

# Cooperazione transnazionale tra territori rurali



LIAISON ENTRE ACTIONS  
DE DÉVELOPPEMENT  
DE L'ÉCONOMIE RURALE  
LINKS BETWEEN ACTIONS  
FOR THE DEVELOPMENT  
OF THE RURAL ECONOMY



OBSERVATOIRE  
EUROPÉEN LEADER  
LEADER EUROPEAN  
OBSERVATORY

# LA COOPERAZIONE TRANSNAZIONALE , UNO STRUMENTO AL SERVIZIO DELLO SVILUPPO RURALE

Sebbene non contemplates misure specifiche per la cooperazione transnazionale, l'iniziativa comunitaria LEADER I (1991-1994) ha visto numerosi gruppi di azione locale (GAL) impegnarsi in processi di cooperazione più o meno elaborati e più o meno complessi con gruppi di altri paesi dell'Unione europea.

Si è potuto constatare che questa cooperazione transnazionale aveva prodotto notevoli effetti qualitativi nella maggior parte delle zone interessate: apertura di tali territori sul mondo esterno, incontro degli operatori e delle popolazioni interessati con altre culture, analisi in prospettiva delle difficoltà incontrate nel processo di sviluppo, ricerca di possibili soluzioni a problemi comuni, comparsa di nuove forme di solidarietà rurali ecc.

La cooperazione transnazionale, al di là dell'apertura e dell'arricchimento che conferisce in materia di know-how,

- > provoca un autentico "mescolamento culturale", una "ibridazione" dei territori rurali che possono essere fonte di innovazione;
- > è portatrice di una cultura del rischio che genera anch'essa numerose azioni innovative a livello locale.

Essa può costituire un interessante strumento di formazione per gli enti locali, le istituzioni locali e regionali, le agenzie di sviluppo, i funzionari eletti e i tecnici, sia a livello indivi duale che collettivo.

La cooperazione transnazionale rappresenta pertanto uno strumento supplementare per risolvere alcuni problemi o per meglio valorizzare alcuni punti di forza del territorio. Gli scambi di conoscenze e di know-how, la condivisione delle risorse, la ricerca di una massa critica che consenta di accedere ad un nuovo mercato, sono tutti elementi che possono contribuire in larga misura a dinamizzare l'economia dei territori interessati.

## UN'INIZIATIVA ESIGENTE

Benché la formula possa apparire quanto mai affascinante, occorre tenere conto dei seguenti elementi:

- > la cooperazione transnazionale è pertinente solo su **temi importanti** per l'evoluzione dei territori interessati e unicamente se è in grado di apportare un **plusvalore** e ai settori di attività, agli operatori e alle popolazioni interessati;
- > gli scambi transnazionali non sono mai facili da organizzare, richiedono molto tempo ed energie, implicano ingenti risorse finanziarie per ottenere risultati talvolta aleatori;
- > la valutazione della pertinenza di un progetto di cooperazione esige da parte del GAL un **rigore** per lo meno uguale a quello che implica l'attuazione delle azioni di sviluppo che esso sostiene;
- > il progetto di cooperazione a livello transnazionale giunge "**a tempo debito**", generalmente dopo il completamento delle operazioni di "pre-sviluppo" (diagnosi territoriale, costruzione della partnership locale ecc.) e della selezione delle azioni da attuare.

## DALLE COOPERAZIONI DI PROSSIMITÀ ALLA COOPERAZIONE TRANSNAZIONALE

Nella maggior parte dei casi, sarà possibile prevedere un proficuo processo di cooperazione solo dopo che il progetto locale sarà stato "messo in carreggiata". In effetti, i potenziali settori di cooperazione devono "aderire" alla strategia, alle azioni e al pubblico destinatario che il beneficiario LEADER (\*) ha scelto di privilegiare. Questo processo di cooperazione avrà molteplici dimensioni: in un primo tempo, sono naturalmente da privilegiare le cooperazioni di **prossimità**, le cooperazioni **regionali o nazionali**, le quali sono più pertinenti del livello transnazionale per quanto riguarda numerosi temi. Tuttavia, su scala regionale o nazionale, alcuni problemi rischiano di non trovare risposta, taluni punti di forza potrebbero essere sfruttati in maniera insufficiente ecc. In questi casi, la cooperazione transnazionale può consentire di esplorare nuove prospettive.

---

(\*) Nella presente guida, il termine "beneficiario LEADER" indica qualunque "gruppo di azione locale" (GAL) o altro operatore collettivo responsabile dell'attuazione di un programma LEADER locale.

## LA COOPERAZIONE TRANSNAZIONALE , UNA NUOVA MISURA DI INTERVENTO DELL'INIZIATIVA LEADER

Consapevoli del "valore aggiunto" della cooperazione transnazionale, gli ideatori di LEADER II (1995-1999) hanno previsto una misura espressamente dedicata a questa procedura – la misura C della nuova Iniziativa comunitaria – che "contribuirà alla concezione, alla realizzazione e alla commercializzazione in comune di prodotti o servizi in tutti i settori dello sviluppo rurale".

*"Nella maggior parte dei casi, questa misura (che non costituisce una condizione di ammissibilità del programma LEADER) dovrebbe diffondersi progressivamente, dopo un periodo di funzionamento della rete che divulgherà le esperienze pratiche innovative già esistenti in molti Stati membri e fornirà l'assistenza tecnica per queste cooperazioni".* (GU n. C 180, 1/7/94)

LEADER II mette a disposizione dei progetti di cooperazione transnazionale **sostanziali mezzi finanziari** :

- > quasi 140 milioni di ECU gestiti direttamente dagli Stati membri o dalle Regioni (in generale, tale bilancio non viene pre-assegnato, ma messo a disposizione mano a mano che i gruppi locali presentano il loro progetto alle rispettive autorità regionali o nazionali);
- > 4 milioni di ECU gestiti dall'Osservatorio europeo LEADER, con l'obiettivo di agevolare le prime fasi di elaborazione del progetto quando questo non è sufficientemente "maturo", affinché i gruppi locali possano presentarlo alle loro rispettive autorità regionali o nazionali.

La cooperazione transnazionale non è obbligatoria. Si tratta di una dimensione aggiuntiva di LEADER II, caratterizzata da una grande **flessibilità** : è prevista un'assistenza tecnica per la realizzazione dei progetti, è possibile avviare azioni nell'ambito della misura C fino al termine del 1999 e le azioni possono riguardare tutti i campi dello sviluppo rurale.

### COOPERAZIONI ESTREMAMENTE DIVERSIFICATE

**La cooperazione transnazionale nell'ambito di LEADER può assumere forme assai diverse: essa può riguardare tutti i settori di attività, tutte le categorie di pubblico e tutti i temi.**

Questa diversità è ulteriormente rafforzata dalla grande eterogeneità delle zone rurali europee.

I progetti di cooperazione transnazionale tra territori rurali si basano su una o più caratteristiche specifiche dei territori che vi sono coinvolti:

- > appartenenza ad uno stesso insieme geografico o culturale;
- > presenza sul territorio di un settore produttivo particolare;
- > necessità di accedere ad una competenza particolare disponibile altrove;
- > ecc.

La cooperazione transnazionale può assumere la forma di **scambi di buone pratiche** tra almeno due territori che condividono uno stesso problema o che desiderano valorizzare una stessa risorsa. Tramite viaggi di studio, ogni promotore di progetto cerca di trarre vantaggio dall'esperienza del suo partner, al fine di consolidare la propria strategia di sviluppo.

**Il trasferimento di know-how** tra due territori permette di diffondere una competenza particolarmente ben adattata allo sviluppo in ambiente rurale. Tale trasferimento scaturisce sovente, ma non obbligatoriamente, da uno scambio preliminare.

Elaborazione di progetti comuni si spinge oltre: in questo caso non si tratta più di far "circolare" risorse o know-how esistenti presso i partner interessati, ma di creare nuove opportunità attraverso lo sviluppo congiunto di un nuovo sapere, di una nuova competenza, di un nuovo modello organizzativo, di una nuova produzione, di una nuova offerta di servizi, ecc.

Nell'ambito di una tale cooperazione, è possibile attuare progetti di vario tipo:

- > il **miglioramento o la modernizzazione di una tecnica di produzione** può riguardare una coltivazione agricola, un'attività artigianale, una tecnica industriale, ecc.;
- > la **valorizzazione di un patrimonio comune o di patrimoni analoghi** può avere una dominante culturale, linguistica, storica, geologica, ecc.;
- > la **creazione di nuovi sbocchi per determinate produzioni locali** può essere facilitata da un'azione promozionale comune: istituzione di circuiti per la commercializzazione di prodotti di fattoria, di prodotti biologici, di creazioni dell'artigianato artistico, ecc.;
- > la **realizzazione di determinati prodotti o servizi** può essere presa in considerazione soltanto se si può contare su un partner transnazionale: itinerari turistici tematici elaborati in comune, prodotti cartografici realizzati da territori situati sui due versanti di una frontiera, ecc.

## **PARTE I: SCHEDEMETODOLOGICHE**

1. Definire il progetto di cooperazione in funzione dei bisogni del territorio
2. Cercare partner transnazionali
3. Organizzare un primo incontro
4. Passare dal progetto all'azione
5. Cercare i finanziamenti
6. Gestire il progetto
7. Valutare l'azione condotta e comunicare i risultati

## **PARTE 2: SCHEDE-STRUMENTO**

1. Alcune domande da porsi per definire i bisogni in materia di cooperazione
2. Alcune domande per convalidare la scelta dei partner
3. Selezionare un esperto esterno
4. "LEADER Escursione": la costruzione di un progetto di cooperazione transnazionale
5. Compilare una richiesta di finanziamento "dall'idea al progetto" o "dal progetto all'azione": risposte ad alcune domande che sono spesso rivolte all'Osservatorio europeo LEADER

## **ALLEGATI:** 1. Alcuni indirizzi utili

2. Fascicolo di candidatura per un finanziamento nel quadro dell'assistenza tecnica alla cooperazione transnazionale LEADER II

Il presente dossier è stato realizzato da **Alain Chanard** (consulente in sviluppo rurale e giornalista della rivista francese "TransRural Initiatives") e da **Jean-Pierre Vercruyse** (incaricato di missione "Cooperazione transnazionale" presso l'Osservatorio europeo LEADER), in base ai lavori di un gruppo di esperti composto da **Catherine Leroy** (Fondation Rurale de Wallonie, Belgio), **Paul Soto** (Iniciativas Ambientales, Spagna) e **Jean-Baptiste Lanaspèze** (Centre Méditerranéen de l'Environnement, Francia).

**Yves Champetier, Dorothee Duguet e Jean-Luc Janot** (Osservatorio europeo LEADER) hanno partecipato alla stesura finale del documento. Coordinamento della produzione: **Christine Charlier** (Osservatorio europeo LEADER).

Anche la **Regione Rodano-Alpi** (Francia) ha contribuito all'elaborazione di questo dossier partecipando alla realizzazione del seminario LEADER "Cooperazione transnazionale" (Dieulefit, Préalpes Drômoises, 2-4/4/97) e delegando a **Nathalie Brun** (Unità di sostegno alla Cooperazione transnazionale del Consiglio Regionale Rodano-Alpi) il compito di partecipare al gruppo di lavoro istituito dall'Osservatorio europeo LEADER su tale tema.

La guida "**Innovative and transnational projects**", prodotta dall'**ICOM** (Industrial Common Ownership Movement, Leeds, Inghilterra), si è rivelata particolarmente utile per la realizzazione di questo dossier.

Gli esempi contenuti nella presente guida, ad eccezione dell'esempio fittizio "LEADER Escursione", sono tratti dagli studi dei casi analizzati nel corso del seminario di Dieulefit e dei progetti di cooperazione che hanno fruito di finanziamenti nell'ambito di LEADER II tra il mese di gennaio 1996 e il giugno 1997.

## **Osservatorio europeo LEADER**

### **AEIDL**

Chaussée St-Pierre, 260

B-1040 Bruxelles

Tel: +32 2 736 49 60

Fax: +32 2 736 04 34

E-Mail: leader@aeidl.be

WWW: <http://www.rural-europe.aeidl.be>

*Il progetto “Antennes Commerciales Européennes” (ACE), promosso da cinque gruppi LEADER che desiderano commercializzare prodotti regionali in grandi città europee, è nato dalla constatazione che, per i territori rurali isolati, i mercati di prossimità si rivelano ben presto insufficienti per smaltire i prodotti regionali specifici. Sui territori interessati sono presenti numerose piccole aziende agroalimentari e la diagnosi della situazione locale ha evidenziato la difficoltà per molte di esse di sviluppare la produzione a causa dell'insufficienza dei mercati. Il progetto si propone di aiutarle ad organizzare la commercializza -*

**IN CHE MODO LA COOPERAZIONE TRANSNAZIONALE  
PUÒ RIVELARSI UTILE RISPETTO AI BISOGNI,  
AI PUNTI DI FORZA E ALLE LACUNE DEL TERRITORIO?**

Indipendentemente dal modo in cui è sorto il progetto, la decisione di prenderlo in considerazione viene convalidata in funzione della diagnosi territoriale, della conseguente identificazione dei problemi e delle opportunità, nonché della strategia che il GAL ha definito su tale base.

La diagnosi territoriale ha permesso di valorizzare i bisogni del territorio in materia di innovazione. Attraverso le azioni di cooperazione in corso, è interessante constatare che intorno a ciascuno degli otto punti fondamentali dello sviluppo di un territorio, proposti nella "Guida metodologica per l'analisi dei bisogni locali in materia di innovazione" (Osservatorio europeo LEADER, 1996), la cooperazione transnazionale può contribuire a migliorare la situazione del territorio in questione.

