



*Task Force Leader – Rete Rurale Nazionale*

# **Elaborare una strategia di sviluppo locale con il Metodo Leader: elementi chiave della qualità progettuale**

**5°**

***Ruolo ed organizzazione del Partenariato***

*22 maggio 2009  
Campobasso*

## Funzioni del GAL

Attuazione del PSL secondo regole improntate alla massima trasparenza ed in particolare:

- gestione delle risorse finanziarie assegnate nonché degli eventuali adeguamenti;
- attuazione degli interventi a regia diretta;
- istruttoria tecnico-economica, formazione graduatorie, approvazione dei progetti ed invio elenchi dei beneficiari;
- controlli tecnico-amministrativi (azioni a bando) e rendicontazione delle spese all'AdG (regia diretta);
- approvazione elenchi di liquidazione ed invio all'Organismo Pagatore (azioni a bando);
- coordinamento, supervisione e controllo delle attività del PSL;
- rapporti con i soggetti attuatori a livello locale;
- monitoraggio e valutazione delle attività.

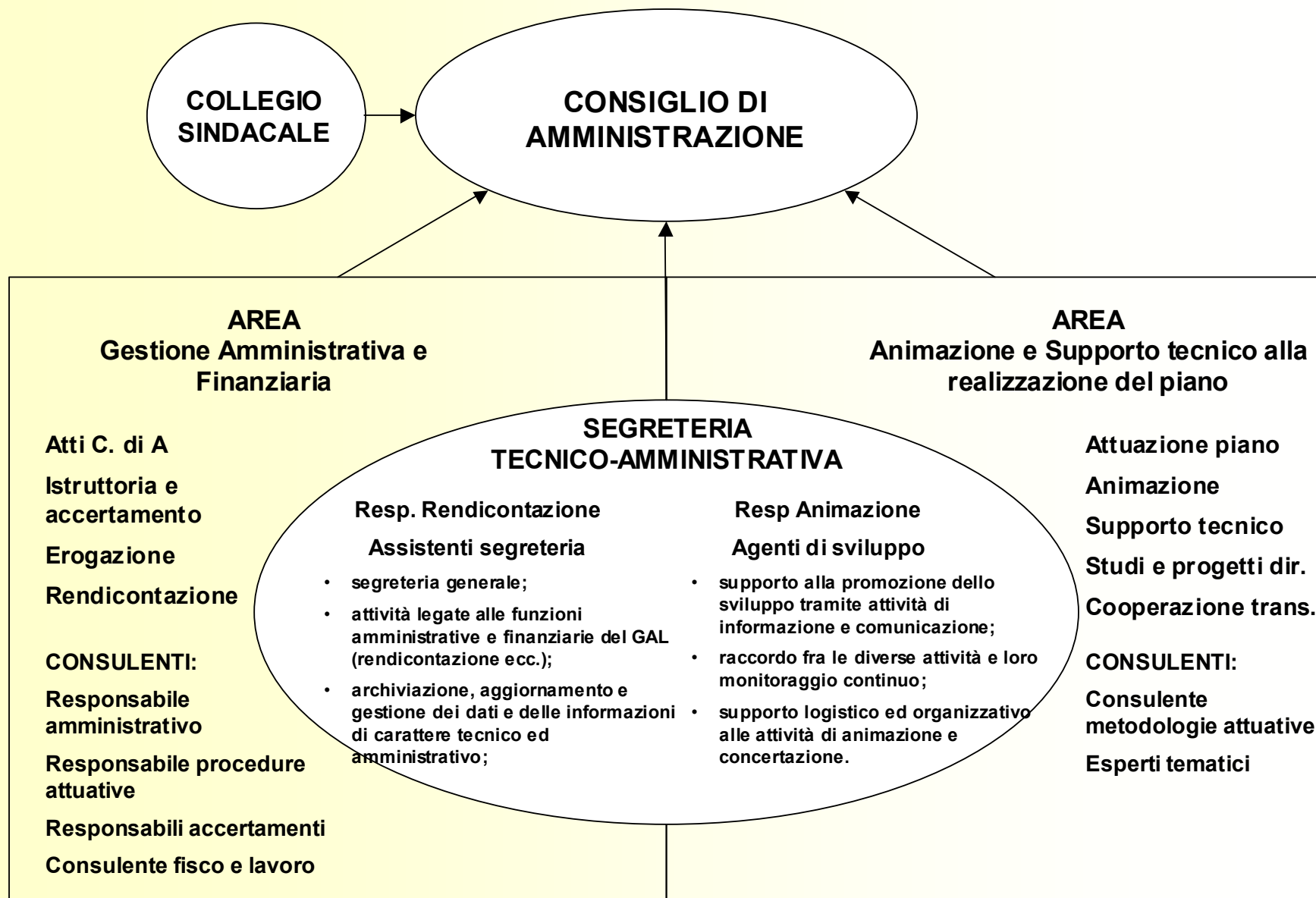
## Area: gestione amministrativa e finanziaria

