

REGIONE TOSCANA

SERVIZIO DI VALUTAZIONE DEL PROGRAMMA DI SVILUPPO RURALE 2014-2020

Roma, Marzo 2024

Indice

Introduzione	1
1 L'approccio metodologico nella autovalutazione delle SISL	2
1.1 L'analisi tematica.....	2
1.2 La rilevazione dei dati primari.....	4
1.3 Il percorso verso la valutazione ex post.....	6
2 I risultati del processo di valutazione	8
2.1 I tipi di orientamento allo sviluppo locale	9
2.2 Una lettura complessiva delle tendenze emergenti	14
2.2.1 Ritornare o arrivare per estrarre valore	14
2.2.2 Il turismo come trappola... ..	15
2.2.3 Investire per bastare a sé stessi.....	16
2.3 La restituzione dei focus group con i GAL	18
3 Conclusioni e raccomandazioni	21
3.1 Il diario di bordo	21

ELENCO DEGLI ACRONIMI E DEI TERMINI CHIAVE

AdG: Autorità di Gestione

Ambiti territoriali di destinazione turistica (ADT): sono i luoghi di programmazione e monitoraggio delle strategie e delle attività turistiche dei territori di destinazione mediante l'Osservatorio turistico di destinazione (OTD). Sono stati identificati 28 ADT che coprono tutto il territorio della Toscana (Amiata, Versilia... etc.)

ARTEA: Agenzia Regionale Toscana per le Erogazioni in Agricoltura

AT: Assistenza tecnica

CCIAA: Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura

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

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

FEASR: Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale

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

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

GAL: Gruppo di Azione Locale

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

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

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

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

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

PSR: Programma di Sviluppo Rurale

SISL: Strategia Integrata di Sviluppo Locale

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Teoria del Cambiamento (ToC): è un processo rigoroso e partecipativo nel quale differenti gruppi e portatori di interesse nel corso di una pianificazione articolano i loro obiettivi di lungo termine [impact] e identificano le condizioni che essi reputano debbano dispiegarsi affinché tali obiettivi siano raggiunti.

Workshop: è un incontro di gruppo nel quale organizzatori e partecipanti sono entrambi costruttori di un “prodotto” materiale e immateriale attraverso forme di interazione e facilitazione codificate

Introduzione

La presente relazione, la quarta dall'avvio dell'attività rivolta all'autovalutazione delle SISL, rappresenta un ponte ideale per l'impostazione della valutazione ex post.

Se con le Relazioni E.1 erano state puntellate la domanda di valutazione e la teoria del cambiamento alla base delle SISL, attraverso il coinvolgimento diretto delle strutture tecniche dei GAL, dei partenariati e dei beneficiari, le Relazioni E.2 si caratterizzano per un taglio più concreto, finalizzato ad investigare cosa l'azione dei GAL abbia generato nei territori.

La prima Relazione E.2.1 aveva esplorato le ricadute del GAL attraverso un approccio basato sugli studi di caso, identificati con il supporto dei GAL come progettualità esemplificative delle differenti prassi di accompagnamento dei processi di sviluppo locale.

La relazione E.2.2 invece, pone le basi per l'avvio del processo di valutazione ex post attraverso la sistematizzazione di un primo nucleo di interviste all'interno di un paradigma di analisi tematica.

Sono state condotte infatti, 27 interviste in profondità su altrettanti progetti localizzati prevalentemente nei comuni montani delle aree dei GAL, con l'obiettivo di identificare delle tendenze emergenti attorno alle quali costruire il percorso di valutazione ex post.

La relazione è articolata in modo da accompagnare il lettore nella comprensione delle analisi effettuate:

- il capitolo 1 è dedicato alla parte metodologica, illustrando l'approccio utilizzato, la fase di rilevazione dei dati e le tappe successive previste per condurre la valutazione ex post;
- il capitolo 2 entra nel merito dell'analisi valutativa, descrivendo le tendenze che emergono dall'analisi su tre domini: i territori, i beneficiari e gli strumenti di attuazione. Il capitolo si conclude con la descrizione degli esiti dei focus group condotti con i GAL;
- il capitolo 3, infine, descrive le conclusioni e le principali raccomandazioni per GAL e AdG sotto forma del diario di bordo.

1 L'approccio metodologico nella autovalutazione delle SISL

1.1 L'analisi tematica

La *Grounded Theory* è la risposta di una parte di studiosi delle scienze sociali all'oggettività del paradigma neopositivista che si è andato via via affermando a varie latitudini e longitudini per effetto di un'egemonia culturale che continua ostinatamente ad applicare al sociale le leggi delle scienze fisiche. Nonostante anche nelle scienze "dure" si siano sempre più affermati sistemi aperti ancorati alla probabilità, nelle scienze sociali l'approccio controfattuale e il disegno randomizzato continuano a rappresentare un *gold standard*.

La *Grounded Theory* sposa una linea di ricerca che postula come le teorie debbano costruirsi via via come tendenze emergenti dalla lettura di informazioni che sono raccolte in maniera granulare, attraverso metodi di rilevazione non strutturati. Sin dall'avvio della valutazione LEADER, sono stati, infatti, prescelti tecniche non standard come sistemi di raccolta delle informazioni: interviste in profondità, *focus group*, tecniche di *mapping* di gruppo, etc. Anche nell'analisi dei dati secondari, si è sempre anteposta l'analisi documentale a quella dei dati provenienti dai sistemi di monitoraggio.

L'analisi dei testi si sviluppa attorno a due poli, uno più di stampo quantitativo, l'analisi del contenuto e uno più qualitativo, l'analisi tematica. Quest'ultima pone alla base della sua costruzione la codifica dei testi attraverso codici descrittivi che indicano concetti dove vengono

espressi stati (aumento, diminuzione, migliorato, peggiorato, livello di utilizzo, etc.) su proprietà (atteggiamenti, opinioni, comportamenti, giudizi, facoltà, capacità, caratteristiche, etc.) riferite a persone, organizzazioni o territori. Nella figura seguente, si offre un esempio di raccolta di codici inerenti alle prospettive dell'ente intervistato. L'analisi consiste nell'identificare dei "temi" che possono rappresentare delle tendenze che sottendono quei fenomeni sociali più ampi che potrebbero spiegare cosa genera il finanziamento del GAL o quale processo la SISL stia accompagnando, favorendo o stimolando.



Un siffatto tipo di analisi non esclude la possibilità di virare anche su un'analisi dei contenuti, laddove si ritenga anche necessario verificare quali sono le caratteristiche prevalenti di determinati beneficiari, le loro attitudini nei confronti dei finanziamenti del GAL, il loro giudizio sulle istituzioni e così via. L'analisi dei contenuti può essere paragonata ad un'analisi basata su un questionario strutturato, dove però, nel caso dell'analisi dei contenuti, il questionario è costruito ex post sulla base della codifica condotta.

Come suggerito da diversi autori e autrici¹ l'analisi tematica, sulla base delle domande di valutazione dovrebbe sviluppare al massimo sei temi, per poi poter sviluppare ulteriori sub-temi, alla stessa stregua "*di chi torna a casa e racconta una sua avventura*".

Il primo passo è dunque rappresentato dal processo di codifica, una fase fondamentale per descrivere, ancora senza alcun tipo di interpretazione, in un rapporto tra genere e specie, in questo caso specifico, partendo da concetti più bassi fino a risalire lungo la scala di generalità a concetti più alti che li includono.

