



REGIONE DEL VENETO

giunta regionale

**SERVIZIO DI VALUTAZIONE DEL PROGRAMMA
DI SVILUPPO RURALE DEL VENETO 2014-2022
CIG: 72191685E4**



III CATALOGO DELLE BUONE PRASSI

Roma, ottobre 2023



Agriconsulting Supporto Istituzionale S.r.l.

Indice

PREMESSA	3
1 METODOLOGIA PER L' INDIVIDUAZIONE DELLE BUONE PRASSI LEADER	5
2 IL SISTEMA DELLE REGOLE PROCEDURALI E ATTUATIVE E GLI IMPEGNI DEI GAL	10
2.1 Il sistema delle regole e la documentazione prodotta	10
2.2 Rapporto annuale	13
2.3 Cronoprogramma annuale bandi	15
2.4 Carta dei servizi (DGR n. 1214 / 2015)	17
3 MODELLO DI GOVERNANCE DEL PSR E DI LEADER	20
3.1 Istituzione della Commissione tecnica GAL-AVEPA (Decreto 11 del 2/12/2016)	20
4 STRUMENTI DI ACCOMPAGNAMENTO/CONFRONTO	23
4.1 Sito Regione per la consultazione di documenti procedurali e materiale divulgativo dedicato	23
4.2 Sistema Informativo di monitoraggio del PSR accessibile da parte dei GAL	24
4.3 Incontri periodici fra Regione e GAL	27
4.4 Coordinamento GAL veneti	29
4.5 Supporto all'autovalutazione	31
5 SINTESI E CONCLUSIONI	33
ALLEGATI	36

PREMESSA

Il III catalogo delle Buone Prassi nasce su impulso dei funzionari della Commissione europea i quali, durante il Comitato di sorveglianza di giugno 2023, in ragione dello stato di avanzamento dei PSL veneti nei confronti degli altri Stati Membri/Regioni italiane, hanno espresso la richiesta di verificare per quali scelte e con quale intensità il modello di *governance* di LEADER nel PSR 2014-2022 della Regione del Veneto, possa aver facilitato i Gruppi di Azione Locale (GAL) veneti nell'attuazione delle Strategie di Sviluppo Locale (SSL) e cosa potrebbe essere considerato una Buona Prassi procedurale e come tale trasferibile ad altre Autorità di Gestione (AdG)/altri GAL per migliorare le loro *performance*.

Il PSR del Veneto ha infatti riconfermato la sua capacità di spesa: a giugno 2023 la spesa pubblica sostenuta rappresenta il 77% della spesa pubblica programmata, mentre a livello nazionale l'avanzamento si ferma al 71%.

Tale capacità si conferma anche nell'attuazione delle strategie di sviluppo locale LEADER: a giugno 2023 la spesa pubblica liquidata con la Misura 19 "Sostegno allo sviluppo locale LEADER" (M19) è pari al 76,4% della dotazione finanziaria consolidata (pari a oltre euro 90 milioni di euro), in sostanziale coerenza con l'avanzamento della spesa del PSR, mentre a livello nazionale l'avanzamento si ferma mediamente al 44% , con ben 8 Regioni in cui la spesa di LEADER non supera il 30% del programmato evidenziando un sensibile gap di avanzamento tra il complesso del PSR e lo specifico della M19.

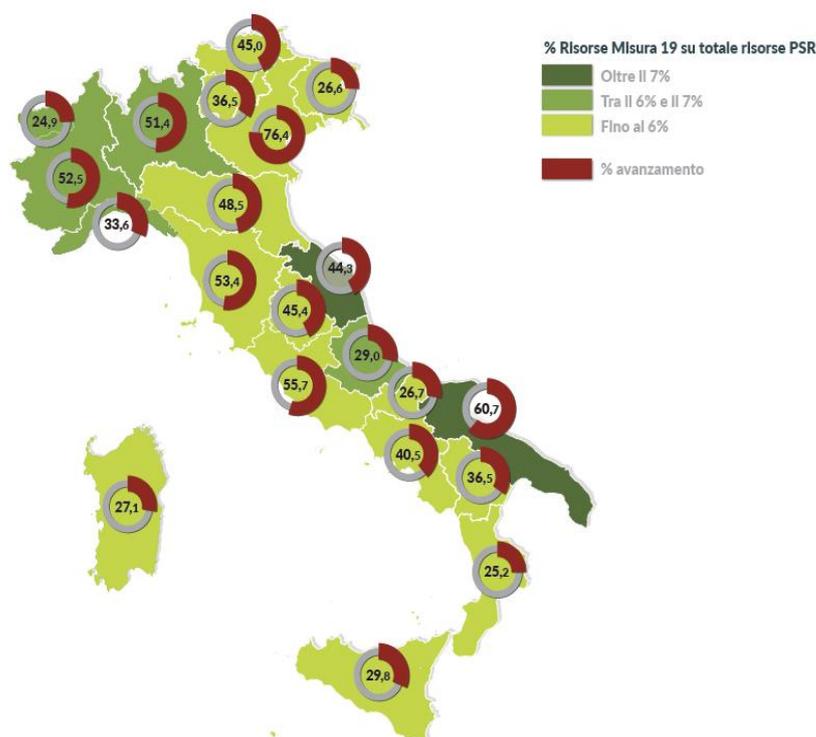
Tabella 1 Confronto dello stato di avanzamento della spesa complessiva del PSR e della Misura 19 nelle regioni italiane

Regioni Province autonome	Avanzamento della spesa pubblica complessiva del PSR	Avanzamento della spesa pubblica della Misura 19
Valle d'Aosta	80%	25%
Piemonte	69%	52%
Lombardia	70%	51%
Veneto	77%	76%
Trento	71%	36%
Bolzano	86%	45%
Friuli Venezia Giulia	72%	27%
Liguria	56%	34%
Emilia Romagna	73%	48%
Toscana	67%	53%
Marche	60%	44%
Umbria	67%	45%
Lazio	72%	56%
Abruzzo	62%	29%
Molise	76%	27%
Campania	70%	40%
Puglia	63%	61%
Basilicata	61%	36%
Calabria	72%	25%
Sicilia	66%	30%
Sardegna	75%	27%
Italia	71%	44%

Fonte Rete rurale nazionale - Report di avanzamento della spesa pubblica effettivamente sostenuta a valere sui Programmi di Sviluppo Rurale 2014-2022 (secondo trimestre 2023)

I GAL del Veneto presentano quindi una elevata capacità di attuazione delle Strategie di Sviluppo Locale, mantenendo il primato tra le Regioni italiane, seguiti dai GAL della Regione Puglia, come mostrato dalla seguente figura elaborata della Rete Rurale Nazionale – CREA (Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria).

Figura 1 Avanzamento della spesa della Misura 19



Fonte Elaborazione CREA su dati PSR

Nelle pagine seguenti è quindi descritto l'approfondimento condotto dal Valutatore per individuare nell'assetto organizzativo e nelle procedure della Regione del Veneto eventuali aspetti considerabili Buone Prassi e come tali efficaci rispetto agli obiettivi assunti dal sistema PSR, capaci di determinare l'accrescimento di competenze dei soggetti coinvolti, in primo luogo i GAL, e replicabili in altri contesti.

Il documento consta di 5 capitoli.

Nel capitolo 1 è descritta la metodologia impiegata per l'individuazione delle Buone Prassi procedurali.

Nei capitoli 2, 3 e 4 è restituita l'analisi effettuata. I capitoli sono organizzati in tre paragrafi che illustrano i motivi della scelta della Buone Prassi, i risultati dell'indagine partecipata condotta con i GAL e la valutazione della rispondenza ai criteri di Buone Prassi.

Le conclusioni sono nel capitolo 5.

In Allegato le tabelle prodotte durante il Focus Group.

1 METODOLOGIA PER L'INDIVIDUAZIONE DELLE BUONE PRASSI LEADER

Al fine di selezionare elementi che nella loro effettiva applicazione possono essere considerati Buone Prassi procedurali del modello di *governance* di LEADER della Regione del Veneto, è stata applicata una metodologia articolata in step successivi, con il coinvolgimento di diversi attori.

➤ STEP 1 INDIVIDUAZIONE DI ASPETTI DI BUONA PRASSI NELL'ATTUAZIONE DI LEADER

Attori coinvolti: Valutatore e Regione

Attività: individuazione di elementi/strumenti del processo gestionale e amministrativo specifici del LEADER in Veneto, non applicati *tout court* dalle altre Regioni, che possono considerarsi una premessa all'efficace attuazione delle SSL e al manifestarsi degli effetti attesi da LEADER. Con il termine "Buone Prassi" ci si riferisce infatti a esperienze positive realizzate in un determinato ambito e che si contraddistinguono per i risultati (reali o potenziali) che possono essere raggiunti o per la capacità di migliorare l'efficacia dell'azione pubblica di sostegno.

Risultati: sulla base delle valutazioni pregresse (Rapporto di Valutazione Intermedio 2014-2018 e Aggiornamento del Rapporto di Valutazione Intermedio 2014-2020) e del confronto con la Regione sono stati individuati 10 elementi/strumenti del processo gestionale e amministrativo (cd. ITEM) che potenzialmente rappresentano delle Buone Prassi per l'attuazione di LEADER.

Le Buone Prassi individuate per LEADER, descritte nella seguente tabella, fanno riferimento a tre gruppi che riguardano:

- 1) il sistema delle regole procedurali - attuative e gli impegni previsti per il GAL;
- 2) il modello di *governance* per l'attuazione di LEADER;
- 3) gli strumenti di supporto all'attuazione predisposti dalla Regione.

Tabella 2 Buone Prassi per LEADER

GRUPPO	ITEM INDIVIDUATO	
Il sistema delle regole di LEADER e gli impegni del GAL	1	Bando di selezione e allegati, Istruzioni operative GAL, Linee guida misure, Testo unico Criteri di selezione
	2	Rapporto annuale (Decreto 26 dell'8/2/2017 e s.m.i)
	3	Cronoprogramma annuale bandi (Decreto 14 del 7/12/2016)
	4	Carta dei servizi (DGR n. 1214 /2015)
Il modello di governance	5	Istituzione Commissione tecnica GAL-AVEPA ¹ (Decreto 11 del 2/12/2016)
Gli strumenti di supporto all'attuazione predisposti dalla Regione	6	Sito Regione per la consultazione di documenti procedurali e materiale divulgativo dedicato
	7	Sistema Informativo di monitoraggio del PSR accessibile da parte dei GAL
	8	Incontri periodici fra AdG GAL
	9	Coordinamento GAL veneti
	10	Supporto all'autovalutazione

Fonte Elaborazione del Valutatore condivisa con Regione

Le argomentazioni sono contenute nel § 1; i motivi della scelta della Buona Prassi dei capitoli successivi.

¹ Autorità di Gestione e l'Agenzia veneta per i pagamenti (AVEPA).

➤ STEP 2 VALUTAZIONE DEGLI ASPETTI DI BUONA PRASSI DA PARTE DEI GAL

Attori coinvolti: Direttori dei GAL

Attività: gli elementi individuati come Buone Prassi (10 ITEM) sono stati analizzati con i GAL, mediante una indagine partecipata, per raccogliere le loro valutazioni e selezionare gli aspetti che, a parere dei GAL, hanno inciso positivamente sull'efficienza e sull'efficacia dell'azione del GAL, sui risultati messi a segno e sull'accrescimento delle competenze della struttura. Allo scopo, gli effetti di tali diversi elementi/strumenti del processo gestionale e amministrativo individuati sono ricercati su **3 dimensioni**, correlate tra loro, nell'ottica di comprendere se tale assetto ha consentito alla struttura del GAL:

1. di essere più **efficiente** nello svolgimento degli impegni gestionali e liberare tempi e risorse umane da dedicare alle attività di animazione dei soggetti e dei territori locali a supporto della realizzazione della strategia;
2. di acquisire maggiori **competenze** e capacità nello svolgimento dei propri impegni gestionali con particolare riferimento a: monitoraggio della SSL, sorveglianza della tipologia delle realizzazioni in corso, valutazione della SSL;
3. di facilitare il conseguimento dei **risultati** della SSL in termini sia di raggiungimento degli obiettivi di spesa e di realizzazione sia di valore aggiunto LEADER in termini di qualità degli interventi (rispondenti ai fabbisogni, innovativi).

Box di approfondimento: l'indagine partecipata

L'indagine partecipata per la selezione successiva delle buone prassi ha visto coinvolti in un Focus group i direttori dei GAL veneti come testimoni privilegiati. Il Focus (Figura 2) è stato condotto mediante la **Nominal Group Technique (N.G.T.)**. La NGT è una tecnica diretta e strutturata, basata sul giudizio di esperti, per produrre valutazioni a supporto delle decisioni ed esplicitare preferenze e/o priorità in modo condiviso.

Tale tecnica prevede un percorso per fasi, la prima condotta in autonomia **questionario** (Figura 3) e la seconda con una **discussione** aperta a tutti i partecipanti che conduce a una convalida o revisione delle valutazioni attribuite in autonomia.

Fase 1 - Ai direttori dei GAL partecipanti è stato richiesto di attribuire un voto agli effetti (2 - molto positivi; 1 - positivi; 0 - nulli; -1 - negativi) che il sistema di regole, impegni e prescrizioni operative elaborato a supporto dell'attuazione di LEADER nell'ambito del PSR 2014-2022 (ITEM del questionario) ha determinato sulle 3 dimensioni che rappresentano attività/funzioni attribuite ai GAL dal Regolamento (UE) 1303/2013 Artt. 32-35.

I voti attribuiti sono stati analizzati durante il FOCUS al fine di evidenziare:

- il valore modale (il voto maggiormente ricorrente);
- il grado di consenso-dissenso tra i presenti rispetto alle valutazioni date (il giudizio è considerato condiviso quando espresso da almeno 5 GAL su 9);
- la media che tiene conto di tutti i voti espressi (più la media si avvicina al valore modale, più il giudizio è condiviso).

