un valore di 0,5 punti; visualizzazione in rosso dei dati relativi a ciascun comune, qualora differiscano significativamente dalla media regionale e possano indicare potenziali criticità locali, assegnato 0,25 punti; e infine, una descrizione sintetica del territorio (di massimo 1 pagina), anch'essa del valore di 0,25 punti.

Criteri di valutazione	Punteggio
Presenza base cartografica	1
Rappresentazione tabellare dati di contesto	1
Rappresentazione tabellare dati di contesto delle altre regioni del centro Italia	0,5
Visualizzazione in rosso dei dati per ciascun comune quando differiscono significativamente dalla media regionale e che possono costituire una possibile criticità del contesto locale	0,25
Descrizione sintetica del territorio: max 1 pagina	0,25

➤ **Analisi SWOT**

Per valutare le analisi SWOT, il VI ha attribuito 1 punto per la presenza, nel capitolo dedicato nei documenti programmatici dei PIL, di ciascuna delle quattro componenti fondamentali dell'analisi: Strengths, Weaknesses, Opportunities, e Threats. È stato inoltre assegnato 1 punto aggiuntivo per la chiarezza espositiva della matrice, portando il totale dei punti ottenibili a 5.

Criteri di valutazione	Punteggio
Strengths	1
Weaknesses	1
Opportunities	1
Threats	1
Chiarezza espositiva della matrice	1

➤ **Scelta dei fabbisogni**

Nella valutazione della scelta dei fabbisogni, il VI ha individuato, a partire dall'analisi dei PSL, cinque indicatori ai quali ha assegnato 1 punto ciascuno. Gli indicatori scelti sono: presenza dei fabbisogni; collegamento tra SWOT e fabbisogni; collegamento tra fabbisogni e gruppi target; distinzione dei fabbisogni per categoria e scelta e prioritizzazione dei fabbisogni.

Criteri di valutazione	Punteggio
Presenza dei fabbisogni	1
Collegamento SWOT - fabbisogni	1
Collegamento fabbisogni - gruppi target	1
Distinzione fabbisogni per categorie	1
Scelta e prioritizzazione dei fabbisogni	1

➤ **Scelta degli obiettivi**

Nella valutazione della scelta degli obiettivi, il VI ha considerato il capitolo dedicato della strategia e individuato diversi criteri per un'analisi dettagliata e strutturata, assegnando punteggi per ciascun elemento essenziale. I criteri includono: descrizione chiara e dettagliata dell'obiettivo (1 punto); logica di intervento, con particolare attenzione al collegamento tra obiettivi e azioni (2 punti); identificazione dei soggetti destinatari (1 punto) e presenza di una tabella di sintesi della logica di intervento (1 punto).

Criteri di valutazione	Punteggio
Descrizione obiettivo	1
Logica di intervento (collegamento obiettivi azioni)	2
Soggetti destinatari	1
Presenza di una tabella di sintesi della logica di intervento	1

➤ **Misurazione degli obiettivi**

Per valutare il criterio "Misurazione degli obiettivi", partendo dall'analisi del capitolo dedicato del PSL, il VI ha individuato quattro componenti, ciascuno con un valore di 0,5: presenza degli indicatori di risultato; presenza del target; presenza delle fonti di rilevamento e presenza dell'indicazione della periodicità delle rilevazioni, come visualizzato nella seguente tabella.

Criteri di valutazione	Punteggio
Presenza indicatori	0,5

Criteria di valutazione	Punteggio
Presenza target	0,5
Presenza fonti	0,5
Presenza periodicità rilevazioni	0,5

➤ **Coerenza degli interventi scelti**

Nella valutazione della coerenza degli interventi scelti, il VI ha preso in considerazione cinque elementi, riportati nella tabella seguente, attribuendo a ciascuno un punteggio di 4 punti, per un totale massimo di 20 punti. I criteri valutati includono: descrizione sintetica del piano di azione, descrizione delle modalità con cui l'intervento contribuisce al raggiungimento degli obiettivi, indicazione del soggetto attuatore dell'intervento, indicazione del costo totale indicativo dell'investimento e indicazione dell'anno previsto per il completamento.

Criteria di valutazione	Punteggio
Descrizione sintetica del piano di azione	4
Descrizione delle modalità con cui l'intervento concorre al raggiungimento dell'obiettivo	4
Indicazione del soggetto che realizza l'intervento	4
Indicazione del costo totale indicativo dell'investimento	4
Indicazione dell'anno previsto di completamento	4

Fase dell'attuazione

➤ **Lavoro del facilitatore**

Per la valutazione del lavoro svolto dal facilitatore, il VI ha individuato tre fonti da consultare:

- L'autovalutazione dei GAL;
- Le interviste e il questionario ai beneficiari privati;
- Le interviste e il questionario ai soggetti promotori.

Da ciascun questionario il valutatore ha ripreso le domande ritenute più rilevanti rispetto all'aspetto da indagare. Nello specifico con riferimento all'autovalutazione, il VI ha considerato le risposte dei GAL alla domanda *"In che misura il facilitatore ha favorito l'implementazione efficace ed integrata del PIL?"*. I punteggi (da 1 a 5) che i GAL hanno attribuito alla capacità del facilitatore di favorire l'implementazione del PIL sono stati raccordati alla scala della griglia di valutazione dei PIL (da 0 a 15).

Per quanto riguarda i questionari ai beneficiari privati, il VI ha attribuito un punteggio diverso (3,9, 15) alle risposte che i beneficiari potevano dare alla domanda *"Come giudica il suo coinvolgimento nella realizzazione del PIL?"*. Alle altre risposte rilevanti emerse dalle interviste e dai questionari ai beneficiari privati sono state classificate in due categorie a cui il VI ha associato un punteggio (12,15).

Relativamente ai questionari ai soggetti promotori, il VI ha attribuito un punteggio diverso (3, 9, 15) alle risposte che gli enti pubblici potevano dare alla domanda *"In che modo il sistema di governance del PIL ha condizionato l'efficacia dello strumento?"*. Rispetto ad altri commenti pertinenti raccolti nel corso delle interviste e dai questionari hanno invece permesso di individuare tre categorie di giudizio della facilitazione da parte dei soggetti promotori. A ciascuna di queste il VI ha attribuito un punteggio (9, 12, 15).

Tabella 2 - Dettaglio indicatori – Lavoro svolto dal facilitatore

GRIGLIA DI VALUTAZIONE									
Lavoro svolto dal facilitatore									
Autovalutazione		Indagini privati				Indagini enti pubblici			
DOMANDA: In che misura il facilitatore ha favorito l'implementazione efficace ed integrata del PIL?		DOMANDA: Come giudica il suo coinvolgimento nella realizzazione del PIL?		Altri commenti		DOMANDA: In che modo il sistema di governance del PIL ha condizionato l'efficacia dello strumento?		Altri commenti	
Risultato	Punteggio (0-15)	Risultato	Punteggio (0-15)	Risultato	Punteggio (0-15)	Risultato	Punteggio (0-15)	Risultato	Punteggio (0-15)
5	15	Continuativo (sia nella fase di progettazione che nella fase di implementazione del PIL)	15	La facilitazione è giudicata come essenziale ai fini del processo; è l'aspetto più interessante del PIL.	15	L'ha migliorata	15	La facilitazione è giudicata come essenziale ai fini del processo e al raggiungimento dei risultati ottenuti.	15
4	12	Parziale (soltanto nella fase di progettazione)	9	La facilitazione ha permesso di conseguire ottimi risultati in termini di avanzamento e di integrazione dei progetti e di superare eventuali difficoltà.	12	Non l'ha condizionata	9	Il supporto del facilitatore è stato importante per il perseguimento degli obiettivi del PIL.	12
3	9	Nulla	6			L'ha peggiorata	3	Buona collaborazione tra comuni e facilitatore.	9
2	6								
1	3								

➤ **Partecipazione agli organi del PIL**

Per la valutazione della partecipazione degli attori coinvolti agli organi del PIL, il VI ha individuato quattro fonti da consultare:

- L'autovalutazione dei GAL;
- Le interviste e il questionario ai beneficiari privati;
- Le interviste e il questionario ai soggetti promotori;
- I dati di monitoraggio regionali.

Con riferimento all'autovalutazione, il VI ha considerato le risposte dei GAL alla domanda "*In che misura il PIL ha garantito la partecipazione del territorio nella fase di progettazione?*". I punteggi (da 1 a 5) che i GAL hanno attribuito alla capacità del PIL di assicurare la partecipazione del territorio sono stati accordati alla scala della griglia di valutazione dei PIL (da 0 a 15).

Per quanto riguarda i questionari ai beneficiari privati, il VI ha attribuito un punteggio diverso (3,9, 15) alle risposte che i beneficiari potevano dare alla domanda "*Come giudica il suo coinvolgimento nella realizzazione del PIL?*".

Relativamente ai questionari ai soggetti promotori, il VI ha attribuito un punteggio diverso (3, 9, 15) alle risposte che gli enti pubblici potevano dare alla domanda "*Come giudica la sostenibilità nel tempo dei progetti sostenuti dal PIL, con riferimento sia alla collaborazione tra Comuni, sia alla partecipazione degli operatori privati?*". Rispetto ad altri commenti pertinenti commentati raccolti nel corso delle interviste e dai questionati hanno invece permesso di individuare tre categorie di giudizio della partecipazione da parte dei soggetti promotori. A ciascuna di queste il VI ha attribuito un punteggio (6, 9, 15).

Con riferimento ai dati finanziari, la metodologia adottata dal valutatore ha previsto la distinzione di 4 intervalli di variazione del valore percentuale medio del rapporto tra liquidato al 2024 e programmato al 2021 dei progetti dei beneficiari privati. Il VI ha associato a ciascun intervallo e al valore medio un valore (3, 6, 9, 12, 15).

Nell'ottica di restituire un punteggio più solido possibile, il VI ha operato una ponderazione dei valori ottenuti facendo pesare maggiormente il punteggio ricavato dai dati finanziari (70%) rispetto a quello ricavato dalla raccolta di dati primari (30%).

Tabella 3 - Dettaglio indicatori – Partecipazione agli organi del PIL

GRIGLIA DI VALUTAZIONE									
Partecipazione agli organi del PIL									
Autovalutazione		Indagini privati		Indagini enti pubblici				Dati finanziari	
DOMANDA: In che misura il PIL ha garantito la partecipazione del territorio nella fase di progettazione?		DOMANDE: Come giudica il suo coinvolgimento nella realizzazione del PIL? In quali fasi (progettazione, implementazione, ...) e in che misura siete stati coinvolti nella realizzazione del PIL?		DOMANDA: Come giudica la sostenibilità nel tempo dei progetti sostenuti dal PIL, con riferimento sia alla collaborazione tra Comuni, sia alla partecipazione degli operatori privati?		Altri commenti		Diff % liquidato su programmato dei progetti privati	
Risultato	Punteggio (0-15)	Risultato	Punteggio (0-15)	Risultato	Punteggio (0-15)	Risultato	Punteggio (0-15)	Risultato	Punteggio (0-15)
5	15	Continuativo (sia nella fase di progettazione che nella fase di implementazione del PIL)	15	Molto sostenibile	15	Commento pienamente positivo	15	>-46,89	15
4	12	Parziale (soltanto nella fase di progettazione)	9	Abbastanza sostenibile	9	Commento generalmente positivo, messa in evidenza di alcune aree di miglioramento	9	-66,89<x<-46,89	12
3	9	Nulla	3	Poco sostenibile	3	Commento che evidenzia numerose aree di miglioramento	6	=-66,89	9
2	6							-86,89<x<-66,89	6
1	3							<-86,89	3

➤ **Comunicazione dell'attività svolta**

Per la valutazione della capacità comunicativa e promozionale dei progetti implementati dai PIL, il VI ha individuato tre fonti da consultare:

- Le informazioni sulla comunicazione presenti nei Report dei PIL;
- I siti web dei GAL e dei PIL;
- La strategia comunicativa presente nei documenti programmatici dei PIL.

Considerando la limitatezza e l'insufficienza dei dati a disposizione, il VI ha attribuito un punteggio minimo di 4/10.

Analizzando la strategia, il VI ha stabilito un punteggio da 0 a 1, attribuendo 0 in assenza di una strategia, 0,5 quando veniva individuata una strategia parzialmente strutturata e 1 in presenza di maggiore strutturata.

Considerando i Report dei PIL, il VI ha attribuito un punteggio da 0 a 2, secondo indicatori di accuratezza e attinenza delle informazioni presenti.

Osservando i siti web, si è attribuito un punteggio da 0 a 1, assegnando il massimo in presenza di una chiara e ricca pubblicizzazione dei progetti realizzati.

Il VI ha poi preso in considerazione, quando viene esplicitata nei Report, la buona risposta della cittadinanza e/o dei turisti alla promozione delle iniziative e degli interventi, attribuendo 0 quando questa voce non è presente e 1 quando invece lo è.

Il VI, infine, attribuisce un punteggio in un intervallo da 0 a 1 per valutare un ulteriore aspetto della comunicazione, il quale analizza le attività di promozione e di pubblicizzazione dei bandi ai potenziali beneficiari e alla comunità in generale.

I punti accumulati si sommano al punteggio iniziale di 4.

Elementi della comunicazione	Punteggio
Presenza di una strategia strutturata	da 0 a 1
Informazioni dettagliate e attinenti sui report	da 0 a 2
Pubblicizzazione online dei progetti realizzati	da 0 a 1
Buona risposta della cittadinanza/turistica	da 0 a 1
Pubblicizzazione online dei bandi	da 0 a 1

➤ **Stima della potenziale efficacia**

Per la valutazione della potenziale efficacia dei PIL in relazione agli obiettivi identificati, il VI ha individuato quattro fonti da consultare:

- L'autovalutazione dei GAL;
- Le interviste e il questionario ai beneficiari privati;
- Le interviste e il questionario ai soggetti promotori;
- I dati di monitoraggio regionali.

Con riferimento all'autovalutazione, il VI ha considerato le risposte dei GAL alla domanda *“In che misura i risultati raggiunti dal PIL soddisfano gli obiettivi formulati in fase di stesura del progetto?”*. I punteggi (da 1 a 5) che i GAL hanno attribuito alla capacità del PIL di raggiungere gli obiettivi previsti sono stati accordati alla scala della griglia di valutazione dei PIL (da 0 a 15).

Per quanto riguarda i questionari ai beneficiari privati, il VI ha attribuito un punteggio diverso (3, 15) alle risposte che i beneficiari potevano dare alla domanda *“Secondo lei, il PIL è uno strumento capace di favorire la concertazione e l'integrazione tra progetti pubblici e privati?”*. Le altre risposte rilevanti emerse dalle interviste e dai questionari ai beneficiari privati sono state classificate in tre categorie a cui il VI ha associato un punteggio (6, 9, 15).

Relativamente alle interviste e ai questionari ai soggetti promotori, il VI ha attribuito un punteggio diverso (3, 9, 15) alle risposte che gli enti pubblici potevano dare alla domanda *“I risultati raggiunti dal PIL soddisfano gli obiettivi formulati in fase di stesura del progetto?”*. Gli altri commenti afferenti all'efficacia raccolti nel corso delle indagini dirette hanno invece permesso di individuare tre categorie di giudizio dell'efficacia da parte dei soggetti promotori. A ciascuna di queste il VI ha attribuito un punteggio (6, 9, 15).

Con riferimento ai dati finanziari, il VI ha attribuito dei punteggi ai PIL secondo tre criteri diversi:

- Il tasso di esecuzione (risorse liquidate su risorse impegnate);
- La variazione percentuale totale delle risorse impegnate sulle risorse programmate 2021;
- La variazione percentuale delle risorse impegnate su risorse programmate 2021 per misura.

Per ciascun criterio, il VI ha distinto 4 intervalli di variazione del valore percentuale medio associando a ciascuno di essi e al valore medio un valore (3, 6, 9, 12, 15).

Nell'ottica di restituire un punteggio più solido possibile, il VI ha operato una ponderazione dei valori ottenuti facendo pesare maggiormente il punteggio ricavato dai dati finanziari (70%) rispetto a quello ricavato dalla raccolta di dati primari (30%).

Tabella 4 - Dettaglio indicatori - Stima della potenziale efficacia

GRIGLIA DI VALUTAZIONE									
Stima della potenziale efficacia									
Autovalutazione		Indagini privati				Indagini enti pubblici			
In che misura i risultati raggiunti dal PIL soddisfano gli obiettivi formulati in fase di stesura del progetto?		Secondo lei, il PIL è uno strumento capace di favorire la concertazione e l'integrazione tra progetti pubblici e privati? È stato in grado di favorire la diffusione di una prassi in termini di positiva collaborazione tra pubblico e privato?		Altri commenti		I risultati raggiunti dal PIL soddisfano gli obiettivi formulati in fase di stesura del progetto?		Altri commenti	
		Risultato	Punteggio (0-15)	Risultato	Punteggio (0-15)	Risultato	Punteggio (0-15)	Risultato	Punteggio (0-15)
5	15	Sì	15	Commento pienamente positivo	15	Totalmente	15	Commento pienamente positivo	15
4	12	No	3	Commento generalmente positivo, messa in evidenza di alcune aree di miglioramento	9	Parzialmente	9	Commento generalmente positivo, messa in evidenza di alcune aree di miglioramento	9
3	9			Commento che evidenzia numerose aree di miglioramento	6	Per niente	3	Commento che evidenzia numerose aree di miglioramento	6
2	6								
1	3								

3. Le attività di indagine e i risultati ottenuti

3.1. Analisi desk – I PIL marchigiani: tematiche, dotazione finanziaria e avanzamento della spesa

I PIL attivati dai GAL marchigiani sono in totale 31. Il Colli Esini e il Sibilla sono quelli che hanno deciso di svilupparne il maggior numero, con rispettivamente 6 e 8 PIL. Al contrario il GAL Piceno ha preferito attivare un numero più ristretto di progetti (3). Il numero di comuni che partecipano ai PIL varia in base al progetto e si va da un minimo di 2¹ fino ad un massimo di 10. In generale i comuni partecipanti ai PIL sono mediamente fra i 5 e i 6 e il valore più frequente è proprio 5. Il numero dei partner del progetto si attesta su numeri bassi riflettendo una prerogativa di questa tipologia di progettazione. Come sottolineato anche nel capitolo precedente, i PIL sono stati introdotti come un nuovo strumento a disposizione dei GAL per garantire una progettazione integrata su un territorio di ridotte dimensioni, in modo tale da assicurare un ottimo livello di consapevolezza e partecipazione rispetto ai fabbisogni e i risultati auspicabili.

Il VI ha cercato di individuare le tematiche su cui vertono i PIL in base a obiettivi generali e specifici che questi si pongono. A seguito di un'attenta analisi le categorie emerse sono le seguenti:

- artigianato,
- agroalimentare,
- servizi alla persona,
- cicloturismo,
- capitale culturale e naturale,
- accessibilità.

In generale i PIL hanno molto spesso una vocazione fortemente rivolta all'aumento dell'attrattività turistica del territorio. È chiaro che l'aumento dei servizi rivolti al turismo possono avere un impatto diretto positivo anche sulla popolazione residente, ampliando la quantità e la qualità dei servizi a disposizione e migliorandone così la qualità della vita. Tuttavia, leggendo i testi dei PIL è emerso in maniera nitida che il turismo è individuato come motore chiave, quasi imprescindibile, per lo sviluppo del territorio. Integrazione e multi settorialità sono due caratteristiche fondamentali per i PIL e ciò rende difficile una categorizzazione univoca in quanto i progetti intervengono su diversi comparti per migliorare proprio l'attrattività turistica, puntando sia sul settore enogastronomico che dell'artigianato o della cultura. Considerando l'assetto territoriale dove sono ubicati i GAL e dove operano i PIL, la rivalutazione del capitale culturale e naturale ricopre un ulteriore elemento di fondamentale importanza per poter attrarre turisti.

¹ Da linee guida il numero minimo di comuni è 3. Tuttavia, a causa della fusione di due comuni, il numero minimo dei comuni appartenenti ad un PIL è sceso a 2. Questo mutamento di scenario non comporta nessuna problematica a livello di estensione territoriale e coinvolgimento di cittadini ed imprese.

Tabella 5 - GAL e relativi PIL

GAL	Nome PIL	Numero comuni
Colli Esini	PAESAGGI E CIVILTÀ DEL FARE	5
Colli Esini	LE TERRE DELL'ACCOGLIENZA E QUALITÀ DELLA VITA	5
Colli Esini	DISTRETTO AGROALIMENTARE DI QUALITÀ	4
Colli Esini	TEATRO E TRADIZIONI LOCALI	6
Colli Esini	PROMOZIONE DELLO SVILUPPO TURISTICO DELL'ALTA VALLE DEL MUSONE	6
Colli Esini	TRADIZIONI, PRODUZIONI E SAPORI DI COLLINA	4
Fermano	LA TERRA DEI CINQUE NODI: ARTE, STORIA, CULTURA, GUSTO E CREATIVITÀ	5
Fermano	ECOTOUR VALDASO	9
Fermano	ITINERARI DI STORIA	9
Fermano	PAESAGGI DEL BENESSERE	5
Fermano	TERRE ALTE DEL FERMANO	7
Flaminia Cesano	DESTINAZIONE NATURA: ITINERARI E BORGHETTI TRA METAURO E CESANO	4
Flaminia Cesano	CESANO EXPERIENCE. I BORGHETTI DI LUNGO FIUME	7
Flaminia Cesano	ORIZZONTI DELLA ROVERE: TRA BORGHETTI E CRINALI SENZA LIMITI	2
Flaminia Cesano	MARCA FLAMINIA: COLLI BORGHETTI CASTELLI	4
Montefeltro	SENTIERI D'ACQUA	5
Montefeltro	ALTA VALLE DEL METAURO	6
Montefeltro	ALTERNATIVO	6
Montefeltro	I PERCORSI DELL'ESPERIENZA	6
Montefeltro	IMPUT - BENESSERE IN MOVIMENTO	5
Piceno	BORGHETTI OSPITALI: DAL MARE ALLE COLLINE PICENE	6
Piceno	CALANCI E MONTE ASCENSIONE	9
Piceno	LE MONTAGNE DEL PICENO	7
Sibilla	CUORE AZZURRO	4
Sibilla	LA PORTA DELLA SIBILLA	4
Sibilla	LA VALLE DEL FIASTRA: LUOGO DI ESPERIENZE	6
Sibilla	LA BELLEZZA IN BICICLETTA	4
Sibilla	LAGHI E DINTORNI NELL'APPENNINO MACERATESE	10
Sibilla	LE DOLCI COLLINE DELLA VALLE DEL PENSARE E GLI ANTICHI BORGHETTI	5
Sibilla	LE SORGENTI DEL CHIANTI	3
Sibilla	LUNGO I SENTIERI DELL'ALTO POTENZA	7

Fonte: testi PIL scaricati da SIAR

Programmazione e avanzamento PIL

Per quanto riguarda la programmazione, è utile sviluppare l'analisi a partire dalla fase iniziale della progettazione prendendo a riferimento i Piani Finanziari (PF) al 31.12.2021. I 6 GAL marchigiani hanno inizialmente programmato una spesa di poco più di 28 milioni di euro² all'interno dello strumento PIL, che equivale al 51% delle risorse totali che avevano a disposizione per la SM 19.2.

² Questa cifra include le risorse dedicate alla SM16.7 che ha lo scopo di coprire i costi relativi all'assunzione della figura del facilitatore dello sviluppo locale.

I GAL che hanno puntato in maniera più evidente su questo tipo di strumento sono il Colli Esini e il Sibilla che impegnano rispettivamente il 57% e il 60% delle risorse a disposizione. Il GAL Piceno ha invece riservato solamente il 35% delle risorse per i PIL ed è quello che ne ha attivati anche il minor numero (3).

