

# Linee Guida per l'identificazione delle Buone Prassi negli interventi riguardanti i giovani agricoltori

Il presente documento costituisce una specificazione della metodologia generale per l'identificazione delle Buone Prassi dello Sviluppo Rurale. Così come previsto dalle linee guida generali, ogni tema si dota di una metodologia specifica che deriva da ed è compatibile con quella generale; tale documento presenta quella relativa al tema "giovani", ovvero riguardante le buone prassi nelle attività gestite giovani agricoltori.

La prima parte illustra i criteri di base che è necessario utilizzare per individuare una buona pratica nelle attività gestite da giovani agricoltori; contiene approfondimenti specifici di natura metodologica, compresa l'analisi dei casi in termini di meccanismi alla base dei risultati e di fattori di successo, nonché di impatto delle politiche pubbliche sull'attivazione degli stessi. La seconda riguarda gli attori coinvolti nel processo di individuazione delle buone pratiche, e specifica le rispettive attività e modalità di interazione, nonché la tempistica dell'intero processo. La terza è una griglia di valutazione che illustra i pesi assegnati ai diversi criteri utilizzati per effettuare la selezione. Nella quarta parte è allegato un questionario che funge da strumento di raccolta delle informazioni necessarie alla validazione, che deve essere riempito da coloro che presentano la candidatura e/o dal rilevatore / intervistatore. La quinta parte è una traccia di intervista per i responsabili delle attività oggetto di analisi (ad esempio i gestori di un'impresa o i beneficiari di un intervento) mentre la sesta parte è una traccia di intervista per i funzionari (o altri soggetti coinvolti nell'implementazione).

## ***1. CRITERI e ATTIVITÀ PRINCIPALI***

La metodologia si articola in cinque passi, di cui quattro fondamentali e uno facoltativo (il terzo). Saltando il terzo passo si ottiene una metodologia maggiormente orientata alla diffusione delle buone prassi presso gli operatori e la società civile. Includendo il terzo passo, invece, la valutazione del grado di bontà della prassi è condizionata all'impatto che le politiche hanno avuto sul successo della caso, e di conseguenza è più adatta ad informare le amministrazioni sulla capacità delle politiche di innescare processi di innovazione e di eccellenza sul territorio.

Nonostante l'analisi delle buone pratiche non si limiti all'analisi della performance, essa deve tuttavia registrare quei casi in cui vengono raggiunti livelli di eccellenza sul territorio. Per questo motivo uno dei criteri di selezione delle buone pratiche è costituito dall'efficacia, in particolare dall'efficacia rispetto al raggiungimento di un certo obiettivo (cfr. documento metodologia generale).

L'obiettivo dei giovani agricoltori è gestire un'impresa di successo, ovvero un'impresa che sia longeva, che abbia un alto rendimento globale, che presenti un progetto di sviluppo innovativo, e che sia in grado di avere un certo impatto sul territorio, magari aumentandone l'attrattività e/o creando partnership orizzontali e/o verticali.

PRIMO PASSO: dare una definizione di successo delle imprese gestite da giovani agricoltori in termini di avvicinamento verso specifici obiettivi; determinare la misura in cui sono stati raggiunti gli obiettivi (efficacia "lorda").
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### ***1.1. Valutare il successo dell'impresa sostenuta (efficacia "lorda")***

I sottocriteri di riferimento dell'efficacia "lorda" per le aziende condotte da giovani agricoltori sono i seguenti:

- a. Rendimento globale dell'impresa sostenuta.
  - i. Performance economico-finanziaria;
  - ii. Responsabilità sociale;
  - iii. Performance ambientale;
  - iv. Management.
- b. Innovatività del progetto di sviluppo
- c. Stabilità dell'impresa
  - i. (eventualmente) longevità dell'impresa oltre il periodo di sostegno
- d. Impatto sul territorio (partnership, attrattività)

Il punteggio complessivo dell'impresa varia da 1 a 5 ed è calcolato in base ai criteri sopraelencati (per informazioni sui pesi vedi paragrafo 4). Per essere considerata di successo, l'età dell'impresa deve almeno superare  $x$  anni dalla data di insediamento; inoltre, il rendimento globale dell'impresa viene a sua volta sintetizzato in un punteggio complessivo che varia da 1 a 5 ed è declinabile nei seguenti quattro sotto-criteri, che nella valutazione del rendimento globale saranno considerati ugualmente importanti (vedi pesi nel paragrafo 4):

- e. performance economico-finanziaria
- f. responsabilità sociale
- g. performance ambientale
- h. management

Il punteggio complessivo di successo dell'impresa può essere corretto in una fase successiva dell'analisi tenendo conto dell'impatto che le politiche pubbliche (e in particolare il FEASR) hanno avuto sui fattori che hanno determinato il successo dell'impresa (vedi paragrafo 2.3); l'efficacia "netta" (così chiamata per distinguerla da quella "lorda", che non tiene conto dell'impatto delle politiche) si riferisce quindi non solo alla performance dell'impresa ma anche alla capacità dell'intervento pubblico di contribuire ad esso.

Una volta individuate le realtà di eccellenza sul territorio, è necessario analizzare quali sono le condizioni e i fattori che ne hanno permesso il successo. Il prossimo paragrafo tratta delle modalità di individuazione dei fattori di successo.

**SECONDO PASSO: individuare i fattori alla base del successo delle imprese condotte da giovani agricoltori**

### ***1.2. Individuare i FATTORI di SUCCESSO e i MECCANISMI di INNOVAZIONE***

Nell'ottica dell'individuazione delle buone pratiche, la valutazione delle candidature in termini di efficacia "lorda" è solo il primo passo da compiere. Non sappiamo ancora, infatti, quanto tale successo sia da mettere in relazione con le politiche pubbliche; inoltre, indipendentemente dall'apporto dell'azione pubblica, non sappiamo se quello che è avvenuto sia riproducibile, sostenibile e trasferibile. Per capire tutto ciò il passo successivo è l'individuazione dei fattori di successo relativi al caso specifico.

A tal fine va ricostruita la storia e il funzionamento dell'impresa, esplicitando la catena causale che ha portato all'esistenza dell'impresa di successo. A cosa sono dovuti / riconducibili i risultati? Cosa ha messo il giovane nella condizione di raggiungerli?

Poiché i fattori di successo possono trovarsi in tutte le fasi del processo, si consiglia di esplicitare la catena causale in termini di due componenti tra loro collegate: la teoria del programma e la teoria dell'implementazione. La prima spiega il comportamento / ragionamento effettuato dal giovane che avrebbe portato al successo dell'impresa (ad esempio decisioni strategiche), e fornisce informazioni sulla presenza o meno di determinate risorse che avrebbero facilitato / reso possibile tale ragionamento / comportamento. La seconda è simile alla prima, e si differenzia per il fatto che l'azione spiegata non è quella del giovane ma quella dei soggetti eventualmente coinvolti nell'implementazione (funzionari, manager, altri imprenditori, operatori, etc) che hanno fornito in qualche modo al giovane le risorse a cui egli ha attinto per arrivare agli alti livelli di performance. In questo caso a essere spiegato direttamente non è il raggiungimento del successo da parte del responsabile del caso, ma come si è arrivati all'erogazione o alla fornitura di determinati servizi / risorse da parte dei soggetti coinvolti nell'implementazione; con riferimento, oltre alle risorse fornite, anche alle risorse di cui essi hanno disposto e dispongono, dal punto di vista normativo, finanziario, organizzativo, di risorse umane, etc.

Entrambe le teorie vengono così espresse sotto forma di configurazione CMR (Contesto – Meccanismo – Risultato); l'efficacia "lorda" rientra nella componente "risultato del programma" ( $R^P$ ), mentre le altre componenti ("meccanismo del programma", "contesto del programma", "risultato dell'implementazione", "meccanismo dell'implementazione", etc.) sono utili per categorizzare i fattori di successo dell'impresa.

