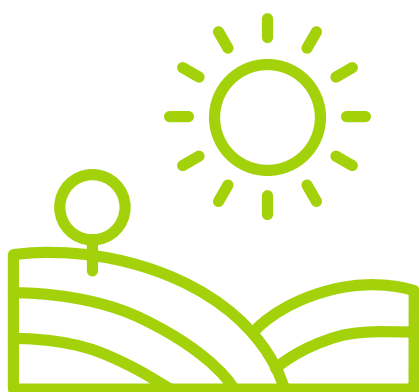




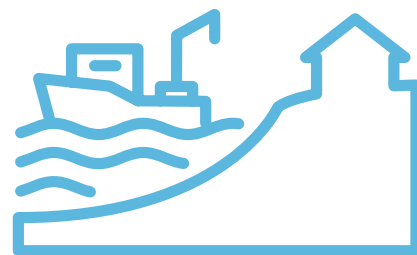
## Valutare l'approccio CLLD Manuale per GAL e FLAG



**Urbano**



**Rurale**



**Costiero**

**Autori:**

Unità di supporto FAME (Fisheries and Aquaculture Monitoring and Evaluation – Valutazione e monitoraggio delle attività di pesca e acquacoltura):

Christine Hamza, Angelos Sanopoulos

Unità di supporto FARNET: Monica Veronesi, Urszula Budzich Tabor, Margot van Soetendael

**Produzione:**

**DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.**

**Contatto:**

Unità di Supporto FAME

Boulevard de la Woluwe 2 | B-1150 Bruxelles

+32 2 775 84 44 | [FAME@fame-emff.eu](mailto:FAME@fame-emff.eu)

Unità di Supporto FARNET

Rue de la Loi 38, boîte 2 | B-1040 Bruxelles

+32 2 613 26 50 | [info@farnet.eu](mailto:info@farnet.eu) | [www.farnet.eu](http://www.farnet.eu)

**Editore responsabile:**

Commissione europea, Direzione generale degli Affari marittimi e della pesca, il Direttore generale.

**Clausola di esclusione di responsabilità:**

La DG Affari marittimi e pesca, pur partecipando alla produzione della presente pubblicazione, non si assume alcuna responsabilità per quanto riguarda l'accuratezza, il contenuto o le opinioni espresse in articoli specifici. La Commissione europea, salvo diversa indicazione, non ha adottato o approvato in alcun modo le opinioni illustrate nella presente pubblicazione e le affermazioni ivi contenute non devono essere considerate come affermazioni della Commissione, né come opinioni della Direzione generale degli Affari marittimi e della pesca. La Commissione europea non garantisce l'accuratezza dei dati riportati nella presente pubblicazione. Né la Commissione, né qualsiasi altra persona a nome della Commissione sono da considerarsi responsabili dell'uso che potrebbe essere fatto di tali dati.

ISBN 978-92-79-85774-4

ISSN 2363-4065

doi:10.2771/31968

© Unione europea, 2018

Riproduzione autorizzata con citazione della fonte.

# Indice

Abbreviazioni e acronimi .....	3
Introduzione .....	4
<b>1. Pianificare la valutazione</b> .....	<b>5</b>
1.1 Cosa si intende per valutazione? .....	5
1.2 Quando iniziare? .....	7
1.3 Da dove iniziare? .....	8
1.4 Cosa valutare? .....	11
<b>2. Raccolta dei dati e monitoraggio</b> .....	<b>20</b>
2.1 Monitoraggio strategico .....	21
2.2 Incontri periodici dei GAL .....	22
2.3 Monitoraggio dei progetti .....	22
2.4 Incontri dei progetti .....	23
<b>3. Mettere in pratica la valutazione</b> .....	<b>25</b>
3.1 Ricerca documentaria .....	25
3.2 Autovalutazione .....	26
3.3 Indagini .....	26
3.4 Interviste .....	28
3.5 Casi di studio .....	28
3.6 Gruppi di riflessione (Focus group) .....	29
3.7 Apprendimento/Revisione tra pari .....	30
3.8 MSC (Cambiamento più significativo) .....	31
3.9 SROI (Ritorno sociale sull'investimento) .....	33
3.10 SNA (Analisi delle reti sociali) .....	35
<b>4. Utilizzo degli esiti della valutazione</b> .....	<b>36</b>
4.1 Comunicare gli esiti della valutazione .....	36
4.2 Attuare gli esiti della valutazione .....	39
4.3 Comunicare i risultati .....	41
Ulteriori risorse .....	43

## Abbreviazioni e acronimi

GAL	Gruppo di azione locale
FLAG	Gruppo di azione locale nel settore della pesca
CLLD	Sviluppo locale di tipo partecipativo
Fondi SIE	Fondi strutturali e di investimento europei
SSL	Strategia di sviluppo locale
AG	Autorità di gestione
MeV	Monitoraggio e valutazione

	Definizione
	Teoria
	Esempio
	Consiglio

# Introduzione

## Contesto di riferimento

Nel periodo di programmazione 2014-2020 tutti i Fondi strutturali e di investimento europei (Fondi SIE) possono sostenere finanziariamente lo sviluppo locale di tipo partecipativo (CLLD). In tutta Europa sono stati istituiti Gruppi di azione locale (GAL) finanziati nell'ambito dei diversi fondi SIE con il compito di elaborare e attuare strategie di sviluppo locale (SSL) integrate, attraverso partenariati pubblico-privati tra più portatori di interesse.

Il presente manuale è stato disegnato ad uso dei GAL, compresi i Gruppi di azione locale delle zone di pesca (FLAG), finanziati da uno o più dei quattro Fondi SIE<sup>1</sup>, nonché dei soggetti esterni preposti alla valutazione dei GAL. Il documento intende fornire strumenti e metodi facilmente applicabili, unitamente ad esempi di GAL e FLAG, che possano fungere da linee guida e da spunto per la valutazione dello sviluppo locale di tipo partecipativo.

## Perché condurre una valutazione?

La valutazione è una componente obbligatoria del CLLD<sup>2</sup>. Tuttavia, il tempo dedicato alla valutazione e alla riflessione sul contributo che il GAL fornisce alla propria comunità è inestimabile per molteplici ragioni in quanto permette di:

- › Verificare se gli obiettivi della SSL continuano ad essere pertinenti.
- › Sapere se il GAL ha raggiunto i propri scopi e obiettivi.
- › Contribuire a una riflessione critica su come migliorare le attività e le procedure adottate dal GAL.
- › Ottenere dati e conoscenze che attestano il conseguimento dei risultati.

Gli insegnamenti tratti dalla valutazione del proprio lavoro sono fondamentali per ottimizzare l'uso dei fondi pubblici e migliorare il potenziale dell'approccio CLLD di introdurre cambiamenti positivi e tangibili all'interno delle comunità locali.

Il presente manuale è stato elaborato in base alle linee guida dell'Helpdesk europeo di valutazione per lo sviluppo rurale "**Valutazione di LEADER/CLLD**" (guida per la valutazione di LEADER<sup>3</sup> a livello di programma e di GAL) e dell'Unità di supporto FARNET "**CLLD orientato ai risultati**" (guida pratica ad uso dei FLAG sull'elaborazione, l'attuazione e la valutazione delle strategie locali nelle zone di pesca). Il manuale è organizzato in quattro capitoli che i GAL dovrebbero tenere presenti nelle diverse fasi del loro lavoro.



1 [FEASR, FEAMP, FESR e FSE](#).

2 Il [Regolamento recante disposizioni comuni](#) n. 1303/2013 prevede che i GAL predispongano modalità specifiche di valutazione nella propria SSL (articolo 33, paragrafo 1, lettera f)). Annovera la valutazione tra i principali compiti dei GAL (articolo 34), prevedendo espressamente la copertura dei costi legati a tali attività nel quadro dei costi di esercizio dei GAL (articolo 35).

3 Programma finanziato esclusivamente a titolo del Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale ([FEASR](#)).

# 1. Pianificare la valutazione

## 1.1 Cosa si intende per valutazione?

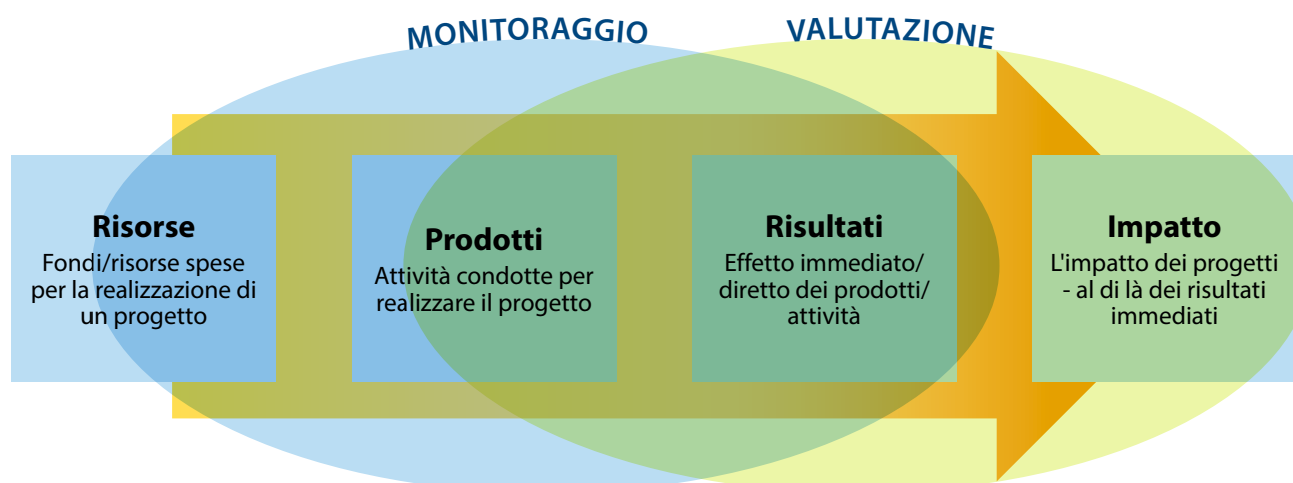
*'La valutazione non è un test!'*

Il monitoraggio e la valutazione (MeV) forniscono una prima serie di elementi concreti che consentono ai GAL di convalidare la logica di intervento della strategia di sviluppo locale (SSL), di verificare se i progressi ottenuti sono conformi a quanto previsto e di capire quali miglioramenti apportare. A questo proposito, i GAL devono porre in essere un efficace sistema di sorveglianza e valutazione, parte integrante della SSL.

Il **monitoraggio (o "sorveglianza")** riguarda gli aspetti quantitativi e mantiene le attività sulla giusta traiettoria. I dati quantitativi (numero di eventi, partecipanti, progetti) sono dati di monitoraggio. È importante sapere con chiarezza quali dati e informazioni siano realmente necessari per la gestione, il controllo, la dimostrazione dei progressi e, infine, per la valutazione.

La **valutazione** è un'analisi periodica dell'elaborazione, dell'attuazione e dei risultati di un processo in corso o già ultimato. Nel contesto dello sviluppo locale di tipo partecipativo, la valutazione può analizzare la strategia di sviluppo locale e/o l'operato del GAL. Tale esercizio è finalizzato a sostenere il processo decisionale, ad accertare i risultati e calcolare il valore, a ottenere informazioni su iniziative precedenti o in corso, ad avviare la riflessione e a contribuire a identificare i cambiamenti futuri.

Sorveglianza e valutazione sono strettamente correlate. Il monitoraggio segue i progressi rispetto a un ridotto numero di obiettivi/indicatori predefiniti, mentre la valutazione va oltre le realizzazioni per valutare i risultati, individuando sia gli effetti programmati che quelli inattesi.<sup>4</sup> Tuttavia, le attività di valutazione si fondano sui dati del monitoraggio.



<sup>4</sup> Impact Evaluation Notes n. 2. Aprile 2012, "Linking monitoring and evaluation to impact evaluation", Burt Perrin, The Rockefeller Foundation.



## Quali sono le peculiarità della valutazione del CLLD?

Lo sviluppo locale di tipo partecipativo (CLLD) comporta una metodologia specifica, elaborata in origine per lo sviluppo rurale (il cosiddetto approccio LEADER). Grazie al suo carattere ascendente e basato sul partenariato, il CLLD dovrebbe promuovere lo sviluppo socioeconomico secondo modalità che non possono essere attuate con politiche calate dall'alto. Di fatto, il processo di accompagnamento della comunità, noto come "animazione", e il coinvolgimento della popolazione locale nello sviluppo della rispettiva zona possono avere un peso analogo alla somma dei singoli progetti finanziati.

Queste attività di animazione possono facilitare il contatto con gruppi destinatari che sono difficilmente raggiungibili con programmi di finanziamento tradizionali di tipo discendente; basandosi su un approccio a carattere integrato possono contribuire a promuovere partenariati e interventi congiunti tra diversi gruppi di portatori di interesse. Inoltre, poiché il processo decisionale avviene a livello locale, sono in grado di favorire risposte più flessibili e innovative ai problemi locali. Possono altresì offrire un'assistenza mirata, rafforzando al contempo la capacità degli attori locali di elaborare e attuare progetti propri, mentre l'enfasi posta sulla creazione di reti e sulla cooperazione può incentivare il trasferimento di conoscenze tra territori e accrescere l'impatto degli interventi individuali. I risultati ottenuti applicando il metodo CLLD vengono talvolta definiti "**valore aggiunto**" dell'approccio.



Fonte: Osservatorio europeo LEADER 2001

Questo valore aggiunto del CLLD\* può scaturire, ad esempio, da un:

- Miglioramento del **capitale sociale e umano** che si manifesta attraverso una maggiore fiducia, l'acquisizione di nuove competenze e abilità, la creazione di nuove reti ecc. Questo garantisce alla comunità una maggiore resilienza e capacità di adattamento ai cambiamenti;
- Miglioramento della **governance locale** grazie al coinvolgimento nel processo decisionale della comunità e dei portatori di interesse; al ruolo del GAL nella governance multilivello e alla sua capacità di gestire fondi pubblico-privati;
- Potenziamento dei **risultati dei progetti** grazie a un maggiore effetto leva, a una maggiore sostenibilità dei progetti, a nuovi promotori di progetto e a progetti più innovativi a livello locale.

Quando si valutano gli interventi di CLLD è importante tenere presenti questi elementi e **individuare gli ambiti in cui il GAL intende creare valore aggiunto per la comunità locale in cui opera.**

\*si veda la pubblicazione "Linee guida: valutazione di LEADER/CLLD", agosto 2017, Helpdesk europeo di valutazione per lo sviluppo rurale.

