

# LABORATORIO SEMPLIFICARE LEADER 2° INCONTRO – 15 OTTOBRE 2020

## LEADER IN TRANSIZIONE...

RAFFAELLA DI NAPOLI,

(FABIO MUSCAS, ROBERTA CIARAVINO, FILIPPO CHIOZZOTTO, GABRIELLA RICCIARDI, EMILIA REDA, STEFANO TOMASSINI, LAURA GUIDARELLI, ASSUNTA AMATO, MARTA STRIANO, STEFANO ANGELI)

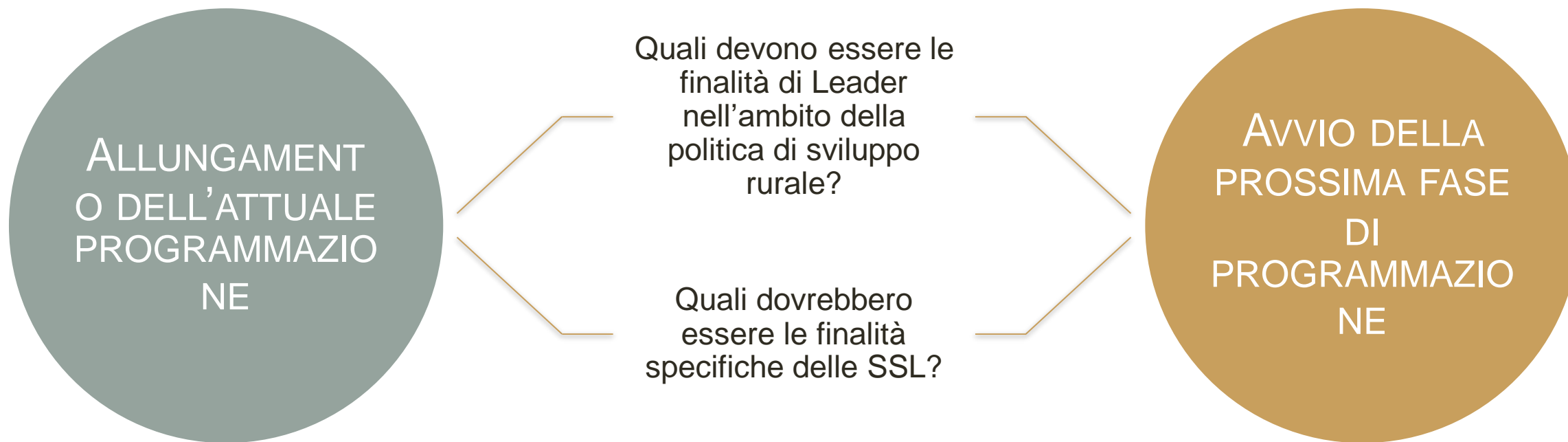
CREA- CENTRO POLITICHE E BIOECONOMIA

## Fino al 2025

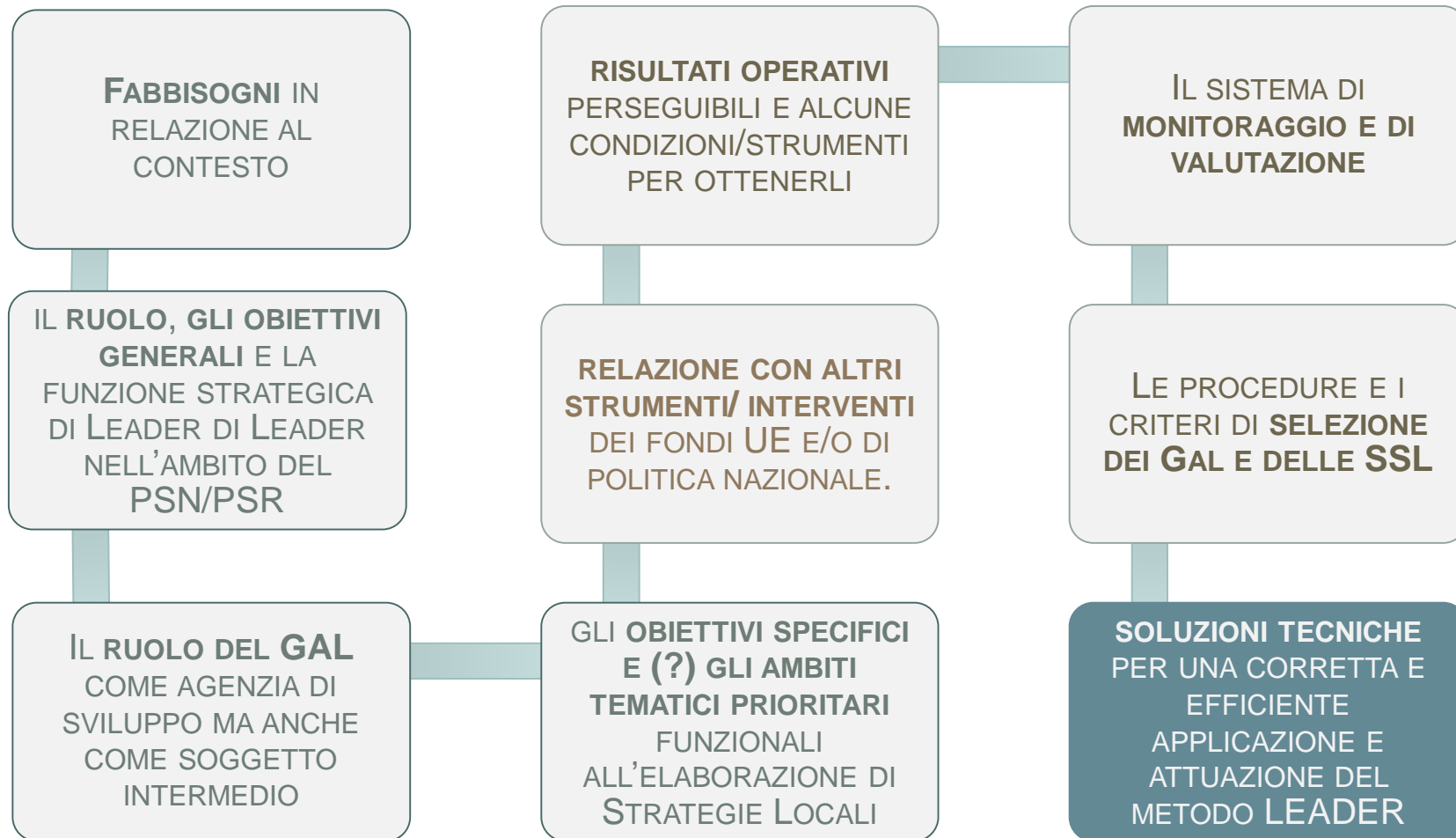
- Risorse delle prime due annualità della programmazione post 2020
- Bisogna rispettare la proporzione del 5%
- Le risorse si possono usare anche per preparare la prossima fase (tipo 19.1)

## Dal 2023

- La fase di programmazione è più corta
- Le risorse sono di meno (due annualità sono anticipate)
- Leader è un «intervento» comunque mantiene tutti gli elementi di metodo



## PER LA PROSSIMA PROGRAMMAZIONE...



**USARE BENE IL PERIODO DI TRANSIZIONE ...**

## **USARE BENE IL PERIODO DI TRANSIZIONE ...**

**SI SPENDE QUANTO ANCORA NON È STATO SPESO E SI PREPARA LA  
PROSSIMA FASE**

(80% delle risorse a bando; 51% impegnato; 17% speso)

