



# Pronti per il futuro

## Una guida per FLAG efficienti



**Autori:**

Urszula Budzich-Tabor, Monica Veronesi.

**Produzione:**

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

**Contatto:**

Unità di sostegno FARNET

Chaussée Saint-Pierre 260 | B-1040 Bruxelles

+32 2 613 26 50 | [info@farnet.eu](mailto:info@farnet.eu) | [www.farnet.eu](http://www.farnet.eu)

**Editore responsabile:**

Commissione europea, Direzione generale degli Affari marittimi e della pesca, il Direttore generale.

**Clausola di esclusione di responsabilità:**

La DG Affari marittimi e pesca, pur partecipando alla produzione della presente pubblicazione, non si assume alcuna responsabilità per quanto riguarda l'accuratezza, il contenuto o le opinioni espresse in articoli specifici. La Commissione europea, salvo diversa indicazione, 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, né 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.

ISBN 978-92-76-40239-8

ISSN 2363-4065

doi: 10.2771/996268

© Unione europea, 2021.

Riproduzione autorizzata con citazione della fonte.

# Indice

<b>Introduzione: i FLAG, motori dello sviluppo locale</b> .....	4
<b>1. Un FLAG attivo: l'animazione al centro del lavoro del FLAG</b> .....	6
1.1 Adattare l'animazione al livello e alle tipologie di attività in corso nella propria zona .....	6
1.2 Adattare l'animazione ai diversi portatori di interessi .....	8
1.3 Adattare l'animazione nella fase del processo strategico .....	10
<b>2. Un FLAG perspicace: sostegno e selezione di progetti di alta qualità</b> .....	12
2.1 Criteri di selezione dei progetti .....	12
2.2 Procedure di selezione .....	17
2.3 Preparazione e pubblicazione degli inviti a presentare progetti .....	20
2.4 Sostegno allo sviluppo e all'attuazione dei progetti .....	21
<b>3. Un FLAG ben organizzato: gestione e amministrazione</b> .....	24
3.1 Quali mansioni dovrebbe svolgere l'ufficio del FLAG? .....	24
3.2 Come organizzare il lavoro del FLAG? .....	26
<b>4. Un FLAG visibile: comunicazione del lavoro e dei risultati del FLAG</b> .....	29
4.1 Un approccio strategico .....	29
4.2 Contenuti adattati ai gruppi destinatari .....	30
<b>5. Un FLAG "che apprende": monitoraggio e adattamento del lavoro del FLAG</b> .....	34
5.1 Perché e cosa desideriamo sapere del lavoro del FLAG? .....	34
5.2 Utilizzazione delle conoscenze .....	36
<b>6. Un FLAG abile: risorse e competenze</b> .....	38
6.1 Dipendenti del FLAG .....	38
6.2 Membri del FLAG e altri volontari .....	41

# Introduzione: i FLAG, motori dello sviluppo locale



Le persone impegnate nei FLAG e nella rispettiva strategia di sviluppo locale sono la risorsa più importante su cui fa affidamento l'approccio CLLD (sviluppo locale di tipo partecipativo). L'operato di un Gruppo di azione locale Pesca (FLAG) non si limita semplicemente a selezionare progetti e concedere finanziamenti. L'autentico valore aggiunto di un FLAG è nelle persone che vi lavorano, persone in grado di generare idee e mobilitare i membri della comunità per avviare progetti che non potrebbero essere realizzati con un tradizionale approccio dall'alto verso il basso allo sviluppo socioeconomico. Per questo processo di sviluppo locale, di conseguenza, è fondamentale accertarsi di disporre del personale giusto.

Finanziati dai Fondi strutturali europei<sup>1</sup>, i FLAG sono costituiti per aiutare le zone di pesca e le comunità costiere a identificare e a stabilire le priorità delle sfide da affrontare, nonché le opportunità da cogliere, per fare della loro zona un luogo migliore in cui vivere e lavorare. Ai FLAG spetta il compito di definire e attuare una strategia di sviluppo locale partecipativo per la rispettiva zona, e di garantire che sia attuata mediante differenti attività e progetti dei membri della comunità.

Nei seguenti punti sono indicate solo alcune delle attività che i FLAG possono intraprendere, ma le attività fondamentali che devono svolgere sono stabilite nel regolamento sulle disposizioni comuni (RDC) per il periodo 2021-2027 e comprendono:<sup>2</sup>

- > rafforzare le capacità degli attori locali
- > elaborare criteri e procedure di selezione dei progetti
- > preparare e pubblicare gli inviti a presentare proposte di progetti
- > selezionare le operazioni e determinare l'importo del sostegno
- > monitorare i progressi
- > valutare i risultati

I FLAG sono partenariati tra differenti soggetti pubblici e privati presenti nella zona locale, o ad essa collegati. Vengono costituiti in modi diversi, ma sempre con un gruppo di persone che compongono l'organo decisionale, spesso chiamato consiglio di amministrazione del FLAG. In alcuni paesi, inoltre, i FLAG riuniscono un gruppo più ampio di membri che costituiscono l'assemblea generale. Tali membri, così come la maggior parte dei componenti del consiglio di amministrazione, sono in genere volontari che dedicano il proprio tempo per apportare cambiamenti positivi nella comunità.

I FLAG si affidano però anche a un team di dipendenti stipendiati per la gestione quotidiana dell'organizzazione. Il team del FLAG si occupa, tra le altre cose, delle attività summenzionate. I membri del consiglio di amministrazione sostengono e orientano il lavoro dei dipendenti del FLAG e, soprattutto, sono responsabili delle decisioni prese, tra cui la selezione dei progetti locali che riceveranno il finanziamento del FLAG.

1 FEP nel 2007-2013, **FEAMP** nel 2014-2020 e **FEAMPA** nel 2021-2027.

2 Article 33 of the **Common Provisions Regulation for 2021-2027**

La presente guida riconosce il ruolo vitale e trainante svolto sia dai membri sia dai dipendenti del FLAG per lo sviluppo locale nelle zone di pesca e acquacoltura. Nello specifico, cerca di evidenziare l'importanza delle diverse componenti dell'operato dei FLAG e si prefigge di fornire spunti ai FLAG per migliorarne l'attuazione. La guida affronta le seguenti tematiche chiave:

- ✓ animazione della comunità
- ✓ sostegno e selezione dei progetti migliori per la zona
- ✓ amministrazione e gestione efficienti
- ✓ comunicazione del lavoro e dei risultati del FLAG
- ✓ monitoraggio delle attività del FLAG per adeguare e migliorare le operazioni
- ✓ le risorse umane che devono essere reperite per realizzare tutto questo!

# 1. Un FLAG attivo: l'animazione al centro del lavoro del FLAG



Produrre il cambiamento sul territorio non è un compito facile e il team del FLAG non può realizzarlo da solo. I progetti e le attività previsti nella strategia locale dovranno essere messi in atto dai membri della comunità. Non è sufficiente affidarsi esclusivamente alle persone già attive e desiderose di aiutare. Il FLAG dovrà avvicinare altri soggetti che potrebbero aver bisogno di incoraggiamento e sostegno per presentare i progetti da finanziare o per partecipare in altro modo all'attuazione della strategia. Questa attività di approccio nella comunità è denominata **“animazione”**. L'obiettivo è **mobilitare i singoli e le organizzazioni per generare nuove idee e intraprendere attività a vantaggio della comunità locale**.

L'animazione è uno dei fattori chiave che distingue l'approccio CLLD dai tradizionali approcci dall'alto verso il basso e che fa emergere il valore aggiunto dello sviluppo locale. Inoltre, è particolarmente inserita nel contesto specifico e deve quindi essere adattata alla specifica situazione di una zona di pesca. Non esistono soluzioni universali per tutte le attività di animazione!

Nel programmare l'animazione, il FLAG deve prendere in considerazione numerosi fattori, fra cui il livello e le tipologie delle imprese e delle attività civiche già in corso nella zona, nonché i principali portatori di interessi a cui si rivolge. Inoltre, l'animazione nella fase di sviluppo della strategia differirà da quella per specifiche tipologie di progetti.

## 1.1 Adattare l'animazione al livello e alle tipologie di attività in corso nella propria zona

In termini di livello dell'attività, i FLAG possono trovarsi di fronte situazioni molto diverse. Ad esempio:

**Scarsa attività nella zona** (poche iniziative dei cittadini, poche ONG, scarsa cooperazione tra imprese).

➤ Priorità numero 1 (persino prima di iniziare a lavorare sulla strategia): **“risvegliare” la comunità:**

- ✓ organizzare incontri
- ✓ identificare i leader
- ✓ creare opportunità di azioni congiunte
- ✓ sostenere la costituzione di associazioni locali o gruppi della comunità

**Organizzazioni e imprese attive ma isolate** (esistono ma non ci sono scambi tra di loro e spesso non sono nemmeno al corrente della rispettiva esistenza).

➤ Il FLAG deve in particolare: **agevolare lo scambio e la cooperazione** tra questi attori.

- ✓ Coinvolgerli nello sviluppo della strategia
- ✓ Organizzare eventi di networking
- ✓ Stimolare progetti congiunti per facilitare le sinergie

**Buona cooperazione tra alcune organizzazioni**, ma una parte significativa della comunità rimane passiva.

- Il FLAG può **basarsi sull'esperienza e sui contatti dei portatori di interessi più attivi** per ampliare l'attività di approccio e coinvolgere altri portatori di interessi.
  - ✓ Approccio mirato per alcune tipologie di portatori di interesse
  - ✓ Far corrispondere gli interessi tra le organizzazioni attive e i gruppi di portatori di interessi "non attivi"
  - ✓ Coinvolgere le organizzazioni attive per rafforzare la capacità degli altri soggetti

## L'importanza dei legami

Uno degli aspetti chiave del valore aggiunto di un FLAG è la sua capacità di creare legami. In questo senso, l'animazione non dovrebbe limitarsi a far avvicinare i portatori di interessi al FLAG, ma anche far **avvicinare tra di loro i diversi soggetti locali**.

Per creare legami eccellenti, il FLAG deve fare in modo che i portatori di interessi locali abbiano la possibilità di incontrarsi e conoscersi. Far incontrare i vari soggetti non è però sufficiente per far nascere legami autentici fra di loro; il FLAG deve anche adoperarsi per favorire la fiducia e la volontà di cooperare e avviare azioni congiunte. A tale scopo, è possibile ricorrere a vari metodi. Ad esempio:

- ✓ organizzare eventi in cui i partecipanti hanno l'opportunità non solo di incontrarsi ma anche di **impegnarsi insieme in un'attività**, ad esempio fiere atte a facilitare gli accordi di cooperazione, eventi di speed dating e hackathon;
- ✓ sostenere in via prioritaria i **progetti che coinvolgono numerosi portatori di interessi**, preferibilmente di diversi settori (pubblico, privato, imprese, ONG, ecc.) – cfr. il [capitolo 2](#) di seguito.



### Riflessione

- Negli anni, il livello di attività (dei cittadini, delle associazioni e delle imprese) nella vostra zona è cambiato a seguito dell'animazione del FLAG?
- Il FLAG ha facilitato la creazione di forme permanenti di cooperazione (ad esempio, organizzazioni multi-laterali di portatori di interessi o associazioni di pescatori)?

## 1.2 Adattare l'animazione ai diversi portatori di interessi

I diversi soggetti hanno interessi e disponibilità differenti e accedono alle informazioni con modalità diverse. I FLAG, di conseguenza, dovranno avvicinare i diversi soggetti adottando modalità distinte.

### Pescatori attivi

I pescatori sono spesso in mare e quindi non sono fisicamente presenti nella zona. In genere, sono anche meno interessati ai dibattiti sulle strategie e alle consultazioni online. Possono invece essere maggiormente attratti da **piccole riunioni** in posti comodi (come il porto, ad esempio). È importante che le persone che contattano i pescatori conoscano bene il settore della pesca e si esprimano con lo stesso linguaggio – si potrebbe ad esempio chiedere un aiuto a pescatori in pensione. Anche mantenere una **presenza regolare** in luoghi come i porti pescherecci o le aste del pesce può aiutare il FLAG a essere in costante collegamento con il settore. Alcuni FLAG hanno ritenuto utile portare i pescatori nelle **visite di studio** presso le zone di altri FLAG, per fargli vedere come sono state affrontate determinate problematiche in altri luoghi e per stimolarli a intraprendere nuove attività.