Tabella 6 - Dotazione finanziaria PIL e SM 19.2 per GAL (31.12.2021)

GAL	Dotazione PIL (mln di €)	Dotazione 19.2 (mln di €)	% PIL su 19.2
Colli Esini	5.814.640	10.213.333	57%
Fermano	3.979.272	8.227.372	48%
Flaminia Cesano	2.912.268	5.514.367	53%
Montefeltro	3.330.000	7.398.702	45%
Piceno	2.919.368	8.428.482	35%
Sibilla	9.145.605	15.173.755	60%
Totale	28.101.153	54.956.011	51%

Fonte: file di monitoraggio regionale

Analizzando ora i PF aggiornati al 31.12.2023, è possibile notare come le risorse programmate all'interno dei PIL siano diminuite sia a livello percentuale che nel valore assoluto. Le risorse dedicate a questo strumento sono infatti scese di 6 punti percentuali e ricoprono ora il 45% del totale a disposizione dei GAL. In particolare, i GAL che hanno diminuito l'entità di aiuto programmata all'interno dei PIL sono il Colli Esini (-19%) e il Flaminia Cesano (-15%). Il GAL Sibilla e il GAL Montefeltro non hanno praticamente modificato le risorse programmate all'interno dei PIL.

Tabella 7 - Dotazione finanziaria PIL e SM 19.2 per GAL (31.12.2023)

GAL	Dotazione PIL (€)	Dotazione 19.2 (€)	% PIL su 19.2
Colli Esini	4.736.269	10.487.649	45%
Fermano	3.770.489	8.861.678	43%
Flaminia Cesano	2.475.950	6.363.560	39%
Montefeltro	3.300.000	7.412.185	45%
Piceno	2.514.482	8.681.385	29%
Sibilla	9.145.605	15.898.629	58%
Totale	25.942.795	57.705.087	45%

Fonte: file di monitoraggio regionale

Proseguendo l'analisi rispetto la dotazione finanziaria è interessante notare come questa è mutata nel tempo. Nella tabella che segue si confrontano il PF al 31.12.2021 con quello al 31.12.2023. In generale, i PIL perdono il 7,7% delle risorse e i ribassi più significati sono registrati da Colli Esini, Flaminia Cesano e Piceno.

Tabella 8 - Confronto dotazione piano finanziario al 31.12.2021 e finale per GAL

GAL	PF PIL_2021 (€)	PF PIL_2023 (€)	Differenza	Differenza %
Colli Esini	5.814.640	4.736.269	-1.078.371	-18,55%
Fermano	3.979.272	3.770.489	-208.783	-5,25%
Flaminia Cesano	2.912.268	2.475.950	-436.319	-14,98%
Montefeltro	3.330.000	3.300.000	-30.000	-0,90%
Piceno	2.919.368	2.514.482	-404.885	-13,87%
Sibilla	9.145.605	9.145.605	0	0,00%
Totale	28.101.153	25.942.795	-2.158.358	-7,68%

Fonte: file di monitoraggio regionale (* in questo caso le risorse finanziarie non includono la SM 16.7)

Nella tabella che segue sono messi a confronto i dati finanziari relativi al programmato 2021, 2023 e le risorse impegnato per SM/TI. È interessante analizzare questo doppio confronto per notare due cose principali, la prima è che a risentire maggiormente della fase di implementazione sono gli interventi riservati ai beneficiari privati, infatti dal confronto fra PF 2023 e 2021, queste perdono complessivamente il 19%, passando da circa 8.6 mln di euro a 5.4. Per quanto riguarda invece gli interventi dedicati ai beneficiari pubblici si può osservare un calo meno severo che si attesta al -3% (da 17.6 mln di euro a 17.1). Gli interventi a risentira maggiormente della rimodulazione sono il 16.3.A (-76%), 16.2.A (-50%), 6.3 (-50%) e la 1.2 (-44%).

È interessante osservare che per quanto riguarda la sfera degli interventi per i privati la SM6.2 e 6.4 hanno una dotazione iniziale simile ma è la prima a risentire maggiormente della rimodulazione finanziaria effettuata con i PF del 2023. Tuttavia, se consideriamo invece la differenza fra le risorse programmate 2023 e le risorse impegnate è possibile notare come la 6.4 sia quella che mostri una certa lentezza nella fase di implementazione. Una delle ragioni di questa differenza risiede nella diversa natura degli interventi, da un lato la 6.2 rappresenta un aiuto un tantum a fondo perduto per l'avvio di start up mentre dall'altro la 6.4 necessita di un contributo anche da parte del beneficiario per completare l'investimento.

Tabella 9 - Confronto dotazione piano finanziario 31.12.2021, 31.12.2023 con risorse impegnate per SM/TI

SM/T.I.	PF PIL_31.12.2021 (€)	PF PIL_31.12.2023 (€)	Differenza % 2021	Impegnato (€)	Differenza % 2023
1.2.C	75.466	41.891	-44,49%	43.054	2,8%
6.2.A	4.361.507	3.432.395	-21,30%	3.455.000	0,7%
6.3	30.000	15.000	-50,00%	15.000	0,0%
6.4	3.593.854	3.298.215	-8,23%	1.705.455	-48,3%
7.4.A	2.430.504	2.428.242	-0,09%	2.146.646	-11,6%
7.5.A	8.865.595	8.700.036	-1,87%	8.066.461	-7,3%
7.6.A	6.347.096	6.002.594	-5,43%	5.861.600	-2,3%
16.2.A	95.257	47.257	-50,39%	47.257	0,0%
16.3.A	428.184	103.474	-75,83%	98.364	-4,9%
Totale	26.227.462	24.069.104	-8,23%	21.438.838	-10,9%

Fonte: file di monitoraggio regionale

Considerando che gli interventi pubblici risentono in maniera meno significativa del calo delle risorse finanziarie a loro disposizione, la loro centralità all'interno dello strumento è aumentata. Nella tabella che segue è possibile notare la distribuzione % di ogni SM/TI sul totale mettendo a confronto i dati del PF 2021 e 2023. Nella versione 2023 del piano finanziario, gli interventi dedicati ai pubblici impegnano ben il 72%, mentre inizialmente era prevista un'allocazione finanziaria del 66%. Rispettivamente la dotazione finanziaria degli interventi rivolti ai beneficiari privati cala dal 34 al 28%.

Tabella 10 - Confronto distribuzione % risorse PF 31.12.2021 e PF finale

SM/TI	PF PIL_31.12.2021 (€)	PF PIL_31.12.2023 (€)
1.2.C	0,27%	0,17%
6.2.A	16,11%	14,26%
6.3	0,11%	0,06%
6.4	15,12%	13,70%
7.4.A	9,11%	10,09%
7.5.A	33,16%	36,15%
7.6.A	23,95%	24,94%
16.2.A	0,36%	0,20%
16.3.A	1,81%	0,43%
Totale	100,00%	100,00%

Fonte: file di monitoraggio regionale

Grazie ai dati resi disponibili, è possibile fornire l'analisi di confronto fra i PF presentata fin ora anche a livello di GAL. L'analisi esclude la SM16.7, ecco perché i totali non corrispondono con i dati aggregati per GAL riportati nella relativa tabella precedente. Iniziando con il GAL Colli Esini, è possibile notare che l'alta percentuale di risorse *perse* a disposizione dei PIL è attribuibile principalmente a 4 SM/TI:

- 6.2 con un calo del 36,5% che equivale a meno 321 mila euro,
- 6.4 che vede una diminuzione netta del 72%,
- 7.6 che in valore assoluto perde risorse importanti, 292 mila euro, ma data la loro centralità risultano perdite percentuali contenute.

Da segnalare che viene annullata la SM 16.3 - Rete di imprese per la promozione.

Tabella 11 - Dettaglio GAL Colli Esini

	SM/T.I.	PF PIL_31.12.2021 (€)	PF PIL_31.12.2023 (€)	Differenza %
Colli Esini	1.2.C	54.000	29.323	-45,7%
	6.2	881.507	560.000	-36,5%
	6.3	30.000	15.000	-50,0%
	6.4.B	278.868	77.457	-72,2%
	7.4	1.349.965	1.350.128	0,0%
	7.5	479.464	392.961	-18,0%
	7.6	2.199.388	1.907.952	-13,3%
	16.2	95.257	47.257	-50,4%
	16.3	90.000		-100,0%
	Totale	5.458.449	4.380.078	-19,8%

Fonte: file di monitoraggio regionale

Nel caso del Fermano il 6% delle risorse finanziarie originariamente programmate non hanno trovato spazio sul territorio. Le SM maggiormente interessate da questo calo in termini percentuali sono la 1.2 (-42%) e la 6.2 (-23%) mentre registra un calo importante delle risorse in termini assolutati (-155 mila euro) la 6.4. Gli altri interventi previsti per i privati hanno subito delle riduzioni % relativamente alte però a livello di risorse ci sono stati dei cali minimi in quanto ricoprono solamente una parte marginale del piano finanziario.

Tabella 12 - Dettaglio GAL Fermano

	SM/T.I.	PF PIL_31.12.2021 (€)	PF PIL_31.12.2023 (€)	Differenza %
Fermano	1.2.C	21.466	12.568	-41,5%
	6.2	690.000	535.000	-22,5%
	6.4.B	277.092	241.239	-12,9%
	7.4	289.213	289.213	0,0%
	7.5	922.295	921.175	-0,1%
	7.6	1.405.734	1.397.821	-0,6%
	16.3	103.474	103.474	0,0%
	Totale	3.709.272	3.500.489	-5,6%

Fonte: file di monitoraggio regionale

Il GAL Flaminia Cesano ha annullato due SM/TI a valere sulle risorse PIL, la 6.4.B e la 16.3. Entrambe destinate originariamente a beneficiari privati, così come la 6.2 che registra comunque una perdita del 36% delle risorse. Al contrario, la performance delle SM destinate a beneficiari pubblici hanno rispettato la programmazione iniziale. In generale, la riprogrammazione fra 2021 e 2023 ha tolto allo strumento PIL il 16% delle risorse originariamente concepite.

Tabella 13 - Dettaglio GAL Flaminia Cesano

	SM/T.I.	PF PIL_ 31.12.2021 (€)	PF PIL_ 31.12.2023 (€)	Differenza %
Flaminia Cesano	6.2	380.000	245.000	-35,5%
	6.4.B	235.319		-100,0%
	7.4	197.326	197.326	0,0%
	7.5	1.402.624	1.402.624	0,0%
	7.6	391.000	391.000	0,0%
	16.3	66.000		-100,0%
	Totale	2.672.268	2.235.950	-16,3%

Fonte: file di monitoraggio regionale

Per il GAL Montefeltro la rimodulazione finanziaria è stata meno significativa e lo strumento PIL ha perso solamente l'1% delle risorse programmate inizialmente. Un elemento da segnalare è sicuramente il fatto che la SM 6.4 dedicata ai privati vede un lieve aumento delle risorse a seguito della riprogrammazione, aspetto positivo che però è controbilanciato dalla perdita di circa il 10% per la SM6.2. Gli interventi dedicati ai pubblici restano pressochè invariati con un leggero aumento per 7.5 e 7.6.

Tabella 14 - Dettaglio GAL Montefeltro

	SM/T.I.	PF PIL_ 31.12.2021 (€)	PF PIL_ 31.12.2023 (€)	Differenza %
Montefeltro	6.2	655.000	592.395	-9,6%
	6.4.B	215.322	224.800	4,4%
	7.4	594.000	591.575	-0,4%
	7.5	880.435	899.526	2,2%
	7.6	635.243	641.704	1,0%
	Totale	2.980.000	2.950.000	-1,0%

Fonte: file di monitoraggio regionale

Il GAL Piceno registra un calo delle risorse dedicate ai privati di circa il 29% ed in particolare la SM 16.3 è stata annullata in toto, mentre la 6.2 e la 6.4.B hanno perso entrambe il 19%. Per quanto riguarda gli interventi che finanziano iniziative degli enti pubblici, il processo di implementazione del PIL non ha creato grandi sorprese e la programmazione iniziale è stata rispettata se non per delle minime decurtazioni.

Tabella 15 - Dettaglio GAL Piceno

	SM/T.I.	PF PIL_ 31.12.2021 (€)	PF PIL_ 31.12.2023 (€)	Differenza %
Piceno	6.2	740.000	600.000	-18,9%
	6.4.B	381.744	309.210	-19,0%
	7.5	748.743	725.226	-3,1%
	7.6	737.670	722.546	-2,1%
	16.3	153.711		-100,0%
	Totale	2.761.868	2.356.982	-14,7%

Fonte: file di monitoraggio regionale

In generale, il Sibilla non ha diminuito le risorse a disposizione dei PIL a seguito della riprogrammazione. Per entrare nel dettaglio, l'intervento che ha avuto il calo più significativo, al di là della SM 16.3 che è stata annullata, è il 6.2. Questo ha infatti registrato un calo dell'11% delle risorse. Al contrario, le risorse relative alla TI 6.4.B è aumentata dell'11%. La dotazione delle SM dedicate agli interventi dei beneficiari pubblici è calata anche se con lieve intensità.

Tabella 16 - Dettaglio GAL Sibilla

	SM/T.I.	PF PIL_31.12.2021 (€)	PF PIL_31.12.2023 (€)	Differenza %
Sibilla	6.2	1.015.000	900.000	-11,3%
	6.4.B	2.205.509	2.445.509	10,9%
	7.5	4.443.108	4.358.525	-1,9%
	7.6	966.988	941.570	-2,6%
	16.3	15.000		-100,0%
	Totale	8.645.605	8.645.605	0,0%

Fonte: file di monitoraggio regionale

Per quanto riguarda invece l'avanzamento finanziario e procedurale, il VI ha sviluppato diverse elaborazioni a partire dai dati relativi ai PF predisposti dai GAL e dall'AdG e confrontandoli con lo stato di avanzamento al 30.06.2024 ricavato dai file di monitoraggio regionale. Per i fini di questa analisi l'impegnato è stato calcolato come il contributo (variante) impegnato delle domande con esito positivo (domande finanziabili, avviate e rendicontate). Per il pagato è stato considerato il valore delle risorse liquidate per le domande che risultavano avviate e rendicontate.

Al di là delle rimodulazioni effettuate dai GAL sulle risorse PIL fra il 2021 e il 2023 a cause delle varie dinamiche che influiscono sulle difficoltà di mettere a terra le risorse programmate, che possono essere di natura esterna ed interna del GAL, è utile osservare come procede l'avanzamento rispetto all'ultimo PF approvato a livello regionale. La tabella seguente mostra lo stato di avanzamento delle risorse PIL dei GAL per SM/TI. Oltre, ai classici indici – capacità di impegno e di spesa – è presente un ulteriore indicatore di avanzamento, il *tasso di esecuzione*, che mette in relazione il pagato con l'impegnato.

In questo caso, la capacità di impegno aiuta a comprendere quanto il progetto sia fedele alla progettazione prevista. Alcuni valori sono leggermente al di sopra del 100% ma questo non è un dato preoccupante in quanto il PF dei GAL, ed in particolare dei PIL, è in continua evoluzione durante la programmazione. Il dato generale è piuttosto incoraggiante ed infatti i GAL hanno impegnato l'89% delle risorse previste e a rimanere indietro è soprattutto la SM 6.4 che registra una capacità di impegno del 52% ben al di sotto della media totale. È necessario porre l'attenzione sulla capacità di spesa che, al di là della diversa performance degli interventi, si attesta al 50% valore piuttosto basso considerando l'avvicinarsi della fine del Programma.

Tabella 17 - Avanzamento finanziario PIL per SM/TI

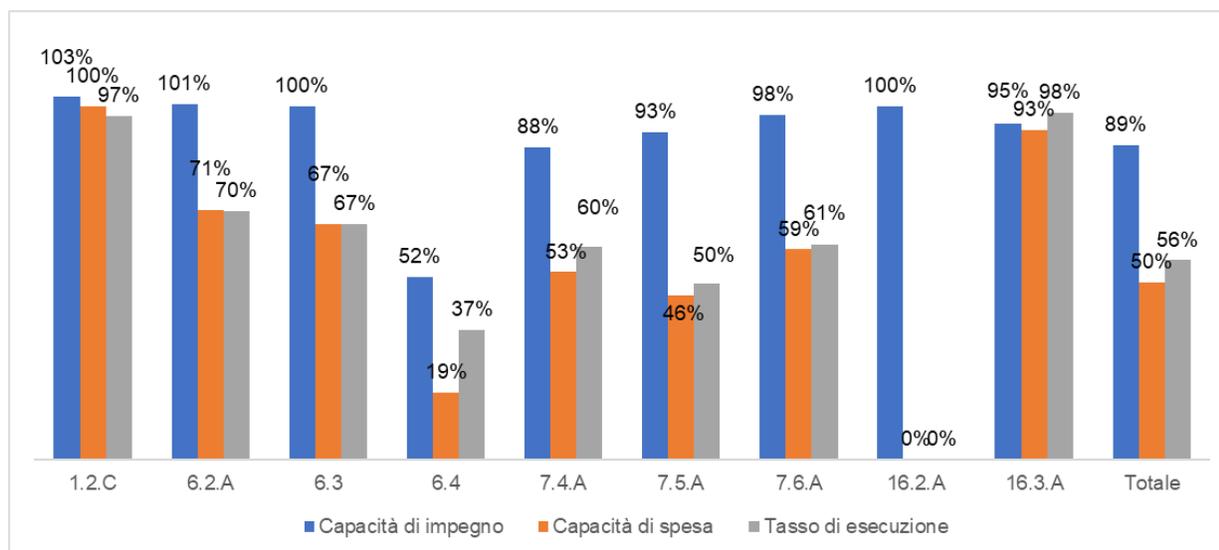
SM/T.I.	PF PIL_2023 (€)	Impegnato	Pagato	Capacità di impegno	Capacità di spesa	Tasso di esecuzione
1.2.C	41.891	43.054	41.891	103%	100%	97%
6.2.A	3.432.395	3.455.000	2.426.500	101%	71%	70%
6.3	15.000	15.000	10.000	100%	67%	67%
6.4	3.298.215	1.705.455	624.228	52%	19%	37%

SM/T.I.	PF PIL_2023 (€)	Impegnato	Pagato	Capacità di impegno	Capacità di spesa	Tasso di esecuzione
7.4.A	2.428.242	2.146.646	1.294.409	88%	53%	60%
7.5.A	8.700.036	8.066.461	4.027.076	93%	46%	50%
7.6.A	6.002.594	5.861.600	3.567.999	98%	59%	61%
16.2.A	47.257	47.257		100%	0%	0%
16.3.A	103.474	98.364	96.618	95%	93%	98%
Totale	24.069.104	21.438.838	12.088.719	89%	50%	56%

Fonte: file di monitoraggio regionale

Nel grafico che segue sono riportati gli indicatori di spesa presentati precedentemente. Al di là delle riallocazioni finanziarie³, è necessario notare l'andamento del tasso di esecuzione: i valori maggiori sono registrati da due interventi dedicati ai privati, 1.2.C e 16.3, che ricoprono però un ruolo marginale a livello finanziario. Il tasso di esecuzione degli altri interventi trainanti dei PIL – SM 6.2, 6.4 e M7 – si attesta fra il 37 e il 70% ed è il secondo che registra proprio la percentuale più bassa fra questi. Deve essere chiaro che gli interventi sono diversi l'un dall'altro e ciò ha delle ripercussioni sull'avanzamento degli stessi. Per antonomasia, gli interventi dedicati ai pubblici riscontrano delle difficoltà in relazione alle tempistiche. Alcune delle problematiche che sia i sindaci che i GAL hanno fatto presente sono il turnover degli uffici tecnici e l'elevato numero di documenti richiesti ad ogni passaggio. In questi termini si può spiegare la differenza di avanzamento fra gli interventi della M7 e quelli della SM6.2 che ha un iter differente considerando proprio che si tratta di un contributo una tantum a fondo perduto per l'avvio di nuove attività imprenditoriali. In più, la SM6.4 è diversa perché prevede progetti più complessi rispetto la 6.2 e possono dunque esserci dei ritardi dovuti alle difficoltà di avanzamento o alla ricerca della controparte privata.

Grafico 1 - Capacità di impegno, spesa e tasso di esecuzione per SM/TI



³ Si ricorda che il PF al 2021 è stato aggiornato al 31.12.2023 con i valori delle risorse impegnate, ciò significa che il PF finale coincide con le risorse impegnate.

Fonte: file di monitoraggio regionale

A livello di GAL, si presentano situazioni piuttosto disomogenee. Innanzitutto, è interessante notare il numero di domande finanziabili, si passa da 33 del Flaminia Cesano a 88 del Sibilla. La relazione fra risorse impegnate e numero di domande non è sempre lineare, basta vedere infatti il comportamento del GAL Flaminia Cesano e del GAL Montefeltro che hanno impegnato la stessa quantità di risorse ma il secondo ha circa il doppio delle domande finanziate del primo. Una delle possibili spiegazioni è il coinvolgimento dei privati, che per il GAL Montefeltro è di gran lunga maggiore. Questo rappresenta un fattore perché i beneficiari privati sviluppano progetti che impegnano mediamente meno risorse rispetto ai pubblici.

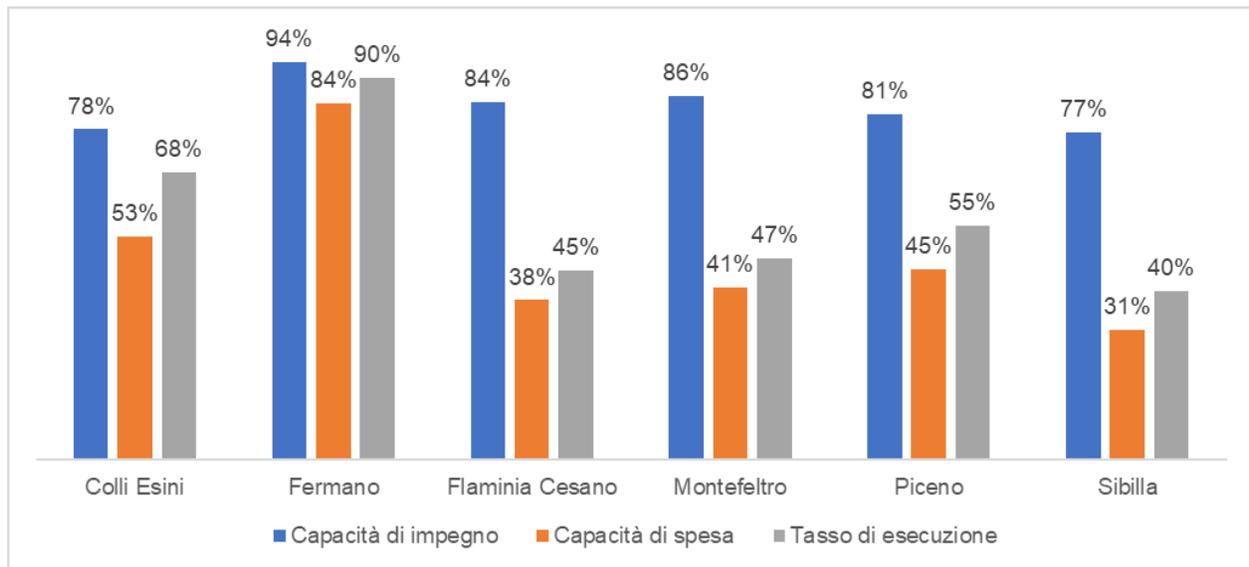
Tabella 18 - Avanzamento finanziario PIL per GAL

GAL	PF PIL_2023 (€)	n° dom	Impegnato	Pagato	Capacità di impegno	Capacità di spesa	Tasso di esecuzione
Colli Esini	5.458.449	59	4.245.903	2.868.681	78%	53%	68%
Fermano	3.709.272	76	3.470.120	3.116.111	94%	84%	90%
Flaminia Cesano	2.672.268	33	2.251.794	1.004.922	84%	38%	45%
Montefeltro	2.980.000	59	2.551.857	1.210.630	86%	41%	47%
Piceno	2.761.868	42	2.249.034	1.240.421	81%	45%	55%
Sibilla	8.645.605	88	6.670.130	2.647.955	77%	31%	40%

Fonte: file di monitoraggio regionale

La performance rispetto al tasso di esecuzione, indicatore più rilevante per questo tipo di analisi, distingue i GAL in due categorie. I più performanti che si collocano al di sopra del valore medio (56%) e quelli meno performanti che sono invece al di sotto. Il GAL Fermano rappresenta un caso positivo in quanto registra un valore del 90% per l'indicatore in questione così come il Colli Esini per il quale il valore di riferimento si attesta al 68%. Gli altri GAL sono al di sotto della media regionale. Il GAL che è al momento più indietro è il Sibilla, la sua performance non può essere analizzata senza comprendere il contesto nel quale ha dovuto lavorare. L'intero territorio è stato coinvolto nel terremoto del 2016, questo ha chiaramente creato delle condizioni poco favorevoli in quanto alle difficoltà che si possono immaginare si è aggiunta la competizione con altri fondi, sia per i privati che per pubblici, che offrivano percentuali di aiuto più vantaggiose rispetto al PSR. Tuttavia, al di là di queste problematiche esogene che hanno un effetto diretto negativo sulla capacità di impegno, il tasso di esecuzione si attesta comunque al 40%. Questa distinzione è necessaria perché quest'ultimo indicatore prende in considerazione sia la capacità amministrativa degli enti predisposti che la velocità di implementazione dei beneficiari. Il GAL ha la possibilità, attraverso il proprio capitale umano, di incidere in maniera positiva su entrambe, al contrario di fenomeni esogeni che sono ben al di là della sua portata.

