

# **LINEE GUIDA PER UN'EFFICACE ELABORAZIONE DELLE STRATEGIE DI SVILUPPO LOCALE DI TIPO PARTECIPATIVO**

---

Luglio 2016

## Sommario

Introduzione .....	2
1. Le fasi di realizzazione del CLLD .....	3
2. Il CLLD nell'ambito del PO FEAMP .....	4
3. L'Elaborazione della strategia.....	6
3.1 La sintesi .....	6
3.2 Definizione del territorio e della popolazione.....	7
3.3 Analisi delle esigenze di sviluppo e delle potenzialità del territorio .....	9
3.4 ANALISI SWOT .....	11
3.5 Definizione degli obiettivi e della logica di intervento di base.....	13
3.5.1 Quadro Logico.....	18
3.6 Definizione delle priorità .....	19
3.7 Elaborazione del Piano di Azione .....	20
3.7.1 Sostegno preparatorio.....	23
3.7.2 Azioni di cooperazione .....	23
3.8 Indicatori di risultato, realizzazione, impatto.....	24
3.9 Definizione della strategia .....	24
3.10 Complementarietà ed integrazione con le altre strategie CLLD.....	25
3.10.1 Multi-Fondo .....	25
3.11 Piano Finanziario .....	27
3.12 Capacità gestionali.....	27
3.13 Comunicazione e animazione.....	31
3.14 Monitoraggio, revisione e valutazione .....	34

## Introduzione

Il Community Led Local Development (CLLD - sviluppo locale di tipo partecipativo), previsto dagli artt. 32-35 del Regolamento (UE) N. 1303/2013 (Reg. CPR) e dagli artt. 58-64 del Regolamento (UE) n. 508/2014 (Reg. FEAMP) è uno degli strumenti di intervento a sostegno della progettazione integrata nel periodo 2014-2020 che opera, nell'ambito del FEAMP; tramite l'istituzione dei Gruppi di azione locale nel settore della pesca (FLAG).

Ai sensi dell'art. 34 del Reg. CPR lo Stato membro stabilisce il ruolo dei FLAG e delle autorità responsabili dell'esecuzione del PO FEAMP 2014/2020 concernenti tutti i compiti attuativi connessi alla strategia di sviluppo locale di tipo partecipativo (CLLD). A tal fine, il par. 5.1.4 del PO FEAMP descrive il ruolo specifico dei FLAG, dell'AdG e delle Amministrazioni regionali nell'attuazione: nell'iter di attuazione della strategia di sviluppo locale di tipo partecipativo l'AdG è chiamata a svolgere un ruolo di coordinamento a livello nazionale per assicurare l'applicazione coerente ed il più possibile uniforme dell'approccio CLLD nei diversi territori.

Nella prima fase di questo processo di accompagnamento, le attività di elaborazione documentale svolte dall'Amministrazione centrale hanno riguardato principalmente il supporto alle Regioni che, come Organismi Intermedi del PO, sono chiamate a svolgere tutte le attività di selezione tramite l'indizione dei bandi e la corretta applicazione dei criteri di ammissibilità e selezione.

In questa seconda fase di attuazione del CLLD, gli attori del processo sono invece i beneficiari finali, i potenziali FLAG, che sono chiamati a sviluppare una strategia di elevato carattere qualitativo, tramite l'applicazione di strumenti di analisi ed elaborazione complessi. A tal fine i partenariati costituiti sui territori sono chiamati a compilare Modello Strategie di Sviluppo Locale di tipo partecipativo (SSL), allegato all'Avviso che gli OI emanano, attraverso il quale descrivere e dare evidenza dei punti di forza della strategia proposta.

Il presente documento vuole essere una guida pratica ed operativa che ripercorre tutte le fasi dell'elaborazione della strategia: l'idea è quella di creare un documento snello, da utilizzare parallelamente al "MODELLO STRATEGIE DI SVILUPPO LOCALE DI TIPO PARTECIPATIVO" (di seguito Modello di strategia).

Le linee guida sono, da una parte un supporto alla compilazione del modello di strategia, dall'altra riportano le informazioni e i riferimenti utili al beneficiario per poter valutare i contenuti da inserire, analizzando i punti nevralgici che saranno al vaglio delle amministrazioni Regionali e sottolineando le informazioni richieste in fase di ammissibilità e selezione delle SSL.

Questa guida, elaborata prendendo anche a riferimento i documenti prodotti dalla rete Farnet<sup>1</sup>, si affianca al set di strumenti già predisposti dalla Commissione Europea per aiutare le autorità dei vari Stati membri a creare le condizioni necessarie per utilizzare efficacemente il CLLD negli accordi di partenariato e progettarlo nell'ambito dei rispettivi programmi<sup>2</sup>.

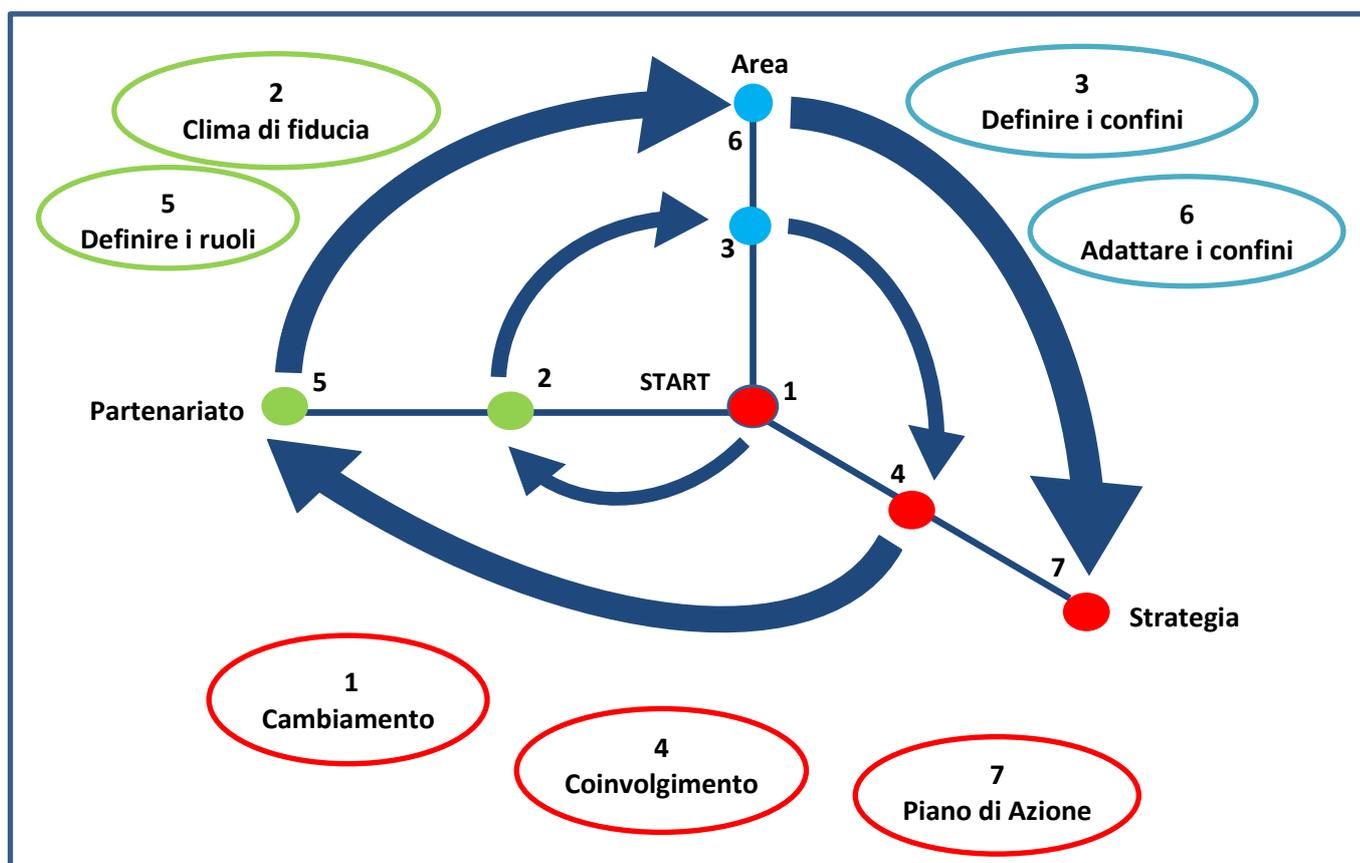
---

<sup>1</sup> <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/preparing-flags-2014-2020-tools-flags-local-stakeholders>

<sup>2</sup> "Orientamenti sullo sviluppo locale di tipo partecipativo nell'ambito dei Fondi strutturali e di investimento europei" e "Orientamenti sullo sviluppo locale di tipo partecipativo per gli attori locali"; [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/it/information/legislation/guidance/](http://ec.europa.eu/regional_policy/it/information/legislation/guidance/)

## 1. Le fasi di realizzazione del CLLD

Diagramma a spirale del partenariato d'area e della trinità strategica del CLLD nel corso del tempo;



Il diagramma<sup>3</sup> individua i momenti e le fasi in cui le tre componenti fondamentali del CLLD (Strategia, Partenariato, Area) entrano nella costruzione delle strategie di sviluppo del territorio. Le modalità di interazione tra le tre componenti e lo sviluppo delle sette fasi indicate nel diagramma, è tuttavia fortemente legato alla specifica realtà territoriale in cui la strategia viene attuata: l'intero processo, infatti, si sviluppa con un approccio "bottom-up" (dal basso verso l'alto) che costituisce le fondamenta del CLLD.

Le sette fasi per la corretta e partecipativa determinazione dell'area, del partenariato e della strategia sono:

1. Decidere ciò che si vuole cambiare;
2. Costruire un clima di fiducia e stringere alleanze con coloro che possono contribuire al cambiamento;
3. Definire i confini della propria area;
4. Preparare una strategia locale di cambiamento basata sul coinvolgimento e sulle esigenze della popolazione locale;
5. Definire di comune accordo la struttura di partenariato e chiarire i rispettivi ruoli;
6. Adattare i confini;
7. Preparare un piano d'azione e la domanda di finanziamento.

<sup>3</sup> fonte Commissione Europea - "Orientamenti sullo sviluppo locale di tipo partecipativo per gli attori locali" - Versione 2 Agosto 2014

**NOTA BENE:** la presente guida fa riferimento alla selezione delle strategie con procedura unificata con unico avviso pubblico.

## 2. Il CLLD nell'ambito del PO FEAMP

Il sostegno all'attuazione di strategie di sviluppo locale nelle zone di pesca e acquacoltura può essere concesso in relazione ai seguenti obiettivi definiti dall'Art. 63 del Reg. (UE) n. 508/2014:

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

Il PO FEAMP intende perseguire, tra l'altro, i seguenti **obiettivi specifici**:

- Promuovere una maggiore concentrazione delle aree interessate, in grado di favorire strategie più efficaci che possano contare su risorse finanziarie adeguate;
- Favorire la semplificazione ed armonizzazione delle procedure nella fase di selezione delle strategie nonché nelle successive fasi di selezione e monitoraggio dei progetti, di controllo e di rendicontazione;
- Promuovere il coordinamento a livello regionale con le altre AdG responsabili dei Programmi finanziati dai Fondi SIE in merito all'attuazione delle strategie di sviluppo locale, al fine di evitare sovrapposizioni e di promuovere opportune sinergie.

Ai sensi del Programma Operativo FEAMP, in Italia l'attuazione del CLLD è demandata alle Regioni in qualità di Organismi intermedi.

Il Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali, in qualità di Autorità di Gestione del PO FEAMP ha elaborato, in stretta condivisione con le Regioni, i documenti di indirizzo per l'attivazione del CLLD pubblicati sul sito del MIPAAF e facilmente consultabili all'indirizzo:

<https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/8740>.

I criteri di selezione, ai sensi dell'art. 113 lett. a) del Reg. UE 508/2014, sono stati adottati dal Comitato di Sorveglianza del PO FEAMP.