**> Coinvolgimento della popolazione e coesione sociale**

*Il gruppo LEADER Ballyhoura (Irlanda) è in contatto da alcuni anni con la cittadina di Muldingen, situata sul territorio del GAL Hohenlohe nel Bad-Württemberg (Germania). Quest'ultimo ha messo a punto una metodologia già ampiamente collaudata nel campo dello sviluppo dei villaggi, basata su metodi partecipativi tesi a favorire un coinvolgimento attivo della popolazione. Il gruppo Ballyhoura si avvale della competenza degli specialisti tedeschi per sviluppare insieme a questi ultimi un piano di azione da applicare al proprio territorio. Il GAL si avvale inoltre della collaborazione del gruppo LEADER South Pembrokeshire (Galles, Regno Unito), anch'esso attivo in questo campo.*

**> Identità del territorio**

*Le cinque zone LEADER situate intorno a "La Raia" (in spagnolo) o A Raia (in portoghese) - nome simbolico per definire la frontiera - sono molto simili, ma separate da un confine rimasto per lungo tempo relativamente ermetico. I due territori hanno intrapreso una serie di azioni comuni che hanno portato ad un riavvicinamento globale: fiera annuale "Raiana", partecipazione comune a saloni e manifestazioni pubbliche, produzione di materiale promozionale della regione, gestione di banche dati.*

**> Attività e occupazione**

*Il gruppo LEADER La Manchuela (Castiglia-La Mancha,*

**> Immagine del territorio**

*Dal 1989, il "Festival Est-Ouest" di Die (Rodano-Alpi, Francia) richiama nel mese di settembre diverse migliaia di persone che, per quindici giorni, prendono parte a mostre artistiche o artigianali, concerti, rappresentazioni teatrali, feste popolari ecc. L'evento si basa sulla partecipazione di circa 150 artisti, artigiani e responsabili associativi di un paese dell'Europa centrale od orientale, ogni anno diverso. La programmazione e l'animazione delle varie manifestazioni sono assicurate dal tessuto associativo della regione di Die. L'impatto sull'immagine del territorio, tanto per i suoi abitanti che per i visitatori esterni, è considerevole.*

**> Competitività e accesso ai mercati**

*Le zone LEADER North Mayo (Irlanda) e Craigavon (Irlanda del Nord) sono situate sui due versanti del confine. Per affrontare meglio il nuovo contesto normativo e commerciale, gli agricoltori delle due zone desiderano diversificare la propria attività dedicandosi a produzioni "alternative" (aglio, ortaggi nani, fiori in bulbi ecc.). I GAL hanno deciso di cooperare per studiare insieme i requisiti commerciali di questo tipo di produzione e commercializzare i prodotti in comune.*

**> Migrazioni e inserimento sociale e professionale**

*Il progetto AURORA è promosso da una partnership transnazionale che riunisce strutture di sviluppo o di formazione provenienti da territori rurali scozzesi, austriaci, francesi e finlandesi. L'obiettivo è quello di sviluppare approcci innovativi per migliorare un'attiva partecipazione economica delle donne. La sezione transnazionale prevede trasferimenti reciproci di metodologie, di know-how e di buone prassi. I partner si riuniscono due volte l'anno per scambiarsi informazioni su questi vari punti. Il progetto ha ottenuto un finanziamento nell'ambito del programma NOW.*

**> Ambiente, gestione dello spazio e delle risorse naturali**

*I GAL Serra do Caldeirão (Portogallo), Millevaches (Limosino, Francia) e Serrania de Ronda (Andalusia, Spagna) desiderano valorizzare alcuni spazi relativamente incontaminati della loro zona nell'ottica di uno sviluppo sostenibile. Dopo un primo incontro, hanno deciso di effettuare un'analisi comparativa dell'ordinamento normativo di ogni paese e di organizzare un gruppo di lavoro finalizzato a definire una carta di sviluppo con la denominazione comune "Rural XXI". L'obiettivo finale è quello di creare un parco naturale o una zona naturale protetta in ciascun territorio.*

## SCHEDA METODOLOGICA N. 1 [SEGUE]

---

### > Sviluppo tecnologico

*I GAL Skogslandet (Svezia) e Clervaux-Vianden (Lussemburgo) desiderano creare nuovi posti di lavoro per le donne in ambito rurale sviluppando il telelavoro. Il GAL Western Isles, Skye and Lochalsh (Scozia, Regno Unito) interviene attivamente in tale settore e ha favorito la creazione di un centinaio di posti di lavoro qualificati basandosi su questo approccio. Gli Svedesi e i Lussemburghesi potranno beneficiare dell'esperienza del GAL scozzese, pur apportando competenze complementari (lingue, qualifiche professionali particolari), suscettibili di estendere la gamma dei servizi che l'impresa scozzese è in grado di proporre.*

### PRECISARE IL PROGETTO

#### DI COOPERAZIONE TRANSNAZIONALE

Una volta definito il tema sul quale dovrà essere incentrata la cooperazione transnazionale, bisognerà stabilire con chiarezza gli obiettivi.

Tali obiettivi dovranno poi essere negoziati con eventuali partner stranieri. È perciò importante individuare più in dettaglio gli obiettivi fondamentali che dovranno essere obbligatoriamente mantenuti, per conservare il senso iniziale della cooperazione prevista. Questi obiettivi fondamentali riguardano l'impatto ricercato sul territorio: acquisizione di una nuova competenza, raggiungimento di nuovi mercati ecc. Gli obiettivi secondari o alcune formulazioni potranno invece essere ridiscussi con i partner stranieri. Molto spesso, queste discussioni permettono, tra l'altro, di arricchire gli obiettivi definiti in partenza.

### DEFINIRE LE PRIORITÀ

Poiché le risorse umane, il tempo e i mezzi finanziari sono necessariamente limitati, è importante definire delle priorità e concentrare gli sforzi su un numero limitato di azioni veramente strategiche.

A questo stadio, è opportuno avere un'idea abbastanza chiara delle risorse (finanziarie e umane) che potranno essere assegnate alla cooperazione, prima di procedere oltre e cercare dei partner.

Inoltre, è necessario tenere sotto controllo l'importanza attribuita alla dimensione transnazionale nell'insieme del processo condotto localmente. Può accadere, ad esempio, che un investimento eccessivo di alcuni promotori di progetto in questo senso porti a trascurare altri obiettivi. Analogamente, l'identificazione di talune opportunità finanziarie legate alla dimensione transnazionale può far dimenticare gli interessi fondamentali del territorio che si desidera sviluppare.

Per definire queste priorità e, successivamente, mantenere la rotta prestabilita, sarà necessario il coinvolgimento attivo degli operatori locali. La cooperazione transnazionale non può essere appannaggio esclusivo di un gruppo ristretto di precursori.

Anche a questo stadio iniziale si dovranno pertanto realizzare azioni di comunicazione.

Tutta questa procedura porta, al termine della prima fase, a delineare una visione d'insieme: è stato precisato il tema (o i temi) sul quale sarà incentrata la cooperazione, gli obiettivi per il territorio sono chiaramente individuati, sono state avviate azioni per sensibilizzare i partner da coinvolgere, si ha un'idea preliminare delle risorse che potranno essere messe in campo e delle scadenze di realizzazione.



**Trovare i partner “giusti” è una condizione fondamentale per il successo di un progetto di cooperazione transnazionale. La presente scheda è stata elaborata per aiutare i promotori di progetto a definire il tipo di partnership ricercata e ad attuare una strategia di ricerca dei partner adatti.**

#### QUALE TIPO DI PARTNER SI RICERCA?

Prima di cercare dei partner, è opportuno precisare le proprie aspettative:

- > Quali caratteristiche (fisiche, storiche, tipi di attività, ecc.) deve presentare il territorio (o i territori) da cui proverranno gli eventuali partner?
- > Quali sono le aspettative nei confronti del territorio ricercato (trasferimento di innovazione a senso unico, elaborazione in comune di prodotti e servizi, valorizzazione di un patrimonio comune, condivisione di risorse ecc.)? Cosa può apportare il territorio richiedente?
- > Su questo territorio, quale tipo di partnership viene ricercato? I partner devono possedere un'esperienza, una competenza o un know-how particolari? Devono avere precedentemente maturato un'esperienza di cooperazione transnazionale?
- > Esistono altri criteri di selezione (lingua parlata, vicinanza, capacità di mobilitare le imprese o le associazioni del territorio, ecc.)?

#### NUMERO DEI TERRITORI PARTNER

Il numero di partner dipende generalmente dagli obiettivi del progetto di cooperazione. La cooperazione tra due territori è solitamente la formula più semplice da organizzare, ma non sempre si rivela sufficiente per trovare soluzioni alle questioni sollevate. Talvolta, pertanto, si dovrà prevedere un maggior numero di partner.

Il coinvolgimento di tre o quattro territori sembra costituire la soluzione ottimale. Questa dimensione garantisce infatti un certo dinamismo, senza peraltro causare problemi organizzativi troppo complessi.

Oltre questo numero, la partnership transnazionale diventa spesso difficile da gestire ed esigerà un'organizzazione specifica. I problemi dovuti alla distanza, alla lingua e alla diversità dei contesti istituzionali, culturali, economici e sociali vengono infatti ad aggiungersi alle normali difficoltà incontrate all'interno di qualunque gruppo di lavoro di una certa dimensione.

In alcuni casi, i partner possono essere a geometria variabile: perché non iniziare in due o tre ed estendere la partnership in un secondo tempo? In questo caso si pone tuttavia un problema di livellamento dei nuovi partner, che beneficerebbero dell'esperienza acquisita dagli altri, ma che rischiano di non comprendere alcune scelte compiute prima del loro arrivo.

#### ORGANIZZARE LA RICERCA DEI PARTNER

La ricerca dei partner può costituire un compito ingrato e richiede un minimo di organizzazione.

Devono essere affrontate diverse questioni:

- > Chi, nell'ambito del GAL, è incaricato di assicurare il coordinamento di questo lavoro?
- > Chi si incarica di prendere i contatti?
- > Come e con quali mezzi verrà condotta la ricerca?
- > Da chi e come vengono selezionati alla fine i partner?
- > Quali sono le scadenze previste per le varie fasi di questo lavoro?

È opportuno che tale ricerca venga condotta basandosi su vari documenti, nella fattispecie un fascicolo di presentazione del territorio, una prima formulazione sintetica dell'idea di cooperazione, un elenco dei criteri di ricerca e di selezione dei potenziali partner.

*Tre gruppi di azione locale dell'Alvernia (Francia) hanno elaborato un fascicolo comune in cui vengono presentati i rispettivi territori, i promotori di progetto e le principali linee di sviluppo adottate. Questo fascicolo, tradotto in varie lingue e distribuito a potenziali partner, è stato realizzato dalla "Cellule Transnationale Haute-Loire", una struttura alla quale questi gruppi hanno commissionato una missione di sostegno per la realizzazione di progetti transnazionali.*

*I gruppi di azione locale della Regione Rodano-Alpi (Francia) hanno chiesto all'Unità di sostegno alla cooperazione transnazionale costituita in seno al Consiglio Regionale di realizzare un repertorio dettagliato dei gruppi regionali. Tale pubblicazione che, oltre ai territori e alle partnership, presenta anche le azioni innovative che i gruppi intendono mettere in atto, è stata tradotta in cinque lingue ed inviata a tutti i gruppi LEADER dei 15 Stati membri.*

A questo stadio, generalmente il progetto di cooperazione non è definito nei suoi minimi dettagli: questo lavoro verrà compiuto in comune dalle diverse parti beneficiarie. Un progetto iniziale troppo particolareggiato rischia di scoraggiare taluni interlocutori oppure di sfociare in un rapporto eccessivamente squilibrato tra i promotori di partenza e taluni partner troppo passivi.

## DOVE CERCARE I PROPRI PARTNER?

La partecipazione ad incontri transnazionali incentrati su un tema simile a quello della cooperazione prevista si rivela particolarmente utile. I seminari LEADER, ad esempio, accolgono partecipanti provenienti da vari Stati membri interessati al tema trattato. Il loro pubblico è essenzialmente costituito da gruppi LEADER, con i quali si possono esaminare le possibilità di cooperazione previste nell'ambito di LEADER II.

Queste manifestazioni permettono un incontro diretto e consentono di vedere se la "corrente passa", se bisogna prevedere difficoltà di comunicazione, ecc.

Naturalmente, l'Osservatorio europeo LEADER può essere sollecitato per identificare beneficiari di LEADER tramite:

- > il sito Internet Rural Europe (forum Cooperazione, archivi degli annunci Info LEADER, connessioni con i siti Internet dei gruppi LEADER, ecc.);
- > annunci pubblicati su Info LEADER;
- > una richiesta diretta indirizzata alla sua équipe.

*Nel corso del secondo anno di attività dell'Osservatorio europeo LEADER (1996), su Info LEADER sono stati pubblicati un centinaio di annunci per la ricerca di partner e l'équipe ha elaborato altrettante richieste dirette (per venute tramite posta). Questo numero è in costante aumento. Le richieste sono solitamente precise e molte riguardano la ricerca di innovazioni o di know-how particolari. Vari progetti presentati in questo dossier sono nati da un annuncio o da una richiesta di questo tipo.*

In numerosi Stati membri, sono ormai operative delle unità nazionali di animazione della rete. Esse costituiscono un punto di accesso privilegiato per quanto riguarda lo Stato membro di cui sono responsabili, poiché in linea di massima tali unità conoscono bene i beneficiari LEADER e le loro azioni.

In taluni Stati membri, alcune associazioni nazionali riuniscono la maggior parte dei GAL o degli altri operatori collettivi. Anche queste associazioni possono essere in grado di aiutare ad identificare i potenziali partner.

In alcune regioni, i gruppi si incontrano periodicamente e dispongono di una segreteria che può favorire l'instaurazione di contatti. Infine, talune regioni (Rodano-Alpi in Francia, Carinzia in Austria) e alcuni gruppi (Haute-Loire, Auvergne, Francia) hanno istituito delle unità di sostegno alla cooperazione transnazionale.

Per partecipare a dispositivi diversi dall'Iniziativa LEADER, può essere opportuno ricorrere ad altre reti suscettibili di offrire prospettive di contatti. Citiamo, ad esempio:

- > le strutture di sostegno degli altri programmi comunitari (Leonardo, Occupazione, Articolo 10 del FESR, ecc.);
- > i Carrefour rurali, ben rappresentati nel mondo rurale europeo, che mantengono tra loro stretti contatti;
- > le organizzazioni professionali (Camere del commercio, dell'agricoltura e dell'artigianato, sindacati, ecc.);
- > le istituzioni accademiche o universitarie (centri di ricerca, ecc.);
- > in linea generale, tutte le reti tematiche, le reti associative e le organizzazioni non governative che hanno una dimensione comunitaria.

## SCEGLIERE I PROPRI PARTNER

Per essere considerato interessante ai fini della cooperazione prevista, un contatto deve essere caratterizzato da almeno due elementi:

- > il potenziale territorio partner deve naturalmente offrire le possibilità di cooperazione ricercate,
- > ma è inoltre necessario che le persone incontrate abbiano la capacità sia di prendere direttamente le decisioni relative alla cooperazione prevista, sia di fungere da tramite con gli operatori appropriati (persone che ricoprono ruoli di responsabilità sul territorio, imprese che dispongono delle competenze ricercate, ecc.).