Fase 2 - I dati elaborati sono stati presentati ed è stata avviata la discussione su ciascun ITEM richiedendo l'argomentazione dei giudizi; la discussione ha cercato di ricondurre i partecipanti a una condizione di maggiore consenso per oggettivizzare il giudizio e limitare le condizioni fortemente soggettive. Al termine della discussione i partecipanti hanno condiviso la valutazione finale e formulato una "graduatoria" degli ITEM da considerare Buone Prassi procedurali secondo i GAL.

Risultati: il Focus realizzato con i GAL ha consentito di acquisire le valutazioni dei direttori dei GAL sugli ITEM proposti e le argomentazioni per formulare una preliminare "graduatoria" degli ITEM considerati dai GAL Buone Prassi rispetto alla facilitazione dell'attuazione di LEADER.

I risultati dell'indagine partecipata sono rappresentati nel § 2 dei capitoli successivi

Figura 2 Focus group sulle procedure LEADER (Mestre 27 settembre 2023)

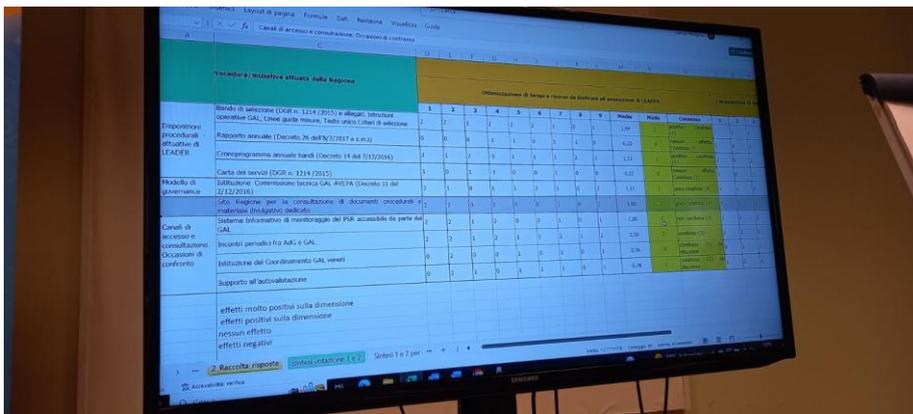


Figura 3 Questionario somministrato ai GAL durante il Focus Group

In che misura...			DIMENSIONI		
			1	2	3
I 10 ITEM selezionati		..hanno inciso su -->	Ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER per l'attuazione della SSL	Acquisizione di maggiori competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL tra cui anche il monitoraggio e valutazione della SSL	Conseguimento dei risultati della SSL (Raggiungimento dei target di realizzazione e spesa; Realizzazione di progettazione di qualità, rispondente ai fabbisogni, innovativa)
			-1; 0; 1; 2	-1; 0; 1; 2	-1; 0; 1; 2
Il sistema delle regole di LEADER e gli impegni del GAL	1	Bando di selezione e allegati, Istruzioni operative GAL, Linee guida misure, Testi unici Criteri di selezione			
	2	Rapporto annuale (Decreto 26 dell'8/2/2017 e s.m.i)			
	3	Cronoprogramma annuale bandi (Decreto 14 del 7/12/2016)			
	4	Carta dei servizi (DGR n. 1214 /2015)			
Modello di governance	5	Istituzione Commissione tecnica GAL-AVEPA (Decreto 11 del 2/12/2016)			
Gli strumenti di supporto all'attuazione predisposti dalla Regione	6	Sito Regione per la consultazione di documenti procedurali e materiale divulgativo dedicato			
	7	Sistema Informativo di monitoraggio del PSR accessibile da parte dei GAL			
	8	Incontri periodici fra AdG GAL AVEPA			
	9	Coordinamento GAL veneti			
	10	Supporto all'autovalutazione			

Legenda

Voto	Significato del voto
2	L'ITEM ha determinato effetti molto positivi sulla dimensione
1	L'ITEM ha determinato effetti positivi sulla dimensione
0	L'ITEM non ha determinato alcun effetto sulla dimensione oppure non si riscontrano relazioni evidenti con la dimensione
-1	L'ITEM ha determinato effetti negativi sulla dimensione

➤ STEP 3 RISPONDEZZA AI REQUISITI DI BUONA PRASSI DEGLI ITEM SELEZIONATI

Attori coinvolti: Valutatore, Regione, GAL

Attività: al fine di individuare le Buone Prassi tra gli ITEM individuati nella gestione di LEADER del Veneto, sono stati definiti i requisiti secondo cui valutare gli ITEM stessi. Tali requisiti esplorano tre dimensioni:

1. **l'efficacia attuativa**, ovvero il ruolo degli ITEM nel facilitare il raggiungimento degli obiettivi di programmazione a livello di sistema PSR (efficacia di AdG e GAL);
2. **l'empowerment**, ovvero la capacità degli ITEM di incrementare le capacità dei GAL;
3. **la trasferibilità e la riproducibilità** degli ITEM tenendo conto del diverso contesto organizzativo di altre AdG.

Sono stati quindi elaborati i criteri con cui attribuire il giudizio sulla rispondenza (Alta, Media, Bassa) dei 10 ITEM selezionati ai 3 requisiti delle Buone Prassi.

La valutazione della rispondenza dell'ITEM ai requisiti di Buona Prassi è stata effettuata dal Valutatore che ha tenuto conto delle argomentazioni fornite dai GAL nella discussione del NGT, delle conoscenze maturate nell'ambito della valutazione del PSR e del confronto con la Regione.

Risultati: La Rispondenza ai criteri di Buona Prassi è contenuta nel § 3 dei capitoli successivi.

Tabella 3 Requisiti e criteri di valutazione per analizzare la rispondenza degli ITEM selezionati ai requisiti di Buona Prassi

Requisito	Significato	Criteri per la modulazione del giudizio
Efficacia attuativa	Facilita il raggiungimento degli obiettivi di programmazione del sistema PSR (da parte dei GAL e dell'AdG)	+++ efficacia alta - effetto apprezzabile e gradimento elevato dell'ITEM senza richiedere miglioramenti ++ efficacia media - effetto apprezzabile e gradimento intermedio dell'ITEM che richiede miglioramenti + efficacia bassa - effetto non apprezzabile, gradimento limitato dell'ITEM che richiede miglioramenti
Empowerment	Produce mutamenti visibili nelle capacità dei GAL	+++ empowerment alto - effetto apprezzabile e gradimento elevato dell'ITEM che non richiede miglioramenti ++ empowerment medio - effetto apprezzabile e gradimento intermedio dell'ITEM che richiede miglioramenti + empowerment basso - effetto non apprezzabile, gradimento limitato dell'ITEM che richiede miglioramenti
Riproducibilità/ Trasferibilità in altri contesti	Adattabile e riproducibile in contesti diversi (es. altre AdG).	+++ riproducibilità alta – ITEM facilmente adattabile senza richiedere cambiamenti organizzativi ++ riproducibilità media – ITEM adattabile in altri contesti con cambiamenti organizzativi di facile realizzazione + riproducibilità bassa – ITEM difficilmente adattabile in altri contesti in quanto richiede importanti cambiamenti organizzativi

2 IL SISTEMA DELLE REGOLE PROCEDURALI E ATTUATIVE E GLI IMPEGNI DEI GAL

2.1 Il sistema delle regole e la documentazione prodotta

I motivi della scelta

La selezione delle Strategie di sviluppo locale (SSL) - rappresentate nei Programmi di Sviluppo Locale (PSL) - e dei GAL nell'ambito del PSR Veneto è stata attivata nel 2015, con la DGR 1214/2015 che approva il relativo Bando. Nel 2016, con la DGR n. 1547 del 10/10/2016, è stata approvata la graduatoria relativa alla selezione di nove Gruppi di Azione Locale (GAL) e relative Strategie, con le rispettive dotazioni finanziarie. Successivamente le dotazioni finanziarie sono state integrate, a seguito dell'adozione del Reg. (UE) 2020/2220 relativo al periodo di transizione in vista del nuovo ciclo di programmazione che ha esteso di due annualità il ciclo 2014-2020, con una dotazione aggiuntiva per la Misura 19 di oltre euro 18,6 milioni di euro, portando le risorse complessive dei GAL a circa 90 milioni di euro (DGR n. 1065/2021).

Le risorse a sostegno del funzionamento e dello sviluppo delle attività di animazione, che nel Reg. UE 1303/2013 sono state stabilite nel massimo del 25% della spesa pubblica sostenuta nell'ambito della SSL, rappresentano in Veneto il 15% del valore delle Sotto Misure 19.2 "Sostegno all'attuazione delle azioni previste dalla strategia di sviluppo locale di tipo partecipativo" e 19.3 "Sostegno alla preparazione e realizzazione delle attività di cooperazione del GAL". Il livello di aiuto (contributo pubblico) relativo al tipo di intervento 19.4.1 (Sostegno alla gestione e all'animazione territoriale del GAL) è pari all'80% della spesa ammissibile.

I GAL selezionati nel PSR 2014-2022 presentano una struttura tecnica leggera, generalmente costituita da 3 figure - responsabile del coordinamento, della gestione amministrativa e della comunicazione – in cui sono impegnate professionalità dotate di specifica esperienza, qualificazione e competenza. Il direttore in particolare deve assicurare esperienza in attività relative alla programmazione, progettazione o gestione di fondi/finanziamenti europei.

In generale, le regole stabilite dal PSR del Veneto 2014-2022 per la Misura 19 hanno consentito ai GAL di selezionare i tipi d'intervento da attivare, scegliendo tra un set di tipi di intervento individuato dal PSR; i tipi di intervento più rispondenti alle esigenze dello sviluppo locale (TI 6.4.2, 7.5.1 e 7.6.1) sono stati programmati come ampi contenitori rispetto ai quali i GAL potevano operare varie scelte per focalizzarli – attraverso i bandi – rispetto ai bisogni dei propri territori. Successivamente è stata resa disponibile un'azione specifica LEADER relativa ad attività di informazione per lo sviluppo turistico del territorio che i GAL hanno potuto inserire nella propria Strategia.

I GAL hanno inoltre margini decisionali nella definizione dei criteri di selezione da utilizzare per i bandi e/o nella definizione dei punteggi da attribuire ai vari criteri di selezione, anche adottando scelte diverse da quelle regionali (Testo unico dei criteri di selezione) e la possibilità di utilizzare tre diverse formule attuative: bando pubblico, bando a regia GAL (solo nell'ambito dei progetti chiave), bando a gestione diretta GAL.

La Regione ha tempestivamente elaborato le procedure e messo a disposizione dei GAL la documentazione di supporto all'attuazione tra cui:

- Bando di selezione (DGR n. 1214 /2015) e allegati relativi alle "Prescrizioni operative generali" e agli impegni;
- Indirizzi procedurali generali (IPG) per la presentazione e la selezione delle domande, l'ammissibilità e l'eleggibilità delle spese;
- Indicazioni per gestione del monitoraggio;
- Indicazioni per la realizzazione di attività di valutazione;
- Linee Guida Misure - strumento di riferimento per la predisposizione dei bandi, affinché siano coerenti con i Regolamenti, il PSR, gli IPG, i pertinenti regimi relativi agli aiuti di Stato;
- Testo unico - Criteri di selezione, comprendente sia i criteri di selezione regionali sia quelli integrativi GAL

- Istruzioni operative GAL - note dell'AdG che contribuiscono a precisare alcuni elementi operativi previsti dall'Allegato tecnico 12.3 - Impegni e prescrizioni operative generali del bando 19.4.1.

I documenti sono stati pubblicati nel Bollettino Ufficiale della Regione del Veneto e archiviati sul portale regionale, corredati di modulistica, note, fac simile per guidare l'applicazione dei contenuti.

Le scelte tempestivamente operate dalla Regione ai fini dell'attuazione della Misura 19, i compiti chiaramente attribuiti ai GAL e le indicazioni che configurano l'applicazione di LEADER nell'ambito dell'assetto di *governance* regionale, rappresentano una premessa all'efficace implementazione e avanzamento del programma (Buona Prassi).

I risultati dell'indagine partecipata

Tabella 4 Risultati dell'indagine partecipata e confronto tra le due fasi

ITEM 1	FASE 1 (risultati della fase condotta in autonomia)			FASE 2 (risultati della discussione)		
	Ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	Acquisizione di maggiori competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Conseguimento dei risultati della SSL	Ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	Acquisizione di maggiori competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Conseguimento dei risultati della SSL
Valore modale	2	1	2	2	1	1
Valore medio	1,4	1,3	1,3			
Condivisione	si	no	no			
Sommatoria dei voti attribuiti	13	12	12	18	9	9
Efficacia	72%	67%	67%	100%	50%	50%
Giudizio	Efficace	Efficace	Efficace	Molto efficace	Efficace	Efficace

Legenda

Efficacia % è data dalla sommatoria dei voti attribuiti/votazione massima attribuibile (18)

Giudizio Valori negativi - 0% totalmente inefficace; 1-30% Poco efficace; 31-75% Efficace; Oltre 75% Molto efficace

In verde i valori che aumentano in fase 2

In rosso i valori che diminuiscono in fase 2

Il giudizio espresso dai GAL sull'ITEM 1 – Il sistema delle regole e la documentazione prodotta è positivo sulle tre dimensioni, pur se con maggiore intensità sulla ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER cui viene attribuito il massimo del punteggio.

