

LEADER



1. ★★★★★

La valutazione
delle strategie
di sviluppo locale

2.



Analisi della
logica di intervento

3.



Pianificazione
delle attività

La valutazione di Leader a livello locale

DICEMBRE 2019

RETERURALE
NAZIONALE
20142020

Vademecum

VADEMECUM
LA VALUTAZIONE DI LEADER
A LIVELLO LOCALE

Dicembre, 2019

Il presente documento è stato elaborato, dal CREA - Centro Politiche e Bioeconomia, nell'ambito del Progetto ReteLeader del Programma della Rete Rurale Nazionale.

Il vademecum riporta quanto sviluppato dal CREA - PB nell'ambito delle attività formative (laboratori, workshop, e-learning) realizzate all'interno del Programma Rete Rurale Nazionale – Scheda 19.1 ReteLEADER.

Cura del documento: Raffaella Di Napoli

INTRODUZIONE: Raffaella Di Napoli

CAPITOLI 1, 2, 3 E ALLEGATO: Carlo Ricci

Impaginazione e grafica: Fabio Lapiana

INDICE

Introduzione al Vademecum	5
Capitolo 1	
LA VALUTAZIONE DELLE STRATEGIE DI SVILUPPO LOCALE	9
1.1 Imparare a gestire la valutazione: un percorso obbligato per migliorare la qualità dell'azione locale	11
1.2 La valutazione delle Strategie di Sviluppo Locale: inquadramento normativo	12
1.3 Quando l'impostazione della valutazione è «quella giusta»?	14
1.4 Dalla pianificazione alla comunicazione dei risultati: i componenti del processo di valutazione	15
1.6 Avviamento: definizione dell'orientamento della valutazione (obiettivi e scopo)	17
1.7 Attribuzione delle responsabilità e organizzazione del coordinamento	21
Capitolo 2	
ANALISI DELLA LOGICA DI INTERVENTO (SCOPING)	23
2.1 Come individuare le questioni chiave: l'analisi della logica di intervento in attuazione	25
2.2 L'analisi del quadro strategico	28
2.3 L'analisi della struttura logica	31
Capitolo 3	
PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ	37
3.1 Definizione del quadro di domanda valutativa	39
3.2 Ricognizione delle fonti di informazione per pianificare le attività valutative	42
3.3 Pianificazione delle attività	45
ALLEGATO	
Un esempio concreto: il Piano di monitoraggio e valutazione del GAL Costa dei Trabocchi	49

INTRODUZIONE AL VADEMECUM

Nella programmazione 2014-2020 il quadro regolativo definito dalla Commissione Europea per il Leader/CLLD (Sviluppo Locale di tipo Partecipativo) ha reso obbligatoria la sua valutazione anche nei singoli territori affidandone la responsabilità ai Gruppi di Azione Locale. Per la prima volta quindi, anche i GAL, oltre ad assicurare il monitoraggio dell'attuazione delle Strategie di Sviluppo Locale, dovranno condurre specifiche analisi valutative dei risultati conseguiti.

Si tratta una novità importante che pone la necessità per i GAL di attrezzarsi adeguatamente affinché le attività valutative siano condotte correttamente e sia possibile ottenere risultati scientificamente validi e, soprattutto, utili. La validità e l'utilità delle informazioni ricavate dalla valutazione è cruciale: non solo per dare evidenza dei risultati e impatti di una Strategia ma per una migliore impostazione e gestione di Leader.

I GAL si troveranno di fronte a tre fasi di lavoro: la prima, di costruzione del *Piano di valutazione* nel quale vengono tracciate le domande valutative a cui si vuole dare risposta e le linee generali delle attività da svolgere (le modalità, i tempi e le risorse); la seconda, di costruzione del *Disegno della valutazione* dove si sviluppano le

metodologie e gli strumenti di rilevazione e elaborazione delle informazioni; la terza di redazione, del *Rapporto di valutazione* e disseminazione dei risultati che, oltre a raccogliere quanto già elaborato nei precedenti step, riporta i risultati dell'analisi. Questo Vademecum è stato ideato con l'obiettivo di *offrire un quadro di riferimento di carattere metodologico e applicativo ai GAL per esaminare la qualità di un "Piano di valutazione" sia esso proposto dallo staff interno (autovalutazione) sia elaborate da altri soggetti esterni (valutazione indipendente).*

Speriamo di contribuire a una buona impostazione delle valutazioni locali (chi ben comincia...) e alla diffusione di una cultura della valutazione superando alcuni falsi miti che spesso ci accompagnano nello svolgimento delle attività.

I falsi miti nella fase di elaborazione del piano di valutazione:

- *la pagella* – molti ritengono che la valutazione serva a comprovare il successo o il fallimento di progetti e programmi. È questo un timore diffuso soprattutto perché le attività valutative vengono spesso immaginate esclusivamente come un lavoro da condurre nelle fasi conclusive della programmazione. In

altre termini i risultati della valutazione vengono intesi esclusivamente come una espressione di giudizio e non, come invece dovrebbe essere, come argomentazioni scientificamente dimostrate utili all'*apprendimento organizzativo* e al *miglioramento dei programmi*. In fase di definizione del Piano di valutazione è fondamentale chiarire bene quale deve essere il mandato della valutazione (si vogliono anche raccomandazioni? Solo una "misurazione di un risultato/impatto?) e in quali fasi deve essere condotta (in itinere?, finale?).

- *la valutazione cosmica* – molti ritengono che la validità della valutazione dipenda da quanto sia ampio il campo di indagine e debba generare molti dati. L'*utilità*, la *rilevanza* e la *praticabilità* della valutazione devono essere almeno a pari livello con la *validità scientifica* della metodologia adottata. Le valutazioni condotte dai GAL, anche se la tentazione di raccontare tutto sarà forte, non sono relazioni finali di monitoraggio. Fra l'altro condurre tale attività su tutta la Strategia Locale richiede un importante onere finanziario, umano e temporale. È necessario, perciò fare una scelta su/gli aspetti da valutare per non disperde le risorse e ottenere quelle informazioni realmente utili per migliorare la propria azione. In fase di elaborazione del piano di valutazione è necessario definire con chiarezza quale è/saranno le domande valutative a cui dare risposta;
- *il bugiardo* – molti ritengono che l'autovalutazione non sia attendibile. Una attività condotta con strumenti di

autovalutazione deve rispettare gli stessi principi in termini di validità scientifica delle valutazioni condotte da un valutatore esterno al GAL. Perciò, un GAL può ricorrere all'autovalutazione solo se "capace" o se ha disposizione strumenti "robusti" sia dal punto di vista teorico sia metodologico. Anche nel caso dell'autovalutazione deve esserci la possibilità di riconoscere la qualità delle informazioni: la loro fedeltà, l'attendibilità delle procedure per acquisirle, pertinenza rispetto all'oggetto di discussione. In fase di definizione del Piano di valutazione è necessario stabilire chi condurrà la valutazione tenendo in debito conto la disponibilità di risorse umane e di competenze interne del GAL.

- *l'opinionista* – molti ritengono che la valutazione degli effetti del metodo Leader, rendendo necessario il ricorso anche a tecniche di analisi qualitative non consenta la produzione di giudizi quantitativamente fondati, basati sulla "misurazione" dei fenomeni attraverso l'uso di indicatori e, perciò di generalizzarne i risultati. Nel caso di LEADER non sono in questione solamente i risultati ma il suo modo concreto di operare (bottom up, integrazione, ecc.). In altri termini, rispetto alle altre misure dei PSR, il quadro degli indicatori e delle tecniche di rilevazione è più incerto e meno sperimentato. Ne consegue che tutte le fasi dell'attività valutativa devono essere condotte rigorosamente: con procedimenti espliciti e controllabili, conosciuti dalla comunità scientifico-professionale o comunque ispezio-

nabili e verificabili. Nella costruzione del Piano di valutazione è necessario definire quanto poi sarà sviluppato in maniera analitica nel “Disegno di valutazione” ovvero l’approccio, le tecniche e gli strumenti da impiegare per la raccolta e elaborazione delle informazioni.

- *vale quanto pesa* – molti credono che il valore della valutazione sia proporzionale alla numerosità dei documenti prodotti e al loro volume. Woodrow Wilson (Politico, vincitore del Nobel per la pace nel 1919) disse” se devo parlare per dieci minuti, ho bisogno di una settimana di preparazione; se per quindici minuti, tre giorni; se per mezz’ora, due giorni; se per un’ora, sono pronto adesso”. La redazione del Piano di valutazione e l’individuazione delle informazioni da divulgare e valorizzare è una operazione complessa spesso sottovalutata. È una operazione che rende necessario risalire da elementi particolari e molteplici a un concetto unitario e coerente ovvero a un *giudizio generale sintesi* dei vari giudizi parziali. In termini generali, molti piani di valutazione peccano nella definizione degli elementi essenziali da trasferire agli attori del territorio e i decisori competenti dei sistemi locali, regionali, nazionali. Questo porta a non utilizzare i risultati dell’attività valutativa per dare conto dell’attività svolta e/o influenzare la politica e la pratica futura.

L’attività di diffusione e valorizzazione dei risultati della valutazione deve essere impostata per tempo. Già nelle fasi di predisposizione del Piano di Valutazione è necessario delineare le modalità e gli

strumenti per la comunicazione e individuare indicatori sintetici capaci di rappresentare efficacemente gli esiti dell’attività svolta.

Il vademecum riporta, oltre a elementi di carattere metodologico sviluppati nel corso delle attività formative realizzate dal CREA – PB nell’ambito delle attività del Programma Rete Rurale Nazionale – Scheda 19.1 ReteLEADER, anche un allegato con un esempio concreto elaborato per il monitoraggio e la valutazione del GAL Costa dei Trabocchi.

CAPITOLO 1

**La valutazione
delle strategie
di sviluppo locale**

1.1 IMPARARE A GESTIRE LA VALUTAZIONE: UN PERCORSO OBBLIGATO PER MIGLIORARE LA QUALITÀ DELL'AZIONE LOCALE

L'introduzione dell'obbligo per i GAL di valutare le strategie di sviluppo locale realizzate, ha rappresentato una delle novità più importanti del quadro regolativo di LEADER (oggi anche CLLD¹) nella programmazione 2014/20. Nel corso del 2018 ho avuto la possibilità di scambiare opinioni su questo argomento con più di 200 rappresentanti di Gruppi di Azione Locale in Italia ed all'estero ed ho potuto constatare una prevalenza di reazioni di insofferenza. Nella maggior parte dei casi infatti, la prima reazione è stata del tipo "Ecco un nuovo adempimento obbligatorio che dovremo sostenere e per il quale non disponiamo di sufficienti risorse?". Sicuramente la valutazione sarà un'attività impegnativa per molti Gruppi di Azio-

ne locale, questa questione però, merita di essere esaminata da un punto di vista diverso, ad esempio David Osborne e Ted Gaebler², gli ideatori di "Reinventing government", il movimento che ha cambiato profondamente la pubblica amministrazione degli Stati Uniti, spiegano l'esigenza delle organizzazioni che gestiscono risorse pubbliche di padroneggiare la valutazione dei risultati con un ragionamento che, fatto ad un GAL, potrebbe "suonare" più o meno in questo modo:

... se non sei capace di misurare i risultati significa che non puoi distinguere il successo dal fallimento, quindi, se non sei in grado di riconoscere i successi ci sono cinquanta probabilità su cento che tu investa risorse su fallimenti e, soprattutto, se non sai identificare questi ultimi come puoi essere capace di correggerli? Insomma, se le cose stanno così, perché dovrei farti gestire l'investimento di risorse pubbliche?

1. Il Community Led Local Development (CLLD - sviluppo locale di tipo partecipativo), previsto dagli artt. 32-35 del Regolamento (UE) N. 1303/2013 e dagli artt. 58-64 del Regolamento (UE) n. 508/2014 (FEAMP) è uno strumento di sviluppo locale dei Fondi Strutturali e di investimento, basato sull'approccio bottom up.

2. David Osborne e Ted Gaebler, fondatori ed ideologi del movimento "reinventing government", lanciato da Bill Clinton ed Al Gore nel 1993, che ha radicalmente cambiato i concetti e l'approccio alla gestione dei servizi pubblici negli Stati Uniti.

Può sembrare un'esagerazione eppure, se consideriamo che se non si fa valutazione non è possibile praticare una gestione mirata ai risultati e neppure, come dice Franco Archibugi³, rendere visibile e misurabile la differenza tra «peggio» e «meglio», allora viene naturale chiedersi: «come è possibile che ogni GAL non sia di già avvezzo alla pratica valutativa e non abbia al suo interno le competenze necessarie per gestirla?».

Questo è possibile perché, come accade anche in altre situazioni analoghe, si fa resistenza al cambiamento e si è convinti di avere già «il polso della situazione», liquidando la questione con affermazioni tipo «noi facciamo valutazione tutti i giorni e senza inutili burocrazie», come mi ha detto recentemente il direttore di un GAL. In moltissimi casi, tuttavia, non è così anzi, al livello manageriale, non si riscontrano i «requisiti minimi di base» per svolgere adeguatamente questa attività come:

- aver esplicitato i risultati da raggiungere in termini di cambiamenti importanti che si riuscirà a determinare ed individuato indicatori di risultato quantificabili capaci di darne una misura attendibile;
- avere attivato sin dall'inizio (baseline) un sistema di rilevazione e reporting periodico basato sulla misurazione di tali indicatori e non solo di quelli di realizzazione e spesa;

- aver pianificato attività specifiche di analisi, basate su ulteriori raccolte di informazioni, ipotizzato i metodi e le tecniche con cui trattarle, stimato il budget necessario ed ideato il sistema migliore per condividerle con le diverse categorie di interlocutori;
- avere nell'ambito del proprio team capacità ed esperienze adeguate a svolgere tali compiti.

Eppure le funzioni e le professionalità presenti nei GAL sono davvero molto vicine a quelle necessarie per incorporare nella propria attività l'uso sistematico della valutazione ed impostare la gestione sui risultati. Più che un percorso obbligato quindi, si tratta dell'opportunità gratificante di dare robusta evidenza del proprio operato, un'opportunità che può essere colta con facilità ma ad una sola condizione: la convinta e determinata adesione a tale obiettivo da parte della direzione tecnica e politica del Gruppo di Azione Locale.

1.2 LA VALUTAZIONE DELLE STRATEGIE DI SVILUPPO LOCALE: INQUADRAMENTO NORMATIVO.

Come si è detto la valutazione delle Strategie di Sviluppo Locale ad opera dei GAL rappresenta un elemento nuovo nel sistema di regole che orienta della pro-

3. F. Archibugi, «La rivoluzione del reinventing government in Usa», nota preparata per Centro Europa Ricerche. Maggio 2000.

grammazione ed attuazione del Community Led Local Development. I principali riferimenti normativi in materia sono contenuti nel Regolamento Comunitario 1303/2013, ed in particolare:

- Nell'Articolo 34, paragrafo 3, lettera g) che, tra i compiti dei Gruppi di Azione Locale, individua la verifica dell'attuazione della strategia di sviluppo locale di tipo partecipativo e delle operazioni finanziate e la conduzione di attività di valutazione specifiche legate a tale strategia.
- Nell'Articolo 33, paragrafo 1, lettera f), che include, tra i contenuti minimi di una strategia di sviluppo locale, una descrizione delle modalità di gestione e sorveglianza della strategia, che dimostri la capacità del gruppo di azione locale di attuarla, e una descrizione delle modalità specifiche di valutazione.
- Nell'Articolo 35, paragrafo 1, lettera d), che chiarisce che i costi di sorveglianza e valutazione vanno contemplati e sono riconoscibili nell'ambito dei costi di esercizio connessi all'attuazione e alla gestione delle Strategie di Sviluppo Locale.

Dall'analisi di questo sistema di norme si possono ricavare alcune considerazioni:

- Non ci sono particolari indicazioni sulle caratteristiche che la valutazione delle strategie di sviluppo locale deve avere (oltre alla obbligatorietà), tuttavia il riferimento a "specifiche attività di valutazione della strategia" fa pensare ad una valutazione degli effetti prodotti dall'attuazione della strategia. Inoltre, dato che tale valutazione deve essere realizzata nel periodo di funzio-

namento del GAL (a valere sui costi di esercizio), si esclude "in pratica" una vera valutazione ex post che, per definizione, deve essere effettuata un congruo periodo di tempo dopo la fine dell'attuazione. Questi elementi fanno pensare ad una valutazione ongoing e finale, quindi più focalizza sull'analisi dei risultati che sulla quantificazione degli impatti.

- La maggior parte delle Strategie di Sviluppo Locale, nonostante fosse esplicitamente richiesto dal regolamento, hanno riportato una descrizione molto vaga delle caratteristiche della valutazione che sarebbe stata effettuata dal GAL. Questa lacuna andrebbe colmata prima possibile con la predisposizione di un vero e proprio piano di valutazione.

Un altro elemento di carattere regolamentare che ha suscitato qualche dubbio riguarda l'obbligatorietà di effettuare una valutazione di tipo indipendente, ovvero realizzata da esperti funzionalmente indipendenti dalle autorità responsabili dell'attuazione della SSL (ovvero dalla direzione de GAL) alla stregua di ciò che prevede l'articolo 54, paragrafo 3, del regolamento (UE) n. 1303/2013.

Tuttavia i servizi della Commissione hanno definitivamente chiarito che tale articolo si applica a "programmi operativi" e a "programmi di sviluppo rurale", ma non a "strategie di sviluppo locale di tipo partecipativo". Quindi non esiste obbligo di indipendenza e i GAL possono regolarsi come meglio credono nell'individuazione delle risorse umane che svolgeranno le attività valutative.

1.3 QUANDO L'IMPOSTAZIONE DELLA VALUTAZIONE È «QUELLA GIUSTA»?

Come si è visto, in effetti il quadro regolativo di riferimento non fornisce indicazioni sulle caratteristiche che le valutazioni delle Strategie di sviluppo locale dovrebbero presentare. Se da un lato questo aspetto lascia ai GAL ampi margini di scelta, dall'altro, viene abbastanza naturale chiedersi quali siano i confini entro i quali è possibile muoversi, a partire dall'impostazione da dare alla valutazione. In una linea guida⁴ pubblicata nel 2009, l'Agenzia austriaca per la cooperazione per lo sviluppo si è posta la stessa domanda: "Una valutazione dovrebbe fornire informazioni che siano credibili e utili, per consentire l'integrazione delle lezioni apprese nei processi decisionali

di beneficiari ed organismi finanziatori". Per rispondere a tale obiettivo, tutte le valutazioni dei progetti e dei programmi di sviluppo finanziati devono possedere i seguenti requisiti:

- devono basarsi sull'analisi della logica di intervento dei progetti/programmi finanziati;
- devono contemplare i cinque criteri fondamentali di OECD/DAC (tab. 1)
- devono considerare gli effetti su questioni cruciali di carattere orizzontale come povertà, genere e ambiente.

A questi elementi, nel caso delle Strategie di Sviluppo Locale, sarebbe opportuno aggiungere un criterio relativo alla valutazione del valore aggiunto LEADER/CLLD (ovvero i risultati dovuti all'applicazione del metodo LEADER, in aggiunta a quelli che si sarebbero ottenuti in sua assenza).

Tabella 1. I cinque criteri fondamentali di una valutazione secondo OECD/DAC

Criterio	Tipo di domanda cui risponde
Rilevanza (obiettivi → esigenze/priorità territoriali)	Quanto è importante e significativa la strategia di sviluppo locale rispetto ad esigenze e priorità del territorio?
Efficacia (risultati raggiunti → obiettivi fissati)	In quale misura l'efficacia degli interventi realizzati ha consentito di raggiungere gli obiettivi pianificati?
Efficienza (risorse investite → risultati raggiunti)	Quanto è congruo il costo sostenuto in relazione ai risultati raggiunti dagli interventi di sviluppo realizzati?
Impatto (risultati raggiunti → effetti su gruppi o aree target)	Quale è l'impatto o l'effetto degli interventi realizzati sulla condizione dei gruppi o territori target?
Sostenibilità (cambiamenti generati → durata)	Qual è la sostenibilità (capacità di durare nel tempo) degli effetti positivi raggiunti dagli interventi?

4. Adattato da Austrian Development Agency, Evaluation Unit, Linee Guida per la valutazione di progetti e programmi Vienna, ottobre 2008

1.4 DALLA PIANIFICAZIONE ALLA COMUNICAZIONE DEI RISULTATI: I COMPONENTI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Anche se non si conoscono bene gli aspetti tecnici della valutazione, è importante, in fase di impostazione, avere una visione di insieme del processo che si dovrà mettere in campo.