Si ha a disposizione una 'base date' dinamica, in continuo movimento, che, come sarà esposto di seguito nell'ottica della valutazione ex post, si arricchirà di ulteriori concetti man mano che le attività di valutazione procederanno.

Per dare un'idea della complessità e della dinamicità del processo di codifica, i tratti salienti del processo di analisi ha generato:

- sette variabili principali, ossia elementi trasversali che, alla stregua di quanto avviene nell'analisi quantitativa dei dati, possono rappresentare schemi di rappresentazione dei dati: tipologia beneficiario, tipologia progetto (strumento di attuazione), tipologia rispondente, traiettoria comune localizzazione, longevità azienda, business model altra impresa, business model azienda agricola,
- 368 codici che sono stati ricondotti a 61 concetti più alti all'interno di 13 categorie esplicative.

¹ Thematic Analysis. A Practical Guide di Clarke & Braun (2021 Sage Publication)

1.2 La rilevazione dei dati primari

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

Tabella 1 Rilevazione dati primari

Tipo rilevazione	FATTI	TOTALI PREVISTI
Coaching		
GAL Montagna Appennino	3	3
GAL Consorzio Appennino Aretino	9	9
GAL Leader Siena	5	5
GAL START	5	5
GAL Sviluppo Lunigiana	5	5
Sub Totale coaching	27	27
altre tipologie		
Workshop	2	2
Focus group	4	4

Le attività di coaching hanno previsto la seguente organizzazione in sotto-attività sequenziali:

- ➔ identificazione e pianificazione delle interviste;
- ➔ realizzazione delle interviste;
- ➔ trascrizione e codifica delle interviste.

Sono stati inoltre realizzati quattro focus group e due workshop. I workshop e due focus group per analizzare e discutere gli esiti delle attività valutative, mentre gli altri due focus group hanno riguardato i Progetti di Comunità e la chiusura della programmazione 2014-2022.

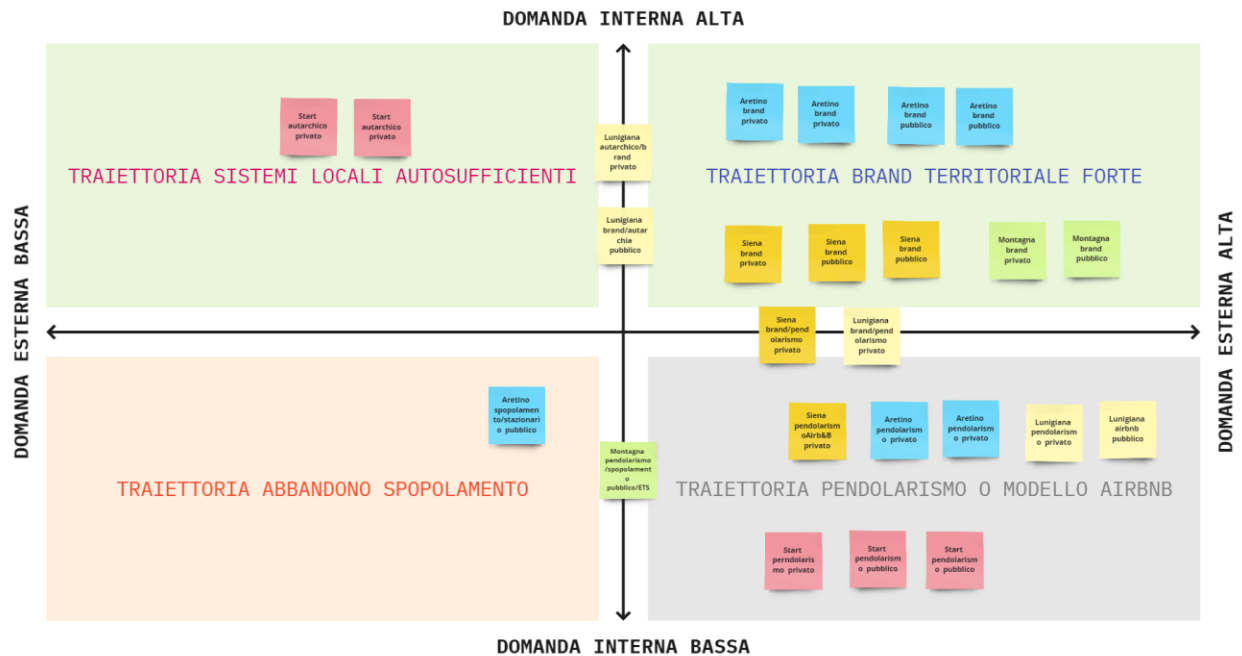
Nella tabella seguente sono invece riportati per categoria i soggetti che sono stati intervistati per la stesura del presente Report.

Tabella 2 Soggetti intervistati per categoria di ente d'appartenenza

GAL	BENEFICIARI					ALTRI ATTORI RILEVANTI		TOTAL E
	Comuni	Azienda Agricola	Altro tipo di azienda (turistica, commerciale, artigianato)	Associazioni e ETS	Ente Parco	Testimone privilegiato	Progettisti	
GAL Montagna Appennino	1	1		1				3
GAL Aretino	5	4						9
GAL Leader Siena	2	3						5
GAL START	2	3						5
GAL Lunigiana	1		3		1			5
TOTALE	11	11	3	1	1	0	0	27

Dal punto di vista delle traiettorie territoriali identificate nelle precedenti relazioni, i progetti rispetto ai quali sono state condotte le interviste (► figura seguente, colorazione differente in base al GAL di appartenenza) ricadono in misura maggiore nei quadranti: brand territoriale forte e pendolarismo/modello airbnb, nel quadrante dei sistemi locali autosufficienti quattro progetti, due di questi hanno anche un connotato di brand, mentre due progetti ricadano nel quadrante più critico dello spopolamento.

Figura 1 Distribuzione delle località in cui insistono i progetti oggetto di intervista per tipo di traiettoria



1.3 Il percorso verso la valutazione ex post

La valutazione ex post ha l'obiettivo di esplorare quali cambiamenti l'azione dei GAL, attraverso le SISL, hanno generato nei rispettivi territori. Anche la domanda di valutazione dei GAL è stata oggetto di un ulteriore affinamento nel corso della realizzazione del presente rapporto, per poter esprimere puntualmente le aspettative dei GAL nei confronti della valutazione. In particolare, sono emersi i seguenti fabbisogni conoscitivi:

- sulla progettazione integrata se c'è stato un adeguarsi al bando oppure se c'è stata una vera integrazione [GAL Montagna]
- comprendere perché in alcuni comuni i privati sembrano partecipare di meno ai bandi del GAL, c'è una diversa partecipazione in alcune aree (settore artigianale in Val Tiberina), e in anche alcune aree a vocazione turistica, [GAL Appennino Aretino]
- capire se i progetti finanziati sul pubblico sono inclusi all'interno di una strategia più ampia o sono interventi spot [GAL Montagna]
- interrogarsi sul perché ci sono Comuni che non presentano domande di finanziamento (su pubblico e privato), anche nei progetti di comunità [GAL Siena]
- sui privati interesse a capire se si finanziano progetti aziendali già ideati oppure se sono stati stimolati dal bando [GAL Montagna]
- comprendere se l'obiettivo di collegare la costa con l'entroterra si sia sostanziato o meno, se il GAL abbia dato un impulso al turismo interno [GAL Farmaremma] .