È condivisa dai GAL la considerazione che la disponibilità tempestiva di documenti che forniscono in modo chiaro il perimetro delle disposizioni attuative corredati da modulistica e modelli influisca molto positivamente sull'efficienza gestionale del GAL. Questo è stato reso evidente anche dal confronto con GAL di altre Regioni che si muovono in un perimetro meno definito. *"Per esperienza quando ho istruzioni operative e criteri dettagliati e mi son trovato con altre regioni che non le avevano, questo ha influito sui risultati del progetto, io sono più efficiente e quindi per me è stato utile anche per ottenere migliori risultati. Grazie a questi strumenti dedico più tempo alla formazione e all'animazione"*.

Positiva è stata giudicata l'incidenza del sistema delle regole con le altre due dimensioni:

- la possibilità di integrare i criteri di selezione in relazione alle proprie strategie incide positivamente sull'acquisizione di competenze e capacità di programmazione e, come sottolinea un GAL, l'integrazione operata sui criteri di selezione ha consentito di *"guadagnare in originalità"*;
- la divulgazione operata dai GAL negli ATD in occasione della pubblicazione dei bandi e dei criteri di selezione che guidano la selezione, ha facilitato secondo gli intervistati la realizzazione di progetti più coerenti con gli obiettivi delle strategie. In questo senso il conseguimento dei risultati della SSL discende dal sistema di regole e degli strumenti predisposti dalla Regione se valorizzato dal lavoro del GAL.

Pur se taluni GAL definiscono “*imbriglianti*” le disposizioni attuative, in quanto consentono solo alcune tipologie di intervento, è condivisa la valutazione positiva determinata sulle tre le dimensioni da un sistema di regole chiaro, tempestivamente definito e corredato di esempi che guidano l’attuazione, come lo schema per i bandi. L’insieme delle disposizioni procedurali rappresenta per i GAL una Buona Prassi.

Rispondenza ai criteri di Buona Prassi

Requisiti	Giudizio	Motivazione
Efficacia	+++	<p>Il quadro degli orientamenti tempestivamente delineato e le indicazioni certe e dettagliate fornite che configurano l’applicazione di LEADER (area eleggibile, ambito territoriale, partenariato, strategia di sviluppo e piano di azione, ambiti tematici, criteri e procedure di selezione, ruoli e funzioni del sistema regionale, impegni del GAL e attività da svolgere, aspetti procedurali e flussi finanziari) rappresentano un efficace premessa al successo delle attività del GAL e hanno favorito il raggiungimento di risultati fisico finanziari in misura superiore al resto del panorama nazionale.</p> <p>Anche i GAL attribuiscono a tale sistema una valenza molto positiva.</p>
Empowerment	++	<p>La definizione di un chiaro quadro di riferimento relativo alla gestione e agli impegni di LEADER e gli elementi di facilitazione e decodifica prodotti (es. modulistica, schemi di bando) hanno facilitato le strutture dei GAL nella comprensione delle proprie funzioni e nello svolgimento delle proprie attività.</p> <p>Il tavolo dei GAL attribuisce una valutazione positiva.</p> <p>Tuttavia la capacità del sistema di accrescere le competenze dei GAL non può prescindere dalla sensibilità degli stessi GAL e dalla loro volontà avere un ruolo maggiormente proattivo nel valorizzare l’offerta regionale. Ad esempio l’integrazione dei criteri di selezione per accrescere la “leaderibilità” degli interventi soddisfa i GAL intervistati che tuttavia hanno applicato questa opportunità con diversa intensità e soddisfazione.</p>
Riproducibilità Trasferibilità	++	<p>Il sistema delle regole della M 19 ha consentito una efficace implementazione delle SSL. Il sistema e le scelte regionali sono riproducibili e trasferibili compatibilmente con le scelte di programmazione di altri contesti</p>

2.2 Rapporto annuale

I motivi della scelta della Buona Prassi

Nel bando dei GAL del Veneto è prevista, tra gli “impegni” a carico del GAL (allegato tecnico 12.3.1), la presentazione alla Regione di un Rapporto annuale (RA) e di un Rapporto finale di esecuzione. Questo impegno richiama i GAL a fornire in modo metodico e argomentato l’aggiornamento dello stato di attuazione e



SCHEMA 5 – RAPPORTO ANNUALE

Sommario

1. TITOLO DEL PROGRAMMA DI SVILUPPO LOCALE	5
2. DESCRIZIONE DEL GRUPPO DI AZIONE LOCALE	5
2.2 Caratteristiche, composizione e organi del partenariato	6
2.2.1 - Descrizione del partenariato	6
2.2.2 - Organi statutari	7
2.3 Assetto organizzativo, funzionale e gestionale	7
3. DESCRIZIONE DELL' AMBITO TERRITORIALE DESIGNATO	9
4. ATTUAZIONE STRATEGIA	9
4.2 Strategia di sviluppo locale - Monitoraggio degli indicatori	10
5. PIANO DI AZIONE	13
5.1 Quadro interventi e piano di azione - 5.2 Modalità, criteri e formule di attuazione	13
6. ATTIVITÀ DI COOPERAZIONE	18
6.1 Descrizione generale	18
7. PIANO DI FINANZIAMENTO	22
8. ASPETTI RELATIVI ALLA GESTIONE DEL GAL	24
9. GESTIONE E ANIMAZIONE DEL PSL	26
9.1 Gestione attuativa del PSL	26
9.2 Animazione del PSL	26
10. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DEL PSL	27
11. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ SPECIFICHE DI VALUTAZIONE DEL PSL	27
APPENDICE 1	29
APPENDICE 2	30
APPENDICE 3	32

FUNZIONI RAPPORTO ANNUALE - Legenda



avanzamento del PSL (impegno f) e delle informazioni necessarie al monitoraggio e alla valutazione del PSR (impegno g).

Con il Rapporto annuale i GAL forniscono quindi alla Regione, ma anche al proprio territorio, una serie di informazioni relative all’attuazione della Strategia di sviluppo locale.

Al fine di concentrare in un unico documento le informazioni rilevanti per l’attuazione delle SSL, nel Rapporto annuale devono essere presenti, inoltre, le informazioni relative alla conferma e dimostrazione dell’adempimento di alcuni impegni assunti dai GAL. I più rilevanti sono tre, relativi alle modalità di governo delle potenziali situazioni di conflitti di interesse, all’attuazione della propria “Carta dei servizi” e alla trasparenza (online) della propria attività.

Per la predisposizione del RA, la Regione fornisce uno schema e le indicazioni per la sua redazione.

I GAL nel RA devono, quindi, descrivere in modo sintetico e con il supporto di dati quantificati riferiti al set di indicatori proposto dal PSL (capitolo 4) eventuali variazioni significative intervenute rispetto al quadro generale del contesto socioeconomico definito dal PSL con particolare riferimento agli elementi che possono determinare impatti diretti sull’attuazione del Programma, devono rendere conto dell’attuazione della strategia ed evidenziare problematiche e criticità rilevate nel periodo di riferimento e le soluzioni adottate, oltre a fornire le informazioni necessarie a verificare l’adempimento degli impegni sopra citati.

Il RA è approvato dall’organo decisionale del GAL e presentato all’ AdG che verifica il rispetto dei termini per la presentazione e le informazioni fornite relative agli impegni e utilizza lo strumento per condividere le considerazioni fatte dal GAL sull’attuazione della propria strategia e su eventuali difficoltà incontrate.

La redazione del RA rappresenta quindi una occasione per “tirare le somme” sull’attuazione della strategia e fare emergere eventuali difficoltà incontrate/soluzioni apportate utili al miglioramento della propria performance (Buona Prassi).

I risultati dell'indagine partecipata

Tabella 5 Risultati dell'indagine partecipata e confronto tra le due fasi

ITEM 2	FASE 1 (risultati della fase condotta in autonomia)			FASE 2 (risultati della discussione)		
	Ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	Acquisizione di maggiori competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Conseguimento dei risultati della SSL	Ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	Acquisizione di maggiori competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Conseguimento dei risultati della SSL
Valore modale	0	0	0	1	0	0
Valore medio	- 0,2	0,8	0,4			
Condivisione	si	no	no			
Sommatoria dei voti attribuiti	-2	7	4	9	0	0
Efficacia	-11%	39%	22%	-50%	0%	0%
Giudizio	Totalmente inefficace	Efficace	Poco efficace	Totalmente inefficace	Totalmente inefficace	Totalmente inefficace

Legenda

Efficacia % è data dalla sommatoria dei voti attribuiti/votazione massima attribuibile (18)

Giudizio Valori negativi - 0% totalmente inefficace; 1-30% Poco efficace; 31-75% Efficace; Oltre 75% Molto efficace

In verde i valori che aumentano in fase 2

In rosso i valori che diminuiscono in fase 2

Il giudizio espresso dai GAL sull'ITEM 2 – Rapporto annuale è negativo sulle tre dimensioni, pur se con maggiore intensità sulla dimensione 1 (ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER.)

È opinione condivisa da tutti i GAL che la redazione del RA comporti un appesantimento amministrativo per la struttura tecnica con un impatto negativo sull'ottimizzazione dei tempi mentre il gruppo presenta opinioni diverse sulle altre due dimensioni, come si vede dal valore della media. Per 5 GAL la relazione del RA incide positivamente su competenze e per 4 GAL la redazione del RA incide positivamente sul raggiungimento dei risultati.

I GAL che esprimono valutazioni negative, criticano la struttura della RA, che comporta la fornitura di informazioni ripetitive *"troppi capitoli, troppe informazioni da riportare, sarebbe sufficiente far emergere le differenze rispetto al RA precedente"*.

I GAL che esprimono valutazioni positive sottolineano che l'impegno della redazione della RA costringe il GAL *"a fare il punto su quanto è stato fatto, a raccogliere informazioni in maniera periodica, a mettere nero su bianco in un determinato momento nell'anno le informazioni verso un obiettivo di rendicontazione degli impegni"* con un effetto positivo su competenze e risultati.

La discussione dell'ITEM risulta accesa e, nonostante le posizioni di alcuni GAL che apprezzano gli obiettivi e la funzione del RA, nella definizione delle votazioni finali il gruppo non accoglie le posizioni più favorevoli espresse da parte dei presenti, e fa prevalere la linea unitaria più negativa, che peggiora il giudizio sulla dimensione 1 e lascia inalterati i giudizi di inefficacia su competenza e risultati. Tuttavia il giudizio severo viene accompagnato da raccomandazioni avanzate da alcuni GAL, secondo i quali il RA andrebbe semplificato nelle richieste redazionali e ripensato negli obiettivi facendo prevalere gli aspetti di supporto alla comunicazione e valorizzazione delle attività svolte nei confronti del territorio.

La discussione si conclude con una valutazione nulla, cui consegue un giudizio di inefficacia dello strumento "Rapporto annuale"; le argomentazioni durante la discussione hanno fornito alcune suggestioni che sono state utilizzate nella attribuzione dell'ITEM ai requisiti della Buona Prassi.

Rispondenza ai criteri di Buona Prassi

Requisiti	Giudizio	Motivazione
Efficacia	++	<p>La redazione del Rapporto annuale rappresenta uno degli impegni a carico del GAL previsti dalle procedure. Attraverso il RA i GAL dimostrano alla Regione e al proprio territorio, i progressi e le realizzazioni delle SSL, l'adempimento di alcuni impegni, le soluzioni apportate a situazioni di criticità, valutano l'efficacia degli interventi realizzati e delle proprie attività.</p> <p>Il RA rappresenta una occasione per effettuare una lettura complessiva e strutturata delle informazioni di diversa natura (interne ed esterne al programma) attraverso cui migliorare la gestione e la programmazione delle SSL.</p> <p>Come suggerito da alcuni direttori si ritiene che la redazione del RA abbia fornito informazioni sull'attuazione utili al miglioramento delle performance, pur se la valutazione negativa espressa nel Focus limita le potenzialità dello strumento.</p>
Empowerment	++	<p>L'adempimento della redazione del RA, secondo il modello proposto dalla Regione, ha già determinato un accrescimento delle capacità dei GAL. La redazione del RA ha infatti richiesto alle strutture uno sforzo organizzativo per effettuare i compiti richiesti e favorito un processo di apprendimento dall'attività di monitoraggio e valutazione.</p> <p>La valutazione negativa espressa nel Focus che considera il RA un oneroso adempimento e non una occasione per il miglioramento delle proprie performance limita tuttavia le potenzialità dello strumento in termini di crescita di competenza. Tale funzione di empowerment potrebbe essere ricercata favorendo momenti di scambio e confronto sui prodotti elaborati.</p>
Riproducibilità Trasferibilità	++	<p>L'impegno della redazione del RA è riproducibile e trasferibile in altri contesti con un limitato impegno in termini di cambiamenti organizzativi, prevedendo tuttavia un impegno nella struttura per la predisposizione e trasferimento dei modelli e per la valutazione dei contenuti.</p>

2.3 Cronoprogramma annuale bandi

I motivi della scelta della Buona Prassi

Nel bando dei GAL del Veneto è prevista, tra le prescrizioni operative per l'attuazione di Leader (allegato tecnico 12.3.2), la presentazione annuale del cronoprogramma dei bandi, con un'indicazione del mese in cui il bando è presentato per l'approvazione da parte della commissione tecnica Gal-AVEPA cui segue entro 90 giorni la pubblicazione dello stesso sul BUR. Il cronoprogramma del GAL si va a inserire nella crono-programmazione dei bandi del PSR e si propone di fornire supporto alla gestione della macchina amministrativa sia a livello generale (Regione – AVEPA), sia a livello del GAL, oltre che ad essere un utile strumento per i potenziali beneficiari.

Il cronoprogramma rappresenta uno strumento di supporto alla crescita dell'efficacia dell'azione di programmazione (Buona Prassi).