In sostanza, la valutazione di una Strategia di Sviluppo locale è come un progetto complesso, costituito da una combinazione coerente di operazioni che, in questo caso specifico, consistono in attività di studio e ricerca. Il processo da gestire è quindi analogo a quello relativo alla preparazione ed all'attuazione di un piano:

- si comincia individuando l'orientamento generale del Piano di valutazione e affidando le responsabilità tecniche per la sua predisposizione;
- si identificano quindi gli oggetti da analizzare e le analisi valutative da promuovere ed il modo di integrarle nell'azione del GAL, si stima la tipologia e la quantità delle risorse necessarie e si definiscono le modalità per coinvolgere gli stakeholder di riferimento nelle attività e per metterli a conoscenza dei risultati;
- poi, una volta che il piano è stato definito, si passa alla progettazione esecutiva (disegno) ed all'attuazione, in modo coordinato, di ciascuna delle operazioni previste al suo interno (attività di monitoraggio e analisi valutativa).

Nella tabella seguente, il processo è rappresentato descrivendone le principali

componenti nell'ambito di due macro fasi: la pianificazione e la realizzazione. Per ogni componente vengono indicate le figure coinvolte e le “*questioni chiave*”, ovvero quegli aspetti specifici che richiedono particolare attenzione perché capaci di generare criticità così importanti da compromettere il buon esito dell'intera attività.

Come si evince dal titolo, questo Vademecum nei capitoli a seguire esamina esclusivamente la macro-fase relativa alla preparazione del Piano di monitoraggio e valutazione.

Tuttavia, tenendo conto che la Strategia di Sviluppo Locale costituisce di fatto un piano con diversi livelli di complessità e che il suo Piano di Valutazione dovrà prevedere necessariamente diverse attività di analisi valutativa, queste due fasi non sono da considerare perfettamente conseguenti e né si deve pensare al Piano di Valutazione come ad un documento da predisporre una tantum. Al contrario, è normale che nel corso dell'attuazione della SSL esso venga periodicamente aggiornato con approfondimenti e revisioni legate alle attività realizzate e da realizzare.

Più che essere un documento definitivo quindi, un buon Piano di Valutazione dovrà essere tempestivo e flessibile, trattare della pianificazione di analisi valutative realistiche e focalizzate su questioni critiche rilevanti, elaborato attraverso un processo condiviso all'interno ed all'esterno del GAL e ben integrato nelle azioni della SSL.

A titolo indicativo si riportano di seguito gli elementi principali che possono costi-

Tabella 2. Componenti principali del processo di valutazione

Fase	Attività principali	Figure coinvolte	Questioni chiave
Preparazione del Piano di monitoraggio e valutazione	<p><i>Avviamento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Definizione dell'orientamento della valutazione (obiettivi e scopo) - Attribuzione delle responsabilità e organizzazione del coordinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Direzione • Resp. della valutazione • Membri dello st. group 	<ul style="list-style-type: none"> • Cominciare prima possibile! • Adeguata motivazione della direzione • Chiara attribuzione delle responsabilità • Evitare l'isolamento del resp. della valutazione
	<p><i>Analisi della logica di intervento (scoping)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisione della struttura logica - Individuazione degli elementi più importanti da analizzare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resp. della valutazione • Membri dello steering group • Key informant 	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione attiva del team tecnico del GAL • Coinvolgimento di key informant
	<p><i>Pianificazione delle attività</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Costruzione del quadro di domanda valutativa - Ricognizione delle informazioni disponibili - Pianificazione delle attività (inclusa la comunicazione dei risultati) - Analisi delle risorse necessarie 	<ul style="list-style-type: none"> • Resp. della valutazione • Membri dello steering group • Direzione 	<ul style="list-style-type: none"> • Focalizzazione sui punti chiave evitando la proliferazione di domande valutative • Presenza di competenze valutative adeguate • Tener conto delle esigenze di accountability nel definire la tempistica
Realizzazione delle analisi valutative	<p><i>Scelta dell/i valutatore/i</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Metodo di selezione o individuazione dell/i valutatore/i - definizione di termini di riferimento ed eventuale capitolato 	<ul style="list-style-type: none"> • Direzione • Resp. della valutazione • Membri dello st. group 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinare adeguatamente risorse interne ed esterne • Mirare la selezione del valutatore alle attività
	<p><i>Disegno della/e valutazione/i</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Scelta degli approcci e delle tecniche e definizione di una metodologia dettagliata - Predisposizione o adeguamento del sistema di monitoraggio - Predisposizione degli strumenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Valutatore • Resp. della valutazione • Membri dello st. group • Direzione 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitare l'accesso alle "informazioni grigie"⁵¹ • Orientare fin dall'inizio il monitoraggio verso i risultati
	<p><i>Condizione della valutazione</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisi dei dati e raccolta di informazioni aggiuntive - Interpretazione dei risultati delle analisi valutative 	<ul style="list-style-type: none"> • Valutatore • Resp. della valutazione • Membri dello st. group • Valutatore • Resp. della valutazione • Membri dello st. group 	<ul style="list-style-type: none"> • Creare nel team tecnico del GAL un clima collaborativo • Coinvolgimento dei gruppi target
	<p><i>Comunicazione dei risultati</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Redazione del Rapporto di valutazione - Attività di comunicazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Valutatore • Resp. della valutazione • Membri dello st. group • Direzione 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione e reporting ongoing • Progettazione taylor made sui diversi target

5. Informazioni contenute in documenti non pubblicati e destinati esclusivamente ed uso interno.

tuire l'indice di un P. di V.:

1. Introduzione e riferimenti normativi
2. Obiettivi e scopo del Piano di monitoraggio e valutazione
3. Responsabilità, coordinamento e condivisione
4. Sviluppo della capacità di valutazione
5. Analisi della logica di intervento della SSL e individuazione delle questioni chiave
6. Quadro delle domande valutative
7. Riconoscimento delle fonti di informazione e piano di monitoraggio
8. Piano delle analisi valutative
9. Tempistica delle attività
10. Risorse per l'attuazione del piano: esigenze e modalità di copertura
11. Uso e diffusione dei risultati

A titolo di esempio, in appendice è stato riportato il Piano di Valutazione del GAL Costa dei Trabocchi.

1.6 AVVIAMENTO: DEFINIZIONE DELL'ORIENTAMENTO DELLA VALUTAZIONE (OBIETTIVI E SCOPO)

Gli obiettivi

Chiarire gli obiettivi di una valutazione significa spiegare perché la si vuole realizzare. Il concetto è “a cosa dovrà servire? come voglio utilizzarla?” ovvero, dato che la valutazione è sostanzialmente uno studio, “per spiegare cosa a chi?”.

Nei progetti di sviluppo locale, la maggior parte delle analisi valutative vengono svolte con due categorie di obiettivi generali:

- Apprendimento. Produrre insegnamen-

ti per capitalizzare meglio le esperienze e migliorare il modo di progettare e realizzare il piano, capire “cosa funziona” e “a quali condizioni”;

- Rendicontazione e trasparenza. Produrre informazioni destinate a interlocutori di vario genere (l'A di G., gli amministratori ed i soci, altre istituzioni o soggetti di livello locale o sovra-locale), fondate su robuste evidenze, in merito all'uso delle risorse per la messa in campo del Piano, ai risultati da essa conseguiti e, più in generale, ai cambiamenti da essa prodotti.

In generale comunque, quando viene realizzata con la consapevolezza e la partecipazione dei responsabili dell'attuazione e con il coinvolgimento degli “attori target”, la valutazione serve a soddisfare il bisogno di nuove conoscenze distintive dei processi nei contesti e contribuisce a creare, all'interno e fra i diversi gruppi di soggetti interessati, una cultura della visione e del cambiamento perseguiti.

A queste ragioni “alte”, tuttavia, possono aggiungersi anche altre motivazioni legate soprattutto alle necessità di apprendimento del GAL in quanto organizzazione che persegue il miglioramento nella propria pratica operativa: analizzare le prime “risposte” all'implementazione per riorientare le risorse, esaminare gli effetti prodotti da specifiche scelte in termini di efficienza (bandi, front office, attività di animazione ecc.), migliorare la gestione e la finalizzazione del piano.

In effetti l'attività di un GAL ha sempre molti interlocutori con esigenze conoscitive diversificate mentre la valutazione dispone di risorse limitate che possono

dimostrarsi insufficienti per soddisfarle tutte. Ciò nonostante, nel pianificare la valutazione è importante tenere in considerazione tali esigenze proprio per sfruttare al meglio i risultati del lavoro che si metterà in campo. La tabella che segue rappresenta un esempio di analisi di questo tipo: la prima colonna rappresenta le principali categorie di interlocutori del GAL, mentre la seconda riporta le rispettive esigenze prioritarie in termini di “spiegazioni”. Naturalmente ciascuna delle categorie di interlocutori identificate può essere interessata anche a tutte le altre tipologie di spiegazioni elencate nella seconda colonna della tabella tuttavia, quello che è importante aver presente in

fase di pianificazione della valutazione, è la differenza di prospettive e priorità. La sezione bordata in rosso rappresenta quelli che potrebbero essere considerati come “gli obiettivi minimi della valutazione”, tra questi il secondo ed il terzo punto (in corsivo) si possono considerare come “quasi obbligatori” (per deduzione da quanto riportato nel Reg. 1303). L'individuazione dei principali interlocutori (fruitori) della valutazione e le modalità con cui essi potranno utilizzarla è importante sia per la pianificazione della valutazione e sia per la comunicazione dei suoi risultati: nel primo caso, perché bisognerà definire in quale modo coinvolgerli nella pianificazione dalle

Tabella 3. Esempio di analisi delle esigenze conoscitive

Categoria di interlocutori	Spiegazioni che si intendono fornire con la valutazione
Filiere istituzionale PSR (Autorità di Gestione del PSR, RRN, OP, valutatore PSR)	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuire alla valutazione della Focus area 6b del Piano di Sviluppo Rurale • <i>Dare evidenza dei risultati raggiunti</i> • <i>Illustrare il contributo specifico dell'approccio LEADER nel raggiungimento dei risultati</i> • Identificare, a medio termine, le eventuali esigenze di modifica della Strategia di Sviluppo Locale
Istituzioni che si occupano di politiche territoriali più in generale	<ul style="list-style-type: none"> • Dare evidenza al ruolo del GAL e come ed in quale misura la sua azione è integrata e sinergica con le altre politiche concomitanti
Beneficiari ed altri attori pubblici e privati del territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Spiegare come sono state utilizzate le risorse dando risalto alle ragioni della distribuzione sul territorio e tra settori • Spiegare il contributo del GAL e della Strategia di Sviluppo Locale al territorio
Partner del GAL inclusi i membri del Consiglio Direttivo	<ul style="list-style-type: none"> • Analizzare le prime “risposte” all'implementazione per riorientare le risorse • Spiegare come sono percepiti il GAL e la sua azione dagli attori locali
Team tecnico del GAL	<ul style="list-style-type: none"> • Migliorare la gestione e la finalizzazione del piano analizzando le funzioni amministrative e di animazione per spiegare come stanno funzionando le varie componenti e perché

fasi iniziali perché il loro contributo è essenziale per un'adeguata definizione delle domande valutative e di altri aspetti della valutazione; per quanto riguarda la comunicazione invece, avere chiaro il target e le sue esigenze aiuta ad individuare modi, mezzi e tempi più efficaci a raggiungerlo.

L'obiettivo di una valutazione, infatti, non è soltanto rispondere a determinate domande, ma è anche accertarsi che tali risposte raggiungano i soggetti interessati e vengano da essi correttamente comprese.

Lo scopo

Definire lo scopo della valutazione significa rispondere alla domanda: cosa voglio valutare? Si tratta di identificare con chiarezza l'oggetto della valutazione. Come mostra la tabella 4, diversi sono

gli oggetti valutabili in una Strategia di Sviluppo Locale.

In riferimento all'oggetto, le Linee Guida della Commissione⁶ sulla valutazione di LEADER, interpretando le prescrizioni del Reg. 103, fanno una distinzione fra attività obbligatorie e attività raccomandate come riporta la tabella 5.

Considerando che il sistema di oggetti della tabella presenta una distinzione sottile (fra obbligatorio e raccomandato) e comunque frutto di interpretazione mediata (trattandosi di una guida CE), può essere utile ricondurre la questione su quale siano i requisiti da attendersi, in termini di oggetto, dalla valutazione di una Strategia di Sviluppo Locale ad una logica input-output: cosa investo per ottenere cosa. Un ragionamento di questo tipo è descritto nella figura 1 che eviden-

Tabella 4. Esempio di possibili oggetti di valutazione in una Strategia di Sviluppo Locale

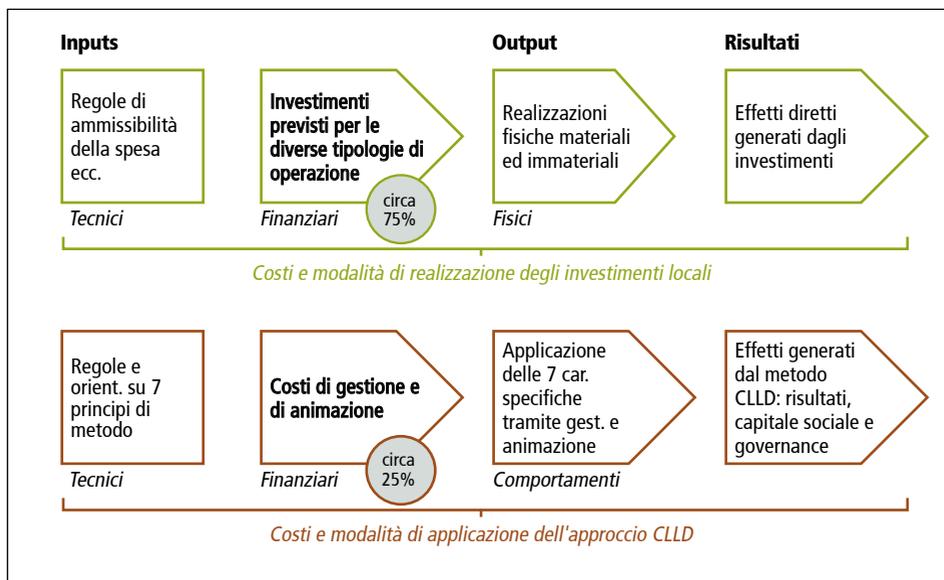
Oggetto	Cosa si valuta
La logica di intervento	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevanza rispetto alle esigenze degli attori locali • Coerenza con le politiche di riferimento
Il sistema di delivery della Strategia di Sviluppo Locale	<ul style="list-style-type: none"> • La gestione delle risorse (umane, finanziarie e tecniche) e dei rapporti con i beneficiari
L'adozione dell'approccio LEADER	<ul style="list-style-type: none"> • Le modalità con cui le 7 caratteristiche specifiche dell'approccio CLLD sono state applicate
L'insieme di operazioni realizzate nella SSL	<ul style="list-style-type: none"> • Il grado di conseguimento degli obiettivi specifici e di raggiungimento dei risultati attesi, alla luce delle modalità con cui sono state realizzate le operazioni finanziate. • La convenienza del costo sostenuto per raggiungere gli obiettivi.
La produzione di valore aggiunto LEADER	<ul style="list-style-type: none"> • I benefici ottenuti grazie all'approccio LEADER
I fattori di successo ed insuccesso	<ul style="list-style-type: none"> • Influenza che fattori interni ed esterni al progetto hanno esercitato sui risultati

6. Commissione Europea – Direzione generale dell'Agricoltura e dello sviluppo rurale – Unità C.4 (2017): Linee guida: valutazione di LEADER/CLLD. Bruxelles.

Tabella 5. Oggetti obbligatori e raccomandati della valutazione delle strategie CLLD (linee guida della CE)

Oggetti obbligatori	Oggetti raccomandati
<p><i>Coerenza della strategia CLLD</i></p> <p>Sul piano interno tra obiettivi della strategia, risorse previste, combinazione di interventi e realizzazioni, risultati e impatti attesi.</p> <p>Sul piano esterno tra i numerosi strumenti attuati insieme nello stesso territorio, e pertinenza nell'affrontare i principali bisogni del territorio del GAL, in base all'analisi SWOT e alla valutazione delle esigenze.</p>	<p><i>Funzioni di animazione</i></p> <p>Attività di animazione promosse nell'intento di sensibilizzare le comunità locali e di accrescerne la disponibilità, cooperazione e capacità di creazione di reti</p>
<p><i>Risultati</i></p> <p>Contributi delle operazioni della strategia CLLD (compresi i progetti di cooperazione) alla realizzazione degli obiettivi della stessa, così come della loro efficacia ed efficienza</p>	<p><i>Attuazione dell'approccio LEADER/CLLD</i></p> <p>Applicazione del metodo LEADER (ad es. partecipazione e rappresentanza equilibrata della popolazione locale nelle strutture decisionali del GAL, strutture di gestione del GAL, norme e procedure per preparare e attuare la strategia CLLD e progetti di cooperazione)</p>
<p><i>Fattori di successo e fallimento</i></p> <p>Individuati nella realizzazione degli obiettivi della strategia CLLD</p>	<p><i>Valore aggiunto LEADER</i></p> <p>Prodotto dall'azione combinata della gestione dell'attuazione e dall'animazione, (cambiamenti che producono miglioramento del capitale sociale e della governance locale e maggiori risultati, tutti elementi che alla fine contribuiscono a indurre cambiamenti strutturali nel territorio del GAL)</p>

Figura 1. Input, output e risultati di una Strategia CLLD



za come, nelle strategie CLLD, da un quarto ad un quinto delle risorse siano investite nell'applicazione dell'approccio LEADER. Al di là dell'obbligatorietà o meno, non interrogarsi su quali effetti tali risorse abbiano prodotto nell'ambito di una valutazione dei risultati rappresenterebbe un contro senso logico.

D'altra parte il successo di LEADER nello sviluppo locale dipende proprio dalla sua capacità di produrre un valore aggiunto che va al di là di quanto ci si potrebbe aspettare dalla somma aritmetica dei risultati ottenuti da ciascuna delle operazioni finanziate (appunto il 75/80% delle risorse investite).

1.7 ATTRIBUZIONE DELLE RESPONSABILITÀ E ORGANIZZAZIONE DEL COORDINAMENTO

La preparazione del Piano di Valutazione ha importanti implicazioni di carattere organizzativo e decisionale. La valutazione infatti comporterà uno specifico impiego di risorse costituito in parte più o meno consistente, oltre che da collaborazioni esterne, anche da tempo impiegato dai membri del team del GAL con conseguenze in termini di cambiamenti di carattere organizzativo.

Indipendentemente dal grado di “ester-

Tabella 7. Funzioni del Responsabile della valutazione e dello Steering group⁷

Argomento	Funzioni del Responsabile	Funzioni dello gruppo di coordinamento
Piano di Valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Predisporre il Piano di valutazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipare alle attività di scoping • Contribuire alla definizione del quadro di domanda valutativa • Sostenere la preparazione del Piano di valutazione,
Individuazione del/i valutatore/i	<ul style="list-style-type: none"> • Definire i termini di riferimento per l'individuazione del valutatore 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornire supporto nella selezione del/i valutatore/i (nel caso di valutatori esterni)
Rapporti con il/i valutatore/i durante la realizzazione delle attività valutative	<ul style="list-style-type: none"> • Rappresentare il GAL nei rapporti con il valutatore 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitare il trasferimento delle informazioni all'interno ed all'esterno • Condurre l'interlocuzione metodologica con il valutatore sui metodi impiegati • Sostenere il valutatore nello sforzo di raccogliere conoscenza dispersa tra numerosi stakeholders
Comunicazione della valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinare dell'esecuzione delle attività di comunicazione previste 	<ul style="list-style-type: none"> • Promuovere il dialogo tra gli stakeholder, • Sostenere la disseminazione dei risultati della valutazione
Verifica della valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Verificare la corretta realizzazione delle attività valutative 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornire al responsabile della valutazione giudizi relativi alla conduzione dei lavori

7. Adattata da “Orientamento Piani di Valutazione”, Sistema Nazionale di Valutazione della Politica Regionale, DPS, gennaio 2008.

nalizzazione”, le attività valutative sol-
levano all’interno del GAL sia una que-
stione di responsabilità, per definire chi
coordina l’esecuzione del lavoro e ne
risponde, e sia una questione di coinv-
olgimento perché, come si è detto, è fon-
damentale riuscire a integrare tali attività
con le altre funzioni svolte nel GAL e
renderne partecipi, oltre alla direzione,
sia il personale tecnico e sia i decisori
politici (consiglio direttivo) e altre fi-
gure che possono apportare conoscenze
utili. In quest’ultima categoria rivesto-
no un ruolo essenziale i conoscitori del
contesto di intervento e gli attori locali
target che, grazie alla loro esperienza di
“utilizzo” del sistema territoriale,
sono portatori di conoscenze distintive
indispensabili per una pianificazione
adeguata della valutazione.

Normalmente il coordinamento della
valutazione viene affidato ad un respon-
sabile interno supportato da un gruppo
di coordinamento (steering group). Nel-
la tabella seguente se ne riportano le ri-
spettive funzioni.