- assistenza al C.d.A.(segreteria, legittimità atti ecc.);
- gestione relazioni con l'organismo che svolge funzioni di tesoreria e di rilascio della eventuale fidejussione;
- redazione di bandi e progetti esecutivi (adozione bandi AdG per le misure degli Assi 2 e 3);
- istruttoria tecnico-amministrativa, valutazione e impegno di spesa degli interventi sia materiali che immateriali;
- accertamenti di regolare esecuzione degli interventi e controlli (verifica di congruità delle spese dirette);
- pagamento fornitori (azioni a regia diretta);
- implementazione del sistema di monitoraggio con i dati relativi all'attuazione fisica e finanziaria;
- rendicontazione e presentazione periodica dei rapporti di esecuzione e certificazione di spesa;
- segreteria d'ufficio (contabilità, e varie);
- assistenza fiscale e consulenza per i rapporti di lavoro.

## **Animazione e supporto tecnico all'attuazione del PSL**

- redazione ed eventuali proposte di adeguamento del Piano;
- promozione e divulgazione del Piano sul territorio e delle opportunità ad esso connesse;
- coordinamento ed integrazione di azioni innovative e di sviluppo, sia collegate con il PSL, che derivanti dalle attività di animazione e promozione dello sviluppo locale
- azioni di ricerca, sensibilizzazione e ascolto su temi specifici alla promozione dello sviluppo del territorio rurale e delle imprese;
- assistenza tecnica alle attività di programmazione partecipativa;
- realizzazione del piano di comunicazione e di altri eventuali specifici progetti;
- partecipazione attiva alle reti ed ai progetti di cooperazione con altre aree;
- auto-valutazione.

# ORGANIZZAZIONE DEL GAL



# Qualità delle risorse umane: competenze istituzionali

| Competenze istituzionali   | Capacità attinenti  |
|--|---|
| <p><b>1)</b> Conoscenza e comprensione dei modelli istituzionali attraverso i quali sui territori si strutturano e si attuano le politiche di sviluppo. Si tratta di conoscenze di ingegneria istituzionale, da un lato, e di capacità di comprendere le dinamiche interistituzionali, da un altro.</p> <p><b>2)</b> Capacità, a partire da quadri istituzionali dati, di supportare gli organismi nella elaborazione di politiche e di progetti per lo sviluppo tenendo conto delle competenze attribuite a ciascun componente il sistema istituzionale e delle normative e regolamenti relativi alla programmazione.</p> <p><b>3)</b> Insieme di competenze di particolare specializzazione in campo istituzionale e giuridico, le quali si configurano come specializzazioni esterne al GAL</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>- leggere documenti a carattere istituzionale;</li><li>- comprendere e interpretare contesti istituzionali;</li><li>- elaborare documenti concernenti contesti istituzionali;</li><li>- conoscere i riferimenti normativi procedurali e procedurali delle istituzioni locali;</li><li>- supportare enti ed istituzioni nella impostazione e produzione di atti di programmazione e di progettazione di sviluppo locale;</li><li>- conoscere i quadri istituzionali e programmatici comunitari e nazionali;</li><li>- definire e scegliere profili giuridico-istituzionali (modelli istituzionali, statuti e regolamenti, ecc.).</li></ul> |

# Qualità delle risorse umane: competenze manageriali

| Competenze manageriali  | Capacità attinenti   |
|---|--|
| <p><b>1)</b> Gestire efficacemente la comunicazione, sia sotto il profilo istituzionale (anche per gli aspetti di accountability), sia sotto il profilo della efficace gestione delle relazioni e della comunicazione interna all'organizzazione (anche in rapporto alla capacità di sviluppare apprendimento dell'organizzazione nel suo complesso);</p> <p><b>2)</b> gestire l'organizzazione di una struttura centrata sul lavoro a forte contenuto informativo e cognitivo;</p> <p><b>3)</b> pianificare e controllare gli aspetti economici e finanziari della organizzazione e dei progetti nei quali essa è impegnata.</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>- gestire le comunicazioni istituzionali e pubbliche;</li><li>- gestire le relazioni interpersonali e la comunicazione organizzativa;</li><li>- project management;</li><li>- gestire il sistema di competenze dell'organizzazione, promuovendo l'apprendimento dei collaboratori delle OLS;</li><li>- individuare e acquisire competenze strategiche per l'organizzazione;</li><li>- applicare sistemi e metodologie di controllo e valutazione dell'organizzazione;</li><li>- saper leggere un bilancio societario e curare la rendicontazione sociale;</li><li>- impostare rendicontazioni economico-finanziarie di progetti e programmi;</li><li>- saper utilizzare metodi di auto-valutazione</li></ul> |

