



## LA COOPERAZIONE LEADER: DALL'IDEA AL PROGETTO

---

# INDICE

---

## PREMESSA

### PERCHÉ COOPERARE?

1. IDENTIFICARE IL FABBISOGNO DI COOPERAZIONE
2. COSTRUIRE L'IDEA-PROGETTO
3. LA SELEZIONE DELLE IDEE-PROGETTO
4. L'ANNUNCIO DI COOPERAZIONE
5. LA RICERCA DEL PARTNER
6. IL PRIMO INCONTRO DI PARTENARIATO
7. LA CONDUZIONE DELL'INCONTRO
8. SCRIVERE IL PROGETTO
9. IL PARTENARIATO
10. IL PIANO DELLE ATTIVITÀ
11. LA GESTIONE DEL PROGETTO DI COOPERAZIONE
12. IL MONITORAGGIO DEL PROGETTO DI COOPERAZIONE
13. LA VALUTAZIONE DEL PROGETTO DI COOPERAZIONE
14. LA RENDICONTAZIONE DEL PROGETTO DI COOPERAZIONE



*Il presente documento è stato elaborato dal CREA Centro di ricerca Politiche e Bioeconomia, nell'ambito del Progetto ReteLeader del Programma della Rete Rurale Nazionale.*

*Autorità di Gestione del Programma Rete Rurale Nazionale:*

Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali

*Cura del documento:*

Annalisa Del Prete, Barbara Zanetti

*Impaginazione e grafica:*

Fabio Lapiana

*Segreteria tecnica:*

Anna Lapoli



---

# PREMESSA

---

L'esperienza condotta dai GAL nella realizzazione dei progetti di cooperazione nel corso delle varie programmazioni, ha confermato il ruolo positivo dello strumento della cooperazione nel favorire l'apertura di territori tendenzialmente chiusi in se stessi e la crescita del capitale umano generando una crescita di tutti i partecipanti.

Nonostante le opportunità offerte dalle esperienze di cooperazione e la consapevolezza del valore aggiunto derivante da tali interventi, l'attuazione delle iniziative di cooperazione è messa a dura prova dalle molteplici difficoltà che caratterizzano la fase attuativa di questi progetti.

Al di là delle difficoltà attuative riconducibili agli aspetti meramente procedurali e amministrativi, la cooperazione, per sua natura, comporta una complessa organizzazione. L'avvio di un progetto di cooperazione richiede un notevole investimento di tempo e risorse, umane e finanziarie, da parte di tutti i soggetti coinvolti e la complessità della gestione, le distanze geografiche, culturali e metodologiche, sono spesso sottovalutate da chi si appresta ad avviare un'iniziativa di cooperazione, ciò condiziona fortemente le varie fasi dell'attuazione ma soprattutto quelle iniziali relative all'individuazione di un obiettivo comune e del partner.

Per questo motivo il documento si propone di fornire a chi intende avviare un progetto di cooperazione territoriale, un vademecum di veloce consultazione e di facile fruizione per accompagnare la pianificazione, a partire dall'identificazione dei fabbisogni fino alla fase di rendicontazione delle spese.

---

---

# PERCHÉ COOPERARE?

---

Le motivazioni sono molteplici.

La cooperazione incentiva l'avvio di un lavoro congiunto da parte di più soggetti afferenti a diversi territori europei in virtù del quale può essere conseguito uno o più obiettivi di interesse comune ai vari territori. Questa esperienza oltre a rafforzare l'intervento di sviluppo locale, produce un forte impatto culturale sia sulla metodologia di attuazione dei progetti sia sul capitale umano, generando un'evidente crescita dei partecipanti.

Lo strumento della cooperazione, in breve, contribuisce a:

- rafforzare e promuovere la strategia territoriale grazie a una nuova visione del territorio che consente di allargare i confini della visione locale attraverso lo scambio di nuove esperienze e identificare nuove soluzioni per il proprio territorio
  - incrementare la produzione locale attraverso la creazione di economie di scala e il raggiungimento di una massa critica in grado di favorire il posizionamento all'interno di nuovi mercati
  - rilanciare l'immagine del territorio consentendo di rafforzare la propria identità all'interno e all'esterno grazie a una maggiore consapevolezza del proprio patrimonio naturale, culturale e umano
  - incontrare nuove persone, nuovi territori e modi di pensare e agire consentendo di guardare con "nuovi occhi" il proprio territorio.
-

# 1

## IDENTIFICARE IL FABBISOGNO DI COOPERAZIONE

Per poter avviare un progetto di cooperazione è necessario avere ben chiari i fabbisogni, le risorse a disposizione, gli attori potenzialmente interessati e il modo in cui essi verranno coinvolti.

### Come identificare il fabbisogno di cooperazione?

Gli strumenti a cui generalmente si ricorre per individuare i fabbisogni sono:

- l'analisi dei dati di natura socio economica del territorio (popolazione, lavoro, sistema economico locale, ecc.)
- l'analisi quali/quantitativa dei temi e settori (cultura, ambiente, prodotti locali, formazione, qualità della vita, ecc.) per i quali si ritiene opportuna la collaborazione con partner al di fuori del territorio
- il coinvolgimento degli attori e della popolazione locale nell'individuazione delle potenziali tematiche attraverso l'organizzazione di convegni, seminari, workshop, ecc.

Bisogna tener presente che l'identificazione dei fabbisogni può essere influenzata dalle eventuali precedenti

esperienze realizzate in un particolare ambito (Leader, Interreg, Equal, ecc.) o con partenariati già sperimentati nonché dalle indicazioni fornite nei documenti di programmazione territoriale (dei GAL, delle Regioni, ecc.).

### Come mobilitare gli attori?

Per avviare un'attività di animazione allo scopo di accrescere la consapevolezza degli attori e della popolazione locale e ottenere il maggior coinvolgimento possibile, è necessario:

- organizzare conferenze, seminari, workshop, ecc., per informare, rispondere a eventuali interrogativi e raccogliere suggerimenti
- favorire la circolazione delle informazioni a mezzo stampa (newsletter, articoli su periodici locali, ecc.) o tramite internet (posta elettronica, siti web dedicati, ecc.)
- ricorrere a eventuali interviste a testimoni privilegiati in grado di chiarire, sulla base delle loro esperienze, particolari aspetti e/o problematiche.