Dal punto di vista delle aspettative, secondo i GAL la valutazione ex post dovrebbe:

- servire per poter comunicare all'esterno i meriti dell'azione del GAL, perché soffrono di poca visibilità
- raccogliere e valorizzare dati puntiformi, quelle informazioni che il Valutatore sta già raccogliendo;
- ragionare sull'efficacia dei differenti strumenti di attuazione (PIT e PdC)
- comprendere come agganciare altri soggetti, a cui storicamente è molto difficile rivolgersi con le attuali regole del FEASR.

Il percorso di valutazione ex post prevederà i seguenti passaggi:

1. la realizzazione di nuove interviste che saranno in via prioritaria focalizzate sui Progetti di comunità, lo scopo è quello di osservare, soprattutto ai fini di indagare l'efficacia degli strumenti attuativi, in che modo e se tali approcci riescono a generare risultati differenti nei contesti territoriali;
2. la codifica delle 77 interviste realizzate nel corso delle precedenti relazioni a cui si aggiungeranno le nuove interviste sui PdC, sempre nell'ottica di sviluppare analisi dei contenuti e analisi tematica;
3. la risposta ai quesiti valutativi introdotti nelle relazioni E.1, principalmente attraverso una analisi dei contenuti;
4. il consolidamento delle tendenze emergenti (► 2.2) e l'identificazione di ulteriori tendenze attraverso l'analisi tematica.

Nella tabella seguente viene riportato un riepilogo delle attività di rilevazione dei dati primari condotte sin qui su beneficiari diretti, destinatari e/o altri testimoni qualificati, per un totale complessivo di 104 interviste in profondità realizzate.

Circa il 34% delle interviste sono state rivolte a beneficiari pubblici (comuni ed enti parco), il 47% è riconducibile ad imprese private (aziende agricole 37% e altre imprese 10%), il 14% ad altri attori rilevanti non beneficiari.

Tabella 3 Rilevazione dati primari a valere sulle relazioni E. LEADER

GAL	BENEFICIARI					ALTRI ATTORI RILEVANTI		TOTALE
	Comuni	Azienda Agricola	Altro tipo di azienda (turistica, commerciale, artigianato)	Associazione Consorzio ETS	Ente Parco	Testimone privilegiato (soggetto singolo)	Progettisti	
GAL Montagna Appennino	3	9	5	1		1	4	23
GAL Aretino	9	9				1		19
GAL Leader Siena	5	6		1		2		14
GAL START	3	8	1	2		1		15
GAL Etruria²	3	2				1	3	9
GAL FAR Maremma	4	2			1	1		8
GAL Lunigiana	5	2	4	3	2			16
TOTALE	32	38	10	7	3	7	7	104

² Con DGR n.1477 del dicembre del 2022 la Regione ha deliberato la decadenza del riconoscimento regionale nei confronti del GAL Etruria a proseguire le sue attività nel quadro della Misura 19 del PSR

2 I risultati del processo di valutazione

La familiarizzazione con i testi delle interviste, parte integrante dell'analisi tematica, ha consentito di sviluppare **quattro macro-temi** con cui leggere le narrazioni dei beneficiari.

Si tratta di quattro **tipi di orientamento allo sviluppo locale** connessi a due continuum di atteggiamento: la prima dimensione attiene **alla finalità generale con cui approcciare le opportunità di finanziamento** offerte dal GAL (per mutare / rinnovare oppure per conservare / valorizzare), la seconda dimensione attiene alla **localizzazione dei benefici di tali finanziamenti** (focalizzata sull'ente beneficiario oppure comprensiva del territorio). L'incrocio di queste due dimensioni consente l'identificazione della seguente **tipologia analitica**:

- Orientamento pro-territorio mutativo/rinnovativo
- Orientamento pro-territorio conservativo/valorizzante
- Orientamento pro-ente/azienda mutativo/rinnovativo
- Orientamento pro-ente/azienda conservativo/valorizzante

La tipologia in questione, per come articolata nei prossimi paragrafi, esprime temi frutto di un'interpretazione ermeneutica delle 27 interviste trascritte, ossia pattern di significato identificati come ricorrenti tra le diverse narrazioni dei partecipanti e, seppur non generalizzabili, trasferibili in contesti simili. Infatti, se è vero, questi quattro tipi di orientamento – essendo generali – possono essere ritrovati anche altrove, il fatto che **nel contesto toscano sono presenti tutti i tipi** è già di per sé interessante. Secondo poi, è d'interesse notare come tali orientamenti siano caratterizzati nel caso specifico dei GAL toscani, e a quali altri aspetti si associno.

Ad esempio, dall'analisi effettuata emerge come, in generale, vi sia una **maggiore propensione verso l'atteggiamento conservativo/valorizzante**, sia rispetto all'orientamento pro-territorio, sia rispetto all'orientamento pro-ente/azienda (anche se in misura minore, in questo caso). **Nel primo caso (pro-territorio), è soprattutto il settore pubblico a preferire la conservazione e la valorizzazione** di ciò che già c'è, nel secondo caso, invece, è il settore privato a farlo. Di converso, **l'atteggiamento di mutamento e rinnovo** di ciò che già – in minoranza rispetto ad entrambi gli orientamenti, e soprattutto rispetto a quello pro-territorio – **risulta associato maggiormente al settore pubblico nel caso dell'orientamento pro-ente/azienda** e al settore privato nel caso dell'orientamento pro-territorio.

			privato	pubblico
Orientamento /rinnovativo	pro-territorio	mutativo	40%	25%
Orientamento /valorizzante	pro-territorio	conservativo	60%	75%
totale codici applicati			141	275
			privato	pubblico
Orientamento /rinnovativo	pro-ente/azienda	mutativo	33%	57%
Orientamento /valorizzante	pro-ente/azienda	conservativo	67%	43%
totale codici applicati			310	21

2.1 I tipi di orientamento allo sviluppo locale

Orientamento pro-territorio mutativo/rinnovativo

Questo orientamento indica quegli enti che investono o pianificano investimenti mirando ad avere una **ricaduta ampia** (comprensiva del territorio oltre l'ente beneficiario) grazie ad innovazioni, rinnovamenti, ampliamenti che **creano una nuova situazione o che trasformano una situazione** esistente. Tali modifiche riguardano i prodotti e i servizi offerti (ad es. l'introduzione di attività di agricoltura sociale, sportelli digitali per gli anziani, musei multimediali, ciclovie tecnologiche), il metodo di produzione e offerta (ad es. la progettazione partecipativa di piani di sviluppo, l'insegnamento "di comunità" della lingua inglese turistica, la collaborazione pubblico-privata per l'utilizzo del teatro di un centro formativo), la filiera ed il settore coinvolti (ad es. tramite la riattivazione della castanicoltura, lo sviluppo della filiera del giaggiolo, l'accreditamento come museo a rilevanza regionale), i soggetti coinvolgibili (ad es. ricercatori universitari e insegnanti di scuola, personale sanitario, cittadini con mobilità ridotta o ipovedenti), ed i luoghi interessati direttamente o indirettamente da tali investimenti (ad es. strutture comunali dismesse da trasformare in centri polifunzionali, parcheggi da trasformare in aree mercatali a servizio della cittadinanza).