È meglio avere la possibilità di scegliere tra numerosi partner potenziali, piuttosto che smettere di cercare non appena sembra essere stato stabilito un contatto. Il fatto di dover arbitrare obbliga spesso ad un maggiore rigore, sia nella precisazione del proprio progetto che nell'istituzione del rapporto di partnership.

Una volta individuati, i vari partner potenziali troveranno un'intesa sugli obiettivi e sulle grandi linee del loro progetto di cooperazione. Devono perciò incontrarsi allo scopo di superare lo stadio della comunicazione a distanza e conferire al progetto una realtà concreta.

In occasione di questa prima riunione:

- > i partner valuteranno la loro capacità di lavorare insieme (grado di affidabilità di ogni partner, reciproca fiducia, capacità di stabilire rapporti interpersonali di qualità, capacità di superare i problemi di comunicazione, ecc.);
- > verranno precisati i limiti del progetto, onde evitare eventuali delusioni future;
- > i partner passeranno da quella che era una semplice idea ad un vero e proprio progetto comune.

*L'Osservatorio europeo LEADER offre la possibilità di un finanziamento fino ad un massimo di 5 000 ECU per consentire il passaggio "dall'idea al progetto". Tale finanziamento al 100%, riservato ai beneficiari LEADER, può permettere di coprire le spese di trasferta, di avvalersi di un interprete o addirittura di un esperto che animi e agevoli la riunione, di affittare una sala riunioni adeguata alle esigenze dell'incontro. Il fascicolo di candidatura è allegato alla presente guida.*

## I PARTECIPANTI

La scelta dei partecipanti è legata alla natura del progetto previsto. In linea generale, è opportuno che ogni "delegazione" comprenda sia persone al corrente dei dati tecnici, finanziari, commerciali, giuridici ecc. del progetto in questione, che persone autorizzate ad assumere impegni in nome del loro territorio.

Una visita dei vari territori partner è sempre utile, poiché mette i partner sullo stesso piano e permette di comprendere meglio la realtà sul campo della zona in cui ogni partner interviene.

*Il gruppo di Ballyhoura (Irlanda) si è dapprima recato in visita presso il GAL Hohenlohe (Bad-Württemberg, Germania) per studiare sul posto gli effetti della strategia di sviluppo dei villaggi messa in atto da tale gruppo. Il gruppo irlandese ha poi invitato una delegazione di tecnici e di responsabili del gruppo tedesco a visitare la propria zona per farsi assistere nel valutare la fattibilità di un'iniziativa analoga da attuare sul territorio di Ballyhoura.*

## NUMEROSI RISCHI DI INCOMPRESIONE

I progetti transnazionali sono, per definizione, transculturali: è d'altronde proprio questo il loro grande interesse. Ma ciò rappresenta anche una delle principali difficoltà: i sistemi di valori possono essere diversi da una cultura all'altra.

Il problema della lingua merita un'attenzione maggiore di quanto non si creda solitamente: alcuni partecipanti, infatti, sopravvalutano la loro capacità di discutere in una lingua straniera. Inoltre, è spesso illusorio contare solo sulla buona volontà dei partecipanti bilingui. Infine, il ricorso a servizi di interpretariato presenta dei limiti, giacché non sempre gli interpreti possiedono competenze sufficienti nei settori su cui verte la discussione.

Tra i vari paesi esistono differenze per quanto riguarda i comportamenti, le giurisdizioni, le norme amministrative, la cultura aziendale, ecc. Pertanto, alcuni interlocutori possono avere l'impressione di essere d'accordo, mentre in realtà le nozioni sulle quali si impegnano differiscono notevolmente tra i loro rispettivi paesi.

È possibile tenere conto di questi fattori durante la preparazione dello scambio:

- > può essere utile, per la preparazione e l'animazione dell'incontro, il ricorso ad un consulente abituato a lavorare in un contesto multiculturale;
- > il fatto di interpellare persone competenti sugli aspetti giuridici, istituzionali, ecc. che potrebbero essere fonte di controversie, è un'alternativa possibile.

## FAVORIRE GLI SCAMBI

È auspicabile che il primo incontro comprenda:

- > un programma preciso dei punti da trattare;
- > momenti informali che consentano una certa convivialità, una reciproca scoperta, la possibilità di trattare le questioni spinose, ecc.

In quest'ottica, la durata auspicabile del primo incontro può essere di 3 giorni.

Oltre a permettere eventualmente di beneficiare di tariffe aeree ridotte[\*], questa formula consente di includere una visita del territorio ospitante (se possibile in relazione al progetto) ed alcuni scambi con altri operatori locali (funzionari eletti, imprenditori, responsabili di associazioni, mezzi di comunicazione locali, ecc.), oltre a quelli che partecipano direttamente all'incontro. Queste trasferte "sul campo" sono particolarmente propizie agli scambi informali tra i partecipanti e ad una migliore comprensione delle caratteristiche del territorio ospitante.

[\*] Tariffa APEX: il soggiorno deve obbligatoriamente comprendere almeno la notte dal sabato alla domenica.

Si può prevedere l'organizzazione di un ricevimento ufficiale per:

- > sensibilizzare o addirittura mobilitare le "forze attive" del territorio (imprenditori, associazioni, popolazione in generale) intorno al progetto di cooperazione;
- > comunicare informazioni circa il progetto di cooperazione coinvolgendo la stampa nell'evento;
- > rafforzare la credibilità istituzionale della partnership.

Più in generale, diversi aspetti si rivelano importanti per garantire il successo di un incontro di questo tipo:

- > precise modalità pratiche circa l'assunzione delle spese di viaggio e di soggiorno indicate nell'invito;
- > organizzazione materiale della riunione: sala provvista di lavagna, retroproiettore, videoregistratore; uno spazio accogliente che permetta gli scambi informali, ecc.;
- > orari di trasporto e sistemazione alberghiera organizzati in modo da favorire al massimo gli scambi.

## **GESTIONE DELLA RIUNIONE**

Il ricorso ad un animatore esterno può facilitare enormemente la discussione.

Il tempo accordato alle presentazioni reciproche è importante: le prospettive di cooperazione vengono collocate con chiarezza nella logica dei processi condotti su ogni territorio. L'ordine del giorno può comprendere, ad esempio:

- > la presentazione del progetto di sviluppo di ciascuno dei territori interessati;
- > la presentazione della struttura portante del progetto di sviluppo;
- > la presentazione dei bisogni e delle aspettative di ogni partner in materia di cooperazione transnazionale: quali sono i problemi da risolvere? Quale punto di forza bisogna valorizzare?
- > l'inventario di ciò che ogni territorio può offrire nell'ambito del progetto;
- > un'informazione sull'esperienza di ciascuna delle parti in materia di cooperazione transnazionale.

L'incontro si chiude con l'elaborazione di una prima serie di scadenze e di un piano d'azione: successiva riunione, modalità di realizzazione degli studi di fattibilità, ecc.

Le barriere linguistiche rendono particolarmente utile la formalizzazione scritta degli impegni assunti da ciascuna delle parti. Un resoconto chiaro, sintetico e, se possibile, tradotto nelle varie lingue, viene inviato rapidamente sotto forma di verbale delle decisioni, con il calendario e il futuro programma di lavoro.

## **COINVOLGERE GLI OPERATORI LOCALI**

Al termine del primo incontro, i partner si sono generalmente accordati su un'impostazione comune. La fase di lavoro successiva deve essere condotta essenzialmente a livello locale da ciascun partner. Si tratta di:

- > ritrasmettere i risultati dell'incontro alla popolazione locale (riunione informativa, contatti con la stampa locale, ecc.). Questo è particolarmente importante per

## STUDIARE LA FATTIBILITÀ DEL PROGETTO

Uno studio di fattibilità può consentire di precisare numerosi aspetti:

- > la capacità di ogni organizzazione nel mobilitare i mezzi finanziari, umani, logistici, nonché il tempo necessario, ecc.;
- > l'impatto dell'azione sui settori di attività e sulle categorie della popolazione interessate;
- > la vitalità del progetto.

Si noti che lo studio di fattibilità esige, in taluni casi, di disporre di analisi di mercato a livello nazionale o addirittura transnazionale.

*Le strutture partecipanti al progetto ACE hanno condotto uno studio di fattibilità a livello locale. Poiché il progetto mirava a moltiplicare le vendite di prodotti locali delle PMI dei territori interessati, era necessario assicurarsi che queste ultime fossero in grado di soddisfare una maggiore domanda: i prodotti di qualità vengono spesso fabbricati in volumi ridotti ed il passaggio ad una maggiore produzione non è sempre alla portata delle aziende interessate. Lo studio locale era pertanto destinato a definire la gamma dei prodotti da promuovere e a realizzare l'inventario delle imprese partecipanti all'operazione. Lo studio è stato completato dalla partecipazione a saloni e manifestazioni commerciali che ha permesso un primo approccio dei nuovi mercati che potevano essere raggiunti tramite "antenne commerciali" insediate nei capoluoghi o nelle capitali.*

## DEFINIRE OBIETTIVI COMUNI

Questi obiettivi serviranno da riferimento durante la costruzione (definizione di una strategia, elaborazione di un piano d'azione, ricerca di finanziamenti, ecc.) e l'attuazione del progetto. Essi verranno citati in caso di eventuali controversie tra i partner. Infine, fungeranno da "bussola" per la gestione e la valutazione del progetto.

La definizione degli obiettivi comuni può essere **un'operazione difficile**: sono generalmente necessari scambi approfonditi tra i partner per ridurre il rischio di malintesi, frequenti in un contesto transculturale.

Questa operazione non si limita alla ricerca del minimo comune denominatore né alla semplice giustapposizione degli obiettivi di ognuna delle parti: è un lavoro che mira a permettere la creazione di nuovi obiettivi, suscettibili di estendere le prospettive di ogni territorio interessato.

L'elaborazione di obiettivi comuni va di pari passo con la definizione, per ogni partner, di obiettivi specifici che, naturalmente, non possono essere in contraddizione con gli obiettivi definiti in comune e che vengono comunicati agli altri partner.

## DEFINIRE UNA STRATEGIA COMUNE ED ELABORARE UN PIANO D' AZIONE

Questa fase di costruzione di un progetto transnazionale è analoga alla realizzazione di un progetto a livello locale, con la sola differenza che essa presenta difficoltà particolari dovute al suo carattere transnazionale:

- > le differenze linguistiche favoriscono le possibilità di incomprensione;
- > la diversità dei contesti giuridici ed amministrativi non facilita la definizione di un quadro di lavoro comune;
- > a causa della distanza, i legami tra i partner tendono ad affievolirsi.

*La fase di realizzazione di un progetto viene trattata in maniera più dettagliata nel dossier dell'Osservatorio "L'attuazione del progetto di sviluppo locale: l'esperienza di LEADER I". Le metodologie in esso proposte possono rivelarsi utili anche in un contesto transnazionale.*

Al termine di questa fase, la partnership disporrà di un fascicolo comune in base al quale potrà essere intrapresa la ricerca di finanziamenti.

Una volta chiariti il progetto e le modalità di attuazione, è opportuno passare ad una definizione contrattuale formale attraverso la quale i partner si impegnano ad attuare il piano d'azione in base alle scadenze previste e a destinare le risorse necessarie.

Si noti che, sovente, tale documento viene formalizzato solo dopo aver mobilitato i finanziamenti necessari per l'operazione.

*Le azioni da intraprendere nell'ambito della misura C di LEADER possono essere avviate fino alla fine del 1999 ed attuate entro la fine del 2001. I beneficiari dell'Iniziativa comunitaria possono perciò prendersi il tempo necessario per costruire un progetto di cooperazione transnazionale solido e perfettamente adeguato alle realtà locali.*

Oltre a condizionare direttamente la fattibilità di qualunque processo di cooperazione transnazionale, la questione dei finanziamenti pone il problema del grado di impegno dei partner e obbliga ad una definizione contrattuale precisa. Essa pone anche la questione della flessibilità del progetto rispetto alle esigenze di una procedura finanziaria particolare.

**UNA PROBLEMATIC A DIVERSA**

**SECONDO LE FASI E IL TIPO DI PROGETTO**

Nelle schede n. 3 e n. 4 sono già state evocate le possibilità di finanziamento proposte dall'Osservatorio europeo LEADER per aiutare i beneficiari dell'Iniziativa comunitaria a realizzare progetti di cooperazione transnazionale. Questi finanziamenti saranno generalmente sufficienti per la realizzazione di alcuni progetti specifici (scambio di buone prassi, trasferimento di innovazione).

Per progetti più ambiziosi, rimangono da identificare le fonti di finanziamento che ne permetteranno l'attuazione: misura C di LEADER, altre procedure europee, talvolta persino procedure nazionali nei vari Stati membri interessati. Dovranno essere previsti anche i cofinanziamenti. È una delle ragioni per le quali può essere utile disporre, prima dell'attuazione vera e propria del progetto, di un contratto che precisi le responsabilità (nella fattispecie finanziarie) dei vari partner.

*Il repertorio "Azioni comunitarie e sviluppo rurale", pubblicato e periodicamente aggiornato dall'Osservatorio europeo LEADER, descrive la maggior parte degli aiuti europei che possono rivelarsi di interesse per gli operatori rurali.*

Alcuni progetti sono volutamente limitati nel tempo (ad esempio, trasferimento di un know-how specifico, realizzazione di un'analisi di mercato). In questo caso, la ricerca di finanziamenti tende ad assicurare la semplice vitalità a breve termine dell'operazione.

Altri progetti sono finalizzati ad instaurare un rapporto duraturo (creazione di un circuito turistico comune o di una rete di commercializzazione transnazionale). Il finanziamento della cooperazione deve perciò essere previsto a lungo termine. Il problema non consiste soltanto nell'individuare un finanziamento per avviare l'azione, ma nell'elaborare un modo di funzionamento che, a termine, risulti vitale e duraturo.

L'investimento, anche finanziario, degli operatori locali interessati costituisce una garanzia insostituibile del loro interesse per il progetto, sia per il suo successo a breve termine che per la sua eventuale durata. Ma l'instaurazione di un rapporto transnazionale richiede mezzi finanziari che, nella maggior parte dei casi, sono superiori alle possibilità degli operatori coinvolti. Diventa quindi necessario un aiuto esterno, soprattutto nelle fasi di definizione e di avvio del progetto.