Il responsabile della valutazione rappre-
senta l’elemento chiave di collegamento
fra le funzioni di monitoraggio e valuta-
zione e le altre attività del GAL, si tratta
di un profilo che quindi dovrebbe dete-
nere adeguate conoscenze su entrambe i
fronti. Per tale ruolo è dunque necessario
scegliere se:

- Incaricare un membro interno del
team (ad esempio il direttore o il re-
sponsabile dell’animazione). In questo
caso ci si dovrà preoccupare di acqui-
sire i necessari elementi di capacity
building aiutandolo con un supporto

specialistico e/o con un adeguato ag-
giornamento tecnico.

- Scegliere un esperto esterno, con mag-
giore esperienza di valutazione. In
questo caso ci sarà bisogno di mag-
gior accompagnamento da parte della
direzione in primis. Questa seconda
soluzione è più adatta qualora, oltre
alle funzioni di gestione del Piano di
Valutazione, a tale figura si vogliano
affidare altri incarichi nell’ambito della
realizzazione delle attività valutative.

Nel decidere la composizione del grup-
po di coordinamento è necessario tenere
conto da un lato dell’esigenza di coinv-
olgere anche figure esterne portatrici
di conoscenze e/o competenze utili per
comprendere meglio il contesto di inter-
vento e dall’altro del non poco impegno
richiesto ai partecipanti in termini di
tempo. Una soluzione efficace può essere
costituire un gruppo ristretto compo-
sto esclusivamente dal team tecnico del
GAL, cui magari si può aggiungere un
referente del consiglio direttivo, e preve-
dere l’organizzazione di focus group su
temi specifici nei momenti in cui è ne-
cessario coinvolgere altri conoscitori del
contesto locale per raccogliere conoscen-
ze dall’esterno.

In ogni caso è bene formalizzare la co-
stituzione Gruppo di Coordinamento
(membri, compiti, coordinamento e mo-
dalità di funzionamento) e tenere traccia
delle sue attività. Sarà comunque com-
pito del responsabile della valutazione
organizzarne le riunioni in modo efficace
tenendo sempre conto del fatto che la
partecipazione ha una natura sostanzial-
mente volontaria.

CAPITOLO 2



Analisi della logica di intervento (scoping)

MISURA 19

Le risorse disponibili

2.1 COME INDIVIDUARE LE QUESTIONI CHIAVE: L'ANALISI DELLA LOGICA DI INTERVENTO IN ATTUAZIONE

Una volta definito lo scopo della valutazione in generale, è necessario individuare in modo specifico gli elementi o oggetti su cui focalizzare l'analisi valutativa. Si tratta di un'operazione delicata perché, di fatto, definisce l'orientamento di tutte le attività di monitoraggio e valutazione che saranno messe in campo.

“La cosa più importante di un piano di valutazione è individuare e definire in modo chiaro cosa si vuole valutare”. A questa affermazione che faccio spesso, una volta, nell'ambito di un seminario, il direttore del GAL Valli del sole⁸ ha reagito più o meno così: *“Nel nostro caso è semplice, vogliamo valutare i risultati raggiunti dalla Strategia di Sviluppo Locale che sono chiaramente descritti nel Piano di azione, al capitolo sul quadro strategico che illustra gli obiettivi specifici ed operativi ed i relativi indicatori di risultato da utilizzare per misurarli”*, “bene” gli ho risposto, “vogli-

mo provare a ragionarci sopra insieme?” la storia del ragionamento collettivo che ne è nato è narrata in questo capitolo.

In effetti il primo passo per l'analisi della logica di intervento, consiste nella verifica del quadro strategico attraverso la revisione del sistema di obiettivi per giungere ad un solido collegamento logico fra gli obiettivi di diverso livello gerarchico (obiettivo generale, obiettivi specifici e risultati attesi), rappresentabile con uno schema “ad albero” come quello riportato nella figura 2 che ne illustra le relazioni concettuali.

In linea teorica, in una situazione in cui si vogliono valutare i risultati e di fronte ad una logica di intervento robusta, gli elementi su cui focalizzare l'analisi valutativa possono corrispondere direttamente agli obiettivi specifici e/o ai risultati attesi declinati nella Strategia, come nell'esempio della figura e che riporta il quadro strategico del piano del GAL “Valli del Sole” che ha l'obiettivo generale di creare valore aggiunto nelle imprese agricole e artigianali che producono produzioni tipiche.

8. Nome di fantasia.

Figura 2. Relazioni concettuali fra obiettivi di diverso livello gerarchico

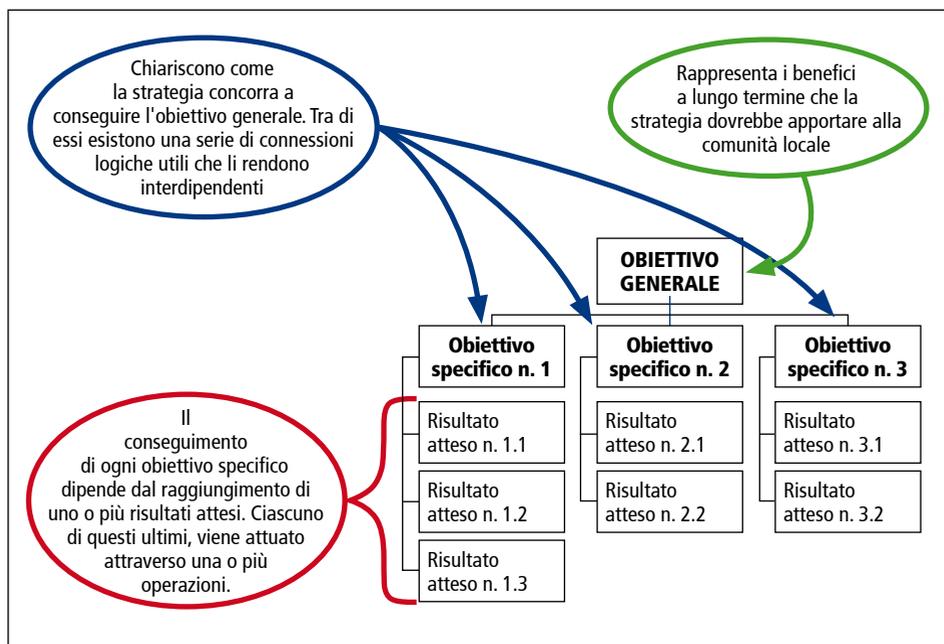


Figura 3. Esempio: il quadro strategico del piano del GAL "Valli del Sole"

Obiettivo generale	Obiettivi specifici	Risultati attesi	Legenda
Incremento del valore aggiunto prodotto dalle imprese agricole delle produzioni tipiche locali	1. Miglioramento della competitività delle imprese nei circuiti commerciali brevi	Incremento dell'offerta di vendita diretta di prodotti locali (filiera breve) Incremento prodotti trasformati in azienda (micro-processi) Incremento della notorietà dei p. locali (comunicazione dell'offerta)	Elemento da valutare
	2. Qualificazione delle produzioni del territorio (incremento della quota di produzioni accreditate)	Miglioramenti aziendali con certificazione di qualità Accredimento delle produzioni locali di eccellenza Rafforzamento marchi di qualità delle produzioni tipiche esistenti	Sub elementi collegati

In un caso come questo gli elementi da valutare si potrebbero individuare “automaticamente”, come capita spesso di osservare, ad esempio, nelle domande valutative formulate dai servizi della Commissione Europea per la valutazione dei Programmi Operativi, in cui si fa precedere l’obiettivo specifico dall’interrogativo “In quale misura?": “In quale misura la competitività delle imprese è stata migliorata attraverso la vendita diretta? l’incremento delle trasformazioni aziendali? l’aumento della domanda?”.

Questo approccio, tuttavia, non consente quasi mai di cogliere appieno gli elementi da indagare per due ordini di ragioni:

- Il livello di complessità o l’incertezza delle sfide sollevate da ciascuno degli obiettivi di una strategia può essere molto diverso.
- Gli elementi chiave dei cambiamenti che si intendono perseguire possono non essere adeguatamente esplicitati.

Quest’ultimo aspetto in realtà è assai frequente. Ad esempio, in una focus-inchiesta condotta nel 2018 intervistando un campione composto da una quarantina di tecnici di GAL rumeni⁹, alla domanda “Qual è il cambiamento più importante che le vostre strategie di sviluppo locale perseguono?” la stragrande maggioranza degli intervistati ha indicato il cambiamento di mentalità degli attori locali. Qualche mese dopo tuttavia, commen-

tando con molti di loro i risultati dei Focus nel corso di un seminario, quando gli ho chiesto come erano descritti questo tipo di cambiamenti nella griglia di obiettivi specifici e risultati attesi delle loro strategie, “no!”, mi hanno risposto tutti quanti, “*questi non ci sono*”.

Ci è capitato molte volte assieme ai colleghi del mio GAL, in avvio della fase attuativa, di trovarci insoddisfatti nel rileggere quadri strategici che noi stessi avevamo elaborato un anno prima. Una Strategia di Sviluppo Locale infatti, si scrive per rispondere efficacemente ad un bando (spesso sulla base di un formulario predefinito) e vincerlo, inevitabilmente quindi, si seguono logiche plurime quali la conformità amministrativa, il rispetto di indicazioni di vario genere come ad esempio la necessità di adottare determinate misure ecc. In fondo si può dire che un piano si scrive con uno specifico approccio semantico, mentre da un lato si vogliono evocare visioni e soddisfare specifici criteri di valutazione, dall’altro si cerca di “lasciarsi diverse strade aperte” assumendo il numero minore possibile di impegni. Tutti questi elementi ed altri ancora possono generare una o più “derive” nella struttura logica creando situazioni in cui alcuni dei suoi elementi di coerenza si confondono o si perdono.

Bisogna considerare inoltre che quasi sempre la SSL è stata elaborata in un momento distante (anche qualche anno)

9. Quattro Focus Group realizzati nell’ambito del progetto “Dezvoltarea capacității de evaluare și monitoriza a personalului instituțiilor implicate în implementarea PNDR 2014-2020”, realizzato nell’ambito del PSR 2014-20 della Romania, aprile 2017.

dalla fase di avviamento delle attività in cui si pianifica la valutazione e quindi è anche necessario verificare se ci sono presupposti e condizioni di contesto che sono cambiati, ovvero è necessario riesaminarne la rilevanza. Per pianificare una valutazione tuttavia, è molto importante partire da una logica chiara e robusta e, per ottenere ciò, si deve effettuare una revisione esaminando la strategia con uno sguardo completamente diverso, intervenendo in modo “libero” sulla base di un’analisi della coerenza del rigore teorico e della “praticabilità” del quadro strategico, con il solo obiettivo di ricondurlo, nei limiti del possibile, ad una versione “realistica”, basata su connessioni logiche coerenti.

Da considerazioni e riflessioni di questo tipo è nata una semplice metodologia di “Analisi della logica di intervento in attuazione”. Essa si fonda sul presupposto che, per individuare gli oggetti su cui focalizzare l’analisi valutativa dei risultati, sia non solo utile, ma anche necessario riesaminare il quadro strategico del proprio piano con un approccio “libero” orientato esclusivamente ad individuare i cambiamenti effettivamente raggiungibili, rappresentabili e misurabili.

Questa reinterpretazione della logica di intervento rappresenta un’eccellente opportunità, sia per il responsabile della valutazione, sia per tutti gli altri componenti del team del GAL che sono o saranno coinvolti attivamente nell’attuazione, di “calarsi” nella Strategia di Sviluppo Locale, comprenderla e socializzarla non solo per pianificare come valutarla ma anche come realizzarla, se

si è in fase iniziale, o come correggere il tiro ed orientare le scelte che rimangono da fare, se la revisione viene effettuata a metà percorso. Si tratta di un processo che ha un’importante valenza in termini di apprendimento collettivo anche perché spesso molti o tutti quelli coinvolti nell’attuazione e nella valutazione sono persone diverse da quelli che hanno lavorato alla progettazione.

Molto spesso infatti, nelle strutture tecniche dei GAL, ci si trova a lavorare su aspetti operativi come ad esempio la preparazione dei bandi e dei progetti esecutivi o la gestione di aspetti amministrativi o l’organizzazione di iniziative di animazione, ma è molto raro assistere ad un ragionamento di gruppo sui cambiamenti che si vorrebbero produrre nel sistema locale attraverso l’implementazione della strategia.

L’esercizio si può svolgere in due fasi: l’analisi del quadro strategico e l’analisi della struttura logica.

2.2 L’ANALISI DEL QUADRO STRATEGICO

L’analisi del quadro strategico consiste nel riesame della strategia per verificare se, al di là della sezione dedicata alla declinazione del sistema di obiettivi, essa contenga altre ipotesi implicite o esplicite. L’operazione si può effettuare interrogandosi sull’esistenza, sia nei diversi capitoli (l’analisi territoriale, la strategia, la descrizione delle azioni ecc.) del piano e sia nelle “intenzioni non formalizza-

te dell'organizzazione", di elementi che fanno riferimento ad ambiti più specifici¹⁰ come quelli indicati di seguito:

- Ambiti temporali: come si deve tener conto dell'arco temporale in cui si può effettivamente svolgere l'analisi valutativa rispetto a quello in cui risultati ed impatti saranno generati?
- Ambiti geografici: ci sono elementi da analizzare in modo diversificato per i diversi ambiti geografici dell'area interessata?
- Ambiti settoriali e/o sociali: potrebbe essere opportuno focalizzare l'analisi valutativa su specifici target in termini di settori o sub settori economici o categorie di popolazione o situazioni sociali?
- Ambiti di progetto/politica: si intende limitare la valutazione alle risorse investite con LEADER o è opportuno esaminare se e in quale modo esso ha interagito con altri progetti/strumenti di intervento?
- Ambiti di approccio LEADER: quali sono i risultati attesi dall'adozione dell'approccio LEADER (e, se questi non sono esplicitamente dichiarati, come devono essere introdotti?)

Proseguendo con l'esempio, con lo staff tecnico del GAL "Valli del Sole", abbiamo dedicato un primo incontro di quattro ore (coinvolgendo anche alcuni attori locali buoni conoscitori dell'area e del settore) ad una revisione attenta della Strategia di Sviluppo locale (quella espo-

sta precedentemente nella figura 3), da cui sono emersi i seguenti elementi da prendere in considerazione nella ricostruzione del quadro strategico:

- Nel territorio delle Valli del Sole, che vive una grave "emorragia" di giovani ed una bassissima occupazione femminile, la trasformazione delle materie prime agricole attraverso piccoli business per la produzione e la commercializzazione di prodotti tipici può essere una leva importante per contrastare questi fenomeni (come indicato nelle priorità orizzontali della Strategia).
- Anche se non è stato esplicitato dai progettisti per non prendere impegni vincolanti, è intenzione del GAL, attraverso la misura che finanzia le infrastrutture pubbliche, sostenere la realizzazione di un mercato collettivo degli agricoltori nella cittadina che si trova nella parte di valle dell'area Leader.
- Si tratta di una sfida importante perché si dovrà riuscire a mettere d'accordo il Comune che dovrebbe realizzare la struttura e un gruppo di qualche decina di agricoltori ed artigiani che dovranno gestirla in modo collettivo (esperienza completamente nuova per il territorio).
- Inoltre, esiste una priorità (indicata nelle priorità orizzontali della Strategia) che raccomanda di dare sostegno alle fattorie della parte montana ed interna dell'area che si sta letteralmente spopolando. Si tratta prevalentemente di piccole aziende agricole di pastori

10. Sistema Nazionale di Valutazione, "Orientamenti per l'organizzazione della valutazione della politica regionale: il piano di valutazione", www.dps.tesoro.it/documentazione/uval/08_1_31_Orient_PdV.pdf.

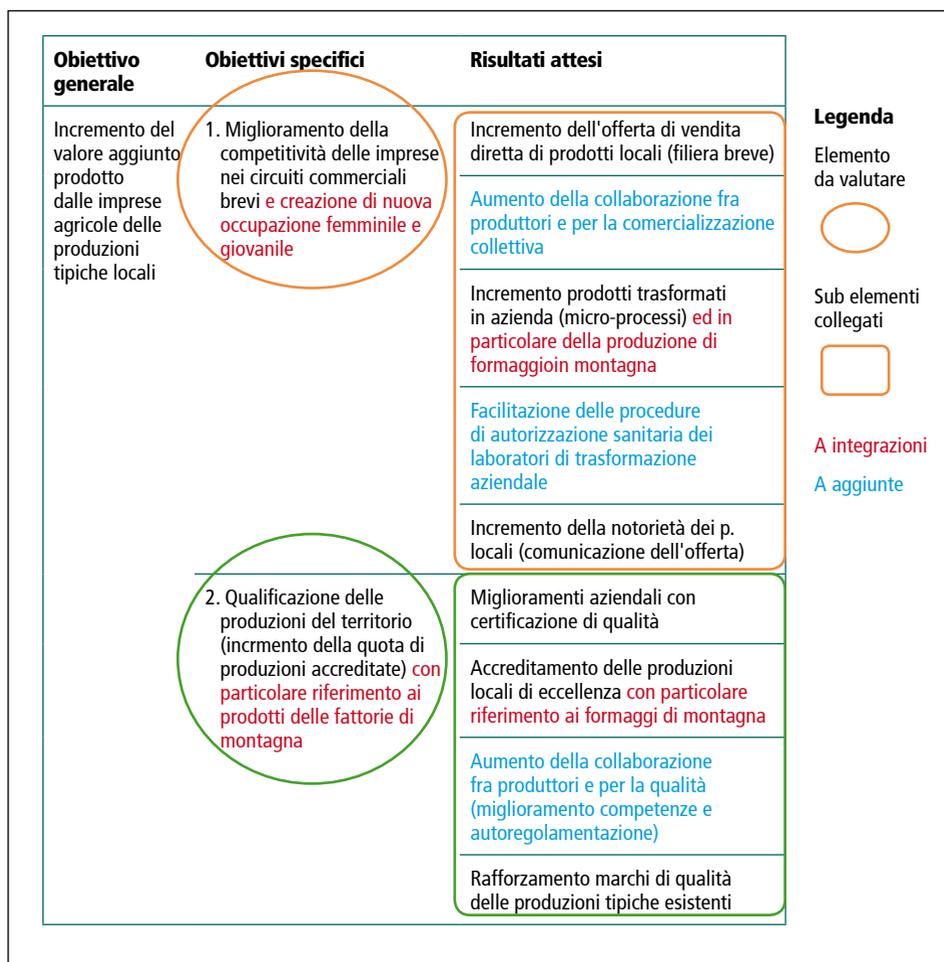
e allevatori di mucche che potranno migliorare la propria condizione economica sviluppando attività di trasformazione del latte prodotto e commercializzazione del formaggio.

- Uno degli elementi chiave per portare avanti tali iniziative sarà riuscire a mettere a punto, in collaborazione con i servizi veterinari della ASL, una pro-

cedura di controllo del rischio igienico sanitario concepita “su misura” dei micro-impianti di trasformazione (anche avvalendosi delle opportunità di deroghe che la legge consente).

In base a questi nuovi elementi, il quadro strategico, ai fini della valutazione, è stato ricostruito come mostra la figura seguente.

Figura 4. Il quadro strategico “revisionato” del piano del GAL “Valli del Sole”



Come si vede, mentre le integrazioni riguardano una migliore definizione di target sociali, settoriali e geografici, le aggiunte si riferiscono a risultati legati a cambiamenti nelle relazioni, nei comportamenti e, in buona sostanza, nella “mentalità” degli attori coinvolti si tratta, in questi ultimi casi, di tipici risultati da “approccio LEADER”.

2.3 L'ANALISI DELLA STRUTTURA LOGICA

La seconda fase è l'analisi della struttura logica che serve a definire gli elementi più fragili e quelli più saldi, esplicitare le ipotesi retrostanti, verificare la quantificazione degli effetti diretti e raccogliere una serie di informazioni necessarie per identificare le questioni chiave che richiedono un'analisi approfondita. Essa richiede un'analisi più fine, realizzata attraverso la costruzione di una matrice (o mappa) logica ed una serie di verifiche di coerenza e rilevanza come descritto di seguito.

Si tratta di un lavoro che può essere effettuato in due passaggi:

1. Rappresentare il modello logico e la sua struttura con una matrice input-output.
2. Analizzare il modello in termini di rilevanza e coerenza.