## DOCUMENTAZIONE PUBBLICATA

- **Format avviso sostegno preparatorio**  
*Questo documento fa riferimento alla procedura la selezione delle strategie di sviluppo locale e per l'erogazione del sostegno preparatorio. Il sostegno preparatorio sarà erogato esclusivamente ai soggetti che hanno presentato strategie di sviluppo locale ritenute ammissibili dal comitato di selezione, anche nel caso in cui tali strategie non dovessero essere selezionate.*
- **Criteri di ammissibilità sostegno preparatorio**  
*Questo documento elenca i requisiti di ammissibilità dei progetti per il sostegno preparatorio (ex art. 62.1.a del Reg. (UE) n. 508/2014), al fine di valutare e controllare sia la correttezza delle informazioni inserite nella proposta progettuale e dei documenti allegati che la presenza degli elementi obbligatoriamente previsti dal Regolamento o dal PO.*
- **Criteri di selezione sostegno preparatorio**  
*L'applicazione dei criteri di selezione dei progetti per il sostegno preparatorio (ex art. 62.1.a del Reg. (UE) n. 508/2014) consente di discriminare le proposte progettuali secondo un preciso ordine di priorità espresso da un punteggio per singola proposta.*
- **Criteri di ammissibilità CLLD**  
*Questo documento elenca i requisiti di ammissibilità delle strategie di sviluppo locale di tipo partecipativo, al fine di valutare e controllare sia la correttezza delle informazioni inserite nella proposta progettuale e dei documenti allegati che la presenza degli elementi obbligatoriamente previsti dal Regolamento o dal PO.*
- **Criteri di selezione strategie**  
*L'applicazione dei criteri di selezione delle strategie di sviluppo locale di tipo partecipativo consente di discriminare le proposte progettuali secondo un preciso ordine di priorità espresso da un punteggio per singola proposta.*
- **Criteri di selezione strategie – dettaglio**  
*Con questo documento si intende fornire un orientamento aggiuntivo per l'applicazione dei criteri di selezione delle strategie di sviluppo locale di tipo partecipativo.*
- **Format di avviso CLLD**  
*Il presente documento fa riferimento ad una procedura unificata in un unico avviso per la selezione sia delle strategie di sviluppo locale che per l'erogazione del sostegno preparatorio (Art. 32-35 Reg. (UE) 1303/2013, art.60-63 Reg. (UE) 508/2014).*
- **Allegato 1 al format di avviso CLLD – modello di strategia**  
*La strategia deve essere coerente con il quadro normativo di riferimento e con il PO FEAMP (in particolare la Sezione 5). Questo modello rappresenta una check list dei suddetti riferimenti normativi.*
- **Allegato 2 al format di avviso CLLD – format di manifestazione di interesse**  
*Modello di manifestazione di interesse per la candidatura al sostegno preparatorio ai sensi dell'art. 35.1 Reg. (UE) n. 1303/2013 dell'art. 62 Reg. (CE) 508/2014.*

Le Amministrazioni regionali, in qualità di Organismi Intermedi, provvedono alla pubblicazione dell'Avviso ed al processo di selezione, mediante l'istituzione di un Comitato *ad hoc* previsto dall'Art. 33(3) del Reg. UE n. 1303/2013. L'intento dei documenti di indirizzo elaborati dall'AdG e condivisi con le Regioni è quello di armonizzare le procedure sul territorio nazionale al fine di evitare percorsi differenziati tra le diverse Regioni.

La procedura individuata dall'AdG e descritta nei format di avviso pubblicati, prevede una procedura di selezione articolata in due *step*: nel corso del primo *step* saranno valutati innanzitutto i criteri di ammissibilità, per verificare il rispetto di tutti i requisiti previsti dal Reg. UE n. 1303/2013, dal Reg. UE n. 508/2014, dall'Accordo di Partenariato, dal PO FEAMP e dall'Avviso.

Nell'ambito del secondo *step*, alle strategie considerate eleggibili andranno applicati i criteri di selezione, sulla base delle relative voci di dettaglio, per consentire la selezione di strategie di elevata qualità e coerenti con la strategia complessiva definita dal PO FEAMP per l'attuazione del CLLD.

Poiché i partenariati locali devono essere messi in condizione di poter adottare scelte strutturali e strategiche all'interno di un quadro di regole chiaro e trasparente, il presente documento è stato ideato allo scopo di fornire ai potenziali FLAG, nella fase che precede la selezione delle strategie, alcuni suggerimenti pratici per definire la strategia CLLD a partire dai documenti programmatici elaborati in ambito FEAMP 2014-2020.

### 3. L'Elaborazione della strategia

Le presenti Linee guida, redatte con l'obiettivo di fornire un supporto completo ai potenziali FLAG, sono strutturate, per ogni argomento trattato, secondo uno schema che prevede:

- il riferimento al paragrafo del Modello Strategie di Sviluppo Locale di Tipo Partecipativo che si prende in considerazione;
- una descrizione iniziale di carattere generale;
- dei BOX di dettaglio "*NOTA BENE*" che riportano indicazioni pratiche e suggerimenti operativi;
- una sezione *IN EVIDENZA*: dove viene messo in relazione il tema approfondito con i singoli criteri di ammissibilità e selezione, con un approfondimento sugli aspetti più importanti che verranno valutati, per permettere l'elaborazione di una corretta strategia. Vengono puntualmente fornite le informazioni utili per rispondere in maniera coerente a quanto previsto dai criteri in fase di valutazione della strategia;
- dei Focus operativi in cui vengono riportati degli esempi pratici delle fasi descritte.

Occorre inoltre ricordare che l'elaborazione della strategia è un processo complesso che richiede l'utilizzo di strumenti tecnici della pianificazione strategia, forte capacità di razionalizzazione e sintesi delle informazioni e una buona conoscenza delle dinamiche territoriali. Pertanto assume un ruolo fondamentale la figura del progettista, che deve essere in grado di governare l'interno processo di elaborazione e redazione.

#### 3.1 La sintesi

Punto 1 del Modello Strategie di Sviluppo Locale di Tipo Partecipativo.

La definizione dello schema di sintesi, sebbene sia nel Modello di strategia il primo step richiesto, è l'ultimo passaggio logico della compilazione. Infatti, solo una volta definiti nel dettaglio tutti gli aspetti tecnici ed organizzativi, sarà possibile, per il potenziale FLAG, fornire lo schema riassuntivo delle informazioni salienti.

Si suggerisce, nel limite di caratteri stabilito nel modello di strategia, di esporre in maniera chiara i seguenti punti principali:

- La distribuzione del partenariato;
- L'area di interesse della strategia, con le principali caratteristiche distintive le principali sfide e opportunità individuate;
- Il tema o l'obiettivo generale della strategia, con spiegazione delle motivazioni alla base della scelta effettuata;
- Gli ambiti tematici selezionati;
- Le azioni prioritarie di attuazione della strategia;
- Il finanziamento totale generale;
- Equilibrio nella distribuzione dei compiti e delle capacità tra le risorse identificate dai *partner*;
- Risultati attesi.

### 3.2 Definizione del territorio e della popolazione

Punti 3 e 4 del Modello Strategie di Sviluppo Locale di Tipo Partecipativo.

L'area territoriale destinataria della strategia non deve obbligatoriamente rispettare dei confini amministrativi predefiniti; infatti gli attori locali sono chiamati a decidere su confini più opportuni per raggiungere gli obiettivi della strategia, nel rispetto dei requisiti previsti dai regolamenti, dall'Accordo di Partenariato e dal PO FEAMP.

L'area dovrebbe essere sufficientemente vasta e disporre di una sufficiente "massa critica" per conseguire gli obiettivi prefissati ma non così ampia da determinare il rischio di una perdita del controllo da parte della comunità interessata. Infine l'area deve essere "coerente" in termini fisici, sociali e/o economici e in linea con gli obiettivi della strategia.

**NOTA BENE:** *L'area territoriale oggetto della strategia, nella quale dovranno operare i FLAG, deve, come requisito minimo, costituire un insieme omogeneo sotto il profilo geografico, economico e sociale, con una popolazione residente che rispetti i limiti definiti dal Reg. (UE) n. 1303/2013 e dall'Accordo di Partenariato. La continuità geografica pertanto non è un requisito obbligatorio. Le diverse zone che compongono il FLAG infatti non rispondono necessariamente ad una relazione in termini di continuità fisica, ma devono essere omogenee i termini di vocazione economica, prospettive sociali e obiettivi strategici e si impegnano congiuntamente a portare a avanti determinate attività.*

*Tuttavia, l'esperienza pregressa dimostra che una mancanza di continuità può rendere estremamente difficile elaborare e attuare una strategia e un partenariato efficaci. Pertanto, benché non sia obbligatoria, la continuità geografica può essere un fattore determinante per il successo. Per quanto riguarda invece la sovrapposizione territoriale, "Ciascun territorio (a livello comunale, zona censuaria, ...) può ricadere nell'area di riferimento di una sola strategia di sviluppo locale". Tale condizione si riferisce a strategie elaborate e presentate a valere sul FEAMP; in questo caso, quindi, lo stesso territorio non può ricadere nell'area di riferimento di due o più strategie di sviluppo locale finanziate dal FEAMP.*

## **IN EVIDENZA**

---

La scelta dell'area territoriale è estremamente rilevante sia in termini di ammissibilità che di valutazione della strategia.

Nello specifico i FLAG, nella definizione dell'area territoriale sono chiamati a rispettare i limiti di popolazione residente stabiliti dal Reg. 1303/2013 e, laddove opportuno, i requisiti per l'applicazione della deroga prevista dall'AdP. Infine, andrà indicato il rispetto dei criteri per la selezione delle aree stabiliti nel par. 5.1.2 del PO FEAMP.

Queste informazioni saranno al vaglio delle Amministrazioni Regionali, in quanto esplicitamente richieste o propedeutiche alla valutazione di alcuni criteri sia di ammissibilità sia di selezione. In particolare<sup>4</sup>:

### **Criteri di Ammissibilità**

4. **La proposta contiene la definizione del territorio e della popolazione interessati dalla strategia, nel rispetto dell'art. 33.1.a del Reg. (UE) n. 1303/2013**

È importante decidere l'unità territoriale di riferimento (Comune, zona censuaria, ...) e stilarne l'elenco indicando la relativa composizione demografica.

5. **Il territorio interessato rispetta i requisiti di ammissibilità in termini di popolazione definiti dall'Art. 33.6 del Reg. (UE) n. 1303/2013 nonché dalla deroga di cui all'Accordo di partenariato**

È importante verificare ex ante il rispetto dei limiti di popolazione del territorio di riferimento previsti dal Reg. 1303/2013 (tra 10.000 e 150.000 abitanti). Nel caso in cui il territorio selezionato superi tale limite, occorre verificare l'applicabilità della deroga previste dall'Accordo di Partenariato. È previsto infatti che il limite superiore possa essere alzato a un massimo di 200 mila abitanti, nei seguenti casi:

- a) territori ad alta densità di popolazione (superiore a 150 abitanti/kmq);
- b) territori che superano i 150 mila abitanti inclusivi di aree omogenee dal punto di vista socioeconomico, ovvero che richiedono l'inclusione di territori contermini per una più efficace specificazione delle strategie di sviluppo locale attuate con l'intervento dei Fondi.

Nel caso a) nella Strategia andrà indicata la densità di popolazione dell'area di riferimento.

Nel caso b) andrà inserita una motivazione che giustifichi la volontà di ricorrere alla deroga prevista dall'AdP.

Se l'OI dovesse ritenere non pertinenti le motivazioni addotte per giustificare la deroga di cui al punto 2, potrà richiedere ulteriori delucidazioni al FLAG. Nel caso in cui l'OI ritenga che l'area non rispetti i limiti di cui al relativo criterio di ammissibilità, dovrà provvedere all'esclusione della domanda dalla procedura di selezione.

6. **L'Area territoriale di riferimento è riconducibile alla pesca**

---

<sup>4</sup> La numerazione dei criteri riprende quella del documento di riferimento

Basandosi sulla definizione di zona di pesca e acquacoltura (di cui all'art. 3, comma 2 punto 5 del Reg. (UE) n.508/2014): "una zona in cui è presente una costa marina o la sponda di un fiume o di un lago, comprendente stagni o il bacino di un fiume, con un livello significativo di occupazione in attività di pesca o acquacoltura, che è funzionalmente coerente in termini geografici, economici e sociali ed è designata come tale dallo Stato membro", l'area dovrà fare riferimento alle tipologie indicate nell'Accordo di Partenariato, Sezione III, ovvero aree marine costiere, lagunari, lacustri e fluviali.

## Criteri di Selezione

### 1. Coerenza geografica dell'area proposta;

In particolare bisogna fare attenzione a:

- Il rapporto tra occupati nella pesca e acquacoltura e nelle attività connesse rispetto agli occupati totali deve essere in generale pari ad almeno il 2%;
- Nel territorio è presente almeno un approdo per la pesca e/o un luogo di sbarco per la pesca e/o un sito portuale peschereccio attivo e/o un valore della produzione ittica rilevante;
- Si è verificata una riduzione della flotta di pesca superiore al 10% rispetto al valore del 2007, in termini di GT oppure di potenza motore (kW) e/o riduzione del valore della produzione superiore al 10% rispetto al valore del 2007;
- Densità di popolazione pari o inferiore alla media regionale;
- Tasso di disoccupazione pari o superiore alla media regionale.

