



# farnet

**G U I D A # 4**



## ***Azioni per una strategia di successo***



Commissione europea  
Affari marittimi e pesca

IT

# Indice

<b>Introduzione .....</b>	<b>3</b>	<b>2. Stimolare il coinvolgimento e gli investimenti del settore privato.....</b>	<b>17</b>
<b>1. Gestire collaborazioni efficaci .....</b>	<b>4</b>	<b>2.1 Introduzione .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Introduzione .....</b>	<b>4</b>	<b>2.2 Preparare il lavoro con le imprese .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Lavorare in partenariato.....</b>	<b>4</b>	Concentrarsi sulla pesca o sul territorio? .....	18
Significato e valore del partenariato .....	4	Demografia delle imprese.....	18
<b>1.3 Il partenariato FLAG .....</b>	<b>6</b>	Tendenze della demografia delle imprese.....	19
<b>1.4 Funzionamento del partenariato FLAG .....</b>	<b>7</b>	Chi sono gli imprenditori.....	20
Coinvolgimento dei partner nel FLAG.....	7	Mappatura delle attuali forme di sostegno alle imprese.....	20
<b>1.5 Coinvolgimento nella gestione .....</b>	<b>9</b>	Lavorare con un gruppo di soggetti interessati per comprendere le esigenze delle imprese .	21
Fissare le regole di base.....	9	<b>2.3 Iniziative possibili .....</b>	<b>21</b>
Riunioni del FLAG .....	11	Cultura e condizioni dell'impresa .....	22
<b>1.6 Fare in modo che il programma funzioni .....</b>	<b>13</b>	Sostegno alle start-up .....	23
Oltre all'esecuzione delle funzioni amministrative, un FLAG deve essere strategico.....	13	Accesso ai finanziamenti .....	26
Procedura di presentazione delle domande e processo decisionale .....	14	Consolidamento e crescita .....	27
<b>1.7 Richieste di pagamento, relazioni e monitoraggio.....</b>	<b>15</b>	<b>2.4 Conclusione.....</b>	<b>28</b>
<b>1.8 Conclusione.....</b>	<b>16</b>	<b>3. Sviluppo e selezione attiva dei progetti....</b>	<b>29</b>
		<b>3.1 Un approccio strategico.....</b>	<b>29</b>
		Introduzione .....	29
		Stimolare, sostenere, selezionare .....	29
		Definire il contesto .....	30
		<b>3.2 Due tipi di metodi e di strumenti.....</b>	<b>32</b>
		Alcuni metodi e strumenti proattivi.....	33
		Sostenere la realizzazione a livello locale .....	33
		Metodi e strumenti passivi .....	36
		Procedura di presentazione delle domande e processo decisionale .....	37
		Post selezione: cooperazione, tutoraggio, costituzione di reti.....	39
		<b>3.3 In conclusione.....</b>	<b>40</b>

**Foto (copertina):**

Jean-Luc Janot

**Collaboratori:**

Susan Grieve, Yves Champetier, Peter Ramsden, John Grieve.

**Produzione:**

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

**Editore responsabile:** Commissione europea, direzione generale degli Affari marittimi e della pesca, il direttore generale.

**Clausola di esclusione della responsabilità:** la DG Affari marittimi e pesca, pur partecipando alla produzione di questa rivista, non si assume alcuna responsabilità per quanto riguarda l'accuratezza, il contenuto o le opinioni espresse in articoli specifici. La Commissione europea, salvo laddove altrimenti affermato, non ha adottato o approvato in alcun modo le opinioni illustrate nella presente pubblicazione e le affermazioni ivi contenute non devono essere considerate come affermazioni della Commissione o come opinioni della direzione generale degli Affari marittimi e della pesca. La Commissione europea non garantisce l'accuratezza dei dati riportati nella presente pubblicazione. Né la Commissione né qualsiasi altra persona a nome della Commissione sono da considerarsi responsabili dell'uso che potrebbe essere fatto di tali dati.

© Unione europea, 2011.

Stampato in Belgio su carta riciclata.

# Introduzione

La presente guida, messa a punto per assistere i FLAG (gruppi di azione locali Pesca) nel passaggio dalla fase di pianificazione e sviluppo alla fase in cui le loro attività divengono pienamente operative, si rivolge in particolare alla seconda ondata di FLAG prevista per il 2011. La guida è incentrata sui tre temi identificati come prioritari per l'assistenza ai FLAG in occasione del seminario 'FLAGs on the Move' tenutosi a Gijon nella primavera del 2010. Ciascun tema è presentato in un capitolo separato, e come tale può essere letto; tuttavia la guida intende essere un complemento alla prima guida FARNET, dedicata alla costituzione dei FLAG.

I tre temi sono:

- > Gestire collaborazioni efficaci.
- > Stimolare il coinvolgimento e gli investimenti del settore privato.
- > Elaborare e selezionare in modo attivo i progetti.

# 1. Gestire collaborazioni efficaci

## 1.1 Introduzione

I partenariati locali in forma di FLAG (gruppi di azione locali Pesca) sono fondamentali per la realizzazione dell'Asse 4 del FEP. In effetti, l'attuazione dell'Asse 4 attraverso collaborazioni locali, e con il coinvolgimento delle comunità, dovrebbe apportare valore aggiunto al processo di sviluppo. Il lavoro di questi partenariati ha un'incidenza diretta sui risultati ottenuti nelle zone di pesca poiché combina i punti di forza e il potenziale degli operatori locali per identificare e affrontare problematiche, opportunità e sfide comuni. Essi costituiscono un collegamento essenziale fra il luogo e i cittadini interessati e le istituzioni partecipanti, mettono a fuoco il senso di identità locale motivando il coinvolgimento dal basso verso l'alto e contribuendo al capitale sociale, e sono il veicolo attraverso il quale tradurre una visione in qualcosa che può essere realizzato e che sarà realizzato.

L'esperienza di altre iniziative zonali analoghe fornisce la prova che la modalità di funzionamento di un partenariato influisce profondamente sui risultati del FLAG e sul suo contributo al benessere di una zona. Il funzionamento e la gestione efficace dei partenariati FLAG è dunque estremamente importante ai fini della riuscita dell'Asse 4 a livello tanto locale quanto generale.

Il presente capitolo intende esaminare alcuni degli aspetti più pratici del funzionamento, della gestione e del mantenimento di una collaborazione dinamica ed equilibrata nell'ambito di un FLAG. La guida propone informazioni e consigli pratici che un FLAG dovrebbe tenere presenti nell'avviare e attuare collaborazioni locali, nel portare avanti le proprie strategie di sviluppo e nel gestire il coinvolgimento dei propri membri e della comunità locale. Tiene inoltre conto di alcune delle ultime raccomandazioni della Commissione europea in risposta alla relazione della Corte dei Conti europea sui partenariati LEADER. Il presente capitolo dovrebbe essere letto unitamente alla guida 1<sup>1</sup> di FARNET, nella fattispecie il capitolo 3 'Costruire partenariati locali'.

## 1.2 Lavorare in partenariato

### Significato e valore del partenariato

In questo capitolo trattiamo un tipo di partenariato assai specifico nell'ambito dei FLAG, tuttavia vale la pena di menzionare alcuni aspetti più generici del lavoro in partenariato onde evidenziare alcuni principi comuni e pertinenti che possono contribuire al successo di una collaborazione. Vi sono molte informazioni disponibili sulla 'natura di un partenariato', reperibili in guide, libri di testo e altre fonti liberamente accessibili su Internet. Per loro natura, molte di queste informazioni sono piuttosto generiche, tuttavia è possibile trarne utili insegnamenti sul valore aggiunto di un efficace funzionamento del partenariato, contribuendo a far sì che l'insieme sia più efficace della somma delle parti.

<sup>1</sup> <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20IT.pdf>

Un partenariato può essere definito come segue: 'i partner puntano **a un risultato che non possono raggiungere da soli**, creando un **paniere comune delle loro competenze e altre risorse**. A questo proposito devono avere **una visione comune degli obiettivi**, e **una modalità di lavoro in comune** capace di **realizzare tale ambizione**. Questo potrebbe comportare il fatto di darsi **una struttura formale a lungo termine**, oppure sottoscrivere un **accordo a breve termine**.<sup>2</sup> In pratica, la condizione di partner può essere suddivisa in quattro parti che, nell'insieme, compongono il ruolo complessivo<sup>3</sup>:

- > Prendere parte a (coinvolgimento)
- > Fare parte di (scelta)
- > Prendere le parti di (impegno)
- > Impartire (comunicazione)

I partenariati (F)LAG dei tre settori, pubblico, privato e civile/volontariato, riuniscono fra loro tutta una serie di sensibilità, punti di vista e interessi<sup>4</sup>. E inoltre richiamano risorse per incanalare il sostegno, la capacità di impegnarsi e il know-how. L'ascolto e il dialogo che hanno luogo nell'ambito del (F)LAG contribuiscono a:

- > una visione più ampia della zona, che porta con sé opportunità inaspettate;
- > una nuova associazione di idee, che porta con sé i semi dell'innovazione;
- > progetti più maturi, che favoriscono la coesione sociale;
- > un'attuazione più efficace, che comporta una migliore gestione dei rischi;
- > attività più sostenibili, basate sulla capacità di rinnovamento.

Tutte queste definizioni evidenziano elementi relativi al funzionamento dei partenariati e alle modalità per ottenere risultati che sarebbe impossibile conseguire da soli. I partner scelgono di partecipare e impegnarsi. Come detto nella Guida all'avvio, il partenariato FLAG:

- > riunisce, su base paritaria, entità dei settori pubblico e privato e della società civile;
- > garantisce il loro lavoro in comune nell'identificazione e perseguimento di obiettivi comuni;
- > è di lunga durata, e dunque va oltre il singolo progetto o la cooperazione a breve termine;
- > comporta la condivisione di rischi e benefici fra le parti;
- > riconosce che nel lavorare insieme, completando e basandosi sui punti di forza e sui valori reciproci, le parti si rafforzano a vicenda.

Questi punti indicano chiaramente che una collaborazione locale non può essere vista semplicemente come un ulteriore livello di amministrazione locale per la distribuzione decentrata di misure centrali o regionali. L'esperienza dimostra che se viene erroneamente vista sotto questa luce, molto del valore aggiunto di cui parlavamo poc'anzi può andare perduto e la burocrazia implicita in tale ulteriore livello può pesare più dei vantaggi ricavati.

<sup>2</sup> Wilcox D., A short guide to partnerships.  
<http://www.partnerships.org.uk/part>

<sup>3</sup> Organizzare la partnership locale. Innovazione in ambito rurale; fascicolo n. 2. Osservatorio europeo Leader

<sup>4</sup> UK LEADER+ Network: A guide to practical approaches. Harnessing Local Knowledge.

## 1.3 Il partenariato FLAG

I partenariati dell'Asse 4 del FEP sono generalmente conosciuti come gruppi di azione locali Pesca (o FLAG). Un FLAG non è un semplice partenariato, bensì un tipo di collaborazione assai specifico con responsabilità e requisiti ben delineati.

L'Asse 4 del FEP<sup>5</sup> prevede che le misure a favore dello sviluppo di un dato territorio siano attuate da un'entità o un gruppo (partenariati locali o FLAG). Richiede inoltre che la collaborazione sia equilibrata e che rappresenti un'ampia gamma di settori locali pertinenti, inclusi la pesca, i settori pubblico e privato e i rappresentanti della collettività in senso ampio. Il partenariato propone e attua, d'intesa con l'autorità di gestione, una strategia integrata di sviluppo locale basata su un approccio dal basso verso l'alto e rappresenta, in termini di risorse umane, finanziarie ed economiche, una massa critica sufficiente a sostenere una strategia di sviluppo locale praticabile. Deve inoltre disporre di una capacità amministrativa e finanziaria adeguata per gestire gli interventi e assicurare che le operazioni siano portate a termine con successo.

Il coinvolgimento nel partenariato deve sussistere fin dall'inizio del processo, in caso contrario non c'è FLAG, e senza FLAG non c'è né la strategia né il mezzo per attuarne una. I primi due obiettivi del FLAG vanno pertanto di pari passo:

- > messa a punto della strategia territoriale;
- > identificazione delle parti che saranno rappresentate nel FLAG.

Questi elementi sono affrontati in modo più approfondito nella Guida 1<sup>6</sup> di FARNET, tuttavia è bene prendere nota dei punti seguenti.

È importante capire il giusto collegamento fra tali elementi fin dall'inizio. L'esperienza pratica insegna quanto sia fondamentale per la collaborazione individuare subito la giusta strategia. Per farlo occorre dedicare il tempo necessario all'identificazione dei soggetti interessati più idonei a un dato FLAG e quindi coinvolgerli pienamente nella definizione delle tematiche e delle priorità che saranno alla base della strategia locale. Il lavoro strategico del FLAG prosegue pertanto con l'attuazione della strategia e con il monitoraggio della sua pertinenza ed efficacia, adeguandola eventualmente in base alle priorità e alle risorse.

Gli organismi e le organizzazioni che saranno rappresentati in un FLAG possono variare da zona a zona; questo è uno dei punti di forza del modello di partenariato dell'Asse 4 in quanto permette ai FLAG di adattarsi alle specifiche condizioni locali. L'UE fornisce alcuni orientamenti in merito agli organismi che possono essere rappresentati, p. es. le organizzazioni professionali della pesca, i settori pubblico e privato, la società civile, i giovani, le donne e i lavoratori. Tali orientamenti sono mirati alla costruzione di un gruppo equilibrato. Il punto fondamentale è che il partenariato sia equilibrato e rappresentativo della zona, che includa i settori, gli interessi e i soggetti rilevanti per la zona e che la sua modalità di funzionamento rifletta tale equilibrio. La guida 1 di Farnet fornisce indicazioni su come definire una mappa equilibrata dei soggetti interessati, il cui equilibrio va costantemente monitorato; i partenariati sono organi dinamici che cambiano ed evolvono nel corso del tempo. È importante tenere a mente che a essere rappresentati nel FLAG sono gli organismi o le organizzazioni, mentre le singole persone possono cambiare.

<sup>5</sup> Regolamento del Consiglio (CE) n. 1198/2006 articolo 45.

<sup>6</sup> <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20IT.pdf>

## 1.4 Funzionamento del partenariato FLAG

---

### Coinvolgimento dei partner nel FLAG

Il **FLAG** è composto di **membri** in rappresentanza di diversi interessi locali ma comprende anche il **personale** responsabile della gestione e amministrazione del programma e il **partner capofila** o **organismo responsabile** cui spetta la responsabilità finanziaria e amministrativa del programma.

#### *L'organismo responsabile*

Il ruolo del partner capofila o organismo responsabile varia in modo significativo da uno Stato membro all'altro e da un FLAG all'altro, e dipende dalla struttura istituzionale applicabile localmente nonché dalla modalità di costituzione del FLAG.

In certi Stati membri i FLAG devono darsi una forma giuridica separata (p. es. associazione o ente senza scopo di lucro), in altri tale ruolo è assunto da un'autorità locale o da un altro organismo pubblico per lo sviluppo che sia dotato delle necessarie competenze e capacità. In molti casi questa organizzazione è uno dei partner del FLAG. Questo duplice ruolo di partner e di organismo responsabile può essere problematico tanto per l'organizzazione in questione quanto per il FLAG. È importante accertarsi che i due ruoli rimangano sufficientemente distinti e che non siano attribuite, né vengano assunte, indebite responsabilità. In questo contesto, l'adesione e il rispetto dei principi di equilibrio fra i membri del FLAG a livello decisionale è indispensabile e contribuisce a evitare possibili difficoltà.

Indipendentemente dalle caratteristiche della struttura, l'organismo responsabile è tenuto a garantire un'efficiente gestione amministrativa e finanziaria, così come l'esecuzione del programma locale. Potrebbe inoltre essere responsabile dell'assunzione e della gestione del personale per conto del FLAG.

#### *Membri del FLAG*

Nel funzionamento di un partenariato locale il ruolo dei singoli membri è estremamente importante per gli indispensabili contatti con la collettività e i singoli cittadini e per sensibilizzarli al programma, alla strategia locale e al potenziale di sviluppo dei progetti. Al momento di selezionare i progetti da finanziare, è indispensabile che nell'ambito del FLAG vi sia una grande varietà di contesti, punti di vista, esperienze e conoscenze locali ai fini di un processo decisionale informato. Altrettanto importante è poter contare su membri motivati, capaci di 'spargere la voce' sulle attività del FLAG e di fornire buoni canali e opportunità di lavoro in rete.

In genere, i membri del FLAG sono lì per rappresentare i rispettivi gruppi di interesse e organizzazioni. Ma può essere pericoloso per la credibilità e l'efficacia del FLAG interpretare restrittivamente tale rappresentatività, ovvero in termini di interesse dei singoli soggetti piuttosto che di interessi collettivi e generali del FLAG e del territorio. Partner interessati unicamente a portare avanti il proprio progetto difficilmente contribuiranno in modo efficace, e potrebbero demotivare o pregiudicare il coinvolgimento di altri e creare problemi nella gestione di eventuali conflitti di interesse.