**CONIUGARE FINANZIAMENTO E PROGETTO**

È raro che il dispositivo di finanziamento sollecitato abbia esattamente lo stesso approccio e gli stessi obiettivi dell'azione di cooperazione prevista. In generale, uno stesso finanziatore è disposto a sostenere solo una parte di tali obiettivi e spesso esprime anche esigenze, criteri di ammissibilità, ecc. che corrispondono agli obiettivi propri della procedura che egli propone.

Quando si prevede di ricorrere ad una procedura finanziaria, è opportuno prendere in considerazione i seguenti punti:

- > il settore di intervento, l'approccio e gli obiettivi del dispositivo di finanziamento in questione sono compatibili con quanto si progetta?
- > questo dispositivo può essere effettivamente preso in considerazione per il progetto di cooperazione che è stato elaborato? Alcuni programmi, ad esempio, riguardano solo operazioni di ampio respiro, altri interessano categorie di pubblico specifiche (giovani, donne, ecc.) o prevedono condizioni che ne rende difficile l'accesso (obbligo di cofinanziamenti, termini per il versamento delle sovvenzioni, ecc.);
- > il progetto non corre il rischio di essere distorto per conformarsi al dispositivo di finanziamento? L'obiettivo principale della cooperazione può così trovarsi relegato in secondo piano, dietro questo o quell'obiettivo proprio del programma di finanziamento. In questo caso, gli operatori impegnati nel progetto, ma anche la popolazione locale, rischiano di non capire più il senso di ciò che viene intrapreso;
- > è necessario ricorrere a più fonti di finanziamento? In caso affermativo, non si creeranno sdoppiamenti o incompatibilità? La frammentazione in varie misure, finanziate in maniera diversa, finirà per rafforzare o, al contrario, per nuocere alla coerenza del progetto?
- > il calendario dei bandi per la presentazione delle proposte è compatibile con il processo intrapreso?
- > quanto tempo richiederà la gestione amministrativa dei finanziamenti previsti? (Le esigenze variano in funzione dei diversi dispositivi. La somma di più fonti di finanziamento moltiplica il lavoro di gestione).

*La misura C di LEADER II è caratterizzata da una certa flessibilità: accessibile per l'intero periodo di attuazione dell'Iniziativa LEADER, essa non dipende generalmente da inviti a presentare proposte limitati nel tempo; le azioni possono essere finanziate in tutti i campi dello sviluppo rurale; l'innovazione non deve essere valorizzata, poiché i progetti di cooperazione transnazionale sono, per loro stessa natura, innovativi.*

*Tuttavia, i partner devono essere beneficiari dell'Iniziativa comunitaria e le spese autorizzate sono quelle ammissibili ai sensi dei Fondi strutturali (FEAOG-Sezione orientamento, FESR, FSE).*

*La trasposizione di questi principi nei programmi LEADER regionali o nazionali può far sorgere vincoli supplementari. È perciò opportuno informarsi presso le autorità regionali o nazionali responsabili della gestione di LEADER per conoscere con esattezza i criteri di selezione e di ammissibilità applicati, e questo per ciascun partner.*

*Poiché i finanziamenti previsti nell'ambito della misura C di LEADER sono integrati da finanziamenti pubblici o privati, si consiglia di tenere aggiornati i potenziali cofinanziatori e le amministrazioni responsabili di LEADER in merito alle idee e ai progetti in fase di elaborazione.*



**La gestione di un progetto di cooperazione transnazionale è simile alla gestione di qualunque altro tipo di progetto. Tuttavia, essa presenta delle particolarità di cui è opportuno essere a conoscenza.**

Un progetto transnazionale viene gestito sia a livello transnazionale che a livello locale. Nel primo caso, si tratta di verificare il corretto svolgimento delle operazioni, di gestire i finanziamenti impegnati e di valutare i risultati della cooperazione, soprattutto sul piano della qualità. A livello locale, si tratta più in particolare di mettere questi risultati al servizio dello sviluppo del territorio.

#### **UN COORDINATORE TRANSNAZIONALE CHIARAMENTE DEFINITO**

È importante che un organismo chiaramente definito, e al suo interno una persona debitamente incaricata, assicuri il coordinamento dell'insieme del progetto a livello transnazionale con il consenso di tutte le parti. Si tratta generalmente di uno dei partner, ma questo compito può anche essere delegato a consulenti specializzati in questo campo.

#### **IL "QUADRO DI COMANDO"**

Per quanto riguarda la gestione, un "quadro di comando" può permettere al coordinatore di verificare lo stato di avanzamento delle varie componenti del progetto. Questo quadro di comando può comprendere i seguenti elementi:

- > componenti del progetto e fasi del suo svolgimento;
- > azioni da intraprendere ad ogni fase;
- > per ogni azione:
  - persona od organismo responsabile;
  - risultato atteso e scadenze;
  - indicatori che consentano la sorveglianza e la valutazione.

Questo quadro di comando riflette il progetto sul quale i partner si sono accordati ed è pertanto convalidato da questi ultimi. Si tratta di uno strumento che garantisce una certa flessibilità, poiché permette di adeguare le componenti di un progetto identificando con chiarezza le conseguenze dei cambiamenti. Esso si rivelerà utile anche per la valutazione dello svolgimento del progetto, nonché per la comunicazione dei suoi risultati.

#### **LA GESTIONE FINANZIARIA**

Il carattere transnazionale del progetto crea difficoltà particolari.

Le varie procedure disponibili hanno esigenze diverse. Si raccomanda di interpellare i vari finanziatori e i contabili degli organismi partner molto tempo prima dell'attuazione delle prime azioni: la loro competenza specifica consentirà di evitare numerosi problemi. È anche consigliabile non sottovalutare le risorse da assegnare a questo aspetto dell'attività.

#### **UN COMITATO DI ORIENTAMENTO TRANSNAZIONALE**

Oltre alla funzione tecnica di coordinamento, è opportuno prevedere riunioni periodiche di un "comitato di orientamento" che dovrà garantire una sorveglianza più politica delle azioni condotte. Di dimensioni contenute, al fine di favorire una corretta operatività, esso dovrebbe comprendere almeno un rappresentante di ogni territorio interessato e potrà essere assistito, all'occorrenza, da un esperto specializzato. I membri di questo comitato possono essere gli operatori locali particolarmente impegnati nel progetto, responsabili locali e tecnici. È auspicabile che i vari territori siano rappresentati in maniera relativamente identica. Indette con una periodicità adeguata alla natura del progetto, le riunioni del comitato devono permettere a quest'ultimo di fare il punto sull'avanzamento delle azioni programmate, di individuare i problemi sorti, di identificare eventuali nuove opportunità di sviluppo, di confermare all'occorrenza cambiamenti di obiettivi, ecc.

*Il progetto "Saint's Trail" mirava inizialmente a sviluppare un itinerario turistico tra due abbazie situate in Irlanda e in Scozia. Dopo alcuni incontri, i responsabili dei GAL South West Mayo (Irlanda) e Argyll & the Islands (Scozia, Regno Unito) sono giunti alla conclusione che il progetto era prematuro, nella misura in cui una delle due abbazie soffriva di un'eccessiva affluenza turistica mentre l'altra, lasciata praticamente in stato di abbandono, doveva innanzi tutto essere ristrutturata. Desiderando proseguire il lavoro collettivo intrapreso, i responsabili hanno deciso di modificare radicalmente i loro obiettivi e di realizzare in un primo tempo un trasferimento di esperienze tra le due zone: la ristrutturazione dell'abbazia irlandese verrà condotta alla luce degli insegnamenti tratti dall'esperienza scozzese.*

Queste riunioni rappresentano un notevole investimento, sia in ore di lavoro che in risorse finanziarie. È essenziale una buona preparazione: obiettivi e ordine del giorno precisi, documenti preparatori diffusi sufficientemente in anticipo, interpretariato di qualità, ecc.

Tali riunioni possono essere organizzate a rotazione nei paesi interessati, in maniera tale da offrire a ciascuno la possibilità di conoscere bene la realtà locale dei partner, ma anche di assimilare meglio gli aspetti transculturali inevitabili in questo tipo di progetto. È auspicabile prevedere un resoconto che precisi lo stato di avanzamento del progetto, gli eventuali ritardi e problemi, le soluzioni individuate, le nuove piste prese in considerazione, ecc.

*Il coordinatore del progetto per lo scambio di esperienze tra i GAL Ballyhoura e Hohenlohe produce periodicamente un bollettino sull'avanzamento del progetto. Essenziale nella sua veste editoriale, il documento è un efficace strumento per lo scambio di informazioni tra i partner, ma anche per gli operatori locali e i finanziatori.*

Andando oltre il semplice rapporto formale inviato ai finanziatori, la valutazione di un progetto transnazionale può assumere diverse forme, a seconda dell'uso previsto. Essa può essere:

- > uno strumento di orientamento del progetto che ne permetta l'adeguamento strada facendo (gli obiettivi saranno realizzati? Quali aggiustamenti occorre prevedere?);
- > uno strumento capace di fornire gli elementi di una comunicazione locale (qual è stato l'impatto del progetto?);
- > uno strumento che tende a capitalizzare gli insegnamenti tratti dal progetto, al fine di realizzare meglio altri progetti transnazionali futuri (qual è stato l'impatto più qualitativo? Quale valore aggiunto si è ottenuto attraverso questo tipo di progetto? Ne valeva la pena?).

Questi diversi approcci hanno un'esigenza comune: sarà sempre opportuno disporre di informazioni esatte sullo svolgimento del progetto; pertanto, prima dell'avvio delle azioni, è necessario mettere in atto gli strumenti appropriati a tale proposito. È quindi auspicabile prevedere subito le risorse (tempo, mezzi finanziari, ecc.) necessarie per questo particolare esercizio, giacché sarà molto più arduo ottenerle ad uno stadio successivo.

#### **LA VALUTAZIONE COME STRUMENTO DI ORIENTAMENTO**

L'utilizzo del quadro di comando al quale si è accennato nella scheda n. 6 permette al coordinatore di fare periodicamente il punto sullo stato di avanzamento del progetto e di identificare eventuali scostamenti, o persino di proporre adeguamenti del piano d'azione allo scopo di realizzare più efficacemente gli obiettivi.

Il sistema di sorveglianza è alimentato dall'insieme dei partner che comunicano, a scadenze prefissate, lo stato di avanzamento delle azioni, i finanziamenti impegnati, i risultati ottenuti in funzione di indicatori quantitativi e qualitativi preventivamente definiti.

#### **LA VALUTAZIONE COME STRUMENTO DI COMUNICAZIONE LOCALE**

Il sistema di sorveglianza permette di produrre le informazioni necessarie per una politica di comunicazione efficace. Ad esempio, possono essere organizzate sessioni informative destinate alla popolazione locale ma anche alla stampa, ogniqualvolta si verifica un evento di rilievo (ad esempio, visita dei partner stranieri), si ottiene un risultato significativo, si deve rendere noto un particolare aspetto della situazione, ecc.

La comunicazione in merito ai risultati ottenuti nell'ambito della cooperazione transnazionale si prefigge numerosi scopi:

- > molti progetti di cooperazione transnazionale comprendono una dimensione marketing: i prodotti o i servizi che occorre sviluppare devono essere promossi e tutto ciò che può far parlare di loro è benaccetto. La notorietà così ottenuta migliora l'immagine dei territori interessati;
- > come per tutto ciò che concorre allo sviluppo del territorio, la cooperazione transnazionale deve essere oggetto di un'informazione periodica indirizzata alla popolazione;
- > i finanziatori e gli sponsor, effettivi o potenziali, devono essere convinti della validità delle azioni che sono invitati a sostenere;
- > la divulgazione dei principali risultati dell'impostazione può incentivare altri operatori e altri territori ad intraprendere iniziative analoghe.

Si tratterà in questo caso di un'informazione il più possibile quantitativa (fatturato prodotto dall'azione, numero di imprese coinvolte, livello degli scambi commerciali tra i territori interessati, indice di affluenza nel caso di un progetto turistico, ecc.). È quindi importante dotarsi di una serie di indicatori che consentano di seguire l'andamento di questi dati quantitativi.

#### **LA VALUTAZIONE COME STRUMENTO PER CAPITALIZZARE GLI INSEGNAMENTI TRATTI DAL PROGETTO**

In questo caso, si tratterà di un'operazione più impegnativa, solitamente condotta al termine di un progetto, poiché occorre misurare il valore aggiunto indotto dalla cooperazione transnazionale. L'obiettivo consiste nel poter prendere una decisione con conoscenza di causa qualora si presenti l'opportunità di attuare un nuovo progetto di questo tipo, con gli stessi partner o con altri.

Questa valutazione è molto più qualitativa e riguarda sia i processi che i risultati numerici. Può essere realizzata, ad esempio, conducendo un'inchiesta sul campo (interviste) completata da un'analisi delle informazioni prodotte dal sistema di sorveglianza e dallo studio dei documenti relativi all'intera operazione.

Questa valutazione può essere condotta a livello interno ed assumere la forma di un'autovalutazione oppure consistere in una valutazione reciproca (ad esempio, ogni territorio coinvolto nella cooperazione transnazionale ne interroga un altro), ma è forse preferibile avvalersi di un esperto esterno.

La valutazione può essere costituita da vari elementi:

- > **Valutazione economica** - Consiste nel rispondere alla seguente domanda: quali ricchezze economiche sono state create e quali ricchezze sono state spese per raggiungere tale risultato?
- > **Valutazione finanziaria** - La struttura per il finanziamento dell'azione ha permesso di garantire una vitalità a lungo termine dell'azione stessa? Essa dipenderà sempre da un certo grado di intervento pubblico? Ciò pone un problema rispetto alla natura dell'azione oppure è giustificabile alla luce dei benefici più generali da essa prodotti?
- > **Valutazione sociale** - Si tratta di analizzare l'organizzazione sociale messa in atto per realizzare l'azione (partnership transnazionale, ma anche partnership locale in ciascuno dei territori).
- > **Valutazione culturale** - L'azione rappresenta un progresso per quanto riguarda l'affermazione dell'identità locale?

Può essere utile, inoltre, fare riferimento ai punti fondamentali proposti dall'Osservatorio europeo LEADER (si veda la scheda n. 1) per verificare se l'azione di cooperazione ha contribuito a fornire nuove risposte rispetto alle sfide cui è confrontato il territorio.

