



Rete Rurale
Nazionale
2007.2013

al

Approccio Leader

SPECIALE SUMMER SCHOOL **SEGNALI di LEADER** 21 SETTEMBRE 2011

Tricase (LE), 21 – 22 – 23 settembre 2011

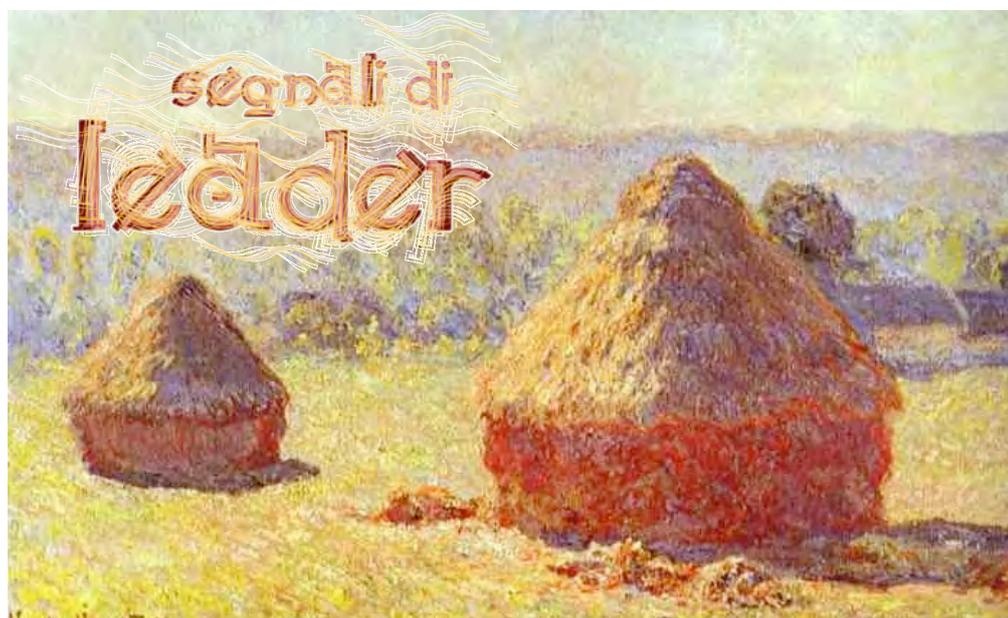
SEGNALI di LEADER è l'iniziativa che si rivolge ai 192 GAL, alle strutture regionali che seguono l'attuazione dell'Asse IV in Italia, agli esperti di sviluppo rurale/locale, agli osservatori qualificati, alle Reti Rurali europee, per intraprendere un percorso di apprendimento e sperimentazione su come comunicare i risultati dell'azione di Leader, per far capire al mondo che Leader c'è.

Questo numero di Approccio Leader raccoglie i focus tematici e tutta la documentazione (pubblicata nei precedenti numeri) che sarà trattata nel corso della Summer School, oltre a nuovi contributi e alla illustrazione puntuale dei laboratori.

A tutti i partecipanti alla Summer School **SEGNALI di LEADER**

Buon Lavoro!

La Task Force Leader



Sommario

- 2 Editoriale
Investire in trasparenza,
comunicazione e valutazione
per il futuro di Leader (AL7)
- 7 Summer School
Concept & Staff at Summer
School
- 8 Summer School
Programma
- 9 Summer School
Animazione locale 3.0: il GAL
Comunica (NEW!)
- Summer School: i temi
LEADER in CHIARO (AL4)
- Creare consenso intorno ad
una idea di sviluppo (AL6)
- Come valutare l'approccio
Leader? (NEW!)
- Summer School
I laboratori (NEW!)



EDITORIALE

Investire in trasparenza, comunicazione e valutazione per il futuro di LEADER

Nel corso di questo primo semestre del 2011 la Task Force Leader ha messo in campo una serie di iniziative per volte a rafforzare la capacità di comunicazione degli attori di Leader.

Le attività realizzate e in corso sono state impostate cercando di soddisfare i fabbisogni di formazione, informazione e aggiornamento espressi non solo dagli attori di Leader ma anche da quanti sono direttamente coinvolti nella gestione e attuazione delle politiche di sviluppo rurale.

Spunto di riflessione per il gruppo di lavoro della Task Force Leader sono state:

- le sollecitazioni (purtroppo) critiche provenienti dalla Corte dei Conti europea nella Relazione Speciale n. 5/2010, "Attuazione dell'approccio Leader per lo Sviluppo Locale" - "...la Commissione non ha ancora dimostrato l'efficacia o l'efficienza della spesa né il valore aggiunto ottenuto seguendo l'approccio Leader"; "... le procedure non sono sempre state trasparenti, né hanno sufficientemente garantito un processo decisionale all'interno dei GAL che fosse obiettivo ed esente da conflitti di interessi...";
- le relazioni sullo stato di avanzamento della spesa dei Programmi di Sviluppo Rurale che (sempre) mostrano un quadro piuttosto deprimente di Leader non del tutto veritiero. Ad esempio dati comunitari e nazionali (presentati in occasioni di convegni europei e della Rete Rurale Nazionale) evidenziano uno scarso avanzamento dell'Asse IV in Italia rispetto sia agli altri Assi dei PSR sia alla media comunitaria (a giugno 2011: 2% rispetto al 10%).

Da dati della Task Force Leader della Rete Rurale Nazionale, la realtà sembrerebbe più dinamica: nel corso degli ultimi mesi (da dicembre 2010 a giugno 2011) sono stati raccolti più di 500 bandi emessi da GAL, la maggior parte dei quali già chiusi (il 92%). Si tratta sicuramente di un segnale positivo che lascia ben sperare sulla capacità degli attori di Leader di recuperare il tempo perso;

- i GAL, per questioni strutturali (risorse economiche e personale disponibile) incontrano notevoli difficoltà a comunicare efficientemente e efficacemente il proprio operato;
- le metodologie e gli strumenti di comunicazione sono oggetto di una rapida evoluzione che implica un aggiornamento costante di quanti sono impegnati in questa attività.

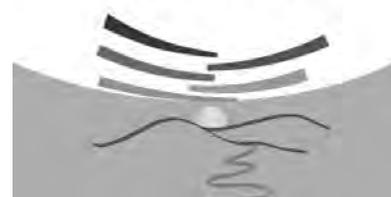
Lo schema della pagina seguente illustra brevemente gli obiettivi delle attività della Task Force in riferimento ai diversi attori di Leader e alle iniziative/strumenti messi in campo.

Fra queste segnaliamo in particolare il "sistema di monitoraggio per l'Asse IV - Approccio Leader" sviluppato dalla Task Force monitoraggio e valutazione e dalla Task Force Leader della Rete Rurale Nazionale (pagina 6 di questo numero di AL).

Raffaella Di Napoli,
INEA, coordina il programma di attività della Task Force Leader della Rete Rurale Nazionale.



Sistema nazionale di monitoraggio dell'approccio LEADER



GLI ATTORI	GAL	REGIONI	UNIONE EUROPEA	ALTRI ATTORI DELLO SVILUPPO RURALE, PARTENARIATI LOCALI
Obiettivi di accompagnamento della RRN/TFLeader	<ul style="list-style-type: none"> Migliorare le competenze delle figure professionali interne ai GAL Aumentare i livelli di trasparenza delle azioni di Leader 	<ul style="list-style-type: none"> Migliorare le competenze delle strutture che seguono l'attuazione dell'Asse IV Aumentare i livelli di trasparenza delle azioni di Leader 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentare la credibilità dell'approccio Leader in Italia Promuovere un maggior ascolto in sede comunitaria dei fabbisogni dei territori 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentare la quantità, la qualità e l'accessibilità delle informazioni sull'azione di Leader sul territorio Migliorare la capacità di interpretare i risultati
Azioni RRN/TFLeader				
Azioni trasversali	Portale Report Approccio Leader			
Formazione (migliorare le competenze)	<ul style="list-style-type: none"> Summer School Study Visit Laboratori regionali Community on-line "Leaderbook" 	<ul style="list-style-type: none"> Summer School Laboratori regionali 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">
Informazione/divulgazione (migliorare le conoscenze degli effetti – impatti, risultati e valore aggiunto di Leader)	<ul style="list-style-type: none"> Casi studio Documentari/video Premio E.S.E.M.P.I. Leader.Talk (video) 	<ul style="list-style-type: none"> Studi Documentari/video Premio E.S.E.M.P.I. 	<ul style="list-style-type: none"> Studi Casi studio Documentari/video Premio E.S.E.M.P.I. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentari/video Premio E.S.E.M.P.I. Partecipazione a eventi e iniziative nazionali
Aggiornamento (rendere conto)	<ul style="list-style-type: none"> Banche dati Sistema di monitoraggio nazionale per l'approccio Leader nei PSR 	<ul style="list-style-type: none"> Banche dati Sistema di monitoraggio nazionale per l'approccio Leader nei PSR Reportistica 	<ul style="list-style-type: none"> Reportistica 	<ul style="list-style-type: none"> Reportistica Georeferenziazione





SUMMER SCHOOL

La Summer School 2011 "SEGNALI di LEADER" è un evento internazionale della Task Force Leader della Rete Rurale Nazionale dedicato ai temi della trasparenza, della auto-valutazione e della comunicazione nello spirito dell'approccio Leader. SEGNALI di LEADER, in programma per il **21, 22 e 23 settembre 2011**, è l'iniziativa che si rivolge ai 192 GAL, alle strutture regionali che seguono l'attuazione dell'Asse IV in Italia, agli esperti di sviluppo rurale/locale, agli osservatori qualificati, alle Reti Rurali europee. Il programma definitivo e la scheda di iscrizione saranno disponibili sul portale www.reterurale.it/leader dal 1° settembre. Potete comunque pre-iscrivervi inviando una e-mail a leader@reterurale.it.



STUDY VISIT - "LEADER in PRATICA"

"LEADER in pratica", in viaggio tra le migliori esperienze LEADER, è un ciclo di visite di studio organizzate dalla Task Force LEADER della Rete Rurale Nazionale e rivolte a tutti i GAL disponibili a condividere le esperienze di valore del proprio territorio ed interessati ad apprendere da quelle degli altri. Lo scopo di questa nuova iniziativa è mettere a disposizione degli attori della rete una serie di esperienze concrete, targate Leader, che hanno affrontato le questioni chiave dell'innovazione nello sviluppo delle aree rurali.

<http://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDP/agina/4950>



LABORATORI

I laboratori, organizzati dalla Task Force Leader della Rete Rurale Nazionale e dagli Assessorati all'Agricoltura delle Regioni, sono rivolti ai GAL impegnati nella fase dello start-up e nella selezione dei beneficiari delle operazioni programmate nei Piani di Sviluppo Locale nell'ambito dei PSR 2007-2013.

<http://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/ID/Pagina/1856>



LEADERBOOK

Leaderbook è una piattaforma web concepita secondo i criteri di una *community* avanzata, simile ai più diffusi social *network*. Essa permette di sviluppare l'interazione diretta fra i diversi attori ma anche la creazione di sottogruppi

tematici per tipologie dominanti di problemi e aree di interesse. Il suo obiettivo è far diventare gli attori di Leader protagonisti nell'evoluzione e nell'aggiornamento del portale www.reterurale.it/leader, usufruendo di un sistema di scambio orizzontale di informazioni e risorse che sia una reale fonte di crescita professionale per i partecipanti e di conseguenza dia un valore aggiunto all'offerta informativa nel suo complesso.

www.reterurale.it/leaderbook



E.S.E.M.P.I. 2011

A questa prima edizione del concorso per le migliori pratiche di sviluppo rurale E.S.E.M.P.I. "Esperienze di Sviluppo Eccellenti per Metodi e Prassi Innovative" (scadenza 15 luglio 2011) hanno partecipato 12 GAL italiani.

Il concorso prevede l'attribuzione di premi alle pratiche migliori, capaci di dimostrare il contributo dello Sviluppo Rurale agli obiettivi della Strategia Europea 2020: crescita sostenibile, crescita intelligente, crescita inclusiva. Possono partecipare al concorso tutti i soggetti, pubblici e privati che hanno realizzato iniziative e progetti esemplari utilizzando o meno finanziamenti pubblici. Il premio per le tre iniziative consiste in una borsa di studio della durata di un anno a favore di giovani neolaureati presso le realtà vincitrici. La premiazione avverrà in occasione del prossimo tavolo di partenariato della Rete Rurale nazionale previsto ottobre. I progetti vincitori saranno anche oggetto di una campagna stampa ad hoc della Rete Rurale.

<http://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/5456>



REPORT "APPROCCIO LEADER"

"Approccio Leader" è il report della Task Force della Rete Rurale Nazionale su temi e attività di attualità per gli attori di Leader. Ogni mese approfondimenti sull'avanzamento dell'Asse IV in Italia, sulle misure di Leader, sui GAL e le loro attività e sulla cooperazione.

Per scaricare i numeri di Approccio Leader:

<http://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1856>



PORTALE www.reterurale.it/leader

L'area tematica dedicata all'Approccio Leader del portale della Rete Rurale Nazionale. Riporta documenti, news, report, video sul Leader in Italia. L'aggiornamento è costante grazie al contributo dei GAL e delle Regioni che trasferiscono quotidianamente informazioni sulle attività che stanno svolgendo. Attualmente in corso di revisione (sia graficamente sia nei contenuti) sarà a breve implementato con strumenti dinamici che permetteranno di avere informazioni in tempo reale sull'avanzamento dei progetti realizzati a livello locale.



LEADER.TALK, dialoghi intorno a Leader

Leader.Talk è una raccolta di interviste video, dialoghi, presentazioni, resoconti di eventi, che la Task Force Leader mette a disposizione e che raccoglie i punti di vista, gli orientamenti e le posizioni degli attori di Leader in sede nazionale e internazionale.

**DOCUMENTARI/VIDEO**

In occasione delle visite di studio presso i GAL selezionati saranno realizzati dei documenti video che illustrano l'esperienza stessa legandola ad un tema specifico come, ad esempio, le energie rinnovabili e le politiche energetiche, la valorizzazione delle risorse naturali, il turismo sostenibile e le politiche ambientali, le produzioni locali, la biodiversità, l'occupazione ed il marketing territoriale, la valorizzazione delle risorse culturali, il turismo rurale e le reti locali.

I primi documentari saranno disponibili a partire dalla fine del 2011.

**GEOREFERENZIAZIONE**

A breve sarà disponibile, sul portale della Rete Rurale Nazionale Approccio Leader un sistema di visualizzazione delle informazioni su attori e azioni Leader italiani sul modello della georeferenziazione. Notizie, eventi, bandi, documenti, tutto ciò che riguarda le iniziative dei GAL sui territori saranno mostrate in tempo reale al fine di rendere maggiormente trasparenti le attività in corso.

**LEADERABILITY****Dossier "La valutazione dell'approccio Leader nei programmi di sviluppo rurale 2007 -2013: un approccio metodologico"**

La valutazione dell'approccio Leader e dei suoi risultati, anche in termini di impatto, nel quadro delle politiche a sostegno dello sviluppo rurale, presenta numerosi elementi di criticità non ancora adeguatamente indagati. La TF Leader ha messo a punto un sistema di elaborazione e rappresentazione sintetica dei risultati, che è stato chiamato "indice di leaderabilità", si presta diverse utilizzazioni:

- come elemento di valutazione ex ante in sede di revisione dei PSR per ragionare sulla proposta di eventuali modifiche volte a garantire la genuinità dell'approccio Leader del PSR renderlo più "leaderabile";
- come indicatore "baseline" di contesto riferito al sistema di governance multilivello dell'Asse 4;
- come strumento (check list) da utilizzare per individuare gli elementi su cui focalizzare valutazioni qualitative finalizzate a comprendere le modalità con cui il modello di decentramento è stato applicato sia sulla carta che in pratica.

Sistema nazionale di monitoraggio
dell'approccio LEADER

**SISTEMA DI MONITORAGGIO**

(vedi pagine seguenti)

segnali di leader

Nel futuro immediato Leader dovrà dimostrare di esserci davvero, dovrà dare i **"SEGNALI"** giusti, quelli che servono a fugare ogni dubbio sulla sua capacità di generare innovazione, sviluppo, identità. Per farlo dovrà mettere a punto nuovi strumenti, passare decisamente dalla pratica della dimostrazione a posteriori di ciò che è avvenuto alla visualizzazione in tempo reale di ciò che sta avvenendo, dovrà spostare il focus della propria rendicontazione dagli aspetti relativi alla spesa a quelli relativi all'azione ed ai risultati dell'azione, dovrà saper raccontare la propria storia coinvolgendo il territorio e rendendolo davvero protagonista.

"SEGNALI di LEADER" è un evento organizzato dalla Task Force Leader della Rete Rurale Nazionale e dal GAL Capo S. Maria di Leuca, con il patrocinio di Tricase, dedicato ai temi della trasparenza, della auto-valutazione e della comunicazione nello spirito dell'approccio Leader.

Spunto di riflessione per il gruppo di lavoro della Task Force Leader sono state:

- le sollecitazioni (purtroppo) critiche provenienti dalla Corte dei Conti europea nella Relazione Speciale n. 5/2010, "Attuazione dell'approccio Leader per lo Sviluppo Locale" - "...la Commissione non ha ancora dimostrato l'efficacia o l'efficienza della spesa né il valore aggiunto ottenuto seguendo l'approccio Leader"; "... le procedure non sono sempre state trasparenti, né hanno sufficientemente garantito un processo decisionale all'interno dei GAL che fosse obiettivo ed esente da conflitti di interessi...";
- le relazioni sullo stato di avanzamento della spesa dei Programmi di Sviluppo Rurale che mostrano un quadro piuttosto deprimente di Leader non del tutto veritiero. Ad esempio dati comunitari e nazionali (presentati in occasioni di convegni europei e della Rete Rurale Nazionale) evidenziano uno scarso avanzamento dell'Asse IV in Italia rispetto sia agli altri Assi dei PSR sia alla media comunitaria (a giugno 2011: 2% rispetto al 10%). Da dati della Task Force Leader della Rete Rurale Nazionale, la realtà sembrerebbe più dinamica: nel corso degli ultimi mesi (da dicembre 2010 a giugno 2011) sono stati raccolti più di 500 bandi emessi da GAL, la maggior parte dei quali già chiusi (il 92%). Si tratta sicuramente di un segnale positivo che lascia ben sperare sulla capacità degli attori di Leader di recuperare il tempo perso;
- i GAL, per questioni strutturali (risorse economiche e personale disponibile) incontrano notevoli difficoltà a comunicare efficientemente e efficacemente il proprio operato;
- le metodologie e gli strumenti di comunicazione sono oggetto di una rapida evoluzione che implica un aggiornamento costante di quanti sono impegnati in questa attività



Rete Rurale Nazionale
2007.2013



Staff at Summer School



Katalin Kolosy,
AEIDL, esperta in valutazione di Leader e in animazione locale autovalutazione.



Gerardo de Luzenberger,
facilitatore certificato di gruppi di lavoro ed esperto di progettazione partecipata.



Gianfranco Andriola,
collabora con il Formez, dove si occupa di alta formazione nel campo dell'informazione e eGov.



Maurizio Antonazzo,
consulente del GAL Capo S. Maria di Leuca per le attività di comunicazione e animazione



Carlo Ricci,
esperto in valutazione di Leader, consulente della TF Leader sulle attività di valutazione dell'Approccio leader e per le attività di formazione per i GAL.



Francesco Passantino,
consulente e formatore nell'area Information and Communication Technologies. Fondatore della Google Technology User Group di Palermo



Zalab.org,
rete di registi ed autori che realizzano documentari con la metodologia participatory video.



Fabrizio Tenna,
Agriconsulting S.p.A, responsabile delle analisi statistiche ed economiche finalizzate alla valutazione dei programmi regionali di Sviluppo Rurale.



Massimo Di Rienzo,
esperto in comunicazione, consulente della TF Leader per le attività di diffusione delle informazioni e animazione. Cura il report mensile "Approccio Leader"



Paolo Tola,
FormezPA, Responsabile Progetti formativi sulla sostenibilità ambientale, per la Progettazione integrata e per lo sviluppo rurale.

Programma

Mercoledì 21 settembre

9.00 - Registrazione dei partecipanti

9.30 - **Introduzione alle giornate** (Antonio Lia – AssoGAL Puglia, Giosuè Olla Atzeni – GAL Capo S. di Leuca, Guido Aprea – Comune di Tricase, Raffaella Di Napoli – RRN TF Leader)

Talk show inaugurale

10.00 – **Animazione locale 3.0: le sfide** (Conduce: Paolo Tola)

Laboratori

12.00

- **Autovalutazione (1) Tecniche di setting partecipativo** (Fabrizio Tenna)
- **Participatory video (1)** (Stefano Collizzoli)
- **Web sociale per lo sviluppo locale** (Gianfranco Andriola)

13.30 - Buffet

14.30 – 17.30 - Laboratori

17.30 - Rientro in albergo

18.30 - Trasferimento da Tricase a Specchia

18.45 - **Visita all'albergo diffuso di Specchia**

19.30 - **Animazione locale 3.0: Il GAL Comunica** (Maurizio Antonazzo) Aperitivo

Giovedì 22 settembre

Relazioni introduttive

9.30 - **Catturare e raccontare il valore aggiunto di Leader** (Katalin Kolosi)

10.00 - **L'uso del participatory video nel GAL per l'animazione e l'auto-valutazione** (Carlo Ricci - Massimo Di Rienzo)

10.30 - **Introduzione al design dell'auto-valutazione** (Fabrizio Tenna)

Laboratori

11.00

- **Autovalutazione (2) Progettare una auto-valutazione** (Fabrizio Tenna)
- **Participatory video (2)** (Stefano Collizzoli)
- **Laboratorio di georeferenziazione** (Francesco Passantino)

13.30 - Buffet

14.30 – 17.30 Laboratori

Premiazione & Aperitivo "tipicalia"

17.30 - Premiazione dei migliori siti WEB, pubblicazioni e video & Aperitivo "tipicalia"

19.00 - Rientro a Specchia

Venerdì 23 settembre

9.30 - **OPEN SPACE Raccontare Leader** (Gerardo de Luzenberger)

13.45 - Conclusioni

14.00 - Buffet

Staff at Summer School



Raffaella Di Napoli,
INEA, coordina il programma di attività della Task Force Leader della Rete Rurale Nazionale.



Laura Guidarelli,
INEA, si occupa degli aspetti organizzativi e tecnici per la realizzazione delle attività della TF e dell'organizzazione di eventi e della gestione della comunicazione.



Roberta Gloria,
INEA, cura l'impostazione, lo sviluppo e l'implementazione dell'area "Approccio Leader" del Portale della Rete Rurale nazionale



Fabio Muscas,
Postazione Regionale della Rete Rurale Nazionale, si occupa degli approfondimenti sull'attuazione e gestione dell'Asse IV in Italia



Anna Lapoli,
INEA, si occupa dell'organizzazione di eventi e supporto all'attività di comunicazione.



Dario Cacace,
INEA, co-coordina il programma di attività della TF Leader e cura le attività per migliorare la l'attuazione e gestione la dell'Asse IV in Italia.



Stefano Tomassini,
INEA, si occupa della impostazione e realizzazione delle banche dati Leader e delle analisi statistiche dell'Approccio Leader in Italia.



Leonardo Masani,
INEA, si occupa della raccolta e analisi delle buone pratiche di Leader e dell'organizzazione delle study visit e degli eventi divulgativi sul Leader



Marta Striano
INEA, si occupa dell'implementazione del portale e delle banche dati e dell'organizzazione di eventi.



Valentina Spinelli
MiPAAF, nell'ambito della programmazione dello sviluppo rurale segue in particolare l'attuazione dell'approccio Leader.

Animazione locale 3.0: il GAL Comunica

(presentazione dell'esperienza del GAL Capo di Leuca)

Dalla fine del 1998, momento di avvio dell'attuazione del LEADER II, il GAL Capo S. Maria di Leuca ha messo in atto una serie di azioni d'informazione e di diffusione dei risultati, finalizzate a far conoscere alla popolazione del territorio di competenza, rivolte anche a tutti coloro che operando nelle istituzioni pubbliche o nell'ambito dello sviluppo rurale, intendano conoscere i risultati o le opportunità che questa Agenzia concretizza e rende fruibili. Informare sulla propria attività è un obbligo quando si utilizzano fondi pubblici, tuttavia perché tale informazione risulti efficace non è sufficiente garantire accesso a essa, ma è importante utilizzare canali adeguati alle pratiche comunicative del contesto in cui si intende intervenire.