**SI USANO LE «NUOVE» RISORSE PER GLI OVERBOOKING**

(si spenderanno tutte?)

**SI USANO LE RISORSE PER METTERE IN CAMPO NUOVI PROGETTI**

(coerentemente con le finalità della SSL 2007-13 ma con uno sguardo al futuro (green deal, farm to fork, digitalizzazione/smart village, connessione urbano/rurale...))

# PISTE PER SEMPLIFICARE LEADER...?

**OBIETTIVI E FUNZIONE NELL'AMBITO  
DELLE POLITICHE DI SOSTEGNO E PER  
LO SVILUPPO LOCALE**

**IMPOSTAZIONE DAL QUADRO REGOLATIVO**  
(REGOLAMENTI, PSR, BANDI DI SELEZIONE DEI GAL, LINEE GUIDA UE E  
DISPOSIZIONI REGIONALI, NORMATIVE)



**STRUTTURAZIONE DELLE SSL**  
(RISULTATI ATTESI, STRUTTURA DELLA  
STRATEGIA, TIPOLOGIE DI OPERAZIONI  
E PROGETTI PREVISTI)

**CARATTERISTICHE DELLA STRUTTURA  
TECNICA DI GESTIONE**  
(COMPETENZE DELLO STAFF DEL GAL,  
CDA, REGOLAMENTI GAL)

# RRN - ALCUNE ATTIVITÀ DI ANALISI REALIZZATE E IN CORSO

OBBIETTIVO: DEFINIRE MECCANISMI ATTUATIVI CAPACI DI **DARE PIENA ATTUAZIONE AI PRINCIPI SOTTOSTANTI IL METODO LEADER** PER RAFFORZARNE L'EFFICACIA (MAGGIORI RISULTATI E IMPATTI) E L'EFFICIENZA (RIDUZIONE DEI TEMPI E COSTI DI TRANSAZIONE)

