



Lo sviluppo locale di tipo partecipativo orientato ai risultati nelle zone di pesca

CLLD Sei schede pratiche

- 1 Definizione degli obiettivi strategici
- 2 Selezione degli indicatori e definizione dei *target*
- 3 Raccolta di dati e gestione dell'informazione
- 4 Adozione di un approccio orientato ai risultati
- 5 Valutare l'efficacia e l'efficienza del FLAG
- 6 Oltre gli obblighi normativi: l'analisi di impatto del CLLD nelle zone di pesca

2 *Lo sviluppo locale di tipo partecipativo orientato ai risultati nelle zone di pesca*

Autori:

Urszula Budzich-Tabor con il contributo di: Lily Hoo, Valdis Kudiņš, Kees Manintveld, Morten Kvistgaard, Petri Rinne, Angelos Sanopoulos.

Produzione:

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

Contatto:

FARNET Support Unit
Rue de la Loi 38, boîte 2 | B-1040 Brussels
+32 2 613 26 50 | info@farnet.eu | www.farnet.eu

Editore responsabile:

Commissione europea, direzione generale degli Affari marittimi e della pesca, il direttore generale.

Clausola di esclusione della responsabilità:

La DG Affari marittimi e pesca, pur partecipando alla produzione di questa rivista, non si assume alcuna responsabilità per quanto riguarda l'accuratezza, il contenuto o le opinioni espresse in articoli specifici. La Commissione europea, salvo laddove altrimenti affermato, 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 o 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 978-92-79-60772-1
ISSN 2363-4065
doi:10.2771/859368

Introduzione

Un'importante novità dei programmi di finanziamento dell'UE per il periodo di programmazione 2014-2020 è rappresentata da una maggior enfasi sui **risultati**. Tutti gli attori interessati dall'attuazione dei programmi europei devono essere consapevoli della necessità di **pianificare, realizzare, misurare e diffondere i risultati**.

Una novità questa che si applica anche allo sviluppo locale di tipo partecipativo (CLLD) attuato nelle zone di pesca con il sostegno del Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP). La presente guida, pertanto, intende assistere i Gruppi di azione locale che operano nel settore della pesca (FLAG) a concentrarsi maggiormente sui risultati nelle varie fasi di progettazione e attuazione delle rispettive strategie di sviluppo locale (SSL).

Poiché i FLAG hanno raggiunto stadi diversi nella preparazione e/o nell'attuazione delle rispettive SSL, potrebbero avere esigenze diverse per quanto riguarda gli aspetti su cui puntare per conseguire i risultati prefissati. In considerazione di tale aspetto, pertanto, la presente guida si compone di una **serie di schede** consultabili separatamente.

Le prime quattro schede, insieme, si riferiscono alla cosiddetta **"logica di intervento"** che illustra i nessi tra i bisogni della zona, gli obiettivi strategici, i risultati, gli indicatori, i target, i dati da raccogliere e analizzare, nonché le attività sul campo. La Scheda n. 4 riporta in calce una SINTESI con due esempi che riassumono gli elementi di base della logica di intervento adottata da due diverse tipologie di FLAG.

- **SCHEDA N. 1 "Definizione degli obiettivi strategici"** – Questa scheda è particolarmente indicata per i FLAG che si trovano nelle fasi iniziali di sviluppo delle rispettive strategie o che intendono migliorare o rivedere i propri obiettivi. La scheda illustra i principali elementi degli obiettivi "SMART" e propone strumenti che possono aiutare i FLAG a sviluppare obiettivi più rispondenti ai bisogni e alle potenzialità delle rispettive zone di pesca.
- **SCHEDA N. 2 "Selezione degli indicatori e definizione dei target"** – Questa scheda analizza alcuni concetti fondamentali per misurare i progressi rispetto alla realizzazione degli obiettivi strategici, aiutando i FLAG a sviluppare indicatori "SMART" o "RACER" e a definire obiettivi realistici. È di particolare utilità per i FLAG che devono formulare – o migliorare – i target e gli indicatori della propria SSL. Si consiglia di consultarla in abbinamento con la Scheda n. 3 ("Raccolta di dati e gestione dell'informazione").
- **SCHEDA N. 3 "Raccolta di dati e gestione dell'informazione"** – La terza scheda illustra gli aspetti pratici del monitoraggio e della valutazione dei FLAG, soprattutto la raccolta di dati e il lavoro con i valutatori. È indicata per tutti i FLAG, in particolare quelli meno esperti.
- **SCHEDA N. 4 "Adozione di un approccio orientato ai risultati"** – Questa scheda è indicata per qualsiasi tipo di FLAG, a prescindere dalla fase di maturità raggiunta. Analizza le attività che i FLAG devono intraprendere per assistere gli attori locali a progettare e ad attuare progetti che soddisfino al meglio gli obiettivi strategici definiti per la zona. In questa scheda sono illustrate attività inerenti alla selezione delle proposte presentate, il sostegno allo sviluppo dei progetti, l'animazione e la comunicazione, integrate da suggerimenti ed esempi pratici.
- **SCHEDA N. 5 "Valutare l'efficacia e l'efficienza del FLAG"**. Questa scheda rammenta ai FLAG la necessità di misurare, oltre ai cambiamenti avvenuti nelle zone di pesca, anche l'efficacia e l'efficienza del proprio intervento. La scheda fornisce indicazioni su come sfruttare processi di riflessione e apprendimento tra pari per migliorare i propri processi interni e raggiungere gli obiettivi prefissati in modo più efficace ed efficiente. La scheda è destinata alla totalità dei FLAG.
- **SCHEDA N. 6 "Oltre gli obblighi normativi: l'analisi di impatto del CLLD nelle zone di pesca"** – L'ultima scheda analizza alcune possibili soluzioni per valutare gli aspetti meno tangibili del lavoro dei FLAG, quali l'impatto sul capitale sociale, la governance o la qualità della vita. Poiché nella maggior parte delle zone di pesca dell'UE questo tipo di analisi è piuttosto recente, la scheda attinge all'esperienza maturata in altre parti del mondo, come ad esempio i progetti finanziati dalla Banca mondiale, per fornire utili insegnamenti in proposito. I FLAG a qualsiasi stadio del processo di attuazione della propria strategia troveranno utili spunti per trattare questa importante tematica.

Nelle schede sono riportati simboli grafici che indicano:



Definizione di concetti chiave



Breve descrizione di esempi tratti dalla pratica dei FLAG o delle AG



Suggerimenti pratici che potrebbero rivelarsi di utilità per lo sviluppo di un approccio CLLD orientato ai risultati

In calce ad ogni scheda sono riportati alcuni **spunti di riflessione** che aiutano il lettore a collegare i contenuti della guida alla realtà in cui opera il proprio FLAG.

Nell'allegato sono indicate **ulteriori fonti di informazione** (fonti scelte da una ricca letteratura sulla progettazione strategica, sul monitoraggio e sulla valutazione; ecc.).

Indice

SCHEDA n. 1: Definizione degli obiettivi strategici	7
1. Gli obiettivi strategici nel contesto del CLLD	8
2. Definire obiettivi di qualità	9
2.1. Chiaramente adeguati ai bisogni e alle opportunità locali	10
2.2. Prevedere nel loro sviluppo il coinvolgimento della comunità locale	12
2.3. Tener conto di obiettivi e strategie di più ampio respiro	13
2.4. Obiettivi SMART, definiti in modo preciso e univoco	14
3. L'“Albero dei problemi”: uno strumento per la definizione degli obiettivi	15
4. Formulazione degli obiettivi: un processo iterativo	16
5. Controllare il carattere integrato e innovativo della strategî	17
<i>Pratiche: Obiettivi strategici, FLAG Kaszuby (Polonia)</i>	
<i>L'analisi SWOT: strumento per la formulazione degli obiettivi, FLAG Wagrien-Fehmarn, (Germania)</i>	
SCHEDA n. 2: Selezione degli indicatori e definizione dei target	18
1. L'importanza degli indicatori	19
2. Garantire il ricorso a indicatori di qualità	21
3. Indicatori comuni in materia di CLLD	22
4. Definizione dei target	24
<i>Pratica: L'Osservatorio dell'impiego, FLAG Pays de Vannes (Francia)</i>	
SCHEDA n. 3: Raccolta di dati e gestione dell'informazione	27
1. Monitoraggio e valutazione	28
1.1. Monitoraggio	29
1.2. Valutazione	29
2. Dati e informazioni	30
3. Lavorare con i valutatori	32
<i>Pratica: Questionario per il monitoraggio dei progetti, FLAG Grandi laghi della Masuria (Polonia)</i>	

SCHEDA n. 4: Adozione di un approccio orientato ai risultati. 34

1. La specificità dello sviluppo locale di tipo partecipativo (CLLD)..... 35
2. Ottenere risultati con la selezione dei progetti 36
3. Ottenere risultati con le attività di animazione e comunicazione 39
4. Ottenere risultati con lo sviluppo dei progetti 40

Pratiche: *Concorso di progetti, FLAG Liepaja (Lettonia)*

Sistema PROMIS – Project Result Oriented Management Information System (Danimarca)

Sostegno ai beneficiari, FLAG Ostenda (Belgio)

Potenziamento delle capacità dei promotori di progetto, FLAG Hastings (Regno Unito)

SINTESI: Esempi ricapitolativi su quanto indicato nelle prime quattro schede 43

SCHEDA n. 5: Valutare l'efficacia e l'efficienza del FLAG 45

1. Perché concentrarsi sulle prestazioni del FLAG? 46
2. Cosa valutare? 46
3. La valutazione tra pari 48

Pratiche: *I principali indicatori per le attività di animazione in Finlandia*

La valutazione tra GAL in Svezia

La valutazione tra FLAG in Francia

**SCHEDA n. 6: Oltre gli obblighi normativi: l'analisi di impatto del CLLD
nelle zone di pesca. 50**

1. Effetti di più ampio respiro: cosa può fare il CLLD nelle zone di pesca? 51
2. Misurare gli effetti del lavoro del FLAG 52
3. Misurare ciò che è difficilmente misurabile 54

Pratiche: *L'utile sociale sul capitale investito, FLAG Cornovaglia (Regno Unito)*

Misurare l'impatto del Programma nazionale di empowerment delle comunità locali (Indonesia)

Allegato: Ulteriori fonti di informazione. 58



farnet

Scheda n. 1/6

Definizione degli obiettivi strategici



1 Definizione degli obiettivi strategici

2 Selezione degli indicatori e definizione dei *target*

3 Raccolta di dati e gestione dell'informazione

4 Adozione di un approccio orientato ai risultati

5 Valutare l'efficacia e l'efficienza del FLAG

6 Oltre gli obblighi normativi: l'analisi di impatto del CLLD nelle zone di pesca

1. Gli obiettivi strategici nel contesto del CLLD

Gli obiettivi strategici nell'ambito dello sviluppo locale di tipo partecipativo (CLLD) delle zone di pesca descrivono ciò che il FLAG intende realizzare nel proprio territorio. Tali obiettivi devono essere in linea con i bisogni, le sfide e le opportunità dell'area in cui esso interviene e fornire un quadro di riferimento per tutte le attività del FLAG¹.

Nel precedente periodo di programmazione (2007-2013) la strategia di sviluppo locale dei FLAG conteneva già degli obiettivi. Questi ultimi, tuttavia, erano spesso così generici da riguardare la quasi totalità delle zone di pesca. Non erano pertanto in grado di svolgere la loro principale funzione, ossia **definire con precisione i risultati a livello locale** e fornire un **quadro di riferimento chiaro e orientamenti per la gestione quotidiana**, compresa la selezione dei progetti che avrebbero fruito di assistenza, fungendo anche da **base per la gestione della performance e della rendicontazione**².

Nell'ambito di una strategia locale occorre distinguere tra:



obiettivo generale – un cambiamento di più ampio respiro e più duraturo che dovrebbe verificarsi nell'area o nella comunità in cui interviene il FLAG (ad esempio, "un maggior numero di giovani che si orientano verso il settore della pesca" o il "rafforzamento del tessuto imprenditoriale nella zona di pesca");

obiettivo specifico – un cambiamento più mirato su una problematica specifica (ad esempio, "lo sviluppo di nuove imprese nel porto di pesca");

obiettivo operativo – ciò che verrà realizzato nell'ambito di uno specifico intervento/progetto.

È importantissimo strutturare in modo **coerente** questi diversi obiettivi: ogni obiettivo specifico deve contribuire al raggiungimento di uno degli obiettivi generali e tutti gli interventi (progetti) devono contribuire quanto meno a uno degli obiettivi specifici della strategia del FLAG.

1 L'Art. 33 del Regolamento recante disposizioni comuni (CPR) specifica che la strategia di sviluppo locale deve contenere una descrizione della strategia **e dei suoi obiettivi**, un'illustrazione delle caratteristiche integrate e innovative della strategia e **una gerarchia di obiettivi, con indicazioni di target misurabili per le realizzazioni e i risultati**. In relazione ai risultati, i target possono essere espressi in termini qualitativi o quantitativi.

2 Si veda la relazione della Corte dei Conti europea sull'attuazione dell'approccio LEADER (2010): gli "obiettivi [di una strategia di sviluppo locale] dovrebbero definire con precisione i risultati che intendono ottenere sul piano locale tramite le proprie strategie, fornendo così un quadro di riferimento chiaro e orientamenti per la gestione quotidiana dei programmi, nonché una base per la gestione della performance e per la rendicontazione".



Il FLAG Kaszuby³ (Polonia settentrionale) ha stabilito quattro **obiettivi generali**, ciascuno dei quali declinato in diversi **obiettivi specifici** (alcuni dei quali riportati qui di seguito):

1. Mantenere e promuovere la tradizione peschereccia dell'area:

- mantenere e promuovere il patrimonio marinaro di Kaszuby tra turisti e residenti;
- promuovere i prodotti tradizionali della pesca di Kaszuby.

2. Sensibilizzare pescatori, residenti e turisti alle tematiche ambientali:

- raccolta e diffusione delle informazioni sulle risorse ittiche nel territorio del FLAG Kaszuby e sulle potenziali minacce.

3. Sviluppare l'imprenditoria e incrementare il reddito nel settore della pesca e dell'acquacoltura:

- valorizzare i prodotti della pesca, sostenere le imprese e/o l'innovazione nella filiera del pesce;
- sostenere le aziende che rafforzano la competitività della zona e preservare e/o creare posti di lavoro sfruttando le potenzialità costiere del territorio.

4. Migliorare gli interventi del FLAG Kaszuby incentivando il dialogo e la partecipazione:

- moltiplicare le iniziative volte a promuovere il dialogo con la società civile e a rafforzare il ruolo della comunità locale nel processo di governance;
- migliorare l'efficacia delle attività di comunicazione del FLAG tese a favorire un maggiore coinvolgimento della comunità locale.

2. Definire obiettivi di qualità

La definizione di obiettivi che guideranno il processo di sviluppo locale e contribuiranno al raggiungimento dei risultati auspicati richiede un approccio strutturato e, al contempo, flessibile. Per essere efficaci, gli obiettivi devono:

- essere chiaramente adeguati ai bisogni e alle opportunità presenti a livello locale;
- prevedere nel loro sviluppo il coinvolgimento della comunità locale;
- tener conto di obiettivi e strategie di più ampio respiro a livello europeo, nazionale e regionale;
- essere misurabili e attuabili (SMART) e definiti in modo preciso e univoco.

3 Le pratiche attuate dai FLAG e dalle AG citate nelle presenti schede non sono da considerarsi "migliori pratiche" o "modelli", quanto piuttosto esempi che possono fornire informazioni e utili spunti ad altri FLAG e AG. La maggior parte di queste pratiche è stata presentata in occasione del seminario FARNET "Lo sviluppo locale di tipo partecipativo orientato ai risultati nelle zone di pesca" (Helsinki, 24-26 maggio 2016)

2.1. Essere chiaramente adeguati ai bisogni e alle opportunità locali

Una delle principali metodologie per garantire una corretta corrispondenza degli obiettivi ai bisogni e alle opportunità del territorio è la cosiddetta analisi SWOT. In molti casi, nell'ambito delle strategie dei FLAG questo tipo di analisi si limita a una compilazione di punti di forza e debolezze, opportunità e minacce. Tuttavia, ciò **non è sufficiente, in sé, a garantire una corretta definizione degli obiettivi strategici**. A tal fine devono essere analizzate anche le interazioni tra fattori esogeni (opportunità e minacce) e fattori endogeni (punti di forza e di debolezza), nonché le strategie elaborate di conseguenza, come illustrato qui di seguito⁴.

	Opportunità (fattori esogeni)	Minacce (fattori esogeni)
Punti di forza (fattori endogeni)	Strategie che sfruttano i punti di forza per massimizzare le opportunità	Strategie che sfruttano i punti di forza per ridurre il più possibile le minacce
Punti di debolezza (fattori endogeni)	Strategie che riducono il più possibile i punti di debolezza sfruttando le opportunità	Strategie che riducono il più possibile i punti di debolezza ed evitano le minacce

Un FLAG, ad esempio, potrebbe giungere alla valutazione illustrata di seguito.