## IDENTIFICARE IL FABBISOGNO DI COOPERAZIONE

## CHECK

Realizzazione di un'attenta analisi delle esigenze e delle potenzialità del territorio per definire l'idea-progetto

Identificazione dei fabbisogni con il coinvolgimento degli attori locali



## COSTRUIRE L'IDEA-PROGETTO

Dopo aver raccolto le idee e i fabbisogni di cooperazione è il momento di individuare gli obiettivi, valutare gli interventi più idonei e sostenibili a dare risposta alle esigenze del territorio e “forma” al progetto.

### Come definire gli obiettivi del progetto?

Una volta identificato l'ambito di intervento, grazie all'individuazione del fabbisogno, occorre definire in maniera chiara quali sono gli obiettivi del progetto tenendo conto che questi per essere realizzabili devono essere:

- realistici, raggiungibili e concordati
- misurabili secondo criteri specifici definiti a priori
- chiari nelle condizioni operative necessarie al loro conseguimento

### Come si formalizza l'idea progettuale?

Una volta individuati gli obiettivi che si intendono raggiungere attraverso un intervento di cooperazione, è necessario redigere una scheda “idea-progetto” in cui sia riportato in maniera puntuale il titolo in modo da consentire una rapida individuazione del settore di intervento dell'azione di cooperazione.

È importante che nella scheda siano riportati:

- gli **obiettivi** che si intendono realizzare per soddisfare il fabbisogno individuato
- il **settore di intervento** nell'ambito del quale si intende intervenire con l'azione di cooperazione
- le **attività comuni** che si intendono realizzare attraverso la partecipazione di tutti i partner
- il **tempo** previsto per la realizzazione dell'azione di cooperazione
- i **beneficiari** che godranno dei risultati dell'iniziativa
- il **budget finanziario** orientativo per la realizzazione dell'intervento.



## COSTRUIRE L'IDEA-PROGETTO

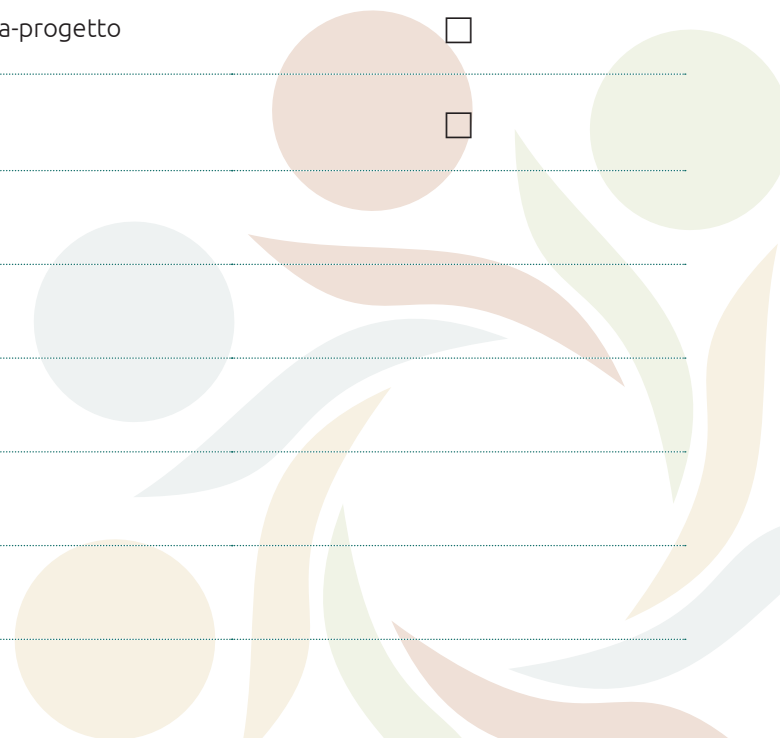
## CHECK

Individuazione di obiettivi realistici, chiari e misurabili

Individuazione dei beneficiari dell'idea-progetto

Formalizzazione chiara e completa della sintesi dell'idea-progetto

Evitare la duplicazione dell'idea-progetto formalizzata con progetti in corso di realizzazione



# 3

## LA SELEZIONE DELLE IDEE-PROGETTO

Nel caso in cui, nel formulare le idee-progetto, ci si trovi davanti a un ventaglio di opportunità da sviluppare, può essere necessario effettuare una selezione.

### Quali aspetti considerare nella selezione delle idee-progetto?

La **fattibilità** di un progetto. Al fine di valutare il grado di realizzabilità di un idea-progetto si deve tener conto delle risorse finanziarie, tecniche e umane disponibili da impiegare nel progetto e definire il calendario delle attività suddiviso per tappe.

La **sostenibilità nel tempo**. Per garantire la continuità delle azioni e dei benefici nel tempo è importante coinvolgere nella realizzazione del progetto gli attori locali (imprese, organizzazioni, enti locali, ecc.) e la popolazione sulle tematiche affrontate dall'idea-progetto.

Il **quadro dei programmi a disposizione** (comunitari, nazionali, regionali). È necessario aver ben chiaro, per ciascuno dei programmi, strategia, obiettivi e condizioni di attuazione per evitare la sovrapposizione di finanzia-

menti per lo stesso tipo di azione e minimizzare i vincoli procedurali relativi all'eventuale difformità delle procedure di attivazione adottate dai potenziali partner.

I **potenziali partner**. In tal caso, è importante valutare la collocazione geografica, le esperienze di cooperazione maturate, l'organizzazione amministrativa adottata, le metodologie e i tempi di lavoro, gli aspetti culturali e caratteriali dei potenziali partner.

## LA SELEZIONE DELLE IDEE-PROGETTO

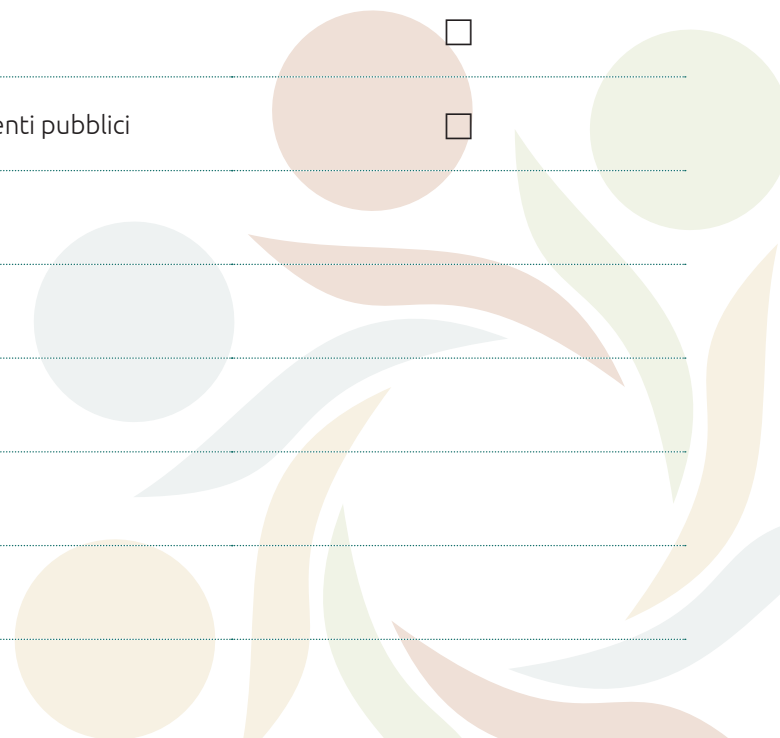
## CHECK

Verificare, in funzione delle proprie possibilità, il calendario delle attività

Attenzione alle caratteristiche dei potenziali partner (collocazione geografica, esperienze, ecc.)