I FLAG sono organizzazioni decisionali e tutti i partecipanti devono avere un potere decisionale. Sarà pertanto vantaggioso per il FLAG se i membri che partecipano alle riunioni ricoprono posizioni sufficientemente influenti presso le rispettive organizzazioni da poter parlare per loro conto con la necessaria autorità delegata.

I partecipanti a un FLAG avranno motivazioni diverse: alcuni vi partecipano perché è il loro lavoro, altri perché rappresentano un gruppo della collettività, altri ancora perché rappresentano attività o interessi settoriali o perché vogliono fare la differenza o per senso di responsabilità o per orgoglio civico, e vi sarà anche chi è soltanto interessato a farsi sovvenzionare un progetto.



Nel gestire le attività di un FLAG è indispensabile tenere conto del perché del coinvolgimento dei suoi membri, altrimenti si rischia di perderne la motivazione e il contributo. In questo contesto è opportuno prendere in considerazione le difficoltà e i problemi di chi non proviene dal settore pubblico, in altre parole di chi non è pagato per la sua partecipazione. Occorrerà per esempio prestare attenzione alla sede e all'orario delle riunioni, al carico di lavoro attribuito, al costo della partecipazione, ecc. Questo aspetto è essenziale onde rispecchiare nella pratica l'equilibrio e la rappresentatività del FLAG.

Vi sono dunque numerosissimi fattori che possono incidere sul coinvolgimento permanente dei membri volontari di un FLAG: il tempo richiesto, la preminenza di interessi del settore pubblico, la mancanza di chiarezza sui ruoli e le responsabilità, la mancanza di conoscenze, i conflitti di interesse, ecc.

### **Personale del FLAG**

Una delle caratteristiche previste dall'Asse 4 è la capacità del FLAG di lavorare sul terreno per favorire il coinvolgimento e contribuire all'elaborazione dei progetti dal basso verso l'alto. Il personale deve inoltre sostenere il lavoro del FLAG e assicurare un'efficiente amministrazione del programma. Le principali funzioni che il personale dovrebbe svolgere comprendono:

- > collegamento e comunicazione con le comunità locali, i partner strategici e l'autorità di gestione;
- > promozione e pubblicità per il programma;
- > rispondere a domande di carattere generale e specifico e fornire assistenza nel processo di presentazione dei progetti;
- > consulenza e assistenza ai promotori dei progetti, per esempio fornendo un'informativa o una formazione sui criteri di ammissibilità o preparando le domande;

- > valutazioni tecniche e di ammissibilità dei progetti presentati, inclusa l'addizionalità, l'ottimizzazione delle risorse, il realismo e la fattibilità delle proposte di progetto;
- > emissione di lettere di offerta di sovvenzione su istruzione del FLAG;
- > gestione di eventuali regimi delegati dalle autorità;
- > controllo e trattamento delle domande di progetto e loro pagamento;
- > tenuta dei registri materiali e finanziari del programma e dei dossier dei progetti e reporting all'autorità di gestione e al FLAG;
- > monitoraggio del progetto e raccolta di dati ai fini della valutazione del programma e dei progetti;
- > cooperazione e attività di rete con altri FLAG e zone;
- > assistenza amministrativa e di segretariato al FLAG.

Il relativo equilibrio fra questi elementi varierà in funzione del modello di FLAG adottato nello Stato membro o nella regione, sapendo che più l'approccio è centralizzato minori saranno le funzioni amministrative di cui il FLAG dovrà farsi carico. In tutti i casi l'animazione e il sostegno allo sviluppo del progetto sono elementi essenziali.

Dalle valutazioni effettuate sulle tre generazioni di LEADER risulta evidente che la qualità del personale contribuisce in larga misura al successo di iniziative di sviluppo zonale come l'Asse 4. Ne consegue che assumere, gestire e sviluppare il team di un FLAG è un ruolo importante che il partenariato deve assumersi.

Per un FLAG dotato di un budget ridotto, il personale potrebbe essere costituito da una sola persona, a volte perfino part-time, mentre in presenza di un budget più sostanzioso si potranno affidare i vari ruoli a un team più numeroso. In entrambi i casi è cruciale trovare la persona giusta alla quale affidare la gestione del FLAG.

Nel caso di una sola persona, questa dovrà essere capace di assumere un autentico ruolo di animazione e assicurare un'efficiente amministrazione del programma: una combinazione di competenze non certo facile da trovare. Laddove sia possibile assumere personale aggiuntivo per le funzioni di carattere più amministrativo, il responsabile potrà concentrarsi maggiormente sull'animazione e sullo sviluppo delle capacità, fattori essenziali nelle prime fasi di un FLAG. In questo caso il responsabile dovrà comunque possedere o acquisire le competenze necessarie a gestire un team.

Al momento di assumere il responsabile di un FLAG, alcuni dei seguenti attributi si riveleranno inestimabili: entusiasmo, energia, impegno, flessibilità, intraprendenza e buone capacità organizzative. I candidati ideali saranno dotati di visione strategica, capacità di comunicazione e networking, competenze progettuali e commerciali nonché una conoscenza del territorio e/o del settore della pesca per conferire credibilità al ruolo.

L'interazione fra il FLAG e il personale e il modo in cui saranno svolti i rispettivi ruoli dipenderanno decisamente dalla portata delle risorse disponibili. In presenza di un team ridotto i membri e il responsabile del FLAG dovranno lavorare in stretta collaborazione. Il FLAG dovrà pertanto pensare a sostenere il proprio personale, per esempio mediante la formazione e il tutoraggio, oppure posizionandolo presso un'organizzazione dove vi sia una forma di sostegno reciproco.

## 1.5 Coinvolgimento nella gestione

---

### Fissare le regole di base

Fin dalle prime fasi delle attività è essenziale fissare le regole di base del funzionamento del partenariato, che sono generalmente delineate nel piano operativo o piano di attività. Questi procedimenti sono trattati in modo particolareggiato nel capitolo 4c della guida 1 di Farnet e nel relativo esempio di piano di attività (business plan)<sup>7</sup>.

Sulla dinamica del partenariato e sul modo di lavorare insieme del gruppo possono influire negativamente una presenza incostante, la sporadicità delle riunioni o la posizione predominante di alcuni membri o settori. Una simile situazione può essere esacerbata qualora i ruoli non siano ben definiti. Instaurare una coesistenza fra le differenze culturali esistenti fra i vari settori industriali potrebbe richiedere del tempo. La complessità dell'adattamento a nuove regole e regolamenti e le difficoltà legate alla burocrazia possono costituire altrettante sfide per un FLAG.

### Definire i parametri della nuova relazione

È importantissimo stabilire subito, presso i membri del FLAG, un'intesa comune sugli obiettivi, su quello che il FLAG intende realizzare e in che modo intende farlo. È altrettanto importante che tutti i membri si rendano conto di avere l'obbligo di agire nel migliore interesse del programma locale. Una partecipazione informata e trasparente al processo decisionale rafforza la credibilità del FLAG sul piano locale e il coinvolgimento delle persone giuste apporta un grande valore al programma territoriale.

È possibile, specie nelle fasi iniziali, che taluni fattori locali associati a differenze geografiche, lealtà territoriali e diversità culturali possano creare ostacoli. Questo vale in particolare per aree dove siano stati intessuti nuovi legami su zone amministrative diverse, i cui membri devono imparare a pensare in termini di territorio del FLAG nel suo complesso piuttosto che di

---

<sup>7</sup> [https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/UKsc\\_LEADER-Business\\_Plan\\_Moray.pdf](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/UKsc_LEADER-Business_Plan_Moray.pdf)

interessi locali specifici. Per alcuni membri del FLAG la capacità di vedere il quadro d'insieme potrebbe essere un problema; per altri il problema potrebbe essere invitare il settore pubblico a lavorare su base paritaria con le collettività e il privato. Essere consci di questi elementi e trovare il modo di affrontarli può contribuire all'efficienza del lavoro del gruppo. A questo proposito, alcune indicazioni sono fornite nella sezione dedicata al partenariato della guida 1 di Farnet.

### ***Capacità e sviluppo delle capacità del FLAG***

Quando si crea un nuovo gruppo è spesso necessario avviare un processo che permetta di farne una squadra efficiente. L'intervento esterno può essere assai propizio nel processo di costruzione della squadra e favorisce una migliore conoscenza reciproca dei membri del FLAG e contribuisce a identificare, in modo neutrale, quale possa essere l'apporto dei singoli membri. A sua volta, questo può favorire migliori rapporti di lavoro che possono concretizzarsi in uno sviluppo proattivo del progetto grazie alla migliore comprensione e alla fiducia reciproca dei partecipanti. Tale procedura può essere integrata nelle normali riunioni di lavoro del gruppo, oppure rimanerne separata.

In ogni caso per sviluppare maggiormente le capacità è importante coinvolgere tutti i soggetti interessati, e uno dei modi per farlo è di assicurare una comunicazione di qualità, che potrà assumere la forma di comunicati stampa, di un proprio sito web, della partecipazione e/o gestione di laboratori sulle sovvenzioni o di una partecipazione a eventi di sensibilizzazione. La tenuta di un elenco aggiornato dei soggetti interessati permette di inviare informative scritte, per esempio newsletter, o inviti a eventi sociali.

Ci vorrà tempo per creare la conoscenza comune e le competenze necessarie affinché il FLAG possa lavorare in modo efficace. La formazione strutturata o formale e la costruzione della squadra valgono un investimento in termini di tempo e di fondi perché possono contribuire a instaurare fiducia e rispetto reciproco nel team. Le tematiche affrontate possono essere informazione e conoscenza dell'Asse 4, oppure lo sviluppo locale, o ancora le competenze specifiche all'attività del FLAG, p. es. la valutazione dei progetti, la conoscenza del territorio o il lavoro di squadra.

### ***Governance***

Il FLAG riveste un ruolo sia strategico sia amministrativo e occorre decidere, in base alla sue dimensioni, come impostare la gestione ordinaria delle attività. Uno dei primi punti da decidere è se il FLAG sarà coinvolto nel processo di valutazione dei progetti o se questo sarà delegato a un team rappresentativo ma ridotto. In quest'ultimo caso occorre prestare particolare attenzione affinché le decisioni siano equilibrate, in altre parole che riflettano la rispettiva presenza dei vari settori nel partenariato. Il FLAG dovrebbe tenere riunioni plenarie almeno due volte all'anno, scegliendo eventualmente di concentrarsi sulle priorità più strategiche.

Un importante strumento per la gestione e la suddivisione del carico di lavoro del FLAG è la creazione di gruppi di lavoro, che costituiscono anche un'opportunità di coinvolgimento delle persone. Tali gruppi possono assumersi una parte notevole del lavoro di un FLAG per poi riferirne in sede di riunione plenaria. Possono essere un modo per utilizzare al meglio le competenze specializzate dei vari partner o di affrontare in modo più mirato gli interessi specifici o le priorità strategiche del FLAG. Vi sono esempi di gruppi tematici che si occupano di innovazione o di ambiente; si possono anche creare gruppi per monitorare e aggiornare la strategia o sorvegliare determinati aspetti dell'attività del FLAG come la pubblicità o l'impegno verso le collettività.

### **Conflitti di interesse**

Un aspetto assai importante per mantenere la fiducia e garantire una collaborazione efficace riguarda la gestione dei conflitti di interesse e come evitarli. Occorre rendersi conto che la percezione di un conflitto di interesse può essere per il FLAG altrettanto dannosa di un effettivo conflitto di interesse. Un conflitto di interesse può presentarsi allorché gli interessi di una persona, un'attività, un'organizzazione, un individuo o una famiglia si interpongono con quelli del FLAG o del Programma. Tali conflitti, che possono riguardare tanto i membri quanto il personale del FLAG, possono dare adito a problemi interferendo sulla libertà delle discussioni, portando a decisioni o azioni che non sono nell'interesse del Programma. Vi è il rischio di dare l'impressione che il FLAG abbia agito in modo inopportuno o che una decisione sia percepita come non imparziale.

È indispensabile mettere a punto una politica specifica e dettagliata per evitare l'insorgere di conflitti di interesse. I principi basilari da tenere a mente sono l'oggettività, la trasparenza e la responsabilità; va da sé che l'onestà è essenziale e che i membri hanno il dovere di dichiarare eventuali interessi privati e di agire nell'interesse del FLAG piuttosto che nell'interesse proprio o di un'altra organizzazione o attività.

Tale politica dovrebbe esplicitamente chiedere ai membri che abbiano un interesse in un progetto di dichiararlo immediatamente all'inizio della riunione e di non partecipare alle votazioni su quel progetto. Un membro che fosse avvicinato nel tentativo di influenzare la sua decisione dovrebbe renderlo noto. I membri dovrebbero chiarire eventuali legami esistenti fra loro e chi promuove un progetto; questi legami dovrebbero essere documentati nei verbali delle riunioni per la selezione dei progetti, che potranno per esempio essere poi pubblicati sul sito web del FLAG. Taluni FLAG potrebbero chiedere agli interessati di allontanarsi dalla riunione durante la discussione del progetto in questione, mentre altri potrebbero ritenere che il loro contributo possa essere utile al dibattito.

### **Riunioni del FLAG**

Il luogo, l'orario e le modalità delle riunioni influiscono direttamente sulla possibilità di alcuni membri di prendervi parte e apportare il loro contributo ai lavori. Uno dei problemi più comuni per i membri di un FLAG è il tempo che la loro partecipazione richiede, in termini sia di presenza alle riunioni sia di preparazione delle stesse. Questo fattore può pesare particolarmente sui membri volontari che partecipano al FLAG in aggiunta al proprio lavoro quotidiano. Pertanto, la considerazione chiave deve riguardare l'ottimizzazione della capacità di tutti i membri di apportare il loro contributo.

Una pianificazione anticipata delle riunioni, con tempestiva distribuzione della relativa documentazione, può attenuare in parte il problema. Ricordiamo inoltre che l'orario e la sede delle riunioni incidono sul tempo totale necessario per lo svolgimento delle riunioni.

### ***Dove tenere le riunioni***

Si dovrà considerare quali siano le opzioni migliori per il proprio FLAG, tenendo conto delle esigenze dei partecipanti, delle possibilità di trasporto e della geografia della zona. Certi FLAG scelgono di riunirsi in sedi centrali con buoni collegamenti per i trasporti; altri si riuniscono in sedi più periferiche per mantenere un legame più stretto con il territorio. In altri casi la sede può cambiare a rotazione in modo da distribuire equamente l'onere degli spostamenti.

A volte può valere la pena di combinare la riunione del FLAG con una visita a uno dei progetti finanziati o potenziali. I partecipanti possono così vivere tali progetti sul terreno ed essere informati di prima mano su ogni eventuale problematica.

### *Quando tenere le riunioni*

L'esperienza insegna che un calendario riunioni preparato con largo anticipo favorisce una buona partecipazione, data la difficoltà di organizzare riunioni a breve scadenza con partecipanti tanto numerosi quanto impegnati. Occorre cercare di trovare un orario che sia conveniente per il maggior numero possibile di partecipanti. Per esempio, per i membri volontari o del settore privato potrebbe essere più facile partecipare a riunioni serali. Si dovrebbe prestare particolare attenzione alle eventuali variazioni stagionali nelle modalità di lavoro e in particolare quelle relative al settore della pesca.

Certe strutture possono favorire la partecipazione più di altre, per esempio se dispongono di uno spazio dove lasciare i bambini o della possibilità di mangiare qualcosa. Per favorire la creazione di uno spirito di squadra, le riunioni mattutine seguite da un pranzo costituiscono una possibilità di incontro informale in cui i partecipanti possono conoscersi meglio e instaurare rapporti.

### *Frequenza delle riunioni*

Il FLAG deve decidere con quale frequenza tenere le riunioni e valutare i progetti, tenendo conto che vi possono essere diversi cicli di riunioni per il FLAG al completo e per altri eventuali gruppi decisionali. Questo varierà da un FLAG all'altro in base al processo decisionale adottato. Per la valutazione dei progetti l'esperienza indica la necessità di convocare quattro o cinque riunioni all'anno, secondo il numero di progetti da valutare. Se il FLAG ha istituito dei gruppi di lavoro questi possono riunirsi con frequenza maggiore e ridurre così la necessità di tenere frequenti riunioni plenarie.

### *Conduzione delle riunioni*

È importante ricordare che il coinvolgimento in un FLAG deve essere gratificante per i partecipanti; le riunioni, pertanto, dovrebbero essere interessanti, servire a fare avanzare le cose e, perché no, essere anche piacevoli. Si possono per esempio utilizzare presentazioni in PowerPoint, fornendo informazioni statistiche in un formato di facile comprensione, con tabelle e grafici per una visione immediata dei dati chiave, e adottando un approccio interattivo che permetta la partecipazione e l'integrazione di tutti i presenti. Di regola, i materiali per le riunioni sono preparati dal personale del FLAG. Il funzionamento di un partenariato locale potrebbe essere una novità nella zona interessata, per esempio con l'allargamento dei ruoli decisionali e di responsabilità a organizzazioni volontarie e alle collettività. Trovare modi efficaci per aiutarle a contribuire al processo può rafforzarne la motivazione e il senso di titolarità.