## 1.2 Quando iniziare?

### *‘Il buon esito della valutazione dipende dalla vostra preparazione’*

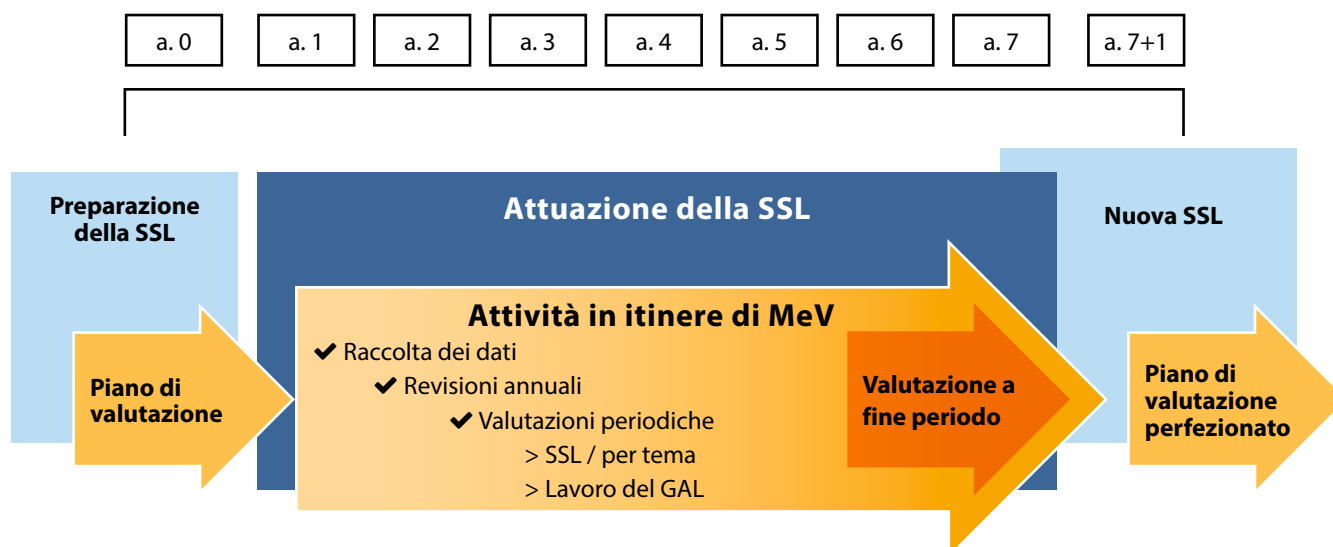
Il processo di monitoraggio (anche noto come “sorveglianza”) e valutazione del lavoro del GAL è parte integrante del CLLD e deve essere pianificato e progettato già in **fase di elaborazione della strategia di sviluppo locale (SSL)**. Di fatto, le modalità di sorveglianza e di predisposizione delle valutazioni devono essere presentate quando la SSL del gruppo di azione locale viene inviata per approvazione all’Autorità di gestione.

La necessità di avviare la riflessione e la pianificazione del processo di valutazione **quanto prima possibile**, in modo che questo venga integrato come attività continua nell’operato del GAL, è dettata da quattro principali ragioni:

- Se pianificata contestualmente alla SSL, la valutazione contribuisce a far sì che i target e gli obiettivi strategici rimangano realistici e misurabili;
- Contribuisce a garantire che vengano predisposti, sin dall’avvio delle operazioni del GAL, idonei sistemi per la raccolta dati (tra cui i necessari dati sulla situazione di riferimento iniziale), così da risparmiare successivamente tempo e risorse;
- Se diventa parte integrante del lavoro quotidiano del GAL, consentirà a quest’ultimo di rispondere rapidamente ai cambiamenti del contesto e alle nuove esigenze individuate durante il periodo di programmazione;
- Può permettere al GAL di creare una visione a lungo termine del proprio lavoro.

La figura seguente illustra un possibile calendario per la pianificazione e l’implementazione delle attività di sorveglianza e valutazione. La pianificazione dovrebbe avvenire parallelamente alla definizione della strategia di sviluppo locale del GAL e i sistemi per la raccolta dei dati dovrebbero essere predisposti all’inizio della fase attuativa. Le revisioni annuali possono aiutare ad analizzare periodicamente i progressi e i risultati conseguiti dal GAL e alimentare valutazioni periodiche e/o una valutazione finale. Valutare un dato periodo di programmazione è un elemento chiave per la definizione della SSL del periodo di programmazione successivo.

*Proposta di calendario per la pianificazione e attuazione del processo di valutazione del GAL*



## 1.3 Da dove iniziare?

*'Il CLLD è un processo partecipativo: anche la valutazione dovrebbe esserlo!'*



Il processo di valutazione inizia con **una corretta pianificazione** che aiuta il GAL a definire il campo di intervento e i metodi più idonei per la raccolta, l'analisi e la presentazione dei dati. Una pianificazione di questo tipo dovrebbe inoltre prevedere una chiara attribuzione dei ruoli e delle responsabilità per la realizzazione delle attività in questione, oltre a una stima del tempo necessario e un bilancio indicativo. Qui di seguito sono illustrati i principali elementi che i GAL dovrebbero includere in un piano di valutazione:

### Obiettivi e impostazione della valutazione

Per quanto riguarda il campo di intervento della valutazione occorre essere pragmatici. Le strategie di sviluppo locale avranno diversi obiettivi e i relativi risultati e impatti non sono sempre facili da attribuire. Non sarà possibile rilevare tutti i risultati della SSL e/o del lavoro del GAL. Pertanto, quando si pianifica la valutazione, è necessario porsi le seguenti domande:

- Cosa vuole sapere *principalmente* il GAL?
- Quali informazioni si devono fornire all'Autorità di gestione?
- A cosa serviranno i risultati?

La valutazione dovrebbe essere un processo di apprendimento ed è importante che i membri del GAL e altri portatori di interesse siano strettamente associati a questo esercizio, che gli obiettivi della valutazione siano concordati e che i risultati vengano utilizzati per migliorare il lavoro del GAL e adeguare la SSL laddove necessario. Inoltre, i risultati della valutazione possono servire da strumento di comunicazione per far conoscere alla comunità e ai responsabili decisionali le attività svolte dal GAL.



È probabile che gli esiti della valutazione possano essere utilizzati anche per stilare una relazione di base da inviare all'Autorità di gestione. La valutazione è inoltre estremamente utile per apportare, in futuro, miglioramenti strategici e ottenere informazioni per qualsiasi successiva SSL.

#### **Volete che la valutazione vi aiuti a...**

- › Migliorare le attività di animazione del GAL all'interno della comunità?
- › Rendere l'iter di candidatura più snello e veloce per i promotori di progetto?
- › Migliorare il sostegno per lo sviluppo dei progetti?
- › Conoscere i risultati dei progetti finanziati?
- › Perfezionare/rielaborare la SSL?
- › Riferire informazioni specifiche all'AG?
- › Comunicare ai portatori di interesse del GAL i progressi e i risultati?
- › Comunicare i risultati a un pubblico più ampio?
- › Altro?

## Fonti e raccolta dei dati

Individuare le fonti e progettare la raccolta dei dati è un aspetto fondamentale quando il GAL necessita d'informazioni pertinenti per analizzare i cambiamenti indotti dalla SSL. Pertanto, una volta che il GAL ha deciso l'oggetto della valutazione, è importante chiarire quali informazioni sono necessarie, come verranno raccolte e se ciò è fattibile e realistico. A seconda di ciò che il GAL intende valutare potrebbe essere necessario partire da una situazione di riferimento, che dovrà essere definita tempestivamente per poter poi essere confrontata con la situazione presente al termine del periodo in esame. Altre attività di valutazione, quali misurare il grado di associazione della comunità locale, lo sviluppo di capitale sociale, il valore aggiunto della presenza del GAL nella zona, ecc., potrebbero rendere necessaria la raccolta di informazioni specifiche su un arco di tempo più lungo. Per maggiori informazioni sulla raccolta dei dati si rimanda al Capitolo 2.



**La situazione di riferimento si ottiene misurando le condizioni di partenza presenti all'avvio di un progetto (o di una strategia locale), rispetto alle quali potranno poi essere valutati i successivi progressi<sup>5</sup>.**

## Strumenti e metodi di valutazione

La valutazione può essere esterna o interna e a tale proposito si può utilizzare un'ampia varietà di metodi. Conoscere in anticipo le metodologie di valutazione che si intendono utilizzare contribuirà a garantire che le attività previste godano della necessaria copertura finanziaria, vengano pianificate in anticipo e siano coerenti con i metodi di raccolta dati. Ad esempio, se il gruppo prevede di effettuare sondaggi per sapere com'è cambiata nel tempo una data opinione, si dovrà porre la stessa domanda prima e dopo l'intervento. Il metodo dell'autovalutazione può essere efficace per i GAL che dispongono di risorse limitate<sup>6</sup>. Per una panoramica dei diversi metodi di valutazione a disposizione dei GAL si rimanda al Capitolo 3.

<sup>5</sup> <https://goodpracticereview.org/9/monitoring-and-evaluation/baseline-data/>

<sup>6</sup> Per maggiori informazioni sull'autovalutazione, si rimanda a pag. 18 delle Linee guida dell'Helpdesk europeo "Valutazione di LEADER/CLLD".

## Calendario

Il GAL deve stimare la durata necessaria per la raccolta dei dati e le attività di valutazione, nonché il tempo che il gruppo di azione locale può realisticamente dedicare al monitoraggio e alla valutazione. Le attività previste, il calendario e le risorse stanziare dovrebbero essere definiti contestualmente. Rispetto alle scadenze, i GAL dovrebbero prestare particolare attenzione ad aspetti quali:

- › Quando dovrebbero essere realizzate le attività di monitoraggio?
- › Quando dovrebbero essere realizzate le attività di valutazione?
- › Quanto tempo si prevede dureranno le singole attività?

## Risorse

Le risorse per le attività di monitoraggio e valutazione devono essere previste in bilancio ed essere proporzionali all'ammontare dei fondi stanziati per la SSL o per i progetti. Oltre alla dotazione di bilancio, occorre prevedere anche il tempo e le competenze necessarie. A seconda del campo di applicazione della valutazione e delle capacità presenti all'interno del GAL potrebbe essere necessario ricorrere a un valutatore esterno. Le spese per tale esercizio possono variare, ma da una indagine condotta nel 2017<sup>7</sup> è emerso un costo di 6 000-25 000 EUR per una valutazione ex-post esterna. Una volta definito il piano di valutazione, assicurarsi che le risorse previste siano commisurate alle reali ambizioni: le risorse o il campo di applicazione della valutazione potrebbero essere adattati di conseguenza.

### **Il bilancio a disposizione permette...**

- › Una valutazione approfondita di tutte le sezioni della SSL e del lavoro del GAL?
- › Solo un'analisi di determinati ambiti della SSL e del lavoro del GAL?
- › Solo un'analisi dei dati estratti dai moduli presentati dai promotori di progetto?
- › Specifiche attività, quali sondaggi, interviste, gruppi di lavoro ecc.?

## Ruoli e responsabilità

La valutazione può essere condotta da un soggetto indipendente o da un membro dell'équipe del GAL. È tuttavia essenziale assicurarsi che la responsabilità del processo di monitoraggio e valutazione venga chiaramente affidata a un membro dello staff del GAL, affinché tale attività sia parte integrante del lavoro del gruppo di azione locale. Sia che la valutazione venga realizzata da personale interno, sia che venga condotta da un esperto esterno, il processo deve essere coordinato e coinvolgere attivamente i membri del consiglio di amministrazione.

## Utilizzo degli esiti della valutazione

L'uso che il GAL intende fare dei risultati della valutazione determina come e quando pianificare le attività di MeV. I metodi utilizzati per la raccolta delle informazioni obbligatorie richieste dall'Autorità di gestione, ad esempio, potrebbero differire sostanzialmente dalle attività intraprese per ottenere un riscontro sulle azioni di animazione della comunità o su uno specifico obiettivo della strategia di sviluppo locale del GAL. Pertanto, il gruppo dovrebbe avere ben presente tale aspetto quando pianifica il proprio processo di valutazione. Questo contribuirà inoltre ad ottimizzare l'uso dei risultati.

### CONSIGLIO



**Garantire una certa flessibilità nella pianificazione del processo di valutazione. Potrebbe essere necessario adeguarsi a cambiamenti del contesto sorti tra il momento della progettazione e l'avvio delle attività valutative (quale, ad esempio, la crisi finanziaria verificatasi durante il periodo di programmazione 2007-2013).**

7 Sondaggio condotto dall'Unità di supporto FARNET tra tutti i FLAG esistenti, molti dei quali erano anche GAL LEADER.

## 1.4 Cosa valutare?

### Domande per la valutazione

Le domande da porre ai fini della valutazione dovrebbero essere coerenti con ciò che il GAL ricerca e con la logica di intervento della strategia di sviluppo locale (si veda il riquadro sottostante). Di norma, tali domande vertono su uno o più dei seguenti aspetti:

- L'intervento è stato **pertinente**? (Esiste un nesso tra ciò che il GAL cerca di realizzare e i problemi e i bisogni esistenti?)
- È stato **efficace**? (Cosa si è ottenuto rispetto a quanto inizialmente previsto? Confrontare i prodotti, i risultati e gli effetti realmente conseguiti rispetto alle aspettative)
- È stato **efficiente**? (Qual è il rapporto tra i prodotti e i risultati ottenuti e le risorse – soprattutto quelle di natura finanziaria – utilizzate per ottenerli? ; rapporto qualità-prezzo)
- È stato **utile**? (Sino a che punto gli effetti degli interventi soddisfano i reali bisogni della comunità, indipendentemente dagli obiettivi dichiarati nella SSL?)
- È stato **sostenibile**? (I risultati sono duraturi? E il cambiamento perdurerà senza ulteriori aiuti pubblici?).



#### Logica di intervento della SSL

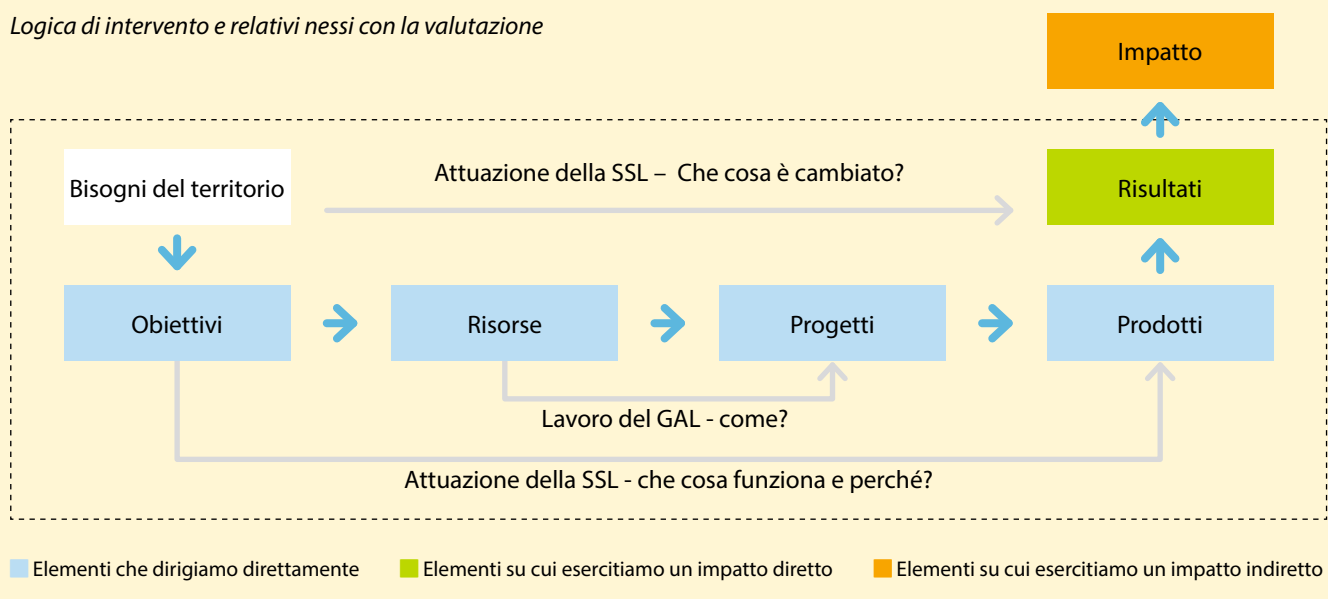
Attuare una strategia di sviluppo locale significa tradurre i **bisogni** (criticità, opportunità) di una zona in **obiettivi** e cercare di rispondere a tali bisogni (conseguire gli obiettivi) mediante una serie di progetti/attività, con il sostegno/finanziamento (**apporti**) del GAL.