Coinvolgimento degli attori locali

Attenzione all'eventuale sovrapposizione di finanziamenti pubblici



## L'ANNUNCIO DI COOPERAZIONE

Uno strumento per l'incontro tra la domanda e l'offerta di partner è l'annuncio di cooperazione.

### Come redigere un annuncio di cooperazione?

Un buon annuncio di cooperazione deve essere diretto, chiaro e completo e fornire le seguenti informazioni:

- la **dimensione territoriale** del progetto (infra-regionale, interterritoriale, transnazionale)
- la **descrizione sintetica** dell'idea progettuale attraverso l'uso di parole chiave per illustrare in maniera chiara gli obiettivi e le attività previste
- lo **stato di avanzamento** della costruzione del progetto e del partenariato evidenziando l'eventuale continuità con esperienze precedenti
- il **partner ricercato** (per area, per tipologia di soggetto) ed eventualmente il ruolo che potrebbe ricoprire
- il **soggetto proponente**, la sua localizzazione, il referente responsabile del progetto, quali lingue parla e i relativi riferimenti di contatto (recapiti telefonici ed e-mail)

### Come lanciare un annuncio di cooperazione?

Per la ricerca dei partner è consigliabile individuare all'interno della propria struttura almeno una persona che si occupi di stabilire i contatti, analizzare l'offerta esistente, redigere gli annunci, organizzare le prime fasi di scambio. Gli strumenti a disposizione sono numerosi, tra i più comuni troviamo:

- la partecipazione e/o organizzazione di **eventi** finalizzati (incontri, fiere, seminari) a creare occasioni di scambio e ad affrontare problematiche ed elementi della progettazione in maniera operativa (anche con il supporto di esperti o testimoni privilegiati)
- la **pubblicazione** dell'annuncio di cooperazione sui siti e i portali dedicati
- la realizzazione e diffusione di **materiale divulgativo** inerente le attività di cooperazione proposte (newsletter, riviste tematiche, ecc..).

Nel caso di progetti transnazionali non bisogna trascurare la realizzazione di una versione in **inglese** dell'annuncio.

## L'ANNUNCIO DI COOPERAZIONE

## CHECK

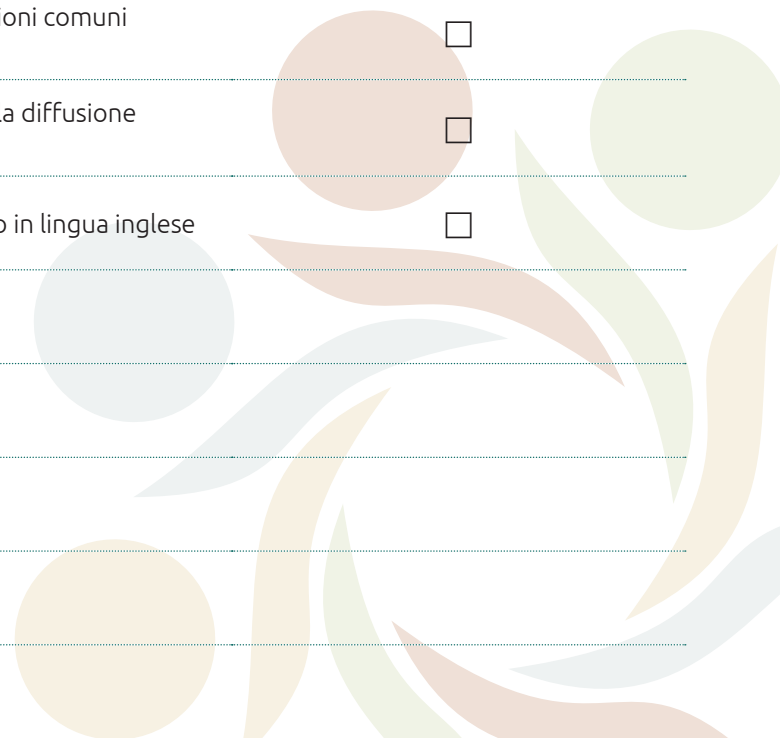
L'annuncio di cooperazione fornisce tutti i dettagli utili al potenziale partner (descrizione sintetica, contatti, partner ricercati, ecc.)

L'annuncio di cooperazione è redatto con un linguaggio semplice e chiaro

Il titolo dell'idea-progetto è breve e coerente con le azioni comuni previste

Attenzione alla scelta degli strumenti da utilizzare per la diffusione dell'annuncio (eventi, siti web, ecc..)

L'annuncio dell'idea-progetto transnazionale è tradotto in lingua inglese



Dopo aver espresso l'idea progettuale e pubblicato l'annuncio di cooperazione è necessario individuare i partner con cui realizzare il progetto.

## Come scegliere i partner?

Il partner è un fattore determinante per il successo di un progetto di cooperazione.

La scelta del partner "giusto" non segue regole precise, tuttavia è necessario tener conto:

- di un **fabbisogno** di intervento su un ambito condiviso
- delle **caratteristiche del territorio** di provenienza (fisiche, storiche, socio-economiche, ecc.) degli eventuali partner sulla base delle analogie e/o elementi di complementarità con il proprio territorio
- del **contributo** al soddisfacimento del fabbisogno che potrebbe apportare il potenziale partner (particolare competenza o know-how, abilità nella gestione di progetti di cooperazione, ecc.)
- del **partenariato** la cui dimensione, e quindi il numero di partner, dipende anche dagli obiettivi e dalle carat-

teristiche delle attività che si intendono realizzare

## Come definire la dimensione del partenariato?

Non esiste una dimensione ottimale del partenariato. Infatti, sebbene la cooperazione tra due territori sia solitamente più semplice dal punto di vista gestionale essa "potrebbe" però diminuire il valore aggiunto del progetto. Allo stesso tempo, invece, il coinvolgimento di più territori nel garantire un certo dinamismo potrebbe sollevare problemi di carattere organizzativo e amministrativo.