Grafico 2 - Capacità di impegno, spesa e tasso di esecuzione per GAL



Fonte: file di monitoraggio regionale

Il grafico che segue mostra il tasso di esecuzione della spesa dei diversi PIL implementati dai GAL delle Marche. Le etichette nel grafico indicano i vari GAL, che sono suddivisi come segue: CE (Colli Esini), SI (Sibilla), FE (Fermano), MO (Montefeltro), FC (Flaminia Cesano), e PI (Picena), mentre il numero associato a ciascuna sigla si riferisce a uno specifico PIL.

Si osserva un alto tasso di esecuzione nei progetti dei GAL Fermano (FE) e Colli Esini (CE), con diverse iniziative che si collocano nella fascia compresa tra l'80% e il 100% di esecuzione. In particolare, il PIL1, PIL2 e PIL5 di Fermano raggiungono i massimi livelli di realizzazione, suggerendo un'efficienza notevole nella gestione della spesa.

Il grafico evidenzia eterogeneità tra i GAL, infatti è possibile notare una distribuzione disomogenea. Ad esempio, Flaminia Cesano (FC) mostra valori relativamente più bassi, con progetti tra il 40% e il 50% di esecuzione, il che potrebbe indicare criticità nel processo attuativo. I progetti del GAL Sibilla, ad eccezione di SI1 e SI4, presentano tassi di esecuzione medi (tra il 30% e il 60%), denotando forse un rallentamento nell'avanzamento o problemi legati alla gestione della spesa. Per quanto riguarda il GAL Piceno, un caso peculiare è rappresentato dal PIL1, che si distingue per un tasso di esecuzione superiore al 70%, posizionandosi tra i più alti per il GAL PI, in contrasto con altri che rimangono più bassi. È interessante notare che Montefeltro (MO) e Piceno (PI) presentano una maggiore variabilità interna, con PIL che spaziano dal 40% al 70% di realizzazione, indicando differenze nell'efficacia esecutiva tra i vari progetti all'interno dello stesso gruppo.

Il grafico rivela chiaramente che alcuni GAL, come Fermano e Colli Esini, si distinguono per l'elevata capacità di implementazione e monitoraggio dei progetti, raggiungendo livelli di esecuzione quasi ottimali. Al contrario, Flaminia Cesano e alcuni progetti del GAL Sibilla mostrano un basso livello di realizzazione, suggerendo la necessità di interventi correttivi per garantire una

gestione più efficace e l'ottimizzazione dell'uso dei fondi disponibili. In conclusione, il tasso di esecuzione della spesa rappresenta un indicatore chiave per valutare l'efficacia dei GAL nelle Marche nel raggiungere gli obiettivi previsti, e l'analisi del grafico evidenzia una significativa variabilità tra le performance dei diversi gruppi, con implicazioni chiare sull'efficacia generale dello strumento PIL per il futuro delle politiche di sviluppo rurale.

Grafico 3 - Tasso di esecuzione per PIL⁴



Legenda: CE: GAL Colli Esini, FE: GAL Fermano, MO: GAL Montefeltro; SI: GAL Sibilla; FC: GAL Flaminia Cesano; PI: GAL Piceno

Fonte: file di monitoraggio regionale

Nella tabella che segue è possibile osservare il dettaglio relativo alla dotazione finanziaria programmata al 31.12.2021, il numero di domande finanziabili – con esito positivo (finanziabili, avviate e rendicontate), le risorse impegnata ed il pagato. Queste variabili sono accompagnate anche dai relativi indicatori - capacità di impegno, di spesa e tasso di esecuzione. É necessario specificare che per questa analisi non è stato possibile utilizzare il dato dei PF al 2023 in quanto l'ultimo a disposizione con il dettaglio dell'allocazione finanziaria per PIL ed intervento risale proprio al 2021. Per questo il dato che assume maggiore importanza nella tabella che segue è di nuovo il tasso di esecuzione poiché mette a confronto i dati più attuali e *reali* a disposizione, le risorse impegnate, ossia quelle effettivamente messa a terra sul territorio, con quelle liquidate.

⁴ Per l'associazione codici PIL e nome PIL vedere la tabella seguente.

Tabella 19 - Programmato, domande finanziabili, impegnato e pagato per PIL

GAL	PIL		Programmato	n° dom	Impegnato	Pagato	Capacità di impegno	Capacità di spesa	Tasso di esecuzione
Colli Esini	Distretto agroalimentare di qualità	CE1	892.800	7	506.402	491.296	↓ 57%	⇒ 55%	↑ 97%
	Paesaggi e civiltà del fare	CE2	1.312.652	14	1.122.778	726.147	↑ 86%	⇒ 55%	⇒ 65%
	La cultura materiale	CE3	1.085.595	11	757.688	379.021	⇒ 70%	↓ 35%	⇒ 50%
	Teatro e tradizioni locali	CE4	993.619	9	801.775	691.856	⇒ 81%	↑ 70%	↑ 86%
	Tradizioni produzioni e sapori di collina	CE5	902.870	7	492.835	260.682	↓ 55%	↓ 29%	⇒ 53%
	Le terre dell'accoglienza e qualità della vita	CE6	634.384	11	564.424	319.680	↑ 89%	⇒ 50%	⇒ 57%
	Totale			5.821.920	59	4.245.903	2.868.681	73%	49%
Fermano	Ecotour Valdaso	FE1	705.063	19	672.131	625.990	↑ 95%	↑ 89%	↑ 93%
	Itinerari di storia	FE2	923.000	17	720.644	701.666	⇒ 78%	↑ 76%	↑ 97%
	La terra dei cinque nodi	FE3	759.951	13	687.025	557.740	↑ 90%	↑ 73%	↑ 81%
	Paesaggi del benessere	FE4	681.844	10	589.882	500.314	↑ 87%	↑ 73%	↑ 85%
	Terre alte del fermano	FE5	1.178.000	17	800.438	730.400	⇒ 68%	⇒ 62%	↑ 91%
	Totale			4.247.858	76	3.470.120	3.116.111	82%	73%
Flaminia Cesano	Cesano experience	FC1	1.286.457	9	526.662	225.748	↓ 41%	↓ 18%	↓ 43%
	Destinazione natura	FC2	1.007.085	9	642.450	285.603	⇒ 64%	↓ 28%	↓ 44%
	Marca Flaminia	FC3	979.748	8	651.408	308.134	⇒ 66%	↓ 31%	⇒ 47%
	Orizzonti della Rovere	FC4	595.684	7	431.274	185.437	⇒ 72%	↓ 31%	↓ 43%
	Totale			3.868.974	33	2.251.794	1.004.922	58%	26%
Montefeltro	Sentieri d'acqua	MO1	713.510	13	689.984	245.972	↑ 97%	↓ 34%	↓ 36%
	Alta Valle del Metauro	MO2	722.760	18	720.065	433.507	↑ 100%	⇒ 60%	⇒ 60%
	I percorsi dell'esperienza	MO3	396.685	11	398.797	183.494	↑ 101%	⇒ 46%	↓ 46%
	Alternativo	MO4	467.786	6	265.227	115.091	↓ 57%	↓ 25%	↓ 43%
	Imput	MO5	689.554	11	477.783	232.566	⇒ 69%	↓ 34%	⇒ 49%
	Totale			2.990.295	59	2.551.857	1.210.630	85%	40%
Piceno	Borghi ospitali	PI1	908.179	11	630.318	509.918	⇒ 69%	⇒ 56%	↑ 81%
	Calanchi	PI2	915.123	16	783.279	386.301	↑ 86%	⇒ 42%	⇒ 49%
	Montagne del Piceno	PI3	938.564	15	835.437	344.201	↑ 89%	↓ 37%	↓ 41%
	Totale			2.761.866	42	2.249.034	1.240.421	81%	45%
Sibilla	Cuore Azzurro	SI1	591.621	8	476.090	148.399	⇒ 80%	↓ 25%	↓ 31%
	La bellezza in bicicletta	SI2	1.218.137	12	909.453	363.413	⇒ 75%	↓ 30%	↓ 40%
	La Porta della Sibilla	SI3	910.489	7	717.233	374.277	⇒ 79%	⇒ 41%	⇒ 52%
	La Valle del Fiastra	SI4	843.288	14	678.531	151.234	⇒ 80%	↓ 18%	↓ 22%
	Laghi e dintorni nell'Appennino maceratese	SI5	1.501.136	17	1.127.692	437.651	⇒ 75%	↓ 29%	↓ 39%
	Le dolci colline della Valle del pensare	SI6	967.449	8	849.153	284.620	↑ 88%	↓ 29%	↓ 34%
	Le sorgenti del Chienti	SI7	784.376	8	741.873	351.169	↑ 95%	⇒ 45%	⇒ 47%
	Lungo i sentieri dell'Alto Potenza	SI8	1.710.726	14	1.170.106	537.191	⇒ 68%	↓ 31%	↓ 46%
	Totale			8.527.221	88	6.670.130	2.647.955	78%	31%

Fonte: file di monitoraggio regionale

Il VI per comprendere la capacità di coinvolgimento dei privati all'interno dei PIL ha calcolato due indici a livello di singolo PIL, da un lato l'incidenza delle domande finanziabili dei privati e dall'altro l'incidenza delle risorse dedicate ai privati. Questi misurano il coinvolgimento e il contributo del settore privato, una componente cruciale per l'efficacia e la sostenibilità dei progetti di sviluppo territoriale.

I due grafici che seguono illustrano rispettivamente l'incidenza delle domande dei privati e l'incidenza delle risorse private nei diversi PIL. Come nei grafici precedenti, i GAL rappresentati sono in ordine Colli Esini in celeste, Fermano in arancione, Flaminia Cesano in grigio, Montefeltro in giallo, Piceno in verde e Sibilla in blu.

Il primo grafico evidenzia la percentuale di partecipazione dei privati, intesa come numero di domande finanziate rispetto al totale, in ciascun PIL. Il GAL Colli Esini e Fermano si distinguono per un elevato livello di partecipazione, con PIL che raggiungono percentuali superiori al 50%. Ciò suggerisce un interesse e un coinvolgimento significativo del settore privato nelle iniziative promosse. Sia per il Montefeltro che per il Piceno si osserva una distribuzione disomogenea, con PIL che variano dal 20% al 60% di incidenza delle domande dei privati. Il PIL1 di Montefeltro si posiziona ai massimi livelli (oltre il 60%), mentre altri PIL come MO4 e MO3 si attestano su livelli più bassi. Il GAL Flaminia Cesano presenta valori tendenzialmente bassi, con il coinvolgimento dei privati che non superano il 40% di incidenza, evidenziando una partecipazione limitata di questa componente. I PIL del Sibilla mostrano una notevole variabilità, con il PIL7 e PIL5 che superano il 60%, mentre PIL4 e PIL2 si attestano attorno al 30%, suggerendo una disomogeneità nella risposta dei privati alle opportunità offerte.

Il grafico di destra rappresenta l'incidenza delle risorse private impegnate nei PIL, misurando il peso finanziario del contributo destinato ai privati in ciascun progetto. Partendo dal Colli Esini, si evidenzia un apporto di risorse verso i privati che varia dal circa il 10 al 25%. Il GAL Fermano mostra invece valori piuttosto omogenei fra i GAL, a discapito di uno solamente che ha impegnato il 12% delle risorse per iniziative private. Per il Flaminia Cesano si evidenziano valori di incidenza delle risorse private relativamente bassi che variano dal 5 al 19%. La situazione del GAL Montefeltro appare molto eterogenea ed infatti l'incidenza delle risorse impegnate dai privati varia dall'11 al 45%, quest'ultimo è il valore maggiore registrato a livello regionale denotando un buon livello di investimento da parte del PIL nel settore privato. Anche per il GAL Piceno la situazione appare diversificata, qui la forchetta va infatti dal 24 al 44%.

GAL Sibilla (SI): I progetti del GAL Sibilla hanno un'elevata variazione per quanto riguarda l'incidenza delle domande dei privati, ed i valori oscillano infatti tra il 20% e il 60%. Tuttavia, l'incidenza delle risorse registra una minore variabilità, suggerendo una distribuzione più regolare delle risorse private tra i vari PIL.

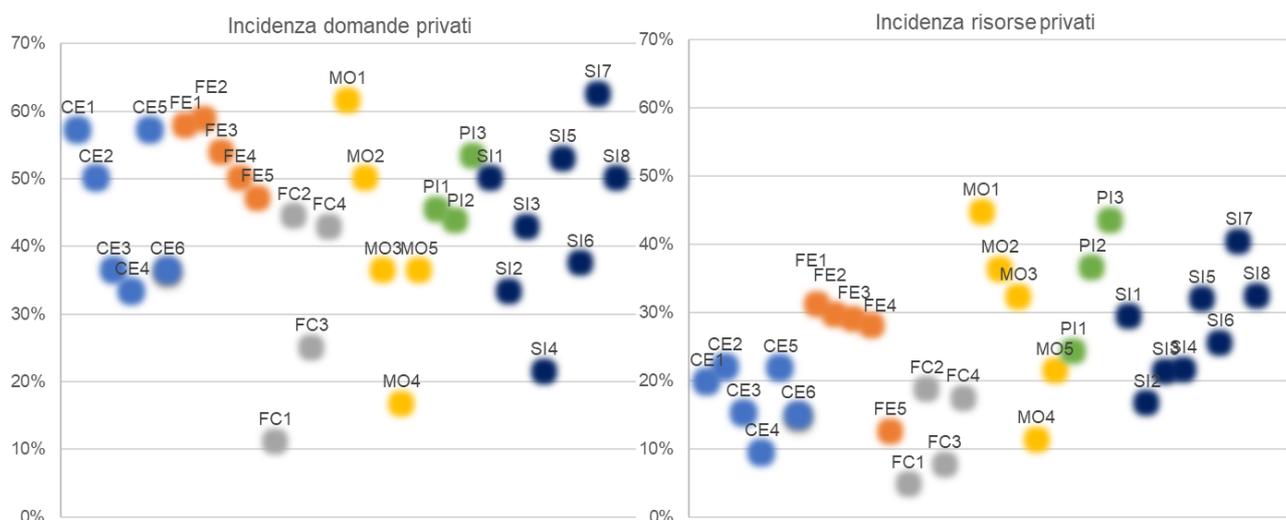
L'analisi congiunta dei due grafici mette in luce alcuni aspetti rilevanti:

- questi appaiono simili in termini di distribuzione dei valori anche se nel grafico di destra vi è una maggiore compattezza dei dati, vedere ad esempio il GAL Colli Esini in celeste, il Fermano in arancione e il Flaminia Cesano in grigio.
- Preservano una distribuzione più ampia nel grafico di destra invece il GAL Montefeltro (giallo), Piceno (verde) e Sibilla (blu).
- In generale è interessante verificare che l'indice di partecipazione dei privati è sempre maggiore rispetto all'incidenza delle risorse impegnate dai privati. Questo conferma quanto descritto precedentemente, ossia che i privati normalmente gestiscono progetti

di minore entità rispetto ai beneficiari pubblici. Un loro elevato coinvolgimento non significa sempre un equivalente impegno in termini di risorse, anzi.

- Si possono riconoscere delle tendenze a livello di GAL ma le maggiori differenze si denotano a livello di singolo PIL, mostrando quindi l'elevata influenza che ciascun sub-territorio ha nell'implementazione del progetto. Fattori esogeni e endogeni, insieme al capitale umano che supporta il PIL (soggetto promotore, facilitatore, tecnici) e quello disponibile sul territorio stesso sono solo alcuni dei fattori che intervengono in maniera netta sull'efficacia dello strumento. Questo è quello che suggerisce la variabilità a livello di GAL.

Grafico 4 - Incidenza domande privati (sx) e Incidenza risorse privati (dx)



Legenda: CE: GAL Colli Esini, FE: GAL Fermano, MO: GAL Montefeltro; SI: GAL Sibilla; FC: GAL Flaminia Cesano; PI: GAL Piceno

Fonte: file di monitoraggio regionale

Nel contesto dell'analisi delle domande di sostegno è utile approfondire anche quelle che hanno avuto esito negativo (rinuncia, non ammissibile, non finanziabile, escluso). In primo luogo, è necessario analizzare il peso percentuale delle domande con esito negativo rispetto a quelle pervenute, senza distinguere fra tipologia di beneficiario. Come è possibile notare dal grafico che segue ci sono alcuni PIL che performano meglio di altri ed in alcuni casi il comportamento è uniforme anche a livello di GAL. Ad esempio, i PIL del GAL Flaminia Cesano, al di là di Orizzonti della Rovere, registrano tutti valori molto elevati, che vanno dal 74 all'80%. Al contrario, i 3 PIL del GAL Piceno mostrano percentuali basse di domande con esito negativo, ed in particolare Calanchi registra il valore più basso in assoluto (11%) mostrando dunque un'ottima capacità di programmazione ed animazione del territorio. I PIL degli altri GAL hanno comportamenti piuttosto disomogenei, ciò dimostra l'importanza, al di là di fattori di contesto negativi, delle capacità delle persone coinvolte nei processi.

Grafico 5 - Peso percentuale delle domande con esito negativo sul totale delle domande presentate

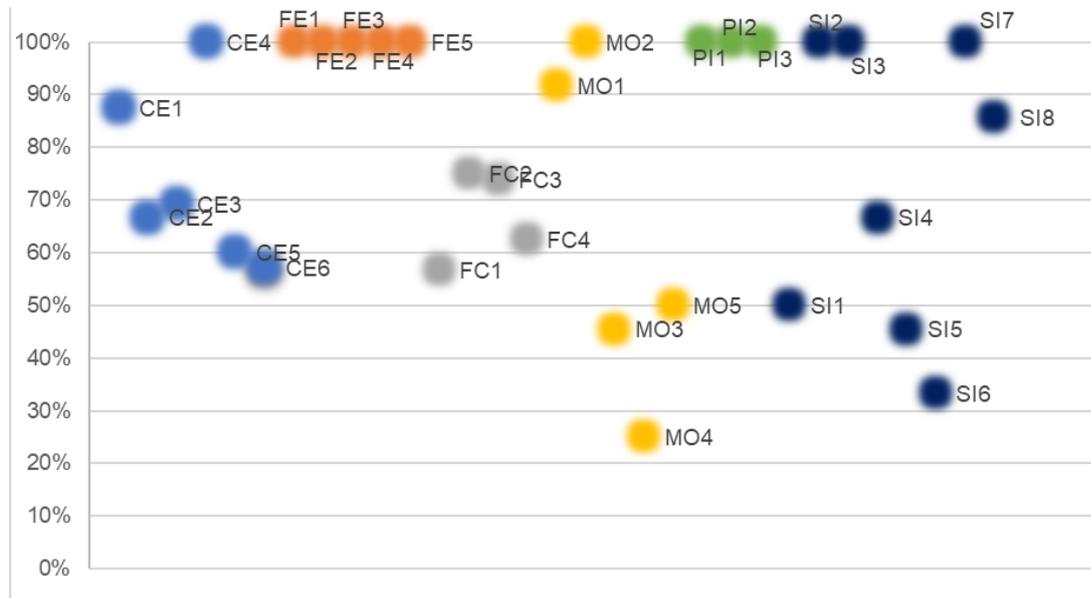


Legenda: CE: GAL Colli Esini, FE: GAL Fermano, MO: GAL Montefeltro; SI: GAL Sibilla; FC: GAL Flaminia Cesano; PI: GAL Piceno

Fonte: file di monitoraggio regionale

Procedendo con l'analisi è possibile comprendere come si distribuiscono le domande con esito negativo per tipologia di beneficiario. Nel grafico seguente infatti viene rappresentata l'incidenza delle domande dei privati sulle domanda totali con esito negativo per PIL. Si osserva che i GAL capaci di mantenere basse percentuali di domande con esito negativo sono gli stessi che registrano i valori più elevati nel grafico. Infatti, sia il Fermano che il Piceno tutte le domande con esito negativo provengono da privati. Ciò significa comunque che i beneficiari pubblici non hanno riscontrato nessuna problematica nelle domande di sostegno. Lo stesso scenario si verifica anche per altri 5 PIL, mentre all'opposto si trova il PIL con capofila Sassocorvaro-Auditore del Montefeltro per il quale l'incidenza delle domande dei privati su quelle con esito negativo è del 25%. Di conseguenza, la maggior parte dei problemi sono stati riscontrati per i beneficiari pubblici.

Grafico 6 - Peso percentuale delle domande dei privati sul totale delle domande con esito negativo

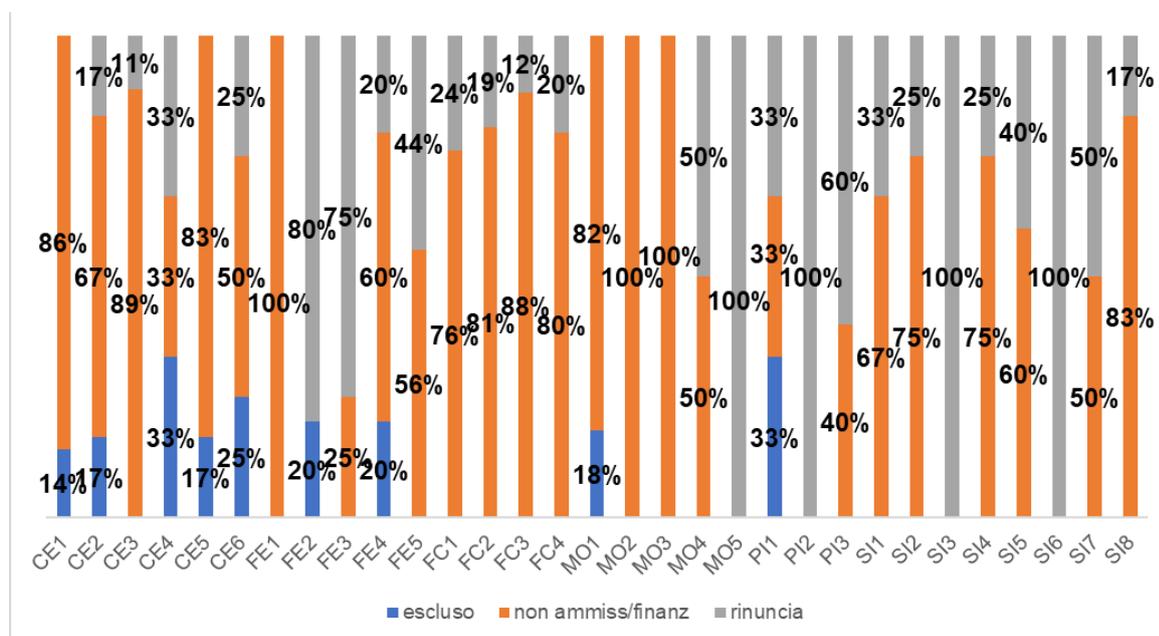


Legenda: CE: GAL Colli Esini, FE: GAL Fermano, MO: GAL Montefeltro; SI: GAL Sibilla; FC: GAL Flaminia Cesano; PI: GAL Piceno

Fonte: file di monitoraggio regionale

Nel grafico che segue è possibile verificare il dettaglio dello stato domanda dei privati con esito negativo. A livello generale, il 4% di queste domande risultano escluse, il 65% non ammissibile o non finanziabile ed il 31% rinuncia. Quest'ultimo è il dato forse più significativo da prendere in considerazione in quanto si tratta di domande e progetti che hanno ottenuto la finanziabilità ma che hanno dovuto rinunciare a questa per motivi che hanno impedito l'implementazione del progetto. In quest'ottica possono aver giocato un ruolo determinante diversi fattori, la crisi e le restrizioni causate dalla pandemia da COVID-19 considerando che molti PIL vertevano sul tema del turismo, le conseguenze del sisma, la competizione con altri fondi ma anche eventuali ritardi nell'attuazione che hanno reso datati suddetti iniziative.