L'attività sul territorio di un Gruppo di Azione Locale è a 360 gradi, rivolgendosi a diversi target non ben definiti: dal contadino al titolare di una grande azienda agricola, dai bambini della scuola primaria al giovane laureato, dal disoccupato al professionista affermato, dal lavoratore dipendente all'imprenditore di successo, tutto ciò comporta che l'informazione deve giungere a soggetti, che per le loro condizioni ed i loro impegni, hanno difficoltà nell'acquisirla ed utilizzarla a loro vantaggio e che talvolta sono scettici e diffidenti verso un concreto utilizzo dei fondi comunitari e sulla loro efficacia nello sviluppo economico di un territorio. Il GAL Capo S. Maria di Leuca con l'obiettivo di rendere trasparente la sua attività e con la finalità di dimostrare l'efficacia di ogni intervento cofinanziato con il Programma LEADER od altri Programmi Comunitari, attraverso i più comuni mezzi di comunicazione come:

- comunicati stampa; conferenze stampa; seminari informativi;
- pubblicazione di articoli su free press; interviste e servizi su giornali, televisioni e radio; ed anche strumenti multimediali come video, siti internet, newsletter telematiche, ha coinvolto sia gli attori operanti nel territorio sia coloro che operano nell'ambito dello sviluppo rurale, utilizzando sempre un linguaggio semplice e non burocratico.

Di particolare efficacia si è dimostrata la newsletter "Terra dei due mari" che informa costantemente attraverso la posta elettronica circa 4000 destinatari su tutte le attività realizzate dal GAL Capo S. Maria di Leuca (visite presso il GAL, stage, tirocini informativi, tesi di laurea dedicate al GAL, ecc.) e sulle varie opportunità di finanziamento proposte dai Programmi Comunitari LEADER e su i corsi di formazione professionale organizzati dal GAL o da enti partner.

Anche la sede del GAL, Casa Capo di Leuca, ubicata sulla piazza principale di Tricase, nel piano terreno di un palazzo della metà del '600, in ambienti recuperati e resi fruibili nel 2001 dall'Amministrazione comunale, grazie al cofinanziamento del LEADER II, è diventata un originale ed innovativo strumento di comunicazione, grazie anche all'esposizione di prodotti artigianali ed agroalimentari delle aziende beneficiarie delle varie edizioni del Programma LEADER.



Maurizio Antonazzo,
consulente del GAL Capo S. Maria di Leuca per le attività di comunicazione e animazione

L'ALBERGO DIFFUSO DI SPECCHIA (LE)

Splendide abitazioni antiche riportate al loro originario splendore nel cuore del borgo antico

Nel cuore del Salento, circondata da giovani ed anche secolari alberi d'ulivo, a ridosso delle Serre Salentine si trova Specchia, cittadina di circa 5.000 abitanti, sulla strada per S. Maria di Leuca, tacco dello stivale a pochi chilometri dalle mete turistiche estive più gettonate, ricca di un borgo medievale, rimasto intatto fino ai nostri giorni, che si dirama lungo un dedalo di strette viuzze, gradinate, piazzette e graziose corti, in uno scenario raramente riscontrabile in altre località pugliesi.

Ma nel Salento, terra di frontiera, regione più orientale d'Italia, il Gruppo di Azione Locale Capo di S. Maria di Leuca www.galcapodileuca.it, in attività dal 1991 a favore dello sviluppo locale, grazie al contributo di tre edizioni del Programma Comunitario L.E.A.D.E.R., ha trasformato il centro storico di Specchia in una struttura ricettiva che registra una media di mille presenze l'anno.

Per i turisti che vogliono trascorrere qualche giorno nell'entroterra salentino, l'"Albergo Diffuso" di Specchia è un insieme di suggestivi appartamenti ristrutturati da abili maestri artigiani, secondo criteri rispettosi delle architetture e degli arredi di un tempo, dove è possibile soggiornare a contatto con la gente che ancora oggi vive nel centro storico, che accoglie l'ospite con simpatia e disponibilità, offrendo quel calore umano che non può dare un'asettica e confortevole camera d'albergo.

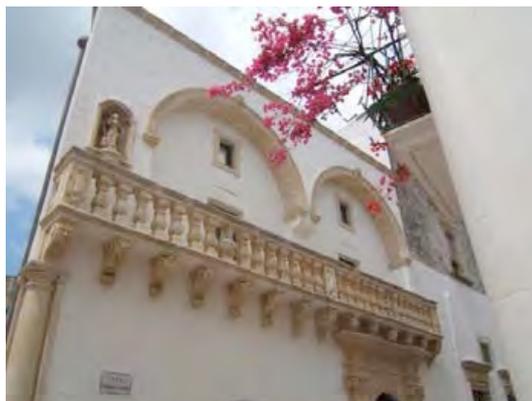
Il concetto di "albergo" in senso classico prevede la presenza di:

- reception per l'accoglienza degli ospiti;
- ristorante per il vitto degli ospiti;
- stanze per l'alloggio.

L'"Albergo Diffuso" è un insieme di questi tre elementi. A Specchia infatti sono stati realizzati:

- reception con un'agenzia di servizi al turismo;
- ristorante "Corte degli Aranci" realizzato con il cofinanziamento del L.E.A.D.E.R. I;
- stanze, rappresentate da abitazioni del centro storico.

Classificate come "case e appartamenti per vacanze", ogni unità abitativa è completamente arredata in stile "arte povera", dotata di servizi igienici, angolo cottura, stoviglie, lenzuola, asciugamani; il numero di posti-letto varia da 2 a 5 per abitazione, per un totale di circa 100 posti-letto.





Grazie all'accurata gestione, fino al 2005 dello stesso GAL Capo S. Maria di Leuca, e successivamente dell'Agenzia di servizi al turismo "Cooperativa Mediterrae", www.mediterrae.net, sodalizio costituito da giovani soci, nato con il contributo finanziario del LEADER+, agli ospiti dell'"Albergo Diffuso" viene proposto un nutrito programma di visite guidate ed escursioni nei Comuni salentini, alla scoperta dei "tesori" culturali, storici, ambientali e archeologici del Capo di Leuca, escursioni in barca lungo le coste dello Ionio e dell'Adriatico e l'organizzazione di corsi di gastronomia tipica, per la preparazione, per esempio, del gustoso piatto pugliese "*ricchie e minchiareddi cu lu pumidoro*", per la lavorazione della terra cotta, della pietra leccese e della cartapesta.

Da oltre dieci anni, l'Albergo Diffuso di Specchia, è possibile trovarlo sul catalogo cartaceo e telematico della Parker Company (detta anche Parker Villas: www.parkervillas.com), società statunitense, specializzata in vacanze in affitto in abitazioni di piccoli proprietari in Italia, che soddisfano le esigenze in continua evoluzione di viaggiatori esperti. Sono migliaia i turisti di tutto il mondo che ogni anno scelgono la Parker come partner ideale per affittare abitazioni in Italia.

Solo due località pugliesi compaiono sul catalogo della Parker Villas: la rinomatissima Alberobello, con i suoi trulli, dichiarati patrimonio dell'umanità dell'UNESCO, e la fino ad ora, poco conosciuta cittadina salentina. Sempre grazie all'agenzia statunitense, l'Albergo Diffuso è stabilmente inserito in un sito internet, che illustra le bellezze di questa caratteristica cittadina, aiutandola a rompere l'isolamento che la sua poco felice posizione geografica gli ha imposto.

La promozione sulla rete telematica, ha richiamato nel centro salentino, nello scorso anno, circa cento turisti provenienti dalla California, dal Maine, dal Connecticut e da New York, come pure dalla Francia, Olanda, Germania e Danimarca, i quali hanno raggiunto Specchia e passeggiato per le corti, le gradinate ed i vicoli del suo suggestivo borgo antico, trascorrendo brevi periodi di vacanze, ma visitando anche le bellezze dell'intero Salento.

Sino agli inizi degli anni '90 a Specchia non esistevano strutture ricettive; nessuna propensione al turismo sembrava caratterizzare la località ed i suoi abitanti. L'originalità di questa proposta consiste in una ricettività innovativa, che accoglie il turista nel cuore di una terra preziosa per i suoi antichi valori, la cultura artigiana e i sapori di una cucina semplice e genuina. Immerso nei ritmi lenti e nei colori vivaci del paesaggio salentino, egli vive l'esperienza unica e irripetibile dell'Albergo Diffuso.

Inoltre, il turista che visita il borgo antico di Specchia, partendo dall'imponente Castello Risolo, con il suo splendido portale seicentesco; percorrendo un incantevole itinerario, scoprirà un suggestivo centro storico medievale, giunto miracolosamente intatto fino a noi, in un dedalo di stradine e scalinate chiuse al traffico, in una sottile ragnatela di viuzze, corti, gradinate, che si incontrano e si separano in un gioco prospettico unico nella Terra d'Otranto, ed infine, potrà raggiungere la Chiesa dell'ex Convento dei Francescani Neri, che secondo la tradizione, fu costruita in quel luogo in ricordo della sosta di S. Francesco d'Assisi, nel ritorno dal suo viaggio in Terra Santa; nella Chiesa si potrà accedere all'antica cappella di Santa Caterina d'Alessandria; con le sue pareti decorate da splendidi affreschi, risalenti al 1532.



L'intervento del GAL Capo S. Maria di Leuca, nel centro storico specchiese ha sortito un "effetto emulazione", poiché i proprietari, di altre abitazioni del borgo antico, hanno effettuato delle ristrutturazioni senza il contributo dei fondi comunitari, a favore dell'ospitalità turistica. Uno degli indubbi vantaggi dell'iniziativa è dato dalla notevole possibilità di recupero del pregio storico del borgo, che non sarebbe, al contrario, consentito da nuovi ed asettici alberghi, spesso in contrasto con il contesto paesaggistico.

L'"Albergo Diffuso" è stato realizzato a Specchia grazie alla lungimiranza dell'Ente locale che da anni ha provveduto a riqualificare e consolidare il centro storico, sostituendo la pavimentazione ed allo stesso tempo predisponendo le reti elettriche e telefoniche, idrica, fognante e del gas, interrando tutti quei cavi collocati sulle facciate delle abitazioni del borgo antico. L'iniziativa è stata solo una prima significativa esperienza di quello che è diventato un notevole movimento turistico, da curare e sviluppare in qualsiasi stagione per raggiungere la destagionalizzazione. Ormai è una proposta innovativa per un soggiorno indimenticabile nel cuore del Capo di Leuca, a stretto contatto con l'operosa gente salentina ed un'occasione unica per scoprire un angolo del Capo di Leuca poco conosciuto, in luoghi dove la storia, le tradizioni e la cultura si fondono per portare chi ci soggiorna alla scoperta di gioielli del Salento d'ineguagliabile bellezza, paragonabili alle cittadine della vicina Grecia.

La cittadina di Specchia, grazie all'"Albergo Diffuso", ha ottenuto un notevole incremento delle presenze turistiche ed un aumento di visibilità a favore del marketing turistico, risultati dimostrati dai vari riconoscimenti assegnati: nel 2003 per la XXI Edizione del Premio Europeo Turismo, l'European Federation Tourist Press (Federazione Europea Stampa Turistica) ha assegnato al Comune di Specchia il Premio Europeo "Benemeriti del Turismo dell'Ospitalità" con la seguente motivazione: "...per il notevole contributo dato alla promozione del Turismo Sostenibile e alla riscoperta e valorizzazione delle tradizioni storico-culturali del proprio territorio"; dal 2004, Specchia fa parte del Club dei selezionatissimi "Borghi più Belli d'Italia". Ed infine, e non per ultimo, l'Albergo Diffuso ha influito positivamente nell'assegnazione a Specchia dell'"Award Eden 2007 - Destinazione Europea d'eccellenza" indicata come destinazione rurale emergente ed inoltre, ormai da anni, il progetto dell'"Albergo Diffuso" è diventato un caso studio per alcuni atenei ed è spesso argomento di tesi di laurea.

Lo scorso luglio anche lo stesso GAL Capo S. Maria di Leuca ha ricevuto il "*Premio per la valorizzazione di buone pratiche di tutela e valorizzazione del paesaggio agrario e nel campo dell'architettura, dell'urbanistica e delle infrastrutture*", per la realizzazione dell'"Albergo Diffuso" assegnato dall'Assessorato all'Assetto del Territorio della Regione Puglia nell'ambito del Piano Paesaggistico Territoriale Regionale (PPTR).

A livello di promozione turistica, l'Albergo Diffuso ha consentito di porre al centro dell'attenzione generale la località di Specchia: televisioni anche nazionali (RAI, Mediaset, canali satellitari, ecc.), radio, carta stampata, periodici di turismo e non (Dove, Suite, Corriere del Mezzogiorno, Gazzetta Turismo, ecc.), hanno dedicato all'Albergo diffuso servizi giornalisti e articoli promozionali, senza alcun costo a carico del GAL, solo per l'interesse a presentare una realtà e un progetto innovativi al proprio pubblico. Il periodico mensile "Gambero Rosso" ha dedicato un ampio spazio del numero di Aprile 2006 ad un'inchiesta, dedicata al fenomeno dell'Albergo diffuso in Italia. Tra le esperienze più significative, viene indicata quella dell'"Albergo Diffuso" di Specchia, una struttura turistico-ricettiva, unica in provincia di Lecce.

Con il LEADER I l'intervento nel borgo antico ha portato ai 10 proprietari delle costruzioni a beneficiare di un finanziamento a fondo perduto pari al 60% della somma ammessa, per un totale di progetti ammissibili pari a Lire 737.000.000 (Euro 380.628,73). Grazie al successo ottenuto con la prima edizione, negli anni tra il 1998 e il 2001, con il Programma Comunitario LEADER II, altri 6 proprietari d'abitazioni del centro storico di Specchia hanno beneficiato di un contributo a fondo perduto pari al 50% dell'investimento totale, per un totale di progetti ammissibili pari a Lire 361.688.953 (Euro 186.800,00). Con il LEADER+, negli ultimi anni solo 4 abitazioni del borgo antico specchiese sono state recuperate e ristrutturate, con la stessa percentuale di cofinanziamento, per una somma totale di 280.656,28 euro, poiché il GAL Capo S. Maria di Leuca, dopo l'esperienza positiva specchiese, grazie al Programma Operativo 2000-2006 ha cofinanziato il recupero di abitazioni dei centri storici dei Comuni dell'Area, trasferendo l'iniziativa e piantando il "seme" per un ulteriore aumento dell'offerta turistica nell'entroterra salentino.

www.galcapodileuca.it



Il Territorio

L'area di intervento del GAL, riassume tutto l'insieme di caratteristiche orografiche, pedologiche e dell'insediamento umano della penisola salentina: le varie tipologie di costa, i rilievi delle serre salentine, le parti in pianura con i vari gradi di destinazioni colturali e di fertilità dei terreni agricoli, la gamma di comuni di varie dimensioni, tutti situati a breve distanza uno dall'altro e uniti da una fitta rete di viabilità minore.

Specificità

- nel 2003 è stato insignito del "Premio Sallustium 2003" assegnato dal periodico Euromediterraneo, congiuntamente alla F.E.S.T.

Il Gruppo di Azione Locale

Il GAL è una società a responsabilità limitata, con capitale sociale misto pubblico-privato. La compagine sociale è caratterizzata da un azionariato diffuso, in cui ciascun soggetto non detiene più del 5% del capitale sociale. Il partenariato sociale è stato costituito fin dal 1991, e da allora promuove iniziative di sviluppo economico e dà impulso alla valorizzazione delle risorse locali. La base sociale è attualmente composta da 52 soci fra operatori economici, Istituti di credito, società di sviluppo e assistenza tecnica, liberi professionisti e Consorzio dei Comuni del Capo di Leuca.

Gli organi societari del GAL sono l'Assemblea dei Soci, il Consiglio di Amministrazione, il Presidente ed il Collegio Sindacale, le cui funzioni sono espressamente regolamentate dallo Statuto sociale dal Regolamento di funzionamento e dalla normativa civilistica vigente. Inoltre è stato istituito il Comitato Tecnico di Concertazione, le cui funzioni sono indicate nel Regolamento di funzionamento.

Il Piano di Sviluppo Locale

Il PSL si propone di creare un territorio di qualità, in grado di valorizzare aspetti vocazionali, di competitività, di un uso equilibrato di risorse, di convivenza civile e d'accoglienza, il tutto in un quadro di sicurezza e sostenibilità ambientale.

Le principali linee di intervento sono:

- recupero delle emblematicità identitarie del territorio e ampliamento della gamma di produzioni frutto della storia e delle tradizioni del Capo di Leuca;
- creazione di un sistema locale di ricettività coerente con il valore storico e paesaggistico del territorio.

La Cooperazione

Attraverso i progetti di cooperazione interterritoriale si vuole implementare una rete di servizi innovativi per la commercializzazione delle risorse locali, ovvero una struttura che si occupi di progettare e attuare azioni incisive di promozione e commercializzazione. La cooperazione transnazionale, invece, è finalizzata alla valorizzazione di beni culturali e di tradizioni bizantine a fini turistici e all'attivazione di siti e centri servizi per la salvaguardia dell'ambiente e il miglioramento dell'offerta dei servizi nel settore della fruizione ambientale.

Regione Puglia

Popolazione 112.614 ab.

Superficie 433,90 km²

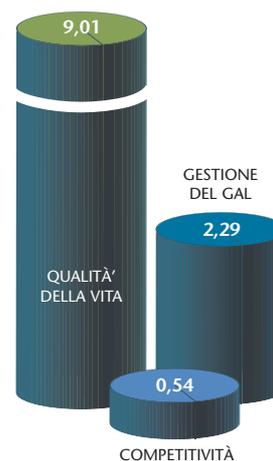
Densità 256,54 ab./km²

Province interessate Lecce

Comuni

Acquarica del Capo, Patù, Alessano, Presicce, Castrignano del C., Ruffano, Corsano, Salve, Gagliano del Capo, Specchia, Miggiano, Taurisano, Montesano Salent., Tiggiano, Morciano di Leuca, Tricase, Nociglia, Ugento.

Totale investimenti pubblici m/euro 11,86



GAL Capo S. Maria di Leuca

indirizzo: Piazza Pisanelli
(Palazzo Gallone)

città: Tricase (LE) **cap:** 73039

tel: 833/54531 **fax:** 833/545313

sito: www.galcapodileuca.it

email: gal@galcapodileuca.it

contatto: On. Antonio Lia
(presidente GAL)

LEADER in CHIARO. Forme “evolute” di trasparenza dei risultati dell’azione dei GAL.

Le politiche di sviluppo locale sono state un importante strumento di propulsione territoriale e di contrapposizione alla crescente crisi economica e sociale. Le evidenze di quanto è stato fatto e realizzato spesso, però, sono state “barattate” con le evidenze dei processi di crescita “istituzionale” che le politiche stesse avrebbero attivato sui territori e nel rapporto tra Stati, Regioni ed Enti territoriali. Questo ha portato, a nostro avviso, a conseguenze nefaste sul piano della comunicazione. Quando le politiche di sviluppo locale vengono attaccate si usa sempre lo stesso refrain, e, cioè, che non si vedono i risultati o che, comunque, non si coglie il valore aggiunto rispetto alla quantità di risorse umane e finanziarie investite. “Una tale montagna non può partorire il topolino della buona governance”. Dalla parte avversa, invece, si è spesso sentito dire in questi anni che, nell’attesa (o nell’assenza) di evidenze di impatti positivi delle politiche di sviluppo sulle comunità locali, fosse giusto porre l’attenzione sugli avanzamenti in termini di processi, cioè di governance e di capacity building che queste politiche hanno attivato. “Le innovazioni in merito ai processi di governance orizzontali e verticali ed il miglioramento delle competenze delle professionalità che le politiche di sviluppo hanno prodotto apriranno la strada ad una nuova stagione nell’amministrazione pubblica locale”.

Questo tema è quanto mai attuale anche per l’approccio Leader. In questi venti anni molto è stato fatto. Molto è cambiato. Tuttavia, uno dei limiti universalmente riconosciuti a Leader, in linea con quanto appena affermato, è quello di non saper dimostrare il suo valore aggiunto, l’efficacia nel rispondere ai bisogni della comunità rurale di riferimento. E questo vale a tutti i livelli. Non ci riesce la Commissione europea, come riportano le parole del Report della Corte dei Conti Europea: “La Commissione non ha ancora dimostrato l’efficacia o l’efficienza della spesa, né il valore aggiunto ottenuto seguendo l’approccio Leader”. Non sembrano riuscirci

nemmeno i GAL, seppure con situazioni molto differenziate. E’ vero che i GAL sono particolarmente efficaci nelle azioni di animazione ed in fase di programmazione e di selezione delle operazioni producono il massimo dello sforzo. Non con altrettanta efficacia, tuttavia, i GAL si spendono nel momento di “rendere conto” dei risultati prodotti. Questo mina la fiducia nello stesso approccio e, conseguentemente, negli attori coinvolti, anche in questo caso, a tutti i livelli.

E’ pur vero che rendere “trasparenti” i risultati delle politiche di sviluppo è forse l’attività più complessa con la quale ci si trovi a confrontarsi. Intanto le politiche di sviluppo locale hanno una prospettiva di medio-lungo periodo, che mal si concilia con le attese di brevissimo periodo della comunicazione politica. Inoltre, dal momento che tali politiche agiscono su variabili macro e micro-economiche su cui incidono molti altri fattori, è difficile ricollegare direttamente l’azione del GAL (o del sistema Leader nel suo complesso) ad un miglioramento delle condizioni di vita delle comunità locali.

In Italia, tuttavia, c’è soprattutto un problema di natura culturale che investe il settore pubblico come quello privato e che riguarda la qualità del controllo sociale affidato alla comunità nazionale e alle comunità locali. Si ha l’impressione, infatti, che pur nella piena trasparenza di risultati e processi, non vengano premiati i migliori, ma che ci si schiererà per fazioni e tribù. Una deriva che non sembra appartenere ad altri paesi europei. In Inghilterra, ad esempio, che pure possiede una gloriosa tradizione nell’etica e nella trasparenza pubblica, è stata recentemente avviata una strategia di “Empowerment” dei cittadini nell’azione pubblica, tanto che “...i cittadini devono essere incoraggiati e rafforzati nella possibilità di dare forma ai servizi che ricevono” (UK Prime Minister’s Cabinet Office, “Excellence and Fairness: achieving world class public services”, 2008).

In questo panorama l’etica e la trasparenza dei soggetti pubblici o di chi gesti-



Quali sono i nuovi paradigmi della trasparenza nel rapporto tra gli attori di Leader e la comunità di riferimento?

Il focus tematico di questo numero prende in considerazione le recenti innovazioni della normativa in materia di trasparenza amministrativa e ne estende i principi all’azione dei GAL, con particolare riferimento alla fase, cruciale, della rendicontazione dei risultati.

Nelle pagine interne presentiamo un ipotetico sito web di un GAL (inesistente) che struttura le sezioni in base a “nuove regole”.

sce risorse nell’interesse pubblico, perciò, devono muoversi di pari passo con il rafforzamento dei cittadini nella capacità di cooperare al raggiungimento dei risultati o, quanto meno, nel sapere interloquire ad un più alto livello con le amministrazioni sull’interpretazione dei risultati. Da una parte, quindi, occorre saper includere, dall’altra, occorre saper partecipare. Si fa strada nei Paesi occidentali, anche grazie alla rivoluzione tecnologica in atto, l’idea che la trasparenza sia qualcosa che abbia a che fare con la accessibilità piena alle informazioni sui risultati, oltre che con la conformità delle azioni alle regole. La metafora della casa di vetro sta lasciando il posto al paradigma dell’accessibilità totale.

Si parla oggi di “accessibilità totale”, come obbligo, da parte delle ammini-

Nella sezione “TRASPARENZA” occorre inserire tutte le informazioni di tipo “statico” del GAL, in maniera non difforme da altre organizzazioni che perseguono finalità pubbliche. In particolare:

dati e informazioni sull'organizzazione (organigramma navigabile, elenco completo delle caselle di posta elettronica attive, elenco delle tipologie di procedimento svolte da ciascun ufficio);

dati e informazioni sul personale (curricula e retribuzioni dei dirigenti, indirizzi di posta elettronica, numeri telefonici ad uso professionale, tassi di assenza e di maggiore presenza del personale, codici di comportamento);

dati relativi a incarichi e consulenze (incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti a dipendenti pubblici e ad altri soggetti);

dati sulla gestione economico-finanziaria dei servizi pubblici (dati sulla gestione dei pagamenti);

dati relativi alle buone prassi in ordine ai tempi per l'adozione dei provvedimenti e per l'erogazione dei servizi al pubblico;

dati su sovvenzioni, contributi, crediti, sussidi e benefici di natura economica;

dati sul “public procurement”.

(cfr. Delibera CIVIT n. 105/2009)

Inoltre, il GAL, in quanto partenariato pubblico-privato deve, necessariamente, inserire tutte le informazioni riguardanti la composizione sociale, la forma societaria, il sistema di funzionamento complessivo (statuto, regolamento interno, ecc...), con particolare riferimento alle modalità decisionali che non possono non essere partecipative e inclusive.

Questa è la sezione dedicata alla trasparenza dei “PROCESSI”.

In questa sezione occorre inserire tutte le informazioni relative alle modalità di “Stakeholder Engagement” che il GAL pone in essere, dalla fase di pianificazione, alla fase di attuazione e alla fase di valutazione dei risultati.