Metodologia:  
ricerca-azione

1. Definizione dei «modelli» di Leader in Italia  
(matrice di «Leaderabilità»)



- ANALISI DELLE DISPOSIZIONI REGIONALI (PSR, BANDI DI SELEZIONE DEI GAL E SSL, LINEE GUIDA, DISPOSIZIONI ATTUATIVE
- QUESTIONARIO + INTERVISTA ALLE AdG

2. Tipologie di progetto implementate nelle SSL



- ANALISI DEI BANDI DEI GAL
- CASI STUDIO ITALIANI E EUROPEI
- CASI STUDIO EUROPEI

3. Analisi dei meccanismi e dei tempi di attuazione  
(ricostruzione degli schemi procedurali )



- QUESTIONARIO STRUTTURATO ALLE AdG, AT E OP
- 1 FOCUS GROUP CON I GAL
- *GRUPPI DI LAVORO-STUDIO*

3. Analisi delle competenze interne dei GAL



- ANALISI SITI DEI GAL
- QUESTIONARIO AD UN CAMPIONE DEI GAL
- 1 FOCUS GROUP CON I GAL

## MODELLI DI LEADER IN ITALIA

OSSERVANDO L'IMPOSTAZIONE E ATTUAZIONE DI LEADER IN ITALIA (MA ANCHE IN EUROPA) È POSSIBILE IDENTIFICARE ORIENTAMENTI CHE RESTITUISCONO MODELLI DI ATTUAZIONE DIFFERENZIATI E NELL'AMBITO DEI QUALI IL RUOLO E LE FUNZIONI DI LEADER SONO DEFINITI (PIÙ O MENO CONSAPEVOLMENTE) IN RELAZIONE ALLA STRUTTURAZIONE DEL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE, ALLA DELEGA DELLE FUNZIONI AMMINISTRATIVE E GESTIONALI, ALLA INDIVIDUAZIONE DEL SET DI OPERAZIONI E TIPOLOGIE DI PROGETTI ATTIVABILI, ALLE SCELTE STRATEGICHE E GESTIONALI DEI GAL, AI MECCANISMI DI SELEZIONE DEI BENEFICIARI, ALL'AREA DI RIFERIMENTO...



### 4 TIPOLOGIE DI SSL

STRUMENTO PER: 1. L'INNOVAZIONE DI PROCESSO, PRODOTTO E SOCIALE; 2. RAFFORZARE IL SISTEMA LOCALE (INTEGRAZIONE); 4. LA DIFFUSIONE DI BP; 3. CONCORRENTE ALLE MISURE DEI PSR



### 4 TIPOLOGIE DI PROGETTO

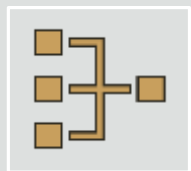
IMPLEMENTATE NELLE STRATEGIE DI SVILUPPO LOCALE: STANDARD, PROGETTI OMBRELLO, PROGETTI SU SCALA LOCALE, PROGETTI COMPLESSI



### 4 TIPOLOGIE DI GAL

DA "AGITATORE DELLA DOMANDA SOCIALE" (CON COMPITI DI ANIMAZIONE), A "MANAGER DELLO SVILUPPO" (CON COMPITI DI ASSISTENZA TECNICA)

## 3 TIPOLOGIE DI SSL



2.393 OPERAZIONI

- TIPOLOGIA DI OPERAZIONE
- MODALITÀ ATTUATIVA (BANDO O REGIA GAL)
- DESCRIZIONE E INTERVENTI



1.289 BANDI

- TIPOLOGIA DI BANDO
- DESCRIZIONE
- BENEFICIARI PREVISTI
- TIPOLOGIE DI SPESA



6.049 PROGETTI

- TIPOLOGIE DI PROGETTO
- NATURA INTERVENTO
- TIPOLOGIA DI INVESTIMENTO

## FONTI

- 1) PSR
- 2) SSL
- 3) OP
- 4) BANDI DEI GAL
- 5) SISTEMI DI MONITORAGGIO REGIONALI
- 6) RELAZIONI ANNUALI DI ESECUZIONE + SFC
- 7) SISTEMA DI MONITORAGGIO UNITARIO
- 8) OPEN CUP