- **Punto di forza:** disponibilità nella zona di pesce di ottima qualità.
 - **Opportunità:** turisti interessati a nuove esperienze, come ad esempio la degustazione di nuovi piatti.
- Obiettivo:** migliorare le vendite di pesce, offrendo ai turisti degustazioni di prodotti a base di pesce (utilizzare i punti di forza per massimizzare le opportunità).



- **Punto di forza:** disponibilità nella zona di pesce di ottima qualità.
 - **Minaccia:** i consumatori non conoscono il valore del pesce.
- Obiettivo:** sensibilizzare i consumatori organizzando degustazioni di pesce fresco della zona.

La realizzazione dell'analisi SWOT, con l'individuazione delle sfide e delle relative cause ed effetti e la definizione di una gerarchia di obiettivi, implica determinate conoscenze tecniche, nonché un confronto con i gruppi di interesse. Tuttavia, le strategie dei FLAG non dovrebbero tentare di trattare tutte le questioni emerse nel corso di questo processo, ma concentrarsi su alcune priorità principali. La scelta definitiva di queste priorità dovrebbe scaturire da un ampio dibattito condotto a livello locale per far emergere i principali **bisogni** dei gruppi di interesse.

4 L'analisi SWOT è anche nota come "Matrice TOWS" (https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm)



Il FLAG Wagrien-Fehmarn (Germania) ha definito i propri obiettivi in base alla seguente analisi SWOT:

Punti di forza:

- Forte identità della zona
- Freschezza dei prodotti
- Contatto diretto con i consumatori, trasparenza
- Forte movimento cooperativo
- Efficace trasferimento delle competenze nel settore della pesca, buona formazione professionale
- Prodotti regionali sostenibili
- Pesca tradizionale

Punti di debolezza:

- Mancanza di un marchio
- Informazione al consumatore carente
- "Cultura gastronomica" non sufficientemente sviluppata – scarsa valorizzazione del cibo
- Ostacoli all'approvazione/costruzione di imbarcazioni adatte
- Eccessive aspettative sulla certificazione: nessun effetto sulle entrate

Opportunità:

- Migliorare l'immagine del settore della pesca
- Nuova clientela dall'Europa dell'Est
- Potenziale sviluppo di una nuova base di clienti intensificando le sinergie con il comparto turistico
- Trasformazione a livello locale e posizionamento del prodotto lavorato
- Piattaforma di comunicazione "FischErleben" – valorizzazione della produzione locale
- Dialogo con le organizzazioni ambientaliste

Minacce:

- Forte concorrenza del pesce di importazione
- Conflitto con le cooperative di vendita diretta
- Difficile regolamentazione per la commercializzazione del pesce, pastoie burocratiche
- Rigorosi requisiti in materia di ambiente e conservazione del patrimonio
- Pubblicità negativa delle organizzazioni ambientaliste
- Invecchiamento e perdita di know-how
- Mancata attività di promozione in ambito educativo
- Vetustà della flotta
- Forte stagionalità





Sulla base dei punti di forza esistenti e sfruttando le opportunità di sviluppo, la strategia dovrebbe puntare sulle seguenti **potenzialità**:

- pesca tradizionale a forte valore identitario;
- commercializzazione di prodotti freschi, locali e naturali/sostenibili;
- vendita diretta dai pescherecci;
- sviluppo di nuovi mercati (turisti, Europa dell'Est);
- campagne promozionali per il settore della pesca che ne evidenzino l'importanza per la regione e per le attività nel Mar Baltico (ecologia, cambiamento climatico, sostenibilità).

Sulla base dell'analisi di cui sopra e a seguito di un confronto sui principali bisogni della comunità di pescatori, il FLAG ha definito i propri **obiettivi**, suddivisi in diversi ambiti tematici generali. Nella tematica "Pesca, prodotto regionale", ad esempio, sono inclusi obiettivi quali:

- sviluppo di catene locali del valore;
- miglioramento dei processi di lavorazione e commercializzazione locali.

Nella tematica "Dialogo, cooperazione e attività di rete" figurano gli obiettivi:

- migliorare la cooperazione tra pescatori e cooperative e le condizioni di lavoro dei pescatori;
- rafforzare la cooperazione e il dialogo tra l'industria ittica e altri settori locali, quali il turismo, la gastronomia e la conservazione della natura.

2.2. Prevedere nel loro sviluppo il coinvolgimento della comunità locale

Il carattere ascendente dell'approccio CLLD implica che la strategia venga elaborata e implementata con il contributo di tutti i settori della comunità locale. Questo significa che gli obiettivi devono essere definiti coinvolgendo attivamente i gruppi di interesse locali, compreso il settore alieutico⁵.

L'elaborazione di una strategia basata su un processo ascendente richiede tempo, soprattutto nelle fasi iniziali. Occorrerà investire tutto il tempo necessario nella messa a punto di un processo partecipativo progettato con cura, nell'ambito del quale i gruppi di interesse possano identificarsi e impegnarsi. Un investimento che darà i suoi frutti, perché l'effettiva partecipazione dei soggetti interessati alla definizione degli obiettivi genera nuove energie, mobilita risorse e aiuta a creare sinergie all'interno della comunità, fattori che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Questo grado di partecipazione locale dovrebbe essere garantito anche per quanto riguarda la fase di **revisione intermedia** della SSL.

5 Il tema della partecipazione della collettività al processo di sviluppo della strategia locale è trattato in numerosi documenti di orientamento. Per ulteriori informazioni si rimanda all'Allegato.

2.3. Tener conto di obiettivi e strategie di più ampio respiro

Poiché lo sviluppo locale di tipo partecipativo è finanziato nell'ambito dei Fondi strutturali e di investimento europei (Fondi SIE), i suoi obiettivi dovrebbero essere coerenti con il più ampio quadro strategico della strategia Europa 2020 (UE 2020).

Il regolamento relativo al FEAMP prevede che le attività finanziate nell'ambito del CLLD contribuiscano all'obiettivo tematico 8 della Strategia 2020 dell'UE (Promuovere l'occupazione sostenibile e di qualità e sostenere la mobilità del lavoro). In particolare, dovrebbero promuovere la crescita economica, l'inclusione sociale e la creazione di posti di lavoro, nonché sostenere l'occupabilità e la mobilità dei lavoratori nelle comunità costiere e interne dipendenti dalla pesca e dall'acquacoltura, compresa la diversificazione delle attività nell'ambito della pesca e in altri settori dell'economia marittima. L'articolo 63 del regolamento relativo al FEAMP definisce cinque grandi obiettivi del CLLD nelle zone di pesca (si veda il riquadro sottostante):

Articolo 63 del regolamento relativo al FEAMP:

Il sostegno all'attuazione di strategie di sviluppo locale di tipo partecipativo può essere concesso in relazione ai seguenti obiettivi:

- a. valorizzare, creare occupazione, attrarre i giovani e promuovere l'innovazione in tutte le fasi della filiera dei prodotti della pesca e dell'acquacoltura;
- b. sostenere la diversificazione, all'interno o all'esterno della pesca commerciale, l'apprendimento permanente e la creazione di posti di lavoro nelle zone di pesca e acquacoltura;
- c. migliorare e sfruttare il patrimonio ambientale delle zone di pesca e acquacoltura, inclusi gli interventi volti a mitigare i cambiamenti climatici;
- d. promuovere il benessere sociale e il patrimonio culturale nelle zone di pesca e acquacoltura, inclusi la pesca, l'acquacoltura e il patrimonio culturale marittimo;
- e. rafforzare il ruolo delle comunità di pescatori nello sviluppo locale e nella governance delle risorse di pesca locali e delle attività marittime.

Di norma, inoltre, i programmi operativi (PO) nazionali e altri documenti strategici regionali e nazionali includono obiettivi da perseguire con i finanziamenti stanziati a titolo del CLLD.

I FLAG devono cercare di tener conto di questi obiettivi generali quando elaborano gli obiettivi delle rispettive SSL; non dovrebbero limitarsi a un semplice "copia e incolla", ma selezionare quelli più pertinenti in funzione delle necessità locali e adattarli oppure svilupparne di nuovi, in linea con la specifica realtà del proprio territorio.

2.4. Obiettivi SMART, definiti in modo preciso e univoco

Confrontare gli obiettivi dei FLAG con una serie di criteri SMART è un buon modo per verificarne qualità ed efficacia:



Obiettivi SMART

Specifici: quali cambiamenti si otterranno, a opera di chi, dove, come e a quali condizioni?

Misurabili: i cambiamenti devono essere oggettivamente verificabili (come possiamo sapere quando sono stati raggiunti?)

Attuabili: i risultati devono poter essere attuati con le risorse disponibili ed entro uno specifico intervallo temporale.

Realistici: devono rispecchiare le esigenze, le sfide e le opportunità della comunità locale di pescatori.

Temporaneamente definiti: i cambiamenti devono verificarsi entro i termini previsti (ad esempio, entro il 2020) e i progressi devono essere monitorati ad intervalli definiti.

È particolarmente importante che gli **obiettivi specifici** della strategia del FLAG soddisfino i criteri SMART.

Nella definizione degli obiettivi, i FLAG devono tenere presente quanto segue:

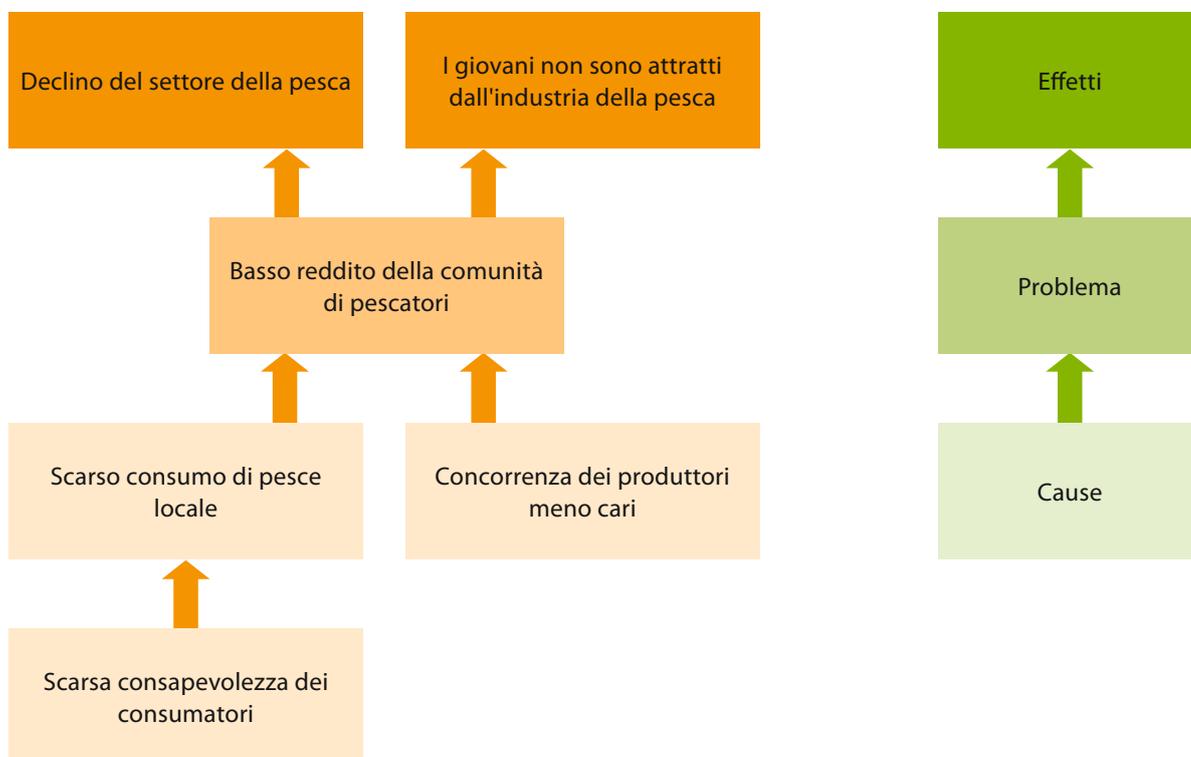


- **evidenziare i risultati delle azioni, non le azioni in sé.** Ad esempio, invece di indicare "aumentare le vendite di pescato" specificare "maggiori vendite di pescato";
- **puntare l'attenzione su un singolo obiettivo.** Più obiettivi con diverse componenti sono complessi da gestire e misurare;
- **testarne la formulazione con vari gruppi di interesse** per garantire una comprensione univoca dell'obiettivo che non lasci adito a differenze di interpretazione;
- **specificare l'intervallo temporale.** L'arco di tempo a disposizione aiuta a determinare ciò che è realistico e fattibile.

3. L'“albero dei problemi” : uno strumento per la definizione degli obiettivi

La costruzione del cosiddetto “albero dei problemi” è un strumento utile per la definizione degli obiettivi. Questa tecnica comporta l'individuazione delle principali problematiche della zona e la formulazione di obiettivi per farvi fronte.

Il processo, di norma, viene organizzato sotto forma di seminario cui prendono parte diversi gruppi di interesse. I partecipanti devono accordarsi su alcune **problematiche** fondamentali che, a loro avviso, la strategia locale dovrebbe affrontare. Ogni singolo problema viene rappresentato con diverse “radici”, ossia le cause, e diversi “rami”, ossia gli effetti che il problema produce sulla comunità, come nell'esempio fornito.



Nella fase successiva vengono individuati gli **obiettivi** per rispondere a tali problematiche. L'obiettivo che corrisponde direttamente al problema individuato è l'**obiettivo specifico**, mentre gli **obiettivi generali** riguardano di norma gli effetti di tali problemi.

Ad esempio, se il problema individuato è il “basso reddito della comunità di pescatori”, un modo per farvi fronte potrebbe essere aumentando le entrate dei pescatori (ossia incrementando le entrate dall’attività di pesca): quest’ultimo diventa così l’obiettivo specifico. A tal fine il FLAG dovrà sostenere attività (interventi) che puntano a risolvere le cause del problema. Generalmente la strategia locale non descrive interventi concreti, ma può contenere alcune idee preliminari. In questo modo si evidenzia la seguente gerarchia di obiettivi, denominata “albero degli obiettivi”:



Il vantaggio di questo metodo risiede nella possibilità di visualizzare graficamente la logica di intervento del FLAG: gli **interventi finanziati dal FLAG devono affrontare le cause del problema** per poter contribuire agli obiettivi specifici e generali.

4. La formulazione degli obiettivi: un processo iterativo

La definizione degli obiettivi strategici è un processo iterativo. Molto spesso i FLAG si accorgono che, una volta iniziata la ricerca degli indicatori giusti per misurare i progressi (si veda la **SCHEDA N. 2**), devono riformulare i propri obiettivi per renderli più specifici e misurabili. Inoltre, al termine del processo di sviluppo della SSL, è importante verificare nuovamente se tutte le attività pianificate e i prodotti sono sufficienti per raggiungere gli obiettivi a lungo termine.

L’iterazione può richiedere tempo, ma è un mezzo potente per creare un percorso di sviluppo più realistico e suscitare il consenso tra i gruppi di interesse coinvolti. Anche durante l’attuazione della strategia è opportuno rivedere periodicamente la logica di intervento, monitorando i progressi della fase attuativa.

5. Controllare il carattere integrato e innovativo della strategia

L'articolo 33, paragrafo 1, lettera c) del regolamento recante disposizioni comuni citato al punto 1, indica come i FLAG debbano anche descrivere le "caratteristiche integrate e innovative della strategia". Intese in senso lato, l'**integrazione** e l'**innovazione** sono componenti essenziali del CLLD, ma devono essere contestualizzate rispetto alle zone di intervento dei singoli FLAG (e non indicate in senso generale come a livello di UE o nazionale).

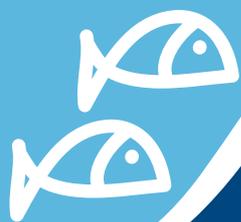
Mentre il carattere integrato e innovativo del CLLD potrà essere garantito essenzialmente dalle attività del FLAG riportate nella strategia alla sezione "Piano d'azione", è importante tener presenti queste caratteristiche già in fase di definizione degli obiettivi strategici. I FLAG devono pertanto verificare se – e come – i rispettivi obiettivi favoriscono l'integrazione tra diversi settori, attività, attori e fonti di finanziamento e promuovono sinergie tra questi. Devono assicurarsi altresì che gli obiettivi strategici lascino spazio a diversi tipi di innovazione: la diffusione di nuovi metodi e processi e il sostegno a nuove tipologie di attività o prodotti, compresa l'innovazione sociale⁶. Integrazione e innovazione sono inoltre due aspetti importantissimi per valutare implicazioni più ampie del CLLD (si veda la **SCHEDA N. 6**).

Spunti di riflessione

Rivedere gli obiettivi strategici di sviluppo locale del vostro FLAG alla luce delle informazioni contenute nella presente scheda. I vostri obiettivi sono SMART? Sono coerenti?