## 1.6 Fare in modo che il programma funzioni

Per un buon funzionamento del FLAG è necessaria la cooperazione di tutti i suoi partecipanti; le sue procedure quotidiane sono lo scheletro intorno al quale cresce il corpo del lavoro di sviluppo dei progetti. A seguire riportiamo alcuni punti chiave da considerare nel processo di amministrazione dello sviluppo dei progetti.

### **Oltre all'esecuzione delle funzioni amministrative, un FLAG deve essere strategico**

Consolidare il lavoro di sviluppo e di realizzazione della strategia è la principale funzione amministrativa del FLAG. È estremamente importante avere un chiaro e solido quadro amministrativo e finanziario fin dalle prime fasi dello sviluppo del FLAG. È più facile compiere questo sforzo all'inizio piuttosto che dovere apportare delle modifiche in seguito. A questo proposito, la guida Farnet propone alcuni suggerimenti in merito alla pianificazione<sup>8</sup>.

Un semplice accorgimento per evitare l'aumento del carico di lavoro consiste nello sfruttare il materiale già esistente: tutti i FLAG devono passare per la stessa strada, pertanto vi sono molte opportunità di apprendere dagli altri. Inoltre i partner stessi possono disporre di materiale proprio o di sistemi che possono essere relativamente facili da adattare o adottare. Potrebbero essere disponibili anche modelli di documenti utilizzati in passato da altri FLAG o LAG LEADER. Si tratta di materiali che andranno probabilmente adattati per corrispondere a un determinato FLAG, ma che daranno comunque un'idea di quali informazioni sono necessarie e di quali informazioni potrebbero essere utili per lo specifico FLAG.

### **Animazione del progetto**

L'animazione è un elemento essenziale dell'attività dell'Asse 4 ai fini dell'avvio e dello sviluppo di progetti di successo e in grado di attuare la strategia del FLAG. L'animazione si è rivelata essere un elemento discriminante

e un fattore di successo nel quadro di LEADER e può essere assai utile per introdurre questo tipo di sviluppo in zone nelle quali approcci di questo genere sono una completa novità (per maggiori dettagli sull'animazione dei progetti rimandiamo alla guida riguardante lo sviluppo e la selezione dei progetti).

In genere, il responsabile e il personale del FLAG si occupano dell'animazione; tuttavia il coinvolgimento di membri del FLAG (o delle loro organizzazioni) che possiedono conoscenze specifiche nel campo del progetto presentato può accrescere il valore aggiunto. La sensibilizzazione e la pubblicità sono parte integrante dell'animazione. Per il personale del FLAG questa è un'eccellente opportunità per allargare la cerchia di persone coinvolte nell'attività del progetto e nel lavoro del FLAG stesso. La sensibilizzazione dovrebbe essere rivolta a tutta la comunità, non solo ai 'soliti sospetti' o ai 'già convertiti'. Detto questo, non tutti i progetti che presentano richiesta di finanziamento al FLAG potranno essere ammissibili nel quadro dell'Asse 4 del FEP. Il personale e i membri del FLAG dovrebbero essere al corrente delle altre possibilità di finanziamento per la zona ed eventualmente indicare agli interessati la strada più appropriata da seguire.

### **Finanziamenti, regimi, progetti generali**

L'esperienza acquisita con LEADER indica che il ricorso a finanziamenti, regimi o progetti generali separati rappresenta un meccanismo che può essere utile per ottenere sostegno su tematiche o aree identificate come prioritarie nella strategia e nella pianificazione del FLAG. Ed è particolarmente utile per gestire numerose domande di progetti di piccole dimensioni in modo efficiente. In questo caso un promotore presenta domanda al FLAG per definire un piccolo regime di sovvenzione mirato a una determinata priorità. Il progetto (regime) è approvato conformemente a tutti i criteri e le condizioni abituali del FLAG, inclusi i metodi e le procedure da applicare alle domande nel quadro di tale regime. Dopo di che, il regime è applicato in base all'autorità delegata con tale approvazione, il titolare del progetto (regime) è responsabile verso il FLAG della diligente applicazione delle condizioni e dei criteri.

<sup>8</sup> <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20IT.pdf>



Al momento di redigere il presente documento, la CE non ha ancora approvato ufficialmente l'ammissibilità di questo tipo di approccio, che sarà soggetta alla messa a punto di un documento FAQ (domande frequenti) da pubblicare sul sito FARNET.

### **Procedura di presentazione delle domande e processo decisionale**

Questa sezione andrebbe letta unitamente al relativo capitolo Sviluppo e selezione attiva dei progetti, che copre in dettaglio molti di questi aspetti. In questa sede siamo interessati principalmente al ruolo del partneriato e del personale del FLAG, ossia chi fa che cosa e come si inquadra nel processo generale.

#### *Presentazione delle domande*

In una procedura in due fasi, ogni promotore dovrà compilare un modulo iniziale tramite il quale sarà valutata la sua ammissibilità tecnica e la sua compatibilità con la strategia del FLAG. Normalmente se ne occupa il personale del FLAG. Se il progetto supera questa fase, il promotore dovrà compilare un modulo di domanda completo con l'aiuto e la consulenza del personale del FLAG che, se necessario, lo guiderà lungo tutta la procedura.

Le domande così completate saranno valutate dai membri del FLAG nel corso delle riunioni regolari. Come detto sopra, le riunioni dovrebbero essere pianificate con largo anticipo onde garantire la massima partecipazione. Altrettanto importante è che il personale del FLAG prepari e fornisca ai membri i documenti pertinenti alla riunione con il necessario anticipo perché possano prepararsi adeguatamente; l'ideale sarebbe due settimane prima della riunione. Spetta ai singoli FLAG decidere quali documenti si dovranno fare circolare, ma in genere occorre prevedere, come minimo, un'informativa per ciascuna domanda di progetto da valutare e una sintesi della situazione finanziaria e operativa del FLAG dall'ultima riunione.

#### *Valutazione tecnica*

Per tutti i progetti si dovrà effettuare una valutazione tecnica dell'ammissibilità ai sensi dell'Asse 4 e dei criteri degli Stati membri. Normalmente questa viene effettuata da un membro del personale del FLAG, spesso in

stretta collaborazione con l'organismo responsabile, e dovrebbe essere messa a disposizione di tutti coloro che partecipano alla selezione dei progetti.

#### *Valutazione del progetto*

Tutte le valutazioni dei progetti dovrebbero essere fatte in modo sistematico e chiaramente documentate ai fini della coerenza e della trasparenza del processo decisionale. La valutazione non è una scienza esatta e non vi sono risposte 'giuste' o 'sbagliate'. I membri del FLAG possono avere opinioni assai diverse sui progetti sottoposti all'attenzione ed è qui che la condivisione delle conoscenze e delle esperienze dei singoli membri assume un ruolo cruciale. È proprio a partire dalle divergenze di opinioni che nascono discussioni franche e approfondite nelle riunioni.

#### *Applicazione dei criteri di selezione*

Come strumento di aiuto al processo decisionale, il FLAG potrebbe decidere di assegnare un 'punteggio' a ciascun progetto in base a una serie di criteri predefiniti, e indipendentemente dall'approccio decisionale adottato tali criteri sono indispensabili. Oltre ai criteri fondamentali imposti a livello di Stato membro o di regione, ogni FLAG dovrebbe definire criteri propri allineati alla strategia; l'applicazione di tali criteri a ogni domanda garantisce l'oggettività del processo (naturalmente un FLAG può decidere di adeguare tali criteri o il loro fattore di ponderazione alla luce delle esperienze acquisite o per adattarli a un cambiamento di strategia o di priorità). I punteggi dovrebbero essere utilizzati come una guida e spesso evidenzieranno divergenze di opinione fra i partecipanti. Idealmente dovrebbero fungere da base per il dibattito in sede di riunione piuttosto che costituire delle soglie in base alle quali respingere i progetti.

La domanda deve essere valutata da un punto di vista strategico: corrisponde alla strategia del FLAG? È coerente con il piano di attività? Riguarda un gruppo identificato come prioritario per il FLAG?

Qualora non si dovesse raggiungere una decisione unanime, potrebbe essere necessario passare alla votazione se finanziare o meno il progetto.

In questo caso è importantissimo **accertarsi che le decisioni siano debitamente documentate** e che le regole di base siano state rispettate, p. es. la proporzione fra i rappresentanti dei settori pubblico e privato e delle collettività, le procedure relative ai conflitti di interesse, ecc. Occorre pertanto definire il modo in cui tali decisioni saranno documentate; per esempio tutti i membri registrano elettronicamente le proprie valutazioni, che saranno quindi archiviate.

### **Controlli e verifiche**

È importante specificare e mantenere un chiaro percorso di controllo delle decisioni del FLAG. Il modo più facile per garantire la trasparenza del processo decisionale è di documentarne ogni fase. Ciò può essere fatto riportando nel dossier tutta la corrispondenza verbale e scritta con chi sottopone un progetto. Si dovrebbero redigere verbali dettagliati delle decisioni, e questo vale in particolare per i progetti respinti. Un richiedente che non fosse d'accordo sulla decisione di non finanziare il suo progetto potrebbe contestarla o impugnarla se le regole locali o nazionali lo permettono. In questo caso si renderebbe necessario spiegare come si è giunti alla decisione e fornire le motivazioni in base alle quali il progetto è stato respinto.

Ai fini dell'integrità delle procedure è importante che vi sia una chiara separazione di mansioni fra il personale del FLAG. Chi è coinvolto nello sviluppo e nella valutazione dei progetti non dovrebbe approvare le domande o erogare i finanziamenti. Il percorso di controllo per le procedure amministrative dovrebbe essere chiaramente definito e applicato in modo trasparente, documentando ogni fase, senza interruzioni né omissioni. Per esempio, se un modulo non è interamente compilato si dovrà fornire una spiegazione scritta del perché.

## **1.7 Richieste di pagamento, relazioni e monitoraggio**

---

Una volta che i progetti sono approvati e iniziano le attività, cominceranno ad arrivare le richieste di pagamento che dovranno essere corredate dalle relative relazioni sull'andamento operativo e finanziario del progetto. In questo contesto i partner del FLAG saranno coinvolti nella valutazione delle relazioni presentate, che potranno essere utilizzate per gestire al meglio il programma grazie alle informazioni di gestione fornite. I FLAG sono in genere tenuti a preparare una relazione annuale sul programma, che i partner dovrebbero esaminare e approvare prima di sottoporla all'autorità di gestione.

Il loro coinvolgimento nelle domande di pagamento sarà limitato, trattandosi di una responsabilità del personale del FLAG e dell'organismo responsabile. A questo riguardo vengono normalmente adottati due approcci: le domande sono presentate e trattate localmente dai FLAG e dall'organismo responsabile locale e poi trasmesse all'agenzia di pagamento, oppure sono presentate direttamente all'agenzia di pagamento (in certi paesi potranno essere ritrasmesse al FLAG o all'organismo responsabile per verifica). I pagamenti potranno quindi essere effettuati o direttamente dall'agenzia erogante o dal FLAG. In entrambi i casi, dato che il processo di richiesta dei pagamenti può richiedere molto tempo, i promotori avranno bisogno di guida e assistenza onde evitare inutili sprechi di energie, in particolare nelle fasi iniziali del loro progetto. Gran parte di tale assistenza sarà fornita dal personale del FLAG.

I requisiti fondamentali per tutte le domande di pagamento sono gli elementi che possono comprovare il processo (p. es. bandi, ecc.) e le spese, nonché un solido percorso di controllo. È importante che i promotori dei progetti sappiano quali informazioni dovranno raccogliere, quali saranno tenuti a trasmettere e sotto quale forma. Potrebbe trattarsi, per esempio, di fatture originali, estratti conto bancari o altri documenti d'appoggio. Non sono consentiti pagamenti in contanti.



I progetti dovranno inoltre fornire informazioni sui progressi compiuti rispetto agli obiettivi, sulle attività condotte e sui risultati conseguiti. Tali relazioni sulle prestazioni materiali richiederanno l'uso di indicatori di performance, che potranno variare da un Stato membro all'altro e da un FLAG all'altro. In alcuni casi potrebbe essere necessario procedere a un benchmark iniziale al fine di misurare i cambiamenti. In questo contesto il coinvolgimento dei partner potrebbe essere maggiore; è infatti normale che i membri del FLAG partecipino al monitoraggio dei progetti, per sostenere il lavoro del personale.

Oltre a contribuire al monitoraggio dei progressi, questo è un utile meccanismo per coinvolgere direttamente i partner nell'attività del FLAG e dei suoi beneficiari, e si inserisce nell'attività di controllo dell'efficienza e della pertinenza della strategia territoriale del FLAG, orientando eventuali modifiche della stessa. Anche in questo caso sarà di grande aiuto individuare e applicare fin dall'inizio questi sistemi e i relativi orientamenti, in particolare ai fini di una valutazione esterna dei programmi del FEP.

## 1.8 Conclusione

---

Un partenariato solido ed efficace è indispensabile nel quadro dell'approccio allo sviluppo locale e costituisce una componente fondamentale dell'accrescimento di valore aggiunto a tale approccio. Ma queste cose non si realizzano da sole. Un partenariato efficace va coltivato e curato con un duro lavoro, una gestione oculata e un controllo costante. Ogni partenariato è diverso, con caratteristiche ed esigenze diverse; la guida offerta in questa sede intende fornire alcuni principi fondamentali sulla base delle esperienze passate, ma soprattutto deve contribuire a mettere a punto un proprio, specifico approccio locale.

## 2. Stimolare il coinvolgimento e gli investimenti del settore privato

### 2.1 Introduzione

Stimolare il settore privato è indispensabile per accrescere l'occupazione e le opportunità delle collettività delle zone di pesca che hanno perso o che potrebbero perdere posti di lavoro. Questo è più che mai vero in questo periodo post crisi economica in cui i servizi pubblici tentano di ridurre i disavanzi fiscali. Il ruolo vitale del settore privato nel quadro dell'Asse 4 del FEP è riconosciuto dall'articolo 45 del regolamento FEP<sup>9</sup> che si aspetta un vasto coinvolgimento del privato nei Gruppi di azione locali Pesca (FLAG) nel momento in cui stipula che 'la maggior parte delle operazioni è condotta dal settore privato'. Collaborare in modo efficiente con il settore privato è dunque vitale tanto per il successo del FLAG quanto per il benessere economico del territorio.

Questo capitolo si propone di aiutare i FLAG e il loro personale a comprendere come interagire con la base imprenditoriale dei loro territori, sostenerne la crescita e la sostenibilità e incoraggiare gli investimenti<sup>10</sup> nelle attività del settore privato delle loro comunità. Per aumentare la partecipazione del settore privato vi sono diverse possibilità, sia rivolgendosi a imprese già presenti nel territorio, sia contribuendo all'avvio di nuove imprese (le cosiddette start-up), sia richiamando imprese esterne a investire nell'area.

Il capitolo illustra in che modo i FLAG possono utilizzare risorse pubbliche per stimolare il settore privato e aumentare i suoi investimenti nelle piccole e medie imprese (PMI) incrementando così il fatturato e l'occupazione nelle imprese locali, e si concentra in particolare sulla crescita delle attività e il sostegno alle nuove imprese.

L'investimento può venire da fonti pubbliche o private. Ai fini di questa guida, presumiamo che ogni FLAG cerchi di ottimizzare l'impatto di ogni euro di sovvenzione pubblica e intenda stimolare maggiori investimenti privati nel settore produttivo.

È possibile stimolare gli investimenti nelle attività del settore privato con risorse relativamente modeste, che possono essere dirette verso il settore produttivo, per esempio investendo direttamente nelle imprese stesse mediante sovvenzioni, prestiti o (raramente) acquistando quote di partecipazione. Si può ricorrere anche a modi più indiretti per creare un ambiente più favorevole agli investimenti: per esempio, interventi di miglioramento delle strutture e dei servizi locali e azioni di marketing territoriale possono rendere più attraente la zona per le imprese, azioni di miglioramento delle strutture portuali possono ridurre i costi e incrementare le capacità di trasporto o di pesca. Una via di mezzo sono le forme di sostegno che rafforzano il settore commerciale e la sua capacità di assorbire capitale dagli investitori. La quantità di investimenti che affluiscono verso il settore produttivo in un dato luogo dipende da una serie di fattori, ma alla base di tali fattori vi è la necessità di imprese di successo e orientate alla crescita, ed è questo il principale obiettivo dei FLAG.

<sup>9</sup> Regolamento del Consiglio (CE) n. 1198/2006

<sup>10</sup> Per investimento si intende in questa sede qualsiasi uso di risorse volto a migliorare la produzione o il reddito futuri.