Step 1. *Costruzione della mappa/matrice logica (input-output-outcome)*

La matrice logica è un modo per rappresentare i passaggi chiave necessari per trasformare un insieme di risorse o di

input in attività che sono progettate per conseguire un insieme di cambiamenti o effetti (risultati immediati e impatti). I componenti chiave da descrivere sono:

- *Gli input* – ovvero gli investimenti in termini di contributi finanziari, regole ed orientamenti specifici su modalità attuative, risorse umane e competenze, previsti per attuare le azioni/interventi della Strategia di Sviluppo Locale. Tutte le azioni previste dal piano devono essere suddivise in cluster in base al tipo di cambiamento (risultato) a cui afferiscono.
- *Gli Output o Realizzazioni* – che rappresentano cosa ci si aspetta venga realizzato (espresso attraverso indicatori fisici) con i progetti finanziati e quali gruppi target verranno coinvolti.
- *I Risultati* – cioè risultati a che si producono attraverso il completamento dei progetti (espressi attraverso indicatori di risultato).
- *Gli Impatti* – ovvero i cambiamenti (non immediati) determinati dall'interazione dei progetti del cluster sul sistema territoriale interessato dagli interventi.

Step 2. *L'analisi di rilevanza e coerenza*

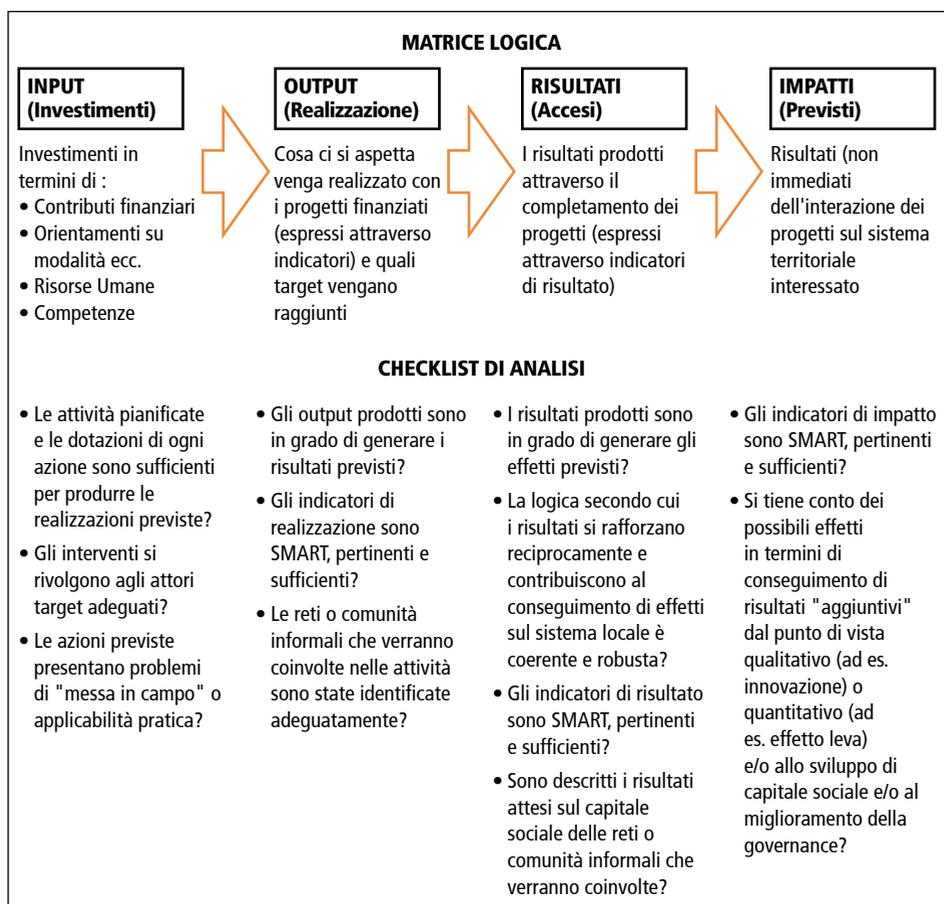
L'analisi di rilevanza e coerenza può essere effettuata sostanzialmente rispondendo a diversi set di domande. Il primo di questi riguarda la validità e la tenuta nel momento attuale dell'impianto logico generale e dei suoi presupposti:

- Ci sono stati cambiamenti che suggeriscono una modifica dell'analisi SWOT (e quindi dei bisogni) o delle ipotesi relative a fattori esterni che hanno il

Figura 5. I componenti della matrice logica



Figura 6. Check-list di analisi delle diverse sezioni della matrice logica



potenziale di influenzare il successo o fallimento della SSL?

- La spiegazione logica delle motivazioni dell'intervento è ancora sufficientemente fondata?

I successivi set di domande analizzano rilevanza e coerenza delle diverse sezioni della matrice logica come mostra la figura che segue.

Il riferimento nella checklist ad "indicatori SMART" vuole intendere:

- Specifici, riferiti all'oggetto del progetto ed agli strumenti per realizzarlo.
- Misurabili, indicano gli elementi di misurazione e contengono un target quantificato.
- Raggiungibili (achievable), tecnica-

mente realizzabili considerato l'ambito di intervento proposto.

- Realistici, realizzabili considerate le risorse fornite, il tempo concesso, le dimensioni del gruppo target, ecc..
- Definiti nel tempo (time bound), perché indicano l'intervallo di tempo entro cui devono essere realizzati.

Riprendendo l'esempio del GAL Valli del sole, il responsabile della valutazione ha pensato di proporre al gruppo di lavoro l'esame della struttura logica in due matrici, una per ciascun obiettivo specifico. La figura seguente riporta la matrice logica dell'obiettivo specifico 1. Essa mostra le informazioni essenziali riprese dalla strategia di sviluppo locale.

Figura 7. Esempio di matrice logica

	INPUT (descrizione importo e tipo)		OUTPUT	RISULTATI
OBIETTIVO SPECIFICO Incremento dell'offerta di vendita diretta di prodotti locali (filiera breve)	180.000 Creazione negozi di fattoria	Contributo 40% per investimenti privati	Inv. 450.000 15 nuovi negozi di fattoria	+ € 300.000 ricavi + 10,5 ETP
	288.000 Laboratori di trasformazione	Contributo 40% per investimenti privati	18 piccoli laboratori di trasformazione	+ € 450.000 ricavi + 9,0 ETP
	348.000 Supporto tecnico e formazione professionale per gli agricoltori	Contributo 100% Azione GAL	25 imprese assistite 40 operatori formati	
	200.000 Mercato degli agricoltori	Contributo 80% per investimenti Enti pubblici	Inv. 250.000 1 mercato degli agricoltori	+ € 200.000 ricavi + 3,0 ETP
	80.000 Supporto per progettazione e avviamento mercato	Contributo 100% Azione GAL	Supp. avviamento e progettaz. Promozione primi 6 mesi	
TOTALE	INVESTIMENTO PUBBLICO: 1.096.000 INVESTIMENTO TOTALE: 1.868.000			

Come si vede:

- la seconda e la terza colonna descrivono gli input che consistono sostanzialmente nelle azioni e sub azioni della strategia di sviluppo locale afferenti all'obiettivo specifico 1, per ciascuna di esse sono riportati l'investimento pubblico, la tipologia di azione e l'intensità di aiuto;
- la quarta colonna riporta gli output di carattere finanziario (solo quando si prevede un cofinanziamento locale) e di carattere fisico;
- la quinta riporta gli "effetti diretti" così come si è stato deciso di quantificarli nella strategia (attraverso la scelta dei due indicatori relativi a "incremento dei ricavi" ed a "equivalenti di posti di lavoro a tempo pieno creati");
- le frecce riportate al posto degli effetti diretti nelle azioni di supporto tecnico e promozione gestite dal GAL stanno ad indicare che esse concorrono in modo determinante al conseguimento dei risultati indicati.

Nel gruppo di lavoro si è proceduto quindi ad un'analisi della struttura logica utilizzando la matrice e le schede descrittive delle azioni attraverso cinque step di lavoro come mostra la figura 8. Il gruppo ha prodotto le seguenti conclusioni:

STEP 1. Per la "messa in campo della strategia" saranno determinati la qualità e la tempestività delle azioni di supporto tecnico con particolare riferimento a:

- individuazione della rete di imprenditori da sensibilizzare;
- capacità di raggiungere le componenti giovanili e femminili delle famiglie di

agricoltori ed artigiani;

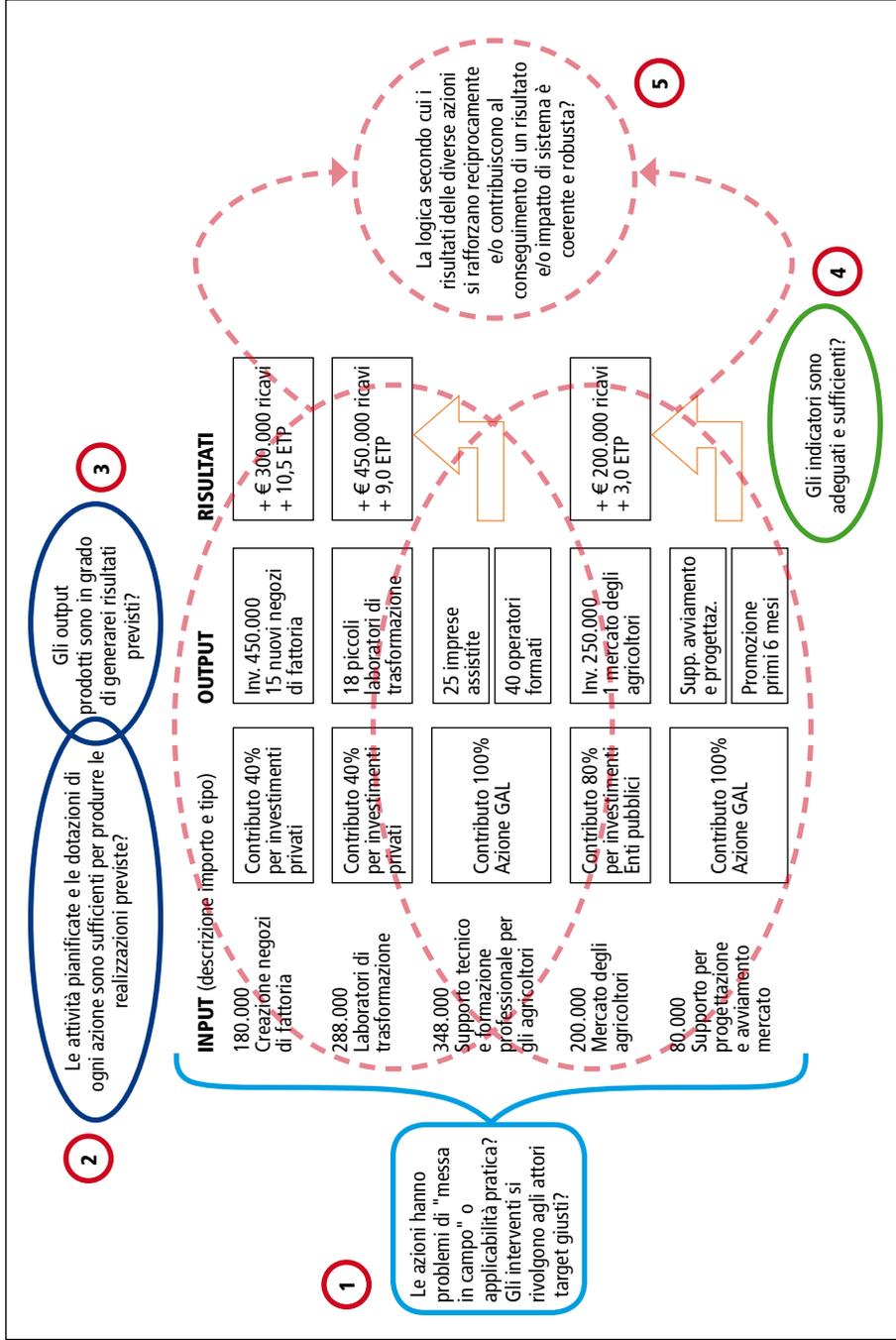
- capacità di "frammentare" le azioni per offrire un supporto "su misura" delle esigenze degli attori coinvolti;
- capacità di coinvolgere e sensibilizzare i referenti delle autorità di controllo igienico sanitario;
- capacità di individuare o favorire la creazione di una community di agricoltori promotori del mercato.

STEP 2. Nessun rilievo.

STEP 3. Si ritiene "critica" la possibilità di raggiungere i risultati occupazionali descritti contando solo sugli investimenti previsti dalla strategia di sviluppo locale. Per questa ragione sarà determinante la capacità delle azioni combinate di produrre un effetto leva sia di carattere finanziario (più investimenti locali) che di carattere fisico (in termini di mobilitazione per il lancio e l'avviamento del mercato).

STEP 4. Si ritiene adeguata la scelta del progettista di utilizzare l'indicatore "incremento dei ricavi" come proxy dell'incremento del valore aggiunto in azienda in quanto più facile da misurare ed altrettanto efficace. Si suggerisce però di specificare: "incremento dei ricavi derivanti dalla commercializzazione dei prodotti aziendali". Si ritiene necessario aggiungere indicatori di risultato relativi alla generazione di apprendimento organizzativo ed esternalità nell'ambito della comunità di produttori creata/rinforzata e della rete locale fra produttori ed istituzioni.

Figura 8. Analisi della struttura logica in cinque step



STEP 5. L'analisi degli effetti prodotti dall'interazione fra le diverse azioni sia in termini di risultati economici ed occupazionali e sia in termini di crescita culturale dei membri della rete di attori coinvolti e di generazione di nuove iniziative rappresenta probabilmente la principale sfida per la valutazione della Strategia di Sviluppo Locale.

In conclusione, i due prodotti di questo lavoro di gruppo organizzato dal responsabile della valutazione, il quadro strategico ricostruito e le conclusioni dell'analisi della struttura logica, rappresenteranno gli input principali sugli elementi da valutare che saranno presi in considerazione nella fase successiva di preparazione del piano di valutazione: l'elaborazione del Quadro di domanda valutativa.

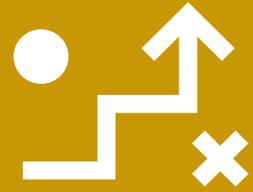
Un'ultima riflessione è dovuta al tema specifico della valutazione del valore aggiunto dell'approccio LEADER o, più in generale, degli effetti generativi sul sistema socioeconomico di riferimento. Questi argomenti quando vengono trattati dal punto di vista teorico possono sembrare troppo astratti e lontani dalla realtà ma invece, anche in un caso così semplice, a ben guardare, esiste un ampio spazio generativo di questo tipo di risultati. La loro analisi, tuttavia, richiede un'attenzione inusitata ad alcuni aspetti:

- In primo luogo, il target. Esso è sempre rappresentato da una comunità o rete locale, nel caso specifico ci si riferisce ad una comunità di agricoltori locali, legati dall'attenzione alla tipicità dei

loro prodotti e dalla propensione a "scendere a valle della filiera" avviando o rafforzando i processi di trasformazione delle materie prime prodotte e di commercializzazione diretta dei propri prodotti. Il GAL nell'attuazione della strategia produrrà una serie di occasioni di consolidamento e crescita di questa piccola comunità locale (si prevede da 40 a 70 attori coinvolti) e di altre eventuali sub reti (come ad esempio quella con le istituzioni): la formazione, le azioni di sensibilizzazione e supporto tecnico, gli incontri, la fondazione del mercato collettivo degli agricoltori.

- Potenziali elementi di creazione capitale sociale: apprendimento collettivo, cambiamenti di mentalità, aumento della collaborazione e della fiducia reciproca e nei confronti del GAL, costituzione di nuovi soggetti collettivi, introduzione di nuove forme di autoregolamentazione ecc. In quest'ottica il processo descritto al punto precedente, in particolare il cambiamento culturale (convinzioni e comportamenti) che esso implica, rappresenta la sfida più importante della Strategia.
- Potenziali risultati aggiuntivi: grado di innovazione dei progetti, effetto leva in termini di generazione di nuove iniziative o iniziative aggiuntive promosse dalla rete locale ecc.
- Potenziali elementi di *governance*: miglioramento della gestione delle funzioni amministrative e di controllo sulla trasformazione aziendale e la vendita diretta da parte delle istituzioni locali ecc.

CAPITOLO 3



Pianificazione delle attività

3.1 DEFINIZIONE DEL QUADRO DI DOMANDA VALUTATIVA

Le *domande di valutazione* sono il sistema logico di domande a cui la valutazione si propone di rispondere e servono ad individuare con chiarezza quali sono gli elementi conoscitivi su cui la valutazione dovrà focalizzarsi in relazione all'implementazione della Strategia di Sviluppo Locale e la modalità con cui devono esserne dimostrati i risultati, l'efficacia, l'efficienza e gli altri elementi di cui si riterrà utile dare evidenza. Esse rappresentano quindi la pietra angolare su cui si costruisce il Piano di valutazione.

Si possono esprimere diversi tipi di domande a seconda dell'orientamento che si vuole dare alla ricerca valutativa. La guida Evalsed¹¹ ne individua tre categorie principali:

- descrittive, finalizzate a spiegare gli avvenimenti e rappresentare le dinamiche e i processi di cambiamento;
- causali, hanno lo scopo di comprende-

re e misurare le relazioni causa effetto (ad esempio, in quale misura l'intervento ha prodotto risultati?)

- normative, che verificano il raggiungimento dei risultati in relazione ai target prefissati.

La valutazione di una strategia di sviluppo locale CLLD deve affrontare diversi elementi di complessità¹²:

- tipicamente le SSL hanno un focus multidimensionale in termini di obiettivi e prevedono molteplici attività e tipologie di intervento concomitanti;
- la prevalenza di attività “soft” con forte attenzione ai processi (piuttosto che semplicemente ai risultati), alle interazioni ed alla costruzione di capitale sociale nelle reti e/o comunità coinvolte;
- la dinamica istituzionale e di delivery multilivello (e multi-fondo in alcuni casi);
- la molteplicità di polcymakers e stakeholders interessati che, a diversi livelli territoriali ed istituzionali, interagiscono con diverse agende politiche,

11. Sistema Nazionale di Valutazione, “Orientamenti per l’organizzazione della valutazione della politica regionale: il piano di valutazione”, www.dps.tesoro.it/documentazione/uval/08_1_31_Orient_PdV.pdf.

12. Marco Biggeri, laboratorio ARCO, lezioni al Master “Valutazione delle strategie di sviluppo locale”, Prato 2019.

scadenze, modalità e, naturalmente, interessi creando un sistema multilivello di dialogo, coordinamento, apprendimento e governance.

Pertanto è normale che, nel predisporre un piano di valutazione, venga espressa una molteplicità di domande valutative, ma è raro che si disponga di risorse e capacità adeguate per rispondere a tutte le tipologie di fabbisogni conoscitivi!

Bisogna quindi scegliere ed esprimere quelle poche domande che da un lato si ritengono capaci di cogliere le questioni considerate da più interlocutori (amministratori, tecnici, key informant etc.) come le più importanti da esaminare (rilevanti), e dall'altro facciano riferimento ad analisi effettivamente alla portata del GAL ovvero domande che siano effettivamente "rispondibili" (valutabili).

Ad esempio, nel Piano di Valutazione del GAL Valli del Sole, dopo averne formulate più di venti, sono state scelte le seguenti:

- *In quale misura il piano ha determinato un aumento della produzione di valore di valore aggiunto nelle imprese coinvolte? E con quali ricadute occupazionali?*
- *Qual è stata l'efficacia del progetto nella promozione di forme collettive di commercializzazione?*
- *In quale misura la conoscenza e la domanda di produzioni tipiche dell'area sono aumentate nelle zone urbane target?*
- *Quali risultati sono stati raggiunti dall'adozione dell'approccio LEADER, al di là degli effetti determinati dai singoli investimenti?*

In diversi ambiti, tra cui quello della valutazione delle politiche europee di svi-

luppo rurale, è invalso l'uso di chiarire meglio l'orientamento delle domande di valutazione attraverso la specificazione di criteri di giudizio ed indicatori.

I *criteri di giudizio* individuano quali elementi caratterizzeranno il successo degli interventi del programma e, conseguentemente, indicano qual è, tra i diversi possibili, il modo più significativo per rispondere alla domanda di valutazione, in sostanza quindi, definiscono nell'ambito degli oggetti individuati dalle domande, quali questioni valutative chiave è più interessante esplorare. Essi devono essere così ben definiti e precisi da poter essere verificati attraverso un'analisi valutativa "alla portata" del GAL. I criteri di giudizio vengono misurati attraverso idonei *indicatori* che possono essere di tipo quantitativo o qualitativo. Oltre agli indicatori, può essere utile indicare quali *informazioni aggiuntive* sarà necessario (utile) rilevare per mettere il valutatore in condizione di rispondere alla domanda.

L'insieme degli elementi descritti, può essere rappresentato attraverso una matrice, in forma di *quadro di domanda valutativa* per collegare in modo esplicito i diversi componenti e, di conseguenza, orientare il piano di valutazione, come nell'esempio riportato nella tabella seguente e relativo al GAL Valli del Sole.