# Qualità delle risorse umane: competenze imprenditoriali

| <b>Competenze imprenditoriali</b>   | <b>Capacità attinenti</b>   |
|---|---|
| <p>Sono riconducibili alla capacità di innovazione sociale ed istituzionale.</p> <p>Pertanto, esse sono declinate intorno alla capacità di costruire contesti innovativi e di costruzione di consenso e fiducia nei confronti delle strategie di innovazione.</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>- costruire consenso e visioni comuni e condivise da più attori portatori di interessi nei processi di sviluppo locale;</li><li>- fare emergere bisogni latenti legati alle dinamiche socio economiche del territorio;</li><li>- strutturare soluzioni a problemi e bisogni di sviluppo e individuare e generare politiche e obiettivi strategici;</li><li>- costruire un contesto di fiducia;</li><li>- negoziare risorse.</li></ul> |



# Partenariato e governance

## Modelli:

- Partenariato come **mera aggregazione** di attori **costruita per accedere** ad una specifica politica pubblica

Legato al ciclo di vita del **progetto**. Può determinare, in contesti deboli e reti relazionali disgregate, primi momenti di rottura e di **discontinuità** culturale, favorendo il **superamento di comportamenti individualistici**. Talvolta prevalgono motivazioni “**opportunistiche**” e gli attori si muovono in rappresentanza di **interessi di parte**.

- Partenariato come **forma permanente di organizzazione** di un determinato territorio o di filiera, che agisce come “**attore collettivo**” capace di promuovere ed **alimentare stabilmente** la capacità dei sistemi locali (o delle filiere) di **generare processi** di crescita.

Sistema di governance e di **reti relazionali** e di **fiducia**. Gli attori agiscono secondo una visione **unitaria** e condivisa. L’“attore collettivo” elabora obiettivi di portata **generale** e mette a **sistema** gli strumenti, promuovendone un **utilizzo coordinato**. Assume un ruolo decisivo nello scambio di **conoscenze** e nel cambiamento dei **comportamenti** dei singoli

## Partenariato e governance

### Criticità riscontrate in Leader+:

- La componente socio-economica e quella istituzionale sono spesso scarsamente integrate
- Prevalere una visione di parte: si rivendica attenzione verso gli interessi dei propri rappresentati, perdendo di vista gli aspetti globali di un problema
- L'interesse dei partner è limitato alla fase di avvio di un progetto. Non si sostiene la strategia nel corso del tempo
- Eccessiva attenzione agli aspetti formali (presenza di sigle, spesso non collegate al territorio)
- Scarsa attenzione alle funzioni di sorveglianza
- Scarsa capacità di integrare strategie e programmi
- Atteggiamenti eccessivamente autoreferenziali
- Difficoltà a comunicare all'esterno i risultati del proprio lavoro

# Metodi e procedure di valutazione ed autovalutazione

## Gli obiettivi della valutazione

Le valutazioni hanno lo scopo di **migliorare** la **qualità**, l'**efficienza** e l'**efficacia** dell'attuazione dei programmi.