## 2.2 Preparare il lavoro con le imprese

### Concentrarsi sulla pesca o sul territorio?

Nello sviluppo e nella realizzazione di strategie integrate per lo sviluppo locale, tutti i FLAG coinvolgono il settore della pesca; un punto fondamentale per questi partenariati e per le loro strategie è l'innovazione a livello locale per stimolare lo sviluppo dell'economia locale.

La prima decisione importante che un FLAG deve prendere è se basare la strategia di crescita e di investimento principalmente sulla catena del valore della pesca oppure perseguire la crescita nel quadro di un approccio più ampio di sviluppo locale. Un'altra possibilità è una strategia a due corsie sulle due linee di sviluppo. La decisione dipende dall'economia locale e dal ruolo svolto dalla pesca nell'economia in questione. Se la pesca è in declino al punto di essere ormai un'attività residua, il potenziale per esplorare la catena del valore è probabilmente assai scarso ed è più realistico adottare un approccio più ampio di sviluppo locale. Per contro, in presenza di un'attività di pesca significativa può essere più realistico concentrarsi sulle possibilità di attuazione di nuovi progetti a partire dalla catena del valore della pesca (p. es. mercati del pesce) e da attività marinare correlate come l'ecoturismo e la gestione dell'ambiente. Due guide Farnet di complemento, *Accrescere il valore aggiunto dei prodotti della pesca e Diversificazione (2010)*<sup>11</sup> trattano vari aspetti delle attività incentrate sulla catena del valore della pesca.

L'interrogativo che nasce da quanto sopra riguarda essenzialmente a chi rivolgersi, sia nella fase della generazione del progetto sia per i successivi investimenti. Un approccio più ampio di sviluppo locale sarà probabilmente utile a beneficiari non direttamente legati alla pesca, nonché a una parte degli appartenenti alle comunità di pesca. Una strategia più mirata andrà probabilmente a beneficio dei diretti interessati e delle attività connesse di preparazione, logistica e marketing.

### Demografia delle imprese

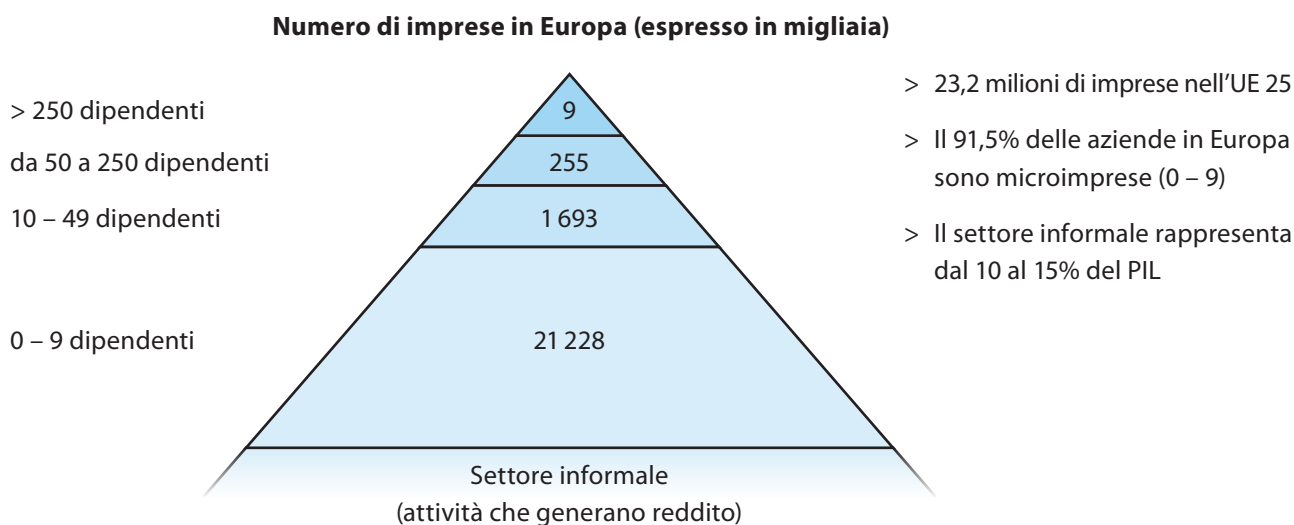
Prima di intervenire nel settore delle imprese è importante comprenderlo, per orientare al meglio gli interventi e le risorse. La demografia delle imprese prende in esame l'evoluzione della popolazione delle imprese e della relativa occupazione su un dato periodo.

Il primo passo è documentare tale popolazione sotto forma di uno studio di base, che potrebbe essere già stato condotto in fase di preparazione della strategia iniziale. Vi è un'ampia gamma di risorse disponibili che offrono i dati raccolti da varie agenzie governative. Tale studio può essere condotto dal FLAG, da un dato partner o gruppo di partner del FLAG, o ancora potrebbe essere affidato a un'università o a un centro di ricerca locale che, di solito, possono effettuarlo a un costo ragionevole.

Una volta creato un database della popolazione locale di imprese, i relativi dati possono essere esaminati in svariati modi. Per esempio, raggruppando tale popolazione in base a categorie di dimensione. Le normali categorie di dimensione sono riportate nella Figura 1 che illustra la gerarchia delle imprese per numero di dipendenti in Europa, e dalla quale si evince che le microimprese (0-9 dipendenti) sono di gran lunga il gruppo maggiore (oltre il 90%) in termini di numero di imprese. La stragrande maggioranza delle imprese con un solo dipendente sono in realtà lavoratori autonomi.

<sup>11</sup> Per maggiori informazioni, cfr. <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/category/themes/adding-value-fisheries-products>

**Figura 1** – la piramide delle imprese nell'Europa dei 25 nel 2005



Fonte: comunicazione della Commissione del 10/11/2006 relativa alla politica per le PMI in relazione al numero complessivo di imprese. Ripartizione conformemente a Eurostat 2006 (dati 2003)]

## Tendenze della demografia delle imprese

Raccogliere i dati di base è un primo passo importante per avere una fotografia generale in un dato momento, ma ancora più importante è conoscere le tendenze relative a costituzione, sopravvivenza e fallimento delle imprese, e comprendere l'evoluzione della popolazione di imprese nel corso del tempo. Come nel caso dei dati di base, alcuni dati relativi alle tendenze possono essere ricavati da fonti pubbliche. Laddove non fossero direttamente disponibili, si possono reperire avendo a disposizione i dati relativi alla popolazione di almeno due anni diversi. Secondo la natura dei dati o del sondaggio, l'evoluzione può essere suddivisa in quattro componenti principali, che permetteranno di comprendere meglio quello che succede nell'ambiente locale delle imprese.

- > Nascite – qual è la proporzione di occupazione e di numero totale di imprese rappresentata dalle imprese di nuova costituzione?
- > Decessi – quale proporzione è il risultato della chiusura di imprese?
- > Espansioni e contrazioni – qual è la proporzione dei cambiamenti registrati in seguito a espansioni e quale in seguito a contrazioni?

- > Rilocalizzazioni – qual è la proporzione dei cambiamenti registrati in seguito a partenze o arrivi di imprese nella zona?

Un semplice esame dei numeri delle imprese fornirà un utile quadro dei cambiamenti, di dove avvengono e dell'eventuale incidenza dei quattro componenti di cui sopra rispetto a tali cambiamenti. Molte piccole economie locali sono soggette a nascite, decessi, espansioni e contrazioni piuttosto che a rilocalizzazioni. Le espansioni e le contrazioni sono tuttavia difficili da misurare in mancanza di dati sull'occupazione. Il peso rispettivo di queste varie componenti influisce sulla strategia del FLAG nei confronti delle imprese.

Per esempio, in molte economie locali sostenere le imprese è un elemento indispensabile per la vitalità dell'economia stessa. A questo proposito, la longevità delle nuove imprese e la percentuale di quelle che sopravvivono 12 mesi, 3 anni e 5 anni è un indicatore chiave che aiuta a definire una strategia mirata. In presenza di elevati tassi di fallimento, sarà opportuno concentrare il sostegno per aiutare la sopravvivenza delle nuove imprese già avviate piuttosto che promuovere la costituzione di nuove. La proporzione di attività che resistono più di tre anni è un dato statistico fondamentale riguardo alla sopravvivenza delle imprese.

Nel quadro generale dei dati, vi saranno notevoli differenze in base alle dimensioni delle imprese. Nelle zone dei FLAG domineranno probabilmente le microimprese. Alcuni legislatori mettono l'accento su azioni che possono salvaguardare attività e posti di lavoro che sono spesso critici per l'efficienza economica delle microimprese, per le quali il contributo principale auspicato è la sostenibilità piuttosto che la crescita.

Da ultimo, è importante guardare anche ai cambiamenti settoriali. Quali settori dell'economia locale prosperano e quali languono, quali settori hanno determinato il cambiamento, che cosa succede nei loro mercati, qual è la competitività delle imprese locali in termini di qualità e di costi. Anche una suddivisione di base fra attività primarie, manifatturiere e servizi può aiutare a capire da quale direzione può arrivare la crescita futura.

### Chi sono gli imprenditori

Un passo importante è prendere in esame le attività e le unità di impresa esistenti. Tuttavia molti potenziali imprenditori non hanno ancora un'attività; di conseguenza, è importante scoprire quali sono le caratteristiche di imprenditorialità della popolazione nel suo complesso. Per esempio, storicamente, vi è sempre stata una bassa rappresentatività di imprenditori fra le donne e i giovani. Spesso, strategie volte ad aumentare il tasso di imprenditorialità di questi due gruppi sono un ottimo punto di partenza a livello locale.

Questi dati, di livello nazionale e per alcune regioni, sono spesso disponibili da varie fonti: per esempio, il sondaggio sulla forza lavoro<sup>12</sup> fornisce informazioni sulla proporzione di lavoratori autonomi nella popolazione di una certa zona.

<sup>12</sup> Le statistiche sul mercato del lavoro nell'UE, e compreso il sondaggio sulla forza lavoro, sono disponibili in:  
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour\\_market/introduction](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour_market/introduction)

### Mappatura delle attuali forme di sostegno alle imprese

Il terzo importante passo, prima di considerare qualsiasi nuova iniziativa, è capire quali siano le forme di sostegno in essere a favore delle attività locali e dell'imprenditorialità. Si dovrebbe procedere a una mappatura attraverso la quale identificare e analizzare le lacune o le sovrapposizioni, includendo eventuali attività organizzate a livello nazionale, regionale o locale, anche attraverso il sostegno dei fondi regionali e sociali dell'UE. Spesso la Camera di Commercio locale sarà nella posizione giusta per conoscere i progetti e i programmi attivi nella zona e sapere quali sono le lacune più evidenti. Occorre considerare tra l'altro:

- > Quali sono le agenzie che forniscono consulenza alle attività
- > Quanti clienti raggiungono
- > Qual è il loro tipo di clientela (uomini o donne, giovani o meno giovani, più o meno scolarizzati, ubicazione geografica, ecc.)
- > Se lavorano con imprese già consolidate o con nuove imprese (o non ancora costituite)
- > Quali settori sono sostenuti (p. es. high tech, ingegneria, servizi)
- > Quali sono le lacune nelle attuali forme di sostegno in termini di gruppi, settori, dimensioni delle attività e geografia
- > Quale capacità in termini di personale e competenze è disponibile all'interno del FLAG o presso l'organizzazione che lo ospita

Da questa analisi può emergere una buona immagine dell'interrelazione fra il sostegno e la sottostante struttura delle imprese identificata grazie all'analisi della loro demografia. Questo fornisce importante materia di discussione in merito alle lacune che il FLAG potrebbe eventualmente colmare, direttamente o mediante un sostegno, in materia di cultura imprenditoriale, sostegno alle nuove imprese, accesso a iniziative finanziarie e sostegno al consolidamento e alla crescita.

### Lavorare con un gruppo di soggetti interessati per comprendere le esigenze delle imprese

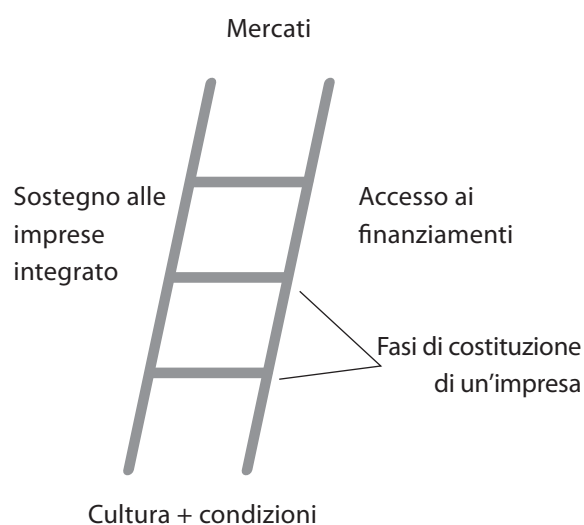
Sarebbe ideale se il FLAG istituisse un gruppo di lavoro dedicato alla questione della collaborazione con le imprese. Il gruppo dovrebbe essere composto da rappresentanti degli operatori chiave, sia individui sia organizzazioni del settore privato, degli enti che lavorano con le imprese e delle municipalità e altri enti pubblici rilevanti. È importante identificare i partecipanti al FLAG che appartengono al settore privato e poi integrarli con altri imprenditori e organizzazioni locali. È altrettanto importante che il dibattito sulle imprese non finisca per essere una discussione fra enti pubblici. Molti gruppi di azione locali LEADER costituiscono gruppi di lavoro settoriali con le imprese. Nel lavorare con singole imprese occorre garantire la massima trasparenza e garantire procedure per far fronte a eventuali conflitti di interesse, reali o percepiti.

Una volta acquisita familiarità con la demografia delle imprese locali e con le forme di sostegno già esistenti, è essenziale consultare le imprese sulle difficoltà e prospettive specifiche. Questo aiuterà il FLAG a identificare i veri problemi e le opportunità delle imprese locali, il sostegno già fornito e le eventuali lacune. Da questa base, il FLAG può elaborare un piano di azione di sostegno alle attività locali che tenga conto di esigenze e opportunità, che integri le disposizioni esistenti e che sia adeguato al FLAG stesso, alla strategia e alle risorse disponibili.

## 2.3 Iniziative possibili

Il sostegno alle imprese può essere raffigurato come una scala che le imprese possono salire, e la cui base poggia sulla cultura e sulle condizioni dell'imprenditorialità locale.

### Scala dell'imprenditorialità



Il sostegno alle nuove imprese e l'accesso ai finanziamenti sono passaggi importanti per salire questa scala; ma per sopravvivere una volta arrivate in cima, le imprese devono consolidarsi e crescere, e per farlo devono avere accesso al mercato. In molti paesi, una delle principali funzioni dei FLAG è di finanziare le attività mediante delle sovvenzioni. Questa sezione della guida dimostra come ciò sia solo uno dei modi per sostenere un'impresa e che i FLAG possono farlo utilizzando una combinazione dei quattro elementi del diagramma di cui sopra, adeguando le tipologie di sostegno a ogni livello secondo le esigenze delle imprese locali.

In ogni caso, il FLAG dovrebbe tenere presente la precedente analisi e quale possa essere l'appropriata natura del FLAG e di altri organismi di sviluppo eventualmente coinvolti.

### Cultura e condizioni dell'impresa

Cambiare la cultura e le condizioni delle imprese locali è un progetto di lunga durata e di portata considerevole. Il FLAG può contribuirvi, e forse persino svolgere un ruolo trainante, ma probabilmente non potrà fare tutto da solo.

Come contributo alla cultura d'impresa si può per esempio ipotizzare l'introduzione dell'educazione imprenditoriale nelle scuole, la collaborazione con 'modelli di ruolo' e il ricorso a eventi di promozione aziendale che possano instillare l'idea dell'imprenditorialità presso un pubblico più ampio.

Le condizioni di un'impresa dipendono spesso dalla normativa e dai sistemi nazionali. Negli ultimi anni si è cercato di facilitare l'avvio di un'impresa e di snellire il regime fiscale. Un FLAG non può influire su questi fattori, ma deve tenerli ben presenti perché condizionano il proprio coinvolgimento. I risultati per tutti gli Stati membri sono riportati nelle relazioni della Banca Mondiale 'Doing Business'.<sup>13</sup>

### Educazione all'imprenditorialità

L'educazione all'imprenditorialità è un fattore essenziale al cambiamento della cultura e dell'atteggiamento di un'impresa, e molte zone hanno adottato un approccio proattivo per introdurre l'imprenditorialità nei programmi scolastici. Si tratta di strategia a medio-lungo termine per la quale si possono identificare due approcci. Nell'approccio olandese, è stato conferito un carattere imprenditoriale all'intero programma scolastico incentrandolo su elementi quali lavoro di squadra, creatività, rischio e un approccio all'apprendimento basato su progetti. Questi approcci all'apprendimento attivo sviluppano competenze che saranno utili ai futuri imprenditori in altre aree di attività.