*Il dossier "L'attuazione di un progetto di sviluppo locale: l'esperienza di LEADER I" (Osservatorio europeo LEADER, 1995) contiene una sezione dedicata alla valutazione dell'impatto di un progetto. Anche la "Guida metodologica per l'analisi dei bisogni locali in materia di innovazione" e il dossier "Innovazione e sviluppo rurale", pubblicati dall'Osservatorio europeo LEADER (1997), possono essere utilizzati per precisare gli aspetti qualitativi che si intendono trattare con la valutazione degli effetti di sviluppo.*

## SCHEDA-STRUMENTO N. 1

### ALCUNE DOMANDE DA PORSI

### PER DEFINIRE I BISOGNI IN MATERIA DI COOPERAZIONE

---

- > Quali sono i problemi che la cooperazione transnazionale potrebbe contribuire a risolvere? In quale modo?
- > Quali opportunità potrebbero essere valorizzate meglio mediante la cooperazione transnazionale? In quale modo?
- > Quali potrebbero essere gli obiettivi di un progetto di cooperazione? Come verrebbero articolati con il progetto territoriale?
- > Quali risultati concreti ci si attende dalla cooperazione transnazionale? Per conseguire tali risultati, non sarebbero più opportuni altri tipi di approcci?
- > Quale competenza o quale possibilità di azione si desidera ottenere cooperando con territori di altri paesi? Tale competenza o possibilità di azione non è già disponibile a livello regionale o nazionale?
- > Chi saranno i beneficiari dell'azione? Come verranno coinvolti nel progetto?
- > Il territorio è pronto per impegnarsi in un progetto transnazionale?
  - Il lavoro condotto a livello locale è sufficientemente strutturato per avviare un processo transnazionale?
  - Vi è la volontà e la capacità di modificare, se necessario, l'approccio, il modo di concepire le cose e i punti di vista?
- > Questo progetto transnazionale è sostenuto (e potrà esserlo in modo duraturo) da un numero sufficiente di operatori locali? Quali? In quale modo essi saranno implicati inizialmente e nel corso del progetto?
- > Quale durata si prevede per la cooperazione transnazionale?
- > Quanto tempo e quali strumenti (in particolare finanziari) possono essere dedicati alla cooperazione?
- > Quali competenze saranno indispensabili? Sono disponibili? A quali costi?
- > Quali sono le competenze linguistiche che il GAL è in grado di mobilitare?

## SCHEDA - STRUMENTO N. 2

# ALCUNE DOMANDE PER CONVALIDARE LA SCELTA DEI PARTNER

---

### PRIMA DI RICERCARE I PARTNER:

- > Quali devono essere le caratteristiche (fisiche, storiche, tipo di attività) del territorio dei nostri futuri partner?
- > Quale tipo di partner locali (pubblici, privati, del mondo associativo) ricerchiamo? Desideriamo una struttura simile alla nostra o estremamente diversa?
- > Quali sono le nostre aspettative rispetto ai partner? Desideriamo:
  - avere accesso ad una perizia specifica?
  - valorizzare un patrimonio analogo?
  - condividere delle risorse?
  - elaborare un prodotto o un servizio in comune?
  - ...
- > Ci attendiamo caratteristiche particolari dai nostri partner?
  - Competenze particolari (linguistiche, tecniche ecc.)?
  - Interessi comuni che vanno oltre il progetto vero e proprio?
  - Una perizia nel campo d'azione interessato dal progetto?
- > Cosa siamo in grado di offrire ai nostri potenziali partner? Per quale ragione vorrebbero lavorare con noi?

### UNA VOLTA IDENTIFICATI I POTENZIALI PARTNER:

#### *Per quanto riguarda il territorio partner*

- > Disponiamo delle informazioni necessarie per comprendere la situazione (geografica, economica, vantaggi specifici, principali problemi ecc.) del territorio partner?
- > Siamo in grado di capire come vengono prese le decisioni (ruolo dei responsabili politici, dei responsabili del settore socioprofessionale, delle amministrazioni, delle associazioni ecc.)?
- > Quali peculiarità di questo territorio ci interessano in modo specifico per il progetto di cooperazione?
- > Quali ostacoli potrebbero intralciare un progetto di cooperazione con questo territorio? Di conseguenza, quali punti dobbiamo ancora chiarire? Quali precauzioni dobbiamo prendere?
- > Cosa possiamo apportare? Perché gli operatori di questo territorio vorrebbero avviare una cooperazione con gli operatori della nostra zona?

#### *Per quanto riguarda gli interlocutori*

- > Quale peso rivestono questi interlocutori nel sistema decisionale del loro territorio? Sono in grado di prendere delle decisioni o devono rendere conto ad un altro organo?
- > Qual è la loro capacità di collaborazione con altri operatori del loro stesso territorio (operatori economici, politici, amministrativi, del mondo associativo ecc.)? In che misura sono in grado di mobilitare le competenze richieste e la popolazione in generale?
- > Di quali strumenti d'azione dispongono? Quanto tempo sono effettivamente in grado di dedicare al progetto di cooperazione transnazionale?
- > Vi sono terzi (nel nostro paese e nel loro) che possono fornirci informazioni su tali interlocutori? Partecipano alle reti in cui siamo attivi?
- > Potremo gestire insieme un progetto che può rivelarsi complesso e rischioso?

**Il ricorso ad un esperto esterno non deve essere una pratica sistematica: in funzione del tipo di progetto è opportuno verificare che le competenze necessarie non siano già disponibili all'interno dei GAL interessati. Una perizia esterna può tuttavia rivelarsi utile in diverse fasi della costruzione del progetto transnazionale.**

Questo esperto esterno non deve essere necessariamente un consulente professionista: è possibile, ad esempio, rivolgersi ai gruppi LEADER che annoverano sovente, all'interno della propria équipe, eccellenti operatori in grado di fornire il punto di vista esterno necessario e agevolare una riunione in nome della solidarietà tra territori rurali.

#### **DEFINIRE LA MISSIONE**

La selezione di un esperto esterno richiede la preparazione di un capitolato d'onori definito di concerto con i diversi partner del progetto. Questo capitolato può comprendere i seguenti elementi:

- > il quadro generale della missione
  - Perché questa missione?
  - Qual è il contesto territoriale dei diversi partner?
  - Qual è il progetto e in quale misura è stato definito?
- > Gli obiettivi della missione
- > L'approccio consigliato
  - Quale metodologia viene considerata essenziale da chi finanzia la missione (ad esempio, il ricorso a metodi partecipativi)?
  - Quale organizzazione?
- > L'oggetto e il campo della missione
  - Quali sono i limiti della missione?
  - Quali sono gli elementi principali da trattare in via prioritaria?
- > Il calendario e il rapporto della missione
  - Durata della missione
  - Data di inizio e termine
  - Tipo di rapporto atteso
  - Ecc.

#### **SELEZIONARE UN OPERATORE ESTERNO**

Per identificare potenziali esperti può essere utile consultare altri gruppi LEADER. Questi ultimi possono annoverare in seno alla loro équipe eccellenti operatori in grado di realizzare la missione definita nel capitolato d'onori, oppure conoscere consulenti specializzati. La griglia riportata qui di seguito facilita la selezione di un consulente retribuito.

**MODELLO DI GRIGLIA PER LA SELEZIONE E LA VALUTAZIONE DI UNA SOCIETÀ DI CONSULENZA**

Nome della società:

**Criteri**

	Valutazione, punteggio da 1 a 5					
	1	2	3	4	5	Nota
<b>1) Valutazione del(dei) consulente(i)</b>						
Età e dimensioni della società						
Referenze						
<b>Consulente(i)</b>						
Referenze						
Capacità comunicative						
<b>Conoscenze professionali</b>						
Conoscenze settoriali						
Conoscenze pluridisciplinari						
Conoscenze specifiche del progetto						
Padronanza delle lingue necessarie per il progetto						
<b>Esperienza in materia di cooperazione transnazionale</b>						
Progetti realizzati						
Referenze						
Progetti comparabili						
Qualità e presentazione dei risultati						
<b>2) Valutazione della proposta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Nota</b>
<b>a) Metodologia</b>						
Sorveglianza del progetto						
Sostegno durante la realizzazione						
Capacità di risolvere i problemi in fase di realizzazione						
<b>b) Organizzazione</b>						
Programma di svolgimento						
Calendario/preventivo						
<b>c) Rapporto qualità/prezzo</b>						

## SCHEDA - STRUMENTO N. 4

Questo caso fittizio descrive le varie fasi preparatorie di un progetto di cooperazione transnazionale, sino alla messa a punto di un piano d'azione che precede la fase operativa.

### 1) L'IDEA INIZIALE

#### Inizio 1996

Un GAL scozzese che opera in un territorio caratterizzato da un forte potenziale turistico, soprattutto nel settore delle escursioni, desidera sviluppare, di concerto con i professionisti del turismo (operatori di strutture ricettive, società di trasporto, guide ecc.), l'accoglienza di una clientela composta da gruppi (da 10 a 12 persone) per soggiorni escursionistici che verrebbero commercializzati da tour operator.

L'offerta di prodotti è insufficiente e il GAL reputa che un raggruppamento dell'offerta di soggiorni escursionistici di diverse zone LEADER, che consenta di offrire una gamma diversificata di prodotti e di destinazioni, potrebbe interessare i tour operator.

Il GAL verifica la pertinenza di tale ipotesi contattando diversi tour operator in occasione di fiere e saloni turistici e questi confermano il loro interesse per un raggruppamento dell'offerta di 4-6 zone rurali.

L'animatore turistico del GAL contatta l'Osservatorio europeo LEADER per conoscere le zone rurali, comparabili in termini di dimensioni, che hanno maturato una precedente esperienza nel campo delle escursioni. Il gruppo di lavoro esamina un elenco di 25 territori, scegliendone 15, che corrispondono a destinazioni turistiche sovente citate nei cataloghi dei tour operator.

In base ad un documento di due pagine (tradotto nelle lingue necessarie), viene indetto un bando per la presentazione di manifestazioni di interesse.

- > Il documento descrive l'obiettivo della cooperazione transnazionale auspicata: costituzione, al termine di un periodo di due anni, di un raggruppamento di 4-6 zone rurali in vari paesi dell'Unione europea. Le zone devono aver maturato un'esperienza nell'organizzazione di soggiorni turistici basati sulle escursioni ed essere interessate ad un'azione di commercializzazione in comune rivolta a tour operator specializzati in prodotti escursionistici per una clientela composta da gruppi.
- > Al bando viene allegato un questionario generale (descrizione del territorio, dell'offerta turistica e del potenziale escursionistico, presentazione del GAL, numero di imprese turistiche interessate).

Sei risposte vengono analizzate dal gruppo di lavoro, che seleziona 4 candidature provenienti dall'Aragona, dalla Francia, dalla Grecia e dall'Austria.

### 2) DALL'IDEA AL PROGETTO

#### Metà 1996

Il GAL scozzese invia all'Osservatorio europeo LEADER un fascicolo di candidatura nel quadro dell'assistenza tecnica alla cooperazione transnazionale per un finanziamento di 5 000 ECU destinato all'organizzazione di un primo incontro volto a definire il progetto con i partner già interpellati. Al fascicolo vengono allegate le lettere di intenti degli altri 4 candidati.

#### Ottobre 1996

Organizzazione in Scozia di una riunione di tre giorni sulla base di un documento di lavoro più elaborato che precisa:

- > gli obiettivi (risultati ricercati), le condizioni e i vincoli del processo di cooperazione;
- > l'ordine del giorno della riunione:
  - 1<sup>a</sup> giornata: visita sul campo, incontro con i responsabili del GAL;
  - 2<sup>a</sup> giornata: presentazione dettagliata e argomentata dell'obiettivo, intervento di ogni partecipante che definisce i propri obiettivi specifici, le condizioni e i vincoli locali, il proprio contesto istituzionale;
  - 3<sup>a</sup> giornata: inquadratura di un pre-progetto, formulazione delle condizioni preliminari necessarie per portare avanti il progetto di cooperazione.

Questa riunione, convocata ufficialmente dal presidente del GAL scozzese, si svolge in presenza di un rappresentante autorizzato di ogni istituzione partner e di un rappresentante dei professionisti del settore turistico.

#### Novembre 1996

Viene redatto un resoconto in due lingue, indirizzato ai partner e all'Osservatorio, in cui vengono evidenziati:

- > i punti di accordo sull'obiettivo generale;
- > gli obiettivi specifici di ogni partner;
- > i risultati ricercati;
- > la formulazione di un progetto di cooperazione, che deve essere convalidato da ogni GAL e che servirà da base per un fascicolo di candidatura per un finanziamento di 20 000 ECU da inviare all'Osservatorio europeo LEADER al fine di giungere ad un progetto di cooperazione ammissibile nel quadro della misura C.



## **Gennaio 1997**

Le zone aragonese, francese e greca convalidano la proposta del partner scozzese. Quest'ultimo inoltra la proposta all'Osservatorio. Essa comprende:

- > un programma di lavoro particolareggiato per un anno, strutturato intorno a quattro gruppi di lavoro volti a mettere a punto un programma d'azione per una cooperazione transnazionale;
- > un capitolato d'onori per la scelta di un esperto specializzato, in cui viene precisata la metodologia del lavoro di assistenza tecnica richiesto;
- > una descrizione dettagliata delle spese previste;
- > una lettera di accordo di ogni partner.

## **3) DAL PROGETTO AL PROGRAMMA D' AZIONE**

### **1° trimestre 1997**

Ogni territorio organizza un gruppo di lavoro sul progetto di cooperazione che implica la partecipazione dei professionisti del settore turistico. Diverse riunioni permettono di precisare i risultati previsti per ogni partner nonché le modalità di partecipazione al programma di lavoro. L'assistente tecnico definisce le condizioni locali per la fattibilità del progetto. Una riunione viene organizzata con le autorità regionali preposte alla gestione della misura C. Ogni due mesi, una relazione sullo stato di avanzamento viene inviata al GAL coordinatore, che la trasmette agli altri partner. Il coordinatore organizza la ricerca e la scelta di un esperto.

## **Aprile 1997**

Accordo dell'Osservatorio europeo LEADER per avviare lo studio del programma d'azione per un anno.

### **Calendario dei lavori:**

Un gruppo di lavoro di tre intere giornate per trimestre, al quale partecipano il responsabile di progetto di ogni partner ed un professionista del settore turistico. Tali incontri si tengono a rotazione in loco presso ogni territorio partner.

Al gruppo di lavoro partecipa anche l'esperto, che si trattiene un'altra giornata nella zona per fornire un'assistenza tecnica che consenta di tenere in debito conto gli aspetti particolari del territorio d'accoglienza.

**Gruppo n. 1:** verifica della fattibilità dell'obiettivo comune e degli obiettivi specifici di ogni partner.

Quale immagine, quale tipo di prodotto vendere, come organizzarsi per la vendita, come contattare i tour operator, ostacoli dei territori e mezzi da attuare per conseguire l'obiettivo, risultati quantitativi e qualitativi da raggiungere.