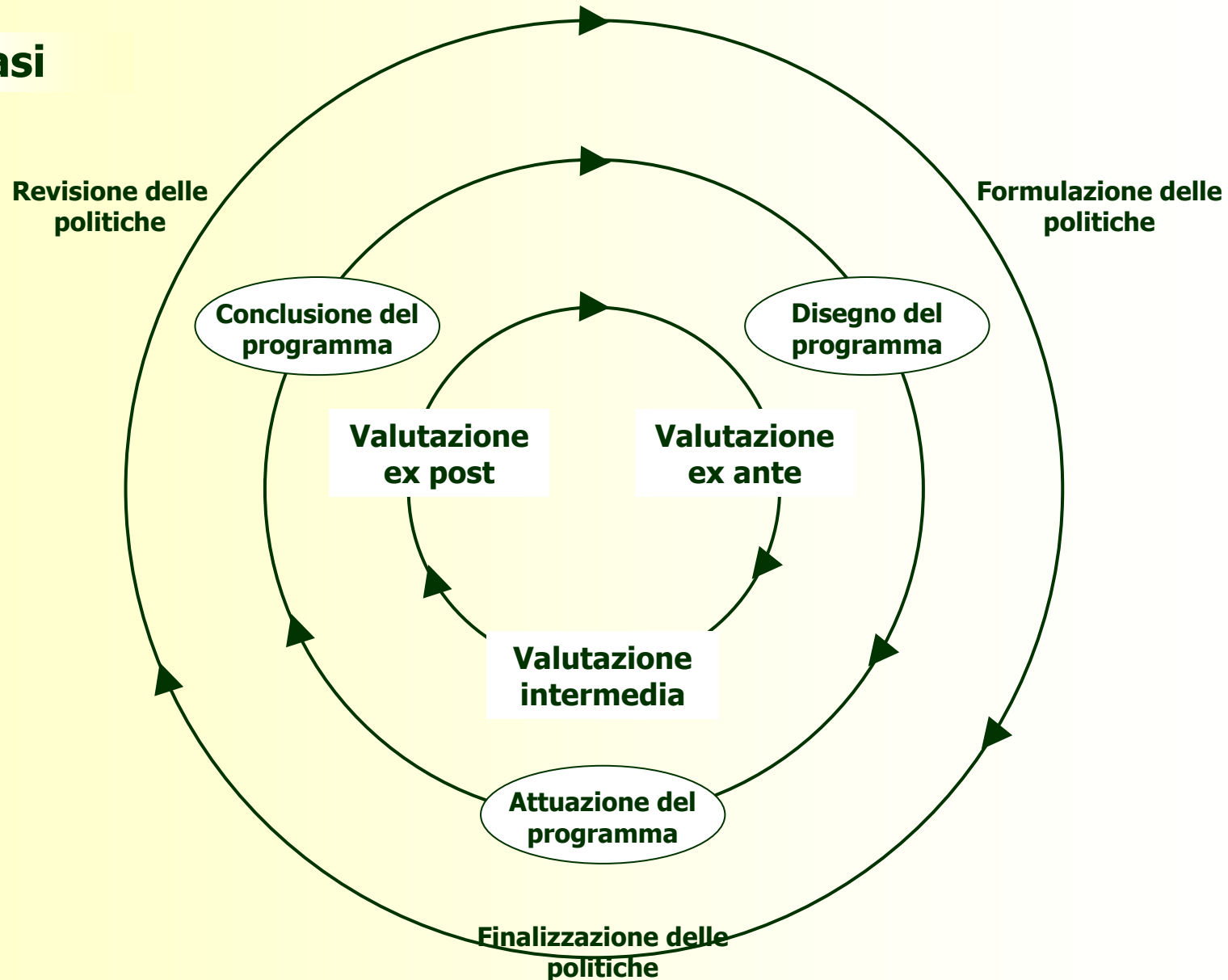
Esse misurano in estrema sintesi l'**impatto dei programmi** in rapporto agli **orientamenti strategici comunitari** e ai **problemi specifici** di sviluppo rurale degli Stati membri e delle regioni e dei territori interessati

Secondo la Commissione (QCMV), la valutazione è un **processo** che permette di giudicare gli interventi in funzione dei risultati, degli impatti e dei **fabbisogni che intendono soddisfare**.

La valutazione analizza almeno l'**efficacia** (conseguimento gli obiettivi), l'**efficienza** (rapporto tra risorse impiegate e risultati raggiunti) e la **pertinenza** dell'intervento (la misura in cui gli obiettivi dell'intervento sono pertinenti rispetto ai fabbisogni).