Il secondo approccio consiste nel portare un elemento imprenditoriale dentro la scuola, per esempio facendo in modo che gli studenti creino mini-aziende. Questo approccio, sviluppato nelle Asturie<sup>14</sup> e in Norvegia, ha dimostrato i suoi effetti sul tasso di creazione di nuove imprese a medio termine. Un altro utile punto di partenza possono essere iniziative di portata più

ridotta, per esempio l'organizzazione di 'settimane delle imprese' nelle scuole che permettono di adottare un approccio basato su progetti.

Il cambiamento dei programmi scolastici va naturalmente oltre l'ambito diretto dei FLAG, tuttavia essi possono assumere un ruolo attivo sostenendo o integrando questi approcci, p. es. fornendo tutor, materiali e opportunità di assunzione.

### Media, modello di ruolo, riconoscimenti ed eventi

Il comportamento imprenditoriale presenta un forte elemento di promozione interna, e pertanto chi nasce in una famiglia di imprenditori avrà maggiori probabilità di mettersi in attività. Un esempio è fornito da certe comunità di immigranti, come gli asiatici immigrati nel Regno Unito dall'Africa orientale, che hanno creato una vivace comunità imprenditoriale dopo che erano stati espulsi come profughi, con poco più di una valigia di cartone.

Per le comunità meno imprenditoriali, i modelli di ruolo possono essere importanti per dimostrare ai giovani che 'yes, they can'. Spesso certi modelli sono troppo remoti, per esempio imprenditori di enorme successo come Bill Gates. Occorre disporre di una serie di modelli che appartengano alla comunità, che siano giovani e vecchi, donne e uomini, e che provengano da differenti gruppi etnici e linguistici.

Le cerimonie di premiazione e determinati eventi possono contribuire a mettere in risalto l'imprenditorialità e a cambiarne l'immagine presso la società. Queste attività possono essere organizzate con l'aiuto dei quotidiani e delle camere di commercio locali.

Anche in questo caso sono evidenti le opportunità di coinvolgimento per i FLAG, in veste di promotori o sostenitori di tali progetti, oppure in un ruolo complementare. Un FLAG potrebbe per esempio mobilitare gli amministratori delle imprese partecipanti o i suoi gruppi di lavoro settoriali per parlare nelle scuole e partecipare a corsi per nuove imprese.

<sup>13</sup> <http://www.doingbusiness.org/reports>

<sup>14</sup> [http://www.valnalon.com/valnalon\\_educa/](http://www.valnalon.com/valnalon_educa/)



### Sostegno alle start-up

#### *Proiettarsi all'esterno*

Proiettarsi all'esterno per un'organizzazione di sostegno vuol dire uscire dagli uffici e agire presso le comunità. Questo è il passo più importante per sostenere le imprese e ampliare l'ambito delle persone e delle imprese che ricevono il sostegno. Nelle comunità, molti potenziali imprenditori si fanno avanti soltanto se vengono prese misure proattive. Eurobarometro<sup>15</sup> suggerisce che fino al 44% della popolazione considera l'impresa un'opzione positiva, ma in molte economie europee il lavoro autonomo rappresenta solo il 10% dei lavoratori.

In molte economie le donne sono il gruppo meno rappresentato nel mondo imprenditoriale. Nelle zone di pesca, le donne hanno talvolta un notevole e poco esplorato potenziale imprenditoriale; sono loro, infatti, che spesso portano avanti l'aspetto commerciale delle attività. Anche i giovani sono poco rappresentati nel mondo imprenditoriale.

Per proiettarsi all'esterno vi sono due tecniche fondamentali, ed entrambe prevedono di fare buon uso di quello che esiste già. Per prima cosa, recarsi nei luoghi di ritrovo del gruppo target, nel caso delle donne potrebbero essere i cancelli delle scuole o i parchi giochi. Per i giovani, un buon punto di partenza può essere l'educazione all'imprenditorialità nelle scuole e negli istituti. È possibile sfruttare le fiere locali e si possono creare legami con conferenze o eventi già programmati. In secondo luogo, trovare appoggio nella capacità della comunità stessa, attraverso gruppi di volontariato o altri gruppi nei quali si ritrova il gruppo target. Il sito Wikipreneurship<sup>16</sup> offre un utile elenco delle attività di proiezione all'esterno e fornisce link verso esempi di progetti portati a buon fine.

A seguito della natura integrata del partenariato e dell'impegno locale, i FLAG possono rivestire un ruolo di rilievo nel mettere in correlazione i servizi di sostegno alle imprese con le attività basate sulla collettività. Questo potrebbe comportare l'integrazione o l'adozione di iniziative già in essere, in modo da rispondere alle esigenze locali, oppure l'agevolazione

o la promozione di nuovi servizi verso l'esterno, per esempio viaggi di studio o scambi. Alcuni FLAG di dimensioni adeguate potrebbero assumere personale dedicato per le attività di proiezione verso l'esterno.

#### *Consulenza e pianificazione aziendale*

In molte località è disponibile un qualche tipo di servizio di consulenza per le imprese che può anche aiutarle a preparare un piano di attività. Benché molte imprese abbiano avuto successo anche senza, questo genere di piani è senz'altro utile per pianificare lo sviluppo e in alcuni casi è addirittura un requisito legale. Se l'impresa ha bisogno di finanziamenti esterni, questo piano è fondamentale per ottenere l'approvazione di regimi di sostegno, banche, investitori e istituti di credito. Il passo che devono compiere i servizi di consulenza è uscire nella collettività e adottare un approccio di coinvolgimento e sensibilizzazione. Le agenzie di consulenza dovrebbero esaminare la possibilità di impiegare più donne e più giovani, e in che modo rinnovare una certa immagine ormai superata. Andando in un'agenzia di consulenza si dovrebbe avere l'impressione più di una chiacchierata con un amico stimato, e informato, che di recarsi a un incontro con il consulente di una banca.

In queste situazioni, il FLAG può svolgere una funzione importante per individuare e contribuire a colmare le lacune o le esigenze del servizio, ampliando il coinvolgimento e la sensibilizzazione, sia in termini geografici che di specifici gruppi target. Per avviare o sviluppare ulteriormente questi servizi, il FLAG può operare con fornitori, gruppi aziendali, ONG e altre organizzazioni già esistenti. In alcuni casi, il ricorso a questo tipo di consulenza può essere obbligatorio per ottenere assistenza nel quadro di altre attività di sviluppo imprenditoriale sostenute dai FLAG. Può altresì essere molto utile, per i FLAG, ricorrere ai servizi di manager o altre persone con competenze imprenditoriali. Quanto meno, i FLAG devono essere in grado di analizzare il conto economico, lo stato patrimoniale e i bilanci, in modo da poter apprezzare la fattibilità dei progetti selezionati.

<sup>15</sup> [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm)

<sup>16</sup> [http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium\\_2.2.1\\_Outreach](http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.1_Outreach)



### **Coaching e tutoraggio (mentoring)**

Il coaching, o facilitazione, è un tipo di sostegno diretto fornito da un 'coach', una persona in genere retribuita per fornire il servizio. Il tutoraggio (mentoring) è un tipo di sostegno diretto fornito da un tutor che, di norma, è una persona attiva o in pensione con esperienza nelle procedure di avvio. In genere, i tutor prestano gratuitamente i propri servizi. Sono forme di sostegno relativamente semplici, con livello variabile di formalità, e costi relativamente contenuti. Nell'eventualità che i FLAG identifichino l'esigenza o la potenziale opportunità di questo tipo di iniziativa, potrebbero avviarla direttamente o accettare la richiesta di un'organizzazione che desidera fornire tale servizio. In questo caso, un aspetto fondamentale di cui tener conto è la concordanza tra le competenze richieste e le esigenze identificate.

Il coaching e la facilitazione hanno fatto un passo in più in approcci maggiormente formalizzati come quelli del Bizfizz<sup>17</sup> e del Sirolli Institute<sup>18</sup>. L'approccio di Sirolli deriva dalla sua esperienza diretta di facilitatore imprenditoriale nella comunità di pesca di Esperance nello stato

dell'Australia Occidentale. Bizfizz, una joint venture di New Economics Foundation e Civic Trust, è ubicata nel Regno Unito. Entrambi gli approcci ricorrono a un facilitatore/coach distaccato, ed è proprio questa persona a risultare l'elemento fondamentale del sostegno. Questi coach devono essere estroversi e calorosi, ma anche senza preconcetti, per appoggiare il sogno dell'imprenditore e non quello del facilitatore. Entrambi i modelli coinvolgono un gruppo di sostegno locale composto di persone attive nella collettività locale. Questo gruppo informale di ca. 25 persone si riunisce con cadenza mensile per ascoltare l'operato del facilitatore e formulare idee su come affrontare problemi particolari.

In entrambi i casi, i coach hanno ottenuto ottimi risultati in piccole comunità nelle quali il capitale sociale raggiunge livelli elevati e, di conseguenza, sembrerebbero essere la soluzione ideale per le comunità di pesca. In quanto approcci formalizzati, la loro adozione comporta costi diretti. Vi sono numerosi esempi in cui i Gruppi di azione locali LEADER<sup>19</sup> hanno sostenuto gruppi, comunità e organizzazioni locali per mettere in atto questi approcci.

<sup>17</sup> <http://www.bizfizz.org.uk/>

<sup>18</sup> <http://www.sirolli.com/Home/tabid/36/Default.aspx>

<sup>19</sup> E.g. Bizfizz in Leader+ North Northumberland, UK Sirolli in Leader+ Tayside UK.

#### **L'approccio Sirolli**

Ernesto Sirolli, nel suo libro 'Ripples from the Zambezi'<sup>20</sup> descrive come ha fatto a inventare la facilitazione imprenditoriale mentre lavorava nella cittadina di pescatori di Esperance nello stato dell'Australia Occidentale. La flotta peschereccia era stata costretta a interrompere le catture di tonno per l'eccessivo sfruttamento, e lo stabilimento di lavorazione del tonno aveva chiuso. Sirolli aveva iniziato a sostenere Mauri, l'ex manager dello stabilimento che ora affumicava pesce nel proprio garage. Sirolli ha aiutato Mauri a trasferirsi in strutture legali e a commercializzare il pesce preparato. È riuscito a farsi pubblicità inserendo il tonno affumicato nel menu del parlamento dell'Australia Meridionale. In questo modo, Mauri ha potuto vendere il pesce e Sirolli è riuscito a diffondere il messaggio che in città era arrivata una nuova forma di sostegno alle imprese.

Ben presto si è ritrovato ad aiutare i proprietari dei pescherecci a vendere sashimi e, invece dei 60 centesimi al chilo che ricevevano per il tonno in scatola, il prezzo arrivò fino a 15 dollari australiani al chilo.

30 anni dopo, Esperance è una città in espansione con una gamma diversificata di piccole e medie imprese. La sfida successiva di Sirolli ha consistito nell'aiutare gli allevatori a commercializzare la lana che sino ad allora veniva gettata. Nasceva così una filosofia della facilitazione imprenditoriale che è stata venduta a centinaia di comuni in Australia, negli Stati Uniti e, ultimamente, nel Regno Unito.

<sup>20</sup> Cfr. il libro *Ripples from the Zambezi* in Google libri.

### **Reti di avvio**

Da molti anni è risaputo che gli imprenditori apprendono l'uno dall'altro. Le reti di avvio servono agli imprenditori per non ritrovarsi isolati e per mettere in contatto le nuove imprese con aziende nella stessa situazione, in modo che possano apprendere e sostenersi reciprocamente. In tal modo è possibile sostenere le nuove imprese in vari modi, p.es. riducendo i rischi, condividendo i costi, raggiungendo la necessaria massa critica per un intervento di sostegno da parte del FLAG, o semplicemente fornendo uno spunto al FLAG o alle organizzazioni di sostegno per impegnarsi con gli imprenditori.

### **Formazione all'imprenditorialità**

Molte località dispongono di un qualche tipo di programma alla formazione imprenditoriale rivolto agli aspiranti imprenditori; questi approcci possono essere sostenuti dai FLAG. Un ottimo esempio è GLOCAL<sup>21</sup>, che impartisce corsi di formazione all'imprenditorialità in zone remote del Portogallo nel quadro di un programma integrato di formazione, consulenza, sostegno e finanziamento. Una più ampia discussione sulle imprese e la formazione imprenditoriale, e anche su GLOCAL, è riportata nel sito web Wikipreneurship<sup>22</sup>. Quasi tutti i programmi di formazione per imprenditori registrano un alto livello di interesse iniziale, ma solo pochi arrivano alla realizzazione vera e propria dell'impresa. Quando GLOCAL invita 120 persone a una prima riunione, saranno forse in 15 a seguire la formazione e una decina, alla fine, ad avviare effettivamente un'impresa. L'aspetto importante per i FLAG è che integrando la formazione in una strategia generale di sostegno alle imprese e alla loro creazione è possibile ottenere risultati migliori.

### **Centri di avvio, strutture e incubatori**

Molte piccole imprese sono gestite a partire da stanzini e garage, ma per espandersi o diventare più sostenibili hanno bisogno di locali più grandi, con migliori servizi, più gestibili, sia per motivi di igiene o di accesso, sia per una migliore accoglienza dei clienti.

Ambiente di lavoro gestito è un termine che descrive una vasta gamma di ambienti di lavoro, per lo più organizzati da imprese pubbliche o sociali. Durante l'attuale periodo di recessione, si è registrato un notevole aumento nella fornitura di ambienti di lavoro attraverso la locazione di edifici commerciali e industriali vuoti, ripartiti in unità più piccole per essere affittate a imprese di nuova costituzione. Di frequente, tuttavia, nella fornitura di questo genere di proprietà (soprattutto se è richiesto solo un mese anticipato di affitto) vi è una disfunzione del mercato.

I centri di avvio sono forme di ambienti di lavoro gestiti che propongono condizioni di ingresso e uscita molto semplici e in genere dispongono già dei servizi di base collegati, come riscaldamento, luce, telefono e Internet. Questi centri offrono uno spazio di lavoro e permettono alle nuove imprese di conoscersi reciprocamente. Possono assumere varie forme e andare dalla semplice offerta di strutture hot desk alla fornitura di ambienti di lavoro individuali e protetti.

L'incubazione è un processo che comporta la fornitura di servizi di sostegno per contribuire allo sviluppo e alla crescita di nuove imprese o nuovi prodotti. Anche gli incubatori, benché non sempre, offrono per lo più ambienti di lavoro. È inoltre in aumento il numero di incubatori specializzati<sup>23</sup>, p.es. per le industrie digitali. In Irlanda, Bord Iascaigh Mhara (BIM) ha sviluppato il Seafood Development Centre<sup>24</sup> che comprende apposite zone per la lavorazione del pesce; unità di incubazione per le imprese, laboratorio specializzato, cucina per la preparazione di prodotti e una sala concetto per i prodotti e l'innovazione.

L'ambiente di lavoro è uno dei pochi investimenti che possono accordare un rientro economico a lungo termine alle organizzazioni per lo sviluppo locale e permettere di autosostenersi. L'ambiente di lavoro è quindi un'opzione attraente che le organizzazioni o i gruppi locali dovrebbero prendere in considerazione. Dipenderà poi dalla struttura, dal budget, ecc. specifici vedere se questa scelta è direttamente adatta al FLAG; è probabile che un FLAG possa sostenere un partner strategico nell'attuazione di una simile iniziativa.

<sup>21</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/data/document/etg2-suc6-glocal.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg2-suc6-glocal.pdf)

<sup>22</sup> [http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium\\_2.2.6\\_Training](http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.6_Training)

<sup>23</sup> [http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium\\_2.2.3\\_Incubators](http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.3_Incubators)

<sup>24</sup> [http://www.bim.ie/templates/text\\_content.asp?node\\_id=1083](http://www.bim.ie/templates/text_content.asp?node_id=1083)

### Accesso ai finanziamenti

In questa sezione esamineremo due fonti principali di finanziamento: gli investimenti del settore privato e i prestiti e le sovvenzioni finanziate dal settore pubblico.

#### *Gli investimenti*

Gli investimenti del settore privato sono la linfa vitale di una sana economia locale. Presentano sia un'offerta che una domanda. La domanda di investimenti proviene dalle imprese stesse, siano esse di nuova costituzione, imprese già presenti nella località o imprese o imprese che si trasferiscono attraverso un investimento interno.

In generale, gli investimenti rientrano in tre gruppi principali:

- > Gli imprenditori stessi, i loro familiari e amici sono spesso i principali investitori nell'impresa – soprattutto nelle prime fasi. Si tratta di forme locali di fonti di investimento che potrebbero essere integrate da garanzie o da qualche forma rientro economico.
- > Le banche investono attraverso i prestiti alle imprese. In genere, questo investimento è concesso a fronte degli attivi dell'azienda (impianto, macchinari e strutture) o a fronte del patrimonio dei proprietari.
- > Gli investitori di capitali acquisiscono una quota dell'impresa in cambio di una quota degli utili e/o della vendita finale o del lancio in borsa dell'impresa.

