



Rete nazionale per lo sviluppo rurale



## I progetti di cooperazione: alcune indicazioni metodologiche per la loro elaborazione



MANUALI



MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE  
ALIMENTARI E FORESTALI



IC LEADER +



**I progetti di cooperazione:  
alcune indicazioni metodologiche per la loro  
elaborazione e realizzazione**

**maggio 2007**

La presente pubblicazione rientra nell'ambito delle attività di supporto tecnico della Misura 3.1.4 della Rete Nazionale Leader+.

Il manuale rientra nelle attività del gruppo di lavoro composto da Paolo Cipollini, Cynthia De Sanctis, Francesca Neri, Barbara Zanetti, Catia Zumpano.

Il documento è stato curato da *Barbara Zanetti* (INEA) che ha anche redatto i capitoli 3, 7, 9, e dei paragrafi. 4.1, 10.1, 10.2, 10.3.

Al manuale hanno inoltre collaborato:

*Cynthia De Sanctis* (Agriconsulting S.p.A.) per la redazione dei capitoli 5, 6 e dei paragrafi 4.2, 10.4, 10.4.1

*Fabrizio Tenna* (Agriconsulting S.p.A.) per la redazione del paragrafo 10.4.2

*Catia Zumpano* (INEA) per la redazione dei capitoli 1, 2 e 8.

*Massimo Perinotto* (INEA) per il supporto tecnico alla redazione del presente documento.

*Manuela Scornaienghi* (INEA) per la revisione del testo.

Le fotografie in copertina sono del:

*Gal Vastese INN* – gruppo di lavoro progetto “Inside us”

*Gal Montagna Leader* – gruppo di lavoro progetto “Improve”

*Gal GardaValsabbia* – gruppo di lavoro progetto “Capacità e tradizioni rurali. L'utilizzo del legno”.

## Indice

<b>Introduzione</b>	<b>5</b>
<b>1. La cooperazione nell’Iniziativa Leader</b>	<b>6</b>
<b>2. Caratteristiche e prassi di un progetto di cooperazione</b>	<b>7</b>
2.1 Le principali caratteristiche di un buon progetto di cooperazione	7
2.2 Le motivazioni che sostengono un’attività di cooperazione	7
<b>3. L’identificazione del fabbisogno di cooperazione e sua traduzione in idea progettuale</b>	<b>11</b>
3.1 L’identificazione del fabbisogno di cooperazione: l’individuazione delle piste da percorrere	11
3.1.1. La partecipazione degli attori locali	12
3.1.2. La formalizzazione dell’idea progettuale	13
<b>4. La selezione delle idee progetto</b>	<b>14</b>
4.1 La selezione delle idee progetto rispetto ai vincoli interni ed esterni	14
4.2 La selezione delle idee progetto rispetto ai partner	15
<b>5. Gli annunci di cooperazione</b>	<b>17</b>
5.1 Che ruolo ritagliarsi nel progetto: capofila o partner?	17
5.2 Come redigere un buon annuncio di cooperazione	18
5.3 Alcuni esempi	20
<b>6. La ricerca dei partner</b>	<b>22</b>
6.1 Con chi avviare un progetto di cooperazione	22
6.2 Come ricercare i partner: strumenti più efficaci	23
6.3 Come selezionare il proprio partner	27
<b>7. Primo incontro tra partner</b>	<b>29</b>
7.1 Finalità e aspettative del primo incontro	29
7.2 La preparazione dell’incontro: i principali aspetti organizzativi	30
7.3 La realizzazione del primo incontro: i principali aspetti organizzativi	32
7.4 L’avvio della discussione del progetto	33
7.5 Alcuni esempi	35