Nonostante il PO preveda il rispetto, ai fini dell'ammissibilità della strategia, di almeno uno dei sopracitati criteri, al contempo i criteri di selezione prevedono l'assegnazione di punteggi maggiori se la strategia soddisfa un numero maggiore di criteri.

### 8. Adeguatezza della strategia nel rispondere ai fabbisogni dell'area;

La Strategia deve risultare pertinente ed in grado di rispondere efficacemente ai fabbisogni di sviluppo dell'area, adottando un approccio volto a cogliere opportunità nuove calibrate sulle potenzialità dell'area. Questo elemento può essere rilevato verificando se gli obiettivi ed azioni della strategia si basano su un approccio "conservativo" o se al contrario riescono a cogliere nuove tendenze di sviluppo (nuovi modelli di consumo, nuove modalità di fruizione/erogazione di servizi, nuovi fabbisogni rilevati, etc.) in grado di innescare processi virtuosi in discontinuità con il passato.

## 3.3 Analisi delle esigenze di sviluppo e delle potenzialità del territorio

### Punto 4 del Modello Strategie di Sviluppo Locale di Tipo Partecipativo.

L'elaborazione della strategia, come detto, non può prescindere da un'approfondita conoscenza del territorio che dovrà prendere in considerazione le componenti strategiche del contesto sociale, economico ed ambientale delle zone di pesca. L'analisi potrà essere svolta dai membri del partenariato o da esperti esterni individuati *ad hoc* per rispondere a tale necessità, ma in entrambi i casi sarà opportuno che tali figure siano profondi conoscitori del contesto territoriale al fine di restituire informazioni quanto più possibili veritiere. Questa fase, che il potenziale FLAG è chiamato a svolgere nella compilazione del Modello di strategia, assume particolare rilevanza in relazione all'affidabilità delle informazioni che sostanziano l'analisi svolta. I dati

utilizzati per ricostruire il contesto economico e sociale dell'area, devono essere congrui sia in termini di dimensione territoriale, sia in termini di accuratezza.

Nel Modello di strategia vengono anche richieste le fonti dei dati utilizzati, queste devono il più possibile essere ufficiali e accreditate (es. ISTAT, ISPRA, etc) o far riferimento a documentazione specifica tecnica (studi pubblicati da enti accreditati come ad esempio le Università). Se l'analisi del territorio interessato presentasse particolari peculiarità o criticità, la strategia può avvalersi analisi territoriali svolte *ad hoc*, anche in questo caso sarà necessario indicare le modalità con cui è avvenuta la raccolta del dato indagato al fine di metterne in evidenza la solidità e la rispondenza alla realtà.

A titolo esemplificativo si riportano alcuni dati socio-economici da prendere in considerazione l'analisi degli aspetti salienti del territorio sono:

- Analisi degli andamenti demografici
  - Popolazione residente: andamento negli ultimi 10 anni;
  - Distribuzione per fasce di età;
  - Livello di istruzione
- La situazione del mercato del lavoro
  - Occupati totali della zona;
  - Occupati per settore di interesse;
  - Occupati per genere;
  - Tasso di disoccupazione attuale andamento negli ultimi 10 anni;
- Economia Locale
  - Numero di imprese presenti nella zona;
  - Andamento diacronico del numero di imprese;
  - Numero imprese fallite;
  - Numero di imprese nel settore di interesse;
- Le infrastrutture territoriali

## IN EVIDENZA

---

Solo attraverso una corretta acquisizione dei dati si potrà avere un quadro esatto e completo del contesto in cui si vuole operare, fondamentale non solo per l'efficacia e l'efficienza della strategia ma anche per il processo di selezione attuato da parte del Comitato istituito dall'Amministrazione Regionale.

Queste informazioni, infatti, saranno esaminate in quanto propedeutiche alla valutazione del soddisfacimento di alcuni criteri di ammissibilità e di selezione. In particolare:

### Criteri di Ammissibilità

4. **La proposta contiene la definizione del territorio e della popolazione interessati dalla strategia, nel rispetto dell'art. 33.1.a del Reg. (UE) n. 1303/2013**  
Vedi paragrafo precedente.
5. **Il territorio interessato rispetta i requisiti di ammissibilità in termini di popolazione definiti dall'Art. 33.6 del Reg. (UE) n. 1303/2013 nonché dalla deroga di cui all'Accordo di partenariato**  
Vedi paragrafo precedente.

**7.-8. L'area interessata rispetta i criteri di selezione delle zone di pesca indicati al par. 5.1.2 del PO FEAMP**

E' fondamentale, ai fini dell'ammissibilità della strategia, che l'area sia omogenea sotto il profilo geografico, economico o sociale.

**Criteri di Selezione**

**1. Coerenza geografica dell'area proposta**

Vedi paragrafo precedente

**3. Adeguatezza dell'identificazione dei fabbisogni e dell'analisi SWOT con dati ed indicatori affidabili;**

L'analisi SWOT si basa sull'analisi di contesto, pertanto più quest'ultima è accurata maggiore sarà la precisione dell'analisi SWOT con riferimento al territorio. (VEDI PUNTO 4 ANALISI SWOT)

**6. Capacità stimata di creare posti di lavoro e occupazione**

Sebbene un alto incremento di posti di lavoro ETP, o di nuove imprese, rispetto ai valori di base indicati nell'analisi può ottenere un coefficiente maggiore ai sensi del documento inerente le voci di dettaglio dei criteri di selezione, è necessario basare la stima su dati concreti e affidabili riferiti all'area ed al periodo di riferimento di elaborazione della strategia.

**8. Adeguatezza della strategia nel rispondere ai fabbisogni dell'area**

Vedi paragrafo precedente.

**14.-15. Composizione adeguatamente rappresentativa delle istanze locali e coerente rispetto ai fabbisogni dell'area e delle azioni che saranno implementate**

Poiché maggiore è l'equilibrio nella distribuzione del potere di voto tra i diversi gruppi d'interesse, migliore sarà il punteggio assegnato in fase di selezione, risulta fondamentale svolgere un'accurata analisi di contesto che evidenzii, sulla base di informazioni e dati concreti e affidabili, i vari soggetti che operano nell'area di riferimento.

### 3.4 ANALISI SWOT

Punto 5 del Modello Strategie di Sviluppo Locale di Tipo Partecipativo.

L'analisi swot (di seguito SWOT) è lo strumento tecnico che i potenziali FLAG sono chiamati ad utilizzare per la costruzione di una strategia fortemente connessa alle esigenze e alle vocazioni che la realtà territoriale esprime. Le scelte di tipo strategico, infatti, La SWOT offre un supporto logico alla razionalizzare le informazioni raccolte affinché queste, non solo restituiscano una fotografia quanto più possibile veritiera dello status quo, ma siano uno strumento operativo per indirizzare le scelte del partenariato.

Attraverso tale tipo di analisi è infatti possibile evidenziare i punti di forza (strength) e di debolezza (weakness) al fine di far emergere le opportunità (opportunities) e le minacce (threat) che derivano dal contesto cui si inserisce la SSL.

L'analisi, così come descritta nel precedente paragrafo, è quindi la base di dati e informazioni sulla quale lavorare per determinare i fattori i punti di forza e di debolezza (fattori endogeni) propri del territorio analizzato.

I fattori esogeni sono invece quelle dinamiche, quelle politiche o quelle componenti esterne al territorio, che non possono essere governate dagli attori locali, che possono rappresentare opportunità e minacce per il territorio interessato dalla strategia.

A partire dall'analisi dei fattori esterni, la SWOT consente di individuare quelle azioni in grado di andare a modificare in maniera virtuosa i fattori endogeni, ovvero lenire i punti di debolezza del territorio e consolidare e potenziare i punti di forza.

Il potenziale FLAG per costruire un'analisi swot efficace dovrà:

- basarsi su dati concreti: per garantire che la Strategia sia focalizzata su obiettivi realistici e realizzabili a livello locale;
- definire l'analisi in maniera partecipata per godere del consenso di tutte le parti coinvolte e dell'apporto di idee nuove: per evitare errori causati da visioni «soggettive» della realtà;
- essere estremamente focalizzata e non generalista, mettendo in evidenza gli elementi caratterizzanti lo specifico contesto territoriale

**NOTA BENE:** nell'elaborazione dell'analisi SWOT è bene coinvolgere inizialmente un gruppo relativamente ristretto di principali soggetti interessati e successivamente la comunità al fine di migliorare l'integrazione del piano nel suo contesto e favorire una diagnosi partecipata del contesto di riferimento locale. L'analisi deve essere basata su DATI CONCRETI per garantire che la Strategia sia focalizzata su obiettivi realistici e realizzabili a livello locale.

## **IN EVIDENZA**

---

L'analisi SWOT rappresenta in punto di relazione che unisce le precedenti fasi di analisi alla vera e propria strategia. Mettendo a sistema le diverse informazioni raccolte, questa analisi pone la base operativa su cui impostare la strategia e fornisce un quadro esatto e trasversale del contesto in cui si intende operare.

Queste informazioni, infatti, saranno esaminate in quanto propedeutiche alla valutazione del soddisfacimento di alcuni criteri di ammissibilità e di selezione. In particolare:

### **Criteri di Ammissibilità**

7. **L'area interessata rispetta i criteri di selezione delle zone di pesca indicati al par. 5.1.2 del PO FEAMP**

Da una corretta analisi SWOT si evince l'omogeneità geografica, economica e sociale.

9. **La strategia è focalizzata sull'obiettivo specifico 4.1 della Priorità 4 del PO FEAMP**

L'analisi permette di porre le basi per la definizione dell'obiettivo, in quanto aiuta a comprendere i fattori esterni che influenzeranno la strategia, come l'attuale status economico, il possibile livello di inclusione sociale, la situazione occupazionale.

## Criteri di Selezione

2. **Complementarietà e integrazione con altre politiche di sviluppo locale finanziate con fondi europei, nazionali o regionali**  
L'analisi permette di comprendere meglio le conoscenze del sistema locale propedeutiche alla definizione delle priorità, tenendo conto delle opinioni ragionate dei soggetti interessati locali.
  
3. **Adeguatezza dell'identificazione dei fabbisogni e dell'analisi SWOT con dati ed indicatori affidabili**  
Bisogna fare attenzione ai seguenti punti per far risultare l'analisi adeguata:
  - Concentrarsi sulle caratteristiche specifiche dell'area e sulla sua peculiarità;
  - I punti messi in evidenza dalla SWOT devono basarsi chiaramente sulle prove ottenute da fonti affidabili ovvero dalla diagnosi dell'area;
  - I punti di forza, debolezza, opportunità e minaccia devono essere identificati in maniera corretta;
  - Classificare le esigenze definendo un ordine di priorità;
 Inoltre possono essere realizzate delle attività specifiche per ottenere un miglior punteggio in fase di selezione, ovvero, attività di diagnosi partecipativa (consultazioni pubbliche, interviste, questionari, indagini, etc.) basate sulla rilevazione ed interpretazione delle percezioni e delle conoscenze di chi "sperimenta" il sistema locale; anche la definizione delle priorità o la classificazione che tengano conto delle opinioni ragionate dei soggetti interessati locali sono propedeutiche all'ottenimento di un punteggio migliore in fase di selezione.
  
4. **Coerenza interna della strategia in termini di quadro logico (fabbisogni, SWOT, obiettivi, azioni e risultati)**  
L'analisi SWOT fa parte di un più ampio quadro logico (fabbisogni, obiettivi, azioni, risultati) e deve essere parte integrante di un legame di corrispondenza chiaro e coerente tra gli elementi del suddetto quadro (ad es. ogni azione fa riferimento ad almeno un obiettivo, ciascun obiettivo corrisponde almeno ad un fabbisogno, etc.).
  
8. **Adeguatezza della strategia nel rispondere ai fabbisogni dell'area**  
Attraverso l'analisi SWOT si possono comprendere i fabbisogni dell'area di riferimento: risulta quindi fondamentale una scrupolosa attività di analisi al fine di cogliere le potenziali opportunità dell'area per poter meglio rispondere ai suoi fabbisogni di sviluppo.
  
14. **Composizione adeguatamente rappresentativa delle istanze locali e coerente rispetto ai fabbisogni dell'area e delle azioni che saranno implementate**  
Vedi paragrafo precedente

### 3.5 Definizione degli obiettivi e della logica di intervento di base

#### Punto 6 del Modello Strategie di Sviluppo Locale di Tipo Partecipativo.

Dopo aver concluso la fase relativa alla raccolta preparatoria dei dati e delle informazioni, ma soprattutto a seguito dell'analisi SWOT, si inizia a delineare la visione strategica generale ed è ora necessario identificare gli obiettivi, in coerenza con i bisogni prioritari individuati. La strategia, infatti, deve essere coerente con la

finalità principale della Priorità 4 - Aumentare l'occupazione e la coesione territoriale - ed in linea con i suoi obiettivi specifici.