Una volta individuati i fattori che hanno determinato il successo dell'impresa, si può stimare l'impatto che le politiche pubbliche in generale e/o il FEASR nello specifico hanno avuto sulla loro attivazione (vedi paragrafo 1.3 per i dettagli). Il punteggio di efficacia "netta" viene così ottenuto correggendo il punteggio di successo dell'impresa (efficacia "lorda") con la misura in cui le politiche pubbliche lo hanno determinato, ovvero hanno influito sull'attivazione dei suoi fattori di successo.

**BOX: la teoria del programma e la teoria dell'implementazione per collocare i fattori di successo**

La teoria del programma specifica:

1. quale tipo di reazione o comportamento è stato indotto nei giovani (**meccanismo del programma**) affinché riescano a gestire un'impresa di successo (**risultato del programma o efficacia "lorda"**).
2. Qual è il contesto di riferimento in cui il giovane assume il comportamento desiderato; ovvero in base a quale struttura di risorse (cognitive, culturali, valoriali, relazionali, economiche, sociali, finanziarie, normative, etc) egli effettua determinate scelte (**contesto del programma**).

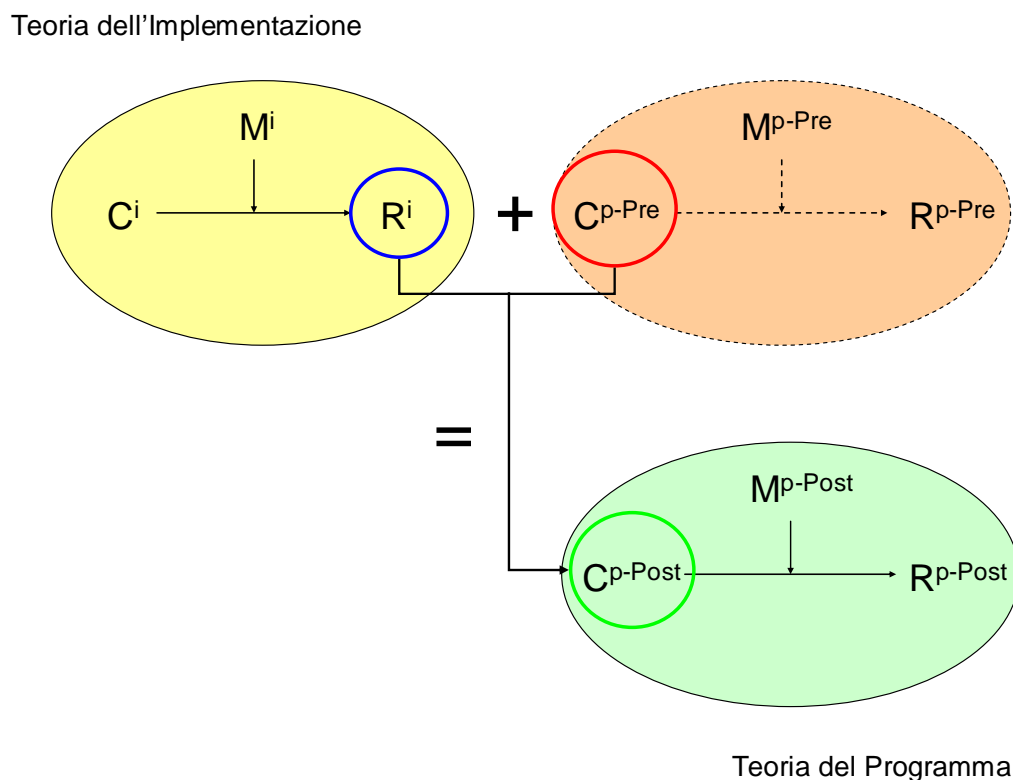
La teoria dell'implementazione specifica:

1. Come è stato modificato / integrato il contesto di riferimento del giovane (**contesto del programma**) così da fargli assumere il comportamento desiderato; o, in altre parole, quali risorse (cognitive, informative, culturali, valoriali, relazionali, economiche, sociali, finanziarie, normative, etc) sono state aggiunte a quelle già esistenti (**risultato dell'implementazione**).
2. Quali meccanismi istituzionali, amministrativi, di rete, di mercato, etc sono stati attivati, e a quali livelli, per fornire al giovane le risorse di cui sopra (**meccanismo dell'implementazione**).
3. In quale contesto politico / amministrativo / istituzionale / di rete / di mercato hanno agito gli attori coinvolti nella fornitura delle risorse di cui sopra (**contesto dell'implementazione**). In particolare, il contesto dell'implementazione specifica la struttura di risorse (legali, normative, istituzionali, organizzative, cognitive, fisiche, etc) di cui a loro volta dispongono gli attori coinvolti nella fornitura di risorse al giovane imprenditore (decisori, funzionari, professionisti, operatori, altri imprenditori, etc) e che hanno influenzato il loro operato.

Sia la teoria del programma che quella dell'implementazione sono espresse per mezzo di configurazioni CMR (contesto, meccanismo, risultato); tuttavia, mentre nella teoria del programma si parla di contesti, meccanismi e risultati del programma ( $C^P M^P R^P$ ), la teoria dell'implementazione è espressa in forma di contesti, meccanismi e risultati dell'implementazione ( $C^I M^I R^I$ ). Le due teorie (e le due configurazioni) sono legate alle estremità (destra per la teoria dell'implementazione e sinistra per quella del programma), come mostra la figura 1. Il legame consiste nel fatto

che il risultato dell'implementazione ( $R^i$ ) va a integrare la struttura pre-esistente di risorse a disposizione del giovane (contesto del programma-pre, o  $C^{pPre}$ ), al fine di produrre un contesto del programma in grado di scatenare i comportamenti virtuosi (contesto del programma-post, o  $C^{pPost}$ ).

Figura 1



I fattori che hanno determinato il successo dell'impresa (ed eventualmente delle politiche se il successo dell'impresa è attribuibile all'intervento) possono trovarsi in diversi "anelli" della catena causale, dal meccanismo del programma, scorrendo indietro fino al contesto dell'implementazione. A livello di teoria dell'implementazione, ad esempio, possono essere:

- l'assistenza ai beneficiari e i servizi loro offerti (ad esempio consulenza o formazione); ( $R^i$ )
- il metodo di calcolo del premio o il tipo di bando scelto; ( $R^i$ )
- il tipo di pacchetto (leggero / pesante); ( $R^i$ )
- le modalità di interazione con i concorrenti (potenziali beneficiari) e il modo in cui si fa circolare l'informazione; ( $M^i$  e  $R^i$ )
- la fissazione di determinati requisiti e criteri di ammissibilità e di priorità / selezione; ( $R^i$ )
- la tempestività degli iter procedurali e della concretizzazione degli aiuti (ad esempio il tempo trascorso tra la domanda e l'assegnazione formale del finanziamento); ( $M^i$  e  $R^i$ )
- altri tipi di interazione tra il giovane e l'amministrazione. ( $M^i$ ,  $R^i$ ,  $C^p$  e  $M^p$ )
- altre procedure amministrative che hanno garantito efficienza procedurale; ( $M^i$  e  $R^i$ )

Nel caso di intervento pubblico a sostegno dell'insediamento dei giovani imprenditori, si parte dal presupposto che sia possibile individuare quei giovani che hanno idee imprenditoriali e un progetto di sviluppo in mente ma incontrano difficoltà finanziarie nello start-up. Nella spiegazione del risultato raggiunto, ci si può chiedere, ad esempio:

- Si riesce a raggiungere questa tipologia di beneficiari oppure no? Come? (R<sup>i</sup> e C<sup>p</sup>)
- Se ne raggiungono altri? Perché? (R<sup>i</sup> e C<sup>p</sup>)
- Si riesce a raggiungere una massa critica di risorse disponibili per ogni giovane oppure si tende a disperdere il premio? (R<sup>i</sup> e C<sup>p</sup>)
- Si ottiene il giusto equilibrio tra finanziamento in conto interesse e in conto capitale? (R<sup>i</sup>)
- Si premiano adeguatamente coloro che offrono maggiori chance di successo? (R<sup>i</sup> e C<sup>p</sup>)

Si possono eventualmente indicare particolari assetti organizzativi all'interno dell'amministrazione che permettono l'organizzazione e la realizzazione delle attività sopra citate (come avviene l'assegnazione delle responsabilità, chi decide cosa, le forme di partnership attivate, etc).