Quale metodo utilizzerete per rivedere gli obiettivi della vostra SSL? Come intendete assicurare che i nuovi obiettivi tengano conto dei bisogni della comunità di pescatori?

6 Per maggiori informazioni su come promuovere l'innovazione nell'ambito del CLLD si rimanda alla relazione "Preserving the innovative character of LEADER" (Preservare il carattere innovativo di LEADER) disponibile al seguente indirizzo: http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/app_templates/enrd_assets/pdf/leader-tool-kit/1_focus-group2_extended-report_final.pdf



farnet

Scheda n. 2/6

Selezione degli indicatori e definizione dei *target*



1 Definizione degli obiettivi strategici

2 Selezione degli indicatori e definizione dei *target*

3 Raccolta di dati e gestione dell'informazione

4 Adozione di un approccio orientato ai risultati

5 Valutare l'efficacia e l'efficienza del FLAG

6 Oltre gli obblighi normativi: l'analisi di impatto del CLLD nelle zone di pesca

1. L'importanza degli indicatori

Una volta definiti gli obiettivi della propria strategia di sviluppo locale (SSL)⁷ il FLAG dovrà decidere come valutare i progressi rispetto alla realizzazione di tali obiettivi. Ad esempio, se uno degli obiettivi specifici è "Maggior reddito per i pescatori locali", dovrebbe essere possibile misurare tale incremento. Di conseguenza, prima di avviare la fase attuativa della strategia, il FLAG deve già sapere come misurerà i cambiamenti indotti dalle sue attività e dove potrà reperire l'informazione necessaria. I FLAG devono decidere in anticipo quali aspetti intendono misurare e a tal proposito devono dotarsi di indicatori⁸.



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

Un indicatore, pertanto, è uno strumento che **definisce, misura e valuta** i progressi nell'attuazione di una strategia locale. Queste informazioni aiutano i FLAG a determinare se e in quale misura gli obiettivi sono stati raggiunti, oltre a rivedere e aggiornare la strategia locale. Possono anche rendere più agevole la comunicazione dei risultati conseguiti ai gruppi di interesse e al pubblico in generale e rivelarsi utili per la redazione dei rapporti che i FLAG sono tenuti a trasmettere all'Autorità di gestione (AdiG) e alla Commissione europea.

Il grado di realizzazione degli obiettivi della SSL può essere misurato a vari livelli:

- in termini di **cambiamenti di più ampia portata** indotti nella zona di pesca a seguito dell'attuazione della strategia del FLAG (impatto),
- in termini di soluzioni a specifiche **tematiche o problematiche** (risultato),
- in termini di un singolo **intervento/progetto** (prodotto o realizzazione).



Impatto – Gli effetti dell'intervento sull'ambiente in generale e il relativo contributo al conseguimento di obiettivi più ampi (ad esempio, le politiche di intervento).

Risultato – Fornitura di prodotti /servizi (per lo più tangibili) in seguito alla realizzazione di una serie di attività.

Realizzazione – Prodotto tangibile e immediato di un progetto

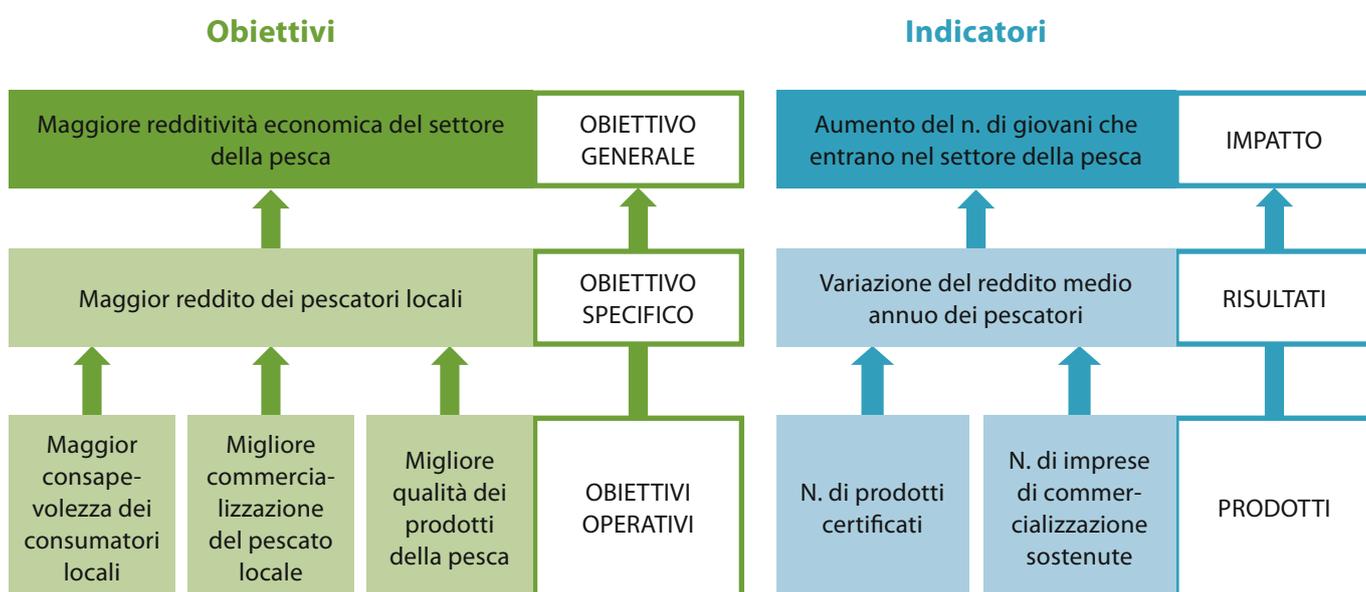
⁷ Si veda la SCHEDA N. 1 "Definizione degli obiettivi strategici"

⁸ I FLAG devono anche sapere come poterli misurare, ossia come andranno ad attuare il processo di monitoraggio e valutazione. Per ulteriori dettagli su questi aspetti si rimanda alla SCHEDA N. 3

Per ogni livello esistono diversi tipi di indicatori (**indicatori di impatto, indicatori di risultato e indicatori di prodotto**). Questi tre livelli sono inoltre correlati ai tre tipi di obiettivi (si veda la **SCHEDA N. 1**) e pertanto:

- gli indicatori di impatto misurano i progressi conseguiti rispetto alla realizzazione degli **obiettivi generali** della SSL,
- gli indicatori di risultato misurano i progressi rispetto agli **obiettivi specifici**,
- gli indicatori di prodotto misurano i risultati di un singolo **intervento o progetto**.

Ad esempio, se un FLAG intende affrontare il problema dei bassi redditi nella comunità di pescatori dovrebbe selezionare l'obiettivo specifico "Maggior reddito per i pescatori locali", che contribuisce all'obiettivo generale "Maggior vitalità economica del comparto della pesca". In questo modo si otterrà la seguente struttura di obiettivi e indicatori:



2. Garantire il ricorso a indicatori di qualità

Per valutare il risultato o il prodotto di un'attività sono disponibili vari indicatori. Ad esempio, per "Maggior reddito dei pescatori locali" si può utilizzare:

- la variazione annua del reddito lordo;
- la variazione annua del reddito netto;
- la variazione annua del reddito dei pescatori, corretta in funzione dell'inflazione/del costo della vita, ecc.

È importante che il FLAG specifichi nella strategia di sviluppo quali indicatori saranno utilizzati per misurare i progressi nella realizzazione di ciascun obiettivo. A tal proposito dovrebbero figurare una precisa definizione dell'indicatore, una spiegazione di come verrà misurato e l'indicazione della fonte di informazione, tenendo presente la disponibilità di dati pertinenti. Questi punti verranno ulteriormente approfonditi nella **SCHEDA N. 3**.

Per essere efficaci, gli indicatori – così come gli obiettivi – devono essere SMART:



Indicatori 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 misurare.

Temporalmente definiti: correlati a un determinato intervallo di tempo.

Un'alternativa per testare la qualità degli indicatori scelti dal FLAG consiste nel verificare se questi siano conformi ai criteri RACER (criteri che, mettendo in evidenza il carattere partecipativo del processo di definizione degli indicatori, si rivelano particolarmente indicati nel contesto del CLLD).



Indicatori RACER

Relevant (pertinenti): strettamente correlati ai bisogni da trattare, non eccessivamente ambiziosi e in grado di misurare il giusto elemento.

Accepted (accettati): dalla comunità, dai gruppi di interesse, dai membri dell'organico, ecc.

Credible (credibili): per i non esperti, univoci e di facile interpretazione.

Easy (facili): da misurare e monitorare (la raccolta dei dati non dovrebbe richiedere costi elevati).

Robust (resistenti): alla manipolazione e agli impatti esterni.

Sebbene occorra fare il possibile per assicurare indicatori di alta qualità, è anche importante tenere presente che il FLAG produce moltissimi risultati e che soltanto un ristretto numero di questi può essere misurato. Pertanto, un indicatore fornisce sempre **informazioni semplificate di una realtà più complessa**.

I FLAG devono scegliere indicatori che corrispondano al meglio agli obiettivi della propria strategia; tuttavia, a livello dell'UE sono stati individuati tre indicatori **comuni** a tutte le attività collegate al CLLD. Per un approfondimento di questi indicatori si veda la sezione che segue.

3. Indicatori comuni in materia di CLLD

Per quanto riguarda la "Priorità dell'Unione 4" del FEAMP (si veda il regolamento delegato (UE) n. 1014/2014 della Commissione), gli indicatori comuni di risultato sono:

- il numero di posti di lavoro creati (equivalente a tempo pieno, ETP);
- il numero di posti di lavoro mantenuti (ETP);
- il numero di imprese create.

Per un approfondimento di questi indicatori si veda un documento di orientamento realizzato dall'Unità FAME SU⁹ previa consultazione con gli Stati membri.

1. Numero di posti di lavoro creati

Questo indicatore si riferisce al numero di **persone** che hanno svolto una qualsiasi attività lavorativa **appena creata e compensata**. Il periodo di riferimento va dall'inizio dell'intervento sino al termine dei due anni successivi alla sua conclusione. In questo indicatore sono compresi:

- **occupati o lavoratori autonomi** che hanno prestato la loro opera per un **corrispettivo monetario, per degli utili o per interesse familiare**;
- il lavoro deve essere espresso in **equivalenti a tempo pieno** (ETP), calcolato in base al coefficiente ETP nazionale. Un lavoratore autonomo è da considerarsi una unità ETP;
- include un'occupazione **continuativa** o, in caso di lavori stagionali, **ricorrente**;
- i posti di lavoro sono ubicati **nella zona del FLAG** e sono stati creati nell'ambito dell'intervento del FEAMP (possono essere stati creati anche da imprese con sede all'esterno dell'area del FLAG, a condizione che tali impieghi si trovino nel territorio del FLAG e siano pertinenti per la SSL);
- i posti di lavoro non devono avere necessariamente un nesso diretto col settore marittimo o della pesca. Possono **riguardare anche altri comparti** di interesse per la zona del FLAG e la rispettiva SSL.

2. Numero di posti di lavoro mantenuti

Questo indicatore comprende i seguenti elementi:

- il numero di **persone** che hanno svolto una qualsiasi attività lavorativa **già esistente e compensata**;
- **dipendenti o lavoratori autonomi** che hanno prestato la loro opera per un **corrispettivo monetario, degli utili o per interesse familiare**;
- il lavoro deve essere espresso in **equivalenti a tempo pieno** (ETP), calcolato in base a un coefficiente ETP nazionale. Un lavoratore autonomo è da considerarsi una unità ETP;
- **occupazione continuativa** o, in caso di lavori stagionali, **ricorrente**;

⁹ Unità di sostegno per la valutazione e il monitoraggio della pesca e dell'acquacoltura.

- i posti di lavoro devono essere ubicati **nella zona del FLAG** (anche in imprese con sede all'esterno dell'area del FLAG, a condizione che tali impieghi si trovino nel territorio del FLAG e siano pertinenti per la SSL);
- i posti di lavoro a **rischio** e i posti di lavoro che potrebbero andare persi senza l'intervento del FEAMP. La SSL e il coinvolgimento di un partner locale nell'ambito di un intervento di questo tipo sono elementi decisivi per includere un settore nel calcolo di questo indicatore;
- i posti di lavoro preservati non devono avere necessariamente un nesso diretto col settore marittimo o della pesca; possono **riguardare anche altri comparti** di interesse per la zona del FLAG e la rispettiva SSL.

3. Numero di imprese create

Questo indicatore comprende i seguenti elementi:

- numero di **attività organizzata e registrata** per lo scambio di **beni e servizi** dietro compenso in denaro o permuta;
- non tiene conto di **fattori qualitativi** quali la durata o il fatturato;
- tutte le tipologie di nuove imprese nella zona di intervento del FLAG, **pertinenti per la SSL e derivanti da un intervento finanziato nell'ambito del FEAMP**;
- elemento decisivo è il coinvolgimento di un **partner locale** nell'ambito di un **intervento** (un progetto locale);
- **sono incluse anche le filiali e le succursali** di imprese aventi sede all'esterno della zona del FLAG.



*Il FLAG bretone Pays de Vannes¹⁰ (Francia) intende monitorare la situazione occupazionale ricorrendo a uno speciale strumento, basato sull'esperienza dell'“**Osservatorio per l'occupazione**” utilizzato da Pays de Vanne nel precedente periodo di programmazione (per monitorare l'offerta e la ricerca di posti di lavoro in base al tipo di dipendenti e di imprese). I dati sono stati raccolti su base trimestrale, con una rilevazione diagnostica completa una volta l'anno.*

È stato istituito un comitato direttivo, composto da soggetti pubblici e privati (compresi i fornitori di dati), che ha definito gli indicatori da monitorare per ottenere un quadro completo della situazione occupazionale della zona. I dati raccolti contenevano informazioni su occupati, datori di lavoro, mercato occupazionale, offerte di lavoro, situazione delle imprese, mobilità, ecc.

Sono stati inoltre condotti studi ad hoc, a seconda delle necessità emerse, per analizzare, ad esempio, il fabbisogno di personale negli alberghi e nei ristoranti nell'estate del 2013 o le esigenze delle imprese locali in materia di tecnologie dell'informazione così da attivare un programma di formazione “ritorno al lavoro” per giovani in difficoltà.

Anche l'Osservatorio dell'occupazione ha facilitato la messa a sistema dei diversi attori interessati dal mercato del lavoro, fornendo inoltre vari servizi alla comunità locale quali l'organizzazione di eventi (conferenze su temi specifici, forum sull'occupazione, incontri di speed-dating per la ricerca di un impiego) e altre forme di comunicazione on-line.

A livello di **prodotto** sono inoltre previsti alcuni indicatori obbligatori (numero di SSL, numero delle attività di sostegno preliminare e numero di progetti di cooperazione) che interessano più le autorità di gestione che i FLAG (anche se questi ultimi sono tenuti a fornire i dati sui progetti di cooperazione alle AdIG).

10 Le prassi attuate dai FLAG e dall'AG citate nelle presenti schede non sono da considerarsi “migliori prassi” o “modelli”, quanto piuttosto esempi che possono fornire informazioni e utili spunti ad altri FLAG e AG. La maggior parte di queste prassi è stata presentata in occasione del seminario FARNET “Lo sviluppo locale di tipo partecipativo orientato ai risultati nelle zone di pesca” (Helsinki, 24-26 maggio)

4. Definizione dei target

Non è sufficiente selezionare gli indicatori giusti per misurare i progressi conseguiti nella realizzazione degli obiettivi: ogni strategia deve anche includere **target** chiari, specificando (in termini qualitativi e quantitativi) cosa si dovrà raggiungere. *Target* e indicatori sono strettamente correlati, ma non devono essere confusi tra loro. Un **indicatore** è una variabile che serve a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi di una SSL;



un **target** è un valore specifico di tale variabile, che il FLAG cerca di raggiungere.

Ad esempio, se l'obiettivo è "Incrementare le vendite di pescato", un indicatore per misurarlo potrebbe essere "Il valore delle vendite di pescato nel 2016 in percentuale rispetto alle vendite del 2015", e il *target* sarebbe "105 %", ossia un incremento del 5 % del valore del pesce venduto. Va notato che, per misurare tale *target*, il FLAG deve conoscere **la situazione di partenza** (cioè la situazione prima dell'inizio dell'intervento): nella fattispecie, il valore delle vendite di pescato all'inizio delle attività del FLAG.

Di seguito sono riportati ulteriori esempi di obiettivi, indicatori e *target* (tratti dal seminario FARNET "Lo sviluppo locale di tipo partecipativo orientato ai risultati nelle zone di pesca", tenutosi a Helsinki nel maggio del 2016).