**Gruppo n. 2:** pianificazione dei mezzi da attuare nel programma d'azione e organizzazione della fase operativa:

- > definizione delle azioni da intraprendere;
- > pianificazione dei gruppi di lavoro tematici, dei seminari;
- > dispositivi di formazione e di assistenza tecnica;
- > definizione dei prodotti finali del programma d'azione proposto nell'ambito della misura C (carta di qualità dei prodotti, catalogo dei soggiorni, test di commercializzazione);
- > calendario di realizzazione.

**Gruppo n. 3:** pianificazione finanziaria del programma proposto nell'ambito della misura C e strategie di cofinanziamento.

**Gruppo n. 4:** convalida finale del programma d'azione, approvazione del bilancio e degli accordi di partnership.

## **Aprile 1998**

Invio alle autorità regionali e nazionali preposte alla gestione del programma LEADER di un fascicolo di candidatura [\*] nell'ambito della misura C per un programma d'azione di cooperazione transnazionale.

---

[\*] Questo fascicolo, attualmente (1997) in fase di preparazione presso i servizi della Commissione europea e l'Osservatorio europeo LEADER, verrà distribuito prossimamente.

## SCHEDA-STRUMENTO N. 5 - COMPILARE UNA RICHIESTA DI FINANZIAMENTO O “DALL’IDEA AL PROGETTO” O “DAL PROGETTO ALL’AZIONE”: RISPOSTE AD ALCUNE DOMANDE CHE VENGONO SPESSO RIVOLTE ALL’OSSERVATORIO EUROPEO LEADER

L'elenco riportato qui di seguito riassume le domande di ordine tecnico che sono state sinora (settembre 1997) rivolte all'Osservatorio europeo LEADER dai candidati alla procedura di assistenza tecnica in materia di cooperazione transnazionale [\*].

### 1. I BENEFICIARI

La procedura di assistenza tecnica è riservata ai beneficiari di LEADER II.

DOMANDE	RISPOSTE
È possibile cooperare con GAL che non sono ancora stati riconosciuti ufficialmente?	Un'eventuale domanda di finanziamento potrà essere accettata soltanto dopo il riconoscimento ufficiale.
È possibile associare partner che non sono beneficiari di LEADER (all'interno dell'UE o in altri paesi?)	Partner non-LEADER possono essere associati al progetto, ma non potranno fruire del finanziamento.
Gli organismi intermediari, le amministrazioni nazionali o regionali possono beneficiare di questa procedura?	No. I soli beneficiari sono i GAL o gli altri operatori collettivi LEADER.
È possibile presentare, entro il 1999, diverse candidature per progetti di cooperazione differenti?	Sì. Uno stesso territorio può avere bisogni di cooperazione diversificati.
All'interno di una zona LEADER, un promotore di progetto non approvato nel “business plan” iniziale può fare domanda per questo contributo finanziario?	La candidatura deve essere presentata dal GAL e rientrare nelle linee di sviluppo che il GAL reputa prioritarie.
Il termine “altri operatori collettivi” comprende ad esempio la rete dei Carrefour rurali?	No. Gli altri operatori collettivi rappresentano una categoria di beneficiari LEADER definiti nella Comunicazione agli Stati membri. Si tratta dell'equivalente di un GAL, ma organizzato su una base tematica.
Una società di consulenza può presentare un progetto di cooperazione a nome di un GAL?	Un GAL può ricorrere ad un consulente per farsi aiutare a precisare il proprio progetto di cooperazione. Tuttavia, la richiesta di finanziamento deve essere presentata dai responsabili del GAL.

[\*] Questo elenco è destinato ad essere ampliato con il passare del tempo, man mano che nuovi promotori di progetto formuleranno altre domande. La versione aggiornata sarà disponibile nella sezione “Cooperazione transnazionale” del sito Internet Rural Europe.

## 2. IL FINANZIAMENTO

DOMANDE	RISPOSTE
È possibile fare domanda per un finanziamento “dal progetto all'azione” (massimo 20 000 ECU) senza presentare domanda per la prima fase?	Sì. Alcuni progetti sono in una fase già avanzata e la fase di definizione non è pertanto necessaria.
È possibile richiedere 25 000 ECU in un'unica volta?	No. È preferibile realizzare un primo incontro tra i partner prima di proseguire, per essere certi che vi è un consenso in merito al progetto.
Il finanziamento può essere utilizzato per l'organizzazione di un seminario tra gruppi che desiderano definire progetti di cooperazione su una problematica comune?	Sì. Ma esso è limitato alla prima procedura “dall'idea al progetto” (massimo 5 000 ECU) e i potenziali partner devono essere identificati in precedenza.
Un progetto di cooperazione fruisce di un aiuto finanziario dell'Osservatorio europeo LEADER. Successivamente, il progetto di cooperazione trova finanziamenti più adeguati ai propri bisogni di attuazione nel quadro di altri programmi europei. Cosa succede?	Ciò non crea alcun problema. L'importante è che i territori cooperino in modo ottimale in funzione dei propri interessi. Attenzione: <i>“una stessa misura o azione individuale può fruire per un dato periodo del contributo di un unico Fondo strutturale alla volta”</i> (GU n. L 193 del 3/7/93).
Quanto tempo occorre per ottenere una risposta dall'Osservatorio europeo LEADER?	Bisogna prevedere almeno 2-3 mesi a partire dalla data di presentazione ufficiale della richiesta. La procedura è la seguente: > Evoluzione della domanda ad opera dell'Osservatorio europeo LEADER > Decisione della Commissione > Consultazione delle autorità preposte alla gestione di LEADER
Il periodo per l'evoluzione della domanda è troppo lungo: desidero realizzare la prima visita entro le due settimane successive per trarre profitto da una manifestazione locale organizzata dal mio partner. Le spese sostenute saranno ammissibili?	La data di ammissibilità corrisponde alla data di ricevimento da parte dell'Osservatorio europeo LEADER di un fascicolo completo (comprese le lettere dei partner). Tuttavia, esiste sempre la possibilità che la domanda venga respinta. In questo caso, le spese già sostenute non sono ammissibili.
Come si ottiene il rimborso delle spese sostenute?	Il coordinatore del progetto invia all'Osservatorio europeo LEADER tutti i documenti giustificativi originali (corrispondenti alle spese ammissibili e al bilancio approvato), nonché un rapporto ricapitolativo su carta intestata. Allega inoltre un rapporto sullo svolgimento del progetto, sui principali insegnamenti tratti e sulle ripercussioni previste. Egli riceve il rimborso entro 30 giorni e versa ai partner gli importi dovuti. Se necessario, i documenti giustificativi originali possono essere rispediti al mittente, previa apposizione di un timbro che indica il rimborso da parte dell'Osservatorio europeo LEADER.

*La Gazzetta Ufficiale delle Comunità europee n. L 146 (5 giugno 1997) contiene una serie di schede che descrivono le spese ammissibili nel quadro dei Fondi strutturali, nonché le specificità di ciascun fondo. Tale documento può essere ottenuto, in tutte le lingue, presso l'ufficio di distribuzione ufficiale in ogni Stato membro.*



## SCHEDA-STRUMENTO N. 5 [ SEGUE ]

---

### 3. COME COMPILARE LA DOMANDA

Di norma, è importante che i progetti siano quanto più precisi possibile. È necessario mostrare come il progetto rientra nella strategia di sviluppo dei territori interessati: quali problemi si desiderano risolvere? Quali opportunità si vogliono valorizzare?

Ricordarsi di allegare alla domanda le lettere di tutti gli altri GAL interessati in cui viene confermata la relativa partecipazione e in cui sono descritte le motivazioni, le aspettative e le modalità di partecipazione al progetto.

DOMANDE	RISPOSTE
Il fascicolo di candidatura deve essere compilato sul modulo stesso? È possibile ricopiare la griglia delle domande?	Naturalmente è possibile ricopiare la griglia delle domande. Il fascicolo di candidatura è disponibile sul sito Rural Europe in modo da evitarvi di dovere riscrivere le singole domande.
In che cosa la “descrizione dei risultati attesi” si differenzia dalla “descrizione degli obiettivi”?	È importante poter distinguere gli obiettivi del progetto (ad esempio: “Valorizzare in comune un potenziale turistico eccezionale”) dai risultati attesi (ad esempio: “Prolungamento della durata di soggiorno dei turisti”).
Che cosa si intende con “modalità di svolgimento dell'azione”?	Tali modalità si riferiscono al modo in cui si svolgerà il progetto: ricorso a consulenti, realizzazione di un seminario ecc.

# ALLEGATO 1

## ALCUNI INDIRIZZI UTILI

---

### 1. OSSERVATORIO EUROPEO LEADER

AEIDL  
260, chaussée St-Pierre,  
B-1040 Bruxelles  
Tel: +32 2 736 49 60  
Fax: +32 2 736 04 34  
E-mail: leader@aeidl.be  
Sito Internet "Rural Europe":  
<http://www.rural-europe.aeidl.be>  
Forum sulla cooperazione transnazionale.  
Si vedano inoltre i collegamenti con altri siti Web  
elaborati in particolare da beneficiari LEADER.

### 2. UNITÀ NAZIONALI DI ANIMAZIONE DELLA RETE

#### Austria:

Herrn FIDLSCHUSTER Luis  
ÖAR-Regionalberatung GesmbH  
Amalienstr. 68  
A-1130 WIEN  
Tel: +43 1 877 94 21  
Fax: +43 1 877 94 25

#### Germania:

Herrn KLENNER Hermann  
Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung  
Adickesallee 40  
D-60322 FRANKFURT-AM-MAIN  
Tel: +49 69 15 64-0  
Fax: +49 69 15 64-7 90

#### Italia:

Dott. MANTINO Francesco  
INEA  
Istituto Nazionale di Economia Agraria  
Via Barberini, 36  
I-00187 ROMA  
Tel: +39 6 487 07 93  
Fax: +39 6 474 19 84

#### Paesi Bassi:

de Heer BIJLEVELD Klaas  
Nederlandse LEADER Netwerk  
Provinciehuis Friesland  
Postbus 20120  
NL-HM 8900 LEEUWARDEN  
Tel: +31 58 292 52 89  
Fax: +31 58 292 51 25

#### Irlanda:

Mrs SWEETMAN Mary  
Farrell Grant Sparks  
Molyneux House  
Bridge Street  
IRL-DUBLIN 8  
Tel: +353 1 475 81 37  
Fax: +353 1 475 20 44  
E-mail: Farrell Grant Sparks <fgs@fgs.ie>

#### Finlandia:

Mrs OJANPERÄ Mari  
Project Leader  
Suomen LEADER-verkostoyksikkö  
Prännärintie 17 PL 35  
FIN-61800 KAUAJOKI  
Tel: +358 6 2360 067  
Fax: +358 6 2360 068  
E-mail: mari.ojanperä@leader.kauhajoki.fi  
Web site: <http://leader.kauhajoki.fi>

#### Svezia:

Mr LAGERROTH Nils  
Project Leader  
The Swedish LEADER-Network  
Box 787  
S-45126 UDDEVALLA  
Tel: +46 522 65 39 13  
Fax: +46 522 65 39 29  
E-mail: Nils.Lagerroth@hs-o.hush.se

#### Francia:

Mr CARDON-DUBOIS Frédéric  
C.N.A.S.E.A.  
O.A.G.F.-LEADER  
7, rue Ernest Renan  
F-92136 ISSY-LES-MOULINEAUX CEDEX  
Tel: +33 1 46 48 41 66  
Fax: +33 1 40 93 50 11

### 3. ASSOCIAZIONI DI GRUPPI LEADER

#### Spagna:

Sr RUBIO Luis  
Gerente  
Red Española de Desarrollo Rural  
C Serrano, 45-6a Planta (Ofic.22)  
E-28001 MADRID  
Tel: +34 1 435 46 03  
Fax: +34 1 435 47 85

#### Grecia:

Mr AMANATIDIS Giorgios  
ANKO A.E.  
Fon Karagianni 1-3  
GR-50100 KOZANI  
Tel: +30 461 24 022  
Fax: +30 461 38 628

#### Italia:

Sig. GIANNINI Maurizio  
Assoleader  
Via dei Gigli d'Oro 21  
I-00186 ROMA  
Tel: +39 6 683 25 65  
Fax: +39 6 683 62 48  
E-mail: emmegi@todinet.shiny.it

#### Francia:

Mr BERNARD Christophe  
Fédération des Groupes d'Action Locale LEADER français  
Mairie de Gentioux  
F-23340 GENTIOUX-PIGEROLLES  
Tel: +33 555 67 92 49  
Fax: +33 555 67 92 67

#### Irlanda:

Fr MERNAGH Michael  
Secretary  
SICCCA  
90 Meath Street  
IRL-DUBLIN  
Tel: +353 1 45 36 098  
Fax: +353 1 45 40 745

### 4. ALCUNE RETI REGIONALI

#### Spagna:

Sra BARCO Mercedes  
Gerente  
C San Lorenzo, 6-10, 1°-B  
Oficina 3 y 4  
E-50001 ZARAGOZA  
Tel: +34 76 29 64 18  
Fax: +34 76 39 03 01  
E-mail:rader@jet.es  
leader@sun.jet.es

Asociación LEADER Andalucía (A.L.A.)  
C o Sierra Morena Sevillana  
Ecodesarrollo de Sierra Morena, S.A.  
Paseo des Moro, 2  
E-41370 CAZALLA DE LA SIERRA (Sevilla)  
Tel: +34 5 488 45 60  
Fax: +34 5 488 45 91

#### Francia:

Cellule d'appui à la coopération transnationale  
Mlle Nathalie BRUN  
Conseil Régional Rhône-Alpes  
78, route de Paris. B.P. 19  
F-69751 Charbonnière-les-Bains  
Tel: +33 472 59 42 46  
Fax: +33 472 59 44 55  
e-mail:rra-dat@univ-lyon1.fr

Association Régionale des Pays d'Auvergne (ARPA)  
BP 45, Marmilhat  
F-63370 LEMPDES  
Tel: +33 4 73 90 29 03  
Fax: +33 4 73 90 83 70

#### Austria:

Kärntner Institut für Raumordnung,  
Raumentwicklung & Naturschutz (KIR)  
Herrn Mag. Christian Kropfitsch  
Amt der Kärntener Landesregierung  
Abtlg. 20  
A-9021 Klagenfurt  
Tel: +43 463 536 32023  
Fax: +43 463 536 32007  
e-mail: akl20.eu@edvg.co.at