Per quanto riguarda la teoria del programma, nel caso di interventi che sostengono il subentro, la politica deve operare un **trasferimento di responsabilità** nella conduzione e gestione dell'impresa agricola **dall'anziano al giovane**. Si presume che il giovane sia interessato a gestire l'azienda agricola e abbia in mente, in maniera più o meno chiara – un progetto di sviluppo innovativo e redditizio, ma non riesca a realizzarlo perché subisce resistenza da parte dell'anziano e/o difficoltà finanziarie nello start-up. L'intervento è efficace se viene invertito l'equilibrio di potere tra giovane e anziano a favore del giovane, il quale – in seguito all'intervento – non subisce più la resistenza da parte dell'anziano ed è libero di esplicitare e realizzare il suo progetto di sviluppo.

L'intervento non funziona in quei casi in cui “il passaggio del testimone” è solo formale e il giovane non riesce a far prevalere le sue idee e il suo progetto (ammesso che ne abbia uno) su quello dell'anziano. In questi casi, indipendentemente dagli indicatori di performance, non avviene il ricambio generazionale e l'intervento fallisce. Per questo motivo è importante:

- indagare gli atteggiamenti di giovane e anziano, sia indipendentemente sia nella loro interazione, per valutare la presenza di un reale ricambio generazionale (M<sup>p</sup>)
- capire perché questo ricambio c'è stato o meno, cosa lo ha determinato o cosa lo ha impedito (la scarsità di risorse economiche a disposizione dei giovani? L'asimmetria di potere tra giovani e anziani? L'insufficienza delle risorse fornite? Il cambiamento che avviene è soltanto economico, oppure riguarda le convinzioni, la mentalità, le preferenze e le aspirazioni del giovane e dell'anziano?) (C<sup>p</sup>)
- qual è il contesto di relazioni in cui si muove il giovane; tale contesto è stato creato / attivato dall'intervento? Come ha influito l'intervento sul contesto di relazioni del beneficiario? (R<sup>i</sup> e C<sup>p</sup>)

Nel caso in cui non si tratti di subentro ma di creazione di una nuova impresa, l'intervento deve essere in grado di risolvere le difficoltà finanziarie e di altro tipo incontrate nello start-up. Quali sono queste difficoltà? Sono sufficientemente risolte dallo stanziamento finanziario? Può ritenersi sufficiente? Sono necessari altri tipi di risorse, come assistenza o trasferimento di informazioni? L'analisi dovrà quindi precisare:

- le reali difficoltà incontrate dal giovane e le sue strategie di utilizzo delle risorse di cui dispone o di cui potrebbe disporre (M<sup>p</sup>)
- la composizione della struttura di risorse alla base delle diverse strategie di sviluppo che può potenzialmente adottare (C<sup>p</sup>)

Se al di là della performance dell'impresa interessa la capacità delle politiche di contribuire ai processi di innovazione del territorio, è necessario, una volta individuati il fattore o l'insieme dei fattori alla base del successo dell'impresa, valutare l'impatto che le politiche (tutte, in generale, o il FEASR in particolare) hanno avuto nella loro attivazione.

Il successo di un'impresa è valutato con un punteggio che va da 1 a 5. Una volta individuati i fattori di successo e l'impatto delle politiche su di essi (in termini di una percentuale, vedi paragrafo 1.3 per i dettagli), tale punteggio può essere poi corretto per ottenere il punteggio di efficacia "netta" (che varia sempre da 1 a 5).

TERZO PASSO (FACOLTATIVO): valutare l'impatto delle politiche sul successo dell'impresa (**EFFICACIA** degli interventi o efficacia "netta")

### *1.3 Valutare l'impatto delle politiche sui fattori di successo (efficacia "netta")*

I fattori di successo dell'impresa costituiscono un'informazione chiave per il prosieguo dell'analisi di individuazione di buone pratiche. A questo punto non sappiamo soltanto che sono stati raggiunti determinati obiettivi, ma sappiamo anche perché, quali azioni e quali condizioni sono state determinanti. L'informazione è cruciale perché ci permette di capire: a) quanto ha inciso l'eventuale intervento pubblico sul risultato e b) se e in quale misura tale risultato è riproducibile, sostenibile e trasferibile.

Se si conoscono i fattori di successo alla base del risultato, ci si può chiedere quanto ha inciso l'intervento pubblico sulla loro attivazione. Si sarebbero attivati lo stesso in assenza di intervento? Qual è stato il ruolo del FEASR e delle altre forme di sostegno a disposizione sul territorio? L'obiettivo di questa fase è isolare il contributo delle politiche, distinguendolo da fattori esterni ad esse che avrebbero favorito o determinato il successo dell'intervento anche in assenza di politiche.

Determinare l'influenza delle politiche pubbliche sul successo dell'impresa equivale quindi a determinare la loro influenza sui fattori di successo. A tale scopo si prendono in considerazione al massimo tre fattori di successo, i più importanti, e si assegna ad ognuno un punteggio di importanza  $q_i$  compreso tra 0 e 100, dove i valori assunti dai vari  $q_i$  sono tali che la loro somma sia uguale a 100.

$$q_i, i = 1, \dots, 3; \text{ Somme } q_i (1, \dots, 3) = 100$$

Tale assegnazione si rende necessaria perché i fattori possono aver contribuito al successo dell'impresa in maniera differenziata. Ad esempio,  $q_1$  può essere stato molto più determinante di  $q_2$ , il quale a sua volta è stato più cruciale di  $q_3$ .

Per ogni fattore, viene stimato l'impatto delle politiche pubbliche (e/o del FEASR in particolare), attraverso una percentuale  $IMP_i$  (impatto del fattore  $i$ ) compresa tra 0% e 100% (che per semplicità potrebbe essere scelta tra 6 valori: 0%, 20%, 40%, 60%, 80%, 100%). L'impatto complessivo ( $IMP$ ) dei fattori di successo viene quindi calcolato come media degli impatti di ogni singolo fattore ( $IMP_i$ ) ponderata con i punteggi di importanza  $q_i$ .

$$\text{Impatto complessivo dei fattori di successo (IMP)} = IMP_1 * q_1 + IMP_2 * q_2 + IMP_3 * q_3$$

La ponderazione si rende necessaria perché un caso in cui le politiche hanno influito molto su un fattore poco importante deve essere differenziato da altri, come quelli in cui hanno inciso poco su un fattore molto importante, oppure poco su un fattore poco importante, o molto su un fattore molto importante, e così via.

Successivamente a questa fase, il successo dell'impresa misurato in termini di avvicinamento a determinati obiettivi (efficacia lorda) può essere corretto ed eventualmente ridimensionato tenendo

in considerazione l'impatto del settore pubblico sui fattori che l'hanno determinato. In particolare, il punteggio di efficacia lorda (compreso tra 1 e 5) viene moltiplicato per IMP, in modo tale da ottenere un nuovo punteggio, sempre compreso tra 1 e 5, rappresentativo dell'efficacia dell'azione pubblica rispetto al successo dell'impresa (detta anche efficacia netta).

$$\text{Efficacia netta } (E_n) = \text{Efficacia lorda } (E_l) * IMP$$

$$E_n = E_l * IMP$$

Si ricorda che la stima dell'efficacia netta può essere omessa nel caso si vogliono far emergere le eccellenze presenti sul territorio a prescindere dalla capacità dei finanziamenti pubblici di incidere su di esse.

Per capire se una prassi riguardante una certa impresa è una buona pratica, tuttavia, non basta sapere che le politiche sono risultate efficaci nel determinare il successo di quella impresa. Le informazioni sui fattori di successo sono infatti determinanti anche perché ci permettono di valutare in che misura la prassi sia riproducibile, sostenibile e trasferibile.