Obiettivo specifico (e attività, se del caso)	Indicatore di risultato	Target
Migliore cooperazione con i pescivendoli	N. di pescivendoli che hanno sottoscritto un accordo di partenariato	1
Aumento del consumo di pesce locale <i>Attività: programma volto a incentivare l'acquisto di pesce locale tra le aziende della zona (ristoranti, unità di trasformazione, ristoratori)</i>	N. di imprese locali che hanno aderito al programma	15-20
Promozione della zona come prodotto turistico integrato <i>Attività: sviluppo di un marchio comune per il territorio</i>	N. di imprese locali che hanno aderito al marchio nei primi due anni (su un totale di un centinaio di imprese)	min. 25

Nella definizione dei *target* è importante considerare i bisogni della comunità locale e le potenzialità della zona, incluse le capacità e le risorse a disposizione del FLAG. I *target* devono essere ambiziosi (così da soddisfare tali esigenze) ma realistici (tenendo conto cioè delle limitate potenzialità, risorse e capacità esistenti).

Per alcuni risultati, in particolare quelli che richiedono un insieme complesso di attività o un tempo di realizzazione maggiore, può essere indicato definire **target intermedi** in fasi specifiche del processo di attuazione della strategia. In questo modo il FLAG potrà monitorare meglio i progressi compiuti in termini di realizzazione dei *target* prefissati.

È importantissimo coinvolgere i gruppi di interesse nella definizione dei *target* della strategia locale, poiché essi conoscono bene i reali bisogni della zona e possono anche contribuire alle necessarie capacità/risorse, qualora quelle del FLAG non fossero sufficienti. È altrettanto fondamentale che i gruppi di interesse locali abbiano sviluppato un senso di appartenenza e un forte impegno verso il conseguimento dei *target* della strategia.

Poiché la maggior parte, se non la totalità dei FLAG, annovererà tra i propri principali obiettivi la creazione di nuovi posti di lavoro, sarà importante riflettere in termini realistici sulla definizione di *target* relativi al numero di impieghi creati. Alcuni studi condotti nel precedente periodo di programmazione indicano che l'investimento medio per posto di lavoro creato nel contesto del CLLD (a livello europeo) si attesta intorno ai 100 000 EUR. Tale cifra, tuttavia, varia considerevolmente in funzione delle singole regioni, della tipologia della zona e delle relative potenzialità economiche e deve essere pertanto considerata soltanto come un dato indicativo e non come un criterio di riferimento.



SUGGERIMENTI

I punti riportati qui di seguito possono essere utili per la **definizione dei target** della strategia del FLAG

BISOGNI VERSO CAPACITÀ/RISORSE

- **Il target è in linea con i bisogni della zona?**

Ad esempio, è davvero necessario formare X persone? Il gruppo destinatario è veramente interessato? Controllare il *target* alla luce dell'analisi dei bisogni nell'ambito della strategia; potrebbe anche essere necessario commissionare uno studio a un esperto (si veda oltre).

- **Le capacità/risorse a disposizione sono sufficienti per raggiungere questo target?**

Riflettere attentamente sul bilancio del FLAG, ma anche sul co-finanziamento che deve essere garantito dagli attori locali. Verificare se vi siano risorse umane sufficienti per raggiungere il *target* in questione: non va dimenticato che queste includono, oltre al personale retribuito del FLAG, anche i volontari. Ad esempio, siete in grado di organizzare un evento di animazione in ogni porticciolo di pesca della vostra zona?

CRITERI DI RIFERIMENTO

- **Nel precedente periodo di programmazione abbiamo condotto un'attività simile? Quali target ci eravamo prefissati? Quali di questi sono stati raggiunti?**

Non bisogna necessariamente riprendere gli stessi *target* del periodo precedente ma, se si prevedono sostanziali modifiche, bisogna assicurarsi che siano giustificate (ad esempio, perché la zona di intervento del FLAG è più grande/piccola; gli imprenditori locali, avendo ora una maggiore esperienza, possono portare a termine i loro progetti più rapidamente, ecc.). Potrebbero essere presi in considerazione i costi unitari del periodo precedente (ad esempio, il costo medio per creare un nuovo impiego).

- **Quali target sono stati definiti da altri FLAG (o GAL, se del caso) per attività analoghe?**

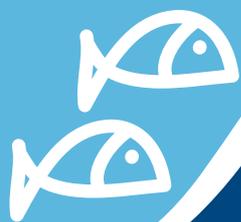
A tale proposito è bene ricordare che i FLAG sono estremamente diversi tra loro ed è pertanto necessario confrontarsi con organizzazioni simili e non con FLAG che possono vantare risorse sostanzialmente maggiori (o minori), o che operano in una zona diversa, o che hanno più esperienza, ecc.

POTREBBE INOLTRE ESSERE NECESSARIO

- Avviare una **consultazione con i gruppi di interesse**.
- Ricorrere a un'**analisi o a uno studio di esperti**.

CONTROLLATE NUOVAMENTE CHE IL VOSTRO TARGET...

- ... non sia **troppo ambizioso** (potreste non essere in grado di raggiungerlo);
- ... non sia **troppo prudente** (potreste non rispondere adeguatamente ai bisogni locali e una volta raggiunto il *target* potrebbe venir meno la motivazione a proseguire il lavoro).



farnet

Scheda n. 3/6

Raccolta di dati e gestione dell'informazione



1 Definizione degli obiettivi strategici

2 Selezione degli indicatori e definizione dei *target*

3 Raccolta di dati e gestione dell'informazione

4 Adozione di un approccio orientato ai risultati

5 Valutare l'efficacia e l'efficienza del FLAG

6 Oltre gli obblighi normativi: l'analisi di impatto del CLLD nelle zone di pesca

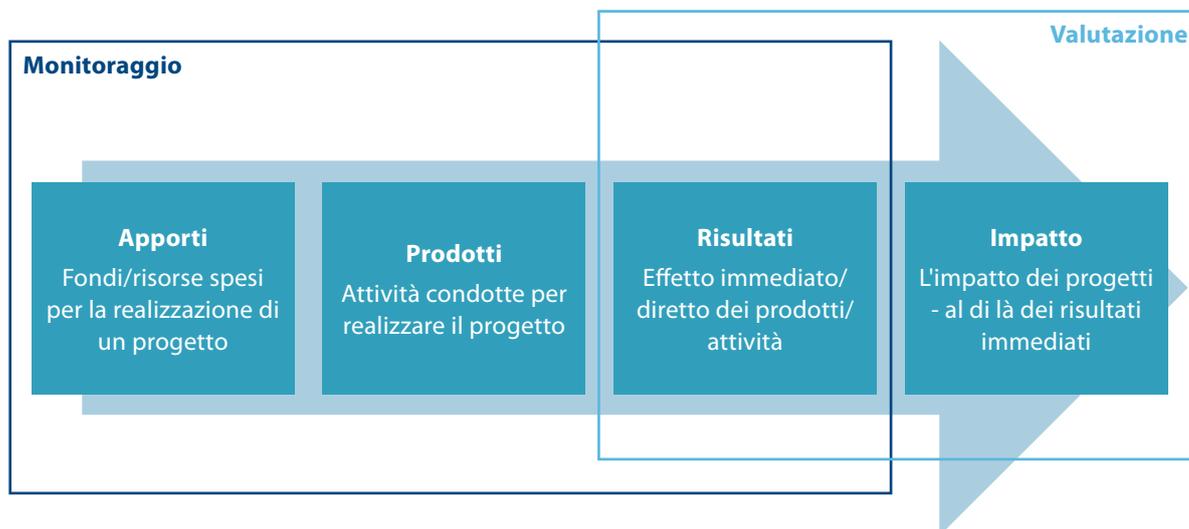
Una buona pianificazione e programmazione della strategia di sviluppo locale (SSL) non garantisce automaticamente buoni risultati. È necessario controllare periodicamente i progressi rispetto alla realizzazione dei *target* prefissati e misurare i risultati raggiunti. A tale proposito il FLAG deve definire con chiarezza, da un lato, **cosa** andrà a misurare e, dall'altro, **come** intende farlo. Mentre la questione del "cosa misurare" è già stata discussa in dettaglio nella **SCHEDA N. 2**, la questione del "come" verrà trattata nella presente scheda analizzando tematiche quali i sistemi di sorveglianza e valutazione, la raccolta di dati e il lavoro con i valutatori.

L'articolo 33 del regolamento recante disposizioni comuni specifica che la SSL deve contenere "una descrizione delle modalità di gestione e sorveglianza della strategia (...) e una descrizione delle modalità specifiche di valutazione". Per soddisfare questo requisito, i FLAG devono porre in essere un sistema che li agevoli nella realizzazione dei seguenti compiti:

- fornire alle AdiG le informazioni obbligatorie (si veda anche la **SCHEDA N. 2** sugli indicatori comuni);
- valutare i progressi rispetto alla realizzazione degli obiettivi della rispettiva SSL;
- valutare l'efficacia dello stesso FLAG (di cui alla **SCHEDA N. 5**).

1. Monitoraggio e valutazione

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



1.1. Monitoraggio



Il monitoraggio (o sorveglianza) è un processo continuo e sistematico realizzato nella fase attuativa della SSL al fine di ottenere periodiche retroazioni sui progressi ottenuti.

Il monitoraggio consente di seguire l'attuazione della strategia e di confrontarla con ciò che è stato pianificato, così da poter individuare e correggere ogni eventuale scostamento rispetto agli obiettivi operativi¹¹. Questo processo si focalizza principalmente su dati a carattere quantitativo relativi a realizzazioni e prodotti e, in misura minore, risultati.

Le informazioni ricavate da un processo sistematico di monitoraggio apportano elementi essenziali per la valutazione e possono far emergere interrogativi che trovano risposta nella fase valutativa. Nella pianificazione delle attività di sorveglianza della SSL, i FLAG dovrebbero tener presenti anche i bisogni in termini di valutazione.

1.2. Valutazione



La valutazione è un'analisi periodica dell'elaborazione, dell'attuazione e dei risultati di una strategia di sviluppo locale in corso o già completata.

La valutazione integra le azioni di sorveglianza, consentendo un'analisi più approfondita degli aspetti positivi, di ciò che non ha funzionato e del perché. Mentre il monitoraggio si concentra principalmente sulla raccolta di dati/aspetti fattuali, la valutazione punta essenzialmente a creare una base adeguatamente documentata per la formulazione di un giudizio¹². Svolge un ruolo fondamentale nella comprensione dei nessi causa-effetto (come e in quale misura i risultati osservati sono imputabili all'attività del FLAG?) e nell'individuazione di risultati inattesi, che potrebbero non emergere dall'attività di sorveglianza periodica.

11 http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/eff/official_documents/updated_eff_workingpaper_on_indicators_en.pdf

12 <https://www.oecd.org/regional/leed/42748793.pdf>

2. Dati e informazioni

Il sistema di monitoraggio e valutazione del FLAG deve poter fornire adeguate informazioni sulla totalità degli indicatori della strategia di sviluppo locale. La raccolta di questi dati può avvenire attingendo a un'ampia gamma di fonti:

a. Relazioni e documenti

- Relazioni sull'attuazione e il monitoraggio degli interventi sostenuti dal FLAG;
- documentazione inerente alle decisioni adottate dal FLAG;
- rapporti intermedi, trimestrali e annuali sulle attività del FLAG;
- studi su tematiche o aspetti specifici, precedenti rilevazioni o valutazioni;
- fonti esterne: statistiche nazionali, dati delle varie amministrazioni locali, informazioni sulle imprese messe a disposizione da enti quali camere di commercio, enti del turismo, ecc. (nel caso siano disponibili a un adeguato livello amministrativo, utile per il FLAG).

b. Dati raccolti direttamente presso i beneficiari o altri gruppi di interesse

- Visite sul campo e verifiche in loco nell'ambito degli interventi sostenuti;
- rilevazioni e interviste ai beneficiari, inclusi gli incontri dei gruppi di riflessione;
- verbali di comitati direttivi, gruppi di lavoro, incontri annuali dei FLAG;
- incontri delle parti interessate e della comunità locale.

La soglia minima di dati che i FLAG devono obbligatoriamente raccogliere è regolata dalla normativa UE. In aggiunta agli indicatori comuni di risultato, ossia il numero di posti di lavoro creati e mantenuti e il numero di imprese create (si veda la **SCHEDA N. 2**), i FLAG dovranno raccogliere anche informazioni sugli **interventi selezionati per il finanziamento**, incluse le **caratteristiche salienti del beneficiario e dell'intervento stesso**¹³.

Ciò implica che per ogni intervento, oltre ai normali dati quali il nome e il genere del beneficiario, le dimensioni dell'impresa, l'ammontare degli aiuti pubblici e del contributo privato ecc., i FLAG dovranno anche annotare informazioni specifiche sullo sviluppo locale di tipo partecipativo, con particolare riferimento a:

- **tipo di intervento** (valore aggiunto, diversificazione, ambiente, dimensione socio-culturale o governance, costi di esercizio e di animazione);
- **tipo di beneficiario** (amministrazione pubblica, persona giuridica, persona fisica, consorzio di pescatori, associazione di produttori, ONG, istituto di ricerca/università o ente misto).

Il sistema di sorveglianza del FLAG deve pertanto prevedere la necessità di garantire la disponibilità dei dati di cui sopra, ponendosi le seguenti domande:

- Quali sono le fonti di dati? Sono esse accessibili?
- Chi è il titolare del trattamento dei dati?
- Le informazioni sono disponibili al livello desiderato (comunale, provinciale, regionale, ecc.)? Coprono il periodo interessato? Sono nel formato giusto?
- I dati sono attendibili?

¹³ Art. 97, paragrafo 1, del regolamento sul FEAMP.

È importante conoscere gli aspetti che regolano l'**accesso** ai dati (ad esempio la necessità di acquistare alcune informazioni) e la loro **protezione**. Quest'ultima è un tema particolarmente delicato quando si tratta di dati relativi ai beneficiari o ai singoli intervistati. È probabile che molti partner dei FLAG (ad esempio il Comune o l'Ufficio del Turismo locale) raccolgano dati che potrebbero rivelarsi utili ai fini del monitoraggio e della valutazione della SSL ed è bene definire, di concerto con questi soggetti, le modalità di condivisione delle informazioni.

In funzione degli indicatori scelti per evidenziare i risultati della strategia, i FLAG potranno anche raccogliere altre informazioni, che andranno a integrare i dati obbligatori. Molte di queste utili indicazioni possono essere ottenute direttamente dai beneficiari, come mostrato nell'esempio riportato oltre.



Il FLAG polacco "Grandi laghi della Masuria"¹⁴ (che è al contempo un GAL) è attualmente impegnato nella realizzazione di un questionario destinato ai promotori di progetto al fine di raccogliere le informazioni necessarie a monitorare i progressi e valutare i risultati. Le domande sono modellate in funzione degli specifici obiettivi della strategia del FLAG (fortemente incentrata sul turismo), così che al termine del progetto il beneficiario fornisca informazioni su:

- numero di prodotti locali creati;
- numero di nuovi itinerari turistici/piste ciclabili (lunghezza in km);
- numero di nuovi posti nelle strutture ricettive/parcheggi;
- numero di banche dati turistiche/ricreative create;
- numero di siti Web con sistema di prenotazione online;
- numero di persone che hanno seguito una formazione in educazione ambientale;
- numero di pubblicazioni, video e altri materiali promozionali sulla zona.

Il questionario permette inoltre di ottenere i seguenti dati:

- principale gruppo destinatario dell'intervento;
- informazioni sui problemi sorti nell'attuazione dell'intervento, inclusi
 - difficoltà a livello del FLAG,
 - difficoltà a livello dell'organismo intermedio o all'organismo pagatore.

Il FLAG utilizza anche altri mezzi quali indagini telefoniche, sondaggi in forma anonima a coloro che hanno ricevuto informazioni o consulenza dal FLAG, analisi di articoli pubblicati sulla stampa, commenti sui social media, ecc.

Un efficace sistema informatico può rendere molto più agevole la raccolta dei dati da parte del FLAG. Uno dei sistemi più avanzati a tale proposito per la raccolta di dati sullo sviluppo locale di tipo partecipativo è il sistema PROMIS (Project Result Oriented Management Information System), messo a punto dalla AdiG danese, che assicura la raccolta automatica delle informazioni richieste già a partire da un modulo di domanda elettronico. Per maggiori informazioni sul sistema PROMIS si rimanda alla **SCHEDA N. 4** e al sito web della rete **FARNET**.

14 Le prassi attuate dai FLAG e dall'AG citate nelle presenti schede non sono da considerarsi "migliori prassi" o "modelli", quanto piuttosto esempi che possono fornire informazioni e utili spunti ad altri FLAG e AG. La maggior parte di queste prassi è stata presentata in occasione del seminario FARNET "Lo sviluppo locale di tipo partecipativo orientato ai risultati nelle zone di pesca" (Helsinki, 24-26 maggio)

3. Lavorare con i valutatori

A un certo punto del loro operato, la maggior parte dei FLAG dovrà elaborare una qualche forma di valutazione della propria SSL e, con ogni probabilità, i FLAG saranno chiamati a realizzare una o più delle fasi descritte qui di seguito. È fondamentale garantire **il coinvolgimento dei gruppi di interesse locali in ognuna di queste fasi**.