### 5. CARREFOUR EUROPEI DI INFORMAZIONE E DI ANIMAZIONE RURALE

#### AUSTRIA:

**Carrefour Oberösterreich**  
Bildungszentrum St. Magdalena  
Schatzweg 177  
A-4040 LINZ  
+43 732 25 30 41-0  
+43 732 25 30 41-35  
office@bz-carrefour-linz.or.at  
<http://www.bz-carrefour-linz.or.at>  
Mr Roland Spitzlinger

#### **Carrefour Kärnten**

Bäuerliches Bildungshaus  
Schloß Krastowitz  
A-9020 Klagenfurt  
+43 463 423 10  
+43 463 423 10-40  
pollak@net4you.co.at  
Mr Mag. Helmut Zelloth

**Carrefour Oberwart**

Büro der RMB  
 Messegelände Halle 1  
 A-7400 Oberwart  
 +43 3352 31076-13  
 +43 3352 31076-20  
 carrefour@rmb-ow.co.at  
<http://www.rmb.w.at> rmb  
 Ms Katja-Michaela Massing

**Carrefour Niederösterreich**

Arbeitsgemeinschaft Ländlicher Raum  
 Schloß Weinzierl 1  
 A-3250 Wieselburg Erlauf  
 +43 7416 502 +43 06643551293  
 +43 7416 502 40  
 Mr Dr Roman Groschupf

**BELGIO:****Carrefour de Wallonie**

Fondation rurale de Wallonie  
 Rempart de la Vierge 11  
 B-5000 Namur  
 +32 81 26 18 82  
 +32 81 22 45 77  
 frw-cdw@pophost.eunet.be  
 Mme Catherine Leroy  
 Mme Patricia Badot

**DANIMARCA:****Jelling Carrefour**

Brandbjerg Højskole  
 Brandbjergvej 12  
 DK-7300 Jelling  
 +45 75 87 25 52  
 +45 75 87 26 75  
 eu-info@post4.tele.dk  
 Mr Søren Juhl

**Carrefour Bornholm**

Bornholms Amt  
 Ullasvej 23  
 Postboks 160  
 DK-3700 Rønne  
 +45 56 95 60 00  
 +45 56 95 73 97  
 carrefour@bora.dk  
<http://www.bornholminfo.dk> carrefour  
 Mr Niels Chresten Andersen

**FINLANDIA:****Carrefour Ostrobothnia**

Svenska Studie Centralen  
 Öurvägen 31  
 FIN-66800 Oravais  
 +358 6 3853011  
 +358 6 3853012 + 358 6 3179004  
 carrefour@multi.fi  
<http://www.multi.fi> carrefour  
 Mrs Gunvor Häggman

**Carrefour Uusimaa Nyland**

Länsi-Uudenmaan täydennyskoulutuslaitos  
 FIN-02570 Siunto  
 +358 9 261 523 +358 50 5254457  
 +358 9 261 279  
 carrefour@netsonic.fi  
<http://www.netsonic.fi> ~carrefour index.html  
 Mr Jan-Henrik Johansson

**Carrefour Kainuu**

Kauppakatu 27  
 FIN-87100 KAJAANI  
 +358 8 717 1255 +358 8 717 1256  
 +358 8 6155344  
 tuula.haverinen@kajaani.fi  
<http://www.reg.fi> kainuu carrefou.htm  
 Mrs Tuula Haverinen

**Carrefour Lapland**

Hallituskatu 16 B, 2 Kerros  
 FIN-95400 Tornio  
 +358 16 431 030 +358 16 431 031  
 +358 16 431 032  
 asaarela@viete.token.fi  
 Mr Ari Saarela  
 Mrs Tiina Mollari

**Carrefour North Karelia**

Siltakatu 18  
 FIN-80100 Joensuu  
 +358 13 259 110  
 +358 13 259 1130  
 info@pkarjala.reg.elisa.fi  
 Mr Risto Poutianen

**FRANCIA:****Carrefour de Poitou-Charentes**

Téléport 4  
 Bâtiment Antarès  
 BP 110 Chasseneuil du Poitou  
 F-86960 FUTUROSCOPE Cédex  
 +33 5 49 49 63 30 +33 5 49 49 63 33  
 +33 5 49 49 07 70  
 apce@interpc.fr  
 Mme Catherine Parrod

**Carrefour du Cantal**

Horizon Europe  
18, Rue Guy de Veyre  
F-15000 AURILLAC Cédex  
+33 4 71 64 14 14  
+33 4 71 48 80 65  
horizon.europe@wanadoo.fr  
M. Philippe Le Révérend

**Carrefour du Nord-Pas de Calais**

CIVAR Europe  
24, route de Béthune  
F-62223 SAINTE-CATHERINE  
+33 321 24 76 00  
+33 3 21 55 28 55  
civar@hol.fr  
M. Michel Leblanc  
Mme Christine Foucart

**Carrefour Rural Européen****Pyrénées-Languedoc-Roussillon**

Maison des Entreprises  
Espace Alfred Sauvy  
F-66500 PRADES  
+33 4 68 05 38 84  
+33 4 68 05 38 89  
adret@wanadoo.fr  
Mme Claire Sarda-Vergès

**Carrefour Rural Européen de Midi-Pyrénées**

CARMIP  
110, avenue Marcel Unal  
F-82017 MONTAUBAN Cédex  
+33 563 20 10 31  
+33 5 63 66 57 87  
carmip@wanadoo.fr  
Mme Christine Saraiva  
Mme Anne-Marie Gil de Gomez

**Carrefour Rural Européen d'Auvergne**

Chambre d'Agriculture d'Auvergne  
12, avenue Marx-Dormoy  
B.P. 455  
F-63012 CLERMONT-FERRAND Cédex 1  
+33 4 73 43 44 45  
+33 4 73 93 56 73  
M. Alain Marty  
Mme Jacqueline Ebrard

**Carrefour Rural Européen Centre**

Chambre d'Agriculture du Centre  
13, avenue des Droits de l'Homme  
B.P. 9019  
F-45921 ORLEANS Cédex 09  
+33 238 71 91 09 +33 238 70 91 00  
+33 238 71 91 12  
carrefour.centre@hol.fr  
M. Eric Collin  
Mlle Danièle Colas

**Carrefour de Rhône-Alpes**

Université Jean Monnet  
Campus Tréfilerie  
10-12, rue Richard  
F-42100 SAINT-ETIENNE  
+33 477 81 19 00 +33 477 42 19 14  
+33 4 77 81 19 29  
villie@univ-st-etienne.fr  
M. Jean-Paul Villié  
M. Maurice Damon

**Carrefour de Corse**

Résidence Parc Azur  
Immeuble "Le Pingouin"  
F-20090 AJACCIO  
+33 4 94 20 99 99  
+33 4 95 20 98 44  
crerc@sitec.fr  
M. Thierry Casanova  
Mme Pascale Le Coz

**Carrefour des Pyrénées-Atlantiques**

Institut Jean Errecart B.P. 44  
F-64120 SAINT-PALAIS  
+33 5 59 65 70 77  
+33 5 59 65 94 52  
Institut.Jean.Errecart@wanadoo.fr  
M. Emmanuel Desaegher

**Carrefour Provence-Alpes-Cote d'Azur**

Foyer Rural C.E.P.A.G.E  
11 Avenue Alexandre Baretty  
F-06260 PUGET-THENIERS  
+33 4 93 05 00 19  
+33 4 93 05 14 71  
M. Jean-Marc Dalmasso

**Carrefour de Basse-Normandie**

CREAN - EPLEA  
Route de Caen  
F-14500 VIRE  
+33 2 31 66 18 10 + 33 2 31 15 56 78  
+33 2 31 67 29 65 +33 2 31 15 56 89  
crean.vire@educagri.fr  
M. Pascal Jacques  
M. Michel Le Bars

**GERMANIA:****Forum f. d. ländlichen Raum e.V**

c o Hessische Landgesellschaft HLG  
Wilhelmshöher Allee 157-159  
D-34121 Kassel  
+49 561 932 45 54  
+49 561 932 45 86  
forumkassel@t-online.de  
Dr Ulrich Fiege



**Forum Westthüringen**

Initiative zur Förderung des ländlichen Raumes Ev. Stift  
D-99894 REINHARDSBRUNN  
+49 36 23 30 30 96  
+49 36 23 30 30 87  
forum.westthueringen@t-online.de  
Mr Ulrich Heinze

**Forum Franken**

Ökologische Bildungsstätte Oberfranken  
Unteres Schloß  
D-96268 MITWITZ  
+49 92 66 82 52  
+49 92 66 64 42  
naturschutzzentrum.mitwitz@t-online.de  
<http://www.geocities.com/RainForest/1391>  
Herr Stefan Beyer

**Carrefour Schleswig Holstein Akademie  
für die Ländl. Räume Schleswig-Holsteins e.V.**

Mühlenberg 10  
D-24340 ECKENFÖRDE  
+49 43 51 866 66  
+49 43 51 75 25 75  
Frau Dr Ute Löding-Schwerdtfeger

**Carrefour "Mittlere Elbe"**

Bauernverband "Mittlere Elbe" e.V. Geschäftsstelle  
Burgwallstraße 40  
D-06862 RoßLAU  
+49 34901 840 36  
+49 34901 841 10  
Herr Heinz Vierenklee  
Frau Elke Reiman

**Carrefour Mecklenburg-Vorpommern**

Verein zur regionalen Entwicklung e.V.  
Neue Wege - Peene Nord  
Dorfstraße 51  
D-17390 Ziegen  
+49 3971 211073 +49 3971 211043  
+49 3971 212595  
Neue\_Wege\_Peene-Nord.e.V@t-online.de  
Frau Heike Sakautzki

**Carrefour Niedersachsen Weser-Ems**

Donnerschweerstraße 90  
D-26123 OLDENBURG  
+49 441 80 99 444  
+49 44180 99 448  
mcon\_d@compuserve.com  
Frau Marlis Puls

**Carrefour Niedersachsen Lüneburg**

Auf der Hude 2  
D-21332 Lüneburg  
+49 4131 15 2502  
+49 4131 15 2932  
Frau Monika Scherf

**GRECIA:****Carrefour Aighio**

D.E.Y.A. Aighio  
Metropoleos & Meletopoulou 11  
GR-25100 AIGHIO  
+30 691 21526 +30 691 28066  
+30 691 20663 +30 691 21089  
Mr Panos Papaioannou  
Mrs Megari

**Carrefour Ioannina**

ACIC S.A.  
Nikolaou Drosou, 6  
GR-45333 IOANNINA  
+30 651 709 61 +30 651 709 62  
+30 651 373 22  
Mr Nickolas Tzovaras

**Carrefour Thessaloniki**

American Farm School  
Box 23  
GR-55102 THESSALONIKI  
+30 31 475 693 +30 31 475 6945 +30 31 475 696  
+30 31 475 694  
DMICHAEL@FILIPPOS.TECHPATH.GR  
M. Dimitrios Michaelidis

**Carrefour Rural Thessaly**

Development Agency of Karditsa (ANKA)  
Plastira Street, 12  
P.O. Box 33  
GR-43100 KARDITSA  
+30 441 74730 +30 441 42363  
+30 441 71636 +30 441 74729  
ankasot@athena.compulink.gr  
Mr Sotiris Tsianakas  
Mr Vassilios Bellis

**Carrefour Crete**

Organization for the Development of Western Crete  
(O.A.DY.K.)  
Square Kriari Street, 1866  
GR-73135 CHANIA (Crete)  
+30 821 98 389 91 +30 821 933 50  
+30 821 953 31  
oadyk@oadyk.tuc.gr  
Mr George Agorastakis  
Ms Roula Ikonomakis

**IRLANDIA:****Carrefour Galway**

University College Galway  
IRL-GALWAY  
+353 91 524411 Ext. 3042  
+353 91 524130  
caoilinn.orourke@ucg.ie  
<http://www.ucg.ie> ecn carrefour  
Ms Caoilinn O'Rourke

**South East European Centre****Carrefour Network**

21 Church Street  
IRL-Dungarvan  
Co. Waterford - IRL  
+353 58 44279 +353 58 44077  
+353 58 45238  
abradley@iol.ie  
[http://www.amireland.com/waterford\\_partnership](http://www.amireland.com/waterford_partnership)  
Ms Antonia Bradley  
Ms Julie O'Donnell

**Carrefour South West Rural Ireland**

South Kerry Development Partnership Ltd  
I.D.A. Industrial Estate  
Valentia road  
IRL- Cahersiveen Co. Kerry  
+353 66 727 24  
+353 66 727 25  
skdp@iol.ie  
Ms Majella Doherty

**ITALIA:****Carrefour Romagna**

Centro di Formazione professionale in Agricoltura  
Via prov. le Bagnara, 17  
I-48020 VILLA S. MARTINO DI LUGO (RA)  
+39 545 32662  
+39 545 33004  
cfpa@linknet.it  
<http://www.racine-ra-it>  
Mr Claudio Ravaglia  
Ms Monica Visentin

**Carrefour Puglia**

Associazione Regionale Pugliese Tecnici  
e Ricercatori in Agricoltura  
Piazza Mercantile, 22  
I-70122 BARI  
+39 80 523 32 99  
+39 80 523 30 63  
M. Donato Bisceglia

**Carrefour Siena**

ARS - Ambiente Ricerca Sviluppo s.r.l.  
Villa di Basciano  
I-53010 QUERCEGROSSA (Siena)  
+39 577 327 327 8  
+39 577 327 329  
carrefou@comune.siena.it  
Prof. Andrea Giolitti  
Ms Sabina Jez

**Carrefour Maremma**

Amministrazione Comunale  
Corso Giosué Carducci 5  
I-58100 GROSSETO  
+39 564 48 82 81 +39 564 41 34 42  
+39 564 48 82 87  
carrmar@comune.grosseto.it  
M. Tommaso Martinelli

**Carrefour Emilia**

Via Bolognesi, 2  
I-42100 REGGIO EMILIA  
+39 522 278019  
+39 522 518956  
carrefour@crpa.it  
<http://www.crpa.it> carrefour  
Mrs Carla Cavallini

**Carrefour "Sannio Beneventano"**

Fondazione IDIS Piazza Guerrazzi  
Via XXIV Maggio, 22  
I-82100 Benevento  
+39 824 50343.66  
+39 824 50343  
idisbn@ingbn.unisa.it  
M. Gerardo de Luzenberg  
M. Nicola Ciarleglio