#### Esempio di FLAG: coinvolgimento del settore della pesca

In Francia, il **FLAG Marennes-Oléron** ha assunto un **esperto** con una buona conoscenza dei settori della pesca e della ricerca per garantire la partecipazione dei pescatori ai dibattiti preliminari per la costituzione di un parco naturale marino.

### Dirigenti d'azienda

Spesso fondamentali per quanto riguarda la diversificazione delle attività economiche e la creazione di posti di lavoro, i dirigenti d'azienda sono in genere molto occupati e possono avere una buona dose di scetticismo nei confronti delle grandi riunioni e delle lunghe discussioni. Inoltre, possono temere la diffusione di troppe informazioni ai concorrenti. Possono tornare utili **incontri faccia a faccia** che portano a risultati chiaramente definiti, così come attività che presentano **vantaggi tangibili** (ad esempio, opportunità promozionali) – quanto meno nelle prime fasi del loro impegno con il FLAG. Può inoltre essere difficoltoso, e richiedere molta pazienza, incoraggiare i dirigenti di PMI a partecipare ai progetti. **Eventi di networking** per allacciare contatti utili e conoscere cosa stanno facendo altre imprese possono aiutare i soggetti del settore privato a impegnarsi in favore di partenariati e azioni innovative.

### Enti pubblici

Possono comprendere una varietà di organismi, tra cui autorità locali, istituti didattici e autorità delle zone protette. Quasi tutti avranno un interesse intrinseco nel sostenere i miglioramenti della zona locale; a seconda del contesto culturale, tuttavia, per contattarle potrebbe essere necessario un **approccio più formale**, con una lettera cartacea, ad esempio, e forse anche firmata dal presidente del FLAG. Può essere importante inoltre tenere conto della loro **organizzazione gerarchica**. Persino quando i contatti di lavoro avvengono con la persona incaricata, potrebbe essere buona norma mantenere aggiornati anche i superiori (ad esempio, il sindaco o il direttore). Può essere gradito garantire a tali enti un **ruolo di primo piano nelle riunioni pubbliche** e nelle altre occasioni di comunicazione.



## Associazioni locali e altre ONG

Rispetto ai pescatori e alle imprese, queste organizzazioni sono in genere più flessibili e più disposte alla cooperazione. Spesso dispongono di risorse materiali e finanziarie limitate ma possono rappresentare una fonte preziosa di **idee e volontariato**; è quindi utile coinvolgerle e, ad esempio, chiedere il loro aiuto quando si **organizzano eventi**.

## Persone a rischio di esclusione

Le persone che lottano contro la povertà, i disoccupati di lunga durata e le persone con disabilità, ma potenzialmente anche donne, minoranze etniche e altri gruppi, potrebbero non essere abituate a partecipare a grandi riunioni o a esprimere il loro parere in pubblico. È però fondamentale coinvolgere molti di questi gruppi al fine di affrontare alcune delle problematiche chiave della zona locale. Occorre quindi valutare con notevole attenzione la messa a punto di specifiche attività di animazione per contribuire a individuare le esigenze, ma anche le aspirazioni e le idee, di determinati gruppi. A tale scopo, il FLAG potrebbe collaborare con **organizzazioni di sostegno esperte** e prevedere un sostegno aggiuntivo per quanti potrebbero partecipare direttamente all'attuazione dei progetti.

Questi sono solo alcuni esempi dei gruppi di portatori di interessi che il FLAG può cercare di coinvolgere con le attività di animazione. Non tutti i portatori di interessi devono però necessariamente essere coinvolti nello stesso modo. Per alcuni è infatti sufficiente essere a conoscenza del FLAG e della sua strategia, e partecipare di tanto in tanto alle sue attività. Fondamentalmente, il FLAG dovrebbe concentrare le attività di animazione su due tipi di portatori di interessi: quelli che possono **attuare progetti** vantaggiosi per la comunità nel suo insieme e quelli che possono **sostenere le attività del FLAG**.



### Riflessione

- > Nel corso degli anni, avete notato un coinvolgimento maggiore di determinati portatori di interessi? Quali attività di animazione hanno contribuito a questo maggiore impegno?

### CONSIGLIO



Mettere a punto un piano di animazione semplice, eventualmente su base annuale, per individuare ogni anno i principali portatori di interessi su cui concentrarsi e le attività più idonee ad avvicinarli.

## 1.3 Adattare l'animazione nella fase del processo strategico

Nelle diverse fasi del ciclo di vita del FLAG – come l'elaborazione della prima strategia locale, la sua attuazione, la valutazione dei risultati, la definizione di una nuova strategia o il perfezionamento di una in essere e così via – possono essere necessarie attività di animazione differenti.

### Elaborazione della prima strategia di sviluppo locale

Sforzarsi di coinvolgere il maggior numero possibile di attori, dedicando una particolare attenzione ai principali portatori di interessi, ad esempio il settore della pesca o dell'acquacoltura.

*In questa fase sarà essenziale ricorrere a diversi modelli di riunioni (su grande scala ma anche piccole, informali e faccia a faccia) e a un'efficace **campagna di comunicazione**.*

### Decisioni strategiche da adottare

Nel definire obiettivi, fissare punti di riferimento, elaborare i criteri di selezione del progetto ecc., il FLAG dovrebbe monitorare il livello di partecipazione dei diversi portatori di interessi e accertarsi quindi che dal processo non rimangano esclusi gruppi chiave interessati dalla strategia.

*Prendere **contatto diretto** con tali gruppi in modo da capire quali sono gli aspetti che ne ostacolano la partecipazione. Per prima cosa, considerare qual è la **persona migliore** per contattare questi portatori di interessi (ad esempio, il responsabile del FLAG o uno dei membri?). Alcuni soggetti potrebbero essere più disposti a impegnarsi se ricevono un **incarico specifico**, ad esempio essere alla guida di un determinato gruppo di lavoro.*

### Attuazione della strategia

Molte attività di animazione si concentreranno sui potenziali promotori di progetti. In aggiunta all'ampia strategia di comunicazione sul sostegno disponibile, è importante individuare le persone in possesso delle potenzialità per attuare progetti validi, e incoraggiarle a presentare proposte.

*In questa fase, l'animazione comprende **scambi informali** con pescatori, dirigenti di PMI e altri potenziali beneficiari, nonché la creazione di **opportunità per la generazione di idee creative** relative ai progetti (riunioni di riflessione, hackathon, ecc.)*

### Verso la fine dell'attuazione

Il FLAG dovrebbe animare gruppi differenti di portatori di interessi al fine di **riflettere sui successi e sugli errori** e condividere i punti di vista, e contribuire così alla valutazione e alla definizione di una strategia e di un piano d'azione migliori nel successivo periodo.

*Ciò può comportare, tra l'altro, la realizzazione di **"focus groups"** (gruppi di riflessione) e/o di **colloqui con i vari portatori di interessi**. Per ulteriori spunti, si rimanda al [capitolo 5](#).*



### Riflessione

- In quale fase del processo sono state più utili le attività di animazione condotte nella vostra zona? Hanno portato a nuove idee, fatto impegnare di più i partner e coinvolto gli scettici?



## Strumenti per l'animazione

- **Riunioni:** uno strumento flessibilissimo che può essere utilizzato in tutte le fasi dell'attuazione, ma di cui occorre adattare il formato (dimensioni, sede, orari, ecc.) in funzione degli specifici portatori di interessi (ad esempio, riunioni comunitarie per il grande pubblico, riunioni piccole o faccia a faccia con il settore imprenditoriale o per discutere le idee dei progetti e così via).
- **Gruppi di lavoro:** di solito comprendono un piccolo gruppo di portatori di interessi con le conoscenze o le competenze del caso, che comunicano regolarmente tra di loro per approfondire i lavori su una specifica tematica o problematica ed elaborare proposte di azione.
- **Visite di studio:** far visitare a un gruppo di portatori di interesse locali un'altra zona di pesca (del territorio nazionale o all'estero) può garantire insegnamenti, ispirazione e una maggiore disponibilità a provare nuove soluzioni. Possono inoltre favorire o rinsaldare la fiducia tra i portatori di interessi partecipanti alle visite.
- **Eventi finalizzati a stimolare nuove idee,** pensati per aprire la mente dei partecipanti e sfidarli a trovare nuove soluzioni (hackathon, campus dell'innovazione, attività stimolanti, ecc.).
- **Fiere per facilitare gli accordi di cooperazione ed eventi di matchmaking (creazione di partenariati),** pensati per aiutare i portatori di interessi locali a trovare partner per iniziative e progetti congiunti.

*Questi due ultimi tipi di strumenti possono essere particolarmente utili nelle fasi iniziali dello sviluppo dei progetti. Il [capitolo 2](#) contiene un'ulteriore descrizione del sostegno dei FLAG a progetti potenziali di questo genere.*

*Anche le **attività di comunicazione** possono aumentare l'impegno dei portatori di interessi; nel [capitolo 4](#) sono illustrate con maggiori particolari.*

## 2. Un FLAG perspicace: sostegno e selezione di progetti di alta qualità



La qualità dei progetti sostenuti dal FLAG dipenderà in larga misura dalle competenze e dalla motivazione dei promotori dei progetti; detto questo, però, anche il FLAG può avere una funzione importante in merito.

Il suo ruolo è particolarmente importante nei seguenti aspetti:

- definizione dei criteri di selezione per sostenere in via prioritaria i progetti migliori
- messa a punto di procedure di selezione semplici e trasparenti
- preparazione e pubblicazione degli inviti a presentare progetti
- sostegno per consentire ai beneficiari di sviluppare e attuare i progetti

*Il lavoro del FLAG può fare una grande differenza nella qualità dei progetti!*

### 2.1 Criteri di selezione dei progetti

I FLAG svolgono un ruolo importante nella selezione di **progetti sostenibili** e **vantaggiosi per la comunità** nelle zone considerate prioritarie nella sua strategia. A tale scopo, è essenziale disporre di efficaci criteri di selezione.

In genere, i criteri di selezione sono definiti nelle prime fasi dell'attuazione della strategia. Spesso sono integrati nella strategia di sviluppo locale o nel relativo piano d'azione, e dovrebbero rispondere direttamente agli obiettivi strategici per garantire che i progetti selezionati contribuiscano all'attuazione della strategia.

I criteri di selezione possono essere di molti tipi diversi. Quasi tutti i FLAG cercano di predisporre criteri che precisano le **condizioni di base** che tutti i progetti devono rispettare al fine di ottenere il finanziamento, **ma anche** criteri relativi alla **qualità** di un progetto, compreso il suo contributo previsto alla strategia del FLAG.

### Criteri che definiscono le condizioni

A questi criteri è in genere possibile rispondere con un "Sì" o un "No", e spesso sono presentati in forma di "lista di controllo" da verificare prima di condurre un'analisi più dettagliata del progetto, ad esempio:

- Il progetto può fruire del finanziamento?
- Il progetto contribuisce ad almeno uno degli obiettivi strategici del FLAG?
- Il beneficiario è ubicato nella zona di pesca o ha un evidente collegamento con la zona?<sup>3</sup>
- Il progetto rispetta le prescrizioni per la tutela dell'ambiente?
- Il progetto mette a frutto le risorse locali?
- Il modulo di candidatura è stato completato correttamente e presentato entro i termini previsti?

### Criteri qualitativi

Criteri che indicano le caratteristiche **preferite** del progetto e che contribuiscono a dare priorità a determinati progetti. Ad alcuni è possibile rispondere "Sì/No", mentre altri devono essere modulati, con l'assegnazione di più o meno punti a seconda della misura in cui il progetto soddisfa i criteri, ad esempio:

- coinvolgimento dei pescatori
- cooperazione tra due o più partner/settori
- creazione di posti di lavoro
- il promotore del progetto è giovane (meno di 30 anni)?
- (In che misura) il progetto apporta una novità nella zona?
- (In che misura) migliora la sostenibilità ambientale della zona?

I FLAG possono attribuire più punti a determinati criteri ma anche stabilire valori di soglia, ad esempio il numero minimo di punti che il candidato deve ricevere (complessivamente o in ogni categoria) al fine di ottenere il finanziamento.

Tuttavia, indipendentemente da quanto stabilito, è importante rendere di dominio pubblico e comunicare tutti i criteri e il relativo coefficiente di ponderazione prima che i potenziali beneficiari inizino a preparare le rispettive candidature.