La valutazione è un'analisi:

- Di ciò che si è ottenuto con i singoli progetti/attività (**prodotti**),
- Della misura in cui tali prodotti hanno contribuito a risolvere specifici problemi (**risultati**)
- Di come questi risultati abbiano contribuito all'obiettivo più generale della strategia (**impatto**).

Il nesso tra bisogni/criticità della zona, obiettivi strategici, attività/progetti, prodotti, risultati e impatti viene definito "**logica di intervento**".

Logica di intervento e relativi nessi con la valutazione



Nel contesto del CLLD, gli apporti possono essere sia di natura finanziaria (progetti finanziati a titolo della SSL), sia risorse umane (le attività dei GAL quali l'animazione e il sostegno allo sviluppo di progetti). È **importante valutare sia l'operato del GAL, sia i risultati dei progetti finanziati** poiché entrambi gli aspetti incidono sulla qualità dei risultati ottenuti dal GAL. Qui di seguito vengono riportati alcuni esempi di domande che il GAL può porre ai fini della valutazione:

### **Risultati dei progetti finanziati rispetto agli obiettivi della SSL**

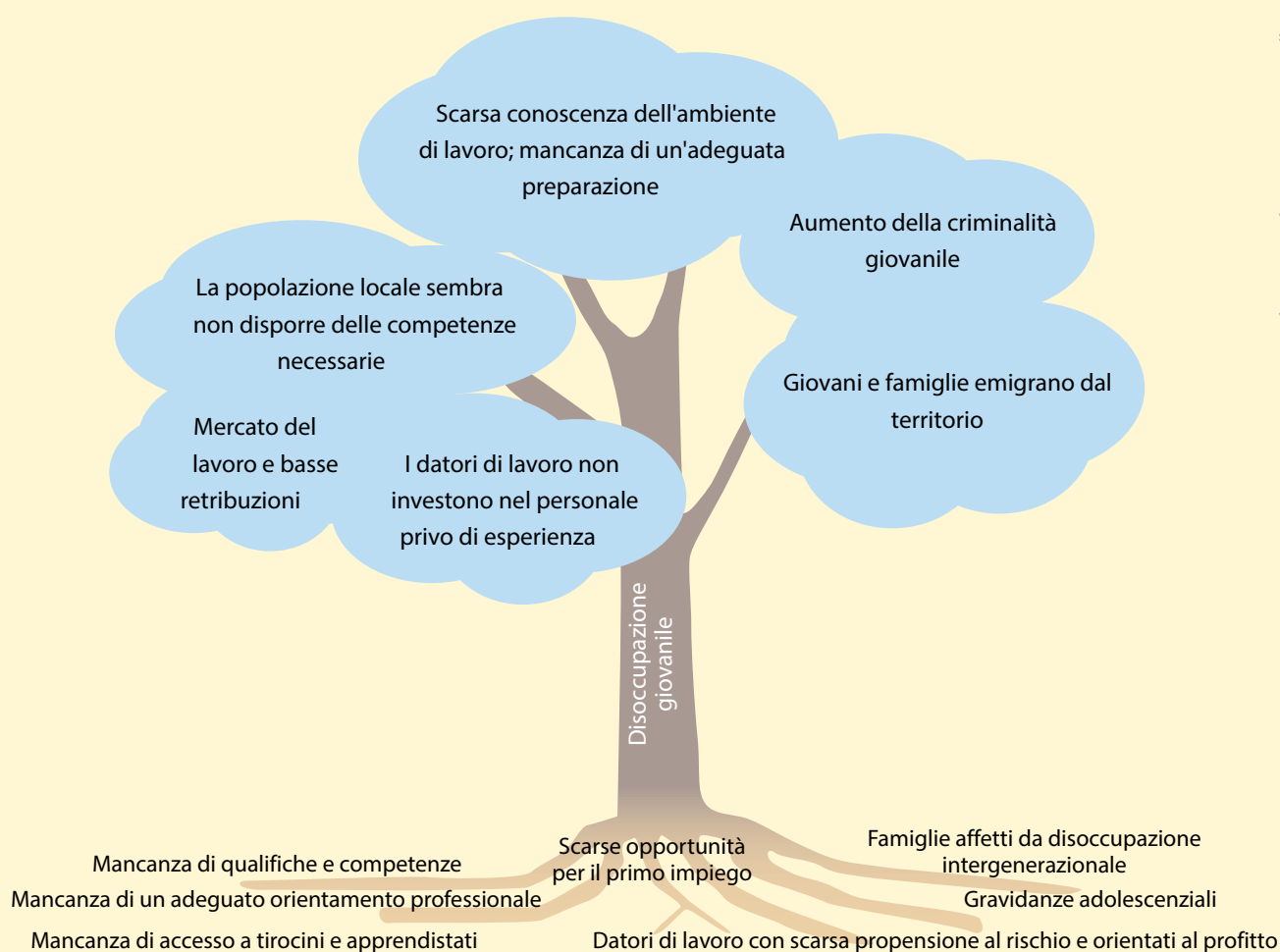
- *In quale misura la SSL riflette i bisogni della comunità locale?*
- *I progetti contribuiscono al conseguimento degli obiettivi della SSL?*
- *Gli obiettivi della SSL sono ancora rilevanti?*
- *Quali risultati hanno ottenuto i progetti finanziati?*
- *I progetti generano il valore aggiunto atteso per la comunità locale?*
- *Vi è stato un miglioramento delle capacità e delle competenze locali?*
- *Il capitale sociale è aumentato?*
- *La comunità partecipa di più al processo decisionale locale?*
- *Quanto proficui e sostenibili sono i nuovi partenariati promossi?*
- *Sono state messe in atto nuove idee per favorire miglioramenti a livello locale? (innovazione)*

### **Sostenere lo sviluppo della comunità attraverso il lavoro del GAL**

- *L'approccio CLLD suscita una maggiore partecipazione della comunità?*
- *La comunità locale conosce le opportunità di finanziamento offerte dal GAL?*
- *I potenziali beneficiari fruiscono del sostegno di cui hanno bisogno per sviluppare e presentare i progetti?*
- *La procedura di candidatura è agevole?*
- *Le decisioni relative al finanziamento sono oggettive e trasparenti?*
- *I progetti sono stati valutati e trattati con tempestività?*
- *I fondi sostengono progetti che non sarebbe stato possibile attuare altrimenti?*



## Utilizzare un albero dei problemi per individuare bisogni e formulare obiettivi



Quello che precede è un esempio di come sia possibile elaborare una logica d'intervento sfruttando il cosiddetto "albero dei problemi", a partire dal quale possono essere proposte alcune soluzioni che vengono successivamente tradotte in obiettivi, con prodotti e risultati attesi.

## Indicatori

Oltre a porre le giuste domande ai fini della valutazione, anche la selezione di idonei indicatori è fondamentale per permettere al GAL di ottenere le informazioni di cui ha bisogno. Una volta che avrà definito ciò che vuole conoscere, il GAL dovrà decidere **come intende valutare tali elementi**. Ad esempio, come valuterà il grado di realizzazione degli obiettivi stabiliti nella sua SSL (cosa definisce il successo?) e se il processo è andato a buon fine senza intoppi.

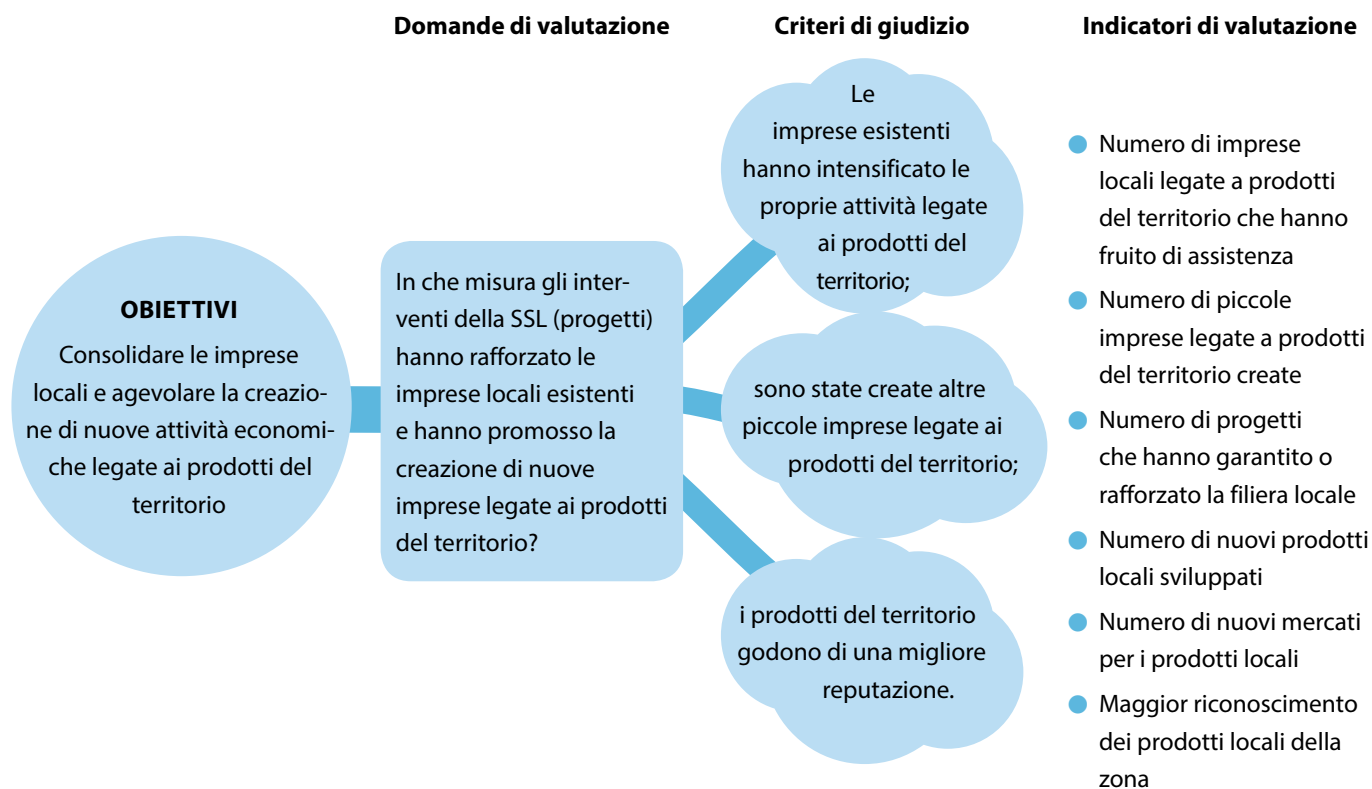
**Q Un indicatore è una variabile che fornisce informazioni di tipo quantitativo e qualitativo su un dato fenomeno; può essere utilizzato per misurare il grado di realizzazione di un obiettivo.**

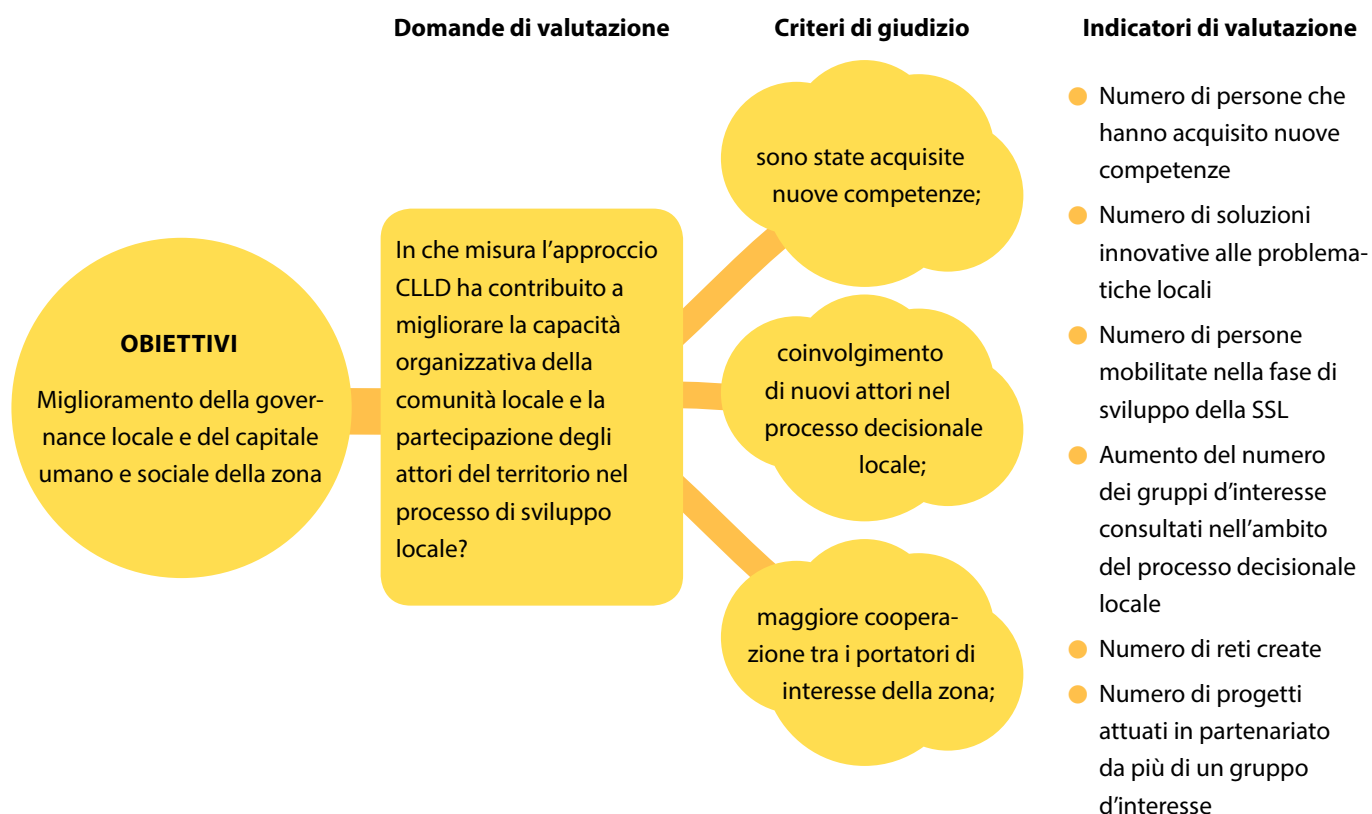
Definire indicatori validi e pertinenti per una domanda utilizzata ai fini della valutazione non è sempre facile. Può essere utile definire dapprima **criteri di giudizio** che aiutino il GAL a capire gli aspetti su cui focalizzare l'attenzione. Questi scompongono le domande in elementi più specifici e possono servire da lista di controllo sia per la valutazione interna, sia per quella esterna.

A questo punto sarà più facile definire gli indicatori per misurare e valutare i progressi e verificare se e in quale misura gli obiettivi sono stati raggiunti. Gli indicatori possono fungere da criteri per determinare il successo di singoli progetti, nonché di processi attuativi a più lungo termine. Possono essere di tipo qualitativo, come ad esempio la percezione di una migliore qualità ambientale o del patrimonio culturale della zona, o a carattere quantitativo, come il numero di posti di lavoro creati o di nuovi partenariati avviati.

