



Migliorare la comunicazione nelle diverse fasi di attuazione del CLLD

Sommario

Sommario	1
Che cosa significa “comunicare” e perché è così importante comunicare meglio in ambito LEADER?	2
Pianificazione.....	2
Obiettivi.....	3
Che cosa dobbiamo comunicare e con chi dobbiamo comunicare?	3
Quando e come comunicare?.....	4
Come sapere se la comunicazione è stata efficace?.....	6

La presente sezione è destinata sia alle Autorità di gestione, sia ai GAL

Che cosa significa “comunicare” e perché è così importante comunicare meglio in ambito LEADER?

Il verbo “comunicare” deriva dal latino “*communicare*”, ovvero “condividere”. Si tratta dunque di un processo attivo. Questo processo di condivisione occupa una posizione centrale nell’ambito di LEADER e dei legami che l’approccio intende creare e sfruttare. La comunicazione efficace di LEADER va ben oltre il semplice trasferimento di informazioni. I portatori di interessi e gli attori coinvolti devono condividere informazioni, conoscenze, esperienze, obiettivi, compiti e risorse e capire chi è responsabile di che cosa.

Ci sono talmente tante persone, comunità e organizzazioni con cui dobbiamo “condividere”, in modi e attività diversi, per far sì che LEADER possa realizzare il proprio potenziale, ora come in futuro. I soggetti che operano nell’ambito di LEADER ne sono pienamente consapevoli, ma spesso identificano anche la comunicazione interna nelle varie fasi di attuazione come un’area prioritaria da migliorare.

Tuttavia, LEADER non deve sforzarsi di migliorare soltanto la comunicazione interna: la comunicazione esterna è altrettanto vitale. Se non comunichiamo con la comunità rurale, come possiamo veicolare l’informazione sulle nostre strategie, generare progetti, mobilitare nuovi soggetti e rafforzare la partecipazione? Comunicare in modo efficace con una comunità più ampia è imprescindibile anche per assicurare che l’approccio LEADER venga apprezzato e possa essere esteso, nonché per garantire le risorse e il sostegno pubblico e politico necessari.

Pianificazione

Se vogliamo comunicare in modo più efficace, il primo passo, fondamentale, per perfezionare la nostra comunicazione è riconoscere la necessità di migliorare e pianificare. Nel pianificare la comunicazione LEADER, i diversi attori coinvolti nel sistema di attuazione devono comprendere il quadro politico e attuativo, la loro collocazione al suo interno, che cosa devono comunicare e quali sono le priorità di miglioramento. La pianificazione includerà sia la comunicazione interna con le strutture di governance multilivello e di attuazione, sia la comunicazione esterna con gli altri soggetti interessati. Al momento di sviluppare questi piani si dovranno considerare alcune questioni sostanziali:

- Che cosa stiamo cercando di ottenere attraverso la comunicazione, quali sono gli obiettivi?
- Che cosa dobbiamo comunicare?
- Chi sono i destinatari della nostra comunicazione?
- Quando dobbiamo comunicare?
- Come dobbiamo comunicare, ad esempio basandoci su quello che facciamo, attraverso l’animazione ecc.?
- Come sapere se la comunicazione è stata efficace?

A partire da questa analisi sarà quindi possibile pianificare gli ambiti dove è più utile intervenire per rafforzare il processo LEADER.

Obiettivi

La CE, le Autorità di gestione, gli Organismi pagatori e i GAL dovranno valutare i propri bisogni in materia di comunicazione, essere chiari sui propri obiettivi e pianificare di conseguenza. In ambito LEADER, possono esistere obiettivi complessi legati non solo alle informazioni da comunicare, ma anche allo stesso processo di comunicazione all'interno del sistema di attuazione. Una comunicazione efficace tra la CE, le Autorità di gestione, gli Organismi pagatori, i partenariati di GAL e i beneficiari, come pure all'interno di queste stesse categorie, è fondamentale per sviluppare e mantenere i legami e la fiducia reciproca da cui dipende il valore aggiunto di LEADER. Se non esistono un'intesa e una visione condivisa tra le diverse parti del sistema di attuazione, come possiamo sapere con certezza chi è responsabile di che cosa? Come possiamo assicurarci di fare la cosa giusta e di ridurre i ritardi o gli sforzi inutili?

Il sistema di attuazione è soltanto uno dei termini dell'equazione. Quali sono gli altri aspetti da valutare al momento di pianificare le attività di comunicazione? Qui di seguito viene fornito un elenco di domande da tenere presenti, starà a voi riflettere sulle risposte:

- Come è possibile sviluppare strategie locali pertinenti e coinvolgere gli attori locali se i GAL non predispongono attività di animazione e comunicazione con la popolazione del territorio interessato per identificarne le esigenze e le opportunità?
- Come sapere se le strategie stanno funzionando, se non chiediamo e ascoltiamo?
- Se manca la condivisione tra i GAL, come è possibile lo scambio e l'apprendimento reciproco, come è possibile creare reti e consolidare l'apprendimento?
- Infine, se LEADER nel suo complesso non comunica su più ampia scala in merito a ciò che è stato realizzato, come possiamo giustificare le risorse e l'impegno richiesti?