I risultati dell'indagine partecipata

Tabella 6 Risultati dell'indagine partecipata e confronto tra le due fasi

ITEM 3	FASE 1 (risultati della fase condotta in autonomia)			FASE 2 (risultati della discussione)		
	Ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	Acquisizione di maggiori competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Conseguimento dei risultati della SSL	Ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	Acquisizione di maggiori competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Conseguimento dei risultati della SSL
Valore modale	1	2	2	1	1	1
Valore medio	1,1	1,1	1,4			
Condivisione	si	no	si			
Sommatoria dei voti attribuiti	10	9	13	9	9	9
Efficacia	56%	50%	72%	50%	50%	50%
Giudizio	Efficace	Efficace	Efficace	Efficace	Efficace	Efficace

Legenda

Efficacia % è data dalla sommatoria dei voti attribuiti/votazione massima attribuibile (18)

Giudizio Valori negativi - 0% totalmente inefficace; 1-30% Poco efficace; 31-75% Efficace; Oltre 75% Molto efficace

In verde i valori che aumentano in fase 2

In rosso i valori che diminuiscono in fase 2

Il giudizio espresso dai GAL sull'ITEM 3 – cronoprogramma è positivo. Al cronoprogramma i GAL riconoscono un impatto positivo, che incide maggiormente sulla acquisizione di capacità gestionali e sul conseguimento dei risultati. Tuttavia la presenza di giudizi non condivisi, con presenza di valutazioni ampiamente discordanti, ha condotto ad una revisione dei giudizi dal punto di vista del punteggio tra la prima e la seconda fase alle dimensioni 2 e 3.

Per quanto riguarda le dimensioni 1 - ottimizzazione tempi e risorse e 2 - acquisizione di competenze, il cronoprogramma aiuta a programmare i bandi tenendo conto sia delle tempistiche interne al PSL, sia di quelle previste dal PSR e di altre fonti di finanziamento; secondo i GAL "è un elemento di stimolo per fare una programmazione più precisa e trovare un incastro con altri calendari e cronoprogrammi e anche nei confronti di AVEPA".

Per quanto riguarda la dimensione 3 – risultati, il cronoprogramma - pubblicato sul sito dei GAL - consente di informare il potenziale beneficiario sulle possibilità di finanziamento tempestivamente; questo consente sia di acquisire eventuali autorizzazioni necessarie alla domanda di aiuto sia di scegliere il bando cui partecipare (PSR o LEADER).

Il mese di uscita del bando indicato nel cronoprogramma non è strettamente vincolante; se da un lato questi margini di libertà sono considerati positivamente dai GAL, dall'altro i GAL convengono che l'effettiva utilità dello strumento nei confronti sia della macchina amministrativa sia della platea dei beneficiari, dipende dall'applicazione puntuale e responsabile dello stesso, evitando di dare informazioni che se non mantenute possono essere fuorvianti e limitanti nei confronti del potenziale beneficiario.

La discussione si conclude con un giudizio finale è comunque positivo e argomentazioni che forniscono elementi alla valutazione della Buona Prassi.

Rispondenza ai criteri di Buona Prassi

Requisiti	Giudizio	Motivazione
Efficacia	+++	Nel bando dei GAL del Veneto è prevista, tra le prescrizioni operative per l'attuazione di LEADER la presentazione annuale del cronoprogramma dei bandi.

Requisiti	Giudizio	Motivazione
		<p>L'implementazione del crono programma dei bandi da parte dei GAL rende più trasparente l'azione nei confronti dei potenziali beneficiari con possibili effetti sulla partecipazione ai bandi e contribuisce alla gestione efficiente della macchina amministrativa, organizzando per limitare sovrapposizioni la fase di acquisizione e istruttoria delle domande di aiuto.</p> <p>Anche i GAL attribuiscono al cronoprogramma una funzione positiva e sono consapevoli che l'efficacia dello strumento è proporzionata all'applicazione puntuale dello stesso.</p>
Empowerment	++	<p>Anche i GAL attribuiscono a questa prescrizione una funzione positiva sull'acquisizione di competenze: la pubblicazione del cronoprogramma dei bandi LEADER impone ai GAL uno sforzo coerente di programmazione e aumenta la responsabilità e la trasparenza nei confronti dei potenziali beneficiari.</p> <p>Tuttavia la discussione suggerisce che non tutti i GAL abbiano acquisito la medesima consapevolezza e affidabilità.</p>
Riproducibilità Trasferibilità	++	<p>La definizione del cronoprogramma dei bandi è riproducibile e trasferibile in altri contesti prevedendo tuttavia un impegno aggiuntivo nella struttura regionale</p>

2.4 Carta dei servizi (DGR n. 1214 /2015)

I motivi della scelta della Buona Prassi

Nel bando dei GAL del Veneto è prevista, tra gli "impegni" a carico del GAL (allegato tecnico 12.3.1), quello di approvare ed attivare un sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni, delle attività e dei servizi resi nei confronti dei partner, dei potenziali beneficiari, dei beneficiari e della collettività, anche sulla base di apposita "Carta dei servizi". (Impegno a6).

Il sistema deve prevedere almeno: individuazione dei principali processi di propria pertinenza che comportano come risultato finale l'erogazione di un servizio al pubblico con indicazione del target di riferimento (partner, potenziali beneficiari, beneficiari e collettività); individuazione di appositi standard di erogazione dei suddetti servizi; individuazione delle modalità di monitoraggio della qualità dei servizi erogati; individuazione delle modalità di valutazione della qualità dei servizi erogati

L'impegno riguarda in particolare l'attivazione ed il presidio costante del sistema di comunicazione, che deve prevedere la descrizione delle tipologie di azione attivate (incontri ed eventi pubblici, incontri bilaterali/help desk, informazioni su carta, eccetera), la descrizione degli strumenti specifici, il target obiettivo, gli indicatori e il valore quantificato in maniera periodica sulla base di appositi strumenti di rilevazione. La rilevazione dell'efficacia delle azioni messe in campo si avvale anche di questionari di gradimento con la quantificazione di indicatori di customer satisfaction.

I GAL effettuano il monitoraggio di quanto realizzato con l'obiettivo di effettuare una riflessione sulla quantità e qualità dei servizi erogati in rapporto agli standard assunti, identificare le eventuali criticità e le azioni correttive apportate per migliorare le modalità di fornitura e somministrazione delle prestazioni, delle attività e dei servizi resi.

L'implementazione della "Carta dei servizi" rappresenta una occasione per analizzare l'efficacia e la qualità della propria azione di comunicazione e di servizio al territorio (Buona Prassi).

I risultati dell'indagine partecipata

Tabella 7 Risultati dell'indagine partecipata e confronto tra le due fasi

ITEM 4	FASE 1 (risultati della fase condotta in autonomia)			FASE 2 (risultati della discussione)		
	Ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	Acquisizione di maggiori competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Conseguimento dei risultati della SSL	Ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	Acquisizione di maggiori competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Conseguimento dei risultati della SSL
Valore modale	0	1	1	0	0	0
Valore medio	0,2	0,8	0,3			
Condivisione	si	si	no			
Sommatoria dei voti attribuiti	0,22	0,78	0,33	0	0	0
Efficacia	11%	39%	17%	0%	0%	0%
Giudizio	Poco efficace	Poco efficace	Poco efficace	Totalmente inefficace	Totalmente inefficace	Totalmente inefficace

Legenda

Efficacia % è data dalla sommatoria dei voti attribuiti/votazione massima attribuibile (18)

Giudizio Valori negativi - 0% totalmente inefficace; 1-30% Poco efficace; 31-75% Efficace; Oltre 75% Molto efficace

In verde i valori che aumentano in fase 2

In rosso i valori che diminuiscono in fase 2

Il giudizio espresso dai GAL sull'ITEM 4, dopo una discussione che ridimensiona anche le valutazioni positive avanzate da alcuni GAL nella fase 1, non riconosce alla carta dei servizi funzioni migliorative di nessuna delle tre dimensioni.

I GAL non riconoscono all'implementazione della carta dei servizi una funzione di efficientamento organizzativo (dimensione 1); a tale proposito i GAL hanno sottolineato che la carta dei servizi non riesce a "tracciare tante attività" che talvolta si basano su contatti non codificati e si rischia di non valorizzare una parte del lavoro del GAL.

Diversa la valutazione dell'impatto sulla dimensione 2 - acquisizione di competenze che, nella prima fase del Focus, ha visto 7 GAL sostanzialmente dare un voto positivo allo strumento. Secondo alcuni GAL l'impegno di monitorare i servizi resi e verificare le prestazioni, mediante la definizione di target, la quantificazione di indicatori e il calcolo degli eventuali scostamenti dagli standard definiti, determina effetti sulle capacità del GAL e sulla sua organizzazione.

In questo ambito, anche l'esercizio svolto da alcuni GAL di rilevare il feed back ai servizi resi e il gradimento delle attività formative/informative e quantificare indicatori di customer's satisfaction incide sulle competenze dei GAL.

Meno percepito l'effetto sulla dimensione 3 - conseguimento dei risultati della SSL - valutato positivamente solo da 4 GAL nella prima fase.

La discussione si conclude con una valutazione nulla, che accumuna tutti i GAL, cui consegue un giudizio di inefficacia dello strumento "carta dei servizi" che si presta di più a monitorare attività svolte da altri Enti che quelle dei GAL, pur se le argomentazioni durante la discussione forniscono suggestioni diverse e più positive alla valutazione dell'ITEM.

Rispondenza ai criteri di Buona Prassi

Requisito	Giudizio	Motivazione
Efficacia	++	<p>Attraverso la redazione della propria carta dei servizi, i GAL approvano ed attivano un sistema di misurazione e valutazione dei servizi resi a supporto dell'attuazione delle strategie di sviluppo locale. La carta dei servizi è pubblicata nei siti dei GAL e rende molto manifesto agli utenti il progetto di erogazioni di servizi e attività. Il monitoraggio dei servizi consente ai GAL di evidenziare in che modo è stata assicurata "pubblicità" alle iniziative, garantita continuità nell'erogazione dei servizi, monitorata la partecipazione alle attività, tenuto conto dei feed back degli utenti, per migliorare l'azione di programmazione come testimoniato da alcuni partecipanti al Focus.</p> <p>Tuttavia il giudizio negativo finale del Focus allo strumento, vissuto come il RA come un oneroso adempimento, ne limita il contributo potenziale al miglioramento gestionale.</p>
Empowerment	++	<p>L'impegno richiesto nella implementazione della carta dei servizi e il monitoraggio e valutazione dei servizi resi già rappresentano un accrescimento delle capacità dei GAL, che sono stati chiamati a identificare i servizi da sviluppare nel territorio a supporto delle SSL, ad attivare un sistema di misurazione e valutazione dei servizi resi attraverso cui rendicontare e valutare la qualità della propria azione. L'effetto dell'impegno determina dei risultati quindi apprezzabili.</p> <p>Tuttavia la valutazione negativa data allo strumento dalla maggioranza dei GAL nel Focus sembra indicare una consapevolezza ancora limitata degli obiettivi e delle potenzialità dello strumento come supporto all'auto valutazione delle proprie funzionalità e della propria organizzazione in funzione della attività svolte e da svolgere.</p>
Riproducibilità Trasferibilità	++	<p>L'implementazione della carta dei servizi da parte dei GAL è riproducibile e trasferibile in altri contesti prevedendo tuttavia impegni organizzativi nella struttura per la predisposizione dei modelli e per la valutazione dei contenuti.</p>

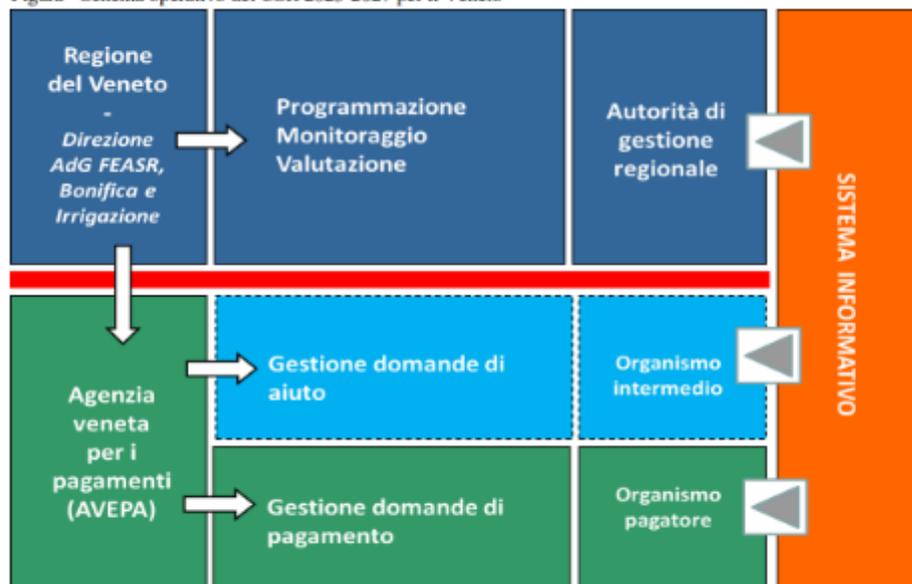
3 MODELLO DI GOVERNANCE DEL PSR E DI LEADER

Il modello di *governance* del PSR - descritto nei capitoli 15 e 9 del PSR - coinvolge nella gestione e controllo del Programma l'Autorità di Gestione e l'Agenzia veneta per i pagamenti (AVEPA).

Negli anni le competenze dell'ente sono cresciute e si sono diversificate: accanto alle funzioni di organismo pagatore regionale, l'AVEPA è delegato sulla base di specifiche convenzioni stipulate con la Regione del Veneto, alla gestione delle domande di aiuto e, in particolare, alle funzioni attribuite dall'articolo 65 del regolamento (UE) n. 1305/2013 all'AdG per l'attuazione delle misure:

- la selezione delle operazioni;
- l'informazione ai beneficiari e agli altri organismi che partecipano all'esecuzione delle operazioni.