Grafico 7 - Dettaglio stato domanda per domande dei privati con esito negativo



Legenda: CE: GAL Colli Esini, FE: GAL Fermano, MO: GAL Montefeltro; SI: GAL Sibilla; FC: GAL Flaminia Cesano; PI: GAL Piceno

Fonte: file di monitoraggio regionale

3.2. Analisi desk – Elementi programmatici di promozione dell'integrazione

Il VI ha analizzato le strategie dei 31 PIL attivati dai GAL marchigiani, con l'obiettivo di identificare gli elementi di integrazione con i corrispettivi trends, similitudini e dissonanze di azione. Oltre all'individuazione delle tematiche di integrazione, vengono evidenziate le modalità di creazione delle sinergie che si identificano negli interventi a costo zero, quelle attività che, come spiegato in precedenza, non hanno bisogno di finanziamenti ma sfruttano le risorse e le capacità già presenti nel territorio.

La classificazione dell'integrazione

Sono 5 le categorie di integrazione individuate dal VI:

1) Integrazione di processo: questa categoria è la più ampia, in quanto considera vari elementi, tra cui le connessioni tra stakeholders, risorse, servizi e strategie comunicative con finalità promozionali e commerciali.

2) Integrazione sociale: rientrano in questa categoria tutte le strategie che prevedono la cooperazione tra individui, il coinvolgimento di parti sociali in generale, il perseguimento di obiettivi programmatici che trasversalmente toccano temi di attenzione alla salute, al benessere, alla cultura e alla qualità della vita dei cittadini.

3) Integrazione territoriale: afferiscono a questa categoria le sinergie e le reti promosse per favorire il collegamento infrastrutturale e sul piano dei servizi tra i territori dei PIL: piani di mobilità dolce, riqualificazione infrastrutturale...

4) Integrazione di fondi e attori esterni: sono contenute in questa categoria i riferimenti a forme di integrazione tra fondi diversi, programmi antecedenti e attori non coinvolti direttamente dai PIL.

5) Integrazione di scopo: in questa categoria rientrano le ambizioni dei PIL in tema di integrazione, che non vogliono costituire un obiettivo programmatico, quanto più un'idea a cui tendere per il proseguo - dopo l'implementazione dei PIL - di strategie di collaborazione intercomunale.

➤ **Integrazione di processo**

Il VI ha inserito in questa categoria gli elementi considerati principali del processo strategico. Nell'analisi si individuano delle sottocategorie in cui è riconosciuta l'integrazione: stakeholders, risorse e strategia comunicativa, governance.

- **Stakeholders**

La concertazione pubblico-privato emerge come un trend comune, così come altri componenti di questa categoria, rendendo chiara e immediata l'identificazione degli elementi che favoriscono un'integrazione di processo nelle strategie dei PIL analizzati.

In diversi casi, il coinvolgimento si estende anche ad Associazioni locali, aprendo la partecipazione alla parte sociale. Viene specificata, poi, in un caso, la volontà di coinvolgere la fascia giovanile del territorio (GAL Sibilla, PIL "Cuore Azzurro").

- **Risorse e strategia comunicativa**

È tendenzialmente uniforme la volontà di mettere a sistema le risorse locali e di creare un'offerta territoriale di servizi e prodotti, con una strategia di promozione univoca per aumentare la visibilità e la riconoscibilità dell'offerta ai fruitori esistenti e potenziali. A tal proposito si prevede, quando i progetti lo rendono necessario, la formazione di guide e operatori dispensata con modalità condivise dai comuni dei PIL.

- **Governance**

Per quanto riguarda la governance, viene promossa, più o meno omogeneamente, una gestione dei processi compartecipata e orizzontale da parte di soggetti pubblici (sindaci, tecnici comunali, amministratori, facilitatori) e privati (imprese locali, associazioni, cittadini e popolazione locale). Nel caso del PIL "Distretto Agroalimentare di Qualità" del GAL Colli Esini, viene promossa l'estensione della governance del PIL stesso al PIL di Ostra, per la realizzazione di un distretto agroalimentare che coinvolga tutta la valle del Misa. Nel caso del PIL "Alta Valle del Metauro" afferente al GAL Montefeltro, si prevede, invece, la creazione di partenariati stabili tra operatori di servizi del turismo, del settore agroalimentare e dell'artigianato.

L'integrazione di processo è definita, quindi, da linee programmatiche abbastanza comuni, senza particolari dissonanze, ma con molte similitudini, riscontrabili nella maggior parte delle strategie analizzate.

➤ **Integrazione sociale**

Per quanto concerne questa categoria, si individuano interventi più o meno omogenei.

In molti casi le strategie analizzate dei PIL prevedono la programmazione di piani di sviluppo culturale, per sensibilizzare la cittadinanza attraverso una linea unica sui temi dell'alimentazione e dell'ambiente. A tal proposito viene ritenuto importante citare un intervento, che risulta unico nel suo genere se confrontato con gli interventi degli altri PIL, "Tradizioni, Produzioni e Sapori di Collina" del GAL Colli Esini prevede l'organizzazione di attività di sostegno rivolte a soggetti con disturbi alimentari.

In alcuni casi, i PIL insistono anche sul concetto di benessere e di qualità della vita, come nel PIL "Orizzonte della Rovere" del GAL Flaminia Cesano favorendo, per esempio, l'aumento dei servizi alla persona per la riduzione progressiva del disagio sociale causato dall'assenza di servizi rivolti alla salute pubblica. Si prevede, inoltre, la programmazione di attività ricreative e sportive che favoriscano scambi relazionali e permettano allo stesso tempo di scoprire il territorio del PIL.

Viene spesso prevista anche la costruzione di spazi per la divulgazione della storia e delle tradizioni e per l'esposizione dei prodotti del territorio, sempre nell'ottica di stimolare un'educazione diffusa sul territorio.

Talvolta i PIL predispongono piani strutturati di collaborazione con soggetti con disabilità, tracciando linee di integrazione marcate e riconoscibili tra territorio e sociale. È il caso, per esempio, del PIL "Alternativo" del GAL di Montefeltro. L'impegno da parte del PIL si concretizza nella nascita di servizi che promuovano l'accessibilità di tutta la popolazione al territorio, comprese le categorie fragili. In proposito si cita la rifunzionalizzazione della struttura ricettiva del Castello di Belforte all'Istauvo per garantire l'ospitalità a persone non vedenti e non udenti.

Per questa categoria di integrazione, come per quella di processo, si individuano molte similitudini nelle strategie adottate, con interventi e progetti che si distinguono per forza di implementazione e soggetti, come "Alternativo" e "Tradizioni, Produzioni e Sapori di Collina".

➤ **Integrazione territoriale**

Anche in questo caso, emerge una certa uniformità di interventi e elementi di integrazione, a partire dalla creazione di reti tra enti pubblici e privati per la costruzione e/o la riqualificazione di infrastrutture che colleghino fisicamente i borghi dei vari comuni e, quando possibile, per rendere più agile la comunicazione entroterra-costa.

Queste strategie hanno l'obiettivo di uniformare l'offerta turistica e permettere ai fruitori dei servizi locali di visitare quante più zone possibili, stimolando la mobilità dolce sia turistica che cittadina.

L'integrazione viene individuata dal VI anche nel tentativo di produrre un'offerta turistica comprensiva di esperienze in ambito culturale, manifatturiero, artigianale e agricolo, oltre alla pianificazione di interventi di qualificazione di spazi per l'accoglienza turistica.

Le strategie di integrazione territoriale e turistica riflettono, nella maggior parte dei casi, la volontà di costruire un vero e proprio brand del territorio, uniformando strategie di

comunicazione e promozione, oltre che per facilitare la rappresentanza degli interessi locali con gli Enti pubblici.

➤ **Integrazione di fondi e attori esterni**

I fondi dei PIL sono spesso identificati come insufficienti per soddisfare tutti gli obiettivi generali e specifici, perciò si crea un'esigenza di integrazione con altri fondi e attori esterni. La compartecipazione di finanziamenti è qualcosa di piuttosto comune e diffuso, vengono, quindi, qui menzionati solo due casi che si distinguono per tipologie di finanziamento.

Il primo riguarda il PIL "Alternativo" del GAL Montefeltro, che prevede un co-finanziamento con il progetto europeo QNEST per il turismo sostenibile e il secondo caso riguarda il PIL "La Porta della Sibilla" del GAL Sibilla, che sfrutta donazioni private per la costruzione di infrastrutture e il miglioramento del territorio in seguito ad eventi sismici.

➤ **Integrazione di scopo**

L'integrazione di scopo, al contrario delle altre categorie, si configura come qualcosa di meno standardizzato e più personale, essendo il riflesso delle diverse sensibilità dei redattori dei programmi e delle strategie dei PIL.

Di seguito vengono riportati due esempi.

Nel caso del PIL "Teatro e Tradizioni Locali", del GAL Colli Esini, la creazione di una sinergia tra arte, creatività, ruralità ed enogastronomia è auspicata per il raggiungimento di una crescita economica a traino culturale.

Il PIL "Terre dell'Accoglienza e della Qualità della Vita" si pone l'obiettivo di costruire una smart community, ovvero una comunità che sfrutta la digitalizzazione e la tecnologia e che, al contempo, mette il cittadino e le sue necessità al centro.

In generale, dove il VI ha riconosciuto la presenza di un'integrazione di scopo, c'è una tendenza a immaginare l'integrazione intercomunale in un contesto in cui emerge l'eccellenza e la qualità dei prodotti e servizi del territorio. Inoltre, si immagina un dialogo costante tra tecnologia e tradizione.

Interventi a costo zero

Di seguito sono descritti gli interventi a costo zero dei PIL che più evidenziano un'idea di integrazione secondo il VI.

➤ **GAL Colli Esini**

Le modalità di integrazione a costo zero consistono in varie attività ed interventi, tra cui la gestione di spazi condivisi tra le imprese per la collocazione ed esposizione dei prodotti agroalimentari ("visibilità prodotti") (PIL "Distretto Alimentare di Qualità", "Teatro e Tradizioni Locali" e "RICREA: Paesaggi e civiltà del fare") e l'inserimento dei prodotti agroalimentari dell'area nei punti vendita delle imprese aderenti al PIL "Distretto Alimentare di Qualità"

(*cooperazione commerciale*). Altri interventi di cooperazione specifici del PIL “Teatro e Tradizioni Locali” prevedono poi la disposizione delle strutture appartenenti alla rete di teatri per l’organizzazione di eventi culturali già esistenti sul territorio (*cooperazione culturale*).

È spesso, inoltre, obiettivo dei PIL, aumentare l’attrattività dei territori e, in tal senso, vengono promosse alcune azioni, nel caso del PIL “Teatro e Tradizioni Locali” si predispongono accordi tra enti pubblici e imprese per la realizzazione di attività in grado di attrarre artisti e imprese culturali (*attrattività del territorio*), come anche succede nel PIL “RICREA: Paesaggi e Civiltà del Fare”, con l’organizzazione di eventi finalizzati a promuovere l’artigianato e la manifattura del comune di Fabriano e le eccellenze produttive del comune di Matelica.

Nel PIL “RICREA: Paesaggi e Civiltà del Fare” tra le azioni a costo zero viene prevista anche la *produzione di materiali informativi* per la fruizione turistica, la *riorganizzazione degli spazi* di alcuni immobili per la valorizzazione e la promozione delle tradizioni gastronomiche locali, come quella del Mercato Coperto nel comune di Fabriano e quella del Fab-Lab nel comune di Cerreto d’Esi, quest’ultimo è uno spazio dedicato alla realizzazione di prototipi di oggetti potenzialmente utili al territorio. Infine, è prevista la *creazione di sistemi tecnologici* come applicazioni per offrire indicazioni degli itinerari turistici che collegano vari comuni.

➤ GAL Fermano

Nel PIL “La Terra dei Cinque Nodi” sono presenti strategie a costo zero per valorizzare e mettere in rete il patrimonio culturale, materiale e immateriale riutilizzando spazi come il mercato coperto e il museo archeologico (*riorganizzazione degli spazi*).

➤ GAL Flaminia Cesano

Vengono previsti *interventi informativi e formativi* specificatamente indirizzati agli addetti del settore turistico, con seminari e workshop erogati dalle Università, oltre a *tavoli tematici* con il compito di proporre e presidiare lo sviluppo di progetti educativi e didattici per giovani e anziani nel PIL “Cesano Experience: I Borghi di Lungo Fiume”.

Nel PIL “Orizzonti della Rovere” la maggior parte delle azioni previste sono a costo zero, orientate al sociale e organizzate da cooperative e associazioni. Ci sono *attività di studio* per trovare nuovi modi di creare coesione, attività di *gestione inclusiva* per permettere a persone disabili di partecipare attivamente al mantenimento dei servizi di bike e book sharing, con la collocazione fisica dei libri, la cura del verde, il controllo del buono stato delle attrezzature ecc; una *riorganizzazione degli spazi* in cui esporre sculture che testimoniano la tradizione degli scalpellini a Sant’Ippolito e altri interventi di mobilitazione e attivismo in piazza per il coinvolgimento dei cittadini in progetti di interesse territoriale.

Nel PIL “Marca Flaminia”, ci sono interventi per migliorare *l’attrattività del territorio*, come la realizzazione di un Ecomuseo nella bassa valle del Metauro, che coinvolge vari comuni, ma anche attività che mirano a realizzare progetti di integrazione tra i cittadini, come l’implementazione della Banda Ultra Larga. È prevista anche la *produzione di materiali informativi*, come Totem nel Museo del Balì e nel Museo del Fiume Winston Churchill. Interessante è anche il progetto di digitalizzazione degli archivi storici per garantire piena accessibilità anche da remoto (*creazione di sistemi tecnologici*).

➤ **GAL Piceno**

Nel PIL “Montagne del Piceno” sono diverse le attività a costo zero per aumentare **l’attrattività del territorio**, come il Festival dell’Appennino, che prevede il coinvolgimento di vari attori e una collaborazione multilivello, oltre ad azioni di recupero delle vie mulattiere nel territorio di Acquasanta Terme e Monte Ceresa e **produzione di materiali informativi** da mostrare nel centro storico di Ascoli Piceno per promuovere gli itinerari tematici, i percorsi accessibili ai disabili e progetti di promozione di attività turistiche esperienziali. Per l’integrazione dei partner del PIL, infine, è stato promosso un intervento a costo zero per la produzione di legname locale certificato (Progetto di Filiera “Wood Stock 2020”).

➤ **GAL Sibilla**

Anche in questo caso, nel PIL “Le Dolci Colline della Valle del Pensare e gli Antichi Borghi” sono previsti interventi a costo zero per incrementare **l’attrattività del territorio**, come la valorizzazione dei sentieri che uniscono le vallate del Comune di Pollenza, Appignano e Montecassiano.

➤ **GAL Montefeltro**

Sono diverse le attività di **riorganizzazione degli spazi**, come quelle finalizzate, tra le altre cose, al recupero di luoghi destinati a deposito e a piccole mostre a rotazione nel comune di Urbania, e il centro per l’invecchiamento attivo del Comune di Fermignano, luogo nato per ampliare l’offerta dei servizi erogati agli over 65. Viene prevista poi la realizzazione di progetti che possano attirare i turisti, come la realizzazione di un’area attrezzata per ciclocross e mountain bike nel Comune di Fermignano (**attrattività territorio**) (PIL “Alta Valle del Metauro”). Anche nel PIL “Alternativo”, si prevede la creazione di una rete tra comuni con progetti per realizzare ciclabili e dotare il Parco del Sasso Simone e Simoncello di una carrozzina specifiche da fuori-strada che consenta ai non deambulanti di fare escursioni in montagna (**attrattività territorio**), si aggiungono **attività di studio** con l’aiuto di professionisti per valutare interventi architettonici, progettare itinerari turistici accessibili ecc. Interventi simili, per la **riqualificazione del territorio** sono previsti anche dal PIL “I Percorsi dell’Esperienza” e “IMPUT” (come la ristrutturazione della Piazza Ponte Cappuccini, la riqualificazione del centro storico di Monte Grimano Terme per il primo e la riqualificazione del Parco dell’Aquilone, del monastero e delle aree verdi in generale per il secondo). Infine, per quanto riguarda il PIL “Sentieri d’Acqua”, sono tanti gli interventi che prevedono accordi del Comune di Acquafredda tra i produttori o agenzie per la realizzazione di esperienza di ricerca dei tartufi da offrire ai turisti (**cooperazione commerciale**). Anche nel Comune di Apecchio e di Cagli si organizzano attività di **riqualificazione del territorio** oltre che, per quanto riguarda il primo, la “produzione di materiali informativi” per la promozione dei prodotti tipici e delle tradizioni popolari.

Come si può notare dalla tabella seguente, Colli Esini e Flaminia Cesano risultano i GAL più impegnati nell’attivazione di strategie di integrazione attraverso azioni a costo zero. Al contrario, i GAL Fermano e Sibilla sono attivi solo in una delle categorie evidenziate dal VI: il primo nella **riorganizzazione degli spazi** e il secondo **nell’attrattività del territorio**. Tra le categorie evidenziate, **attrattività del territorio** risulta quella più diffusa tra i GAL (rimane escluso solo il GAL Fermano), seguita da **produzione di materiali informativi** e

riorganizzazione degli spazi. Quasi tutti i PIL del GAL Montefeltro sono concentrati su interventi di **riqualificazione del territorio**, categoria che risulta attiva solo per questo specifico GAL, mentre il GAL Flaminia Cesano è quello più dedicato al coinvolgimento delle parti sociali in azioni a costo zero come interventi di **gestione inclusiva** e la creazione di **tavoli tematici**.

Tabella 20 - Categoria azioni a costo zero attivate dai GAL

Azioni a costo zero	Colli Esini	Fermano	Flaminia Cesano	Montefeltro	Piceno	Sibilla
Visibilità prodotti						
Cooperazione commerciale						
Cooperazione culturale						
Attrattività territorio						
Produzione materiali informativi						
Riorganizzazione spazi						
Creazione sistemi tecnologici						
Tavoli tematici						
Interventi formativi e informativi						
Attività di studio						
Gestione inclusiva						
Riqualificazione del territorio						

Fonte: Documenti strategie PIL

3.3. Le interviste con i GAL

I direttori dei 6 GAL marchigiani sono stati invitati dal VI ad approfondire alcuni aspetti dello strumento PIL - e in particolare della sua efficacia - nell'ambito di un'intervista semistrutturata. Per l'occasione, il VI ha elaborato una traccia di intervista che ha permesso di toccare i seguenti punti:

- coerenza dello strumento pil con principi dell'approccio LEADER/CLLD;
- capacità dei pil di raggiungere gli obiettivi;
- vantaggi specifici del pil per lo sviluppo delle aree rurali interessate dalle strategie LEADER;
- efficienza del pil nell'utilizzo delle risorse in rapporto ai risultati ottenuti;
- sostenibilità nel tempo dei progetti finanziati dai PIL;
- elementi di successo e colli di bottiglia dell'implementazione dei PIL;
- ragioni che hanno indotto il gal a confermare o meno l'utilizzo dello strumento o di soluzioni assimilabili nella nuova programmazione.

Coerenza

Tutti i GAL convergono sulla capacità – quanto meno teorica – dello strumento PIL di collocarsi in coerenza con i principi dell'approccio LEADER/CLLD. In particolare, i GAL riconoscono nel

PIL uno strumento innovativo che, concentrando gli sforzi programmatici in un perimetro territoriale più circoscritto, è capace di intercettare più facilmente i reali fabbisogni delle singole realtà che compongono il territorio, favorendo una programmazione più efficace. Lo strumento dimostra di essere coerente con l'approccio LEADR/CLLD anche in virtù della sua particolare forma di governance e di gestione delle risorse fondata sulla concertazione: la costituzione di un PIL prevede che enti pubblici e soggetti privati trovino un accordo formale intorno all'idea di sviluppo che si vuole imprimere al territorio e alle progettualità che possono concretizzarla. Questo approccio richiama alcuni dei 7 principi fondamentali di LEADER – multisettorialità, integrazione, partnership pubblico-privata.

D'altro canto, sul piano attuativo i PIL hanno incontrato molti ostacoli rendendo di fatto difficile per i direttori dei GAL riconoscere una "coerenza pratica" dello strumento con l'approccio LEADER/CLLD. Le attività realizzate nell'ambito dei PIL avrebbero conservato la loro coerenza con l'approccio LEADER/CLLD soltanto durante la fase di progettazione, che ha conosciuto nella maggior parte dei casi una larga partecipazione delle due componenti pubblica e privata, per poi venire meno nella fase attuativa, durante la quale l'integrazione tra i diversi soggetti si è indebolita progressivamente. Tra i fattori responsabili di questo indebolimento dell'integrazione progettuale, i GAL individuano l'insufficiente maturità degli attori locali che non hanno saputo valorizzare i vantaggi dello strumento; la certezza che, dopo aver costituito il PIL, sia molto difficile non beneficiare del finanziamento.

I GAL lamentano in particolare che basti un adempimento formale in termini di integrazione delle progettualità per accedere ai fondi del PIL e, più in generale, una scarsa qualità progettuale di alcune iniziative, derivante appunto dalla mancanza di concorrenza tra i potenziali beneficiari. Un approccio concertativo che non preveda ad alcun livello la messa in concorrenza delle idee progettuali riesce difficilmente a produrre ottimi risultati; tanto più se un simile approccio è calato in un territorio non abbastanza maturo per coglierne volontariamente i vantaggi.

È interessante segnalare come il valore aggiunto dei PIL sia maggiormente emerso in quei territori che, essendo molto vasti, riescono a trarre maggior profitto da uno strumento che permette di calare la progettazione a un livello territoriale più circoscritto. È il caso del GAL Sibilla che, benché il terremoto abbia costretto i PIL a riorientare la progettazione verso tematiche diverse da quelle inizialmente individuate, riconosce allo strumento la capacità di garantire ai territori che compongono il GAL un grado maggiore di scelta sulle priorità di sviluppo del territorio. Demandando l'onere di programmare gli investimenti ai comuni e ai soggetti privati, il PIL ha inoltre permesso di dare maggiore stimolo progettuale e capacità di gestione coerente ed efficace della spesa ai territori.

Efficacia

La maggior parte dei GAL ritiene che i risultati ottenuti dai PIL soddisfino soltanto gli obiettivi quantitativi di spesa e di accrescimento dell'occupazione. Inversamente, lo strumento si è rivelato molto meno efficace con riferimento alla creazione di nuove reti e progetti integrati.

Tra gli elementi che hanno ostacolato il raggiungimento degli obiettivi di spesa, i GAL individuano le ambizioni troppo ottimistiche che hanno condizionato la definizione a monte degli obiettivi dei PIL; la complessità progettuale legata a fattori di contesto esterni (conseguenze del sisma e della crisi pandemica); i tempi lunghi degli interventi pubblici; la concorrenza dei fondi LEADER con risorse finanziariamente più vantaggiose – PNRR e fondi

sisma che presentano aliquote di sostegno più alte; la poca strutturazione dei comuni e alcune rigidità dettate dalle linee guida.

Molti privati, a causa della pandemia e delle conseguenze che questa ha avuto su alcuni settori come il turismo, hanno perso fiducia negli investimenti previsti in fase di progettazione e si sono tirati indietro nei primi anni della programmazione, salvo poi rispondere successivamente ai bandi che sono stati ripubblicati o che sono stati pubblicati fuori PIL.

Per alcuni GAL, i risultati previsti non sarebbero stati raggiunti dal momento che non è stato possibile concretizzare l'ambizioso progetto di creazione di un'agenzia di sviluppo turistico-territoriale capace di coordinare i PIL e mettere a sistema le diverse progettualità. La struttura di governance dello strumento, che affida a un comune capofila la responsabilità della progettazione, pena ad assicurare l'integrazione e la continuità delle progettualità finanziate: alcuni GAL sostengono che l'obbligo di individuare il capofila dei PIL nella componente pubblica abbia contribuito alla bassa partecipazione della componente privata.