## LA RICERCA DEL PARTNER

## CHECK

Il partner individuato presenta un fabbisogno di cooperazione su un ambito condiviso

Il partner individuato presenta delle caratteristiche territoriali, fisiche, storiche, socio-economiche, in sinergia/complementari con il proprio

La scelta dei partner è stata operata considerando il potenziale valore aggiunto derivante dal loro coinvolgimento



# 6

## IL PRIMO INCONTRO DI PARTENARIATO

Un primo incontro tra i potenziali partner è il momento non solo per conoscersi e conoscere i territori ma anche per definire il progetto e le sue modalità operative.

### Come organizzare un incontro di successo?

Per favorire la partecipazione e l'ottimizzazione dei tempi di lavoro occorre:

- definire e comunicare la **data** dell'incontro e l'**ordine del giorno** con anticipo per dar modo a tutti di organizzarsi. La durata dell'incontro dipenderà dal numero delle questioni da affrontare e dall'accessibilità dell'area in cui sarà organizzato. Solitamente ci si orienta per incontri di almeno due giorni, per poter permettere ai partner di raggiungere il luogo stabilito e lavorare con calma.
- far circolare tra i partner, prima dell'incontro, la **documentazione informativa** relativa ai propri territori, alle esperienze e buone pratiche condotte sul tema oggetto del progetto
- predisporre una **sala** con le attrezzature necessarie

(pc, Skype, lavagna, ecc.) e, se necessario, un servizio di traduzione

- organizzare un programma che preveda **momenti conviviali** per favorire la conoscenza e lo scambio (cene, visite sul territorio, ecc.)
- fornire **indicazioni logistiche** sui possibili alloggi nella zona e su come raggiungere la località scelta per l'incontro (strade, trasporti, ecc.)
- individuare un **coordinatore** dell'incontro. Generalmente questo ruolo è ricoperto dal capofila del progetto ma può essere svolto da soggetti diversi.

### Come garantire la partecipazione attiva dei partecipanti?

È necessario che i soggetti partecipanti conoscano le esigenze del proprio territorio e le risorse disponibili e che abbiano potere decisionale nei confronti del progetto.

Nei casi di cooperazione transazionale la padronanza di una lingua straniera comune tra i potenziali partner è un elemento importante per la buona riuscita dell'incontro.



## IL PRIMO INCONTRO DI PARTENARIATO

## CHECK

Identificazione di un luogo facilmente raggiungibile per la realizzazione dell'incontro

Definizione con largo anticipo della data di convocazione e dell'ordine del giorno

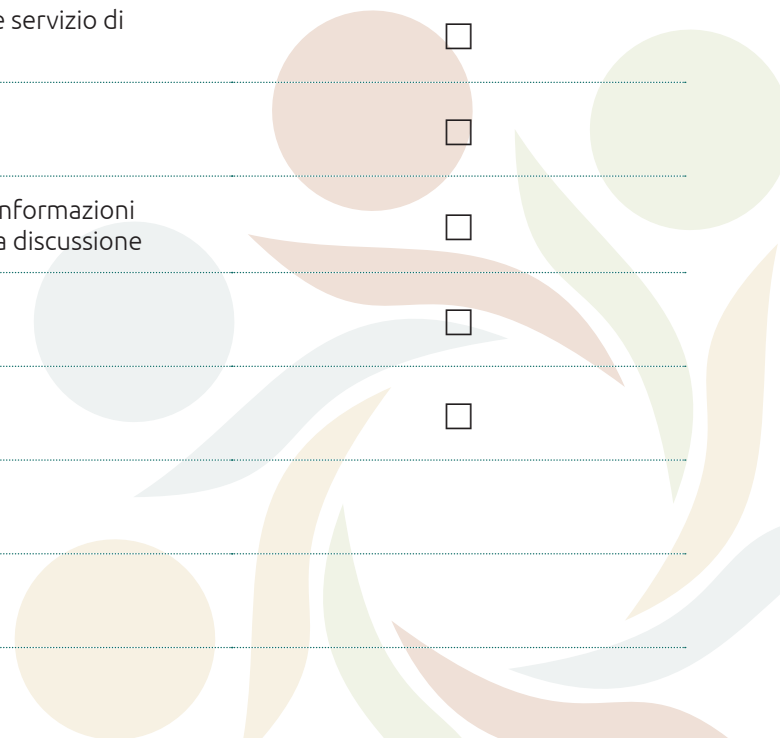
Predisposizione di una sala attrezzata e di un eventuale servizio di traduzione

Organizzazione di momenti di socializzazione

Predisposizione e diffusione ai partecipanti di tutte le informazioni logistiche nonché della documentazione necessaria alla discussione

Invito a partecipare rivolto a soggetti decisori

Individuazione del coordinatore dell'incontro



# LA CONDUZIONE DELL'INCONTRO

## Come condurre l'incontro?

Il coordinatore deve garantire una comunicazione efficace per cui è importante che nel corso dell'incontro:

- usi uno stile diretto, rispettoso ma non formale e che coinvolga nel dibattito tutti i partecipanti in maniera equa
- utilizzi strumenti di visualizzazione (slide, schede informative, ecc.) per facilitare la comprensione, rendere chiaro l'avanzamento dei lavori in base all'ordine del giorno stabilito e le decisioni prese
- provveda alla stesura della sintesi dell'incontro allo scopo di confrontarle e condividerle con il futuro partenariato
- gli adempimenti formali necessari per la presentazione della domanda di finanziamento (stesura dell'accordo di cooperazione, verifica delle procedure di avvio di competenza dei vari partner, ecc.)
- l'attribuzione delle responsabilità relative alla realizzazione dell'azione comune
- la definizione del budget
- il calendario delle attività.

## I risultati del primo incontro

Nella sintesi dell'incontro il coordinatore dovrà illustrare:

- il fabbisogno comune espresso dai partecipanti
- gli obiettivi di massima del progetto (i risultati attesi rapportati al fabbisogno espresso, i prodotti da realizzare, ecc.)