Orientamento pro-territorio conservativo/valorizzante

Questo orientamento indica quegli enti che investono o pianificano investimenti mirando ad avere una **ricaduta ampia** (comprensiva del territorio oltre l'ente beneficiario) grazie ad ammodernamenti, ristrutturazioni, riqualificazioni o miglie che **modificano una situazione esistente, consolidandola e valorizzandola**. Tali modifiche sono connesse alla conoscenza del contesto / relazionale (ad es. indicata dalla collaborazione con associazioni culturali per la gestione di siti storico-artistici, dallo sviluppo di reti promosse dai parchi territoriali, dall'offerta di pacchetti turistici integrati tra aziende locali), alle infrastrutture e ai servizi (ad es. tramite la manutenzione e la messa in sicurezza del patrimonio architettonico, la costruzione di spalti per manifestazioni tradizionali, il rifacimento di impianti di illuminazione in aree urbane), alla cultura storico-artistico (ad es. tramite l'allestimento di un museo in un edificio medievale restaurato, il ripristino della pavimentazione originale di una struttura storica, la messa a disposizione continuativa del teatro per iniziative artistiche), all'enogastronomia (ad es. tramite la realizzazione di eventi che valorizzano le eccellenze vitivinicole e olivicole all'interno del museo e presso le cantine degli agriturismi del luogo, l'uso per fini didattici e dimostrativi delle erbe aromatiche e di altri prodotti agricoli del territorio nelle scuole e nel mercato coperto locale), e all'ambiente naturale (ad es. tramite la coltivazione di varietà antiche di frutta, la divulgazione scientifica all'interno dei percorsi sportivo-turistici e l'allestimento di aree sosta strategiche per la fruizione del paesaggio).

Orientamento pro-ente/azienda mutativo/rinnovativo

Questo orientamento indica quegli enti che investono o pianificano investimenti mirando ad avere una **ricaduta ristretta** (focalizzata sull'ente beneficiario) grazie a ad innovazioni, rinnovamenti, ampliamenti che **creano una nuova situazione o che trasformano una situazione esistente**. Si tratta di modifiche riguardanti il prodotto o servizio offerto (es. l'avvio della produzione di un nuovo prodotto olivicolo in bottiglia, l'avvio di una nuova attività commerciale recettiva come un agriturismo o un B&B diffuso, l'acquisizione di tecnologie sanitarie all'avanguardia in grado di offrire trattamenti sofisticati), il settore o la filiera coinvolti (ad es. in termini di sostituzione di coltura

produttiva, di avvio della trasformazione di prodotti erboristici, di ampliamento della gamma di prodotti agricoli commercializzati), il metodo di produzione e offerta (ad es. la sperimentazione di tecniche di trasformazione a vapore dei prodotti frutticoli o di coltivazione delle colture erboristiche, lo sviluppo di nuovi package per la commercializzazione di sottoprodotti vegetali), i soggetti coinvolgibili (ad es. tramite l'avvio della commercializzazione tramite la grande distribuzione organizzata o l'interlocuzione con le compagnie crocieristiche), ed i luoghi interessati direttamente o indirettamente da tali investimenti (ad es. tramite l'ampliamento degli immobili del centro storico da affittare per il turismo internazionale o l'ampliamento della sede nazionale di un'azienda del settore edilizio).

Orientamento pro-ente/azienda conservativo/valorizzante

Questo orientamento indica quegli enti che investono o pianificano investimenti mirando ad avere una **ricaduta ristretta** (focalizzata sull'ente beneficiario) grazie ad ammodernamenti, ristrutturazioni, riqualificazioni o migliorie che **modificano una situazione esistente, consolidandola e valorizzandola**. Si tratta di modifiche riguardanti la struttura (ad es. l'efficientamento edilizio di capannoni per l'allevamento di aziende zootecniche, il reimpianto di vigneti di un'azienda vitivinicola, la ristrutturazione di un agriturismo), i macchinari e le attrezzature utilizzate (ad es. l'acquisizione di macchinari per lo stoccaggio di olio e vino o per la trasformazione di prodotti olivicoli e frutticoli), il processo di produzione e offerta (ad es. in termini di miglioramento dell'efficienza e della capacità produttiva e trasformativa di un caseificio), la qualità dei beni e dei servizi offerti (ad es. tramite la certificazione di una farina, la migliore conservazione di prodotti agricoli), la rete promozionale / commerciale (ad es. canali commerciali turistici e agroalimentari fuori regione, commercializzazione online e tramite grande distribuzione organizzata, affiliazione con circuiti turistici nazionali), e le risorse (ad es. in termini di riduzione dei costi finanziari, energetici, operativi dell'operatività aziendale).