I criteri illustrati di seguito sono del **FLAG Pontevedra** in Spagna e mostrano chiaramente che alcuni sono considerati più importanti di altri e, in quanto tali, garantiscono potenzialmente più punti.

3 I beneficiari non devono trovarsi necessariamente nella zona del FLAG ma il loro progetto dovrebbe andare a vantaggio della zona.

**FLAG Pontevedra: criteri di selezione dei progetti e determinazione delle priorità**



**CHI PUÒ BENEFICIARE DEL FINANZIAMENTO DEL FLAG?**

Sono valutati i progetti di investimento (che dovrebbero creare posti di lavoro) e le iniziative senza scopo di lucro di pubblico interesse, che ricevono un punteggio sulla base dei seguenti criteri.

CRITERI DI SELEZIONE	Punti per progetti di investimento	Punti per progetti senza scopo di lucro	CRITERI DI SELEZIONE	Punti per progetti di investimento	Punti per progetti senza scopo di lucro
<b>Sostenibilità del progetto e congruenza con la strategia del FLAG / Sostenibilità e qualità tecnica</b>	<b>Max 22</b> (Min 16)	<b>Max 32</b> (Min 18)	<b>Creazione di posti di lavoro</b>	<b>Max 20</b>	
Realizzabilità tecnica, comprendente formazione ed esperienza del promotore del progetto	Max 5 (Min 3)	Max 5 (Min 3)	Creazione netta di occupazione	Max 8	
Praticabilità economica / Piano di gestione	5	5	< 25 000 € per posto di lavoro generato	8	
Idoneità finanziaria	5	5	25 000 – 50 000 €	6	
Congruenza con la strategia	Max 7 (Min 4)	Max 17 (Min 5)	50 000 – 75 000 €	4	
<b>Caratteristiche del candidato</b>	<b>Max 22</b>	<b>Max 20</b>	75 000 – 100 000 €	2	
Appartenenza a un gruppo svantaggiato	Max 6	Max 4	> 100 000 €	0	
<i>Persone con disabilità, disoccupati di lunga durata, emigranti rientrati in patria</i>	6	-	Creazione di occupazione nei gruppi svantaggiati	Max 8	
<i>Donna o, in caso si tratti di un'entità, parità negli organismi rappresentativi</i>	4	4	>50% dei posti di lavoro per persone appartenenti a gruppi svantaggiati	8	
<i>Uomo di età &lt; 30</i>	3	-	50 – 25% dei posti di lavoro per persone appartenenti a gruppi svantaggiati	4	
Entità dell'economia sociale (campo di azione):	-	Max 4	Impegno a salvaguardare l'occupazione (per le società di nuova costituzione, creazione di posti di lavoro locali)	4	
<i>L'intera zona del FLAG</i>	-	4	<b>Impatto del progetto sul territorio</b>	<b>Max 23</b>	<b>Max 35</b>
<i>Sovracomunale (&gt; 1 comune)</i>	-	2	Utilizzo di risorse locali o servizi per la popolazione	3	8
<i>Progetto locale</i>	-	0	Impatto ambientale, sforzo economico a favore dell'efficienza energetica, sensibilizzazione in materia di tutela dell'ambiente o miglioramento paesaggistico	Max 10	Max 15
Candidato proveniente dal settore della pesca	10	6	<i>Nuove tecnologie e modernizzazione della produzione</i>	5	5
Progetto singolo o collettivo	2	2	<i>Impatto sociale dei progetti, compreso il recupero del patrimonio e delle tradizioni</i>	2	2
<b>Gruppi prioritari che il progetto intende sostenere</b>	<b>Max 3</b>	<b>Max 3</b>	<i>Strategia di comunicazione e divulgazione</i>	3	5
Misure specifiche che promuovono l'uguaglianza e l'integrazione di gruppi con difficoltà specifiche	3	3	<b>Innovazione e trasferimento</b>	<b>Max 10</b>	<b>Max 10</b>
			Innovazione	4	4
			Trasferimento	3	3
			Partecipazione dei giovani: integrazione di enti educativi o associazioni di genitori	3	3

Il **FLAG Opale Coast** seleziona progetti basati su dibattiti e consenso. I criteri applicati per la valutazione dei progetti comprendono quanto segue:



### FLAG Opale Coast: criteri di selezione dei progetti

#### Congruenza del progetto con la strategia del FLAG

Il progetto contribuisce alle altre **politiche locali**?

È in linea con diversi **obiettivi strategici** del FLAG?

Apporta **innovazione** nella zona (di tipo tecnica, sociale, comunitaria o metodologica)?

Comporta innovazioni che possono essere **trasferite** in altre zone?

Il progetto può servire da **esempio o essere replicato**?

Il progetto crea o salvaguarda **posti di lavoro** nella zona?

#### Viability of the project

Quali sono gli **impatti e gli sviluppi diretti e indiretti** del progetto?

La **tabella di marcia è realistica**?

Il **bilancio preventivo è realistico e conveniente**?

Il candidato dispone della necessaria **capacità**?

Il progetto può essere **sostenuto a lungo termine**?

#### Attuazione del progetto

Il progetto riunisce i **partner interessati**?

Gli strumenti e i metodi sono **coerenti ed efficaci**?

Sono previste attività di **comunicazione**?

Sono previste attività di **valutazione**?

#### Criteri specifici per il FEAMP

Contribuisce allo **sviluppo sostenibile**?

Rispetta l'**uguaglianza di genere**?

Ha una dimensione **sociale, economica e/o ambientale**?

#### Criteri specifici all'azione

Si tratta di un progetto **collaborativo**?

**Migliorerà l'organizzazione del settore della pesca?**

Il ruolo del FLAG nell'elaborazione di criteri di selezione adatti alle esigenze della zona, e il suo ruolo nel valutare in che misura un dato progetto è in grado di trattare tali esigenze, rappresenta un importante valore aggiunto dell'approccio CLLD. Più che un esercizio meramente formale che potrebbe essere svolto da un amministratore remoto, **il processo di selezione dei progetti è di competenza di un partenariato locale con le conoscenze necessarie per giudicare qualitativamente** il potenziale contributo di un progetto alla zona.



### Riflessione

- > In che misura i criteri utilizzati dal vostro FLAG nel periodo 2014-2020 sono tornati utili nella selezione dei progetti migliori?
- > Quali andrebbero mantenuti e quali invece dovrebbero essere modificati?

### CONSIGLIO



Accertarsi che gli specifici criteri di selezione dei progetti prescelti possano essere realisticamente valutati dai membri del comitato di selezione!



Maggiori informazioni sull'elaborazione dei criteri di selezione dei progetti per il conseguimento degli obiettivi strategici sono disponibili nella [FARNET Guida #11: Lo sviluppo locale di tipo partecipativo orientato ai risultati nelle zone di pesca](#), Scheda informativa 4, sezione 2, "Conseguire risultati con la selezione dei progetti".



## 2.2 Procedure di selezione

È fondamentale definire **una procedura di selezione dei progetti trasparente ed efficace** per giustificare la legittimità del FLAG a decidere quali azioni locali potranno ricevere il finanziamento e per rinsaldare il suo riconoscimento come valido meccanismo di sostegno allo sviluppo locale. Una procedura di selezione dei progetti non equa o troppo lunga può infatti inficiare seriamente la finalità e la credibilità del FLAG.

*In alcuni paesi, dal momento in cui un potenziale beneficiario richiede il finanziamento al momento in cui il FLAG comunica la decisione può passare meno di un mese.*

La procedura di selezione andrebbe messa a punto, insieme ai criteri e alla procedura di candidatura, preferibilmente nella fase di sviluppo della strategia. Di norma, una simile procedura dovrebbe fornire le seguenti informazioni:

### Procedura in una o due fasi?

Alcuni FLAG invitano i candidati a presentare un breve profilo del progetto (una “manifestazione di interesse”), per evitare inutili procedure burocratiche per progetti con una probabilità minima di ricevere finanziamenti; altri FLAG prendono in esame solo le candidature complete.



### Esempio di FLAG: selezione in due fasi

Con il **FLAG Marennes-Oleron** in Francia, i potenziali candidati devono dapprima presentare una breve descrizione della proposta di progetto. E passano all’elaborazione di una vera e propria candidatura solo se l’idea è stata approvata.

### Come sono presentati i progetti?

In alcuni FLAG, i progetti sono presentati di persona dai candidati (che poi lasciano la sala mentre il comitato di selezione discute il progetto e decide se selezionarlo o rifiutarlo). In altri, i progetti possono essere presentati dal personale del FLAG oppure le discussioni si potrebbero basare direttamente sulle proposte presentate e inviate ai membri del comitato di selezione per una prima lettura.

### Chi prende la decisione?

Nella maggior parte dei FLAG, le decisioni in merito alla selezione dei progetti sono prese dal consiglio di amministrazione; in alcuni paesi, però, gli organi decisionali sono distinti dal consiglio di amministrazione del FLAG. Inoltre, possono essere previste soglie che influiscono sulla decisione; in Estonia, ad esempio, i progetti che superano un certo bilancio preventivo devono essere selezionati dall’assemblea generale con tutti i membri del FLAG.

### CONSIGLIO



**Accertarsi che tutti i membri dell’organo decisionale abbiano pienamente compreso gli obiettivi della strategia locale!**

### Come sono prese le decisioni?

In alcuni paesi, il punteggio del FLAG per ciascun progetto è assegnato individualmente da ogni membro dell'organo decisionale; in altri, il personale del FLAG assegna un punteggio tecnico e poi lo presenta ai membri del comitato di selezione. La decisione finale è però di norma presa nel corso di una riunione in cui vengono discussi i diversi progetti. Le decisioni possono essere messe ai voti o basate sul consenso. Uno dei modi possibili per aumentare l'oggettività consiste nel far valutare ciascun progetto da più membri dell'organo del FLAG (con regole specifiche nei casi di forte discrepanza tra le valutazioni).

### Sono presenti regole specifiche?

Occorre prevedere procedure per evitare i conflitti di interesse (ad esempio, i membri del FLAG non possono votare i progetti nei quali partecipano essi stessi, e in genere lasciano la sala al momento della votazione). In alcuni paesi, anche i rappresentanti delle autorità di gestione (AG) o degli organismi intermedi (OI) partecipano alle riunioni degli organi decisionali, ma non hanno diritto di voto.

### Quando e dove sono pubblicati i risultati?

La procedura può indicare i tempi e i modi di pubblicazione delle decisioni; se del caso, i candidati dovrebbero essere informati della possibilità di presentare ricorso contro la decisione.

## Procedure su misura

In molti posti, le procedure di selezione sono identiche per tutte le tipologie di progetti. In determinati casi, tuttavia, potrebbe essere logico adattare le procedure affinché rispondano meglio alla tipologia o al promotore del progetto; ad esempio:

- ✓ **“progetti propri”** (progetti che il FLAG avvia e può attuare in proprio) – in questi casi, la **trasparenza** delle procedure sarà particolarmente importante;
- ✓ **progetti di cooperazione** con altri FLAG (che possono essere attuati dal FLAG o da un'altra organizzazione per conto del FLAG) – in questi casi, potrebbe essere importante la **flessibilità**, per adeguare le procedure ai programmi degli altri FLAG;
- ✓ **progetti su piccola scala** – potrebbero essere necessarie **procedure semplificate**.

## Progetti propri

Questi progetti sono spesso proposti dal personale stesso del FLAG e successivamente selezionati dal consiglio di amministrazione, come avviene con ogni altro progetto, prima di essere inviati all'autorità di gestione per riceverne la formale approvazione. È così anche con molti progetti di cooperazione. In alcuni paesi, però, determinati progetti che il FLAG deve realizzare sono già descritti nella strategia di sviluppo locale.

I progetti propri possono essere attuati per tipologie specifiche di azioni, come i progetti pilota o formativi, o quando si hanno difficoltà a individuare organizzazioni locali disposte o in grado di concretizzare le idee in questione. Ciò è avvenuto per il **FLAG Costa da Morte** in Spagna, che **ha varato una piattaforma online** per commercializzare insieme tutto il pesce pescato dalle sette organizzazioni di pesca della zona (*cofradías*). Una volta comprovata l'efficacia del progetto, il FLAG ha ceduto la gestione della piattaforma a una delle *cofradías*.