## LA CONDUZIONE DELL'INCONTRO

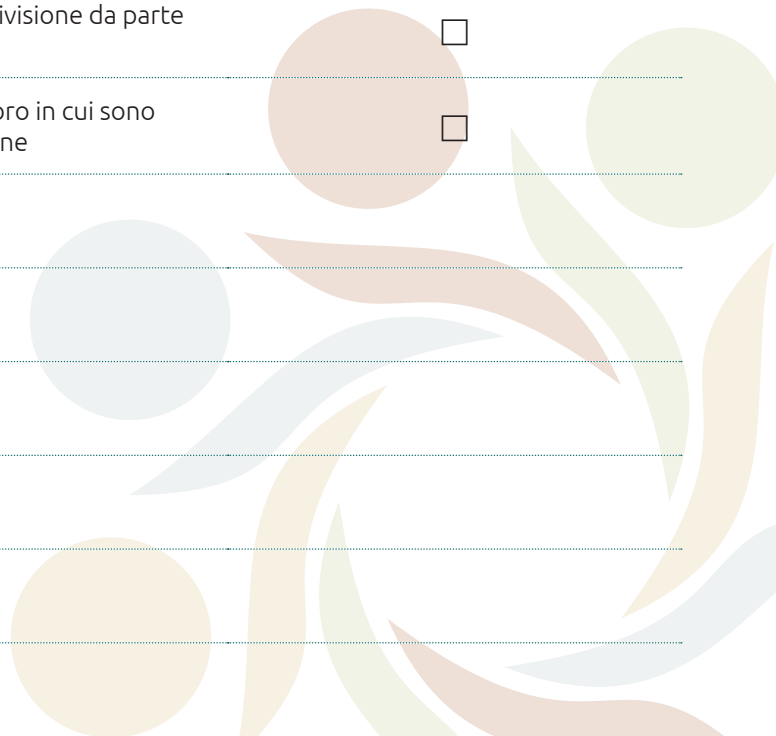
## CHECK

Predisposizione degli strumenti utili a favorire la comunicazione nel corso dell'incontro (slide, schede informative, fotocopie, ecc..)

Coinvolgimento nel dibattito di tutti i partecipanti

Verifica al termine della riunione della chiarezza e condivisione da parte dei partner degli obiettivi del progetto

Redazione e diffusione della sintesi dell'incontro di lavoro in cui sono riportati gli elementi fondanti il progetto di cooperazione



Il partenariato, dopo aver condiviso idee e decisioni, deve dar forma al progetto in modo da validare gli obiettivi comuni e definire un piano di azioni realistico.

## Come scrivere il progetto?

La redazione della **scheda di progetto** favorirà la lettura delle iniziative nella fase di valutazione e selezione e, durante l'attuazione, permetterà il confronto tra gli obiettivi previsti e quelli realizzati. A tale scopo andranno identificati in maniera chiara:

- le **motivazioni** all'origine del partenariato e del progetto
- le finalità e **obiettivi**
- le **attività** preliminari e attuative
- gli **indicatori** di realizzazione
- i **metodi e procedure** di attuazione
- gli **aspetti organizzativi** (durata del progetto, cronoprogramma delle attività)
- gli **aspetti finanziari** (costo complessivo del progetto e ripartizione delle spese tra i partner).

Per i progetti di cooperazione transnazionale sarà utile prevedere la traduzione in lingua inglese della scheda progetto.

## Come presentare il progetto?

La documentazione da presentare in sede di valutazione del progetto di cooperazione prevede la preparazione del fascicolo di progetto. Esso, in genere, si compone di due parti:

- **scheda progetto**, che costituisce la parte essenziale in cui sono riportate le informazioni relative all'iniziativa nella sua globalità e gli elementi che caratterizzano le attività di competenza dei singoli partner
- **allegati alla scheda progetto** che completano la presentazione del progetto. Tra questi vi è l'accordo di partenariato che impegna ciascun partner a svolgere determinati compiti entro i termini prefissati e ad assumersi la relativa responsabilità finanziaria nei confronti degli altri partner.

## SCRIVERE IL PROGETTO

## CHECK

Redazione del progetto sulla base delle informazioni richieste dal format

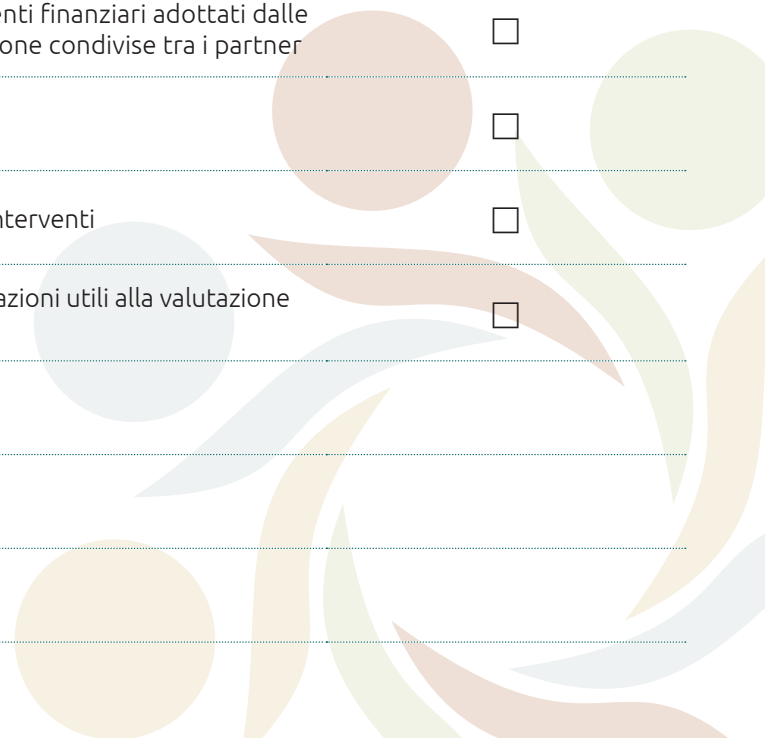
Definizione chiara di tutte le attività da realizzare e dei relativi indicatori

Identificazione, sulla base delle norme e dei regolamenti finanziari adottati dalle Autorità di Gestione, di metodi e procedure di attuazione condivise tra i partner

Identificazione degli aspetti organizzativi del progetto

Suddivisione del budget in un numero non elevato di interventi

Predisposizione allegati al progetto per fornire informazioni utili alla valutazione dello stesso



## Qual è il ruolo del coordinatore del progetto?

- **coordinare** la fase progettuale e la preparazione dell'accordo di partenariato
- **dirigere** l'attuazione del progetto e coordinare i compiti di ciascun partner, per assicurare la corretta realizzazione dell'azione comune
- **coordinare** gli aspetti amministrativi e finanziari dei partner per assicurare il regolare svolgimento delle attività programmate
- **monitorare** l'avanzamento procedurale e fisico del progetto di cooperazione.