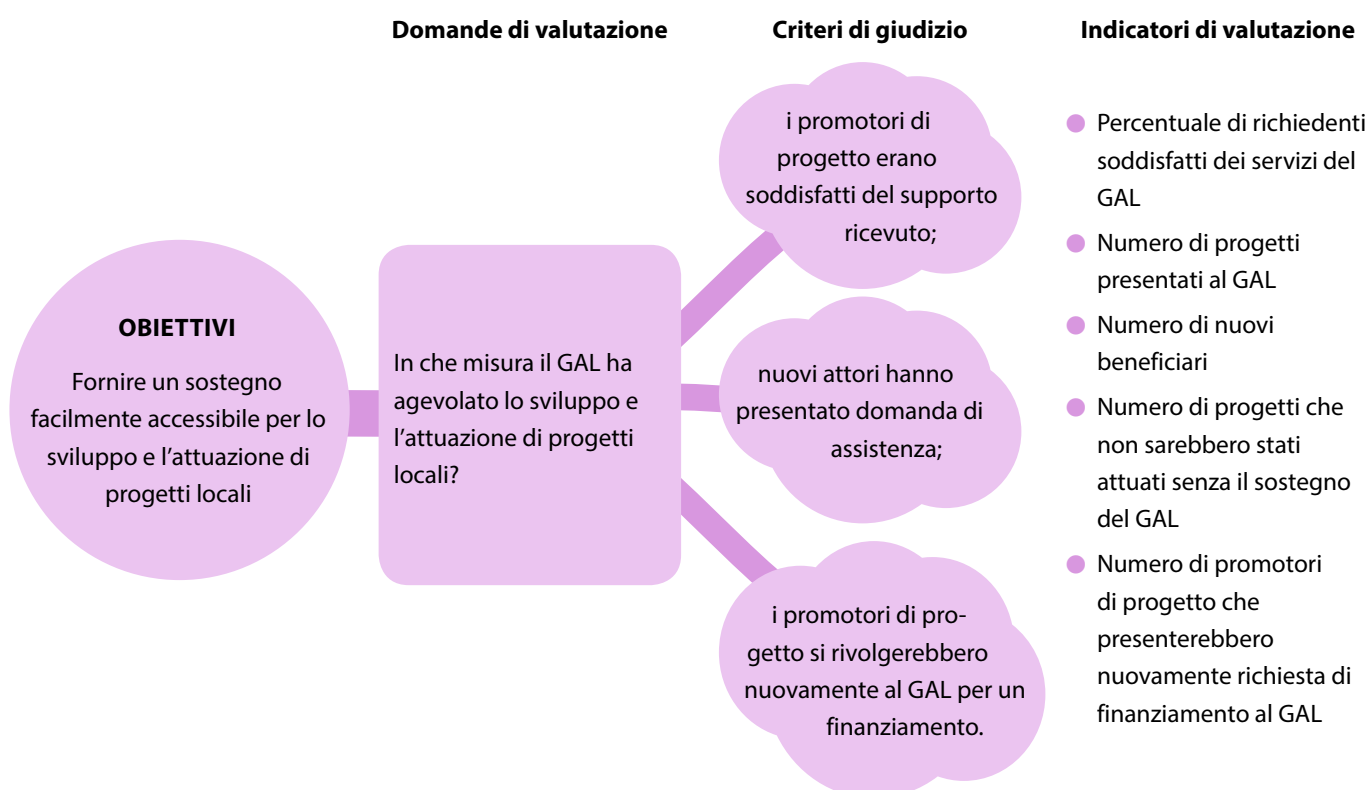
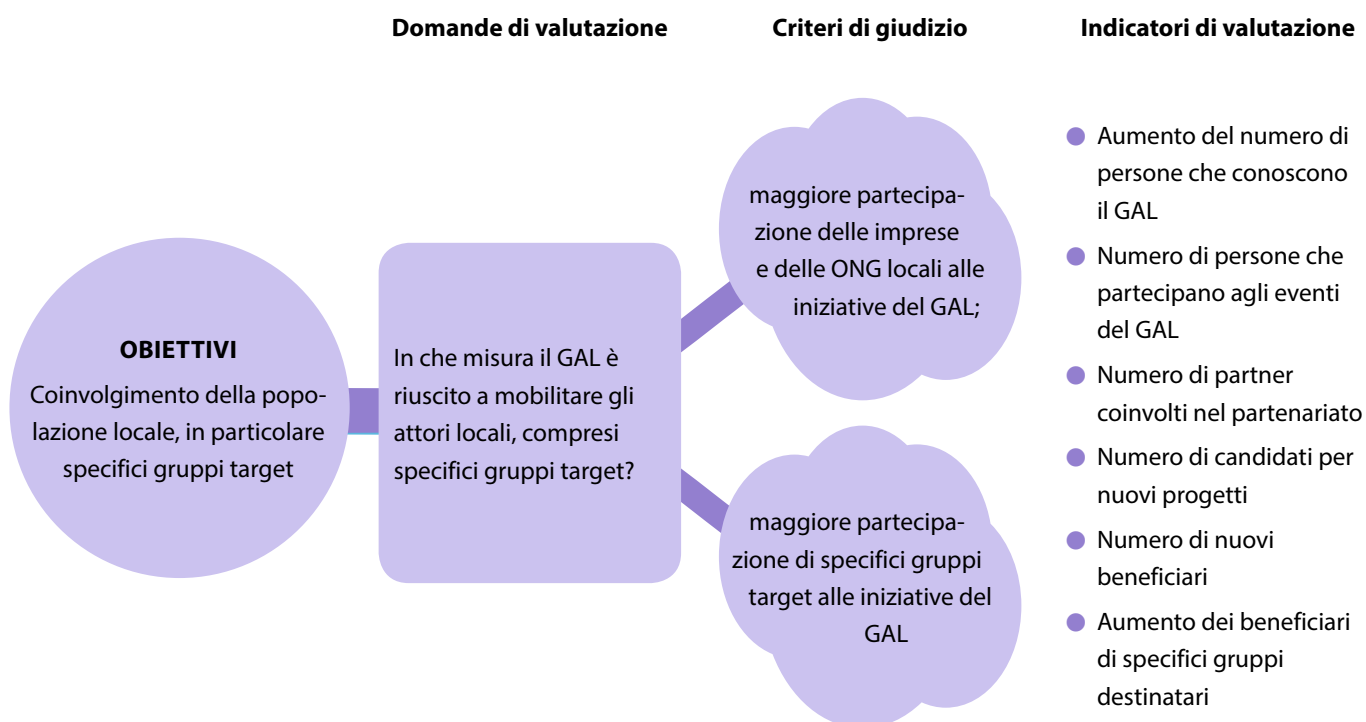
### Dalle domande di valutazione agli indicatori, alcuni esempi

... correlati a possibili obiettivi strategici





... correlati a elementi relativi al lavoro del GAL





Gli indicatori possono riguardare il prodotto, il risultato o l'impatto. Pur essendo i più semplici da misurare, gli indicatori di prodotto (o indicatori di realizzazione) forniscono poche informazioni sui risultati ottenuti nell'ambito di un progetto o a seguito di un intervento. A tale proposito sono nettamente più utili gli indicatori di risultato. Nel contesto dello sviluppo locale di tipo partecipativo, i risultati sono talvolta gradualmente e su piccola scala. Di conseguenza, è improbabile che gli indicatori quantitativi possano esprimere, da soli, il valore del lavoro realizzato; per completare il quadro saranno necessari indicatori qualitativi.



**Indicatori di prodotto (o di realizzazione): prodotto tangibile e immediato di un progetto. È poco probabile che vi siano fattori di influenza diversi dall'intervento e di norma i dati possono essere ottenuti facilmente con un monitoraggio di base.**



### Indicatori di prodotto dalla Finlandia

La Rete Rurale Nazionale finlandese ha proposto i seguenti indicatori di prodotto per le attività di animazione dei GAL

- N. di eventi di animazione organizzati
- N. di partecipanti (donne/uomini) agli eventi di animazione
- N. di presentazioni in occasione di eventi esterni; N. di partecipanti
- N. di valutazioni realizzate dal GAL
- N. di articoli di stampa pubblicati sui progetti LEADER e sulle attività di animazione
- N. di visitatori sul sito web del GAL e n. di follower sui social media
- N. di candidati per nuovi progetti
- N. di candidature trasferite ad altre fonti di finanziamento
- N. di membri del GAL (uomini/donne/organizzazioni)



**Indicatori di risultato: fornitura di prodotti o servizi (per lo più tangibili) in seguito alla realizzazione di una serie di attività che rispondono a un problema o ad una criticità specifici. L'utilizzo di risorse, la disponibilità di dati e la probabilità che vi siano altri fattori di influenza dipendono dalla preparazione della valutazione, dai dati di monitoraggio a disposizione e dalla tipologia di indicatori scelti.**



### Indicatori di risultato dalla Scozia

Alcuni indicatori di risultato utilizzati dal FLAG Highland:

- N. di individui che acquisiscono nuove competenze o qualifiche
- N. di metodi nuovi/innovativi per la valorizzazione dei prodotti locali
- N. di nuovi prodotti creati
- N. di posti di lavoro creati nel settore della trasformazione
- N. di posti di lavoro creati nel settore turistico
- N. di metodi nuovi/innovativi che migliorano la qualità della vita

Gli **indicatori di impatto** misurano i cambiamenti di più ampia portata indotti nella zona e di norma devono essere osservati sul lungo periodo. Nel contesto dello sviluppo locale può essere difficile attribuire questi effetti direttamente al lavoro del GAL data la probabilità che vi siano altri fattori di influenza. Inoltre, la disponibilità di dati relativi agli indicatori pertinenti è tendenzialmente molto ridotta a livello locale e di conseguenza una valutazione sistematica di impatto, di norma, supera di gran lunga le capacità e le risorse di un GAL. Tuttavia, i GAL più ambiziosi potrebbero valutare alcuni effetti qualitativi indotti nella propria zona, come lo sviluppo di capitale sociale, misurando l'aumento dell'attività di rete e/o l'adesione della comunità allo sviluppo locale.

**CONSIGLIO**

**Definire un set di indicatori contenuto ma significativo che devono essere costantemente SMART:**

**Specifici:** correttamente definiti, operativi e mirati.

**Misurabili:** deve essere possibile determinare progressi/completa realizzazione; una stessa metodologia porta alle stesse conclusioni.

**Attuabili:** realistici, pratici e attuabili nei limiti dei vincoli operativi.

**Realistici:** evidenziano o misurano il risultato che sono destinati a valutare.

**Temporalmente definiti:** correlati a un determinato intervallo di tempo.

Qualsiasi siano gli indicatori scelti, questi devono essere **correttamente definiti e spiegati** ai soggetti, come ad esempio i promotori di progetto, che dovranno fornire le informazioni. Questo contribuirà a garantire che vengano comunicati dati esatti ed elementi fattuali pertinenti e che questi siano quanto più compatibili possibile. Il GAL Highland (Scozia), ad esempio, ha prodotto una definizione di tutti gli indicatori, fornendo esempi del tipo di dati fattuali da raccogliere.

*Elaborazione di tre indicatori di risultato – GAL Highland, Scozia*

Indicatori di risultato	Definizione	Dati fattuali
Numero di servizi alla comunità che sono migliorati	Numero di servizi alla comunità esistenti (ad es. biblioteche, impianti sportivi, sale comuni) che sono stati migliorati a seguito di un finanziamento LEADER (migliorie fisiche, accessibilità, orario di apertura, risorse/attrezzature ecc., gamma di utenza)	Piani/documenti di programmazione, ecc. fotografie, materiale pubblicitario, esito di indagini
Variazione annuale nel numero di visite a strutture/impianti/attrazioni	Affluenza. I candidati dovranno definire una situazione di partenza al momento della candidatura ed essere in grado di stabilire come il progetto opererà per aumentare il numero di visitatori su un determinato periodo. L'indicatore dovrebbe consentire di misurare il successo (o meno) dell'intervento.	Esiti di indagini/registrazione presenze/ utilizzo, dati delle visite sul sito web
Numero di persone che si sentono più supportate nell'intraprendere attività di volontariato	Persone che riferiscono di sentirsi più supportate nell'intraprendere attività di volontariato a seguito dell'intervento finanziato da LEADER	Indagine tra i volontari, gruppi di riflessione

*Fonte: Materiale di orientamento per il MeV del GAL Highland, Scozia.*

Una volta che il GAL ha definito i propri indicatori (ad esempio, il numero di strutture aperte alla comunità che sono state migliorate o l'aumento dell'affluenza di un'attrazione locale), può prefiggersi un **target** per ciascuno di questi (ad es. 5 strutture migliorate, 800 ulteriori visite presso un'attrazione locale...). Dovrà inoltre definire **chi dovrà raccogliere le informazioni necessarie e in che modo**. Tale aspetto dovrebbe essere deciso prima di procedere all'attuazione della strategia di sviluppo locale. Se vengono raccolti i dati corretti sarà quindi possibile monitorare i progressi verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

L'esempio riportato qui di seguito intende aiutare i GAL a riflettere e a pianificare la scelta e l'utilizzo di indicatori e target: definizione dell'indicatore; eventuale necessità di dati di partenza; provenienza dei dati; frequenza e referente responsabile della raccolta e della rendicontazione dei dati e relative modalità.

Esempio di quadro di monitoraggio e valutazione (MeV)

Indicatore	Definizione	Dati di partenza	Target	Fonte dati	Frequenza	Referente	Relazione
Variazione annuale nel numero di visite ad un'attrazione locale	Si veda l'esempio del GAL Highland di cui sopra	3000 visite/anno	3800 visite/anno		Annuale per 3 anni	Promotore di progetto e GAL	Modulo di valutazione del progetto

Fonte: adattato da [www.tools4dev.org](http://www.tools4dev.org)

In funzione degli obiettivi della valutazione, dei dati disponibili, delle capacità di valutazione presenti all'interno del gruppo di azione locale e delle risorse allocate, i GAL devono **selezionare adeguati metodi per la raccolta dei dati e la valutazione**. I due capitoli che seguono offrono esempi di tali metodi che forniscono idee utili e preziosi spunti a tale proposito.

#### CONSIGLIO



Non esitate a richiedere l'assistenza dell'Autorità di gestione o delle reti esistenti...

## 2. Raccolta dei dati e monitoraggio



***‘Un monitoraggio continuo favorisce una cultura dell’apprendimento’***

Una corretta elaborazione e pianificazione della strategia di sviluppo locale (SSL) non garantiscono automaticamente buoni risultati. È essenziale verificare periodicamente i progressi verso la realizzazione dei target e misurare i risultati conseguiti. A tale proposito, un GAL deve definire chiaramente ciò che dovrà misurare e questo solleva due interrogativi fondamentali:

- Di quali informazioni si ha bisogno?
- Come si otterranno?



Le attività di monitoraggio possono riguardare un’ampia gamma di dati quantitativi tra cui, ad esempio, il numero di progetti, il numero di beneficiari, la tipologia dei progetti, la tipologia e il numero di attività di cooperazione, i partecipanti agli eventi, i posti di lavoro creati, mantenuti, ecc.

Tuttavia, in **molti casi, i dati qualitativi possono esprimere meglio il valore aggiunto dei progetti CLLD** di quanto non facciano numeri e percentuali. I dati di questo tipo, tra cui percezioni, atteggiamenti, qualità o sensazioni, sono generalmente necessari per valutare, ad esempio, il livello qualitativo o la sostenibilità delle azioni finanziate e la misura in cui la comunità le giudica proficue.

