



Task Force Leader – Rete Rurale Nazionale

Elaborare una strategia di sviluppo locale con il Metodo Leader: elementi chiave della qualità progettuale

5°

Funzioni ed organizzazione del Gal

*6 novembre 2009
Bari*

Circuiti amministrativi e finanziari – Ipotesi di schema

Schema Misure “a bando”

	AdG	Gal	OP
Elaborazione bando	X	(X)	
Elaborazione criteri di selezione	X	(X)	
Pubblicazione		X	
Ricezione domande		X	
Controlli amministrativi e tecnici (eventuali) Controlli in situ		?	
Formazione graduatorie		?	
Approvazione Graduatorie		X	
Formazione Elenco beneficiari		?	
Ricezione domande di Pagamento		?	
Controlli amministrativi e tecnici		?	
Controlli in loco		?	
Liquidazione contributo			X

Reg. CE 1698/05 - Art. 62.4:
I Gal selezionano i progetti da finanziare nell'ambito della strategia. Essi possono selezionare anche progetti di cooperazione.

Reg. CE 1975/06 - Art. 33.1:
(...) i controlli amministrativi **possono** essere effettuati da Gal nell'ambito di una **delega** formale. Spetta tuttavia allo Stato membro la responsabilità di verificare che il Gal possieda la capacità amministrativa e di controllo a tal fine necessaria

Circuiti amministrativi e finanziari – Ipotesi di schema

Definizione di compiti e responsabilità e segregazione delle funzioni - Ipotesi						
MISURA 431 - beneficiario GAL						
Oggetto di controllo	Esecutore (A, B, ...)	Competenza	DELEGA	AdG	GAL	OP
Domanda di aiuto (100%)	Istruttore (100%)	AdG		A		
	Revisore (da definire da AdG)	AdG		B		
Domanda di pagamento (100%)	Istruttore (100%)	OP				C
	Revisore (2%)	OP				D
Controlli in loco (5%)	Istruttore (100%)	OP	delega a AdG	E		

MISURA 4.... - altro beneficiario (diverso da GAL)						
Oggetto di controllo	Esecutore (A, B, ...)	Competenza	DELEGA	AdG	GAL	OP
Domanda di aiuto (100%)	Istruttore (100%)	GAL			?	
	Revisore (da definire da AdG)	GAL			?	
Domanda di pagamento (100%)	Istruttore (100%)	OP	delega a GAL		?	
	Revisore (almeno 2%)	OP	delega (può operare il GAL se previsto da PSR, altrimenti AdG)	?		
Controlli in loco (5%)	Istruttore (100%)	OP	delega a GAL		?	

Funzioni del GAL

Attuazione del PSL secondo regole improntate alla massima trasparenza ed in particolare:

- gestione delle risorse finanziarie assegnate nonché degli eventuali adeguamenti;
- attuazione degli interventi a regia diretta;
- istruttoria tecnico-economica, formazione graduatorie, approvazione dei progetti ed invio elenchi dei beneficiari;
- **controlli tecnico-amministrativi sulle domande di pagamento (azioni a bando) e rendicontazione delle spese all'AdG (regia diretta);**
- **revisione ed approvazione elenchi di liquidazione ed invio all'Organismo Pagatore (azioni a bando);**
- coordinamento, supervisione e controllo delle attività del PSL;
- rapporti con i soggetti attuatori a livello locale;
- monitoraggio e valutazione delle attività.