### Esempio di FLAG: una procedura e un bilancio specifici per i “progetti propri”

Il **FLAG Western Almeria** in Spagna ha destinato una parte del proprio bilancio per progetti alle iniziative intraprese dal FLAG stesso. Questi progetti devono rientrare in una delle seguenti tipologie: **formazione, promozione, cooperazione o incentivazione dell’uguaglianza**.

La procedura di selezione è identica a quella adottata per gli altri progetti ma, in aggiunta, viene richiesto il parere dell’assemblea generale. I passaggi sono i seguenti:

1. Apprese le esigenze dei diversi settori locali, i dipendenti del FLAG propongono progetti propri al consiglio di amministrazione, ad esempio la formazione necessaria per il settore della pesca.
2. Il consiglio di amministrazione presenta le proposte all’assemblea generale, a titolo informativo e per richiederne il parere.
3. Il consiglio di amministrazione approva (o respinge) le proposte da presentare all’organismo intermedio (OI).
4. Quando viene pubblicato l’invito a presentare progetti, il FLAG presenta le proprie proposte all’OI, per l’approvazione formale.
5. L’OI approva, rifiuta o chiede di apportare modifiche al progetto.

Un esempio di questo genere è un progetto di cooperazione con il **FLAG Pontevedra** teso a esaminare le opportunità collegate alle specie sbarcate dalla flotta locale, a causa dell’introduzione del “divieto di rigetto”. Lo studio sarà condotto dall’università locale.

### Esempio di FLAG: altre procedure per selezionare “progetti propri”

In Polonia, i FLAG possono realizzare i “propri progetti” ma devono dapprima verificare che non ci sia un’altra organizzazione, nella comunità, disposta e in grado di effettuare tale attività. Le informazioni riguardanti il progetto sono di conseguenza pubblicate sul sito web del FLAG; se entro 30 giorni non perviene alcuna manifestazione di interesse da altre entità, l’OI può procedere all’approvazione del progetto seguendo la stessa procedura adottata per i progetti selezionati dal FLAG.

Per selezionare i progetti giusti è fondamentale che le procedure e i criteri di selezione siano idonei allo scopo. È però estremamente importante anche la **reputazione dei membri dell’organo decisionale e le loro competenze nell’applicazione dei criteri e delle procedure**, sia per garantire la legittimità delle decisioni prese sia per concedere il sostegno al giusto tipo di progetti. È quindi estremamente importante fornire orientamenti strategici ai membri del comitato di selezione.

### Esempi di FLAG: priorità strategica dell’organo decisionale

Il **FLAG Morenka** in Polonia voleva incoraggiare tutti i promotori di progetti a tenere conto degli obiettivi ambientali, compresa la biodiversità. Ha così organizzato una conferenza formativa, rivolta ai membri dell’organo decisionale, sul tema delle risorse ambientali della zona, per garantire che la valutazione dei progetti proposti venisse effettuata con cognizione di causa.

Il **FLAG Marennes-Oleron** inizia le riunioni del comitato di selezione dei progetti con un breve riepilogo della strategia messa in atto sino a quel momento e con un dibattito sulla necessità di dedicare un’attenzione speciale a obiettivi particolari.

Il GAL finlandese SEPPA (che gestisce il **FLAG South Finland**) dedica ogni anno la prima riunione del consiglio di amministrazione alla discussione degli orientamenti strategici per contribuire alla messa a fuoco del processo di selezione dei progetti.



## Riflessione

- In alcuni GAL urbani, la votazione sui progetti è aperta a tutti gli abitanti della zona o del circondario. Questa procedura funzionerebbe nella zona del vostro FLAG? E sarebbe auspicabile metterla in atto?

## 2.3 Preparazione e pubblicazione degli inviti a presentare progetti

Il regolamento recante disposizioni comuni per il periodo 2021-2027 stabilisce che i FLAG devono predisporre e pubblicare gli inviti a presentare progetti. La procedura di selezione è strettamente correlata alle tipologie degli inviti pubblicati. La frequenza e il calendario delle riunioni del comitato di selezione dipenderanno dal fatto che si tratta di un **invito aperto** (i candidati possono inviare le proposte in qualsiasi momento) o di **inviti periodici**, per esempio con cadenza annuale.

Per essere certi che le informazioni raggiungano tutti i potenziali candidati è essenziale provvedere alla pubblicazione degli inviti **ma anche a un'ampia attività divulgativa**. Questa attiva promozione delle opportunità di finanziamento rappresenta un altro valore aggiunto dell'approccio CLLD e ne spiega la capacità di mobilitare portatori di interesse che altrimenti non avrebbero mai richiesto finanziamenti pubblici.



### Esempio di FLAG: flessibilità nell'organizzazione degli inviti in Cantabria, Spagna

Nella regione spagnola della Cantabria, i FLAG possono decidere se utilizzare una formula aperta o periodica per gli inviti a presentare progetti. Nella **Cantabria occidentale**, dove c'è minore richiesta di finanziamenti, il FLAG ricorre a un sistema aperto, accettando proposte di progetti nell'intero periodo di programmazione. A seconda del numero di proposte ricevute in un determinato arco di tempo, e dall'urgenza dei finanziamenti richiesti, il FLAG convocherà una riunione del comitato di selezione per valutare i progetti presentati e scegliere quelli più in linea con la propria strategia locale.

- Grazie a questa procedura, il FLAG è in grado di reagire con flessibilità e rapidità alle esigenze dei potenziali beneficiari.

Nella **Cantabria orientale**, considerata l'elevata richiesta di finanziamenti del FLAG, l'organizzazione avvia un invito a presentare progetti all'inizio di ogni anno. L'invito è pubblicato sui siti web delle quattro amministrazioni locali della zona e del FLAG, ed è promosso mediante un'intensiva campagna di comunicazione nella stampa scritta e nei canali radiofonici e televisivi locali. L'invito rimane aperto circa 5-6 settimane.

- Questo sistema permette al FLAG di confrontare tutte le proposte di progetti allo stesso tempo e di dare la priorità a quelli che presumibilmente garantiranno i migliori risultati per la zona.



Maggiori suggerimenti sulle procedure di selezione dei progetti sono disponibili nel capitolo 4 della **FARNET Guida #19: Per un'efficace attuazione dell'approccio CLLD**.

## 2.4 Sostegno allo sviluppo e all'attuazione dei progetti

### Sviluppo dei progetti

Le attività di animazione possono contribuire a generare nuove idee nella zona e a spingere i membri della comunità a proporre progetti. Per mettere a punto progetti validi, però, i potenziali promotori potrebbero aver bisogno di un **approccio proattivo e di un forte sostegno**.

Il FLAG dovrebbe identificare i progetti maggiormente in grado di contribuire al conseguimento degli obiettivi strategici e cercare promotori con buone probabilità di successo. In alcuni casi, i progetti potrebbero già essere delineati nella strategia di sviluppo locale (SSL), ma il FLAG deve cercare i portatori di interessi capaci di realizzarli con la massima efficacia. In altri casi, le idee relative ai progetti emergono durante il periodo di attuazione.

Di solito, il team del FLAG e i principali membri del partenariato fanno da intermediari con i rappresentanti dei rilevanti settori (pesca, turismo, istruzione, ecc.) e lavorano fianco a fianco con loro per garantire che i progetti si inseriscano nella strategia e abbiano buone probabilità di rispettare i criteri qualitativi e di ammissibilità. La mediazione del FLAG può servire anche tra portatori di interesse di settori differenti, per portare allo sviluppo di **progetti collettivi**.

Il sostegno del FLAG nella fase preparatoria delle proposte di progetti è particolarmente **importante per le categorie più difficilmente raggiungibili della comunità**, dotate di minori competenze o con una scarsa esperienza nella richiesta di finanziamenti pubblici. I potenziali candidati possono avere solo una vaga idea di cosa vorrebbero fare (ad esempio, sviluppare una nuova linea di prodotti o aprire un ristorante) e anche se tali idee possono avere notevoli potenzialità per contribuire agli obiettivi strategici del FLAG, ai promotori potrebbe servire un aiuto per prevedere tutte le fasi necessarie per realizzarle. Analoghe considerazioni valgono per la loro descrizione del progetto in termini di **obiettivi, attività, calendario, costi e risultati** attesi. A tal proposito, potrebbero consigliarli i dipendenti del FLAG o i partner più esperti.



#### Esempio di FLAG: sostegno ai candidati

Il **FLAG Sardegna Centro Occidentale** in Italia, insieme al GAL LEADER Sinis, ha istituito un servizio specializzato per fornire informazioni sulle possibilità di finanziamento. Lo **Sportello Europa Sinis** fornisce consulenza personalizzata gratuita per aiutare le imprese e le associazioni a cogliere le opportunità dei bandi (inviti a presentare proposte) e a trovare il sostegno idoneo.

Il sostegno ai candidati può comportare anche la **formazione** sui requisiti formali da rispettare per ricevere il finanziamento del FLAG, oltre a un aiuto per compilare e presentare in maniera corretta i **moduli di candidatura**. Ciò è particolarmente importante nei casi in cui i principali gruppi destinatari abbiano difficoltà a gestire il processo di candidatura, che può essere lungo e complesso. Tale potrebbe essere il caso delle piccole attività di pesca, delle ONG e delle micro imprese.

Un sostegno su misura da parte del FLAG può agevolare l'onere amministrativo e **consentire a tutti i portatori di interessi** potenzialmente in grado di sviluppare e realizzare i progetti di richiedere il finanziamento del FLAG, evitando quindi che lo facciano sempre i "soliti sospetti" che hanno già esperienza di finanziamenti europei.

Il sostegno del FLAG per preparare la richiesta di finanziamento può comprendere:

- sostegno e informazioni per ottenere le necessarie **licenze**
- sensibilizzazione sulle specifiche **normative** a cui occorre conformarsi (salute e sicurezza, ambientale, ecc.)
- sostegno per studi di **analisi e realizzabilità** (da parte del personale del FLAG o di specifici professionisti segnalati)
- sostegno per mobilitare **finanziamenti integrativi**
- **sostegno finanziario** tramite accordi con enti finanziari (ad esempio, prestiti a condizioni speciali presso le banche locali)

- fornitura di modelli di **monitoraggio e valutazione** – da inserire nello sviluppo dei progetti e utilizzare in tutte le fasi di attuazione
- **formazione** specifica laddove necessario (ad esempio, IT, contabilità, servizio alla clientela, sviluppo dei prodotti, promozione...)

Un aspetto essenziale di molti progetti finanziati dai FLAG è la **collaborazione tra diversi portatori di interesse**. Questa collaborazione può consentire di mettere in comune risorse e competenze differenti, e di facilitare lo scambio di idee che possono portare a prassi innovative.

Altra funzione importante del FLAG è che possono aiutare i potenziali beneficiari a cercare altri soggetti da coinvolgere nel progetto. Il coinvolgimento può assumere diverse forme: tutorato o consulenza informali, messa a disposizione gratuita di edifici o attrezzature, condivisione della responsabilità per il progetto diventando partner formali e così via. I FLAG possono aiutare a stabilire contatti e a favorire la fiducia tra i potenziali partner.



### Esempi di FLAG: facilitare i progetti congiunti

In Germania, il **FLAG Baltic Sea Coast** ha sostenuto la **cooperazione tra diversi attori** in merito a **un nuovo tipo di attrezzatura da pesca** (nasse per ridurre le catture accessorie di uccelli e mammiferi marini). È stata ampliata una collaborazione già in corso tra pescatori e ricercatori, integrando una ONG ecologista, una piattaforma per la vendita online del pesce e tre comuni costieri che hanno co-finanziato il progetto.

A volte il FLAG deve **cercare un attore locale che realizzi il progetto per conto di un gruppo di portatori di interessi**, come nel caso di un **centro di manipolazione del pesce** sostenuto dal **FLAG Kainuu-Koillismaa**, che ha come beneficiario formale il comune.

## Attuazione dei progetti

Alcuni beneficiari, in particolare quelli meno esperti, possono aver bisogno del sostegno del FLAG per realizzare i progetti in modo corretto e tempestivo, e per soddisfare i requisiti di rendicontazione. I FLAG potrebbero dover seguire i progressi dell'attuazione e, in caso di domande circa l'ammissibilità del progetto o eventuali modifiche da apportare, possono agire da intermediari tra il beneficiario e l'AG.