**Carrefour Parco del Ticino**

Consorzio Parco Lombardo della Valle del Ticino  
Via. Isonzo 1  
Fraz. Pontevecchio  
I-20013 MAGENTA  
+39 2 97 210 223 +39 2 97 91 377  
+39 2 97 95 06 07  
carretic@mbox.vol.it  
M. Claudio De Paola

**Carrefour Umbria**

CESAR - Centro per lo Sviluppo Agricolo e Rurale  
Via Metastasio, 22  
I-06081 ASSISI  
+39 75 81 62 44  
+39 75 81 67 97  
M. Francesco Micci  
Ms Miriam Cianetti

**Carrefour Veneto**

Consulta per l'Agricoltura e le Foreste delle Venezie  
Corso del Popolo, 85 a  
I-30172 MESTRE  
+39 41 96 22 38  
+39 41 96 18 03  
CARVE@mbox.vol.it  
M. Lucio Bonamano

**Carrefour Sardegna**

Comunità Montana N. 9 del Nuorese  
Via Trieste, n. 46  
I-08100 NUORO (Sardegna)  
+39 784 241 911 +39 784 241 904  
+39 784 241 921  
CARRENU@MBOX.VOL.IT  
M. Salvatore Boeddu

**Carrefour Abruzzo**

Agenzia Regionale per i Servizi di Sviluppo Agricolo  
Piazza Torlonia, n. 91  
I-67051 AVEZZANO (AQ)  
+39 863 50 21 +39 863 50 23 17  
+39 863 50 24 00  
Dr Domenico Casaccia

**Carrefour delle Alpi**

Istituto Agrario S. Michele all'Adige  
via Mach 1  
I-38010 SAN MICHELE ALLADIGE  
+39 461 65 01 11  
+39 461 65 08 72  
carrefour@ismaa.it  
Dott. Gianni BAZZANELLA  
Mr Giancarlo Orsingher

**Carrefour Basilicata**

ASSOFRUIT Associazione di Produttori Ortofrutticoli  
Via Giovanni XXIII, 30  
I-75020 SCANZANO JONICO (MT)  
+39 835 95 39 51  
+39 835 95 42 81  
Mr Carlo Stigliano  
Mr Salvatore Lobreglio

**Carrefour Lazio**

Facoltà di Agraria  
DEAR  
Via San Camillo de Lellis, s.n.c.  
I-01100 VITERBO  
+39 76135 72 33  
+39 761 35 72 95  
carlazio@unitus.it  
Mr Claudio Locchi

**LUSSEMBURGO:****Carrefour du Luxembourg**

Groupe d'action locale Clervaux-Vianden  
11, Duarrefstrooss  
L-9766 Munshausen  
+352 92 93 73  
+352 92 99 85  
luxrural@pt.lu  
M. Christian Ries  
Mme Joritta Thielen

**PORTOGALLO:****Carrefour da Beira Litoral**

Direcção Regional de Agricultura da Beira Litoral  
Av. Fernão de Magalhães, 465  
P-3000 COIMBRA  
+351 39 241 45  
+351 39 336 79  
cbl@mail.telepac.pt  
Sra Maria Lourdes Sobral  
Sra Rosa Alarcao

**Carrefour do Oeste**

Direcção Regional de Agricultura do Ribatejo e Oeste  
Rua Leonel Sotto Mayor  
Apt. 114  
P-2500 CALDAS DA RAINHA  
+351 62 84 19 68  
+351 62 84 19 69  
ceidro@mail.telepac.pt  
Sr José Nuno Lacerda da Fonseca

**Carrefour do Algarve**

Associação In Loco  
Rua Actor Nascimento Fernandes n° 26 - 3°  
P-8000 FARO  
+351 89 8250 63  
+351 89 271 75  
inloco@mail.telepac.pt  
Sr Miguel Velez

**Carrefour do Norte Portugal**

Rua do Monte  
Craсто Vairão  
P-4480 VILA DO CONDE  
+351 52 66 23 99 +351 52 66 19 99  
+351 52 66 17 80  
cir.norte@mail.telepac.pt  
Sr José Julio Trigueiros  
Sra Rita Sousa

**Carrefour do Nordeste**

Instituto Politécnico de Bragança  
Quinta de Sta. Apolónia  
Apartado 38  
P-5300 BRAGANÇA  
+351 73 33 15 70 +351 73 33 16 11  
+351 73 25 405  
np59ga@mail.telepac.pt  
Prof. Cat. Dionísio Afonso Gonçalves  
Sra Silvia Nobre  
Sra Alzira Costa

**Carrefour do Baixo Alentejo**

Associação de Defesa do Património de Mértola  
Rua da República, 2  
P-7750 MÉRTOLA  
+351 86 610 000  
+351 86 610 001  
Sra Maria Manuela Caramelo de Sousa Miguel  
Sr Joaquim Carapinha Engrola Carapeto

**SPAGNA:****Carrefour de la Rioja**

Centro Europeo para la Información  
y Promoción del Medio Rural  
CEIP  
C Miguel Villanueva, 7, 1º izda  
E-26001 LOGROÑO (La Rioja)  
+34 41 23 07 33 +34 41 23 06 67  
+34 41 25 89 04  
ceip@cdrtcamos.es  
<http://www.cmrioja.es>  
Sra Celia Torres Matas

**Carrefour de Galicia**

Instituto de Desenvolvemento Comunitario de Galicia  
I.D.C.  
C San Pedro de Mezonzo, 48 bajo  
E-15701 SANTIAGO DE COMPOSTELA (La Coruña)  
+34 81 55 33 90  
+34 81 59 08 75  
idc@tsai.es  
Sra Marien Delgado  
Sra Samanta Garcia-Carro

**Carrefour de Aragón**

Centro Aragonés de Información Rural Europea  
CAIRE  
Plaza Mayor, 1  
E-44556 MOLINOS (Teruel)  
+34 78 84 94 31 +34 78 84 94 53  
+34 78 84 94 53  
cedemate@encomix.es  
Sr Mateo Andrés Huesa  
Sr Javier Blasco

**Carrefour de Catalunya**

Patronat Català pro Europa  
C Anselm Clavé, 2.6º  
E-25007 LLEIDA  
+34 73 23 02 60  
+34 73 23 92 84  
eurolleida@svt.es  
Sr Jaume Roca i Antillach  
Sra Blanca Llinas

**Carrefour de Canarias**

Consejería de Agricultura, Pesca y Alimentación  
Edificio de Servicios Múltiples, 4a planta  
C Arrieta s n  
E-35003 LAS PALMAS DE GRAN CANARIA (Canarias)  
+34 28 38 00 00  
+34 28 36 71 87  
Mr José Ramon Funes Toyos

**Carrefour Illes Balears**

Centre Europeu d'Informació Rural de Balears  
C Manacor, 20 - 2º - 2a  
E-07006 PALMA de MALLORCA (Mallorca)  
+34 71 46 41 42 +34 71 46 76 57  
+34 71 46 40 61  
carrefour.ib@jet.es  
Sr Erik Artola

**Carrefour de Ciudad Real**

Diputación Provincial de Ciudad Real  
Ronda del Carmen, s n  
E-13002 CIUDAD REAL  
+34 26 255950  
+34 26 232401  
mjulia@dipucr.es  
Manuel Juliá Dorado

**Carrefour de Castilla-León**

Centro Europeo de Información Rural de Castilla-León  
CECLIR  
C Mediana, nº 5 bajo A  
E-47800 MEDINA DE RIOSECO (Valladolid)  
+34 83 725000  
+34 83 720205  
ceclir@cdrtcamos.es  
<http://www.cdrtcamos.es>  
Encarna Rodrigo Relea

**Carrefour de Cáceres**

ASAJA Cáceres  
C Doctor Marañón, 2, bajo  
Apdo. de Correos 321  
E-10002 CACERES  
+34 27 216 750  
+34 27 216 802  
Cristina Pareja-Obregón Ruano  
Toñi Sevilla Calderita

**Carrefour de la Comunidad Valenciana**

Centro Rural de Información Europea  
CRIE  
Mas de Noguera, s n  
E-12440 CAUDIEL (Castellón)  
+34 64 131260  
+34 64 131260  
criecv@cdrtcamos.es  
<http://www2.uji.es> C.R.I.E.  
Mrs Carmen Arnanz Serrano

**Carrefour de Badajoz**

Centro Europeo de Información  
y Promoción Rural de Extremadura  
(CEIPREX)

Paseo Pizarro s n.  
E-06100 OLIVENZA (Badajoz)

+34 24 49 25 39

+34 24 49 25 39

carrefceiprex@redestb.es

<http://www.adercoceiprex.com>

Dr Gregorio Torres Gallego

Sr Francisco Gordillo

**Carrefour de Euskadi**

MENDIKOI SL

C de la Estación, s n

E-01120 MAEZTU (Álava)

+34 45 410303

+34 45 410252

nekazz03@sarenet.es

Sra Jone Fernández Landa

**Carrefour de Navarra Información Rural Europea**

NIREA

C Sandoval, 4 bajos

E-31002 Pamplona (Navarra)

+34 48 21 00 18 +34 48 22 36 13

+34 48 211051

nirea@cdrtcampos.es

<http://www.cdrtcampos.es> nirea

Sra Marian Serrano

**SVEZIA:****Carrefour South Sweden**

Sydöstra Skånes Samarbetskommitté

Gamla Rådhused

Stortorget

S-271 80 YSTAD

+46 411 770 00 +46 411 771 97

+46 411 197 09

info@syd.se.carrefour.org

<http://www.syd.se.carrefour.org>

Mr Jerker Bjurnemark

**Carrefour West Sweden**

Hushållningssällskapet Skaraborg

Jämvägsgatan 18

Box 124

S-532 22 SKARA

+46 511 131 60 +46 10 283 23 81

+46 511 186 31

carrefour@westsweden.se

<http://www.carrefour.west.se>

Ms Christina Hallberg

**Carrefour Gotland**

Rural Development Center

S-620 23 ROMAKLOSTER

+46 498 20 38 05

+46 498 20 38 09

carrefour@gotlandica.se

Ms Katja Nilsson

**Carrefour Jämtlands län**

Kooperativ Utveckling

Ösavagen 14

S-830 43 ÅS

+46 63 305 33

+46 63 302 55

carrefour.jamtland@fc.itz.se

Mr Per-Olof Persson

**Carrefour Värmland**

Hushållningssällskapet

Box 600

S-651 13 KARLSTAD

+46 54 54 56 00

+46 54 54 56 49

Mrs Camilla Tellås

**Carrefour East-Sweden**

Sjöhuset

S-615 30 VALDEMARSVIK

+46 123 29457 +46 123 29456

+46 123 29455

ulla.hasselqvist@europabyran.valdemarsvik.se

Mrs Ulla Hasselqvist

**Carrefour Norr**

Agricultural Society of Västerbotten

Hushållningssällskapet

Norrladsgatan 13 - Box 473

S-90109 UMEÅ

+46 90 17 18 40

+46 90 17 18 60

carrefour.norr@obbit.se

Mrs Helen Bygdemark

**Carrefour Dalarna**

The Agricultural and Rural Economy Society In Dalarna

Skogis Herrgårdsvagen 122

S-77698 GARPENBERG

+46 225 26088

+46 225 26100

carrefour@hs-w.hush.se

<http://www.garpenbergs-utv.se> garpcarf.htm

Ms Ulla Burell

**Carrefour Norrbotten**

Norrbottens Läns Hushållningssällskap  
Köpmangatan 2  
S-972 38 LULEÅ  
+46 920 244180  
+46 920 244190  
carrefour-bd@hs-bd.hush.se  
Jan-Olof Puranen  
Jerry Johansson

**Carrefour Västernorrland**

Nordvikskolan  
Nordvik  
Box 253  
SE 872 98 Noraström  
+46 10 2244237  
+46 70 6181044  
grut@com.itv.se  
Mr Hans-Olov Stålgren

**PAESI BASSI:****Carrefour Limburg - DLV**

Spoorweg 10  
Postbus 6207  
NL-5960 AE HORST  
+31 77 39 84 740  
+31 77 39 86 682  
Lommerse@hor.dlv.agro.nl  
<http://www.agriplus.nl> carrefour  
R.G.W. Lommerse

**Carrefour Zuid-West Nederland - DLV**

Groeneweg 5  
NL-3273 LP WESTMAAS  
+31 186 57 35 61  
+31 186 57 21 22  
wekken@wes.dlv.agro.nl  
<http://www.agriplus.nl> carrefour  
C.J. van der Wekken

**Carrefour Wageningen - DLV**

Dr W. Dreeslaan 1  
Postbus 7001  
NL-6700 CA WAGENINGEN  
+31 317 49 16 95  
+31 317 46 04 00  
H.Veurink@DLV.agro.nl  
<http://www.agriplus.nl> carrefour  
Mr Hans Veurink

**REGNO UNITO:****Carrefour Lancashire**

Council Offices  
Garstang  
UK-Lancashire PR3 1EB  
+44 1995 601207 +44 1995 600773  
+44 1995 601208  
100142.2043@compuserve.com  
Mr Paul James

**Carrefour Highlands and Islands**

Business Information Source Ltd.  
20 Bridge Street  
UK-Inverness IV1 1QR  
+44 1463 71 54 00  
+44 1463 71 56 00  
shona-liddle@cali.co.uk  
<http://www.bis.uk.com>  
Mr Calum Davidson  
Dr Shona Fraser

**Carrefour West Wales**

2nd floor Dewi Building  
Trinity College  
UK-CARMARTHEN SA31 3 EP  
+44 1267 22 48 59  
+44 1267 23 42 79  
100700.1211@compuserve.com  
<http://www.trinity-cm.ac.uk> europe index.htm  
Mr Neville Davies  
Ms Julie Williams

**Carrefour Cirencester**

ACRE - The Rural Communities Charity  
Somerset Court  
Somerset Road - Cirencester  
UK-Gloucestershire GL7 1TW  
+44 1285 65 34 77  
+44 1285 65 45 37  
Ms Fran Huckle

**Carrefour Ulster**

Clogher Valley Rural Centre  
47 Main Street  
Clogher Co. Tyrone  
Northern Ireland BT 76 0AA  
+44 16625 488 72  
+44 16625 482 03 +44 16625 494 38  
seank@cu.dnet.co.uk  
Mr Sean Kelly

**Carrefour Canolfan Ewropeaidd**

Planning and Economic Development Department  
Ynys Mons  
UK-Llangefni (Anglesey) LL 77 7TW  
+44 1248 7524 91  
+44 1248 75 2492  
100632.2501@compuserve.com  
Ms Rosemary Edwards