



FEASR



REGIONE DEL VENETO



FONDO EUROPEO AGRICOLO PER LO SVILUPPO RURALE: L'EUROPA INVESTE NELLE ZONE RURALI

Quarta Esercitazione

## Guida alla conduzione dell'autodiagnosi

11/11/2020



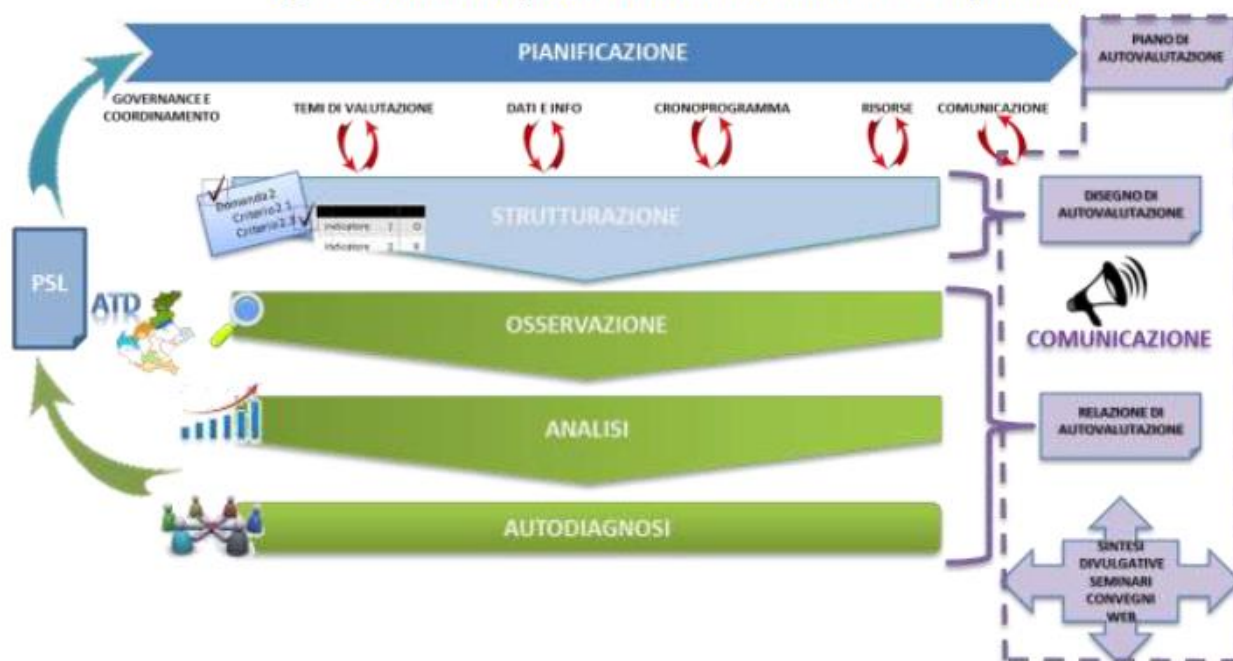
AGRICONSULTING

## Premessa

Sulla base delle esigenze emerse dal coordinamento dei GAL e dal confronto con l'AdG, si propone di effettuare un'esercitazione sulla **conduzione dell'autodiagnosi** che data l'emergenza sanitaria sarà svolta da remoto.

Al fine di facilitare i GAL nell'esercitazione, in aggiunta alle Linee guida redatte dal Valutatore già in loro possesso, è stato elaborato il presente documento che costituisce un richiamo ad alcuni concetti di base e degli esempi per esercitarsi nella risposta alle domande del Piano di autovalutazione e nell'autoriflessione sulle evidenze osservate ed analizzate.