Attraverso il coinvolgimento degli stakeholder vengono acquisite, in fase di pianificazione, informazioni cruciali sui bisogni della collettività che in sede di stesura del PSL contribuiranno a comporre le strategie. In fase di attuazione, il coinvolgimento degli stakeholder è necessario al fine di “interpretare” i risultati della performance. La performance, infatti, è un “costrutto sociale” nel senso che essa può essere valutata positivamente o negativamente a seconda di chi valuta. In un sistema di accountability democratica il valutatore di ultima istanza delle performance non può essere che costituito dal cittadino ed in generale dagli stakeholders.

“Gli Stakeholder - o portatori di interesse - sono tutti quei gruppi che influenzano e/o sono influenzati dalle attività di un'organizzazione, dai suoi prodotti o servizi e dai relativi risultati di performance”

Fonte: Freeman, 1984

“Lo Stakeholder Engagement è l'impegno a far proprio il principio dell'inclusività, il che significa riconoscere agli stakeholder il diritto ad essere ascoltati ed accettare l'impegno di rendicontare della propria attività e delle proprie scelte”

Fonte: The AA1000SES series, 2005

Questa è la sezione dedicata alla **trasparenza dei risultati** (o della performance) del GAL. Un errore in cui spesso si incorre è quello di identificare i risultati dell'azione dell'organizzazione con i progetti o le azioni che l'organizzazione realizza. La performance, invece, è il contributo che l'organizzazione GAL, apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi che si è proposta nel Piano di Sviluppo Locale ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione stessa è stata costituita. Il focus, quindi, non è tanto sull'azione, ma sull'impatto che l'azione ha sul territorio. Se si sceglierà di fornire dati in **"tempo reale"** (come in questo caso), occorre predisporre un sistema di visualizzazione avanzato, come, ad esempio, la georeferenziazione che permetta di gestire molteplici informazioni avendo come sfondo (significante) un'area o porzione di territorio del GAL. In questo caso, non basta visualizzare le iniziative in corso, ma occorre dar conto dell'effettivo contributo (anche se in fieri) dell'azione del GAL al raggiungimento di un obiettivo strategico territoriale. Se si sceglierà di fornire dati **"a posteriori"**, occorre predisporre una reportistica che permetta ai diversi destinatari di cogliere, pur nella complessità dei dati, un'immagine immediata di come il GAL stia impattando sul territorio. I report dovranno essere, per forza di cose, accompagnati da strumenti di comunicazione adeguati a stili e capacità comunicative differenti (ad esempio, attraverso video).

Per georeferenziazione si intende l'attribuzione a un dato di un'informazione relativa alla sua dislocazione geografica; tale posizione è espressa in un particolare sistema geodetico di riferimento. La georeferenziazione è usata nei sistemi GIS, tanto da essere applicata sostanzialmente ad ogni elemento presente: pixel componenti un'immagine raster, elementi vettoriali come punti, linee o poligoni e persino annotazioni. Per fare esempi più comuni e conosciuti, un sistema in cui gli elementi vengono georeferenziati è Google Maps, in cui è possibile cercare negozi o località di interesse dei quali vengono fornite, non solo le tipiche informazioni che restituisce un motore di ricerca, ma viene evidenziato sulla mappa la posizione geografica ad essi riferita.
Fonte: www.wikipedia.it



Per fare un esempio di cosa si intende per **"trasparenza dei risultati"**, proponiamo di fianco **"Virginia Performs"**, una iniziativa del Governo dello Stato americano della Virginia che rappresenta una esperienza di assoluta eccellenza in questa materia. **Virginia Performs** è un sistema di visualizzazione dei risultati ottenuti dall'amministrazione dello Stato della Virginia. L'immagine di fianco è una rappresentazione riepilogativa della performance dell'intera amministrazione (Scorecard at a glance), la sintesi, in chiave comunicativa, di una estesa gamma di informazioni. Per ogni sezione (economia, sicurezza pubblica, educazione, ecc...) del sito www.vaperforms.virginia.gov, si può accedere alle sottosezioni contenenti obiettivi strategici e operativi, indicatori, trend della performance (miglioramento, peggioramento o mantenimento), agenzie che si occupano della materia.

IL GAL IN AZIONE GAL TERRE E MARE RENDICONT-AZIONE

AREA STRATEGICA E OBIETTIVO	INDICATORI	TARGET PREVISTO 2013	PERFORMANCE 2011
SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E SOCIALE OBIETTIVO STRATEGICO: MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA VITA IN AMBITO RURALE E SVILUPPARE IL POTENZIALE TURISTICO E AMBIENTALE DELL'AREA	1. LIVELLO DI SODDISFAZIONE RILEVATA IN AMBITO RURALE	1. +50%	1. 00%
	2. NUMERO DELLE PRESENZE TURISTICHE	2. +30%	2. +10%
	3. LIVELLO DI SODDISFAZIONE RILEVATA DA PARTE DEI TURISTI	3. +50%	3. -10%
GOVERNANCE E PROCESSI DECISIONALI INCLUSIVI OBIETTIVO STRATEGICO: AUMENTARE I LIVELLI DI INCLUSIONE E DI PARTECIPAZIONE ORIZZONTALI E VERTICALI NELLE SCELTE STRATEGICHE DELL'AREA GAL	1. NUMERO DI ATTORI PUBBLICI E PRIVATI COINVOLTI NELLE DECISIONI	1. +50%	1. +20%
	2. LIVELLO DI SODDISFAZIONE RILEVATA TRA GLI STAKEHOLDER	2. +100%	2. +100%
	3. LIVELLO DI SODDISFAZIONE RILEVATA DA SOGGETTI ISTITUZIONALI	3. +100%	3. +50%
CAPACITY BUILDING ALL'INTERNO DEL GAL OBIETTIVO STRATEGICO: MIGLIORARE LA QUALITÀ DEI PROCESSI DI LAVORO INTERNI AL GAL E LA QUALITÀ DEGLI OUTPUT (PROGRAMMI, BANDI, ANIMAZIONE, ECC...)	1. LIVELLO DI SODDISFAZIONE RILEVATA DAI DESTINATARI	1. +100%	1. 00%
	2. LIVELLO DI BENEFICIO ORGANIZZATIVO RILEVATO	2. +100%	2. -10%
	3. LIVELLO DI TURN-OVER DEL PERSONALE	3. -100%	3. +10%

Nella figura a fianco abbiamo provato ad immaginare una rappresentazione sintetica, sullo stile di Virginia Performs, della performance dell'ipotetico GAL "Terre e Mare". Abbiamo inserito quattro categorie di informazioni cruciali per questo tipo di comunicazione:

- Area strategica/obiettivo strategico
- Indicatori
- Target previsti a fine ciclo di programmazione
- Performance dell'anno in corso

Questa immagine presuppone che alle spalle ci sia un intenso lavoro di misurazione ed interpretazione dei risultati, come si vedrà, infatti, gli indicatori quantitativi devono essere sempre affiancati da indicatori qualitativi, orientati verso la rilevazione della soddisfazione degli stakeholder, dei destinatari e, più in generale dei cittadini dell'area rurale.

strazioni pubbliche di fornire tutte le "...informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione (...)" (articolo 11, comma 1 del Dlgs 150/2009). In questa accezione la trasparenza serve a "...favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità" (ibidem) e non a tutelare una posizione soggettiva di un titolare di interesse, azionabile davanti al giudice (diritto di accesso). Il concetto "evoluto" di trasparenza non è più o non è più soltanto il diritto di accesso ai documenti amministrativi ex legge 241/1990 o il conformarsi al paradigma del "rispetto delle regole" così come si evince dalla lettura dei regolamenti comunitari.

Il GAL, per dire la verità, non è un soggetto pubblico e quindi non è obbligato ad ottemperare in maniera diretta alla nuova normativa nazionale in materia di trasparenza (cfr. la cosiddetta "Riforma Brunetta"). È soggetto agli obblighi derivanti dai regolamenti comunitari, che, però, si sostanziano in procedure di evidenza pubblica ed obblighi di comunicazione che non coprono l'intero spettro del concetto di trasparenza, almeno per come sta evolvendo negli ultimi anni.

Il GAL, comunque, gestisce risorse pubbliche e persegue finalità intrinsecamente pubbliche, sia pure con forme giuridiche di diritto privato. Dal punto di vista "etico", perciò, in capo al GAL si individua una serie di "responsabilità" tra cui, appunto, il rendere conto dei risultati e, specularmente, in capo ad altri soggetti (cittadini, partenariato socio-economico, organi comunitari, ecc.) una serie di fabbisogni di "rendicontazione" (intesa nel senso di "dare evidenza del proprio operato"). Come ci ricorda Lord Moulton, infatti, "l'etica è l'obbedienza verso ciò che non ci è richiesto per legge". Anche se i contorni normativi, come nel caso specifico della recente riforma della pubblica amministrazione italiana, sono spesso sfumati, è "doveroso", è "etico" che il GAL persegua con forza la strada della rendicontazione dei risultati.

Dalla definizione evoluta del concetto di trasparenza come accessibilità totale se ne ricavano due profili, entrambi innovativi (cfr. Delibera CiVIT n. 105/2010, pag.5): "...un profilo "statico", consi-

GLOSSARIO per "TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE"

(Fonte: Delibera CiVIT n. 89/2010)

Accountability

Il dover rendere conto del risultato di un'azione. Ha un significato diverso da responsibility che, invece, esprime il "dover agire". Essere accountable significa essere "trasparenti", assicurando che siano adottati sistemi che forniscono informazioni su una certa entità, in modo tale da permettere giudizi da parte degli stakeholder.

Indicatore

Con il termine indicatore si intende un parametro od un valore derivato da parametri capace di fornire un'informazione sintetica relativa ad uno specifico fenomeno, che possa risultare utile alla misurazione del fenomeno stesso.

Obiettivo

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi; può essere strategico o operativo. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Non deve essere confuso con lo specifico valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo (vedi target).

Outcome

Impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder. Esempi di outcome sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un outcome può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumore ai polmoni) [cfr. www.idea.gov.uk].

Performance

È il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

Target

Un target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

stente essenzialmente nella pubblicità di categorie di dati attinenti alle pubbliche amministrazioni per finalità di controllo sociale. Il profilo "dinamico" della trasparenza è invece direttamente correlato alla performance. La pubblicità dei dati inerenti all'organizzazione e all'erogazione dei servizi al pubblico, infatti, si inserisce strumentalmente nell'ottica di fondo del 'miglioramento continuo' dei servizi pubblici, connotato al ciclo della performance anche grazie al necessario apporto partecipativo dei portatori di interesse (stakeholder)".

Se trasferiamo questo nuovo modo di concepire la trasparenza al mondo Leader, osserveremo come il GAL si trovi di fronte ad una duplice sfida. La prima è quella di rendere nota una serie di informazioni legate all'organizzazione, in linea con quanto le pubbliche amministrazioni stanno pubblicando sui propri siti (sezione "Trasparenza, valutazione e merito") e, cioè, l'organigramma, la mappa dei servizi, tutti i dati relativi alle risorse utilizzate nell'espletamento delle proprie attività: curricula, retribuzioni ed altri dati relativi al personale, tassi di assenza, ecc...

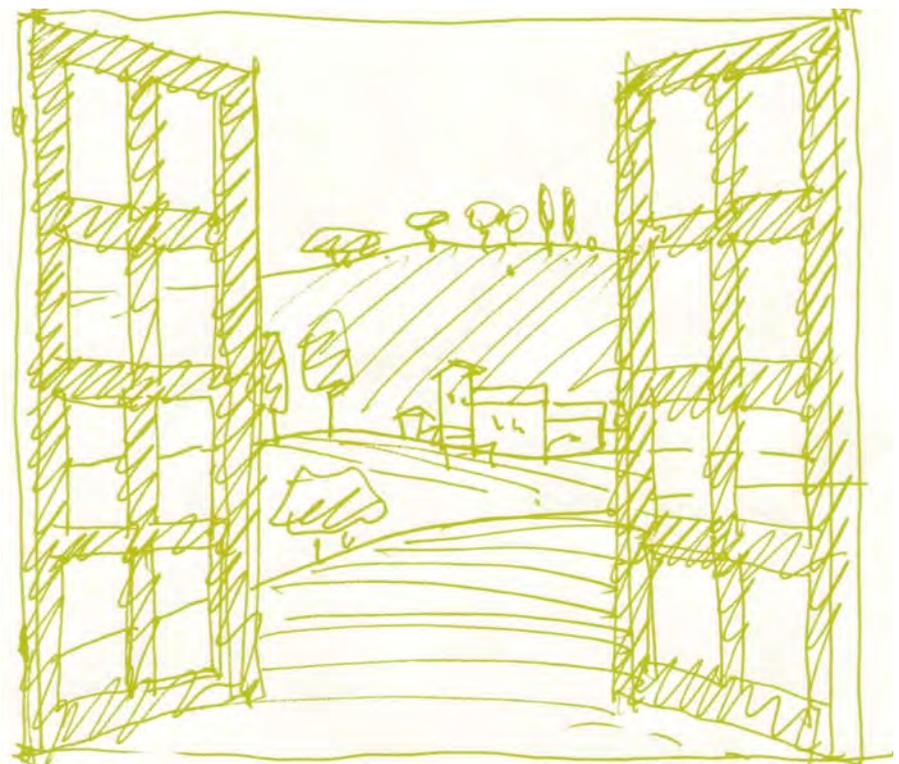
La seconda sfida è rappresentata dalla capacità nel rendicontare la performance e, cioè, il contributo che l'organizzazione GAL, apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi che si è proposta nel Piano di Sviluppo Locale ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione stessa è stata costituita. Il secondo profilo, ovviamente, è quello che ci interessa maggiormente, anche perché incide in maniera determinante sul problema che abbiamo evidenziato all'inizio di questo contributo. A questo proposito la dottrina ha elaborato una serie di interessanti "distinguo" che vale la pena riportare anche per meglio comprendere le implicazioni operative del nuovo concetto di trasparenza.

Secondo Heald (Heald, D.A., 2006, "Varieties of transparency") esistono distinzioni significative nelle modalità attraverso cui si può agire in trasparenza. Ad esempio una classica distinzione è tra trasparenza "a posteriori" e trasparenza in "real time". Nel primo caso, afferma Heald, la finestra della rendicontazione è aperta ad intervalli temporali prestabiliti. Una organizzazione rilascia un set di informazioni relative alla sua performance e i dati si consolidano, di norma, in documenti (ad esempio il bilancio sociale o qualsiasi altro report). Nel secondo caso, invece, la finestra della rendicontazione è sempre aperta. La sorveglianza (il controllo sociale) è continua. Questi sono i casi in cui la performance è sempre monitorabile, ad esempio sul sito dell'organizzazione. Questi sono i casi, peraltro, dove i sistemi informativi giocano un ruolo fondamentale nel fornire dati in tempo reale sulla performance. Per fare un esempio, immaginate un servizio di georeferenziazione sulle iniziative attive sul territorio finanziate dal GAL, compreso di stato di avanzamento finanziario, eventi di animazione programmati, bandi eventualmente aperti e analisi della soddisfazione dei destinatari diretti e indiretti. Dal punto di vista tecnico non è nulla di trascendentale, visto che si può realizzare a costo zero con Google Maps.

Una seconda distinzione riguarda la trasparenza del singolo evento in contrapposizione alla trasparenza del processo. Per trasparenza del singolo evento si intende fornire visibilità ad un input o ad un output, inteso come singolo evento interdipendente dal processo. Si pensi alla pubblicazione di un bando o alla

pubblicazione del PSL, oppure alla inaudizione di un servizio finanziato da risorse Leader. Per trasparenza del processo, invece, si intende la visibilità della modalità attraverso cui si perviene ad un determinato risultato. Nel caso del GAL è alquanto scontato che la trasparenza del processo, oltre che quella dell'evento, debba essere con forza perseguita, vista la natura partenariale della sua struttura organizzativa ed il fatto che il GAL incorpori una governance interna piuttosto complessa, pubblico-privata, che, se non sorvegliata, può dar luogo a sistemi collusivi di gestione spartitoria delle risorse. Un ottimo esempio di trasparenza del processo è fornita dal GAL Marghine in territorio sardo in cui, oltre alla definizione e condivisione delle regole di funzionamento dei tavoli tematici, esiste una fittissima rete di reportistica (verbali di

che, invece, a livello di struttura organizzativa spesso si trovano a non riuscire a sostenere nemmeno le attività tradizionali. In questi casi la titolarità dell'iniziativa potrebbe essere validamente assunta dall'amministrazione regionale, che, dal punto di vista della "responsabilità" condivide con i GAL la scommessa ed il "commitment" (l'impegno pubblico) sui risultati stessi, avendo inserito l'approccio Leader all'interno del PSR e, quindi, al massimo livello strategico della politica regionale. Attualmente le Regioni gestiscono una reportistica sullo stato di avanzamento finanziario. Si collocano, quindi, nel solco della trasparenza "a posteriori" non tanto dei risultati, e quindi dell'efficacia dell'azione, quanto invece della spesa, e quindi dell'efficienza dell'azione. Si tratta di fare un vero e proprio "salto di qualità".



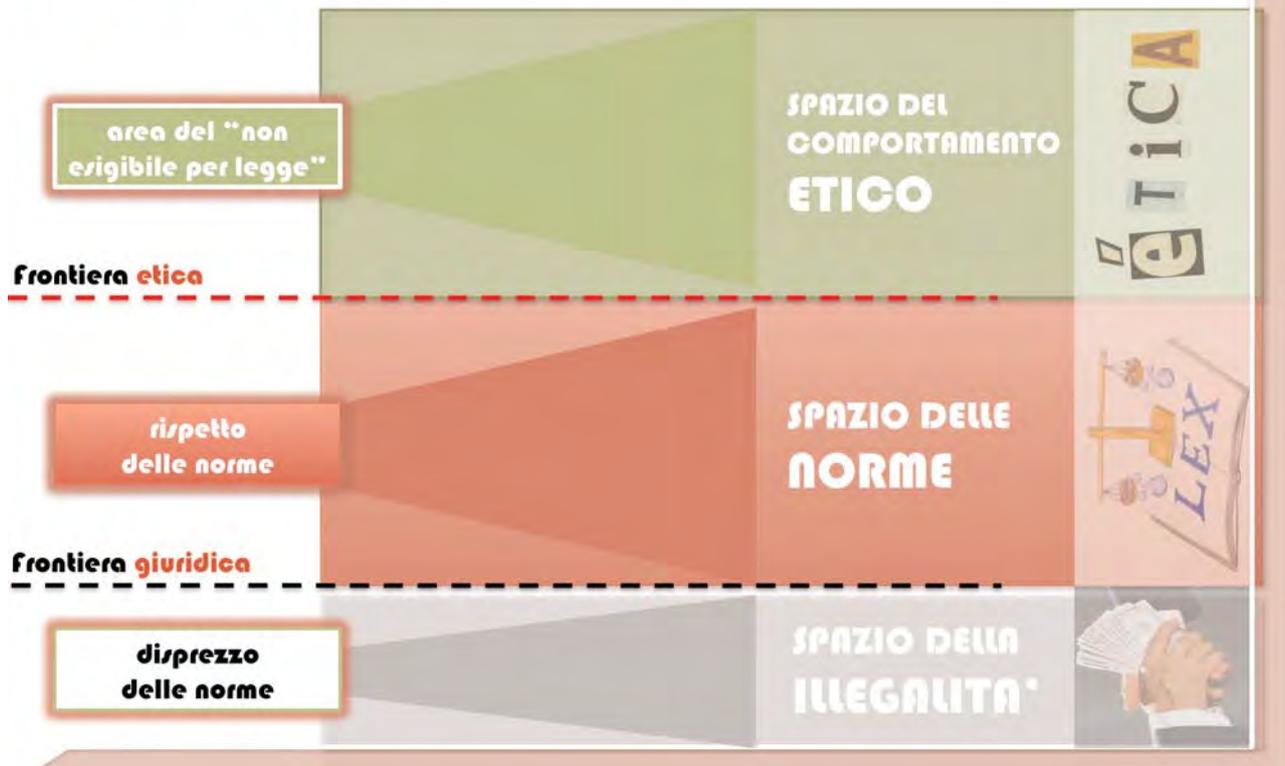
assemblee), comunicazione interna (mail, sms) ed esterna (verbali delle riunioni su web) che ha lo scopo di facilitare la partecipazione degli associati alla elaborazione e realizzazione delle strategie del PSL e favorisce il coinvolgimento di ulteriori portatori di interesse anche non soci del GAL. Della serie: non abbassare mai la guardia!

Per concludere, l'attività di rendicontazione dei risultati, come si può vedere, è complessa ed ha bisogno di un investimento considerevole da parte del GAL



Massimo Di Rienzo, esperto in trasparenza e rendicontazione esterna della Pubblica Amministrazione e di comunicazione per lo sviluppo locale. Per la Task Force Leader della Rete Rurale Nazionale si occupa dell'ideazione ed attuazione di strumenti di comunicazione.

IL RAPPORTO TRA ETICA E NORMA



“Quello tra etica e norma è un rapporto di non facile definizione che ha sempre diviso studiosi sia del diritto che della sociologia. Per inquadrare nella giusta ottica il valore dell’integrità tra norma ed etica è necessario ricorrere a questa immagine, che evidenzia l’esistenza di due frontiere per collocare l’etica e quindi l’integrità. Una è la frontiera giuridica: chi è corrotto viola la norma e si pone al di sotto della **frontiera giuridica** e quindi al di fuori della legge. L’altra è costituita dallo **spazio etico**, quello compreso tra il rispetto dovuto della norma e la frontiera etica dei comportamenti individuali, lo spazio del non esigibile per norma”. (Fonte: Hinna L. (2010), “Gestire e valutare le performance nella P.A. Guida per una lettura manageriale del D.Lgs. 150/2009”, Editore Maggioli).

L’interesse dei GAL (peraltro testimoniato dai numerosi quesiti rivolti alla Rete) è molto orientato verso la soluzione di questioni di tipo procedurale/legale: i GAL si chiedono: quale è il quadro di regole entro il quale il nostro agire è considerato legittimo?

Questo può soddisfare i principi di trasparenza su cui - a partire dalla Commissione, fino alle AdG, al legislatore nazionale, alla Corte dei Conti, ecc... - viene normalmente posto l’accento. Rientrare in questi limiti rende “accettabile” l’azione dei GAL da un punto di vista formale, ma non necessariamente ciò corrisponde ad esigenze di trasparenza che il GAL deve assecondare. Questa **trasparenza** si pone su una dimensione diversa rispetto a quella puramente formale, ed investe il campo dell’**etica**.

Questo impone una diversa visione delle attività di comunicazione, nelle quali i concetti di correttezza formale, libera concorrenza, partecipazione attiva, diffusione delle informazioni, accountability, ecc... si integrano e si sviluppano secondo un disegno “etico” che prescinde dalla necessità di rispettare regole (nel senso: non rispetto regole perché mi vengono imposte, ma avverto la necessità di soddisfare fabbisogni della collettività, e questo guida il mio agire).

Nel dubbio, sii trasparente.

“In the face of doubt, openness prevails... All agencies should adopt a presumption in favor of disclosure. The presumption of disclosure also means that agencies should take affirmative steps to make information public. They should not wait for specific requests from the public. All agencies should use modern technology to inform citizens about what is known and done by their Government. Disclosure should be timely...”

“Di fronte al dubbio, prevale l’apertura (trasparenza)... Tutte le agenzie dovrebbero adottare una presunzione in favore della divulgazione. La presunzione di divulgazione significa anche che le agenzie dovrebbero realizzare azioni positive per rendere pubbliche le informazioni. Non dovrebbero attendere specifiche richieste dal pubblico. Tutte le agenzie dovrebbero utilizzare sistemi tecnologici moderni per informare i cittadini su cosa è conosciuto e fatto dal loro Governo. La divulgazione dovrebbe essere tempestiva”.

(Fonte: Obama B., Freedom of Information Act, Memorandum for the heads of executive departments and agencies)

Creare consenso intorno ad un'idea di sviluppo

a cura di Massimo Di Rienzo, Rete Rurale Nazionale - Task Force Leader

Nella quarta edizione di Approccio Leader abbiamo affrontato il tema della trasparenza e della possibilità (nonché dell'opportunità) di trasferire al "mondo Leader" alcune applicazioni operative di tale concetto. In questo numero, invece, ci occupiamo di comunicazione per lo sviluppo rurale/locale, intendendo riferirci a quell'ampia mole di attività di informazione, sensibilizzazione e animazione volte a creare (e a consolidare) il consenso intorno ad un'idea forte di sviluppo. Come si può subito notare, si tratta di due ambiti molto diversi. Mentre la trasparenza è un'opzione etica e di responsabilità sociale, che serve, sostanzialmente, a permettere forme diffuse di controllo sociale, la comunicazione per lo sviluppo locale va intesa come scambio intenzionale e consapevole che serve a facilitare la condivisione di un determinato significato tra più soggetti. Questo significato non è altro che l'idea di sviluppo che sta alla base dell'opera di trasformazione intrapresa e perseguita con la costituzione del GAL.

In questo focus tematico presentiamo una rassegna di metodologie, strumenti, tecniche che ci possono aiutare ad avere chiaro cosa comunicare e come comunicarlo.