1. Definire il campo di applicazione del processo di valutazione

Questo aspetto richiede una buona dose di pragmatismo. Sovente non si hanno a disposizione tempo, risorse o dati sufficienti per condurre una valutazione esaustiva ed è pertanto necessario operare alcune scelte strategiche. Ad esempio: qual è il volume minimo di dati sufficiente a garantire una corretta valutazione dei risultati? Quando sono opportuni investimenti più cospicui in materia di valutazione? Quali circostanze rendono necessari metodi più sofisticati? È importante commisurare la portata della valutazione alle risorse finanziarie allocate alla SSL o ai singoli progetti (conformemente al principio di proporzionalità) e considerare altresì, in modo realistico, il tempo necessario per la realizzazione del processo di valutazione.

2. Preparare le domande per la valutazione

Di norma, le domande vertono su una o più delle seguenti tematiche:

- L'intervento è stato **pertinente**? (Esiste un nesso tra ciò che il FLAG cerca di realizzare e i problemi/le necessità 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 stime e alle aspettative)
- È stato **efficiente**? (Qual è il rapporto tra i prodotti e 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?).

3. Identificare le fonti di informazione

Il FLAG dovrebbe assicurarsi che i dati raccolti nella fase di sorveglianza siano accessibili e pronti per essere utilizzati dai valutatori. Dovrebbe anche specificare quali ulteriori dati sono necessari ai fini della valutazione, ad esempio tramite indagini o interviste nella zona interessata.

4. Auto-valutazione o valutatore esterno?

Il ricorso a valutatori esterni è indicato quando si desidera, in particolare, ottenere un punto di vista esterno sulla SSL; di norma, inoltre, questi esperti apportano conoscenze specialistiche e possono accedere alle risorse di una società esterna. L'autovalutazione, dal canto suo, viene realizzata da persone che conoscono bene la zona, i principali attori locali e la SSL. L'auto-valutazione offre inoltre maggiori possibilità di ottenere un riscontro informale da parte del personale, dei beneficiari e delle altre parti interessate. Talvolta può essere opportuno combinare i due metodi: la valutazione viene realizzata da una persona interna al FLAG, coadiuvata da un esperto esterno.

5. Come utilizzare gli esiti della valutazione?

Sia che la valutazione venga realizzata da personale interno, sia che venga condotta da un esperto esterno, è essenziale che i principali responsabili del FLAG prendano visione e si esprimano sulla bozza di relazione, facendo tesoro delle raccomandazioni e degli insegnamenti tratti.

Per evidenziare con chiarezza le **azioni** emerse dal processo di valutazione può essere utile organizzare i principali punti della relazione di valutazione secondo la griglia in basso.

Esito	Conclusione	Raccomandazione	Azione intrapresa

È altresì importante coinvolgere i **gruppi di interesse del FLAG e la comunità locale** nelle attività di comunicazione dei risultati della valutazione e nelle decisioni relative al loro utilizzo. Divulgare le informazioni sui risultati della valutazione può prestarsi a diversi scopi, come ad esempio:

- dimostrare il valore aggiunto della SSL e dei relativi progetti a varie categorie di pubblico;
- migliorare l'efficacia delle organizzazioni coinvolte nell'attuazione della SSL;
- garantire la rendicontabilità per l'uso dei fondi pubblici;
- mobilitare ulteriori contributi.

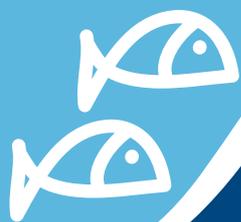
Anche l'utilizzo dei mezzi di informazione per diffondere gli esiti della valutazione può portare a una migliore comprensione e a un maggior impegno a livello locale. Tuttavia, divulgare il testo integrale della relazione al grande pubblico potrebbe non essere indicato. Di norma è meglio stilare una sintesi, utilizzando un linguaggio e grafici facilmente comprensibili.

Spunti di riflessione

Riflettete sul tipo di dati che state raccogliendo in merito ai progetti sostenuti dal vostro FLAG. Sono sufficienti a monitorare i progressi rispetto agli obiettivi che vi siete prefissati?

State dedicando tempo ed energie a raccogliere periodicamente informazioni che non sono necessarie ai fini del monitoraggio (basterebbe raccoglierle in fase di valutazione)?

Avete già lavorato con valutatori? Come ha influito questa esperienza sull'attuale sistema di monitoraggio e valutazione del FLAG?



farnet

Scheda n. 4/6

Adozione di un approccio orientato ai risultati



1 Definizione degli obiettivi strategici

2 Selezione degli indicatori e definizione dei *target*

3 Raccolta di dati e gestione dell'informazione

4 Adozione di un approccio orientato ai risultati

5 Valutare l'efficacia e l'efficienza del FLAG

6 Oltre gli obblighi normativi: l'analisi di impatto del CLLD nelle zone di pesca

1. La specificità dello sviluppo locale di tipo partecipativo (CLLD)

Nella maggior parte dei casi, una volta definiti gli obiettivi strategici, gli indicatori e i target, un'organizzazione può dedicarsi all'attuazione dei progetti (attività). Tuttavia, proprio in virtù del carattere partecipativo del CLLD, le attività (interventi/operazioni e progetti) che contribuiscono a creare nuova occupazione, a incrementare il reddito dei pescatori ecc. vengono realizzate da una gamma diversificata di attori locali. Il ruolo del FLAG non è quello di portare a termine, da solo, tutte le attività necessarie a raggiungere gli obiettivi strategici, ma di assistere i beneficiari a sviluppare tali progetti e attività (sebbene alcuni interventi fondamentali possano essere realizzati anche dallo stesso FLAG). Il FLAG resta tuttavia il principale responsabile del successo nell'attuazione della strategia di sviluppo locale (SSL).

I FLAG possono realizzare molteplici attività per garantire che gli interventi da essi sostenuti portino a risultati in linea con gli obiettivi definiti nella SSL¹⁵. Tali attività possono essere classificate in tre grandi categorie:

- selezione dei progetti;
- attività di animazione e comunicazione;
- sostegno allo sviluppo dei progetti.

Oltre a queste attività, altri compiti dei FLAG possono contribuire al raggiungimento dei risultati, inclusi il monitoraggio e la valutazione, come descritto in maniera più approfondita nella **SCHEDA N.3**. Le attività che i FLAG sono chiamati a realizzare per concretizzare la strategia locale vengono descritte nel rispettivo "**piano d'azione**" (che in alcuni Stati membri viene anche definito "piano aziendale"), che dovrebbe essere parte integrante della SSL¹⁶.

15 L'articolo 34 del regolamento recante disposizioni comuni annovera tra i compiti dei gruppi di azione locale:

- (a) rafforzare la capacità dei soggetti locali di elaborare e attuare operazioni, anche stimolandone le capacità di gestione dei progetti;
- (b) elaborare una procedura di selezione trasparente e non discriminatoria e criteri oggettivi di selezione delle operazioni che evitino conflitti di interessi, che garantiscano che almeno il 50% dei voti espressi nelle decisioni di selezione provenga da partner che non sono autorità pubbliche e che consentano la selezione mediante procedura scritta;
- (c) garantire la coerenza con la strategia di sviluppo locale di tipo partecipativo nella selezione delle operazioni, stabilendo l'ordine di priorità di tali operazioni in funzione del loro contributo al conseguimento degli obiettivi e dei target di tale strategia;
- (d) preparare e pubblicare gli inviti a presentare proposte o un bando permanente per la presentazione di progetti, compresa la definizione dei criteri di selezione;
- (e) ricevere e valutare le domande di sostegno;
- (f) selezionare le operazioni e fissare l'importo del sostegno e, se pertinente, presentare le proposte all'organismo responsabile della verifica finale dell'ammissibilità prima dell'approvazione;
- (g) verificare l'attuazione della strategia di sviluppo locale di tipo partecipativo e delle operazioni finanziate e condurre attività di valutazione specifiche legate a tale strategia.

16 L'articolo 33 del regolamento recante disposizioni comuni specifica che la strategia locale debba contenere "un piano d'azione che traduca gli obiettivi in azioni concrete".

2. Conseguire risultati con la selezione dei progetti

Uno dei principali compiti del FLAG consiste nel selezionare progetti in grado di contribuire al conseguimento degli obiettivi definiti nella strategia locale. Questo significa che tutte le attività correlate alla selezione dei progetti, quali la calendarizzazione e l'organizzazione dei bandi per la presentazione delle proposte, la definizione dei criteri di selezione e la valutazione e l'assegnazione in graduatoria dei progetti, devono essere elaborate tenendo presenti gli obiettivi strategici. Ad esempio:

- per incoraggiare i promotori di progetto ad elaborare interventi incentrati sulle principali priorità strategiche, il FLAG potrebbe organizzare **bandi** o concorsi di progetti su temi specifici correlati a tali priorità. Dovrebbe affiancare tale iniziativa con azioni di comunicazione e animazione e cercare inizialmente di sostenere lo sviluppo di un ridotto numero di progetti di qualità, così da poterli sfruttare in seguito per dimostrare ad altri attori le potenzialità del finanziamento in materia di CLLD.



Il FLAG Liepaja¹⁷ (Lettonia) organizza un concorso annuale dei migliori progetti sovvenzionati dal FLAG. I progetti sono selezionati da un comitato composto dai membri del FLAG e prevedono riconoscimenti in diverse categorie, tra cui:

- migliore iniziativa di sviluppo in ambito turistico;
- impresa di maggior successo nel settore della pesca;
- progetto dell'anno – sviluppo delle zone di pesca.

Chiunque nella zona di intervento del FLAG può segnalare un progetto, che deve soddisfare i seguenti criteri: aver fruito del sostegno del FLAG, essere stato attuato nella zona, aver contribuito a realizzare gli obiettivi della strategia del FLAG.

I promotori di progetto sono incoraggiati a partecipare al concorso per diffondere i risultati delle rispettive attività all'interno della comunità e per ispirare e motivare altri attori locali. Al contempo, il concorso permette al FLAG di raccogliere dati, analizzare i risultati e stilare una graduatoria dei progetti in termini di efficacia ed efficienza, nonché promuovere un maggior senso di responsabilità tra i beneficiari del progetto.

- anche i **criteri** di selezione dei progetti e le diverse metodologie di valutazione e definizione delle graduatorie dei progetti rappresentano utili strumenti per garantire l'adeguatezza, in termini strategici, delle operazioni e degli interventi sostenuti e molti FLAG li elaborano quando ancora stanno lavorando alla definizione della propria strategia. Tuttavia, è possibile che questi strumenti debbano essere rivisti e affinati in un secondo tempo, soprattutto se i progetti presentati non sembrano corrispondere agli obiettivi strategici.

17 Le prassi attuate dai FLAG e dall'AG citate nelle presenti schede non sono da considerarsi "migliori prassi" o "modelli", quanto piuttosto esempi che possono fornire informazioni e utili spunti ad altri FLAG e AG. La maggior parte di queste prassi è stata presentata in occasione del seminario FARNET "Lo sviluppo locale di tipo partecipativo orientato ai risultati nelle zone di pesca" (Helsinki, 24-26 maggio)

Non è sufficiente definire criteri che contribuiscano a far emergere progetti di eccellenza: i FLAG devono anche assicurare che questi criteri siano coerenti con gli obiettivi strategici e incoraggiare i promotori a sviluppare progetti che apportino un sostanziale contributo al conseguimento dei risultati auspicati.

Di seguito vengono illustrati alcuni esempi di criteri utilizzati per la selezione di progetti orientati ai risultati messi a punto dai gruppi di lavoro nel corso del seminario FARNET “Lo sviluppo locale di tipo partecipativo orientato ai risultati nelle zone di pesca” (Helsinki, maggio 2016).

Criterio	Nota
Il beneficiario opera nel settore della pesca?	<i>Questo criterio è particolarmente rilevante se i progetti finanziati devono contribuire a garantire un maggior reddito ai pescatori.</i>
Il progetto prevede un approccio collettivo, con la cooperazione di almeno due partner?	<i>Questo contribuisce a far emergere progetti di portata più ampia, con un sostegno potenzialmente maggiore da parte delle comunità.</i>
Il prodotto messo a punto nell’ambito dell’intervento soddisfa le norme del settore?	<i>Questo potrebbe essere un elemento importantissimo, ad esempio per quanto riguarda i prodotti turistici.</i>
Il beneficiario ha sede e opera nella zona del FLAG?	<i>Questo criterio è importante se il FLAG intende promuovere lo sviluppo delle PMI della zona. D’altra parte, se l’obiettivo è estendere il mercato del pescato locale, potrebbe essere opportuno coinvolgere operatori esterni alla zona del FLAG.</i>
Il beneficiario prevede di impiegare tirocinanti o formare giovani?	<i>Si tratta di un elemento particolarmente rilevante nel caso in cui il FLAG intenda migliorare l’occupabilità della comunità locale.</i>



L'autorità di gestione danese ha messo a punto un sistema on-line che supporta l'intero processo di presentazione della domanda, valutazione e attuazione degli interventi di CLLD sostenuti dai GAL e dai FLAG¹⁸. In particolare, il sistema aiuta a ordinare le operazioni per grado di priorità in funzione di una serie di criteri definiti congiuntamente con i GAL e i FLAG in base all'esperienza maturata nel periodo di programmazione 2007-2013.

Gli otto **criteri** in questione comprendono:

- a. descrizione dei progetti e richiedente (sette sottocriteri tra cui descrizione del progetto, motivazioni di base, fattibilità, bilancio, capacità del richiedente, ecc.);
- b. visibilità (due sottocriteri relativi a commercializzazione/comunicazione, trasparenza e trasferibilità del progetto);
- c. pertinenza rispetto alla strategia di sviluppo del GAL/FLAG (due sottocriteri sulla pertinenza della strategia di sviluppo del GAL/FLAG);
- d. radicamento nel territorio (quattro sottocriteri correlati all'identità locale, le risorse della zona, l'esperienza locale, ecc.);
- e. cooperazione (cinque sottocriteri relativi alla qualità della cooperazione, la frequenza, gli impegni, il coinvolgimento di più settori e nuove reti);
- f. l'innovazione (alto livello di novità del progetto, dei suoi risultati e impatti);
- g. sostenibilità (tre sottocriteri connessi con rischio/effetto "peso morto", profilo verde, sostenibilità nella comunità locale);
- h. effetti (cinque sottocriteri correlati agli effetti economici, ambientali, climatici, sociali e culturali).

Prima di pubblicare il bando, i FLAG attribuiscono un peso ai criteri più pertinenti in funzione della SSL. Ad esempio, il consiglio del FLAG può decidere di attribuire un coefficiente di ponderazione maggiore al sottocriterio "Effetti economici" o al criterio "Cooperazione" rispetto al valore medio proposto come valore predefinito dal sistema. Ciò significa che gli interventi che hanno un punteggio elevato nell'ambito della cooperazione ottengono più punti di quanti non ne otterrebbero con un altro FLAG che non prevede una ponderazione maggiore per la cooperazione. Possono essere attribuiti anche coefficienti di ponderazione specifici per sostenere in via prioritaria giovani, territori con esigenze specifiche o altri criteri locali.

A ogni criterio viene attribuito un punteggio da 0 a 5, in base a specifici orientamenti che descrivono come valutare e giudicare ciascun sottocriterio. I punteggi degli interventi possono essere assegnati individualmente dai singoli membri del comitato di selezione o collegialmente, previa discussione in sede di comitato. Una volta adottate le decisioni, il FLAG raccomanda all'autorità di gestione, per approvazione, le operazioni che hanno ottenuto i punteggi più elevati.

3. Ottenere risultati con le attività di animazione e comunicazione

I FLAG possono contare su un vasto arsenale di strumenti e metodologie per animare la comunità locale e raggiungere i potenziali promotori di progetti che potrebbero contribuire al meglio al conseguimento degli obiettivi strategici¹⁹. Qui di seguito vengono riportati alcuni esempi, ma in questo ambito vi è ampio spazio per l'innovazione e i FLAG sono caldamente invitati a proporre le proprie soluzioni creative.

- **Incontri con i gruppi di interesse.** Contatti diretti tra il personale del FLAG o i membri del consiglio e i potenziali promotori di progetto, ad esempio gli operatori del settore della pesca, sono essenziali per incoraggiare e motivare i futuri beneficiari a sviluppare le proprie proposte. Può trattarsi di incontri individuali o di gruppo, discussioni su temi specifici (ad esempio una data tipologia di progetto), ecc.



Il FLAG Mórénka (Polonia) organizza periodicamente "incontri del mercoledì" sulle opportunità di finanziamento per diverse categorie di beneficiari (ad esempio il "Mercoledì del finanziamento alle ONG" o il "Mercoledì del finanziamento alle PMI"). Per i potenziali beneficiari questi eventi rappresentano un'ottima occasione per incontrare il personale del FLAG, porre domande e verificare se il proprio progetto soddisfa gli obiettivi strategici.