*Fig. 2 – Schema del processo di autovalutazione: fasi e prodotti*

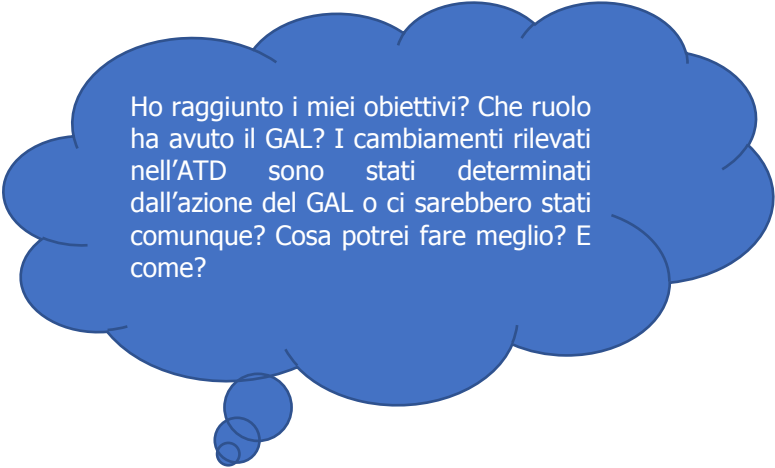


## Perché fare l'autodiagnosi?

L'autodiagnosi è la fase del processo auto valutativo nella quale i soggetti coinvolti forniscono una risposta alle domande di autovalutazione che si sono posti e riflettono su tali risposte per identificare azioni di miglioramento del proprio operato.

Per fornire una risposta alla domanda di autovalutazione soddisfacente e argomentata l'attività di autodiagnosi deve cercare di collegare i dati e le evidenze emerse dalla fase analisi (le attività svolte, le risorse utilizzate, gli interventi realizzati e i risultati - rilevati o percepiti - sui beneficiari, dal territorio).

La fase di autodiagnosi è un importante momento che verte sul "sistema complessivo PSL/GAL" e attraverso cui i GAL devono cercare di mettere in luce gli aspetti dell'operato della struttura sulla programmazione, progettazione e sulla propria gestione delle risorse pubbliche, e non solo, al fine di acquisire conoscenza sull'efficacia - efficienza - utilità delle proprie attività, per individuare nella propria azione i punti di forza e di debolezza che possono aver inciso (positivamente o negativamente) sull'attuazione della strategia e le loro cause al fine di porvi rimedio.



Ho raggiunto i miei obiettivi? Che ruolo ha avuto il GAL? I cambiamenti rilevati nell'ATD sono stati determinati dall'azione del GAL o ci sarebbero stati comunque? Cosa potrei fare meglio? E come?

Come anche sottolineato dalle Linee Guida della Commissione UE l'autovalutazione è uno **strumento strategico di gestione e apprendimento** che, indipendentemente dalla durata di una programmazione o da una richiesta regolamentare, offre alle parti interessate l'opportunità di riflettere sui propri risultati e sui possibili miglioramenti in un ciclo continuo, per ricavare benefici nella gestione, nel raggiungimento degli obiettivi, nella responsabilizzazione sociale rispondendo alla cittadinanza del proprio operato.

## Come procedere?



Abbiamo individuato i nostri fabbisogni conoscitivi (cosa voglio sapere, quale è la mia domanda di autovalutazione)?

Abbiamo predisposto un piano e un progetto per poter soddisfare la domanda (come lo posso sapere, da chi lo posso sapere, quale è il mio disegno di valutazione)?

Abbiamo raccolto ed elaborato dati? Abbiamo reperito informazioni utili per rispondere alle domande contenute nel Piano di autovalutazione e nel Disegno

come ad esempio:

- dati/informazioni di monitoraggio estratti dai gestionali in uso del GAL (ad es.: PSR istruttoria; Report messi a disposizione dall'AdG del PSR; gestionale di contabilità; ecc.);
- dati e informazioni quanti/qualitativi rilevati con strumenti di indagine, ad esempio interviste ai beneficiari; focus group con il partenariato ecc.;
- dati/informazioni raccolti da fonti secondarie (ad es.: ISTAT, studi sul contesto, eccetera).



Come studiare i dati/e le informazioni raccolte che abbiamo di fronte e utilizzare quelli più significativi e/o informativi per rispondere alle domande di autovalutazione che abbiamo scelto e arrivare a formulare una riflessione organica su quanto emerso (la soddisfazione o meno dei criteri) e argomentare un giudizio complessivo individuando elementi positivi, criticità e spunti di riflessione per definire azioni correttive e far emergere indicazioni utili per il futuro?

## Un possibile percorso verso l'autodiagnosi

Nell'esempio che vi proponiamo, la fase di autodiagnosi è articolata in due momenti successivi:

- 1\_la verifica del soddisfacimento dei criteri definiti nel disegno di autovalutazione
- 2\_la conduzione di un'autoriflessione

### 1\_ VERIFICA DEL SODDISFACIMENTO DEI CRITERI

Riprendete in mano il vostro disegno di valutazione, scorrete l'elenco delle vostre domande con i relativi criteri e indicatori

Verificate gli indicatori che avete già misurato/registrato.