Tra le altre criticità rilevate, i GAL riferiscono delle poche risorse messe a disposizione, del ruolo del facilitatore giudicato dalla maggioranza dei GAL poco efficace e della frammentazione degli interventi. Rispetto quest'ultimo punto, i PIL hanno finanziato tanti piccoli progetti distribuiti in modo relativamente equo tra gli enti pubblici presenti sul territorio del GAL, in virtù proprio della logica di distribuzione delle risorse che caratterizza lo strumento, in netto contrasto con un approccio fondato su una logica concorrenziale, che dovrebbe invece favorire interventi di maggiore qualità e grandezza.

Vantaggi

Il vantaggio più comunemente riconosciuto ai PIL è il dialogo tra la componente pubblica e quella privata che lo strumento prevede come tappa necessaria per l'elaborazione del progetto. La fase di progettazione, che ha coinvolto le due parti, avrebbe permesso di introdurre gli attori locali a una metodologia e a un linguaggio nuovi basati su un approccio strategico allo sviluppo.

La scala territoriale ridotta presenta il vantaggio di permettere l'elaborazione di una programmazione più definita e quindi più aderente ai fabbisogni delle singole realtà territoriali.

Efficienza

L'efficienza dei PIL è giudicata moderata dalla maggior parte dei GAL. Se dal punto di vista finanziario, alcuni PIL presentano delle buone performance, lo stesso non si può dire per quanto riguarda l'efficienza nell'utilizzo delle risorse umane e il tempo impiegato per realizzare i progetti. I tempi lunghi di realizzazione hanno interessato soprattutto gli interventi pubblici. L'alto ricambio del personale degli uffici tecnici dei comuni, la concorrenza tra i diversi fondi disponibili, la crisi pandemica, il sisma sono tutti fattori responsabili del prolungarsi delle operazioni, giudicato eccessivo e controproducente: molti privati si sarebbero allontanati dal progetto anche a causa delle tempistiche eccessivamente lunghe di realizzazione degli interventi pubblici.

Sostenibilità

La maggior parte dei GAL dubita che le relazioni nate grazie ai PIL sopravvivranno alla chiusura dello strumento. Le ragioni possono essere dettate dal contesto: le amministrazioni cambiano e l'interesse dei privati a collaborare è conseguente alla capacità di iniziativa pubblica; d'altro canto, l'assenza di una regia che metta a sistema i diversi progetti e che promuova in maniera continuativa il dialogo e la collaborazione tra gli attori locali rende poco realistica la prospettiva di una sostenibilità dei processi soltanto introdotti dal PIL e non successivamente alimentati da un altro strumento o ente dedicato.

Le linee guida, pur avendo contribuito all'elaborazione di una progettazione integrata in fase di programmazione, non sono riuscite ad assicurare un dialogo tra gli attori coinvolti nella fase di attuazione a causa di un alleggerimento dei vincoli in questa fase.

Governance

Anche la governance ha scontato le difficoltà già evidenziate. Se durante la fase di progettazione la cabina di regia ha conosciuto una larga partecipazione di privati, durante la fase di attuazione la loro partecipazione si è fatta più debole e in alcuni casi è venuta del tutto meno. Alcuni GAL lamentano che, a meno di un sollecito costante, i privati tendono a non prendere parte alle riunioni della cabina di regia. Anche dare maggiori responsabilità alla componente pubblica rispetto a quella privata nella costituzione dei PIL non avrebbe, secondo alcuni GAL, favorito il suo coinvolgimento lungo tutta la vita del progetto.

In alcuni casi, la cabina di regia ha progressivamente assunto una funzione di monitoraggio dell'avanzamento dei singoli progetti, restringendo il perimetro delle decisioni alla comunicazione e alla definizione degli obiettivi degli interventi finanziati attraverso la M16.

Elementi di successo e colli di bottiglia

I GAL individuano nell'implementazione dei PIL i seguenti elementi di successo:

- crescita della consapevolezza del territorio e del valore aggiunto dei progetti integrati da parte degli enti pubblici e dei soggetti privati coinvolti;
- crescita della concertazione locale e della collaborazione tra le componenti pubblica e privata.

I GAL individuano invece i seguenti colli di bottiglia:

- graduatoria unica pubblica-privata per il primo turno di bandi;
- farraginosità e rigidità della normativa applicata ai pil: proceduralizzazione dello strumento;
- difficoltà di animazione della componente privata;
- inefficacia del ruolo del facilitatore;
- eccessiva centralità del pubblico rispetto al privato.

Nuova programmazione

Per le varie problematiche tratteggiate qui sopra, quattro dei sei GAL marchigiani hanno scelto di non attivare lo strumento PIL nell'ambito della programmazione 2023-2027. Fanno eccezione il GAL Montefeltro che ha attivato un solo PIL assecondando le richieste di un

soggetto promotore e degli altri attori del territorio per i quali il PIL si è rivelato uno strumento capace di soddisfare le ambizioni in materia di sviluppo dei diversi soggetti coinvolti.

Un solo GAL, il Flaminia Cesano, forte dell'esperienza positiva testimoniata dalle amministrazioni e dai soggetti privati che hanno preso parte alla progettazione integrata del PIL, ha deciso di rinnovare lo strumento su tutto il territorio di sua competenza.

Sulla scelta di non attivare i PIL nella nuova programmazione hanno pesato anche le nuove indicazioni di investimento emerse dal territorio: a fronte di una minore disponibilità di risorse, e di un contesto in alcuni casi fortemente segnato dalle conseguenze del sisma, molti GAL hanno scelto di concentrare i finanziamenti LEADER su interventi che rientrano nell'ambito del sociale e che mirino quindi a sviluppare i servizi alla persona.

3.4. I risultati dell'autovalutazione

I sei GAL della Regione Marche sono stati invitati, attraverso una scheda di autovalutazione, ad attribuire dei punteggi, per ciascun PIL realizzato sul loro territorio, a otto diversi criteri per misurare l'efficacia dello strumento. I criteri valutati dai GAL sono:

1. la partecipazione del territorio in fase di progettazione;
2. il contributo del PIL allo sviluppo del territorio;
3. la promozione da parte del PIL dell'integrazione pubblico-privata;
4. l'efficacia del PIL;
5. la coerenza dello strumento con le linee guida regionali;
6. l'efficienza del PIL;
7. la sostenibilità dei progetti finanziati;
8. il contributo del facilitatore all'implementazione efficace del PIL.

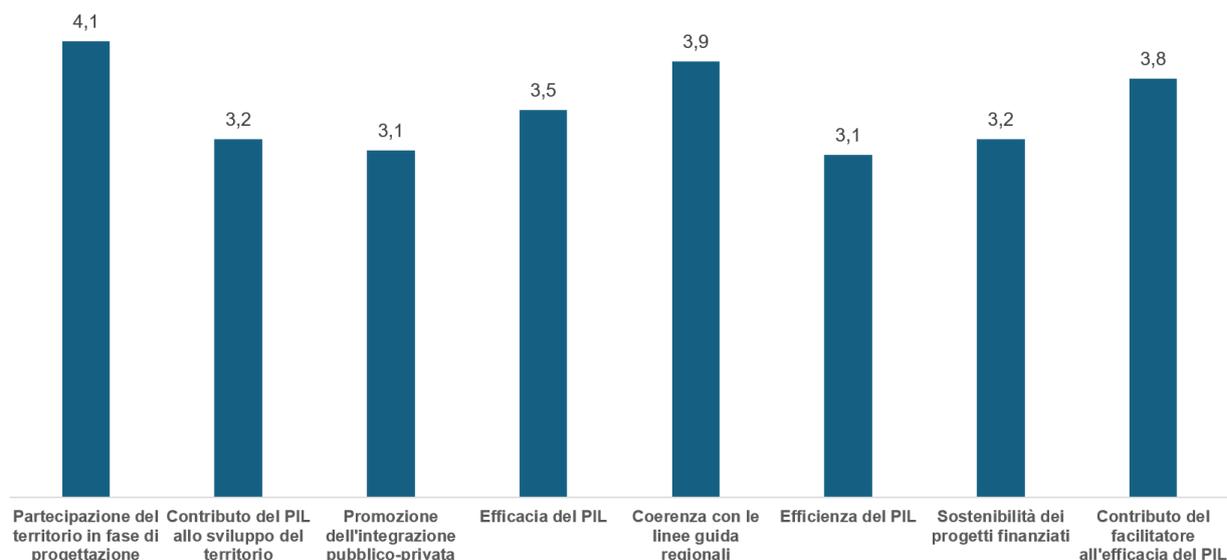
Inoltre, il VI ha chiesto ai GAL di esprimersi sui risultati che testimoniano dell'efficacia di ciascun PIL, citando degli esempi concreti, e sulle eventuali criticità emerse in termini di governance e di integrazione.

Analizzando i punteggi assegnati dai GAL (vedi grafico sotto), globalmente emerge una grande soddisfazione circa la capacità dei PIL di favorire la partecipazione del territorio in fase di progettazione dello strumento. Si tratta infatti del criterio che ha ottenuto il punteggio medio più alto: 4,1 su 5.

Anche la coerenza dei PIL rispetto alle linee guida regionali è giudicata favorevolmente con un punteggio medio di 3,9 su 5. Segue il contributo del facilitatore all'implementazione efficace e integrata dello strumento: i GAL valutano questo criterio con un punteggio medio pari a 3,8 su 5.

Il punteggio medio più basso (3,1) è attribuito alla promozione dell'integrazione pubblico-privata da parte del PIL e all'efficienza dello strumento.

Grafico 8 - Media dei punteggi attribuiti dai GAL agli otto criteri di valutazione dei PIL



Fermano

Con 30 punti complessivi, il PIL Itinerari di storia è il più efficace dei PIL realizzati sul territorio del GAL Fermano. Seguono l'Ecotour Valdaso (28,5 punti), La terra dei cinque nodi (28 punti), Terre alte del Fermano (26 punti) e Paesaggi del benessere (25) che sembra aver maggiormente sofferto di un'integrazione tra pubblico e privato poco efficace (2 punti).

Mediamente, si osserva un alto punteggio attribuito alla coerenza dei PIL con le linee guida regionali (4 punti). Il secondo dato medio più alto riguarda invece la capacità del PIL di contribuire alle traiettorie di sviluppo del territorio. Tra tutti i criteri valutati quello della promozione dell'integrazione pubblico-privato risulta il meno efficace con una media di 3 punti attribuiti.

Dall'analisi di ciò che il GAL considera fattori determinanti il successo dello strumento, emergono le convenzioni stipulate tra amministrazioni e beneficiari privati nella cornice del PIL Itinerari di storia. Inoltre, il GAL dà evidenza delle numerose imprese nate o cresciute grazie al contributo del PIL, in linea col punteggio medio attribuito al criterio relativo alla capacità dello strumento di favorire lo sviluppo del territorio (3,7 punti).

Non emergono invece particolari criticità con riferimento alla governance e all'integrazione promossa dai PIL.

Tabella 21 - Dettaglio dei punteggi attribuiti dal GAL Fermano ai PIL realizzati sul suo territorio

PIL	Ecotour Valdaso	Itinerari di storia	La terra dei cinque nodi	Paesaggi del benessere	Terre alte del Fermano	Totale	Media
Partecipazione del territorio in fase di progettazione	4	3,5	4	3	3	17,5	3,5
Contributo del PIL allo sviluppo del territorio	4	3,5	4	3	4	18,5	3,7

PIL	Ecotour Valdaso	Itinerari di storia	La terra dei cinque nodi	Paesaggi del benessere	Terre alte del Fermano	Totale	Media
Promozione dell'integrazione pubblico-privata	3	4	3	2	3	15	3
Efficacia del PIL	3	4	3	3	3	16	3,2
Coerenza con le linee guida regionali	4	4	4	4	4	20	4
Efficienza del PIL	3	3	3	4	3	16	3,2
Sostenibilità dei progetti finanziati	3,5	4	4	3	3	17,5	3,5
Contributo del facilitatore all'efficacia del PIL	4	4	3	3	3	17	3,4
Totale	28,5	30	28	25	26		

Flaminia Cesano

Dei quattro PIL realizzati sul territorio del GAL Flaminia Cesano, tre si distinguono per un'ottima performance con 30 punti attribuiti a Destinazione natura e Marca Flaminia e 29 punti a Orizzonti della rovere; il Cesano experience ha riscontrato maggiori difficoltà, soprattutto con riferimento all'integrazione pubblico-privata, alla capacità del PIL di produrre risultati in linea con gli obiettivi previsti e alla sostenibilità dei progetti finanziati.

Relativamente alla partecipazione, il punteggio medio attribuito a questo criterio (5) restituisce l'abilità della cabina di regia e del facilitatore di ciascun PIL di coinvolgere efficacemente il territorio nella fase di progettazione. Di contro, se gli altri criteri hanno ottenuto un punteggio medio compreso tra 3 e 3,8, il giudizio del GAL Flaminia Cesano appare più mitigato rispetto alla capacità dei PIL di promuovere progetti sostenibili nel tempo (2,3 punti).

Gli elementi determinanti il successo del PIL come strumento di sviluppo locale integrato emersi si concentrano sull'integrazione pubblico-privata: il GAL sottolinea tuttavia come, dopo una prima fase di grande concertazione, siano poi venuti a mancare gli elementi di confronto e collaborazione nella fase di attuazione del progetto.

Tabella 22 - Dettaglio dei punteggi attribuiti dal GAL Flaminia Cesano ai PIL realizzati sul suo territorio

PIL	Cesano experience	Destinazione natura	Marca flaminia	Orizzonti della rovere	Totale	Media
Partecipazione del territorio in fase di progettazione	5	5	5	5	20	5
Contributo del PIL allo sviluppo del territorio	3	3	3	3	12	3
Promozione dell'integrazione pubblico-privata	2	4	4	4	14	3,5
Efficacia del PIL	2	4	4	4	14	3,5
Coerenza con le linee guida regionali	3	4	4	4	15	3,8
Efficienza del PIL	3	3	3	3	12	3

PIL	Cesano experience	Destinazione natura	Marca flaminia	Orizzonti della rovere	Totale	Media
Sostenibilità dei progetti finanziati	1	3	3	2	9	2,3
Contributo del facilitatore all'efficacia del PIL	3	4	4	4	15	3,8
Totale	22	30	30	29		

Piceno

Il GAL Piceno presenta un PIL con un punteggio pari a 28 (Borghi ospitali), un PIL, Calanchi, con un punteggio di 27 e un PIL con un punteggio di 24. A sfavore quest'ultimo rispetto agli altri progetti non sarebbe stato un criterio in particolare. Infatti, il PIL Calanchi presenta un ottimo punteggio rispetto al PIL Montagne del Piceno, con riferimento all'integrazione pubblico-privata; di contro, risulta meno efficace di un punto sulla maggior parte degli altri criteri valutati.

Se si analizzano i punteggi medi attribuiti, ci accorgiamo che nessun criterio supera i 3,7 punti. Appare piuttosto mitigato (2 punti), il giudizio attribuito dal GAL alla capacità dei PIL di contribuire alle traiettorie di sviluppo del territorio. Emerge inoltre come il livello di partecipazione degli attori locali alla fase di progettazione sia meno pronunciato rispetto agli altri casi sopra analizzati.

Gli aspetti di maggior successo sono principalmente legati agli stimoli forniti ai territori colpiti dal sisma dai progetti e dal dialogo tra le parti promossi grazie al PIL. Il GAL giudica invece moderati i risultati conseguiti in termini di promozione dell'occupazione e della nascita di nuove imprese, confermando quanto emerge dalla tabella e in particolare dal punteggio medio attribuito alla capacità dei PIL di stimolare lo sviluppo del territorio.

Relativamente alle criticità sottolineate, le principali e più diffuse riguardano una scarsa gestione della governance e una collaborazione tra pubblico e privato giudicata inefficace, soprattutto con riferimento al PIL Montagne del Piceno. Il GAL conferma che gli sforzi delle amministrazioni sono state messi maggiormente al servizio della ricostruzione dei territori colpiti dal sisma, piuttosto che dell'integrazione

Tabella 23 - Dettaglio dei punteggi attribuiti dal GAL Piceno ai PIL realizzati sul suo territorio

PIL	Borghi ospitali	Calanchi	Montagne del Piceno	Totale	Media
Partecipazione del territorio in fase di progettazione	2	3	3	8	2,7
Contributo del PIL allo sviluppo del territorio	2	2	2	6	2
Promozione dell'integrazione pubblico-privata	4	4	2	10	3,3
Efficacia del PIL	4	3	4	11	3,7
Coerenza con le linee guida regionali	4	3	4	11	3,7
Efficienza del PIL	4	3	4	11	3,7
Sostenibilità dei progetti finanziati	4	3	4	11	3,7

PIL	Borghi ospitali	Calanchi	Montagne del Piceno	Totale	Media
Contributo del facilitatore all'efficacia del PIL	4	3	4	11	3,7
Totale	28	24	27		

Sibilla

La maggior parte dei PIL del Sibilla si distinguono per delle ottime performance con un punteggio superiore a 25. Il PIL Laghi e dintorni e il PIL Le sorgenti del Chienti presentano un punteggio di 29. Seguono La bellezza in bicicletta con 28 punti, Lungo i sentieri dell'alto potenza con 27 punti. Cuore azzurro e La valle del Fiastra hanno ottenuto 26 punti ciascuno. Sono infine due i PIL che hanno totalizzato meno di 25 punti: Le dolci colline della valle del pensare con 24 punti e La porta della Sibilla con 21 punti appena. A pesare sul risultato del PIL La porta della Sibilla sarebbero stati la poca efficienza del progetto (1 punto), da un parte, e la moderata capacità del PIL di assicurare la sostenibilità dei progetti finanziati (2 punti). Il PIL Le dolci colline del Chienti sconta invece il contributo, giudicato marginale (1 punto), del facilitatore all'implementazione efficace e integrata del progetto.

Lo studio delle medie restituisce un'ottima performance globale dello strumento: il valore medio più basso non scende sotto i 2,9 punti, mentre le performance più alte si registrano sulla coerenza del PIL con le linee guida regionali (4 punti) e sulla partecipazione del territorio alla fase di progettazione dello strumento (4 punti).

Le maggiori criticità sono emerse nel processo di implementazione. Il GAL sottolinea infatti le rinunce, da parte dei privati, occorse nelle prime fasi di attuazione del PIL.

Il GAL non riferisce invece di chiari elementi determinanti il successo del PIL come strumento di sviluppo locale integrato: la maggior parte dei progetti non sono ancora stati finalizzati; risulta pertanto impossibile valutarli in quest'ottica.

Tabella 24 - Dettaglio dei punteggi attribuiti dal GAL Sibilla ai PIL realizzati sul suo territorio

PIL	Cuore azzurro	La bellezza in bicicletta	La porta della Sibilla	La valle del Fiastra	Laghi e dintorni	Le dolci colline della valle del pensare	Le sorgenti del Chienti	Lungo i sentieri dell'alto potenza	Totale	Media
Partecipazione del territorio in fase di progettazione	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,0
Contributo del PIL allo sviluppo del territorio	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3,0
Promozione dell'integrazione pubblico-privata	3	3	2	3	4	3	3	3	24	3,0
Efficacia del PIL	3	4	2	3	4	3	4	3	26	3,3
Coerenza con le linee guida regionali	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,0
Efficienza del PIL	3	3	1	3	3	3	4	3	23	2,9

PIL	Cuore azzurro	La bellezza in bicicletta	La porta della Sibilla	La valle del Fiastra	Laghi e dintorni	Le dolci colline della valle del pensare	Le sorgenti del Chienti	Lungo i sentieri dell'alto potenza	Totale	Media
Sostenibilità dei progetti finanziati	3	3	2	3	3	3	3	3	23	2,9
Contributo del facilitatore all'efficacia del PIL	3	4	3	3	4	1	4	4	26	3,3
Totale	26	28	21	26	29	24	29	27		

Montefeltro

I PIL del GAL Montefeltro presentano una valutazione omogenea: tutti i PIL totalizzano 32 punti, ciò che li rende, di fatto, i PIL giudicati più favorevolmente.

I criteri che hanno ottenuto i punteggi più alti sono la partecipazione del territorio in fase di progettazione (5 punti) e il contributo del facilitatore all'implementazione del PIL (5 punti). I punteggi medi più bassi riguardano invece la capacità dei progetti di promuovere l'integrazione tra progetti pubblici e privati (3 punti) e l'efficienza del PIL (3 punti).

I risultati che determinano il successo del PIL evidenziati dal GAL son numerosi: le collaborazioni tra gli operatori economici d'area che si estendono oltre la cornice dei PIL contribuendo di fatto allo sviluppo del territorio.

Con riferimento al PIL I percorsi dell'esperienza, il GAL evidenzia un'efficace integrazione tra i progetti pubblici e quelli privati: tutti gli interventi privati sono stati sviluppati in una sinergia complementare con gli interventi pubblici sul territorio di riferimento. Un altro elemento di successo dei PIL è da rintracciare nella capacità dello strumento di intercettare, tramite la progettazione integrata, altre risorse finanziarie per sostenere ulteriori interventi a supporto della strategia. È il caso del PIL Alternativo che è riuscito a intercettare un ulteriore finanziamento regionale di 350.000,00 euro in ottemperanza del principio espresso nelle Linee Guida Regionali che intendeva la progettazione realizzata nella cornice dei PIL come il primo passo verso una progettualità condivisa.

Al netto delle contingenze legate al Covid e ai continui aumenti dei prezzi delle materie prime, i maggiori elementi di difficoltà riscontrati si riferiscono alla gestione dei PIL. In alcuni casi, come quello del PIL I percorsi dell'esperienza, si riscontra una discrepanza nei tempi di realizzazione dei progetti, alcuni già conclusi nel 2023 e altri ancora oggi in corso di completamento.

Tabella 25 - Dettaglio dei punteggi attribuiti dal GAL Montefeltro ai PIL realizzati sul suo territorio

PIL	Alta valle del Metauro	Alternativo	I percorsi dell'esperienza	IMPULS	Sentier d'acqua	Totale	Media
Partecipazione del territorio in fase di progettazione	5	5	5	5	5	25	5,0
Contributo del PIL allo sviluppo del territorio	4	4	4	4	4	20	4,0
Promozione dell'integrazione pubblico-privata	3	3	3	3	3	15	3,0

PIL	Alta valle del Metauro	Alternativo	I percorsi dell'esperienza	IMPUT	Sentier d'acqua	Totale	Media
Efficacia del PIL	4	4	4	4	4	20	4,0
Coerenza con le linee guida regionali	4	4	4	4	4	20	4,0
Efficienza del PIL	3	3	3	3	3	15	3,0
Sostenibilità dei progetti finanziati	4	4	4	4	4	20	4,0
Contributo del facilitatore all'efficacia del PIL	5	5	5	5	5	25	5,0
Totale	32	32	32	32	32		

3.5. Le indagini presso i sindaci

Il VI ha intervistato i sindaci di 5 Comuni promotori con l'obiettivo di approfondire il loro giudizio sui seguenti aspetti dello strumento e della sua implementazione:

- coerenza dello strumento pil con principi dell'approccio LEADER/CLLD;
- capacità dei pil di raggiungere gli obiettivi;
- vantaggi specifici del pil per lo sviluppo delle aree rurali interessate dalle strategie LEADER;
- efficienza del pil nell'utilizzo delle risorse in rapporto ai risultati ottenuti;
- sostenibilità nel tempo dei progetti finanziati dai PIL;
- elementi di successo e colli di bottiglia dell'implementazione dei PIL.

Oltre alle interviste semistrustrate, il VI ha sviluppato una survey che è stata sottoposta a tutti i soggetti promotori dei PIL. Hanno risposto 12 comuni su 26. Nei paragrafi successivi vengono dunque riportati in maniera ibrida sia i risultati delle interviste che del questionario.

Coerenza

Il PIL è uno strumento giudicato da tutti i comuni capofila coerente con i principi LEADER: il 67% dei comuni che hanno partecipato al questionario dichiara che il PIL è abbastanza coerente; il 33% molto coerente. Ad assicurare il rispetto da parte dello strumento di questi principi sarebbero state le assemblee pubbliche organizzate nella fase di progettazione del PIL per avvicinare gli attori del territorio allo strumento. La maggior parte dei Comuni individua infatti l'elemento di maggior coerenza con l'approccio LEADER nell'impostazione metodologica, fortemente innovativa nella sua capacità di coinvolgere il territorio. La dimensione territoriale circoscritta propria dei PIL si presta inoltre ad assicurare una maggiore aderenza tra la strategia di sviluppo elaborata in fase di progettazione e i fabbisogni specifici degli attori locali.

