



## I GAL e le strategie locali

### Sommario

Come si costituisce un Gruppo di azione locale (GAL)?.....	4
"Campione locale" cercansi.....	4
Forma giuridica e iscrizione dei GAL.....	4
Da un'impostazione discendente a un approccio ascendente.....	4
Instaurare un clima di fiducia.....	4
Quali sono i requisiti fondamentali di un GAL?.....	5
Risorse sufficienti.....	5
Partner capofila per le questioni amministrative e finanziarie.....	5
Principio pubblico-privato.....	5
Capacità di amministrare fondi pubblici.....	5
Compiti del GAL.....	6
La struttura del GAL.....	6
I membri.....	6
Strutture di governo.....	7
L'Assemblea generale.....	7
Il Consiglio di amministrazione/Comitato esecutivo.....	7
I Sottocomitati.....	7
Esperto contabile e revisori.....	8
Mansioni del Consiglio di amministrazione e del personale.....	8
Il GAL (o il Consiglio di amministrazione) valuta e decide.....	8
Il ruolo del responsabile e del personale del GAL.....	8
Attuazione della strategia.....	9
Come ottenere proposte di progetto che creano valore aggiunto?.....	9
Eventi di animazione e contributo del personale del GAL.....	9
Apprendimento tra pari e creazione di reti: strumenti di miglioramento.....	10
Rischio di "peso morto".....	10
Promuovere l'innovazione.....	10
Il coordinatore per l'innovazione.....	11

Promuovere la cooperazione transnazionale.....	12
Capacità di reazione e tolleranza all'assunzione di rischi .....	12
Incentivare la cooperazione.....	13
Possibili tipologie di cooperazione .....	13
La cooperazione è una delle caratteristiche fondamentali, nonché una delle fonti di innovazione e valore aggiunto della metodologia LEADER. Incentiva e sostiene i GAL nella realizzazione di azioni congiunte con altri GAL o con un gruppo caratterizzato da un approccio partecipativo analogo in un'altra regione, Stato membro e persino paese terzo. Nell'Articolo 44, paragrafo 1, lettera a, del Regolamento (UE) n. 1305/2013 sul sostegno allo sviluppo rurale, la Commissione europea evidenzia due principali tipologie di cooperazione: la cooperazione interterritoriale e la cooperazione transnazionale (CTN).....	13
Azioni congiunte .....	13
Spese ammissibili.....	13
Il valore aggiunto della cooperazione .....	14
Cominciare procedendo a piccoli passi.....	15
Garantire l'efficacia nella selezione e nello sviluppo dei progetti .....	16
Quadro generale .....	16
Sviluppo e animazione strategici dei progetti: collegare l'attuazione alla strategia.....	17
Tenere conto della domanda .....	17
Generare i progetti "giusti" .....	18
La presentazione delle domande .....	19
Fasi .....	19
Bandi mirati .....	20
Tipologie di criteri .....	20
Criteri di ammissibilità .....	20
Criteri di selezione dei progetti .....	21
Elaborazione dei criteri di selezione dei progetti .....	22
Proporzionalità .....	22
Misurabilità .....	23
Selezione dei progetti.....	23
Comunicare i criteri.....	23
La selezione: quando usare i criteri di selezione, in che modo e da chi .....	24
Definire una graduatoria delle proposte di progetto .....	25
Bandi tematici per la presentazione dei progetti .....	25
Valutazione dei rischi e analisi di fattibilità.....	25
Flessibilità.....	26

Come garantire un corretto svolgimento dei progetti .....	26
Accompagnare i progetti.....	26
Dossier informativo sulla gestione dei progetti .....	26
Siate disponibili! .....	26
Come misurare e documentare i risultati dei progetti.....	27

## Come si costituisce un Gruppo di azione locale (GAL)?

### "Campione locale" cercansi

Il "Campione locale" è un concetto consolidato nell'ambito di LEADER. La creazione di un partenariato viene generalmente promossa da una persona o da un gruppo di persone autorevoli e competenti, che possono contare su un ampio sostegno pubblico a livello locale. Nel settore privato, queste figure sono generalmente rappresentate da presidenti o direttori di organismi rappresentativi e organizzazioni del terzo settore (quali, ad esempio, associazioni per la promozione del territorio o sindacati), imprenditori o agricoltori. Per quanto riguarda il settore pubblico, tra i principali promotori di GAL troviamo sindaci, funzionari municipali, amministratori locali e presidi di istituti scolastici. Di norma, nelle fasi iniziali del processo è richiesto l'impegno di almeno una persona particolarmente motivata, la quale deve essere in grado di coinvolgere e mobilitare gli altri. Solitamente questa persona può anche essere il primo Presidente o la prima Presidentessa del GAL.

### Forma giuridica e iscrizione dei GAL

Per ottenere l'adesione di un vasto pubblico è importante coinvolgere, sin dalle primissime fasi del processo, tutti i possibili gruppi d'interesse. A seconda della normativa nazionale, una delle prime formalità da espletare per la costituzione di un GAL potrebbe essere l'iscrizione nei registri previsti per legge. L'associazione senza scopo di lucro è, di norma, la forma giuridica più diffusa tra i gruppi di azione locale e permette anche l'affiliazione gratuita di tutti coloro che risiedono nel territorio. Lo statuto (qualsiasi sia la forma giuridica del GAL) dovrebbe definire la base del GAL, il numero e la composizione dei membri, la composizione del Consiglio di Amministrazione o degli organi decisionali, nonché le Assemblee generali e le relative procedure decisionali.

### Da un'impostazione discendente a un approccio ascendente

La prima iniziativa per la creazione di un GAL può spesso provenire dall'alto, per poi raggiungere il livello territoriale tramite un invito a presentare proposte promosso dall'amministrazione centrale o dagli enti regionali o attraverso un progetto per il potenziamento delle capacità coordinato da esperti appositamente nominati. È fondamentale che gli attori presenti a livello locale possano aderire all'iniziativa e mostrare il loro profondo impegno. Una delle cause più comuni del fallimento di un GAL è la sua incapacità di integrarsi nella comunità, creando invece una cerchia ristretta di persone, sovente animata da consulenti.

### Instaurare un clima di fiducia

Il processo di consultazione e di elaborazione di una strategia di sviluppo locale inizia di norma immediatamente dopo la definizione del futuro partenariato (la struttura giuridica ufficiale del GAL può essere decisa in un secondo tempo). Ciò consente alle parti interessate di conoscersi meglio e di imparare a lavorare insieme per raggiungere un obiettivo comune. Instaurare un clima di fiducia tra i partner è una delle pietre miliari dell'approccio LEADER, un clima che va costruito e costantemente mantenuto.

## Quali sono i requisiti fondamentali di un GAL?

Il Regolamento (UE) N. 1303/2013 recante disposizioni comuni definisce, agli articoli da 32 a 34, i **requisiti fondamentali** dei GAL e dello Sviluppo locale di tipo partecipativo. Il Regolamento (UE) N. 1305/2013 sullo sviluppo rurale, agli articoli da 42 a 44, contiene ulteriori disposizioni specifiche per i GAL LEADER. Tra i principali ruoli e criteri comuni figurano:

### Un territorio definito

L'area di intervento del GAL deve essere uno territorio sub-regionale specifico, con una popolazione compresa di norma tra i 10.000 e 150.000 abitanti. Questi elementi dovrebbero essere definiti nella Strategia di sviluppo locale del GAL. Il territorio del GAL non deve necessariamente corrispondere ai confini amministrativi. Ogni zona deve essere interessata da un unico GAL LEADER, ma sono concesse sovrapposizioni con un altro GAL nell'ambito di un fondo diverso, ad esempio i GAL delle zone di pesca, a condizione che le due strategie di sviluppo locale siano complementari e non in concorrenza tra loro.

### Risorse sufficienti

La strategia di sviluppo locale dovrà includere una descrizione degli accordi di gestione e monitoraggio della strategia e dimostrare la capacità del GAL di attuarla.

### Partner capofila per le questioni amministrative e finanziarie

Le Autorità di gestione responsabili provvedono affinché i gruppi di azione locale scelgano al loro interno un partner capofila per le questioni amministrative e finanziarie, oppure si riuniscano in una struttura comune legalmente costituita.

### Principio pubblico-privato

Lo sviluppo locale di tipo partecipativo deve essere gestito da gruppi di azione locale composti da rappresentanti degli interessi socio-economici locali sia pubblici che privati, nei quali, a livello decisionale, né le autorità pubbliche, quali definite conformemente alle norme nazionali, né alcun singolo gruppo di interesse rappresentino più del 49% degli aventi diritto al voto.

### Capacità di amministrare fondi pubblici

Il GAL deve specificare nello statuto e nel documento strategico la propria organizzazione interna e le modalità con cui intende acquisire le sufficienti competenze economiche ed amministrative richieste per gestire fondi pubblici.