Qualora i beneficiari abbiano incontrato svariate problematiche durante la realizzazione dei progetti, per il nuovo periodo il FLAG potrebbe essere tentato dal mettere a punto criteri di selezione più restrittivi per i beneficiari. Sul lungo periodo, tuttavia, può essere preferibile selezionare un promotore meno esperto e garantire un eccellente livello di sostegno durante l'attuazione. In tal modo si rafforzerà la capacità locale di realizzare altri progetti in futuro.

*Da tenere a mente: rafforzare le capacità degli attori locali è un compito fondamentale dei GAL (Gruppi di azione locale)*



### Riflessione

- Quali portatori di interessi hanno più probabilità di sviluppare e realizzare l'idea di un progetto innovativo: nuovi soggetti che non sono mai stati coinvolti nelle iniziative del FLAG o promotori esperti?
- Quanti dei vostri beneficiari ricorrono per la prima volta ai finanziamenti del FEAMP, grazie al sostegno del FLAG?



## Strumenti per il sostegno ai progetti

- > **Riunioni informative:** riunioni aperte con i potenziali beneficiari durante le quali vengono fornite informazioni generali su obiettivi, requisiti e scadenze del bando, e altro ancora.
- > **Formazione per beneficiari:** riunioni informative più dettagliate, con istruzioni pratiche su come compilare il modulo di candidatura, rispettare i requisiti di rendicontazione, effettuare il monitoraggio, ecc.
- > **Sessioni di consulenza individuale:** sono incentrate su aspetti specifici, ad esempio aiutare il promotore del progetto a definire un piano aziendale o a mobilitare finanziamenti integrativi. È importante garantire che le persone incaricate di questo tipo di sostegno non prendano parte alla valutazione del progetto.
- > **Tutorato:** può essere organizzato dal FLAG per avere la certezza che i beneficiari che presentano per la prima volta la richiesta ottengano sostegno e consigli dai promotori più esperti.
- > **Riunioni periodiche di riesame:** queste riunioni sono generalmente organizzate dal FLAG per verificare i progressi compiuti dai progetti finanziati. Inoltre, possono tornare utili ai promotori dei progetti per individuare eventuali problematiche e, se necessario, chiedere consigli.
- > **Un aiuto alla ricerca di partner per progetti collaborativi:** quest'attività può comprendere fiere per facilitare accordi di cooperazione, eventi di matchmaking e speed dating, sistemi per la ricerca di partner online, ecc.



Per ulteriori orientamenti, si veda la [FARNET Guida #21: Promuovere progetti di qualità](#) e [Guida #4: Azioni per una strategia di successo](#), Capitolo 3 "Sviluppo e selezione attiva dei progetti".

## 3. Un FLAG ben organizzato: gestione e amministrazione



Gran parte del lavoro di un FLAG è data dalle attività di animazione e approccio, ma le mansioni amministrative hanno pari importanza. I FLAG hanno la **responsabilità dei finanziamenti pubblici** e svolgono un ruolo importante nel fare in modo che tali fondi siano gestiti e giustificati in modo corretto.

### 3.1 Quali mansioni dovrebbe svolgere l'ufficio del FLAG?

In genere, le mansioni amministrative sono eseguite dai dipendenti del FLAG oppure – se il FLAG non è una persona giuridica – da un'organizzazione scelta dai partner che rappresenti il FLAG ai fini giuridici, e spesso si tratta di un'amministrazione locale o un'organizzazione di pesca. Queste mansioni comprendono di norma alcuni o tutti i seguenti compiti:

#### Lavoro amministrativo collegato alla pubblicazione di bandi e alla ricezione di proposte di progetti

Il personale del FLAG deve garantire la pubblicazione dei bandi nei rilevanti organi di informazione e dovrebbe organizzare un sistema trasparente per ricevere e archiviare le candidature in forma elettronica o cartacea. Si dovrebbero registrare le date di presentazione dei progetti, ad esempio, così come la completezza delle informazioni, e solo le persone autorizzate dovrebbero avere accesso alle candidature inviate. Questo lavoro è notevolmente facilitato dagli strumenti online.

#### Organizzare il lavoro dell'organo decisionale

Una vasta gamma di attività, come ad esempio preparare le riunioni (online o in presenza), garantire ai membri l'accesso ai fascicoli, documentare tutte le decisioni e se necessario redigere i verbali delle riunioni. È importantissimo documentare integralmente il processo decisionale, comprese le singole votazioni, laddove rilevante, nonché le astensioni dei membri con un potenziale conflitto di interesse.

#### Divulgare informazioni e documenti riguardanti la selezione dei progetti

Ciò include le notifiche ai singoli candidati, la pubblicazione dei risultati e/o dei verbali delle riunioni del comitato di selezione, la corretta archiviazione delle informazioni (su carta e/o in versione elettronica, a seconda delle disposizioni stabilite) e la possibilità di accedere a tali informazioni per effettuare controlli e verifiche, anche dopo la fine del periodo di attuazione.

#### Fornire informazioni e rispondere alle richieste di chiarimenti

Ad esempio, domande in merito agli inviti a presentare progetti (bandi) rivolte da potenziali candidati, promotori di progetti e membri dell'organo decisionale, ma anche dai media e da altri portatori di interessi.

#### Organizzare il sostegno ai promotori dei progetti

Il FLAG può mettere a disposizione gli ambienti per la consulenza individuale o per le riunioni e le sessioni formative. A seconda delle qualifiche, gli stessi membri del personale del FLAG possono occuparsi della consulenza e della formazione dei promotori (altrimenti possono occuparsene esperti appositamente incaricati o volontari in possesso della necessaria esperienza).



## Organizzare eventi

Questi eventi possono comprendere riunioni informative sulla strategia locale o per i potenziali promotori; eventi promozionali, partecipazione a festival e fiere per diffondere informazioni sulla zona del FLAG o sui suoi prodotti, e così via. Alcune di queste mansioni organizzative possono essere eseguite da organizzazioni partner, ma in genere vi avrà una funzione importante il team del FLAG. Questa attività include anche la partecipazione a eventi di networking e rafforzamento delle capacità che la Rete nazionale, FARNET o altri enti organizzano appositamente per i FLAG.

## Gestire le attività di comunicazione

Quasi tutti i FLAG hanno necessità di gestire il proprio sito web, e molti preparano e inviano regolarmente una newsletter. Per ulteriori informazioni sulle attività di comunicazione si rimanda al capitolo 4.

## Rendicontazione sulle attività del FLAG

I FLAG dovranno presentare relazioni sul proprio lavoro (di solito sia finanziarie che informative sulle attività) all'autorità di gestione. Inoltre, potrebbero voler informare la comunità locale sulle attività del FLAG e sull'impiego dei finanziamenti.

## Mansioni di gestione generale

Alla pari della maggior parte delle organizzazioni, anche i FLAG devono dedicarsi ad attività di gestione generale, contabilità, gestione delle risorse umane, comunicazioni interne, ecc.

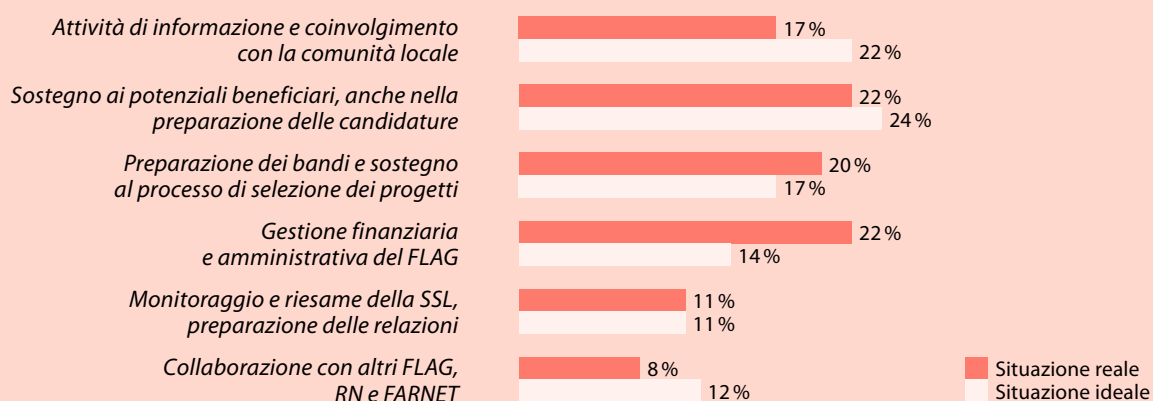
## Monitoraggio e valutazione

Si veda il [capitolo 5](#) sulle attività per monitorare e valutare il lavoro del FLAG e l'attuazione della strategia.

La maggior parte dei FLAG deve trovare il giusto equilibrio tra le diverse mansioni, assicurandosi in particolare di non dedicare troppo tempo ai compiti amministrativi a scapito delle attività di approccio e sostegno ai potenziali beneficiari. A tale scopo, il lavoro amministrativo deve essere **ben organizzato, con procedure semplici ed efficaci**. I FLAG possono collaborare strettamente con l'autorità di gestione per assicurarsi che i requisiti amministrativi siano ridotti al minimo ed evitare la duplicazione delle mansioni.

Il seguente grafico illustra la quantità di tempo che, secondo i FLAG intervistati, viene dedicata alle diverse mansioni, affiancata da quella che, sempre secondo loro, è la situazione ideale. Quasi sempre, per i FLAG il lavoro amministrativo porta via troppo tempo, lasciandone una quantità insufficiente per le attività di coinvolgimento della comunità. Ciò conferma ancora una volta quanto siano importanti l'efficienza e la razionalizzazione delle attività amministrative.

### Percentuale stimata del tempo del FLAG dedicato alle diverse mansioni, rispetto alla situazione "ideale"



Fonte: Indagine 2019 FARNET sui sistemi di attuazione, condotta presso i FLAG

## Attuazione di progetti propri

L'ufficio del FLAG potrebbe partecipare anche alla realizzazione di progetti in cui il **FLAG stesso è il beneficiario**, ad esempio progetti di cooperazione con altri FLAG. Questi progetti possono comprendere una vasta gamma di attività, fra cui:

- > organizzare scambi e visite di studio
- > preparare e diffondere le pubblicazioni
- > organizzare conferenze, workshop, eventi di apprendimento tra pari
- > effettuare indagini e ricerche
- > e molte altre ancora

La retribuzione dei membri del personale che si dedicano a tali mansioni aggiuntive, che spesso richiedono un alto livello di conoscenze tecniche, proviene in genere **dal bilancio del rilevante progetto**, non dal bilancio generale per le spese di animazione ed esercizio.

## 3.2 Come organizzare il lavoro del FLAG?

### Efficienza e trasparenza dei FLAG

Alcuni FLAG sono gestiti da enti pubblici, altri sono costituiti come ONG o società senza scopo di lucro. Tutti i FLAG, però, partecipano in una qualche misura alla consegna dei finanziamenti dell'UE agli attori locali e, di conseguenza, sono **responsabili dei fondi pubblici**, direttamente (ad esempio, spese di esercizio e di animazione) o indirettamente (progetti sostenuti).

*È essenziale un'eccellente organizzazione dei FLAG, per promuovere l'uso efficace e trasparente dei fondi pubblici!*

Ciò significa che i FLAG devono prestare particolare attenzione a quanto segue:

- ✓ Garantire un ottimo rapporto **costi-benefici** di tutte le spese, inclusi i costi collegati alla gestione dell'ufficio, del personale, dei trasporti, delle comunicazioni e all'acquisto di beni e servizi. Persino se per tali spese non è necessaria una procedura di aggiudicazione degli appalti pubblici, laddove possibile è buona norma confrontare le offerte di più fornitori di beni e servizi.
- ✓ Tenere conto dei principi di **responsabilità sociale e ambientale** nelle spese del FLAG (acquistare prodotti locali, appaltare servizi forniti da organizzazioni dell'economia sociale, dare la priorità a trasporti a impatto climatico zero, ecc.).
- ✓ Rispettare **tabelle di marcia e scadenze**: ciò significa non solo presentare puntualmente le richieste di pagamento e le relazioni all'autorità di gestione, ma anche garantire il tempo sufficiente per preparare e presentare le candidature, inviare gli inviti a riunioni ed eventi con un adeguato preavviso, ecc.
- ✓ Garantire la **trasparenza** di tutte le decisioni del FLAG relative ai finanziamenti pubblici, non solo in merito alla selezione dei progetti ma anche all'assunzione del personale del FLAG e all'acquisto delle attrezzature da ufficio.
- ✓ Mantenere **in ordine la documentazione** e documentare tutte le decisioni, compreso un processo di verifica per dimostrare un chiaro nesso fra tutte le transazioni finanziarie e le rilevanti decisioni, fatture e documentazioni di altro genere.