**QUARTO PASSO:** valutare la **RIPRODUCIBILITÀ**, la **SOSTENIBILITÀ** e la **TRASFERIBILITÀ** dei fattori di successo dell'impresa

#### *1.4. Valutare le potenziali buone prassi rispetto agli altri criteri*

I fattori di successo di un'impresa sono informazioni cruciali perché è possibile riprodurre il successo dell'impresa solo se i fattori sono riproducibili; parallelamente, la prassi è sostenibile solo se i fattori di successo sono sostenibili; e infine, il successo è trasferibile solo se e nella misura in cui lo sono i suoi fattori.

**RIPRODUCIBILITÀ** Nella metodologia Isfol la riproducibilità è definita come “la capacità del progetto di essere riprodotto in presenza di problemi analoghi o simili a quelli che lo hanno originato”. Nel caso dei giovani agricoltori, diciamo che, affinché siano identificati come buona prassi, i fattori che hanno permesso il successo dell'impresa devono essere riproducibili, ovvero devono continuare a essere cruciali, almeno nel contesto in cui si sono inizialmente prodotti, e preferibilmente per un periodo di tempo i cui limiti non siano prefissati o prevedibili.

Ad ogni caso viene assegnato un punteggio di riproducibilità che varia da 1 a 5, in base alle informazioni raccolte.

**SOSTENIBILITÀ** Nella metodologia Isfol la sostenibilità è definita come “la capacità del progetto di fondarsi, in una visione prospettica, sulle risorse esistenti o capacità di generare essa stessa nuove risorse”. Anche nel caso dei giovani agricoltori, la certificazione di un fattore di successo come buona pratica non può prescindere dalla raccolta di informazioni sulla sua sostenibilità. In particolare, si devono specificare gli strumenti necessari a garantire la durata nel tempo del fattore, gli oneri / costi in termini di risorse economiche, sociali, e finanziarie, e la fonte di reperimento di tali risorse per il periodo di riferimento. Una prassi deve inoltre essere sostenibile anche a livello ambientale e politico.

Ad ogni caso viene assegnato un punteggio di sostenibilità che varia da 1 a 5, in base alle informazioni raccolte.

**TRASFERIBILITÀ** Nella metodologia Isfol la trasferibilità è definita come “la capacità del progetto di essere utilizzato come modello per problemi o per contesti di ordine differente da quelli per i quali è stato realizzato”. Un fattore che riesce a determinare il successo di un’impresa in un certo contesto o territorio può infatti non funzionare allo stesso modo in un altro. In altre parole, la trasferibilità del fattore o dell’insieme dei fattori di successo va articolata e specificata, ovvero va analizzata nel dettaglio distinguendo in quali contesti (settoriali, territoriali o di altro tipo) il fattore è trasferibile e in quali non lo è o potrebbe non esserlo. Per valutare la trasferibilità di un fattore di successo è necessario disporre di valide informazioni sulle condizioni di cui necessita per essere attivato nei vari contesti amministrativi o socio-economici. E’ possibile riprodurre gli stessi fattori di successo in altri settori o territori? In che misura si prevede che diano gli stessi risultati e perché? La prassi è trasferibile solo in quei contesti amministrativi, settoriali e/o territoriali in cui il fattore o l’insieme dei fattori di successo è attivabile.

Ad esempio, se il fattore di successo è un particolare tipo di partnership o una forma di interazione tra il beneficiario e l’amministrazione, la prassi sarà trasferibile solo in contesti in cui quel tipo di interazione è possibile, fattibile, attivabile. Se l’elemento chiave riguarda invece il comportamento di determinate categorie di attori, prima di fare affermazioni sulla trasferibilità sarà necessario fare ipotesi innanzitutto sulla presenza e poi sul comportamento delle stesse categorie di attori in altri contesti.

Ad ogni caso viene assegnato un punteggio di trasferibilità che varia da 1 a 5, in base alle informazioni raccolte.

Nella valutazione complessiva del caso, al fine della classificazione della buona pratica, i quattro criteri di base considerati (efficacia, riproducibilità, sostenibilità e trasferibilità) hanno diversa importanza, riflessa nei diversi pesi loro assegnati (vedi paragrafo 4). Nel calcolare il punteggio complessivo del caso si tiene conto di questi diversi pesi; esso viene infatti calcolato come media dei singoli punteggi ponderata rispetto a un insieme di pesi. Il punteggio complessivo della candidatura (*PCC*) determina la sua posizione finale nella classifica tematica.

QUINTO PASSO: sintetizzare i punteggi sui 4 criteri in un punteggio unico, che determina la posizione dell’impresa in una classifica finale (due se viene calcolata anche l’efficacia netta)

### *1.5 Assegnazione del punteggio finale e costruzione della graduatoria “giovani”*

Quando si è in possesso dei punteggi di efficacia (lorda o netta), riproducibilità, sostenibilità e trasferibilità per un determinato caso, si può procedere all’assegnazione di un punteggio complessivo, ottenuto come media dei punteggi sui quattro criteri, ponderata con i pesi assegnati a ciascun criterio. Seguendo la notazione illustrata nella tabella 1, il punteggio complessivo della candidatura è quindi calcolato tramite le seguenti espressioni:

$$PCC_A = E_l * P_E + T * P_T + S * P_S + R * P_R$$

$$PCC_B = E_n * P_E + T * P_T + S * P_S + R * P_R$$

dove i pesi variano da 0 a 100 e hanno somma 100, mentre i punteggi relativi ai criteri variano da 1 a 5. Il punteggio complessivo dell’impresa candidata varierà quindi anch’esso tra 1 e 5. La prima espressione indica il punteggio complessivo che si ottiene utilizzando la Procedura A (efficacia lorda), mentre la seconda espressione si rifà alla Procedura B (efficacia netta).

Tabella 1

<b>CRITERIO</b>	<b>PESO</b>
Efficacia (lorda o netta) (1-5) = $E_l$ oppure $E_n = E_l * IMP$	$P_E$
Trasferibilità (1-5) = $T$	$P_T$
Sostenibilità (1-5) = $S$	$P_S$
Riproducibilità (1-5) = $R$	$P_R$

Dal momento in cui alle imprese candidate è stato assegnato un punteggio complessivo, è possibile stilare una graduatoria tematica (due se si utilizzando entrambe le procedure).

L'inclusione o meno del terzo passo (efficacia netta) implica una differenziazione nel tipo di efficacia considerata nel computo finale. In caso di omissione, l'efficacia considerata è lorda, ossia misura il successo dell'impresa indipendentemente dal contributo che le politiche hanno apportato ad esso. Ciò significa che ad emergere sono le eccellenze presenti sul territorio indipendentemente dal contributo delle politiche, e si colgono in tal modo le esigenze conoscitive degli operatori e della società civile. In caso di inclusione, invece, l'efficacia considerata è netta e tiene conto del contributo delle politiche; quindi viene incontro in maniera più diretta alle esigenze delle amministrazioni, che acquisiscono così informazioni sulla capacità delle politiche di contribuire all'innovazione e allo sviluppo del territorio, che possono utilizzare per la programmazione. Le due forme di efficacia hanno quindi significati diversi, danno luogo a punteggi diversi (a meno che l'impatto delle politiche non sia sempre pari al 100%), e quindi a due classifiche differenti. Nella tabella seguente si riportano sinteticamente i passi da seguire per ottenere le due graduatorie.

<b>Procedura A (orientata alle esigenze degli operatori)</b>	<b>Procedura B (orientata alle esigenze delle amministrazioni)</b>
Passo UNO (efficacia lorda)	Passo UNO (efficacia lorda)
Passo DUE (fattori di successo)	Passo DUE (fattori di successo)
-	Passo TRE (efficacia netta)
Passo QUATTRO (altri criteri)	Passo QUATTRO (altri criteri)
Passo CINQUE (sintesi finale)	Passo CINQUE (sintesi finale)

## ***2. Il Processo di individuazione delle Buone Prassi per i giovani agricoltori***

I casi candidati a essere certificati come Buona Prassi nell'ambito del tema "giovani" possono essere presentati dai seguenti soggetti:

- Responsabili di misura dei PSR
- Associazioni di categoria
- Amministrazioni centrali
- Organizzazione agricole giovanili
- Altri membri RRN
- Il responsabile dell'impresa (autocandidatura)

La Task Force Buone Pratiche e Innovazioni organizza attività di animazione presso gli attori preposti alla presentazione di candidature. Il fine dell'animazione è motivare gli attori a partecipare al processo, in particolare a segnalare casi interessanti di potenziali buone pratiche; obiettivo dell'animazione è quindi illustrare i benefici derivanti dall'essere certificati / riconosciuti come buona pratica.