La coerenza con i principi LEADER che caratterizza la fase di progettazione del PIL non si è sempre tradotta in una coerenza effettiva nella fase di implementazione. Alcuni sindaci riportano come non tutte le aziende beneficiarie siano rimaste aderenti ai principi dell'approccio territoriale allo sviluppo; questi lamentano una sfiducia diffusa da parte dei beneficiari, alimentata dalla lentezza delle amministrazioni, nei confronti della metodologia del PIL che si è tradotta, nelle fasi più avanzate del progetto, in una diminuzione significativa delle

aziende determinate a partecipare. In particolare, le grandi aziende, a differenza di quelle giovani che riconoscono nel progetto una garanzia di accompagnamento e sostegno finanziario, hanno difficoltà a recepire i principi di collaborazione e integrazione che ispirano l'approccio LEADER e quello dei PIL. Da una parte la bassa intensità dell'agevolazione e la sfiducia nei confronti dell'amministrazione per i tempi troppo lunghi di attuazione delle politiche dall'altra avrebbero sfavorito la partecipazione delle grandi aziende al progetto.

Nei casi in cui si è registrata una buona partecipazione del privato, l'integrazione e la multisettorialità della strategia costruita grazie al coinvolgimento di un partenariato locale molto diversificato assicurano la coerenza del dispositivo con l'approccio LEADER e con le linee guida regionali.

La coerenza tra i progetti finanziati varia a seconda del PIL: alcuni progetti presentano delle iniziative interdipendenti, che non possono essere attuate in maniera differita, altri invece sono accomunati soltanto dall'obiettivo che mirano a raggiungere in materia di occupazione e sviluppo del territorio e/o di un determinato settore.

Efficacia

Il 58% dei Comuni capofila ritiene che i risultati raggiunti dal PIL soddisfino totalmente gli obiettivi formulati in fase di stesura del progetto. Un terzo pensa che gli obiettivi siano soddisfatti soltanto parzialmente, mentre l'8% dei rispondenti giudica che nessuno dei risultati raggiunti soddisfi gli obiettivi inizialmente formulati.

Dalle interviste e dal questionario emerge chiara la capacità del PIL di perseguire gli obiettivi legati agli indicatori quantitativi di sviluppo dell'occupazione. Allo stesso modo, i sindaci si dichiarano soddisfatti degli ottimi risultati raggiunti in termini di spesa del contributo inizialmente impegnato.

A testimoniare dell'efficacia dei PIL sono stati chiamati in causa anche la crescita del numero di presenze sui territori interessati da progetti di sviluppo del turismo locale.

I sindaci individuano nella figura del facilitatore un elemento che ha fortemente favorito l'efficacia dello strumento; essenziale all'efficace svolgimento delle attività sarebbe stata la collaborazione tra la figura del facilitatore e il comune promotore.

Un sindaco individua nella capacità della strategia e delle ambizioni nate intorno ad essa di intercettare altri fondi fuori-PIL una testimonianza dell'efficacia del progetto di cui è capofila. In questo senso, il PIL è stato sfruttato come elemento strutturale di partenza per iniziare un nuovo percorso di sviluppo del territorio che andasse al di là del PSR: i fondi intercettati hanno permesso di finanziare interventi diversi da quelli previsti dal PIL, ma con la stessa finalità, allargando di fatto le potenzialità dello strumento. Le risorse messe a disposizione sono infatti spesso giudicate limitate e non capaci di imprimere un vero e proprio slancio allo sviluppo del territorio.

I risultati in termini di nuove collaborazioni sono evidenziati da alcuni sindaci che, nonostante, rimangono consapevoli della complessità di far perdurare le forme di integrazione che si sono create nella cornice del PIL. Lo strumento, benché non arrivi purtroppo al punto di sistematizzare un approccio integrato allo sviluppo territoriale, ha permesso di introdurlo in contesti territoriali spesso ostili a questa cultura creando, pur occasionalmente, degli esempi di collaborazione virtuosa e continuativa tra pubblico e privato.

I PIL che non hanno visto realizzati tutti gli interventi programmati in fase di progettazione avrebbero soddisfatto solo parzialmente le ambizioni iniziali del progetto. I sindaci individuano negli elementi di contesto legati alla crisi pandemica, al rincaro dei prezzi delle materie prime da costruzione e all'inflazione generalizzata le principali cause dell'incertezza e della sfiducia che ha portato tanti privati ad abbandonare i loro progetti.

Occasionalmente, anche il pubblico non è riuscito a dare concretezza alle ambizioni progettuali nate durante l'elaborazione del PIL: nella fattispecie, a nuocere all'efficacia della componente pubblica sarebbero state le difficoltà di coordinare i diversi sforzi dei Comuni coinvolti nel progetto.

Vantaggi

Il PIL risulta essere uno strumento capace di apportare dei vantaggi e dei risultati specifici per la stragrande maggior parte dei Comuni promotori che hanno risposto al questionario: soltanto per il 17% dei sindaci lo strumento non è stato capace di assicurare un valore aggiunto rispetto ad altri strumenti di sostegno allo sviluppo a cui le amministrazioni possono avere ricorso.

La maggior parte dei sindaci individua nella collaborazione pubblico-privata il valore aggiunto del PIL. Il pubblico, aldilà della funzione di guida e accompagnatore, può aprire delle opportunità al privato a cui altrimenti non potrebbe accedere.

Il PIL inizia un percorso volto a superare la logica dei campanili che spesso nuoce allo sviluppo del territorio verso un approccio integrato allo sviluppo. Va da sé che, trattandosi di una sperimentazione dello strumento, i risultati su questo aspetto appaiono ancora immaturi; perciò molti sindaci auspicano il rinnovo dello strumento nella nuova programmazione. Per promuovere al meglio lo strumento e la nuova impostazione di sviluppo che lo strumento intende favorire, la figura del facilitatore risulta centrale per il sostegno e il supporto tecnico che questo nella costruzione delle nuove iniziative di impresa in coerenza con la visione di sviluppo promossa dal PIL.

Un sindaco fa notare come il PIL sia l'unico strumento che permette ai piccoli comuni di essere inseriti in una strategia di sviluppo. Per queste realtà, senza un simile strumento, sarebbe difficile coltivare ambizioni di crescita e sviluppo di alcuni settori.

Al fine di accrescere il valore aggiunto del PIL in termini di integrazione, un sindaco suggerisce l'introduzione di protocolli e convenzioni "leggere" come condizione necessaria dell'attuazione dello strumento.

Dal questionario è emerso come in alcuni Comuni l'approccio del PIL alla costruzione di una strategia integrata tra pubblico e privato sia stata esteso ad altri bandi statali e regionali.

Efficienza

Il 42% dei sindaci che hanno partecipato al questionario giudica i PIL molto efficienti; il 33% ritiene che lo strumento sia abbastanza efficiente. Il 25% riconosce invece poca efficienza allo strumento.

I tempi lunghi di gestione hanno occasionato costi imprevisti. Le risorse messe a disposizione dai PIL non avrebbero permesso in molti casi di far fronte all'innalzamento dei prezzi motivato dall'inflazione e dalle difficoltà di approvvigionamento dei materiali.

Lo strumento, introdotto in un contesto già di per sé molto complesso per le circostanze subite (crisi pandemica) e per le opportunità di sostegno alla ripresa e allo sviluppo disponibili (PNRR e Fondi sisma), ha favorito il sovraccarico degli uffici tecnici dei Comuni. Si potrebbe assicurare una maggiore efficienza del dispositivo individuando una figura aggiuntiva con l'incarico di prendersi cura della gestione dei bandi e delle domande di sostegno legate al PIL. Alcuni sindaci lamentano un'eccessiva burocrazia legata alla gestione del PIL. Il facilitatore, che si è occupato anche degli aspetti di rendicontazione, ha alleggerito significativamente il lavoro dei Comuni.

Il giudizio dei sindaci è unanime nel sostenere che lo sforzo realizzato per dare piena attuazione allo strumento non è commisurato alle risorse finanziarie messe in campo dai PIL.

Sostenibilità

La stragrande maggioranza dei sindaci rispondenti, l'83%, giudica che i progetti finanziati dal PIL sono abbastanza sostenibili, mentre l'9% li ritiene molto sostenibili. Sono invece valutati poco sostenibili dall'8% dei rispondenti.

Per assicurare la sostenibilità dei progetti finanziati attraverso il PIL, sarebbe opportuno dare continuità allo strumento e, in particolare, all'accompagnamento assicurato dal facilitatore. Le attività dei beneficiari privati a sostegno delle amministrazioni pubbliche dovrebbero essere incentivate anche dopo la chiusura dei PIL. Un sindaco suggerisce l'assunzione da parte della Regione Marche di facilitatori dello sviluppo locale quali referenti territoriali in grado di favorire l'integrazione dei fondi LEADER con altri fondi regionali e non solo.

Sono molti i casi di progetti che, anche a dispetto della poca maturità, continuano a crescere e a strutturarsi dopo alcuni anni dal finanziamento. A garantire la sostenibilità dei progetti finanziati sono l'approccio innovativo allo sviluppo integrato, che alcuni sindaci auspicano possano essere estesi ad altre iniziative e progetti, e la rete di attori nata in seno ai PIL. L'integrazione tra interventi di natura privata e pubblica avrebbe favorito investimenti giudicati sostenibili se paragonati ad interventi promossi singolarmente da soggetti privati o da enti pubblici.

Governance

Il 75% dei sindaci dei Comuni promotori che hanno partecipato al questionario ritiene che il sistema di governance ha migliorato l'efficacia dei PIL. L'8% dei sindaci sostiene invece che la governance adottata dal PIL abbia peggiorato le performance dello strumento; il 16% ritiene che non l'abbia condizionata.

Alcuni sindaci evidenziano la persistenza di un principio individualistico nella gestione del PIL: la *governance* sarebbe stata assicurata dagli uffici tecnici dei Comuni in maniera indipendente gli uni dagli altri. La sola figura del facilitatore non è bastata a garantire una "*governance* intermedia", sovracomunale, da cui la proposta di alcuni sindaci di potenziare il personale dedicato alle funzioni di gestione del partenariato.

Ciononostante, la funzione del facilitatore è giudicata indispensabile a garantire una governance efficace e, di riflesso, il corretto espletamento delle fasi che scandiscono l'implementazione dei PIL. Il valore aggiunto di questa figura risiede nella sua capacità di assicurare il superamento delle divergenze tra le visioni di sviluppo dei Comuni coinvolti nel progetto.

Se tra gli elementi positivi, si annovera il sostegno del GAL di riferimento nella gestione degli aspetti procedurali, sono emerse anche alcune difficoltà legate al sistema di rendicontazione SIAR.

Elementi di successo e colli di bottiglia

Per riassumere quanto sopra, gli elementi di maggior successo rilevati dai sindaci sono:

- la diffusione di una nuova cultura dello sviluppo locale;
- un primo passo verso il superamento della logica dei campanili;
- l'integrazione tra pubblico e privato con i benefici associati di uno sviluppo diffuso del territorio;
- la dotazione di una strategia di sviluppo alle realtà amministrative più piccole che altrimenti avrebbero difficoltà ad emergere;
- il ruolo del facilitatore nel coordinare la progettazione e gli sforzi delle varie amministrazioni coinvolte.

Invece, i principali colli di bottiglia evidenziati sono riconducibili alle seguenti categorie:

- tempi troppo lunghi di attuazione;
- eccessiva burocratizzazione delle procedure di gestione degli interventi e del PIL;
- disallineamento temporale dei progetti finanziati tra pubblico e privato;
- risorse finanziarie limitate;
- risorse umane insufficienti per una gestione efficace dello strumento;
- rigidità dei bandi;
- circostanze contestuali avverse quali la crisi pandemica, il rincaro dei prezzi dei materiali da costruzione, il sisma, il sovraccarico degli uffici tecnici legato al moltiplicarsi di opportunità di finanziamento, ...

3.6. Le testimonianze dei beneficiari privati

Il VI ha intervistato 5 beneficiari privati dei PIL con l'obiettivo di approfondire il loro giudizio sui seguenti aspetti dello strumento e della sua implementazione:

- fasi e misura del coinvolgimento nella realizzazione del PIL;
- capacità della cabina di regia e del facilitatore di animare e coinvolgere i privati;
- capacità del PIL di favorire l'integrazione tra pubblico e privato;
- valore aggiunto del PIL;
- punti di forza e punti deboli del PIL.

Oltre alle interviste, anche in questo si è proceduto all'invio di una survey a tutti i beneficiari privati dei PIL. I rispondenti sono stati 50. I risultati presentati di seguito prendono in considerazione gli elementi raccolti con entrambi gli strumenti utilizzati.

Fasi e misura del coinvolgimento nella realizzazione del PIL

L'80% dei beneficiari privati che hanno partecipato al questionario afferma di essere stato coinvolto in modo continuativo nell'implementazione del PIL, sia nella fase di progettazione che nella fase di attuazione dello strumento. Il coinvolgimento è giudicato parziale dal 18% dei beneficiari, mentre il 2% dei rispondenti giudica nullo il proprio coinvolgimento nell'implementazione del PIL.

Il coinvolgimento dei privati nasce per iniziativa delle amministrazioni pubbliche che partecipano al PIL. Nella cornice di una riunione organizzata dal comune di riferimento, i potenziali beneficiari vengono invitati ad esprimere le loro idee di sviluppo per il territorio e i loro fabbisogni in materia di sostegno finanziario. Si tratta nella maggior parte dei casi di occasioni di confronto fortemente apprezzate per la disponibilità dell'amministrazione ad accogliere gli spunti, spesso molto concreti (es: realizzazione di una segnaletica dei sentieri di montagna), sulle azioni da intraprendere per assicurare lo sviluppo del territorio, e per la disponibilità della stessa a dare riscontro alle necessità dei beneficiari in materia di sostegno.

Se la fase di progettazione si caratterizza per un coinvolgimento significativo dei beneficiari, lo stesso non si può sempre dire della fase di implementazione in cui la concertazione e il confronto tra i vari membri del PIL dipende in parte dal livello di integrazione tra le singole progettualità che lo compongono: in alcuni casi, i progetti finanziati sono indipendenti gli uni dagli altri rendendo di fatto superfluo il coinvolgimento continuativo, durante la fase di implementazione della strategia, dei beneficiari che realizzano i loro progetti in completa autonomia rispetto agli altri beneficiari e alle amministrazioni.

Invece, nei casi in cui si registra un coinvolgimento dei beneficiari anche in fase di progettazione, emerge come la figura del facilitatore (e occasionalmente del GAL) abbia rivestito un ruolo fondamentale nell'assicurare una guida allo sviluppo dei progetti e in particolare nella predisposizione della documentazione necessaria per accedere al finanziamento. In questo modo, il facilitatore avrebbe permesso ai beneficiari di «non perdere il contatto con la fase iniziale del lavoro», con la fase di progettazione del PIL. Grazie all'azione di coordinamento assicurata dal facilitatore che, oltre ai contatti periodici col singolo beneficiario finalizzati ad assicurare lo sviluppo coerente dei progetti, ha organizzato riunioni online e in presenza volte a favorire la condivisione, tra attori pubblici e privati, delle progettualità sostenute dal PIL al fine di promuovere potenziali collaborazioni. L'organizzazione di queste riunioni in posti sempre diversi avrebbe persino favorito la scoperta di nuove realtà del territorio da parte degli attori coinvolti nel PIL.

Capacità della cabina di regia e del facilitatore di animare e coinvolgere i privati

L'animazione è giudicata efficace dalla maggior parte degli intervistati. Anche in questo caso, la figura del facilitatore assume tutta la sua importanza nell'organizzazione degli incontri "ufficiali" ma anche e soprattutto nel presidio che ha assicurato presso i singoli beneficiari: il valore aggiunto e la chiave dell'animazione del PIL risiederebbe appunto nell'accompagnamento, costante e continuativo, che il facilitatore è capace di assicurare lungo tutto il percorso della strategia e dei progetti ad essa connessi. Se da un lato la cabina di regia perde progressivamente il contatto con i beneficiari, dall'altro la facilitazione proposta dal PIL permette di non smarrire totalmente il legame tra gli attori privati che hanno beneficiato dello strumento e la visione strategica di sviluppo promossa dallo stesso.

I vantaggi più notevoli della facilitazione sono di natura “pratica”: i beneficiari si dicono particolarmente soddisfatti dell’accompagnamento assicurato sulle domande di sostegno e nella prima fase di identificazione delle potenzialità e di strutturazione del progetto. Il facilitatore è quindi percepito dai più come “una guida” che conduce i beneficiari passo dopo passo dalla progettazione alla realizzazione dell’intervento richiamando periodicamente le azioni da intraprendere per portare a buon fine gli interventi. Il facilitatore, insieme alla rete di attori a cui i beneficiari aderiscono, sono garanzia di un supporto costante e fonte di sicurezza nella riuscita del progetto: un beneficiario parla di vero e proprio “gruppo di lavoro” che si è costituito grazie al PIL e agli strumenti che questo mette a disposizione.

In un caso specifico, il facilitatore ha organizzato periodicamente degli incontri durante i quali i beneficiari sono stati chiamati a condividere lo stato di avanzamento del loro intervento, richiamando di volta in volta gli obiettivi perseguiti dalle singole progettualità e più in generale dal PIL. Questo tipo di iniziative è giudicata efficace nel mantenere vivo l’interesse dei privati nei confronti del progetto e nel farli sentire «parte attiva del processo».

Alcuni privati riconoscono anche al GAL un ruolo di primordine, grazie alla sua attività di animazione, nel superamento della logica del campanilismo che, occasionalmente, ha condizionato negativamente l’integrazione dei diversi progetti finanziati.

Alla cabina di regia si riconosce un ruolo importante nella promozione del dialogo tra pubblico e privato. Dal suo lavoro e dalla disponibilità dei sindaci a collaborare dipende, in larga misura, la capacità del PIL di favorire l’integrazione tra i progetti finanziati.

Un beneficiario suggerisce che la creazione di strumenti che favoriscano la comunicazione tra i beneficiari pubblici e privati potrebbe favorire l’armonizzazione delle singole iniziative e, di conseguenza, l’efficacia dello strumento.

Capacità del PIL di favorire l’integrazione tra pubblico e privato

Il 94% dei beneficiari privati che hanno partecipato al questionario ritengono che il PIL sia uno strumento efficace nel diffondere una cultura della cooperazione tra soggetti pubblici e privati. Solo il 6% dubita della capacità dello strumento di promuovere lo sviluppo del territorio favorendo una cultura della cooperazione tra le due categorie di attori.

Come già descritto, un elemento che emerge spesso è la difficoltà di mantenere alto il livello di partecipazione di tutti gli attori. Si verifica solitamente un coinvolgimento iniziale importante che pian piano scema e questo crea delle difficoltà nella creazione di una integrazione a livello pratico. Nonostante ciò, tramite la survey ma anche più in generale, tutti gli attori comprendo le difficoltà e sottolineano gli aspetti positivi di un’integrazione pubblico-privata nelle fasi di progettazione. Per questa doppia realtà, i giudizi sull’integrazione tra pubblico e privato risultano più mitigati. Infatti, alcuni beneficiari rilevano, aldilà della prima fase di concertazione, un’assenza di integrazione tra le due componenti. I privati si sono ritrovati a gestire gli interventi da soli, in completa autonomia rispetto alle progettualità portate avanti dalle amministrazioni. Sono diverse le cause identificate dai beneficiari per spiegare la mancata integrazione: lentezza e inefficacia del GAL nel prendere in conto le richieste dei beneficiari; disallineamento temporale tra le progettualità pubbliche e quelle private e tra gli stessi progetti pubblici; ...

D’altro canto, i beneficiari rilevano un buon livello di collaborazione tra i privati. Oltre allo scambio di idee, si annoverano episodi di vera e propria sinergia in cui i beneficiari segnalano ai propri clienti i servizi e i prodotti dei loro “colleghi”. Questa sinergia potrebbe essere ulteriormente favorita dalla creazione di strumenti di comunicazione dedicati, di spazi di

confronto non solo fisici, ma anche virtuali come avviene già in alcuni casi, attraverso i *social network*. Particolarmente interessante è il caso di un PIL in cui i privati, in occasione degli incontri previsti dall'attività di animazione, si sono riuniti in uno spazio di *coworking* finanziato dallo stesso PIL.

Si dà il caso che alcuni PIL siano invece riusciti a favorire un'ottima collaborazione tra pubblico e privato, arrivando persino a promuovere la nascita di progetti collegati allo strumento, alla sua strategia di sviluppo, ma non sostenuti da esso. Si tratta di un risultato legato alla capacità del PIL di fare massa critica intorno a un obiettivo specifico. Il disallineamento temporale tra progettualità pubblica e privata è poi giudicato da alcuni come fisiologico benché – è opinione diffusa presso i beneficiari – questo possa limitare l'espressione del pieno potenziale dei PIL; in particolare, un beneficiario dichiara che, «portati a compimento i progetti pubblici si creano quel substrato logistico che i privati possono utilizzare per realizzare le loro attività». In questo senso, il ritardo del pubblico rispetto al privato, rischia di compromettere l'intero progetto di sviluppo.

Valore aggiunto del PIL

L'82% dei beneficiari privati che hanno risposto al questionario considera che il PIL presenti dei vantaggi specifici rispetto agli altri strumenti di sostegno allo sviluppo. Il 18% non riconosce invece nessun valore aggiunto allo strumento.

I beneficiari attribuiscono al PIL diversi tipi di valore aggiunto. Il sostegno in termini di copertura del finanziamento e di intensità dell'agevolazione è giudicato favorevolmente, nonostante si lamentino le difficoltà legate all'iter burocratico da intraprendere per beneficiarne e i tempi lunghi ad esso associati.

L'accompagnamento assicurato dalla figura del facilitatore è individuato come un valore aggiunto da alcuni beneficiari che hanno partecipato al questionario. Tra le diverse forme che l'accompagnamento può prendere, i beneficiari sottolineano l'importanza della valutazione della qualità progettuale volta ad assicurare lo sviluppo di un progetto sostenibile in termini finanziari e coerente con la strategia del PIL.

Il bando del PIL è inoltre giudicato più flessibile con riferimento alla possibilità, offerta ai beneficiari dello strumento, di definire insieme una strategia di sviluppo e i progetti da promuovere attraverso il finanziamento.

Dall'esperienza di un beneficiario emerge il valore aggiunto dell'integrazione tra progettualità pubbliche e private che altri strumenti, come per esempio i bandi del GAL fuori-PIL, non promuovono: l'integrazione è percepita come vettore di crescita e sviluppo diffusi, che toccano tutta una comunità e non solo le persone che hanno direttamente beneficiato dello strumento.

Un altro vantaggio riconosciuto al PIL è la sua capacità a far incontrare attori che prima di partecipare al progetto non si conoscevano: è elemento aggregatore di persone e progettualità che si presta, meglio di altri strumenti, a coinvolgere non solo i beneficiari del finanziamento ma anche la cittadinanza.

Punti di forza e punti deboli

Tra i punti deboli dello strumento i beneficiari annoverano i tempi eccessivamente lunghi per ottenere il finanziamento. In alcuni casi, i beneficiari riferiscono di attese maggiori di tre anni arrivando a dichiarare che, se dovesse ripresentarsi l'opportunità, preferirebbero non attivare

lo strumento. Oltre agli elementi di contesto ricordati (crisi pandemica, rincaro dei materiali da costruzione, ...) che hanno rallentato l'esecuzione dei progetti e l'ottenimento del finanziamento viene citata la complessità legata all'eccessiva burocratizzazione e in particolare alla predisposizione dei documenti richiesti ai vari livelli di avanzamento della pratica. Si tratta di un fattore che rischia di limitare un accesso efficace al PIL solo a chi possiede di fatto i mezzi per sostenere le prime spese progettuali. Un altro aspetto critico riguarda la poca flessibilità dei bandi: la creazione di bandi/interventi *ad hoc* potrebbe agevolare l'integrazione e la capacità di promuovere lo sviluppo dello strumento. Allo stesso tempo, i beneficiari lamentano alcuni vincoli legati all'impossibilità di realizzare più di una variante di progetto. Dalle risposte al questionario emergono alcune difficoltà legate all'utilizzo del sistema di gestione delle domande di sostegno SIAR, che hanno occasionato un ulteriore allungamento dei tempi necessari per avviare i progetti. Tra gli altri ostacoli evidenziati nel questionario, i beneficiari sottolineano il disallineamento tra i progetti pubblici e quelli privati, il mancato interesse da parte di alcuni Comuni a partecipare in modo attivo alle attività del PIL e più in generale il coordinamento tra le diverse amministrazioni coinvolte.