Gli investimenti degli imprenditori e dei familiari sono spesso importanti nelle fasi iniziali dell'azienda, ma una volta che questa è avviata la loro importanza diminuisce. A questo punto, servono investimenti capaci di sostenere e far espandere l'attività.

Le banche che concedono prestiti, chiedono in cambio una quota azionaria e il pagamento di interessi. Per rispettare i termini di pagamento occorrono probabilmente maggiori entrate che possano essere trasformate in utili, ma a sua volta questo implica la necessità di migliorare la gestione e il controllo, in modo che il prestito diventi proficuo.

Spesso le imprese temono gli investitori perché non vogliono indebitarsi o perché ritengono che questi investitori assumeranno il controllo maggioritario dell'impresa. Le banche e gli investitori sono spesso restii a farsi coinvolgere in imprese appena avviate, prive di esperienza. Persino laddove siano disposte ad accettare investimenti esterni, è raro che le imprese comprendano i passi necessari per essere 'pronte a ricevere l'investimento' o per soddisfare quanto ricercato dall'investitore esterno.

Ne consegue che i FLAG dovranno collaborare con le imprese e il settore finanziario locale per incoraggiare le aziende a espandersi, direttamente o attraverso organizzazioni di intermediazione.

#### *Sovvenzioni e sostegno ai progetti*

Una delle principali forme di sostegno fornito alle imprese dai FLAG sono le sovvenzioni concesse mediante inviti a presentare progetti su base concorrenziale. Ma queste forme, se non sono gestite con la massima attenzione, sono onerose e spesso inutili, senza risultati reali, perché il denaro viene concesso a imprese che si sarebbero costituite o ampliate in ogni caso, anche senza sostegno. In altri casi, possono trasformarsi in una sorta di sussidi a imprese che, in caso contrario, non sarebbero redditizie. È essenziale che il FLAG, nell'avviare o sostenere regimi di sovvenzioni per lo sviluppo di imprese o nell'esaminare i progetti individuali o di gruppo presentati dalle imprese, si accerti in fase di processo decisionale che siano presenti criteri adeguati. Questi devono garantire che vi sia una preparazione e pianificazione adeguata delle attività, che veramente non siano disponibili altri percorsi 'tradizionali' di sostegno, che il sostegno abbia effetti veramente aggiuntivi, vale a dire che non vi siano effetti "peso morto" e che l'impresa o l'iniziativa sostenuta sia fisicamente e finanziariamente redditizia, apportando vantaggi reali e misurabili. Per stimolare veramente la creazione e l'espansione di una determinata tipologia di imprese e settori, tramite l'intervento dei FLAG, di solito è preferibile integrare le sovvenzioni con le altre forme di sostegno alle imprese descritte in questo capitolo, così da soddisfare le summenzionate esigenze aziendali.

### **Disponibilità all'investimento**

Quasi tutte le risposte ai problemi di accesso ai finanziamenti iniziano con l'idea di aumentare l'offerta di finanziamenti e, in particolare, di prestiti. Tuttavia, i problemi potrebbero essere causati anche da altri motivi, oltre alla mancanza di offerta. Nello specifico, molti imprenditori avviano un'impresa senza possedere un solido contesto finanziario e una valida disciplina per condurre l'attività. Alcune delle forme di sostegno all'avvio discusse in precedenza si occupano di queste problematiche, ma ovviamente il miglioramento delle conoscenze e delle capacità finanziarie<sup>25</sup> degli imprenditori rappresenta un altro elemento fondamentale del sostegno all'avvio. In un secondo livello, operare per realizzare una migliore disponibilità all'investimento di imprese più collaudate e con un potenziale di crescita, diventa una condizione preliminare per attrarre fondi di investimento. I FLAG possono avere una funzione importante nel fornire sostegno alle imprese locali, rendendole disponibili all'investimento.

### **Prodotti finanziari**

In secondo luogo, potrebbe essere necessario sviluppare prodotti finanziari più adatti e mirati. Nell'ultimo decennio, un buon esempio lo ha fornito il microfinanziamento. Questi prodotti finanziari, per lo più erogati da organizzazioni non governative, assicurano micro-prestiti (inferiori a 25 000 euro) a imprese che danno lavoro a meno di 10 persone. Quasi tutti i regimi di microfinanziamento funzionano meglio sul piano regionale o nazionale, così da incoraggiare un sufficiente flusso operativo e avere una maggiore sostenibilità finanziaria. Nell'UE, numerosi operatori di microfinanza fanno parte della EMN (Rete europea di microfinanza) ed è quindi possibile individuare le pertinenti istituzioni attive in uno specifico Stato membro. Anche in questo caso, il sito web *wikipreneurship* riporta un'utile panoramica delle varie possibilità<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> [http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium\\_2.3.2\\_Financial\\_literacy](http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.3.2_Financial_literacy)

<sup>26</sup> [http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium\\_2.3.3\\_Adapting\\_financial\\_products](http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.3.3_Adapting_financial_products)

L'attività creditizia è probabilmente portata meglio a termine da un istituto specializzato. Esistono alcune utili esperienze di approcci innovativi, quali un sistema di crediti rinnovabili, bonifici di interesse, fondi di garanzia creditizia, sistemi di condivisione dei rischi e altri meccanismi finanziari attuati nel quadro di LEADER e di altre iniziative UE, alcune delle quali potrebbero interessare certi FLAG<sup>27</sup>. In taluni casi, queste esperienze possono portare LAG e FLAG a lavorare direttamente con le banche per mettere a punto soluzioni locali.

Altri tipi di fondi per mutui riguardano investimenti superiori al massimale di 25 000 euro che l'UE pone per la microfinanza. Questi fondi non sono probabilmente alla portata della maggior parte dei FLAG. Se fossero concessi, bisognerebbe conformarsi alle norme in materia di aiuti statali le quali specificano che tutti gli investimenti in una piccola o media impresa devono essere sotto la soglia 'de minimis' o livello massimo di circa 300 000 euro su tre anni. In caso contrario, lo Stato membro deve notificarlo all'UE.

### **Consolidamento e crescita**

Questo capitolo, così come gran parte del sostegno alle imprese, è per lo più incentrato sull'avvio di imprese e su quelle al primo anno di attività; tuttavia è possibile assicurarsi validi benefici, soprattutto in termini di occupazione e crescita, dedicandosi a imprenditori più esperti. Questo aspetto può essere ponderato attraverso l'operato nel settore e la relativa analisi, e può avere enorme importanza in termini di tutela dei posti di lavoro e anche di creazione di nuova occupazione. Questi imprenditori sanno già come si gestisce un'attività, e alcuni di essi sono certamente in grado di far espandere la propria impresa e anche di crearne di nuove.

<sup>27</sup> <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/content/farnet-managing-authorities-meeting-28-29092010#attachments>

Fondamentale, per i FLAG che intendono sostenere imprese affermate, è la necessità di saper offrire un sostegno post avvio. Spesso si tratta di un tipo diverso di sostegno da quello offerto alle nuove imprese, probabilmente più specializzato e che quindi deve fare ricorso ad altri organismi. Molte delle iniziative descritte in precedenza vanno già oltre l'iniziale fase di avvio, mentre altre possono essere adattate o sviluppate ulteriormente per rispondere alle esigenze di imprese più mature.

Anche in questo caso, iniziative semplici e dai costi relativamente contenuti possono risultare molto efficaci. Per esempio, le imprese affermate traggono vantaggio dalla loro appartenenza a reti di imprese, soprattutto laddove queste riuniscano persone con tipologie di attività analoghe e nella stessa fase del ciclo economico. I vantaggi del sostegno reciproco e della massa critica, in questo caso, valgono come per le nuove imprese.

Quasi tutte queste imprese non sono impostate per la crescita, data la presenza di significative problematiche di capacità, soprattutto in termini di finanziamenti e gestione. Un sostegno di qualità da parte di esperti è uno strumento eccellente per aiutare le imprese orientate alla crescita e il FLAG può facilitare questo sostegno, per esempio intervenendo come intermediario nel mettere a disposizione gli esperti, definire elenchi o banche dati, creare collaborazioni e fornire sostegno finanziario.

Le iniziative di gestione della catena di approvvigionamento sono relativamente comuni nel settore alimentare, e rappresentano un ambito nel quale i FLAG possono partecipare collaborando con imprese in essere; gli approcci diretti al settore della pesca sono trattati nella guida Farnet: Accrescimento del valore aggiunto<sup>28</sup>. I prodotti della pesca sono inoltre inseriti in approcci di tipo più generico, fra i quali possiamo citare come esempio riuscito l'iniziativa scozzese C2<sup>29</sup> sulla catena di approvvigionamento, finanziata dal PDR.

In molte zone, un problema ben specifico è che molti proprietari di imprese invecchiano e il meccanismo di vendita o cessione delle imprese non è molto sviluppato. Collaborare con proprietari di imprese esistenti e potenziali acquirenti o successori<sup>30</sup> può essere molto utile per sostenere l'attività di imprese esistenti. Si sono avuti molti buoni esempi di assistenza a nuovi operatori per rilevare o consolidare la partecipazione nelle imprese esistenti nelle zone rurali dell'Europa, ma anche altrove, p.es. tramite approcci condivisione delle quote. Le iniziative di pianificazione della successione e di gestione del cambiamento sono sempre più diffuse nei settori imprenditoriali agricoli e rurali; LEADER e altri programmi di sviluppo rurale sono stati determinanti per agevolare alcuni di questi approcci. Molti, sono ora utilizzati anche in altri settori, come l'approccio 'Planning to Succeed' di Scottish Enterprise che, messo a punto per l'agricoltura, è stato recentemente applicato al settore della pesca<sup>31</sup>; approcci analoghi potrebbero quindi essere elaborati dai FLAG o da gruppi di FLAG.

## 2.4 Conclusione

---

Le esperienze a disposizione per collaborare con il settore privato, mediante approcci zonali e locali allo sviluppo, sono numerosissime. In questo capitolo abbiamo potuto soltanto farne accenno e indicare alcune fonti supplementari di informazione. Naturalmente, non esiste un 'approccio migliore' e ogni FLAG deve far fronte a sfide e opportunità specifiche alla sua zona. In ogni caso, vale comunque un unico principio fondamentale: la necessità di essere disposti a comprendere le sfide e le potenzialità delle imprese locali, a impegnarsi e a collaborare con loro per sostenere e far crescere l'economia locale.

---

<sup>28</sup> <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/category/themes/adding-value-fisheries-products>

<sup>29</sup> <http://www.ctwo.org.uk/why-collaborate/case-studies-collaborative-relationships.aspx?show=Salmac>

---

<sup>30</sup> [http://www.wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium\\_2.4.2\\_Transfer](http://www.wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.4.2_Transfer)

<sup>31</sup> <http://www.seafoodscotland.org/it/notizie/notiziari/323-seafood-scotland-urges-processors-to-plan-to-succeed.html>

## 3. Sviluppo e selezione attiva dei progetti

### 3.1 Un approccio strategico

#### Introduzione

La presente scheda informativa integra la Guida 1 “Guida all’avvio di gruppi di azione locali Pesca (FLAG)” di FARNET, e fornisce informazioni più complete sulla procedura, complessa ma molto importante, di selezione dei progetti.

La strategia di sviluppo è stata definita dal FLAG, e il piano d’azione è stato approvato dalle autorità regionali o nazionali: ora è giunto il momento di agire, di stimolare e mettere in atto i progetti che permetteranno di portare a compimento la strategia. Occorrerà dare avvio, sviluppare e selezionare i progetti “giusti”; progetti, cioè, che contribuiranno a offrire nuove e sostenibili prospettive per il futuro.

Fra le numerose procedure di selezione dei progetti, le due principali sono:

- > invito aperto a presentare proposte, seguito da procedure di sviluppo, sostegno e valutazione che, alla fine, portano alla selezione dei progetti;
- > iniziative avviate e messe in atto dai gruppi locali stessi. Si tratterà di iniziative che perseguono priorità strategiche coerenti con la strategia e il piano di attuazione approvati oppure di interventi che ne sostengono direttamente l’attuazione, come attività di animazione, informazione o formazione. Questi progetti possono essere realizzati direttamente o facendo ricorso a fornitori di servizi.

Tratteremo in particolare la prima procedura. Ecco alcuni fattori che contribuiscono al successo dell’invito a presentare proposte di progetti:

- > la proposta è affiancata da uno sforzo su grande scala per fornire informazioni, formazione, assistenza tecnica, consulenza mirata ai potenziali beneficiari, nonché azioni di follow-up dei progetti, una volta approvati?
- > la proposta è adeguatamente specifica per adattarsi alle peculiarità del territorio, alla tipologia e al numero di potenziali candidati, alla loro esperienza e alle loro qualifiche?
- > la proposta è direttamente rilevante per gli obiettivi della strategia? Vale a dire, non incoraggia effetti “una tantum”, bensì ricorre all’intervento pubblico per compiere un salto qualitativo nella natura dei progetti e nel modo in cui si integrano reciprocamente per garantire maggiori vantaggi al territorio.

La presente scheda informativa descrive diversi strumenti e metodi pertinenti in tutte queste fasi di stimolo, sostegno, selezione e follow-up dei progetti. I metodi migliori saranno quelli che i singoli FLAG troveranno più in linea con la strategia di sviluppo del loro territorio, strettamente correlati ai requisiti locali e adattati alle conquiste ottenute e ai problemi incontrati. Questo, a sua volta, deve portare allo scambio di idee, esperienze e buone pratiche all’interno della rete Farnet.

#### Stimolare, sostenere, selezionare

Spetta al FLAG verificare la coerenza delle iniziative sostenute con la strategia di sviluppo elaborata. Per far avanzare positivamente una strategia ambiziosa di sviluppo del territorio, ora bisogna metterla in pratica. È questa aspirazione che il FLAG attua quotidianamente nel proprio operato, stimolando continuamente la definizione di progetti che concordano con queste ambizioni.



Nella maggior parte dei territori, il passaggio da strategia a progetti concreti non è ovvio. In molti territori:

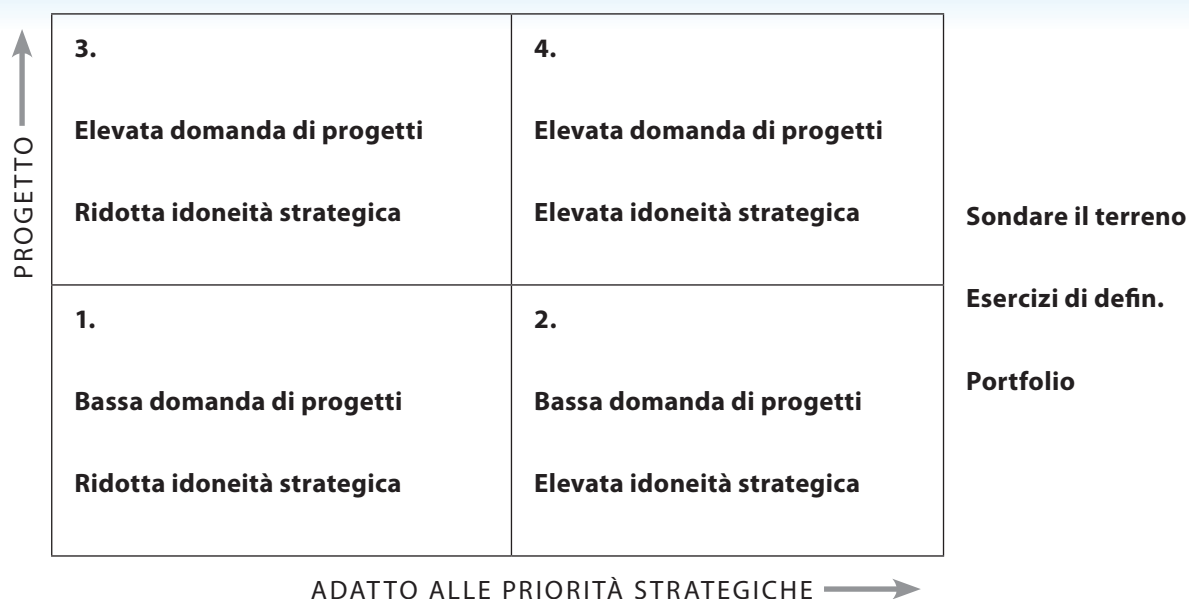
- > **i progetti sono ancora rari:** le comunità di pesca affrontano importanti problemi ed è arduo lasciarsi coinvolgere nei progetti e, in definitiva, realizzarli. Il pessimismo circa il futuro è spesso un fattore demotivante e limitante; occorre pertanto un notevole lavoro per mobilitare, motivare e far crescere la fiducia. Il sostegno a piccoli progetti che garantiscono rapidi risultati può servire da esempio positivo e da ispirazione;
- > **i progetti potrebbero essere più numerosi**, ma senza servizi di sostegno e orientamento spesso risultano piuttosto generici e banali, discostati dalla strategia e dalle sue priorità, e quindi creano ben poche sinergie autentiche. In questo, il FLAG può svolgere un importante ruolo di promozione dei progetti, creando legami tra i promotori, il territorio e la strategia, e concedendo sostegno finanziario ai progetti più idonei;
- > a prescindere dal territorio, **i progetti più innovativi sono spesso i più complessi**. Questi progetti sono facilmente fraintesi, perché di frequente si allontanano da prassi tradizionali o di lunga durata e i cambiamenti possono quindi mettere in subbuglio la comunità;
- > **è molto raro che i progetti più interessanti siano iniziative isolate** – questi progetti coinvolgono spesso donne e uomini con profili ed esperienze differenti, provenienti da differenti territori. Di conseguenza, la loro attuazione è spesso complessa: e
- > molti dei **progetti più interessanti e importanti dal punto di vista strategico, per essere realizzati, richiedono tempo**, e comportano fasi successive che possono durare anche diversi anni; non è quindi molto saggio cercare di “prendere scorciatoie”.