**NOTA BENE:** L'art. 63 del Reg. (UE) 508/2013 stabilisce che il sostegno all'attuazione di strategie di sviluppo locale di tipo partecipativo può includere le misure di cui alle priorità I, II e IV, fatta eccezione per gli articoli 66 e 67, purché esistano motivazioni chiare per la loro gestione a livello locale. Occorre tenere presente che l'Autorità di Gestione ha il compito di garantire che le operazioni conseguano gli obiettivi e i risultati specifici della pertinente priorità. Conseguentemente, si consiglia di operare nell'ambito della priorità 4 attraverso il sostegno ad interventi compatibili con gli obiettivi individuati dal citato art. 63 del regolamento (UE) n. 508/2014, ma non ricompresi in altre misure FEAMP attuate direttamente dalle Amministrazioni regionali.

Tali interventi, aggiuntivi rispetto a quelli previsti dalle altre misure FEAMP, potranno contribuire, se programmati con la partecipazione attiva degli operatori del settore, alla completa attuazione della strategia di sviluppo locale.

In questa fase del processo di elaborazione della strategia, gli aspetti da tenere maggiormente in considerazione sono:

- Risultanze dell'analisi SWOT;
- Ipotesi di azioni da porre in essere e relativa prioritarizzazione;
- Connessione e relazioni tra fabbisogni e azioni in coerenza con gli obiettivi da raggiungere;
- Giustificazione della priorità, descrizione e coerenza con la strategia generale;
- Individuazione dei soggetti che possono determinare il successo della strategia.

Gli obiettivi devono essere in grado di definire in maniera chiara quello che si intende realizzare e devono essere formulati in termini SMART/SMARTER, ossia:

- **Specifici** – che definiscano chiaramente che cosa il potenziale FLAG intende affrontare e con quali mezzi;
- **Misurabili** – aventi una base che ne consenta la misurazione e obiettivi quantificati;
- **Attuabili** – tecnicamente realizzabili considerando lo scopo e la portata della strategia proposta;
- **Realistici** – conseguibili date le risorse a disposizione, il termine consentito, la portata dell'intervento, ecc.;
- **Temporalmente definiti** – corredati di un termine entro il quale dovranno essere realizzati.
- **Evaluated - Valutati** (Etici, Ecologici, Emozionanti, Esaltanti)
- **Ri-valutati** per essere certi delle scelte fatte.

Di seguito un esempio di obiettivo globale formulato in termini SMART:

***“Rafforzare, entro il 2020, l'innovazione e l'adattabilità nelle imprese ubicate nel territorio FLAG, attraverso azioni che porteranno all'introduzione di 100 nuovi posti di lavoro, di cui 70 donne, all'acquisizione e all'impiego di nuove competenze da parte di 300 individui”.***

La logica di intervento e gli obiettivi SMART ad essa associati collegano i fabbisogni e le azioni ad una serie di traguardi attraverso indicatori di performance misurabili, con i quali si potrà valutare la realizzazione della strategia di sviluppo di tipo partecipativo per le zone di pesca e acquacoltura.

La strategia dovrebbe includere una descrizione che illustri in maniera chiara ed essenziale il cambiamento dal basso che si vuole conseguire e l'approccio strategico per realizzarlo.

La strategia dovrà inoltre assicurare la parità delle opportunità e le modalità proposte sul piano operativo ed, inoltre, evidenziare i principi di sostenibilità ambientale da rispettare e le modalità con le quali questi principi saranno messi in atto e monitorati nel tempo.

La definizione degli obiettivi deve tener conto: delle lezioni apprese della passata programmazione, delle risultanze dell'analisi di contesto, delle eventuali consultazioni con gli *stakeholders* e la comunità locale, della coerenza strategica con i documenti normativi e programmatici.

La strategia deve proporre anche soluzioni nuove e innovative che possano in qualche modo migliorare o risolvere le problematiche locali di una comunità e suggerire così nuovi strumenti su cui creare esperienza e competenza.

**NOTA BENE:** Occorre ricordare che la strategia di sviluppo locale di tipo partecipativo deve perseguire almeno uno degli obiettivi previsti dall'art. 63 par. 1 del Reg. (UE) n. 508/2014:

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

Inoltre, la strategia deve indicare a quale/quali tra gli ambiti tematici previsti dall'AdP per il CLLD (per un massimo di tre per strategia) fa riferimento.

## IN EVIDENZA

---

La metodologia di definizione degli obiettivi e la determinazione degli stessi devono essere puntualmente focalizzati sulla crescita economica, inclusione sociale e creazione di posti di lavoro ed in particolare devono ricadere in specifici ambiti d'intervento.

Queste informazioni, infatti, saranno esaminate in quanto propedeutiche alla valutazione del soddisfacimento di alcuni criteri di ammissibilità e di selezione. In particolare:

## Criteria di Ammissibilità

9. **La strategia è focalizzata sull'obiettivo specifico 4.1 della Priorità 4 del PO FEAMP**  
Bisogna far riferimento alle macro aree suggerite dal Programma Operativo per definire una corretta lista di obiettivi (crescita economica, inclusione sociale, creazione di posti di lavoro).
10. **Obiettivi identificati ai sensi dell'art. 63 del Reg. (UE) n.508/2014**  
Gli obiettivi devono essere scelti in relazione ad almeno una delle tematiche specificate per ottenere la concessione all'attuazione di strategie di sviluppo locale di tipo partecipativo:  
a) valorizzare, creare occupazione, attrarre i giovani e promuovere l'innovazione in tutte le fasi della filiera dei prodotti della pesca e dell'acquacoltura;  
b) sostenere la diversificazione, all'interno o all'esterno della pesca commerciale, l'apprendimento permanente e la creazione di posti di lavoro nelle zone di pesca e acquacoltura;  
c) migliorare e sfruttare il patrimonio ambientale delle zone di pesca e acquacoltura, inclusi gli interventi volti a mitigare i cambiamenti climatici;  
d) promuovere il benessere sociale e il patrimonio culturale nelle zone di pesca e acquacoltura, inclusi la pesca, l'acquacoltura e il patrimonio culturale marittimo;  
e) rafforzare il ruolo delle comunità di pescatori nello sviluppo locale e nella *governance* delle risorse di pesca locali e delle attività marittime.
11. **Ambiti di intervento identificati dall'Accordo di Partenariato**  
Gli ambiti di intervento degli obiettivi da scegliere devono essere ben specificati e devono essere di numero non superiore a tre, da scegliere tra i seguenti e da indicare esplicitamente nella strategia:  
a) sviluppo e innovazione delle filiere e dei sistemi produttivi locali (agro-alimentari, artigianali e manifatturieri, produzioni ittiche);  
b) sviluppo della filiera dell'energia rinnovabile (produzione e risparmio energia);  
c) turismo sostenibile;  
d) cura e tutela del paesaggio, dell'uso del suolo e della biodiversità (animale e vegetale);  
e) valorizzazione e gestione delle risorse ambientali e naturali;  
f) valorizzazione di beni culturali e patrimonio artistico legato al territorio;  
g) accesso ai servizi pubblici essenziali;  
h) inclusione sociale di specifici gruppi svantaggiati e/o marginali;  
i) legalità e promozione sociale nelle aree ad alta esclusione sociale;  
j) riqualificazione urbana con la creazione di servizi e spazi inclusivi per la comunità;  
k) reti e comunità intelligenti;  
l) diversificazione economica e sociale connessa ai mutamenti nel settore della pesca.  
E' necessario porre particolare attenzione alla coerenza degli ambiti di intervento scelti con gli obiettivi strategici previsti.

## Criteria di Selezione

2. **Complementarietà e integrazione con altre politiche di sviluppo locale finanziate con fondi europei, nazionali o regionali;**  
Fare attenzione alla scelta degli obiettivi per evitare che ci sia una sovrapposizione di strategie con altre politiche già attuate. Gli obiettivi selezionati evidenziano lo scopo della strategia, la quale può prevedere ambiti di complementarietà/integrazione con strategie di sviluppo locale a livello regionale/sub-regionale ed inoltre deve evidenziare anche gli ambiti in cui la complementarietà e l'integrazione si esplicano:  
- Ambito settoriale, ad es. turismo, imprese, ambiente;  
- Ambito territoriale, ad es. aree rurali, aree urbane;  
- Ambito Istituzionale, ad es. Enti locali, Scuole, Università, Associazioni.
4. **Coerenza interna della strategia in termini di quadro logico (fabbisogni, SWOT, obiettivi, azioni e risultati);**  
Fare attenzione alla scelta degli obiettivi in quanto sono un elemento centrale nella compilazione del quadro logico (Vedi al riguardo il paragrafo 2.5.1 "Quadro logico"). Infatti, i diversi elementi del quadro logico (fabbisogni, SWOT, obiettivi, azioni, risultati) esprimono un legame di corrispondenza chiaro e coerente (ad es. ogni azione fa riferimento ad almeno un obiettivo, ciascun obiettivo corrisponde almeno ad un fabbisogno, etc.).
7. **Identificazione di obiettivi chiari e misurabili**  
La definizione degli obiettivi, associati ad indicatori di risultato misurabili in grado di verificare il loro raggiungimento, deve essere realizzata in modo da definire in maniera chiara quello che il FLAG costituente intende realizzare. Si ricorda che la Strategia si basa su obiettivi intelligenti (SMART), correttamente associati ad indicatori di risultato.
8. **Adeguatezza della strategia nel rispondere ai fabbisogni dell'area;**  
Gli obiettivi su cui si basa la strategia devono rispondere ai fabbisogni territoriali espressi nell'analisi; in aggiunta verrà valutata in sede di selezione la capacità di obiettivi e azioni della strategia di cogliere nuove tendenze di sviluppo, un approccio sfidante e non meramente difensivo, in grado di innescare processi virtuosi in contrasto con il passato.
- 9.-10. **Rispetto dei principi orizzontali;**  
Gli obiettivi, insieme ad azioni e modalità di intervento, definiscono in che modo la strategia contribuisce attivamente sia al principio dello sviluppo sostenibile, allo scopo di preservare, tutelare e migliorare la qualità dell'ambiente marino e di promuovere l'uso efficiente delle risorse, alla lotta al cambiamento climatico che al rispetto del principio di pari opportunità e non discriminazione, riconoscendo sia nella fase di definizione che in quella di attuazione, il ruolo che donne e uomini, migranti e minoranze etniche, anziani, giovani e persone con disabilità possono avere e favorendo, nella selezione degli interventi, parità di accesso alle risorse e alle opportunità sociali.
29. **Chiara descrizione del piano di azione**
30. **Adeguatezza delle azioni rispetto alla strategia proposta**
31. **Identificazione di azioni in grado di perseguire i risultati previsti**

Nella fase di identificazione degli obiettivi bisogna tener conto che questi influenzano il quadro logico ed il piano di azione, in quanto quest'ultimo traduce gli obiettivi strategici in azioni concrete. Le azioni proposte devono essere tra loro integrate nell'ambito di un approccio multisettoriale e, dato che ciascuna azione è collegata ad un obiettivo specifico, orientate verso la medesima direzione strategica.

### 3.5.1 Quadro Logico

#### Punto 6 del Modello Strategie di Sviluppo Locale di Tipo Partecipativo.

Il Quadro Logico è fondamentale per riuscire ad avere una visione completa ed esaustiva del progetto attraverso una matrice dove figurano le parti salienti della strategia. Infatti rappresenta un sistema semplice e schematico per verificare la coerenza interna e la relazione esistente tra le varie componenti della struttura della strategia (obiettivo generale, obiettivo specifico, azioni di intervento con relativa gerarchizzazione).

Questo schema è di particolare rilevanza in quanto è uno dei momenti centrali nella fase di programmazione; infatti, oltre ad aiutare nelle principali fasi di valutazione e progettazione, delinea, seppure in termini sintetici, i lineamenti principali della metodologia di azione definendo le priorità tra gli obiettivi ed infine può anche contribuire al miglioramento della strategia durante le diverse fasi della sua attuazione. E' importante evidenziare che il piano di azione approfondisce i punti descritti nel quadro logico. (Vedi al riguardo i paragrafi 2.6 "Definizione della priorità" e 2.7 "Elaborazione del piano di azione")

#### Focus operativo

##### **Esempio pratico di logica di intervento e definizione di obiettivi da parte di un FLAG**

Dall'analisi complessiva del contesto in cui attuare la strategia e dalle evidenze emerse dalla SWOT, oltre che in virtù di quanto emerso dalle attività partecipative di concertazione *bottom-up*, devono essere definiti gli ambiti tematici.