Sicuramente disporrete di indicatori tratti dal monitoraggio: si tratta nella gran parte di indicatori di output e di indicatori di risultato per i quali in fase di programmazione sono stati stimati valori obiettivo (target) che già utilizzate per dare conto del punto a cui siete arrivati.

Probabilmente disponete di dati relativi al contesto in cui state intervenendo.

Forse avete anche altre informazioni che risultano da indagini specifiche condotte da voi.

Di seguito vi proponiamo un esempio con possibili operazioni da effettuare per ampliare le possibilità di lettura e utilizzo degli indicatori e passare da una fase di "rendiconto" a una fase di "analisi valutativa" e autoriflessione.



La domanda di valutazione è articolata in criteri e indicatori.

Accanto ad ognuno nella colonna valore realizzato riportate il valore degli indicatori numerici o di altri elementi informativi (qualitativi) che avete misurato/registrato nelle fasi di osservazione e analisi.





Nella colonna Valore obiettivo (target) inserite il valore atteso nel vostro PSL quando ne disponete.

Nell'esempio la casella verde indica un valore obiettivo quantificato. La casella rosa un valore obiettivo "dedotto" mettendo in relazione i valori obiettivo di altri indicatori.

Gli indicatori e le informazioni di cui disponete sono sufficienti a capire se il criterio sia o meno soddisfatto oppure non vi bastano?

Che fare? Provate a leggere gli indicatori e le informazioni di cui disponete in modo "trasversale", metteteli in relazione, confrontateli.

È tanto? È poco?  
Mi basta? Cosa mi  
dice?

Criteri	Indicatori/Area di indagine	Valore realizzato	Valore obiettivo (target)	Indicatore di Efficacia %	
		a	b	a/b	
Il PSL ha contribuito alla diffusione di modalità di gestione sostenibile delle imprese agricole	N di iniziative informative realizzate	3	6	50%	Dal monitoraggio risulta che il GAL ha realizzato 3 iniziative informative, meno delle 6 previste nel PSL... (a prima vista poco efficace)
	N di imprenditori agricoli partecipanti alle iniziative di informazione	52	60	87%	Dal monitoraggio risulta anche che non tutti gli imprenditori che pensavo hanno partecipato ... anche se il confronto tra i due indicatori di efficacia fornisce spunti di riflessione
	Risorse previste per realizzare iniziative di informazione	15.000€ (erogato)	60.000€ (programmato)	25%	Dal monitoraggio risulta che le iniziative realizzate hanno assorbito il 25% delle risorse che il GAL aveva preventivato, indicando una efficacia limitata rispetto all'obiettivo di spesa... <b>Ma,</b> se metto in relazione il dato con gli altri due indicatori sopra, risulta che il GAL è stato decisamente <b>efficiente</b> , infatti con 1/4 delle risorse ha realizzato metà delle iniziative previste e ha interessato quasi tutti gli imprenditori che intendeva raggiungere.
	Costo medio per partecipante alle iniziative di informazione	288 €	1.000 €		Infatti il costo medio sostenuto è di fatti molto più basso del previsto per partecipante
	 <i>Gli indicatori di monitoraggio che ho utilizzato ancora non mi consentono di verificare il criterio relativo alla diffusione di modalità di gestione sostenibile delle aziende agricole.</i>				
	 <i>Però utilizzando indicatore di contesto di cui probabilmente dispongo posso capire quanto intensa sia stata l'azione del GAL sul territorio, che capacità abbia avuto rispetto ad esso</i>				
	% degli imprenditori agricoli attivi nell'ATD intercettata dai corsi	66%			
 <i>Gli indicatori non mi bastano? Non del tutto.</i>					
 <i>Per saperne di più posso fare una indagine sui partecipanti alle iniziative, prevedendo domande di gradimento sui contenuti forniti, sulle motivazioni dei partecipanti, sulle ricadute...</i>					
% di partecipanti che dichiara di applicare in azienda le nozioni apprese nell'ambito delle iniziative di informazione condotte dal GAL	100%				tutti i 50 partecipanti intervistati dal GAL a fine corso dichiarano che applicheranno le nozioni apprese
<i>IL dato è molto positivo! Il 66% degli imprenditori dell'ATD applicherà le nozioni apprese</i>					
<i>Il criterio è soddisfatto - I dati ci dicono che il GAL con le 3 iniziative di informazione realizzate ha intercettato i due terzi degli operatori agricoli attivi nell'ATD che hanno dichiarato che applicheranno le soluzioni apprese.</i>					