A pagina 12 e 13 mostriamo una tipologia di analisi del comportamento comunicativo degli attori di un determinato territorio che può essere utile ad avviare un'analisi dell'ambiente esterno. Il media di riferimento è il quotidiano locale. Questa analisi è propedeutica a qualsiasi attività di comunicazione a mezzo stampa, perché ci aiuta a comprendere una serie di variabili che possono determinare l'efficacia del messaggio.

A pagina 12 introduciamo il concetto di "con-

sumerization" un neologismo di origine internettiana. Illustriamo brevemente come sta nascendo ed animandosi la presenza dei GAL su Facebook. L'utilizzo dei social network facilita il GAL nella creazione di una rete stabile di interlocutori, nella possibilità di ricevere feedback immediati rispetto ad iniziative, attività o eventi e nella costruzione di identità.

A pagina 14 e 15 proponiamo un estratto del paper "Combinazione di tecniche video e metodi di facilitazione per l'analisi e la diffusione dei risultati delle attività valutative", che affronta il tema di quali strumenti siano più efficaci per la comunicazione e disseminazione dei risultati delle attività di valutazione. Una soluzione creativa ed originale è sicuramente rappresentata dall'utilizzo delle tecniche video.

Una delle tecniche che associa il video alla partecipazione è il Participatory Video di cui parliamo a conclusione di questo focus.

I giornali e le televisioni locali sono gli



Per "comunicazione per lo sviluppo rurale/locale", si intende quell'ampia mole di attività di informazione, sensibilizzazione e animazione volte a creare (e a consolidare) il consenso intorno ad un'idea forte di sviluppo.

Parliamo di strumenti di analisi, metodi e tecniche:

- analisi del comportamento comunicativo;
- i GAL su Facebook;
- tecniche video per la diffusione dei risultati della valutazione;
- participatory video.

TRASPARENZA VS. COMUNICAZIONE



strumenti attraverso cui tantissime persone si informano su quello che sta avvenendo attorno a loro, facendosi un'idea su quali siano i problemi e su come debbano essere affrontati. Proprio per questo motivo, sono molto importanti per chi deve implementare delle politiche o diffondere la conoscenza delle opportunità offerte da nuovi progetti di sviluppo.

E' chiaro che focalizzare l'attenzione sulla sola comunicazione giornalistica non significa ricostruire un quadro completo del contesto in cui ci muoviamo, tuttavia essa ci fornisce un metodo di lavoro che possiamo poi applicare ad altre modalità comunicative.

Attraverso un'indagine sulla comunicazione giornalistica, inoltre, si può ricostruire un quadro abbastanza completo e dettagliato della capacità comunicativa di un determinato territorio; il numero e la qualità dei quotidiani, delle riviste, delle televisioni locali, il livello degli intermediari della comunicazione, la rete degli opinion leaders e opinion makers sono informazioni che ci torneranno assai utili nella predisposizione di azioni di animazione/comunicazione al territorio.

Di seguito proponiamo una griglia di indagine della comunicazione giornalistica locale da utilizzare per la analisi.

La metodologia qui presentata si basa sul lavoro del gruppo interregionale sulla comunicazione nella Progettazione Integrata del Progetto SPRINT – Sostegno alla PROgettazione INTEgrata – attuato dal FORMEZ nell'ambito della Misura II.2 del PON "Assistenza Tecnica e Azioni di Sistema Ob.1" ed è stata utilizzata in occasione della elaborazione delle "Linee Guida sulla comunicazione dei PIT" pubblicate nel 2003.

Ci siamo divertiti a spulciare i quotidiani locali in cerca di titoli sui GAL e su Leader e ci sono venute in mente alcune domande che vi/ci poniamo.

VARIABILE	INDICATORE	SIGNIFICATO
Andamento dell'attenzione	N. di articoli pubblicati nei diversi mesi sull'argomento (GAL, PSL, LEADER, sviluppo rurale, ecc...)	L'argomento è stato seguito con continuità o discontinuità? Ci sono stati picchi di attenzione?
Sezioni del giornale	Posizionamento della notizia tra le sezioni del giornale	Come viene "inquadrato" l'argomento dal media?
Chi parla	N. di dichiarazioni per soggetto	Chi ha comunicato sull'argomento?
Di chi si parla	N. di dichiarazioni sui soggetti	Di chi si è parlato?
Agenda setting	Eventi associati all'argomento	Quali sono stati i fatti ritenuti importanti?
Temi	Temi affrontati negli articoli	Quali sono i temi affrontati?
Clima istituzionale e sociale	N. di dichiarazioni relative ad una comunicazione che "immette" fiducia nel processo	Quale è il clima entro il quale si muovono gli attori?



Che tipo di attenzione giornalistica viene offerta al GAL o a Leader in generale?

Cosa fa notizia e perchè?

La dinamica relativa all'andamento dell'attenzione risulta spesso legata a fenomeni contingenti quali conflitti istituzionali, informazioni di carattere finanziario, comunicazione politica. I soggetti istituzionali che hanno una posizione di leadership all'interno del GAL o nel partenariato hanno la responsabilità di non abdicare a questo tipo di comunicazione.

Ottanta milioni di euro fermi al palo

La denuncia della Coldiretti: risorse disponibili per i Gal ma mai spese

Febbo: Ruffini stia tranquillo con i Gal non si perde un euro

05 novembre 2010 — pagina 17 sezione: Regione

Gal, Provincia fuori dal direttivo

09 febbraio 2011 — pagina 15 sezione: Cronaca

- **Che strategia proporreste per contrastare questo tipo di comunicazione?**

Chi deve comunicare?

A quali obiettivi strategici di comunicazione ogni soggetto deve tendere, nei limiti delle proprie attribuzioni?

Come coordinare le azioni di comunicazione tra più soggetti titolari di funzioni di comunicazione?

La pluralità di soggetti istituzionali coinvolti implica una diversa titolarità delle funzioni comunicative in capo a ciascuno di essi; si tratta di capire quale è il ruolo e la funzione di ognuno. Tale questione non sembra avere risvolti immediatamente operativi; in realtà, se non viene affrontata e chiarita, determina una confusione in termini di duplicazioni di azioni o di assenza di attività. Se le attribuzioni e le competenze non sono accertate e condivise all'interno del processo, infatti, si rischia il caos.

Accordo fra il Comune e il Gal per restaurare la storica torre

24 febbraio 2011 — pagina 25 sezione: Provincia

SOLFERINO. Un progetto da 210mila euro per la riqualificazione della Torre gonzaghesca di piazza Castello. Questa una nuova iniziativa del Comune di Solferino che ieri mattina ha firmato una convenzione con il Gruppo di azione locale Colline moreniche del Garda, che finanzia l'opera per ben 100mila euro. Il recupero della torre prevede gli interventi di restauro conservativo dei paramenti murari esterni realizzati in sasso, il restauro conservativo delle sale interne e l'adeguamento degli impianti di riscaldamento, di deumidificazione ed elettrico. La firma di ieri tra Gal e Comune è stato un passo fondamentale per dare avvio ai lavori che dovranno terminare entro il 2013.

Quasi 280 milioni per i Gal pugliesi

Obiettivo: valorizzare le aree rurali

Un bando regionale per lo sviluppo dei territori

Stefano: «Più investimenti in Puglia che in Europa»

- **Di chi è il GAL, cioè, chi ha la titolarità dell'azione di sviluppo?**
- **Chi è il soggetto istituzionale più titolato ad intervenire?**

Come si mettono in rete

le istituzioni/risorse del territorio?

Come si mobilitano le risorse materiali/immateriali di una determinata area?

Il territorio è un sistema complesso composto da infrastrutture materiali ed immateriali, risorse ambientali, storiche, culturali, sociali ed economiche; occorre pensare a strumenti di integrazione e di raccordo tra strategie in un'ottica di cooperazione tra Istituzioni e attori socioeconomici.

I processi di allargamento della base decisionale nell'ottica della co-pianificazione e della co-gestione dello sviluppo territoriale fanno pienamente parte del metodo Leader; è chiaro che la costruzione di questo scenario non è certo un processo automatico. Esso ha bisogno di una grossa spinta iniziale e di progressive azioni di alimentazioni.

Il Gal Marghine apre le porte all'adesione di nuovi Comuni

08 gennaio 2011 — pagina 19 sezione: Nuoro

MACOMER. Il Gal del Marghine allarga la partecipazione aprendo all'adesione di altri soci. L'assemblea del Gal, nella riunione del 3 dicembre ha accolto la proposta del presidente di «aprire una finestra per le nuove adesioni». È possibile presentare le nuove richieste di adesione fino al 28 febbraio. «Il principio della "porta aperta" - è spiegato nel sito del Gal -, consente a tutti coloro che vogliono dare un contributo al perseguimento degli scopi della fondazione di partecipazione di aderire in qualità di socio versando la quota prevista. Le adesioni possono essere presentate presso l'ufficio protocollo dell'Unione di comuni del Marghine, in corso Umberto I 186 a Macomer durante l'orario d'ufficio. Al modulo di adesione, debitamente sottoscritto, scaricabile dal sito nella sezione della modulistica, va allegata copia della documentazione sull'avvenuto versamento della quota sociale (assegno non trasferibile o bonifico bancario), di importo variabile secondo la categoria di soci».

L'adesione delle associazioni culturali, sportive o di altro tipo costa 200 euro. Le associazioni di categoria e i sindacati pagheranno invece 300 euro, i cittadini disoccupati 100 euro, i cittadini che hanno un'attività o un lavoro e i pensionati 150 euro. Le ditte individuali 150 euro e le società 300. I soci hanno diritto a partecipare a tutte le iniziative del Gal. (t.g.t.)

- **Chi è il GAL?**
- **Come si entra nel club del GAL?**

La consumerization ha contaminato anche Leader?

La traduzione letterale è "consumerizzazione", ossia il fenomeno in base al quale l'uso e lo stile delle tecnologie in ambiente lavorativo viene dettata, in sostanza, dall'evoluzione del profilo privato degli individui e dal loro utilizzo delle tecnologie personali. (Il Sole 24 ore)

Tradotto per Leader, significa più o meno: per animare/comunicare con il territorio occorre andare nei posti in cui il "territorio" già sta. E siccome il "territorio" è fatto di persone, dove stanno, da un punto di vista della comunicazione, le persone? Ovviamente, su Facebook!

In particolare, si può pensare di spostare (o replicare riadattandola al linguaggio dei social network) gran parte della comunicazione, quella più dinamica (animazione bandi, comunicazione eventi, ecc...) dal proprio sito ai social network come Facebook (ma non solo).

In questa pagina presentiamo i GAL che sono attualmente su Facebook. Il GAL Terra dei Messapi è stato il primo ad utilizzare questo social network, successivamente altri otto GAL pugliesi hanno costituito una microrete territoriale piuttosto compatta.



I GAL attualmente presenti su Facebook



Combinazione di tecniche video e metodi di facilitazione per l'analisi e la diffusione dei risultati delle attività valutative

di Carlo Ricci (*), e Diana Cortese (**)

L'approccio alla valutazione dei fondi strutturali è caratterizzato da un sistema di governance complesso che coinvolge una molteplicità di interlocutori sia nell'ambito del processo partenariale di concezione e orientamento in fase attuativa dei Programmi Operativi e sia, in modo specifico, nel governo del processo di valutazione.

In questo tipo di contesto relazionale, assumono particolare importanza gli aspetti collocati a valle del processo di valutazione, inerenti alle modalità con cui i risultati delle attività valutative raggiungono i gruppi target di riferimento, ovvero coloro che ci si aspetta debbano farne uso nel processo di formazione (o revisione) delle politiche.

Come è emerso nell'incontro annuale dei valutatori italiani dello sviluppo rurale organizzato dalle Reti Europea e Nazionale nell'ottobre 2010, il QCMV sta manifestando notevoli criticità relative a tali aspetti, come si evince dal rapporto conclusivo "l'impostazione esageratamente analitica (del QCMV ndr) e l'indicazione di articolare i rapporti di valutazione dando risposta alle singole domande valutative piuttosto che agli obiettivi comunitari, determinano una frammentazione delle risposte e, di conseguenza, la produzione di documenti di scarsa leggibilità da cui è difficile trarre le conclusioni sugli effetti dei programmi". La relazione propone, attraverso la descrizione di un'esperienza concreta, l'uso delle tecniche di documentazione video combinate a metodi di facilitazione del dialogo di gruppo quale strumento per superare alcune delle criticità esposte.

Il mezzo audiovisivo per migliorare la qualità dell'analisi

Non sempre nelle analisi qualitative effettuate dichiaratamente con "approccio partecipativo" i processi di partecipazione sono efficaci, "... la partecipazione viene spesso dichiarata più che dimostrata, tanto che, soprattutto nell'ambito dello sviluppo rurale, si è trasformata in una specie di propaganda" (Shepherd 1998). Il monitoraggio audio-visivo si associa bene alle tecniche di facilitazione del dialogo di gruppo grazie alla sua intrinseca connotazione



partecipativa che aiuta ad ottenere una partecipazione di tipo "funzionale" ovvero in cui ciascun partecipante assume un ruolo attivo ed è in grado di offrire un contributo personalizzato focalizzato su un obiettivo comune e seguendo un quadro di regole condivise (High, Nemes). Il video infatti, si dimostra come un "mezzo valido e atto a stimolare attitudini positive e capacità dei partecipanti: disposizione al lavoro di gruppo e all'ascolto, sicurezza e motivazione" (LUNCH 2006).

Un ulteriore vantaggio, derivante dall'utilizzo del mezzo audiovisivo, riguarda la sua efficacia come strumento per migliorare l'accuratezza dell'analisi qualitativa, in quanto si presta ad una rilevazione di dati esatta e rielaborabile e fornisce al valutatore una quantità di dati affidabile e superiore al registro fotografico o a quello sonoro. La sua capacità di registrare ogni realizzazione e ogni prodotto dell'evento lo rende un ottimo veicolo di rendicontazione (Martinez et al. 2004), particolarmente dettagliato e comodo,

poiché completa i risultati raccolti su supporto cartaceo che spesso perdono comprensibilità al di fuori del contesto in cui sono stati generati. La revisione del girato da parte del valutatore gli permette di osservare tutte le distinte fasi dell'evento monitorato, notando dove la performance è stata migliore o peggiore, ponendo attenzione anche allo sfondo, ovvero ai dettagli che normalmente si perdono nei metodi di registrazione o osservazione che focalizzano soltanto il momento principale (chi parla, chi scrive, la conversazione centrale).

Il video permette un maggiore controllo, o una maggiore coscienza del controllo sull'informazione generata, grazie alla totale o parziale assenza di un mediatore dell'informazione, che nel prodotto finale esiste solo a livello di montaggio, ma le voci in campo restano quelle dei partecipanti. (Lunch 2006 Paper). Nei processi di monitoraggio non è raro che la presenza di un intermediario e di un sistema di monitoraggio rigido, allontanino le informazioni

da chi le ha generate. L'ulteriore filtro della rielaborazione in report e griglie di controllo enfatizza ulteriormente il ruolo protagonista del valutatore intermedio. Nel caso del video i partecipanti hanno la possibilità di riprendere possesso dell'informazione generata direttamente dalla propria voce. La presenza dell'intermediario è meno invadente, e la sensazione di controllo sull'informazione generata da parte di tutti i partecipanti aumenta, dando ulteriore credibilità e affidabilità al prodotto realizzato (Lunch 2006).

Il mezzo audiovisivo per migliorare l'efficacia nella restituzione di conoscenza

La comunicazione e disseminazione dei risultati è un aspetto importante della valutazione. La restituzione dei risultati delle attività valutative e l'efficace raggiungimento dei target di riferimento rappresentano questioni di particolare rilievo per le analisi valutative che si rivolgono ad una platea variegata di interlocutori. Tale aspetto è ancora più importante per quei contesti, come la valutazione dei Piani di Sviluppo Rurale, in cui il valutatore, non solo deve rivolgersi ad una molteplicità di stakeholders, ma anche applicare un articolato quadro di regole e procedure che ha, tra gli altri, l'effetto di influenzare negativamente la "leggibilità" dei rapporti dell'attività valutativa.

Adoperarsi affinché i risultati della valutazione "raggiungano adeguatamente" i gruppi target ha diverse implicazioni:

- avere una "mappa" chiara delle tipologie di interlocutori da raggiungere/coinvolgere nel processo di apprendimento
- dare una o più "forme" all'esposizione dei risultati per renderle più adatte allo scopo
- rilevare ed analizzare il feedback ponendosi una domanda sull'efficacia di questa comunicazione ovvero "in quale misura il frutto del lavoro di valutazione è stato capace di raggiungere i gruppi target ed influenzarne i comportamenti?"

La strategia audiovisiva ha sicuramente un impatto sociale rilevante, indipendente dal tema trattato, grazie alla partecipazione dei soggetti coinvolti. La partecipazione oltre ad essere un meccanismo positivo di innovazione (la partecipazio-

ne accelera i processi di cambiamento e innovazione a livello individuale, delle organizzazioni e del territorio –Martinez, Fernandez, Karlsson), garantisce anche un feedback accelerato dei risultati della valutazione. Quanto più è stato partecipato un evento, tanto più aumenterà il numero degli interessati al risultato finale della valutazione. Il video, essendo una metodologia di per sé partecipata e che si associa proficuamente ad altre metodologie di gestione del dialogo che incentivano a loro volta la partecipazione attiva (come il World café), si diffonde rapidamente. La rapida diffusione prodotto video quindi, non è tanto direttamente dovuta al tema trattato, quanto allo svolgersi sociale, collettivo e partecipato del suo farsi (Collizzoli 2009).

Comunque la novità del prodotto audio?visivo, rispetto a quello cartaceo, è l'ampio raggio di diffusione. Il video è uno strumento agevole, comprensibile, immediatamente fruibile da una pluralità di soggetti direttamente o indirettamente coinvolti nel processo di esecuzione del progetto o del video stesso, o anche solo interessati al tema e non necessariamente tecnici o direttamente coinvolti nella produzione dello stesso. La sua facilità di diffusione è accresciuta dalla possibilità di aggiungere "sottopancia", didascalie, titoli ecc. che lo rendono fruibile da un pubblico di non addetti ai lavori oppure da un pubblico fuori dai confini nazionali. Oltretutto la pubblicazione on line di un video ne garantisce una diffusione anche su lunghe distanze immediata e non costosa tramite il web (Lunch 2006).

Inoltre esso è bidirezionale, perché è in grado di rivolgersi contemporaneamente ad altri interessati/beneficiari/attori, ma anche ai policy?makers: "può essere utilizzata per rinforzare sia la comunicazione di tipo orizzontale (per esempio quella tra comunità) che quella di tipo verticale (per esempio quella con i centri decisionali)." (Lunch 2006). Si tratta di due percorsi che Collizzoli chiama circuito di feedback orizzontale e circuito di feedback verticale e che fa derivare dall'intrinseco legame che esiste tra processo di creazione del video e processi sociali. Anche nel caso concreto descritto in questo articolo i protagonisti del video, includendo chi effettivamente lo realizza, fanno parte della community dei valutatori, partecipano al discorso ripreso e condividono l'obiettivo del

video stesso.

Tale condizione incide sul prodotto finale, rendendo il video uno strumento in grado di catalizzare ed amplificare la voce della comunità di fronte ad un potere amministrativo centrale. Per questo il video, oltre a superare con estrema facilità barriere spazio?temporali, grazie alla rapida riproducibilità, diventa un medium per oltrepassare barriere di status e di diffidenza (Collizzoli).

Un ostacolo alla diffusione dei prodotti della valutazione spesso è costituito dai formati previsti per la rielaborazione dei risultati. I rapporti cartacei possono diventare delle barriere alla comunicazione, per una sostanziale incapacità di cogliere la totalità dei dati generati al momento in cui vengono generati, o a causa dell'aridità, spesso dovuta ad un'eccessiva ufficialità e formalità dei rapporti prodotti in sede di valutazione: "il video fa presa anche su tutti quei direttori di progetto, amministratori, dirigenti di vario tipo che sono sovraccarichi di documenti di lavoro" (Lunch 2006, paper).

Il video è una metodologia snella, che è in grado di raggiungere dignità di pubblicazione senza dover rinunciare all'estetica dell'intrattenimento, grazie agli effetti che possono essere utilizzati in sede di montaggio: tagli alle parti futuri del discorso, colonne sonore, transizioni di clip o effetti aggiuntivi sulle clip con risultati divertenti. Con facili artifici è possibile anche spiegare, chiarire aspetti che altrimenti potrebbero risultare eccessivamente densi.

(*) *Help Desk della Rete Europea di Valutazione dello Sviluppo Rurale*

(**) *Consulente Sviluppo Rurale*

SESSIONE: La valutazione delle politiche di sviluppo rurale: questioni di metodo e di governance.

per visualizzare il video Changing CMEF seguire il link:

<http://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/4346>

Participatory video

Participatory Video (PV) è una molteplicità di metodi e tecniche che hanno l'obiettivo di coinvolgere un gruppo o una comunità nella costruzione e nella creazione del loro film. L'idea che c'è dietro è che realizzare un video è facile ed accessibile per tutti ed è un modo efficace per mettere insieme le persone e per esplorare tematiche di interesse comune, istanze civili o, più semplicemente, per essere creativi e raccontare storie.

Il processo è efficace soprattutto nel rafforzamento della capacità di un gruppo o una comunità di agire per risolvere problematiche territoriali o anche per comunicare fabbisogni e idee ai decisori politici e/o ad altri gruppi e comunità locali.

PV può essere anche recepito come strumento di auto-valutazione, ad esempio, nella fase di rendicontazione dei risultati agli stakeholder territoriali. Lavorando con partecipanti non esperti nelle tecniche di valutazione, PV permette una maggiore libertà espressiva, nelle modalità preferite agli intervistati, sicuramente più vicina agli stili comunicativi di quanto siano, ad esempio, i questionari.

Un interessante documento su come utilizzare PV nella autovalutazione dello sviluppo rurale è il seguente: "Using participatory video to evaluate community development", di Gusztáv Nemes, Chris High, Nadine Shafer & Rick Goldsmith, Paper for Working Group 3 at the XXII European Congress of Rural Sociology, Wageningen, 2007.

Di seguito proponiamo i principali punti che qualificano il metodo:

- i partecipanti imparano rapidamente le abilità di film making attraverso giochi ed esercitazioni;
- i facilitatori aiutano i gruppi ad identificare e analizzare le loro istanze più importanti;
- brevi messaggi video vengono girati dagli stessi partecipanti;
- i contributi video sono condivisi all'interno di un'ampia comunità di utenti/realizzatori;
- viene promosso un processo dinamico di apprendimento comunitario e di scambio;
- la comunità ha sempre il pieno controllo dell'editing.

Su internet è possibile consultare alcune

guide molto operative, tra le quali, vi proponiamo la seguente:

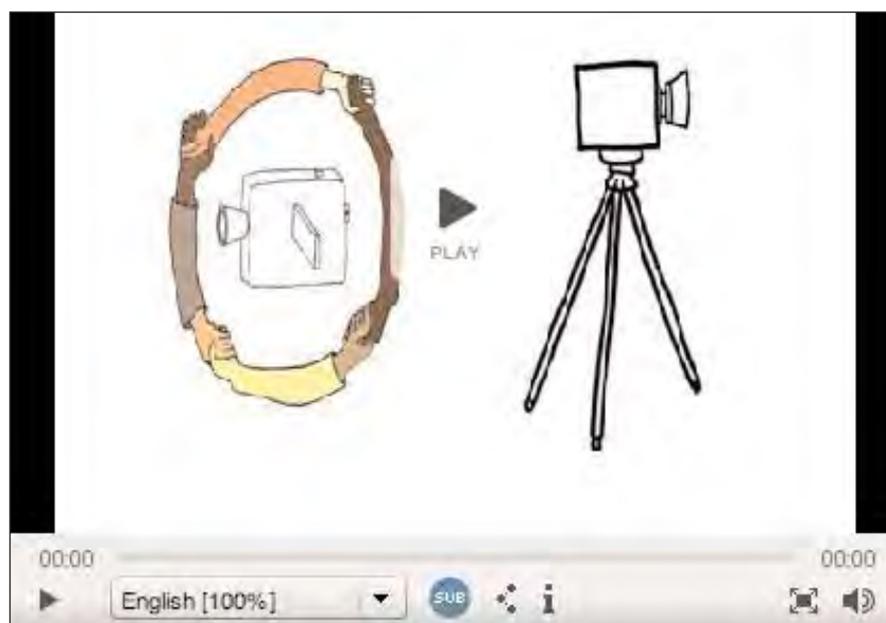
"Insights into Participatory Video: A Handbook for the Field", pubblicato da InsightShare, Febbraio 2006, Copyright © Nick and Chris Lunch, scaricabile sul sito: <http://insightshare.org>.