Tabella 7. Quadro di domanda valutativa del PdIV del GAL Valli del Sole

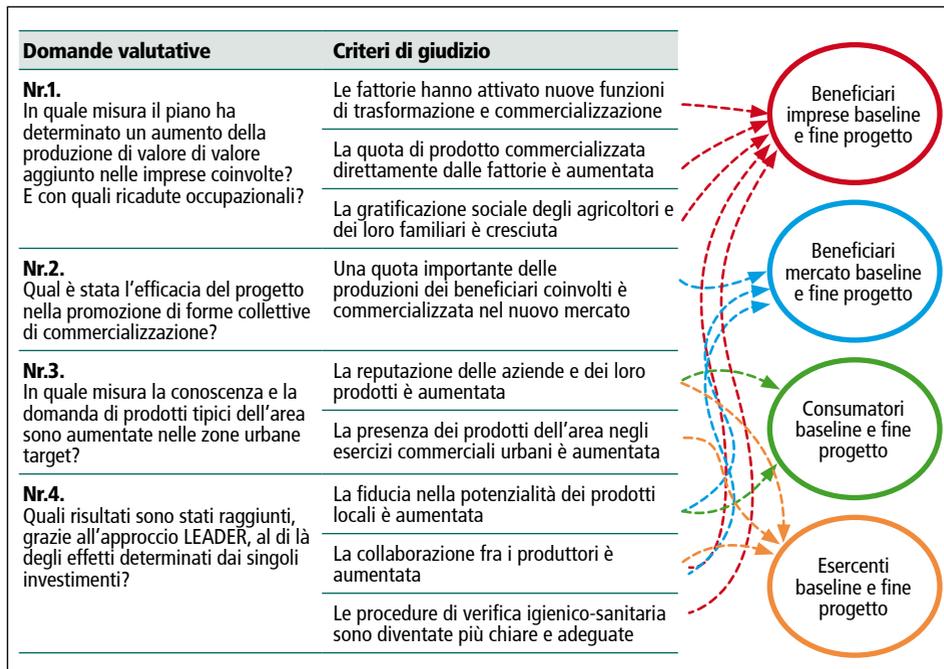
Domande valutative	Criteri di giudizio	Indicatori	Informazioni aggiuntive
Nr.1. In quale misura il piano ha determinato un aumento della produzione di valore di valore aggiunto nelle imprese coinvolte? E con quali ricadute occupazionali?	Le fattorie hanno attivato nuove funzioni di trasformazione e commercializzazione	<ul style="list-style-type: none"> - Nr. di piccole imprese che hanno attivato nuove funzioni - Posti di lavoro creati (ETP) - % di familiari che hanno aumentato il lavoro in azienda 	Tipologia imprese beneficiarie Composizione famiglie Investimento per azienda (tipologie ed entità)
	La quota di prodotto commercializzata direttamente dalle fattorie è aumentata	- Incremento dei ricavi derivanti da trasformazione e commercializzazione dei prodotti aziendali	Gamma prodotti venduti
	La gratificazione sociale degli agricoltori e dei loro familiari è cresciuta	- Aumento di gratificazione sociale e soddisfazione economica di agricoltori e familiari coinvolti in azienda	Suddivisione rispondenti per fasce di età ed altri elementi
Nr.2. Qual è stata l'efficacia del progetto nella promozione di forme collettive di commercializzazione?	Una quota importante delle produzioni dei beneficiari coinvolti è commercializzata nel nuovo mercato	<ul style="list-style-type: none"> - Fatturato raggiunto dal nuovo mercato degli agricoltori - Incidenza del fatturato attraverso il mercato sul totale commercializzato dalle aziende partecipanti - Grado di soddisfazione dei clienti 	Nr. e tipologia di imprese associate Gamma di prodotti commercializzati Caratteristiche dei clienti
Nr.3. In quale misura la conoscenza e la domanda di prodotti tipici dell'area sono aumentate nelle zone urbane target?	La reputazione delle aziende e dei loro prodotti è aumentata	<ul style="list-style-type: none"> - Tasso di notorietà dei principali prodotti tipici dell'area - Volume delle vendite nei bacini target 	Rilevazione della gamma dei prodotti
	La presenza dei prodotti dell'area negli esercizi commerciali urbani è aumentata	- Tasso di presenza dei prodotti locali negli esercizi dei bacini target	Rilevazione della mappa degli esercenti target
Nr.4. Quali risultati sono stati raggiunti, grazie all'approccio LEADER, al di là degli effetti determinati dai singoli investimenti?	La fiducia nella potenzialità dei prodotti locali è aumentata	- Tasso di fiducia percepita nella potenzialità dei prodotti locali	Qualificazione delle componenti percepite
	La collaborazione fra i produttori è aumentata	- Tasso di collaborazione percepita	Qualificazione dei comportamenti collaborativi Eternalità potenziali
	Le procedure di verifica igienico-sanitaria sono diventate più chiare e adeguate	<ul style="list-style-type: none"> - Tasso di difficoltà percepita - Quota di "procedure" adattate su misura 	Problemi rilevati Nr di soggetti coinvolti

3.2 RICOGNIZIONE DELLE FONTI DI INFORMAZIONE PER PIANIFICARE LE ATTIVITÀ VALUTATIVE

Per la pianificazione delle attività valutative può essere utile partire da una prima ricognizione delle fonti principali di raccolta delle informazioni necessarie in base al quadro di domanda valutativa elaborato come mostra la figura 9 che riprende l'esempio di Valli del Sole. Questo esercizio restituisce un primo orientamento sulle attività valutative da pianificare. In particolare come si vede nel caso del GAL Valli del Sole, se ne possono ricavare almeno quattro categorie di indicazioni:

1. L'esigenza di raccogliere informazioni di "baseline" (raccolta dei dati immediatamente prima dell'inizio dell'attuazione) è un aspetto molto spesso trascurato anche se in effetti, per progetti a scala locale come quelli descritti, la possibilità di adottare un approccio prospettico all'analisi dei risultati, piuttosto che lavorare in modo retrospettivo (si raccolgono informazioni solo alla fine cercando di ricostruire la situazione iniziale), dà maggiore possibilità di restituire evidenze robuste e comprendere meglio le dinamiche e le forze che hanno determinato o ostacolato i cambiamenti. Questa è una delle ragioni per cui

Figura 9. Esempio di ricognizione delle fonti principali di informazione



conviene procedere tempestivamente alla pianificazione ed al disegno delle attività valutative. A ben vedere, questo tipo di analisi riguarda la qualità del progetto ancor prima di quella della valutazione. D'altra parte come si può progettare, ad esempio, un'azione di sensibilizzazione della popolazione alla conoscenza ed al consumo dei prodotti tipici locali senza avere un quadro chiaro della situazione di partenza?

2. Le informazioni da rilevare al livello dei beneficiari. Oltre a rappresentare quasi sempre la quota principale delle informazioni necessarie per l'analisi valutativa, questa categoria presenta importanti specificità:

- in primo luogo, essa comporta una ridefinizione dei rapporti del GAL con il beneficiario, nel senso di richiedergli, a fronte della concessione di un aiuto o dell'accesso a determinati benefici, un impegno ed un relativo contributo specifico nella costruzione di conoscenze legate alla generazione dei risultati;

- tale impegno va ad aggiungersi a quello legato al monitoraggio tradizionale, maggiormente finalizzato a seguire, dal punto di vista procedurale, finanziario e fisico, il processo di generazione degli output.

È importante adottare un meccanismo di rilevazione sistematica dei risultati generati dai beneficiari e definire prima possibile il tipo di contributo conoscitivo richiesto per poter legare tale impegno alla concessione dei benefici, in questo modo la raccolta di

informazioni costa meno ed è possibile recuperare i dati di baseline al momento giusto (un'altra buona ragione per pianificare le analisi valutative fin dall'inizio). Il sistema tradizionale di monitoraggio sui beneficiari non è adeguato a tale scopo. Esso infatti si basa sulla rilevazione di informazioni procedurali, finanziarie e fisiche lungo la catena input-output e serve per seguire l'avanzamento della spesa e dell'esecuzione del piano illustrando se ed in quale misura determinati investimenti sono stati realizzati e non se e in quale misura hanno generato risultati. Si tratta allora di trasformandolo in un monitoraggio orientato anche ai risultati con le specificità mostrate nella tabella 8.

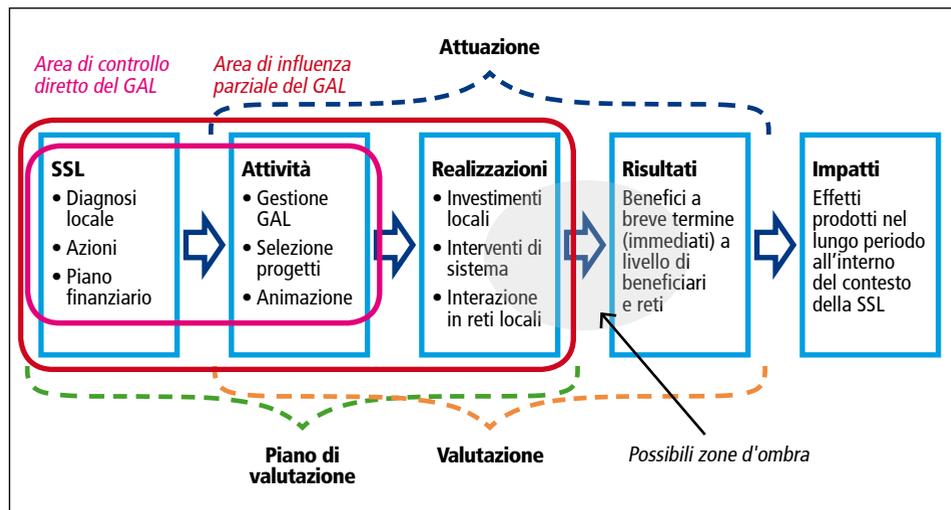
3. Le informazioni da rilevare sul territorio da fonti primarie oltre ai beneficiari. Si tratta di attività di analisi originali che dovranno essere inserite nel piano. Come si è detto al punto 1, i costi di questo tipo di analisi non devono necessariamente gravare sul funzionamento, ma possono essere sostenuti all'interno di altri progetti specifici a patto, naturalmente, di prevederli in fase di progettazione esecutiva.

4. Le "zone d'ombra". Quasi sempre, nell'analisi della logica di intervento prima e nella formulazione del quadro di domanda valutativa poi, emergono parti della strategia che esprimono maggiore complessità: la catena input-output non spiega in modo evidente come determinati risultati potranno verificarsi ed il quadro di domanda valutativa non coglie bene gli elementi da

Tabella 8. Confronto fra monitoraggio classico, monitoraggio dei risultati e valutazione dei risultati¹³

Caratteristica	Monitoraggio classico	Monitoraggio orientato ai risultati	Valutazione dei risultati
Obiettivi	Tracciare l'evoluzione procedurale, l'avanzamento della spesa e quello delle realizzazioni fisiche	Tracciare l'evoluzione dei cambiamenti dalla condizione di baseline al raggiungimento dei risultati attesi	Validare i risultati conseguiti e spiegare come e perché essi hanno o non hanno raggiunto i livelli attesi
Modalità di avvio	Rilevazione situazione prima dell'intervento	Rilevazione dei dati di baseline degli indicatori di risultato	Verifica dei dati e delle informazioni disponibili
Focus	Si focalizza sulle realizzazioni fisiche e sull'avanzamento finanziario	Si focalizza sui dati legati ai risultati e sulle percezioni di cambiamento dei beneficiari	Si focalizza sulle modalità e le motivazioni che hanno determinato il raggiungimento dei livelli di risultato confrontandoli con quelli attesi
Metodologia	Identifica l'avanzamento dell'implementazione sulla base della rilevazione sistematica di input, attività e realizzazioni	Identifica ed acquisisce le performance (avanzamento dei risultati) sulla base della rilevazione sistematica dei relativi indicatori	Sulla base dei dati di monitoraggio e dei risultati di ricerche condotte ad hoc produce un'analisi valutativa sui cambiamenti ottenuti
Attuazione	Continua attraverso rilevazioni presso i beneficiari raccolte in un database delle operazioni		Periodica attraverso strumenti di analisi originali

Figura 10. Individuazione delle "zone d'ombra"¹⁴



13. Adattato da Jody Zall Kusek Ray C. Rist, Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System, the World Bank Washington, D.C. 2004

14. Adattato da Outcome Mapping Complexity & Aid, 9 July 2008, Simon Hearn, ODI, London.

analizzare. Si tratta, a ben vedere, delle parti della strategia la cui attuazione richiede un'interazione virtuosa fra una molteplicità di soggetti che non sono solo beneficiari. È questo, nell'esempio utilizzato, sicuramente il caso del Mercato degli agricoltori: un'iniziativa che dovrebbe essere realizzata da un grande Comune per offrire allo stesso tempo uno sbocco commerciale ai produttori locali e del territorio interno ed un'opportunità di "spesa a km 0" per i cittadini. Non è difficile immaginare quanti attori, beneficiari e non, dovrebbero essere coinvolti, con quante interazioni e cambiamenti di comportamento e quindi, in buona sostanza, possibilità di fallimento. In questi casi è necessario approfondire la logica di intervento utilizzando tecniche di analisi della dinamica di cambiamento, come ad esempio l'Outcome Mapping¹⁵, per definire un sistema adeguato di valutazione ongoing.

Una seconda ricognizione da effettuare è quella relativa alle informazioni utili a ricollegare il campo specifico di osservazione e di intervento ad un contesto più ampio (contestualizzare).

È necessario mettere insieme una rassegna delle conoscenze disponibili in merito all'ambito di valutazione sia per individuare idonee fonti informative cui attingere e sia per fare una riflessione sui metodi e sulle tecniche utilizzabili nella valutazione. Bisogna quindi individuare

e riportare i riferimenti e, ove lo si ritenga opportuno, gli stralci, di diverse tipologie di fonti come i documenti di programmazione (il/i programma/i interessati o le loro specifiche sezioni), i documenti di monitoraggio e valutazione (attività valutative e di monitoraggio già effettuate e connesse più o meno direttamente all'ambito di interesse), le informazioni derivanti da banche dati (ISTAT, RiCA, UnionCamere ecc.), i documenti di ricerca e studio (studi ed analisi che si ritengono utili per comprendere e contestualizzare l'ambito della valutazione), le rilevazioni statistiche di dati ecc.

3.3 PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ

Sulla base del quadro di domanda valutativa e della ricognizione delle fonti di informazione si procede quindi alla formulazione del piano delle analisi valutative. L'invito del precedente capitolo a ragionare su matrici input-output nella fase di analisi della logica di intervento non deve distoglierci dal fatto che, in progetti di questo tipo, caratterizzati da un approccio complesso e multidimensionale allo sviluppo locale (stesso contesto, ma diversi obiettivi, stesso soggetto ma diversi strumenti/tipologie di intervento, stessa strategia, ma diversi target) la causalità con cui si generano i risultati non è

15. L'Outcome Mapping è una tecnica che si è dimostrata particolarmente utile nella progettazione e nella valutazione di progetti complessi ed esistono diverse pubblicazioni che la descrivono (molto materiale in inglese nel sito della Outcome Mapping learning community, <https://www.outcomemapping.ca>)

affatto lineare, ma segue percorsi circolari di rafforzamento e/o indebolimento¹⁶ in cui spesso la descrizione esatta dei processi assume altrettanta importanza della quantificazione degli effetti.

Nel pianificare le attività valutative quindi, una serie di principi operativi dovrebbero essere presi in seria considerazione:

- L'individuazione di fonti di informazione non deve essere fatta con leggerezza: molto spesso si tende a redigere un elenco privilegiando la quantità piuttosto che la pertinenza e la reale utilità delle fonti; queste ultime, inoltre, devono essere realmente accessibili per i valutatori nei tempi e con le modalità necessarie, se ci sono incertezze su questo, bisogna verificarlo o rinviare la parte specifica di pianificazione ad una successiva revisione del Piano.
- Le indicazioni sui metodi devono tener conto della loro reale fattibilità nei contesti in termini di costi, tipi di competenza/esperienza delle risorse umane utilizzabili, gruppi target da cui si prevede di raccogliere le informazioni (beneficiari diretti ed indiretti, partner, membri di specifiche categorie, etc.). In ogni caso per la messa a punto di strumenti per la raccolta di informazioni primarie sul territorio (questionari, tracce di intervista ecc.) è raccomandabile mettere in conto una fase di test prototipico.
- In considerazione del tipo di interventi

normalmente presenti in una Strategia di Sviluppo Locale è raccomandabile l'adozione di metodi misti "combining the breadth of quantitative methods with the depth of qualitative"¹⁷

- È necessario assicurare un'adeguata triangolazione fra fonti di dati e tecniche utilizzate. La triangolazione consiste nell'utilizzare diverse teorie e/o fonti e tipologie di informazione per verificare le evidenze raccolte. In pratica, combinando più fonti di dati, metodi, analisi o teorie, i valutatori cercano di superare i pregiudizi o le "distorsioni" che provengono da singoli osservatori o singoli metodi e teorie¹⁸.
- Come si è evidenziato nel primo capitolo, per diverse ragioni, la valutazione della strategia di sviluppo locale effettuata dal GAL si concentrerà principalmente sui risultati. Ciò implica che, oltre a misurare gli effetti immediati, le attività di analisi dovranno essere orientate a "spiegare i fenomeni". Tuttavia bisogna tener presente anche l'esigenza di raccogliere evidenze che consentano sia di fare analisi in termini di attribuzione o contribuzione agli effetti e sia di collegare l'analisi dei risultati specifici al più ampio contesto territoriale per "ragionare" sui possibili impatti.

Come si è detto, è indispensabile per la pianificazione produrre un primo orientamento sui metodi da adottare per la

16. Peter M. Senge, "La Quinta Disciplina", Sperling & Kupfer, 2006 Milano

17. International Fund for Agricultural Development (IFAD), Evaluation Manual, Roma, 2015

18. DFID. Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff. London. 2005.

raccolta e l'analisi dei dati tenendo sempre presente che, sempre in un'ottica costo efficacia, la decisione finale su tali

argomenti verrà presa in fase di design in accordo con i valutatori incaricati. Considerando che esistono moltissimi

Tabella 9. Sistemi di raccolta dati ad uso più frequente nei progetti di sviluppo territoriale¹⁹

Metodo	Descrizione sintetica	Elementi da considerare nella scelta
Sistemi di monitoraggio	Utilizzano indicatori di performance per misurare l'avanzamento dei risultati.	<ul style="list-style-type: none"> • Possono essere affidabili, poco costosi ed efficienti. • La loro efficacia dipende dalla qualità del sistema di rilevamento dati sui risultati
Analisi dei documenti esistenti	Analisi dei documenti di progetto, istruttoria e accertamento, di quelli detenuti presso i beneficiari ecc.	<ul style="list-style-type: none"> • Poco costoso, ma difficile da codificare ed utilizzare per rispondere a domande valutative • L'attendibilità delle fonti può essere discutibile
Osservazione diretta	Si tratta di osservazioni nel corso del processo di attuazione in momenti prestabiliti e con l'uso di specifiche check-list che possono essere combinate a sistemi di rating	<ul style="list-style-type: none"> • Molto utile ed efficace, ma costoso • Può essere difficile categorizzare i comportamenti osservati • Se il campione osservato è piccolo si possono avere distorsioni
Interviste semi-strutturate a key informant	Interviste individuali su argomenti prestabiliti finalizzate ad approfondire percezioni, impressioni ed esperienze degli intervistati. In combinazione a inchieste e sondaggi servono a comprendere le motivazioni delle risposte.	<ul style="list-style-type: none"> • Molto efficaci nell'analisi di questioni rilevanti e critiche • Possono richiedere tempi lunghi • Hanno in genere costi elevati • Richiedono un lavoro eccellente in preparazione • Il rischio di distorsioni riguarda l'interpretazione delle risposte in fase di sintesi
Stakeholder Mini Surveys	Si tratta di interviste abbastanza strutturate generalmente rivolte a soggetti coinvolti o portatori di interesse (si parla di numeri vicini a 100 ed oltre)	<ul style="list-style-type: none"> • Sono facili da analizzare e non troppo costose • La qualità degli strumenti di raccolta dati è determinante • Devono essere pianificate e condotte da specialisti
Focus group	Un piccolo gruppo di persone (6/12) interagisce concordando le risposte ad un'intervista collettiva su un numero limitato di questioni facilitata da un moderatore	<ul style="list-style-type: none"> • È un metodo utile e attendibile per esaminare in profondità questioni da più punti di vista • Utile per comprendere le questioni ed il grado di accordo o divergenza ad esse legato
Tecniche di valutazione partecipativa	Ai partecipanti viene richiesto di presentare i propri criteri e indicatori per valutare una situazione, un processo o una distribuzione delle risorse e la loro evoluzione nel tempo. Indicatori e parametri sono ricavati dai partecipanti piuttosto che preselezionati dai ricercatori.	<ul style="list-style-type: none"> • La selezione dei partecipanti è determinante • La generalizzazione dei risultati può essere un problema. • È importante una buona gestione (pianificazione e facilitazione)
Casi di studio	Si tratta di esaminare in profondità un numero molto limitato di elementi o osservazioni (progetti, processi, soggetti ecc.). Si può decidere se selezionare i casi migliori, i casi peggiori o un mix di casi buoni, medi e con bassa performance.	<ul style="list-style-type: none"> • Molto utile per esplorare i fattori che contribuiscono alla generazione dei risultati • In combinazione ad altri metodi conferisce credibilità e significato all'analisi • È determinante la scelta dell'analista

19. Adattato da IFAD, Evaluation Manual e UNDP, Handbook on planning, monitoring and evaluation for development results

metodi di raccolta dati (ad esempio l'allegato della guida IFAD ne riporta 34), una rassegna non esaustiva di quelli di uso più frequente ed alla portata di un progetto di sviluppo locale è riportata nella tabella 9.