## Quale partner può candidarsi a coordinatore del progetto?

È opportuno che il coordinatore abbia competenze pratiche, organizzative e manageriali. Per questo motivo dovrebbe essere:

- **democratico**, capace di raccogliere le esigenze dei partner, farli sentire partecipi, coinvolgerli nelle decisioni più importanti

- **autorevole** nel far rispettare le scadenze e gli impegni assunti dai vari partner
- **comunicativo**, in grado di mantenere contatti frequenti con i partner al fine di informarli tempestivamente sull'evoluzione delle fasi del progetto.

## Quale ruolo devono svolgere i partner del progetto?

Al di là della realizzazione delle attività di propria competenza funzionali al raggiungimento dell'obiettivo comune del progetto, è necessario che tutti i partner si impegnino a:

- diffondere la circolazione delle informazioni relative alle attività realizzate e i risultati conseguiti a livello locale
- sviluppare contatti e relazioni con potenziali nuovi partner (organizzazione di incontri e scambi all'interno dei propri territori)
- coinvolgere nel progetto le amministrazioni locali, le forze economiche e sociali nei territori di competenza così da assicurarne la sostenibilità.

## IL PARTENARIATO

## CHECK

Identificazione chiara dei compiti del coordinatore

Individuazione di un coordinatore del progetto motivato, competente, comunicativo, democratico e autorevole

Identificazione chiara del ruolo di ogni singolo partner del progetto nelle attività di informazione e attuazione



## Come definire un piano delle attività?

È necessario tradurre gli obiettivi in un dettagliato piano di azioni, specificandone i tempi di realizzazione. Suddividere il progetto in fasi consente di agevolare la gestione delle singole attività, distinguendo tra le azioni da condurre congiuntamente e quelle da implementare in maniera autonoma.

## Come impostare il crono-programma delle attività?

Il crono-programma supporta la **pianificazione temporale** delle attività di progetto nel tempo disponibile per la loro realizzazione. Il crono-programma, per tutta la durata del progetto, deve definire:

- la **sequenza** delle azioni e le loro scadenze
- le **priorità** nell'ambito del progetto
- le **responsabilità** dei partner
- la **durata** delle singole azioni
- la **programmazione** del piano di spesa
- il **monitoraggio** dell'esecuzione

È possibile affiancare alla rappresentazione testuale

quella grafica utilizzando un diagramma cartesiano o di Gantt.

## Come definire il budget del progetto?

Un buon piano finanziario deve tener conto delle norme a cui potrebbero essere vincolati i singoli partner e comprendere anche il budget di eventuali strutture private coinvolte. I costi per le attività comuni possono essere ripartiti tra i partner secondo i seguenti principi:

- della **reciprocità**, in base al quale l'attribuzione dei costi prevede che ogni partner copra le spese di una attività tenendo conto dei diversi ruoli e competenze dei singoli partner, delle diverse disponibilità finanziarie e dell'entità dei risultati attesi da ciascuno di loro (è la soluzione più consigliata al fine di agevolare la rendicontazione delle spese).
- della **partecipazione**, in base al quale, invece, le spese di ciascuna attività sono suddivise tra i partner in maniera equa (su base paritaria) oppure sulla base di una formula concordata (quote differenziate).



## IL PIANO DELLE ATTIVITÀ

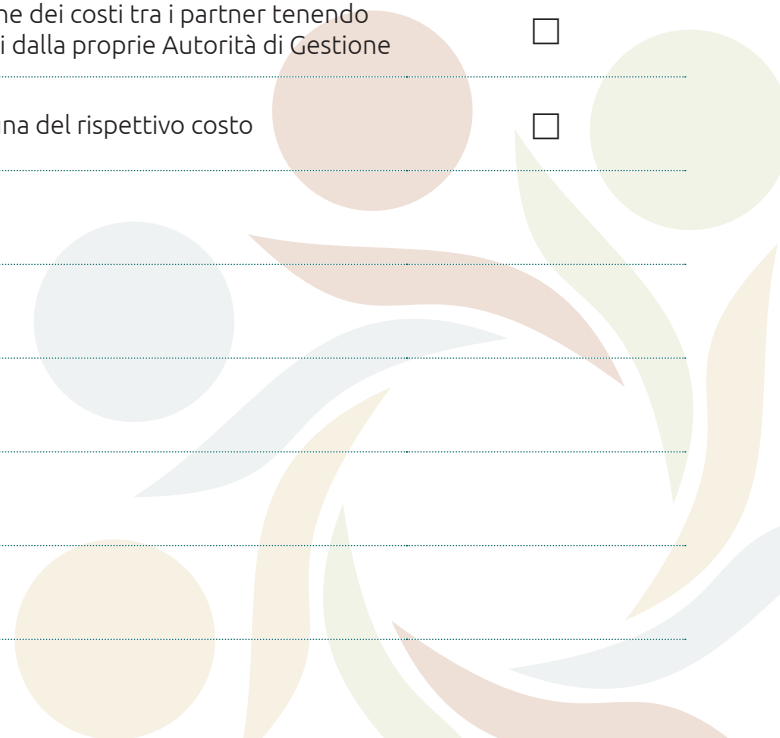
## CHECK

Pianificazione di tutte le attività necessarie alla realizzazione del progetto

Definizione d un cronoprogramma delle attività realistico

Individuazione e condivisione del principio di ripartizione dei costi tra i partner tenendo conto delle norme e dei regolamenti finanziari adottati dalla proprie Autorità di Gestione

Individuazione delle voci di spesa e attribuzione a ognuna del rispettivo costo



# LA GESTIONE DEL PROGETTO DI COOPERAZIONE

## Come scegliere il modello di gestione coordinata degli interventi?

Coordinare le attività di un progetto di cooperazione significa guidare il processo di attuazione in ogni fase attraverso un'azione continua di comunicazione tra i partecipanti.

L'adozione di un modello di gestione coordinata deve essere il frutto di una **scelta condivisa** da parte di tutti i partner. La gestione può essere svolta da un coordinatore unico o da un comitato di progetto (coordinamento condiviso) o addirittura da un consulente esterno.

Per individuare e adottare la modalità di gestione più efficace è necessario esaminare le risorse umane, economiche, procedurali e di tempo, le competenze nonché le esperienze di ogni partner. L'opzione gestionale adottata andrà, poi, formalizzata attraverso l'elaborazione di documenti che contengano informazioni:

- sul modo in cui sarà garantita la gestione
- il tempo da dedicare alle attività e le scadenze previste
- la copertura e il monitoraggio delle spese.