<b>8. La stesura del progetto di cooperazione</b>	<b>36</b>
8.1 Alcuni accorgimenti iniziali	36
8.2 La strutturazione del progetto	37
8.3 Il cronoprogramma delle attività	39
8.4 Il budget	40
8.41 La ripartizione dei costi	40
8.4.2 Le categorie di spesa	41
<b>9. Il partenariato</b>	<b>43</b>
9.1 Il ruolo del partenariato nella realizzazione di un progetto di successo	43
9.2 La ripartizione dei compiti e delle responsabilità dei partner	43
9.2.1 L'attività del coordinatore del progetto	44
9.2.2 Ruolo e responsabilità dei partner del progetto	46
9.3 La gestione dei partenariati: forme giuridiche da adottare	46
9.3.1 L'accordo di cooperazione	46
9.3.2 La struttura comune	48
<b>10. L'attuazione del progetto di cooperazione</b>	<b>50</b>
10.1 Le principali attività da mettere in campo per la realizzazione degli interventi	50
10.2 La gestione coordinata degli interventi	50
10.3 Il sistema di comunicazione tra i partner	53
10.4 Monitorare e valutare i progetti di cooperazione	54
10.4.1 Il sistema di monitoraggio degli interventi	56
10.4.2 Il sistema di valutazione e autovalutazione degli interventi	59
10.4.2.1 La costruzione di un sistema di autovalutazione	61
<b>11. Alcune raccomandazioni</b>	<b>64</b>

## **Bibliografia**



## Introduzione

L'esperienza condotta dai Gruppi di Azione Locale (GAL) nella realizzazione di progetti di cooperazione nell'ambito dell'Iniziativa Leader, ha confermato il ruolo positivo che questa tipologia di interventi ha per il superamento dell'isolamento delle aree rurali.

Il confronto tra realtà ed esperienze diverse oltre ad aver rafforzato l'intervento locale dei GAL, ha prodotto un forte impatto culturale sia sulla metodologia di attuazione di questi progetti sia sul capitale umano, generando una evidente crescita di tutti i partecipanti.

Nonostante le opportunità offerte dalle esperienze maturate e la consapevolezza del valore aggiunto derivante da tali interventi, le iniziative dei GAL sono messe a dura prova dalle molteplici difficoltà che caratterizzano non solo la fase attuativa ma anche la gestione e la sostenibilità delle stesse.

Tali difficoltà sono riconducibili da un lato al mancato coordinamento tra Commissione Europea, Stati Membri e Regioni su tempi e modalità di attivazione e attuazione dell'Iniziativa nel suo complesso, dall'altro alla scarsa esperienza dei GAL in materia di cooperazione, in particolare transnazionale, nonché alla insufficiente conoscenza degli strumenti di supporto per la realizzazione delle iniziative (strumenti metodologici, attività di consulenza realizzati e forniti dalla Rete Nazionale e dal Contact Point della Commissione Europea, ecc.).

La proposta del nuovo Regolamento per lo Sviluppo Rurale (2007-2013), nel riconoscere al Leader la funzione di strumento integrato di attuazione dello sviluppo rurale, conferma la possibilità di continuare a sviluppare e consolidare i progetti di cooperazione tra i territori rurali.

Allo scopo di evitare il ripetersi, anche nella nuova programmazione, delle problematiche descritte, è necessario avviare una riflessione per individuare metodi e strumenti, comuni e condivisi da regioni e Stati membri, atti a garantire sia un avvio tempestivo e uniforme sia una realizzazione meno difficoltosa delle iniziative di cooperazione.

La Rete Nazionale per lo Sviluppo Rurale, partendo proprio dagli ostacoli di carattere operativo e organizzativo che molti GAL hanno incontrato nell'avviare e attuare iniziative di cooperazione, ha realizzato il presente manuale allo scopo di fornire indicazioni dirette a facilitare la fase di definizione di partenariati e progetti.

La presente pubblicazione, infatti, si pone la finalità di fornire ai GAL alcune indicazioni operative dirette a facilitare l'avvio del progetto, uniformare, ove possibile, lo standard progettuale ma anche incoraggiare i GAL a confrontarsi con esperienze di cooperazione.

L'impostazione del manuale riprende in parte quanto già previsto in altri manuali pubblicati sul tema<sup>1</sup>, tenendo conto delle specificità del nostro Paese e approfondendo alcuni aspetti quali la ricerca del partner, la definizione del bilancio, la gestione del partenariato.

---

<sup>1</sup> Osservatorio Europeo Leader, "Cooperazione transnazionale tra territori rurali - Guida metodologica", Bruxelles



## 1. La cooperazione nell' Iniziativa Leader

L'Iniziativa Comunitaria Leader (Liaisons entre actions de développement de l'économie rurale) si pone l'obiettivo prioritario di favorire e accompagnare lo sviluppo economico e sociale delle aree rurali.