## Definire il contesto

Il seguente diagramma è teso ad aiutare i FLAG a comprendere meglio la situazione dei rispettivi territori:

1. In molti territori, la situazione è “bassa domanda di progetti”, e qualsiasi progetto sia presentato spesso propone ben poche novità e poco si adatta alla strategia elaborata dal FLAG. Uno dei compiti importanti del FLAG consiste nel promuovere la presentazione di un maggior numero di progetti e nel fornire esempi pratici di come si possa agire in modo diverso assorbendo nuove idee.
2. In altri territori, alcuni progetti concordano già con gli obiettivi strategici del FLAG ma la domanda rimane scarsa. In questi casi il FLAG può concentrarsi al sostegno dei progetti per poi, diffondendo informazioni sui primi successi conseguiti, creare un effetto valanga presso altri potenziali promotori di progetti.
3. In alcune zone la domanda di progetti è elevata, ma questi non sono in linea con gli obiettivi strategici o addirittura possono avere ripercussioni negative, p.es. in termini di speculazione o di danni ambientali. Qui, il FLAG può intervenire cercando di riorientare alcuni progetti, allineandoli alla strategia.
4. In pochissimi territori è presente la situazione favorevole di un’elevata domanda di progetti particolarmente idonei alla strategia. In queste rare situazioni, il FLAG può dedicarsi a definire in modo corretto le gare di appalto e a generare le condizioni affinché i promotori dei progetti possano svolgere la propria attività nel modo più efficiente possibile.

A prescindere dalla situazione nella zona, la selezione dei progetti rientra nel processo generale di sviluppo proattivo e capillare, che dovrebbe essere strettamente correlato alle comunità di pesca e a tutti coloro che potrebbero intervenire nel progetto, al fine di stimolarli, sostenerli e assisterli nella preparazione dei progetti. Sono necessarie informazioni complete sull’Asse 4, sulla tipologia di progetti auspicata e sulla loro ammissibilità al finanziamento da parte dell’Asse 4, benché di solito queste non siano sufficienti in sé a generare progetti in linea con gli obiettivi definiti nella strategia. Questa gestione attiva dello sviluppo dei progetti, sul campo, è tesa a dare forma concreta alle linee di intervento strategiche stabilite dal FLAG. La strategia è come una “bibbia” e accompagna tutti gli operatori interessati all’attuazione dell’Asse 4.



La decennale esperienza nello sviluppo locale dimostra quanto siano importanti le attività di aumento della sensibilizzazione e delle informazioni a disposizione, l'individuazione di buone idee, il coaching per passare "dall'idea al progetto" e la consulenza specializzata per passare "dal progetto all'iniziativa" concreta da portare a termine. Nel processo rientrano anche le metodologie per la selezione dei progetti, che saranno diverse a seconda delle peculiarità del territorio, della strategia di sviluppo decisa dal gruppo e dalle esigenze dei promotori del progetto. I progetti che il gruppo promuoverà, sosterrà, selezionerà e finanzia devono essere coerenti con la strategia definita, e alcuni possono persino portare a un miglioramento della strategia o a un'apertura verso nuove prospettive.

Il processo di selezione dei progetti, di conseguenza, non è un semplice processo amministrativo, così come il FLAG non è un livello amministrativo aggiuntivo o una nuova possibilità per ottenere fondi. Se fosse questa la visione del gruppo, allora l'Asse 4 si limiterebbe per lo più a finanziare progetti banali, circoscritti, privi di specificità e che in alcuni casi potrebbero essere realizzati anche senza sostegno finanziario.



## 3.2 Due tipi di metodi e di strumenti

È possibile distinguere fra metodi e strumenti che potremmo definire “proattivi” (il FLAG prende l’iniziativa, per esempio, di organizzare corsi di formazione, fornire servizi di consulenza e assistenza tecnica, creare reti di potenziali candidati per lo sviluppo di una reciproca collaborazione...) e altri che potremmo descrivere come reattivi o “passivi” (p.es. organizzazione di gare di appalto, predisposizione di sistemi e materiali, attesa delle candidature).

In un approccio classico si utilizzano soprattutto strumenti reattivi. In un approccio territoriale è presente un mix dei due approcci, come mostra il diagramma sottostante.

L’uso di questi strumenti rispecchia il contesto locale e dipende da vari fattori: il livello territoriale di intervento, le risorse disponibili, le condizioni politiche, economiche, sociali e culturali.

Sostanzialmente, spetta al FLAG decidere come utilizzare questi diversi strumenti e determinare l’importanza e il fattore di ponderazione di ciascuno di essi. Vi sono tuttavia numerose norme e procedure obbligatorie imposte dalla normativa comunitaria, e gli orientamenti politici decisi a livello comunitario, nazionale e in alcuni paesi anche regionale, per l’attuazione dell’Asse 4.

Approccio territoriale e selezione dei progetti		
Approccio classico		Approccio territoriale
Gli autori dei criteri di selezione dei progetti e i candidati sono distinti	↔	I potenziali beneficiari partecipano all’elaborazione dei criteri di selezione
Criteri comuni valgono per tutti i candidati	↔	Criteri differenziati che permettono di rivolgersi a gruppi o zone specifiche
Criteri precisi	↔	Criteri generali che stimolano la riflessione
Diffusione indiscriminata	↔	Approccio proattivo: informazione, formazione, assistenza tecnica
Documentazione del programma redatta in un linguaggio amministrativo	↔	Documentazione del programma semplificata
Progetti selezionati da un gruppo di esperti e dall’organismo amministrativo	↔	La selezione dei progetti spetta al partenariato locale

#### **Alcuni metodi e strumenti proattivi**

Gli strumenti proattivi tendono a:

- > aumentare la sensibilizzazione della strategia del FLAG, e a stimolare i soggetti interessati ad accettarla;
- > aumentare la sensibilizzazione sulla tipologia di progetti auspicata e che risulterà, presumibilmente, dalla strategia;
- > sostenere la preparazione dei progetti sino alla loro presentazione al FLAG per la decisione sul finanziamento;
- > assicurare il follow-up dei progetti e l'interrelazione con progetti analoghi, o complementari, in corso nel territorio.

#### **Sostenere la realizzazione a livello locale**

Nel contesto dell'Asse 4, e a seconda delle risorse disponibili, il team tecnico del FLAG potrebbe comprendere solo una persona (addirittura part-time) o anche tre-quattro persone. Ciò non significa che queste persone debbano lavorare da sole; possono infatti essere sostenute da tutte le altre organizzazioni partner nel FLAG che dispongano di un team o di personale qualificato. All'attuazione della strategia del FLAG possono contribuire tutti: personale assegnato ai progetti LEADER, tecnici ed esperti di Camere di commercio e dell'industria, responsabili dei comitati locali per la pesca, consulenti legali; esperti e tecnici responsabili degli aspetti economici nell'ambito delle autorità locali, rappresentanti delle agenzie di sviluppo locale.

Tutte queste persone potrebbero conoscere a fondo le problematiche delle comunità di pesca, sapere quali altri soggetti sono in grado di gestire progetti locali, e impegnarsi nel dialogo, cercare contatti e attuare nel quotidiano la strategia del FLAG. Gli abitanti della comunità, inoltre, conoscono bene queste persone e sanno dove si trovano i loro uffici, così che i responsabili dei progetti possono fare loro visita senza problemi; il personale responsabile della gestione locale non ha certo problemi a recarsi a incontrare i cittadini nei villaggi e distretti locali. Il FLAG, nel suo operato per sostenere la realizzazione della strategia locale, deve accertarsi che le persone coinvolte eseguano le seguenti attività.

#### **Informazione e comunicazione**

La prima attività consiste nell'aumentare la sensibilizzazione e nel fare in modo che le donne e gli uomini residenti nella zona accettino la strategia, allo scopo di trarre vantaggio dalle loro conoscenze e competenze, ma anche dalla dinamica e dalle risorse in essere sul piano locale.

Uno dei fattori fondamentali per gestire in modo proficuo i progetti è l'efficacia della comunicazione; a tal fine, occorrono grande attenzione e un approccio professionale, e bisognerebbe quindi fare in modo che il FLAG disponga delle competenze necessarie.

Una buona comunicazione conferisce al FLAG una maggiore visibilità e aumenta il coinvolgimento della collettività locale; consolida la fiducia presso i potenziali beneficiari dei progetti e la gente del posto in genere. Una buona comunicazione permette a un più ampio numero di persone di comprendere le finalità perseguite dal FLAG e le iniziative intraprese.

Per una buona comunicazione occorre soddisfare alcune condizioni:

- > sapere che cosa si vuole comunicare. Accertarsi che i messaggi siano pertinenti, abbiano un forte contenuto informativo e contengano argomenti convincenti a sostegno delle finalità;
- > definire esattamente i destinatari di ogni messaggio e accertarsi di utilizzare un linguaggio chiaro e appropriato, comprensibile senza difficoltà;
- > per ogni gruppo target, finalità o messaggio, scegliere con attenzione il mezzo di comunicazione, accertandosi che sia quello più adatto (elettronico, scritto, visivo, parlato);
- > redigere un piano delle attività di comunicazione, annotando i periodi di picco;
- > valutare scrupolosamente l'efficacia di ogni messaggio, in modo da poter migliorare la strategia. Cercare il feedback dei gruppi target, per capire se il messaggio è stato ricevuto e compreso nel modo giusto. Valutare il rapporto costi/efficacia della spesa per la comunicazione.

In sintesi, piuttosto che considerare le attività di comunicazione come una semplice questione organizzativa, andrebbe definita e attuata una strategia di comunicazione con possibilità di misurarne l'impatto.

Vi sono molti eccellenti modi di comunicazione accessibili al FLAG, e qui di seguito ne indichiamo alcuni esempi:

- > riunioni informative;
- > sito Internet dedicato o condiviso;
- > elenchi di circolazione di e-mail, p.es. per rafforzare il coinvolgimento nelle consultazioni relative alla strategia;
- > newsletter, blog, reti sociali, ecc. dedicati alle iniziative più interessanti, ai progetti finanziati, all'avanzamento del programma, alle riflessioni sulla strategia;
- > opuscoli che presentano il programma e gli inviti a presentare proposte di progetti;
- > comunicati per la stampa e le emittenti radiotelevisive locali;
- > partecipazione a eventi e fiere di categoria;
- > mostre itineranti in differenti luoghi della zona.

Questo processo di sensibilizzazione e impegno richiede tempo e deve essere organizzato in modo molto professionale, passo dopo passo. Si tratta di un processo partecipativo abbastanza lento che sfocia in un progressivo sviluppo della fiducia, si rafforza se la messa a punto della strategia (cfr. pagina 21 della Guida 1 Farnet) ha comportato un ampio processo di consultazione e diventa man mano più semplice quando è possibile vedere i primi frutti di questo lavoro nelle iniziative finanziate.

#### ***Puntare a un pubblico prioritario***

Dovrebbero essere realizzate azioni specifiche per i gruppi target identificati dalla strategia, ossia ovviamente la comunità di pesca ma anche, all'interno di tale comunità:

- > gruppi di pescatori maggiormente colpiti dai cambiamenti nel reddito;
- > le zone di pesca più colpite, villaggi e porti;
- > gruppi di popolazione direttamente dipendenti da questa attività, come le mogli e i familiari dei pescatori, i giovani, i dipendenti di stabilimenti per la lavorazione del pesce, ecc.

Per ognuno di questi gruppi target potrebbero essere effettuate specifiche campagne di informazione e sensibilizzazione.

Nelle zone che si ritrovano in situazioni estremamente difficili, spesso non è semplice per le persone interessate prendere in considerazione alternative; provare tuttavia che altrove sono state trovate soluzioni valide può far scattare il desiderio di aiutare una comunità a trovare una soluzione propria. Per aumentare una simile consapevolezza, la rete FARNET è una risorsa particolarmente utile.

#### ***Comitati di lavoro per zona o settore di attività***

Molti partenariati locali hanno incoraggiato l'istituzione di gruppi di lavoro su settori o tematiche particolari. Spesso, questi possono rappresentare una fonte di ispirazione per i progetti collettivi, nei quali si riuniscono vari promotori di progetti, e spesso creano legami fra settori. Persino dove si trovano pochissimi gruppi per gestire i progetti è ancora possibile stimolare la creatività collettiva in progetti potenzialmente interessanti. In quest'ultimo caso, si possono creare reti di promotori di progetti, migliorare l'approccio e incoraggiare sinergie e aspetti complementari.

#### ***Corsi di formazione per progetti specifici***

La “formazione”, in tutte le sue forme, è uno degli strumenti essenziali per l’operato dei gruppi locali, ma per prima cosa occorre portare a termine numerose fasi preparatorie:

- > gli obiettivi e il contenuto dei programmi devono essere discussi caso per caso, e devono individuare e soddisfare le esigenze dei soggetti locali in campo, nonché i progetti che si desidera avviare;
- > le disposizioni pratiche, l’insegnamento e la forma dei programmi devono essere in perfetta sintonia con il contenuto del materiale didattico, e con le persone che ne trarranno vantaggio.

Le esigenze potenzialmente importanti, spesso implicite, riguardano 4 tipi di pubblico:

- > le comunità di pesca e tutte le altre categorie socio-professionali coinvolte nell’Asse 4 devono essere mobilitate e sensibilizzate;
- > le associazioni, ossia il terreno di coltura delle iniziative collettive e delle preoccupazioni sociali;
- > i promotori di progetti, che devono migliorare le proprie competenze e la propria professionalità;
- > i responsabili dei soggetti interessati nella zona di pesca, e innanzi tutto i membri del FLAG che devono cercare informazioni, ideare, definire e attuare la strategia di sviluppo.

A questo aspetto si ricollegano due questioni complementari:

- > aiutare la gente a rendersi conto delle effettive problematiche e a contestualizzarle, e anche a dedicarsi alla cultura dello sviluppo. In questo modo, le persone del posto possono accettare le strategie di sviluppo e svolgervi un ruolo attivo, migliorando la propria situazione, apprendendo e iniziando a parlare del territorio, e alla fine allontanarsi dalle preoccupazioni locali per partecipare all’economia aperta;
- > acquisire un controllo completo dei requisiti tecnico-economici per mettere in pratica un progetto di sviluppo: preparare e controllare i vari elementi del piano di attività, consolidare le capacità tecniche, ecc.

#### ***Consulenza e assistenza tecnica ai promotori dei progetti***

L’intento, in questo caso, è di fare in modo che ogni promotore di progetti possa ricevere servizi di assistenza individuale e di consulenza qualificata, a prescindere dal contesto o dal livello di istruzione, dalla fase di avanzamento del progetto, dalla sua tipologia o dal settore di attività.

Questo servizio – assistenza tecnica, coaching o tutoraggio (mentoring) – può essere fornito dal responsabile del FLAG e/o da altri componenti qualificati del personale, per quanto riguarda l’approccio generale; se necessario, possono intervenire agenzie di sviluppo locale, Camere di commercio e altre organizzazioni locali. Molti promotori locali possono avere difficoltà a individuare la persona giusta al momento giusto. Quando possibile, il responsabile del FLAG dovrebbe indirizzare le persone verso queste forme di assistenza o verificare che abbiano ricevuto il sostegno adeguato.

La tipologia del sostegno necessario in questa fase di coaching può comprendere l’analisi del piano di attività, la convalida delle ricerche di mercato, l’assistenza nella ricerca di strutture, la definizione del supporto finanziario e la messa in rete con esperti e partner. In questa fase, è essenziale possedere una gamma e un livello adeguati di competenze imprenditoriali.

Ma soprattutto, in questa fase è importante non lasciarsi sfuggire nessun promotore di progetti; i responsabili del sostegno dovrebbero:

- > esaminare il progetto (concreto o potenziale) con il promotore;
- > fornire sostegno graduale, con i partner del FLAG;
- > per i progetti rifiutati: fornire le ragioni della decisione, e indirizzare i promotori verso altre possibili fonti di sostegno. Non dissuadere i promotori dall’iniziativa;
- > se un progetto deve essere abbandonato precocemente, per esempio a seguito di uno studio di fattibilità dall’esito negativo, aiutare il promotore ad avviarne un altro in una direzione nuova, più conveniente. Spiegare la decisione in modo che l’abbandono non sia percepito come un fallimento.