## Compiti del GAL

Gli Stati membri stabiliscono i rispettivi ruoli del GAL e delle autorità responsabili dei compiti attuativi connessi alla strategia di sviluppo locale. Tra i compiti del GAL figurano:

- definire ed attuare le strategie di sviluppo locale di tipo partecipativo;
- rafforzare la capacità dei soggetti locali di elaborare e attuare operazioni;
- elaborare una procedura di selezione trasparente e non discriminatoria e criteri oggettivi di selezione delle operazioni che evitino conflitti di interessi e che garantiscano che almeno il 50% dei voti espressi nelle decisioni di selezione provenga da partner che sono autorità non pubbliche;
- garantire la coerenza con la strategia di sviluppo locale 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. I GAL possono essere altresì responsabili della selezione dei progetti di cooperazione;
- preparare e pubblicare gli inviti a presentare proposte (o un bando permanente) per la presentazione di progetti e ricevere e valutare le domande di sostegno;
- verificare l'attuazione della strategia e delle operazioni finanziate e condurre attività di valutazione specifiche;
- i GAL possono essere beneficiari e attuare operazioni conformemente alla strategia.

*FOCUS GROUP 1: nel periodo di programmazione 2007-2013, il Punto di contatto della RESR ha facilitato quattro focus group incentrati su vari aspetti dell'attuazione dell'approccio LEADER. Il Focus Group 1 ha analizzato l'attuazione dell'approccio ascendente.*

[Rapporto sull'attuazione dell'approccio ascendente](#)

## La struttura del GAL

Di norma, i GAL sono composti dai propri membri, dagli organismi decisionali e dal personale tecnico. La portata e la natura di tali componenti variano in funzione dei singoli GAL e sono spesso determinate dal bilancio di questi ultimi.

### I membri

Generalmente possono entrare a far parte dei GAL tutti gli individui e i rappresentanti di organizzazioni e di imprese che vivono e/o lavorano nella zona di intervento dei gruppi di azione locale. Sia i privati che le organizzazioni locali pubbliche o private possono aderire al GAL. I membri rappresentano la risorsa più importante per il funzionamento del GAL. Alcuni gruppi di azione locale stabiliscono una piccola quota associativa per raccogliere fondi privati e stimolare un maggiore impegno dei soci nelle attività del GAL. Una corretta pratica suggerisce che i GAL effettuino un'analisi del territorio per garantire che la loro composizione sia ampiamente rappresentativa e inclusiva e comprenda partner locali fondamentali in grado di contribuire efficacemente al loro operato.

## Strutture di governo

Fermo restando il rispetto delle disposizioni legali nazionali, il GAL può liberamente organizzarsi al suo interno in funzione del proprio statuto. Alcuni GAL operano nell'ambito di un partenariato relativamente ristretto, con un'attiva partecipazione di tutti i membri alle attività e al processo decisionale del gruppo di azione locale; altri si dotano di una struttura di governo più complessa che può prevedere, ad esempio, un Comitato esecutivo o un Consiglio di amministrazione, un'Assemblea generale e specifici sottocomitati.

### L'Assemblea generale

Laddove un GAL opti per la costituzione di un'Assemblea generale, è consuetudine che tutti i membri del GAL siano convocati una o due volte l'anno. L'Assemblea generale ha di norma la responsabilità di eleggere il Consiglio di amministrazione e il Presidente tra i membri del GAL. Tale scelta deve generalmente rispettare il principio del partenariato pubblico-privato, nonché i principi di inclusione sociale, ad esempio un'equa ripartizione in termini di territorio, genere ed età. All'Assemblea generale possono spettare inoltre altre competenze formali, sancite per statuto, quali l'approvazione ogni anno delle relazioni annuali, dei documenti contabili e delle rendicontazioni finanziarie. L'Assemblea può altresì avere la facoltà di modificare lo statuto del GAL. La composizione dell'Assemblea generale deve essere conforme a quanto disposto nel regolamento recante disposizioni comuni; negli organi decisionali, nessun gruppo d'interesse può rappresentare più del 49% dei membri.

### Il Consiglio di amministrazione/Comitato esecutivo

Il Consiglio di amministrazione può essere composto dalla totalità dei membri del GAL o da una parte di essi e deve eleggere un proprio presidente. Gode di potere decisionale per quanto riguarda le attività quotidiane del GAL ed è inoltre responsabile giuridicamente e finanziariamente del suo funzionamento. La composizione del Consiglio di amministrazione, di norma definita dallo statuto, varia dai 10 ai 20 membri che si riuniscono a scadenza mensile o bimestrale. Deve essere inoltre conforme a quanto contenuto nel regolamento recante disposizioni comuni; negli organismi decisionali, nessun gruppo d'interesse, compreso il settore pubblico nel suo insieme, può rappresentare più del 49% dei membri. Generalmente, tutti i membri del Consiglio sottoscrivono una dichiarazione di riservatezza in cui si impegnano a non divulgare le informazioni di cui possono venire a conoscenza nello svolgimento della propria funzione, ad esempio tramite le proposte di progetto. In quanto attori e residenti del territorio, i membri del Consiglio di amministrazione possono talvolta trovarsi in situazione di conflitto d'interessi; di conseguenza deve essere prevista una rigorosa procedura per la gestione di tali conflitti che specifichi le modalità di esclusione di tali membri dal processo decisionale del GAL.

### I Sottocomitati

L'Assemblea generale o il Consiglio di amministrazione del GAL possono nominare sottocomitati o gruppi di esperti incaricati di svolgere mansioni specifiche, sia a breve termine che su base continuativa. Tale sottogruppo può preparare e valutare materiale di supporto da presentare Consiglio di amministrazione per l'adozione delle decisioni. Gli ambiti di intervento dei sottocomitati riguardano

di norma la valutazione o il monitoraggio dei progetti, nonché la cooperazione. In tale sede, le diverse tematiche possono essere discusse e trattate in maniera più approfondita rispetto al Consiglio di amministrazione.

## **L'organico**

Il personale del GAL viene assunto dal GAL/Consiglio di amministrazione e può essere occupato da uno dei partner, spesso il partner capofila per le questioni amministrative e finanziarie. La retribuzione dell'organico deve essere coperta internamente, attingendo ai fondi di gestione e di animazione del GAL, i quali non possono superare il 25% della spesa complessiva dei fondi pubblici del Gruppo di azione locale. Poiché le risorse e i compiti di gestione e animazione di un GAL possono differire in misura sostanziale, anche l'organico può variare da meno di un'unità equivalente a tempo pieno a cinque o più unità. Di norma, i profili che si riscontrano all'interno del GAL sono: direttore, animatore, consulente per i progetti, consulente per le imprese, coordinatore transnazionale e un assistente amministrativo.

## **Esperto contabile e revisori**

Anche se l'esperto contabile può essere un membro del personale interno, nella maggior parte dei casi questa funzione viene affidata a un prestatore esterno o al team del "partner capofila per le questioni amministrative e finanziarie". Questa figura svolge un ruolo fondamentale per la corretta gestione del GAL e integra il lavoro dei revisori contabili in materia di rendicontazione finanziaria. I revisori possono inoltre dare preziosi consigli su questioni amministrative e finanziarie tutto l'anno, non solo in fase di verifica contabile.

## **Mansioni del Consiglio di amministrazione e del personale**

### **Il GAL (o il Consiglio di amministrazione) valuta e decide**

Oltre al coordinamento e alla supervisione del processo di elaborazione ed approvazione della strategia di sviluppo locale, i membri del GAL o del Consiglio di amministrazione hanno un ulteriore, importante compito da svolgere: valutare, definire il grado di priorità e approvare le proposte di progetto per l'attuazione della strategia di sviluppo. Il processo decisionale deve essere conforme alle procedure interne del GAL e con quanto specificato nel regolamento sulle disposizioni comuni. Al Consiglio spettano inoltre altre funzioni. I membri del Consiglio di amministrazione sono interlocutori esperti nelle attività di animazione del GAL e nella consulenza ai candidati. Possono a loro volta promuovere e attuare una proposta di progetto, nel rispetto delle procedure di gestione dei conflitti di interesse del GAL. Ai fini del loro aggiornamento, l'Autorità di gestione o la Rete rurale nazionale (RRN) possono organizzare sessioni di formazione a livello nazionale o regionale.

### **Il ruolo del responsabile e del personale del GAL**

Il responsabile del GAL, insieme ad altri membri dell'organico e ai possibili sottocomitati, può aiutare i candidati a trasformare un'idea iniziale in un piano di progetto e in una richiesta di finanziamento. Di



norma, il responsabile e il personale del GAL esaminano le proposte di progetto alla luce dei criteri di selezione previsti nell'ambito della strategia, adottando lo specifico meccanismo di valutazione dei GAL. Spetta al responsabile del GAL curare la presentazione dei progetti da sottoporre al Consiglio di amministrazione.

Il responsabile del GAL svolge un ruolo centrale nei processi di preparazione e selezione dei progetti, nonché nel sostenere e supervisionare il personale del GAL nell'espletamento delle loro mansioni quali attività di consulenza, animazione, pagamenti, amministrazione, cooperazione e monitoraggio e valutazione. Il responsabile è spesso il volto e la voce del GAL presso i media e partecipa ad attività di cooperazione e di collegamento in rete.