Il primo esperimento di PV è stato probabilmente il lavoro di Don Snowden, un canadese che sperimentò l'idea di usare i media per rafforzare un approccio centrato sulle persone nello sviluppo delle comunità locali. Questo esperimento fu realizzato nel 1967 nelle Isole Fogo, con una piccola comunità di pescatori localiz-

zata sulle coste orientali del Newfoundland. Ad ogni gruppo di abitanti venne fatto guardare il video realizzato dagli altri gruppi. Si resero ben presto conto che condividevano gli stessi problemi e che lavorando insieme avrebbero potuto provare a risolverli. I video vennero proiettati anche ai politici che gestivano quella comunità dalla terraferma; il risultato fu che vennero prese delle iniziative che modificarono le modalità di intervento a supporto di quelle comunità. La tecnica usata da Snowden divenne famosa come "the Fogo process" e Snowden la utilizzò per molti altri lavori.



*Un esempio di PV, un progetto pilota a Sumeq in Ungheria
Qui sotto, invece, potete trovare informazioni utili su cosa è un PV*





Come valutare l'approccio Leader?



Cosa vuol dire valutare Leader? e, innanzi tutto, cosa si deve valutare di Leader?

È ora di parlare di valutazione di Leader anzi, è urgente. È urgente sia perché continuiamo a ricevere input negativi sul modo in cui Leader dà (o meglio non dà) sufficiente evidenza di quello che ha fatto di come lo sta facendo e, soprattutto, con quali risultati.

Introduzione: Leader e la sindrome dell'invalutabilità

È ora di parlare di valutazione di Leader anzi, è urgente. È urgente sia perché continuiamo a ricevere input negativi sul modo in cui Leader dà (o meglio non dà) sufficiente evidenza di quello che ha fatto di come lo sta facendo e, soprattutto, con quali risultati, sia perché, cosa su cui tutti gli esperti concordano, è necessario integrare (meglio incardinare) il processo valutativo ed il suo design all'interno della programmazione. Uno delle principali limiti delle valutazioni di Leader del passato infatti, è stato proprio quello di intervenire solo in una fase troppo tardiva, di non essere in grado di rappresentare le situazioni di partenza ed accompagnare il processo con un monitoraggio ed un'analisi valutativa adeguati.

Ma è ora di parlare di valutazione di Leader, e di valutazione fatta bene, anche per confutare finalmente una sorta di paradossale fato di questa politica, quello che la vuole potente fonte di conoscenza ed ispirazione ma completamente incapace di documentare gli effetti che è in

grado di generare e quindi, di dimostrare il proprio valore.

Ed in effetti non si può negare che se da un lato l'esperienza Leader ha messo in campo il più straordinario sistema di produzione di conoscenze mai concepito attorno ad una policy (figura 1), dall'altro ha fatto sì che un'istituzione prestigiosa come la Corte dei Conti Europea potesse sostenere in una recente pubblicazione che: "..... La Commissione non ha ancora dimostrato l'efficacia o l'efficienza della spesa, né il valore aggiunto ottenuto seguendo l'approccio leader, né in quale misura si sono concretizzati i rischi noti e neppure gli effettivi costi di attuazione". E questo, in termini valutativi, significa buio, notte fonda.

Perché? Perché l'approccio Leader non è capace di dare conto dei suoi effetti? Perché un modo di lavorare nello sviluppo locale i cui pregi appaiono tanto evidenti nelle testimonianze, nei casi di studio e nei modi in cui ha "contaminato" tutte le politiche di sviluppo locale ha tanta difficoltà a fornire risultati misurabili e confrontabili?



Carlo Ricci, esperto in valutazione di Leader, consulente della TF Leader sulle attività di valutazione dell'Approccio Leader e per le attività di formazione per i GAL.

Non è semplice rispondere in modo esaustivo, ma si ha la sensazione che la “sindrome dell’invalutabilità” di Leader dipenda da una molteplicità di fattori, come mi hanno confermato tre valutatori scelti fra quelli che hanno maggiore esperienza in Europa nella valutazione di Leader (vedi interviste complete nel box nr. 3), vediamo i principali:

- 1) Mancanza di termini di confronto. Le valutazioni si fanno sempre in termini relativi, quindi se si vuole valutare l’“effetto Leader”, il suo valore aggiunto, bisogna stabilire quali sono i termini di confronto sui quali si opera: rispetto a cosa? Rispetto al PSR? O all’interno del PSR solo rispetto all’attuazione di alcune misure? oppure rispetto ad altri strumenti di programmazione locale anche esterni al PSR? Questa operazione non viene quasi mai effettuata oppure, peggio, si confrontano le esperienze rispetto ad un idealtipo, ovvero rispetto ad una rappresentazione ideale di ciò che ci si aspetta sarebbe dovuto accadere, questa operazione è scorretta e fuorviante.
- 2) Assenza di rilevazioni della situazione “ex ante”. Come possiamo valutare qualcosa se non conosciamo la situazione di partenza? È banale, ma purtroppo questo è quello che si verifica nella stragrande maggioranza dei casi. Perché? Perché (e questo non è un problema solo di Leader) sostanzialmente siamo immaturi in termini di cultura valutativa, non siamo capaci di incardinare la valutazione nel ciclo del Piano di Sviluppo Locale a partire dalla fase di progettazione.
- 3) Inadeguatezza delle tecniche econometriche che si usano nello sviluppo rurale. La tendenza attuale, nella valutazione dello sviluppo rurale, raccomanda l’utilizzazione di analisi di impatto di tipo controfattuale rigorosamente basate su tecniche econometriche che sono inadatte alla “cattura” degli effetti legati al valore aggiunto di Leader (vedi più avanti), ubicati prevalentemente nella sfera del capitale sociale.

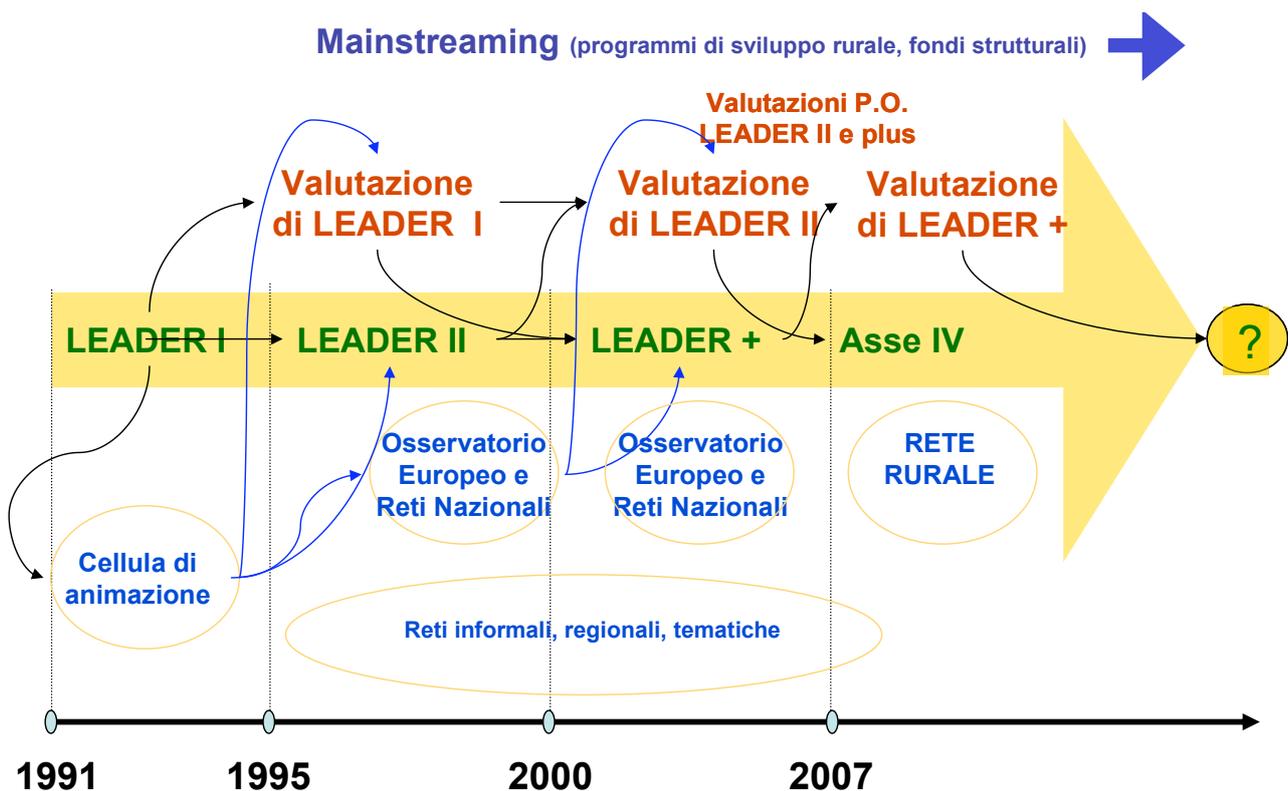
BOX n. 1

Accumulazione di conoscenze nei diversi cicli di programmazione di Leader

Come mostra schematicamente la figura 1, l’iniziativa Leader, nei suoi diversi cicli di programmazione, ha generato uno straordinario processo di accumulazione di conoscenze.

Grazie alla visione, fortemente condivisa, di come lo sviluppo rurale doveva essere rinnovato di cui l’iniziativa è stata portatrice da un lato, ed all’azione costante di amplificazione e di diffusione di informazioni ed idee svolta dalle reti istituzionali e da quelle informali dall’altro, l’approccio LEADER ha fortemente influenzato le politiche europee di sviluppo rurale e locale come ha dimostrato nel 2004 uno studio della Commissione Europea (“Methods for and Success of Mainstreaming Leader Innovations and Approach into Rural Development Programmes”).

Fig. 1 Il processo di accumulazione e diffusione di conoscenze in LEADER



La valutazione di Leader: lato A e lato B.

Cosa vuol dire valutare Leader? e, innanzi tutto, cosa si deve valutare di Leader? Una risposta a questa ultima domanda si può trovare nel Quadro Comune di Monitoraggio e Valutazione (QCMV)¹ che sostanzialmente ci dice, declinando una serie di domande valutative, quali sono gli effetti che ci si aspetta dai Piani di Sviluppo Locale dell'Asse 4 ovvero, qual è il "mandato" che i policy maker europei hanno affidato loro:

1. In che misura l'approccio LEADER ha contribuito a migliorare la governance nelle zone rurali?
2. In che misura l'approccio LEADER ha contribuito a mobilitare il potenziale di sviluppo endogeno delle zone rurali?
3. In che misura l'approccio LEADER ha contribuito a introdurre approcci multisettoriali e a promuovere la cooperazione per l'attuazione di programmi di sviluppo rurale?
4. In che misura l'approccio LEADER ha contribuito alle priorità degli assi 1, 2 e 3?

Queste quattro domande (in realtà il QCMV ne pone anche altre collegate in modo specifico alla cooperazione ed al funzionamento dei GAL che si sono tralasciate per esigenze di sintesi), si possono chiaramente suddividere in due diverse categorie o dimensioni: la prima, in cui si colloca la domanda numero 4, riguarda gli effetti degli investimenti realizzati nei PSL, ovvero in quale misura essi hanno contribuito a raggiungere gli obiettivi degli assi 1, 2 e 3 dei PSR (competitività delle aziende agricole, ambiente e qualità della vita); la seconda categoria (relativa alle domande da 1 a 3) invece, riguarda gli effetti ottenuti, non tanto dalla realizzazione di investimenti (cosa si è fatto), ma piuttosto grazie all'adozione di comportamenti (come lo si è fatto), ovvero degli specifici codici comportamentali prescritti dall'approccio Leader, le caratteristiche specifiche del metodo: l'approccio territoriale, integrato, partenariale e partecipativo, e la cooperazione (l'approccio innovativo e la funzione di laboratorio, nella programmazione 2007-2013 sono stati quasi "dimenticati" purtroppo).

Questo ultimo, il "lato B" di Leader, è quello che riguarda il suo valore aggiunto. La Corte dei Conti Europea, nel suo rapporto del 2010, espone nel modo seguente le possibili dinamiche attraverso le quali esso dovrebbe manifestarsi:

1. Gli approcci dal basso verso l'alto e l'interazione tra i diversi settori a livello locale dovrebbero mobilitare il potenziale locale.
2. I GAL dovrebbero trovarsi nella posizione migliore per trovare soluzioni integrate ed innovative e risultare più reattivi.
3. La partecipazione al processo decisionale dovrebbe generare entusiasmo e maggiore impegno determinando pertanto uno sviluppo locale migliore e più sostenibile.
4. La partecipazione della comunità locale tramite l'approccio bottom up può altresì determinare altri impatti meno tangibili (miglioramento delle capacità, acquisizione di maggiore autonomia e responsabilità da parte della popolazione locale)

Sia le domande valutative del QCMV e sia la teoria della Corte dei Conti Europea (tra l'altro assolutamente coerenti fra loro), chiamano in causa effetti afferenti alla sfera del capitale sociale che, se accettiamo la definizione di James Coleman, riguarda "ogni cosa che facilita l'azione individuale o collettiva, generata da reti di relazioni, reciprocità, fiducia e norme sociali".

¹ Il Quadro Comune per il Monitoraggio e la Valutazione è un insieme organico di disposizioni riferite all'approccio, alle metodologie e ad alcuni strumenti, che gli stati membri sono tenuti ad adottare per la valutazione ed il monitoraggio dei Programmi di Sviluppo Rurale.

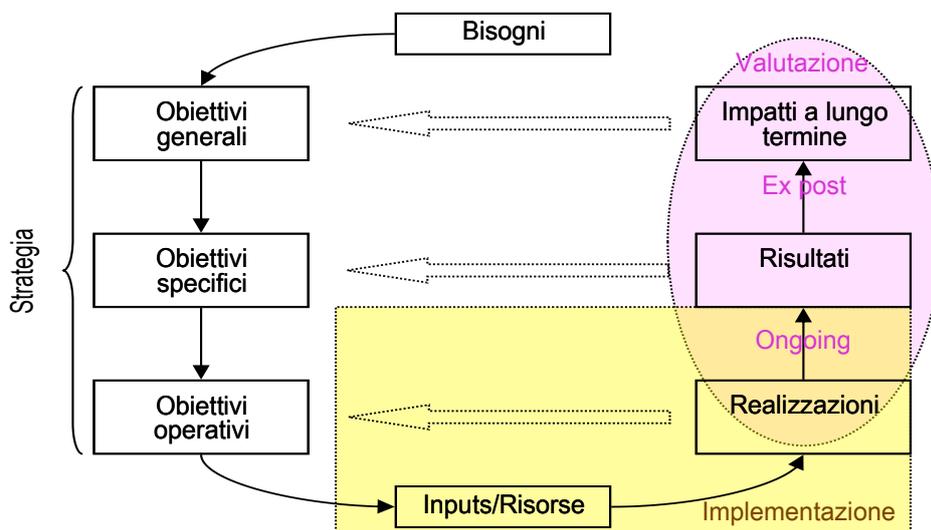
BOX n. 2

La valutazione di Leader: la teoria del Valore Aggiunto

Se trasponiamo i concetti esposti in un contesto valutativo, adottando l'approccio indicato dal QCMV¹ il primo passo da compiere è verificare la "logica di intervento"² dell'asse 4. La figura 2 riporta schematicamente la logica di intervento utilizzata per tutti gli assi dei PSR.

² La logica di intervento è usata per rappresentare la catena logica (causa effetto) attraverso la quale l'assistenza (misure PSR) genera impatti nei territori rurali beneficiari.

Fig.2 La logica di intervento delle misure PSR



Come si vede la strategia (PSR) determina le modalità con cui devono essere investite le risorse (inputs) attraverso diverse tipologie di operazioni (investimenti/realizzazioni) determina nei territori dei risultati immediati che, in un periodo successivo generano effetti di cambiamento sul territorio (impatti). La figura distingue con colori diversi le aree dell'implementazione e della valutazione (ongoing ed ex post) sottolineando così ciò su cui questa ultima deve focalizzare le analisi: risultati (effetti immediati) ed impatti (effetti a lungo termine).

Nel caso di LEADER, questo schema generale si adatta perfettamente alla valutazione di quello che abbiamo chiamato lato A (si tratta in sostanza di valutare le azioni finanziate nei PSL più o meno con gli stessi strumenti utilizzati per valutare le corrispondenti azioni realizzate negli assi 1, 2 e 3), ma risulta carente a rappresentare la logica del valore aggiunto (il lato B). Essa infatti non prende in considerazione il fatto che in LEADER, oltre agli input di natura finanziaria (risorse) ci sono degli input di natura comportamentale (quelli che abbiamo chiamato "codice" e comprendono le specificità dell'approccio LEADER) che stabiliscono come le cose devono essere fatte. Questa seconda tipologia di input, se viene applicata ed a seconda di come viene applicata, determina degli effetti che si manifestano con una crescita del capitale sociale che a sua volta determina esternalità positive in favore degli appartenenti alle reti o ai gruppi o alle community in cui tale crescita si è generata.

Una prima implicazione è che, se vogliamo valutare il valore aggiunto, non possiamo andare a cercare solo gli effetti sul capitale sociale, ma dobbiamo descrivere, altrettanto bene di come si fa per gli input di natura finanziaria, anche gli input di natura comportamentale. Si deve capire se ci sono stati e quale natura e peso specifico hanno avuto. In poche parole, ovviamente, non è che un investimento analogo quelli degli assi 1, 2 e 3, solo perché ha la targa "LEADER" sarà capace di generare effetti aggiuntivi di cambiamento del capitale sociale.

Questo ragionamento implica un adattamento della logica di intervento dell'asse 4 come schematizzato nella figura 3.

Link

1) Introduzione: Leader e la sindrome dell'inalutabilità

- Methods for and success of mainstreaming Leader innovations and approach into rural development programmes. (http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/leader/index_en.htm)

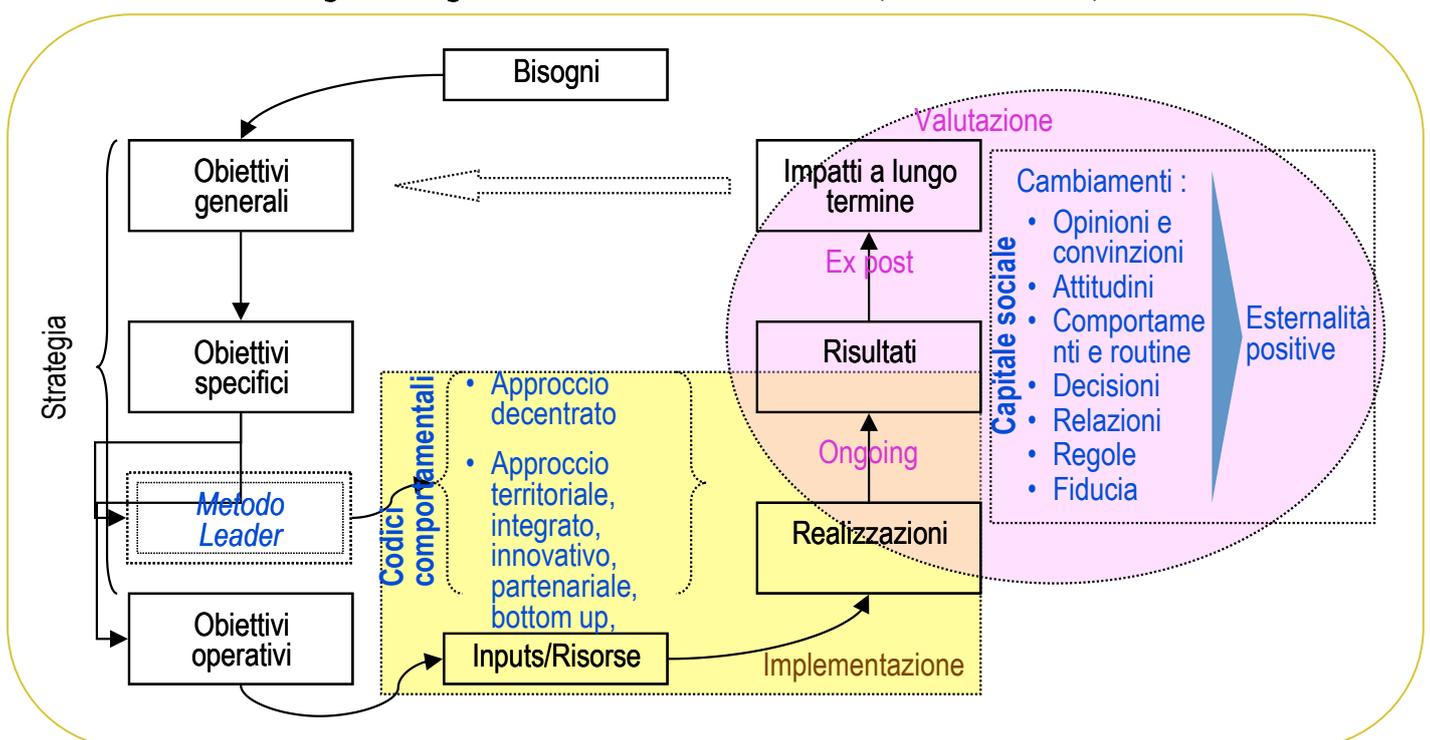
2) La valutazione di Leader: lato A e lato B

- Corte dei Conti Europea
- QCMV

3) La valutazione di Leader: la teoria del Valore aggiunto

- Social capital
- Dossier Rete Europea dei Valutatori

Fig.3 La logica di intervento dell'Asse 4 (lato A e lato B)



Come valutare LEADER

3 domande agli esperti



1 Robert
2 Lukesch
3 Austria



Team leader for the
European LEADER II
ex-post evaluation

Robert Lukesch

vive nel South East dell'Austria (Steiermark) in una piccola fattoria. È membro senior della rete di esperti ÖAR Regionalberatung GmbH, specializzata nello sviluppo territoriale. È stato coinvolto nell'accompagnamento, la progettazione e la valutazione di LEADER in diversi paesi europei dal 1995 ed ha contribuito a diverse azioni di valutazione e rete promosse dalla Commissione.



1 John
2 Grieve
3 Scotland



Leader + MTE synthesis
and ex post. RDP
2007-2013 Scotland

John Grieve

è stato allevatore di pecore e direttore di GAL, oggi è il titolare di "The Rural Development Company". Ha condotto diverse valutazioni sia al livello di GAL che al livello di Programma in Gran Bretagna ed al livello Europeo. Ha guidato il gruppo di lavoro che ha predisposto la guida sulla Valutazione di Leader e delle misure sulla qualità della vita per l'Rete Europea di Valutazione dello Sviluppo Rurale.



1 Fabrizio
2 Tenna
3 Italia



Numerose valutazioni di
Leader e2 e + ed Asse 4
Regioni del centro nord

Fabrizio Tenna

si occupa di valutazione del Programma Leader sin dalla programmazione 1994-1999 (nell'Iniziativa Comunitaria Leader II) ha proseguito nella programmazione 2000-2006 con il Leader + fino all'attuale programmazione. Oggi lavora in Agriconsulting e segue come valutatore indipendente la valutazione dell'Asse Leader per otto Programmi di Sviluppo Rurale Italiani.



1. Secondo la tua esperienza, quali sono gli strumenti più interessanti da utilizzare nella valutazione del valore aggiunto di Leader?

John Grieve



Programmare, coinvolgere, stimolare la partecipazione, usare l'approccio Leader in sostanza: le persone sanno "cosa ha fatto la differenza", bisogna trovare strumenti che aiutino a catturare queste conoscenze. Non bisogna aver paura degli approcci qualitativi e non dare per scontato che ad essi non si possano assegnare valori numerici, si tratta di innovare, trovare i modi giusti. Ci sono molte tecniche, personalmente trovo molto efficaci i casi di studio in profondità, realizzati utilizzando diversi strumenti che consentano una reale triangolazione; questo ti consente di andare a fondo e rilevare elementi che altrimenti andrebbero persi.

I metodi di mapping sono molto efficaci e spesso consentono di identificare benefici o connessioni inattese, ad esempio quando un progetto ne rinforza un altro. Questo include elementi sia di autovalutazione e sia di valutazione esterna, anche la peer review (da GAL a GAL) è uno strumento interessante che può essere facilitato dall'esterno.

Robert Lukesch



Focus group ben facilitati (ciò richiede facilitatori professionali), possibilmente combinati con Outcome mapping (www.outcomemapping.ca), tecniche di Repertory, come la eval2 del GIZ o lo strumento testato recentemente da Point of mind e ÖAR (entrambi non disponibili online).

Metodi euristici da usare nella organizzazione di workshop interattivi come ad esempio il Causal Loop Diagrams o la Soft Systems Analysis etc. Per saperne di più si può leggere Systems Concepts in Action (Hummelbrunner/Williams 2010, ISBN 978080477063).

Naturalmente i progetti possono essere valutati anche con metodi convenzionali perché in molti casi il loro scopo è quello di produrre direttamente valore aggiunto economico. Io sottolineerei l'importanza di casi di studio ben progettati (sia monografie che analisi comparative) per esplorare i risultati e gli impatti delle azioni di LEADER.

Fabrizio Tenna



Gli strumenti principali si trovano idealmente in quella scatola degli attrezzi etichettata con il nome di "tecniche basate sul coinvolgimento degli esperti". Una volta compresi gli obiettivi dell'analisi valutativa e soprattutto una volta che tali obiettivi sono metabolizzati dai due principali attori (GAL e A.dG), è fondamentale una forte azione di informazione e di discussione con GAL e A.d.G prima di intraprendere qualsiasi tecnica. Poi si può procedere con brainstorming, NGT, focus group, a seconda della fase di analisi in cui si è collocati. Spetterà al valutatore indipendente andare a "misurare" le differenti componenti del valore aggiunto avvalendosi anche di altre tecniche (indagini campionarie, casi di studio etc etc).