- ✓ Garantire l'**accessibilità** delle persone chiave nel team del FLAG (incluse informazioni chiare sugli orari per contattarle al telefono o di persona) e la disponibilità di personale competente per rispondere alle richieste di informazioni rivolte da attori locali, autorità responsabili dei programmi, revisori, media e altri soggetti.

## FLAG basati su approcci di partenariato dal basso verso l'alto

Non tutte le mansioni illustrate nella sezione 4.1 devono essere svolte dal personale del FLAG. Una caratteristica importante dello sviluppo locale di tipo partecipativo (CLLD) è l'approccio basato su partenariati dal basso verso l'alto, il che richiede la partecipazione di diversi portatori di interessi della comunità che, insieme, apportano cambiamenti nella zona.

*Il coinvolgimento di portatori di interessi locali non dovrebbe limitarsi alla fase di realizzazione dei progetti ma inserirsi anche nel lavoro dei FLAG.*

Considerata la specificità del lavoro dei FLAG, occorre una combinazione tra professionalità e disponibilità del personale stipendiato e il contributo senza retribuzione dei volontari che rappresentano le organizzazioni partner. È importante trovare il **giusto equilibrio tra le componenti della professionalità e del volontariato**. Altrettanto importante è mantenere un regolare flusso di informazioni all'interno del team del FLAG e con gli altri partner. Inoltre, per ottenere la completa conciliabilità dei contributi dei volontari e dei dipendenti del FLAG, tutti devono avere chiaramente presente:

- > cosa dovrebbe fare ogni persona
- > quali sono le responsabilità di ognuno

È altresì importante condividere tra diversi membri i compiti relativi al lavoro del FLAG. Questo aiuta a garantire l'**adesione di una più ampia base di portatori di interessi** e a **ripartire il carico di lavoro**.

### CONSIGLIO



Prendere in considerazione la possibilità di far svolgere a turno dai partner determinate funzioni, e di organizzare piccoli gruppi di lavoro responsabili di tematiche o attività specifiche.



### Riflessione

- > In quali attività del FLAG sono coinvolti con maggiore frequenza i partner? Quali altre attività potrebbero svolgere i volontari?
- > Concordate sul fatto che l'efficienza e la trasparenza possono aiutare a rinsaldare la fiducia con l'AG e i portatori di interessi locali? Quali altri modi sono possibili per costruire un clima di fiducia?



## Strumenti per l'organizzazione dei FLAG

- > **Strumenti per le comunicazioni interne**, come newsletter interne, riunioni periodiche (online o in presenza), diffusione di relazioni sulle visite e di annotazioni su eventi. Favorire la **regolarità** e la **semplicità**.
- > **Accesso digitale ai documenti**. Nello scegliere gli strumenti online, dare la priorità alla **facilità d'uso** e alla **sicurezza** (riguardo alla perdita fortuita dei dati ma anche all'hacking e al phishing...)
- > **Sistemi di gestione efficaci**, ad esempio, per gestire i progetti, il personale, le risorse finanziarie, ecc. La scelta (e la decisione in merito alla loro reale necessità) dipenderà in larga misura dal bilancio, dal numero di dipendenti e dal livello di complessità amministrativa del FLAG; come regola generale, tuttavia, si dovrebbero preferire soluzioni **ben collaudate** e **accettabili** per i membri del team.

## 4. Un FLAG visibile: comunicazione del lavoro e dei risultati del FLAG



È fondamentale garantire la comunicazione efficace e professionale del lavoro del FLAG, nonché dei vantaggi che assicura al territorio. Tale comunicazione permette alla popolazione locale di partecipare più facilmente al lavoro del FLAG; inoltre, promuove e sostiene le attività svolte dai vari beneficiari e incoraggia altri promotori a contribuire allo sviluppo del territorio con progetti innovativi. È importante anche per favorire l'integrazione del settore della pesca e di altri portatori di interessi, e per generare il necessario sostegno politico per il mantenimento dei finanziamenti pubblici per il programma.

Quasi tutte le attività del FLAG – animazione, pubblicazione dei bandi, utilizzo dei risultati della valutazione e così via – richiedono metodi di comunicazione specifici. I FLAG devono studiare e programmare con la massima attenzione queste attività. Se il personale del FLAG non ha il tempo o le competenze necessarie per farlo, questo compito può prevedere il ricorso a una società di comunicazioni esterna.

Il flusso delle comunicazioni deve essere costante e multidirezionale – informare regolarmente i principali portatori di interessi e il pubblico generale circa i risultati e le opportunità del FLAG, e accertarsi di utilizzare metodi di feedback per raccogliere informazioni su come migliorare il lavoro del FLAG.

Per una buona comunicazione occorrono un **approccio strategico, obiettivi definiti, messaggi chiari, contenuti adattati ai gruppi target e risorse adeguate!**

### 4.1 Un approccio strategico

Per approccio strategico intendiamo che la **comunicazione dovrebbe essere parte integrante della strategia e del piano d'azione del FLAG**. Sin dalla fase di elaborazione della strategia di sviluppo locale e di pianificazione del lavoro del FLAG, è importante tenere presente:

- ✓ cosa deve essere comunicato (messaggi chiave)
- ✓ con chi comunicherà il FLAG (pubblico destinatario)
- ✓ perché (obiettivi)
- ✓ in che modo comunicherà il FLAG (quali canali dovrebbero essere utilizzati)
- ✓ quando (per ottenere il massimo impatto)

È essenziale integrare le attività di comunicazione nel lavoro del FLAG in tutte le fasi del periodo di attuazione. Due condizioni chiave per il successo sono **frequenza e regolarità**: gli aggiornamenti periodici del sito web, la presenza nei media appropriati e la partecipazione agli eventi e alle attività di comunicazione organizzate dai partner devono essere presi sistematicamente in considerazione.

*I social media vi permettono di raggiungere, interagire e coinvolgere il pubblico destinatario. Devono però aumentare le visite al vostro sito web, non sostituirlo.*

Un altro elemento essenziale dell'approccio strategico consiste nel **garantire che tutti i dipendenti e i membri del FLAG si impegnino negli sforzi di comunicazione**. Persino se si dispone di un responsabile della comunicazione, il presidente e il responsabile del FLAG dovrebbero partecipare attivamente all'elaborazione e all'attuazione delle attività di comunicazione, accertandosi che ogni aspetto della vita della comunità di pesca sia esaminato da questa prospettiva. Altri membri del FLAG possono agire da "moltiplicatori", utilizzando i propri account dei social media per amplificare i messaggi del FLAG sulle diverse piattaforme.

Nel definire i contenuti delle attività di comunicazione, non dimenticate di **mettere in evidenza i progetti** sostenuti dal FLAG e soprattutto i risultati ottenuti. Fornite un'abbondanza di informazioni per attrarre il pubblico destinatario: risultati e dati straordinari, immagini di grande impatto e, se possibile, grafici e diagrammi. E non dimenticate la potenza della narrazione: se un progetto ha migliorato la vita delle persone, raccontate la loro storia! Oltre a dimostrare in che modo sono spesi i finanziamenti pubblici concessi al FLAG, queste storie possono ispirare e stimolare altre persone del posto a presentare nuovi progetti, e aiutano i beneficiari a promuovere le proprie iniziative e a creare legami.

CONSIGLIO



La comunicazione deve essere una voce costante nell'ordine del giorno delle riunioni del consiglio di amministrazione del FLAG

## 4.2 Contenuti adattati ai gruppi destinatari

L'approccio CLLD, per sua natura, si prefigge di coinvolgere e mobilitare un'ampia gamma di gruppi difficilmente raggiungibili. Ciò significa che la comunicazione deve essere elaborata su misura per ciascuno di questi diversi gruppi, in funzione della **finalità della comunicazione e delle azioni risultanti**, ad esempio:

- ✓ partecipazione a un evento
- ✓ contributo di idee
- ✓ miglioramento delle conoscenze
- ✓ presentazione di progetti
- ✓ attività di feedback

Nell'elaborare le attività di comunicazione, i FLAG devono pensare a ognuno dei principali gruppi di portatori di interessi, ai messaggi chiave che desiderano trasmettere e alle informazioni più appropriate per tali messaggi. I FLAG devono altresì prendere in considerazione il modo migliore per raggiungere i diversi gruppi, con messaggi e informazioni importanti per loro. Si riporta di seguito qualche esempio di gruppi con l'indicazione dei possibili obiettivi della comunicazione, e i relativi canali utilizzabili.

Pubblico destinatario	Comunicazione	Canale
Pescatori	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Opportunità di proporre miglioramenti nella zona</li> <li>&gt; Presentazione di progetti sostenuti a favore dei pescatori locali</li> <li>&gt; Opportunità di finanziamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Radio</li> <li>&gt; Riunioni nel porto</li> <li>&gt; Social media</li> <li>&gt; Riunioni faccia a faccia</li> </ul>
Imprese di acquacoltura	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Opportunità di networking con altri operatori del settore</li> <li>&gt; Opportunità di finanziamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Eventi locali</li> <li>&gt; E-mail, telefono</li> <li>&gt; Sito web</li> </ul>
Giovani, compresi i neolaureati	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Opportunità di proporre miglioramenti nella zona</li> <li>&gt; Presentazione di nuove imprese e di altre iniziative condotte da giovani</li> <li>&gt; Opportunità di finanziamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Social media</li> <li>&gt; Sito web</li> </ul>
Ricercatori del settore marino	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nuove esigenze di R&amp;S al fine, ad esempio, di affrontare le sfide ambientali collegate alla pesca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Stampa scritta</li> <li>&gt; Social media</li> <li>&gt; Sito web</li> </ul>
Pubblico generale	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Informare il pubblico della visione del FLAG per la zona</li> <li>&gt; Sensibilizzare su determinate tematiche, come il ruolo dei pescatori nella zona</li> <li>&gt; Promuovere il lavoro del FLAG e i risultati dei progetti finanziati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Media locali</li> <li>&gt; Cartelloni pubblicitari</li> <li>&gt; Sito web</li> <li>&gt; Fiere locali</li> <li>&gt; Incontri della comunità</li> </ul>

I FLAG devono cercare di utilizzare sia i **canali diretti di comunicazione** (quelli che controllano essi stessi, come i social media, le riunioni, i siti web, i podcast, ecc.) sia i **canali indiretti** (nei quali per comunicare la propria storia devono affidarsi agli altri, ad esempio articoli stampa, televisione e radio). Per ottenere spazio nei canali indiretti è importante capire il genere di storie che i diversi mezzi di comunicazione preferiscono pubblicare, e adattare di conseguenza la storia del FLAG.

#### CONSIGLIO



Dopo aver inviato le e-mail, fate una telefonata per verificare se la vostra storia troverà spazio presso i media partner e per offrire ulteriori informazioni.



#### Esempio: podcast per mettere in evidenza progetti locali innovativi

La società francese **Eureka 21** è stata costituita per promuovere le buone pratiche europee in materia di sviluppo sostenibile, ad esempio mediante un blog sulle buone pratiche, visite di studio, formazione e analisi comparative ("benchmarking"). Dall'aprile 2021, in collaborazione con una stazione radio indipendente dedicata agli affari europei, **eu! radio**, ha lanciato una serie di **podcast** della durata di tre minuti per presentare progetti di sviluppo locale innovativi e creativi.

## Siti web

Quasi tutti i FLAG hanno un sito web, e i **contenuti** e la **struttura** dovrebbero essere sviluppati dal punto di vista dei diversi gruppi di portatori di interessi. Il sito non deve essere piatto, generico, ma deve piuttosto permettere all'ambiente locale di integrarlo in termini di colori, immagini e caratteristiche progettuali. Quali elementi estetici rispecchieranno realmente la specificità del FLAG?

I siti di alcuni FLAG sono incentrati soprattutto sulla comunicazione ai potenziali promotori di progetti, e nelle informazioni relative agli inviti a presentare progetti possono utilizzare una terminologia molto tecnica. Queste informazioni sono ovviamente importanti e contribuiscono alla trasparenza delle operazioni del FLAG; occorre però rammentarsi che i FLAG possono comunicare con molti altri portatori di interessi, e non solo con i potenziali promotori. Accanto agli aspetti più tecnici, può essere utile avere visualizzazioni sintetiche con le informazioni più importanti subito a disposizione. Citazioni e riquadri di testo possono aiutare a convertire i dati più tecnici in forme più facilmente comprensibili.