Criteri	Indicatori/Area di indagine	Valore realizzato	Valore obiettivo (target)	Indicatore di Efficacia %	
		a	b	a/b	
Le attività di animazione del GAL hanno favorito la partecipazione	% di partecipanti che dichiara di aver partecipato alle tre iniziative motivate dalle attività di animazione del GAL	25%			<i>Solo 13 dei 52 intervistati dichiarano di aver partecipato stimolati dal GAL</i>
	Variazione del livello di conoscenza dei temi inerenti la sostenibilità ambientale tra i partecipanti alle iniziative informative.	Incremento del livello di conoscenza di due punti			<i>Analizzando però le risposte dei partecipanti intervistati osservo che tra prima e dopo le iniziative informative cambia il livello di conoscenza sul tema della sostenibilità ambientale; il confronto tra due momenti (prima e dopo la partecipazione alle iniziative) evidenzia il sostanziale miglioramento del dato (da 4 a 6) valutato su una scala di valori da 0 nessuna conoscenza a 10 ottima conoscenza del tema)</i>
<i>Il criterio è parzialmente soddisfatto - Pur se il territorio ha aderito, e i partecipanti hanno acquisito conoscenze, solo un quarto dei partecipanti riconosce che ha partecipato perché stimolato dalle attività di animazione del GAL</i>					
<p><b>Analisi valutativa di spunto all'autoriflessione:</b>  <i>L'analisi ha evidenziato una probabile criticità nell'assetto organizzativo a prescindere dai buoni risultati.  Le attività di animazione potrebbero essere state poche o mal indirizzate.  Potrei avere bisogno di ulteriori approfondimenti.</i></p>					

## Che confronti abbiamo fatto nel nostro esempio?

### *Ho rapportato il valore del mio indicatore con il valore obiettivo programmato (efficacia)*

Per alcuni indicatori è possibile che in fase di programmazione abbiate stimato un target (valore obiettivo) da raggiungere. In questi casi, calcolare il livello del raggiungimento del target è un grosso aiuto per verificare il soddisfacimento di un criterio. Il rapporto percentuale (Indicatore di EFFICACIA) tra il valore dell'indicatore di output (valore realizzato) e il target (valore obiettivo) dà già molte informazioni.

### *Ho confrontato l'andamento di due indicatori di efficacia*

Oltre a questo, potrebbe però essere interessante confrontare due indicatori di efficacia tra loro correlati e verificare ad esempio se i due indicatori hanno un andamento coerente tra loro oppure hanno un differente andamento: perché accade?

Nell'esempio precedente il primo indicatore di efficacia indica che sono stati realizzati il 50% dei corsi ma è stato raggiunto l'87% degli imprenditori agricoli partecipanti attesi alle iniziative di informazione. Ho una bassa efficacia nel "numero dei corsi" a fronte del sostanziale raggiungimento del target relativo all'indicatore di efficacia "% del numero di partecipanti ai corsi di formazione/numero dei partecipanti previsto". Tale differente andamento dei due indicatori può quindi rappresentare non tanto un insuccesso attuativo quanto un successo in termini di adesione da parte dei potenziali partecipanti.

A questo punto potrei essere interessato a sapere a cosa è dovuta l'elevata partecipazione rispetto al target:

- A una "errata" quantificazione dell'obiettivo? Come si era giunti alla quantificazione? Era stato calcolato un valore medio di partecipanti ai corsi? era basato su precedenti esperienze o come?
- All'azione del GAL particolarmente efficace nel promuovere i corsi?
- All'argomento particolarmente interessante per gli operatori?
- Altro?

Quando non si dispone di un valore obiettivo, la verifica del soddisfacimento del criterio è un compito più impegnativo. Come utilizzo il valore realizzato dal mio indicatore? È tanto o è poco? Ho bisogno di un termine di paragone, quindi....

### *Ho rapportato più indicatori tra loro per valutare la mia efficienza*

Questo tipo di analisi si occupa di capire se i risultati si potevano raggiungere ugualmente utilizzando meno risorse oppure se potevano essere di maggiore portata e qualità utilizzando le medesime risorse economiche. Nell'esempio proposto, il GAL è riuscito a realizzare metà delle iniziative previste e ad avere un buon numero di partecipanti alle iniziative utilizzando appena un quarto delle risorse che aveva programmato per tali attività, con un **costo per partecipante** quindi inferiore a quanto previsto in sede di programmazione.