2. Quale tipo di evidenze LEADER dovrebbe imparare a dare meglio?

John Grieve



Mi spiace dirlo, ma tutti gli aspetti (della valutazione di LEADER) devono migliorare. Una delle principali debolezze comunque, credo sia il fallimento nello stabilire valori baseline al livello di GAL e PSL, LEADER serve a far cambiare le cose, se non puoi far vedere da dove sei partito come puoi dimostrare che ci sono stati cambiamenti? Questo è particolarmente vero per gli aspetti qualitativi in cui la determinazione di baseline, ad esempio opinioni o gradi di soddisfazione, può essere utilizzata per dimostrare i progressi, gli sviluppi, la direzione presa ecc. L'altra cosa che LEADER fa male è catturare la gamma completa dei propri effetti. Ad esempio, recentemente ho valutato un GAL dove in un progetto la comunità locale ha raccolto e utilizzato circa 10.000 ore di lavoro volontario di vario tipo (dall'artigiano al ragioniere) tutto ciò era stato completamente omesso dal GAL nei rapporti! Esempi come questo mi sono capitati spesso, ma questo è proprio il tipo di evidenze che dovresti cercare per rilevare un valore aggiunto.

Robert Lukesch



LEADER dovrebbe dare evidenza di (solo le voci più importanti che dovrebbero costituire un report sintetico e strutturato):

- Il fondamento logico, il design e le sue continue revisioni della strategia di sviluppo (genesi e processo)
- L'organizzazione e l'osservazione continua della partnership locale (struttura e processo)
- Il metodo e la logica utilizzata per la selezione dei progetti (criteri e processo)
- Le azioni e le circostanze che hanno generato apprendimento collettivo (questioni chiave, processo, design dei metodi di automonitoraggio etc.)

Le azioni e le circostanze che hanno generato capacità ed interazioni di rete all'interno e con l'esterno

Fabrizio Tenna



A mio giudizio, i "Leader" e con questo termine indico tutti quelli che sono stati coinvolti nel Leader (valutatori, GAL, AdG) dovrebbero capire che la prova della "lamentatio" verso un passato idealizzato non giova al Leader stesso, perché da per scontato che sia esistito un unico Leader "granitico" in cui tutto era bello tutto si poteva fare e tutto si faceva. Si deve invece utilizzare il banco di prova del "mainstreaming" per dimostrare che il Leader può dare un valore aggiunto da un lato se ci sono alcune condizioni minime uguali per tutti (e quindi aprire un dibattito sui requisiti minimi dal punto di vista regolamentare) e dall'altro far emergere le "differenze" con le condizioni attuali. Il rischio è che il sistema di procedure e i vincoli siano il grande capro espiatorio del fallimento del Leader, e mi ripeto, facendo ciò si porta avanti anche un'operazione poco corretta dal punto di vista intellettuale perché si da per scontato che il Leader in passato fosse stato un successo e che non ci fossero stati vincoli (procedurali/normativi) che pesavano anche in passato.

Il Leader deve saper dimostrare, ad esempio, che in una dimensione territoriale circoscritta possono anche emergere modelli di "sviluppo" locale ancorati su fabbisogni delle aree rurali che non sono "intercettati" dal Regolamento (nuove Misure), deve saper dimostrare che il tipo di progettualità promossa è differente sia nella genesi che nei risultati da quella finanziata dal PSR (e quindi ragionare sulle condizioni per fare in modo che queste differenze siano più marcate). La sfida è di aprire una riflessione anche sugli strumenti tipici del Leader, il PSL è ancora uno strumento utile per programmare e attuare le strategie locali? Meglio la modalità a bando singolo o la progettazione integrata con pacchetti di misure con piccoli partenariati locali di progetto? Se si ragiona in questi termini, a mio giudizio, si può supportare le amministrazioni nella scelta di come finalizzare al meglio il ruolo del GAL (che è già un partenariato rappresentativo dei territori) e quindi dare un senso più alto all'animazione che va al di là della promozione dei bandi e dell'assistenza ai beneficiari.

3. Quali sono i migliori strumenti di auto-valutazione che suggeriresti ai GAL?**John Grieve**

Ritengo che sia realmente importante utilizzare un mix di tecniche in modo da ottenere una base di evidenze forte e oggettiva. Bisogna pensare allo scopo dell'autovalutazione: chi è il pubblico e come saranno utilizzati i risultati, da qui si otterrà che tipo di evidenze bisogna organizzarsi a raccogliere. Piuttosto che raccomandare uno strumento credo sia importante ragionare in termini di metodo generale ed assicurarsi di essere in grado di dimostrare i risultati ottenuti che non sarebbe stato possibile raggiungere in assenza di LEADER.

Robert Lukesch

Lo strumento di autovalutazione migliore è fare le cose seriamente. È fuori questione (inevitabile) che il partenariato si riunisca "in conclave" almeno una volta all'anno per due o tre giorni per riflettere sul passato e sul presente e "riprogettare" la propria visione del futuro. L'auto-valutazione è una parte integrante della strategia di sviluppo. Essa funzionerà meglio utilizzando un facilitatore esterno (meglio due con ruoli diversi, uno per seguire l' "agenda" e facilitare, l'altro per osservare e dare flash feedback al momento opportuno). Per ottenere auto-valutazioni brillanti c'è bisogno di un buon monitoraggio del contesto socio-economico, delle attività di LEADER e di se stessi (il GAL e la partnership). Senza questo tipo di informazioni raccolte sistematicamente, l'auto-valutazione potrebbe essere "distorta" facendo prevalere esigenze, situazioni e stati d'animo collegate a quello che succede nel GAL giorno per giorno.

Fabrizio Tenna

Qui potrei fare un ulteriore brodo di suggestioni ma te lo evito volentieri per la salute mentale di entrambi. Il punto centrale sta a monte, anche qui a livello purtroppo di regolamento, va "promossa" una cultura della valutazione e della trasparenza dei processi e delle funzioni che il GAL svolge. Ecco se al contrario si parlasse del valore aggiunto del *mainstreaming* sul Leader, direi che il *mainstreaming* ha costretto i GAL a fare i conti con procedure molto ben codificate (spesso in maniera eccessiva rispetto ai volumi finanziari che il GAL muove su alcuni interventi), che limitano sì l'azione dei GAL ma che li obbligano a rendere espliciti e chiari i processi attraverso i quali vengono fatte delle scelte. (Un esempio su tutti è sui criteri di priorità nella selezione delle operazioni, fonte in passato di non pochi ricorsi che i GAL si sono dovuti accollare). Chiusa parentesi, l'autovalutazione è importante per i GAL se i risultati vengono utilizzati dal GAL stesso per: comunicare ai livelli più alti di programmazione criticità e buone performance, comunicare all'interno (i soci) e comunicare all'esterno i risultati dell'azione dei GAL (ulteriore elemento di trasparenza rispetto alla collettività che il GAL rappresenta). Se mancano queste condizioni, anche il miglior strumento risulta essere del tutto inutile. Detto questo consiglio ai GAL di avvalersi di esperti nella costruzione di qualsivoglia strumento di autovalutazione, che per essere un buon strumento deve essere tarato sulle caratteristiche del contesto regionale e deve essere facilmente comunicabile all'esterno.

Social Media e Open Data

21 settembre 2011



In linea con gli obiettivi proposti dalla Summer School, il laboratorio si pone di compito di offrire ai partecipanti una visione sintetica e declinata sui temi affrontati dal corso di due strumenti che più di altri stanno emergendo nel dibattito sull'innovazione, la trasparenza e l'*accountability* dell'azione pubblica: i **social media** e l'**open data**. Durante la sessione verranno approfondite le logiche e i principali *tool* a disposizione della Task force Leader per rendere più efficiente la comunicazione attraverso i canali sociali e la trasparenza attraverso l'*open data* e l'*open government*.

Social Media

I primi esperimenti di piattaforme sociali nate su internet risalgono agli inizi del 2005, con risultati spesso altalenanti. Oggi, a poco più di un lustro di distanza, i Social Network possono essere considerati la vera "killer application" del web. Facebook, da solo, conta 600 milioni di utenti; Twitter 200 milioni, che a loro volta generano un traffico di 95 milioni di tweet (piccoli messaggi di testo da 140 caratteri) al giorno; in media, ogni utente passa su YouTube un quarto d'ora della sua giornata; LinkedIn (100 milioni di utenti) ha mandato in pensione il curriculum vitae cartaceo e così come Flickr (popolare piattaforma di foto sharing) l'album fotografico.

Il peso specifico raggiunto dal web sociale non impone solo un ripensamento delle attività e delle strategie di comunicazione, ma obbliga gli operatori del settore ad approfondire approcci e dinamiche di questi nuovi strumenti d'informazione. La società delle reti (diretta discendente della Società dell'informazione, che ha caratterizzato il decennio precedente) non solo sta cambiando il modo in cui i singoli individui si rapportano tra loro, ma anche – e soprattutto – l'interazione tra persone e i propri interessi, i brand, le istituzioni.

Le bacheche di Facebook e le timeline di Twitter rappresentano oggi per molti utenti il principale canale informativo, il luogo in cui apprendere e divulgare informazioni. Mai prima d'ora è stato possibile per ogni singolo individuo avere una propria audience, che segue i contenuti generati e selezionati da altri utenti e che a sua volta li condivide con altri, in logica di rete.

Partendo da queste premesse il laboratorio proverà, nella prima parte, ad approfondire il fenomeno partendo dai suoi inizi e arrivando fino alla situazione attuale; mentre nella seconda saranno approfondite specifiche funzioni dei principali social site (Facebook, Twitter, ecc), declinate secondo quelle che possono essere le esigenze di comunicazione della rete Leader.



I cittadini sono già lì



Gianfranco Andriola, collabora con il Foromez, dove si occupa di alta formazione nel campo dell'informazione e eGov.



Social media

Summer School Segnali di Leader



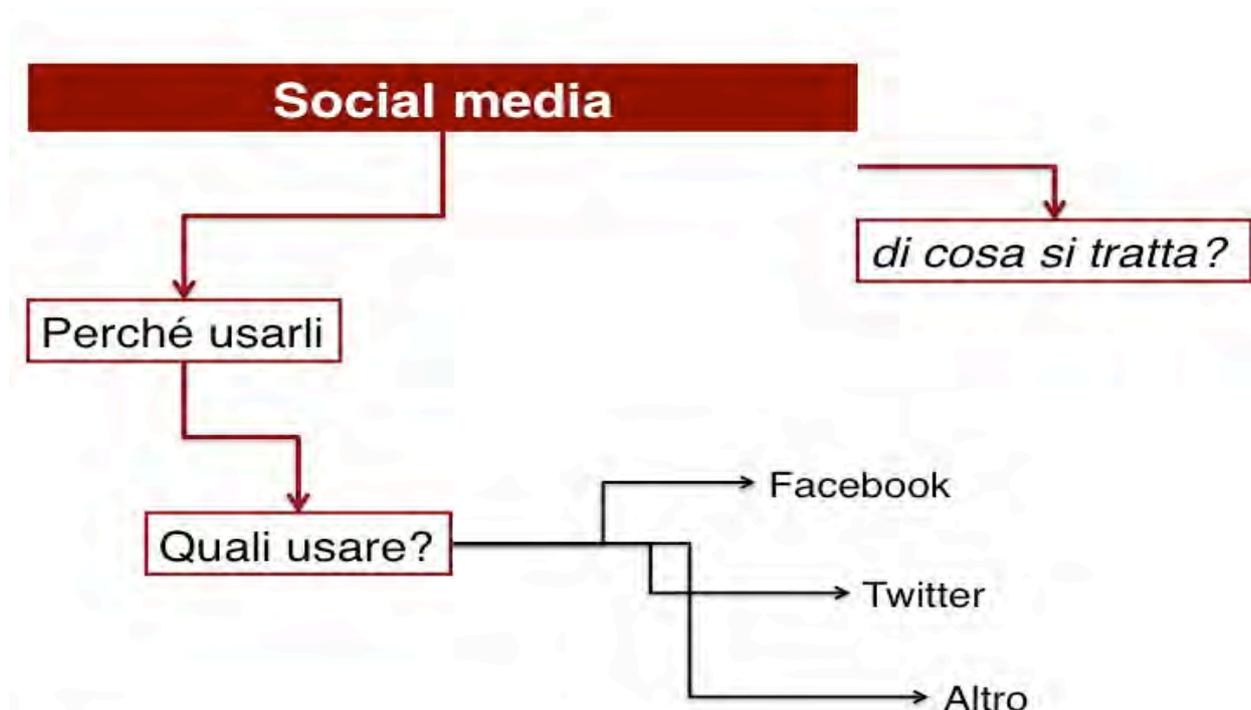
«Il Web 1.0 riguardava il connettere le persone. Era un luogo interattivo, e credo che il Web 2.0 è di sicuro un elemento del gergo, nessuno sa veramente cosa vuol dire. Se il Web 2.0 per voi significa blog e wiki, allora significa people-to-people. Ma non è nient'altro che ciò che il Web doveva essere sin dalla nascita».

Tim Berners-Lee

A questo proposito vengono ripresi di seguito dieci piccoli “consigli” per migliorare l’efficacia della comunicazione sui social media, utili a stimolare il dibattito in aula:

- *Siate brevi.* Quando si tratta di grandi contenuti, la sintesi è tua amica. Il contenuto deve essere abbastanza a lungo per esprimere la tua idea, ma non più. È “sleale” nei confronti della propria audience cancellare i contenuti già pubblicati, al più possono essere modificati rendendo esplicite le modifiche.
- *Impara a conoscere la tua audience.* Riconosci le questioni che più interessano il tuo target, osserva come gli utenti consumano le informazioni e – se necessario – chiedigli che tipo di informazioni vorrebbero ricevere.
- *Usa le immagini* - Immagini e video hanno il potere di trasmettere un messaggio complesso in un tempo brevissimo. Usa le immagini quando è possibile e non farlo per impressionare i lettori, ma per contribuire a semplificare il messaggio che stai dando.
- *Scomponi le informazioni* - Quando si scrive un post si vuole ottenere l'attenzione del lettore. Il modo migliore per farlo è non sovraccaricare il messaggio principale con troppe informazioni accessorie. Ad esempio utilizza i punti elenco o, se è necessario, scomponilo in più post.
- *Stimola il dialogo* – Chiedi di tanto in tanto l’opinione dei tuoi utenti in merito a questioni che ti interessano, potresti essere sorpreso positivamente dalla loro risposte.
- *Approfondisci le tematiche di tua competenza* – Talvolta utilizza focus di approfondimento e *how-to* tematici per stimolare il dialogo e coinvolgere i tuoi lettori. Questo genere di contenuti può aiutarti a costruire un percorso di informazione.
- *Cita le fonti da cui attingi* – Riportare in maniera chiara e puntuale le informazioni o citazioni di altri, contribuisce ad aumentare la tua credibilità. E inoltre facilita la creazione di network tra operatori dello stesso settore.

Sono una libera traduzione di un post di Kipp Bodnar, [9 Ways to Instantly Improve Your Content](#)





Open data

La promulgazione della Direttiva sull'Open Government nel dicembre 2009 è stata tra le prime iniziative che hanno caratterizzato l'amministrazione Obama nella gestione del comparto pubblico. In quel testo viene esplicitata la volontà del governo di rendere la pubblica amministrazione quanto più trasparente possibile. Si legge nella Direttiva: *"Fin dove possibile e sottostando alle sole restrizioni valide, le agenzie devono pubblicare le informazioni online utilizzando un formato aperto, che possa cioè essere recuperato, soggetto ad azioni di download, indicizzato e ricercato attraverso le applicazioni di ricerca web più comunemente utilizzate. Per formato aperto si intende un formato indipendente rispetto alla piattaforma, leggibile dall'elaboratore e reso disponibile al pubblico senza che sia impedito il riuso dell'informazione veicolata"*. Link al pdf:

http://www.whitehouse.gov/omb/assets/memoranda_2010/m10-06.pdf

È con questo atto che è iniziato il dibattito nazionale e internazionale sull'Open Data e più in generale sull'Open Government. La dottrina dell'Open Government, di cui l'Open Data è solo un aspetto, prevede che le amministrazioni pubbliche promuovano la trasparenza, l'accountability, la partecipazione e la collaborazione diretta dei cittadini e delle parti sociali in ogni iniziativa pubblica attraverso l'uso delle nuove tecnologie di comunicazione. In particolare l'adozione dell'Open Data da parte di una pubblica amministrazione implica che tutti i dati non coperti da segreto di stato, copyright e privacy vengano non solo resi disponibili ai cittadini e alle imprese, ma che lo siano in un formato che ne garantisca la piena riusabilità da parte di una applicazione informatica e che siano rilasciati sotto una licenza che incentivi il loro riutilizzo creativo da parte di chiunque. In sostanza l'Open Data attualizza e rilancia il concetto di trasparenza amministrativa, adattandola ai "tempi di internet".

Durante il laboratorio verranno illustrate le caratteristiche dei dati aperti (divulgazione, formati e licenze) e le ripercussioni che questa pratica amministrativa sta avendo sull'economia della conoscenza. Verranno approfonditi inoltre due casi studio particolarmente utili a comprendere il significato di riutilizzo dei dati aperti:

- il caso **BrightScope**, un sito USA che utilizza i dati aperti messi a disposizione dal Governo americano per offrire agli utenti un servizio di orientamento nella pianificazione dei fondi pensione. L'attività è stata lanciata nel 2008 e quest'anno ha chiuso con un utile di 3 milioni di dollari e con un previsionale di 10 milioni per il prossimo anno. Tutto questo senza la Direttiva sull'Open Government di Obama - a cui si accennava all'inizio di questo paragrafo - e ai dati aperti che ha generato non sarebbe stato possibile.
- **Farmsubsidy** è un'iniziativa nasce dal basso - ad opera di un network europeo composto da giornalisti, ricercatori e attivisti - con l'obiettivo di rendere più trasparenti i fondi stanziati dalla UE a sussidio all'agricoltura. In questo caso il concetto di trasparenza è declinato come accesso alle informazioni. Al contrario di BrightScope i dati utilizzati da Farmsubsidy non vengono attinti direttamente in formato aperto, ma attinti dal sito in maniera derivata. Quest'ultimo aspetto è uno dei due elementi che rendono particolarmente interessante l'approfondimento questa seconda iniziativa. Il secondo è la forte attinenza dei temi trattati con Rete Rurale Nazionale.

Open data,
infrastruttura
dell'economia
della
conoscenza



www.farmsubsidy.org





Strumenti

Google Maps API

<http://code.google.com/intl/it-IT/apis/maps/index.html>



Maps JavaScript API



Maps API for Flash



OpenStreetMap



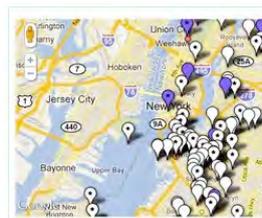
La wiki-mappa Libera del Mondo

Open Street Map

<http://www.openstreetmap.org/>

Google Fusion Table

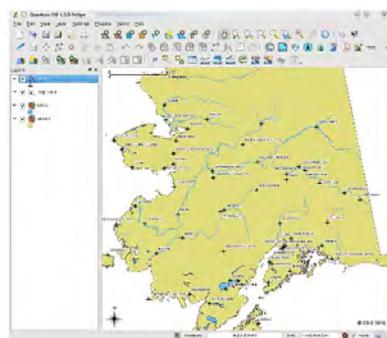
<http://www.google.com/support/fusiontables/>



Award-winning Public safety
WNYC helped locals report unplowed snow and won an award for innovation in Journalism. [Read article](#)



London's riots
The Guardian DataBlog maps riot locations and suspects' addresses in context of social factors. [View the article](#)



Quantum GIS

<http://www.qgis.org/>

ISTAT, Atlante di geografia statistica e amministrativa

http://www3.istat.it/dati/catalogo/20090728_00/



Foursquare

<https://it.foursquare.com/>



Exploro.it

<http://www.exploro.it>



Exploro.it è un sistema multiplatforma geo-social progettato per offrire informazioni e servizi di diversa utilità sulle principali città italiane.

Casi di studio

PuntoPit

[http://db.formez.it/fontinor.nsf/27ae256abf1f3a30c1256b04004137b0/687AC6E09E92726DC1256F2A00391EA9/\\$file/Sistemi%20informativi.pdf](http://db.formez.it/fontinor.nsf/27ae256abf1f3a30c1256b04004137b0/687AC6E09E92726DC1256F2A00391EA9/$file/Sistemi%20informativi.pdf)

PuntoPit è un database relazionale che include tutte le informazioni rilevanti per la comprensione del processo di attuazione della progettazione integrata territoriale in Sicilia. È utilizzato dal Dipartimento per la Programmazione della Regione Siciliana per effettuare il monitoraggio strategico della progettazione integrata e come base informativa per la redazione dei dossier sullo stato di attuazione utilizzati durante i Collegi di Vigilanza trimestrali.

PuntoSLO

http://biblioteca.formez.it/webif/media/MaterialiFormez_Web.pdf

PUNTOSLO è un sistema informativo per la Sicilia, che raccoglie informazioni sulle varie esperienze di programmazione regionale, non solo, quindi, sulla Progettazione Integrata, ma anche sui vari programmi integrati di iniziativa comunitaria, nazionale e regionale, che si riferiscono a contesti intercomunali (Patti Territoriali, programmi di Azione locale nell'ambito dell'iniziativa comunitaria LEADER II, Programmi di Riqualificazione Urbana e Sviluppo Sostenibile-PRUSST). Si tratta di un sistema informativo in grado di misurare l'efficacia delle politiche in corso e tracciare immagini di sintesi del territorio regionale, viste come esito delle strategie locali. L'obiettivo finale di questa operazione è la tematizzazione degli impatti che le diverse progettualità locali hanno indotto sui territori, identificando linee di tendenza che permettano di evidenziare l'emersione di sistemi locali specializzati, così come di valutare eventuali campi di azione suppletiva o di accompagnamento per l'Amministrazione regionale.

Golfo di Fonseca

<http://www.ired.it/ricerche/istituzionale/cooperazione/2008A016>

Un progetto, realizzato con Regione Lombardia, IILA, Cespi e il Ministero degli Affari Esteri, per sostenere il processo di sviluppo territoriale integrato e transfrontaliero del Golfo de Fonseca, in America Centrale.

Piani Strategici di Mazara del Vallo e Marsala

<http://www.calameo.com/books/000387745033ffb1edcfa>

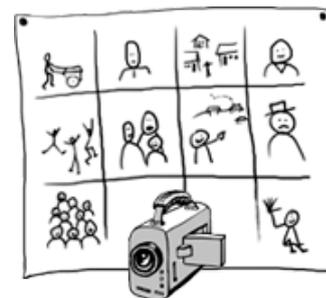
<http://www.calameo.com/books/000387745f56fd839be1a>

La pianificazione strategica è una modalità di programmazione che si propone di identificare una visione condivisa dello sviluppo della città nel medio-lungo periodo. Il suo obiettivo è indirizzare ed influenzare le future politiche per la città a partire da una identità territoriale, economica e sociale ed uno scenario di cambiamento che l'ente locale costruisce insieme ai propri cittadini.

Il metodo della pianificazione strategica si fonda su alcune parole chiave: partecipazione, integrazione, flessibilità.

Il video partecipativo come strumento di trasparenza, comunicazione per lo sviluppo locale ed (auto)valutazione

21, 22 settembre 2011



<<Communication that doesn't go both ways, doesn't go anywhere>>

Alan Alda

L'intervento in breve

Nel corso dei due giorni di laboratorio proporrò tecniche e metodi dell'approccio del Video Partecipativo (Participatory Video: PV) come strumento utile all'attività dei GAL.

Il PV è un percorso di partecipazione e crescita, in cui **una comunità, un gruppo o una rete di attori** unita da un interesse comune **crea**, attraverso l'attività di facilitatori e di consulenti tecnici, **un proprio film**.

Il processo di creazione condiviso è tanto importante quanto il prodotto finito, essendo in grado di far emergere tematiche altrimenti nascoste e di costruire un consenso attorno a possibili strategie e soluzioni.

Nell'ambito delle attività dei GAL, **il PV può essere utile da tre punti di vista**: alla **conclusione di un progetto**, per valutarlo (dal punto di vista di stakeholders e beneficiari) e per diffonderne i risultati; **durante lo svolgimento di un progetto**, per costituire uno strumento di trasparenza e di riformulazione di priorità e strategie; **in fase di progettazione**, essendo uno strumento molto potente di emersione di *issues* dal basso.

Il workshop sarà articolato in due giornate. Nel corso del primo incontro il relatore introdurrà teoricamente il metodo ed illustrerà alcuni *case studies* significativi. Nel corso del secondo incontro si proverà – nei limiti delle dimensioni del gruppo – a facilitare un'interazione laboratoriale utile, a partire dagli stimoli e dalle idee dei partecipanti, a calare il metodo nella progettualità dei GAL, disegnando per sommi capi interventi possibili ed approfondendo ulteriormente gli aspetti pragmatici dell'applicazione del metodo.