Ad esempio, per un ambito territoriale emerge dall'analisi effettuata la necessità di riqualificare una parte dell'area portuale (azione), in quanto non sfruttata per parziale abbandono a causa della graduale riduzione della comunità di pescatori. Il declino della comunità di pescatori comporta direttamente una marginalizzazione del settore della pesca causata dalla sempre minore economicità dell'attività svolta (punti di debolezza).

L'area, tuttavia, risulta avere un buon potenziale turistico (opportunità), grazie ad attrattive naturalistiche e culturali che quindi esultano dalla pesca, ma che possono divenire traino per il rilancio dell'economia di settore.

In base ai fabbisogni prioritari emersi, vengono individuati gli ambiti tematici in cui perseguire gli obiettivi della strategia, che risultano essere:

- diversificazione economica e sociale connessa ai mutamenti nel settore della pesca;
- riqualificazione urbana con la creazione di servizi e spazi inclusivi per la comunità.

Quindi, l'obiettivo generale del FLAG sarà quello di diversificare la zona di pesca attraverso l'incentivazione e l'implementazione del pescaturismo e la contestuale riqualificazione della zona portuale dismessa.

La scelta del partenariato ricade esclusivamente su questo obiettivo e sui relativi obiettivi specifici individuati, poiché evidenziati dalla SWOT come quelli più efficaci per il perseguimento degli obiettivi: è consigliabile, infatti, limitare il numero degli obiettivi nell'ambito della strategia e selezionare quelli con un'alta percentuale di riuscita. È inoltre necessario che gli obiettivi selezionati, e le relative azioni messe in campo, siano in stretta correlazione tra loro e finalizzati al perseguimento della strategia nel suo complesso.

Al fine di raggiungere il primo obiettivo specifico, l'incentivazione e contestuale implementazione del pescaturismo, occorrerà prevedere nel PdA interventi volti a finanziare la diversificazione delle attività di pesca, con l'adeguamento strutturale delle imbarcazioni e delle attrezzature di bordo connesse, rendendo il tutto funzionale a quanto prescritto per lo svolgimento dell'attività.

Una ulteriore azione, correlata e propedeutica, potrà prevedere il miglioramento strutturale degli approdi portuali, finanziando, ad esempio, piccoli interventi di sistemazione dei luoghi di sbarco con la contestuale attuazione di azioni integrate mirate al collegamento strutturato delle aree portuali con le stazioni turistiche presenti in zona. Occorrerà quindi, parallelamente, prevedere, per il completo raggiungimento degli obiettivi, una corretta azione di comunicazione e animazione territoriale che fornisca tutte le informazioni necessarie agli operatori del settore locale della pesca sul potenziale turistico della zona e sui vantaggi della diversificazione delle attività, in particolare attraverso il pescaturismo.

In riferimento all'obiettivo specifico di riqualificazione della zona portuale descritta nell'esempio sopra esposto, come per tutte le altre eventuali azioni attuabili anche dagli OO.II. su scala regionale con Misure specifiche previste dal FEAMP, si ritiene opportuna e concretamente auspicabile un'attività dei FLAG concordata con le Regioni, al fine di non duplicare interventi sui territori che vanifichino i piani strategici degli stessi FLAG, compromettendone le potenzialità di spesa e gli impegni finanziari previsti.

### 3.6 Definizione delle priorità

#### Punto 6 del Modello Strategie di Sviluppo Locale di Tipo Partecipativo.

Nella definizione delle priorità il metodo da utilizzare è quello partecipativo: attraverso un approccio dal basso con l'adesione degli attori locali al processo decisionale sulla strategia e alla scelta delle priorità da realizzare nel proprio territorio, si assicura una definizione degli obiettivi e delle priorità che rispecchiano meglio le reali necessità dell'area geografica di riferimento. È indispensabile che questa preferenza e la successiva definizione delle priorità non nasca da una scelta individuale ma bensì da una decisione da tutti condivisa.

Per definire e classificare collegialmente le priorità da parte di un gruppo sono possibili diverse metodologie di lavoro (seminari o incontri pubblici, sessioni di brainstorming, ricerche, inchieste); è consigliabile coinvolgere l'intero gruppo nella definizione della lista dei compiti, nella valutazione dell'urgenza e dell'importanza di questi ultimi. Le persone, infatti, tendono ad avere una propria visione dell'urgenza e dell'importanza delle priorità da seguire: attraverso una sana discussione, tutto il gruppo potrà arrivare ad una conclusione univoca. Aumentare il grado di coinvolgimento aumenta l'interesse dei partecipanti nei confronti del processo e pertanto l'impegno nell'elaborazione del piano finale da parte di tutti i membri del gruppo.

#### ***IN EVIDENZA***

---

La definizione delle priorità è un elemento centrale nello sviluppo della strategia in quanto si entra attivamente nella fase operativa: una scelta errata delle stesse potrebbe portare ad un errato perseguimento degli obiettivi riducendo l'efficacia e l'efficienza della strategia.

Queste informazioni, inoltre, saranno esaminate in quanto propedeutiche alla valutazione del soddisfacimento di alcuni criteri di ammissibilità e di selezione. In particolare:

### **Criteri di selezione**

**7. Identificazione di obiettivi chiari e misurabili**

La gerarchia degli obiettivi deve essere chiaramente identificata al fine di ottenere un miglior punteggio in sede di selezione della strategia.

**9.-10. Qualità e coerenza della strategia - Rispetto dei principi orizzontali;**

Una corretta definizione delle priorità aiuta la comprensione e la fattibilità degli obiettivi della strategia.

**29. Chiara descrizione del piano di azione;**

**30. Adeguatezza delle azioni rispetto alla strategia proposta;**

**31. Identificazione di azioni in grado di perseguire i risultati previsti;**

Le priorità scelte influenzano il quadro logico ed il piano di azione, in quanto quest'ultimo traduce gli obiettivi strategici in azioni concrete. Le azioni proposte devono essere tra loro integrate nell'ambito di un approccio multisettoriale e, dato che ciascuna azione è collegata ad un obiettivo specifico, orientate verso la medesima direzione strategica.

Tutte le azioni descritte nel piano, sulla base delle priorità scelte, consentono di tradurre in maniera concreta ed immediatamente operativa gli obiettivi della strategia: infatti l'ordine di realizzazione delle azioni deve essere coerente con la priorità dei relativi obiettivi specifici di riferimento in quanto sono realizzate prima le azioni collegate agli obiettivi ritenuti prioritari.

## **3.7 Elaborazione del Piano di Azione**

### Punto 7 del Modello Strategie di Sviluppo Locale di Tipo Partecipativo.

Il piano di azione è parte integrante della strategia e descrive le azioni concrete attraverso le quali il potenziale FLAG intende realizzare gli obiettivi in essa definiti. Nel piano vanno indicate le tipologie di azione che possono portare al successo della strategia in maniera realistica, tenuto conto della tempistica e delle risorse umane e finanziarie disponibili.

Tali azioni dovranno corrispondere alle esigenze in precedenza individuate ed avere buone possibilità di ottenere i cambiamenti auspicati. Il piano deve essere redatto a partire dal quadro logico, poiché rappresenta la base di partenza per questa fase progettuale: il piano di azione approfondisce i punti descritti nel quadro logico.

All'interno del paragrafo relativo all'elaborazione del piano di azione, va evidenziata l'importanza delle caratteristiche innovative all'interno della strategia. È fondamentale descrivere l'approccio generale prescelto, tenendo conto del rapporto fra innovazione, cooperazione e costruzione di reti.

Le forme di innovazione possono convergere su:

- la modalità di elaborazione o gestione della strategia ;
- i soggetti coinvolti e le modalità del coinvolgimento ;
- le modalità con cui vengono fornite le risorse;
- le modalità di identificazione, utilizzo, diffusione o comunicazione dei risultati o insegnamenti ;
- le modalità che permettono l'autosufficienza della strategia ;
- le modalità di correlazione con altre iniziative .

Oltre al tema dell'innovazione, in questa fase dovrà essere posta una particolare attenzione anche all'aspetto legato alla realizzabilità delle azioni previste in relazione alla tempistica. Infatti, il raggiungimento l'obiettivo generale di attuazione della strategia, è legato alla realizzazione fattiva delle azioni che quindi devono una pianificazione dei tempi ben calcolata. Nella definizione delle strategia, quindi, il potenziale FLAG è chiamato a descrivere le tempistiche previste per l'attuazione delle singole azioni, in maniera che queste non risultino slegate, ma facciano parte un un piano di lavoro complessivo.

**NOTA BENE:** Nella Strategia, inoltre, è necessario indicare la tempistica di riferimento per lo svolgimento delle attività previste, presentando, mediante un Diagramma di Gantt, una pianificazione coerente ed adeguata, al fine di stabilire la corretta successione delle azioni, in funzione del loro contributo al conseguimento degli obiettivi e dei target individuati nella strategia.

## **IN EVIDENZA**

---

L'elaborazione del Piano è l'espressione della strategia; servono specifiche conoscenze per poter trasformare il lavoro strategico preliminare effettuato in una pianificazione operativa coerente, adeguata e soprattutto efficace che rispetti gli obiettivi iniziali e tutti i regolamenti.

Queste informazioni, inoltre, saranno esaminate in quanto propedeutiche alla valutazione del soddisfacimento di alcuni criteri di ammissibilità e di selezione. In particolare:

### **Criteri di selezione**

5. **Coerenza con il quadro normativo di riferimento e con il PO FEAMP;**

Il Piano di Azione rappresenta il quadro generale della strategia e deve sia rispettare le indicazioni regolamentari (artt. 32-35 del Reg. 1303/2013 e artt. 60-63 del Reg. 508/2014) che essere in linea con le indicazioni strategiche del PO FEAMP e dell'Accordo di partenariato.

15. **Composizione adeguatamente rappresentativa delle istanze locali e coerente rispetto ai fabbisogni dell'area e delle azioni che saranno implementate;**

Gli ambiti del Piano di Azione devono essere coerenti con la partnership proposta; al fine di ottenere un maggior punteggio in fase di selezione, la percentuale di componenti del partenariato che operano nei settori di intervento della strategia deve essere superiore al 50%.

**29. Chiara descrizione del piano di azione;**

Il Piano presentato deve seguire correttamente il legame di interdipendenza logica tra Obiettivi/Risultati attesi/Attività/Azioni/Output.

Per tradurre al meglio gli obiettivi strategici in azioni concrete, la descrizione delle azioni deve avere un legame chiaro ed evidente di interdipendenza con gli altri elementi del Quadro logico: infatti tutte le azioni descritte consentono di tradurre in maniera concreta ed immediatamente operativa gli obiettivi della strategia.

**30. Adeguatezza delle azioni rispetto alla strategia proposta;**

Le azioni proposte, per risultare pertinenti e funzionali al perseguimento degli obiettivi della strategia, devono essere non solo collegate e coerenti ad un obiettivo specifico ma anche far capo ad una visione strategica complessiva volta a favorire l'integrazione tra diversi settori (pesca e acquacoltura, turismo, ambiente) e tra le diverse forme di sostegno (supporto alle imprese, formazione, infrastrutture, etc.).

**31. Identificazione di azioni in grado di perseguire i risultati previsti;**

Il Piano di Azione deve contenere informazioni complete e dettagliate per ciascuna azione, concentrandosi su quelle che hanno maggiori possibilità di realizzare i cambiamenti desiderati. L'ordine di realizzazione delle azioni deve essere coerente con la priorità dei relativi obiettivi specifici di riferimento (sono realizzate prima le azioni collegate agli obiettivi ritenuti prioritari).

**32. Innovatività delle azioni individuate;**

Il Piano può prevedere modalità innovative in termini di azioni, strumenti e output. Le caratteristiche innovative della strategia e delle relative azioni devono definire con chiarezza processi/prodotti innovativi nel settore e per lo sviluppo dell'area.

**33. Coerenza ed adeguatezza del crono programma;**

La tempistica riportata deve risultare coerente rispetto all'attività da svolgere e con quanto indicato nel Piano di azione.

**36. Mobilitazione di risorse private;**

Il Piano di azione deve prevedere iniziative volte a favorire la mobilitazione delle risorse in grado di generare un effetto leva finanziaria per lo sviluppo locale, quali ad es.:

- sviluppare legami privilegiati con le banche locali;
- analizzare le potenzialità del *crowd funding* e di altre idee emergenti;
- riconoscere il pagamento in natura, l'attività di lavoro volontario e i piani di autoaiuto;
- mobilitare i risparmi locali a favore di progetti locali, per esempio
- mediante investimenti cooperativi o delle comunità locali;
- aumentare sensibilmente la velocità e l'adattabilità delle sovvenzioni dell'UE (piccole sovvenzioni, regimi quadro (*umbrella schemes*), ecc.);
- ridurre la burocrazia associata ai progetti, per esempio tramite l'uso di importi forfettari, costi semplificati, etc.

