

## 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
2 I risultati del processo di valutazione .....	4
2.1 Una lettura complessiva delle tendenze emergenti .....	5
2.1.1 Ritornare o arrivare per estrarre valore .....	5
2.1.2 Il turismo come trappola... ..	6
2.1.3 Investire per bastare a sé stessi .....	7
3 Conclusioni e raccomandazioni .....	9
3.1 Il diario di bordo .....	9

## 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

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.

Si ha a disposizione una 'base date' dinamica, in continuo movimento, che 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.

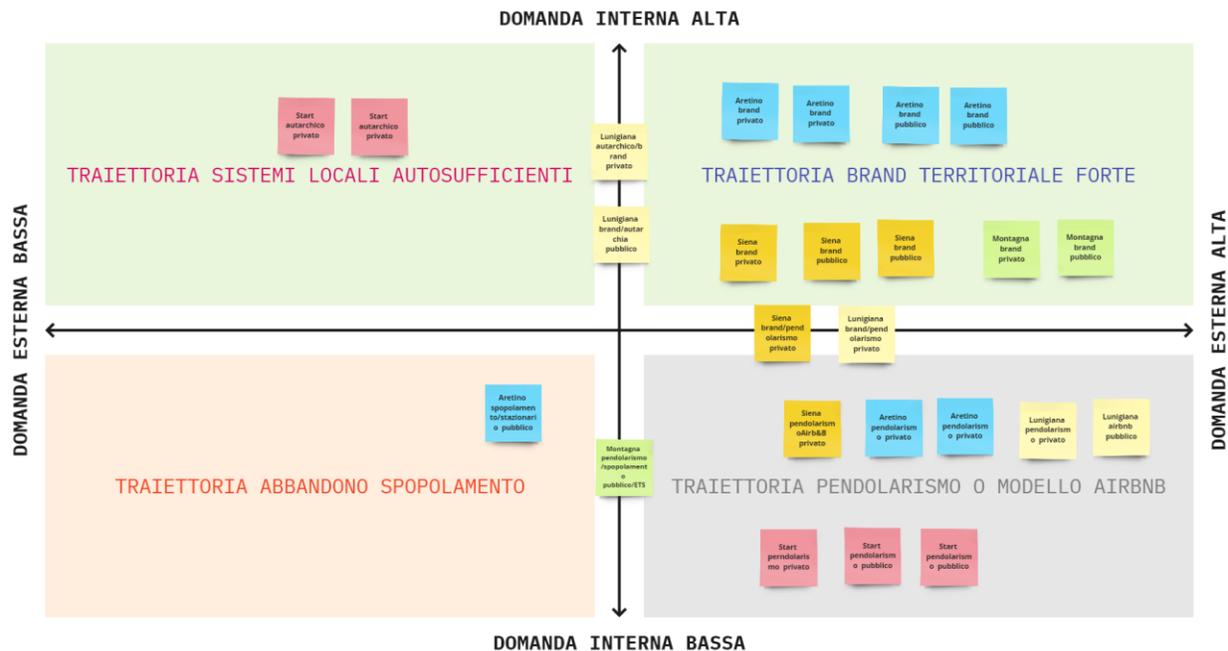
Nella tabella seguente sono invece riportati per categoria i soggetti che sono stati intervistati per la stesura del presente Report.

Tabella 1 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
<b>TOTALE</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>27</b>

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



## 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 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.

### 2.1.1 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 correghionali 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.

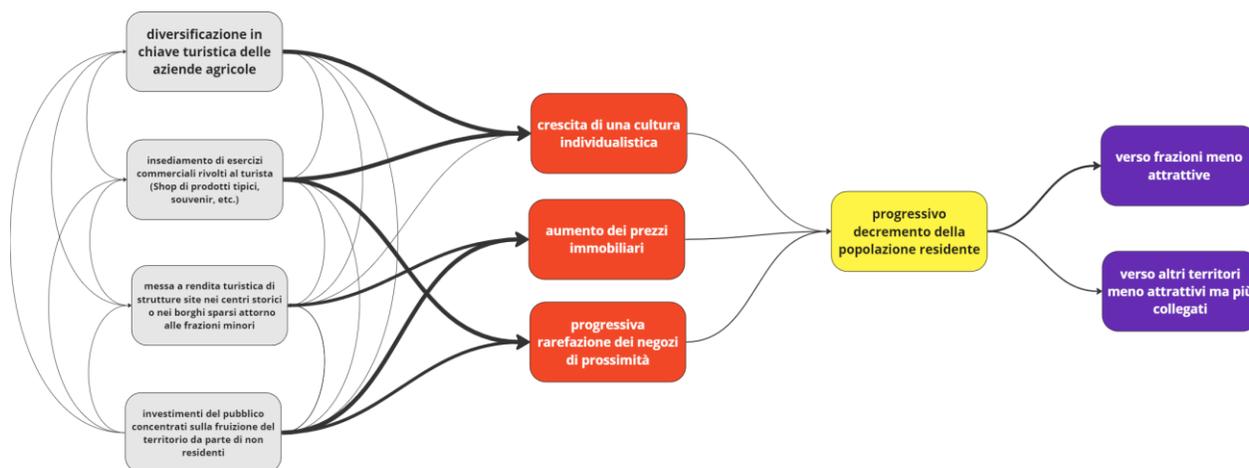
### 2.1.2 Il turismo come trappola...

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*<sup>1</sup> 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 2 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

<sup>1</sup> 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.

---

### 2.1.3 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 agricole<sup>2</sup>, 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*

---

<sup>2</sup> 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.

### 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>