Stefano Collizzoli,
membro di ZALAB,
rete di registi ed autori che realizzano
documentari con la metodologia
participatory video.



introduzione teorica

<<Non esiste niente di più pratico di una buona teoria>>

(Karl Lowith)

E' difficile dare una definizione univoca di Video Partecipativo (PV). La molteplicità degli approcci di PV, la differenza di prospettive teoriche (nella maggior parte di casi, implicite), di professionalità coinvolte e di incrocio con altri campi (le scienze ed i metodi dell'educazione; la cooperazione internazionale; la (psico)terapia; la ricerca antropologica; la progettazione, pianificazione ed esecuzione di progetti di partecipazione rurale ed urbana, l'attivismo politico e sociale) disegnano un campo ampio, frammentato, dai confini incerti.

Il fatto poi che esperienze riconducibili all'intreccio fra partecipazione e video si siano svolte in tempi diversi ed in luoghi diversi nel mondo, in maniera "caleidoscopica" (White 2003), e spesso senza aver alcuna notizia l'una dell'altra (Huber 1998) e ripartendo quindi in qualche modo da zero rende il campo ulteriormente sfuggente.

Tutto ciò suggerisce di iniziare con una definizione molto generale.

Chiameremo quindi PV, ampliando una definizione di Su Braden e Than Hounng, "un insieme di applicazioni alternative delle tecnologie audiovisuali in progetti di sviluppo" o in progetti di intervento sociale e politico, "il cui scopo è di produrre cambiamento sociale" o trasformazione individuale. (Braden and Than 1998).

Da un punto di vista più applicativo, si può descrivere quello che succede in un progetto di PV raccontandolo come

<<a scriptless video process, directed by a group of grassroots people, moving forward in iterative cycles of shooting-reviewing. This process aims at creating video narratives that communicate what those who participate in the process really want to communicate, in a way they think is appropriate>>

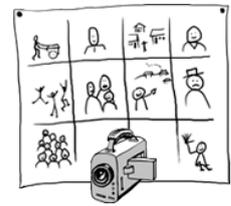
(Johansson and Knippel 1999 :35)¹

Il PV è un insieme di pratiche essenzialmente operative, situazionali ed idiosincratiche che ha dato origine a percorsi di natura e scopo molto diversi fra di loro. Agli scopi di questa presentazione, privilegeremo la famiglia di approcci che si è sviluppata nell'intreccio con progetti di sviluppo, tanto in ambito agricolo quanto in ambito urbano, contaminandosi con gli approcci di Participatory Rural Appraisal (Chambers 1994).

L'organizzazione pioniera in questo campo è la FAO (Coldevin and FAO 2003), che ha cominciato ad introdurre strumenti video all'interno della progettazione fin dai tardi anni '70, con il progetto PRODERITH, in Messico (FAO 1987; FAO and UN 1996; Johansson and Knippel 1999; Johansson 2000a; Johansson 2000b; Coldevin and FAO 2003) L'intento di uso del video è la responsabilizzazione dei beneficiari di un progetto di sviluppo sociale rispetto alle modalità ed agli scopi del progetto stesso (de Waal 1997).

Nel corso degli ultimi 30 anni, metodologie di uso partecipativo del video hanno assunto uno spazio sempre più ampio nelle modalità di intervento dell'Agenzia, restando sempre inserite all'interno di progetti più complessivi di sviluppo agricolo, ma producendo risultati spesso molto interessanti, ed una vasta letteratura interna.

L'idea centrale è che "conoscenza e progetto vanno in parallelo e, chiunque sia il destinatario di una trasformazione, il suo parere viene considerato prezioso per arricchire il quadro delle possibilità e per cercare una buona soluzione." (FAO 1987)



Il punto di partenza non sarà però una teoria.

Fare video infatti è raccontare storie. Il PV è raccontare storie assieme, costruire o ricostruire narrazioni che possano divenire – per gruppi umani più o meno grandi, più o meno estesi nello spazio, più o meno accomunati da legami comunitari – civilmente, umanamente e socialmente significative. (zaLab, (Stefano Collizzolli et al. 2007)

Il punto di partenza sarà quindi il racconto del *Fogo Process* (processo di Fogo), generalmente citato come modello e, per certi versi, primo esempio, dell'approccio del PV. (Satheesh 2002, MacLeod 2004, Bessette 2006, Riaño 1994)

Scelgo di diffondermi sul racconto e l'analisi del Fogo Process non solo per il suo carattere pionieristico, ma anche perché, nel corso della storia cosciente del PV ha assunto con il tempo un carattere paradigmatico, canonico. Esso presenta, inoltre, il vantaggio analitico di presentare con grande chiarezza alcune delle caratteristiche base dell'approccio del PV.

Per Fogo Process si intende un processo di film-making partecipativo e di intervento comunitario che si è svolto sull'isola di Fogo, nello stato di Newfoundland, in Canada, principalmente fra il 1967 ed il 1969².

Sotto la guida di Don Snowden, responsabile del dipartimento di Extension della Memorial University di Newfoundland (MUN), il *field worker* Fred Earle, afferente allo stesso dipartimento ed il regista Colin Low, del National Film Board canadese (NCFB), hanno realizzato 28 brevi documentari, cercando, con il coinvolgimento degli abitanti, di creare un'immagine condivisa della vita nell'isola. Tramite un percorso complesso di proiezioni e discussioni in tutti i villaggi dell'isola, questi film hanno originato un processo di autoriflessione ed *empowerment* a livello locale che ha prodotto concreti risultati in termini di capacità comunitaria di prendere in mano collettivamente il proprio destino. (Huber 1998) Inoltre i film hanno costituito un decisivo mezzo di comunicazione con il distante potere politico centrale che stava pianificando lo spostamento di tutti gli abitanti in aree economicamente più vivibili. In seguito al mutamento sociale originato anche dal percorso di ripresa, montaggio, proiezioni ed autoriflessione, il governo ha invece diretto i suoi sforzi ad aiutare gli isolani a restare là. (Crocker 2003; Crocker 2008).

Chiameremo *circuito di feedback interno* il dialogo che le proiezioni di film di Fogo hanno innescato all'interno della comunità raccontata e *circuito di feedback orizzontale* il dialogo innescato fra differenti comunità dello stesso livello (Collizzolli 2009). Entrambi questi circuiti di feedback sembrano essere il luogo dove si realizzano dinamiche di costruzione di una fiducia individuale in sé – da cui ha origine un approccio *terapeutico*³ al PV – e di fiducia collettiva in un noi – da cui ha origine un approccio di *empowerment*⁴ al PV. Chiameremo infine *circuito di feedback verticale* l'inedita comunicazione diretta fra centro del potere e periferia che si è realizzata nel corso del processo.- da cui ha origine un approccio di *advocacy*⁵.

Caratteristica comune di questi tipi è quella di porre l'accento sull'aspetto partecipativo del processo di produzione audiovisiva (Johansson, 1999b). Ciò che determina la possibilità d'impatto sociale di un video, in questo paradigma, non è tanto il suo argomento "sociale", quanto lo svolgersi sociale, collettivo e partecipato del suo farsi. (Bery, 2003; Brigandì 2008; Collizzolli 2011).



The Kham Film Project è una associazione di film-maker americani e tibetani che lavorano insieme alla produzione di documentari con metodologia participatory video nel Tibet.

il modello di empowerment

Sempre in Canada, nel 1969, i metodi del processo di Fogo vengono ripresi a Rosedale, a sud dell'Alberta. Gli abitanti stavano progressivamente abbandonando la cittadina per mancanza di acqua corrente e gas e per una crisi occupazionale. Tony Karsch, dell'università di Calgary suggerisce al RCAC (Rosedale Citizen's Action Commitee) di utilizzare un processo di PV.

*<<Like the Fogo Process, the RCAC used video to tape issues and stimulate discussion and problem-solving. However, in Rosedale, the RCAC chose who to interview, which parts to keep and how to use the video. Karsch was careful to remain in the role of facilitator. He described what video could do and taught people how to operate the video equipment. He advised participants on how to accomplish what they want and then they used the technology to accomplish their goals.>>⁶
(Okahashi 2000 :2)*

Si aggiunge quindi un ulteriore aspetto alla pratica del PV; oltre a fornire gli strumenti per raccontarsi i soggetti sono anche pienamente autori del prodotto audio video e la funzione dei trainers è solo di affiancamento. (Brigandì 2008). A partire da quel momento, il coinvolgimento diretto delle comunità coinvolte nei progetti si fa pratica comune (Gumucio Dragon 2001 :17).

La funzione di chi conduce il processo è un altro elemento specifico dell'approccio rispetto ai modelli della terapia e dell'attivismo. Egli infatti non è un terapeuta (e quindi non può giocare sulla neutralità di stampo clinico) né un attivista: la sua posizione rispetto al campo non è un "a priori" che ne determina l'entrata, ma si costruisce nel corso dell'interazione: egli è un elemento del processo, sottoposto agli stessi stimoli ed alle stesse tensioni trasformative delle altre componenti, seppur in maniera diversa. Tentando un'etichetta, Huber (1998) lo chiama "comunicatore di sviluppo":

<<Empowerment is located somewhere in the middle between 'therapy' and 'activism'. It integrates the two approaches by using the full potential of both, the people and the development communicator. The boundaries between subject, producer, and viewer collapse with this approach. Everybody is involved in the three key activities: filming, performing (being filmed), and watching the film. In addition, the development communicator plays an active role as a facilitator. (...)The development communicator is not just directing but also involved in the communication and learning process>>⁷ (Huber 1998) :22

Porre l'attenzione su questa potenzialità significa radicalizzare l'aspetto processuale della ripresa video, e spesso inserirla all'interno di una trasformazione sociale persistente ed indipendente dall'apporto del video.

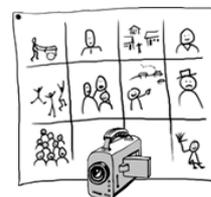
Per comprenderlo meglio, seguiamo in dettaglio i passaggi di una descrizione paradigmatica, quella effettuata da Padma Guidi di un suo intervento in collaborazione con il Centro Maya di Donne Comunicatrici (CMCM) NUTZI⁸, in Guatemala (Guidi 2003) Si tratta di un tipo specifico di *workshop*, che Guidi (2003 :263) chiama *process video*: il *workshop* si rivolge ad un gruppo (possibilmente, di piccole dimensioni) che abbia deciso di trovarsi per affrontare assieme un problema comune. Al primo incontro, è invitata anche una facilitatrice locale, legata al NUTZI, che si presenta con la camera alla mano. Il suo compito, oltre a quello di filmare, è quello di aiutare a tenere la discussione ordinata per argomenti, mantenendo allo stesso tempo un'atmosfera informale.

Nel suo ufficio, poi, la facilitatrice riguarda il materiale, ed opera un rapido montaggio, selezionando ciò che le sembra più rilevante ai fini della discussione, tagliando tempi morti, ed eventualmente ri assemblando la discussione con una logica di argomento.

Il successivo incontro del gruppo comincia con il *playback* del filmato della prima discussione, che dà origine ad una nuova discussione, nella quale "le posizioni sono ridefinite, ed i partecipanti capiscono meglio tanto i contorni del problema da discutere quanto le loro relazioni reciproche ed il loro modo di discutere fra di loro" (Guidi 2003 :264). Anche questa discussione viene filmata, e poi rivista dal facilitatore.

Il processo può andare avanti ricorsivamente; in genere tuttavia sono sufficienti due incontri. Al termine del secondo incontro, la posizione dell'assemblea viene riassunta in una presentazione, che viene ripresa e che può costituire il punto di partenza di un'azione: nella maggior parte dei casi, l'azione è semplicemente la proiezione pubblica della presentazione, ed il lancio di una discussione che coinvolga tutta la comunità.

LABORATORI



Un altro esempio dello stesso genere è quello di *Maneno Mengi* (molte parole, in Kiswahili), un gruppo nato a Zanzibar, che si è evoluto in *Maweni*, media company basata in Tanzania che lavora in tutta l’Africa (Johansson 2006). Il percorso prende avvio nel 1993. Nei distretti di Kilwa, Lindi e Mtwara⁹, nella Tanzania del sud si sta diffondendo una pratica di pesca con la dinamite. È un circolo vizioso: la povertà e la mancanza di sbocchi dovuti ad un periodo di crisi spingono alcuni pescatori all’uso di questo metodo, molto redditizio nel breve periodo, ma distruttivo nei confronti della consistenza dei banchi di pesce. L’impoverimento conseguente dei banchi di pesce forza più pescatori ad utilizzare la dinamite come strumento di pesca (Johansson 1997a).

Per un paio d’anni si sperimentano soluzioni “rapide”, che però non portano a molto: tutto ciò che ne resta è la costruzione di un comitato, il Sudi, non particolarmente riconosciuto, e di scarso impatto.

Nel dicembre 1996 si svolge un incontro di valutazione dei passi in avanti fatti fino a quel momento. In un villaggio dell’area, Misnibati, vengono invitate 80 persone, tra le quali tre parlamentari e rappresentanti del potere governativo. Anche la comunità del villaggio è coinvolta.

Le discussioni proseguono per un’intera settimana, di fronte ad una telecamera. Questa è in posizione defilata (viene lasciata su di un cavalletto, sempre accesa), ma rimane comunque al centro dell’interazione (Johansson 1997a): tutti si rivolgono alla camera, e si fermano quando vanno cambiate batteria o cassetta. La telecamera sembra cambiare anche l’atteggiamento dei politici presenti.

<<In the evenings, the tape recorded during the day were played back on the beach using a TV monitor and a generator. The shows were public, and every evening almost the entire population of the host village gathered to review the many hours of video. Even the children watched the show in remarkable silence. Through virtue of the transparency of the workshop, the direct participants gradually attained a status as representatives for the interests of the whole village population.>>¹⁰
(Huber 1998):68

La gente del villaggio partecipava attivamente alle proiezioni, commentando, applaudendo, o fischiando. Non solo il workshop pian piano acquisisce legittimità; un cambiamento viene osservato anche nei partecipanti stessi al workshop, che, giorno dopo giorno, nell’osservazione di Johansson (Johansson 1997a) migliorano i loro argomenti, li chiariscono, li temperano nel passaggio nella sfera pubblica mediata della telecamera e nell’arena reale di sfera pubblica della spiaggia. Attraverso questo processo iterativo, gli argomenti diventano più razionali nel senso della teoria dell’agire comunicativo. (Huber 1998):68. Le proiezioni del workshop vengono ripetute in altri villaggi, innescando ogni volta discussioni ed aumentando gradualmente la percezione di legittimità del Comitato (Huber 1998) :67-69

Dopo qualche mese, quando le trasformazioni sociali stanno già avvenendo, il materiale viene montato da Johansson, principalmente per rendere più semplici le dinamiche di proiezione. (Gumucio Dragon 2001) :197

A partire da quel montato - un film di due ore intitolato “*Not in our Sea*” - si dà vita anche ad un percorso di feedback verticale: il film viene mostrato a varie autorità, fino ad arrivare al Primo Ministro (Johansson 1997a; Johansson 2000a). Il commento di queste autorità viene a sua volta incluso nel video, che viene restituito ai pescatori nei villaggi (Huber 1998) :69

All’interno di questo approccio, nelle sue varie declinazioni (Gumucio Dragon 2001; Johansson 2000b; Setchell 2006; Stuart 1989) *il prodotto delle riprese non è importante di per sé, ma solo come passaggio di un processo*. Nulla vieta, però – e questo uno dei punti di partenza della nostra sfida – di declinare, come sta facendo da anni ZaLab (www.zalab.org) l’approccio processuale del modello di *empowering* e degli approcci legati alla gestione dei progetti di sviluppo, in un senso comunicativo. In questa maniera, alle caratteristiche già di per se utili di un approccio di *empowerment* – stimolare l’emersione di *issues* dal basso e la loro costruzione ed articolazione in *policies* possibili ed articolate; incrementare la partecipazione attorno ad un’idea di sviluppo realmente radicata nel territorio; verificare presso beneficiari e stakeholders gli effetti e la percezione di una *policy* - si possono affiancare interessanti risultati in termini di trasparenza e di produzione di una comunicazione efficace ed *inaspettata* sul progetto.

NOTE

1 Un processo di produzione video senza sceneggiatura prestabilita, diretto e prodotto dal basso (*grassroots*), che si sviluppa in un movimento ciclico di ripresa e visione delle immagini. Lo scopo del processo è quello di creare delle narrazioni audiovisuali che comunichino ciò che i partecipanti al processo realmente vogliono comunicare, nel modo che a loro sembra adeguato. (Johansson *et al.*, 1999, 35)

2 Il processo si era di fatto avviato prima, con l'incarico a Fred Earle come *field worker* nell'isola per il dipartimento di extension della MUN, ed è proseguito per tutti i primi anni '70. A differenza che in percorsi successivi, e principalmente a causa di precisi limiti tecnici ed economici legati all'uso della pellicola, la comunità non è stata coinvolta con un ruolo da protagonista nella ripresa e nel montaggio, come dalla definizione operativa sopra ricordata di Johansson (1999); tuttavia, non è azzardato sostenere che la stessa pensabilità di un tale coinvolgimento sia stata resa possibile dal lavoro pionieristico degli animatori del Fogo process.

3 In questo approccio, "come intervento sociale, l'uso del video è direzionato più verso la riflessività che verso l'azione o l'intervento politici diretti", (Kawaya 1994)

4 Per *empowerment*, in questo caso, si intende l'utilizzo del processo di produzione audiovisiva come strumento per far scoprire ad un gruppo o ad una comunità la propria possibilità di diventare protagonisti in un cambiamento possibile. (Mann 2006)(Johansson 2006) (Okahashi 1998)

6 Come nel caso del Processo di Fogo, la RCAC ha utilizzato il video per sollevare questioni e stimolare discussioni per risolvere problemi. Tuttavia, a Rosendale, è stata la RCAC a scegliere chi intervistare, quali parti mantenere nel montaggio finale e come utilizzare il video. Karsch è stato molto attento nel rimanere nel ruolo di facilitatore. Egli ha descritto ciò che si poteva fare con il video ed ha insegnato ai partecipanti come far funzionare l'attrezzatura. Dopo essere stati informati sulle modalità per realizzare ciò che volevano questi hanno utilizzato la tecnologia per realizzare i loro obiettivi.

7 L'*empowerment* si colloca da qualche parte fra "terapia" ed "attivismo". Integra i due approcci utilizzando il pieno potenziale tanto dei partecipanti quanto del "comunicatore di sviluppo". I confini fra soggetto, produttore e spettatore con questo approccio collassano. Tutti sono coinvolti nelle tre attività chiave: filmare, svolgere attività performative (essere filmati) e guardare il film. Inoltre, il "comunicatore di sviluppo" ha un ruolo attivo come facilitatore. Egli non sta semplicemente dirigendo un processo di comunicazione ed apprendimento, ma ne è parte,

8 CMCM sta per Centro Maya de Mujeres Comunicadoras. Nutzji in lingua Maya Kaqchikel significa "la mia parola". Si descrive come un "centro di accesso alla comunicazione". E' fondato e gestito da Padma Guidi e da un gruppo di donne Maya, per la maggior parte insegnanti alla locale scuola. Lo scopo principale del centro è offrire alla popolazione accesso e consapevolezza dei media, con un'attenzione particolare al video ed ad Internet. Entrambe sono esperienze completamente nuove per una comunità in cui non si parla né inglese né spagnolo, e dove arrivano solo le televisioni via cavo delle città vicine. Gli scopi operativi sono la preservazione del patrimonio culturale Maya e la creazione di uno spazio di commercio online per l'artigianato locale. Le attività del centro sono iniziate nel 1997, con una donazione di equipaggiamento e di computer (Gumucio Dragon 2001) :200-204

9 Si tratta di quasi 400 chilometri di costa, in cui vivono fra le 80.000 e le 100.000 persone, sparse in tre cittadine e cinquantacinque villaggi, fra di loro isolati. (Huber 1998):62

10 Ogni sera, il materiale girato durante il giorno era mostrato sulla spiaggia, con una televisione ed un generatore. Gli spettacoli erano pubblici, ed ogni sera praticamente l'intera popolazione del villaggio si radunava a guardare molte ore di video. Persino i bambini assistevano in notevole silenzio. Attraverso questa trasparenza, i partecipanti al workshop assunsero gradualmente lo status di rappresentanti degli interessi di tutta la popolazione.

La valutazione partecipata nel Leader: metodologie e applicazioni per una valutazione orientata all'apprendimento

21, 22 settembre 2011



Introduzione

La metodologia di seguito illustrata è finalizzata alla costruzione di uno strumento di auto valutazione per migliorare l'efficacia e l'efficienza delle strategie locali in corso d'opera.

La tecnica che viene adottata prevede l'utilizzo combinato di due tecniche basate sul giudizio di esperti: il brainstorming e la Scala delle priorità obbligate.

Il brainstorming nasce storicamente negli Stati Uniti all'interno delle aziende (Alex Osborn), come modo per produrre idee coinvolgendo il gruppo di lavoro che fa parte di una determinata divisione aziendale (marketing, organizzazione, management..) generalmente con la finalità di risolvere una criticità (*problem solving*).

Quattro regole classiche proposte da Osborn:

1. È esclusa la critica alle idee altrui
2. Non autocensurarsi
3. Cercare la quantità (numero di idee prodotte)
4. Approfittare dell'associazione di idee e cercare di migliorare e integrare le idee altrui.

Queste regole si applicano anche al brainstorming valutativo.

Nel brainstorming classico generalmente la valutazione di ciò che è stato fatto viene tenuta separata dalla fase creativa, spesso la valutazione dei risultati non viene fatta dagli stessi partecipanti ma da un gruppo ristretto di esperti, spesso il procedimento valutativo consiste nel raggruppare le idee in gruppi omogenei.

Il brainstorming valutativo è mutuato dal brainstorming classico (come strumento) ma se ne distingue, sia rispetto all'uso del gruppo lungo ciò che potremmo chiamare la "filiera" della tecnica, che rispetto alla finalità. Come nel brainstorming classico, il gruppo produce idee (concetti, racchiusi in stringhe di testo), ognuna delle quali racchiude una porzione di significato (dimensione) che esplica il tema che viene esplorato, ma a differenza del brainstorming classico, il coinvolgimento del gruppo avviene in tutte le fasi successive alla sessione creativa: classificazione, sintesi e gerarchizzazione.

Il Brainstorming permette di esplorare le differenti dimensioni dell'evaluando, che, in questo caso, coincide con il processo di implementazione delle strategie locali, la classificazione e la sintesi permettono di individuare dei meta indicatori. La Scala delle Priorità Obbligate (1) consente di ordinare gerarchicamente gli indicatori rispetto a due criteri di valutazione ritenuti più utili per le finalità che ci si è posti: nel caso della autovalutazione dei PSL l'efficacia esterna e l'efficienza interna.



Fabrizio Tenna,
Agriconsulting S.p.A,
responsabile delle analisi
statistiche ed economiche
finalizzate alla valutazione dei
programmi regionali di Sviluppo
Rurale.