### ***Ho rapportato il valore del mio indicatore con un dato di contesto***

Questo tipo di rapporto è spesso utilizzato quando si vogliono definire gli indicatori di risultato, infatti gli indicatori di risultato, riguardanti gli effetti del PSL sui soggetti, imprese e/o nelle aree in cui esso è intervenuto. Solitamente questi indicatori si basano su procedure di calcolo nelle quali si integrano indicatori di contesto e indicatori di output. Nel nostro esempio abbiamo correlato il Numero di operatori di aziende agricole che hanno usufruito di iniziative di informazione condotta dal GAL/ Aziende agricole attive nell'ATD (Fonte: CCIA). Il confronto può riguardare tante altre grandezze, come ad esempio i beni riqualificati/beni censiti nell'ATD, la variazione del numero di presenze di turisti nei comuni interessati dagli interventi/variazione regionale media delle presenze di turisti

### ***Ho confrontato i valori realizzati dal mio indicatore in due momenti temporali diversi (prima e dopo il mio intervento)***

Nel nostro esempio abbiamo confrontato il grado di conoscenza che i partecipanti dichiaravano avere sui temi inerenti alla sostenibilità ambientale prima e dopo le iniziative informative. L'indicatore si basa sulla rilevazione tramite questionario ai partecipanti alle iniziative.

## 2\_CONDUZIONE DELL'AUTORIFLESSIONE

Una volta verificato come siano/non siano soddisfatti i criteri, si dovrebbe avere le informazioni utili per procedere a un'autoriflessione **interna** che dovrebbe aiutare l'organizzazione a trovare le risposte rispetto alle domande di proprio interesse e a pianificare le azioni necessarie per consolidare o invertire i trend.

La lettura organica di quanto emerso (la soddisfazione o meno dei criteri) dovrebbe consentire di fornire prove (e non indizi) per argomentare un giudizio complessivo e individuare elementi positivi, criticità e spunti di riflessione per definire **azioni correttive** e far emergere **indicazioni utili per il futuro** (ad es. raccomandazioni, buone pratiche, lezioni apprese, ecc.).

Gli elementi di successo o all'opposto eventuali criticità rilevate possono dipendere da fattori interni al GAL (ad esempio possono riguardare aspetti gestionali, procedurali, organizzativi e di sorveglianza), su cui il GAL può intervenire con proposte che determinano ricadute migliorative sulla propria operatività anche nel breve periodo, ma anche da fattori esterni, (ad esempio le variazioni del contesto determinate ad esempio dalla crisi sanitaria in atto), che possono interferire sulla capacità di partecipazione, progettazione e realizzazione da parte dei soggetti pubblici e privati destinatari, di cui il GAL deve tenere conto nel valutare i propri risultati, per adeguare i contenuti del PSL e/o le sue modalità di attuazione.

Il giudizio argomentato potrebbe essere accompagnato da giudizi sintetici (in scala: ottimo, buono, sufficiente, oppure in line con le aspettative, ecc.) che sono utili a comunicare in modo immediato e a monitorare le variazioni indotte dalle azioni correttive messe in atto.

### È IMPORTANTE CHE

- le riflessioni siano **BASATE SU EVIDENZE** e non su convinzioni pregresse o pregiudizi, che altrimenti rischiano di portarvi fuori strada
- le azioni correttive siano **FATTIBILI** altrimenti rischiano di essere inutili e non producono risultati concreti.

Ad esempio, nel caso in cui un'azione correttiva sia basata su una vostra ipotesi, è opportuno dichiararlo e specificando eventualmente che saranno necessarie verifiche successive. L'autoriflessione come specificato all'inizio si inserisce in un processo continuo e può far scaturire **a questo punto nuove domande** o a **far emergere ulteriori esigenze conoscitive** che potranno riorientare il processo autovalutativo.

## Infine, fermatevi un attimo e rileggete il tutto

Non esiste un'autovalutazione giusta o sbagliata, bensì esiste **un'autovalutazione utile o meno** a chi la conduce. Pertanto, lo scopo di una rilettura delle risposte date alle domande è capire se:

- Le autoriflessioni sono conseguenti con quanto è riportato nella verifica del soddisfacimento dei criteri?
- C'è qualcosa che non vi torna?
- C'è altro che secondo voi potrebbe essere interessante da indagare?
- È necessario aggiungere o togliere qualche informazione/evidenza/riflessione fatta?
- L'impianto logico è chiaro e può essere ripercorso da altri?