Figura 2 Mappa dell'orientamento pro-territorio mutativo/rinnovativo

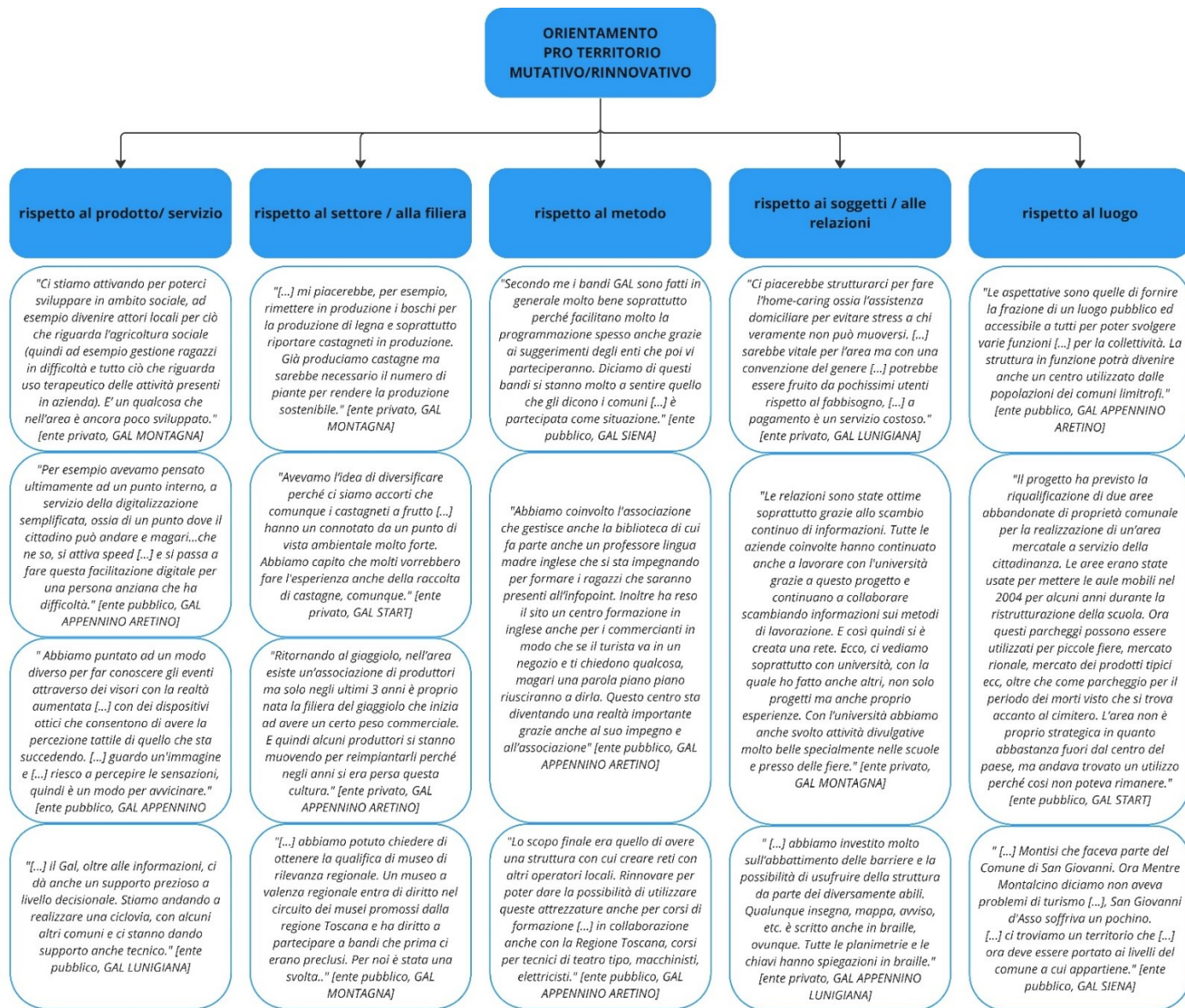


Figura 3 Mappa dell'orientamento pro-territorio conservativo/valorizzante

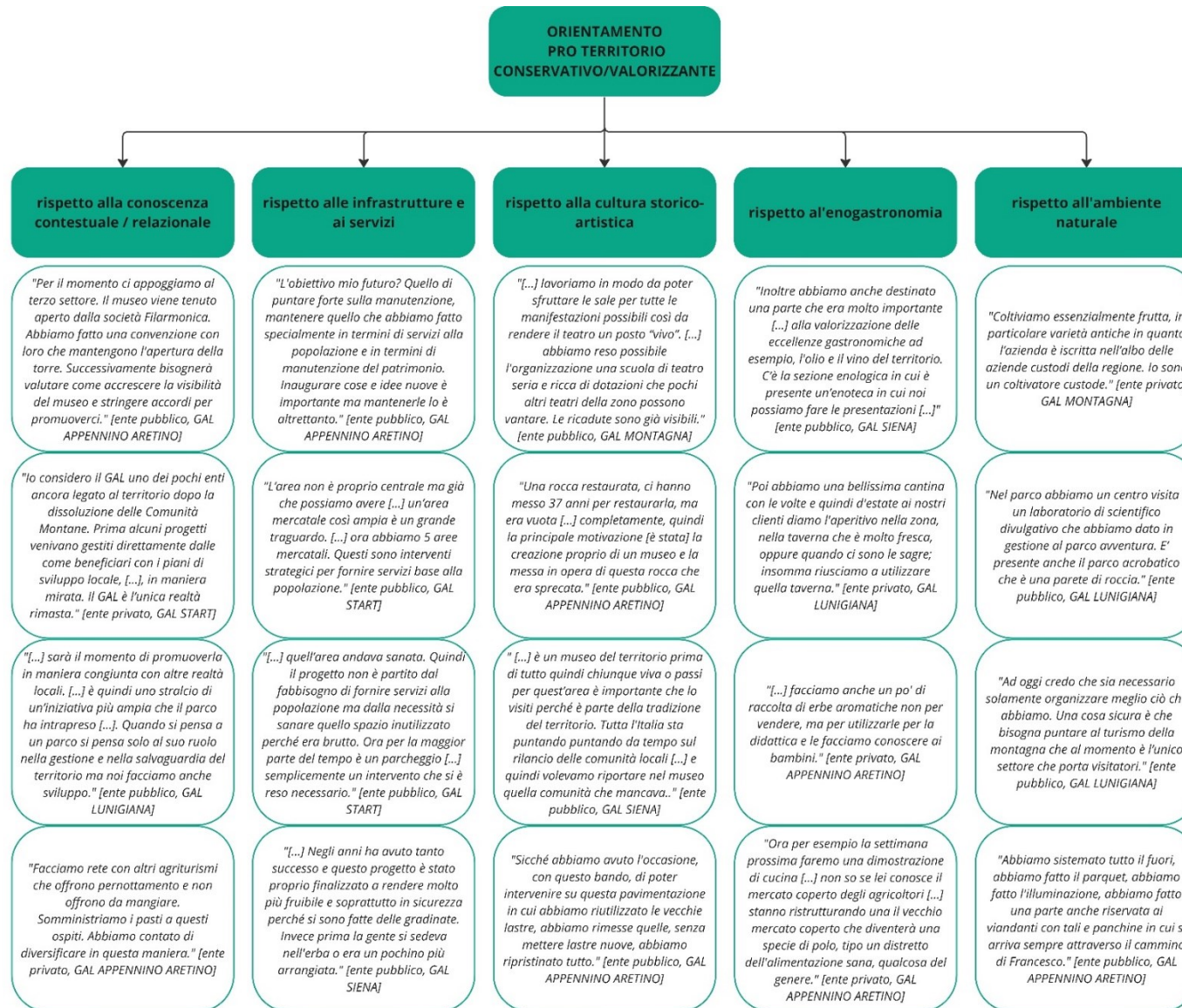


Figura 4 Mappe dell'orientamento pro-ente/azienda mutativo/rinnovativo e conservativo/valorizzante



2.2 Una lettura complessiva delle tendenze emergenti

L'analisi delle interviste, benché limitata a 27 progetti, restituisce alcune tendenze che dovranno essere approfondite ulteriormente nel prosieguo delle attività di valutazione, sia rileggendo retrospettivamente le interviste già condotte, sia alla luce di quanto emergerà dalla ricerca valutativa che sarà focalizzata sui Progetti di Comunità. Nel quadro più generale dei quattro temi sopra identificati sono state messe a fuoco tre tendenze, che sono sintetizzate in ogni paragrafo con dei titoli evocativi.

2.2.1 Ritornare o arrivare per estrarre valore

Un intervistato del GAL Siena con attività localizzata nella zona di Pienza ricorda come il nonno forestiero, nato e cresciuto in Sardegna, una volta arrivato in Toscana, insieme ad altri corregionali abbiano introdotto negli allevamenti le pecore di razza sarda. Hanno tramandato le proprie abilità artigianali, facendo divenire quel territorio un punto di riferimento per la produzione casearia.

Nei territori collocati nel quadrante del brand territoriale dei vari GAL, in particolare nei GAL Siena, e Lunigiana, i "nuovi" forestieri, siano essi originari di quei luoghi che "tornano", o invece soggetti che risiedono in altre regioni o nazioni, tendono ad avere un approccio 'estrattivo'.

