



Seminario sull'implementazione dell'Asse 4 in Italia.

Palermo, 17-18 settembre 2009

Come costruire e selezionare partenariati locali efficienti

Carlo Ricci

Come costruire (stimolare la costruzione di) e selezionare partenariati efficienti?

Una delle cose da fare è elaborare criteri di selezione ben calibrati

- ▶ Prendere ogni **criterio indicato dal Regolamento** (che di solito esprime una domanda complessa cui la partnership deve rispondere)
- ▶ Scomporlo in poche **domande specifiche** (semplici) e rilevanti
- ▶ Individuare **indicatori o parametri** adeguati per valutare le risposte (“possibilmente” oggettivi e quindi numerici o logici)
- ▶ Definire i “**livelli**” desiderati (ideali) e la loro importanza sulla base della “visione” della politica che ha la Regione



CRITERI INDICATI DAL REGOLAMENTO

Il regolamento “chiede” sostanzialmente 3 categorie di requisiti:

- ▶ Equilibrio socio-economico (composizione)
- ▶ Capacità amministrativa e finanziaria adeguata
- ▶ Capacità di assicurare che le operazioni vengano portate a termine con successo

Equilibrio socio-economico (composizione)

- ▶ I gruppi “rappresentino i partner pubblici e privati dei vari settori socioeconomici locali pertinenti”
- ▶ “Il partenariato comprende, anche a livello decisionale, rappresentanti del settore della pesca e di altri pertinenti settori locali di ambito socioeconomico” (Articolo 23.1 del regolamento di attuazione)
- ▶ “La pertinenza e il carattere operativo del partenariato sono valutati in funzione soprattutto della sua composizione nonché
.....

In quale misura le diverse componenti pertinenti del sistema socio-economico locale sono rappresentate nella partnership?

1. La presenza delle diverse rappresentanze è adeguata?
2. Le procedure che regolano la partecipazione sono chiare, trasparenti ed inclusive?

Il sistema di coinvolgimento dei partner gli consente una partecipazione attiva nei processi di decisione?

3. I partner possono effettivamente influenzare le decisioni?
4. La partecipazione è adeguatamente facilitata?
5. Le decisioni rilevanti sono sottoposte al partenariato in modo adeguato?

1 La presenza delle diverse rappresentanze è adeguata?

● Indicatori di composizione del partenariato

- ▶ Presenza di rappresentanti di specifiche categorie (pesca, donne, giovani, ass. ambientaliste, culturali, consumatori ...)
- ▶ Incidenza o grado di partecipazione della componente privata alla compagine (quota azionaria, quota numerica ..)
- ▶ Incidenza o grado di partecipazione dei Comuni del territorio (quota azionaria, quota numerica ..)
- ▶ Numero di partner

- 2 Le procedure che regolano la partecipazione sono chiare, trasparenti ed inclusive?**
- **Indicatori di regolazione delle modalità di partecipazione (formalizzazione del partenariato)**
 - ▶ Modalità di accesso (chi può far parte) Non dimentichiamo tempi e procedure ?!
 - ▶ Chiarimento riferito ai beneficiari (membri della partnership? componenti degli organi decisionali?)

3 I partner possono effettivamente influenzare le decisioni?

- **Indicatori di regolazione degli organi decisionali**

- ▶ Regolazione della partizione del potere decisionale (natura giuridica, principio una testa un voto, tetti di sbarramento sulle quote di capitale azionario detenute da singoli soci o categorie di soci)
- ▶ Regolazione della composizione dell'organo decisionale (presenza di determinate categorie, quote di determinate categorie ecc.)
- ▶ Indicazione sul soggetto detentore della rappresentanza legale

3 La partecipazione è adeguatamente facilitata?

- **Indicatori di “partecipazione” (prima)**

- ▶ Numero e tipo incontri pubblici

- **Indicatori di “partecipazione” (dopo)**

- ▶ Modalità di comunicazione dei processi decisionali

- **Indicatori di “partecipazione” (sempre)**

- ▶ Esistenza di procedure formalizzate che includono prassi partecipative (rapporti periodici, tavoli, gruppi di pilotaggio etc.)