Su quest'ultimo punto, merita un cenno l'importanza della registrazione, presentazione e comunicazione delle autoriflessioni in funzione del destinatario e della sua fruizione. È necessario innanzitutto condividere, in modo chiaro e completo con tutti i membri dell'organizzazione, tutte le riflessioni che si ritengono utili da sviluppare per un feedback interno e per il miglioramento continuo. Ma è anche importante ricordare che l'insieme di informazioni e riflessioni cui avete dato corso potrebbe rappresentare un utile bagaglio per altri, da chi potrebbe succedere a voi nel gestire/portare avanti le vostre attività a chi potrebbe trovare in quanto da voi appreso elementi o esperienze da cui partire per la propria azione.

Pertanto, esplicitare e chiarire il percorso logico seguito nel rispondere alle vostre domande non è solo questione di essere bravi a compilare un *form* o a seguire una procedura, ma vuol dire tracciare, tenere memoria di quanto fatto, e renderlo comprensibile.

Nel documento "Condizioni di valutabilità e Disegno di valutazione dell'autovalutazione dei GAL 2014-2020 e annesse Linee guida per l'autovalutazione" viene proposto un indice di **Relazione di autovalutazione** e un **modello di scheda** per organizzare gli indicatori e le informazioni utili per rispondere a una domanda autovalutativa (vedi modello di scheda a pagina seguente).

## Un modello di scheda di risposta alla domanda

Di seguito viene proposto lo schema tratto dal format presente nelle LG relativo alla relazione di autovalutazione che potete usare per organizzare i dati/informazioni e formulare i vostri giudizi relativi al soddisfacimento dei criteri e le autoriflessioni.

Lo schema è utile a dare evidenza dei nessi causali emersi tra "i dati di realtà - quello che avete verificato con indagini" e le riflessioni complessive su cui siete arrivati attraverso le verifiche dei criteri.

Lo schema proposto può essere utile eventualmente anche a trasmettere/comunicare in modo più chiaro agli altri il percorso logico seguito, con l'attenzione come detto alla finalità e al destinatario.

*Esempio di scheda di risposta alla domanda con una sintesi per criterio dei valori realizzati dagli indicatori*

Valore assunto dall'indicatore	Valore dell'indicatore stimato in fase di programmazione. Non per tutti gli indicatori è possibile stimare tale valore.	Valore realizzato	Valore obiettivo (target)	Indicatore di Efficacia	Rapporto % tra valore realizzato e valore obiettivo
Valore assunto dall'indicatore	Valore dell'indicatore stimato in fase di programmazione. Non per tutti gli indicatori è possibile stimare tale valore.	Valore realizzato	Valore obiettivo (target)	Indicatore di Efficacia	Rapporto % tra valore realizzato e valore obiettivo
Valore assunto dall'indicatore	Valore dell'indicatore stimato in fase di programmazione. Non per tutti gli indicatori è possibile stimare tale valore.	Valore realizzato	Valore obiettivo (target)	Indicatore di Efficacia	Rapporto % tra valore realizzato e valore obiettivo
					<b>Giudizio sintetico</b> <input type="checkbox"/> Criterio soddisfatto <input type="checkbox"/> Criterio parzialmente soddisfatto <input type="checkbox"/> Criterio non soddisfatto <b>Giudizio argomentato:</b> [Motivare il giudizio espresso con riferimento agli indicatori osservati]
					<input type="checkbox"/> Criterio soddisfatto <input type="checkbox"/> Criterio parzialmente soddisfatto <input type="checkbox"/> Criterio non soddisfatto <b>Giudizio argomentato:</b> [Motivare il giudizio espresso con riferimento agli indicatori osservati]
<b>AUTORIFLESSIONE</b>					
<b>GIUDIZIO SINTETICO:</b> Ottimo, in linea o superiore alle aspettative – nessuna azione correttiva Sufficiente, appena adeguato alle aspettative – valutare possibili azioni correttive Scarso, inferiore alle aspettative – necessità di azioni correttive importanti					
<b>GIUDIZIO ARGOMENTATO:</b> [Motivare il giudizio espresso con riferimento al soddisfacimento dei criteri sopra riportati] <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali sono i fattori di successo/insuccesso dipendenti dall'operato del GAL?</li> <li>• Quali sono i fattori positivi/negativi esterni al GAL?</li> <li>• Quali possono essere le <b>azioni correttive</b> che il GAL può concretamente mettere in campo per modificare la propria operatività?</li> <li>• Quali le <b>indicazioni per il futuro</b>?</li> <li>• Ci sono dei fattori di successo che IPOTIZZO siano collegabili all'azione del GAL ma per i quali ho bisogno di ulteriori dati/informazioni?</li> </ul>					