<b>ACQUISTO DI BENI</b>	<b>153</b>
INFRASTRUTTURE AMBIENTALI E RISORSE IDRICHE	14
INFRASTRUTTURE (ENERGIA, TRASPORTI, T.I.)	13
SERVIZI ALLE IMPRESE	14
SERVIZI PER LA P.A. E PER LA COLLETTIVITA'	31
OPERE, IMPIANTI ED ATTREZZATURE PER ATTIVITA' PRODUTTIVE, E LA RICERCA E L'IMPRESA SOCIALE	32
INFRASTRUTTURE SOCIALI	49
<b>ACQUISTO O REALIZZAZIONE DI SERVIZI (ASSISTENZA, FORMAZIONE, RICERCA, PIATTAFORME WEB, ECC.)</b>	<b>975</b>
ALTRO	34
ISTRUZIONE, FORMAZIONE E SOSTEGNI PER IL MERCATO DEL LAVORO	37
INFRASTRUTTURE SOCIALI	47
INFRASTRUTTURE DI TRASPORTO	61
STUDI E PROGETTAZIONI O PIANIFICAZIONE TERRITORIALE	123
SERVIZI ALLE IMPRESE	304
SERVIZI PER LA P.A. E PER LA COLLETTIVITA'	369
<b>CONCESSIONE DI CONTRIBUTI AD ALTRI SOGGETTI (DIVERSI DA UNITA' PRODUTTIVE)</b>	<b>1534</b>
INFRASTRUTTURE SOCIALI	533
OPERE, IMPIANTI ED ATTREZZATURE PER ATTIVITA' PRODUTTIVE, E LA RICERCA E L'IMPRESA SOCIALE	637
SERVIZI ALLE IMPRESE	156
INFRASTRUTTURE AMBIENTALI E RISORSE IDRICHE	90
ALTRO	118
<b>CONCESSIONE DI INCENTIVI AD UNITA' PRODUTTIVE</b>	<b>2768</b>
OPERE, IMPIANTI ED ATTREZZATURE PER ATTIVITA' PRODUTTIVE, E LA RICERCA E L'IMPRESA SOCIALE	2253
INFRASTRUTTURE PER L'ATTREZZATURA DI AREE PRODUTTIVE	115
SERVIZI ALLE IMPRESE	157
INFRASTRUTTURE SOCIALI	79
INFRASTRUTTURE AMBIENTALI E RISORSE IDRICHE	61
ALTRO	103
<b>REALIZZAZIONE DI LAVORI PUBBLICI (OPERE ED IMPIANTISTICA)</b>	<b>610</b>
INFRASTRUTTURE AMBIENTALI E RISORSE IDRICHE	133
INFRASTRUTTURE DI TRASPORTO	132
INFRASTRUTTURE SOCIALI	276
OPERE, IMPIANTI ED ATTREZZATURE PER ATTIVITA' PRODUTTIVE, E LA RICERCA E L'IMPRESA SOCIALE	34
ALTRO	35