È importante che il Piano di azione preveda una stima riferita alle risorse finanziarie private (Vedi al riguardo il paragrafo 2.9 Sostegno finanziario).

### 3.7.1 Sostegno preparatorio

Il sostegno preparatorio è inteso come finanziamento ai potenziali partenariati e gruppi di azione esistenti e potenziali, al fine di sviluppare delle capacità utili, alla formazione e creazione di reti, nell'ottica di elaborare e attuare una strategia di sviluppo locale di tipo partecipativo.

Il prodotto finale del sostegno preparatorio deve essere necessariamente la Strategia di Sviluppo Locale predisposta garantendo un approccio bottom-up.

Tale sostegno preparatorio è ammissibile a prescindere dall'eventualità che il comitato di selezione istituito a norma dell'articolo 33, paragrafo 3, del Reg. (UE) 1303/2013 scelga o meno di finanziare la strategia di sviluppo locale di tipo partecipativo progettata dal gruppo d'azione che beneficia del sostegno, sempre che la suddetta strategia sia considerata ammissibile.

L'esperienza dimostra che la fase preparatoria di elaborazione della strategia, costruzione del partenariato e definizione dei confini più adeguati per il CLLD è essenziale per ottenere successo. Occorrono però risorse umane e un certo periodo di tempo per garantire che la strategia sia fondata su dati di fatto solidi e per favorire un completo coinvolgimento della comunità. La candidatura al "sostegno preparatorio" è effettuata attraverso la presentazione di apposita manifestazione di interesse.

Il sostegno preparatorio può coprire le azioni di cui all'art. 35 del Reg. UE n. 1303/2013:

- formazione rivolta ai soggetti interessati locali;
- studi dell'area interessata;
- spese relative alla progettazione della strategia di sviluppo locale, incluse consulenza e azioni legate alla consultazione dei soggetti interessati;
- spese amministrative (costi operativi e per il personale) dell'organizzazione che si candida al sostegno preparatorio nel corso della fase di preparazione;
- sostegno a piccoli progetti pilota.

L'intensità dell'aiuto per il sostegno preparatorio può raggiungere il 100%.

***NOTA BENE:*** *L'ammissione a finanziamento delle spese sostenute per il sostegno preparatorio è necessariamente subordinata alla presentazione della manifestazione di interesse nei tempi previsti dall'avviso pubblico per la selezione delle strategie – e quindi prima della presentazione della strategia - altrimenti non potranno essere riconosciute le spese eventualmente sostenute.*

*Le attività dovranno essere concluse entro la data di pubblicazione della graduatoria delle SSL selezionate a seguito del relativo avviso.*

### 3.7.2 Azioni di cooperazione

È prevista, ai sensi dell'art. 64 del Reg (UE) n. 508/2014, la possibilità da parte dei partenariati di svolgere attività di cooperazione. La portata e lo scopo della cooperazione assumono una notevole importanza: con l'espansione dello sviluppo locale di tipo partecipativo, che include strategie di cooperazione sia interterritoriale che transnazionale, possono prender vita altri tipi di partenariati.

È fondamentale per i progetti legati ad attività di cooperazione:

- stabilire un approccio strategico coerente con gli obiettivi globali;
- tenere in considerazione quali sono gli obiettivi prefissati (specifici) e i risultati attesi;

- descrivere come l'attività verrà sviluppata;
- descrivere la motivazione per la quale la cooperazione costituisca un approccio migliore e come questo coincida e contribuisca con gli obiettivi della strategia di sviluppo locale di tipo partecipativo;

Nella fase di elaborazione della strategia non sarà possibile, probabilmente, descrivere nel dettaglio tutte le caratteristiche di tali azioni. È importante altresì presentare una strategia il più possibile dettagliata al fine di favorire una rapida attuazione delle azioni previste.

### 3.8 Indicatori di risultato, realizzazione, impatto

#### Punto 8 del Modello Strategie di Sviluppo Locale di Tipo Partecipativo.

Per verificare l'andamento dell'attuazione delle attività ed adeguare quindi in itinere gli obiettivi e le attività annunciate, è previsto l'utilizzo di indicatori di risultato, realizzazione ed impatto;

Gli indicatori di risultato rappresentano l'esito più immediato della strategia.

Gli indicatori di realizzazione possono essere di natura finanziaria o fisica ed indicano l'avanzamento delle azioni previste per la realizzazione degli obiettivi puntualizzando il volume dei prodotti e dei servizi erogati.

Gli indicatori di impatto, invece, esprimono l'impatto che la strategia, insieme ad altri enti e a fattori esterni, produce sulla collettività e sull'ambiente. Tali indicatori sono caratterizzati da forti interdipendenze con fattori esogeni all'azione del FLAG.

Per ogni obiettivo specifico si devono descrivere i relativi indicatori di risultato, specificando le unità di misura, il target e la fonte; per ogni azione, invece, devono essere specificati i pertinenti indicatori di realizzazione e di impatto.

### 3.9 Definizione della strategia

#### Punto 9 del Modello Strategie di Sviluppo Locale di Tipo Partecipativo.

Nell'elaborazione della strategia è fondamentale dar conto dell'attività propedeutica di coinvolgimento e di consultazione degli stakeholder, della comunità locale e di come tali attività sono state prese in considerazione nella definizione della strategia.

L'adozione di un approccio bottom up è la peculiarità del CLLD, quindi è importante descrivere il processo di associazione della comunità locale all'elaborazione delle strategie e di specificare le tappe che hanno condotto alla relativa definizione e presentazione della stessa.

Questo approccio ha il pregio di focalizzarsi direttamente su quelli che sono i principali problemi dell'area territoriale partendo proprio da chi ci vive e lavora. Ad esempio una comunità può essere particolarmente interessata alla tematica dell'occupazione giovanile: la strategia che ne consegue può prender vita riunendo da un lato i giovani e dall'altro le scuole, gli uffici di orientamento professionale, gli uffici di collocamento, le associazioni di categoria del settore pesca e acquacoltura, datori di lavoro, i sindacati, ecc.

I progetti potrebbero interessare diversi campi di intervento come l'imprenditorialità, la formazione, le infrastrutture sociali e culturali, ecc. In questo modo la popolazione locale attiva nel settore della gioventù entrerebbe in contatto con persone che si occupano di questioni correlate, le quali a loro volta potrebbero

costituire altri poli per attività e progetti della comunità.

### 3.10 Complementarietà ed integrazione con le altre strategie CLLD

Punto 10 del Modello Strategie di Sviluppo Locale di Tipo Partecipativo.

Per garantire la sinergia degli interventi sul territorio, è necessario descrivere le modalità di interazione tra il FLAG e le altre strategie CLLD locali e/o in generale le altre iniziative di sviluppo locale/progetti finanziati da fondi europei e/o altre risorse pubbliche.

Una buona metodologia di lavoro, per garantire la complementarietà e l'integrazione, è quella di focalizzarsi sui principi operativi generali e gli aspetti specifici dei principali interventi nell'area proposta descrivendo in modo chiaro procedure e competenze: a questo punto, le Regioni di riferimento possono aiutare a capire se sono state messe in atto altre strategie con gli stessi obiettivi (come programmi dei Fondi strutturali).

**NOTA BENE:** È utile ricordare che benché una medesima area può ricadere nell'area di riferimento di una sola strategia di sviluppo locale finanziata valere sul FEAMP, questa condizione non si applica per strategie presentate a valere su fondi diversi, quali ad esempio FEASR e FEAMP. In questo caso, lo stesso territorio può ricadere sia nella strategia di sviluppo locale di un GAL che nella strategia di sviluppo locale gestita da un FLAG.

Al tal riguardo si pone l'attenzione su quanto indicato dall'Accordo di partenariato (pag. 687):

*“Le aree costiere e della pesca sono quelle considerate eleggibili dal Programma nazionale FEAMP. In queste aree, il ruolo di Fondo capofila sarà assunto dal FEAMP o anche dal FEASR se si adatterà un approccio pluri-fondo. In caso di sovrapposizione tra area costiera e area del GAL è opportuno che sia il GAL a coordinare e gestire gli interventi FEAMP, per evitare di duplicare le strutture organizzative”.*

*L'intento è quello di evitare duplicazioni, anche di strutture. Pertanto, in caso di completa sovrapposizione dell'area di un FLAG con quella di un GAL già selezionato, ovvero se i confini risultano completamente inclusi, sarà necessario che il FLAG produca alla Regione una giustificazione sottesa alla volontà di istituire 2 Gruppi di azione locale (GAL e FLAG).*

#### 3.10.1 Multi-Fondo

La strategia del PO FEAMP sull'attuazione del CLLD, tiene conto dei principali orientamenti definiti dall'Accordo di Partenariato. Infatti, è prevista a livello regionale la possibilità di implementare una strategia finanziata da differenti fondi SIE, anche detto approccio multi fondo.

In questo caso è prevista l'istituzione di un Comitato tecnico regionale per l'attuazione dell'intervento community-led composto dalle Autorità di Gestione di tutti i Programmi coinvolti (una per ciascun Fondo) ed esperti di sviluppo locale con il compito di:

- individuare le risorse dei vari Fondi da impegnare in ciascun processo di selezione;
- definire i criteri di selezione dei Piani di Azione e dei GAL/FLAG;
- valutare i Piani, formulare il parere e le graduatorie alle AdG dei programmi;
- armonizzare i tempi nel funzionamento dei diversi Fondi;

monitorare le operazioni (finanziario e procedurale);  
definire le modalità/procedure di modifica/emendamento dei Piani di Azione.

***NOTA BENE:*** *Nel caso di sovrapposizione tra area costiera e area del GAL, la Regione, prima di considerare ammissibile una strategia di sviluppo locale presentata da un FLAG, dovrà verificare se i confini dell'area FEAMP interessata dalla strategia coincidono, ovvero se risultano completamente inclusi, con i confini dell'area di un GAL già selezionato a valere su altri fondi SIE. In caso di esito positivo della verifica, la Regione dovrà richiedere al FLAG di motivare la necessità di avere due strutture che incidono sul medesimo territorio, e procedere ad una valutazione degli elementi presentati dal Gruppo al fine di ammettere a sostegno la strategia.*

## **IN EVIDENZA**

---

Uno studio approssimativo della complementarità e dell'integrazione con altre strategie può ridurre il punteggio totale in fase di selezione della strategia ma anche diminuire l'efficienza e l'efficacia della strategia stessa.

Queste informazioni, inoltre, saranno esaminate in quanto propedeutiche alla valutazione del soddisfacimento di alcuni criteri di ammissibilità e di selezione. In particolare:

### **Criteri di selezione**

#### **2. Complementarità e integrazione con altre politiche di sviluppo locale finanziate con fondi europei, nazionali o regionali;**

La Strategia, come detto, deve essere il più possibile integrata e/o complementare con le strategie di sviluppo locale a livello regionale/sub-regionale. Nel caso in cui ci siano aspetti in cui sia verificata la complementarità e l'integrazione, fare attenzione a specificare puntualmente gli ambiti, ad es. aspetti settoriali, territoriali o istituzionali.

Di seguito sono specificati gli ambiti previsti di complementarità/integrazione con strategie di sviluppo locale a livello regionale/sub-regionale tra le seguenti:

- Strategie di sviluppo locale di tipo partecipativo finanziate da altri Fondi SIE;
- Strategia nazionale aree interne prevista dall'Accordo di Partenariato;
- Strategie di sviluppo urbano sostenibile;
- Altri strumenti di sviluppo locale.

Inoltre la strategia deve evidenziare anche gli ambiti in cui la complementarità e l'integrazione si esplicano:

- Ambito settoriale, ad es. turismo, imprese, ambiente;
- Ambito territoriale, ad es. aree rurali, aree urbane;
- Ambito Istituzionale, ad es. Enti locali, Scuole, Università, Associazioni.

### 3.11 Piano Finanziario

È necessario fornire una chiara descrizione dei vari elementi che compongono il Piano Finanziario, specificando come viene suddivisa la spesa tra le varie azioni proposte, come anche la divisione del contributo pubblico e del finanziamento privato. Il piano non deve essere complesso ma l'aspetto principale è la chiarezza: si richiede infatti di dettagliare finanziariamente non solo tutte le azioni incluse nel Piano di Azione (vedi paragrafo 2.7 Elaborazione del Piano di Azione) ma anche di specificare la divisione della spesa per annualità (quindi anche in base al cronoprogramma).

Per ovviare a possibili incomprensioni, devono essere ben definite all'interno dei partenariati, le relative responsabilità, il personale coinvolto, le procedure e i principi connessi, nonché i controlli e gli equilibri necessari, illustrate attraverso un documento interno. Occorre descrivere anche le disposizioni in materia di procedure interne di audit finanziario.

### 3.12 Capacità gestionali

Punto 12 del Modello Strategie di Sviluppo Locale di Tipo Partecipativo.