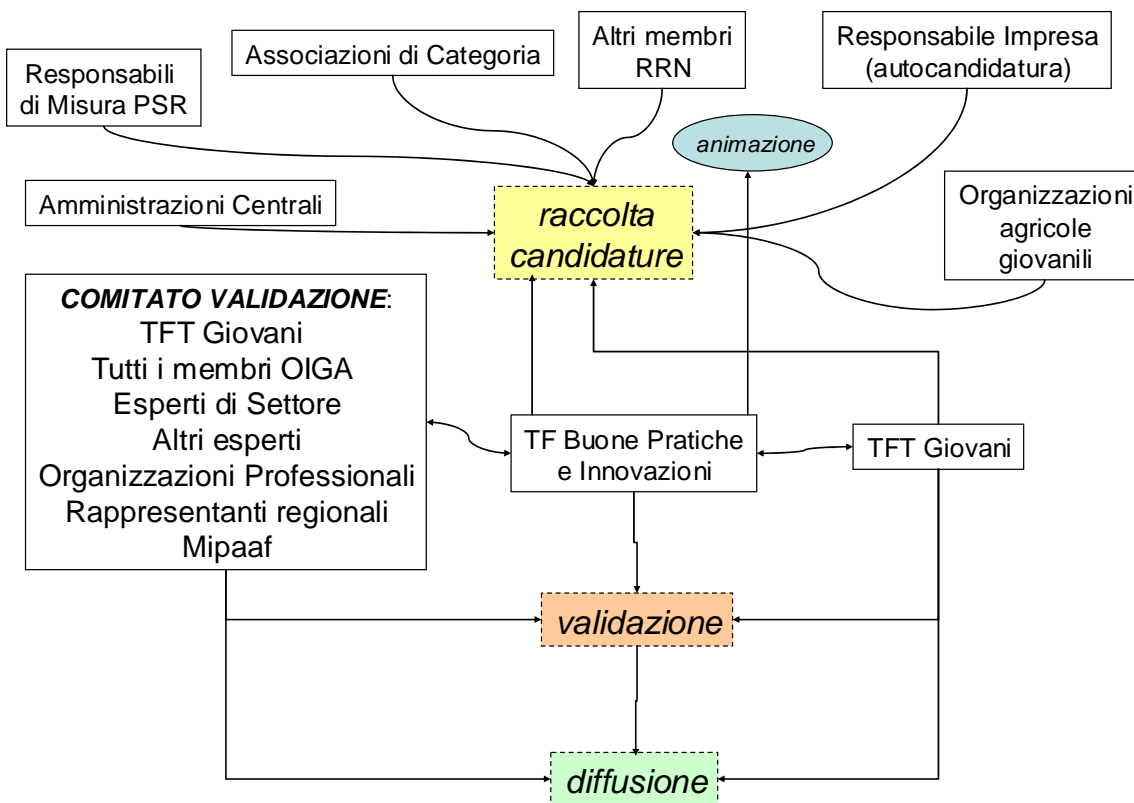
I portatori di candidature sono invitati ad indicare un numero limitato di casi, e a sceglierli confrontando i casi da essi conosciuti in base ai criteri illustrati nelle linee guida. Per i casi prescelti essi inviano le informazioni richieste in allegato ai documenti metodologici specifici per tema (documenti metodologici tematici), che saranno poi verificate e completate per mezzo di interviste e approfondimenti. La Task Force Buone Pratiche e Innovazioni raccoglie ed elabora i dati insieme alla Task Force Tematica “Giovani”.

Le informazioni necessarie alla validazione e alla classificazione delle candidature possono essere inviate tramite Internet attraverso uno strumento di raccolta messo in funzione sul portale della Rete Rurale Nazionale.

Insieme alle informazioni sulle candidature è possibile far pervenire alla Task Force Buone Pratiche e Innovazioni anche materiale fisico o cartaceo che attesti l’esistenza del caso di successo e mostri le sue caratteristiche. Tale materiale potrà essere utilizzato nella costruzione di una “vetrina delle buone pratiche”, che può essere sia fisica, da allestirsi ad esempio presso il Mipaaf, che virtuale, e prendere posto nel portale della Rete Rurale Nazionale.

A livello nazionale viene istituito un comitato di validazione che, di concerto con la Task Force Buone Pratiche e Innovazioni e la Task Force Tematica “Giovani”, si occupa della validazione delle candidature. Il Comitato è composto dai responsabili della Task Force Tematica “Giovani”, da membri di associazioni tematiche o di categoria, da rappresentanti regionali e del Ministero, da organizzazioni professionali, da esperti di settore e da altri esperti. La Task Force Buone Pratiche e Innovazioni, in collaborazione con il comitato e con la Task Force Tematica “Giovani”, confronta le candidature pervenute e stila una classifica nazionale tematica in base ai criteri e i pesi stabiliti nelle linee guida (due classifiche se si utilizzano entrambe le procedure A e B).

Il materiale pervenuto alla Task Force Buone Pratiche e Innovazioni viene condiviso con la Task Force Tematica “Giovani” e con i membri del Comitato di Validazione, che sono coinvolti in ogni passo del processo di validazione.



## 2.1. Iteratività del processo e tempistica

Le fasi di individuazione, validazione e diffusione delle buone pratiche si susseguono una dopo l'altra; il processo nel suo insieme, tuttavia, è iterativo, ossia viene ripetuto nel tempo. Le buone pratiche quindi sono e rimangono tali in riferimento a un orizzonte temporale ben preciso; ovvero hanno una durata limitata nel tempo. Quando una buona pratica viene validata, essa viene confrontata con un numero limitato di candidature raccolte in un orizzonte temporale prefissato. Tuttavia, è possibile che una buona pratica non “scada” e continui a essere un esempio da diffondere per un periodo prolungato: ciò avviene quando una stessa candidatura viene ripresentata in cicli successivi e continua a risultare migliore rispetto alle candidate presentate nello stesso ciclo; in questi casi la candidatura viene “rivalidata”.

La prima fase, quella di raccolta delle candidature, ha una durata di 6 trimestri (a parte il primo ciclo in cui ha una durata di 4), ed è seguita dalla fase di validazione che dura 2 trimestri. La fase successiva è la diffusione, che si attua nell'arco di 6 trimestri (vedi tabella 3). Ad eccezione del primo ciclo, la raccolta si sovrappone alla validazione delle candidature raccolte nel ciclo precedente e alla loro diffusione; in altre parole, mentre si inizia la validazione delle candidature raccolte in un ciclo, parte la raccolta delle candidature per il ciclo successivo, che continua anche durante la diffusione delle buone pratiche raccolte nel ciclo precedente.

Inoltre, le ultime fasi della diffusione coincidono con la validazione del ciclo successivo; ovvero, quando termina la raccolta e inizia la validazione di un ciclo, è ancora in corso la diffusione del ciclo precedente, che termina insieme alla validazione del ciclo successivo. Come si vede nella Tabella 3, le fasi finali della diffusione di un ciclo coincidono con la validazione del ciclo successivo, e con le fasi iniziali della raccolta del ciclo che segue quest'ultimo.

A differenza della fasi di validazione, le fasi di raccolta e diffusione sono continue, ovvero sono sempre attive; tuttavia, sono limitate nel tempo, nel senso che sono divise in cicli. Tali cicli sono contigui e la chiusura di un ciclo di raccolta o validazione coincide con l'inizio del ciclo successivo (di raccolta o validazione). L'animazione e le attività di motivazione e sensibilizzazione degli attori affinché presentino candidature sono invece continue e non divise in cicli; si sovrappongono così a tutte le altre fasi.