## Come perseguire una comunicazione efficace tra i partner?

Una efficace comunicazione interna al partenariato migliora la qualità della progettazione congiunta e consente ai partner di trarre spunto per la realizzazione di idee, interventi e/o buone pratiche da mettere a frutto a livello locale.

Nel caso di un progetto di cooperazione transnazionale è necessario individuare una lingua comune con cui esprimersi all'interno del partenariato e redigere i documenti.

## Quali sono i principali strumenti di informazione/formazione?

I principali strumenti di comunicazione sono: gli eventi formativi e informativi (seminari, convegni), gli scambi di visite di studio e di campo, gli stage presso le aziende o le strutture operanti nei vari contesti territoriali interessati dal progetto, i workshop, ecc.

## LA GESTIONE DEL PROGETTO DI COOPERAZIONE

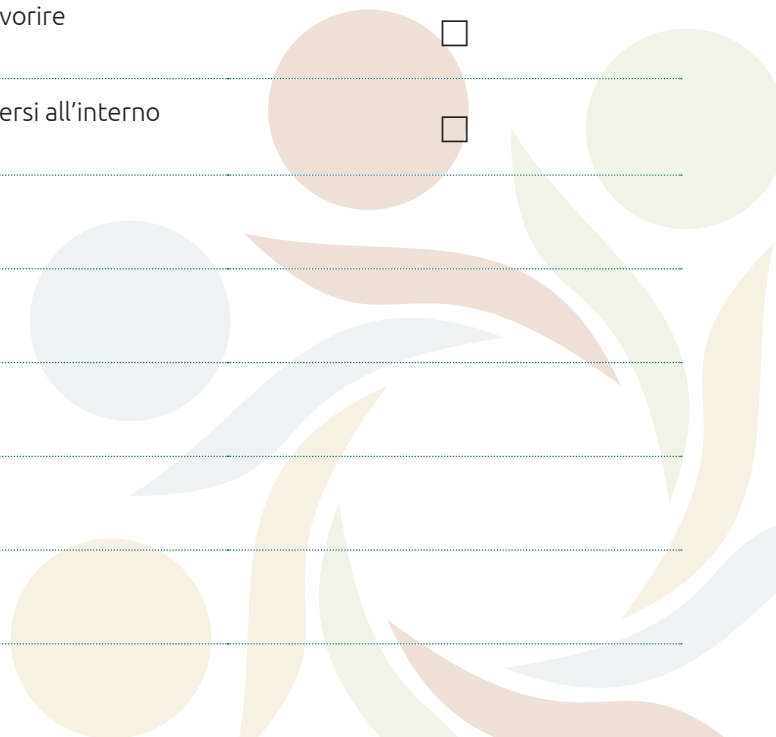
## CHECK

Individuazione della modalità di coordinamento sulla base delle caratteristiche del partenariato e del progetto

Condivisione da parte di tutti i partner della modalità di gestione scelta

Identificazione degli strumenti di comunicazione per favorire la circolazione delle informazioni tra i partner

Individuazione della lingua ufficiale con la quale esprimersi all'interno di un partenariato transnazionale



# IL MONITORAGGIO DEL PROGETTO DI COOPERAZIONE

## Perché è necessario implementare un sistema di monitoraggio del progetto?

Il monitoraggio produce flussi informativi sullo stato di avanzamento fisico, finanziario e procedurale del progetto e svolge una importante funzione di comunicazione tra i partner consentendo di verificare il suo grado di realizzazione rispetto a quanto programmato e mettere in atto eventuali azioni correttive/migliorative.

## Come costruire un sistema di monitoraggio?

È necessario individuare i tempi, le attività e i prodotti e attribuire, per ogni singolo elemento progettuale, le responsabilità di chi rileva e fornisce il dato, chi deve raccoglierlo e diffonderlo in tempi e modi predefiniti.

Una volta condiviso il sistema di monitoraggio tra i partner, il coordinatore si fa carico di coordinare le attività e sistematizzare le informazioni con riferimento sia agli aspetti finanziari con la rilevazione della spesa programmata, degli impegni e dei pagamenti (monitoraggio finanziario) sia fisici con la rilevazione degli indicatori di

realizzazione (monitoraggio fisico) che saranno raccolte in report periodici.

## Quali indicatori utilizzare?

Possono essere presi in considerazione per il monitoraggio delle attività i seguenti indicatori:

- di **input** che consentono di tenere sotto controllo le risorse (finanziarie umane, ecc.) destinate alle iniziative, l'avanzamento dell'attuazione in termini di impegni e spese
- di **output** o di **prodotto** che misurano, in termini fisici o finanziari, cosa è stato realizzato

## IL MONITORAGGIO DEL PROGETTO DI COOPERAZIONE

## CHECK

Definizione di un sistema comune di monitoraggio del progetto con il coinvolgimento di tutti i partner

Definizione e condivisione degli indicatori di monitoraggio individuati

Individuazione nell'ambito del partenariato del responsabile dell'attività di monitoraggio

Programmazione della redazione di report periodici sulla base dei dati di monitoraggio raccolti



# LA VALUTAZIONE DEL PROGETTO DI COOPERAZIONE

## Perché valutare un progetto di cooperazione?

La valutazione consente di misurare il raggiungimento degli obiettivi, giudicare l'efficienza e l'efficacia dell'attuazione, migliorare la qualità degli interventi e orientare e capitalizzare le esperienze per la realizzazione di progetti futuri. Le domande valutative possono riguardare:

- lo svolgimento del progetto (gli obiettivi saranno realizzati? Quali aggiustamenti occorre prevedere?)
- l'impatto sul territorio (cosa è cambiato? Quale valore aggiunto si è ottenuto attraverso questo tipo di progetto? È stato opportuno?).

Per favorire l'obiettività del processo valutativo, è necessario affidare il servizio a un soggetto esterno al partenariato.

## Quali indicatori utilizzare?

Possono essere presi in considerazione per la valutazione i seguenti indicatori:

- di **risultato** che misurano, in termini fisici o finanzia-

ri, un primo livello di effetti dovuti alle realizzazioni, i cambiamenti diretti indotti dagli interventi realizzati nei comportamenti o nelle performance dei diretti beneficiari degli interventi

- di **impatto** che misurano gli effetti dei risultati dei Programma/progetto nel suo insieme.

## Cosa si intende per autovalutazione?

Con l'autovalutazione il partner o il partenariato ripercorrono le attività realizzate per cercare di capire quanto, cosa e come sono state attuate (valutazione riflessiva).