Figura - Schema operativo del CSR 2023-2027 per il Veneto



Fonte: Indirizzi procedurali

3.1 Istituzione della Commissione tecnica GAL-AVEPA (Decreto 11 del 2/12/2016)

I motivi della scelta della Buona Prassi

Anche per quanto riguarda LEADER, i compiti relativi all'acquisizione delle domande di aiuto e alla selezione delle operazioni relative all'attuazione della strategia del GAL sono definiti in coerenza con l'art. 34 del regolamento (UE) n. 1303/2013 e con l'assetto regionale descritto che attribuisce ad AVEPA la gestione delle domande di aiuto. Tuttavia, per assicurare il ruolo attivo del GAL, dalla fase di acquisizione delle domande di aiuto nel sistema informativo sino alla relativa istruttoria, sulla base dell'esperienza realizzata nella programmazione 2007-2013, è attivata per ogni PSL una Commissione tecnica GAL-AVEPA, presieduta dal rappresentante del GAL, con il compito di:

- verificare il quadro generale delle domande di aiuto presentate;
- verificare e supportare l'istruttoria delle domande di aiuto;
- verificare e validare le proposte dell'istruttoria per quanto riguarda l'applicazione dei criteri di selezione;
- predisporre la graduatoria delle domande ammissibili e la lista delle domande finanziabili.

Il modello veneto che attribuisce alla Commissione AVEPA-GAL la gestione delle domande di aiuto rappresenta un elemento chiave dell'avanzamento della spesa pubblica delle SSL dei GAL veneti garantendo una maggiore

efficienza del processo istruttorio e tempistiche certe del processo di selezione (secondo quanto stabilito dagli IPG), limitando possibili effetti di sovrapposizione e di ridondanza operativa determinati dal doppio passaggio dell'istruttoria effettuata dal GAL e un successivo controllo da parte dell'AdG.

La partecipazione alla Commissione tecnica altresì rappresenta una occasione per il GAL per acquisire le competenze necessarie in fase istruttorio, capacità e concretezza che possono rivelarsi utili anche nella fase programmatoria, nell'ottica di evitare le successive criticità (Buona Prassi).

I risultati dell'indagine partecipata

Tabella 8 Risultati dell'indagine partecipata e confronto tra le due fasi

ITEM 5	FASE 1 (risultati della fase condotta in autonomia)			FASE 2 (risultati della discussione)		
	Ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	Acquisizione di maggiori competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Conseguimento dei risultati della SSL	Ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	Acquisizione di maggiori competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Conseguimento dei risultati della SSL
Istituzione Commissione tecnica GAL- AVEPA						
Valore modale	1	1	1	2	1	2
Valore medio	1,1	1,1	1,4			
Condivisione	no	si	si			
Sommatoria dei voti attribuiti	10	10	13	18	9	18
Efficacia	56%	56%	72%	100%	50%	100%
Giudizio	Efficace	Efficace	Efficace	Molto efficace	Efficace	Molto efficace

Legenda

Efficacia % è data dalla sommatoria dei voti attribuiti/votazione massima attribuibile (18)

Giudizio Valori negativi - 0% totalmente inefficace; 1-30% Poco efficace; 31-75% Efficace; Oltre 75% Molto efficace

In verde i valori che aumentano in fase 2

In rosso i valori che diminuiscono in fase 2

Il giudizio espresso dai GAL sull'ITEM 5 – Istituzione Commissione tecnica GAL- AVEPA è molto positivo/positivo sulle tre dimensioni, con una crescita delle valutazioni avanzate nella fase 1 in particolare per ciò che riguarda l'effetto sull'impiego di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER (dimensione 1) e il conseguimento dei risultati della SSL (dimensione 3).

La valutazione positiva del modello di *governance* è condivisa da tutti i presenti con un particolare riconoscimento da parte dei direttori che hanno svolto lo stesso ruolo in GAL di altre Regioni italiane (PA Trento, Lombardia) che definiscono "il sistema schematico ma funzionante".

La Commissione tecnica vede impegnato il GAL nell'istruttoria in un contesto che da un lato gli consente di acquisire da AVEPA le competenze necessarie allo svolgimento del ruolo e, con l'accesso agli applicativi, le conoscenze sulla quantità e qualità delle domande di aiuto presentate, sugli effetti determinati dall'applicazione dei criteri sulla graduatoria dei progetti finanziabili (dimensione 2), dall'altro gli permette di contribuire, con le informazioni in proprio possesso, ad una migliore comprensione delle domande di aiuto istruite.

Questo sistema permette di svolgere l'istruttoria in maniera più approfondita ed efficiente e consente al GAL di dedicarsi maggiormente alle proprie funzioni di animazione (dimensione 1).

La discussione si conclude con una valutazione molto favorevole al modello di *governance* e all'istituzione della Commissione tecnica GAL - AVEPA con ripercussioni positive su tutte le dimensioni considerate.

Rispondenza ai criteri di Buona Prassi

Requisito	Giudizio	Motivazione
Efficacia	+++	<p>L'Istituzione della Commissione mista GAL – AVEPA, nel rispetto dei compiti regolamentari del GAL e in coerenza con l'assetto regionale che attribuisce ad AVEPA la gestione delle domande di aiuto, è la scelta che probabilmente facilita maggiormente l'attuazione di LEADER.</p> <p>Con l'Istituzione della Commissione tecnica i GAL partecipano, in qualità di presidenti, alla procedura di selezione con funzioni di verifica, supporto e validazione. Tale partecipazione evita il doppio passaggio istruttorio del GAL (che in Veneto hanno strutture numericamente ridotte) e successivo controllo da parte dell'AdG e garantisce efficienza gestionale.</p> <p>L'avanzamento attuativo delle SSL (Tabella 1) e il giudizio molto positivo del Focus alimentano la valutazione finale.</p>
Empowerment	+++	<p>L'istituzione della Commissione mista GAL AVEPA rappresenta una scelta importante della Regione a favore dell'<i>empowerment</i> dei GAL.</p> <p>La partecipazione alla Commissione consente il confronto attivo con AVEPA e acquisizione da parte del GAL di <i>know how</i> che, se trasferito nella fase programmatica, può limitare eventuali criticità di ammissibilità delle domande di aiuto.</p> <p>L'impegno nella Commissione consente al GAL di acquisire conoscenza sulle operazioni finanziate e sulla loro rispondenza alle priorità della selezione utile a condurre eventuali attività sul territorio per migliorarne la qualità.</p> <p>Ovviamente le conseguenze della partecipazione alla Commissione tecnica sulla crescita delle capacità del GAL e sulla attuazione della SSL sono proporzionali alla qualità della partecipazione stessa, pro attiva e non formale.</p>
Riproducibilità Trasferibilità	+	<p>La scelta della Regione del Veneto è difficilmente adattabile in altri contesti in quanto richiede importanti cambiamenti organizzativi</p>

4 STRUMENTI DI ACCOMPAGNAMENTO/CONFRONTO

4.1 Sito Regione per la consultazione di documenti procedurali e materiale divulgativo dedicato

I motivi della scelta della Buona Prassi

Per fornire a tutti gli utenti una base di regole omogenea e stabile, le informazioni sul piano tecnico, normativo e amministrativo sono pubblicate nel Bollettino Ufficiale della Regione del Veneto e sono archiviate sul portale regionale alla pagina specifica dedicata al Programma di Sviluppo Rurale del Veneto, dove è interamente disponibile la documentazione ufficiale del programma valida per tutte le Misure del PSR e specifica per LEADER.

<https://www.regione.veneto.it/web/agricoltura-e-foreste/documenti-attuativi-psr>

<https://www.regione.veneto.it/web/agricoltura-e-foreste/sviluppo-locale-leader>

Le Deliberazioni della Giunta Regionale (DGR) e i Decreti dell'AdG FEASR che regolano l'attuazione dello Sviluppo locale Leader con una valenza generale e trasversale, sono riportati in ordine cronologico a partire dal più recente.

Nel portale sono forniti i Report di avanzamento della Misura 19 con la sintesi dell'avanzamento finanziario e strategico dei PSL e forniti contenuti che possono essere di utilità ai beneficiari e potenziali beneficiari e agli operatori che si occupano a diverso titolo dei finanziamenti legati allo Sviluppo locale LEADER.

La completezza dell'archivio e il livello di aggiornamento della documentazione rappresentano un inequivocabile supporto al successo gestionale dei GAL (Buona Prassi).

I risultati dell'indagine partecipata

Tabella 9 Risultati dell'indagine partecipata e confronto tra le due fasi

ITEM 6	FASE 1 (risultati della fase condotta in autonomia)			FASE 2 (risultati della discussione)		
	Ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	Acquisizione di maggiori competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Conseguimento dei risultati della SSL	Ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	Acquisizione di maggiori competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Conseguimento dei risultati della SSL
Sito Regione per la consultazione di documenti e materiale divulgativo dedicato						
Valore modale	2	1	0	2	1	1
Valore medio	1	1,4	1			
Condivisione	no	si	no			
Sommatoria dei voti attribuiti	9	13	9	18	9	9
Efficacia	50%	72%	50%	100%	50%	50%
Giudizio	Efficace	Efficace	Efficace	Molto efficace	Efficace	Efficace

Legenda

Efficacia % è data dalla sommatoria dei voti attribuiti/votazione massima attribuibile (18)

Giudizio Valori negativi - 0% totalmente inefficace; 1-30% Poco efficace; 31-75% Efficace; Oltre 75% Molto efficace

In verde i valori che aumentano in fase 2

In rosso i valori che diminuiscono in fase 2

Il giudizio espresso dai GAL sull'ITEM 6 – Sito della Regione è complessivamente positivo/molto positivo. I giudizi, non risultati condivisi nella fase 1, sono stati condivisi a seguito della discussione. La possibilità di disporre di documenti amministrativi e tecnici di supporto all'attuazione facilita la fase gestionale e libera tempo da dedicare all'animazione (dimensione 1). A seguito della discussione lo sforzo dei servizi regionali di archiviazione e manutenzione del portale regionale viene riconosciuto pure dai 4 GAL che nella prima fase

avevano considerato la disponibilità di tali informazioni poco influente sull'ottimizzazione dell'organizzazione delle proprie attività.

I GAL riconoscono che l'offerta di informazione ricca diversificata e costantemente aggiornata del portale aumenta l'accesso del GAL alla conoscenza ed "è di grande aiuto nello svolgimento delle attività e dei compiti del GAL" (dimensione 2, tutti i GAL).

La presenza di informazioni di supporto alla progettazione/realizzazione a disposizione di tutti i potenziali beneficiari (es. prezzario) può avere effetti positivi sui risultati della SSL perché supporta i potenziali beneficiari nelle scelte e favorisce l'implementazione dei progetti (dimensione 3).

La discussione, che determina cambiamenti di opinione da parte di quei GAL che nella prima fase avevano attribuito in valore nullo all'ITEM, si conclude con una valutazione molto favorevole sul portale regionale, riconosciuto come un valore aggiunto regionale.

Rispondenza ai criteri di Buona Prassi

Requisito	Giudizio	Motivazione
Efficacia	+++	Sul portale regionale alla pagina specifica dedicata al Programma di Sviluppo Rurale del Veneto, è interamente disponibile la documentazione ufficiale del programma valida per tutte le Misure del PSR e specifica per LEADER. La documentazione è costantemente aggiornata. La completezza dell'archivio, la disponibilità di documenti amministrativi e tecnici di supporto all'attuazione e il livello di aggiornamento della documentazione rappresentano un inequivocabile supporto all'attuazione riconosciuto anche dai GAL nel Focus.
Empowerment	+++	L'accesso all'informazione completa e aggiornata aumenta l'accesso del GAL alla conoscenza e accresce le possibilità del GAL di operare correttamente anche nei confronti dei potenziali beneficiari. Il portale regionale suscita un elevato gradimento da parte dei GAL.
Riproducibilità Trasferibilità	++	La creazione e manutenzione di un sito per la consultazione di documenti procedurali e materiale divulgativo è riproducibile e trasferibile in altri contesti, tenendo però conto delle necessità organizzative e del personale dedicato.

4.2 Sistema Informativo di monitoraggio del PSR accessibile da parte dei GAL

I motivi della scelta della Buona Prassi

Al fine di assicurare il ruolo attivo del GAL rispetto alla gestione delle domande di aiuto e assicurare le necessarie funzioni di monitoraggio, i GAL accedono al Sistema Informativo regionale, nell'ambito di tutte le fasi interessate mediante un applicativo.

Per facilitare l'accesso e l'utilizzo delle informazioni da parte dei GAL la Regione ha realizzato una giornata di formazione nel 2021 per introdurre i GAL al *datawarehouse* e attivata una funzione di help desk cui i GAL possono ricorrere in continuo.

In particolare i GAL possono accedere al *datawarehouse* e al sistema gestionale della Regione e scaricare reportistica e informazioni di dettaglio dei progetti.

L'accesso al *datawarehouse* consente ai GAL di scaricare dei Report aggiornati con informazioni di natura procedurale (numero di domande protocollate, ammesse, finanziate, chiuse) e finanziarie (spesa richiesta, aiuto richiesto, spesa ammessa aiuto ammesso, spesa concessa, aiuto concesso, aiuto liquidato totale, aiuto

liquidato FEASR) per GAL misura e bando. I dati contenuti nei *Report* organizzano informazioni che provengono dal sistema informativo gestionale regionale.