IMPEGNO: IL CRITERIO "NASCOSTO"

I partner fanno il loro dovere?

- ▶ Rappresentatività dei soci (rispetto alle diverse categorie di beneficiari e rispetto al territorio)
- ▶ Formalizzazione e chiarezza degli impegni assunti

Capacità amministrativa e finanziaria adeguata

- ▶ La capacità amministrativa del gruppo è considerata adeguata se il gruppo:
 - o sceglie all'interno del partenariato **un partner che funga da dirigente amministrativo** e che garantisca il corretto funzionamento del partenariato, (Articolo 23.2.(a) del regolamento di attuazione),
 - oppure i partner in questione costituiscono una **struttura comune con personalità giuridica** e il cui statuto garantisce il corretto funzionamento del partenariato (Articolo 23.2(b) del regolamento di attuazione)

Inoltre

- ▶ Inoltre, se al gruppo viene affidata l'amministrazione di fondi pubblici, le sue capacità in materia finanziaria sono valutate in termini di capacità
 - a) del dirigente amministrativo
 - b) della struttura comune incaricata di gestire i fondi (Articolo 23.3 del regolamento di attuazione)

- ▶ esso crea un conto separato per l'attuazione della strategia di sviluppo locale (Articolo 25.2 del regolamento di attuazione)

In quale misura il partenariato è capace di garantire efficienza amministrativa?

1. Esistono procedure adeguatamente redatte e formalizzate?
2. La competenza e l'esperienza e la disponibilità delle persone che presidiano le funzioni amministrative e finanziarie è adeguata?

In quale misura il partenariato è capace di garantire le quote di cofinanziamento e l'anticipazione dei contributi?

3. Sono stati presi provvedimenti adeguati per garantire la copertura finanziaria degli investimenti diretti?
4. Sono stati presi provvedimenti adeguati per garantire la copertura finanziaria degli investimenti dei beneficiari terzi?



Capacità di assicurare che le operazioni vengano portate a termine con successo

È esattamente lo stesso tipo di problema

Non c'è via di fuga:

- ▶ Il possesso di adeguate capacità da mettere in campo al servizio della strategia rappresenta il principale fattore di successo ma
- ▶ per entrare in questo campo bisogna abbandonare il terreno stabile dei criteri oggettivi di tipo logico e/o numerico e “viaggiare nelle sabbie mobili dei criteri qualitativi e soggettivi”

La dotazione di risorse umane per l'assistenza tecnica e la gestione della strategia è adeguata?

1. Sono state individuate responsabilità specifiche per i ruoli chiave? Ovvero 1) Coordinamento tecnico; 2) responsabile amministrativo; 3) segretariato tecnico
2. I profili professionali degli incaricati sono adeguati?
3. La loro disponibilità in termini di tempo è sufficiente?

Le procedure interne per la gestione della qualità dei processi sono adeguate?

3. Esiste una formalizzazione per ciascuna funzione e fase?
4. Esistono i provvedimenti affinché esse vengano effettivamente applicate?



3 CATEGORIE DI COMPETENZE

- ▶ **ISTITUZIONALI (agire in modo legittimo)**
- ▶ **MANAGERIALI (capacità organizzativa)**
- ▶ **IMPRENDITORIALI (propensione creativa verso il nuovo)**

- La componente socio-economica e quella istituzionale sono spesso scarsamente integrate
- Comportamenti autoreferenziali dei partner: attenzione verso gli interessi dei propri rappresentati o della propria organizzazione, perdendo di vista gli aspetti globali di un problema
- L'interesse dei partner è limitato alla fase di avvio di un progetto. Non si sostiene la strategia nel corso del tempo
- Eccessiva attenzione agli aspetti formali dei partner (presenza di sigle, spesso non collegate al territorio)
- Scarsa attenzione alle funzioni di sorveglianza e g. amm.
- Scarsa capacità di integrare strategie e programmi
- Atteggiamenti eccessivamente autoreferenziali del GAL