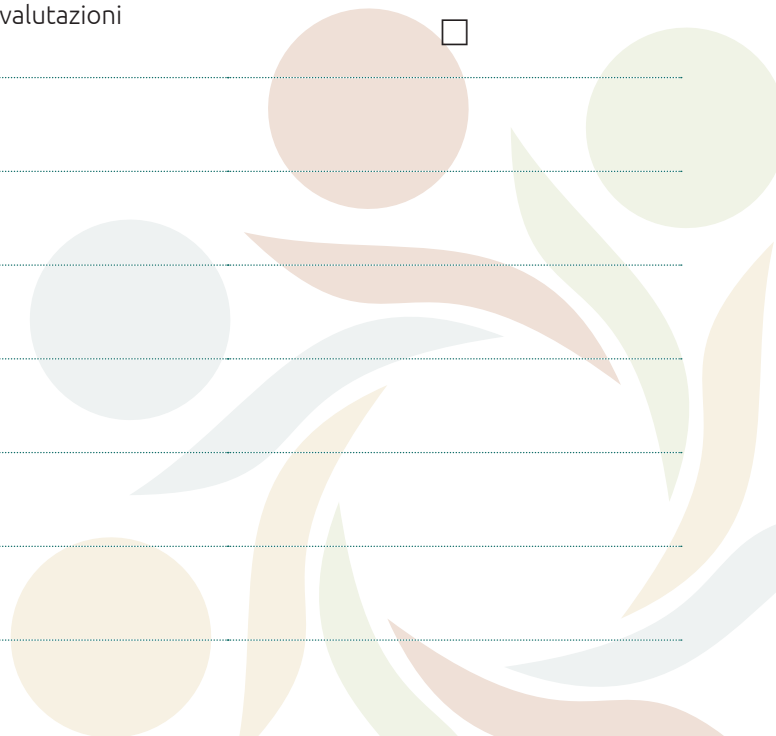
## LA VALUTAZIONE DEL PROGETTO DI COOPERAZIONE

## CHECK

Individuazione delle domande valutative

Individuazione degli opportuni indicatori da prendere in considerazione per la valutazione del progetto

Definizione di un calendario per la realizzazione di autovalutazioni periodiche del processo di attuazione del progetto



# LA RENDICONTAZIONE DEL PROGETTO DI COOPERAZIONE

La rendicontazione ha lo scopo di garantire la corretta esecuzione finanziaria degli interventi programmati secondo le modalità e i tempi stabiliti dalle procedure, attraverso la produzione di idonea documentazione tecnico-amministrativa e contabile.

## Quali sono le spese ammissibili?

Le spese ammissibili sono riferibili al **supporto tecnico preparatorio** e alla **realizzazione** del progetto stesso.

Una spesa è considerata ammissibile se è:

- riferibile al periodo di vigenza del finanziamento
- imputabile, pertinente e congrua rispetto alle finalità del progetto
- ragionevole e conforme ai principi di sana gestione finanziaria, in particolare in termini di economicità e di efficienza
- verificabile e controllabile
- legittima e contabilizzata.

Un elenco orientativo delle spese ammissibili è in genere fornito dall'Autorità di Gestione del programma che

ne definisce anche i termini temporali di ammissibilità. I costi eleggibili per la rendicontazione devono corrispondere a **pagamenti effettuati**, comprovati da fatture e da ogni documento che attesti l'effettivo pagamento in conformità alla normativa vigente in materia di contabilità.

## Quali sono le modalità di rendicontazione perseguibili?

- la **scomposizione**. I costi relativi alle singole attività di un'azione comune possono essere ripartiti tra i partner (ad esempio affitto sale, traduzione, ecc. nella realizzazione di un evento)
- la **partecipazione** in quota parte all'acquisizione di un servizio o di una fornitura. La spesa è effettuata da un partner delegato in nome e per conto degli altri. Il rimborso per la fornitura del servizio acquisito sarà effettuato operando il "riaddebito pro-quota" delle spese a ciascun partner delegante.



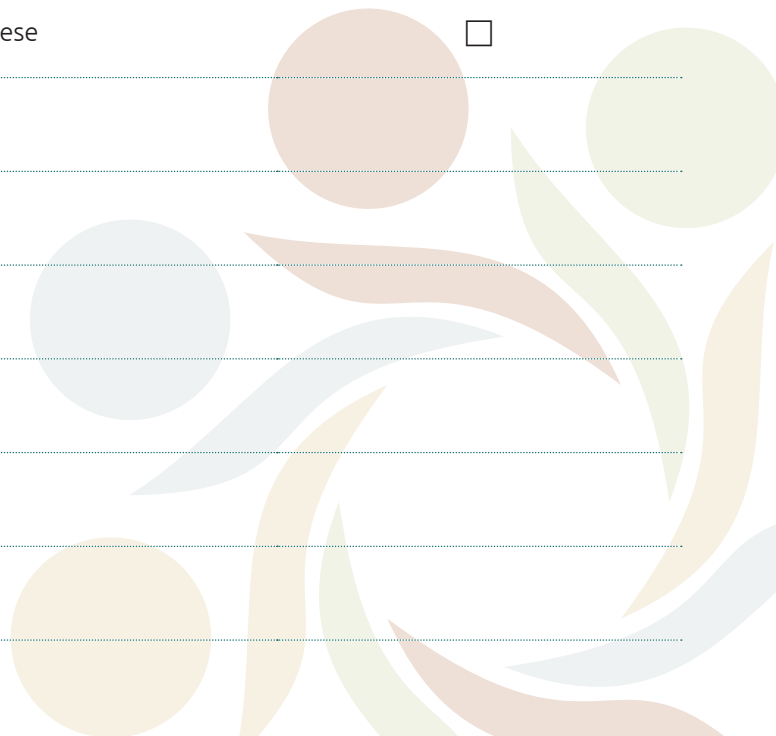
## LA RENDICONTAZIONE DEL PROGETTO DI RENDICONTAZIONE

## CHECK

Individuazione del soggetto incaricato a seguire operativamente la gestione amministrativa del progetto

Individuazione e condivisione delle categorie di spesa ammissibile del progetto

Condivisione della modalità di rendicontazione delle spese



# RETERURALE NAZIONALE 20142020

---

**ReteL.E.A.D.E.R** è un progetto della Rete Rurale Nazionale 2014-2020 ideato per offrire una piattaforma dove costruire e condividere la conoscenza sui GAL, sulle strategie di sviluppo locale e sui progetti di cooperazione sostenuti dalla *misura 19 – Sostegno allo sviluppo locale Leader* dei Programmi di Sviluppo Rurale delle Regioni italiane finanziati dal Fondo Comunitario FEASR.

---