È importante che il candidato diriga il progetto e se ne assuma la titolarità; deve essere ben chiaro che l'animatore ha un ruolo di catalizzatore. Occorre una distinzione molto netta tra il fatto di aiutare il candidato a presentare un progetto in una forma valida e adeguata e un eventuale coinvolgimento nella decisione di concedere la sovvenzione. Soltanto i membri del FLAG concedono sovvenzioni; i dipendenti del FLAG non partecipano a questo processo e bisogna quindi fare attenzione a garantire l'imparzialità; non bisogna quindi essere visti come chi approva un progetto o ne sostiene il finanziamento.

#### ***Assistenza nella ricerca di finanziamenti***

Il finanziamento possibile attraverso l'Asse 4 copre solamente una parte delle esigenze economiche dei progetti. In aggiunta alle risorse finanziarie e di altra natura fornite dagli organizzatori dei progetti, può essere necessario cercare altri fondi presso, p.es. le banche o una vasta gamma di fonti pubbliche o private, quali regimi di sostegno all'avvio di imprese, fondi di garanzia, fondi di investimento etici, prestiti d'onore o "business angel" che acquisiscano una partecipazione nell'azienda.

In questo, il FLAG può garantire ampiamente l'assistenza, arrivando fino a organizzare una formale riunione di presentazione con potenziali finanziatori e partner.

#### ***Progetti attuati direttamente dal FLAG***

Questi progetti o settori di attività dovrebbero in genere essere identificati nella strategia o nel piano di attuazione approvato dal FLAG. I progetti riguardanti informazione, comunicazione, animazione e aumento della sensibilizzazione sono di solito gestiti direttamente dal FLAG, e potrebbe essere lo stesso anche per l'organizzazione di alcuni corsi di formazione. La realizzazione effettiva di questi progetti può tuttavia essere affidata a fornitori esterni specializzati.

Il FLAG può altresì svolgere un ruolo decisivo nella realizzazione di progetti dimostrativi o di progetti faro strutturati, così da inviare un segnale forte circa il nuovo orientamento politico preso dal territorio. Anche in questo caso, una situazione del genere si può ritrovare sia nei territori in cui mancano progetti e l'intervento pubblico diretto è necessario per avviare nuovi processi, sia nei territori più dinamici, nei quali serve un progetto dimostrativo e/o strutturato per promuovere e riunire le sinergie dei diversi promotori.

#### **Metodi e strumenti passivi**

I metodi passivi devono essere strutturati in modo che rispecchino direttamente l'attuazione della strategia sul terreno. La definizione dei criteri di selezione dei progetti rappresenta quindi una fase critica: permette infatti al gruppo di definire obiettivi e priorità, riflettendo l'autentica strategia che il gruppo ha voluto darsi.

La Guida 1 "Sviluppo basato sul coinvolgimento delle realtà locali nelle zone di pesca dell'UE" di FARNET presenta una panoramica delle procedure di sviluppo e approvazione dei progetti; in questa sede forniamo ulteriori particolari.

#### ***Inviti a presentare proposte di progetti***

In genere, i metodi passivi prevedono inviti a presentare proposte di progetti; tali inviti possono essere estremamente eterogenei, e includere per esempio:

- > un unico invito a presentare progetti, all'inizio del programma, con:
  - una sola data per la selezione: i progetti migliori vengono selezionati a fronte dei criteri, poi possono essere attuati in qualsiasi momento per tutta la durata del programma;
  - oppure, una presentazione aperta, continua, dei progetti per tutta la durata del programma, fino a esaurimento dei fondi disponibili. Anche in questo caso si tratta di progetti selezionati a fronte dei criteri stabiliti.
- > inviti periodici a presentare progetti, a intervalli regolari (per esempio, ogni anno): ciò permette di regolare i criteri di selezione in modo assolutamente trasparente;

> inviti relativi a;

- uno specifico asse strategico nella strategia del FLAG;
- promotori di progetti: p.es. aperti a tutti o a specifici gruppi o zone target;
- natura dei progetti: p.es. migliore promozione dei prodotti locali, turismo collegato alla pesca, iniziative ambientali, ecc.
- dimensioni dei progetti: p.es. numero di persone interessate, soglia minima di investimento, creazione di posti di lavoro;
- progetti singoli o, in alternativa, solo progetti di tipo collettivo;
- differenti tassi di sovvenzione a seconda della tipologia dei progetti o del promotore o dell'ubicazione.

L'esperienza ha dimostrato che può essere vantaggioso adottare una procedura di candidatura divisa in due parti, con una prima fase molto semplice utilizzata per eliminare subito progetti non ammissibili o non adeguati (reindirizzarli verso fonti di sostegno più adatte è un'altra importante funzione che può avere il FLAG). Per i progetti che superano questa preselezione risulta estremamente vantaggioso stabilire un immediato rapporto di lavoro con il candidato, mettendo in atto varie tecniche attive descritte in precedenza. Ciò permetterà di richiedere consulenza direttamente al personale del FLAG o di accedere, tramite il FLAG, a servizi di consulenza e sostegno forniti da agenzie esterne dotate di competenze specifiche.

## **Procedura di presentazione delle domande e processo decisionale**

### *Presentazione delle domande*

In una procedura a due fasi, ogni candidato dovrà completare un primo modulo informativo che sarà sottoposto a valutazione in merito all'ammissibilità tecnica e alla compatibilità con la strategia del FLAG. Questa fase è di solito svolta dal personale del FLAG. Se il progetto supera questa fase, allora il candidato dovrà compilare un modulo di domanda completo. Per alcuni candidati questa fase può essere scoraggiante, soprattutto se fosse la prima volta che richiedono finanziamenti. L'Asse 4 offre ai candidati l'opportunità di richiedere assistenza e orientamento al personale del FLAG che, se necessario, li sosterrà per tutta la procedura.

Le domande completate sono poi esaminate dai membri del FLAG in occasione di periodiche riunioni. Come già accennato, le riunioni del FLAG dovrebbero essere programmate con largo anticipo in modo da garantire la massima partecipazione. È altresì importante fornire ai membri del FLAG, sempre con largo anticipo (14 giorni sarebbe l'intervallo ideale), i documenti relativi alla riunione in modo che possano prepararla nel migliore dei modi. Spetta a ciascun FLAG decidere i documenti che possono essere fatti circolare, ma di norma dovranno come minimo essere distribuiti documenti con informazioni su ogni domanda presentata che dovrà essere valutata e un riepilogo dei progressi finanziari e materiali del FLAG compiuti dopo l'ultima riunione.

### *Valutazione tecnica*

Tutti i progetti devono essere oggetto di valutazione tecnica rispetto ai criteri di ammissibilità dell'Asse 4 e dello Stato membro. Sono inoltre necessarie verifiche per accertare che il candidato sia ammissibile e controlli della forma giuridica. Altri elementi di cui tener conto durante la valutazione tecnica: fattibilità finanziaria del progetto, presenza di tutti i permessi e le autorizzazioni di legge. Bisogna considerare se sono presenti tutti gli altri finanziamenti complementari; se i costi del progetto sono ragionevoli e il progetto appare realizzabile, e se non vi sia l'eventualità che possano essere considerati aiuti di Stato. Questa parte è di solito svolta da un componente del personale del FLAG, dotato di



idonee competenze in materia di valutazione degli aspetti progettuali e imprenditoriali, in stretto collegamento con l'organismo responsabile.

#### **Valutazione del progetto**

Le valutazioni dei progetti da parte del FLAG devono essere condotte in modo sistematico e documentate chiaramente, per garantire coerenza e un processo decisionale trasparente. La valutazione non è una scienza esatta e non vi sono risposte 'giuste' o 'sbagliate'. I diversi membri del FLAG possono avere pareri completamente differenti sui progetti; è qui, allora, che diventa importantissima la condivisione di conoscenze ed esperienze dei singoli membri del FLAG. Sono le differenze di opinione che garantiscono dibattiti aperti e approfonditi durante le riunioni del FLAG.

#### **Criteri di selezione**

In molti paesi o regioni, i FLAG utilizzeranno un nucleo centrale di criteri di selezione comuni, spesso integrati da criteri locali adattati alle specificità della zona. È fondamentale che i criteri di selezione siano resi pubblici al momento della pubblicazione dell'invito a presentare proposte, in modo che ogni candidato conosca "le regole del gioco".

Questi criteri sono

- > in genere, multipli;
- > di frequente, ma non sempre, presentano specifici fattori di ponderazione.

Il gruppo può affinare la propria strategia di intervento, attraverso la definizione dei fattori di ponderazione e la loro successiva pubblicizzazione: può infatti specificare con grande precisione l'importanza accordata a ogni criterio e mettere in evidenza quelli che ritiene debbano essere prioritari per i candidati.

Per favorire il processo decisionale, il FLAG può assegnare un 'punteggio' a ciascun progetto, a fronte dei criteri; a prescindere dall'approccio decisionale adottato, questi criteri sono essenziali. L'uso degli stessi criteri per ogni domanda garantisce l'oggettività della procedura (un FLAG può decidere di modificare i criteri alla luce dell'esperienza o per rispecchiare un cambiamento di strategia o di priorità).

Esistono tantissimi criteri comuni che dovrebbero utilizzare tutti i FLAG; si tratta di requisiti fondamentali, alcuni dei quali possono essere oggetto di valutazione tecnica, mentre altri sono più orientati alla qualità.

Di capitale importanza è il fatto che la domanda deve essere valutata da un punto di vista strategico: è in linea con la strategia del FLAG, è coerente con il piano di attività e si rivolge a uno dei gruppi prioritari identificati dal FLAG?

La domanda deve altresì dimostrare la presenza di una richiesta per il progetto: è stata condotta una valutazione del mercato e con che esito, la collettività sosterrà il progetto?

Bisogna valutare la fattibilità della proposta di progetto: il candidato dispone delle capacità per realizzarlo, sono utilizzate risorse adeguate, i costi sono realistici, le tappe e gli obiettivi sono realistici, sono proposti indicatori idonei per misurare i risultati auspicati e questi risultati sono proporzionati alle risorse messe in campo?

Il progetto deve poter dimostrare la propria praticità, convenienza, utilità. Occorre tener conto dei fattori 'peso morto' e addizionalità. Rispettivamente, ciò significa chiedersi: in che misura il progetto potrebbe proseguire o sarebbe differente senza la sovvenzione, e che cosa si prevede di ottenere, mediante questo sostegno, che altrimenti sarebbe impossibile? Nell'odierno ambiente economico è particolarmente importante dimostrare la sostenibilità: che cosa succederà al termine del progetto?

Molti FLAG preparano matrici di selezione molto esaurienti, e un esempio possiamo vederlo nell'allegato 1. Qualora siano assegnati punteggi, questi serviranno da semplice 'guida' e spesso metteranno in evidenza la differenza di opinioni tra i membri del FLAG. La soluzione ideale sarebbe utilizzarli come base per la discussione durante la riunione, piuttosto che come soglie al di qua delle quali i progetti vengono respinti.

Nel corso della discussione si può avere l'impressione che un progetto possa progredire soltanto in caso di accettazione delle 'condizioni di concessione della sovvenzione' stabilite dal FLAG. Queste condizioni dovrebbero contribuire a rettificare eventuali questioni controverse considerate dai membri del FLAG nel confronto del progetto. In questi casi, il progetto verrebbe approvato purché siano soddisfatte queste condizioni.

Se il FLAG non riesce a raggiungere una decisione unanime sul progetto, potrebbe essere necessario procedere a una votazione per decidere se finanziarlo o no.

In base a questi criteri, e conformemente a procedure rigorose e trasparenti definite nel programma locale e convalidate dalle persone autorizzate, il FLAG decide:

- > i progetti prescelti;
- > il tipo e la portata del sostegno da fornire;
  - eventuali informazioni supplementari o sviluppi ulteriori dei progetti;
  - eventuali condizioni specifiche richieste ai progetti in termini di posti di lavoro per gruppi prioritari, di obiettivi ambientali e così via;
- > i progetti da respingere perché non sono realizzabili dal punto di vista tecnico e/o economico o perché non sono in linea con gli obiettivi strategici del FLAG.

Nel tempo, la natura dei progetti sostenuti può determinare la modifica o il perfezionamento dei criteri o dei fattori di ponderazione, in modo da equilibrare il portfolio delle iniziative sostenute.

Trasparenza, rigore, imparzialità e comunicazione rispetto ai criteri e al processo decisionale sono assolutamente indispensabili al fine di creare fiducia e contribuire a evitare ogni conflitto di interessi.

È di capitale importanza **assicurarsi che tutte queste decisioni siano correttamente registrate** e che tutte le regole di base siano soddisfatte, p.es. riguardo alle percentuali di rappresentanti dei settori pubblico, privato/comunità, alle procedure relative a conflitti di interesse, ecc. Bisogna quindi riflettere attentamente sulle modalità di registrazione delle decisioni; una possibilità è che ogni membro del FLAG registri in formato elettronico le valutazioni che poi saranno debitamente archiviate.

### Post selezione: cooperazione, tutoraggio, costituzione di reti

La selezione permette al FLAG di identificare persone, gruppi di persone e associazioni che desiderano prendere parte al programma, e che costituiscono una risorsa preziosa che occorre coltivare!

Per i progetti approvati vale la pena definire una metodologia di coaching che non si limiti al semplice follow-up amministrativo e finanziario delle domande di finanziamento. Dovrebbe essere previsto un regolare riesame della situazione e, in caso di problemi o di necessità di miglioramenti, anche l'assistenza tecnica necessaria per rimetterli in carreggiata. Questo monitoraggio è importante: permette di individuare eventuali rischi o punti di debolezza, così come di individuare e mettere in atto le misure correttive.

Per i progetti che richiedono uno sviluppo ulteriore, si tratta di mettere in pratica le raccomandazioni formulate dal FLAG, p.es. indicazioni di corsi di formazione, uno studio di mercato più rilevante, contatti con organizzatori di progetti analoghi o complementari che potrebbero sfociare nella collaborazione e nuovi tentativi per ottenere i finanziamenti.

La creazione di una rete di promotori di progetti è un modo eccellente per migliorare le probabilità di successo di tutti i soggetti interessati. La rete stimola l'emulazione e facilita le sinergie e la cooperazione tra i promotori: per esempio,

- > lavorare su progetti analoghi al fine di garantire una massa critica sul mercato;
- > lavorare su attività complementari al fine di trattenere in loco una parte maggiore del valore aggiunto apportato a un prodotto o a un'attività.

Tutti questi processi richiedono tempo ed è importante procedere gradualmente. Non ha alcun senso cercare di saltare una fase. I progetti più complessi e/o collaborativi si definiscono una volta sviluppato un adeguato livello di fiducia tra i promotori e i soggetti interessati.

Un modo importante per consolidare questa fiducia è comunicare in maniera appropriata i progressi del progetto e mettere in evidenza le iniziative più interessanti; in tal modo si contribuisce a rafforzare una dinamica positiva nello sviluppo del territorio.



### 3.3 In conclusione

---

La selezione dei progetti evolve nel tempo, in termini di accordi di coaching, criteri di selezione, procedure, formalizzazione degli inviti a presentare proposte, metodi di diffusione, ecc.

Ogni FLAG apprende le lezioni del passato e cerca di adattare i criteri e le forme di selezione tenendo presenti i problemi affrontati in esperienze precedenti, la valutazione dell'impatto ottenuto, le modifiche nel territorio e nei mercati, ecc.

L'importante, per i gruppi, è trovare criteri e meccanismi di sostegno rilevanti in relazione al livello di mobilitazione e riflessione presso i potenziali beneficiari, e in particolare nelle comunità di pesca.

L'approccio proposto dall'Asse 4 fa affidamento principalmente sulla condivisione delle decisioni tra i partner che si incontrano nell'ambito del FLAG, in base a una strategia condivisa volta a modificare la situazione nella zona di pesca.

In termini più generali, si basa sul dialogo continuo con gli operatori locali e i potenziali beneficiari, e viene migliorato tramite scambi all'interno della rete FARNET, con l'ambizione di innescare un circolo virtuoso dello sviluppo, nel quale il contributo dei progetti alla realizzazione della strategia è costantemente analizzato e che, a sua volta, permea l'aggiornamento di quella stessa strategia.

#### Per saperne di più

> Dossier LEADER: <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-it/biblio/>

- Dalla strategia all'azione: la selezione dei progetti
- L'attuazione del progetto di sviluppo locale: l'esperienza di LEADER I;
- Il sostegno alle nuove attività nelle zone rurali.

Matrice metodologica del gruppo Pirenei-Mediterraneo. (allegato 1)



### **FARNET Support Unit**

Rue Saint Laurent 36-38 – B-1000 Bruxelles

T +32 2 613 26 50 – F +32 2 613 26 59

info@farnet.eu – www.farnet.eu