La raccolta dati può, e dovrebbe, iniziare sin dall’avvio della fase attuativa della SSL e perdurare per l’intero periodo di programmazione. Il primo contatto con i potenziali beneficiari offre un’ottima occasione per raccogliere informazioni, che continua sino alla fase del pagamento e anche oltre.

I GAL dovrebbero riflettere attentamente sulle opportunità che consentono **di raccogliere le informazioni nel modo più semplice e facile**, così da massimizzare la qualità e la pertinenza dei dati riducendo, al contempo, gli oneri del personale del FLAG e del beneficiario.

Gli esempi riportati qui di seguito illustrano metodi di raccolta dati ad uso dei GAL.

## 2.1 Monitoraggio strategico

**Descrizione:** Registrazione di informazioni quantitative sull'attuazione, per verificare che le spese e le attività dei GAL siano in linea con quanto previsto, conformemente alle priorità definite nella SSL. A tal fine potrebbe essere sufficiente utilizzare un foglio Excel dei progressi o strumenti informatici appositamente progettati per questo tipo di monitoraggio (generalmente da una AG o un organismo pagatore).

**Indicato per:** Individuare tempestivamente un eventuale sottoutilizzo dei fondi o uno scarso rendimento in una specifica zona, così da consentire al GAL di adattare le proprie attività di animazione o di altri tipo o, se del caso, la SSL.

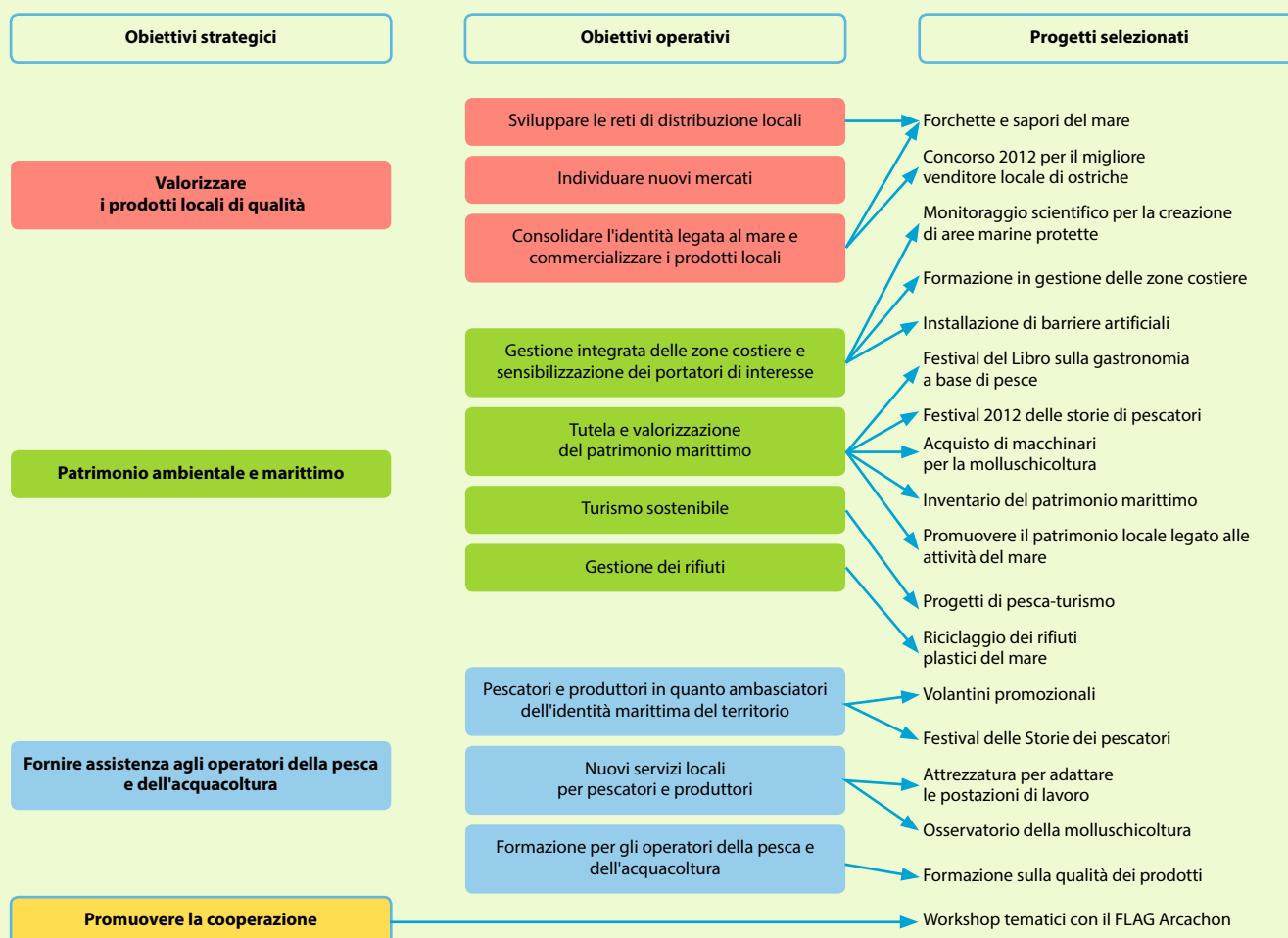
**Risorse:** Sono richieste risorse limitate, soprattutto se le informazioni sono ridotte al minimo.

**Limiti:** Mostra ciò che viene finanziato e attuato, ma di norma non i risultati.



### Il monitoraggio strategico del FLAG Marennes Oléron, Francia.

Il FLAG Marennes Oléron ha utilizzato il seguente diagramma per monitorare e analizzare la corrispondenza dei progetti selezionati rispetto ai propri obiettivi, secondo la logica di intervento prevista nella SSL. Il diagramma integrava una tabella in Excel sui progetti candidati, sulla selezione e sugli impegni finanziari.



Fonte: modello fornito dai consulenti (ACTeon, Sea matters & Allegans) incaricati, a livello nazionale, di valutare tutte le SSL francesi

## 2.2 Incontri periodici dei GAL

**Descrizione:** Incontri frequenti (ad esempio a cadenza trimestrale) con i consigli dei GAL, organizzati dal personale del gruppo di azione locale e spesso presieduti da un membro del GAL.

**Indicatore per:** Discutere gli esiti del monitoraggio strategico, nonché raccogliere ulteriori dati e informazioni in un breve lasso di tempo dai membri del consiglio sulle problematiche emerse o sui risultati. Questo contribuisce a garantire un'attiva partecipazione dei membri del GAL per migliorare il lavoro e/o l'attuazione della SSL. Oltre a questo tipo di incontri più frequenti, le riunioni annuali di valutazione e riesame costituiscono un modo efficace per garantire una raccolta più approfondita di dati, spesso seguita da una compilazione degli stessi e dall'analisi dei risultati annuali ad opera dello staff del GAL, che vengono poi presentati al consiglio.

**Risorse:** Tempo del personale del FLAG e dei membri del consiglio di amministrazione per partecipare agli incontri (circa 0,5-1 giornata in funzione della distanza) e del personale del GAL per organizzarli (1-5 giorni, a seconda della tipologia dell'incontro).

## 2.3 Monitoraggio dei progetti

**Descrizione:** Registrazione dei dati sui prodotti, sulle fasi salienti e sui risultati attesi per i progetti finanziati e confronto con i risultati reali in fase di attuazione. Questo tipo di informazioni possono essere raccolte dai candidati al momento della presentazione o della selezione dei progetti e aggiornati durante il ciclo di vita del progetto sino al pagamento finale e anche successivamente.

**Indicatore per:** Mantenere l'attenzione sui risultati conseguiti e raccogliere dati sui risultati dei progetti, con un onere minimo per i beneficiari e il personale del GAL.

**Risorse:** Minime; è richiesta particolare attenzione al momento di definire i moduli di candidatura per la presentazione dei progetti e un onere supplementare minimo per i candidati. Un esempio di modulo di MeV messo a punto e utilizzato dal GAL LEADER Highland è disponibile [qui](#).

**Limiti:** La raccolta è spesso circoscritta ai dati quantitativi che potrebbero non cogliere i dettagli o i risultati di questi progetti. Il problema può essere ovviato in una certa qual misura raccogliendo descrizioni sintetiche dei risultati effettivi. I risultati stimati indicati dai candidati potrebbero essere non realistici o inaffidabili.



## Definire e monitorare gli obiettivi del progetto – FLAG Highland, Scozia

Il FLAG Highland ha chiesto ai candidati di indicare: 1) i risultati che prevedevano di ottenere attuando il proprio progetto rispetto a un elenco di indicatori specifici messo a punto durante la fase di progettazione della SSL; 2) il numero di persone appartenenti a specifici gruppi di destinatari che avrebbero beneficiato del progetto. In mancanza di indicatori pertinenti, si sarebbe concordato con il FLAG un indicatore su misura.

Si trattava di una sezione obbligatoria del **modulo di candidatura**; una volta ultimato il progetto e prima del pagamento finale i richiedenti erano tenuti a indicare in un **modulo di monitoraggio e valutazione dei progetti** le cifre effettive relative agli indicatori selezionati e ai gruppi target.

### Alcuni limiti:

► Nel caso di taluni progetti, i richiedenti avevano difficoltà a stimare il numero di persone che avrebbero beneficiato del progetto, nonché a quantificare i numeri effettivi (ad esempio, come stimare il numero di persone che hanno usato o useranno un parco giochi per bambini?); i dati inseriti si sono rivelati pertanto poco affidabili.

### Insegnamenti tratti:

► È necessario che il personale del GAL fornisca spiegazioni chiare che aiutino i promotori di progetto a definire target realistici e ad essere onesti nella stesura delle proprie relazioni (alcune cifre fornite erano palesemente gonfiate, forse per paura di non ricevere i fondi).

## 2.4 Incontri dei progetti

**Descrizione:** Incontrare i beneficiari (prevedendo spesso una visita al progetto) per monitorare l'attuazione del progetto, i prodotti e qualsiasi risultato raggiunto. Gli incontri possono essere strutturati secondo una lista di controllo standard per comprendere lo stato di avanzamento di ciascun progetto, le difficoltà sorte o l'assistenza necessaria. I dati possono essere utilizzati per la compilazione della relazione annuale del GAL.

**Indicatore per:** Effettuare un'analisi qualitativa dei progetti e individuare per tempo eventuali problemi o ritardi nella fase di attuazione, così da poter implementare tempestivamente azioni correttive. Gli incontri, inoltre, consentono al GAL di mantenere uno stretto rapporto con i promotori di progetto e discutere in modo informale idee per lo sviluppo futuro del progetto e della zona.

**Risorse:** Forte coinvolgimento del personale del GAL.

**Limiti:** Può essere più impegnativa nelle zone molto estese o nei casi in cui le risorse umane del GAL sono sottodimensionate rispetto al numero dei progetti finanziati.



## Incontri di progetto – GAL LEADER Sepra, Finlandia

Il personale del GAL organizza nei propri uffici un incontro annuale con ciascun promotore di progetto per raccogliere dati sull'avanzamento dei singoli progetti; il formato utilizzato permette di aggregare i dati nell'ambito della SSL.

Gli incontri prevedono la compilazione di un modulo (a risposta chiusa) che raffronta ciò che era stato programmato con quanto realizzato, sulla base dei criteri utilizzati per la selezione del progetto. Il personale del GAL Sepra compila le domande in base al proprio giudizio piuttosto che rivolgerle direttamente al beneficiario. I moduli compilati vengono archiviati e memorizzati nel sistema informatico.

Di norma, due o tre membri del personale partecipano a un incontro della durata di un paio di ore che interessa diversi progetti. La compilazione delle informazioni ricevute dai progetti costituisce la base della relazione annuale sull'attuazione della SSL, che viene comunicata al consiglio di amministrazione e alla AG.

Questi sono solo alcuni dei metodi più comuni che i GAL potrebbero utilizzare per monitorare l'attuazione e i risultati dello sviluppo locale di tipo partecipativo. L'essenziale è che essi ottengano l'informazione di cui hanno bisogno, nel momento in cui ne hanno bisogno. E a tale riguardo esistono molte altre idee anche più creative.



### La raccolta dati può essere divertente! – GAL-FLAG Liepaja, Lettonia

Il Partenariato del Distretto di Liepaja ha deciso di raccogliere dati sui risultati dei progetti organizzando un **“Concorso per il miglior progetto”**. Per partecipare alla selezione, i progetti devono aver fruito di un finanziamento CLLD del GAL o del FLAG e ai candidati viene richiesto di fornire dati sui risultati raggiunti.

#### **Benefici per il GAL:**

- Il concorso permette al GAL di raccogliere dati, analizzare i risultati e stilare una graduatoria dei progetti in termini di efficacia ed efficienza.
- Promuove un maggior senso di responsabilità tra i beneficiari dei progetti selezionati.
- Può ispirare altri potenziali promotori di progetto.
- Buone PR e copertura mediatica.

#### **Benefici per la comunità:**

- Ispirazione da promotori di progetto esperti.
- Visibilità e riconoscimento dei progetti realizzati.
- Evento sociale che promuove una maggiore coesione all'interno della comunità.
- Pubblicità.

#### **CONSIGLI**



- Preservare il carattere partecipativo del monitoraggio per garantire la qualità e la legittimità della raccolta di dati.
- Non sovraccaricare i beneficiari o se stessi! Concentrare la raccolta dei dati sulle informazioni che sono direttamente utili, facili da misurare e realisticamente gestibili.



## 3. Mettere in pratica la valutazione



### *'Rendere semplice la valutazione'*

Le molteplici sfaccettature dello sviluppo locale di tipo partecipativo rendono necessario il ricorso a una combinazione di metodi e strumenti per valutare il contributo che il GAL apporta alla comunità in cui opera. Sebbene i dati di monitoraggio possano costituire la base per la valutazione del lavoro del GAL, la raccolta di dati supplementari e, in particolare, la consultazione dei portatori di interesse coinvolti, sarà importante per capire ciò che funziona e ciò che deve essere migliorato. Esistono svariati metodi che possono essere utilizzati a livello locale in funzione degli obiettivi della valutazione e delle risorse a disposizione.

Alcuni sono semplici ma assorbono tempo, altri potrebbero richiedere un sostegno esterno, come ad esempio per moderare seminari o per analisi più complesse. A seconda degli obiettivi e dell'uso che si intende fare degli esiti della valutazione, potrebbe essere opportuno orientarsi verso una valutazione indipendente, legittimata dall'esterno. Se lo scopo principale della valutazione è l'autoapprendimento, potrebbe essere più appropriato affidare gran parte del processo di valutazione a risorse interne. Qui di seguito vengono illustrate alcune delle pratiche più frequentemente utilizzate o trasferibili in uso presso i gruppi CLLD.

### 3.1 Ricerca documentaria

**Descrizione:** Analisi di tutte le informazioni disponibili, partendo dai dati di monitoraggio e rendicontazione e includendo altre informazioni pertinenti sul contesto, sulla politica e sulle tendenze in atto. Può inoltre rivelarsi utile effettuare una ricerca sulla precedente strategia di sviluppo locale per disporre di parametri di riferimento o esempi di controllo.

**Indicatore per:** Creare l'impianto di base della valutazione e individuare eventuali carenze di informazione da colmare. Questo servirà in seguito per definire i dati primari del processo di valutazione.