Questo approccio si manifesta attraverso due modalità:

- l'acquisizione di aziende vocate alle produzioni territoriali nelle quali si investe per commercializzare tutta la produzione al di fuori del territorio e della Regione in circuiti già consolidati. Si tratta di soggetti che manifestano poco interesse nel creare reti locali o per interfacciarsi con le amministrazioni se non per aspetti prettamente tecnico-burocratici legati allo sviluppo dell'azienda. È il caso di un'azienda vitivinicola nelle mani di una *holding* con capitali stranieri che detiene più di 40 ristoranti all'estero: *"non ha bisogno di reti di commercializzazione o di partecipare a progetti finalizzati al rafforzamento delle filiere in quanto è un gruppo leader nella ristorazione e ha canali commerciali consolidati"* ed è anche il caso di un'altra azienda dove il titolare *"commercializza sostanzialmente da solo, vende all'estero il distillato a una sua società, direi quasi familiare, dove utilizza questi oli essenziali per fare delle creme, per il corpo, per le mani"*;
- il ritorno o la riqualificazione di beni ereditati per importare modelli di business 'metropolitani' legati soprattutto al turismo. Anche in questo caso, si osserva una bassa soglia di interesse nei confronti delle reti e delle comunità locali. È il caso di un edificio nella Lunigiana che è stato riqualificato dagli eredi che vivono e risiedono al di fuori dell'area GAL. Il loro successo commerciale non è visto di buon occhio dai residenti: *"abbiamo cercato di acquistare altri immobili lì in zona perché non ci dispiacerebbe allargare un po' l'investimento, ma o non li troviamo oppure quando capiscono che siamo noi che andiamo ad acquistare i prezzi triplicano. E probabilmente hanno visto che siamo arrivati lì a investire con un po' di soldi e pensano di sfruttarci un po' e quindi lasciamo stare, adesso vedremo, cercheremo altrove"*. Il sistema di prenotazione è affidato ai circuiti più diffusi a livello mondiale, il *welcoming* gestito completamente a distanza e anche se parte delle forniture si appoggiano sul sistema locale, i servizi che si vogliono promuovere sono legati ad un tipo di turismo cittadino (area *wellness* e *home restaurant*).

A differenza di quanto avveniva in passato, non si creano nuovi insediamenti industriali, né forme di innovazione durevole nel settore primario, sembra invece assistere a nuove forme di estrazione

di asset materiali (le produzioni enogastronomiche) e immateriali (culture e saperi) a vantaggio di una ricchezza che genera benessere altrove.

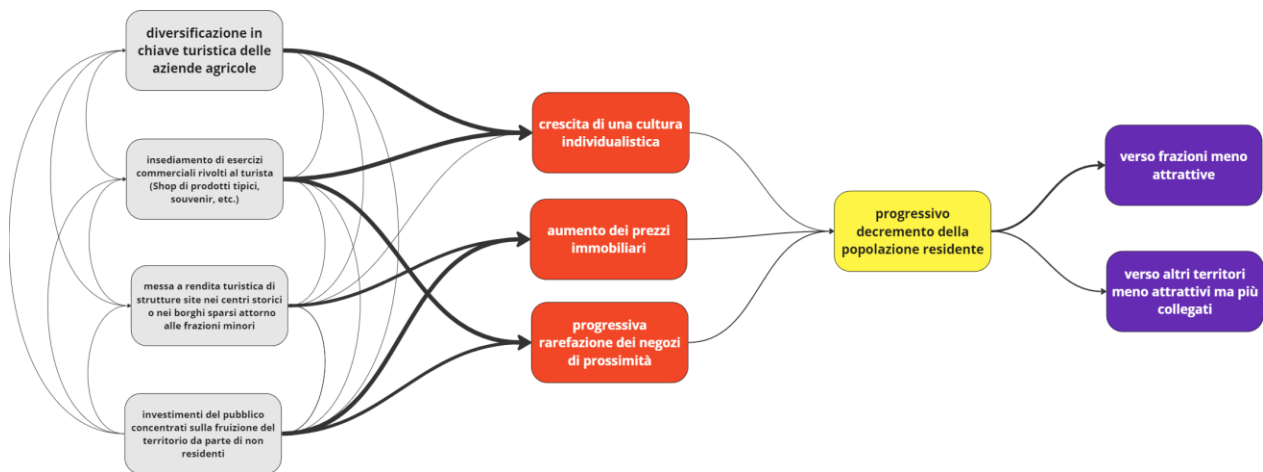
2.2.2 Il turismo come trappola...

Il paragrafo fa riferimento al concetto di trappola, elemento che è evocato in economia quando una politica monetaria espansiva non riesce a stimolare la crescita economica nonostante tassi di interesse nominali molto bassi o prossimi allo zero, generando conseguenze inaspettate e non intenzionali.

Durante l'ultima grande recessione (2008-2015), nonostante l'aumento significativo della base monetaria tramite la politica di *Quantitative Easing*³ non si è assistito ad un corrispondente aumento della circolazione di moneta: questo perché le imprese e i consumatori, affrontando una recessione, hanno preferito contenere il debito piuttosto che aumentare la spesa o gli investimenti, ritenendo che lo scenario recessivo sarebbe perdurato.

Tale concetto può essere utile per mettere a fuoco la seconda tendenza che sembra emergere dalle interviste, riassunta nella *trappola del turismo* può essere definita come quella condizione nella quale si trovano i piccoli Comuni delle aree GAL collocati nei quadranti a *brand* territoriale, caratterizzata da quel circolo vizioso (► figura seguente) che si attiva, non intenzionalmente, nel far progressivamente traghettare i Comuni a *brand* territoriale verso il quadrante modello *airbnb*.

Figura 4 La trappola del turismo



Nei piccoli comuni sotto i 5.000 abitanti oggetto delle interviste, sembra infatti assistere a delle dinamiche avviate da decenni che hanno visto nel turismo una delle *gambe della sedia* su cui appoggiare l'economia locale, fino a diventare l'unica, o almeno la principale, domanda di beni e servizi presente. Si tratta di comuni inseriti nel circuito dei borghi più belli d'Italia, che vedono le proprie presenze triplicare nei mesi estivi e che nel resto dell'anno si pongono ugualmente il problema di destagionalizzare i flussi turistici. Una sorta di economia *monocolturale* che ha progressivamente conquistato l'immaginario di residenti e imprese verso un modello di

³ è una politica monetaria utilizzata dalle banche centrali per stimolare l'economia quando i metodi tradizionali, come il taglio dei tassi di interesse, diventano inefficaci. Questa strategia comporta l'acquisto di titoli di stato e altri titoli finanziari sul mercato per aumentare la liquidità e incoraggiare la spesa e l'investimento.

dipendenza dal turismo, che ha orientato le scelte delle istituzioni e ha condizionato le scelte di imprese e residenti.

Nelle aree a brand turistico, le aziende agricole diversificano, il pubblico investe nel turismo e nella cultura, ma tutto ciò ha generato e sta generando una perdita del tessuto connettivo fatto dai piccoli esercizi di base (concentrazione di negozi souvenir o shop enogastronomici) e una fuoriuscita rilevante della popolazione residente tanto nelle frazioni maggiori quanto, e in misura più rilevante, nelle frazioni collocate nelle aree comunali più marginali. Senza residenti viene meno anche la richiesta di servizi essenziali di cura e di istruzione e, come un cane che si morde la coda, si attiva una spirale di scivolamento verso un 'modello' neo-residenziale basato in larga parte sulla presenza dei turisti.

Le possibili opzioni sembrano provenire da chi già si trova all'interno di quel sistema di dipendenza da anni, *"la tendenza è di assecondare il turismo cercando di puntellare le attività e i servizi di base, anche con interventi per la ristrutturazione e riqualificazione di piccoli borghi nelle frazioni più marginali"*.

All'interno di questo scenario i GAL hanno finanziato e sostenuto progetti che continuano a perseguire strategie di valorizzazione turistica dei territori, soprattutto di quei Comuni che puntano sulla destagionalizzazione come chiave per mantenere nel corso dell'anno un livello minimo di domanda utile a sostenere attività commerciali di base.