Negli Stati membri in cui i GAL sono responsabili sia della selezione/approvazione dei progetti, sia dei pagamenti, questi due compiti devono essere affidati a due diversi membri del personale.

## Attuazione della strategia

### Come ottenere proposte di progetto che creano valore aggiunto?

E' importante ricordare che un GAL non è solo un ufficio decentrato per l'erogazione di fondi comunitari: il ruolo del partenariato non è semplicemente aspettare che i candidati presentino i loro progetti, per poi selezionare quelli più idonei a ricevere i finanziamenti. Uno dei ruoli fondamentali del GAL è quello di stimolare e sostenere attivamente i beneficiari a presentare progetti che promuovano la strategia definita; pertanto, l'attenzione non è concentrata sulla selezione dei progetti, ma sul loro sviluppo! L'"animazione dei progetti" è una componente centrale, e per alcuni addirittura la più importante, del processo di attuazione di LEADER; dalle valutazioni condotte emerge spesso come LEADER abbia esercitato un impatto considerevole sul potenziamento delle capacità locali e sull'aumento della partecipazione pubblica.

### Eventi di animazione e contributo del personale del GAL

Di norma, le attività di animazione riguardano eventi informativi, seminari e formazioni organizzati all'interno del territorio di intervento del GAL. Tale processo dovrebbe essere avviato già nelle fasi di consultazione in vista della preparazione della strategia di sviluppo locale, per poi proseguire nella fase attuativa per informare e coinvolgere la popolazione e le organizzazioni locali. I residenti della zona possono proporre nuove idee per l'attuazione della strategia di sviluppo locale. Questi soggetti e le relative organizzazioni locali possono quindi impegnarsi nell'attuazione delle idee emerse e a richiedere il sostegno del GAL.

In questo processo, il contributo del personale del GAL si rivela fondamentale sin dalle fasi iniziali per fornire informazioni aggiornate su ciò che è possibile o non è possibile realizzare. Lo staff del GAL svolge altresì un ruolo di coordinamento, assicura che le attività pianificate non si sovrappongano tra loro e non coincidano con altre iniziative e promuove la diffusione delle pratiche trasferibili o delle innovazioni provenienti da altri paesi.

Il processo di rendicontazione del GAL dovrebbe tener conto anche dei risultati di questi eventi ed attività.

## Apprendimento tra pari e creazione di reti: strumenti di miglioramento

L'apprendimento tra i GAL, all'interno di uno Stato membro o tra diversi Stati membri, è uno strumento essenziale. Le unità di rete a livello regionale, nazionale ed europeo svolgono un ruolo di grande rilievo per coordinare e stabilizzare, su più vasta scala, i flussi per lo sviluppo e lo scambio di conoscenze. I GAL hanno molto da imparare gli uni dagli altri e possono rafforzarsi solo unendo le forze, cooperando e creando legami. Tali scambi possono essere incentrati sul metodo LEADER, ma possono anche riguardare temi specifici, come ad esempio il lavoro con i giovani o l'imprenditoria rurale.

Alcune RRN hanno facilitato approcci di tutorato tra GAL con diversi livelli di esperienza, come base per il trasferimento di conoscenze ed esperienze. La RRN svedese ne ha fatto ampio uso per sostenere sul territorio nazionale i numerosi GAL nuovi nel periodo 2007-2013, ma l'approccio può essere altrettanto efficace anche tra Stati membri o tra programmi, come nel caso dei GAL LEADER e dei FLAG per la pesca. Questo tipo di approccio può prevedere visite di studio, visite sul campo, scambi, ecc. In Austria è stato attuato il progetto "LEADER in tour", un programma di scambio per responsabili dei GAL, che potrebbe essere esteso anche a GAL di diversi paesi.

## Rischio di “peso morto”

Il cosiddetto “peso morto” è uno dei maggiori fattori di rischio, in termini di valore aggiunto generato, nell'attuazione della strategia di sviluppo locale. I fondi non dovrebbero essere assegnati ad attività che, in larga misura, verrebbero realizzate anche senza i finanziamenti LEADER o che potrebbero produrre gli stessi risultati con altri mezzi. Il valore aggiunto di LEADER spesso deriva dagli elementi più sperimentali, sostenibili e innovativi dei progetti, che sarebbero impossibili da attuare nella forma auspicata senza il sostegno di LEADER.

## Promuovere l'innovazione

L'innovazione è al tempo stesso un principio fondamentale e un obiettivo di LEADER. Può essere definita come l'elaborazione o l'adozione di nuovi concetti o idee, e/o le stesse idee nuove o adottate, oppure il proficuo sfruttamento di tali idee. La creatività è avere delle idee, l'innovazione ne è l'applicazione. L'innovazione emerge unicamente quando una mente creativa prende l'idea e se ne serve per farne qualcosa.

L'esperienza nell'ambito di LEADER e di altre iniziative territoriali dimostra che spesso l'innovazione è scarsamente compresa. Nei Programmi di sviluppo rurale (PSR) 2007-2013, il concetto di innovazione sembra essere stato spesso associato al rischio di fallire – e la forte avversione per il rischio è palese, specialmente tra le Autorità di gestione e gli organismi pagatori. In base alle attività LEADER sostenute dalla RESR, questa tendenza appare invariata anche nei programmi del periodo 2014-2020.

Attualmente non esiste una definizione specifica di innovazione nell'ambito di LEADER. Il Focus Group del Sottocomitato LEADER sull'innovazione (FG2 del 2009) ha scoperto che la flessibilità del quadro normativo, che non contemplava una rigida definizione del termine innovazione, consentiva ad ogni GAL di definire l'innovazione in funzione del proprio contesto (la [Rilevazione 2017 della RESR sui GAL](#) indica che una percentuale significativa di GAL riscontra difficoltà nell'attuazione di approcci innovativi). Il [Gruppo di lavoro 2017 guidato dai soggetti attuatori sull'innovazione LEADER](#) ha rilevato

che il sostegno e un'attiva promozione dell'innovazione sono elementi imprescindibili per avere successo.

Nel definire il loro approccio all'innovazione, i GAL dovrebbero cercare di individuare con maggiore precisione i propri obiettivi in materia, accettando l'inevitabile fallimento di alcuni progetti nella ricerca di nuove soluzioni ed approcci.

Tra le forme di innovazione che emergono con maggiore frequenza figurano:

- nuovi metodi per lo sviluppo o la gestione di un progetto, compreso il coinvolgimento della popolazione locale nel processo decisionale e nell'attuazione del progetto;
- soggetti coinvolti nel progetto e relative modalità di partecipazione, ad esempio promuovendo interconnessioni tra settori economici tradizionalmente distinti tra loro;
- risorse del progetto, ad esempio metodi atti ad interconnettere le risorse umane, naturali e/o finanziarie del territorio ai fini di un miglior sfruttamento del potenziale endogeno della zona;
- nascita di nuovi prodotti e servizi che includano le specificità del territorio;
- modalità per individuare, utilizzare, diffondere o pubblicizzare i risultati e gli insegnamenti tratti;
- come raggiungere l'autosufficienza del progetto;
- collegamento del progetto con altre iniziative.

I GAL LEADER possono promuovere attivamente l'innovazione mediante:

- un animatore o un coordinatore per l'innovazione;
- forme nuove e inedite per associare i gruppi di interesse;
- lo sviluppo di progetti di cooperazione transnazionale che permettano lo scambio delle migliori pratiche;
- l'attuazione di strategie di sviluppo locali reattive e rilevanti per il territorio, che prevedano finanziamenti aperti a un certo grado di rischio.

## Il coordinatore per l'innovazione

Destinare un membro del personale o un sottogruppo del GAL alla promozione dell'innovazione nell'attuazione della strategia di sviluppo locale è un approccio vincente adottato da diversi GAL. Questo aspetto è stato giudicato un fattore di successo fondamentale dal Gruppo di lavoro 2017 guidato dai soggetti attuatori sull'innovazione LEADER.

*Esempi tratti dal periodo di programmazione 2007-2013*

*Intervista a Petri Rinne (Finlandia) "[Cos'è l'innovazione?](#)"*

*Lo sapevate?*

*Il termine è stato usato per la prima volta nell'accezione corrente nel 1540 e deriva dal latino "innovatus", participio passato di innovare, che significa "rinnovare o cambiare", dal prefisso in (dentro) + "novus" (nuovo).*

*Alcuni esempi di progetti innovativi nell'ambito di LEADER:*

- *l'esperienza del gruppo di azione locale tedesco "[Mecklenburgische Seenplatte-Müritz](#)";*
- *[Diversi aspetti dell'innovazione](#): esempi di innovazione nel progetto stesso;*
- *Rapporto del FG 2: [Preservare il carattere innovativo di LEADER](#)*

## Associare diverse tipologie di attori

Nel campo dello sviluppo rurale, l'innovazione nasce sovente da incontri inattesi tra persone o attori locali con origini e retroterra differenti. Un GAL è un'arena imparziale, apolitica e senza scopo di lucro particolarmente adatta a consorzio questi attori.