**Risorse:** 2-5 giorni

**Limiti:** Solo informazioni scritte; maggiore difficoltà nel cogliere opinioni, percezioni e atteggiamenti che sono particolarmente importanti nell'ambito dello sviluppo locale di tipo partecipativo. La disamina delle relazioni esistenti dovrebbe essere integrata da metodi che prevedano la partecipazione dei membri del FLAG, dei beneficiari dei progetti e, se possibile, dell'intera comunità.

**Q** Per “Benchmark” si intende un insieme di dati presi come parametri di eccellenza o di riferimento per misurare e valutare le prestazioni di progetti/attività analoghi<sup>8</sup>

**Q** Per “Gruppo di controllo” si intende un gruppo di individui o una zona che non fruiscono di alcun sostegno nell’ambito dell’approccio CLLD, comparabili con i beneficiari del GAL, al fine di dimostrare che taluni cambiamenti o risultati sono imputabili allo sviluppo locale di tipo partecipativo. Il gruppo di controllo dev’essere quanto più possibile analogo al gruppo che riceve il sostegno in questione<sup>9</sup>.

## 3.2 Autovalutazione

**Descrizione:** Valutazione realizzata ad opera dello stesso GAL, in particolare dai soggetti impegnati nella definizione e attuazione della strategia (membri del GAL, organo decisionale, personale del GAL, ecc.).

**Indicatore per:** Verificare come il proprio lavoro abbia indotto cambiamenti rispetto a una situazione di partenza ben definita.

**Risorse:** L’autovalutazione richiede generalmente poche risorse e può essere presa in considerazione in caso di bilanci limitati.

**Limiti:** A volte, l’autovalutazione può essere distorta dalle visioni soggettive del GAL.

## 3.3 Indagini

**Descrizione:** Le indagini si concentrano di norma sulla raccolta di dati quantitativi tra membri dei GAL, beneficiari e popolazione locale. Tuttavia, gli spazi per eventuali commenti possono consentire di raccogliere anche una limitata quantità di informazioni a carattere qualitativo. Generalmente, le indagini prevedono un questionario che può essere distribuito per posta, posta elettronica, reperito online o realizzato per telefono o di persona. I questionari possono essere compilati dal diretto interessato o da un intervistatore addetto all’indagine.

**Indicatore per:** Cogliere osservazioni, percezioni, riscontri e retroazioni su risultati dei progetti, il contributo del GAL alla zona, l’assistenza fornita dal personale del GAL, gli aspetti focali della SSL, ecc.

**Risorse:** I costi dipendono dalla lunghezza e dalla complessità del questionario, dal tipo di compilazione (autocompilazione o no), dalla distribuzione (per posta o online) e dal numero di persone a cui viene inviato (dimensione del campione). Le indagini di tipo qualitativo sono di norma più costose. Strumenti online quali JotForm, Survey Monkey, ecc. consentono un’analisi diretta degli esiti, ma richiedono un’accurata progettazione e il ricorso alle giuste domande.

**Limiti:** Le indagini possono richiedere tempo e non è sempre facile ricevere un tasso di risposta adeguato. Inoltre, la valutazione di un singolo GAL difficilmente riesce a comporre un campione tale da garantire un adeguato grado di affidabilità statistica. Di norma sono meno affidabili dell’analisi dei dati del monitoraggio e della rendicontazione o dei censimenti.

<sup>8</sup> Adattato da <https://www.dizionario-italiano.it>

<sup>9</sup> Adattato e tradotto in italiano da <http://www.whatworksgrowth.org/blog/how-to-evaluate-find-a-control-group/>



## Domande del questionario somministrato ai beneficiari di progetto dal FLAG Aberdeen, Regno Unito

### **Iter per la presentazione dei progetti:**

- *Ha completato un modulo "Manifestazione di interesse" prima di presentare domanda di progetto? Sì / No*
- *Come valuta le informazioni iniziali e l'iter per la presentazione dei progetti? Ottimi / Buoni / Discreti / Scarsi*
- *Vi sono parti della domanda che ha trovato particolarmente difficili da compilare? Nessuna / Descrizione del progetto / Numero di posti di lavoro tutelati o creati / Nessi con la strategia / Tappe intermedie e risultati del progetto / Costi, dati finanziari e stime*
- **Garanzia di cofinanziamento**
- *Come valuta il processo per garantire il cofinanziamento del progetto? Ottimo / Buono / Discreto / Scarso*
- *Aveva già garantito un cofinanziamento prima di presentare una domanda? Sì / No*

### **Monitoraggio e Valutazione**

- *Il Coordinatore del FLAG ha visitato il suo progetto nell'ambito del processo di monitoraggio e valutazione? Sì / No*
- *Durante la visita, il Coordinatore ha evidenziato eventuali criticità del progetto che è stato necessario correggere? Sì / No*

### **Aspetti finanziari e amministrativi**

- *La Sua organizzazione ha riscontrato problemi di liquidità? Sì / No*
- *Come valuta la procedura finanziaria del FLAG, dalla presentazione delle dichiarazioni di spesa sino alla ricezione del pagamento? Ottima / Buona / Discreta / Scarsa*
- *In media, quanto tempo è trascorso dalla presentazione delle dichiarazioni di spesa all'accredito della somma sul suo conto bancario? 3 mesi+ / 1-3 mesi / 2-4 settimane / 1-2 settimane*

### **Gruppo di azione locale per il settore della pesca**

- *Come è venuto a conoscenza del programma CLLD? Evento del FLAG / Opuscolo del FLAG / stampa e media locali / Sito web del FLAG / passa parola*
- *Come valuta la promozione del Programma nelle zone costiere dell'Aberdeenshire? Ottima / Buona / Discreta / Scarsa*
- *Se oggi dovesse seguire nuovamente la stessa procedura, farebbe richiesta di finanziamento al FLAG? Sì / No*

### **CONSIGLIO**



- **Non aspettare sino alla fine del periodo per raccogliere dati sulla procedura per la richiesta di finanziamento e sull'assistenza fornita del GAL. La qualità dell'informazione ottenuta sarà migliore se le domande verranno poste quando il progetto è ancora fresco nella memoria dell'intervistato/del rispondente.**
- **Nota bene: raramente le domande di valutazione sono tali da poter essere utilizzate direttamente per un'intervista o un questionario.**

## 3.4 Interviste

---

**Descrizione:** Le interviste, condotte di norma per telefono o in presenza, coinvolgono portatori di interesse quali i membri del GAL, i rappresentanti della comunità locale e i promotori di progetto. Le domande possono essere più o meno specifiche a seconda delle necessità e dell'intervistato. Possono riguardare elementi sia qualitativi, sia quantitativi. Costituiscono di norma gli elementi che scavano più in profondità nel processo di raccolta dati e consultazione degli interessati.

**Indicato per:** Per valutare i progetti e cogliere osservazioni, percezioni, riscontri e retroazioni sull'attuazione della SSL e sull'operato del GAL. Sono uno strumento flessibile per acquisire una conoscenza approfondita del tema in questione.

**Risorse:** Circa 2 giornate per mettere a punto la serie di domande e fino a una mezza giornata per condurre e redigere la relazione di ciascuna intervista.

**Limiti:** La qualità dell'intervista dipende in larga misura dalla corretta definizione delle domande e dalla capacità dell'intervistatore di coinvolgere l'intervistato.

## 3.5 Casi di studio

---

**Descrizione:** I casi di studio prevedono un'analisi approfondita di un particolare argomento. Possono concentrarsi su singoli progetti o più in generale sull'attuazione della SSL e possono variare sostanzialmente in termini di approccio. Possono prevedere sia una ricerca documentaria (dati secondari) sia la raccolta di dati primari. Gli esiti possono essere presentati in una relazione specifica o nell'ambito di una relazione di valutazione più ampia.

**Indicato per:** Integrare gli approcci valutativi a carattere più quantitativo con una descrizione più ricca di dettagli e sfumature della situazione o del risultato in esame. Sono tendenzialmente utili per esporre i motivi alla base del cambiamento (o dell'assenza di cambiamento) e colgono il valore aggiunto del CLLD che non è generalmente possibile rilevare con i soli dati quantitativi.

**Risorse:** I costi dipendono da un'ampia gamma di fattori quali tipologia, portata e posizione. Un GAL potrebbe prevedere di dedicare da mezza giornata a 10 giorni a un singolo caso di studio in funzione del campo di ricerca.

**Limiti:** Possono richiedere molto tempo e, in funzione della scelta dei casi, potrebbero non essere rappresentativi.

## 3.6 Gruppi di riflessione (Focus group)

**Descrizione:** I gruppi di riflessione vertono di norma su un argomento o una questione specifici o su una data sezione della popolazione e offrono l'opportunità di mettere in dialogo una varietà di persone che condividono con gli altri le proprie esperienze e i propri punti di vista. Generalmente sono composti da un ristretto numero di partecipanti (da cinque a quindici), facilitati da un mediatore imparziale.

**Indicato per:** Esplorare un determinato argomento o tema di valutazione e/o per discutere e validare gli esiti iniziali. L'ascolto reciproco e la condivisione delle diverse opinioni può svolgere un ruolo essenziale nella comprensione di ciò che sta avvenendo e può talvolta aiutare a individuare alcuni effetti di più ampio respiro e il valore aggiunto che il GAL apporta (o non apporta) alla zona. Se correttamente capitalizzate, le conoscenze e le esperienze condivise nell'ambito di questi gruppi di riflessione dovrebbero contribuire all'adozione di decisioni migliori in futuro.

**Risorse:** I costi variano in funzione della posizione, della durata, dei facilitatori e dei prodotti auspicati. Un gruppo di riflessione può durare da mezza giornata a 2 giorni e richiede un'accurata pianificazione.

**Limiti:** Di norma è necessaria la presenza di un moderatore esperto e di partecipanti che abbiano una certa conoscenza dell'argomento in esame.



### Gruppi di riflessione diretti dal GAL LEADER Valle del Jerte, Spagna

*Il GAL Valle del Jerte ha condotto sette gruppi di riflessione tematici nell'ambito del suo processo di autovalutazione al termine del periodo di programmazione 2007-2013 (organizzazioni giovanili e comitati locali; donne e parità; cultura e istruzione; turismo sostenibile ecc.). Tenutisi nell'arco di tre mesi (settembre-novembre 2013), ciascun gruppo prevede una durata di 2-3 ore e la partecipazione di 8-15 cittadini della zona attivi nella specifica area di interesse.*

*Il consiglio del GAL ha discusso e scelto i temi da affrontare, ha definito le domande e ha coordinato il lavoro in seno ai diversi gruppi. Ha inoltre selezionato, per ciascun tema, un esperto locale incaricato di moderare le discussioni (spesso un membro del GAL), avvalendosi del personale del FLAG per verbalizzare, ecc. Ogni focus group ha distribuito in anticipo ai partecipanti un semplice questionario e ha condotto la riflessione a partire da quattro grandi interrogativi:*

- *Cosa abbiamo raggiunto?*
- *Cosa dobbiamo ancora fare?*
- *Quali sono le priorità future?*
- *Quali nuove idee sono emerse per concretizzarle?*

*I risultati sono stati poi discussi in un'assemblea generale di una giornata (9:00-16:00), che ha riunito 112 partecipanti dell'intera valle. In base a questi risultati è stata successivamente definita la strategia del GAL per il periodo di programmazione 2014-2020 ed è emersa una serie di idee che hanno contribuito a migliorare le attività di sviluppo locale del GAL, in particolare a promuovere una maggiore adesione della comunità e a sfruttare questa "intelligenza collettiva" in quanto elementi nodali per rispondere ai bisogni della zona.*

## 3.7 Apprendimento/Revisione tra pari

- Descrizione:** La revisione tra pari (*peer review*) è la valutazione del lavoro di un GAL ad opera di un altro. Fornisce il punto di vista prezioso di un operatore esterno che dispone di un analogo livello di conoscenze ed esperienza. Questi metodi vengono utilizzati per mantenere elevati livelli qualitativi, migliorare il rendimento e garantire credibilità al lavoro del GAL.
- Indicato per:** Ricevere opinioni e riscontri competenti sul lavoro del GAL (e talvolta sui risultati della SSL) da un altro professionista, con proposte di miglioramento.
- Risorse:** 1-2 giorni per la revisione tra pari (con la partecipazione di diverse persone), cui si aggiunge la preparazione (2-3 giorni) e, di norma, una relazione scritta.
- Limiti:** Dipendono in larga misura dalla qualità della preparazione e da un livello analogo di conoscenza ed esperienza tra i due GAL (quello ospite e quello in visita).



### Verifica tra pari – GAL Sepra, Finlandia

*Sepra partecipa a un sistema di verifica tra pari che interessa tutti i GAL LEADER della Finlandia. Il sistema prevede la visita di un altro gruppo di azione locale per uno scambio strutturato sulle attività del GAL ospitante. Sino ad ora questi scambi si sono svolti tra GAL della stessa regione, che hanno già una buona conoscenza reciproca. Dal 2018 si prevede di attuare scambi con colleghi che intervengono in territori più lontani, così da garantire una visione diversa (la Rete rurale nazionale aiuterà i GAL a organizzare gli abbinamenti).*

*La visita, che dura un'intera giornata, coinvolge di norma due membri del GAL incaricato della verifica e tutto il personale del GAL ospitante. Quest'ultimo invia le informazioni sui processi da valutare con quattro settimane d'anticipo. Sono previsti un incontro di persona e una discussione a partire da uno speciale modello, dove il GAL ospitante fornisce informazioni, risponde alle domande poste dai colleghi dell'altra zona e può talvolta fare riferimento a ulteriori documenti.*

*Un risultato importante di tale visita è quello di pattuire almeno **un'azione di miglioramento**: il GAL ospitante si impegna a realizzare tale azione entro un lasso di tempo concordato (incluso nella relazione, unitamente alle informazioni relative al referente). È altresì prevista la possibilità di formulare raccomandazioni, che possono essere messe in pratica se considerate valide, senza tuttavia una scadenza specifica. Il GAL in visita dovrebbe anche individuare tra le attività condotte dal GAL ospitante **almeno una buona pratica** potenzialmente utile per altri GAL.*

*Il sistema della revisione tra pari è particolarmente indicato per valutare le attività di gestione e le operazioni del GAL, ma è meno efficace quando si tratta di accertare il raggiungimento degli obiettivi strategici. Nel 2018 questa valutazione tra pari si concentrerà sul funzionamento del sistema per la gestione della qualità implementato da tutti i GAL finlandesi.*

## 3.8 MSC (Cambiamento più significativo)

**Descrizione:** La tecnica MSC (*Most Significant Change*) è una forma partecipativa di monitoraggio e valutazione che consiste nel raccogliere e analizzare storie di cambiamenti di rilievo verificatisi a seguito di un intervento. Coinvolti nell'ambito di gruppi di discussione (Focus group), i portatori di interesse locali, compresi i beneficiari del progetto nonché il personale e i membri del GAL, propongono e decidono quali cambiamenti registrare negli ambiti selezionati; le ragioni che rendono tali cambiamenti significativi e in che modo i progetti hanno contribuito ad innescare un siffatto cambiamento. La tecnica MSC offre un approccio qualitativo in materia di monitoraggio e valutazione, sebbene possa essere valutato anche il numero di storie selezionate per ogni area tematica. [Ulteriori informazioni sulla tecnica MSC.](#)

**Indicatore per:** Cogliere molteplici risultati di un progetto o di una SSL e i cambiamenti inattesi o gli effetti di progetti partecipativi o di cambiamenti sociali. La tecnica è particolarmente rilevante per i GAL che intendono analizzare alcuni risultati a più lungo termine e il valore aggiunto dell'approccio CLLD; è inoltre utile laddove non siano state condotte precedenti attività di monitoraggio e valutazione sull'operato del GAL e/o sulla SSL.