Pensate attentamente ai vostri obiettivi e al ruolo della comunicazione in relazione a questi ultimi: che cosa volete condividere e perché? Elaborate il vostro piano basandovi su questi elementi.

Che cosa dobbiamo comunicare e con chi dobbiamo comunicare?

Nell'ambito di LEADER, tra i principali attori che saranno coinvolti nella comunicazione figurano la Commissione europea, le Autorità di gestione (individualmente oppure attraverso un gruppo direttivo CLLD), gli Organismi pagatori, le Reti rurali nazionali, altri GAL (FEASR, FEAMP ecc.), i membri del GAL, altre organizzazioni di portatori di interessi del mondo rurale, le comunità locali e il pubblico generale. Tutti questi attori hanno esigenze di comunicazione proprie all'interno delle strutture di governance e di attuazione di LEADER. Ciò che dobbiamo comunicare sarà definito in larga misura dalla nostra posizione e dal nostro ruolo nel sistema LEADER; dobbiamo pensare a dare e ricevere, dobbiamo pensare ai nostri obiettivi e sviluppare una comunicazione mirata. Nel valutare che cosa va comunicato, considerate con attenzione il vostro pubblico target, da chi è composto, che cosa ha bisogno di sapere: si tratta di fornire informazioni, istruzioni e orientamenti oppure bisogna coinvolgere i destinatari in una comunicazione bidirezionale che preveda un feedback? Questo influirà sulle modalità e sui tempi della comunicazione.

Tra i principali aspetti sui quali è probabile sia necessario comunicare figurano:

- procedure e orientamenti per consentire ai GAL di sviluppare le proprie SSL;
- procedure operative e orientamenti per i GAL;
- i GAL e le rispettive strategie di sviluppo locale;

- contatti e modalità di contatto, procedure di comunicazione e feedback;
- inviti a presentare progetti e relative procedure;
- criteri di selezione, processi e decisioni;
- progetti, attività e beneficiari sostenuti;
- monitoraggio, rendicontazione e valutazione;
- opportunità di cooperazione;
- altre fonti di sostegno.

Un approccio comune adottato per migliorare la comunicazione nel sistema di attuazione prevede l'organizzazione di riunioni a scadenza regolare, durante le quali i responsabili dei GAL, le AdG e gli OP possono discutere e condividere le proprie esperienze e processi al fine di comprendere meglio gli altri e i rispettivi ruoli. Questa migliore intesa, a sua volta, servirà a migliorare l'approccio alla comunicazione.

Nel settore della comunicazione, il vecchio adagio "meno è meglio" è spesso vero. Pensate al valore di ciò che state comunicando all'utente finale. Le nuove tecnologie offrono innumerevoli possibilità di aumentare i flussi di informazione, ma bisogna considerare se questo possa effettivamente facilitarne la "condivisione".

Invece di agevolare la condivisione, questo aumento dei flussi informativi può, al contrario, frenare la comunicazione, causare incomprensioni e malintesi, oscurare il messaggio principale o la sua pertinenza diretta verso i destinatari ricercati. Fate attenzione, pensateci bene, usate comunicazioni specificamente mirate ed evitate di inviare messaggi o informazioni di cui i destinatari non hanno bisogno. Vi siete rivolti a chi ha effettivamente necessità di sapere? Evitate di mettere in copia tutti i vostri contatti nelle mail, perché un traffico eccessivo diventa un ostacolo. Assicuratevi che le vostre comunicazioni raggiungano effettivamente i destinatari designati.

Quando e come comunicare?

Comprendere quali sono le diverse esigenze in materia di comunicazione, che cosa va condiviso e con chi, sono tutti aspetti fondamentali della pianificazione, ma ai fini di una comunicazione efficace è parimenti importante capire quando e come comunicare. I bisogni che sono alla base dei vostri obiettivi di comunicazione, che cosa e a chi comunicare, definiranno il vostro approccio sotto molti aspetti, ed è dunque importante comprenderli per poter pianificare quando e come soddisfare tali esigenze.

Nel processo di programmazione e attuazione di LEADER sarete chiamati a comunicare con persone diverse in tempi diversi. Poiché nelle varie fasi del processo vi sono requisiti di comunicazione ben distinti, "chi deve sapere che cosa e quando" è probabilmente la considerazione più importante sul piano operativo. Può dunque essere utile riflettere attentamente sulle varie fasi consecutive e sulle potenziali esigenze.

- La comunicazione inviata dalle AdG ai potenziali GAL all'avvio del sostegno preparatorio va pianificata per tempo, in modo da consentire che questo avvenga nelle prime fasi del processo, e per permettere ai potenziali GAL di contattare le persone giuste e di coinvolgerle nel processo.
- Avviare le azioni di preparazione della strategia di sviluppo locale richiederà una comunicazione con i partner e le organizzazioni dei portatori di interesse. Lo svolgimento di queste azioni legate alla SSL prevederà consultazioni di gruppo o individuali. Dovete decidere

quando e con quale frequenza desiderate effettuare queste consultazioni, in che modo pubblicizzarle e i tempi necessari per la partecipazione del pubblico.