*“È fondamentale conoscere o entrare in contatto con gli interlocutori più innovativi e visionari del territorio. Queste persone non sono necessariamente le più visibili o le più potenti. Il successo ha sempre bisogno di una sapiente e proficua combinazione di potere e innovazione. A tale proposito occorrono responsabili decisionali con una mentalità aperta e innovatori in grado di integrarsi. Non è sempre facile collaborare con questi ultimi. Tuttavia, LEADER non potrà indurre alcun cambiamento se coloro che detengono il potere da decenni sono i soli a poter decidere dell'innovazione e del futuro del territorio.” (GAL Ausserfern, Austria).*

## Promuovere la cooperazione transnazionale

Anche la cooperazione transnazionale si rivela un'ottima cornice per stimolare l'innovazione: punti di vista diversi consentono di cogliere meglio le nuove opportunità. L'individuazione e il trasferimento di pratiche nuove ed innovative è una componente essenziale della cooperazione transnazionale.

*“Vi sono moltissime ragioni per cooperare. Trasferire buone idee da altre regioni. Suscitare l'attenzione e ricevere il parere di altri sul proprio sviluppo. È davvero importantissimo.” (Rete rurale svedese)*

## Capacità di reazione e tolleranza all'assunzione di rischi

*“Il fallimento di un progetto pilota non dovrebbe essere considerato un spreco di fondi.” (GAL Ausserfern, Austria).*

Le migliori innovazioni celano sempre un elemento di sorpresa e questo rende difficile poterle anticipare o inserire nei documenti della strategia di sviluppo LEADER. Di conseguenza, è importante che le strategie siano flessibili e in grado di rispondere alle nuove opportunità quando queste si presentano sul territorio, durante la fase di attuazione. Finanziare questo tipo di iniziativa richiede anche un certo grado di tolleranza al rischio da parte dei responsabili decisionali del GAL e dell'Autorità di gestione.

Fascicolo LEADER II – [Guida metodologica per l'analisi dei bisogni locali in materia di innovazione](#)

LO SAPEVATE?

Nel corso di LEADER+ l'innovazione è stata favorita:

- permettendo agli attori locali di adottare nuovi metodi di lavoro;
- combinando in modo inedito le attività già esistenti;
- correlando competenze locali e fonti esterne di saperi e tecnologie (conclusioni della valutazione su LEADER+)

Presentazione [Sostenere l'innovazione nell'ambito di Leader](#) - GAL Ausserfern (AT)

[Studio di casi - GAL Ausserfern \(Austria\)](#)

## Incentivare la cooperazione

### Possibili tipologie di cooperazione

La cooperazione è una delle caratteristiche fondamentali, nonché una delle fonti di innovazione e valore aggiunto della metodologia LEADER. Incentiva e sostiene i GAL nella realizzazione di azioni congiunte con altri GAL o con un gruppo caratterizzato da un approccio partecipativo analogo in un'altra regione, Stato membro e persino paese terzo. Nell'[Articolo 44, paragrafo 1, lettera a, del Regolamento \(UE\) n. 1305/2013 sul sostegno allo sviluppo rurale](#), la Commissione europea evidenzia due principali tipologie di cooperazione: la cooperazione interterritoriale e la cooperazione transnazionale (CTN).

La [Guida della RESR alla cooperazione transnazionale LEADER](#) illustra ulteriormente queste due forme di cooperazione come segue:

**La cooperazione interterritoriale**, ossia la cooperazione tra diverse zone rurali dello stesso Stato membro. La cooperazione all'interno di uno stesso paese riguarda almeno un GAL LEADER ed è aperta anche ad altri gruppi locali che adottano un approccio partecipativo simile.

**La cooperazione transnazionale (CTN)**, ossia la cooperazione tra zone rurali di almeno due Stati membri o paesi terzi. La cooperazione transnazionale riguarda quanto meno un GAL LEADER e ulteriori partner, tra cui altri gruppi locali, costituiti da partner pubblici e privati, che attuano una strategia di sviluppo locale. La cooperazione transnazionale può inoltre riguardare un gruppo di partner pubblici e privati che implementano una strategia di sviluppo locale in zone non rurali dell'UE.

### Azioni congiunte

I progetti di cooperazione sono azioni concrete, dai risultati chiaramente definiti, che producono benefici per ciascuno dei territori interessati. Tali azioni devono essere "congiunte", ossia attuate di concerto. Il contenuto di queste azioni comuni può riguardare una serie di attività ammissibili conformemente alle norme di ciascun PSR.

### Spese ammissibili

Gli approcci congiunti consentono ai GAL di una zona di contribuire al finanziamento di un progetto comune in cui l'attività sostenuta può essere realizzata in un altro territorio. L'ubicazione del progetto non è un fattore limitante se l'area del GAL beneficia delle azioni previste nell'ambito del progetto congiunto. Tra gli esempi di azioni congiunte ammissibili a fruire di finanziamenti (subordinatamente alle norme nazionali che disciplinano l'attuazione dei PSR) figurano: il potenziamento delle capacità o il trasferimento di conoscenze attraverso pubblicazioni comuni, seminari di formazione, accordi di gemellaggio (scambio di personale e responsabili dei GAL) che portino all'adozione di metodologie comuni e comuni metodi di lavoro o all'elaborazione di un'attività di sviluppo congiunta o coordinata.

## Il valore aggiunto della cooperazione

La cooperazione può conferire una nuova dimensione ai progetti locali, fornendo ai portatori di interesse nuove alternative e nuove opportunità per esaminare e risolvere problematiche in modo innovativo. I progetti di cooperazione possono generare valore aggiunto in diversi modi:

- **Rendere più ambiziosi i progetti raggiungendo una massa critica**  
La CTN consente ad un progetto di raggiungere una maggiore massa critica, poiché i benefici complessivi sono di gran lunga superiori alla somma dei risultati individuali (1+1=11). La condivisione di risorse e competenze tecniche può generare economie di scala e sinergie utili per il conseguimento degli obiettivi del progetto (come ad esempio i costi per le attrezzature tecniche/tecnologie, la formazione, la commercializzazione, ecc.).
- **Migliorare la competitività: trovare nuovi partner commerciali, posizionarsi su nuovi mercati**  
Attuare un progetto con partner transnazionali può contribuire alla promozione di prodotti locali e del relativo territorio di origine. La CTN può inoltre offrire l'accesso a nuovi sbocchi commerciali, generando così la possibilità di incrementare le vendite dei prodotti, progettare nuovi prodotti o processi e acquisire ulteriori competenze. Diversamente da una potenziale concorrenza, la cooperazione consente ai partner di trarre vantaggio dalle complementarità e dalle analogie.
- **Sostenere il lavoro e promuovere l'innovazione attraverso nuove competenze**  
Nuove visioni e nuove dimensioni possono sostenere e promuovere nuovi modi di lavorare. Inoltre, il contatto con esperienze transnazionali può contribuire ad ampliare gli orizzonti commerciali e incoraggiare le imprese e le organizzazioni ad adottare approcci operativi più avanzati. Questi, a loro volta, dovrebbero generare benefici socio-economici e/o ambientali per le zone rurali.
- **Favorire l'identità territoriale e promuovere attività di sensibilizzazione**  
La cooperazione transnazionale può aiutare le persone a riscoprire la propria terra e la propria storia. Favorendo una migliore conoscenza del proprio territorio, i contatti transnazionali possono spingere gli attori locali a rappresentare più attivamente la rispettiva area, trasformandosi in veri e propri "ambasciatori" del territorio.
- **Rafforzare la strategia territoriale e i partenariati locali**  
I progetti di CTN sono strettamente connessi con il territorio e le strategie di sviluppo locale dei partner della cooperazione. Tali progetti contribuiscono a soddisfare le esigenze e ad affrontare le sfide individuate nelle strategie dei territori partecipanti.

## Cominciare procedendo a piccoli passi

La costruzione di un solido progetto di cooperazione transnazionale è un processo lungo, che richiede pazienza. Molte organizzazioni quali la RESR, l'ELARD e le Reti rurali nazionali possono fornire assistenza a tale proposito. Inizialmente è opportuno non forzare le tappe e procedere a piccoli passi per mantenere la giusta direzione:

*“Il GAL ha iniziato alla fine del 2003 con visite reciproche per sondare le possibilità di cooperare con altri GAL presenti nella regione del Mar Baltico e del Mare del Nord. Alle visite seguivano di norma seminari di sviluppo su argomenti condivisi, come primo passo verso un progetto di cooperazione formale. Attualmente, nel 2007, siamo collegati in rete con 15 GAL di Danimarca, Svezia, Finlandia, Lituania, Polonia, Germania e Inghilterra e partecipiamo a quattro diversi progetti di cooperazione. La nostra strategia ha puntato sullo sviluppo di una cooperazione a lungo termine e auspichiamo che i progetti di cooperazione creino un valore aggiunto pari al 5% del nostro fatturato di sviluppo.”. (GAL Vestsjælland, Danimarca).*

Per informazioni più dettagliate si vedano i nuovi Orientamenti sulla cooperazione LEADER prodotti dalla DG AGRI e la nuova Guida alla cooperazione transnazionale della RESR.