Tra i punti di forza annoverano invece la libertà concessa ai beneficiari di esprimersi sugli indirizzi di sviluppo che il PIL dovrebbe perseguire e, in particolare, la facilitazione messa a disposizione dallo strumento.

I PIL non sarebbero ancora capaci di superare il campanilismo tipico di alcune realtà territoriali: maggiori vincoli sull'integrazione delle progettualità prometterebbero di superare questo grande limite assicurando una più grande sinergia tra le iniziative anche laddove non esistono grandi Comuni capaci di imporre la loro linea sugli altri.

3.7. La griglia di valutazione dei PIL

In conformità con la richiesta dell'Autorità di Gestione del PSR 2014-2022, il VI ha popolato una griglia di valutazione definita dagli stessi uffici regionali, volta ad attribuire un punteggio di sintesi delle performance dei PIL in fase di programmazione e in fase di attuazione.

Per calcolare i punteggi attribuiti ai singoli criteri di giudizio, il VI si è servito di una molteplicità di dati e informazioni riferite sia a fonti primarie che secondarie: dai dati di monitoraggio regionali, utilizzati per attribuire un punteggio alle performance dei PIL in termini di avanzamento finanziario, alle informazioni ricavate dalle indagini qualitative realizzate nell'ambito dell'approfondimento tematico sui PIL (interviste, questionari, autovalutazione).

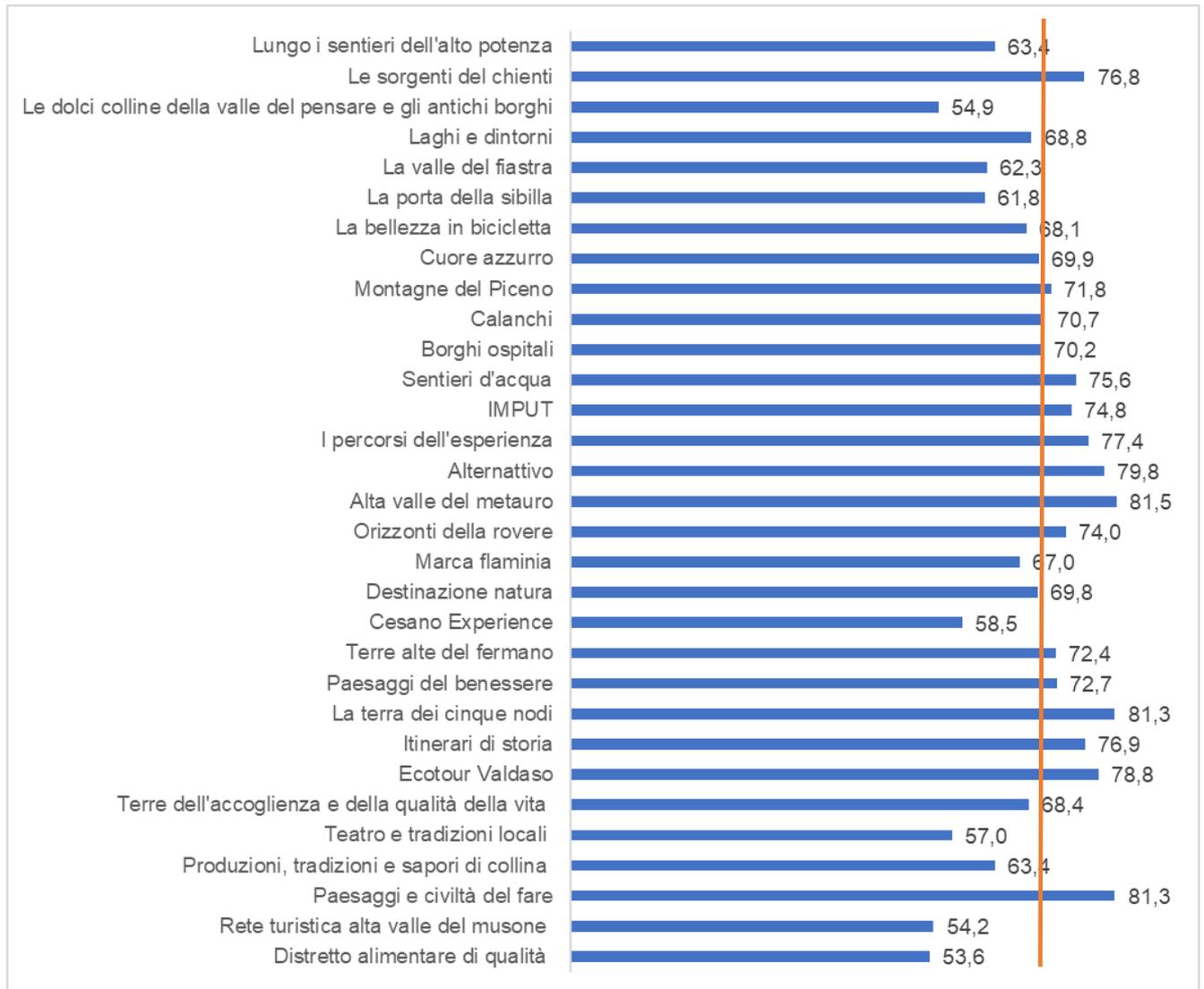
Per i PIL "Distretto alimentare di qualità" e "Rete turistica della valle del musone" non è stato possibile, per mancanza di dati, attribuire un punteggio al criterio relativo al lavoro del facilitatore: il punteggio totale assegnato ai due PIL non è quindi da considerarsi esaustivo. Come è possibile notare dal grafico che segue, i PIL che registrano le migliori performance sono "Alta valle del metauro", "La terra dei cinque nodi", "Paesaggi e civiltà del fare" e con rispettivamente 81,5, 81,3 e 81,3 punti su 100.

Il punteggio medio attribuito ai PIL è abbastanza positivo e si attesta a 69,6; un dato che depone a favore della tenuta generale dello strumento.

A penalizzare la maggior parte dei PIL è il criterio relativo alla stima della potenziale efficacia che non supera in nessun caso i 13,5 punti su 20, in ragione dell'avanzamento finanziario ancora non pienamente soddisfacente, ma che potrà senz'altro migliorare nei prossimi mesi

via via che i progetti arriveranno a completamento. Con riferimento agli altri criteri, si registrano invece buone performance.

Grafico 9 - Punteggi totali per PIL



Di seguito viene riportata la percentuale di realizzazione per singolo criteri di valutazione della griglia, e come è possibile notare, al di là della scelta dei fabbisogni, quelli relativi alla fase di attuazione registrano mediamente percentuali più basse. Questo è particolarmente vero per l'indicatore stima della potenziale efficacia, influenzato negativamente dalla limitata capacità di spesa a giugno 2024. In generale, ci sono alcuni indicatori, come anche *comunicazione dell'attività svolta*, che beneficeranno dell'avanzamento delle attività e della conclusione dei progetti.

Non sorprende invece il tasso di realizzazione relativo al lavoro svolto dal facilitatore. Col 75,93% è il criterio di valutazione dell'attuazione che presenta il tasso di esecuzione più alto, confermando quanto è emerso dalle indagini qualitative: la maggior parte degli attori intervistati

individua nel facilitatore una figura essenziale per l'implementazione efficace e integrata dei PIL. Di contro, l'indicatore relativo alla partecipazione riflette le criticità emerse in alcuni Progetti nell'assicurare la partecipazione, soprattutto in fase di attuazione, da una parte dei Comuni, condizionati da logiche di campanilismo, e dall'altra dei beneficiari privati, scoraggiati da fattori esterni (crisi pandemica e rincaro dei materiali da costruzione) e dalla ridotta disponibilità di risorse.

Con riferimento agli indicatori relativi alla programmazione, salta all'occhio l'indicatore "scelta dei fabbisogni" che presenta un tasso di esecuzione del 53,55%. A pesare sull'efficacia dell'indicatore sarebbe stato il mancato collegamento, in buona parte dei PSL analizzati, tra i fabbisogni e gli elementi emersi dall'analisi SWOT.

Grafico 10 - Tasso di realizzazione per indicatore



	Fase della programmazione (40 punti)						Fase dell'attuazione (60 punti)				TOT
	Diagnosi dell'area PIL		Strategia adottata dal PIL			Piano di azione del PIL	Attività di governance svolte			efficacia degli interventi	
	Descrizione territorio	Analisi SWOT	Scelta dei fabbisogni	Scelta degli obiettivi	Misurazione degli obiettivi	Coerenza degli interventi scelti	Lavoro svolto dal facilitatore	Partecipazione agli organi del PIL	Comunicazione attività svolta	Stima della potenziale efficacia	
Punti assegnabili	da 0 a 3	da 0 a 5	da 0 a 5	da 0 a 5	da 0 a 2	da 0 a 20	da 0 a 15	da 0 a 15	da 0 a 10	da 0 a 20	max 100
La terra dei cinque nodi	2,75	5	3	5	2	16	13	13,6	7,3	13,5	81,1
Paesaggi e civiltà del fare	2,25	5	4	5	1,5	16	15	12,9	7	12,1	80,8
Alta valle del metauro	2,25	5	4	5	2	16	15	12,9	5	13,4	80,5
Ecotour Valdaso	5	5	1	2	1,5	16	12	14,1	9	13,2	78,8
Alternativo	2,25	5	5	5	2	20	12	15	5	7,5	78,8
I percorsi dell'esperienza	1	5	3	5	2	16	15	12,9	4,5	12	76,4
Itinerari di storia	2,25	5	1	5	2	16	12	14,4	5,8	12,7	76,1
Le sorgenti del chienti	2	5	1	5	2	16	13	13,8	6	12,0	75,8
Sentieri d'acqua	2,25	5	1	4	2	16	13,5	15	4,5	11,3	74,6
IMPUT	2	5	3	5	2	20	9	15	5,8	7,3	74,0

	Fase della programmazione (40 punti)						Fase dell'attuazione (60 punti)				TOT
	Diagnosi dell'area PIL		Strategia adottata dal PIL			Piano di azione del PIL	Attività di governance svolte			Efficacia degli interventi	
	Descrizione territorio	Analisi SWOT	Scelta dei fabbisogni	Scelta degli obiettivi	Misurazione degli obiettivi	Coerenza degli interventi scelti	Lavoro svolto dal facilitatore	Partecipazione agli organi del PIL	Comunicazione attività svolta	Stima della potenziale efficacia	
Orizzonti della rovere	2	5	5	4	2	20	12	8,7	6,8	7,8	73,3
Paesaggi del benessere	2,25	5	1	5	2	16	9	14,1	5,8	11,8	71,9
Terre alte del fermano	5	5	5	5	1,5	20	9	6,9	5	9	71,4
Montagne del Piceno	2,75	4	3	4	1	20	12	7,8	5	11,2	70,8
Borghi ospitali	2,25	5	4	5	2	16	12	7,35	6,3	10,1	70,0
Calanchi	2,75	5	2	4	2	20	9	9	6,3	9,9	69,9
Destinazione natura	1,25	5	2	4	1	20	12	8,7	9	6,9	69,8
Cuore azzurro	2,25	5	2	5	1,5	20	12	6,45	5,8	9,2	69,2
Terre dell'accoglienza e della qualità della vita	0	4	3	4	1,5	16	9	11,1	7,5	11,8	67,9
Laghi e dintorni	2,25	5	4	5	2	16	12,5	7,8	5,5	7,8	67,8

	Fase della programmazione (40 punti)						Fase dell'attuazione (60 punti)				TOT
	Diagnosi dell'area PIL		Strategia adottata dal PIL			Piano di azione del PIL	Attività di governance svolte			Efficacia degli interventi	
	Descrizione territorio	Analisi SWOT	Scelta dei fabbisogni	Scelta degli obiettivi	Misurazione degli obiettivi	Coerenza degli interventi scelti	Lavoro svolto dal facilitatore	Partecipazione agli organi del PIL	Comunicazione attività svolta	Stima della potenziale efficacia	
La bellezza in bicicletta	2	5	3	5	2	16	13,5	6,15	7	7,9	67,6
Marca flaminia	1	5	3	5	2	16	12	8,7	6,3	7,3	66,3
Lungo i sentieri dell'alto potenza	2,25	4	1	5	2	16	13,5	5,7	4,5	8,5	62,4
Produzioni, tradizioni e sapori di collina	1,25	4	2	4	2	12	15	5,7	6	10,5	62,4
La valle del fiastra	2,5	5	3	2	2	16	11,25	5,7	5,8	8,3	61,5
La porta della sibilla	1,25	4	2	5	2	16	6	11,55	5	8	60,8
Cesano Experience	2,25	4	1	5	2	16	9	6,6	7,5	4,6	58,0
Teatro e tradizioni locali	1,25	4	1	5	2	12	9	6,9	6,3	8,9	56,3
Le dolci colline della valle del pensare e gli antichi borghi	2,25	5	4	2	2	16	3	5,25	4,5	9,9	53,9

	Fase della programmazione (40 punti)						Fase dell'attuazione (60 punti)				TOT
	Diagnosi dell'area PIL		Strategia adottata dal PIL			Piano di azione del PIL	Attività di governance svolte			Efficacia degli interventi	
	Descrizione territorio	Analisi SWOT	Scelta dei fabbisogni	Scelta degli obiettivi	Misurazione degli obiettivi	Coerenza degli interventi scelti	Lavoro svolto dal facilitatore	Partecipazione agli organi del PIL	Comunicazione attività svolta	Stima della potenziale efficacia	
Distretto alimentare di qualità	1,25	5	2	5	1,5	16	-	6	9	7,8	53,6
Rete turistica alta valle del musone	2	5	4	5	1,5	20	-	6	4	5,7	53,2
Media per indicatore	2,1	4,8	2,7	4,5	1,8	16,9	11,4	9,7	6,8	9,6	69,6

4. Conclusioni e raccomandazioni

4.1. Risposte alle domande di valutazione

L'implementazione dello strumento PIL si è rivelata coerente con i principi e funzionale rispetto agli obiettivi dell'approccio LEADER/CLLD?

L'implementazione dello strumento PIL può essere valutata su due livelli: coerenza teorica e coerenza pratica. Dal punto di vista teorico, l'iniziativa risulta pienamente coerente con i principi che ispirano l'approccio LEADER/CLLD, quali la partecipazione pubblico-privata, l'integrazione multisettoriale, la progettazione bottom-up e la forte attenzione al territorio. Anzi, l'approccio PIL è riuscito a spingersi oltre i limiti operativi del GAL, concentrandosi su territori più circoscritti e adottando un ascolto più dettagliato delle esigenze locali, dimostrando così un'aderenza non solo ai principi, ma anche ai fabbisogni specifici.

Tuttavia, sul piano pratico, l'implementazione ha incontrato difficoltà che hanno causato un certo *scollamento* tra i vari attori coinvolti. Se nella fase di progettazione i livelli di partecipazione e coerenza sono stati ottimali, con la massima aderenza ai principi LEADER, la fase di esecuzione ha subito contraccolpi dovuti a fattori esogeni rilevanti. La crisi pandemica è intervenuta nel primo semestre del 2020, in concomitanza con la pubblicazione di alcuni bandi a sostegno delle iniziative private. Dal momento che la maggior parte dei PIL persegue finalità legate, in un modo o in un altro, alla promozione del turismo del territorio, la pandemia di Covid-19, occasionando la chiusura delle frontiere nazionali, regionali e persino comunali, ha avuto l'effetto di scoraggiare fortemente la partecipazione dei privati in fase di attuazione del progetto. Per di più, il rincaro dei prezzi per i materiali da costruzione da una parte e le difficoltà di approvvigionamento degli stessi dall'altra hanno costretto a ricalibrare lo sforzo finanziario di tutti gli attori coinvolti, motivando, anche in questo caso, la defezione di soggetti privati in fase progettuale avanzata. In questo contesto, la gestione del PIL è spesso risultata complessa, registrando occasionalmente un coordinamento poco efficace e un indebolimento del processo.

Per molta parte dei territori coinvolti, il PIL rappresenta una prima sperimentazione di un approccio partecipato e integrato allo sviluppo di aree di tali dimensioni; appare perciò notevole la capacità di alcune realtà territoriali di cogliere e integrare il cambiamento culturale richiesto dallo strumento. D'altro canto, per quanto il PIL si fondi su una visione ideale di collaborazione territoriale, favorendo di fatto il superamento di quella logica del campanile molto diffusa nelle aree rurali, non tutte le amministrazioni coinvolte si sono prestate pienamente all'esercizio suggerendo l'importanza di rafforzare gli strumenti esistenti e di sviluppare nuovi strumenti più incisivi per promuovere la cooperazione. Il tipo di progettualità promosso dai PIL è ambiziosa e richiede un esercizio prolungato prima che i territori interessati possano prendervi parte in modo efficace e consapevole.

Il disequilibrio riscontrato tra le fasi progettuali e quelle esecutive rischia di incidere anche sulla sostenibilità a lungo termine dei progetti. Il dialogo continuo e la cooperazione tra gli attori locali possono moltiplicare gli effetti positivi, ma la mancanza di un coordinamento stabile limita queste potenzialità. Un ulteriore aspetto critico è stata l'assenza di una maggiore flessibilità nell'apertura

dei primi bandi, che avrebbe potuto consentire un'azione più autonoma e tempestiva da parte degli attori pubblici e privati, migliorando la coerenza e la coesione dei singoli interventi e beneficiando, di conseguenza, il progetto nel suo insieme.

In conclusione, l'implementazione del PIL è teoricamente allineata ai principi dell'approccio LEADER/CLLD, ma la sua traduzione pratica ha rivelato alcune criticità legate alla gestione e alla risposta del territorio. Ciò suggerisce che lo strumento PIL potrebbe beneficiare di ulteriori accorgimenti, come una maggiore chiarezza nella fase di animazione territoriale e un'eventuale introduzione di convenzioni leggere per favorire la collaborazione tra i diversi attori coinvolti.

I risultati raggiunti dal PIL soddisfano gli obiettivi formulati in fase di stesura del progetto?

I GAL e soggetti promotori si dichiarano soddisfatti per il raggiungimento dei target relativi agli obiettivi di spesa e al coinvolgimento del territorio, anche se i dati finanziari indicano che il ridimensionamento delle risorse ha condizionato l'impatto del PIL rispetto agli obiettivi originari.

I risultati raggiunti dal PIL soddisfano in parte gli obiettivi formulati in fase di stesura del progetto, soprattutto a causa delle rimodulazioni finanziarie che hanno ridotto dell'8% le risorse a disposizione dello strumento, con un decremento del 19% per gli interventi dedicati ai beneficiari privati e una diminuzione del 3% per i pubblici. Oltre alla questione della riduzione delle risorse, a livello di PIL alcuni interventi dedicati ai privati sono stati eliminati del tutto, come ad esempio delle 6.4 o 16.3.

Questo squilibrio ha favorito gli attori pubblici, limitando il coinvolgimento dei privati e riducendo sensibilmente le potenzialità di un'integrazione pubblico-privata, uno degli elementi chiave del progetto iniziale. L'obiettivo originario di creare un forte coinvolgimento dei beneficiari privati non è stato raggiunto quindi in modo soddisfacente, con un coinvolgimento inferiore rispetto alle ambizioni iniziali e dunque una minore efficacia del PIL, soprattutto in termini di integrazione multisettoriale, che richiede una partecipazione equilibrata tra pubblico e privato.

Nonostante le difficoltà rappresentate, resta un importante aspetto positivo da sottolineare: il processo di implementazione del PIL ha permesso ai soggetti coinvolti di acquisire esperienza diretta con un approccio innovativo basato su integrazione e partecipazione, avviando dinamiche di sviluppo territoriale che potrebbero generare effetti a lungo termine nonostante le difficoltà affrontate.

Il set di indicatori previsto dai PIL prevedeva indicatori di realizzazione, di risultato e di gradimento. Questi indicatori sono stati sviluppati a livello di singolo intervento, rappresentando un importante passo avanti nella costruzione di una logica d'azione mirata. Tuttavia, questo approccio puntuale potrebbe aver sacrificato in parte una visione più ampia e sistemica della progettazione complessiva delineata nei PIL.

Con riferimento agli indicatori di risultato, va osservato che quelli individuati non appaiono sufficienti a misurare gli effetti specifici attesi dal PIL, come ad esempio la coesione territoriale, la partecipazione di attori privati nella progettazione della strategia di sviluppo locale, etc. Gli indicatori previsti sono di tipo quantitativo e corrispondono a quelli obbligatori individuati a livello di programma per la Focus Area 6B (posti di lavoro creati e % popolazione coperta da nuovi servizi), ma che non consentono di rilevare quei risultati qualitativi che invece avrebbero potuto

meglio riflettere il valore aggiunto del PIL, come l'impatto sulla cooperazione territoriale e sull'innovazione partecipativa.

Quali sono i vantaggi assicurati dal PIL quale nuovo strumento per lo sviluppo delle aree rurali interessate dalle Strategie Leader?

Gli attori intervistati convengono quasi tutti sul fatto che, a differenza di altri strumenti di finanziamento, il PIL ha il pregio di innescare processi innovativi di progettazione fondati sulla concertazione e sul confronto a una scala territoriale particolarmente favorevole all'integrazione progettuale, in virtù della prossimità territoriale tra gli attori coinvolti che questa scala garantisce. La collaborazione a cui lo strumento PIL "costringe" è vettore di una serie di benefici: creazione di nuove reti e collaborazioni; effetto moltiplicatore sullo sviluppo di alcuni progetti; messa a sistema degli sforzi progettuali di tutti gli attori coinvolti verso obiettivi condivisi; stimolo alla partecipazione di attori pubblici e privati non sempre coinvolti nella definizione delle traiettorie di sviluppo del territorio. Si tratta di benefici propri dell'approccio LEADER in generale, che vengono potenziati dal PIL: la natura circoscritta del territorio in cui interviene la progettazione favorisce tipi di collaborazione più efficaci in ragione dell'affinità di intenti che possono sperimentare attori collocati in prossimità gli uni rispetto agli altri e quindi più consapevoli dei fabbisogni del loro territorio e degli operatori locali.

Analogamente, i beneficiari identificano un altro grande vantaggio del PIL nell'integrazione tra pubblico e privato promossa dallo strumento. Il pubblico e in particolare la sua capacità progettuale possono creare opportunità a cui il privato non potrebbe accedere senza essere inserito in una strategia di sviluppo integrata e condivisa.

Al PIL è riconosciuto un'ulteriore specificità con riferimento all'accompagnamento dei beneficiari assicurato dal facilitatore senza il quale non sarebbe stato possibile promuovere la concertazione e di conseguenza l'integrazione pubblico-privata durante la fase di implementazione del progetto. Oltre all'animazione, il facilitatore ha fornito un vero e proprio sostegno ai privati, accompagnandoli nella definizione della proposta progettuale e nella realizzazione delle diverse fasi dell'intervento, favorendo di fatto l'efficacia dello strumento.

In che misura i PIL sono stati efficienti nell'utilizzo delle risorse in rapporto ai risultati ottenuti?

I PIL delle Marche hanno presentato un'efficienza variabile. La capacità di impegno delle risorse programmate ha raggiunto l'89%, mentre il tasso di esecuzione si attesta solo al 56%. La progettazione è stata in generale più efficiente per quanto riguarda gli interventi pubblici, rispetto a quelli privati, poiché ci sono state delle difficoltà a mettere a terra le risorse pianificate, con un calo del 19% delle risorse dedicate a questi ultimi. Gli interventi dedicati ai privati si concentravano su investimenti nel settore del turismo/accoglienza e dell'aumento dell'offerta dei servizi alla persona. Come spiegato in precedenza, queste iniziative hanno risentito in modo particolare degli effetti degli eventi straordinari che hanno segnato gli ultimi anni, come terremoti, alluvioni e la pandemia di COVID-19, oltre che del clima di incertezza che ne è derivato. Inoltre, i soggetti privati che aderivano in fase iniziale ai PIL non erano compromessi a dar seguito alle iniziative discusse

e programmate. Questa condizione, in concomitanza con gli eventi straordinario già citati, ha fatto sì che venissero meno alcuni investimenti privati.