- **Eventi informativi.** Il FLAG può organizzare eventi speciali destinati ai promotori di progetto che hanno più probabilità di contribuire alla realizzazione degli obiettivi strategici. Ad esempio, se uno degli obiettivi della SSL è creare nuove fonti di reddito per i pescatori, il FLAG potrebbe organizzare un evento "Porte aperte" per i pescatori potenzialmente interessati e in grado di avviare una nuova attività. Un evento di questo tipo, ad esempio, potrebbe coinvolgere promotori di progetto del precedente periodo di programmazione, che condivideranno la propria esperienza sui progetti finanziati dall'Asse 4 così da incoraggiare i nuovi beneficiari a presentare domanda. Si potrebbero inoltre sfruttare le opportunità offerte da eventi organizzati da altri enti (ad esempio l'amministrazione comunale), a condizione che vi partecipi il giusto gruppo di destinatari.
- **Orientamento.** Alcuni FLAG realizzano documenti d'indirizzo che aiutano i potenziali beneficiari a preparare le proprie proposte in linea con gli obiettivi della SSL. È importante spiegare chiaramente gli obiettivi strategici che il FLAG intende raggiungere e i risultati attesi, così da aiutare i beneficiari a elaborare progetti consoni alla strategia locale.



Il FLAG Mariña Ortegá (Spagna) ha prodotto un opuscolo di due pagine che descrive, in modo chiaro e conciso, i propri obiettivi strategici e informa sulle candidature ammissibili, sulle azioni e sul tasso degli aiuti. Il FLAG ha inoltre organizzato uno "Show itinerante": un ciclo di incontri informativi su tutto il territorio del FLAG, nel corso dei quali i potenziali beneficiari hanno potuto incontrare il direttore del FLAG e approfondire possibili opportunità di finanziamento.

¹⁹ Vi sono numerose guide sull'animazione delle comunità locali che possono fornire ai FLAG preziosi spunti. Si veda, a tale proposito, la sezione 5 sulle fonti di informazione aggiuntive.

4. Ottenere risultati grazie al sostegno allo sviluppo dei progetti

I FLAG possono aiutare i promotori di progetto a realizzare interventi che contribuiscano al conseguimento degli obiettivi strategici sostenendo direttamente l'elaborazione dei progetti. Tuttavia, è importante evitare situazioni in cui lo stesso personale del FLAG partecipi allo sviluppo di progetti e, successivamente, al processo di valutazione (ad esempio verificando l'ammissibilità della domanda). Il FLAG può anche indirizzare i beneficiari verso forme di sostegno erogate da altri enti presenti sul territorio (ad esempio, i servizi di consulenza alle PMI).

Tra le attività messe in campo dai FLAG per assistere i beneficiari ad attuare progetti in linea con la SSL figurano:

- **consulenza e potenziamento delle capacità per i promotori di progetto.** Queste attività possono svolgersi in momenti specifici, quando i membri del FLAG o gli esperti esterni sono a disposizione per discutere le idee di progetto con i potenziali beneficiari, rispondere alle domande e fornire una consulenza a carattere generale. Se gli obiettivi strategici del FLAG sono rivolti a una determinata tipologia di beneficiario (pescatori, cooperative, ecc.), l'attività potrebbe concentrarsi proprio su questi gruppi di destinatari. È inoltre possibile ricorrere ad altre formule per il potenziamento delle capacità dei promotori di progetto (ad esempio, formazione in gestione finanziaria e gestione dei progetti) così da trattare i bisogni specifici di un gruppo destinatario legato a un obiettivo strategico.



Nel periodo 2007-2013 il FLAG Ostenda (Belgio) ha organizzato una serie di attività per sostenere lo sviluppo di progetti coerenti con la propria strategia. In particolare, per migliorare le vendite di pescato locale, ha promosso la cooperazione tra pescatori e chef dei ristoranti della zona. Questi ultimi erano interessati alla cooperazione perché volevano conoscere "la storia che sta dietro ai prodotti ittici" che servivano ai loro clienti, mentre ai pescatori venivano offerte possibilità di vendere le loro catture a un buon prezzo. Nell'ambito della cooperazione, l'Ufficio del Turismo di Ostenda ha svolto il ruolo di facilitatore.

Il FLAG Ostenda ha anche trovato modi originali per sostenere lo sviluppo delle capacità dei pescatori, molto impegnati nel loro lavoro e spesso lontani da casa. Il FLAG ha instaurato contatti con le loro mogli, ad esempio invitandole a partecipare a un corso di formazione in gestione aziendale e contabilità. Successivamente, le partecipanti hanno passato l'informazione ai rispettivi mariti, i quali hanno poi deciso di partecipare in prima persona alla formazione. Questo esempio dimostra come i FLAG possano trovare modi efficaci per coinvolgere quei gruppi di interesse che di norma sono difficilmente raggiungibili.

È importante rammentare che il sostegno ai progetti non dovrebbe terminare una volta che l'operazione è stata ammessa a fruire del finanziamento: i beneficiari avranno bisogno di aiuto anche nella fase di attuazione, e persino una volta che i progetti saranno conclusi. Per garantire risultati duraturi, il FLAG dovrà assicurarsi che i promotori di progetto possano accedere ad azioni di consulenza e potenziamento delle capacità per l'intero processo di attuazione, ed anche oltre.



Il FLAG Hastings (costa sud-orientale dell'Inghilterra) intende potenziare le capacità dei promotori della propria zona sfruttando l'esperienza dell'industria creativa. Nel precedente periodo di programmazione, il FLAG aveva attuato un programma di aiuti alle industrie creative che, grazie a un bilancio di 1,5 milioni di EUR, ha potuto sovvenzionare 51 imprese ed ha contribuito a creare 174 posti di lavoro. Uno dei principali insegnamenti tratti è che almeno un terzo dei promotori di progetto ha riscontrato difficoltà dopo l'assegnazione degli aiuti concessi.

Oggi, pertanto, il FLAG Hastings prevede azioni di sostegno e potenziamento delle capacità non solo durante l'elaborazione del progetto, ma anche nella fase attuativa e persino una volta che il progetto è stato portato a termine. Nella fase iniziale, il sostegno prevede:

- *l'instaurazione di un rapporto di fiducia con il beneficiario;*
- *l'individuazione degli ostacoli che frenano la crescita;*
- *la ricerca di un organismo che possa fornire assistenza in materia di pianificazione aziendale, analisi del flusso di cassa, ecc.;*
- *l'affiancamento nel processo di presentazione della proposta.*

In questa fase, inoltre, si punta a garantire che gli aspetti legati alla sovvenzione non prevalgano sull'attività e che i risultati previsti siano realizzabili.

Nella fase di attuazione del progetto, l'assistenza del FLAG mira a:

- *garantire che il promotore del progetto abbia ben chiare le scadenze di pagamento e le diverse tappe del processo attuativo;*
- *garantire una regolare comunicazione con il responsabile delle attività di animazione del FLAG;*
- *assistere il promotore del progetto a concludere le diverse tappe ed a ricevere i pagamenti.*

Una comunicazione regolare permette di attenuare o gestire eventuali rischi in modo tempestivo.

Il sostegno è inoltre previsto anche al termine dei progetti, così da agevolare il monitoraggio e aiutare i beneficiari a raggiungere i rispettivi obiettivi a lungo termine.

- **Fiere della cooperazione.** Se il FLAG intende promuovere progetti che prevedono la partecipazione di vari attori che operano in settori diversi (ad esempio pescatori e titolari o chef di ristoranti, oppure pescatori e comparto turistico, ecc.) può creare occasioni di incontro tra i diversi attori, affinché questi ultimi si conoscano e realizzino insieme progetti in linea con gli obiettivi strategici del FLAG.



Due FLAG pugliesi (Italia) hanno organizzato un evento di colloqui veloci (i cosiddetti "speed-date") tra operatori turistici e imprese del settore della pesca che offrono attività di pescaturismo, strutture ricettive, servizi di ristorazione e altre attrattive legate alla pesca. In questo modo gli operatori turistici hanno potuto conoscere le iniziative locali e includerle nei loro pacchetti.

Spunti di riflessione:

Analizzate il piano d'azione del vostro FLAG. Quali attività hanno maggiori probabilità di ottenere risultati? Per queste attività sono previste risorse sufficienti? In caso negativo è possibile prendere in considerazione l'eventualità di rivedere il piano d'azione.

Elencate, per ogni categoria, almeno un'attività pianificata dal vostro FLAG:

- attività relative alla selezione dei progetti;
- attività di animazione e comunicazione;
- sostegno allo sviluppo dei progetti.

Vi è una chiara correlazione tra queste attività e i vostri obiettivi strategici?

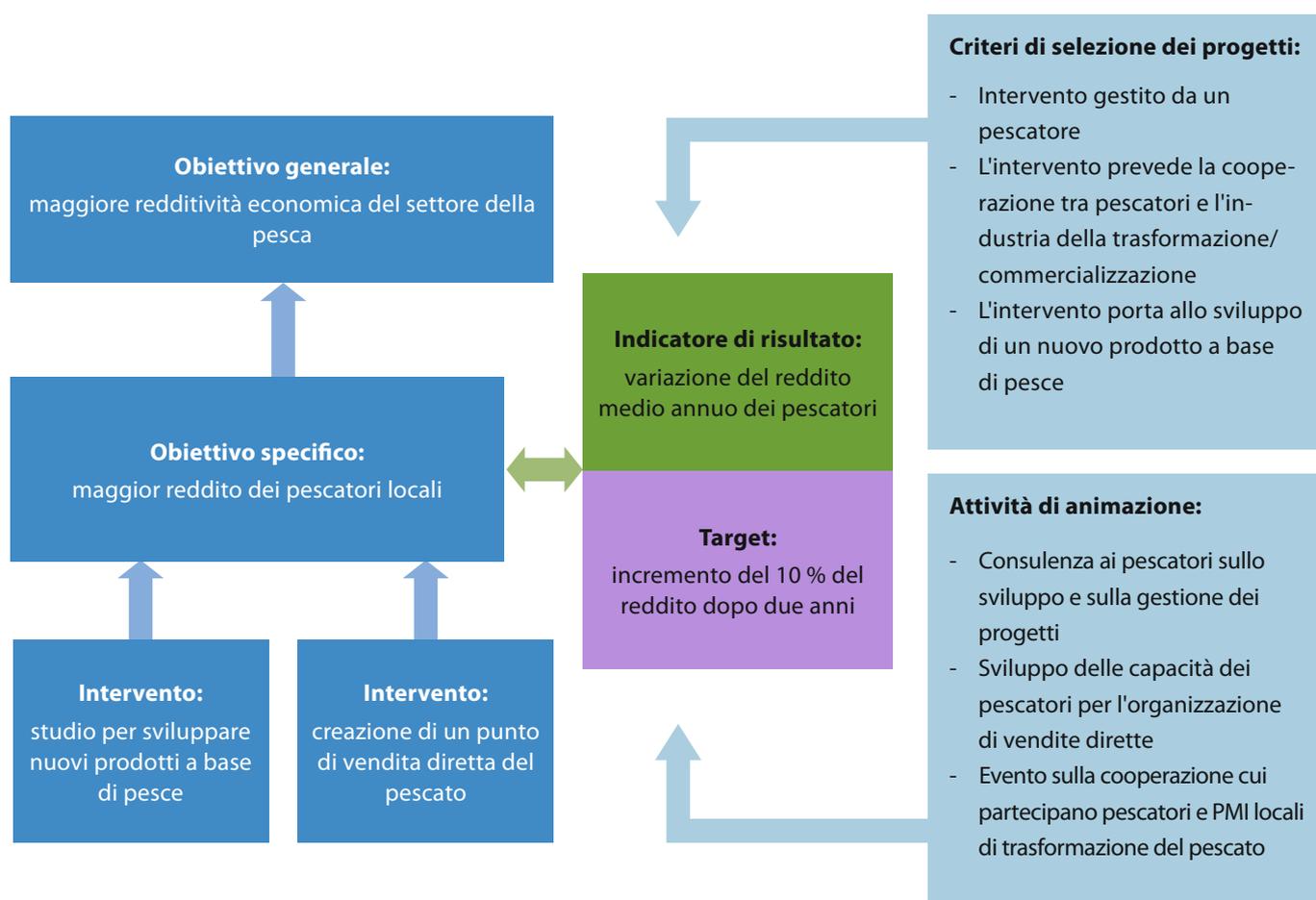
SINTESI

Esempi che riassumono quanto indicato nelle prime quattro schede

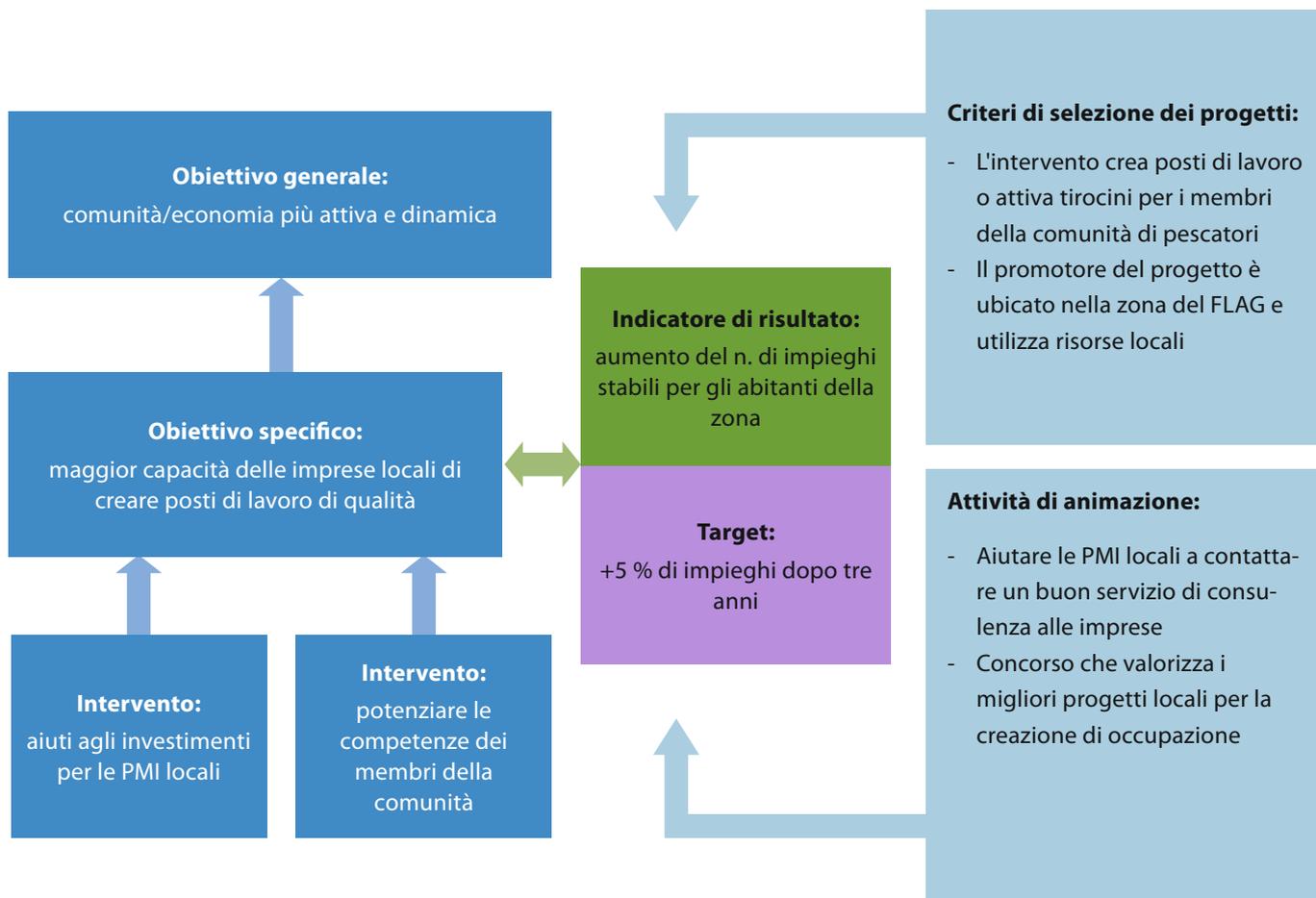
Il processo descritto nelle SCHEDE da 1 a 4, comprensivo dello sviluppo degli obiettivi strategici, della selezione di indicatori e target e della pianificazione delle attività, è noto come **“logica di intervento”**. I grafici riportati oltre illustrano alcuni elementi della logica di intervento di due tipologie di FLAG: uno principalmente impegnato nella **valorizzazione dei prodotti della pesca**, l'altro nella **diversificazione delle attività nelle zone di pesca**.

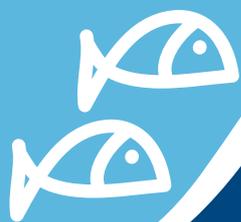
Si noti che questi esempi sono stati sostanzialmente semplificati a scopo didattico e non devono essere considerati dei modelli.