Il Focus Group del Sottocomitato LEADER sulla cooperazione (FG3) ha individuato quattro principali problematiche da tenere presenti nell'attuazione della misura “cooperazione”:

- tempistiche diverse nel processo decisionale e differenti norme amministrative tra Stati Membri;
- diversità delle aspettative nei confronti dei beneficiari nei documenti strategici LEADER;
- fabbisogni variabili in materia di informazione dei partner coinvolti nella cooperazione;
- difficoltà nell'individuare le aree tematiche più pertinenti in cui si rivela necessaria la cooperazione.

*“Cooperazione significa intraprendere un'azione congiunta con almeno un altro territorio di un altro paese, condividendo e scambiando esperienze e considerandola una parte integrante e non un elemento aggiuntivo della strategia di sviluppo locale. Può essere, ad esempio, un modo per raggiungere la massa critica necessaria a garantire la fattibilità di un dato progetto oppure uno strumento per promuovere azioni complementari quali la commercializzazione congiunta ad opera di GAL di diverse regioni. L'apprendimento reciproco è il principale risultato atteso nell'ambito della cooperazione.” (RESR)*

Thomas Müller, Responsabile dei GAL Sauwald - Austria: [Esempi concreti di cooperazione transnazionale e collegamento in rete nell'ambito di LEADER \(2007-2013\)](#)

Versione aggiornata [Orientamenti per l'attuazione delle attività di cooperazione LEADER nei Programmi di sviluppo rurale 2014-2020](#)<sup>1</sup> (data aggiornamento: aprile 2017)

La Guida alla CTN della RESR, "strumenti" utili, il "panorama" della Cooperazione LEADER che illustra norme e criteri dei PSR, nonché altre informazioni sono disponibili nella [pagina sulla Cooperazione LEADER](#) del sito web della RESR.

Focus Group 3 - [Rapporto sull'attuazione della misura "Cooperazione"](#)

## Garantire l'efficacia nella selezione e nello sviluppo dei progetti

### Quadro generale

Perché un efficace sviluppo e un'altrettanto efficace selezione dei progetti sono una parte così importante del processo LEADER? Benché possa sembrare ovvio che i GAL realizzino i propri obiettivi attraverso l'attività progettuale, solamente un efficace processo di selezione e sviluppo dei progetti può consentire ai GAL di scegliere e sostenere le azioni che contribuiscono maggiormente alla realizzazione degli obiettivi della propria strategia di sviluppo locale (SSL). È dunque indispensabile selezionare i progetti giusti per ottenere i risultati desiderati.

La selezione dei progetti è pertanto una delle più importanti funzioni strategiche svolte dal GAL e, come tale, è fondamentale che venga progettata attentamente per essere in linea con la stessa SSL. I quattro principali elementi da considerare sono:

- il metodo usato per l'animazione e lo sviluppo dei progetti;
- il processo di candidatura;
- i criteri di selezione;
- il processo di valutazione.

L'animazione e lo sviluppo dei progetti costituiscono un processo strategico. Il modo in cui i progetti vengono sviluppati può influire in misura considerevole sulla tipologia e sulla qualità dei progetti presentati, nonché sul loro contributo alla realizzazione degli obiettivi prefissati nella strategia di sviluppo locale. Di conseguenza i GAL dovrebbero elaborare e adottare un processo di sviluppo dei progetti che incoraggi e sostenga progetti conformi alle loro priorità.

I criteri di valutazione dovrebbero essere definiti nelle modalità di attuazione della strategia di sviluppo locale ed essere coerenti e direttamente connessi con l'analisi territoriale e la logica di intervento della SSL, con gli obiettivi SMART<sup>2</sup> e gli indicatori di monitoraggio e valutazione proposti. Questi comprenderanno criteri sia tecnici che qualitativi.

---

<sup>1</sup> Per le versioni del documento nelle altre lingue dell'UE si veda la sezione "Documenti utili" alla [pagina sulla cooperazione LEADER del sito web della RESR](#)

<sup>2</sup> Specifici, Misurabili, Attuabili, Realistici e Temporizzati (SMART): P Drucker



Il processo di valutazione dovrebbe essere indicato nelle modalità di gestione della SSL ed essere elaborato in modo da consentire l'adozione di decisioni decisionale correttamente informate, obiettive e attentamente ponderate tramite una procedura rigorosa e trasparente. Ai fini della trasparenza, i criteri di valutazione dovrebbero essere pubblici e accessibili a tutti i potenziali candidati.

Assicurare la trasparenza delle procedure di domanda e di selezione è di cruciale importanza per mantenere alta la motivazione e la fiducia degli attori locali. I criteri, così come le procedure per le domande di finanziamento per l'adozione delle decisioni, devono essere descritti chiaramente nella documentazione relativa al processo di candidatura e in qualsiasi altro materiale pubblicitario correlato e, laddove possibile, il personale dovrebbe accertarsi che siano stati correttamente compresi. Sebbene le procedure siano di per sé importanti, occorre dimostrare che queste vengano realmente applicate ed è fondamentale che i GAL mantengano sempre gli impegni assunti e che li comunichino chiaramente ai candidati.

*Esempio dalla Scozia (UK): [Presentazione multifase dei progetti e sistema di monitoraggio continuo](#)*

*Esempio dalla Grecia: [Norme e metodologie chiare per garantire l'integrazione di diversi settori nelle strategie locali](#)*

## Sviluppo e animazione strategici dei progetti: collegare l'attuazione alla strategia

Una volta che il GAL ha ottenuto l'approvazione della propria strategia di sviluppo locale e passa alla fase attuativa, la fase successiva nel processo di sviluppo prevede la preparazione e la selezione dei progetti attraverso i quali sarà attuata la SSL.

Come può il GAL assicurare che vengano avviati, sviluppati e selezionati i progetti "giusti", ovvero quelli che oltre ad essere coerenti con la SSL contribuiranno in misura maggiore alla realizzazione dei suoi obiettivi? Come può il GAL sviluppare progetti di successo? Quali sono i principali elementi da considerare? Quali strumenti si possono usare?

Ovviamente, è opportuno che sia il GAL a "dirigere" il processo di sviluppo, a incoraggiare il giusto tipo di candidature e orientare questo procedimento verso progetti di successo che apportino un contributo fattivo alle priorità della strategia di sviluppo locale.

### Tenere conto della domanda

La prima cosa che il GAL dovrà considerare è il contesto entro il quale vengono sviluppati i progetti. I progetti proposti potrebbero non corrispondere agli obiettivi del GAL e della sua strategia di sviluppo locale.

Potrebbero esserci alti livelli di domanda che non corrispondono alla strategia di sviluppo locale o ai suoi obiettivi, ad esempio progetti inadatti o troppo generici, privi di un orientamento strategico o di un nesso con la SSL. In questo caso, il GAL deve lavorare con i richiedenti, svolgere attività di

---

<sup>[2]</sup> Specifici, Misurabili, Attuabili, Realistici e Temporizzati (SMART): P Drucker

informazione, di incoraggiamento e orientamento, fornire incentivi per i tipi di progetti “giusti” e sostenerne attivamente lo sviluppo.

Potrebbe esserci un numero insufficiente di progetti, una mancanza di motivazione e di slancio, ad esempio laddove vi siano difficoltà economiche o insufficienti finanziamenti integrativi. In questi casi, il GAL può dar vita ad attività esemplari sostenendo il potenziamento delle capacità e sviluppando alcune azioni con “esiti immediati”, ovvero piccoli progetti che possano essere rapidamente tradotti in azioni, risultati e spinte motivazionali a livello locale.

È possibile che le idee migliori siano le più difficili da realizzare dal punto di vista dei GAL e dei promotori dei progetti; i progetti innovativi tendono ad essere più impegnativi e complessi e possono risultare poco agevoli per i portatori di interesse del territorio. Questi progetti spesso comportano collegamenti con altre idee o iniziative, nuovi contatti, nuovi contesti, tutti elementi che possono renderne più complessa l’attuazione.

Pertanto, un’efficace comunicazione sulla strategia di sviluppo locale, sui suoi obiettivi e sui criteri di selezione è un’attività di animazione essenziale per i GAL al fine di generare progetti idonei e di alta qualità che contribuiscano al conseguimento degli obiettivi.

## Generare i progetti “giusti”

Vi sono due principali approcci che i GAL possono adottare per favorire l’emergere di nuovi progetti: possono essere proattivi oppure reattivi (sebbene in realtà molti GAL si collochino in un qualche punto tra questi due estremi).