L'Iniziativa si basa, fondamentalmente, sui seguenti elementi:

- ✓ coinvolgimento degli operatori locali;
- ✓ impostazione territoriale decentrata e integrata;
- ✓ capacità di promuovere interventi di dimensioni modeste;
- ✓ apertura delle zone rurali ad altri territori attraverso lo scambio e il trasferimento di esperienze, la condivisione di know-how e/o risorse e la costituzione di reti.

L'esperienza di cooperazione transnazionale tra territori rurali, introdotta con l'Iniziativa Leader II ha consolidato la consapevolezza del valore aggiunto conseguito con le iniziative di cooperazione tra i territori rurali. Lo strumento della cooperazione ha dimostrato, infatti, di consentire non solo il trasferimento delle strategie adottate, ma anche di stimolare il confronto tra aree simili o complementari e favorire l'adozione di soluzioni innovative a problemi comuni contribuendo, così, sia al superamento dei vincoli strutturali legati alla dimensione locale sia all'isolamento delle aree rurali.

Per questo motivo, la Commissione, nell'ambito dell'Iniziativa Leader+, ha ampliato l'applicazione della cooperazione anche a livello interterritoriale e dedicato un maggiore spazio alla sua promozione, prevedendo uno specifico asse di intervento (Asse II), e con il nuovo Regolamento per lo Sviluppo Rurale (2007-2013) ha confermato la possibilità di continuare a sviluppare e consolidare i progetti di cooperazione tra i territori rurali.

La scelta comunitaria di consolidare lo strumento della cooperazione nasce dalla consapevolezza che i risultati conseguiti dagli interventi innovativi finanziati dal Leader possono assumere valori più significativi se gli stessi scaturiscono da una condivisione tra aree e soggetti appartenenti a territori diversi (su scala nazionale e transnazionale). Lo strumento cooperazione diventa così l'occasione per conferire maggiore efficacia agli interventi locali.

L'avvio di un progetto di cooperazione comporta un investimento di tempo e di risorse, finanziarie e umane da parte di tutti i soggetti chiamati in causa (istituzionali e non) non indifferente, giustificabile soltanto se esso produce risultati apprezzabili, migliori di quelli conseguibili attraverso progetti sostenuti esclusivamente a livello locale. In altre parole, affinché la cooperazione si rilevi uno strumento efficace è necessario che essa produca valore aggiunto rispetto alla programmazione "ordinaria".

Naturalmente ciò pone il problema di come conseguire il cosiddetto valore aggiunto, come tradurlo in una veste progettuale efficace, che tenga conto da un lato del rispetto delle regole e delle procedure attivate dalle istituzioni e dall'altro dell'effettivo fabbisogno dei territori. In altre parole, la questione riguarda la scelta degli strumenti da attivare perché esso diventi sempre più significativo.



## 2. Le caratteristiche del progetto di cooperazione

Un progetto di cooperazione è dato dall'incrocio di diverse variabili, chiamate a misurare sia gli effetti diretti, legati principalmente al conseguimento degli obiettivi prefissati dal progetto stesso, sia quelli indiretti, che vanno al di là dello scopo per il quale è nata la cooperazione. Di fatto, la qualità di un progetto di cooperazione, proprio per la sua complessità e ricchezza di situazioni e relazioni che genera (complessità destinata ad aumentare nel passaggio da una dimensione interterritoriale a una transnazionale), non può essere misurato solo dal raggiungimento dell'obiettivo prefissato, anche se già di per sé costituisce un fattore di successo, ma anche dalla nascita e consolidamento di comportamenti, competenze, reti e relazioni più ampie. Sono il numero e la qualità di questi ultimi benefici che danno l'idea di quanto la comunità locale si sia appropriata dell'esperienza, di quanto essa sia divenuta patrimonio comune e condiviso.

### 2.1 Le principali caratteristiche di un buon progetto di cooperazione

La cooperazione tra territori rurali rappresenta un momento di incontro e confronto tra culture e realtà diverse su determinate problematiche o tematiche comuni.

Attraverso lo scambio di informazioni, esperienze, nuovi modelli organizzativi e buone prassi, si apre per i territori un ventaglio di opportunità e di strumenti disponibili per il loro sviluppo grazie alla crescita congiunta di nuovi saperi e competenze, di un nuovo modello organizzativo e di una nuova offerta di servizi.

La parola chiave della cooperazione

Le attività che caratterizzano la realizzazione delle azioni di cooperazione possono essere ricondotte principalmente a scambi di informazioni e competenze fra i diversi partner, compreso il trasferimento e adattamento di strumenti, metodologie e prassi, e alla realizzazione congiunta di prodotti e/o strutture comuni.