1. Elementi della logica di intervento: FLAG impegnato nella valorizzazione dei prodotti della pesca



2. Elementi della logica di intervento: FLAG impegnato nella diversificazione delle zone di pesca





farnet

Scheda n. 5/6

Valutare l'efficacia e l'efficienza del FLAG



- 1 Definizione degli obiettivi strategici
- 2 Selezione degli indicatori e definizione dei *target*
- 3 Raccolta di dati e gestione dell'informazione
- 4 Adozione di un approccio orientato ai risultati
- 5 Valutare l'efficacia e l'efficienza del FLAG**
- 6 Oltre gli obblighi normativi: l'analisi di impatto del CLLD nelle zone di pesca

1. Perché concentrarsi sulle prestazioni del FLAG?

Nella **SCHEDA N. 4** sono state analizzate le attività che i FLAG pongono in essere per sostenere gli attori locali nella realizzazione degli obiettivi della strategia di sviluppo locale (SSL). Attività quali la selezione dei progetti e il sostegno al loro sviluppo, l'animazione e la comunicazione apportano un fondamentale "valore aggiunto" ai risultati dello sviluppo locale di tipo partecipativo e devono pertanto essere monitorate e valutate a scadenze periodiche.

La valutazione dell'efficacia e dell'efficienza del FLAG (in questo ambito si utilizza talvolta anche l'espressione "gestione della qualità") non deve essere confusa con l'"autovalutazione". Le attività e il rendimento del FLAG, analogamente ai risultati raggiunti nella zona, possono essere oggetto sia di un'autovalutazione, sia di una valutazione esterna (la distinzione riguarda **chi** realizza la valutazione, non **cosa** viene valutato), sebbene l'autovalutazione si riveli particolarmente indicata quando si tratta di misurare le prestazioni del FLAG.

2. Cosa valutare?

La valutazione dell'efficacia e dell'efficienza del FLAG può riguardare ambiti fondamentali quali²⁰:

- **governance del FLAG:** valori, atteggiamenti, composizione degli organi di governo, comunicazione interna, definizione del bilancio, gestione del tempo, funzioni e competenze del consiglio direttivo e del coordinatore/direttore, formazione e sviluppo delle capacità;
- **personale del FLAG:** funzioni e competenze dei membri dello staff, motivazione e sviluppo del personale, salute e benessere, formazione e sviluppo delle capacità;
- **animazione dei progetti:** animazione e attività di mobilitazione/sensibilizzazione, informazione e consulenza ai potenziali beneficiari, assistenza allo sviluppo dei progetti, sostegno ai promotori nella fase di attuazione dei progetti;
- **procedure amministrative e finanziarie:** organizzazione di bandi di concorso, valutazione dei progetti e processo decisionale, pagamenti, rendicontazione, monitoraggio e valutazione, comunicazione con le autorità di gestione (AG) e gli organismi pagatori;
- **partenariato e attività di rete:** partner pubblici, privati e del terzo settore e relative funzioni; ripartizione delle funzioni/mansioni tra le organizzazioni partner; cooperazione e reti territoriali, nazionali, europee e internazionali.

20 Tratto e adattato dall'analisi degli ambiti fondamentali coperti dal Sistema di gestione della qualità dei GAL/FLAG finlandesi.



L'AG finlandese²¹ ha definito una serie di indicatori per le attività di animazione dei GAL (validi anche per i FLAG) tra cui figurano, per il periodo 2014-2020:

- numero di eventi di animazione organizzati direttamente dal GAL/FLAG;
- numero di partecipanti (donne/uomini) agli eventi organizzati dal GAL/FLAG;
- numero di interventi relativi all'animazione presentati nel corso di eventi organizzati da terzi;
- numero di partecipanti (donne/uomini) agli eventi organizzati da terzi;
- numero di autovalutazioni e valutazioni esterne realizzate;
- numero di articoli di stampa pubblicati sui progetti e sulle attività di animazione del GAL/FLAG;
- numero di visitatori sul sito web del GAL/FLAG;
- numero di persone che seguono il GAL/FLAG sui social media;
- numero/quota di candidati per nuovi progetti;
- numero di candidature trasferite ad altre fonti di finanziamento;
- numero di nuovi partner del GAL/FLAG;
- numero di membri del GAL/FLAG (uomini/donne/organizzazioni).

All'inizio del periodo di programmazione i GAL e i FLAG dovevano definire specifici target per questi indicatori, con rendicontazioni periodiche all'AG.

Tutti i GAL finlandesi, avvalendosi del sostegno dalla Rete rurale nazionale, hanno provveduto (nel 2013-2014) alla pianificazione del Sistema di gestione della Qualità, incentrato sull'analisi di quattro specifici elementi:

- gestione del GAL;
- personale del GAL;
- animazione e processi interni;
- partenariato, reti e risorse.

I consigli direttivi dei GAL analizzano i progressi in questi ambiti almeno una volta l'anno, individuandone i punti di forza e di debolezza, e concordando attività per migliorare l'efficacia e l'efficienza del GAL. Anche i FLAG possono definire target quantitativi, ad esempio per quanto riguarda le attività di comunicazione o la durata delle procedure per il trattamento delle domande.

21 Le prassi attuate dai FLAG e dalle AG citate nelle presenti schede non sono da considerarsi "migliori prassi" o "modelli", quanto piuttosto esempi in grado di fornire informazioni e utili spunti ad altri FLAG e AdG. La maggior parte di queste prassi è stata presentata in occasione del seminario FARNET "Lo sviluppo locale di tipo partecipativo orientato ai risultati nelle zone di pesca" (Helsinki, 24-26 maggio)

3. Valutazione tra pari

Essendo estremamente specifico, il lavoro dei FLAG è difficile da valutare se non si ha familiarità con gli aspetti pratici dell'attuazione dello sviluppo locale di tipo partecipativo. Per tale ragione, pertanto, i GAL e i FLAG preferiscono talvolta affidare la valutazione della propria efficacia ed efficienza ad altri GAL/FLAG piuttosto che ricorrere a esperti esterni.

Un processo di valutazione tra pari consente di abbinare ai vantaggi di un punto di vista "esterno" (chi proviene dall'esterno della zona del FLAG) il parere di chi comprende appieno i processi gestionali dei FLAG, ad esempio il direttore di un FLAG che interviene in una zona limitrofa. Entrambe le parti possono imparare molto da questo scambio. Lo scopo non è criticare l'operato dell'altro, quanto piuttosto osservarne le prassi con mentalità aperta.

Per ottimizzare i benefici che un tale esercizio può offrire, il processo deve essere ben strutturato e documentato, puntando tuttavia su metodologie informali e non troppo pesanti. La valutazione tra pari richiede grande fiducia da parte dei direttori dei FLAG partecipanti, ma in cambio fornisce dati interessanti sulle differenze e le analogie tra zone e organizzazioni e può portare a successivi scambi e a un'azione congiunta tra i FLAG partecipanti. Le reti nazionali possono svolgere un importante ruolo di facilitazione in questo processo di apprendimento tra FLAG.

Di seguito si illustrano due esempi di valutazione tra pari nell'ambito del CLLD.



Alcuni GAL svedesi, frustrati dalla scarsa qualità delle valutazioni esterne che non fornivano alcuno strumento pratico per migliorare le proprie attività, hanno deciso di unire le forze e realizzare una valutazione tra pari ricorrendo al cosiddetto metodo dei "circoli di apprendimento tra colleghi".

Il processo è iniziato con un primo incontro tra direttori, presidenti e amministratori di due mezza giornate (dal pranzo del primo giorno al pranzo del giorno successivo), facilitato da un esperto. Nel corso dell'incontro i presenti hanno definito di concerto una serie di domande e il focus dell'analisi.

La fase successiva consisteva in una visita di due giorni: il direttore del GAL A si è recato in visita presso il GAL B, il direttore del GAL B presso il GAL C e così via. Le visite prevedevano incontri con i membri del GAL, i promotori di progetto, le amministrazioni pubbliche, ecc. e una riflessione congiunta sulle domande comuni.

Tra le domande prese in considerazione:

- Quali metodi utilizzate per favorire il dialogo con i cittadini?
- Come diffondete l'informazione?
- Come promuovete la partecipazione dei giovani?
- Come create sinergie e punti di contatto tra la strategia locale e quella regionale (se esistente)?
- Come centralizzate e usate le idee locali senza soffocare lo spirito di iniziativa?
- Come gestite l'approccio plurifondo nell'ambito del CLLD?

I direttori dei GAL in visita hanno annotato le loro conclusioni su un diario. Alla fine del processo si è tenuto un altro incontro, coordinato da un facilitatore, per restituire e riflettere sugli insegnamenti tratti. Una relazione scritta dell'esercizio di valutazione (che ha richiesto in totale un periodo di tre-sei mesi) può servire da base per un'ulteriore analisi e successive relazioni.



Tre FLAG francesi, Pays Bassin d'Arcachon–Val de l'Eyre, Côte Basque–Sud Landes e Pays Marennes Oléron, hanno utilizzato un metodo di valutazione congiunta noto come "rapport d'étonnement" ("relazione di scoperta").

Una parte dell'analisi si concentra sul **funzionamento del FLAG** (sua organizzazione e relativa struttura di governo, sostegno fornito ai promotori di progetto, animazione e comunicazione, monitoraggio della strategia). Un'altra sezione riguarda i principali ambiti in cui il FLAG è in grado di apportare valore aggiunto: cooperazione, innovazione, transizione energetica, sostenibilità dei progetti, coinvolgimento degli operatori della pesca, ecc. (in questo caso, i collegamenti con la valutazione dell'efficacia e dell'efficienza del FLAG sono meno immediati).

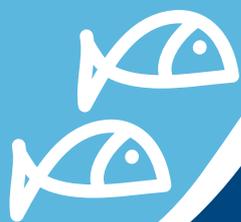
Il processo è iniziato con i FLAG chiamati a rispondere individualmente a una serie di domande definite collegialmente. A questa prima fase è seguito un seminario di una giornata coordinato da un facilitatore, nel corso del quale i FLAG hanno discusso dei rispettivi metodi e delle proprie prassi di lavoro, facendo emergere le principali analogie e differenze. Due FLAG, ad esempio, avevano istituito un "tavolo tecnico e finanziario" che aveva condotto un'analisi preliminare dei progetti prima che questi venissero presentati all'organismo competente. Il terzo FLAG aveva invece adottato un diverso approccio, che ha portato a un interessante scambio di esperienze grazie al confronto dell'efficacia e dell'efficienza dei processi decisionali dei FLAG.

È stata quindi redatta una relazione sugli insegnamenti tratti che ha interessato tutti gli ambiti oggetto dell'analisi.

Spunti di riflessione

Quali metodologie e strumenti utilizzate per valutare l'efficacia e l'efficienza del vostro FLAG? Quali ambiti dell'attività del FLAG sono coperti da questi strumenti/metodologie? Quali insegnamenti prevedete di trarne?

Il vostro FLAG sarebbe interessato a una valutazione tra pari con i FLAG delle zone limitrofe? In caso affermativo, quali elementi vorreste discutere con loro?



farnet

Scheda n. 6/6

Oltre gli obblighi normativi: l'analisi d'impatto del CLLD nelle zone di pesca



- 1 Definizione degli obiettivi strategici
- 2 Selezione degli indicatori e definizione dei *target*
- 3 Raccolta di dati e gestione dell'informazione
- 4 Adozione di un approccio orientato ai risultati
- 5 Valutare l'efficacia e l'efficienza del FLAG
- 6 Oltre gli obblighi normativi:
l'analisi di impatto del CLLD
nelle zone di pesca**

1. Effetti di più ampio respiro: cosa può fare il CLLD nelle zone di pesca?

Nell'attuazione delle strategie di sviluppo locale (SSL), i FLAG devono quantificare il numero dei posti di lavoro creati e conservati e il numero delle imprese create (si veda la **SCHEDA N. 2**). L'occupazione e le imprese svolgono certo un ruolo essenziale in tutte le zone di pesca, e anche negli altri territori impegnati nello sviluppo locale di tipo partecipativo, ma sono sufficienti a dimostrare il reale **impatto** del CLLD?



Con “**effetti di più ampio respiro**” del CLLD si intendono gli effetti meno tangibili che possono essere ragionevolmente attribuiti all'attività del FLAG ma che vanno al di là dei risultati diretti degli interventi e delle operazioni sostenuti nell'ambito della SSL.

Con ogni probabilità, la maggior parte dei FLAG a questa domanda risponderebbe “no”. Anche limitando l'analisi alla sola situazione economica di un territorio, questi tre indicatori non dicono nulla sulla qualità dei nuovi impieghi, sul livello di retribuzione, sulla competitività delle imprese, la loro sostenibilità o la loro redditività sul lungo periodo. Gli indicatori prettamente economici, inoltre, non sono in grado di cogliere altri effetti delle attività dei FLAG che pur contribuiscono a rendere le comunità locali più forti e resilienti, quali ad esempio:

- **aumento del capitale sociale** (aumento del numero di persone che partecipano su base volontaria, maggior fiducia tra i membri della comunità, identità locale più forte, ecc.);
- **maggior coesione sociale** (coinvolgimento di gruppi difficili da raggiungere, promozione di un senso comune di responsabilità nei confronti del territorio, presa in carico delle problematiche dei migranti, delle minoranze, ecc.);
- **migliore governance** (approccio partecipativo al processo decisionale, promozione della cooperazione e dell'azione congiunta, empowerment delle categorie della popolazione emarginate, ecc.);
- **vantaggi ambientali** (riduzione delle pratiche che influiscono negativamente sull'ambiente, azioni a favore del clima, miglior cooperazione tra le organizzazioni ambientaliste e gli altri attori presenti sul territorio, maggior conoscenza delle risorse ambientali, ecc.).

Questi sono solo alcuni dei molti esempi possibili: ogni FLAG cercherà di ottenere effetti diversi in funzione dei bisogni locali e delle peculiarità della propria zona.

2. Misurare gli effetti del lavoro del FLAG

Di norma, a livello delle singole zone di pesca, il consiglio e il direttore del FLAG conoscono bene alcuni degli effetti di più ampio respiro del loro lavoro. Questo perché, ad esempio, parlano con i pescatori e altri membri della comunità o notano il desiderio dei residenti di contribuire come volontari alle iniziative del FLAG.

Tra le principali criticità riscontrabili quando si cercano di misurare gli effetti più globali dello sviluppo locale di tipo partecipativo figurano:

- come già accennato, la natura stessa dello sviluppo locale fa sì che l'impatto esercitato differisca sostanzialmente in funzione delle singole zone, in base agli obiettivi di ciascuna strategia locale. Individuare quesiti e indicatori comuni per una valutazione a livello europeo o anche solo nazionale è tutt'altro che semplice;
- sebbene esistenti, alcuni strumenti per misurare gli effetti meno tangibili (come la qualità di vita o i comportamenti) devono essere personalizzati per adattarsi ai bisogni specifici di una data area e possono richiedere un notevole impegno (ad esempio la realizzazione di interviste, indagini, incontri di gruppi di riflessione, ecc.) e costi elevati. Considerate le dotazioni relativamente contenute assegnate allo sviluppo locale di tipo partecipativo, le risorse investite per valutare gli effetti del FLAG devono essere tarate di conseguenza;
- alcuni aspetti dei cambiamenti prodotti dalle azioni del FLAG possono richiedere anni prima di manifestarsi e le informazioni "sulla situazione di partenza" esistente prima dell'intervento del FLAG non sempre sono disponibili;
- un ulteriore elemento di criticità è l'attribuzione delle cause ai singoli effetti (ossia quale parte del cambiamento, o del mancato cambiamento, è realmente imputabile all'attività del FLAG e quale ad altri fattori esterni?). Sebbene l'analisi controfattuale²² di una situazione potrebbe aiutare ad attribuire determinati effetti all'azione del FLAG, trovare un adeguato gruppo di controllo può essere complicato e può richiedere un processo di monitoraggio a lungo termine.

Tuttavia, queste e molte altre sfide non devono far desistere i FLAG dal cercare di misurare questo tipo di impatto. È essenziale che i FLAG sappiano con esattezza a che punto sono nella realizzazione degli obiettivi di più ampio respiro delle proprie strategie e colgano il valore aggiunto del loro lavoro. Qui di seguito vengono elencati alcuni aspetti pratici da tenere presenti:

²² L'analisi controfattuale della situazione del CLLD prevede il raffronto dei cambiamenti verificatisi nella zona di un FLAG rispetto a un'altra zona con caratteristiche simili in cui non è operativo alcun FLAG.