Sostenere attivamente lo sviluppo progettuale e gli attori dello sviluppo è uno dei fattori fondamentali che distinguono LEADER e altre iniziative di sviluppo territoriale dagli approcci di tipo più tradizionale. In quest’ottica si predilige un atteggiamento proattivo come parte dell’approccio generale, in particolare per via degli effetti positivi che questo esercita sulla qualità dei progetti in quanto migliora la conoscenza della strategia di sviluppo locale e dei tipi di progetto ricercati e, successivamente, sostiene sviluppo e l’attuazione di tali progetti.

Fornire informazioni, per quanto efficaci queste possano essere, non è di per sé sufficiente a generare progetti forti sul piano strategico. Questa parte del processo LEADER richiede una gestione rigorosa, strategica e proattiva per garantire progetti di qualità. Oltre a un’efficace attività di informazione e comunicazione, i GAL hanno a disposizione un’ampia gamma di strumenti per sostenere lo sviluppo strategico dei progetti, tra cui:

- l’individuazione di specifici settori o ambiti di intervento e il ricorso ad appositi gruppi di lavoro tematici;
- l’individuazione di particolari categorie con esigenze o problematiche specifiche, per aiutarle a intraprendere i necessari cambiamenti;
- il potenziamento delle capacità, l’identificazione dei fabbisogni dei portatori di interesse locali, lo sviluppo e l’offerta di attività formative volte a soddisfare tali fabbisogni e a sostenere l’avvio e lo sviluppo dei progetti;
- la messa a disposizione, direttamente o indirettamente, di capacità può essere necessaria per consentire alle persone di partecipare a LEADER ancor prima che ne sviluppino di proprie, lavorando con le comunità locali, offrendo consulenza e supporto tecnico ai diversi soggetti presenti sul territorio e sostenendoli nello sviluppo progressivo delle loro azioni. A lungo termine, ciò dovrebbe contribuire a potenziare le capacità esistenti; tuttavia, potrebbe essere

richiesto un sostegno continuo per elementi che esulano dalle competenze specifiche della comunità locale;

- lo sviluppo diretto dei progetti: lo stesso GAL può scegliere di sviluppare progetti strategici, per esempio progetti faro o dimostrativi, di intervenire su criticità o esigenze specifiche o di creare una base su cui poter innestare altre attività progettuali.

Questa forma di sostegno pre-selezione è assolutamente cruciale per assicurare che vengano presentati i progetti “giusti”. Dopo tutto, lo sviluppo locale ruota proprio intorno a progetti in grado di contribuire efficacemente all’attuazione della strategia di sviluppo locale.

*Esempio: [“Mireille Groot Koerkamp, rappresentante di un GAL olandese, descrive come il potenziamento delle capacità e la formazione possano riguardare tutti i portatori di interesse della SSL”](#)*

## La presentazione delle domande

Vi sono due principali approcci per l’elaborazione e la selezione delle domande di finanziamento dei progetti:

- un invito a presentare proposte, seguito da attività di sviluppo e sostegno dei progetti che portano al vero e proprio processo di selezione; oppure
- la realizzazione e attuazione diretta da parte del GAL (o di terzi per conto del GAL).

In questa sede si farà riferimento al primo approccio, il tradizionale invito a presentare progetti. Nella fase preparatoria del bando, i GAL devono valutare quale tra i seguenti metodi si addice meglio alla propria strategia di sviluppo locale:

- un singolo bando all’inizio del periodo;
- un processo continuo, con possibilità di presentare progetti in ogni momento; oppure
- bandi a intervalli regolari durante l’intero periodo.

Nei primi due casi, i progetti vengono generalmente selezionati in base ai criteri individuati nella strategia di sviluppo locale, mentre nel terzo caso i criteri di selezione possono essere modificati tra un bando e l’altro in funzione dell’evolvere delle esigenze o delle questioni di bilancio.

## Fasi

Di norma è preferibile un processo di candidatura articolato in due fasi. Un invito a manifestare interesse o una richiesta preliminare di informazioni può aiutare a scremare le proposte non ammissibili o non adeguate, evitando così di perdite di tempo e risorse preziose.

I progetti respinti in questa fase possono essere sia adattati per rispondere meglio alle priorità della strategia di sviluppo locale, sia reindirizzati verso altre fonti di sostegno più appropriate. Nel caso delle candidature accettate, questi moduli consentono al GAL e al relativo personale di ottenere utili informazioni e di stabilire contatti con i promotori di progetto, dopodiché si potranno fornire orientamenti e sostegno alla compilazione della domanda definitiva.

## **Bandi mirati**

In tutti i casi, i GAL possono introdurre alcuni elementi mirati; i bandi possono essere specificamente incentrati su:

- una priorità o un obiettivo specifici della strategia di sviluppo locale;
- diversi gruppi di beneficiari;
- priorità tematiche, ad esempio ambiente, turismo, diversificazione, ecc.;
- progetti collettivi;
- diversi livelli di sostegno;
- progetti di diverse dimensioni.

Negli ultimi due casi è importante tenere presente il principio di proporzionalità nel processo decisionale dei progetti.

## **Tipologie di criteri**

Ci sono due principali tipologie di criteri decisionali che i GAL devono tenere presenti:

- i criteri di ammissibilità, per valutare l'eleggibilità delle domande;
- i criteri di selezione, per la valutazione qualitativa e la graduatoria delle domande.

Nei casi in cui il CLLD è attuato nell'ambito di altri fondi SIE, è necessario un efficace coordinamento tra i fondi e la strategia di sviluppo locale e questo richiede necessariamente una forte armonizzazione dei diversi criteri di ammissibilità.

## **Criteri di ammissibilità**

I criteri di ammissibilità minimi a livello del PSR sono i criteri essenziali che tutti i progetti devono soddisfare per poter essere ammessi alla successiva valutazione qualitativa. Di norma, questi criteri riguardano le attività, i beneficiari e le spese ammissibili. Tali criteri sono generalmente vagliati in funzione di una valutazione tecnica, non vengono applicati valori di soglia e la decisione è irrevocabile. Alcuni elementi di questa valutazione possono essere effettuati sia dall'Autorità di gestione (AdG), sia dal GAL, a seconda del metodo di attuazione scelto. Tuttavia, la responsabilità ultima dell'ammissibilità spetta in ogni caso all'AdG.

I criteri di ammissibilità specifici della strategia di sviluppo locale tendono a riferirsi più all'orientamento della strategia in termini di territorio, beneficiari e tipi di attività sostenute. Questi criteri sono generalmente applicati dal GAL al fine di assicurare la coerenza dell'attività progettuale con la strategia di sviluppo locale.

È importante che i criteri di ammissibilità siano applicati ai progetti quanto più tempestivamente possibile nel processo di domanda. Tali criteri devono essere comunicati in modo chiaro nei materiali pubblicitari e nel fascicolo di domanda, in modo che tutti conoscano bene le regole. I progetti dovrebbero essere vagliati a fronte di questi criteri, idealmente con una manifestazione di interesse o in una fase di domanda preliminare. Ciò consente di evitare inutili sforzi nell'elaborazione dei progetti, offrendo inoltre la possibilità di modificare le proposte se necessario.

L'orientamento e un supporto continuo allo sviluppo dei progetti dovrebbero essere finalizzati a garantire che le domande complete siano conformi ai parametri di ammissibilità concordati o che eventuali elementi emersi nelle fasi successive del processo di sviluppo – per esempio, le necessarie autorizzazioni – siano risolti prima di sottoporre la candidatura al procedimento formale per l'adozione delle decisioni definitive.

## Criteri di selezione dei progetti

Esiste una chiara suddivisione dei compiti tra il GAL e l'AdG. La valutazione qualitativa dei progetti è responsabilità dei GAL; in principio, questi ultimi applicano esclusivamente i criteri di selezione della propria strategia di sviluppo locale. L'AdG non può imporre criteri di selezione aggiuntivi del PSR, in quanto tali criteri potrebbero influenzare la decisione finale del GAL.

Ai sensi del regolamento sulle disposizioni comuni per il periodo di programmazione 2014-2020, i GAL sono tenuti a formulare, definire e dichiarare i criteri di selezione dei progetti relativi alla propria strategia di sviluppo locale. La buona pratica indica inoltre che i GAL dovrebbero includere i criteri di selezione nei rispettivi piani d'azione della SSL. Tali criteri dovrebbero essere adattati in funzione delle specificità del territorio interessato ed essere progettati in modo tale da valutare la pertinenza e il contributo delle proposte di progetto relativamente alla strategia, ai suoi obiettivi e gruppi destinatari. Tali criteri potranno essere ridefiniti nei bandi per la presentazione delle proposte di progetto, al fine di integrarvi criteri specifici riguardanti un determinato tipo di attività, zona o gruppo destinatario.

Questi criteri devono poter informare il processo decisionale dei GAL e ciò comporta decisioni di tipo qualitativo e quantitativo in merito all'auspicabilità del progetto. Tali criteri possono includere:

- la capacità del progetto di contribuire alla realizzazione della strategia e di integrare le attività coperte da altre iniziative pertinenti;
- la capacità del progetto di rispondere alle esigenze identificate e di essere sostenuto da una futura domanda;
- il grado di pertinenza e coerenza del progetto in relazione alle esigenze individuate.