Nella gran parte dei casi il progetto rappresenta l'effetto combinato delle due differenti attività.

Lo scambio di informazioni e competenze rappresenta il punto di partenza di un progetto di cooperazione ed è in grado di caratterizzare fortemente la sua evoluzione. Lo scambio di informazioni e competenze:

Scambio di informazioni e competenze

- ✓ facilita la conoscenza reciproca (approfondisce l'esame e la comprensione dei contesti locali);
- ✓ migliora la qualità della progettazione congiunta (permette di adattare meglio il piano di lavoro alle esigenze dei vari partner);
- ✓ arricchisce il patrimonio culturale locale (offre l'opportunità di accumulare conoscenze, idee, buone pratiche da mettere a frutto a livello locale);
- ✓ trasferisce strumenti, metodologie, prassi testate e consolidate in altri contesti consentendo di risparmiare sia sui costi sia sui tempi della loro implementazione e di velocizzare il processo di innovazione a livello locale.

Gli strumenti a cui ricorrere per la realizzazione di una efficace attività di scambio di informazioni e competenze sono diversi. Tra quelli maggiormente utilizzati si annoverano:



- ✓ eventi formativi ed informativi (seminari, convegni);
- ✓ scambi di visite di studio e di campo;
- ✓ *stage* presso le aziende o le strutture operanti nei vari contesti territoriali interessati dal progetto comune;
- ✓ workshop congiunti;
- ✓ video-conferenze.

La realizzazione congiunta di prodotti e/o strutture comuni può, all'interno di un'azione di cooperazione, contribuire alla creazione di prodotti e strutture ex-novo o al conferimento di una dimensione interterritoriale (e/o transnazionale) a prodotti già esistenti.

Realizzazione di prodotti e/o strutture comuni

La creazione di prodotti e/o strutture comuni, generalmente, è ottenuta grazie alla realizzazione di:

- ✓ studi comparativi;
- ✓ strumenti informativi quali riviste e *news letter*;
- ✓ guide metodologiche che contengono modelli e schemi organizzativi per affrontare problemi locali comuni.

Il conferimento della dimensione extra locale ai prodotti, invece, viene generalmente concretizzato attraverso la:

- ✓ creazione di panieri di prodotti con l'obiettivo di raggruppare le produzioni locali per una migliore collocazione sul mercato;
- ✓ creazione di pacchetti e itinerari turistici, al fine di rendere più ampia e diversificata l'offerta ricettiva di luoghi e siti altrimenti fuori dai grandi circuiti;
- ✓ realizzazione di marchi territoriali comuni;
- ✓ realizzazione di reti informatiche, per far conoscere al di fuori del proprio ambito locale le proprie potenzialità economiche, sociali e culturali (ad esempio portali).

Il numero e la qualità delle reti e relazioni create consentono di capire quanto la comunità locale abbia fatto propria l'esperienza e quanto questa sia divenuta patrimonio comune e condiviso.

Considerata la complessità di relazioni messe in campo e l'articolata struttura che caratterizza gli interventi di cooperazione, si può parlare di un buon progetto di cooperazione se questo:

Il buon progetto di cooperazione

- ✓ raggiunge gli obiettivi prefissati;
- ✓ risponde ai bisogni del territorio;
- ✓ sollecita l'interesse degli attori locali nel corso della sua realizzazione;
- ✓ consente la spesa integrale delle dotazioni finanziarie previste per la sua realizzazione attraverso la certificazione dall'Autorità di Gestione;
- ✓ consegue benefici diretti e indiretti (acquisizione di nuove competenze, nuove reti e relazioni più ampie, ecc.).



Nello stesso tempo un buon progetto di cooperazione è tale se garantisce, nel tempo, la sostenibilità economico-finanziaria, gestionale e tecnica dell'azione di cooperazione.

I benefici possono essere distinti in materiali e immateriali. Ai primi, tra gli altri, vengono ricondotti l'aumento dell'occupazione, del reddito, delle imprese, dei servizi, ecc.