2.2.3 Investire per bastare a sé stessi

L'ultima tendenza osservata entra nel merito nelle dinamiche di investimento dei privati. L'analisi condotta è molto incentrata sulle aziende agricole⁴, ma come è stato richiamato nel paragrafo 1.3, in occasione dell'ex post si potrà disporre di un numero più elevato di realtà imprenditoriali attive in altri settori.

La maggior parte degli imprenditori intervistati si muovono all'interno di una strategia aziendale 'autoreferenziale' dove le marginalità e le ricadute sono interne, indipendentemente dalle peculiarità dei territori in cui sono insediate:

- le aziende non agricole, localizzate nel quadrante del pendolarismo tendono a sviluppare servizi che rispondono ad esigenze standard di residenti e non residenti (dalla cura e salute della persona, alla casa);
- le aziende agricole a carattere familiare tendono molto a diversificare sulla parte turistica e della trasformazione in azienda per integrare il reddito aziendale
- le aziende più forti fanno filiera da sole o acquistano da altre realtà territoriali ma con lo scopo di trasformare e commercializzare il loro marchio;

In linea generale si osserva una bassa capacità a lavorare in rete o in un'ottica di comunità, la maggior parte delle aziende agricole è così impegnata nella propria attività di impresa da non contemplare la possibilità di curare altre relazioni a meno che non abbiano ricadute interne che siano in linea con gli investimenti sostenuti: *"Ciò che cambierà sicuramente in termini di rapporti con altri soggetti esterni è la capacità produttiva. Con le nuove macchine posso tranquillamente acquistare castagne dai produttori locali e trasformarle in laboratorio perché le macchine hanno*

⁴ Ben 11 sono le aziende agricole su un totale di 14 imprese oggetto di intervista

una capacità moto maggiore delle precedenti. Infatti, sto prendendo contatti con la GDO, cosa che prima non potevo permettermi in quanto non avevo capacità produttiva sufficiente”.

Per le realtà più forti la prospettiva della comunità è ricondotta alla vocazione colturale: la coltura del luogo se valorizzata sembra dare *automaticamente* una ricaduta sul sistema locale che è di più occupazionale: *“facciamo il prodotto all'interno dell'azienda, abbiamo tutte le varie linee produttive che riguardano la trasformazione della materia prima e poi il suo successivo confezionamento e spedizione. Quindi ci occupiamo in autonomia anche della parte commerciale, abbiamo dei commerciali interni sia per l'Italia che per l'estero. In Italia lavoriamo principalmente con la grande distribuzione e poi in determinate regioni abbiamo degli agenti che però sono plurimandatari; quindi, vendono sia prodotti nostri che di altre ditte”.*

Anche per chi è giovane la focalizzazione primaria è sui processi produttivi, sulla capacità di renderli più efficienti per potersi dedicare ad altre attività aziendali trascurando la dimensione di rete e comunità e puntando sulle piattaforme esistenti: *“non ci stiamo integrando con nulla di extraaziendale che opera nel territorio perché non ne abbiamo proprio il tempo. L'esperienza con la filiera non è stata positiva. Con questi ultimi investimenti, avendo più tempo, vorremmo iniziare a promuoverci in qualche circuito turistico, specialmente per la parte ristorativa”.*

Anche le strategie di diversificazione turistica si muovono all'interno di un paradigma individualista dove sono le piattaforme di prenotazione a fare la differenza *“chi va in Appennino, va in un luogo ancora autentico e trova le cose autentiche, che non trova altrove. Non cerca aziende completamente strutturate, aziende che hanno pertinenze gestite solo da un punto di vista turistico, ma cerca la verità, vivere come viviamo noi.... A breve, finiti i lavori dell'ulteriore ampliamento, avrò più stanze e inizierò a promuovermi per me e conto di iniziare a far presenze in poco tempo”.*

Nella precedente relazione, in un caso studio condotto su un PIF, si era osservato al contrario come la presenza di un capofila fortemente motivato avesse permesso di creare una rete di operatori reale e non utilitaristicamente finalizzata a prendere i finanziamenti. Nell'ottica della valutazione ex post sarà interessante andare ad investigare come i PdC possano aver contribuito a “rompere” questa dimensione individuale che il bando singolo sembra facilitare.

2.3 La restituzione dei focus group con i GAL

I due⁵ *focus group* con i GAL di seguito illustrati sono stati condotti utilizzando uno schema comune di organizzazione della discussione articolato sui seguenti quattro quadranti:

- Cosa consolidare (tutto ciò che ha funzionato e funziona)
- Cosa migliorate (tutto ciò che ha funzionato meno ma può essere migliorato)
- Cosa introdurre (tutto ciò che è mancato e sta mancando e potrebbe essere introdotto)
- Cosa eliminare (tutto ciò che riteniamo non utile e che può essere lasciato da parte).

Il primo focus group ha preso in esame i Progetti di Comunità, in una fase in cui i progetti selezionati si stanno avviando verso la loro attuazione. I principali elementi emersi sono dunque restituiti in base allo schema appena descritto.

Cosa consolidare

- il principio guida di questa azione specifica che è stata predisposta nelle SISL 2023-2027 [tutti i GAL]
- quei momenti di riflessione e confronto con soggetti esterni (attività formative), che hanno coinvolto anche i proponenti dei PdC, ad esempio, in delle *study visit* dove li abbiamo portati i partenariati a vedere altre esperienze [GAL Montagna]
- L'accompagnamento è stato un percorso molto valido e positivo [tutti i GAL].

Cosa migliorare

- l'accordo di partenariato: complesso andare a recuperare le firme autografe di tutti i partner diretti e indiretti, sarebbe meglio che fosse firmato solo dai partner diretti [GAL START]
- l'obbligo di far entrare almeno cinque partner può essere arduo nelle comunità piccole. Nella nuova programmazione la soglia è stata ridotta a due partner [tutti i GAL]
- l'aver studiato attentamente tutte le Misure del Reg UE, ha consentito ai GAL di mettere a fuoco le tipologie di beneficiari e le categorie di spesa, ad esempio su Art. 20 (Misura 7) hanno scoperto che si potevano finanziare anche i privati. È un lavoro utile in prospettiva per poter dire cosa si può finanziare e con che aliquota [tutti i GAL]
- nell'ottica del coinvolgimento dell'associazionismo le disposizioni comuni non vanno bene. L'esempio classico è che il comodato d'uso non venga ammesso, molti soggetti hanno dovuto registrare i contratti). La soluzione poteva essere quella di modificare le disposizioni, ma nel futuro sembra uguale) [GAL Siena]
- i meccanismi di coordinamento tra GAL e tra GAL e Regione-ARTEA, far sì che l'impegno profuso per la modulistica non fosse vanificato, che fosse consolidata e riproposta anche per la nuova programmazione [GAL Farmaremma]

Cosa introdurre

- equiparare il partner "sostenitore" all'attuale partner "indiretto", è un passaggio che rappresenterebbe al meglio il ventaglio di possibilità di supporto esterno al progetto rispetto alla realtà in cui si muovono i PdC [tutti i GAL]