## ***2.2. Responsabilità istituzionali***

Gli attori responsabili dell'esecuzione delle fasi riportate sopra sono i seguenti:

- Animazione: Task Force Buone Pratiche e Innovazioni
- Raccolta: Task Force Buone Pratiche e Innovazioni, Task Force Tematica "Giovani" e Portatori di Candidature
- Validazione: Task Force Buone Pratiche e Innovazioni, Task Force Tematica "Giovani" e Comitato di Validazione
- Diffusione: Task Force Buone Pratiche e Innovazioni, Task Force Tematica "Giovani"

Al fine di assicurare la qualità e la continuità del contributo, all'interno della Task Force Tematica "Giovani" va nominato un coordinatore / responsabile del processo di individuazione delle Buone Pratiche. L'assegnazione delle responsabilità è anche riassunta nelle tabelle 2 e 4.

*Tabella 2: Attori responsabili nelle diverse fasi di individuazione delle buone prassi*

	Animazione	Raccolta	Validazione	Diffusione
TF Buone Pratiche e Innovazioni	X	X	X	X
Task Force Tematica "Giovani"		X	X	X
Portatori di Candidature		X		
Comitato di Validazione			X	X

2009	2010 (trimestri)				2011 (trimestri)				2012 (trimestri)				2013 (trimestri)				2014 (trimestri)				2015 (trimestri)					
IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
Animazione e sensibilizzazione (processo continuo)																										
	Raccolta I				Validazione I	Diffusione I																				
					Raccolta II				Validazione II	Diffusione II																
											Raccolta III				Validazione III	Diffusione III										
																	Raccolta IV				Validazione IV					

Responsabilità Animazione: Task Force Buone Prassi e Innovazioni

Responsabilità Raccolta: Task Force Buone Prassi e Innovazioni, Task Force Tematica “Giovani” e Portatori di Candidature

Responsabilità Validazione: Task Force Buone Prassi e Innovazioni, Task Force Tematica “Giovani” e Comitato di Validazione

Responsabilità Diffusione: Task Force Buone Prassi e Innovazioni, Task Force Tematica “Giovani”

2009	2010 (trimestri)				2011 (trimestri)				2012 (trimestri)				2013 (trimestri)				2014 (trimestri)				2015 (trimestri)				
IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Animazione e sensibilizzazione (processo continuo) (TF BP)																									
	TF BP, TFT e Portatori Candidature				TF BP, TFT e Comitato Validazione	TF BP, TFT																			
					TF BP, TFT e Portatori Candidature				TF BP, TFT e Comitato Validazione	TF BP, TFT															
											TF BP, TFT e Portatori Candidature				TF BP, TFT e Comitato Validazione	Diffusione III (TF BP)									
																	TF BP, TFT e Portatori Candidature				TF BP, TFT e Comitato Validazione				

#### 4. Griglie di valutazione delle candidature: pesi dei criteri e dei fattori di successo

<b>Efficacia / Qualità (1-5) “lorda” (calcolata senza tenere conto dell’impatto delle politiche) = <math>E_l</math></b>	Rendimento globale dell’impresa sostenuta (1-5)	0,33	
		performance economico-finanziaria (1-5)	0,25
		responsabilità sociale (1-5)	0,25
		performance ambientale (1-5)	0,25
		Management (1-5)	0,25
	Innovatività del progetto di sviluppo (1-5)	0,33	
	Impatto sull’attrattività del territorio (1-5)	0,33	
	Longevità dell’impresa sostenuta (1-5)	-	

Criterio	Peso
Efficacia / Qualità “netta” (1-5) (calcolata tenendo conto dell’impatto delle politiche) = $E_n = E_l * I_P$ oppure $E_l * I_F$	0,5
Trasferibilità (1-5)	0,25
Sostenibilità (1-5)	0,15
Riproducibilità (1-5)	0,1

Punteggio complessivo candidatura (1-5) =  $0,5 * E_n + 0,25 * T + 0,15 * S + 0,1 * R$



1.3. Riportare i valori corrispondenti a tutti gli indicatori per i quali si hanno informazioni. Se disponibili, indicare i valori relativi non solo all'impresa prescelta ma anche quelli relativi ad altre imprese simili potenziali candidate (tutti i singoli valori o la loro media; se si riporta la media indicare il numero di imprese sulle quali è stata calcolata).

**1.3.1. Rendimento globale dell'impresa sostenuta (confronto pre/post sostegno)**

1.3.1.1. indicatori economici-finanziari:

- a. contenimento/riduzione dei costi di produzione
  - i. costi per unità di prodotto [.....]
  - ii. ricavi/costi [.....]
- b. produttività dei fattori produttivi terra e lavoro
  - i. PLV per SAU [.....]
  - ii. PLV per ULA [.....]
- c. indici di redditività
  - i. ROE [.....]
  - ii. ROI [.....]
  - iii. ROS [.....]
- d. indici finanziari
  - i. es. quoziente di indebitamento [.....]
- e. indici di sviluppo attività
  - i. fatturato [.....]
  - ii. margine operativo lordo [.....]

1.3.1.2. indicatori di responsabilità sociale:

- f. lavoro
  - i. miglioramento condizioni 626 [.....]
  - ii. utilizzazione fasce deboli (giovani, donne, disabili) [.....]
  - iii. incremento/mantenimento occupazione [.....]
- g. sicurezza alimentare [.....]
- h. residui chimici [.....]
- i. produzioni di qualità [.....]
- j. igiene e benessere degli animali [.....]

1.3.1.3. indicatori di performance ambientale:

- k. acqua
  - i. risparmio idrico [.....]
  - ii. efficienza impianto idrico [.....]
  - iii. qualità delle acque [.....]
- l. aria
  - i. emissioni [.....]
- m. suolo
  - i. erosione [.....]
  - ii. ristagno idrico [.....]
  - iii. sostanze organiche [.....]
- n. paesaggio [.....]
- o. biodiversità [.....]
- p. energia
  - i. risparmio energetico [.....]
  - ii. energia rinnovabile [.....]
- q. rifiuti [.....]

1.3.1.4. indicatori di management.

- r. contabilità e gestione [.....]
- s. esperienza nel management [.....]
- t. catena corta (integrazione di filiera) [.....]
- u. vendita diretta [.....]
- v. multifunzionalità dell'impresa [.....]
- w. diversificazione/riconversione produttiva
- x. monitoraggio [.....]

**1.4. Innovatività del progetto di sviluppo aziendale**

- o Quali tipologie di innovazioni sono previste nel progetto?
  - Prodotto SI/NO
  - Processo SI/NO
  - Commerciali SI/NO
  - Organizzative SI/NO
  - Manageriali SI/NO
  - Packaging SI/NO

Per ogni innovazione prevista, specificarne la/e tipologia/e, e fornire una descrizione che spieghi perché è un'innovazione e rispetto a che cosa

INNOVAZIONE 1: _____
Tipologia: _____
.....
.....
.....
.....
.....

INNOVAZIONE 2: _____
Tipologia: _____
.....
.....
.....
.....
.....

INNOVAZIONE 3: _____
Tipologia: _____

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

INNOVAZIONE 4: \_\_\_\_\_  
Tipologia: \_\_\_\_\_  
.....  
.....  
.....  
.....

INNOVAZIONE 5: \_\_\_\_\_  
Tipologia: \_\_\_\_\_  
.....  
.....  
.....  
.....

Tali innovazioni sono presenti in altre imprese? Se sì, perché l'impresa selezionata è migliore?

.....  
.....  
.....

**1.5. Stabilità dell'impresa**

- Indicare la longevità dell'impresa in anni [.....]
- Specificare l'eventuale periodo di sostegno [da..... a .....
- Indicare la longevità di altre imprese di cui si è a conoscenza (dati singoli o in media; se si indica la media specificare a quante imprese si riferisce):

.....  
.....  
.....