Dal punto di vista pratico, le attività di valutazione previste per rispondere alle domande, possono essere descritte sinteticamente in un apposito capitolo del Piano di Valutazione, in forma di lotti o "work package" che ne riportino:

- L'oggetto e la descrizione sintetica (incluse le opzioni metodologiche prese in considerazione). Riguardo a metodi e tecniche da utilizzare nella valutazione, se da un lato la loro definizione completa deve essere lasciata all'interlocuzione con il valutatore nella fase di design, dall'altro definire alcuni aspetti è spesso necessario per chiarire le esigenze (ad esempio di coinvolgimento diretto, di dimensione delle analisi ecc.) e valutare i costi.
- Le date previste di avvio e conclusione.
- I prodotti (che possono essere di vario genere tipo report, audiovisivi, interventi e presentazioni, lezioni ecc.) e, se necessario, le relative date di consegna.
- L'analisi delle risorse necessarie e le relative fonti di copertura (come si è precedentemente accennato non tutti i costi di attività di analisi utili alla valutazione devono essere coperti dalla mi-

sura 19.4 perché in alcune fasi possono riguardare attività comprese in specifici progetti finanziati da altre misure o all'esterno della SSL).

- Ove opportuno, le indicazioni sul tipo di risorse umane e relative capacità/competenze specifiche.

Nella pianificazione delle attività valutative non bisogna dimenticare di includere anche le attività di comunicazione dei risultati a partire dalla predisposizione del report finale e di quelli intermedi.

Preliminarmente alla descrizione, la definizione di tali attività può essere effettuata sulla base di un ragionamento strutturato sulla comunicazione che può essere organizzato in forma di matrice partendo dalle caratteristiche dei diversi target a cui si intende comunicare i risultati del piano:

- il team del GAL;
- gli amministratori, i soci e gli altri soggetti con cui si hanno relazioni di partnership;
- i beneficiari;
- le comunità professionali di interesse;
- i referenti istituzionali;
- la popolazione dell'area;
- altri eventuali

Per ciascun target è bene interrogarsi sulle caratteristiche principali, su quali informazioni gli interessano e perché (per quale uso), e su quali sono le modalità e gli strumenti più idonei a raggiungerlo.

ALLEGATO

PIANO DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

**Strategia di Sviluppo Locale
di tipo partecipativo
“Costa dei Trabocchi”**

versione 2.0

Tipo di documento: Bozza

Ultimo aggiornamento: 24/03/2019

Data approvazione: NN

Autore/i: Marzia Legnini, Carlo Ricci

Contributi: Gruppo di Pilotaggio composto da
Vitalia Cardarella, Francesco Colantonio,
Giuseppe Di Biase, Leonardo Grannonio,
Marzia Legnini, Carlo Ricci, Sabina Rosso



INDICE

1. INTRODUZIONE	53
1.1 Riferimenti normativi	53
1.2 Contenuti del Piano di Monitoraggio e Valutazione	53
1.3 Approccio metodologico	54
1.4 Rafforzamento della capacità valutativa del GAL	55
2. OBIETTIVI E ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE	56
2.1 Finalità specifiche della valutazione	56
2.2 Principali interlocutori	56
2.3 L'attuazione del Piano di Monitoraggio e Valutazione: responsabilità, coordinamento e condivisione	57
3. ANALISI DELLA LOGICA D'INTERVENTO DELLA STRATEGIA DI SVILUPPO LOCALE IN ATTUAZIONE	59
3.1 Analisi del quadro strategico	59
3.2 Analisi della struttura logica	60
4. LA VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA DI SVILUPPO LOCALE	64
4.1 Efficacia dei meccanismi di attuazione: domande valutative	64
4.2 DV 1. Ecosistema digitale: quadro di domanda valutativa, fonti e metodi di raccolta dati	65
4.3 DV 2. Azioni di comunicazione: quadro di domanda valutativa, fonti e metodi di raccolta dati	66
4.4 DV 3. Competitività delle imprese: quadro di domanda valutativa, fonti e metodi di raccolta dati	68
4.5 DV 4. Effetti legati all'approccio LEADER: quadro di domanda valutativa, fonti e metodi di raccolta dati	70



5. PIANO DELLE ATTIVITÀ	73
5.1 Pianificazione delle attività e dei prodotti	
5.2 Programma di lavoro	
5.3 Analisi delle risorse necessarie	
6. COMUNICAZIONE DEI RISULTATI DELLA VALUTAZIONE	74
6.1 Strategia di comunicazione	74
6.2 Attività e prodotti previsti	75

1. INTRODUZIONE

1.1 RIFERIMENTI NORMATIVI

La valutazione delle Strategie di Sviluppo Locale (SSL) ad opera dei Gruppi di Azione Locale (GAL) rappresenta un elemento nuovo nel sistema di regole, che orienta la programmazione e attuazione del Community Led Local Development (CLLD) nel periodo 2014/2020.

I principali riferimenti normativi in materia sono contenuti nel *Regolamento (UE) n.1303/2013*, in particolare:

- l'Articolo 33, paragrafo 1, lettera f), che include, tra i contenuti minimi di una SSL, la descrizione delle modalità di gestione e sorveglianza della Strategia, che dimostri la capacità del GAL di attuarla e una descrizione delle modalità specifiche di valutazione;
- l'Articolo 34, paragrafo 3, lettera g) che, tra i compiti dei GAL, individua la verifica dell'attuazione della strategia di sviluppo locale di tipo partecipativo e delle operazioni finanziate e la conduzione di attività di valutazione specifiche legate a tale strategia;
- l'Articolo 35, paragrafo 1, lettera d), che chiarisce che i costi di sorveglianza e valutazione vanno contemplati e sono riconoscibili nell'ambito dei co-

sti di esercizio connessi all'attuazione e alla gestione delle SSL.

Dall'analisi di questo sistema di norme si evince, oltre all'obbligatorietà dell'esercizio valutativo, la necessità di garantire una valutazione *ongoing* (ossia nel corso dell'attuazione della Strategia, volta ad analizzarne l'efficacia e, se del caso, a identificare eventuali misure correttive) e finale, focalizzata sull'analisi dei risultati prodotti nel territorio di riferimento.

Il Piano di Monitoraggio e Valutazione del GAL Costa dei Trabocchi risponde all'esigenza di codificare le modalità di gestione delle attività valutative, identificando finalità, temi di interesse, metodi e fonti di dati, tempistiche e risorse.

1.2 CONTENUTI DEL PIANO DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Il Piano di Monitoraggio e Valutazione definisce obiettivi, temi e strumenti per la verifica dell'efficacia e dell'efficienza dell'attuazione del Piano di Sviluppo Locale (PSL) promosso dal GAL Costa dei Trabocchi.

È uno strumento flessibile, che guiderà le attività di analisi sull'utilizzo delle risorse



Fondo Europeo Agricolo
per lo Sviluppo Rurale:
L'Europa investe nelle zone rurali



messe a disposizione e sui risultati, materiali e immateriali, conseguiti dal PSL al fine di migliorare la qualità dell'attuazione, inclusi i processi decisionali all'interno del GAL e le sue interazioni con gli altri attori locali. Pertanto, il Piano consentirà di sviluppare un bagaglio di informazioni (quantitative e qualitative), che potrà essere aggiornato e ampliato in base ai fabbisogni conoscitivi che insorgeranno nel corso dell'esecuzione da parte del GAL e degli altri portatori d'interesse presenti sul territorio, potenziando la *governance* locale.

Nelle pagine seguenti sono esplicitati:

- gli obiettivi specifici delle attività di monitoraggio e valutazione;
- i soggetti coinvolti e principali interlocutori;
- le domande di valutazione, ossia gli aspetti che si intendono analizzare per verificare i cambiamenti ottenuti sul territorio in termini di innovazione (progettuale e di governance), i criteri di analisi, i metodi e i tempi di realizzazione;
- le modalità di comunicazione degli esiti della valutazione ai membri del GAL, ai beneficiari, alla popolazione, all'Autorità di Gestione del PSR Abruzzo e agli altri stakeholder.

1.3 APPROCCIO METODOLOGICO

Al di là degli adempimenti obbligatori, il GAL Costa dei Trabocchi ha deciso di adottare la valutazione della SSL come strumento per garantire la qualità dell'attuazione, dare conto, con evidenze robuste, dei risultati conseguiti e trarre insegnamenti utili a migliorare la sua capacità di progetto e azione. In questa ottica, sono stati individuati alcuni requisiti generali che dovranno caratterizzare l'*approccio metodologico*:

- *Pianificazione tempestiva delle attività di monitoraggio e valutazione* sia per soddisfare l'esigenza di raccogliere informazioni di *baseline* (raccolta dei dati all'inizio dell'attuazione) e adottare un approccio prospettico all'analisi dei risultati, sia per definire il prima possibile il tipo di contributo conoscitivo richiesto ai beneficiari (legando tale impegno alla concessione dei benefici) al fine di attivare un meccanismo di rilevazione sistematica dei risultati generati, rendendo la raccolta di informazioni poco costosa e tempestiva;
- *Adozione sistematica di metodi partecipativi*, con un coinvolgimento attivo, oltre che degli amministratori e dello staff tecnico del GAL, anche dei soci, dei principali portatori d'interesse e dei beneficiari allo scopo di garantire la rispondenza delle analisi condotte alle esigenze conoscitive degli attori



Fondo Europeo Agricolo
per lo Sviluppo Rurale:
L'Europa investe nelle zone rurali



direttamente interessati dall'implementazione della Strategia;

- *Forte attenzione all'analisi della logica d'intervento "in attuazione"*¹ atta a verificare la rilevanza della strategia rispetto ai fabbisogni attuali nella Costa dei Trabocchi e basata sugli esiti di interviste ad amministratori e operatori locali oltre che dei tavoli tematici tenuti nell'ambito del Costa dei Trabocchi LAB², consentendo un aggiornamento e una più puntuale definizione degli obiettivi specifici e dei risultati attesi dalla SSL ai quali si conformerà la valutazione;
- *Adeguate triangolazione fra teorie, fonti di dati e tipologie di informazione* per verificare la robustezza delle evidenze raccolte.

Le analisi valutative che si intendono intraprendere dovranno, quindi, rispondere a specifiche domande di valutazione volte a cogliere gli effetti prodotti sul territorio, in termini di realizzazioni fisiche e cambiamenti comportamentali, attraverso l'applicazione di un mix di metodi quantitativi e qualitativi di rilevazione dati, esplicitati nelle pagine seguenti (Cfr. Par. 4.3 e par.5.3 "Fonti e metodi di raccolta dati").

1.4 RAFFORZAMENTO DELLA CAPACITÀ VALUTATIVA DEL GAL

La qualità delle attività di valutazione passa anche da un rafforzamento della capacità valutativa della struttura tecnica del GAL e della consapevolezza degli Organi Decisionali. A tale fine, l'attuazione del Piano di Monitoraggio e Valutazione sarà completata con la promozione di alcune iniziative finalizzate a:

- coinvolgere, con la guida del Responsabile della valutazione, tutto il team tecnico nella pianificazione e nella realizzazione delle attività di monitoraggio e valutazione;
- promuovere la realizzazione di analisi valutative di tipo sperimentale in collaborazione con istituti di ricerca e/o aziende private;
- partecipare ad iniziative di *capacity building* e condivisione di pratiche e strumenti con altri GAL e/o organizzazioni;
- promuovere lo sviluppo di sistemi "esperti" di monitoraggio focalizzati sui risultati e comprensivi, oltre che delle operazioni finanziate, delle attività del GAL nell'animazione territoriale e nell'attuazione dei progetti a gestione diretta.

1. Cfr. Cap. 3 "Analisi della logica d'intervento della Strategia di Sviluppo Locale in attuazione"

2. Costa dei Trabocchi LAB, "Verso il Contratto di Costa: Priorità e Sfide. Laboratorio aperto tra gli operatori della Costa dei trabocchi sui temi dello sviluppo turistico e della qualificazione ambientale del territorio", Vasto, 28 febbraio-1 marzo 2019.



2. OBIETTIVI E ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE

2.1 FINALITÀ SPECIFICHE DELLA VALUTAZIONE

Le attività di valutazione codificate in questo Piano dovranno mirare a:

- *Valutare la percezione da parte degli attori di riferimento del GAL* come interlocutore affidabile e attivo nelle iniziative di valorizzazione e sviluppo della Costa dei Trabocchi;
- *Analizzare i risultati della SSL* in termini di efficacia ed efficienza, con particolare riferimento alla capacità del GAL di promuovere l'innovazione nelle progettualità espresse dal territorio e nei meccanismi di *governance* locale;
- *Valutare il valore aggiunto LEADER* inteso come capacità di potenziare il capitale sociale presente sul territorio, di individuare e sviluppare i fattori leva per la qualificazione della Costa dei Trabocchi, di promuovere cambiamenti nella *governance* territoriale (ad es. Contratto di Costa e altre forme di collaborazione istituzionale), attraverso l'analisi dei meccanismi di attuazione e delle attività di animazione territoriale.

2.2 PRINCIPALI INTERLOCUTORI

La valutazione della SSL Costa dei Trabocchi persegue l'obiettivo di soddisfare le diverse esigenze conoscitive degli attori istituzionali, economici e sociali coinvolti nell'attuazione del PSL, a livello territoriale e regionale, dando evidenza dei risultati conseguiti e fornendo indicazioni operative per il miglioramento della gestione e realizzazione della strategia.

Gli esiti delle attività di monitoraggio e valutazione previste dal Piano costituiranno un bagaglio informativo per i *soci del GAL* e per il *Consiglio di Amministrazione*, che verranno aggiornati periodicamente sullo stato di avanzamento del PSL, fornendo anche riscontri sulla percezione dell'operato del GAL nel territorio al fine di predisporre le misure correttive che si rendessero necessarie.

Il Piano è anche un utile strumento di pianificazione indirizzato al *team tecnico del GAL*. Il monitoraggio delle azioni previste dal PSL e delle funzioni amministrative, di comunicazione e animazione territoriale esercitate dal GAL consentirà di raccogliere informazioni quantitative e qualitative, che potranno essere utilizzate per individuare punti di



Fondo Europeo Agricolo
per lo Sviluppo Rurale:
L'Europa investe nelle zone rurali



forza e margini di miglioramento verso i quali indirizzare l'attuazione.

Inoltre, il Piano si rivolge ai *beneficiari, effettivi e potenziali, del PSL* fornendo informazioni sulle scelte strategiche compiute e sul ruolo del GAL nella valorizzazione delle potenzialità di sviluppo del territorio, nonché sulla distribuzione delle risorse, sui criteri di selezione dei progetti e sulle modalità di attribuzione dei finanziamenti.

A livello regionale, il principale interlocutore è rappresentato dall'*Autorità di Gestione (AdG) del PSR Abruzzo* alla quale verranno trasmessi tutti i dati necessari alla valutazione dell'efficacia dell'applicazione del metodo LEADER nella Costa dei Trabocchi e, più in generale, del contributo del PSL al perseguimento degli obiettivi del programma.

Infine, i risultati delle attività valutative e le informazioni sulle attività svolte saranno messi a disposizione di altri GAL interessati al confronto e delle altre organizzazioni impegnate nell'analisi dell'applicazione del LEADER, al livello nazionale e comunitario, in primo luogo la *Rete Rurale Nazionale* e la *Rete Rurale Europea*.

2.3 L'ATTUAZIONE DEL PIANO DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE: *responsabilità, coordinamento e condivisione*

Per l'efficace attuazione del Piano di Monitoraggio e Valutazione, il GAL ha deciso di dotarsi di una struttura organizzativa, che coinvolge attivamente i membri del team tecnico allo scopo di individuare, in maniera congiunta, i temi e gli aspetti specifici che saranno oggetto di analisi, tenendo presenti, nell'arco dell'intero periodo di attuazione della Strategia, i fabbisogni del territorio che emergeranno dall'interazione con i beneficiari e con i principali portatori d'interesse della Costa dei Trabocchi.

Per l'attuazione del Piano:

- il *Responsabile del Monitoraggio e Valutazione*, di comune accordo con il Direttore, definisce l'approccio metodologico e le domande di valutazione utili alla verifica dell'efficacia dell'attuazione del PSL, individua criteri, metodi e tecniche per lo svolgimento delle indagini valutative, predispone gli strumenti di monitoraggio, pianifica i tempi per la rilevazione dei dati ai fini della verifica sullo stato di avanzamento del PSL e ne organizza i risultati, traducendoli in raccomandazioni per il miglioramento della gestione e implementazione della strategia;
- il *Gruppo di pilotaggio*, costituito dal Direttore e dai referenti di ciascun am-



Fondo Europeo Agricolo
per lo Sviluppo Rurale:
L'Europa investe nelle zone rurali



bito di attività (monitoraggio e valutazione, amministrazione, ecosistema digitale, animazione territoriale, comunicazione), identifica i temi di particolare interesse per il GAL e i risultati attesi dalla valutazione, coadiuva il Responsabile del Monitoraggio nella predisposizione degli strumenti di analisi (schemi d'intervista, questionari, database), nella pianificazione delle tempistiche, nella raccolta dei dati quantitativi e qualitativi necessari alle attività valutative e alla diffusione dei risultati e, più in generale, nel trasfer-

imento delle informazioni all'interno ed all'esterno del GAL.

Il Gruppo di pilotaggio si riunisce, a cadenze regolari, per condividere metodi e strumenti di analisi, i risultati della valutazione e le modalità di recepimento delle raccomandazioni formulate per migliorare l'attuazione. Nei momenti in cui sarà necessario coinvolgere altri conoscitori del contesto locale per raccogliere conoscenze dall'esterno, le riunioni potranno coinvolgere anche professionisti esterni al GAL e/o svolgersi in forma di focus group.



Fondo Europeo Agricolo
per lo Sviluppo Rurale:
L'Europa investe nelle zone rurali



3. ANALISI DELLA LOGICA D'INTERVENTO DELLA STRATEGIA DI SVILUPPO LOCALE IN ATTUAZIONE

3.1 ANALISI DEL QUADRO STRATEGICO

L'analisi del quadro strategico è stata condotta combinando due diverse tipologie di attività:

- Un lavoro di revisione condotto dal team tecnico del GAL nel corso di specifiche riunioni di analisi del quadro strategico;
- Un'azione di animazione/consultazione rivolta ai principali attori del territorio e promossa con il titolo di “Costa dei Trabocchi Lab”. Questa è stata effettuata nei mesi di febbraio e marzo 2018, attraverso due diverse iniziative:
 - un ciclo di interviste qualificate con circa 100 attori chiave del territorio con l'obiettivo di comprendere le esigenze prioritarie e raccogliere indicazioni utili a migliorare l'efficacia delle azioni promosse (“Lo sviluppo della Costa dei Trabocchi: 100 punti di vista”);
 - un workshop di due giorni, il “Costa dei Trabocchi Lab”, organizzato per ragionare sulle priorità da perseguire nei settori del turismo e dell'ambiente per i prossimi tre anni.

Queste attività (interviste ad amministratori locali e operatori economici e Costa dei Trabocchi LAB) hanno consentito di raccogliere importanti input da parte dei principali portatori d'interesse ed esperti dei settori di riferimento (in particolare, turismo sostenibile e filiere agroalimentari), portando ad una rilettura critica dell'impianto strategico della SSL atta a verificarne l'attualità a quasi tre anni dall'approvazione da parte dell'AdG del PSR Abruzzo e, in particolare, la rilevanza rispetto ai fabbisogni del territorio. Tale confronto ha permesso di puntualizzare e circoscrivere gli ambiti d'intervento, di definire meglio i target in termini di utenza e potenzialità di sviluppo, di individuare le tipologie di azione e gli strumenti più idonei per il perseguimento degli obiettivi.

La tabella seguente sintetizza il lavoro di ricostruzione del quadro strategico della SSL “Costa dei Trabocchi”, riportando, in rosso, le integrazioni alla descrizione di obiettivi e risultati attesi e, in blu, gli elementi aggiuntivi o di maggiore dettaglio inizialmente non esplicitati nella SSL.