⁵ Gli esiti del primo focus group sono stati riportati nel Par. 1.3, l'obiettivo era di affinare la domanda di valutazione, mentre il quarto è stato condotto per raccogliere riflessioni e considerazioni sugli esiti dell'attività di valutazione descritti nel presente rapporto

- Rendicontare il personale, il non averlo previsto ha "tagliato le gambe" a molti progetti [GAL Siena]
- Fare degli incontri con i partenariati di restituzioni delle criticità e con delle "prescrizioni" su attività da realizzare. In più fare dei momenti *ad hoc* di rivisitazione del progetto anche con soggetti esterni [GAL Farmaremma][GAL Montagna]
- Fare in modo che le associazioni facciano da capofila. In questa programmazione non avevano la possibilità di essere capofila (fideiussioni etc.) e sono ritornati i Comuni alla stregua dei PIT e in alcuni casi dei PIF. Il Capofila pubblico fa allungare i tempi. La barra del timone in mano alle Associazioni avrebbe prodotto risultati differenti [GAL Montagna, GAL Farmaremma]
- Ripensare ai criteri di valutazione che nella prima fase hanno funzionato, mentre nella seconda fase sono stati più astratti e poco calzanti (estrapolati dal PSR, ad. es. cambiamenti climatici) [tutti i GAL]
- Vista la complessità, far uscire i bandi PdC appena possibile nel CSR 2023/2027 [GAL Farmaremma]

Cosa eliminare

- concentrare tutto in un'unica fase, magari introducendo una manifestazione di interesse con idea progettuale ma concentrando tutto l'accompagnamento in un solo momento. Accompagnarli fino alla redazione del progetto e poi finanziarli [tutti i GAL]
- Eliminare i partner indiretti [tutti i GAL]

Il secondo focus group ha riguardato la fase di chiusura dell'attuale ciclo di programmazione allo scopo di condividere criticità e buone prassi. I principali spunti emersi sono stati organizzati in base al solito schema ad esclusione del cosa eliminare, che non ha generato elementi.

Cosa consolidare

- il lavoro in rete con Regione-ARTEA [tutti i GAL]

Cosa migliorare

- i tempi nelle risposte e più flessibilità. Ridurre l'incertezza: i GAL fanno presente che, mentre nel 2007-2013 c'erano dei capisaldi, adesso c'è una grande disponibilità nel venire incontro ma poi continua a persistere incertezza (a prescindere dal PdC, anche sui costi di gestione). Ad esempio, su alcuni elementi puntuali, come i costi di gestione e la sovrapposizione tra le due programmazioni, non vi sono ancora certezze. [tutti i GAL]
- le riunioni mensili con ARTEA dovrebbero mantenere un carattere maggiore di operatività e concretezza (soprattutto rispetto ai tempi di risposta). Secondo i GAL è difficile parlare con ARTEA non essendoci un referente unico [GAL Farmaremma]
- sul nuovo sarebbe necessario capire bene come ci integriamo sulle aree interne (grande incertezza su costi di gestione nel "maneggiare" le aree interne). Ci sono anche importanti intersezioni con altri GAL nel realizzare progetti interterritoriali [GAL Siena]

Cosa introdurre

- Allineare il più possibile la chiusura della Programmazione a quella della Regione sulle altre misure PSR, c'è il rischio che si vada lunghi con i PdC [tutti i GAL]

- progetti a regia GAL come si fanno sulla pesca (FLAG) [GAL Farmaremma][GAL Montagna]
- Calendarizzare come nella passata programmazione delle riunioni periodiche con la Regione e stabilire una tempistica condivisa con Regione-ARTEA, rispetto alla risoluzione dei problemi [GAL Siena] [GAL Farmaremma]

3 Conclusioni e raccomandazioni

3.1 Il diario di bordo

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

TEMA	CONCLUSIONE	RACCOMANDAZIONE
Ritornare per estrarre valore	<p>Nei territori collocati nel quadrante del brand territoriale dei vari GAL, ci riferiamo in particolare al GAL Siena, al GAL Lunigiana, i “nuovi” forestieri, siano essi originari di quei luoghi che “tornano”, o invece soggetti che risiedono in altre regioni o nazioni, tendono ad avere un approccio ‘estrattivo’.</p> <p>A differenza di quanto avveniva in passato, non si creano nuovi insediamenti industriali, né innovazioni durevoli nel settore primario, sembra invece assistere a nuove forme di estrazione di asset materiali (le produzioni enogastronomiche) e immateriali (culture e saperi) a vantaggio di una ricchezza che genera benessere altrove.</p>	<p>Accanto agli strumenti a disposizione del LEADER, occorre ripensare a livello di politiche regionali quali possano essere le contromisure per accompagnare uno sviluppo locale meno estrattivo, ossia in grado di trattenere all'interno dei territori la ricchezza generata.</p>
Il turismo come trappola...	<p>La seconda tendenza che sembra emergere dalle interviste, riassunta nella trappola del turismo può essere definita come quella condizione nella quale si trovano i piccoli Comuni delle aree GAL collocati nei quadranti a brand territoriale, caratterizzata da quel circolo vizioso (► figura seguente) che si attiva, non intenzionalmente, nel far progressivamente traghettare i Comuni a brand territoriale verso il quadrante modello airbnb.</p> <p>All'interno di questo scenario i GAL hanno finanziato e sostenuto progetti che continuano a perseguire strategie di valorizzazione turistica dei territori, soprattutto di quei Comuni che puntano sulla destagionalizzazione come chiave per mantenere nel corso dell'anno un livello minimo di domanda utile a sostenere attività commerciali di base.</p>	<p>Vagliare la possibilità di introdurre nella nuova programmazione modalità attuative a regia GAL sul turismo, alla stregua di quanto avviene nel FEAMP, per poter governare processi di sviluppo locale dei pubblici.</p>
Investire per bastare a sé stessi	<p>La maggior parte degli imprenditori intervistati si muovono all'interno di una strategia aziendale ‘autoreferenziale’ dove</p>	<p>Lo strumento del bando singolo sembra non essere abbastanza efficace per</p>

TEMA	CONCLUSIONE	RACCOMANDAZIONE
	<p>le marginalità e le ricadute sono interne, indipendentemente dalle peculiarità dei territori in cui sono insediate.</p> <p>In linea generale si osserva una bassa capacità a lavorare in rete o in un'ottica di comunità, la maggior parte delle aziende agricole è così impegnata nella propria attività di impresa da non contemplare la possibilità di curare altre relazioni a meno che non abbiano ricadute interne che siano in linea con gli investimenti sostenuti.</p> <p>Nella precedente relazione, in un caso studio condotto su un PIF, si era osservato al contrario come la presenza di un capofila fortemente motivato avesse permesso di creare una rete di operatori reale e non utilitaristicamente finalizzata a prendere i finanziamenti. Nell'ottica della valutazione ex post sarà interessante andare ad investigare come i PdC possano aver contribuito a "rompere" questa dimensione individuale che il bando singolo sembra facilitare.</p>	<p>rendere più forti gli attori locali in un'ottica di rete e comunità. Se da un lato i PIF e i PIT hanno fatto intravedere la possibilità di stimolare processi aggregativi, i progetti di comunità rappresentano ancora un punto interrogativo. La valutazione entrerà nel merito dei PdC allo scopo di analizzare se e come gli attori locali più deboli riescano a promuovere uno sviluppo della comunità attualmente meno intercettato dai fondi FEASR.</p>