I benefici materiali

Ai benefici di natura immateriale vengono ricondotti:

- ✓ la comprensione reciproca e multiculturale tra i partecipanti e i territori. La cooperazione offre la possibilità di lavorare in un ambiente in cui è possibile il ricorso ad approcci differenti a problemi specifici;
- ✓ l'aumento del prestigio e della credibilità della struttura promotrice presso soggetti e istituzioni locali e non. Ciò, a sua volta, favorisce il processo di legittimazione della struttura a livello locale e quindi la possibilità di essere percepita come un'agenzia di sviluppo alla quale fare riferimento per avviare attività e processi;
- ✓ la possibilità di avviare nuovi progetti e nuove attività. Grazie alle reti e ai rapporti instaurati con i partner (locali e esterni) e soprattutto con il mondo che essi rappresentano sono state sviluppate idee ed esperienze di cooperazione, non necessariamente correlate al progetto concluso;
- ✓ la capacità di agire in un ambiente internazionale: tale esperienza consente di imparare a lavorare in altre lingue, a pianificare meeting internazionali, a descrivere soluzioni nazionali in termini chiari e comprensibili agli esperti di altri paesi.

I benefici immateriali

## 2.2 Le motivazioni che sottendono un'attività di cooperazione

L'avvio di una azione di cooperazione da parte dei territori rurali può essere determinato da motivazioni e, di conseguenza, obiettivi diversi tra loro. Questi possono essere ricondotti alla<sup>2</sup>:

- ✓ valorizzazione delle analogie dei territori attraverso la realizzazione di progetti che partendo dalla condivisione di risorse simili, quali una caratteristica geografica, il patrimonio culturale, i prodotti specifici, ecc..., sviluppano una azione comune;
- ✓ valorizzazione delle complementarità dei territori attraverso la realizzazione di progetti che associando risorse tra loro differenti le valorizza sfruttandone la complementarità;
- ✓ ricerca della massa critica per sfruttare a pieno le potenzialità dei territori rurali attraverso un progetto comune che rafforza l'azione di cooperazione consentendo il superamento di vincoli strutturali delle aree rurali e il raggiungimento di risultati altrimenti di difficile conseguimento.

Motivazioni e obiettivi della cooperazione

Le problematiche o gli aspetti che possono spingere i singoli territori rurali ad avviare un'azione di cooperazione sono diverse e differenziate. Le principali possono essere ricondotte a :

---

<sup>2</sup> Osservatorio Europeo Leader, "Creazione di una Rete e cooperazione tra territori" in "Leader da una iniziativa a un Metodo", Bruxelles 2001.



- ✓ la difficoltà a trovare una soluzione riguardo uno specifico problema senza l'ausilio di partner di uno o più territori che hanno già sperimentato soluzioni di successo per la stessa problematica;
- ✓ la difficoltà di tradurre in termini operativi una soluzione che potrebbe, invece, essere individuata grazie a scambi di informazioni, competenze o prassi con altre aree;
- ✓ la limitata disponibilità di risorse (finanziarie e materiali) disponibili per la realizzazione di una azione alla quale si può far fronte ottimizzando le risorse di più partner.



### 3 L'identificazione del fabbisogno di cooperazione

Come per l'avvio delle azioni locali, la cooperazione richiede un'attenta riflessione sui temi per i quali il territorio esprime un fabbisogno che può essere affrontato e risolto attraverso un'azione di cooperazione.

L'elaborazione del piano di sviluppo locale potrebbe, quindi, essere la fase più idonea per l'individuazione del fabbisogno di cooperazione. Infatti, nel procedere all'analisi del proprio territorio il GAL è nella condizione di verificare l'esistenza di tematiche e/o problematiche che potrebbero essere meglio sviluppate e/o risolte attraverso un'azione di cooperazione tra più territori piuttosto che mediante un'azione locale.

L'identificazione dei fabbisogni consente di arrivare alla fase della "ricerca dei partner" con un ventaglio di settori di interesse.

#### 3.1 Le piste da percorrere

L'opportunità di avviare un'azione di cooperazione viene identificata a seguito di un'analisi preventiva che consente di ottenere la costruzione del quadro territoriale delle conoscenze e degli obiettivi, l'individuazione di un problema specifico e l'identificazione delle possibili aree tematiche territoriali interessate a cooperare.

L'individuazione del fabbisogno, ovviamente, non può non essere orientata dagli indirizzi tematici indicati dai documenti di programmazione territoriale (dei GAL, delle Regioni, ecc.) o influenzata dalle eventuali esperienze di cooperazione precedentemente realizzate nell'ambito delle varie iniziative comunitarie e non (Leader, Interreg, Equal, ecc.) o da partenariati già sperimentati.