**1.6. Impatto sul territorio**

- L'azienda è riuscita a formare partnership stabili con altre aziende del territorio? Ha attivato rapporti di collaborazione con l'amministrazione? Indicare se l'impresa ha

avuto un impatto positivo sul territorio ed eventualmente in quali modalità e perché;  
fornire eventuali dati a disposizione che mostrino l'impatto sul territorio.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2. Informazioni sui fattori di successo dell'impresa (vedi par. 1.2 linee guida)**

**2.1. Indicare i fattori principali che hanno determinato il successo dell'impresa (scegliere massimo 3 fattori)**

.....  
.....  
.....

Tali fattori erano presenti anche in altre imprese? SI/NO

Se sì, perché l'impresa indicata è migliore?

.....  
.....  
.....

Per ogni fattore di successo, indicare quanto ha inciso sul successo dell'impresa (da 0 a 100). La somma dei punteggi di tutti i fattori deve essere pari a 100.

Fattore di successo 1: \_\_\_\_\_

Impatto sul successo dell'impresa = ...

Fattore di successo 2: \_\_\_\_\_

Impatto sul successo dell'impresa = ...

Fattore di successo 3: \_\_\_\_\_

Impatto sul successo dell'impresa = ...

**2.2. Con riferimento alla sezione 1.2 delle linee guida, collocare i fattori che hanno determinato il successo dell'impresa nella catena causale che va dal contesto dell'implementazione fino al risultato del programma. Indicare se i fattori che spiegano il successo dell'impresa erano presenti anche in altre imprese.**

1. Contesto amministrativo di riferimento (C<sup>i</sup>) (Norme e assetti organizzativi che permettono lo svolgersi delle attività di implementazione illustrate più avanti; vedi sezione 1.2. delle linee guida per ulteriori esempi)

.....  
.....  
.....

Tali fattori erano presenti anche in altre imprese? SI / NO

2. Azioni e attori del contesto di implementazione, attività organizzate e meccanismi posti in essere a livello dei soggetti coinvolti nell'implementazione (M<sup>i</sup>) (es. modalità di

preparazione dei bandi, risorse mobilitate per stabilire i requisiti, etc; vedi sezione 1.2. delle linee guida per ulteriori esempi)

.....  
.....  
.....

Tali fattori erano presenti anche in altre imprese? SI / NO

3. Risultati raggiunti dalle attività poste in essere dagli attori coinvolti nell'implementazione (R<sup>i</sup>) (es. il tipo di bando, il metodo di calcolo del premio, i requisiti, la tempestività degli iter, trasferimento dell'informazione, interazione con i beneficiari; vedi sezione 1.2. delle linee guida per ulteriori esempi)

.....  
.....  
.....

Tali fattori erano presenti anche in altre imprese? SI / NO

4. Contesto iniziale di azione del responsabile del caso, e modifiche ad esso apportate tramite le attività di implementazione (C<sup>p</sup>) (es. tipologia dei beneficiari raggiunti, risorse e contatti a loro disposizione, chance di successo, etc; vedi sezione 1.2. delle linee guida per ulteriori esempi)

.....  
.....  
.....

Tali fattori erano presenti anche in altre imprese? SI / NO

5. Meccanismo di azione del responsabile (M<sup>p</sup>) (es. interazione tra giovane e anziano, motivazione e ragionamento dietro le scelte relative all'azienda; vedi sezione 1.2. delle linee guida per ulteriori esempi)

.....  
.....  
.....

Tali fattori erano presenti anche in altre imprese? SI / NO

Fornire eventuali informazioni aggiuntive che giustificano la scelta dell'impresa rispetto ad altre imprese:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**3. Impatto delle politiche pubbliche sui fattori di successo dell'impresa (efficacia netta)**

Con riferimento ai fattori che hanno contribuito al successo dell'impresa di cui alla sezione precedente, indicare l'impatto stimato del FEASR e/o di altre forme di sostegno pubblico, ricostruendo la situazione in assenza di contributo FEASR e in assenza di qualsiasi contributo pubblico.

*3.1. In assenza di contributo FEASR o di altre politiche pubbliche, il fattore di successo indicato si sarebbe attivato lo stesso? Quali sarebbero state le differenze rispetto alla situazione in presenza di intervento pubblico?*

FATTORE DI SUCCESSO 1: \_\_\_\_\_

Fattore di successo 1 senza contributo FEASR	Fattore di successo 1 senza contributo pubblico
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

FATTORE DI SUCCESSO 2: \_\_\_\_\_

Fattore di successo 2 senza contributo FEASR	Fattore di successo 2 senza contributo pubblico
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

FATTORE DI SUCCESSO 3: \_\_\_\_\_

Fattore di successo 3 senza contributo FEASR	Fattore di successo 3 senza contributo pubblico
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

#### **4. Trasferibilità, Riproducibilità e Sostenibilità dei fattori di successo dell'impresa**

Per ogni fattore di successo indicato precedentemente, si evidenzi:

- a) i contesti, i settori e gli ambiti in cui si pensa sia trasferibile e perché;
- b) le modalità e la misura in cui il fattore è riproducibile e perché; e
- c) le modalità e la misura in cui il fattore è sostenibile nel tempo
  - di quali / quante risorse necessita per essere sostenibile e per quali tempi
  - come / dove saranno reperite tali risorse
  - se è sostenibile a livello sociale, ambientale e politico e perché

FATTORE DI SUCCESSO 1: \_\_\_\_\_

**Il fattore di successo è trasferibile in altri contesti, settori e/o ambiti? SI / NO**

Dove è trasferibile?

.....  
.....  
.....

Perché? Quali sono le condizioni che permettono la sua trasferibilità nei contesti / settori / ambiti indicati sopra?

.....  
.....  
.....

**Il fattore di successo è riproducibile? SI / NO**

Perché? Quali sono le condizioni che permettono la sua riproducibilità?

.....  
.....  
.....

**Il fattore di successo è sostenibile nel tempo? SI / NO**

Perché? Di quali e quante risorse necessita per essere sostenibile?

.....  
.....  
.....

Per quanto tempo si prevede che sia sostenibile?

.....  
.....  
.....

Come / dove saranno reperite le risorse indicate sopra?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Il fattore di successo è sostenibile a livello sociale, ambientale e politico? SI / NO**

Motivare la risposta

.....

.....

.....

.....

.....

.....

FATTORE DI SUCCESSO 2: \_\_\_\_\_

**Il fattore di successo è trasferibile in altri contesti, settori e/o ambiti? SI / NO**

Dove è trasferibile?

.....

.....

.....

Perché? Quali sono le condizioni che permettono la sua trasferibilità nei contesti / settori / ambiti indicati sopra?

.....

.....

.....

**Il fattore di successo è riproducibile? SI / NO**

Perché? Quali sono le condizioni che permettono la sua riproducibilità?

.....

.....

.....

**Il fattore di successo è sostenibile nel tempo? SI / NO**

Perché? Di quali e quante risorse necessita per essere sostenibile?

.....

.....

.....

Per quanto tempo si prevede che sia sostenibile?

.....

.....

.....

Come / dove saranno reperite le risorse indicate sopra?



.....

Per quanto tempo si prevede che sia sostenibile?

.....  
.....  
.....

Come / dove saranno reperite le risorse indicate sopra?

.....  
.....  
.....