Fondo Europeo Agricolo
per lo Sviluppo Rurale:
L'Europa investe nelle zone rurali



Tabella 1. Analisi del quadro strategico

OBIETTIVO GENERALE	
Valorizzare e consolidare l'identità e la notorietà della Costa dei Trabocchi come destinazione turistica "autentica"	
Obiettivi specifici	Risultati attesi
Promuovere l'organizzazione, la valorizzazione e la comunicazione dell'offerta turistica integrata, tramite la predisposizione di un ecosistema digitale che favorisca la diffusione di un nuovo approccio e metodo di promozione della Costa dei Trabocchi sotto un unico brand (<i>c.d brand identity</i>)	R1. Offerta turistica del territorio (con particolare riferimento ai servizi ancillari) mappata e integrata, tramite ecosistema digitale, e servizi turistici inseriti nelle principali piattaforme internazionali R2. Presidio digitale di specifici segmenti turistici (cicloturismo, enogastronomia, ecc.) su piattaforme di settore, con contenuti e offerte personalizzate
Aumentare la visibilità e la conoscenza della Costa dei Trabocchi a livello nazionale e internazionale	R3. Visibilità e notorietà della Costa dei Trabocchi aumentata, con particolare riferimento ai target giudicati più interessanti per la destagionalizzazione (cicloturismo, enogastronomia, altre forme di turismo attivo)
Rafforzare la competitività delle aziende locali, attraverso azioni di supporto finalizzate all'introduzione di innovazioni di processo e di prodotto, all'aggregazione di impresa, alla creazione di nuova occupazione e allo sviluppo commerciale di prodotti e servizi per una migliore fruizione della Via Verde.	R4. Offerta di prodotti e servizi per il turismo e il tempo libero qualificata e potenziata, tramite la creazione di imprese innovative, di reti di operatori economici e sistemi di accreditamento a garantire la qualità dei servizi/prodotti R5. Funzioni di marketing delle imprese locali migliorate anche tramite l'adesione ai sistemi di qualità condivisi R6. Miglioramento della notorietà e della presenza negli esercizi commerciali dei prodotti nel catalogo delle produzioni tipiche della Provincia di Chieti
Migliorare la <i>governance</i> delle iniziative di sviluppo locale e di promozione del territorio, con particolare riferimento alle potenzialità di sviluppo della Via Verde, favorendo l'aggregazione di Comuni e l'attrazione di nuove risorse per l'attuazione della Strategia di Sviluppo Locale	R7. Organizzate e sviluppate, dai Comuni della Costa dei Trabocchi, iniziative congiunte per la qualificazione e la promozione del territorio, inclusa la pianificazione per una migliore fruizione della Via Verde (servizi sulla Via Verde, qualificazione e manutenzione della ciclovia, progettazione di possibili connessioni con percorsi interni, ecc.) R8. Aumento della collaborazione tra Comuni e tra questi ed altri enti pubblici e privati nella promozione di progetti di sviluppo locale R9. Attratte ulteriori risorse capaci di garantire l'efficacia e la sostenibilità nel tempo della Strategia di Sviluppo Locale.

3.2 ANALISI DELLA STRUTTURA LOGICA

Sulla scorta dell'analisi del quadro strategico, è stata ricostruita la struttura logica della SSL, mettendo in evidenza le interconnessioni tra obiettivi specifici, risultati attesi, attività previste e relativi investimenti (input) e indicatori di realizzazione (output).

Tali connessioni sono esemplificate nel-

la seguente matrice input-output. Come si vede, questo esercizio, oltre a restituire una visione più immediata del collegamento fra le componenti attuative (input-output) del Piano di Sviluppo Locale e quelle strategiche (obiettivi e risultati attesi), ha consentito di portare avanti un primo ragionamento sui suoi risultati che si è tradotto nell'individuazione di indicatori di risultato aggiuntivi.



Fondo Europeo Agricolo
per lo Sviluppo Rurale:
L'Europa investe nelle zone rurali



Tabella 2. Analisi della struttura logica (matrice input-output)

Obiettivi specifici	Risultati attesi	Indicatori di risultato	Azioni e input (Investimenti)	Output (Realizzazioni)
Promuovere l'organizzazione, la valorizzazione e la comunicazione dell'offerta turistica integrata, tramite la predisposizione di un ecosistema digitale che favorisca la diffusione di un nuovo approccio e metodo di promozione della Costa dei trabocchi sotto un unico brand (c.d <i>brand identity</i>)	<p>R1. Offerta turistica del territorio (con particolare riferimento ai servizi ancillari) mappata e integrata, tramite ecosistema digitale, e servizi turistici inseriti nelle principali piattaforme internazionali</p> <p>R2. Presidio digitale di specifici segmenti turistici (cicloturismo, enogastronomia, ecc.) su piattaforme di settore, con contenuti e offerte personalizzate</p>	<ul style="list-style-type: none"> Indici di efficacia dell'ecosistema digitale (gli indici saranno sviluppati in fase di progettazione esecutiva) 	<p>Ecosistema digitale per lo sviluppo della Costa dei Trabocchi</p> <ul style="list-style-type: none"> € 510.000,00 Contributo 100% azione GAL 	<ul style="list-style-type: none"> > 20 aziende iscritte al catalogo ≥ 30 servizi e prodotti coinvolti nell'ecosistema digitale Presenza in almeno 3 marketplace/piattaforme internazionali
Aumentare la visibilità e la conoscenza della Costa dei Trabocchi a livello nazionale e internazionale	<p>R3. Visibilità e notorietà della Costa dei Trabocchi aumentata, con particolare riferimento ai target giudicati più interessanti per la destagionalizzazione (cicloturismo, enogastronomia, altre forme di turismo attivo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Indici di notorietà dell'area (gli indici saranno sviluppati in fase di progettazione esecutiva) 	<p>Piano di comunicazione e posizionamento del territorio</p> <ul style="list-style-type: none"> € 120.000,00 finanziamento pubblico (Intervento 19.2.1.3.4) 100% azione GAL 	<ul style="list-style-type: none"> N° di strumenti/iniziative di comunicazione previste N° e tipologie di gruppi target ≥ 50 prodotti locali posizionati sulle piattaforme LEADER
			<p>Progetto di cooperazione "Manifestazioni di interesse generale"</p> <ul style="list-style-type: none"> € 50.000,00 100% azione GAL 	<ul style="list-style-type: none"> Attuazione del progetto di cooperazione "Manifestazione di interesse generale" per l'intero importo

segue >



Fondo Europeo Agricolo
per lo Sviluppo Rurale:
L'Europa investe nelle zone rurali



Obiettivi specifici	Risultati attesi	Indicatori di risultato	Azioni e input (Investimenti)	Output (Realizzazioni)
Rafforzare la competitività delle aziende locali, attraverso azioni di supporto finalizzate all'introduzione di innovazioni di processo e di prodotto, all'aggregazione di imprese, alla creazione di nuova occupazione e allo sviluppo commerciale di prodotti e servizi per una migliore fruizione della Via Verde.	R4. Offerta di prodotti e servizi per il turismo e il tempo libero qualificata e potenziata, tramite la creazione di imprese innovative, di reti di operatori economici e sistemi di accreditamento volti a garantire la qualità dei servizi/prodotti	<ul style="list-style-type: none"> Nuove imprese create UTP creati 	<ul style="list-style-type: none"> Supporto alla creazione d'impresa 310.000,00 finanziamento pubblico ≥ 620.000,00 investimento totale Contributo 50% per investimenti privati 	<ul style="list-style-type: none"> ≥ 15 nuove imprese (start-up)
		<ul style="list-style-type: none"> Indici di qualità dei servizi (gli indici saranno sviluppati in fase di progettazione esecutiva) UTP creati 	<ul style="list-style-type: none"> Supporto agli investimenti materiali e immateriali delle aziende 250.000,00 fin. pubblico ≥ 415.000,00 inv. totale Contributo 55% delle spese per investimenti privati (m8.000 – M20.000) 	<ul style="list-style-type: none"> Investimenti singoli o collettivi coerenti con la strategia in 10 aziende
	R5. Funzioni di marketing delle imprese locali migliorate anche tramite l'adesione ai sistemi di qualità condivisi	<ul style="list-style-type: none"> Indici di visibilità dei servizi (gli indici saranno sviluppati in fase di progettazione esecutiva) 	<ul style="list-style-type: none"> Rafforzamento della competitività delle imprese 250.000,00 finanziamento pubblico 375.000,00 investimento totale Contributo 65% per investimenti privati (m8.000 – M23.000) 	<ul style="list-style-type: none"> ≥ 15 aziende finanziate
	R6. Miglioramento della notorietà e della presenza negli esercizi commerciali dei prodotti nel catalogo delle produzioni tipiche della Provincia di Chieti	<ul style="list-style-type: none"> Indice di notorietà dei prodotti tipici dell'area (gli indici saranno sviluppati in fase di progettazione esecutiva) Indice di presenza negli esercizi commerciali (gli indici saranno sviluppati in fase di progettazione esecutiva) 	<ul style="list-style-type: none"> Azioni di sistema sulle produzioni del territorio 70.000,00 finanziamento pubblico 100% azione GAL 	<ul style="list-style-type: none"> ≥ 10 attività (corsi di formazione, dimostrazioni, scambi interaziendali) promosse ≥ 20 aziende agricole che partecipano ad attività di cooperazione/filiera
		<ul style="list-style-type: none"> Costruzione e integrazione del sistema dell'offerta 200.000,00 finanziamento pubblico 300.000,00 investimento totale 66% per investimenti materiali e immateriali a privati 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperazione "Punti vendita sulla Via Verde" 50.000,00 100% azione GAL 	<ul style="list-style-type: none"> 10 aziende beneficiarie 5 progetti di aggregazione sostenuti
		<ul style="list-style-type: none"> Progetto di cooperazione "Promozione di un paniere di prodotti tipici" 50.000,00 100% azione GAL 	<ul style="list-style-type: none"> Attuazione del progetto per l'intero importo 	<ul style="list-style-type: none"> Attuazione del progetto per l'intero importo

segue >



Fondo Europeo Agricolo
per lo Sviluppo Rurale:
L'Europa investe nelle zone rurali



Obiettivi specifici	Risultati attesi	Indicatori di risultato	Azioni e input (Investimenti)	Output (Realizzazioni)
Migliorare la governance delle iniziative di sviluppo locale e di promozione del territorio, con particolare riferimento alle potenzialità di sviluppo della Via Verde, favorendo l'aggregazione di Comuni e l'attrazione di nuove risorse per l'attuazione della Strategia di Sviluppo Locale	<p>R7. Organizzate e sviluppate, dai Comuni della Costa dei Trabocchi, iniziative congiunte per la qualificazione e la promozione del territorio, inclusa la pianificazione per una migliore fruizione della Via Verde (servizi sulla Via Verde, qualificazione e manutenzione della ciclovia, progettazione di possibili connessioni con percorsi interni, ecc.)</p> <p>R8. Aumento della collaborazione tra Comuni, e tra questi ed altri enti pubblici e privati, nella promozione di progetti di sviluppo locale</p> <p>R9. Attratte ulteriori risorse capaci di garantire l'efficacia e la sostenibilità nel tempo della Strategia di Sviluppo Locale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Incremento di risorse investite sulla strategia grazie a iniziative coordinate Miglioramento degli indici di qualità territoriale (gli indici saranno sviluppati in fase di progettazione esecutiva) 	<ul style="list-style-type: none"> Strumenti propedeutici alla qualificazione della Via Verde € 50.000,00 100% Azione GAL Interventi degli Enti Locali per la qualificazione del territorio 300.000,00 investimenti degli EE.LL. ≥ 400.000,00 finanziamento pubblico complessivo Contributo 75% per spese sostenute da Comuni in forma aggregata 	<ul style="list-style-type: none"> ≥ 5 studi/interventi realizzati > 4 operazioni finanziate
		<ul style="list-style-type: none"> Incremento di risorse investite sulla strategia grazie a iniziative nuove 	<ul style="list-style-type: none"> Strategia per l'attrazione di risorse per lo sviluppo locale € 190.000,00 Contributo 100% Azione GAL 	<ul style="list-style-type: none"> ≥ 15 progetti presentati



4. LA VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA DI SVILUPPO LOCALE

4.1 EFFICACIA DEI MECCANISMI DI ATTUAZIONE: domande valutative

Obiettivo precipuo della valutazione della SSL “Costa dei Trabocchi” è di verificare il *grado di conseguimento degli obiettivi generali e specifici della Strategia*, evidenziando i fattori di successo e gli eventuali margini di miglioramento, attraverso l’analisi dell’efficacia dei meccanismi di attuazione, ossia la *capacità delle attività promosse di generare gli effetti attesi sul territorio*, incluse l’adeguatezza delle risorse impiegate e la congruenza delle procedure adottate per la selezione e l’attuazione dei progetti. In particolare, in considerazione dell’arco temporale di realizzazione che non consentirà una valutazione ex post (più idonea all’analisi degli impatti), questa valutazione si concentrerà sull’analisi dei risultati. A tale fine, sono state formulate quattro domande di valutazione, che rappresentano i quesiti a cui l’analisi valutativa dovrà rispondere, identificando i temi di approfondimento e di sicuro interesse per il GAL:

DV 1. L'ecosistema digitale ha favorito l'organizzazione, la valorizzazione e la comunicazione dell'offerta turistica integrata sulla Costa dei Trabocchi?

DV 2. In che misura le azioni di comunicazione hanno aumentato la visibilità e la conoscenza della Costa dei Trabocchi?

DV 3. In che misura il PSL ha rafforzato la capacità delle aziende locali di utilizzare le opportunità offerte dalla Via Verde per migliorare la propria competitività?

DV 4. In che misura il PSL ha contribuito a promuovere la collaborazione tra enti locali e, nell'ambito delle reti e delle comunità informali target per migliorare la governance, le componenti di innovazione delle iniziative di sviluppo locale e di promozione del territorio?

Nei paragrafi seguenti, per ciascuna domanda valutativa, vengono definiti specifici criteri di giudizio (che individuano quali elementi caratterizzeranno il successo degli interventi della SSL e, conseguentemente, indicano qual è il modo più significativo per rispondere alla domanda) e indicatori, di tipo quantitativo o qualitativo, idonei a misurarli. Sulla base di tale quadro di domanda valutativa, si effettua, quindi, una prima rilevazione delle fonti e delle metodologie di raccolta dati.



4.2 DV 1. ECOSISTEMA DIGITALE: quadro di domanda valutativa, fonti e metodi di raccolta dati

L'ecosistema digitale rappresenta il progetto a regia diretta principale ed un obiettivo specifico della SSL del GAL Costa dei Trabocchi. La sua valutazione non può essere pianificata a prescindere dalla progettazione esecutiva. Pertanto, il Piano verrà aggiornato, definendo più nel dettaglio le attività da intraprendere per la valutazione dell'ecosistema digitale e le relative metodologie di raccolta dati, in una prossima versione dello stesso Piano di Monitoraggio e Valutazione (prevista per settembre/novembre 2019).

In questa prima stesura, tuttavia, è possibile delineare alcuni aspetti della valutazione tenendo in considerazione le principali sfide, in termini di risultati, che il progetto dovrà affrontare:

- *Coinvolgimento del target* costituito dalla *community* di soggetti attivi nel sistema di offerta e narrazione della Costa dei Trabocchi. Tra questi, è stato individuato come strategico il gruppo dei fornitori di servizi turistici di tipo complementare o ancillare (informazione, fruizione del patrimonio culturale e naturale, esperienze, tempo libero, shopping, mobilità attiva, ecc.);
- *Incremento di collaborazione*. Condivisione di una strategia di marketing digitale e, in tale quadro, aumento della collaborazione e co-azione online fra gli

attori rilevanti (coordinamento fra siti e canali social pubblici e privati, ecc.);

- *Aumento della capacità di interazione digitale*. Promuovere l'aggiornamento e il miglioramento della capacità di interazione e comunicazione digitale degli attori rilevanti, migliorare la presenza sui social network e la capacità di interazione del sistema di offerta;
- *Misurazione dei risultati*. Attivare un sistema di misurazione della domanda e del suo grado di soddisfazione (anche tramite analisi di *sentiment* e popolarità online) e della capacità di interazione digitale dell'offerta.

Sulla base di tali elementi, è stato formulato il Quadro di Domanda Valutativa.

Nell'ambito della prima fase del progetto Ecosistema digitale, dovranno quindi essere realizzate specifiche analisi conoscitive finalizzate ad un'accurata mappatura del *target* (imprese dei servizi turistici ancillari) e della sua capacità attuale di promo-comunicazione digitale ed un'analisi di posizionamento attuale della Costa dei Trabocchi e dei servizi offerti. Tali analisi dovranno produrre gli indici menzionati nella tabella precedente e costituire il dato di partenza da monitorare durante e dopo l'esecuzione del progetto. A tal fine, verranno utilizzate metodologie di analisi per la mappatura del processo di generazione dei risultati (*output mapping*).

Successivamente, il monitoraggio del numero di servizi e delle interazioni



attivate tramite ecosistema digitale (e la conseguente quantificazione degli indicatori di output) si baserà, in prevalenza, sulla raccolta e l'analisi dei dati provenienti dal database dello stesso ecosistema. Verranno, inoltre, approntati strumenti di rilevazione (ad esempio,

questionari online) volti ad approfondire, a titolo esemplificativo, il livello di gradimento da parte delle imprese che avranno aderito al progetto e, in generale, il miglioramento della comunicazione dell'offerta turistica integrata nella Costa dei Trabocchi.

DV 1. L'ecosistema digitale ha favorito l'organizzazione, la valorizzazione e la comunicazione dell'offerta turistica integrata sulla Costa dei Trabocchi?

Criteri di giudizio	Indicatori output	Indicatori risultato
L'offerta di servizi complementari e ancillari al turismo è stata mappata e integrata tramite ecosistema digitale	<ul style="list-style-type: none"> • N° di servizi nell'ecosistema digitale • N° di prenotazioni sull'ecosistema digitale 	<ul style="list-style-type: none"> • % di servizi ancillari che partecipano all'ecosistema digitale • Indici di interazione nell'ecosistema digitale (da definire in fase di progettazione esecutiva)
La visibilità della Costa dei Trabocchi e dei servizi presenti sulla Via Verde sui canali social di riferimento è migliorata	<ul style="list-style-type: none"> • N° interazioni sui social 	<ul style="list-style-type: none"> • Indici di notorietà e penetrazione sui social (da definire in fase di progettazione esecutiva)
La capacità di comunicare l'offerta turistica da parte degli operatori del settore è migliorata	<ul style="list-style-type: none"> • N° di servizi che hanno intrapreso azioni di miglioramento 	<ul style="list-style-type: none"> • Indice di miglioramento della comunicazione digitale (da definire in fase di progettazione esecutiva)

4.3 DV 2. AZIONI DI COMUNICAZIONE: quadro di domanda valutativa, fonti e METODI DI RACCOLTA DATI

In relazione all'obiettivo di aumento di visibilità e notorietà del territorio, il Quadro di Domanda Valutativa formulato di seguito si riferisce agli specifici target di turismo connessi alla fruizione della Via Verde e tiene conto, al di

là dello specifico progetto dedicato al Piano di Marketing, anche della contribuzione di altre iniziative a regia diretta GAL e a bando.

Anche in questo caso, una metodologia di analisi della visibilità e notorietà del territorio rispetto ai target di interesse dovrà essere pianificata, con verifica della *baseline* di partenza e dei risultati attesi, a partire dalle informazioni che saranno contenute nel progetto esecu-



Fondo Europeo Agricolo
 per lo Sviluppo Rurale:
 L'Europa investe nelle zone rurali



tivo. La prossima versione del Piano di Monitoraggio e Valutazione (settembre/novembre 2019) conterrà la definizione puntuale delle attività valutative inerenti al “Piano di comunicazione e posizionamento del territorio” e dei metodi di raccolta dati ad esse connessi.

È comunque possibile anticipare che all’analisi della visibilità e notorietà del territorio verrà abbinata un’indagine di tipo qualitativo finalizzata a comprendere la natura delle dinamiche che si verificheranno ed il ruolo della SSL (ad

esempio, interviste, questionari online indirizzati ai gruppi target).

Al contempo, la quantificazione degli indicatori di output (ossia la verifica del numero e delle tipologie di strumenti di comunicazione elaborati nonché l’analisi sull’adesione e partecipazione alle iniziative promosse dal GAL) si baserà, in particolare, sull’osservazione dei dati provenienti dal database del sito web del GAL e degli altri strumenti approntati (social network, newsletter, fogli firma, ecc.).

DV 2. In che misura le azioni di comunicazione hanno aumentato la visibilità e la conoscenza della Costa dei Trabocchi?