¹ La tecnica è stata ideata da Claudio Bezzi nel 1988

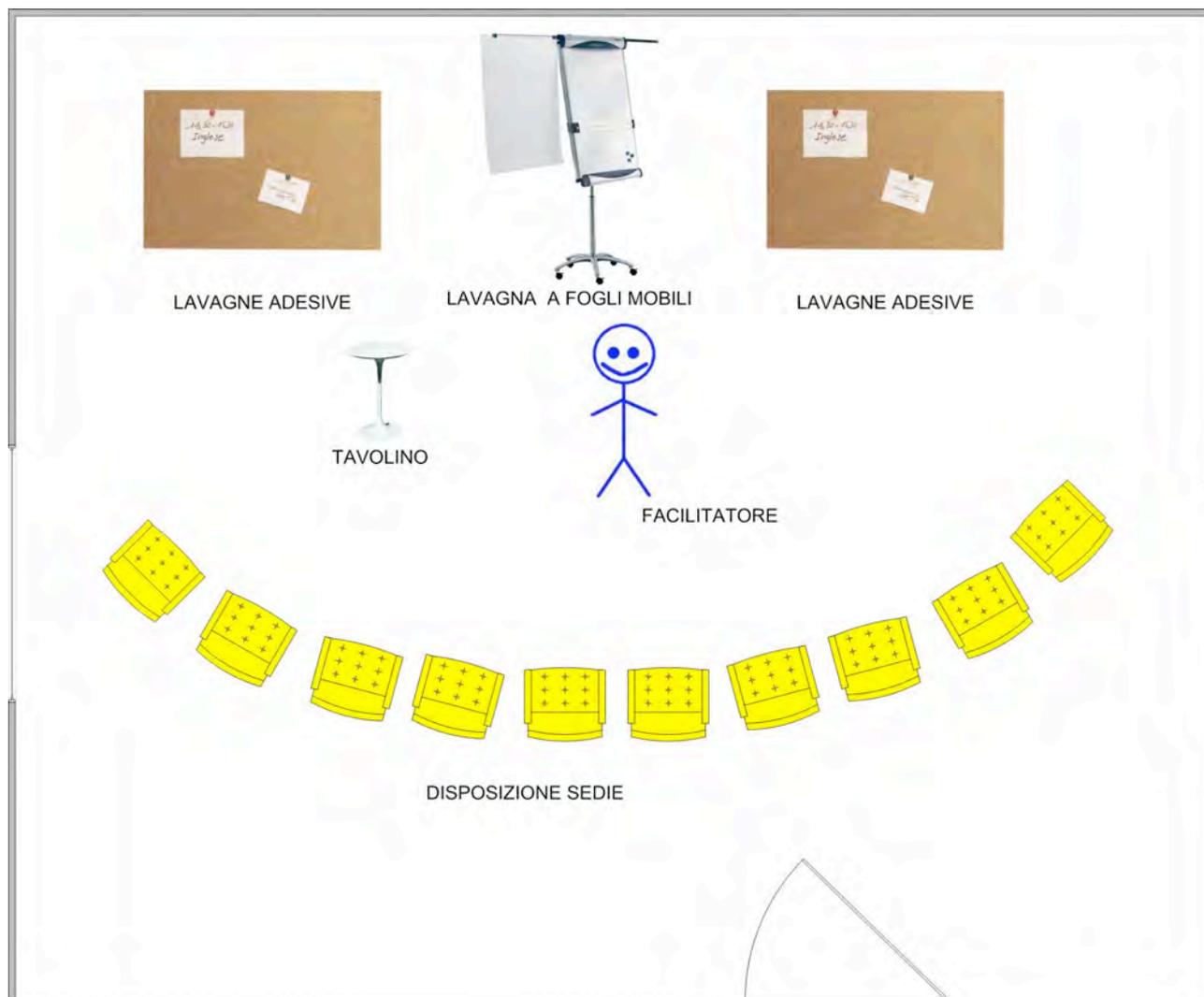
Set e Setting dell'Autovalutazione

Richiamando quanto avviene nella realizzazione di un'opera teatrale (scenografia, casting, regia), il set rappresenta nel caso di una tecnica di valutazione l'insieme degli elementi che consentono di realizzare la tecnica stessa: il luogo, il contesto, la selezione dei partecipanti, il numero di partecipanti, la disposizione degli stessi, i materiali, l'arredo.

Poche regole da seguire nella definizione del set:

1. il locale deve garantire un clima confortevole, la disposizione degli arredi deve essere funzionale per stimolare la partecipazione del gruppo e l'interazione con il facilitatore (colui il quale guida il gruppo nella realizzazione della tecnica);
2. la selezione dei partecipanti deve avvenire scegliendo le figure chiave in relazione alla finalità valutativa che si intende portare avanti (nel caso dell'autovalutazione dei PSL, almeno due figure: una figura chiave della struttura tecnica e una del partenariato del GAL);
3. il numero dei partecipanti deve essere compreso tra le 10-12 unità, ciò per garantire la gestibilità del gruppo (si riescono a gestire anche gruppi più estesi fino a 16 persone, in Regioni in cui sono presenti molti GAL una via potrebbe essere quella di dividere i GAL in due gruppi);
4. i materiali da utilizzare per realizzare il brainstorming devono essere scelti sulla base dello stile di conduzione che il facilitatore intende utilizzare (lo stile di conduzione può essere influenzato dal tempo a disposizione e del tema scelto, ad esempio della maggiore o minore ampiezza del campo semantico da esplorare).

Il *setting* è l'azione che si svolge nel set (vedi figura sotto), nell'esempio dell'opera teatrale rappresenta dunque la modalità, le regole, lo stile con cui l'opera viene realizzata sul palcoscenico.





Lo stile di conduzione del facilitatore del brainstorming può seguire più strade, di seguito ne proponiamo tre:

1. i partecipanti esprimono liberamente i loro concetti (*pop corn*) che il facilitatore riporta nella lavagna a fogli mobili nell'ordine in cui sono proposti;
2. a turno ogni partecipante esprime un concetto, con la possibilità di saltare un turno (*round robin*), anche in questo caso il facilitatore trascrive le stringhe sulla lavagna a fogli mobili;
3. i partecipanti scrivono le stringhe, una per foglietto, che vengono raccolte e poste sulla lavagna adesiva.

Sulla base del tempo a disposizione si può optare anche per una combinazione delle tre, ad esempio, il facilitatore trascrive le stringhe sui foglietti che vengono attaccati alla lavagna adesiva.

Sull'atteggiamento che il facilitatore dovrebbe tenere durante la conduzione del gruppo di seguito segnaliamo gli elementi più ricorrenti in letteratura:

- creare con naturalezza un clima rilassato;
- mostrare padronanza della materia e sicurezza (non solo mostrare, ma averla);
- osservare le dinamiche presenti nel gruppo;
- evitare momenti prolungati di silenzio.

Nella realizzazione della tecnica il facilitatore può essere affiancato da un tutor qualora lo stile di conduzione (ad esempio l'uso di foglietti) o il tempo a disposizione lo richieda. E' da tenere presente che una figura estranea al gruppo di lavoro può avere effetti inibitori sulla produttività del gruppo, pertanto è bene che il facilitatore presenti al gruppo il tutor indicando inoltre le funzioni che il tutor assolverà.

La modalità di svolgimento della tecnica

Presentazione

La fase di presentazione è fondamentale per assicurarsi una buona riuscita della tecnica. Non bisogna infatti dare per scontato che i partecipanti abbiano letto la lettera di convocazione e allo stesso tempo che abbiano colto al volo il senso del lavoro che verrà svolto.

Pertanto il facilitatore, oltre a auto presentarsi (e a introdurre l'eventuale tutor) deve/dovrebbe:

- spiegare gli obiettivi della sessione valutativa, cosa si farà e perché (ad esempio perché la Regione ha previsto che ogni GAL istituisca un sistema di autovalutazione etc etc);
- invitare ogni componente del gruppo a presentarsi;
- illustrare sinteticamente la tecnica e le regole da seguire.

Prima Fase: creativa

Il facilitatore introduce la fase creativa ripetendo qual è l'oggetto del brainstorming, qual'è dunque il tema che deve essere esplorato. Ad esempio: "dobbiamo valutare il Piano di sviluppo Locale, e quindi dovete pensare a tutti gli elementi che fanno parte del vostro agire quotidiano nella realizzazione di un piano di sviluppo locale".

Come in un brainstorming classico i partecipanti sono invitati a enunciare brevi concetti (stringhe) che a seconda dello stile di conduzione scelto il facilitatore trascriverà su una lavagna, su foglietti, sul PC etc..

E' importante che il facilitatore abbia un'idea delle dimensioni che fanno parte del tema che va esplorato, perché a seconda dei casi (nei momenti di silenzio), potrebbe intervenire per stimolare il gruppo a riflettere su ulteriori aspetti non affrontati fino ad arrivare a proporre al gruppo altre stringhe (che ne dite di questo aspetto?) nel caso in cui gli stimoli non siano raccolti.

Abbiamo già introdotto quali regole devono essere rispettate nella fase creativa (Osborn), sulla base di quelle regole è opportuno che il facilitatore nella gestione delle dinamiche di gruppo presti attenzione a:

- evitare che i partecipanti facciano dei veri e propri interventi (rallenta la produzione di idee);
- evitare che sia sempre uno a parlare per gli altri (quindi fermarlo e fare un giro coinvolgendo gli altri);
- evitare che si formino dei gruppetti di persone che parlano tra di loro per confrontarsi, quando è fondamentale che tutto ciò che è verbale venga registrato da tutto il gruppo.

La fase creativa (max 45 minuti) dovrebbe concludersi quando il gruppo (e il facilitatore) si rende conto di aver detto tutto: non vengono prodotte più stringhe e anche il facilitatore si rende conto che tutte le dimensioni sono state affrontate.

Il facilitatore chiude la fase creativa lasciando comunque la porta aperta nell'eventualità che qualcuno individuasse ulteriori stringhe nelle fasi successive (non capita ma va lasciata la possibilità).

Seconda Fase: Classificazione

Nella sessione di classificazione il facilitatore chiede al gruppo di aggregare la lista di stringhe, generata nella sessione precedente, rispetto ad una logica di prossimità concettuale e non rispetto ad un rapporto di causa ed effetto. E' il gruppo che crea queste aggregazioni secondo un criterio di classificazione all'inizio inconsapevole e via via sempre più chiaro. A differenza del brainstorming, la discussione tra partecipanti è ammessa, il ruolo del facilitatore diventa fondamentale nel guidare del processo di aggregazione delle stringhe

E' opportuno infatti che il facilitatore sottolinei come non deve avvenire l'aggregazione, il rapporto di causa effetto deve essere evitato, perché è ciò di cui la valutazione deve dare evidenza e quindi subentra in un'altra fase. Supponiamo ad esempio che si abbiano due stringhe. "qualità dell'animazione" e "risposta ai bandi", queste due stringhe sono legate da un rapporto di causa ed effetto, ma quando si procede alla classificazione bisogna fare in modo che quei due aspetti siano divisi. La risposta ai bandi è qualcosa che rientra nelle procedure di attuazione mentre la qualità dell'animazione si situa all'interno della comunicazione che il GAL svolge. Il rapporto di causa effetto può essere fuorviante perché sovrappone gli spazi semantici che racchiudono le dimensioni oggetto di valutazione. Ad esempio un GAL può fare un'ottima animazione ma avere una bassa risposta ai bandi, quindi se fossero stati messi nella stessa classe il GAL sarebbe costretto a dare una valutazione a due elementi che sono sì in rapporto di causa ed effetto ma che in questo caso non interagiscono e anzi hanno due performance opposte.

Tuttavia il criterio di appartenenza delle stringhe alle classi deve essere vago, perché è il gruppo che deve ricostruire le dimensioni in cui l'oggetto esplorato può essere suddiviso. *"La classificazione allora diventa la costruzione di una cornice in cui i partecipanti negoziano un senso condiviso del loro mondo, e sarà entro tale cornice che nella terza fase si compirà la sintesi anche lessicale del lavoro"* (Bezzi, Baldini. 2006).

Il facilitatore pertanto deve introdurre questa seconda fase sottolineando la differente modalità di lavoro da seguire, indicandone l'obiettivo, che in estrema sintesi potrebbe essere racchiuso nella frase "mettere ordine alle stringhe". Può far riferimento all'insiemistica, stimolando i partecipanti ad individuare legami tra stringhe in modo da creare gruppi/classi/famiglie/categorie omogenee.

Il facilitatore inizia dalla prima stringa, o separandola dalle altre, nel caso si utilizzano foglietti, o associando ad essa un simbolo, nel caso di una lavagna a fogli mobili, e legge tutte le altre chiedendo al gruppo di individuare quelle che fanno parte della stessa famiglia (tutti i foglietti messi insieme o le stringhe segnate con lo stesso simbolo). Il facilitatore prosegue con le altre (non classificate) fino ad esaurire tutte le stringhe.

In alcuni casi ci possono essere stringhe che non sono univocamente attribuite dal gruppo, in tal caso, il facilitatore può lasciarle attribuite a due o più classi. (Di solito almeno due terzi delle stringhe hanno un solo simbolo).



Terza fase: sintesi

La sessione di sintesi, in cui vengono identificazione i nostri meta-indicatori è molto simile alla precedente, in quanto si tratta di procedere ad una ulteriore classificazione delle stringhe all'interno di ogni classe individuata, anche se il modo in cui vengono creati i raggruppamenti fa perno su un processo cognitivo inverso. Ai partecipanti infatti non viene chiesto di ri-classificare le stringhe partendo dalla prima, ma viene chiesto di individuare quanti gruppi o sottodimensioni vedono. Non si guarda alla singola stringa ma all'intera dimensione. A differenza della seconda fase in cui opera una logica induttiva, ognuno associa le stringhe alle classi in base ad una regola che implicitamente il gruppo si dà, in questa fase si lavora per deduzione, ognuno deduce in base al numero di sottoclassi che ha immaginato a quale sottoclasse possa appartenere quella stringa.

Il prodotto finale è rappresentato dagli indicatori concettuali che descrivono la dimensione che deve essere valutata (ad. Es. L'insieme partnership viene disarticolato nel seguente modo: relazioni con altri partner non LAG, relazioni con i soci del GAL, raccordo con la struttura operativa).

Il ruolo del facilitatore anche in questo caso è di guidare il gruppo nell'individuazione degli indicatori, qui di seguito alcune regole da seguire per procedere nella realizzazione di questa fase:

- partire dalla classe più semplice (quella con meno stringhe);
- dopo aver letto tutte le stringhe racchiuse nella classe invitare i partecipanti ad etichettare la classe;
- invitare i partecipanti a riflettere se non sia il caso di aggiungere eventuali stringhe (anche se la fase creativa si è conclusa)
- invitare i partecipanti ad eliminare i dopponi (stringhe diverse che il gruppo riconduce ad un medesimo significato);
- invitare il gruppo a ragionare su raggruppamenti interni o sottoclassi (vedi sopra), il facilitatore può ad esempio dire "quanti sottogruppi riuscite a vedere?", lasciando che di volta in volta i partecipanti si esprimano, fino a raggiungere una visione condivisa (ovviamente il facilitatore deve avere già fatto mentalmente una possibile ripartizione);
- successiva verifica dell'appartenenza delle stringhe ai gruppi proposti.

Le tre sessioni dovrebbero richiedere idealmente 3 ore di lavoro: è meglio investire più tempo nella sessione creativa, dal momento che una buona sessione creativa fornisce la materia prima per garantire una buona qualità delle sessioni successive.

Quarta e quinta fase: La scala delle priorità obbligate (SPO), la mappa concettuale e questionario di autovalutazione

Si raccomanda di procedere con queste ultime due fasi il giorno seguente, in modo che il Valutatore/facilitatore possa avere il tempo necessario per impostare il questionario di autovalutazione: ogni indicatore concettuale deve essere trasformato in una o più domande che entrano a far parte del questionario di autovalutazione e ad ogni domanda viene associata una griglia di indicatori (2) che deve essere costruita appositamente dal valutatore per poi essere sottoposta all'attenzione dei GAL.

Nella quarta fase si procede con la scala delle priorità obbligate che consente di stabilire una gerarchia tra gli indicatori concettuali rispetto a due dimensioni: nel caso della valutazione del PSL, l'efficacia esterna e l'efficienza interna. Tali dimensioni possono essere le più disparate in base alle finalità del processo di valutazione che si vuole portare avanti. Ad esempio, per la valutazione delle potenzialità turistiche di un'area di un GAL umbro gli indicatori sono stati ordinati rispetto alle seguenti dimensioni: potenzialità del territorio e richieste dei turisti (Bezzi, Baldini -2006).

La SPO è una tecnica che può essere paragonata ad una Nominal Group Technique, dal momento che agli esperti viene richiesto di esprimere un giudizio su determinati elementi oggetto di analisi. Tuttavia, a differenza della NGT, dove il giudizio comune consiste nell'esprimere un valore sugli elementi, nella SPO l'obiettivo è di creare una gerarchia tra di loro.

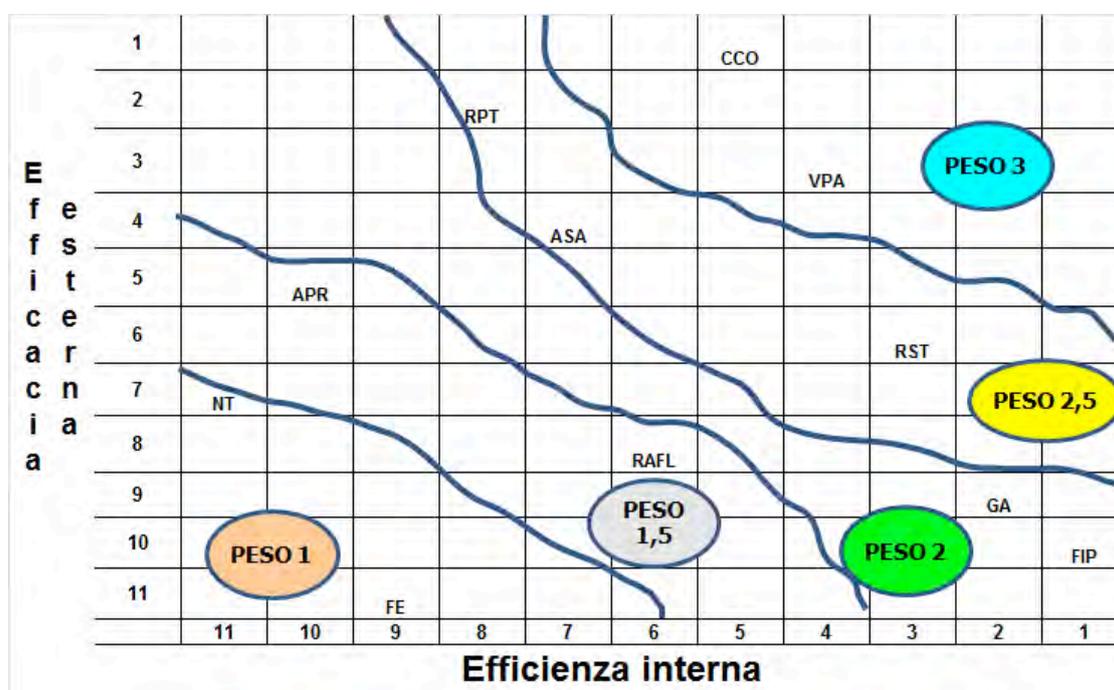
² Specific Measurable Achievable Relevant Time-bound

Ciò consente di rappresentare il sistema di indicatori in un sistema di assi cartesiani producendo la cosiddetta mappa concettuale. Nella SPO il ruolo del facilitatore è di far convergere i partecipanti verso un accordo comune rispetto alle due gerarchie, efficacia ed efficienza.

Dal punto di vista pratico, si può procedere in due modi:

1. ogni partecipante esprime una sua gerarchia (forma più dispendiosa in termini di tempo), il facilitatore sulla base dei valori modali rilevati raggruppa gli indicatori ritenuti più o meno importanti, mentre vengono discussi quelli non consensuali. Si procede poi ad una classificazione all'interno dei due raggruppamenti: più e meno importanti.
2. tutto il gruppo lavora insieme nella definizione della gerarchia tra gli indicatori (il facilitatore si organizza in modo da poter spostare i cartoncini con gli indicatori a piacimento).

Nell'esempio qui sotto, riferito ai GAL della Lombardia, vengono rappresentati nella mappa concettuale 11 indicatori ordinati secondo efficacia ed efficienza.



Come illustrato nella figura, la mappa concettuale suddivide gli indicatori in più aree, omogenee rispetto al livello differente di rilevanza strategica assunto in termini di efficacia ed efficienza. Tale livello viene espresso con dei pesi: da un massimo, per l'area in cui ricadono gli indicatori connotati da una alta posizione gerarchica per entrambe le dimensioni, ad un minimo in cui ricadono gli indicatori ritenuti meno importanti. Tali pesi possono essere utilizzati nel calcolo del punteggio sintetico sullo stato di salute del PSL, in modo che la performance degli indicatori strategicamente più rilevanti incida di più nella valutazione complessiva.

La costruzione del questionario di autovalutazione prevede quattro passaggi:

- preparazione di una prima bozza di questionario da parte del Valutatore/facilitatore (di qui la necessità di prevedere due giornate di lavoro). Il Valutatore trasforma il meta indicatore individuato dal gruppo nella fase di sintesi in forma di domanda. Nel far questo il Valutatore analizza le stringhe che esplicano l'indicatore e procede alla formulazione di una domanda che possa consentire di esprimere un giudizio valutativo sulla sotto dimensione individuata. Facciamo l'esempio di un meta-indicatore che racchiude tutti i compiti svolti dalla struttura tecnica. La domanda può essere formulata in modo da far esprimere un giudizio qualitativo su come tali compiti sono stati eseguiti nel corso dell'annualità.
- l'illustrazione del questionario di auto valutazione, e coinvolgimento del gruppo nella verifica del passaggio tra indicatore e domanda;
- la presentazione della griglia di indicatori associata alla domanda e la selezione degli indicatori da parte dei GAL;
- l'esplicitazione degli impegni presi per garantire il percorso di autovalutazione.



Sebbene l'auto-valutazione consista principalmente nella formulazione di un giudizio qualitativo sui temi selezionati, il valutatore deve tuttavia proporre una batteria di indicatori SMART per supportare il giudizio dei GAL. Questa scelta ha due implicazioni: da una parte i GAL possono creare una sorta di sistema di audit interno e dall'altra il valutatore può accedere ad una fonte secondaria addizionale di dati, non prevista dalla maggior parte dei sistemi di monitoraggio dei PSR.

La struttura del questionario dovrebbe racchiudere tutti gli indicatori concettuali, il loro significato, gli indicatori SMART associati, un campo per articolare il giudizio e una scala di valori per esprimere il giudizio in forma sintetica (i.e Scala di Likert – massima performance performance critica). Tutti i punteggi ponderati per i rispettivi pesi permettono di calcolare un punteggio finale che rappresenta lo "stato di salute dei PSL". Sarebbe opportuno, anche prevedere nel questionario accanto ad ogni indicatore concettuale, un campo nel quale è possibile indicare le azioni correttive possibili.

Per quanto riguarda gli impegni assunti dai GAL rispetto al processo di auto valutazione, è fondamentale che questi siano quanto il più possibile inseriti all'interno di un quadro istituzionale di impegni già presi con l'A.d.G, ad esempio all'interno dei rapporti annuali di esecuzione se richiesti a livello di GAL. Il riconoscimento del processo di auto valutazione da parte dell'AdG di riferimento può dare rilievo e assicurarne la continuità nel tempo.

Dal punto di vista pratico viene consigliato ai GAL di far partecipare all'autovalutazione tutta la struttura tecnica e il partenariato. Laddove sia possibile, potrebbe essere utile coinvolgere anche soggetti esterni, come i beneficiari e o potenziali beneficiari, ad esempio, per la valutazione della qualità dell'animazione territoriale svolta.

Riferimenti bibliografici

- Il Brainstorming, di Claudio Bezzi e Ilaria Bandini – Franco Angeli Collana Strumenti AIV (2006)
- Bezzi, C. "Il Disegno della ricerca valutativa" Franco Angeli collana AIV (2001)
- Bezzi, C "Autovalutazione fra tecnicità e ascolto (Atti – CONGRESSO NAZIONALE AIV – MILANO 2004)
- Tenna F. L'autovalutazione con la tecnica della scala delle priorità obbligate. Rivista dello sviluppo rurale n. 5 – disponibile in versione pdf sul portale www.reteleader.it (2005)
- Allegati al Rapporto di Valutazione intermedia del PSR 2007-2013 della Regione Veneto

RETE RURALE NAZIONALE 2007-2013

Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali

Dipartimento delle politiche competitive del mondo rurale e della qualità

Direzione generale della competitività per lo sviluppo rurale Via XX Settembre, 20 - 00187 Roma
email reterurale@politicheagricole.gov.it

www.reterurale.it

La Rete Rurale Nazionale è il programma con cui l'Italia partecipa al più ampio progetto Europeo (Rete Rurale Europea) che accompagna e integra tutte le attività legate allo Sviluppo delle aree rurali per il periodo 2007-2013

Il programma della Rete Rurale Nazionale prevede la realizzazione di 16 azioni finalizzate a:

- favorire lo scambio di esperienze conoscenze e know-how fra tutti gli attori dello sviluppo rurale in Italia;
- promuovere la cooperazione tra territori e soggetti impegnati nella Realizzazione di azioni per lo sviluppo delle zone rurali;
- diffondere e trasferire esperienze, buone prassi e azioni innovative nei territori rurali;
- rafforzare il collegamento tra attori istituzionali e non, impegnati nell'attuazione delle politiche di sviluppo rurale e nel loro coordinamento con altre politiche;
- migliorare la circolazione delle informazioni sulle opportunità e sui risultati delle politiche di sviluppo rurale.

Attraverso le sue Task Force, la Rete Rurale Nazionale: organizza e partecipa ad eventi, convegni e seminari di carattere regionale, nazionale e Internazionale; svolge attività di studio e ricerca; pubblica documenti tecnici e di approfondimento; realizza e implementa strumenti di supporto per la diffusione di informazioni e la comunicazione (portale, video, campagne Stampa, ecc.).

Questo documento è stato curato dalla Task Force Leader della Rete Rurale Nazionale

Il documento è curato da:

Massimo Di Rienzo

I contenuti sono stati elaborati da:

Dario Cacace, Roberta Ciaravino, Annalisa Del Prete, Raffaella Di Napoli, Roberta Gloria, Laura Guidarelli, Anna Lapoli, Leonardo Masani, Carlo Ricci, Marta Striano, Stefano Tomassini, Barbara Zanetti

Progettazione grafica:

Daria Sorrentino

Per maggiori informazioni sull'approccio Leader e la Task Force Leader della Rete Rurale Nazionale:

www.reterurale.it/leader

contatti: leader@reterurale.it