SUGGERIMENTI

- talvolta è possibile raccogliere **utili informazioni** con **metodi semplici**. Ad esempio, uno dei GAL del Regno Unito ha sovvenzionato un progetto che prevedeva la messa a dimora di alberi a opera di volontari. Il progetto ha raccolto dati sul numero di alberi e la superficie coperta, senza tuttavia registrare le ore di lavoro dei volontari, perdendo così un'ottima occasione per far emergere un importante aspetto del coinvolgimento della collettività;
- oltre ai dati quantitativi esistono moltissime **informazioni qualitative** che i FLAG possono sfruttare per evidenziare gli effetti del proprio lavoro. Tra queste: storie personali, filmati, ecc. che possono cogliere e dimostrare cambiamenti nella vita dei gruppi destinatari o dei singoli beneficiari;
- la valutazione d'impatto non è un esercizio da realizzare esclusivamente **alla fine del processo di attuazione della strategia**. Evidenziare gli effetti delle azioni sarà molto più facile se questo processo viene programmato con largo anticipo, sin dal momento di definire gli obiettivi strategici, e se tutti i gruppi di interesse e i promotori di progetto sanno sin dall'inizio cosa verrà misurato e perché;
- in linea con la natura ascendente del CLLD, la valutazione d'impatto dovrebbe anche essere **diretta dalla comunità e partecipativa** (offrendo al contempo maggiori possibilità di apprendimento e rendicontabilità degli investimenti pubblici). I FLAG devono garantire che la valutazione d'impatto coinvolga i potenziali beneficiari e i gruppi di interesse del CLLD all'interno, ma anche all'esterno, della zona;
- qualora si desideri effettuare o commissionare uno studio d'impatto globale, considerarne attentamente i **costi** rispetto ai **potenziali benefici** per il FLAG. Forse un'analisi meno ambiziosa sarebbe sufficiente? Nel caso si volessero utilizzare strumenti d'analisi più sofisticati, potrebbe essere opportuno ripartire il costo della loro progettazione tra più FLAG (eventualmente nell'ambito di un progetto di cooperazione) o valutare con l'AG o la rete nazionale la possibilità di attuare un tale studio a livello nazionale.

3. Misurare ciò che è difficilmente misurabile

La presente sezione illustra alcuni esempi che, pur provenendo da realtà molto diverse tra loro, possono fornire interessanti spunti in merito agli aspetti da misurare per cogliere gli effetti e l'impatto del CLLD.



L'utile sociale sul capitale investito

Nel 2015, il FLAG Cornovaglia (Regno Unito)²³ ha realizzato uno studio di impatto per valutare le attività di un "animatore" che aveva assunto nel periodo 2007-2013. Il team incaricato dello studio ha utilizzato una metodologia messa a punto da alcuni esperti della società Rose Regeneration di concerto con l'Università di Gloucester, denominata "Social Return on Investment – SROI" (Utile sociale sul capitale investito). La metodologia SROI misura i risultati e gli effetti sociali, ambientali ed economici attribuendo loro un valore finanziario, così da permettere di calcolarne il rapporto costi-benefici.

Lo studio ha previsto le seguenti fasi:

- *individuazione del campo di applicazione dello studio e dei principali gruppi di interesse;*
- *mappatura dei risultati, ossia definizione, mediante interviste ai beneficiari dei progetti, del contributo fornito dall'animatore del FLAG alla sostenibilità di questa comunità di pescatori;*
- *attribuzione di un valore finanziario ai risultati ottenuti ricorrendo a variabili surrogate monetizzate²⁴;*

definire l'impatto dell'attività del FLAG (eliminando quegli aspetti del cambiamento che si sarebbero verificati comunque o per effetto di altri fattori).



23 Le pratiche attuate dai FLAG e dalle AG citate nelle presenti schede non sono da considerarsi "migliori prassi" o "modelli", quanto piuttosto esempi in grado di fornire informazioni e utili spunti ad altri FLAG e AG. La maggior parte di queste prassi è stata presentata in occasione del seminario FARNET "Lo sviluppo locale di tipo partecipativo orientato ai risultati nelle zone di pesca" (Helsinki, 24-26 maggio)

24 Le variabili surrogate (anche note come variabili indirette o proxy) sono indicatori statistici utilizzati per descrivere un cambiamento o risultati che non è possibile osservare direttamente. Alcune variabili surrogate utilizzate ai fini dello studio includono ad esempio "disponibilità a pagare per una migliore qualità dell'acqua", "valore annuo attribuito al fatto di parlare più spesso con i propri vicini" o "costo di un viaggio andata-ritorno verso il supermercato più vicino".



I benefici sociali dell'attività del FLAG sono stati valutati in funzione degli otto indicatori che definiscono la sostenibilità di una comunità²⁵:

- comunità attiva, inclusiva e sicura,
- ben gestita,
- attenta alle problematiche ambientali,
- ben progettata e ben costruita,
- ben collegata,
- equa,
- economicamente prospera,
- ben servita.

Di norma, questi indicatori non hanno un valore di mercato ed è stato pertanto necessario individuare idonee variabili surrogate per valutarne il valore monetario. Gli esperti hanno intervistato diversi beneficiari del FLAG, effettuando una serie di calcoli complessi per determinare il contributo dell'“Animatore per la pesca” agli otto indicatori.

In questo modo è stato possibile valutare il lavoro dell'animatore in termini finanziari, comparandolo con gli effettivi costi sostenuti. È così emerso che l'utile sociale sul capitale investito del FLAG Cornovaglia era di 5,45 (ossia ogni euro investito a titolo dell'Asse 4 ha prodotto un equivalente di 5,45 euro in benefici sociali per la comunità).

Si tenga presente che, sebbene espresso in termini monetari, l'utile sociale sul capitale investito non deve essere equiparato a un utile finanziario calcolato con metodi contabili tradizionali. Esso consente tuttavia di confrontare i benefici sociali di due o più progetti/attività.

La metodologia SROI può inoltre servire a fini previsionali, ossia per predire il valore dei benefici sociali che si ottengono quando le attività raggiungono i risultati auspicati.

25 Tratto dall'Accordo di Bristol sulle comunità sostenibili: http://www.eib.org/attachments/jessica_bristol_accord_sustainable_communities.pdf



Il programma nazionale di empowerment delle comunità locali (National Community Empowerment Programme, PNPM) in Indonesia

Questo programma di sviluppo di tipo partecipativo (CDD) finanziato dalla Banca mondiale si propone in via prioritaria di:

- 1. migliorare il benessere della comunità;*
- 2. migliorare la governance locale.*

I responsabili dell'attuazione del programma non sapevano in anticipo quali progetti/attività le comunità locali avrebbero proposto: questi potevano spaziare dalle infrastrutture di base (ad esempio strade o ponti) alle infrastrutture per l'agricoltura (sistemi idrici o irrigui), sino ad attività in ambito sanitario o educativo (borse di studio per gli scolari, ecc.).

La principale sfida consisteva nel definire indicatori che potessero servire da variabili surrogate rispetto ai principali obiettivi del programma. Per l'obiettivo 1 (più tangibile e diretto) il PNPM ha utilizzato indicatori quali:

- aumento dei consumi delle famiglie (indicatore indiretto di benessere);*
- migliore accesso ai servizi (compresi trasporti, sanità e istruzione);*
- tasso di ritorno economico interno.*

I dati relativi a questi indicatori vengono raccolti essenzialmente tramite valutazioni/indagini indipendenti.

Per l'obiettivo 2 (meno tangibile), il PNPM ha fatto affidamento su diverse variabili surrogate relative ai principi fondamentali di governance del programma, ossia partecipazione (e inclusione), trasparenza e responsabilità. Alcuni di questi indicatori si riferiscono a:

- numero di partecipanti ai forum consultivi della comunità (per genere);*
- percentuale di partecipanti ai forum appartenenti a categorie emarginate della popolazione (ad esempio, a basso reddito o con disabilità);*
- percentuale di residenti che conoscono le attività e il bilancio del programma;*
- percentuale di rimostranze presentate in un determinato lasso di tempo;*
- percentuale di casi di corruzione.*

I dati vengono raccolti tramite valutazioni indipendenti e attraverso il sistema di informazione interno del programma.

Il PNPM ha inoltre cercato di misurare effetti a lungo termine sul capitale sociale, applicando variabili indirette quali:

- fiducia (nei confronti degli altri abitanti della zona e del governo);*
- reti (gruppi di persone cui i rispondenti si rivolgono per consigli, prestiti o aiuto);*
- partecipazione a eventi locali o attività della comunità (matrimoni, prestito locale o gruppi di risparmio);*
- esistenza di forme di mutua cooperazione nello svolgimento di varie attività (collaborazione alla ristrutturazione della casa dei vicini, vigilanza di quartiere, sistema di trasporti condivisi per aiutare le donne in gravidanza a raggiungere l'ospedale distrettuale in caso di emergenza).*

Anche questi indicatori necessitano solitamente di una raccolta di dati indipendente. Tuttavia, alcuni indicatori possono essere utilizzati in processi di autovalutazione partecipata con vari membri della comunità, per aiutarli a comprendere meglio l'impatto del programma sulle capacità locali di realizzare azioni collettive.

Alcuni spunti interessanti su possibili soluzioni per misurare gli effetti di natura non economica in un dato territorio sono contenuti in un documento della DG REGIO sull'Indice europeo di progresso sociale. L'indice misura tre principali dimensioni del progresso sociale:

- **bisogni fondamentali dell'uomo** (ossia componenti quali l'alimentazione e le cure mediche di base, l'acqua e i servizi igienico-sanitari, riparo e sicurezza personale);
- **fondamenti di benessere** (tra cui accesso alla conoscenza, accesso ai sistemi di informazione e comunicazione, salute e benessere, sostenibilità degli ecosistemi);
- **opportunità** (include i diritti della persona, le libertà individuali e la libertà di scelta, la tolleranza e l'inclusione, l'accesso all'istruzione avanzata).

Complessivamente, l'indice si compone di 50 indicatori selezionati in base ai seguenti principi:

1. gli indicatori devono essere esclusivamente di carattere sociale e ambientale (è esclusa qualsiasi misurazione economica);
2. misurano effetti o risultati (nessun apporto/fattore di produzione);
3. sono applicabili a tutte le regioni dell'UE;
4. riguardano tematiche che possono essere affrontate direttamente dalle politiche di intervento.

Diversamente dal metodo SROI di cui sopra, questi indicatori sono stati selezionati per misurare direttamente il progresso sociale, piuttosto che ricorrere a indicatori indiretti²⁶.

Ogni regione (NUTS2) dell'UE viene valutata in base a 50 indicatori e confrontata con le 15 regioni aventi il PIL pro capite più simile: in questo modo è possibile un confronto di varie caratteristiche tra regioni con prestazioni economiche analoghe.

L'indice non è attualmente utilizzato per misurare l'incidenza delle politiche, ma è possibile che in futuro alcuni dei suoi elementi possano servire a tale scopo. Nel frattempo, alcuni FLAG o AG possono ispirarsi e adattare gli indicatori ripresi nell'indice per cogliere gli effetti del CLLD nelle rispettive zone.

Spunti di riflessione

Quali sono i principali effetti che il vostro FLAG intende esercitare nella zona? Come intendete misurarli?

In quale misura la comunità di pescatori è stata coinvolta nella definizione e nella valutazione dell'impatto della vostra strategia?

A livello nazionale o regionale si discute già della valutazione degli effetti di più ampio respiro del CLLD? Quali punti mettereste in evidenza se doveste partecipare a un simile dibattito?

26 Secondo la Nota metodologica all'Indice: "Escludendo gli indicatori economici, l'indice può analizzare sistematicamente il nesso tra sviluppo economico (misurato ad esempio per PIL pro capite) e sviluppo sociale. Misurazioni che abbinano indicatori sociali ed economici e l'Indice di sviluppo umano utilizzato delle Nazioni Unite rendono difficile distinguere tra causa ed effetto." Si veda: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/information/maps/methodological_note_eu_spi.pdf

Allegato

Ulteriori fonti di informazione

1. La progettazione di un quadro di riferimento in materia di risultati

Centro per la Teoria del cambiamento (in inglese), con interessanti informazioni e strumenti sulla logica di intervento: Il software per creare una [tabella di marcia dell'intervento](#) è disponibile gratuitamente previa [iscrizione](#) sul sito.

Raccolta di fonti della [Comunità di pratica sulla gestione orientata ai risultati dell'UE](#) (in inglese): con dibattiti su teoria e pratica in materia di gestione basata sui risultati.

Sito della [Cassetta degli attrezzi per la valutazione](#) dell'impegno per la sostenibilità della comunità, con strumenti ed istruttive presentazioni in PowerPoint su progettazione e valutazione:

- [Albero dei problemi/Albero delle soluzioni](#).
- [Logica del programma](#).
- [Come elaborare un piano di monitoraggio e valutazione](#) comprensivo di una [presentazione in PowerPoint](#).

Sito web della [Cassetta degli attrezzi per le comunità](#) (Gruppo di lavoro dell'Università del Kansas per lo Sviluppo e la Salute nelle comunità locali. (2015)), con interessanti materiali, strumenti ed esempi, quali il [Capitolo 3, Sezione 1: Elaborazione di un Piano di valutazione dei bisogni e delle risorse locali](#), [Capitolo 8. Sezione 5. Elaborazione di un Piano d'azione](#), comprensivo di un [modello in Word](#) scaricabile e [Capitolo 38. Metodi per la valutazione di iniziative globali a livello di comunità](#). Lawrence, KS: Università del Kansas (in inglese).

Sito web della Banca mondiale, con:

- [Guida pratica sull'Elaborazione di un quadro di riferimento per il raggiungimento dei risultati](#) (in inglese), con un'esauriente descrizione di una serie di indicatori (fase 6).
- [Guida Definizione e utilizzo degli indicatori di prestazione](#), con fattori di successo (pp.6 – 8).

2. Monitoraggio e valutazione

In caso di domande o dubbi sul monitoraggio e la valutazione, gli attori impegnati nell'attuazione del CLLD nelle zone di pesca possono contattare direttamente l'Unità di sostegno per la valutazione e il monitoraggio della pesca e dell'acquacoltura (US FAME) al seguente indirizzo di posta elettronica: FAME@fame-emff.EU.

Per ulteriori informazioni sull'Unità di sostegno FAME: http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/emff/fame/index_en.htm

EVALSED: Risorsa per la Valutazione dello sviluppo socio-economico (settembre 2013) – DG REGIO, *in inglese (EVALSED, sebbene incentrata sulla valutazione nell'ambito della politica di coesione dell'UE, può rivelarsi utile anche per la valutazione di altri strumenti di sviluppo socio-economico.)*

http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-evaluation-guide

Orientamenti sul monitoraggio e sulla valutazione della politica di coesione europea (in inglese):

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2014/working/evaluation_plan_guidance_en.pdf

Indicatori di monitoraggio e valutazione: una guida pratica per il Fondo europeo per la pesca (in inglese):

http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/eff/official_documents/updated_eff_workingpaper_on_indicators_en.pdf

59 *Lo sviluppo locale di tipo partecipativo orientato ai risultati nelle zone di pesca*

Rete europea di valutazione per lo sviluppo rurale (in inglese): LINEE GUIDE PER LA VALUTAZIONE EX POST DEI PSR 2007-2013 (giugno 2014):

http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/evaluation/library/evaluation-helpdesk-publications/en/evaluation-helpdesk-publications_en.html

Programma di sviluppo delle Nazioni Unite (in inglese): Guida alla pianificazione, al monitoraggio e alla valutazione dei risultati dello sviluppo (2009, 2011).

<http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml#handbook>

Fondazione W.K. Kellogg (in inglese): Manuale per la valutazione (2004)

<https://www.wkcf.org/resource-directory/resource/2010/w-k-kellogg-foundation-evaluation-handbook>

3. Approccio orientato ai risultati nell'ambito del CLLD

Valutazione ex-post di LEADER+ (in inglese): http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/leaderplus-expost/fulltext_en.pdf

Sito web della rete FARNET, con: Aspetti specifici sullo sviluppo dei FLAG, incluse le relative strategie.

FAQ sulla programmazione dello sviluppo locale di tipo partecipativo nell'ambito del FEAMP (2014-2020).

Guida FARNET n.1 pp. 31-38 "Sviluppare strategie efficaci"

https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/files/documents/IT_Farnet_GUIDE_01_31-38.pdf

Orientamenti sullo sviluppo locale di tipo partecipativo per gli attori locali:

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_clld_local_actors_it.pdf

Orientamenti sullo Sviluppo locale di tipo partecipativo nell'ambito dei Fondi strutturali e di investimento europei (Versione 3: giugno 2014). Testo disponibile in inglese.

http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guidelines/2014/guidance-on-community-led-local-development-in-european-structural-and-investment-funds

Heimo Keranen (in inglese): Manuale di autovalutazione per i gruppi di azione locale (aprile 2003).

http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/evaluations/Selfevaluation_workbook_for_LAGs.pdf

Codice europeo di condotta sul partenariato

Documento di lavoro della Rete europea di valutazione per lo sviluppo rurale (in inglese): "Capturing impacts of Leader and of measures to improve Quality of Life in rural areas" (luglio 2010)

http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/wp-leader_en.pdf

Preserving the innovative character of LEADER, Relazione estesa del 2° Gruppo di lavoro del Sottocomitato LEADER della RESR, 2010

4. Valutazione di impatto

Indice di progresso sociale dell'UE (in inglese):

http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/social_progress

La valutazione d'impatto in pratica: manuale interattivo della Banca mondiale (in inglese):

http://siteresources.worldbank.org/EXTHDOFFICE/Resources/5485726-1295455628620/Impact_Evaluation_in_Practice.pdf

L'utile sociale sul capitale investito: <http://socialvalueuk.org/what-is-sroi/the-sroi-guide>