Il FLAG deve evidenziare una solida e coerente capacità amministrativa con una attenzione verso la sostenibilità amministrativa della struttura organizzativa gestionale e all'impiego di adeguate e competenti risorse umane per la gestione delle attività previste. Con il termine sostenibilità si intende, in questo caso, non solo il mantenimento dell'operatività della struttura per la durata della strategia, ma bensì anche grazie attività/progetti che utilizzano altre fonti finanziarie e che prevedono l'utilizzo della struttura organizzativa in un arco temporale che va oltre il 2023.

Per avere una fotografia accurata della struttura organizzativa e delle risorse professionali impiegate, è opportuno conoscere:

- Il numero delle risorse umane interne ed esterne;
- Le modalità organizzative interne;
- Le modalità di coinvolgimento della comunità locale in termini di eventi;
- Strumenti e metodologie innovative;
- Azioni di comunicazione ed informazione;

Il FLAG deve possedere delle strutture organizzative adeguate che comprendano almeno le seguenti figure professionali, come suggerito dal:

- Direttore, con esperienza professionale di almeno 10 anni, di cui almeno 5 con funzioni di direzione e coordinamento;
- Responsabile amministrativo finanziario (RAF), con esperienza professionale di almeno 5 anni nella gestione dei Fondi Comunitari, in attività di gestione, monitoraggio, rendicontazione.

Inoltre possono essere previste una serie di risorse, interne e/o esterne al FLAG, che possono sicuramente incrementare l'operatività e la sostenibilità struttura organizzativa, come ad esempio un esperto nella gestione di progetti, un consulente fiscale e tributario, degli animatori e risorse per attività di segreteria. Ovviamente, in base alla forma giuridica scelta dal partenariato, potranno essere previste ulteriori figure obbligatorie.

Avvalersi di personale qualificato, è fondamentale per il successo della strategia. Tale personale apporta un notevole contributo alla gestione dell'organizzazione, alle attività di animazione e facilitazione, nonché all'attuazione della strategia: in questo modo il FLAG può assicurarsi maggiori possibilità di avere un impatto più significativo sul territorio.

È richiesta una chiara descrizione degli elementi costitutivi della struttura amministrativa e finanziaria proposta, che, di norma, viene gestita dall'organismo responsabile del FLAG sul quale ricade la massima responsabilità. La struttura non deve essere complessa ma deve essere caratterizzata da una grande chiarezza. Per esempio, può essere presentata con un diagramma di flusso corredato da commenti per illustrare i canali di comunicazione e le competenze, indicando tutti i ruoli e le responsabilità che vi entrano in gioco.

**NOTA BENE:** *Indipendentemente dalla forma giuridica, il FLAG deve avere una struttura organizzativa di base (risorse interne) alla quale si integrano esperti esterni in base alle esigenze specifiche e particolari.*

*La definizione "personale interno" discende dalla forma giuridica scelta dal Gruppo al momento della sua costituzione. In caso di ATS si fa riferimento al personale sia del soggetto capofila sia dei soggetti partner. Nelle altre ipotesi, ci si riferisce al personale dei soggetti partner.*

*Si ricorda, inoltre, che la selezione del personale interno ed esterno deve avvenire in base a procedure di evidenza pubblica - quale ad esempio per titoli e/o colloquio, mediante valutazione comparativa dei curricula vitae, ed eventuali prove specifiche - alle quali deve essere data adeguata visibilità e sulla base di principi di trasparenza, competenza e non discriminazione, nonché sulla base delle competenze tecniche. Ciò in quanto le spese del personale sono finanziate con un contributo pubblico fino al 100% e la compagine sociale del Gruppo è composta anche da enti pubblici.*

*Per evitare conflitti di interesse la gestione amministrativa e finanziaria delle attività del FLAG non può essere conferita a componenti degli organi decisionali. È fondamentale fare in modo che le persone giuste si occupino delle giuste mansioni; questo tuttavia è spesso difficile da realizzare nei FLAG di piccole dimensioni, che dispongono di risorse limitate. Per ovviare a questa difficoltà, è possibile collaborare con FLAG o GAL confinanti mettendo in comune i servizi di back-office o assistenza.*



Lo schema riportato rappresenta un esempio di organigramma che contiene figure professionali interne e esterne di un ipotetico FLAG. Ogni potenziale FLAG potrà scegliere quali figure inserire nella propria struttura organizzativa. Di seguito un esempio delle attività e responsabilità di ogni figura professionale.

**Direttore:** Al Direttore è demandato il controllo di gestione sulle attività dello FLAG e l'adozione di idonei strumenti organizzativi ed informativi atti a garantire il corretto ed efficace svolgimento delle attività e delle proprie mansioni che esercita in autonomia con i poteri di disposizione, coordinamento e controllo di cui è investito.

**Responsabile Amministrativo Finanziario:** Il Responsabile Amministrativo Finanziario è preposto alla supervisione, al controllo di legittimità formale e di regolarità procedurale di tutti gli atti del FLAG, svolgendo attività di consulenza amministrativa e finanziaria agli organi del FLAG, predisponendo e sottoponendo all'approvazione del Direttore tutti gli atti necessari al regolare ed efficace svolgimento delle attività del FLAG (a titolo esemplificativo i bandi, le procedure per l'acquisto di beni etc.).

**Certificatore Esterno:** Il Certificatore provvederà alla supervisione ed al controllo della gestione finanziaria del FLAG, della regolarità procedurale rispetto agli accordi contenuti nella Convenzione con l'Ente Tesoriere, cui è affidato il servizio di cassa e di sue eventuali integrazioni o modifiche.

**Segreteria:** l'addetto alla segreteria è un figura professionale che svolgerà tutte le attività di segreteria necessarie a consentire un efficace e regolare funzionamento della struttura per le quali sarà chiamato, ad esempio assicurare la puntuale tenuta del "protocollo" del FLAG ed un efficace sistema di archiviazione degli atti, come anche il mantenimento di un efficace e costante flusso delle comunicazioni interne ed esterne del FLAG.

**Addetto al Monitoraggio:** figura professionale con provata esperienza nell'attività di monitoraggio procedurale, fisico e finanziario degli interventi, nonché nelle procedure per il monitoraggio finanziario della spesa, attraverso l'utilizzo di specifici sistemi informativi e di specifici applicativi; sarà incaricato di raccogliere mensilmente tutte le informazioni relative allo stato di avanzamento procedurale, fisico e finanziario degli interventi finanziati con il FLAG, utilizzando gli strumenti di rilevazione elaborati dal Direttore ed inserendo i dati in un apposito sistema informativo di archiviazione.

**Animatore:** Si tratta di figure professionali che dovranno mostrare una puntuale conoscenza del territorio e delle problematiche connesse alle dinamiche di sviluppo socioeconomico locale e del mondo della pesca. Esse dovranno altresì possedere una buona conoscenza del Fondo Europeo per gli Affari Marittimi e la Pesca (FEAMP 2014/2020). Fungono da raccordo costante tra gli stakeholder del processo e la corretta attuazione della strategia, supportandoli le scelte, fornendo strumenti di analisi ed orientamento volti a facilitare l'operatività. Pertanto è richiesta una buona attitudine alle relazioni interpersonali, capacità di lavoro in team, capacità di comunicazione. Gli animatori cureranno le attività di animazione del FLAG sotto il coordinamento del Direttore.

**Esperti valutatori:** gli Esperti Valutatori Esterni Indipendenti sono incaricati dell'istruttoria e della valutazione dei progetti e delle domande di sovvenzione pervenute in seguito alla pubblicazione degli avvisi pubblici/bandi. Il Comitato di Esperti Valutatori Indipendenti Esterni, sotto il coordinamento del Team Leader, interno o esterno, provvedono alla valutazione formale, di merito, alla verifica della

congruità dei costi e della loro ammissibilità, formulando la graduatoria di merito che viene trasmessa al Direttore per la successiva pubblicazione.

## IN EVIDENZA

La struttura organizzativa gestionale, in termini di capacità amministrativa, deve impiegare adeguate e competenti risorse umane per la gestione delle attività previste al fine della buona riuscita ed applicazione della strategia.

Queste informazioni, inoltre, saranno esaminate in quanto propedeutiche alla valutazione del soddisfacimento di alcuni criteri di ammissibilità e di selezione. In particolare:

### **Criteri di Selezione**

**14.-15. Composizione adeguatamente rappresentativa delle istanze locali e coerente rispetto ai fabbisogni dell'area e delle azioni che saranno implementate;**

Una corretta composizione del partenariato, sia in termini di livello generale di competenze che di rappresentatività locale, può creare una struttura organizzativa gestionale solida ed elastica.

**22.-23. Evidenza della capacità amministrativa del FLAG;**

Pur ribadendo che la forma giuridica è libera, sulla base delle esperienze della programmazione 2007-2013, il riferimento alla normativa indicata fornisce maggiori garanzie nella sostenibilità e solidità delle strutture gestionali.

Lo scopo dei criteri è quello di indirizzare le scelte dei partenariati locali verso forme giuridiche più strutturate e durature nel tempo, che diano maggiori garanzie in relazione alle capacità dei propri organi amministrativi e regole precise in ordine all'assunzione di responsabilità amministrative e finanziarie per conto del partenariato, come, ad esempio, consorzi, Società consortili a responsabilità limitata, Società cooperativa a responsabilità limitata.

Il FLAG, infatti, deve avere a disposizione risorse tecniche (ad es. procedure già sperimentate ed implementate, *best practice*), logistiche (ad es. sedi operative, sale riunioni) ed organizzative (ad es. unità operative dedite ad attività amministrative, legali, contabili) sufficienti a garantire il rispetto delle funzioni ex art. 34(3) del Reg. 1303/2013.

**24. Sostenibilità amministrativa della struttura gestionale del FLAG nel portare avanti la strategia;**

La struttura gestionale deve restare operativa per tutta la durata del periodo di attuazione della strategia al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

**25. Adeguatezza, in termini quantitativi e qualitativi, delle risorse umane per la gestione delle attività previste;**

Il livello di esperienza e di competenza delle risorse umane impiegate devono risultare proporzionati rispetto alle attività da svolgere ed alle risorse finanziarie da gestire.

Al fine dell'ottenimento di un miglior punteggio in fase di selezione della strategia, il FLAG può mettere a disposizione ulteriori figure rispetto a quelle minime previste dal bando e per ciascuna

delle figure minime almeno due requisiti aggiuntivi riferiti al livello di esperienza e competenza tra i seguenti:

- Esperienza nella direzione di un FLAG/GAL;
- Esperienza nelle attività di gestione di un FLAG/GAL;
- Esperienza professionale superiore a 10 anni;
- Esperienza con funzioni di direzione superiore a 5 anni;
- Diploma di Master;
- Diploma di Laurea.

**26. Chiarezza ed adeguatezza delle procedure interne per la selezione delle operazioni;**

Le procedure interne devono essere chiare e trasparenti e non discriminatorie non solo per i diversi interlocutori con cui il FLAG si confronta ma anche per i suoi stessi componenti.

Infatti queste procedure devono garantire che almeno il 50 % dei voti espressi nelle decisioni di selezione provenga da partner che sono autorità non pubbliche e che consentano la selezione mediante procedura scritta.

Quindi le procedure descritte nella SSL per la selezione delle operazioni devono chiarire in maniera sufficiente le modalità per garantire:

- procedure trasparenti e non discriminatorie;
- che più del 50% dei voti espressi nelle decisioni di selezione provenga da partner che sono autorità non pubbliche;
- selezione mediante procedura scritta.

**27. Chiara descrizione delle modalità con cui i progressi nell'attuazione della strategia saranno monitorati e valutati;**

Solo grazie ad una solida e ben ordinata struttura organizzativa gestionale, il FLAG può mettere in atto modalità operative idonee a garantire il corretto monitoraggio, la valutazione dei risultati e le modalità specifiche di valutazione coinvolgendo attivamente la comunità locale.

**28. Chiara identificazione dei ruoli, responsabilità, funzioni e compiti tra i partner (in particolare del partner capofila);**

La struttura organizzativa gestionale varia al variare della forma giuridica scelta dal FLAG, ma deve comunque risultare una organizzazione chiara e ben delineata, coerente rispetto ai rispettivi ambiti di competenza ed operatività e nel rispetto alle attività da svolgere.

Al fine di ottenere un maggior punteggio in fase di valutazione, deve essere descritta con chiarezza la ripartizione di ruoli, responsabilità, funzioni e compiti tra i partner nell'ambito della struttura giuridica comune, nel caso in cui il FLAG preveda una struttura comune legalmente costituita, o tra i partner nel caso in cui il FLAG non preveda una struttura comune legalmente costituita.