- Dovete valutare come comunicare le fasi successive, ad esempio la SSL viene approvata e dovete coinvolgere le persone nell'attuazione, pubblicizzare il lancio della strategia, ecc.
- Passando all'attuazione, quando prevedete di comunicare le informazioni sull'iter di domanda, gli orientamenti e le regole, le procedure e i criteri, i reclami e i pagamenti?

Per quanto riguarda le tempistiche, una delle principali considerazioni è se i tempi concessi sono effettivamente sufficienti: i destinatari immediati devono forse comunicare con altre persone, è richiesta una risposta o un'altra interazione, quanto tempo occorrerà? L'invio di un messaggio non costituisce necessariamente una comunicazione, bisogna che il messaggio venga ricevuto, esaminato ed eventualmente commentato – e bisogna tenere conto di tutti questi fattori. Anche il modo in cui si comunica incide direttamente sulla tempistica e sui tempi richiesti per una comunicazione efficace e viceversa.

Oggi i mezzi di comunicazione sono così numerosi che al momento di pianificare un'efficace comunicazione dovete considerare attentamente che cosa desiderate condividere e con chi. Valutate come farlo in modo utile e appropriato e come assicurare che le informazioni possano essere facilmente comprese e utilizzabili. Il contenuto della comunicazione inciderà sul metodo. Avvaletevi di strumenti che siano adeguati allo scopo e alle persone cui vi rivolgete, usate un registro linguistico idoneo per assicurare di essere capiti, mantenete la comunicazione il più semplice possibile, pensate a come i messaggi sono ricevuti e impiegati. Per esempio, se un GAL vuole comunicare l'efficacia del metodo LEADER alle AdG o agli OP, non limitatevi alle parole: perché non mostrarlo, organizzando una visita sul campo in modo che lo possano vedere con i propri occhi?

I siti web, Twitter e Facebook sono strumenti utili, ma ciascuno nel proprio ambito. Ad esempio, la posta elettronica non è un buon canale per gli aggiornamenti su orientamenti e linee guida; i messaggi SMS possono essere un buon modo per segnalare qualcosa a un gruppo specifico di utenti; Twitter è utile per stimolare le discussioni di gruppo, ma non date per scontato che sia accessibile a tutti. Questi strumenti possono essere usati in combinazione: ad esempio, potete usare un SMS per aggiornare i richiedenti registrati sulle modifiche degli orientamenti pubblicati sul sito web. Spesso LEADER è relativamente poco noto, dunque migliorarne la diffusione costituisce generalmente una priorità comune. Se desiderate far conoscere LEADER a un pubblico più ampio, eventi o iniziative itineranti in cui vengono presentate esperienze concrete e positive costituiscono un modo efficace per comunicare e sensibilizzare il pubblico in merito ai benefici di LEADER.

Spesso i GAL agiscono per conto proprio e sono insufficientemente collegati sia tra loro che, in particolar modo, con altri soggetti interessati a livello nazionale. Di conseguenza, non possono comunicare efficacemente i propri risultati a questa comunità più ampia e dunque guadagnare credibilità e fiducia rispetto a ciò che sono in grado di realizzare. Un modo per dimostrare meglio i benefici di LEADER e per accrescere l'impegno futuro è quello di condividere le buone pratiche tra le reti nazionali di GAL e di comunicarle su più vasta scala.

Qui il punto più importante è assicurarsi che tutti conoscano i metodi e i canali di comunicazione, nonché le modalità di condivisione delle informazioni; evitare di basarsi su supposizioni ed essere precisi.

Come sapere se la comunicazione è stata efficace?

Una comunicazione efficace dovrebbe generare e mantenere l'effetto desiderato, con la possibilità di incrementare l'effetto del messaggio. Pertanto, una comunicazione efficace serve lo scopo per la quale è stata pianificata o progettata, come ad esempio promuovere il cambiamento, generare azioni, sviluppare una determinata comprensione, informare o richiedere informazioni. Quando l'effetto desiderato non viene raggiunto, bisogna capirne il perché, scoprire dove o in che modo la comunicazione si è interrotta e porre rimedio alle criticità individuate. Per tale ragione è importante verificare sempre che i messaggi, feedback incluso, siano stati ricevuti e compresi.

Esempi tratti dal periodo di programmazione 2007-2013

- [La comunicazione tra diversi attori in Ungheria](#) (Anna Parizán, AdG ungherese)
- [La comunicazione nel sistema attuativo in Irlanda](#) (Deirdre Kelly, AdG e Ryan Howard, GAL)
- [L'importanza, per una SSL di successo, di mantenere un dialogo continuo tra gruppi LEADER e Autorità finanziarie](#) (Marjorie Deroi, AdG francese)

Insegnamenti e applicazioni pratiche nel periodo di programmazione 2014-2020

- [Esempi pratici di innovazione e semplificazione nel sistema di attuazione LEADER](#) (il documento presenta esempi di una **comunicazione più efficace** nelle diverse fasi del processo di attuazione LEADER di Danimarca, Finlandia, Paesi Bassi e Scozia-UK).