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

Gli strumenti

- ✓ l'analisi dei dati di natura socio economica del territorio (popolazione, lavoro, sistema economico locale, ecc.);
- ✓ l'analisi quali/quantitativa sul tema della cooperazione diretta ad approfondire temi e settori (cultura, ambiente, prodotti locali, formazione, qualità della vita, ecc.) sui quali si ritiene opportuna la collaborazione con partner al di fuori del territorio;
- ✓ l'attività di comunicazione (convegni, seminari, workshop, ecc.) diretta a coinvolgere gli attori e la popolazione locale nella identificazione del fabbisogno e nella definizione dell'azione di cooperazione.

La fase di analisi può essere completata con il ricorso ad eventuali interviste a testimoni privilegiati in grado di chiarire, sulla base della loro esperienza, particolari aspetti e/o problematiche.

La popolazione locale, gli Enti Locali, le imprese (singole e associate), le associazioni sono tutti soggetti in grado di poter esprimere e rappresentare una particolare esigenza. Per questo motivo il loro coinvolgimento diviene necessario sia per individuare il fabbisogno di interventi specifici sia per la successiva definizione degli obiettivi dell'intervento.

Le esigenze del territorio

Per ottenere il maggior coinvolgimento possibile da parte degli attori e della popolazione locale è necessario avviare l'attività di animazione:



- ✓ organizzando conferenze, seminari, workshop, ecc., allo scopo di informare, rispondere ad eventuali interrogativi e raccogliere suggerimenti;
- ✓ favorendo la circolazione delle informazioni a mezzo stampa (newsletter, articoli su periodici locali, ecc.) o a mezzo internet (posta e-mail, siti web dedicati, ecc.).

### 3.1.1 La definizione degli obiettivi

Una volta determinato il fabbisogno del territorio e deciso di soddisfare tale necessità tramite la realizzazione di un progetto di cooperazione, diviene necessario procedere alla definizione degli obiettivi dell'intervento da negoziare con i futuri partner.

L'obiettivo costituisce di per se un risultato atteso, riferito a un preciso periodo temporale e coerente con le responsabilità assunte dai soggetti interessati e coinvolti nel suo raggiungimento.

Gli obiettivi per poter essere realizzabili devono presentarsi:

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

Una volta definiti gli obiettivi particolare attenzione deve essere rivolta all'individuazione e coinvolgimento dei soggetti più idonei per la sostenibilità dei progetti e, quindi, per il raggiungimento degli obiettivi. Una volta individuati tali soggetti sarebbe opportuno definire con loro accordi per l'attuazione e gestione delle iniziative di cooperazione.

Il panorama dei soggetti da coinvolgere è piuttosto ampio. Esso spazia dagli attori pubblici a quelli privati, che a vario livello operano nel campo dello sviluppo locale, tra i quali gli enti locali (Comuni, Province, Enti Parco), Camere di Commercio, Associazioni di categoria e di consumatori, Università, enti e società di ricerca, imprese private, ecc. .

La partecipazione  
locale

Il coinvolgimento del livello locale nell'individuazione dei fabbisogni e nella definizione del progetto consente di pianificare interventi rispondenti alle reali esigenze del territorio. Per questo motivo, è da ritenere che la partecipazione, finanziaria e operativa, del livello locale nella realizzazione degli interventi sia da un lato particolarmente motivata dalla loro presenza sul territorio oggetto dell'intervento e dall'altro in grado di garantire non solo l'effettiva esecuzione degli stessi ma anche la loro sostenibilità finanziaria nel tempo.



### 3.1.2 La formalizzazione dell'idea progettuale

Una volta individuati gli obiettivi che si intendono raggiungere attraverso un intervento di cooperazione, è necessario passare alla sua formalizzazione in una scheda “idea – progetto”.

La scheda potrà essere utilizzata come sintesi del progetto per :

- ✓ costituire la base per formulare l’annuncio di cooperazione per la ricerca dei partner;
- ✓ comunicare ai soci del GAL gli orientamenti in materia di cooperazione.

La scheda, redatta in non più di una pagina, deve riportare in maniera puntuale il titolo del progetto in modo da consentire una rapida individuazione del settore di intervento dell’azione di cooperazione.