Ed inoltre, la ripartizione di cui sopra tiene debitamente conto degli ambiti di competenza ed operatività dei singoli partner.

### **3.13 Comunicazione e animazione**

All'interno dell'attività progettuale, durante la pianificazione della strategia, sono fondamentali le azioni di informazione e comunicazione predisposte dei gruppi costituenti: queste infatti sono volte a sensibilizzare la comunità, a sviluppare solidi rapporti di fiducia, a motivare e rafforzare le capacità all'interno del gruppo

come della comunità della zona interessata dalla strategia. Di seguito si suggeriscono gli obiettivi e le possibili attività da perseguire per la buona riuscita di una efficace azione di comunicazione

#### **OBIETTIVI DI COMUNICAZIONE**

- Diffondere le specificità e i contenuti della strategia di sviluppo locale per la pesca e per l'acquacoltura di tipo partecipativo;
- Comunicare i contributi previsti;
- Informare i beneficiari sullo stato di attuazione del programma e sui risultati ottenuti dalla realizzazione degli interventi;
- Diffusione ed informazione delle procedure e dei strumenti di partecipazione.
- Consolidare i rapporti di fiducia;
- Rafforzare e motivare le capacità e le competenze del gruppo/comunità interessata;
- Migliorare l'attività di comunicazione attraverso un processo di monitoraggio e valutazione dei risultati futuri.

#### **STRUMENTI DI COMUNICAZIONE**

- Apertura di uno sportello informativo;
- Apertura di uno sportello interattivo sui social network (es. pagina facebook con operatore dedicato alla risposta di alcuni quesiti);
- Invio di comunicazioni importanti tramite email dedicata o pagina facebook dedicata, telefono;
- Pubblicazione di locandine informative sui principali locali pubblici dei Comuni interessati;
- Creazione sito web informativo con link a Web forum dedicato da utilizzarsi come utile interfaccia di raccolta dati, notizie, aggiornamenti, faq, proposte e suggerimenti attuativi, finalizzato ad una moderna e innovativa condivisione in itinere del processo bottom-up che ha dato origine alla strategia:
- Ufficio stampa (pubblicazioni sui principali quotidiani locali);
- Conferenze stampa: presentazione dei progetti e dei risultati ottenuti attraverso i mass media;
- Organizzazione di incontri, convegni, e tavole rotonde rivolti a tutti i partner coinvolti nella strategia;
- Incontri periodici con gli operatori dei potenziali FLAG;
- Pubblicazione di materiali cartaceo e digitale di materiale informativo sulle specificità dei FLAG e della Strategia di Sviluppo Locale.

#### **COINVOLGIMENTO DI TUTTI I POTENZIALI BENEFICIARI**

- Comunicare e promuovere a tutti i soggetti potenzialmente interessati, informazioni sulle opportunità della priorità 4 allo scopo di ottenere la massima partecipazione;
- Organizzare incontri di informazione e di consultazione rivolti ai possibili potenziali partner;
- Comunicati stampa;
- Coinvolgere il potenziale partenariato FLAG in tutte le fasi di costituzione del gruppo e di definizione della strategia di sviluppo e delle relative azioni.

#### **AZIONI DI INFORMAZIONE E SENSIBILIZZAZIONE**

- Descrizione delle opportunità offerte dalla priorità 4 e dalla costituzione dei FLAG con relative procedure amministrative per accedere al finanziamento;

- Pubblicazione bandi di gara sul sito ufficiale della regione nella specifica sezione dedicata;
- Creazione di un sito web specifico per la consultazione delle informazioni.

## ***IN EVIDENZA***

---

All'interno di una strategia di sviluppo locale di tipo partecipativo, risulta fondamentale un'adeguata attività di comunicazione ed animazione, al fine di coinvolgere attivamente la comunità per ottenere risultati più efficaci e strategie più efficienti.

Queste informazioni, inoltre, saranno esaminate in quanto propedeutiche alla valutazione del soddisfacimento di alcuni criteri di ammissibilità e di selezione. In particolare:

### **Criteri di Selezione**

- 3. Adeguatezza dell'identificazione dei fabbisogni e dell'analisi SWOT con dati ed indicatori affidabili;**
- 8. Adeguatezza della strategia nel rispondere ai fabbisogni dell'area;**

Attraverso una buona attività di comunicazione si possono comprendere più adeguatamente i fabbisogni dell'area di riferimento oltre che effettuare un'analisi adeguata grazie ad attività di diagnosi partecipativa (consultazioni pubbliche, interviste, questionari, indagini, etc.), tenendo conto delle opinioni dei soggetti locali.
- 14. Composizione adeguatamente rappresentativa delle istanze locali e coerente rispetto ai fabbisogni dell'area e delle azioni che saranno implementate;**

Per rispettare i criteri riguardanti la composizione socioeconomica della zona (avere una rappresentazione equilibrata delle principali parti interessate, includendo il settore privato, pubblico e la società civile) sono di aiuto azioni di informazione e comunicazione volte a sensibilizzare la comunità attuando un processo partecipativo volto alla comprensione e definizione degli obiettivi prioritari da perseguire nella strategia.
- 16. Grado di coinvolgimento dei partner nella definizione ed attuazione della strategia;**

Uno degli obiettivi della comunicazione e animazione è quello di favorire il coinvolgimento attivo dei partner attraverso, ad esempio, la diffusione ed informazione delle procedure e dei strumenti di partecipazione, il consolidamento dei rapporti di fiducia ed il rafforzamento e la motivazione delle capacità e le competenze del gruppo/comunità interessata.
- 18. Capacità di mobilitazione ed animazione delle comunità locali;**

Devono essere svolte attività per il coinvolgimento attivo delle comunità locali nella predisposizione della strategia, al fine di permettere alle stesse comunità di esprimere le proprie istanze e proposte. La strategia, infatti, deve dimostrare di essere il risultato di questo processo partecipato e di come sono state prese in considerazione le idee della comunità.

19. **Capacità di mobilitazione ed animazione delle comunità locali;**

Come detto, sono previste attività di coinvolgimento delle comunità locali nell'attuazione e valutazione della strategia, anche mediante strumenti innovativi.

Oltre ad incontri diretti gestiti da personale formato, devono essere previste anche modalità di coinvolgimento mediante strumenti innovativi in grado di favorire l'interazione costante e continua con i cittadini al fine di ottenere un miglior punteggio in fase di selezione.

21. **Azioni di informazione e comunicazione a livello locale;**

Devono essere previste attività di informazione e comunicazione, nonché attività specifiche di animazione per incoraggiare e supportare la presentazione di proposte progettuali innovative e coerenti con la Strategia (ad es. attività di *outreach*, promozione, sviluppo di progetti, laboratori, ricerca partner, analisi *best practices*, etc.) al fine di ottenere un miglior punteggio in fase di selezione della strategia.

### 3.14 Monitoraggio, revisione e valutazione

Punto 14 del Modello Strategie di Sviluppo Locale di Tipo Partecipativo.

Nella fase di attuazione, ciascuna strategia dovrà essere opportunamente monitorata, rivista e valutata. Le modalità che saranno utilizzate sono fondamentali per sottolineare la differenza tra una strategia con effetti efficaci e qualitativamente e quantitativamente valutabili ed una a scarso impatto sul territorio.

Il monitoraggio, la revisione e la valutazione devono fornire informazioni al FLAG con il fine di mantenere la gestione continua delle attività in programma. Bisogna evidenziare come il monitoraggio sia rilevante ai fini dei rischi e delle irregolarità identificabili durante l'attuazione della strategia.

**NOTA BENE:** Molte volte l'autorità di gestione o gli orientamenti del programma nazionale stabiliscono le procedure formali di controllo e valutazione dell'attuazione della strategia e le relative verifiche di conformità. In questo caso, nella descrizione delle modalità con le quali saranno garantiti il monitoraggio la revisione e il controllo inserire le modalità prescelte in linea con i requisiti dettati dall' AdG o dal PO. Nel caso contrario bisogna descrivere una propria linea appositamente scelta per le attività di monitoraggio, revisione e valutazione.

 **Focus operativo**

**Esempio pratico di logica di monitoraggio, revisione e valutazione da parte di un FLAG**

Le attività di monitoraggio, revisione e valutazione sono orientate a misurare l'andamento, l'efficienza e l'efficacia del PSL rispetto agli obiettivi prefissati. Per il conseguimento di questi obiettivi saranno utilizzati indicatori specifici che consentano di valutare la situazione di partenza, nonché l'avanzamento finanziario, la realizzazione fisica degli interventi, i risultati e l'impatto del PSL. All'interno del PO FEAMP è specificato che si necessita di una chiara descrizione delle modalità con cui i progressi nell'attuazione della strategia saranno monitorati e valutati dal FLAG: infatti una delle novità della programmazione 2014-2020 riguarda proprio la volontà di rendere autonomi e collaborativi i FLAG per le attività di monitoraggio, revisione e valutazione.

Risulteranno fondamentali, per la capacità di spesa e per il corretto andamento delle procedure, tutte le attività di controllo sullo stato di avanzamento dei pagamenti connessi agli interventi oggetto di aiuto, sullo stato di attuazione concreta degli interventi finanziati, al quale potrà essere associato, se del caso,

l'effetto dei risultati degli interventi realizzati sull'attività del beneficiario e l'impatto dell'intervento sul territorio.

Il sistema di monitoraggio che sarà adottato dal FLAG si articolerà in diverse fasi e funzioni, ovvero: raccolta, elaborazione e smistamento dei dati, monitoraggio finanziario e monitoraggio fisico.

I dati, aggregati per azioni, relativi al monitoraggio finanziario, fisico e procedurale saranno raccolti a livello di operazione dall'Addetto di Segreteria, verificati dal Certificatore e trasmessi al Direttore che ne darà regolare comunicazione al Consiglio di Amministrazione;

Il rilievo dello stato di avanzamento del singolo intervento verrà ricavato mediante gli indicatori finanziari, fisici e procedurali; inoltre il FLAG attuerà una serie di azioni di controllo, come ad esempio la verifica della qualità dei dati immessi nel sistema e/o la produzione di rapporti periodici sullo stato di avanzamento degli interventi aggregati per azione o tipologia e per misura.

Le procedure di raccolta, aggregazione e trasmissione dei dati saranno oggetto di validazione e di controllo qualità a cura della struttura amministrativa del FLAG. I dati verranno aggiornati e trasferiti con cadenza adeguata affinché la produzione dei rapporti derivanti dal monitoraggio rispetti una prestabilita periodicità indicativa (ad esempio bimestrale per il monitoraggio finanziario e per il monitoraggio procedurale, semestrale per il monitoraggio fisico).

## IN EVIDENZA

---

In questa fase può risultare utile l'Analisi di Contesto (paragrafo 3.3) precedentemente effettuata. Infatti la scelta degli indicatori nella fase preparatoria di studio dell'area di intervento può essere di aiuto nella fase di monitoraggio, revisione e valutazione: la scelta di indicatori con fonti attendibili, a cadenza temporale fissa e duraturi nel tempo permette di poter calcolare il trend di un indicatore e meglio verificare l'impatto che la strategia sta avendo sul territorio.

Queste informazioni, inoltre, saranno esaminate in quanto propedeutiche alla valutazione del soddisfacimento di alcuni criteri di ammissibilità e di selezione. In particolare:

### Criteri di Selezione

7. **Identificazione di obiettivi chiari e misurabili**  
Al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi identificati dalla strategia, questi devono risultare associati ad indicatori di risultato misurabili in grado di verificare il loro raggiungimento.
19. **Capacità di mobilitazione ed animazione delle comunità locali**  
All'interno delle attività di coinvolgimento delle comunità locali, la strategia deve prevedere azioni di valutazione attraverso strumenti innovativi in grado di favorire l'interazione costante e continua con i cittadini.
27. **Chiara descrizione delle modalità con cui i progressi nell'attuazione della strategia saranno monitorati e valutati**  
Al fine del completamento delle attività della strategia, devono essere previste delle modalità operative idonee a garantire il corretto monitoraggio e la valutazione dei risultati.

Al fine dell'ottenimento di un miglior punteggio in fase di selezione, la SSL deve contenere una descrizione dettagliata delle modalità operative per garantire il monitoraggio, la revisione e la valutazione dei risultati (oltre a prevedere il coinvolgimento attivo della comunità locale al fine di garantirne la partecipazione attiva), indicando ad es.:

- I sistemi e i meccanismi che essi propongono per raccogliere e trattare i dati finanziari e quelli relativi alle prestazioni correlati agli indicatori e ai target fissati;
- Il modo in cui i FLAG intendono valutare le proprie prestazioni e/o ricorrere a valutazioni esterne;
- Le proposte per diffondere e utilizzare i risultati nell'area;

Tempi, risorse, procedure, output per lo svolgimento delle valutazioni della SSL.