Il fattore di successo è sostenibile a livello sociale, ambientale e politico? SI / NO  
Motivare la risposta

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## 5. Traccia intervista con il responsabile dell'impresa

<b>Creazione ex novo</b>	<b>Subentro</b>
Quando ha deciso di creare l'azienda?	Quando ha deciso di subentrare nella conduzione dell'azienda?
Di cosa si occupava prima di creare l'azienda?	In precedenza era impiegato nell'azienda? Se sì, di cosa si occupava?
Nel decidere di creare questa azienda, ha avuto contatti con altri proprietari? Quali sono le esperienze che hanno contribuito a farle prendere questa decisione?	Qual è il suo rapporto con il precedente proprietario? Quando / come è stata affrontata la questione della possibilità del subentro? Com'era l'atteggiamento del precedente proprietario al riguardo?
Nel caso di sostegno pubblico: quando e come è venuto a conoscenza dell'assistenza pubblica?	Nel caso di sostegno pubblico: quando e come è venuto a conoscenza dell'assistenza pubblica?
Quest'azienda ha avuto più successo rispetto ad altre. Come è nata l'idea di introdurre le innovazioni indicate nel questionario? Che cosa ha permesso che fossero introdotte?	Quest'azienda ha avuto più successo rispetto ad altre. Come è nata l'idea di introdurre le innovazioni indicate nel questionario? Che cosa ha permesso che fossero introdotte?
In che senso l'azienda ha avuto un impatto sul territorio? Quali sono le collaborazioni avviate con altri soggetti, pubblici o privati?	In che senso l'azienda ha avuto un impatto sul territorio? Quali sono le collaborazioni avviate con altri soggetti, pubblici o privati?
Quali fattori hanno inciso maggiormente sul rendimento globale?	Quali fattori hanno inciso maggiormente sul rendimento globale?
Secondo lei perché l'azienda ha avuto questo successo? A cosa lo attribuisce (principalmente)?	Secondo lei perché l'azienda ha avuto questo successo? A cosa lo attribuisce (principalmente)?
Nel caso di sostegno pubblico: se l'intervento pubblico fosse stato diverso o assente, si sarebbe avuto lo stesso successo? Se no, quale sarebbe stata la sorte dell'azienda? Cosa sarebbe cambiato esattamente?	Nel caso di sostegno pubblico: se l'intervento pubblico fosse stato diverso o assente, si sarebbe avuto lo stesso successo? Se no, quale sarebbe stata la sorte dell'azienda? Cosa sarebbe cambiato esattamente?
Può fornire qualche esempio di azienda che non ha potuto beneficiare dei fattori che hanno determinato il successo della presente?	Può fornire qualche esempio di azienda che non ha potuto beneficiare dei fattori che hanno determinato il successo della presente?
Nel caso di sostegno pubblico: cosa è stato veramente determinante nell'intervento pubblico?	Nel caso di sostegno pubblico: cosa è stato veramente determinante nell'intervento pubblico?
Nel caso di sostegno pubblico: c'è stato un impatto specifico del FEASR? Se sì, qual è stato?	Nel caso di sostegno pubblico: c'è stato un impatto specifico del FEASR? Se sì, qual è stato?
Qual'è stato il tipo di assistenza più importante? Perché?	Qual'è stato il tipo di assistenza più importante? Perché?
Secondo lei è possibile riprodurre facilmente questa esperienza nello stesso territorio o settore? Quali sono le condizioni necessarie?	Secondo lei è possibile riprodurre facilmente questa esperienza nello stesso territorio o settore? Quali sono le condizioni necessarie?
Questa esperienza è sostenibile nel tempo? Di quali e quante risorse necessita? Dove verranno reperite?	Questa esperienza è sostenibile nel tempo? Di quali e quante risorse necessita? Dove verranno reperite?
Si può affermare che questa esperienza sia sostenibile a livello ambientale e sociale? In quale misura?	Si può affermare che questa esperienza sia sostenibile a livello ambientale e sociale? In quale misura?

Riesce ad immaginare altri settori o altri territori in cui questa esperienza sia trasferibile? Perché?

Riesce ad immaginare altri settori o altri territori in cui questa esperienza sia trasferibile? Perché?

6. Traccia intervista con il funzionario o con un soggetto chiave coinvolto nell'implementazione

<b>Creazione ex novo</b>	<b>Subentro</b>
Ha seguito personalmente il caso in questione? Conosce il proprietario dell'azienda?	Ha seguito personalmente il caso in questione? Conosce il proprietario dell'azienda e/o il precedente proprietario?
Sarebbe in grado di ricostruire brevemente il percorso che ha portato alla creazione dell'azienda?	Sarebbe in grado di ricostruire brevemente il percorso che ha portato al subentro nella conduzione dell'azienda?
Sarebbe in grado di ricostruire l'interazione tra amministrazione e beneficiario?	Sarebbe in grado di ricostruire l'interazione tra amministrazione e beneficiario e eventualmente il precedente proprietario?
Di quali forme di assistenza ha beneficiato il proprietario in quali periodi?	Di quali forme di assistenza ha beneficiato il proprietario in quali periodi?
Quest'azienda ha avuto più successo rispetto ad altre. Come è nata l'idea di introdurre le innovazioni indicate nel questionario? Che cosa ha permesso che fossero introdotte?	Quest'azienda ha avuto più successo rispetto ad altre. Come è nata l'idea di introdurre le innovazioni indicate nel questionario? Che cosa ha permesso che fossero introdotte?
In che senso l'azienda ha avuto un impatto sul territorio? Quali sono le collaborazioni avviate con altri soggetti, pubblici o privati?	In che senso l'azienda ha avuto un impatto sul territorio? Quali sono le collaborazioni avviate con altri soggetti, pubblici o privati?
Quali fattori hanno inciso maggiormente sul rendimento globale?	Quali fattori hanno inciso maggiormente sul rendimento globale?
Secondo lei perché l'azienda ha avuto questo successo? A cosa lo attribuisce (principalmente)?	Secondo lei perché l'azienda ha avuto questo successo? A cosa lo attribuisce (principalmente)?
Se l'intervento pubblico fosse stato diverso o assente, si sarebbe avuto lo stesso successo? Se no, quale sarebbe stata la sorte dell'azienda? Cosa sarebbe cambiato esattamente?	Se l'intervento pubblico fosse stato diverso o assente, si sarebbe avuto lo stesso successo? Se no, quale sarebbe stata la sorte dell'azienda? Cosa sarebbe cambiato esattamente?
Può fornire qualche esempio di azienda che non ha potuto beneficiare dei fattori che hanno determinato il successo della presente?	Può fornire qualche esempio di azienda che non ha potuto beneficiare dei fattori che hanno determinato il successo della presente?
Cosa è stato veramente determinante nell'intervento pubblico?	Cosa è stato veramente determinante nell'intervento pubblico?
C'è stato un impatto specifico del FEASR? Se sì, qual è stato?	C'è stato un impatto specifico del FEASR? Se sì, qual è stato?
Qual'è stato il tipo di assistenza più importante? Perché?	Qual'è stato il tipo di assistenza più importante? Perché?
Come è stata organizzata questa assistenza? Quali sono state le procedure ordinarie e/o straordinarie e/o innovative adottate dall'amministrazione?	Come è stata organizzata questa assistenza? Quali sono state le procedure ordinarie e/o straordinarie adottate dall'amministrazione?
Nel caso di procedure straordinarie o innovative, come è nata l'idea di metterle in piedi? Come sono state assegnate le responsabilità?	Nel caso di procedure straordinarie, come è nata l'idea di metterle in piedi? Come sono state assegnate le responsabilità?
Secondo lei è possibile riprodurre facilmente questa esperienza nello stesso territorio o settore? Quali sono le condizioni necessarie?	Secondo lei è possibile riprodurre facilmente questa esperienza nello stesso territorio o settore? Quali sono le condizioni necessarie?

Secondo lei questa esperienza è sostenibile nel tempo? Di quali e quante risorse necessita l'impresa per mantenere gli attuali livelli di performance? Dove si pensa di reperire queste risorse?	Secondo lei questa esperienza è sostenibile nel tempo? Di quali e quante risorse necessita l'impresa per mantenere gli attuali livelli di performance? Dove si pensa di reperire queste risorse?
Si può affermare che questa esperienza sia sostenibile anche a livello ambientale, sociale e politico? In quale misura?	Si può affermare che questa esperienza sia sostenibile anche a livello ambientale, sociale e politico? In quale misura?
Riesce ad immaginare altri settori o altri territori in cui questa esperienza sia trasferibile? Perché?	Riesce ad immaginare altri settori o altri territori in cui questa esperienza sia trasferibile? Perché?