Figura 4 Report generico di monitoraggio

Misura	Codice Azione	Bando	Protocollate	Ammesse	Financiate	Parziali liquidate	Chiuse	Budget della misura	Spese (Chiesta)
M04	M04-1-1	01007 - G.A.L. ALTO BEL...	9	4	4	0	3	700.000	681.500
		01038 - G.A.L. ALTO BEL...	5	4	4	1	3	300.000	1.043.134
		01132 - G.A.L. ALTO BEL...	10	5	5	0	0	350.345	491.474
Totale azione 1			24	14	14	1	6	1.350.345	2.216.108
M06	M06-4-1	00803 - G.A.L. ALTO BEL...	7	5	5	0	3	500.000	712.777
		00833 - G.A.L. ALTO BEL...	5	4	4	0	4	300.000	615.362
		00934 - G.A.L. ALTO BEL...	2	1	1	0	1	200.000	71.500
		01046 - G.A.L. ALTO BELLUNESE (S1-BL-E) - DELIBERAZ. 29 DEL 14/10/2019 - BANDO PUBBLICO	2	2	2	0	0	150.000	82.048
Totale azione 1			16	12	12	0	8	1.150.000	1.481.687
M06-4-2	00718 - G.A.L. ALTO BELLUNESE (S1-BL-E) - DELIBERAZ. 7 DEL 31/01/2017 - BANDO PUBBLICO		127	88	83	0	42	3.100.000	15.585.620
	00842 - G.A.L. ALTO BELLUNESE (S1-BL-E) - DELIBERAZ. 28 DEL 06/05/2017 - PUBBLICO		29	25	25	0	24	500.000	1.407.682
	00989 - G.A.L. ALTO BELLUNESE (S1-BL-E) - DELIBERAZ. 11 DEL 17/06/2015 - BANDO PUBBLICO		16	16	16	0	13	600.000	674.832

Fonte DATAWAREHOUSE PSR 2014-2022 Regione del Veneto

I GAL accedono anche al sistema gestionale che fornisce una base dati più ampia e complessa; attraverso una maschera di interrogazione entrano nel sistema e scaricano informazioni in formato *excel/CSV* che possono riguardare l'insieme dei progetti o, attraverso la funzione dettaglio, aspetti peculiari di un singolo progetto.

Figura 5 Maschera di accesso e di ricerca al sistema gestionale

Criteri di ricerca

Anagrafica

Misura:

Cuaa:

Ragione Sociale:

Data Protocollo:

Data Presentazione:

Id Pratica:

Cuaa Azienda Subentrante:

Annualità Pagamento:

Ente Delegato:

Ufficio:

Tipo Domanda:

Presenza Sanzione:

Bando:

Partita Iva:

Numero Domanda (singola):

Numero Protocollo:

Stato:

Anomalia:

Presenza Subentro:

Ente Assegnato:

Progetto:

Numero Domanda (storica):

Presenza importo erogabile negativo:

Risultati della ricerca: 0

Misura	Bando	Id Pratica	Num. Domanda	Num. Protocollo	Data Protocollo	Cuaa	Partita Iva	Ragione Sociale	Stato	Annualità di Pagamento	Domanda di Riferimento	Dettaglio
--------	-------	------------	--------------	-----------------	-----------------	------	-------------	-----------------	-------	------------------------	------------------------	-----------

Fonte Sistema Gestionale del PSR 2014-2022 Regione del Veneto

La disponibilità e l'accessibilità alle funzioni del sistema informativo del PSR fornisce il supporto per assicurare le funzioni di monitoraggio e la gestione delle domande di aiuto da parte del GAL (Buona Prassi).

I risultati dell'indagine partecipata

Tabella 10 Risultati dell'indagine partecipata e confronto tra le due fasi

ITEM 7	FASE 1 (risultati della fase condotta in autonomia)			FASE 2 (risultati della discussione)		
	Ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	Acquisizione di maggiori competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Conseguimento dei risultati della SSL	Ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	Acquisizione di maggiori competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Conseguimento dei risultati della SSL
Valore modale	2	2	1	2	2	1
Valore medio	1	1,6	1,2			
Condivisione	no	sì	no			
Sommatoria dei voti attribuiti	9	14	11	18	18	9
Efficacia	50%	78%	61%	100%	100%	50%
Giudizio	Efficace	Molto efficace	Efficace	Molto efficace	Molto efficace	Efficace

Legenda

Efficacia % è data dalla sommatoria dei voti attribuiti/votazione massima attribuibile (18)

Giudizio Valori negativi - 0% totalmente inefficace; 1-30% Poco efficace; 31-75% Efficace; Oltre 75% Molto efficace

In verde i valori che aumentano in fase 2

In rosso i valori che diminuiscono in fase 2

Il giudizio espresso dai GAL sull'ITEM 7 – Sistema Informativo di monitoraggio del PSR accessibile da parte dei GAL è molto positivo. I giudizi sono risultati sostanzialmente condivisi tra tutti i partecipanti anche nella prima fase; la discussione amplifica il ruolo del supporto fornito dal sistema informativo alle attività gestionali che si ripercuote sulla ottimizzazione del tempo e delle risorse.

I GAL nella discussione concordano che il sistema informativo consente di estrarre i dati necessari al monitoraggio e di acquisire informazioni più di dettaglio sulle progettualità in corso di svolgimento. La reportistica aggiornata fornisce un aggiornamento sullo stato dell'arte procedurale finanziario e consente di acquisire quindi la necessaria consapevolezza gestionale.

Tuttavia i GAL concordano che "L'accesso alla piattaforma non è semplicissimo" specie per i dati di dettaglio del sistema gestionale e che ancor più risulta complessa l'elaborazione delle informazioni. Un GAL comunica di aver creato un sistema *excel ad hoc* per analizzare i dati scaricati.

Più di un GAL avverte di non aver trovato nella base informativa alcune informazioni di natura anagrafica non obbligatorie (es. dati di contatto) funzionali ad esempio a rintracciare il beneficiario per svolgere degli approfondimenti sui risultati raggiunti.

La discussione si conclude con una valutazione molto favorevole del sistema informativo che rappresenta anche per i GAL una Buona Prassi regionale.

Rispondenza ai criteri di Buona Prassi

Requisito	Giudizio	Motivazione
Efficacia	+++	Altra scelta regionale che rende efficiente la gestione del PSR - e in questo ambito anche LEADER - è la disponibilità di un sistema informativo del PSR la cui reingegnerizzazione, rappresenta di per sé una Buona Prassi della Regione del Veneto. I GAL, accedendo mediante un applicativo, possono scaricare reportistica aggiornata dell'avanzamento procedurale fisico e finanziario e fare interrogazioni di dettaglio fino a livello di singola domanda di aiuto. La disponibilità di dati di diverso dettaglio aggiornati e di reportistica scaricabile avvantaggia le funzioni gestionali dei GAL i quali attribuiscono al sistema informativo regionale una valutazione molto positiva. La disponibilità del Sistema Informativo rappresenta infatti una fondamentale premessa alla sorveglianza dell'attuazione delle SSL.
Empowerment	++	Seppur l'accesso al sistema informativo sia stato facilitato da una formazione dedicata e dalla continua presenza di un help desk regionale, le considerazioni sulla complessità della piattaforma avanzate nel Focus dai GAL evidenziano la difficoltà di utilizzazione e comprensione delle funzioni del sistema informativo. Questo limite rappresentato nel Focus dai GAL rende necessaria una riflessione sui possibili margini di miglioramento sull'accesso al sistema di informazioni, sull'utilizzo e l'elaborazione dei dati-
Riproducibilità Trasferibilità	+	La creazione e implementazione di un sistema informativo dedicato è riproducibile in altri contesti ma richiede elevate competenze specifiche, risorse dedicate e cambiamenti organizzativi

4.3 Incontri periodici fra Regione e GAL

I motivi della scelta della Buona Prassi

Per supportare le attività dei GAL la Regione del Veneto ha organizzato e realizzato dal 2017 al 2023 numerosi incontri di coordinamento in cui vengono affrontate tematiche diverse, a seconda della fase di programmazione/attuazione. Scopo principale degli incontri è quello di fornire un supporto sia informativo che formativo relativo alla programmazione e attuazione di LEADER, oltre a consolidare i legami tra i vari soggetti coinvolti nella *governance* regionale.

L'organizzazione di tali incontri è a carico di un gruppo di professionalità dedicate a LEADER che operano nell'ambito dell'unità organizzativa Programmazione e sviluppo rurale. Il gruppo di lavoro (GdL) dedicato a LEADER è composto mediamente da 4 UL che forniscono in continua attività di supporto ai GAL. L'impegno del GdL e le collaborazioni necessarie variano a seconda delle funzioni di supporto da svolgere.

Dal 2017 al 2023 la Regione ha organizzato 28 incontri di coordinamento AdG - Avepa - GAL in parte destinati ai singoli GAL e in parte collettivi e 25 incontri bilaterali con i singoli GAL. Gli incontri hanno anche affrontato con giornate "formative" alcune delle attività che caratterizzano la fase attuativa delle SSL tra cui la redazione del RA, con un focus particolare sull'aspetto relativo all'adempimento degli impegni (gestione conflitto di interesse, Carta dei servizi, trasparenza).

Tabella 11 Incontri realizzati per tipologia

Tipo di incontro	Anno							Totale
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Incontri di Coordinamento AdG - AVEPA – GAL	5	3	3	5	4	6	2	28
Incontri bilaterali AdG - GAL - Help Desk	5	5	3		2	3	7	25

Fonte: Reportistica redatta da UO Programmazione e sviluppo rurale

La Regione ha anche organizzato 2 workshop specificamente per i GAL, uno sulla comunicazione LEADER e la strategia di comunicazione dei GAL (2018) e uno sull'innovazione sociale e l'economia di comunità a supporto delle sfide di LEADER 2021-2027 (2020). Nel 2019, nell'ambito de "I Dialoghi dei PSL", sono stati realizzati incontri presso le sedi dei 9 GAL.

Nell'ambito delle attività previste dalla Regione di supporto ai GAL vanno anche considerati gli incontri per l'autovalutazione (vedi paragrafo successivo). I responsabili regionali hanno inoltre partecipato a eventi e seminari organizzati dai GAL, tra cui nel 2021 un ciclo di incontri che hanno affrontato temi che vanno dal conflitto di interesse, alla leadership dell'innovazione.

Gli incontri organizzati affrontano nodi procedurali, criticità e trasferiscono *know how* facilitando i GAL nello svolgimento delle proprie funzioni e impegni (Buona Prassi).

I risultati dell'indagine partecipata

Tabella 12 Risultati dell'indagine partecipata e confronto tra le due fasi

ITEM 8	FASE 1 (risultati della fase condotta in autonomia)			FASE 2 (risultati della discussione)		
	Ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	Acquisizione di maggiori competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Conseguimento dei risultati della SSL	Ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	Acquisizione di maggiori competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Conseguimento dei risultati della SSL
Incontri periodici ADG GAL						
Valore modale	2	2	2	2	2	2
Valore medio	1,6	1,9	1,8			
Condivisione	si	si	si			
Sommatoria dei voti attribuiti	14	17	16	18	18	18
Efficacia	78%	94%	89%	100%	100%	100%
Giudizio	Molto efficace	Molto efficace	Molto efficace	Molto efficace	Molto efficace	Molto efficace

Legenda

Efficacia % è data dalla sommatoria dei voti attribuiti/votazione massima attribuibile (18)

Giudizio Valori negativi - 0% totalmente inefficace; 1-30% Poco efficace; 31-75% Efficace; Oltre 75% Molto efficace

In verde i valori che aumentano in fase 2

In rosso i valori che diminuiscono in fase 2

Il giudizio espresso dai GAL sull'ITEM 8 – Incontri periodici fra Regione e GAL è molto positivo sulle tutte le dimensioni.

I giudizi sono risultati sostanzialmente condivisi tra tutti i partecipanti anche nella fase 1 che attribuisce una efficacia molto alta sulla dimensione 1, una ancora maggiore sulle dimensioni 2 e 3.

A seguito della discussione, tutti i GAL sono stati concordi nell'attribuire il voto massimo su tutte le tre dimensioni, con la massima efficacia.

Nella discussione i GAL concordano sul fatto che gli incontri affrontano temi di concreto interesse dei GAL, sono finalizzati a risolvere problemi e sono condotti in maniera strutturata, anticipando gli argomenti e i materiali di supporto. "Efficaci, pragmatici, concreti, finalizzati" sono gli aggettivi che maggiormente sono stati utilizzati per qualificare le attività regionali.

La discussione si conclude con una valutazione molto favorevole degli incontri periodici che rappresentano anche per i GAL una Buona Prassi regionale.

Rispondenza ai criteri di Buona Prassi

Requisito	Giudizio	Motivazione
Efficacia	+++	<p>Gli incontri organizzati e scanditi periodicamente per affrontare problematiche diverse sono apprezzati da tutti i GAL per concretezza e pragmatismo.</p> <p>Gli incontri di coordinamento AdG - Avepa - GAL e gli incontri bilaterali con i singoli GAL per affrontare aspetti procedurali e criticità emerse hanno un'alta efficacia sul miglioramento della performance testimoniata dagli indicatori di attuazione fisico procedurale.</p>
Empowerment	+++	<p>L'effetto degli incontri periodici sull'accrescimento delle capacità dei GAL è potenzialmente molto elevato. Gli incontri sono ben organizzati, producono materiali di supporto e facilitazione. I partecipanti al Focus riconoscono agli incontri impatti molto positivi sulle proprie capacità.</p> <p>Nonostante ciò va ricordato che la capacità di incidere sull'accrescimento delle competenze è direttamente proporzionale alla intensità e alla qualità della partecipazione dei GAL, se considerata non un mero adempimento ma una occasione di crescita.</p>
Riproducibilità Trasferibilità	++	<p>La realizzazione di incontri periodici di supporto ai GAL è riproducibile in altri contesti tenendo però conto delle necessità organizzative e del personale dedicato.</p>

4.4 Coordinamento GAL veneti

I motivi della scelta della Buona Prassi

Il coordinamento dei GAL è attivo da circa 20 anni; riguarda sia i presidenti che il tavolo tecnico dei direttori. Il coordinamento dei GAL si configura come rete informale ma ha delle regole interne di gestione come, ad esempio, la rotazione del GAL coordinatore ogni due anni.