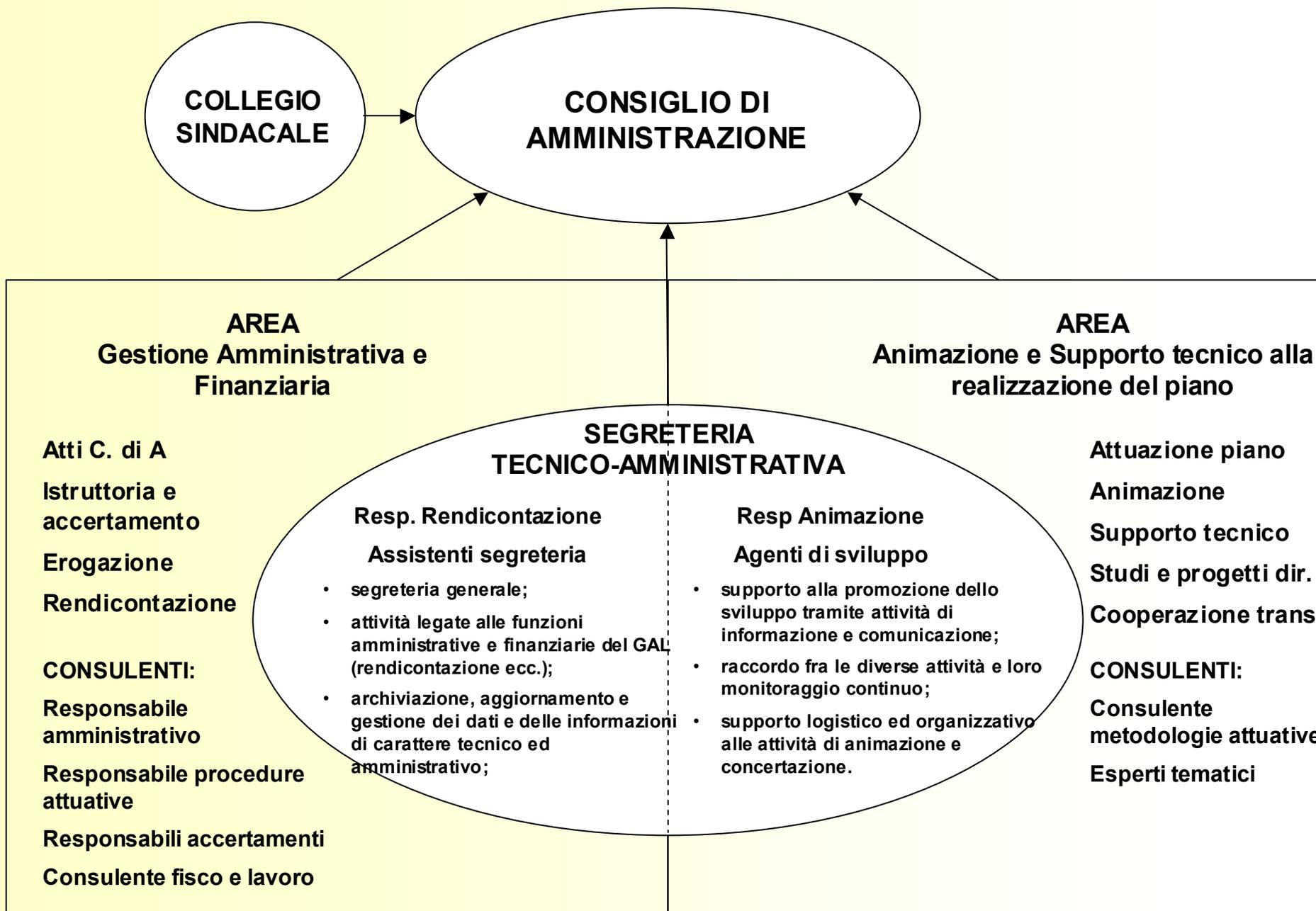
Area: gestione amministrativa e finanziaria

- assistenza al C.d.A.(segreteria, legittimità atti ecc.);
- gestione relazioni con l'organismo che svolge funzioni di tesoreria e di rilascio della eventuale fidejussione;
- redazione di bandi e progetti esecutivi;
- istruttoria tecnico-amministrativa, valutazione e impegno di spesa degli interventi sia materiali che immateriali;
- accertamenti di regolare esecuzione degli interventi e controlli (verifica di congruità delle spese dirette);
- pagamento fornitori (azioni a regia diretta);
- implementazione del sistema di monitoraggio con i dati relativi all'attuazione fisica e finanziaria;
- rendicontazione e presentazione periodica dei rapporti di esecuzione;
- segreteria d'ufficio (contabilità e varie);
- assistenza fiscale e consulenza per i rapporti di lavoro.

Animazione e supporto tecnico all'attuazione del PSL

- redazione ed eventuali proposte di adeguamento del Piano;
- promozione e divulgazione del Piano sul territorio e delle opportunità ad esso connesse;
- coordinamento ed integrazione di azioni innovative e di sviluppo, sia collegate con il PSL, che derivanti dalle attività di animazione e promozione dello sviluppo locale;
- azioni di ricerca, sensibilizzazione e ascolto su temi specifici alla promozione dello sviluppo del territorio rurale e delle imprese;
- assistenza tecnica alle attività di programmazione partecipativa;
- realizzazione del piano di comunicazione e di altri eventuali specifici progetti;
- partecipazione attiva alle reti ed ai progetti di cooperazione con altre aree;
- auto-valutazione.