**NATURA E  
TIPOLOGIA  
INVESTIMENTO**

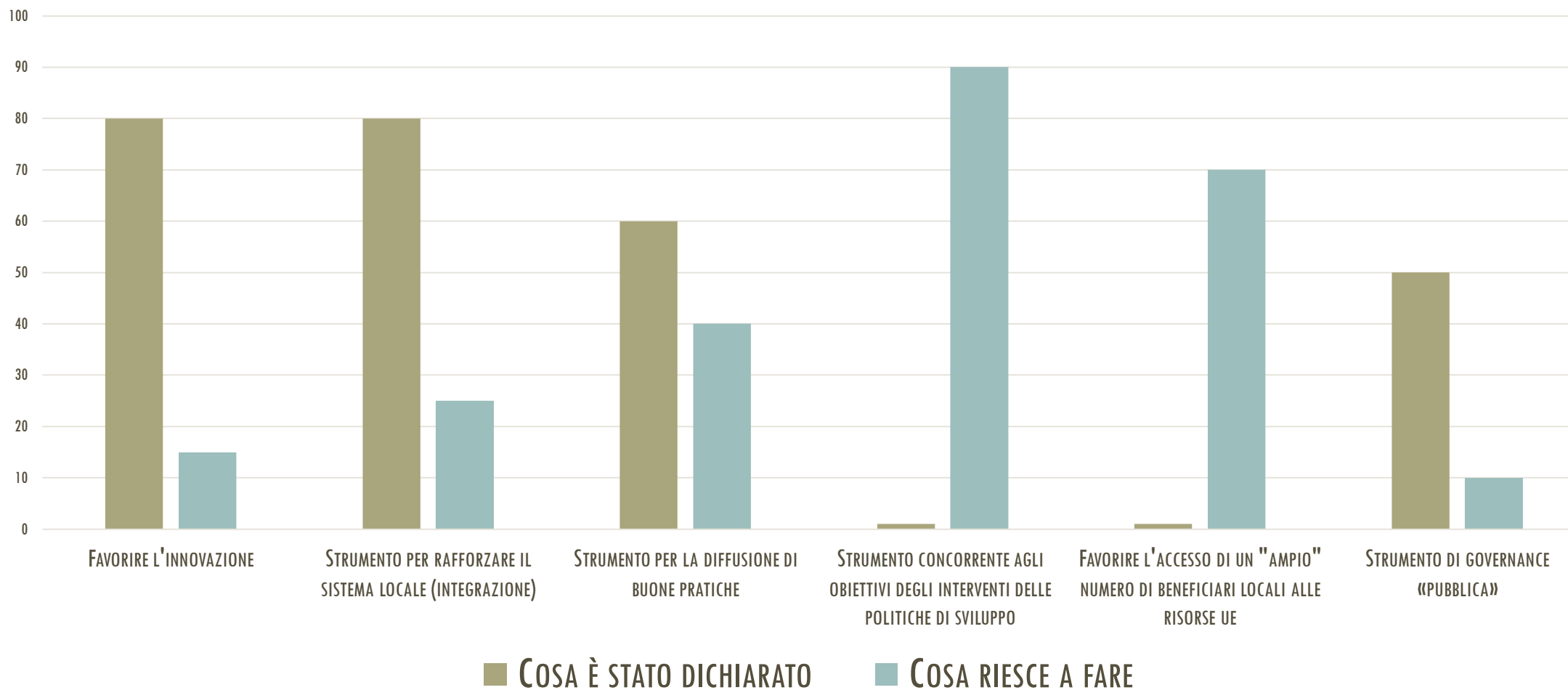
**SETTORE DI  
INTERVENTO**

## SERVIZI ALLA POPOLAZIONE 1.065 PROGETTI

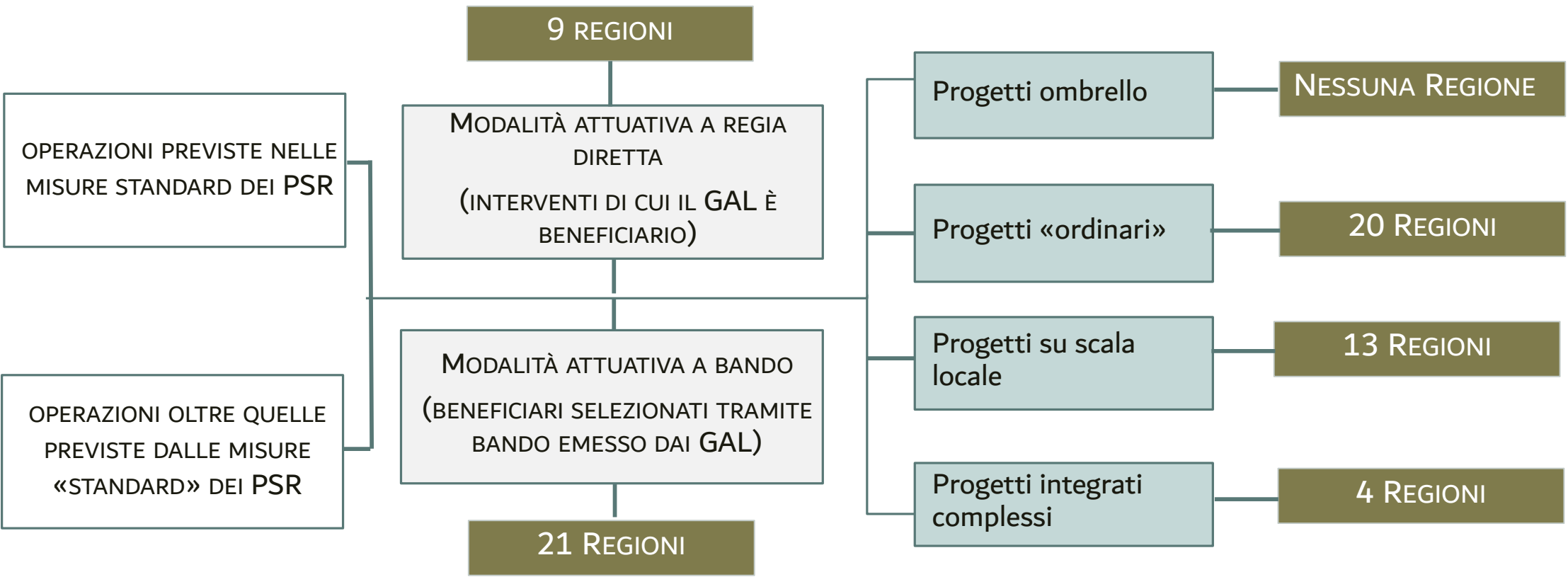
- 1) SERVIZI PER LA COLLETTIVITÀ (210)
- 2) INFRASTRUTTURE SOCIALI ABITATIVE (156)
- 3) SPORT, SPETTACOLO E TEMPO LIBERO (147)
- 4) SERVIZI ESSENZIALI PER LA POPOLAZIONE RURALE (100)
- 5) DISPOSITIVI E STRUMENTI A SUPPORTO DELLA FORMAZIONE, ISTRUZIONE, LAVORO (88)
- 6) SERVIZI E APPLICAZIONI INFORMATICHE PER I CITTADINI (64)
- 7) ASSISTENZA SOCIALE E SERVIZI ALLA PERSONE (31)
- 8) OPERA E INFRASTRUTTURE PER L'IMPRESA SOCIALE (26)
- 9) ALTRE INFRASTRUTTURE SOCIALI (243)