Il tavolo tecnico dei direttori si riunisce mediamente 1 volta al mese; le attività del coordinamento sono pagate da tutti i GAL che ogni anno stanziavano una cifra ad hoc.

L'esistenza di un coordinamento dei GAL rappresenta una Buona Prassi in quanto facilita le relazioni "verticali" con la Regione, ad esempio, raccogliendo e facendo sintesi delle diverse istanze dei GAL, consente una maggiore circolazione "orizzontale" tra i GAL e può attivare attività specifiche di formazione/informazione in presenza di determinati fabbisogni di conoscenza (Buona Prassi).

I risultati dell'indagine partecipata

Tabella 13 Risultati dell'indagine partecipata e confronto tra le due fasi

ITEM 9	FASE 1 (risultati della fase condotta in autonomia)			FASE 2 (risultati della discussione)		
	Ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	Acquisizione di maggiori competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Conseguimento dei risultati della SSL	Ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	Acquisizione di maggiori competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Conseguimento dei risultati della SSL
Istituzione del Coordinamento GAL veneti						
Valore modale	0	1	0	1	2	1
Valore medio	0,6	1,1	0,8			
Condivisione	si	no	si			
Sommatoria dei voti attribuiti	5	10	7	9	18	9
Efficacia	28%	56%	39%	50%	100%	50%
Giudizio	Poco efficace	Efficace	Efficace	Efficace	Molto efficace	Efficace

Legenda

Efficacia % è data dalla sommatoria dei voti attribuiti/votazione massima attribuibile (18)

Giudizio Valori negativi - 0% totalmente inefficace; 1-30% Poco efficace; 31-75% Efficace; Oltre 75% Molto efficace

In verde i valori che aumentano in fase 2

In rosso i valori che diminuiscono in fase 2

A seguito della discussione il giudizio espresso dai GAL sull'ITEM 9 – Coordinamento dei GAL è positivo su tutte le dimensioni, con un effetto maggiore sull'acquisizione di competenze.

La discussione ha modificato le valutazioni in maniera significativa. Nella prima fase infatti ben 5 GAL avevano considerato nullo l'effetto delle attività del Coordinamento sulla ottimizzazione dei tempi e sul conseguimento dei risultati mentre 2 GAL avevano espresso la stessa opinione nulla sulla acquisizione di competenze.

Il "Coordinamento fa una sintesi delle richieste valide formulate dai GAL e le presenta alla Regione". Le richieste avanzate sono quindi richieste collettive e validate nella loro formulazione. Il coordinamento dei GAL affronta problemi comuni e fa guadagnare tempo nell'interlocuzione con la Regione.

Anche il coordinamento dei GAL veneti ha una struttura organizzativa definita, con riunioni periodiche e la rotazione del ruolo di coordinatore, nel coordinamento, inoltre, si applicano "metodi cooperativi" che cercano di valorizzare il contributo e le esigenze di tutti i GAL. Grazie al coordinamento dei GAL sono state attuate iniziative di formazione.

La discussione si conclude quindi con una valutazione favorevole all'attività del Coordinamento GAL anche da parte di coloro che si erano espressi meno positivamente.

Rispondenza ai criteri di Buona Prassi

Requisito	Giudizio	Motivazione
Efficacia	++	<p>Il coordinamento dei GAL consente di velocizzare il trasferimento di informazioni alla Regione e tra i GAL; tale facilitazione del trasferimento di domande e risposte contribuisce all'efficientamento del GAL.</p> <p>La presenza di posizioni inizialmente poco favorevoli alle attività del Coordinamento del GAL, pur se superate dalla discussione, suggeriscono l'esistenza di un diverso approccio e di una diversa partecipazione da parte dei GAL al Coordinamento che limitano l'effettiva efficacia dello strumento.</p>

Requisito	Giudizio	Motivazione
Empowerment	++	La discussione di aspetti problematici, la formazione, la rotazione della funzione di coordinatore e la conduzione del coordinamento con metodi "cooperativi" mette tutti i GAL nella condizione di accrescere le proprie competenze. Anche in questo caso però la presenza di posizioni poco favorevoli suggerisce l'esistenza di un diverso approccio da parte dei GAL che limitano la comprensione e il riconoscimento delle potenzialità dello strumento in termini di <i>empowerment</i>
Riproducibilità Trasferibilità	+++	Il coordinamento dei GAL è riproducibile e trasferibile in altri contesti con un limitato impegno in termini organizzativi nella Regione e maggiori nei GAL

4.5 Supporto all'autovalutazione

I motivi della scelta della Buona Prassi

Al fine di supportare e accompagnare i GAL nell'attività di valutazione delle proprie strategie (compito previsto dal Reg (UE) 1303/2013), l'Autorità di Gestione del PSR ha previsto nell'ambito del piano di valutazione, un supporto da parte del Valutatore indipendente del PSR nel percorso di acquisizione di metodo e competenze necessari all'attività di autovalutazione dei GAL.

L'attività di accompagnamento iniziata a luglio 2018 è stata organizzata per fasi e ha previsto la produzione di documentazione tecnico-metodologica e la realizzazione di attività, in presenza o in remoto, di facilitazione coordinamento e consulenza.

La prima fase di attività di accompagnamento, mediante 4 incontri di natura metodologica svolti in presenza, ha introdotto i GAL alla autovalutazione e condotto alla individuazione di un set di 18 domande di autovalutazione - alcune relative al conseguimento dei risultati delle strategie e altre aggiuntive, che riguardano più specificamente l'organizzazione del GAL, l'efficacia della sua azione di comunicazione, promozione di reti, coinvolgimento della comunità locale – al cui interno i GAL hanno selezionato le domande auto valutative di proprio interesse.

Nella seconda fase, organizzata con esercitazioni di tipo pratico, è stata testata l'acquisizione e l'applicabilità delle informazioni fornite, in una ottica di "esecutività". Per condurre le esercitazioni sono stati elaborati format. Le esercitazioni hanno riguardato la messa a punto di prodotti e strumenti funzionali allo sviluppo delle diverse fasi dell'autovalutazione (pianificazione - strutturazione – conduzione) attraverso la simulazione di compiti che i referenti dei GAL sono chiamati a svolgere.

Il supporto all'autovalutazione è fornito anche in maniera "personalizzata", attivato a fronte di specifiche richieste.

Il supporto impostato dalla Regione ha richiesto la redazione di Linee guida per l'autovalutazione LEADER e, successivamente, la redazione di 3 Report di Sintesi dell'autovalutazione dei GAL 2014-2022 che danno conto delle attività di accompagnamento e degli strumenti di supporto ai GAL realizzati e dello stato di avanzamento delle attività di autovalutazione condotte dai GAL.

L'attività di supporto all'autovalutazione, è stata condotta in costante riferimento alla struttura regionale che ha garantito la sua partecipazione e con la quale sono state condivise le modalità organizzative e i tool elaborati (Buona Prassi).

I risultati dell'indagine partecipata

Tabella 14 Risultati dell'indagine partecipata e confronto tra le due fasi

ITEM 10	FASE 1 (risultati della fase condotta in autonomia)			FASE 2 (risultati della discussione)		
	Ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	Acquisizione di maggiori competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Conseguimento dei risultati della SSL	Ottimizzazione di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	Acquisizione di maggiori competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Conseguimento dei risultati della SSL
Valore modale	1	1	1	1	2	1
Valore medio	0,8	1,4	0,9			
Condivisione	si	si	no			
Sommatoria dei voti attribuiti	7	13	8	9	18	9
Efficacia	39%	72%	44%	50%	100%	50%
Giudizio	Efficace	Efficace	Efficace	Efficace	Molto efficace	Efficace

Legenda

Efficacia % è data dalla sommatoria dei voti attribuiti/votazione massima attribuibile (18)

Giudizio Valori negativi - 0% totalmente inefficace; 1-30% Poco efficace; 31-75% Efficace; Oltre 75% Molto efficace

In verde i valori che aumentano in fase 2

In rosso i valori che diminuiscono in fase 2

Il giudizio espresso dai GAL sull'ITEM 10 – Supporto all'autovalutazione è positivo sulle tutte le dimensioni.

A seguito della discussione i 3 GAL che avevano attribuito effetto nullo del supporto sulla ottimizzazione dei tempi e sul conseguimento dei risultati, accrescono la propria valutazione (da 0 a 1) e cresce anche la valutazione positiva sull'acquisizione di competenze. I GAL apprezzano la scelta della Regione di prevedere incontri organizzati (in presenza e in remoto durante il COVID). *“Senza il supporto non sarei andata da nessuna parte”*. I GAL apprezzano il lavoro fatto dal Valutatore e anche il metodo applicativo che ha cercato di “insegnare” partendo dalle esperienze e dalle esigenze di ciascun GAL. La discussione si conclude con una valutazione migliorativa dell'attività di supporto ricevuta.

Rispondenza ai criteri di Buona Prassi

Requisito	Giudizio	Motivazione
Efficacia	++	Attraverso la formazione impartita e con i prodotti realizzati sono stati condivisi metodi per analizzare l'efficienza e l'efficacia del processo di attuazione della SSL utilizzando le informazioni restituite dal sistema informativo (es. l'efficacia dei criteri di selezione dei bandi nel selezionare progetti coerenti con la strategia sulla base dei punteggi acquisiti dai progetti). La valutazione dell'efficacia delle procedure applicando i metodi proposti dal valutatore è stata effettuata da alcuni GAL che, sulla base dei risultati evidenziati, hanno applicato correttivi alla propria azione. Tuttavia la limitata casistica sull'applicazione dei metodi proposti non consente di attribuire una valutazione di massima efficacia al supporto.
Empowerment	++	La modalità collettiva e partecipativa con cui è stato fornito il supporto all'autovalutazione e la disponibilità di un supporto personalizzato per affrontare insieme al GAL le problematiche emerse, sono potenzialmente molto efficaci a trasmettere e trasferire competenze. Tale risultato viene anche richiamato durante il Focus e premiato dal giudizio dei GAL. Le attività che i GAL hanno intrapreso, a fronte di una richiesta regolamentare, testimoniano che il processo di empowerment è in corso. Tuttavia l'avanzamento delle attività di autovalutazione, non standardizzabile tra i vari GAL, consente una valutazione intermedia dell'efficacia del supporto ad accrescere le capacità del GAL.
Riproducibilità Trasferibilità	+++	Il supporto all'autovalutazione è riproducibile e trasferibile in altri contesti con un limitato impegno organizzativo nella Regione e maggiore nei GAL.

5 SINTESI E CONCLUSIONI

Il PSR 2014-2022 del Veneto presenta un avanzamento della spesa pubblica (77%) superiore alla media nazionale (71%). A tale ottima performance generale contribuisce anche la M19 (LEADER) che, in significativa controtendenza con il livello nazionale nel quale la forchetta dell'avanzamento attuativo tra PSR e M19 è molto sensibile, raggiunge in Veneto il 76% della spesa pubblica programmata. I GAL del Veneto presentano quindi una elevata capacità di attuazione delle Strategie di Sviluppo Locale.

A partire da questa osservazione, l'analisi svolta ha cercato di fare emergere nel modello veneto di *governance* di LEADER elementi di Buona Prassi, vale a dire quelli la cui applicazione può aver maggiormente facilitato l'attuazione delle strategie (EFFICACIA), la crescita delle competenze dei GAL (*empowerment*) e che possano nel contempo essere adattabili in altri contesti (trasferibilità/replicabilità).

Per selezionare le Buone Prassi è stato realizzato un percorso a tappe che ha coinvolto diversi testimoni privilegiati: i funzionari regionali che si occupano dell'attuazione del PSR, interpellati in qualità di progettisti/registi del sistema di *governance*, i GAL interpellati in qualità di utenti/attori di tale sistema e infine il valutatore, in qualità di osservatore/critico del funzionamento e del successo effettivo o potenziale di tale sistema.

Sono stati in una prima fase individuati 10 ITEM - elementi/strumenti del processo gestionale e amministrativo specifici del LEADER in Veneto - considerati un presupposto all'efficace attuazione delle SSL e al manifestarsi degli effetti attesi da LEADER (Buone Prassi potenziali). Gli ITEM sono stati successivamente analizzati con i GAL per raccogliere le loro valutazioni sugli aspetti che hanno maggiormente inciso sull'efficacia della propria azione, sui risultati messi a segno e sull'accrescimento delle competenze della struttura.

L'associazione degli ITEM ai 3 requisiti di Buona Prassi (efficacia, *empowerment* e replicabilità) è stata effettuata dal Valutatore che ha tenuto conto delle argomentazioni fornite dai funzionari regionali, dai GAL nel *Focus* realizzato e delle proprie conoscenze, maturate nell'ambito della valutazione del PSR.

La "classifica" degli ITEM è stata effettuata sulla base delle loro capacità di valorizzare contemporaneamente più requisiti di Buona Prassi verificando una condizione di condizioni *win win* tra la più alta efficacia ed efficienza del sistema gestionale (+++) e la consapevole crescita delle competenze nei GAL (+++).