**Risorse:** Un moderatore esterno e circa 1-2 giorni per workshop; di norma sono necessari diversi incontri.

**Limiti:** La tecnica "Most Significant Change" implica un certo dispendio di tempo e di norma richiede diverse tornate di presentazione delle proposte, selezione e discussione. Quanto viene deciso un cambiamento significativo, le storie selezionate vengono quindi verificate con una visita sul campo e la raccolta di ulteriori informazioni. Questa tecnica dovrebbe essere utilizzata per integrare altri processi di valutazione piuttosto che come metodo indipendente.



### Riquadro: la tecnica MSC prevede dieci fasi principali:

1. Sensibilizzare e suscitare la partecipazione dei portatori di interesse
2. Definire macroaree di cambiamento da ricercare (ad esempio, una maggiore coesione sociale)
3. Decidere la frequenza con cui monitorare e segnalare i cambiamenti (ad esempio a scadenza trimestrale, una volta l'anno)
4. Raccogliere storie e narrazioni di cambiamenti di rilievo (ad esempio chiedendo ai promotori di progetto o ai membri del GAL di indicare il cambiamento più rilevante prodotto dal progetto o dal GAL)
5. Selezionare la storia più significativa (tramite discussioni di gruppo)
6. Presentare i risultati e i criteri del processo di selezione a tutti gli interessati
7. Verificare le storie e raccogliere informazioni aggiuntive
8. Quantificare i risultati e individuare risultati analoghi in altre parti della zona
9. Analisi secondaria e revisione
10. Rivedere il metodo MSC in funzione dei bisogni e degli obiettivi della valutazione del GAL

Fonte: Overseas Development Institute [www.odi.org](http://www.odi.org)



## Cogliere gli effetti moltiplicatori attraverso la narrazione – GAL Oberallgäu, Germania

Vista la difficoltà di cogliere i cosiddetti effetti moltiplicatori che si verificano col passare del tempo quando da un precedente progetto LEADER (ad esempio la creazione di un percorso a tema) si sviluppano nuove iniziative, il GAL Oberallgäu ha deciso di sondare la **tecnica narrativa** che include alcuni aspetti della valutazione MSC.

Questo esercizio prevede il monitoraggio a più lungo termine dei risultati e degli effetti dei progetti chiedendo ai promotori di segnalare risultati che vanno al di là della fase finanziata dal GAL. L'idea alla base di questa tecnica è che gli effetti del processo di sviluppo locale spesso si manifestano soltanto nel lungo periodo, quando determinati progetti e processi hanno attivato nuovi progetti. La tecnica narrativa permette altresì una riflessione sul processo di sviluppo locale di tipo partecipativo e sul grado di coinvolgimento dei portatori di interesse e può migliorare l'immagine del lavoro del GAL.

Quest'ultimo ha già presentato il processo di sviluppo locale al grande pubblico, ad esempio la creazione di percorsi a tema su un certo periodo, l'innesto su questi percorsi di nuovi soggetti, le sinergie venutesi a creare ecc. A loro avviso, questo potrebbe rappresentare il punto di partenza della tecnica di valutazione "per narrazione".

Lo schema della narrazione, secondo il GAL Oberallgäu, è il seguente:

<b>Obiettivo</b>	Presentare gli effetti di LEADER e del GAL in modo interessante, dinamico e facilmente comprensibile.
<b>Descrizione</b>	Fatti e informazioni sono raccolti e trattati in forma narrativa. Importante: attenersi alla realtà!
<b>Focus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elementi centrali e valore aggiunto di LEADER;</li> <li>➤ Processi di sviluppo avviati da LEADER e dal GAL</li> </ul> <p>Parole chiave: partecipazione, creazione di reti, strategia di sviluppo locale, innovazione, animazione, effetti indiretti/qualitativi, ecc.)</p>
<b>Requisiti di base</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'informazione deve essere sufficientemente dettagliata e accessibile e documentare i processi del GAL</li> <li>➤ I soggetti coinvolti devono aver maturato una lunga esperienza nella gestione del GAL e saper abbinare concetti astratti ed aspetti concreti del processo di attuazione</li> </ul>
<b>Processo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Scegliere un argomento adatto (ad esempio; come le singole iniziative hanno contribuito a creare un marchio del territorio)</li> <li>2. Raccogliere informazioni (ad esempio, descrizioni del progetto, rassegna stampa)</li> <li>3. Elaborare le informazioni in una narrazione (ad esempio, diagramma di flusso, breve racconto, servizio fotografico, sceneggiatura)</li> <li>4. Presentare la storia (ad esempio, in occasione di un evento, in un opuscolo, una striscia a fumetti, su Youtube, una scenetta)</li> </ol>



## 3.9 SROI (Ritorno sociale sull'investimento)

**Descrizione:** La metodologia SROI (*Social Return on Investment*) permette di dimostrare il valore finanziario per le economie locali di sviluppi e miglioramenti sociali mai monetizzati in passato. Il pregio di questo approccio è che, pur individuando l'esistenza di limiti per la stima del valore in base alle transazioni finanziarie, definisce un quadro per attribuire un valore finanziario ai risultati meno "tangibili". Attraverso questo processo crea un mezzo fondamentale per raffrontare e definire parametri di riferimento relativamente all'impatto dei progetti del GAL.

**Indicatore per:** Valutare i contributi del GAL in favore della comunità difficilmente quantificabili, tra cui l'analisi costi-benefici dell'impatto sociale.

**Risorse:** Considerata la sua relativa complessità, questa tecnica richiede l'intervento di un esperto esterno.

**Limiti:** Uno dei pericoli della SROI è che le persone potrebbero focalizzare l'attenzione sulla monetizzazione dei benefici, senza seguire gli altri elementi del processo. Richiede notevoli capacità e occorre ricordare che alcuni risultati non sono facilmente associati a un valore monetario.

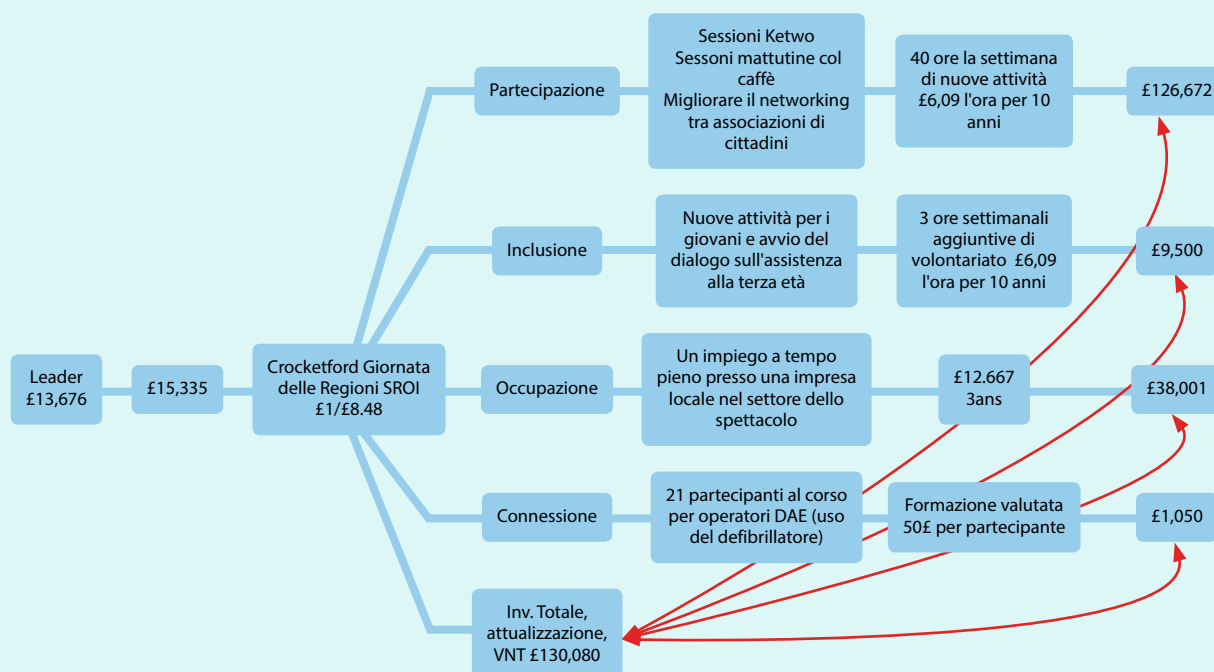


## Calcolare il ritorno sociale sugli investimenti dei progetti LEADER a Dumfries e Galloway, Regno Unito

A Crocketford, una delle comunità in cui interviene il GAL LEADER Dumfries and Galloway, sono state attuate diverse iniziative di sviluppo sociale e il GAL, affiancato da alcuni consulenti, ha cercato di attribuire un valore monetario ai risultati raggiunti. I prodotti sono stati monetizzati in base alle seguenti ipotesi:

- ▶ **Partecipazione** – l’iniziativa ha aumentato la partecipazione dei volontari nelle attività comunitarie di ulteriori 40 ore settimanali, che sono state valutate in base al salario minimo (6,09 GBP l’ora) con una proiezione di oltre 10 anni.
- ▶ **Inclusione** – Sono state create nuove attività per i giovani che prevedono 3 ore di volontariato a settimana. Anche in questo caso sono state valutate in base al salario minimo (6,09 GBP l’ora) con una proiezione di oltre 10 anni.
- ▶ **Occupazione** – l’iniziativa ha portato alla creazione di un nuovo posto di lavoro che interessa un giovane animatore (lavoratore autonomo). Il valore è stato calcolato in base al salario minimo, con una proiezione di oltre 3 anni.
- ▶ **Attività connesse** – 21 individui hanno seguito un corso per l’utilizzo del defibrillatore – la formazione è stata valutata 50 GBP per partecipante.

L’investimento complessivo del GAL per le attività di Crocketford ammonta a 15 335 GBP (di cui 13.675 GBP stanziati da LEADER). Ulteriori calcoli includevano un 15% di attualizzazione (le cose sarebbero accadute comunque; effetti del programma al di fuori di Crocketford) e il ricalcolo degli effetti a lungo termine al valore netto attuale. Complessivamente, questi calcoli mostrano che il progetto in questione ha generato benefici per la comunità per almeno 130 080 GBP, pari a un ritorno sociale sull’investimento di 8,48 GBP per ogni sterlina di finanziamento investita.



Fonte: Dumfries and Galloway LEADER Evaluation Final Report, Rocket Science UK Ltd, with Rose Regeneration and Catalys Ltd.

## 3.10 SNA (Analisi delle reti sociali)

**Descrizione:** L'analisi delle reti sociali (SNA – *Social Network Analysis*) è un processo che analizza le strutture sociali attraverso l'uso delle reti e la teoria dei grafi. Caratterizza le strutture sociali in termini di nodi o individui (singoli attori, gruppi, organizzazioni in rete) e dei legami (relazioni o interazioni) che li connettono. Tra le strutture sociali che vengono comunemente visualizzate attraverso l'analisi SNA figurano i **social media**, **la diffusione dei fenomeni di Internet (meme)**, **le reti di amici e conoscenti**, **le reti di collaborazione**, ecc.

**Indicato per:** Analizzare il contributo del GAL alla creazione di capitale sociale nella zona.

**Risorse:** Può essere una metodologia complessa, che richiede molto tempo ed esperti esterni con competenze specifiche.

**Limiti:** Prevede ingenti set di dati la cui raccolta può richiedere molto tempo e cospicue risorse finanziarie.



### Analizzare i rapporti di fiducia tra pescatori, Italia

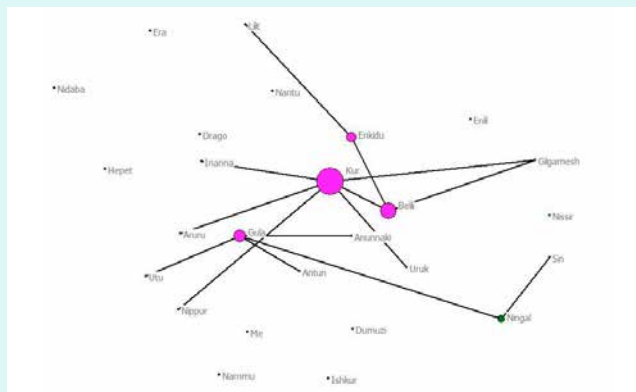
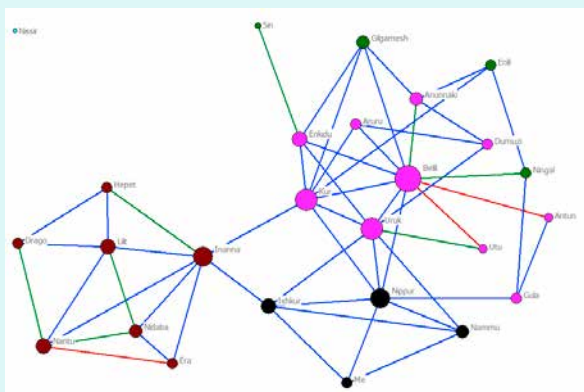
Il **FLAG dello Stretto**, in Calabria, ha finanziato un progetto di ricerca per analizzare e mappare i flussi di informazione all'interno della comunità di pescatori, allo scopo di valutare la qualità e l'intensità delle relazioni. Nell'ambito della ricerca sono stati interpellati 54 dei 128 pescatori della zona, 26 dei quali hanno partecipato a interviste approfondite.

L'analisi ha fatto emergere un paradosso: da un lato ha rivelato la presenza di una fitta rete sociale e una predominanza di rapporti di fiducia tra i pescatori; dall'altro, tuttavia, lo scambio di informazioni a carattere professionale o gestionale era limitato da una serie di blocchi comunicativi. Questo significava che le informazioni sui programmi di assistenza o sulle opportunità di finanziamento, ad esempio, sovente non arrivavano a coloro cui erano destinate.

Per sciogliere questi blocchi e aiutare il FLAG a migliorare tali attività in futuro, nell'ambito dello studio è stata formulata una serie di raccomandazioni per accrescere le opportunità di sviluppare progetti comuni volti a migliorare i flussi di informazione, promuovere un uso più efficiente delle limitate risorse finanziarie destinate allo sviluppo dell'attività alieutica e accrescere in futuro l'efficacia della politica e della gestione della pesca.

Praticamente si conoscono tutti...

... ma le informazioni di lavoro non passano



Fonte: Buona prasse FARNET

#### CONSIGLIO



Tenere informati i soggetti coinvolti nella valutazione (intervistati, rispondenti, membri del consiglio, ecc.) con rapidi aggiornamenti sul processo di valutazione e sui risultati che vanno progressivamente emergendo. Questo contribuisce a creare una cultura della valutazione e a farne comprendere l'importanza.

## 4. Utilizzo degli esiti della valutazione



***‘Non lasciare che gli esiti della valutazione rimangano chiusi nel cassetto’***

Senza dubbio, l’aspetto più importante del processo di MeV è l’uso dei risultati. Riferire gli esiti all’Autorità di gestione del programma è un primo passo fondamentale, ma ciò che più conta è creare una curva di apprendimento in materia di processo e attuazione.