# SSL ROLE MODELS

## GLI OBIETTIVI GENERALI DELLE SSL



# TIPOLOGIE DI OPERAZIONI E DI PROGETTO IMPLEMENTATE NELLE SSL



Fonte: nostra elaborazione su regolamenti UE, Guida alla redazione della scheda di misura 19 - <https://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/14007>; Documento “Orientamenti sullo sviluppo locale di tipo partecipativo per gli attori locali” [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance\\_clld\\_local\\_actors\\_it.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_clld_local_actors_it.pdf).

## TIPOLOGIE DI GAL

### GAL COME CENTRO TECNICO

**AMMINISTRATIVO** - IN QUESTO CASO LE REGIONI HANNO DELEGATO AI GAL COMPITI GESTIONALI E AMMINISTRATIVI E ANCHE FUNZIONI DI ANIMAZIONE PER STIMOLARE LA "DOMANDA DI POLITICHE" EMERGENTE A LIVELLO LOCALE. TUTTAVIA, LA LIMITATA AUTONOMIA NEL DETERMINARE LE TRAIETTORIE DELLO SVILUPPO (POSSIBILITÀ DI SCEGLIERE FRA POCHE MISURE DEL PSR) CONFIGURA I GAL ALLA STREGUA DI "AUTORITÀ LOCALI DI ATTUAZIONE" CUI SONO AFFIDATI COMPITI ESSENZIALMENTE DI NATURA AMMINISTRATIVA E BUROCRATICA, LIMITANDONE LE RESPONSABILITÀ STRATEGICHE.

### GAL COME STRUMENTO PER L'ATTIVAZIONE DI AGENZIE DI SVILUPPO

**LOCALE:** I GAL, COME INDICATO DAL LEGISLATORE COMUNITARIO, ASSUMONO AUTONOMIA DECISIONALE NELL'ELABORAZIONE E ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE DI SVILUPPO LOCALE E SONO PIENAMENTE DELEGATE LE FUNZIONI AMMINISTRATIVE E DI CONTROLLO. IN QUESTI CASI, LE CARATTERISTICHE DELL'APPROCCIO SONO PORTATE A UNO STADIO PARTICOLARMENTE EVOLUTO, POICHÉ AI GAL È RICONOSCIUTO A TUTTI GLI EFFETTI IL RUOLO PROPRIO DI UN'AGENZIA DI SVILUPPO LOCALE.

### GAL COME STRUMENTO DI ANIMAZIONE E DIFFUSIONE DELLE INFORMAZIONI DEL PSR -

LE REGIONI ATTRIBUISCONO AI GAL UN POTERE DECISIONALE MOLTO LIMITATO E POCHE COMPITI NEL SISTEMA DI GESTIONE E ATTUAZIONE DI LEADER. IL RUOLO DEL GAL È CIRCOSCRITTO ALLA DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE D'INTERVENTO ARTICOLATE SU UN SET RELATIVAMENTE LIMITATO DI MISURE PREDEFINITE A LIVELLO REGIONALE. I GAL HANNO SCARSO, SE NON NULLO, INDIRIZZO NELL'INDIVIDUAZIONE DEI BENEFICIARI LOCALI.