Altri gruppi destinatari potrebbero essere più interessati a interviste e storie di persone del posto, a notizie sul settore locale della pesca, a storie di zone di altri FLAG e a sintetiche informazioni sulle questioni politiche (europee, nazionali, regionali...), ecc.

### CONSIGLIO



Includete link nei post sui social media per guidare i visitatori verso il vostro sito web, e nelle pagine del web suggerite al lettore di seguirvi sulle vostre piattaforme social.

## Esempi di FLAG: contenuti del sito web

Il **FLAG Tri Mora** in Croazia ha predisposto una **struttura del sito web** chiara e di facile navigazione, e fornisce informazioni interessanti per la comunità locale. Ad esempio, informazioni relative alle più recenti versioni degli **atti normativi importanti per il settore della pesca** e l'annuncio dell'**iniziativa della rete GAL croata** di raccogliere fondi per le zone colpite dal terremoto nel dicembre 2020.

Il **FLAG Basque** in Spagna fornisce informazioni sul **marchio di qualità regionale concesso alla loro pesca dell'acciuga** e invita i soggetti interessati a un **evento di presentazione di un progetto specifico** sostenuto dal FLAG.

Sul suo sito web, il FLAG italiano **Friuli Venezia Giulia** diffonde le ultime pubblicazioni FARNET. Ad esempio, la **rivista FARNET** e i risultati della **ricerca sulle alghe**, fornendo sempre una breve sintesi per stimolare i lettori a cliccarvi sopra.

## Comunicazione interna

Sono di fondamentale importanza anche le comunicazioni interne dell'ufficio del FLAG e quelle con i partner. Tali comunicazioni devono essere eseguite regolarmente, ma le esigenze in termini di contenuti e canali saranno diverse da quelle degli altri portatori di interessi.

I soggetti coinvolti più direttamente nel lavoro del FLAG spesso desiderano maggiori particolari sui risultati ottenuti, così come informazioni per comprendere le ragioni del successo ma anche gli ostacoli e le difficoltà incontrate nell'attuazione della strategia. Prendete in considerazione la possibilità di redigere una breve **newsletter interna** a uso di questo gruppo di portatori di interessi. Anche se non troppo elaborata, può tuttavia far risparmiare tempo nelle riunioni e nelle risposte a eventuali domande. Le newsletter destinate a colleghi molto impegnati sono più funzionali se utilizzano titoli che attirano l'attenzione, un breve sommario dei contenuti o una sezione di "punti salienti" all'inizio.





## Riflessione

- > Scegliete un pubblico destinatario e scrivete tre possibili domande sulle attività e sui risultati del vostro FLAG. Quali attività di comunicazione del FLAG forniscono risposte a queste domande?



## Strumenti per la comunicazione

**Canali diretti di comunicazione**, come social media, video, podcast, siti web, blog, eventi e riunioni. Sono più efficaci quando vengono identificati i messaggi chiave da comunicare, gli obiettivi, il pubblico destinatario e l'impatto che desiderate ottenere.

**Canali indiretti di comunicazione**, per esempio comunicati stampa, articoli sui media, televisione e radio. Ricordatevi di adattare la presentazione agli interessi specifici.

**Gli strumenti per lo sviluppo di contenuti** dipenderanno soprattutto dal canale utilizzato e dalle aspettative del pubblico destinatario. Fate in modo di adattare i vostri contenuti al canale. Ad esempio, i videoclip brevi funzionano meglio per i social media, quelli più lunghi su YouTube; i post su Twitter devono attirare l'attenzione, quindi è preferibile abbinare testo e immagini. In linea con la natura partecipativa dell'approccio CLLD, devono essere incoraggiati i contenuti generati dagli utenti.

Gli **strumenti di visualizzazione** sono eccellenti per trasformare informazioni complesse in elementi visivi di facile comprensione. Sono in grado di comunicare più rapidamente i dati, rispetto al testo, e sono utili se il pubblico destinatario è di paesi, e lingue, diversi. Sono disponibili molti strumenti gratuiti online per aiutarvi nella creazione di fantastici elementi visivi, fra cui **Tableau Public** (che fornisce anche **utili suggerimenti sugli elementi visivi**), **Canva** e **Google Charts**. Strumenti come Datawrapper aiutano a trasformare i dati dei progetti in mappe interattive. Ulteriori suggerimenti sulla visualizzazione dei dati sono disponibili **qui**.

**Strumenti per monitorare e misurare i risultati della comunicazione**, inclusi statistiche sui visitatori, questionari per gli utenti, strumenti di feedback, ecc. La Commissione europea ha pubblicato una serie di strumenti di aiuto alla progettazione e alla valutazione della comunicazione, compresi conferenze, siti web e attività dei social media (cfr. pagina 20 del documento, **qui**).



Si veda la **FARNET Guida #20: Strategie lungimiranti per le aree costiere**, capitolo 4.4 per idee su come pianificare le azioni di informazione e comunicazione.

## 5. Un FLAG “che apprende”: monitoraggio e adattamento del lavoro del FLAG



Una volta che il FLAG inizia a ricevere e a selezionare i progetti, e comincia la fase di attuazione, è importante effettuare periodicamente le attività di follow-up. In questo modo, il FLAG può controllare se i finanziamenti sono effettivamente destinati alle priorità stabilite nella propria strategia, se i meccanismi di attuazione sono efficaci e se i progetti stanno dando i risultati attesi. Una parte importante di tale monitoraggio consiste nel documentare con precisione il lavoro del FLAG. In che misura sono efficaci le attività di animazione per stimolare i portatori di interessi a presentare progetti? I promotori di progetti ricevono le informazioni e il sostegno di cui hanno bisogno? I principali gruppi di portatori di interessi sono a conoscenza del FLAG e della sua visione per la zona?

### 5.1 Perché e cosa desideriamo sapere del lavoro del FLAG?

Il monitoraggio dei successi e degli insuccessi del lavoro del FLAG può prevedere diversi obiettivi:

- ✓ **Migliorare le prestazioni** analizzando le pratiche e apprendendo ciò che funziona e ciò che non funziona, nonché gli aspetti da migliorare.
- ✓ **Giustificare l'impiego dei fondi pubblici** dimostrando che i contribuenti europei e nazionali ottengono i massimi vantaggi dai finanziamenti concessi per le spese di esercizio e animazione del FLAG.
- ✓ Un'organizzazione “che apprende” può inoltre contribuire a **sviluppare la capacità dei dipendenti del FLAG**.

Nel predisporre un sistema di analisi del proprio operato, un FLAG cerca in genere di trattare alcuni o tutti i seguenti elementi:

- ✓ **Attività di animazione e coinvolgimento:** incoraggiano i gruppi difficilmente raggiungibili a richiedere finanziamenti, creano legami tra i portatori di interessi, forniscono consulenza e sostegno ai promotori dei progetti.
- ✓ **Processo di candidatura e selezione dei progetti:** occorre facilitare l'accesso ai finanziamenti da parte dei principali gruppi destinatari, definendo procedure di selezione chiare e trasparenti e razionalizzando il processo decisionale.
- ✓ **Efficienza amministrativa e finanziaria,** compresa l'organizzazione del lavoro in ufficio, la gestione delle risorse umane, la gestione degli orari, la presentazione della giusta documentazione (senza errori) alle autorità pertinenti.
- ✓ **Attività di comunicazione.** È inclusa la visibilità del FLAG nella zona locale (numero di persone che sanno della sua esistenza, intensità della copertura mediatica), la sua reputazione presso i portatori di interessi locali e la capacità di divulgare informazioni sulle possibilità di finanziamento.



#### Esempio di FLAG: feedback da chi non ha ricevuto sostegno

Il GAL SEPPRA in Finlandia ha svolto un'indagine per valutare la sensibilizzazione della popolazione locale in merito al GAL e alla sua strategia. Tre dei sei luoghi oggetto dell'indagine erano stati inclusi perché privi di progetti del FLAG, e l'intenzione era di capirne meglio i motivi.

Per ognuno di questi campi, il FLAG deve decidere se verificare le proprie prestazioni tramite **auto-valutazione** o se ricorrere a un **contributo esterno**. I consulenti esterni possono garantire un parere oggettivo ma possono essere costosi e, talvolta, aver bisogno di esaustive riunioni informative per comprendere appieno il lavoro dei FLAG. Di conseguenza, può tornare utilissimo coinvolgere i responsabili di altri FLAG nella valutazione, o nelle verifiche “inter pares”, del lavoro del FLAG.

### Esempi di FLAG: verifiche “inter pares”

Il FLAG francese **Marennes-Oléron** appartiene a un gruppo di tre FLAG i cui responsabili adottano l’approccio “fresh eye”, ossia oggettivo e senza preconcetti. Utilizzano una griglia per trattare le seguenti tematiche:

1. **Organizzazione generale** del FLAG.
2. Organizzazione del **comitato di selezione** del FLAG.
3. **Regimi di sostegno** per i promotori di progetti.
4. Programma di **animazione/comunicazione**.
5. Monitoraggio della **SSL**.

Quando le cinque sezioni della griglia sono state riempite da tutti e tre i responsabili dei FLAG, viene organizzata una riunione per confrontare le rispettive pratiche, dibatterne gli aspetti e ricavarne insegnamenti.

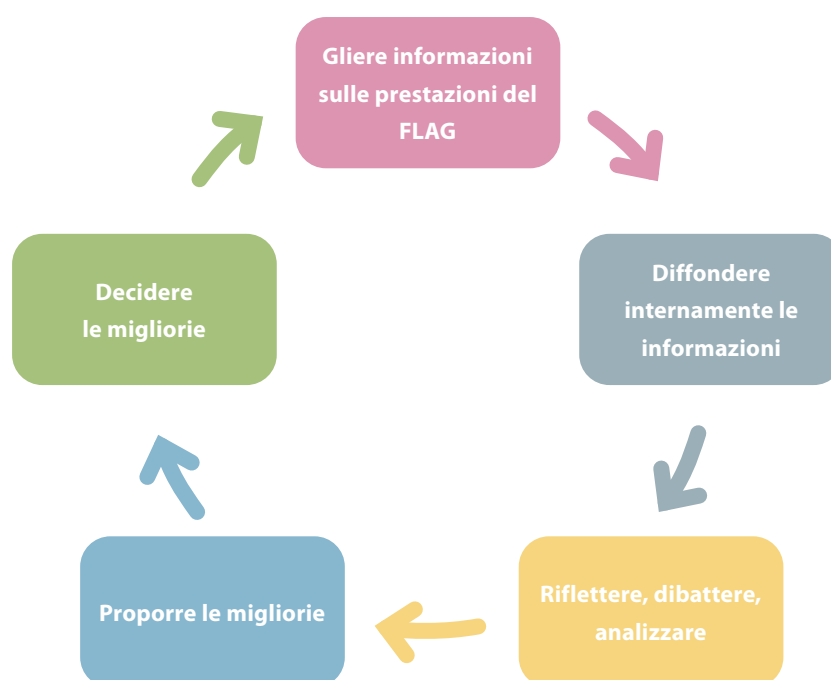
### Riflessione

- > In che modo misurereste il successo delle vostre attività volte a promuovere la cooperazione tra portatori di interessi: in base al numero di partecipanti? Al numero di attività di follow-up? ecc.

## 5.2 Utilizzazione delle conoscenze

Raccogliere il feedback e analizzare il lavoro del FLAG è solo un aspetto del processo; il punto fondamentale consiste nell'utilizzare queste conoscenze **per migliorare le proprie operazioni**. Di conseguenza, raccogliere informazioni sulle prestazioni del FLAG è solo la prima fase del processo.

Sarà importante diffondere queste informazioni nell'ambito del team del FLAG (membri del consiglio di amministrazione e dipendenti), rifletterci sopra e definire proposte di migliorie. In alcuni casi, queste possono richiedere una decisione dell'assemblea generale del FLAG oppure – per importanti modifiche ai criteri di selezione dei progetti esposti nella strategia, ad esempio – dell'autorità di gestione. Dopo la modifica, occorre analizzare come funziona il nuovo sistema, e quindi il processo è ciclico:



La fase di **riflessione** è importantissima, e bisognerebbe quindi prevedere un periodo di tempo adeguato. Si potrebbe chiedere a un facilitatore esperto di gestire il processo, in modo che tutti i partecipanti possano esprimere liberamente le loro idee. Occorre essere aperti a una vasta gamma di proposte di miglioramenti (forse anche tramite un brainstorming) prima di restringerle a quelle più realistiche e che non comportano costi eccessivi.