Affinché i GAL possano adottare valutazioni obiettive utilizzando questi criteri, è indispensabile che questi ultimi siano misurabili e riproducibili.

*Esempio dall'Irlanda: ['Come rendere gli obiettivi della SSL facilmente misurabili'](#)*

Oltre ai giudizi in merito all'auspicabilità dei progetti in termini del potenziale contributo agli obiettivi della strategia di sviluppo locale, è necessario considerare anche l'effettiva fattibilità del progetto. Ciò implica un'ulteriore serie di controlli tecnici che tutti i GAL dovrebbero effettuare e per i quali andranno stabiliti ulteriori criteri, tra cui:

- se il richiedente dispone delle capacità tecniche e finanziarie per realizzare il progetto;
- se è chiaramente dimostrata la necessità di aiuti finanziari;
- se gli obiettivi, gli indicatori e le principali fasi sono realistici.

## Elaborazione dei criteri di selezione dei progetti

L'elaborazione di criteri di selezione specifici correlati alla strategia di sviluppo locale mira a ottimizzare il processo decisionale che aiuta i GAL a selezionare e finanziare adeguatamente i progetti in grado di contribuire maggiormente alla realizzazione delle rispettive priorità strategiche in maniera imparziale, coerente e trasparente. Ne consegue pertanto che il processo e i criteri di selezione dovrebbero essere sviluppati in concomitanza e in coordinamento con la strategia di sviluppo locale e il relativo piano di attuazione e che, prima che questi ultimi vengano presentati e realizzati, i criteri dovrebbero essere concordati dal GAL.

Un efficace ricorso alle manifestazioni di interesse o ai processi di pre-selezione semplifica sostanzialmente il processo decisionale e, in questa fase, i criteri devono essere chiari. Di norma, questi costituiscono un sottoinsieme semplificato dei criteri di selezione e offrono una base per valutare le candidature, fornire feedback ed informare lo sviluppo e il sostegno dei progetti.

Generalmente, tra i criteri di selezione minimi specifici della strategia di sviluppo locale figurano:

- la capacità del progetto di contribuire al conseguimento degli obiettivi della strategia;
- la capacità del progetto di integrare le attività coperte da altre iniziative pertinenti;
- la capacità del progetto di rispondere alle esigenze identificate e di dimostrare coerenza con le stesse;
- la capacità del progetto di essere supportato da una comprovata domanda, effettiva o prevista (inclusa una valutazione di possibili modifiche di attività esistenti);
- la pertinenza a livello locale dell'intervento del progetto proposto e il relativo metodo di attuazione;
- i benefici aggiuntivi dei risultati del progetto, ovvero in che misura il conseguimento di tali risultati dipende dal sostegno LEADER;
- l'inclusione di fasi critiche e obiettivi realistici e misurabili, unitamente ai relativi indicatori di rendimento;
- la convenienza economica, ovvero il rapporto tra i costi proposti e il sostegno LEADER e gli esiti desiderati (ad esempio attraverso un'analisi comparativa con altre iniziative o con i criteri di riferimento del progetto);
- la concretezza dell'approccio proposto in termini di attuabilità pratica e finanziaria, di fattibilità e capacità dei richiedenti di conseguire risultati;
- la sostenibilità della proposta, ossia la strategia di compimento, proseguimento o uscita.

Una soluzione efficace per l'elaborazione del processo e dei criteri di selezione consiste nel delegare questa attività a un sottogruppo del GAL.

## Proporzionalità

Nell'elaborare i criteri di selezione della strategia di sviluppo locale è importante che i GAL considerino attentamente le diverse tipologie e la portata dei progetti e dei candidati, così come il diverso livello di sostegno finanziario richiesto. Questo è estremamente importante nel caso di beneficiari o interventi su piccola scala dove requisiti eccessivi potrebbero offuscare i potenziali benefici e fungere così da deterrente. Naturalmente, ciò dovrà essere soppesato con il dovuto rigore e senso di responsabilità.

I criteri dovrebbero consentire ai GAL di applicare il principio di proporzionalità al proprio processo decisionale; il modo in cui i criteri vengono elaborati e applicati può permettere ai GAL di perfezionare l'attuazione della propria strategia di sviluppo locale, in linea con le priorità stabilite. Ad esempio, nel caso di progetti più piccoli, i GAL potrebbero definire soglie inferiori oppure applicare una serie di criteri adattati o differenziati. Il peso attribuito ai diversi criteri di selezione può inoltre variare a seconda della dimensione o del tipo di domanda, ad esempio per quanto riguarda la quantità di giustificativi richiesti per le domande di ridotta entità. Il principio di proporzionalità può riguardare anche le modalità di applicazione dei criteri, ad esempio il grado di precisione o di flessibilità di tali criteri e della loro applicazione.

## Misurabilità

Nell'elaborare i criteri di selezione, i GAL devono considerarne l'effettiva applicazione pratica, vale a dire come saranno formulati i giudizi nell'ambito del processo decisionale. Comunemente, gli approcci prevedono l'assegnazione ai progetti di un punteggio basato su liste di controllo o matrici; pertanto, i GAL devono attribuire un valore ai diversi criteri. Per poter giustificare correttamente le decisioni, occorrerà prestare molta attenzione alla definizione dei criteri di valutazione delle domande.

Nell'elaborazione di tali criteri, i GAL dovrebbero pertanto considerarne:

- l'applicabilità, ovvero la pertinenza e l'applicazione concreta dei criteri rispetto ai progetti;
- la coerenza, i criteri dovrebbero consentire di valutare i progetti in relazione alle priorità della strategia di sviluppo locale e agli esiti desiderati;
- la ripetibilità, ovvero la capacità di essere sempre applicati e valutati nello stesso modo in più domande;
- la correlazione con gli indicatori, come base su cui misurare il potenziale successo della strategia di sviluppo locale;
- il processo decisionale, ossia gli aspetti pratici relativi alle concrete modalità di applicazione dei criteri.

## Selezione dei progetti

Molti dei punti fondamentali riguardanti la selezione dei progetti, gli obiettivi, i principi, gli enti e i soggetti interessati sono stati definiti nelle precedenti sezioni del documento. Nella presente sezione verranno affrontati ulteriori aspetti specifici in materia di selezione dei progetti, con approfondimenti su alcuni dei punti precedentemente trattati.

### Comunicare i criteri

Fornire informazioni, anche se quantitativamente e qualitativamente valide, potrebbe non essere di per sé sufficiente a generare progetti forti sul piano strategico. Questa parte del processo LEADER richiede una gestione rigorosa, strategica e proattiva per garantire progetti di qualità.

I materiali dovrebbero essere elaborati in modo tale da poter aiutare i richiedenti a comprendere gli obiettivi della strategia di sviluppo locale, il processo di selezione e i criteri applicabili. Nelle fasi di

animazione e di sostegno allo sviluppo dei progetti, laddove possibile, il personale dovrebbe assicurarsi che le procedure e i criteri siano correttamente compresi.

Garantire la trasparenza della procedura di domanda è di cruciale importanza per mantenere alta la motivazione e la fiducia degli attori locali. Pertanto, le modalità di gestione della strategia di sviluppo locale dovrebbero illustrare chiaramente sia i criteri di selezione, sia il processo attraverso il quale verranno applicati. Questi aspetti dovrebbero figurare chiaramente nella documentazione relativa al processo di candidatura e in qualsiasi altro materiale pubblicitario correlato.

Sebbene le procedure siano di per sé importanti, bisogna dare prova della loro effettiva applicazione ed è fondamentale che i GAL mantengano sempre gli impegni assunti e li comunichino chiaramente ai candidati. Per i promotori dei progetti è altrettanto importante un corretto feedback, che consente loro di migliorare o modificare le proposte e capire perché un altro programma o approccio potrebbe essere più adatto di LEADER. In questo caso, un valido approccio da considerare è il processo di candidatura articolato in due fasi.

## **La selezione: quando usare i criteri di selezione, in che modo e da chi**

I criteri di selezione sono applicabili in qualsiasi fase del processo, costituiscono un elemento fondamentale dell'animazione, della pre-selezione, dello sviluppo e del processo di selezione dei progetti e fanno parte del processo di elaborazione della strategia di sviluppo locale. Rappresentano un collegamento vitale tra le azioni del progetto e la SSL, le priorità della strategia e gli esiti desiderati; sono inoltre uno strumento di gestione fondamentale che consente al GAL di orientare l'attuazione e la realizzazione della propria strategia. Tali criteri dovrebbero pertanto essere utilizzati non soltanto dai GAL per l'adozione delle decisioni, ma anche dai richiedenti e da tutto il personale dei GAL nell'ambito dell'intero processo.