### GAL COME CENTRO DI PROGRAMMAZIONE STRATEGICA

**(TEMATICA)** - SI TRATTA DELLE REGIONI IN CUI LE ADG HANNO ATTRIBUITO AI PARTENARIATI LOCALI E ALLE STRUTTURE TECNICHE DEI GAL UNA SIGNIFICATIVA AUTONOMIA NEL FORMULARE E IMPLEMENTARE STRATEGIE DI CARATTERE INNOVATIVO, BASATE ANCHE SULLA REALIZZAZIONE DI INIZIATIVE A CARATTERE SPERIMENTALE. AL GAL È CHIESTO DI "DISEGNARE" AZIONI/ MISURE AD HOC, DEFINIRE CRITERI PER SELEZIONARE I PROGETTI PIÙ RILEVANTI, MA NON GLI SI DANNO RESPONSABILITÀ SPECIFICHE IN FASE ATTUATIVA (AD ESEMPIO I COMPITI DI ISTRUTTORIA DEI BENEFICIARI LOCALI E CONTROLLO RESTANO RISERVATI AL SISTEMA CENTRALE).

## MATRICE PER LA DEFINIZIONE DEL PUNTEGGIO

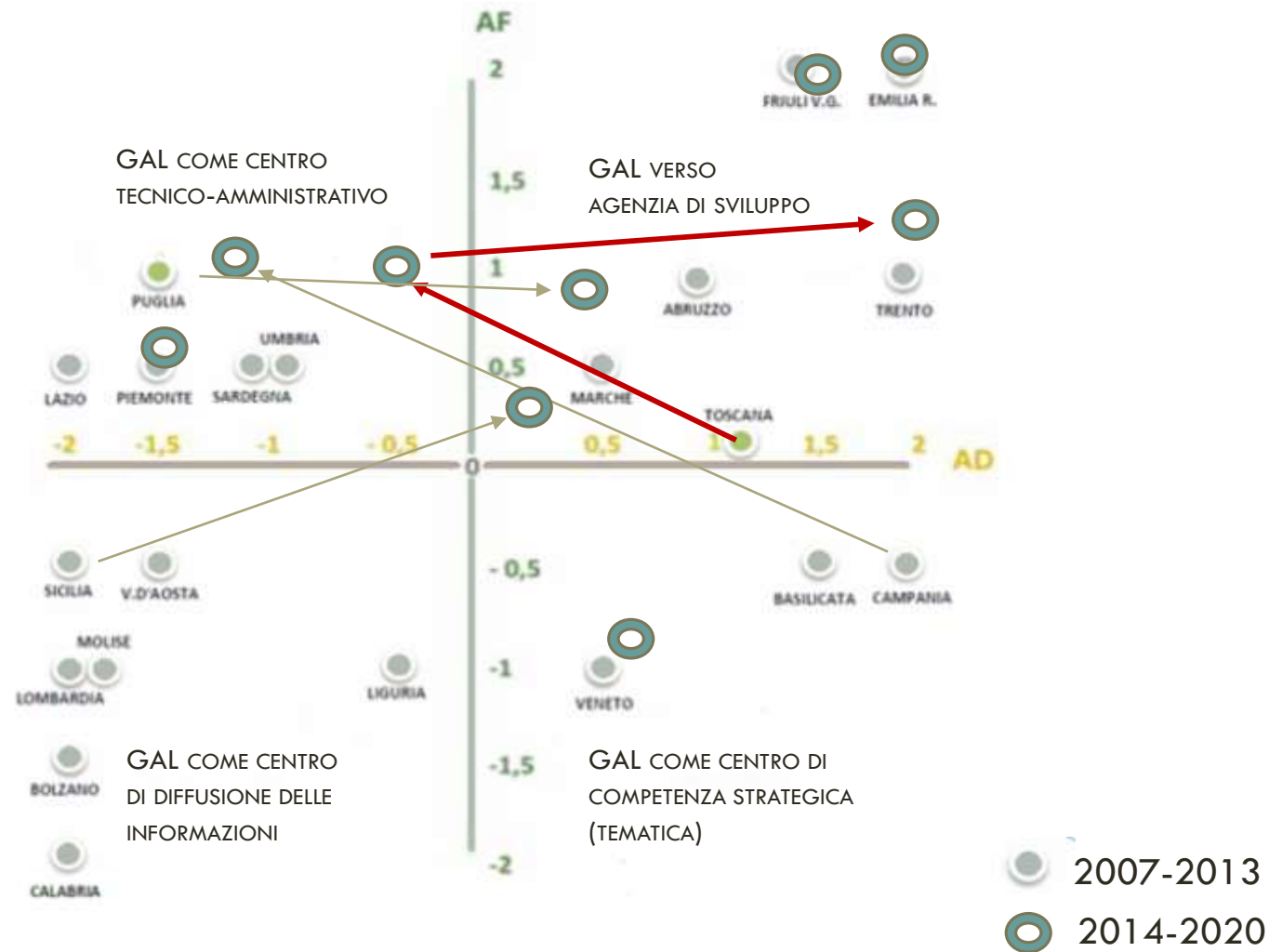
### AUTONOMIA DECISIONALE

Criteri di valutazione	Min	Max	Caratteristiche
<b>Fase di elaborazione delle strategie</b>			
1.2 Omogeneità del territorio	-0,5	-0,0	Sottrae punti se troppo vincolante e/o non motivato
2.1 Composizione del partenariato	-0,5	-0,0	Sottrae punti se eccessivamente vincolante
2.4 Capacità strategica	+0,0	+0,5	Attribuisce punti se palesemente incentivata
3.1 Autonomia di elaborazione strategica	+0,0	+2,0	Attribuisce punti in base ai margini di manovra assegnati
4.1 Potenzialità di integrazione;	-0,5	-0,0	Sottrae punti se palesemente preclusa
4.2 Potenzialità di innovazione	-0,5	+0,5	Sottrae punti se palesemente preclusa. Attribuisce punti se palesemente incentivata
4.3 Potenzialità di cooperazione;	-0,5	-0,0	Sottrae punti solo se fortemente limitata
4.4 Potenzialità di rete;	-0,5	-0,0	Sottrae punti se non adeguatamente sostenuta operativamente
<b>Fase di attuazione</b>			
1.1 Autonomia di selezione dei progetti	+0,0	+1,0	Attribuisce punti in base ai margini di manovra assegnati
1.2 Grado di flessibilità	+0,0	+0,5	Attribuisce punti in base ai margini di manovra assegnati