Criteri di giudizio	Indicatori output	Indicatori risultato
Visibilità e notorietà della Costa dei Trabocchi aumentate, con particolare riferimento ai target più interessanti per destagionalizzare (cicloturismo, enogastronomia, altre forme di turismo attivo)	<ul style="list-style-type: none"> • N° di iniziative di comunicazione qualificate (per tipologia e pubblico ecc.) realizzate • Sviluppo e gestione sito web • N° di eventi di settore a cui partecipa il GAL • N° di partecipanti alle iniziative di comunicazione organizzate dal GAL • N. di visitatori/consumatori nell'ambito dei progetti di cooperazione • N° di adesioni agli strumenti di comunicazione (social network, newsletter, ecc.) • N° di partecipanti ad eventi di promozione turistica a livello nazionale e internazionale • N° e tipologie di strumenti di comunicazione approntati (i.e. flyer, video, newsletter, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • N° di adesioni (risposte positive) agli strumenti di comunicazione (social network, newsletter, ecc.) • Indice di visibilità e/o notorietà della costa dei trabocchi su specifici target (da definire in fase di progettazione esecutiva) • Popolazione raggiunta dalla strategia di comunicazione (gruppi target)



Fondo Europeo Agricolo
per lo Sviluppo Rurale:
L'Europa investe nelle zone rurali



4.4 DV 3. COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE: quadro di domanda valutativa, fonti e metodi di raccolta dati

Il miglioramento della competitività delle imprese grazie all'utilizzazione delle opportunità offerte dalla Via Verde viene perseguito principalmente attraverso incentivi per investimenti volti a migliorare la tipologia, la qualità e il marketing di prodotti e servizi offerti. Tali incentivi dovranno tradursi, nell'ambito delle imprese beneficiarie e

in misura proporzionata all'entità degli investimenti, in nuove opportunità di lavoro e di reddito.

Oltre a questi risultati, è importante analizzare gli effetti generati a livello di sistema di offerta territoriale, che dovranno riguardare, da un lato, il miglioramento complessivo della gamma dei prodotti e servizi e, dall'altro, in virtù delle azioni dedicate, un miglioramento della fruibilità dell'offerta eno-gastronomica. Il Quadro di Domanda Valutativa formulato riflette tali orientamenti strategici.

DV 3. In che misura il PSL ha rafforzato la capacità delle aziende locali di utilizzare le opportunità offerte dalla Via Verde per migliorare la propria competitività?

Criteri di giudizio	Indicatori output	Indicatori risultato
L'offerta di prodotti e servizi per il turismo e il tempo libero è stata qualificata e potenziata, anche tramite la creazione di imprese innovative	<ul style="list-style-type: none"> • N. aziende beneficiarie • N. di start-up sostenute • Posti di lavoro creati attraverso i progetti selezionati • Nr. di interventi realizzati (tipo, persone coinvolte, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nr. nuove imprese create • Nr. di UTP creati • Nr. di servizi innovativi attivati/migliorati • Indici di qualità dei servizi (da definire in fase di progettazione esecutiva) • Indici di visibilità dei servizi (da definire in fase di progettazione esecutiva)
Le capacità di marketing delle imprese locali sono migliorate	<ul style="list-style-type: none"> • Spesa pubblica totale in EUR (corsi di formazione, scambi interaziendali, dimostrazioni, ecc.) 	
Le opportunità di reddito e nuova occupazione per le aziende locali sono aumentate	<ul style="list-style-type: none"> • Introduzione nel mercato di prodotti/servizi innovativi • Servizi per turismo e tempo libero migliorati/ creati • Incremento nel numero di potenziali clienti raggiunti • N° di persone formate e/o che partecipano alle attività organizzate dal GAL • N° di iniziative di rete/filiera promosse 	
La notorietà e la presenza negli esercizi commerciali dei prodotti tipici è aumentata	<ul style="list-style-type: none"> • Nr. di imprese e prodotti inseriti nel "Catalogo" • Nr. di esercizi commerciali coinvolti nella campagna di comunicazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Indice di presenza delle produzioni tipiche locali negli esercizi commerciali



Fondo Europeo Agricolo
per lo Sviluppo Rurale:
L'Europa investe nelle zone rurali



È evidente che la fonte principale di raccolta dati è costituita dalla platea dei beneficiari delle azioni a bando rivolte ai privati, ossia:

- Supporto alla creazione d'impresa;
- Interventi a supporto degli investimenti materiali e immateriali delle aziende;
- Rafforzamento della competitività delle imprese della Costa dei Trabocchi;
- Costruzione e integrazione del sistema di offerta.

Si dovrà, quindi, costruire un meccanismo di rilevazione sistematica dei risultati generati dai beneficiari e definire, il prima possibile, il tipo di contributo conoscitivo richiesto agli stessi beneficiari per poter legare tale impegno alla concessione dei benefici. In questo modo, la raccolta di informazioni risulterà meno costosa e sarà possibile recuperare i dati di baseline sin dall'avvio dei progetti. I sistemi tradizionali di monitoraggio sui beneficiari, infatti, non sono adeguati a tale scopo perché si basano esclusivamente sulla rilevazione di informazioni procedurali, finanziarie e fisiche (lungo la catena input-output) per seguire l'avanzamento della spesa e l'esecuzione delle operazioni.

Ciò premesso, per la valutazione del miglioramento della competitività delle imprese della Costa dei Trabocchi, si intende realizzare un dispositivo di monitoraggio orientato ai risultati, che preveda anche la raccolta di informazioni sullo stato dell'arte precedente alla concessio-

ne del contributo, attraverso la verifica preliminare delle condizioni di partenza (ad esempio, tipologia di prodotti e servizi erogati, attuale presenza dei prodotti negli esercizi commerciali locali, metodi/strumenti di marketing utilizzati, tipologia della clientela, fatturato delle aziende, personale impiegato, ecc.). Tali informazioni (baseline) verranno monitorate durante l'attuazione dei progetti finanziati e rapportate ai risultati finali, consentendo di valutare, in forma aggregata, il contributo della SSL al miglioramento della capacità delle aziende di sfruttare le opportunità offerte dalla Via Verde e della loro competitività.

Questo comporta una coerente definizione dei rapporti del GAL con il beneficiario, dal momento che gli si chiederà un impegno e un contributo specifico nella costruzione di conoscenze legate alla generazione dei risultati, a fronte della concessione di un aiuto o dell'accesso a determinati benefici. Tale impegno andrà ad aggiungersi a quello legato al monitoraggio tradizionale, maggiormente finalizzato a seguire, dal punto di vista procedurale, finanziario e fisico, il processo di generazione degli output.

Questa raccolta dati dovrà essere integrata con l'attività di monitoraggio delle azioni a gestione diretta GAL, incluse quelle non menzionate nei paragrafi precedenti, segnatamente:

- Azioni di sistema sulle produzioni del territorio;



Fondo Europeo Agricolo
per lo Sviluppo Rurale:
L'Europa investe nelle zone rurali



- Progetto di cooperazione “Punti vendita sulla Via Verde”;
- Progetto di cooperazione “Promozione di un paniere di prodotti tipici”.

Una seconda ricognizione da effettuare è quella relativa alle informazioni utili a ricollegare l’analisi sui beneficiari al contesto territoriale più ampio. Da questo punto di vista, saranno molto utili le analisi di mappatura citate nei paragrafi precedenti che dovranno essere integrate da un’analisi della conoscenza e della presenza delle produzioni tipiche dell’area negli esercizi commerciali, che dovrà essere progettata con verifica della baseline di partenza e dei risultati a fine progetto.

In linea con l’approccio partecipativo adottato, a questa attività bisognerà abbinare un’analisi di tipo qualitativo finalizzata a comprendere la natura delle dinamiche che si verificheranno ed il ruolo della SSL. Nell’ambito del progetto “Azioni di sistema sulle produzioni del territorio”, si intende fare ricorso sia ai dati che deriveranno dal sistema di monitoraggio (stato di avanzamento procedurale, fisico e finanziario), sia a strumenti di rilevazione qualitativa come interviste e/o questionari indirizzati ai beneficiari e focus group per l’approfondimento di temi di specifico interesse per il GAL.

4.5 DV 4. EFFETTI LEGATI

ALL’APPROCCIO LEADER: quadro di domanda valutativa, fonti e metodi di raccolta dati

Secondo la definizione fornita dalla CE, per valore aggiunto del metodo LEADER/CLLD si intende la capacità del GAL di ingenerare, attraverso le attività previste dalla SSL, comportamenti virtuosi da parte degli attori locali coinvolti e nella *governance* multilivello, ponendo le basi per cambiamenti strutturali nel territorio di riferimento. Il valore aggiunto del LEADER/CLLD dovrebbe emergere dalla realizzazione delle SSL, attraverso l’adozione di meccanismi di attuazione partecipativi supportati dalle attività di animazione territoriale effettuate dal GAL³.

Per la valutazione del valore aggiunto LEADER, è necessario osservare tre dimensioni fondamentali:

1. il *capitale sociale*, ossia la capacità degli attori locali, pubblici e privati, di organizzarsi attorno a degli obiettivi comuni, alimentando un clima di fiducia e ampliando le competenze di ciascuno di essi;
2. la *governance*, attraverso la creazione di reti e la promozione di forme di cooperazione tra gli enti locali basata sulla comune identità territoriale, il

3. Cfr. European Evaluation Helpdesk for Rural Development, *Guidelines. Evaluation of LEADER/CLLD*, August 2017



Fondo Europeo Agricolo
per lo Sviluppo Rurale:
L'Europa investe nelle zone rurali



mutuo apprendimento e il perseguimento dell'interesse collettivo;

3. i risultati "potenziati" delle SSL derivanti dalla qualità dei progetti finanziati, dalla rappresentatività dei partenariati e dalla capacità degli attori coinvolti di creare consenso attorno alle iniziative promosse, anche attraverso il coinvolgimento di soggetti inizialmente non beneficiari e l'identificazione di nuove fonti di finanziamento atte a garantire la sostenibilità nel tempo degli interventi.

In linea con tali indicazioni metodologiche, il Piano di Monitoraggio e Valutazione mira ad analizzare anche gli effetti immateriali dell'azione del GAL sul territorio, che attengono alla sua capacità di garantire il coinvolgimento attivo delle istituzioni e degli esponenti del tessuto sociale ed economico locale, convogliando interessi, saperi e risorse verso il conseguimento degli obiettivi identificati nella SSL. Ciò al duplice scopo di garantire l'efficacia dell'attuazione e di porre le basi per l'elaborazione

DV 4. In che misura il PSL ha contribuito a promuovere la collaborazione tra EE.LL. e, nell'ambito delle reti e delle comunità informali target per migliorare la governance, le componenti di innovazione delle iniziative di sviluppo locale e di promozione del territorio?

Criteri di giudizio	Indicatori output	Indicatori risultato
Il GAL è riuscito a coinvolgere attivamente i principali attori economici, sociali e istituzionali del territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Nr. di iniziative di coinvolgimento promosse • % degli stakeholder target raggiunti nelle attività promosse dal GAL • % degli stakeholder target coinvolti nelle reti o aggregazioni e/o partenariati promossi dal GAL 	<ul style="list-style-type: none"> • % attori chiave coinvolti • Tasso di miglioramento della collaborazione percepito
Gli attori locali hanno sviluppato iniziative congiunte per la valorizzazione delle potenzialità della Via Verde con attrazione di risorse aggiuntive	<ul style="list-style-type: none"> • N° di attori coinvolti in iniziative congiunte • Grado di coinvolgimento degli EE.LL. nelle iniziative di sviluppo locale e di promozione aggregata • Partecipazione a progetti di cooperazione e/o iniziative promozionali a livello nazionale ed internazionale • N° ulteriori fonti di finanziamento derivanti dalla collaborazione tra EE.LL. direttamente riconducibili alle attività della SSL • Nr. di iniziative supplementari realizzate • Valore delle iniziative supplementari promosse 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento di risorse investite sulla strategia grazie a iniziative coordinate • Miglioramento degli indici di qualità territoriale (da definire) • Incremento di risorse investite sulla strategia grazie a iniziative nuove • % di effetto leva stimato
La maggior parte delle iniziative promosse hanno presentato un livello elevato di innovatività	<ul style="list-style-type: none"> • N° e tipologia di progetti a carattere innovativo finanziati 	<ul style="list-style-type: none"> • Indice di innovazione della SSL (da definire in fase di progettazione esecutiva)



Fondo Europeo Agricolo
per lo Sviluppo Rurale:
L'Europa investe nelle zone rurali



delle future strategie di sviluppo locale. Pertanto, le attività valutative dovranno incentrarsi sull'analisi di una serie di aspetti specifici rappresentati dai criteri di giudizio e sulla valorizzazione degli indicatori di output e di risultato riportati nel Quadro di Domanda Valutativa.

I cambiamenti attesi potranno essere ragionevolmente valutati, al livello di risultati, ad uno stadio avanzato di attuazione. Ciò nonostante, per l'intero periodo di programmazione, le attività di valutazione rileveranno tutte le informazioni utili al monitoraggio dei progressi compiuti dal GAL Costa dei Trabocchi come nuovo attore di sviluppo locale, nel migliorare il capitale sociale, la governance e la cooperazione all'interno del proprio territorio e con attori esterni.

A tal fine, sarà predisposto un documento (c.d. "Diario di bordo" in fase di elaborazione) nel quale verranno descritte le attività di gestione e animazione territoriale svolte dal GAL al duplice scopo di informare, in particolare, il Consiglio di Amministrazione e i soci del GAL sulle iniziative intraprese e di condividere i risultati raggiunti e le future attività per ciascun intervento previsto dal PSL.

Tale documento verrà aggiornato perio-

dicamente al fine di garantire un'informazione dettagliata sulle attività svolte, anche a scopi divulgativi, e di tenere traccia di tutte le azioni di gestione e animazione territoriale svolte dal GAL (riunioni tecniche, bandi pubblicati e progetti finanziati, strumenti di rilevazione dei dati e documenti di pianificazione elaborati, iniziative promosse, partecipazione ad eventi organizzati da soggetti esterni e che attengono ai temi sviluppati dalla SSL, ecc.). Il "Diario di bordo" rappresenterà una base informativa che potrà essere utilizzata, non solo per il monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività, ma anche per la valutazione di aspetti immateriali, quali, ad esempio, la capacità di networking del GAL e il consolidamento del proprio ruolo di interlocutore privilegiato nel territorio e di attore di sviluppo locale.

Alle informazioni così raccolte e sistematizzate, si aggiungeranno ulteriori dati di tipo qualitativo che scaturiranno da specifiche indagini (interviste, questionari, focus group), che potranno coinvolgere i beneficiari economici e istituzionali degli aiuti, i soci, altri GAL e i principali partner del GAL Costa dei Trabocchi.



Fondo Europeo Agricolo
per lo Sviluppo Rurale:
L'Europa investe nelle zone rurali



5. PIANO DELLE ATTIVITÀ

Come anticipato nei capitoli precedenti, la pianificazione delle attività di valutazione e dei relativi prodotti non può prescindere dalla progettazione esecutiva degli ambiti di intervento in cui si articola la Strategia, che consentirà di definire, nel dettaglio, obiettivi, risultati attesi, tipologie di operazioni e relative tempistiche.

Tali informazioni sono di fondamentale

importanza per la predisposizione di un sistema di monitoraggio e valutazione efficace e realmente aderente ai fabbisogni conoscitivi del GAL e dell'AdG del PSR Abruzzo.

Pertanto, il programma di lavoro e l'analisi delle risorse necessarie per le attività valutative verranno definite in fase di revisione del Piano da effettuare in gennaio 2020.

6. COMUNICAZIONE DEI RISULTATI DELLA VALUTAZIONE

6.1 STRATEGIA DI COMUNICAZIONE

Gli elementi conoscitivi prodotti dalle attività di monitoraggio e valutazione che possono essere oggetto di comunicazione sono sostanzialmente i seguenti

- Rilevazioni di monitoraggio procedurale, finanziario e fisico
 - dati puntuali (per operazione, linea d'intervento, sottomisura e miura);
 - analisi aggregate per temi, cluster di beneficiari, sub aree ecc.
- Risultati di analisi valutative
 - indagini preliminari per individuare le baseline;
 - risultati di specifiche analisi valutative;
 - monitoraggio degli indicatori di risultato.

La comunicazione dei risultati della valutazione e del monitoraggio si integra con la più generale attività di comunicazione del GAL. Questa, in sintesi, è rivolta principalmente a quattro categorie di attori:

- Filiera istituzionale. Comprende i diversi soggetti coinvolti nel sistema di attuazione della misura 19 del PSR Abruzzo (responsabili regionali, valutatore, membri Comitato di Sorveglianza ecc.).

- Sistema interno del GAL, costituito da soci, membri C. di A., team permanente ed altri collaboratori e partner.
- Sistema Locale: istituzioni della Governance locale, destinatari delle azioni ed organizzazioni coinvolte nello sviluppo del territorio.
- Sistema CLLD al livello regionale, nazionale ed internazionale. Questo è costituito principalmente dalle istituzioni e dalle organizzazioni della rete rurale.

Naturalmente, l'interesse nutrito da ciascuna categoria per gli elementi comunicabili su menzionati è molto diverso, se da un lato tutte sono interessate a capire se il GAL ed il Piano LEADER stanno funzionando, le motivazioni principali di tale interesse cambiano e, di conseguenza, cambiano anche le modalità con cui tali informazioni possono essere “confezionate” e veicolate.



Tabella 3 – Principali esigenze in materia di comunicazione del monitoraggio e della valutazione

Chi	Motivazioni di interesse principali	Esigenze di comunicazione	
		Monitoraggio dello stato di avanzamento	Analisi valutative dei risultati
Filiera istituzionale	Verificare l'avanzamento e la corretta esecuzione del PSL	• Dati di dettaglio a periodicità stabile	• Analisi basate su robuste evidenze
	Trovare elementi utili per la programmazione futura	• Info utili per la valutazione della M 19	• Buoni set di indicatori e casi di studio
Sistema relazioni interne GAL	Essere al corrente della situazione, delle scelte e degli esiti	• Polso situazione facile e frequente	• Racconto ben presentato
	Raccontare ai propri contatti dell'attuazione del PSL	• Dati per segmento o sub area	• Vedersi rappresentati e chiamati i causa
Sistema Locale	Essere informati rispetto ai propri interessi	• Polso situazione facile e frequente	• Vedersi rappresentati
	Comprendere in cosa è interessante interagire	• Dati per segmento o sub area	• Vedersi riconosciuti e chiamati i causa
Sistema CLLD	Conoscere la capacità e l'affidabilità del GAL	• Dati aggregati aggiornati	
	Trovare spunti di collaborazione o rete	• Polso situazione facile e frequente	

6.2 ATTIVITÀ E PRODOTTI PREVISTI

La comunicazione dei risultati delle attività di monitoraggio e valutazione sarà avviata dopo la revisione del piano di valutazione nel primo semestre 2020 quando il GAL potrà programmare le azioni a bando e avrà realizzato la progettazione esecutiva della maggior parte dei progetti a titolarità.

Attualmente sono previsti due prodotti di comunicazione:

- “Cruscotto GAL” un’info-grafica sull’avanzamento del PSL
- “Costa dei Trabocchi LAB” un magazine semestrale, che affronterà in ogni numero temi importanti per lo sviluppo dell’area combinando analisi dei risultati, approfondimenti tecnici, opinioni ed esperienze.



Fondo Europeo Agricolo
per lo Sviluppo Rurale:
L'Europa investe nelle zone rurali



BOZZA



Fondo Europeo Agricolo
per lo Sviluppo Rurale:
L'Europa investe nelle zone rurali



REGIONE
ABRUZZO



BOZZA

Impostazione metodologica e redazione
del documento a cura del Gruppo di Lavoro

ReteL.E.A.D.E.R

ReteL.E.A.D.E.R è un progetto della Rete Rurale Nazionale 2014-2020 ideato per offrire una piattaforma dove costruire e condividere la conoscenza sui GAL, sulle strategie di sviluppo locale e sui progetti di cooperazione sostenuti dalla *misura 19 – Sostegno allo sviluppo locale Leader* dei Programmi di Sviluppo Rurale delle Regioni italiane finanziati dal Fondo Comunitario FEASR.



Per informazioni:

reteleader@crea.gov.it

<http://www.reterurale.it/leader20142020>

**Documento realizzato dal gruppo di lavoro
ReteL.E.A.D.E.R. nell'ambito del Programma Rete
Rurale Nazionale - Piano Biennale 2019-2020**

Autorità di gestione:

Ministero delle politiche agricole alimentari e
forestali

Ufficio DISR2 - Dirigente: Paolo Ammassari

Rete Rurale Nazionale

reterurale@politicheagricole.it

<http://www.reterurale.it>

@reterurale

<http://www.facebook.com/reterurale>



ISBN: 978-88-9959-554-8