### Esempio di GAL: riflessione sui risultati della valutazione

Al termine del periodo 2007-2013, il GAL LEADER tedesco Oberallgäu ha condotto un'estensiva indagine presso la direzione e tutti i propri membri, e ha poi organizzato un workshop con un valutatore esterno per discutere i risultati.

I risultati del monitoraggio del lavoro del FLAG possono servire anche per la rendicontazione alle autorità pertinenti (per esempio, l'AG o l'organizzazione che gestisce il FLAG).

## Esempio di FLAG: rendicontazione all’AG sul lavoro del FLAG

Nel formato utilizzato dai FLAG finlandesi per riferire all’AG c’è una sezione riguardante il **feedback inviato dai beneficiari** in merito alla valutazione del sostegno ricevuto. I FLAG devono spiegare, se del caso, in che modo si tiene conto di questi commenti (cosa è stato modificato nel lavoro del FLAG).

### Riflessione

- Quali sono i tre messaggi più importanti, in relazione alle operazioni del vostro FLAG, che avete individuato mediante il monitoraggio e che vorreste condividere con il consiglio di amministrazione e/o l’assemblea generale?

### Strumenti per monitorare il lavoro del FLAG

- **Indagini e questionari:** possono servire per gruppi destinatari di grandi dimensioni, ad esempio, gli abitanti della zona, i pescatori, i richiedenti dei finanziamenti; particolarmente utili per raccogliere informazioni quantitative.
- **Interviste e colloqui:** faccia a faccia o tramite telefono/web, sono utili con gruppi destinatari di dimensioni medio-piccole e servono a raccogliere dati quantitativi e qualitativi.
- **Riunioni dei gruppi di riflessione:** una forma di interviste di gruppo che permettono l’interazione tra gli intervistati e possono tornare utili per ottenere dettagliate informazioni qualitative.
- **Moduli per il feedback di eventi:** in genere consegnati ai partecipanti dopo gli eventi per ottenere commenti, possono servire a raccogliere una più vasta gamma di proposte di miglioramenti.
- **Strumenti “inter pares”,** come le verifiche inter pares e gli approcci “fresh eye” descritti in precedenza.



La **FARNET Guida #15: Valutare l’approccio CLLD – Manuale per GAL e FLAG** riporta informazioni utili per valutare le strategie di sviluppo locale ma anche il lavoro del FLAG, compresi esempi di strumenti come le verifiche “inter pares” e i “circoli di apprendimento” tra GAL.

## 6. Un FLAG abile: risorse e competenze



Nei precedenti capitoli abbiamo esaminato un lungo elenco di compiti che il FLAG deve eseguire per garantire una proficua attuazione della strategia locale. Ma **di quali risorse ha bisogno il FLAG per portarli a termine?**

Tutte le organizzazioni, per svolgere il proprio lavoro, necessitano di risorse umane, tecniche e finanziarie. Per funzionare in modo efficace, ai FLAG servono adeguati spazi d'ufficio e per le riunioni, attrezzature e sistemi IT affidabili, un conto bancario, ecc. La risorsa chiave che può veramente fare la differenza è però il **team del FLAG**: i dipendenti, i membri del consiglio di amministrazione e le altre persone impegnate nel lavoro del FLAG.

*L'efficacia di un FLAG si misura con l'efficacia del personale che lo gestisce: investire nell'assunzione delle persone giuste; investire nella loro formazione; assicurarsi di coinvolgere i partner opportuni*

### 6.1 Dipendenti del FLAG

Lo stimolo, la creatività e l'esperienza del personale del FLAG è fondamentale per il successo della strategia di sviluppo locale. Ma occorrono anche le risorse sufficienti a garantire la capacità di gestire la vasta gamma di mansioni che compongono il lavoro di un FLAG, che comprendono coinvolgimento e collegamento con i principali portatori di interessi, organizzazione del processo di presentazione delle proposte di progetti e sostegno ai lavori dell'organo di selezione, attività di comunicazione e amministrative, monitoraggio e valutazione delle attività svolte e dei risultati conseguiti.

In funzione della zona del FLAG e del bilancio a disposizione, per eseguire queste mansioni occorrono un significativo impegno di tempo dei dipendenti e una vasta gamma di conoscenze e competenze. Riportiamo a seguire alcune raccomandazioni.

## Dipendenti del FLAG – conoscenze e competenze

### CONOSCENZE

- › Esperienza nello sviluppo territoriale sostenibile
- › Conoscenza del settore della pesca e/o dell'acquacoltura
- › Conoscenza della zona locale e dei principali portatori di interesse
- › Esperienza nel sostegno allo sviluppo di progetti e imprese
- › Conoscenza delle normative applicabili
- › Esperienza e capacità di gestire i finanziamenti pubblici (compresi i fondi UE)

### COMPETENZE

- › Eccellenti competenze in termini di comunicazione, networking e lavoro in squadra: capacità di ascoltare con oggettività, comprendere e stabilire un clima di fiducia con i diversi gruppi di interesse
- › Dinamismo, accessibilità e impegno a fare la differenza
- › Leadership e capacità di motivare le altre persone
- › Immaginazione, creatività e flessibilità
- › Competenze linguistiche per facilitare gli scambi transnazionali
- › Competenze IT aggiornate
- › Patente di guida e mobilità

Per un nuovo FLAG che avvia le operazioni potrebbe essere complicato trovare persone in possesso di tutte queste competenze, soprattutto se si considera che spesso i bilanci sono limitati; è quindi importante prevedere subito una fase intensiva di **sviluppo delle competenze**. Per le organizzazioni esperte, i cui dipendenti hanno già sviluppato la maggior parte di queste competenze, la difficoltà principale è fare in modo che rimangano nella zona, continuando a lavorare per il FLAG. Per questi dipendenti è importante prendere in considerazione varie forme di motivazione, non solo finanziarie ma anche in termini di altri vantaggi quali riconoscimento, orari di lavoro flessibili e opportunità di sviluppo personale.

In termini di tempo del personale, quasi tutti i FLAG dispongono di team relativamente piccoli, composti mediamente di due persone.<sup>4</sup> Questo numero, però, può essere insufficiente. Durante un seminario FARNET per i FLAG dell'Europa sud-occidentale, svoltosi nel 2014, i gruppi di lavoro hanno cercato di stimare il tempo del personale (in equivalenti a tempo pieno o ETP) necessario per svolgere i diversi compiti in una **situazione ideale**:

Animazione e mobilitazione della comunità	0.5 ETP
Sostegno allo sviluppo dei progetti	0.5 ETP
Procedure di selezione e analisi dei progetti	0.5 ETP
Networking e cooperazione	0.3 ETP
Comunicazione	0.3 ETP
Monitoraggio e valutazione	0.2 ETP
Gestione e coordinamento	0.2 ETP
Amministrazione	0.5 ETP
<b>Totale</b>	<b>3 ETP</b>

Questo livello del personale può non essere realistico per molti FLAG che dispongono di bilanci ridotti e che, in tal caso, probabilmente devono esternalizzare determinate mansioni (ad esempio, alcune attività di comunicazione e valutazione) o affidarsi al lavoro volontario dei membri del FLAG per svolgere alcune attività (ad esempio, networking).

#### CONSIGLIO



Un invito aperto a presentare proposte di progetti può far risparmiare all'amministrazione il tempo necessario a preparare ogni anno i bandi. Inoltre, consente ai dipendenti del FLAG di gestire nel tempo il flusso di progetti.



#### Riflessione

- Quali sono le modalità principali per lo sviluppo delle competenze dei dipendenti del vostro FLAG: corsi di formazione, tutorato, visite di studio presso altre organizzazioni?

<sup>4</sup> Da un questionario FARNET del 2019 rivolto ai FLAG, è emerso che in media il numero dei dipendenti era di due, e che si andava da meno di 0,5 equivalenti a tempo pieno in Danimarca e Regno Unito a un massimo di cinque dipendenti in Italia, Portogallo e Romania.



## 6.2 Membri del FLAG e altri volontari

Ai membri del consiglio di amministrazione del FLAG spetta il compito di orientare la strategia di sviluppo locale e di svolgere il ruolo vitale di ambasciatori del FLAG, esperti nei rispettivi settori di competenza. I membri del consiglio di amministrazione sono **responsabili delle decisioni** relative ai progetti selezionati per ricevere il sostegno finanziario e, di conseguenza, devono conoscere alla perfezione gli obiettivi del FLAG e rappresentare la comunità locale. Altri volontari (ad esempio, giornalisti, commercialisti o esperti IT in pensione) possono fornire un importante contributo al lavoro del FLAG.

*Per contribuire alle finalità della strategia di sviluppo locale i membri del FLAG devono dedicare tempo ed energie per metterla in atto.*

Coinvolgere i membri del FLAG e gli altri volontari nel costante lavoro in corso del FLAG aiuta a sfruttare **conoscenze e competenze aggiuntive, nonché a rafforzare la caratterizzazione partecipativa, dal basso verso l'alto, dell'approccio CLLD**. Può inoltre mobilitare le capacità, ad esempio mediante il sostegno di un dipendente della locale amministrazione o associazione di pesca che potrebbe contribuire all'organizzazione di una riunione locale o alle comunicazioni, a nome del FLAG, con gruppi specifici di portatori di interessi.

In base alle discussioni con i FLAG, riportiamo di seguito qualche suggerimento sulle qualità auspiccate dei membri del FLAG.

### Membri del FLAG – competenze e risorse

#### Fondamentali

- > Disponibilità e impegno
- > Esperienza e riconoscimento all'interno del settore locale della pesca/dell'acquacoltura
- > Rappresentatività e influenza in diversi settori della comunità locale
- > Capacità di comunicare alla comunità gli obiettivi e le opportunità del FLAG e di promuovere il dialogo e lo scambio

#### Ideali

- > Ampia gamma di esperienza, competenze e conoscenze rilevanti
- > Equilibrio tra uomini e donne, giovani e veterani
- > Neutralità politica
- > Mentalità aperta, curiosità e visione olistica
- > Conoscenza del territorio
- > Mentalità partecipativa e capacità di collaborazione con le altre persone

C'è una notevole variazione nel numero dei membri del consiglio di amministrazione del FLAG, ma di norma va dalle 10 alle 20 persone. Il **tempo di cui dispongono i membri del FLAG varia significativamente**: alcuni possono dedicare anche 1-2 giorni al mese e partecipare a diverse attività, mentre altri hanno a disposizione solo pochi giorni all'anno.

Ecco perché nel pianificare il lavoro del FLAG è importante tener conto del contributo dei suoi membri, dei rappresentanti (ad esempio, dipendenti) dei partner del FLAG e dei volontari che ne sostengono l'operato. Possiamo quindi provare a stimare la loro partecipazione:

Mansione	Numero stimato di persone coinvolte	Tempo stimato
Direzione strategica, pianificazione, monitoraggio, adattamento	15 (consiglio di amministrazione del FLAG)	3 giorni/persona/anno
Approccio alla comunità, promozione della strategia e della partecipazione	20 (consiglio di amministrazione del FLAG, altri partner, volontari)	3 giorni/persona/anno
Selezione dei progetti: analisi dei documenti e riunioni	15 (consiglio di amministrazione del FLAG o organo decisionale)	6 giorni/persona/anno
Comunicazione e informazione	25 (consiglio di amministrazione del FLAG, altri partner, volontari)	2 giorni/persona/anno
Riunioni, visite, eventi, rappresentanza	40 (consiglio di amministrazione del FLAG, altri partner, volontari)	1 giorno/persona/anno

L'importante è che i membri del FLAG **siano realistici in merito al tempo necessario** per le determinate mansioni e garantiscano l'efficiente ripartizione di questo carico di lavoro tra i membri in funzione delle loro competenze e conoscenze e della disponibilità di tempo.



### Riflessione

- Nel vostro FLAG disponete di tutte le competenze necessarie? In caso negativo, come potrete garantirle in futuro? Potete formare il vostro team? Avete bisogno di altri partner con competenze aggiuntive?