Sia i GAL che i Comuni evidenziano la necessità di incrementare l'efficienza, in particolare rispetto ai tempi di realizzazione. I ritardi sono causati da molteplici concause: la farraginosità di alcuni procedimenti amministrativi; l'elevato numero di documenti richiesti per domande di sostegno e pagamento; le tempistiche di istruttoria. Queste segnalazioni sono diffuse al di là dei PIL e rappresentano dunque difficoltà spesso generalizzate a livello di Programma, tuttavia vi è un ulteriore elemento che è invece specifico dello strumento oggetto di analisi: il disallineamento temporale fra esecuzione e fine lavori degli interventi pubblici e privati. Le tempistiche per i primi sono spesso più lunghe considerando che è necessario ricorrere ad appalti esterni per l'esecuzione dei lavori, mentre i soggetti privati una volta ricevuta la finanziabilità possono essere più rapidi, soprattutto se si tratta della SM 6.2 o 6.4, nel portare a termini i propri progetti. L'integrazione fra questi interventi è la spina dorsale del PIL e un ritardo di anni dell'intervento pubblico rispetto al privato può creare difficoltà capaci di scoraggiare queste iniziative. Per questo motivo è importante efficientare l'uscita dei bandi, calibrando in modo puntuale le tempistiche dei diversi progetti e permettendo un'integrazione reale.

In termini di risorse umane, emerge una situazione piuttosto generalizzata di sovraccarico degli uffici tecnici comunali legata all'eccessiva burocratizzazione dello strumento e dall'altro da elementi di contesto non trascurabili, quali il moltiplicarsi dei dispositivi di sostegno messi a disposizione delle realtà terremotate e non solo (PNRR). In questo ambito, il facilitatore fornisce un supporto strategico al soggetto promotore e, occasionalmente, alleggerisce il carico degli uffici tecnici assumendo anche funzioni di rendicontazione e efficientando i processi di attuazione dei singoli progetti. Questo però distoglie questa figura dalle altre funzioni che dovrebbe ricoprire considerando gli aspetti tipici dei PIL. In questo senso, è importante verificare la necessità, ma soprattutto la possibilità, di fornire, all'interno di questo strumento, una figura ulteriore che possa appunto ricoprire funzioni amministrative e procedurali.

I PIL hanno favorito la nascita di progetti sostenibili nel tempo, con riferimento sia alla collaborazione tra Comuni, sia alla partecipazione degli operatori privati?

La collaborazione tra Comuni e soggetti privati è stata rafforzata grazie anche alla figura del facilitatore, che ha contribuito alla gestione e al coordinamento delle attività di progetto. In particolare, il PIL ha assicurato un accompagnamento dei soggetti privati in fase progettuale, con riferimento alla costituzione di un progetto "solido", sostenibile appunto, e in fase attuativa, relativamente all'adempimento degli oneri amministrativi e alla cura della coerenza del progetto con il progetto iniziale e gli altri progetti finanziati. A dispetto di questo accompagnamento che ha indubbiamente rafforzato la solidità dei PIL, la partecipazione degli operatori privati risulta disomogenea tra i vari progetti, in virtù soprattutto dei fattori di contesto ricordati prima: in alcuni casi, i privati hanno mostrato un maggior coinvolgimento, in altri la partecipazione è stata limitata, con un'incidenza delle risorse dedicate ai privati che varia tra il 5% e il 45% secondo i PIL. Al di là di questo dato, la sensazione degli *stakeholder* intervistati è che il venire meno delle collaborazioni innescate in fase di progettazione può nuocere alla sostenibilità delle iniziative finanziate.

La forza delle relazioni create durante la progettazione e l'implementazione del PIL subiscono l'influenza della soggettività degli individui coinvolti. In particolare, da un punto di vista pratico, è necessario che queste relazioni siano economicamente profittevoli per i privati; altrimenti è difficile giustificare il maggiore impegno richiesto da questo tipo di iniziative. Per assicurare la sostenibilità dei PIL, il facilitatore e a cabina di regia potrebbero collaborare nel mantenere alto l'interesse dei privati nei confronti della progettualità, moltiplicando le occasioni di incontro e assicurando un accompagnamento ancora più capillare e prolungato; questo significa garantire il presidio del facilitatore fino – e perché no anche oltre – la conclusione dei progetti finanziati dai PIL contrariamente a quanto è accaduto in alcuni casi in cui il contratto del facilitatore si è terminato con largo anticipo rispetto alla finalizzazione del progetto. Nonostante il PIL sia comunque uno strumento a disposizione del GAL, la struttura di governance e la figura del facilitatore estranea il GAL stesso dalla gestione del progetto. Un maggiore coinvolgimento in tutte le fasi, come soggetto presente all'interno della cabina di regia, permetterebbe di gestire in modo più efficace, al di là del contributo del facilitatore, le fasi finali dei PIL.

Va inoltre segnalato che alcune realtà hanno fatto presente che la collaborazione fra Comuni non è sempre stata semplice e che alcuni di questi, non investiti della stessa responsabilità dei soggetti promotori, si sono dimostrati meno partecipi. Un altro elemento che può minare la collaborazione fra Comuni è sicuramente l'alternanza politica. Sindaci con interessi diversi si avvicinano allo strumento in modo diverso; ma se a cambiare amministrazione è il soggetto promotore gli effetti dell'alternanza politica sull'integrità e la sostenibilità del PIL assumono una maggiore rilevanza.

Per verificare la sostenibilità dei singoli progetti è necessario ulteriore tempo considerando che molti sono appena conclusi ed altri sono ancora in corso.

In che modo il sistema di governance del PIL ha condizionato l'efficacia dello strumento?

Il sistema di governance del PIL ha avuto un impatto significativo sull'efficacia dei progetti. La creazione di strutture di gestione dedicate, come la Cabina di Regia e il Consiglio del PIL, ha fornito un supporto strategico per migliorare la capacità di coordinamento e la trasparenza del processo decisionale e attuativo. Tuttavia, la variabilità nella performance dei diversi PIL suggerisce che non tutte le strutture di governance siano state efficaci allo stesso modo.

Dal punto di vista dei beneficiari privati e anche dei comuni, la figura del facilitatore ha svolto un ruolo chiave. Prevedere una figura come questa che accompagni i beneficiari nell'iter procedurale e supporti i soggetti promotori nella gestione delle attività di animazione, di monitoraggio e valutazione rappresenta un punto a favore dello strumento. Non è comune che questi soggetti abbiano un riferimento così prossimo a loro, e anche il GAL che svolge un ruolo simile è, per definizione del PIL, *più distante*.

Da un lato si registra, in alcuni casi, una partecipazione limitata della componente pubblica (ad esclusione del soggetto promotore) alla cabina di regia e più in generale alle occasioni di incontro rivolte ad animazione ed aggiornamento sullo stato di avanzamento dei progetti. Ciò ha determinato che alcune amministrazioni finissero per portare avanti i propri progetti in autonomia rispetto alle altre iniziative pubbliche. Al di là di questo, il sistema di governance offre una rete di supporto e guida a chi ha invece meno capacità e possibilità. I beneficiari privati più inesperti, così come i Comuni più piccoli, riferiscono dell'utilità di una struttura di supporto così prossima. Una

delle priorità politiche delle iniziative europee è quello di avvicinare l'UE ai cittadini (*Bringing Europe closer to people*) ed in questo senso i PIL si sono rivelati uno strumento capace di fare proprio questo. Operare ad una scala inferiore rispetto a quella del GAL con un sistema di governance costruito in questo modo è uno degli elementi di maggior successo del PIL.

Un ulteriore aspetto rilevante è la questione della trasparenza. Le occasioni di condivisione previste dal modello di governance favoriscono interazioni periodiche per monitorare lo stato di avanzamento dei progetti. Questo ingenera un senso di responsabilità reciproca tale da promuovere il rispetto delle ambizioni e delle scadenze progettuali per tutti gli attori coinvolti.

Quali sono gli elementi di successo e i colli di bottiglia che hanno condizionato l'implementazione dei PIL?

Gli elementi di successo includono:

- partecipazione attiva degli stakeholder locali (soprattutto nella fase iniziale) con il loro coinvolgimento nell'attivazione di processi di sviluppo locale;
- capacità di intercettare ed includere nei processi di sviluppo piccole realtà comuni e soggetti privati, rendendoli non solo beneficiari ma soggetti attivi nelle dinamiche territoriali;
- nascita di nuove collaborazioni tra privati al di fuori del perimetro delle iniziative del PIL;
- promozione di sinergie con altri fondi per finanziare progetti che perseguono gli stessi indirizzi del PIL;
- nascita di iniziative private che si inseriscono nelle dinamiche di sviluppo territoriale attivate grazie ai PIL senza un sostegno diretto da parte di questo strumento;
- sviluppo embrionale di un approccio integrato e partecipato alla progettazione locale;
- il facilitatore che ha fornito vantaggi sostanziali in materia di governance, accompagnamento e di coerenza e integrazione dei progetti.

I colli di bottiglia principali sono stati:

- difficoltà burocratiche con numerose procedure amministrative complesse, che hanno rallentato l'attuazione degli interventi (ad esempio l'avvio coordinato della prima tranche di bandi, i numerosi passaggi ed attori coinvolti nelle istruttorie, la mole di documenti e certificazioni richieste in tutte le fasi del progetto soprattutto ai beneficiari pubblici);
- turnover degli uffici tecnici, il frequente ricambio del personale ha influenzato la continuità e l'efficacia della gestione;
- competizione con fondi più vantaggiosi rispetto al PSR, nelle aree colpite dal terremoto del 2016 ma più in generale su tutto il territorio, che hanno impattato negativamente sulla capacità di spesa e sull'efficacia dei PIL;
- resistenza di attori sia pubblici che privati all'adozione di un approccio partecipato e integrato allo sviluppo - grandi aziende poco inclini alla concertazione e Comuni condizionati dalla logica del campanilismo;
- rigidità dei bandi – alcuni beneficiari suggeriscono la creazione di bandi ad hoc – e delle linee guida regionali che hanno portato a una proceduralizzazione dello strumento che avrebbe invece giovato di maggior flessibilità;

- disallineamento temporale tra progetti pubblici e privati che ha impedito l'efficace integrazione progettuale tra le due componenti.

Sulla base di quali elementi i GAL hanno confermato o meno l'utilizzo dello strumento PIL o di soluzioni assimilabili nella nuova programmazione?

I GAL marchigiani hanno scelto di confermare o meno l'utilizzo dello strumento PIL nella nuova programmazione sulla base di diversi elementi emersi nel corso dell'implementazione del PIL durante il periodo 2014-2022. Tra questi i vincoli finanziari, le esperienze pregresse e le nuove priorità di sviluppo socio-territoriale.

La riduzione significativa delle risorse finanziarie disponibili ha giocato un ruolo cruciale nella scelta di alcuni GAL di non attivare i PIL nella programmazione 2023-2027: molti GAL hanno scelto di concentrare i finanziamenti su interventi più urgenti e sociali, come lo sviluppo di servizi alla persona, soprattutto in contesti fortemente segnati dalle conseguenze del sisma. Si tratta di nuove priorità di investimento definite in linea con i fabbisogni sociali emersi dal territorio.

Solo due GAL hanno scelto di mantenere lo strumento PIL. Il GAL Montefeltro ha attivato un solo PIL, in risposta alle richieste di un soggetto promotore e degli attori locali, che hanno ritenuto lo strumento adatto alle loro esigenze di sviluppo. Il GAL Flaminia Cesano, invece, ha deciso di estendere l'uso del PIL a tutto il territorio, sostenuto dall'esperienza positiva di amministrazioni e soggetti privati coinvolti nella progettazione integrata del PIL.

Un ulteriore elemento che ha giocato un ruolo fondamentale nella scelta dei GAL è sicuramente quello delle tempistiche. La programmazione 2014-2022 per varie ragioni è stata prolungata di due anni e i GAL hanno sfruttato questo tempo aggiuntivo per implementare la propria strategia, inclusi i PIL. La programmazione 2023-2027 sarà per la prima volta di 5 anni ed non avrà più la regola dell'N+3 ma bensì dell'N+2. Questo accorcia notevolmente il tempo a disposizione dei GAL per progettare e implementare i vari strumenti di sviluppo che hanno a disposizione, e nonostante nella programmazione 2023-2027 le risorse siano inferiori i tempi della progettazione integrata sono difficilmente comprimibili. Questo contesto non ha di certo incoraggiato i GAL a promuovere uno strumento di questo tipo. L'eredità dei PIL sul territorio verrà nella maggior parte dei casi raccolta da un nuovo strumento che è SRG07 - Cooperazione per lo sviluppo rurale, locale e smart villages, che prevede interventi di cooperazione sul territorio ma con una struttura, come quella della cabina di regia, e una figura, come quella del facilitatore, che verranno a mancare.

La promozione dello strumento PIL nella programmazione 2023-2027 non ha raccolto lo stesso favore della prima volta e questo rappresenta da sé un dato che indebolisce lo strumento. Tuttavia, è da segnalare che, essendo in fase di sperimentazione, i PIL non hanno potuto esprimere il loro pieno potenziale. Promuovere l'utilizzo di questo strumento in coerenza con quanto fatto nella programmazione 2014-2022 avrebbe offerto un'occasione per consolidare le dinamiche e le relazioni di sviluppo avviate sul territorio. Resta ad ogni modo la possibilità di non disperdere le competenze acquisite e più in generale di valorizzare l'esperienza del PIL nell'ambito dei nuovi strumenti a disposizione dei GAL per promuovere uno sviluppo locale integrato previsti dal CSR della Regione Marche al PSP 2023-2023.

4.2. Diario di bordo

Tema	Conclusione	Raccomandazione
<p>Coerenza dell'implementazione del PIL con i principi LEADER/CLLD</p>	<p>L'implementazione del PIL è risultata coerente con i principi teorici dell'approccio LEADER/CLLD (partecipazione, multisettorialità, bottom-up, attenzione al territorio). Tuttavia, nella pratica (anche a causa di eventi straordinari come il COVID19) sono emerse difficoltà, con uno scollamento tra gli attori coinvolti e una gestione inefficace, specialmente nelle fasi esecutive, minando la sostenibilità e l'integrazione pubblico-privata.</p>	<p>Migliorare la gestione operativa del PIL (o di futuri strumenti assimilabili) con maggiore chiarezza nella fase di animazione territoriale e facilitare la collaborazione attraverso convenzioni leggere per mantenere coeso il coinvolgimento degli attori locali.</p>
<p>Risultati raggiunti rispetto agli obiettivi del PIL</p>	<p>I risultati del PIL soddisfano in parte gli obiettivi previsti, soprattutto a causa delle rimodulazioni finanziarie. Le riduzioni di risorse, particolarmente per i privati, hanno limitato l'efficacia dell'integrazione pubblico-privata. Inoltre, gli indicatori utilizzati sono stati inadeguati per misurare correttamente l'impatto qualitativo.</p>	<p>Utilizzare indicatori più adeguati che valutino anche gli impatti qualitativi (es. cooperazione territoriale e innovazione) e promuovere una maggiore flessibilità nella gestione delle risorse per garantire un'effettiva integrazione tra pubblico e privato.</p>
<p>Vantaggi del PIL come strumento per lo sviluppo locale</p>	<p>Il PIL ha introdotto innovazione nella progettazione partecipata e nel confronto tra attori locali, promuovendo la creazione di nuove reti e collaborazioni, e stimolando lo sviluppo integrato pubblico-privato. Il facilitatore ha giocato un ruolo fondamentale nell'accompagnare i beneficiari e nel promuovere la concertazione.</p>	<p>Mantenere e rafforzare figure/funzioni del facilitatore (o assimilabili nel caso di attivazione di strumenti analoghi) per garantire un accompagnamento continuo ai beneficiari e promuovere il rafforzamento delle collaborazioni tra pubblico e privato.</p>

Tema	Conclusione	Raccomandazione
<p>Efficienza nell'uso delle risorse</p>	<p>L'efficienza dei PIL è risultata variabile: la capacità di impegno delle risorse ha raggiunto il 78%, ma il tasso di esecuzione è stato solo del 40%. Gli interventi pubblici sono stati generalmente più efficienti rispetto a quelli privati. La burocrazia complessa e il disallineamento temporale tra i progetti pubblici e privati hanno avuto un effetto negativo sull'attuazione.</p>	<p>Nel caso di progetti di sviluppo locali integrati, operare per uno snellimento delle procedure amministrative e per il miglioramento del coordinamento temporale tra i progetti pubblici e privati, garantendo che i bandi siano emessi con tempistiche adeguate per facilitare l'integrazione reale tra le diverse componenti.</p>
<p>Sostenibilità dei progetti PIL nel tempo</p>	<p>La sostenibilità dei progetti dipende dal grado di collaborazione tra Amministrazioni comunali e operatori privati, che si è dimostrata disomogenea. La figura del facilitatore è stata essenziale, ma la sua assenza nella fase finale dell'attuazione dei progetti ne ha compromesso la continuità. Inoltre, la collaborazione tra Comuni è stata influenzata da problematiche politiche e da logiche campanilistiche.</p>	<p>Garantire il supporto continuo del facilitatore (o di figure analoghe di coordinamento e promozione) fino alla conclusione dei progetti e promuovere una gestione del PIL più inclusiva, coinvolgendo maggiormente i Comuni e i privati in un'ottica di sistema anche nelle fasi finali.</p>
<p>Effetti della governance del PIL sull'efficacia</p>	<p>Il sistema di governance del PIL ha migliorato la capacità di coordinamento e trasparenza, ma non tutte le strutture di governance hanno operato efficacemente. La figura del facilitatore si è dimostrata cruciale per supportare i beneficiari e coordinare il processo, ma il coinvolgimento delle amministrazioni pubbliche è stato in alcuni casi limitato.</p>	<p>Rafforzare il ruolo della governance, coinvolgendo maggiormente tutti i Comuni e i privati nelle attività di coordinamento e animazione, e garantire che la figura del facilitatore (o figure con funzioni analoghe) sia ben integrata nella cabina di regia, promuovendo la trasparenza e l'efficacia del processo decisionale.</p> <p>Valutare la possibilità di includere anche un rappresentante del GAL nella cabina di regia in modo tale da garantire una supervisione specializzata e continuativa.</p>

Tema	Conclusione	Raccomandazione
<p>I PIL nella nuova programmazione</p>	<p>La decisione di confermare o meno il PIL nella nuova programmazione è stata influenzata dalla riduzione delle risorse, dei minori tempi a disposizione per la realizzazione degli interventi tempistica di realizzazione, dalle difficoltà nella gestione del PIL e dalle nuove priorità territoriali, come la necessità di sviluppare servizi alla persona.</p>	<p>Considerare per la nuova programmazione la possibilità di consolidare e valorizzare le esperienze maturate per evitare dispersioni di risorse e competenze, garantendo così maggiore continuità tra una programmazione e l'altra. Ad esempio identificando strumenti o percorsi di integrazione assimilabili al PIL, ma più snelli e allineati con le attuali priorità territoriali. A questo riguardo si richiama che l'intervento SRG07 potrà raccogliere l'eredità del PIL con riferimento alla cultura della collaborazione e alla dimensione territoriale circoscritta. In questo nuovo contesto programmatico, il GAL, anche grazie a SRG06, che comprende un intervento dedicato all'accompagnamento del territorio e dei beneficiari, potrà tornare a ricoprire un ruolo centrale nel coordinamento delle iniziative di integrazione territoriale.</p>

Allegato 1 – Questionario sindaci

1. Nome del PIL

2. Nome e cognome del sindaco

3. Nome del comune

4. Come giudica la coerenza dell'implementazione e dei risultati del PIL con i principi⁵ e gli obiettivi dell'approccio LEADER/CLLD⁶?
 - Molto coerente
 - Abbastanza coerente
 - Poco coerente
 - Per niente coerente

Motivi la sua risposta: ...

5. Ritiene che i risultati raggiunti dal PIL soddisfino gli obiettivi formulati in fase di stesura del progetto?
 - Totalmente
 - Parzialmente
 - Per niente

Motivi la sua risposta: ...

6. Ritiene che il PIL, quale nuovo strumento per lo sviluppo delle aree rurali interessate dalle Strategie Leader, abbia assicurato vantaggi e/o risultati specifici, che non sarebbero stati ottenuti facendo ricorso ad altri strumenti?
 - Sì
 - No

Motivi la sua risposta: ...

7. Come giudica l'efficienza del PIL nell'utilizzo delle risorse (finanziarie, umane e temporali) in rapporto ai risultati ottenuti?

⁵ Approccio ascendente, approccio territoriale, partenariato locale, strategia integrata e multisettoriale, collegamento in rete, innovazione, cooperazione.

⁶ Miglioramento della governance locale, miglioramento dei risultati e degli impatti, miglioramento del capitale sociale.

- Molto efficiente
- Abbastanza efficiente
- Poco efficiente
- Per niente efficiente

Motivi la sua risposta: ...

8. Come giudica la sostenibilità nel tempo dei progetti sostenuti dal PIL, con riferimento sia alla collaborazione tra Comuni, sia alla partecipazione degli operatori privati?

- Molto sostenibile
- Abbastanza sostenibile
- Poco sostenibile
- Per niente sostenibile

Motivi la sua risposta: ...

9. Secondo lei, in che modo il sistema di governance del PIL ha condizionato l'efficacia dello strumento?

- L'ha migliorata
- L'ha peggiorata
- Non l'ha condizionata

Motivi la sua risposta: ...

10. Citi le principali difficoltà che secondo lei hanno condizionato negativamente l'efficacia del PIL: ...

11. Citi i principali elementi di successo che secondo lei hanno caratterizzato l'esperienza del PIL: ...

Allegato 2 – Questionario beneficiari privati

1. Nome del PIL

2. Nome dell'azienda

3. Codice fiscale/CUAA

4. SottoMisura

5. Contributo impegnato

6. Come giudica il suo coinvolgimento nella realizzazione del PIL?
 - Continuativo (sia nella fase di progettazione che nella fase di implementazione del PIL)
 - Parziale (soltanto nella fase di progettazione)
 - Nullo

7. Ritiene che il PIL sia capace di favorire lo sviluppo del territorio attraverso la diffusione di una cultura della cooperazione tra soggetti pubblici e privati?
 - Sì
 - No

Motivi la sua risposta: ...

8. Riconosce dei vantaggi al PIL che altri strumenti di finanziamento non hanno?
 - Sì
 - No

Motivi la sua risposta: ...

9. Che cosa l'ha spinto a partecipare al PIL?

Risposta aperta: ...

10. Citi gli eventuali elementi di debolezza del PIL e/o le difficoltà incontrate durante la sua partecipazione al progetto: ...

Allegato 3 – Scheda autovalutazione PIL

GAL:

PIL:

N° comuni coinvolti:

In che misura il PIL ha garantito la partecipazione del territorio nella fase di progettazione?

1 2 3 4 5

In che misura l'implementazione del PIL ha contribuito alle traiettorie di sviluppo specifiche del territorio?

1 2 3 4 5

In che misura l'implementazione del PIL ha permesso di promuovere l'integrazione pubblico-privata?

1 2 3 4 5

In che misura i risultati raggiunti dal PIL soddisfano gli obiettivi formulati in fase di stesura del progetto?

1 2 3 4 5

In che misura l'implementazione dello strumento PIL si è rivelata coerente con i principi e funzionale rispetto alle linee guida regionali?

1 2 3 4 5

In che misura il PIL è stato efficiente nell'utilizzo delle risorse (finanziarie, umane e temporali) in rapporto ai risultati ottenuti?

1 2 3 4 5

In che misura il PIL ha favorito la nascita di progetti sostenibili nel tempo, con riferimento sia alla collaborazione tra Comuni, sia alla partecipazione degli operatori privati?

1 2 3 4 5

In che misura il facilitatore ha favorito l'implementazione efficace ed integrata del PIL?

1 2 3 4 5

Quali risultati (esempio: integrazione pubblico-privata, sviluppo della collaborazione tra privati) vi permettono di concludere che il PIL, come strumento di sviluppo locale integrato, è stato efficace? Citare degli esempi concreti.

Quali eventuali criticità emerse in termini di governance e di integrazione vale la pena di segnalare?