ORGANIZZAZIONE DEL GAL



Qualità delle risorse umane: competenze

È necessario realizzare un mix di 3 categorie di competenze/capacità:

- **Istituzionali** (agire in modo legittimo)
- **Manageriali** (capacità organizzativa)
- **Imprenditoriali** (propensione creativa verso il nuovo)

Qualità delle risorse umane: competenze istituzionali

Competenze istituzionali	Capacità attinenti
<p>1) Conoscenza e comprensione dei modelli istituzionali attraverso i quali sui territori si strutturano e si attuano le politiche di sviluppo. Si tratta di conoscenze di ingegneria istituzionale, da un lato, e di capacità di comprendere le dinamiche interistituzionali, da un altro.</p> <p>2) Capacità, a partire da quadri istituzionali dati, di supportare gli organismi nella elaborazione di politiche e di progetti per lo sviluppo tenendo conto delle competenze attribuite a ciascun componente il sistema istituzionale e delle normative e regolamenti relativi alla programmazione.</p> <p>3) Insieme di competenze di particolare specializzazione in campo istituzionale e giuridico, le quali si configurano come specializzazioni esterne al GAL</p>	<ul style="list-style-type: none">- leggere documenti a carattere istituzionale;- comprendere e interpretare contesti istituzionali;- elaborare documenti concernenti contesti istituzionali;- conoscere i riferimenti normativi procedurali e procedurali delle istituzioni locali;- supportare enti ed istituzioni nella impostazione e produzione di atti di programmazione e di progettazione di sviluppo locale;- conoscere i quadri istituzionali e programmatici comunitari e nazionali;- definire e scegliere profili giuridico-istituzionali (modelli istituzionali, statuti e regolamenti, ecc.).

Qualità delle risorse umane: competenze manageriali

Competenze manageriali	Capacità attinenti
<p>1) Gestire efficacemente la comunicazione, sia sotto il profilo istituzionale (anche per gli aspetti di accountability), sia sotto il profilo della efficace gestione delle relazioni e della comunicazione interna all'organizzazione (anche in rapporto alla capacità di sviluppare apprendimento dell'organizzazione nel suo complesso);</p> <p>2) gestire l'organizzazione di una struttura centrata sul lavoro a forte contenuto informativo e cognitivo;</p> <p>3) pianificare e controllare gli aspetti economici e finanziari della organizzazione e dei progetti nei quali essa è impegnata.</p>	<ul style="list-style-type: none">- gestire le comunicazioni istituzionali e pubbliche;- gestire le relazioni interpersonali e la comunicazione organizzativa;- project management;- gestire il sistema di competenze dell'organizzazione, promuovendo l'apprendimento dei collaboratori delle OLS;- individuare e acquisire competenze strategiche per l'organizzazione;- applicare sistemi e metodologie di controllo e valutazione dell'organizzazione;- saper leggere un bilancio societario e curare la rendicontazione sociale;- impostare rendicontazioni economico-finanziarie di progetti e programmi;- saper utilizzare metodi di auto-valutazione

Qualità delle risorse umane: competenze imprenditoriali

Competenze imprenditoriali	Capacità attinenti
<p>Sono riconducibili alla capacità di innovazione sociale ed istituzionale.</p> <p>Pertanto, esse sono declinate intorno alla capacità di costruire contesti innovativi e di costruzione di consenso e fiducia nei confronti delle strategie di innovazione.</p>	<ul style="list-style-type: none">- costruire consenso e visioni comuni e condivise da più attori portatori di interessi nei processi di sviluppo locale;- fare emergere bisogni latenti legati alle dinamiche socio economiche del territorio;- strutturare soluzioni a problemi e bisogni di sviluppo e individuare e generare politiche e obiettivi strategici;- costruire un contesto di fiducia;- negoziare risorse.

Partenariato e governance

Modelli:

- Partenariato come **mera aggregazione** di attori **costruita per accedere** ad una specifica politica pubblica

Legato al ciclo di vita del **progetto**. Può determinare, in contesti deboli e reti relazionali disgregate, primi momenti di rottura e di **discontinuità** culturale, favorendo il **superamento di comportamenti individualistici**. Talvolta prevalgono motivazioni “**opportunistiche**” e gli attori si muovono in rappresentanza di **interessi di parte**.

- Partenariato come **forma permanente di organizzazione** di un determinato territorio o di filiera, che agisce come “**attore collettivo**” capace di promuovere ed **alimentare stabilmente** la capacità dei sistemi locali (o delle filiere) di **generare processi** di crescita.

Sistema di governance e di **reti relazionali** e di **fiducia**. Gli attori agiscono secondo una visione **unitaria** e condivisa. L’“attore collettivo” elabora obiettivi di portata **generale** e mette a **sistema** gli strumenti, promuovendone un **utilizzo coordinato**. Assume un ruolo decisivo nello scambio di **conoscenze** e nel cambiamento dei **comportamenti** dei singoli

Partenariato e governance

Criticità riscontrate in Leader+:

- La componente socio-economica e quella istituzionale sono spesso scarsamente integrate
- Prevalere una visione di parte: si rivendica attenzione verso gli interessi dei propri rappresentati, 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 (presenza di sigle, spesso non collegate al territorio)
- Scarsa attenzione alle funzioni di sorveglianza
- Scarsa capacità di integrare strategie e programmi
- Atteggiamenti eccessivamente autoreferenziali
- Difficoltà a comunicare all'esterno i risultati del proprio lavoro