### 4.1 Comunicare gli esiti della valutazione

#### Relazione scritta

La forma più tradizionale e comune per far conoscere gli esiti della valutazione è la produzione di un documento scritto. La struttura di tale relazione può essere flessibile, in base ai requisiti dei portatori di interesse e dell’obbligo o meno di presentare all’Autorità di gestione informazioni specifiche in un determinato formato.

Di norma, nella parte finale della relazione sono incluse una serie di raccomandazioni che possono proporre cambiamenti per quanto riguarda le attività dei GAL o il tipo di progetti finanziati. Gli esiti della valutazione possono evidenziare criticità e aree in cui il sostegno del GAL si rivela proficuo e dovrebbe essere mantenuto anche in futuro.



## **Estratto dalle raccomandazioni della Valutazione del GAL LEADER Highland, Regno Unito (R-U, 2007 – 2013), EPIC Regeneration Consultants LLP.**

### **Identificare beneficiari e prodotti**

- *Quando si definiscono gli obiettivi del programma, essere realistici su ciò che il programma è in grado di realizzare e conoscere con precisione le capacità dei partecipanti di raccogliere dati su tali obiettivi.*
- *Ridurre al minimo il numero di attività e altri indicatori di prodotto.*
- *Individuare chiaramente e con la massima tempestività la tipologia e la natura dei progetti da finanziare nell'ambito del prossimo programma.*
- *Molti progetti incentrati sulla comunità, in particolare nelle zone rurali, possono essere misurati più efficacemente con indicatori qualitativi, quali un maggior senso di coesione locale.*

### **Finanziamento e richieste di pagamento**

*La questione del finanziamento e del trattamento delle richieste di pagamento è stata una delle principali problematiche del programma LEADER 2007-2013 e alcune raccomandazioni dovrebbero contribuire a far conoscere e a migliorare queste criticità nel prossimo periodo di programmazione:*

- *Dovrebbe essere costituito un fondo per prestiti senza interessi nell'ambito del successivo programma LEADER...*
- *All'avvio della procedura per la presentazione delle proposte, ai responsabili di progetto dovrebbe essere fornita assistenza per individuare tempestivamente le principali fasi e scadenze...*
- *I promotori di progetto, inoltre, devono ricevere in anticipo un'informazione completa sulla procedura di revisione contabile richiesta al termine del progetto.*
- *Separare la procedura per le richieste di rimborso da quelle relative al monitoraggio e alla rendicontazione: non è ragionevole sprecare il tempo del personale del progetto o di volontari con relazioni dettagliate di monitoraggio ogni qualvolta un progetto deve pagare le proprie fatture.*

### **Monitoraggio e rendicontazione**

- *Il successivo programma dovrebbe tendere a ridurre al minimo gli obblighi di rendicontazione: questi sono i progressi compiuti, queste le spese sostenute e questi i traguardi e gli obiettivi raggiunti. Nella misura del possibile si dovrebbero prevedere risposte chiuse o menù a cascata per gli obiettivi, evitando le domande aperte...*

### **Composizione del GAL**

*Le comunità locali dovrebbero avere un ruolo più incisivo per quanto riguarda la composizione dei singoli GAL e dovrebbe essere noto come i membri vengono eletti; a quali condizioni e con quali modalità possono essere rimossi; come possono essere ritenuti responsabili nei confronti dei cittadini che rappresentano...*

## Presentazione degli esiti nelle riunioni del GAL

È molto importante che il consiglio di amministrazione del GAL sia a conoscenza dei risultati della valutazione del CLLD e possa discuterne gli esiti e le raccomandazioni. Una specifica riunione del consiglio o un workshop per presentare e discutere tali risultati è una soluzione efficace per garantire che i membri ricevano e comprendano tali informazioni. Questo consentirà loro, inoltre, di esprimersi in merito e di contribuire alla riflessione su come affrontare tali risultati al meglio. È possibile che il consiglio decida di non considerare talune raccomandazioni perché non pertinenti o troppo difficili da attuare, ma la discussione deve aver luogo e il consiglio deve assumersi la titolarità di ogni eventuale decisione. Anche un moderatore o un valutatore esterno possono contribuire a rendere tali discussioni quanto più obiettive e proattive possibili.

### CONSIGLIO



**Non dimenticare di indicare eventuali migliorie da apportare allo stesso processo di MeV, che potrebbero quindi migliorare la qualità delle valutazioni future.**

## 4.2 Attuare gli esiti della valutazione

La valutazione dovrebbe fornire indicazioni su come migliorare l'operatività del GAL e in che misura la SSL sta realizzando i suoi obiettivi e continua a rispondere ai bisogni della comunità locale. Occorre tener presenti entrambi gli aspetti per migliorare i risultati e accrescere il valore aggiunto che il GAL apporta nella zona di intervento. Ma soprattutto, qualsiasi raccomandazione deve essere discussa e, laddove possibile e pertinente, posta in essere. Definire un breve piano d'azione può aiutare a formalizzare l'accettazione dei risultati della valutazione e a garantire che questi vengano interiorizzati nelle attività future.

### Migliorare i risultati della SSL

*'Una strategia dovrebbe essere un documento dinamico'*

Gli esiti della valutazione dovrebbero fornire informazioni sulla misura in cui le attività del GAL e i progetti stanno conseguendo gli obiettivi definiti nella SSL. In funzione del campo di applicazione del processo di valutazione, dovrebbe emergere se i progetti finanziati sono **in linea con gli obiettivi strategici** e, idealmente, se questi **generano i risultati attesi**. La valutazione dovrebbe anche indicare se gli obiettivi specificati nella **SSL sono ancora pertinenti** alla luce dell'esperienza e/o dei possibili cambiamenti del contesto.

Gli esiti della valutazione possono fungere da base per:

- Rafforzare l'assistenza tematica
- Aumentare le aspettative in termini di risultati dei progetti
- Ridistribuire le risorse
- Adattare o migliorare l'attuale SSL
- Fornire elementi e informazioni per la successiva SSL



#### Migliorare i risultati strategici

*Alcune attività a disposizione del GAL per incrementare il numero di proposte di progetto su temi specifici o migliorare la qualità dei progetti:*

- Bandi o concorsi tematici
- Adattare i criteri di selezione dei progetti
- Attività di animazione su misura (contatti diretti con i soggetti interessati, gruppi di lavoro tematici...)
- Maggior sostegno allo sviluppo dei progetti



### ***Che cosa abbiamo modificato in seguito alla valutazione... FLAG ESKO e GAL Sepra, Finlandia***

Analizzando le relazioni dei progetti attuati, il consiglio di amministrazione ha compreso che la maggior parte dei risultati in termini di obiettivi strategici deriva da progetti correlati al mondo delle imprese (e non, ad esempio, dai progetti in ambito educativo). Il consiglio ha pertanto deciso di impegnarsi maggiormente nella promozione di questo tipo di progetti e le condizioni di finanziamento sono state modificate di conseguenza. Il tetto massimo di finanziamento pubblico è stato innalzato al 75%, una percentuale concessa in precedenza soltanto ai progetti con più partner per stimolare la cooperazione. La maggiore enfasi sui progetti legati alle imprese ha spinto il consiglio a concedere il tasso massimo ai progetti attuati a favore dell'imprenditoria.

## Migliorare l'operato del GAL

Alcuni elementi del lavoro del GAL saranno dettati da procedure decise dall'Autorità di gestione o dall'organismo pagatore; di conseguenza, possono essere difficili da modificare, come ad esempio la procedura per la presentazione dei progetti o l'iter relativo ai pagamenti. Tuttavia, mentre l'ottenimento di approvazioni formali da parte delle autorità competenti potrebbe essere un compito arduo per il GAL, alcune piccole modifiche all'organizzazione interna possono spesso fare la differenza. Comunicare più efficacemente e gestire le aspettative dei potenziali beneficiari può aiutare questi ultimi ad avere un'esperienza più positiva dell'iter amministrativo.

Qui di seguito vengono riportate alcune grandi aree di intervento che i GAL potrebbero essere in grado di migliorare:

- Attività di informazione e animazione per mobilitare ampi comparti della comunità
- Procedure di presentazione e selezione dei progetti che siano rapide, semplici e trasparenti
- Accessibilità e competenza del personale e buon servizio alla clientela
- Comunicazione e promozione per garantire che la comunità conosca e comprenda i risultati dell'approccio CLLD.



### ***Che cosa abbiamo modificato in seguito alla valutazione... FLAG Highland, Regno Unito***

Il **FLAG Highland** ha messo in pratica una serie di raccomandazioni formulate a seguito della valutazione del suo programma 2007-2013. Qui di seguito vengono illustrate alcune soluzioni che hanno migliorato l'attuazione dell'approccio CLLD per le zone di pesca:

- Attività di sensibilizzazione nei confronti dei portatori di interesse del settore della pesca e dell'acquacoltura che si sentivano sottorappresentati, ad esempio con comunicati stampa mirati, una maggiore partecipazione agli eventi del settore e pubblicità che hanno spinto l'Organizzazione scozzese di produttori di pesce bianco (che rappresenta 1 400 pescatori) ad aderire al consiglio del FLAG.
- Maggior sostegno per aiutare i promotori di progetto a trovare un cofinanziamento, lavorando a più stretto contatto con potenziali finanziatori.
- Attualmente, bandi per la presentazione dei progetti sempre aperti per garantire la massima flessibilità ai potenziali promotori.
- Sovvenzione minima (1 000 GBP) per evitare di perdere tempo (sia dei beneficiari, sia del personale del FLAG) in pratiche amministrative per i microprogetti.
- Ha semplificato il processo di presentazione dei progetti eliminando l'obbligo, nel nuovo periodo, del cosiddetto "incontro successivo all'offerta" tra FLAG e promotore di progetto.



## 4.3 Comunicare i risultati

### 'Vendi il tuo lavoro'

Lo sviluppo locale di tipo partecipativo implica il coinvolgimento della comunità e, in quanto tale, i portatori di interesse locali devono essere consapevoli di ciò che il GAL offre alla collettività. Assicurarsi che i responsabili decisionali a livello regionale o nazionale conoscano i risultati che avete realizzato è un aspetto importante anche per giustificare l'erogazione di fondi pubblici in futuro. **I risultati della valutazione dovrebbero fornire una quantità di informazioni da condividere.**

Non tutti i portatori di interesse hanno le stesse esigenze in materia di informazione. I membri del GAL sono probabilmente interessati a come migliorare il proprio lavoro e ai temi strategici. Altri soggetti potrebbero essere più interessati all'efficacia generale del CLLD.

I diversi portatori di interesse saranno anche più recettivi a diversi canali e formati. Altrettanto importante è il momento in cui determinate informazioni vengono comunicate ai singoli portatori di interesse. È pertanto opportuno elaborare un piano di divulgazione degli esiti della valutazione ai diversi soggetti. Per i principali elementi di una strategia di comunicazione si rimanda alla tabella sottostante.

#### Elementi principali di una strategia di comunicazione

CHI (Responsabile)	PER CHI (Pubblico destinatario)	COSA (Tipo di informazione)	QUANDO (Tempistica)	COME (Canale)
Responsabile del GAL	Autorità di Gestione, Organismo Pagatore	Relazione di valutazione		E-mail
	Responsabili decisionali, leader locali			
	Membri e personale del GAL	Esiti della relazione di valutazione		Incontro del GAL/ workshop
	beneficiari di progetto			Evento pubblico
	Comunità locale, grande pubblico	Opuscolo dei progetti locali finanziati dal CLLD		Materiale cartaceo e distribuito alla comunità

Fonte: Adattato dalle Linee guida della Rete europea di valutazione per lo sviluppo rurale

### Materiale in formato cartaceo ed elettronico

Diffondere la relazione di valutazione, ad esempio per e-mail e pubblicandola sul sito web del GAL, è l'azione più ovvia che il GAL dovrebbe intraprendere per assicurare l'accesso a tali risultati e la trasparenza del processo di sviluppo locale di tipo partecipativo. Tuttavia, le relazioni di valutazione possono essere eccessivamente lunghe e fuori dalla portata di molti soggetti interessati. Utilizzando le informazioni emerse dalla valutazione è possibile realizzare sintesi di più facile lettura, nonché opuscoli e volantini più allettanti.

Il GAL LEADER Highland ha realizzato una brochure per il grande pubblico per pubblicizzare i propri risultati e motivare altri a partecipare



## Eventi e incontri

Incontri ed eventi sono un'ottima opportunità per coinvolgere in modo più interattivo i membri del GAL o della comunità e far conoscere loro i risultati ottenuti e i miglioramenti proposti. Consentono inoltre di raccogliere nuove idee e ulteriori riscontri e possono contribuire a mobilitare la comunità a favore di una visione e di una strategia per il futuro.

## Stampa e media

Gli articoli sulla stampa o la copertura sulle emittenti radiotelevisive potrebbero essere indicati in alcuni casi e possono aiutare a promuovere presso un pubblico più vasto i risultati dell'approccio CLLD all'interno della zona. I GAL dovrebbero lavorare a stretto contatto con i mezzi di comunicazione locali che hanno un interesse specifico per le notizie e gli sviluppi del territorio. Il fatto che sia stata condotta una valutazione ufficiale può aggiungere credibilità alle discussioni sul contributo del GAL a favore della comunità.

### CONSIGLIO



Non dimenticate di **monitorare la vostra strategia di comunicazione** sui risultati della valutazione per accertarvi che raggiunga le persone giuste al momento giusto – e per ottenere un riscontro sull'utilità dell'informazione fornita e su qualsiasi altro bisogno in materia di comunicazione.

## Ulteriori risorse

---

Il presente manuale è frutto di una collaborazione tra le Unità di supporto FAME e FARNET per conto delle Direzioni generali MARE, AGRI, REGIO ed EMPL. I contenuti sono stati elaborati a partire da un precedente lavoro condotto dalle reti nazionali e UE, dalle autorità di gestione e dai Gruppi di azione locale.

Un ringraziamento particolare va alla Rete rurale scozzese, alla Rete rurale tedesca, al Punto di contatto della RESR e all'Helpdesk europeo di valutazione per lo sviluppo rurale. Una menzione speciale anche ai GAL e ai FLAG riportati qui di seguito, per il tempo dedicato a condividere la propria esperienza e i propri strumenti di valutazione:

- GAL LEADER Highlander, e il **FLAG Highland and Moray**, Scozia, Regno Unito
- LEADER GAL Sepra e **FLAG ESKO**, Finlandia
- GAL Oberallgäu, Baviera, Germania
- **FLAG Marennes Oléron**, Francia

Ulteriori documenti utili:

**Linee Guida: valutazione di LEADER/CLLD**, Helpdesk europeo di valutazione per lo sviluppo rurale

**CLLD orientato ai risultati**, Unità di supporto FARNET

**Kit di strumenti LEADER**, Rete europea di sviluppo rurale

**Kit di strumenti LEADER – Monitoraggio e valutazione**, Rete rurale scozzese (in inglese)

**Quaderni di lavoro sull'autovalutazione per i Gruppi di azione locale**, RRN finlandese (in inglese)

**Linee guida per l'autovalutazione ad uso dei GAL**, RRN tedesca (in tedesco)

**EVALSED, valutazione dello sviluppo socioeconomico**, DG Regio (in inglese)

**Comprendere e misurare il capitale sociale**, Banca mondiale (in inglese)

**Dieci passi verso un sistema di monitoraggio e valutazione basato sui risultati**, OCSE (in inglese)

**Sviluppo locale di tipo partecipativo: avvio della fase attuativa**, FARNET Support Unit