Tabella 15 Capacità degli ITEM di valorizzare i requisiti di Buona Prassi

ITEM			Efficacia attuativa	<i>Empowerment</i>	Riproducibilità Trasferibilità
			Facilita il raggiungimento degli obiettivi di programmazione del sistema PSR	Produce mutamenti tangibili nelle capacità dei GAL	Adattabile e riproducibile in contesti diversi (Es. altre AdG)
Sistema delle regole procedurali e attuative e adempimento degli impegni del GAL	1	Bando di selezione, Istruzioni operative GAL, Linee guida misure, Testo unico Criteri di selezione	+++	+++	+
	2	Rapporto annuale	++	++	++
	3	Cronoprogramma annuale bandi	+++	++	++
	4	Carta dei servizi	++	++	++
<i>Governance</i> PSR e LEADER	5	Commissione mista GAL-AVEPA	+++	+++	+
	6	Sito Regione, pagina LEADER	+++	+++	++

ITEM			Efficacia attuativa	<i>Empowerment</i>	Riproducibilità Trasferibilità
			Facilita il raggiungimento degli obiettivi di programmazione del sistema PSR	Produce mutamenti tangibili nelle capacità dei GAL	Adattabile e riproducibile in contesti diversi (Es. altre AdG)
Strumenti di accompagnamento e confronto	7	Accessibilità al Sistema Informativo del PSR	+++	++	+
	8	Incontri periodici AdG e GAL	+++	+++	++
	9	Coordinamento GAL veneti	++	++	+++
	10	Supporto all'autovalutazione	++	++	+++

Legenda

- + *capacità bassa*
 ++ *capacità media*
 +++ *capacità alta*

Dall'osservazione della Tabella 15 si evidenzia che una buona parte degli elementi analizzati presenta una alta capacità di valorizzare i due primi requisiti di Buona Prassi presentando una condizione *win win*, mentre con più difficoltà viene valorizzata la riproducibilità:

1. il modello di *governance* (ITEM 5) che vede AVEPA delegata alla gestione delle domande di aiuto, affiancata dal GAL nello specifico delle domande di LEADER, assicurando una maggiore efficienza del processo istruttorio e tempistiche certe del processo di selezione (+++). La partecipazione alla Commissione tecnica attraverso il confronto con AVEPA consente al GAL di acquisire *know how* su aspetti amministrativi e conoscenze sul parco progetti (+++). Questa scelta di *governance* è tuttavia difficilmente adattabile in altri contesti in quanto richiede importanti cambiamenti organizzativi (+);
2. gli incontri periodici con l'AdG (ITEM 8) in particolare quelli di coordinamento AdG - Avepa - GAL e gli incontri bilaterali con i singoli GAL nei quali sono affrontati aspetti procedurali generali e aspetti più specifici per il superamento di eventuali criticità attuative (+++). L'effetto degli incontri sull'accrescimento delle capacità dei GAL è riconosciuto molto elevato dai GAL (+++). La messa a punto di un sistema di incontri organizzati annualmente, mediamente 4 all'anno tra il 2017 e il 2023, può essere replicata e trasferita in altri contesti in presenza però di una struttura operativa esperta, dedicata e numericamente adeguata (++);
3. il sito regionale dedicato al PSR del Veneto e a LEADER (ITEM 6) perché la documentazione amministrativa e tecnica archiviata e costantemente aggiornata supporta l'attuazione (+++). La quantità di informazioni disponibili accresce le possibilità del GAL di operare correttamente anche nei confronti dei potenziali beneficiari (+++). Anche la creazione e manutenzione di un sito per la consultazione di documenti procedurali e materiale divulgativo è riproducibile e trasferibile in altri contesti, tenendo però conto delle necessità organizzative e del personale dedicato (++)

L'analisi evidenzia però anche altri elementi il cui impatto sulla gestione efficace del Programma è molto elevata ma il cui utilizzo da parte dei GAL necessita di ulteriori passaggi per capitalizzarne l'impiego. Tra questi:

4. il Sistema informativo del PSR (ITEM 7) al quale i GAL accedono con applicativi per scaricare reportistica e informazioni di dettaglio sui progetti. La disponibilità di dati aggiornati e la reportistica avvantaggiano le funzioni gestionali e di reporting dei GAL (+++). Tuttavia per l'utilizzazione più completa delle informazioni sono necessari ulteriori passaggi formativi (++)
5. il cronoprogramma dei bandi dei GAL (ITEM 3) che organizza l'acquisizione e istruttoria delle domande di aiuto in coerenza con il cronoprogramma del PSR e aumenta l'efficienza amministrativa (+++). Tuttavia è necessaria l'acquisizione di ulteriore responsabilità da parte dei GAL nei confronti dell'amministrazione

- e dei potenziali beneficiari (++)). Questa prescrizione è facilmente riproducibile e trasferibile in altri contesti tenendo però conto delle necessità organizzative e di personale dedicato (++);
6. il sistema delle regole e degli impegni (ITEM 1) tempestivamente delineato ha rappresentato un'efficace premessa al successo delle attività del GAL e ha favorito l'efficienza attuativa (+++); il costante accompagnamento della Regione con la produzione di modulistica, schemi di bando, istruzioni dettagliate ha sicuramente già insegnato molto ai GAL. Tuttavia l'accrescimento effettivo delle capacità in assenza di tale ampio supporto non è verificabile (++)). Il Livello di replicabilità delle scelte del Veneto in altri contesti dipende dalle scelte di programmazione operate in altre Regioni (++)).

Vi sono infine altri elementi individuati come Buone Prassi per i quali il confronto con i GAL ha messo in luce diverse criticità, che ne "rallentano" il riconoscimento come Buone Prassi. Si tratta in particolare della redazione del Rapporto annuale (ITEM 2) e della Carta dei servizi (ITEM 4) ritenuti onerosi adempimenti. Tuttavia entrambi i prodotti, pur richiedendo uno sforzo redazionale e organizzativo, hanno effetti potenzialmente molto alti sia sull'efficacia che sull'*empowerment*. Entrambi sono replicabili in altri contesti tenendo conto però delle necessità organizzative che comportano nella struttura regionale per la predisposizione e trasferimento dei modelli e per la valutazione dei contenuti (++)).

Infine vi sono il Coordinamento dei GAL (ITEM 9) e il supporto all'auto valutazione (ITEM 10), impegno fortemente voluto dalla Regione e svolto dal Valutatore per aiutare tutti i GAL ad affrontare il nuovo compito regolamentare ai quali viene attribuito un effetto intermedio sui requisiti sull'efficacia attuativa (++) e sulle capacità del GAL (++)). Tuttavia tali ITEM sono facilmente replicabili (+++).

In conclusione, il sistema Veneto è un sistema complesso che ha operato scelte vincenti in termini organizzativi e regionali e allo stesso tempo ha assicurato un costante ed elevato impegno di risorse umane tecniche e finanziarie per garantirne il continuo miglioramento.

In questo sistema pragmatico e allo stesso tempo "esigente" operano i GAL che in qualità di utilizzatori di risorse pubbliche sono chiamati a svolgere il proprio compito con rigore e trasparenza. Ai GAL, in continuità con il modello di gestione del PSR, sono stati messi a disposizione molti supporti e contemporaneamente richiesto un *up grade* organizzativo e tecnico per affrontare i compiti per essi previsti dal Regolamento 1303/2013 e dalle procedure regionali. Tale miglioramento è in corso; tutti i GAL affrontano e corrispondono a quanto richiesto pur se consapevolezza e risultati, anche in presenza di GAL con strutture tecniche esperte, non sono omogenei.

L'analisi, svolta con il supporto di una molteplicità di attori, ha mostrato che i 10 ITEM individuati come potenziali Buone Prassi incidono tutti molto significativamente sui risultati di LEADER e dei GAL e valorizzano i requisiti di Buone Prassi. Sono pertanto scelte di *governance* valide e da riconfermare.

Per alcuni ITEM sono però necessari tempi più lunghi di *acknowledgement* per esplicitare le potenzialità e in questo senso margini di miglioramento potrebbero essere ricercati favorendo ulteriori momenti di confronto tra l'AdG e i GAL e anche la circolazione di buoni esempi tra i GAL.

Infine per la maggior parte di essi la replicabilità non è immediata, necessitando comunque di uno sforzo organizzativo sulle strutture impegnate più o meno consistente a seconda dell'aspetto considerato e dell'organizzazione della struttura "ricevente".

ALLEGATI

Tabella 16 Risposte dei GAL FASE 1

ITEM			DIMENSIONE 1			DIMENSIONE 2			DIMENSIONE 3					
			Impiego di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER			Acquisizione di competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL			Il conseguimento dei risultati della SSL					
			VOTO Medio	VOTO Modale	Consenso	VOTO Medio	VOTO Modale	Consenso	VOTO Medio	VOTO Modale	Consenso			
Sistema delle regole procedurali e attuative e impegni del GAL	1	Bando di selezione (DGR n. 1214 /2015) e allegati, Istruzioni operative GAL, Linee guida misure, Testo unico Criteri di selezione	1,4	2	5 GAL molto positivo; 3 GAL positivo; 1 GAL nessun effetto	si	1,3	1	4 GAL molto positivo; 4 GAL positivo; 1 GAL nessun effetto	no	1,3	2	4 GAL molto positivo; 4 GAL positivo; 1 GAL nessun effetto	no
	2	Rapporto annuale (Decreto 26 dell'8/2/2017 e s.m.)	0,2	0	5 GAL nessun effetto; 3 GAL giudizio negativo; 1 GAL positivo	si	0,8	0	3 GAL molto positivo; 2 GAL positivo; 3 GAL nessun effetto; 1 GAL negativo	no	0,4	0	1 GAL molto positivo; 3 GAL positivo; 4 GAL nessun effetto; 1 GAL negativo	no
	3	Cronoprogramma annuale bandi (Decreto 14 del 7/12/2016)	1,1	1	3 GAL molto positivo; 5 GAL positivo; 1 GAL negativo	si	1,0	2	4 GAL molto positivo; 2 GAL positivo; 2 GAL nessun effetto; 1 GAL negativo	no	1,4	2	5 GAL molto positivo; 3 GAL positivo; 1 GAL nessun effetto	si
	4	Carta dei servizi (DGR n. 1214 /2015)	0,2	0	3 GAL positivo; 5 GAL nessun effetto; 1 GAL negativo	si	0,8	1	1 GAL molto positivo; 6 GAL positivo; 1 GAL nessun effetto; 1 GAL negativo	si	0,3	1	4 GAL positivo; 4 GAL nessun effetto; 1 GAL negativo	no
Modello di governance del PSR e LEADER	5	Istituzione Commissione tecnica GAL-AVEPA (Decreto 11 del 2/12/2016)	1,1	1	3 GAL molto positivo; 4 GAL positivo; 2 GAL nessun effetto	no	1,1	1	2 GAL molto positivo; 6 GAL positivo; 1 GAL nessun effetto	si	1,4	1	4 GAL molto positivo; 5 GAL positivo	si
Strumenti di accompagnamento e confronto	6	Sito Regione per la consultazione di documenti procedurali e materiale divulgativo dedicato	1,0	2	4 GAL molto positivo; 1 GAL positivo; 4 GAL nessun effetto	no	1,4	1	4 GAL molto positivo; 5 GAL positivo	si	1,0	0	3 GAL molto positivo; 3 GAL positivo; 3 GAL nessun effetto	no
	7	Sistema Informativo di monitoraggio del PSR accessibile da parte dei GAL	1,0	2	3 GAL molto positivo; 3 GAL positivo; 3 GAL nessun effetto	no	1,6	2	6 GAL molto positivo; 2 GAL positivo; 1 GAL nessun effetto	si	1,2	1	3 GAL molto positivo; 5 GAL positivo; 1 GAL nessun effetto	no
	8	Incontri periodici fra AdG e GAL	1,6	2	5 GAL molto positivo; 4 GAL positivo	si	1,9	2	8 GAL molto positivo; 1 GAL positivo	si	1,8	2	7 GAL molto positivo; 2 GAL positivo	si
	9	Istituzione del Coordinamento GAL veneti	0,6	0	1 GAL molto positivo; 3 GAL positivo; 5 GAL nessun effetto	si	1,1	1	3 GAL molto positivo; 4 GAL positivo; 2 GAL nessun effetto	no	0,8	0	3 GAL molto positivo; 1 GAL positivo; 5 GAL nessun effetto	si
	10	Supporto all'autovalutazione	0,8	1	1 GAL molto positivo; 5 GAL positivo; 3 GAL nessun effetto	no	1,4	1	4 GAL molto positivo; 5 GAL positivo	si	0,9	1	2 GAL molto positivo; 4 GAL positivo; 3 GAL nessun effetto	no

Tabella 17 Confronto valori modali delle risposte dei GAL FASE 1 e FASE 2

ITEM		fase 1			fase 2			
		L'impiego di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	L'acquisizione di competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Il conseguimento dei risultati della SSL	L'impiego di tempi e risorse da dedicare all'animazione di LEADER	L'acquisizione di competenze e capacità nello svolgimento dei compiti del GAL	Il conseguimento dei risultati della SSL	
Sistema delle regole procedurali e attuative e impegni del GAL	1	Bando di selezione (DGR n. 1214 /2015) e allegati, Istruzioni operative GAL, Linee guida misure, Testo unico Criteri di selezione	2	1	2	2	1	1
	2	Rapporto annuale (Decreto 26 dell'8/2/2017 e s.m.i)	0	0	0	-1	0	0
	3	Cronoprogramma annuale bandi (Decreto 14 del 7/12/2016)	1	2	2	1	1	1
	4	Carta dei servizi (DGR n. 1214 /2015)	0	1	1	0	0	0
Modello di governance del PSR e LEADER	5	Istituzione Commissione tecnica GAL-AVEPA (Decreto 11 del 2/12/2016)	1	1	1	2	1	2
Strumenti di accompagnamento e confronto	6	Sito Regione per la consultazione di documenti procedurali e materiale divulgativo dedicato	2	1	0	2	1	1
	7	Sistema Informativo di monitoraggio del PSR accessibile da parte dei GAL	2	2	1	2	2	1
	8	Incontri periodici fra AdG e GAL	2	2	2	2	2	2
	9	Istituzione del Coordinamento GAL veneti	0	1	0	1	2	1
	10	Supporto all'autovalutazione	1	1	1	1	2	1

Sfondo verde sugli ITEM più apprezzati dai GAL