# Metodi e procedure di valutazione ed autovalutazione

## Le fasi



# Metodi e procedure di valutazione ed autovalutazione

## Valutazione: alcune criticità dall'esperienza Leader

- **Risposte affrettate alle richieste dalle Autorità di Gestione:** attenzione focalizzata su aspetti operativi ed amministrativi
- **Mancanza di sistematizzazione** della mole di informazioni sul Piano, che non si riesce a **mettere in relazione**
- **Mancata raccolta** di informazioni utili che avrebbero potuto essere rilevate presso i beneficiari
- La redazione del rapporto annuale sull'avanzamento del piano rappresenta un **lavoro fine a sé stesso, non utilizzabile per altri scopi**
- La Valutazione viene considerata come il momento terminale e a sé stante di un processo
- La Valutazione viene talvolta "piegata" per **giustificare ex post** scelte non concertate

# Metodi e procedure di valutazione ed autovalutazione

## Finalità principali della valutazione *(Guida Evalsed)*

| <b>Tipo di finalità</b>            | <b>A cosa serve</b>   | <b>Principali esigenze dei GAL per i Piani di Sviluppo Locale</b>   |
|------------------------------------|---|---|
| <b>Programmazione / efficienza</b> | Giustificare le scelte e garantire l'uso efficiente delle risorse.<br>Spiegare come le risorse pubbliche sono state allocate fra priorità in competizione fra loro e utilizzate una volta allocate. | Autovalutazione del processo di predisposizione del PSL<br>Accountability   |
| <b>Responsabilità</b>              | Dimostrare in che misura un programma abbia raggiunto i propri obiettivi e quanto buono sia stato l'uso delle risorse.  | Accountability<br>Rendicontazione amministrativa e finanziaria  |
| <b>Attuazione</b>                  | Migliorare la gestione e la finalizzazione del programma. Spiegare come stanno funzionando le varie componenti e perché.  | Rendicontazione amministrativa e finanziaria e monitoraggio<br>Accountability<br>Pilotaggio da parte del Partenariato<br>Gestione di progetto |
| <b>Produzione di conoscenza</b>    | Spiegare le forze ed i meccanismi retrostanti agli effetti del programma per comprendere come migliorare l'efficacia e/o l'efficienza.  | Capitalizzazione delle esperienze<br>Risposta ai quesiti valutativi degli Organismi Finanziatori  |
| <b>Rafforzamento istituzionale</b> | Comprendere come rendere più efficace l'interazione fra le diverse parti coinvolte nel programma.   | Capitalizzazione delle esperienze<br>Miglioramento della governance   |

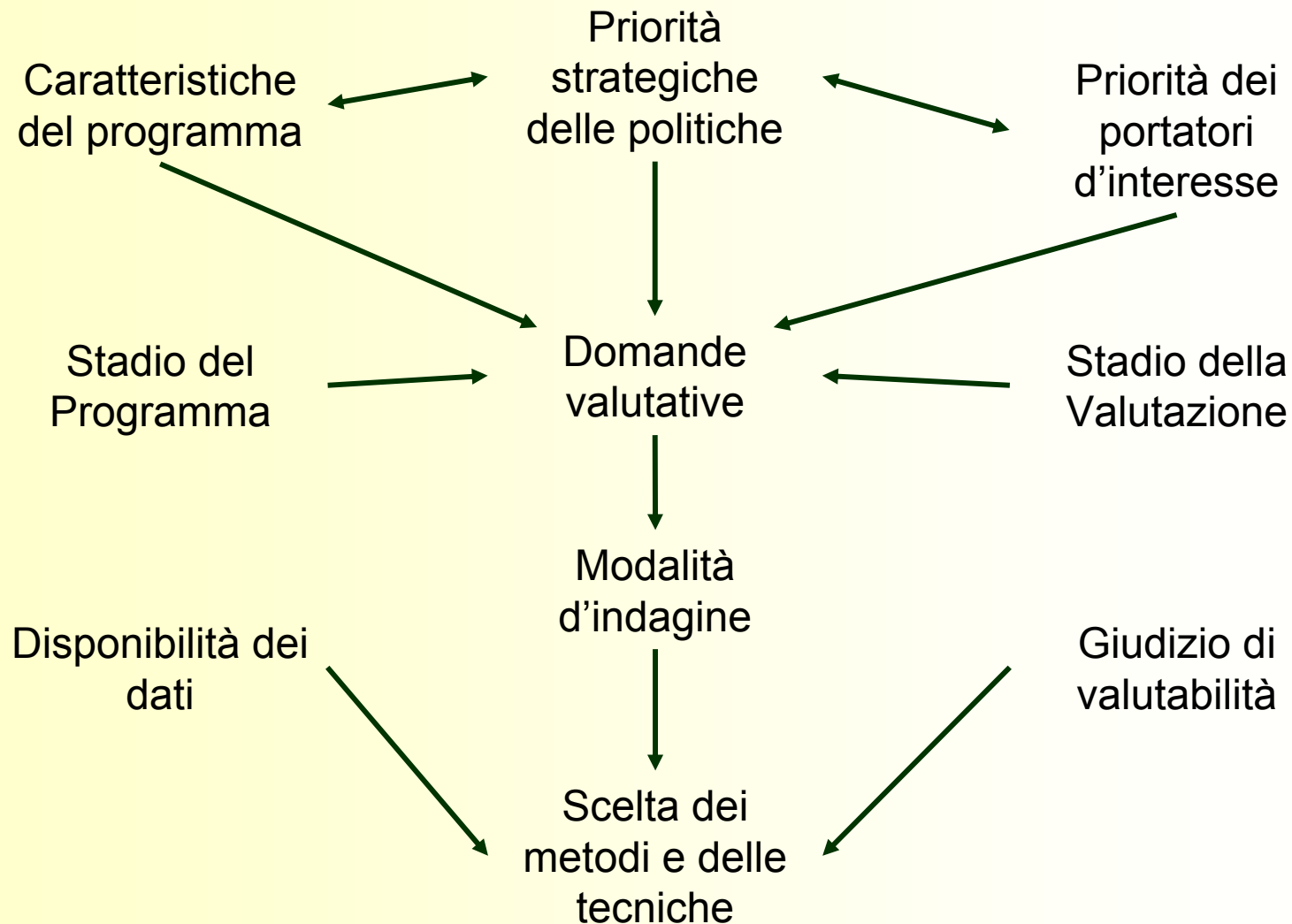
# Metodi e procedure di valutazione ed autovalutazione