### AUTONOMIA FUNZIONALE

Criteri di valutazione	Min	Max	Caratteristiche
<b>Fase di elaborazione delle strategie</b>			
1.1 Massa critica del territorio	-0,5	-0,0	Sottrae punti se troppo piccolo
2.3 Capacità amministrativa e finanziaria	+0,0	+1,0	Attribuisce punti se palesemente incentivata
<b>Fase di attuazione</b>			
2.1 Definizione e completezza del quadro procedurale e finanziario.	-0,5	-0,0	Sottrae punti se non presente
2.2 Animazione e supporto tecnico ai potenziali beneficiari.	+0,0	+0,5	Attribuisce punti in base al margine di manovra
2.3 Predisposizione e pubblicazione dei bandi	+0,0	+1,0	Attribuisce punti se presente
2.4 Valutazione delle domande d'aiuto (controllo ammissibilità e priorità)	+0,0	+1,0	Attribuisce punti se presente
2.5 Controllo di ammissibilità delle domande di pagamento	+0,0	+1,0	Attribuisce punti se presente
2.6 Monitoraggio	+0,0	+0,5	Attribuisce punti se presente

## L'ATTITUDINE DEL QUADRO REGOLATIVO DI INTEGRARE I PRINCIPI DI LEADER NEL PSR



## SEMPLIFICARE LEADER?!?

I GAL DOVREBBERO FARE MENO BANDI



È NECESSARIO RICOSTRUIRE  
L'IDENTITÀ DI LEADER

## È NECESSARIO RICOSTRUIRE L'IDENTITÀ DI LEADER

LEADER COME STRUMENTO PER  
L'INNOVAZIONE E L'INTEGRAZIONE



- LEADER DOVREBBE ESSERE SFIDANTE (NO GENERALISTA — SI PUÒ TROVARE UN FILO/TEMA CONDUTTORE COMUNE?)
- LEADER DOVREBBE FAVORIRE IL NETWORKING E LE CONNESSIONI FRA GLI ATTORI (NO TANTI PROGETTI MA SSL CON POCHI PROGETTI COMPLESSI?)
- IL GAL NON DOVREBBE ESSERE UNA DIRAMAZIONE DELL'ADG (IL GAL È O NON È UN SOGGETTO «PUBBLICO»)
- LEADER DOVREBBE ESSERE «FLESSIBILE» (L'USO DI COSTI SEMPLIFICATI, OLTRE A RENDERE MENO ONEROSA LA GESTIONE, PUÒ AIUTARE A REALIZZARE INVESTIMENTI E SPESE PIÙ ADERENTI ALLE FINALITÀ PROGETTUALI?)



# Grazie per l'attenzione

[raffaella.dinapoli@crea.gov.it](mailto:raffaella.dinapoli@crea.gov.it)