In ultima analisi, questi criteri offrono un solido punto di partenza per prendere decisioni in merito ai progetti da sostenere e, in molti casi, all'importo concesso. I GAL si avvalgono di un'ampia gamma di processi decisionali e i criteri, pertanto, saranno applicati in modi diversi. Alcuni GAL assegneranno un punteggio e/o raccoglieranno tale punteggio o giudizio in matrici o modelli; altri discuteranno dei progetti in base ai criteri per poi raggiungere una decisione consensuale. In alcuni casi, l'analisi effettuata sulla base dei criteri può portare a formulare raccomandazioni o a imporre condizioni prima della concessione del sostegno finanziario.

A prescindere dal processo decisionale adottato, questo deve essere registrato per produrre una documentazione verificabile a supporto delle decisioni adottate. Tale documentazione deve dimostrare che i criteri di selezione dei progetti sono stati utilizzati in modo rigoroso, ripetibile e coerente e che le procedure specificate, ad esempio quelle riguardanti i conflitti di interesse o il quorum per il processo decisionale del GAL, sono state debitamente seguite.

Integrando i criteri di selezione nell'intero processo di attuazione della strategia di sviluppo locale e correlandoli agli obiettivi e agli indicatori, i GAL migliorano propria capacità di monitorare i progressi dei singoli progetti e il loro contributo alla SSL. A sua volta, questo costituirà una base per la revisione continua dei progressi della SSL e, qualora richiesto, potrà servire a giustificare un'eventuale modifica dei criteri in risposta al mutare delle esigenze o garantire la necessaria trasparenza della fase attuativa.



## Definire una graduatoria delle proposte di progetto

La valutazione dei progetti ad opera dei GAL dovrebbe prevedere un sistema di classificazione strutturato, di tipo qualitativo e quantitativo, da utilizzare per valutare le candidature a fronte di determinate soglie o come strumento per stilare graduatorie o analisi comparative. Un modello molto diffuso consiste nell'assegnare un punteggio a ogni criterio di selezione, per valutare ad esempio quanto efficacemente il progetto implementa o soddisfa tale criterio. L'attribuzione del punteggio può essere realizzata dal personale del GAL, successivamente discussa e confermata dal Consiglio di amministrazione o dal Sottocomitato di valutazione dei progetti; un processo che può essere (e sovente lo è) realizzato direttamente dai rispettivi membri. Questo tipo di approccio può rivelarsi più indicato nelle fasi avanzate del periodo di programmazione, quando le risorse scarseggiano e bisogna inevitabilmente innalzare l'asticella per l'approvazione delle candidature.

## Bandi tematici per la presentazione dei progetti

Molti GAL hanno bandi permanenti per la presentazione di proposte e si riuniscono frequentemente (probabilmente a scadenza mensile) per l'adozione di decisioni e per la valutazione in itinere dei progetti. Questo rende difficile comparare la qualità delle candidature tra le diverse riunioni di valutazione. L'organizzazione di bandi tematici può in parte ovviare a questo problema, soprattutto negli ambiti in cui le risorse scarseggiano e solo un esiguo numero di progetti può essere realizzato nel corso dell'intero periodo di programmazione o nelle fasi avanzate del periodo di attuazione, ad esempio in seguito al riesame della strategia di sviluppo locale.

## Valutazione dei rischi e analisi di fattibilità

Sulla carta, molte candidature sembrano particolarmente promettenti, ma i proponenti o le organizzazioni promotrici sono di fatto incapaci di attuarle. Spetta al personale del GAL analizzare e conoscere a fondo il retroterra dei candidati, procedere a una semplice analisi di fattibilità o a una valutazione dei rischi e riferire al Consiglio di amministrazione del GAL qualsiasi elemento che possa risultare utile per la decisione finale. A tale proposito sarà opportuno verificare i documenti elencati qui di seguito, che potranno anche essere richiesti in allegato all'atto di candidatura:

- le versioni più aggiornate del conto profitti e perdite, dello stato patrimoniale e del bilancio annuale del candidato;
- prova di liquidità di cassa e capacità di gestire la contabilità del progetto;
- personale (incluse le relative competenze specifiche) e altre risorse che sosterranno l'attuazione del progetto;
- referenze e impegni dei partner del progetto;
- situazione IVA;
- atto di registrazione, statuto e nominativo delle persone legalmente autorizzate a firmare per conto dell'organizzazione candidata;
- verbali della riunione nel corso della quale l'organizzazione ha deciso di richiedere un finanziamento LEADER;
- documentazione relativa al rendimento nei precedenti progetti di sviluppo sovvenzionati da fonti pubbliche (se applicabile);

- autorizzazione delle autorità competenti per le opere ambientali o edilizie (se richiesta);
- contratto di locazione o prova dell'acquisto di una proprietà per i progetti edilizi o ambientali, se del caso.

## Flessibilità

Il sostegno all'innovazione implica un processo decisionale aperto all'assunzione di rischi. A volte le idee migliori arrivano come un fulmine a ciel sereno e nessuno avrebbe potuto prevederle. Le strategie LEADER e i processi correlati devono essere sufficientemente flessibili da poter includere anche le idee di progetto più innovative, naturalmente dopo averne verificato la conformità giuridica nell'ambito del Programma di sviluppo rurale nazionale.

*Esempio dalla Finlandia: [Modulo di valutazione dei progetti](#) in uso presso il GAL Joutsenten Reitti*

## Come garantire un corretto svolgimento dei progetti

L'importanza di sostenere adeguatamente il passaggio dall'idea di progetto alla selezione e all'azione è ben nota ai GAL di successo che promuovono questi progetti rendendoli sempre più rispondenti e allineati alla strategia di sviluppo locale e sempre più realistici e fattibili. Tutti i buoni progetti hanno bisogno di tempo per svilupparsi e i GAL devono tenerne conto nei loro processi decisionali, di animazione e di candidatura per garantire il successo di questi progetti a grande valore aggiunto.

### Accompagnare i progetti

Una volta approvato dal Consiglio di amministrazione del GAL, un progetto LEADER non dovrebbe essere lasciato solo nella sua fase attuativa. Accompagnare i progetti e i relativi promotori e sostenere l'intero processo, dall'idea di progetto iniziale all'ultima richiesta di pagamento, è il principale compito del GAL.

### Dossier informativo sulla gestione dei progetti

Immediatamente dopo l'approvazione del progetto, molti GAL inviano ai promotori di progetto un dossier informativo sulle mansioni relative alla gestione quotidiana del progetto. Questo pacchetto può essere realizzato sotto forma di classificatore, anche per agevolare il lavoro di documentazione, con intercalari che suddividono le informazioni e i documenti da raccogliere e conservare per eventuali ispezioni da parte delle autorità.

### Siate disponibili!

Un personale del GAL responsabile partecipa agli incontri di progetto quanto più possibile. Il più importante è l'incontro iniziale, nel corso del quale vengono concordate, ad esempio, le procedure finanziarie del progetto. Partecipando a queste riunioni e illustrando le condizioni di finanziamento

LEADER, il personale del GAL può evitare, nella misura del possibile, passi falsi del proponente nella gestione del progetto. Anche nei periodi che intercorrono tra i vari incontri, lo staff del gruppo di azione locale deve essere facilmente reperibile per telefono, posta o posta elettronica, così da poter rispondere a qualsiasi richiesta urgente dei promotori di progetto.

## Come misurare e documentare i risultati dei progetti

Sul monitoraggio e la valutazione nell'ambito di LEADER sono stati prodotti diversi manuali, linee guida e rapporti. Di seguito ne sono elencati alcuni di particolare interesse e utilità.

- Mostrare il valore aggiunto di LEADER/CLLD attraverso la valutazione. Testo integrale del rapporto del workshop sulle buone pratiche organizzato dall'Helpdesk europeo di valutazione per lo sviluppo rurale, [vedi qui](#).
- "Valutare l'approccio CLLD: manuale per GAL e FLAG" realizzato congiuntamente dalle Unità di supporto FAME (Fisheries and Aquaculture Monitoring and Evaluation – Valutazione e monitoraggio delle attività di pesca) e FARNET, [vedi qui](#).
- "Linee guida: valutazione di LEADER/CLLD" prodotto dall'Helpdesk europeo di valutazione per lo sviluppo rurale, [vedi qui](#).
- "La valutazione LEADER/CLLD in sintesi", prodotto dall'Helpdesk europeo di valutazione per lo sviluppo rurale, [vedi qui](#).
- Caso di studio danese – Banca dati delle operazioni dei GAL per il monitoraggio e la valutazione di LEADER/CLLD, [vedi qui](#).
- La collana "Rural Evaluation News" dell'Helpdesk europeo di valutazione per lo sviluppo rurale riporta diversi articoli di particolare interesse, tra cui:
  - N. 4 Valutazione LEADER/CLLD, [vedi qui](#).
  - N. 9 Approccio di rete per misurare il capitale sociale in LEADER/CLLD, [vedi qui](#).
  - N. 10 Workshop sulle buone pratiche: mostrare il valore aggiunto di LEADER/CLLD attraverso la valutazione, [vedi qui](#).