## Gli output: comunicare i risultati

| Categoria di interlocutori                             |  | Obiettivi di coinvolgimento nel processo valutativo  | Ipotesi di prodotti finiti  |
|--|--|--|---|
| Istituzioni extra territoriali                         | Istituzioni che gestiscono il programma (A. di G.)     | Dare adeguata evidenza del proprio operato sia in termini di trasparenza e conformità delle procedure adottate che in termini di raggiungimento delle realizzazioni e dei risultati previsti.<br>Rispondere puntualmente alle richieste di informazioni.<br>Motivare adeguatamente le richieste di variazione del PSL<br>Avere un'adeguata considerazione nei rapporti di valutazione del programma. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapporti periodici</li> <li>- Risposte a questionari</li> <li>- Studi tematici</li> <li>- Casi di studio</li> <li>- Progetti di raccolta informazioni sulle operazioni finanziate</li> <li>- Articoli da inserire nelle convenzioni di finanziamento ai beneficiari</li> </ul> |
|  | Altre Istituzioni che gestiscono politiche rilevanti   | Farsi conoscere.<br>Far comprendere come il PSL contribuisce alle Politiche di riferimento.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schede di presentazione</li> <li>- Studi tematici</li> <li>- Casi di studio</li> </ul>   |
|  | Reti, altri territori, organismi esterni al territorio | Essere visibili<br>Dare evidenza al proprio operato nel campo specifico  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risposte a questionari</li> <li>- Notizie</li> </ul>   |
| Soggetti della governance locale (membri partenariato) | Istituzioni della governance locale                    | Dare adeguata evidenza del proprio operato sia in termini di trasparenza e conformità delle procedure adottate che in termini di raggiungimento delle realizzazioni e dei risultati previsti.<br>Coinvolgerli nel processo attuativo.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incontri periodici (annuali?) (partecipazione e alimentazione)</li> <li>- Gruppi di pilotaggio (partecipazione e alimentazione)</li> </ul>   |
|  | Membri del Consiglio di Amministrazione del GAL        | Come sopra.  | - Sarebbe utile introdurre brevi rapporti (pillole) da illustrare in un question time di mezz'ora nell'ambito del CdA.  |
| Attori locali  | Potenziali beneficiari                                 | Come sopra.  | - Brevi rapporti (pillole) da utilizzare come ufficio stampa o comunicazioni nell'ambito di incontri pubblici   |
|  | Altri attori potenzialmente interessati                | Come sopra   |   |

# Metodi e procedure di valutazione ed autovalutazione

## Progettare il piano di valutazione





# Metodi e procedure di valutazione ed autovalutazione

## Valutazione: alcune regole...

- Si valuta per migliorare i programmi, non per assolvere ad un obbligo
- Rendere disponibili i risultati....
- ... e farlo in tempo utile.
- Tener conto delle aspettative dei portatori d'interessi e coinvolgerli anche nella valutazione
- Integrare il processo valutativo nel processo di programmazione
- Affrontare la valutazione con approccio multidisciplinare
- La valutazione è costosa: limitare la raccolta di dati agli aspetti più rilevanti