Nella fase di definizione della idea progettuale è necessario prestare particolare attenzione ai seguenti aspetti:

La scheda  
“idea-progetto”

- ✓ gli obiettivi che si intendono realizzare per soddisfare il fabbisogno individuato;
- ✓ il settore di intervento nell’ambito del quale si va ad intervenire con l’azione di cooperazione;
- ✓ le azioni comuni, ovvero le azioni che si intendono realizzare attraverso la partecipazione di tutti i partner ;
- ✓ le azioni locali, ovvero le azioni che vengono realizzate dai singoli partner nei territori di loro competenza;
- ✓ tempistica per la realizzazione dell’azione di cooperazione;
- ✓ i beneficiari che godranno dei risultati dell’iniziativa;
- ✓ il budget finanziario necessario per la realizzazione dell’intervento.

Di seguito si riporta uno schema tipo per la formalizzazione delle idee progetto.

<b>TITOLO:</b>	
<b>OBIETTIVI</b>	
<b>SETTORI DI INTERVENTO</b>	
<b>AZIONI COMUNI</b>	
<b>AZIONI LOCALI</b>	
<b>TEMPO PREVISTO</b>	
<b>BENEFICIARI</b>	
<b>BUDGET PREVISTO</b>	

E’ probabile che la formalizzazione in idea progettuale degli obiettivi individuati porti alla redazione di più schede. In questo caso, il ventaglio dei potenziali progetti di cooperazione può comportare la necessità di procedere alla selezione delle idee progettuali.



## 4. La selezione delle idee progetto

Dopo aver individuato il fabbisogno del territorio e gli obiettivi necessari per il suo soddisfacimento è probabile che il GAL, nel formulare le idee progetto, si trovi di fronte ad un ventaglio di opportunità progettuali e quindi alla necessità di dover effettuare una selezione.

La selezione delle idee progetto, effettuata sulla base di priorità e vincoli, rappresenta pertanto una fase molto delicata del processo di costruzione di un intervento dal cui esito dipende il successo del progetto di cooperazione.

### 4.1 La selezione delle idee progetto rispetto ai vincoli interni ed esterni

Di fronte a un ventaglio di possibili progetti di cooperazione si può presentare la necessità di operare una selezione diretta a individuare gli interventi più idonei e sostenibili a dare risposta alle esigenze del territorio.

E' chiaro che una scelta del genere richiede in primo luogo una verifica delle priorità di intervento nel territorio e della coerenza degli obiettivi delle idee progetto con la strategia di sviluppo locale.

Sarebbe comunque opportuno che, nel corso del processo decisionale, siano valutati e considerati:

- ✓ la fattibilità e sostenibilità del progetto, il livello di partecipazione locale, ecc. ovvero tutti quegli aspetti cosiddetti “interni” al progetto;
- ✓ i vincoli procedurali, i partner coinvolti e/o da coinvolgere, la logistica organizzativa, ecc. ovvero tutti quegli aspetti cosiddetti “esterni” al progetto;

Una volta chiarito il fabbisogno di intervento nel territorio, grazie alle indicazioni del livello locale, vero portavoce delle reali esigenze del territorio, occorre verificare e individuare gli strumenti di intervento nell'ambito dei quali realizzare l'idea progetto.

I vincoli interni

In primo luogo, è necessario che il decisore proceda con una analisi approfondita del quadro dei programmi a sua disposizione (comunitari, nazionali, regionali) in modo da aver ben chiaro, per ciascuno di essi, strategia, obiettivi e condizioni di attuazione.

Tale conoscenza consente al decisore, da un lato di ricondurre la realizzazione dell'idea progetto al programma più idoneo, dall'altro di integrare la stessa con altre azioni affini finanziate nell'ambito del programma Leader ed eventualmente anche con altri programmi ottimizzando, in questo modo, le potenzialità locali.

Particolare attenzione in questa fase deve essere diretta a garantire la non sovrapposizione di finanziamenti per lo stesso tipo di azione.

Pertanto, in sintesi, è necessario che in questa fase:

- ✓ siano chiare le esigenze manifestate dal territorio;
- ✓ siano chiari gli obiettivi generali e i risultati auspicati dell'idea progetto;
- ✓ siano chiari strategia, obiettivi e condizioni del programma e/o programmi di riferimento.



Sulla base degli obiettivi che si intendono raggiungere nei tempi stabiliti e con le risorse disponibili, la verifica della fattibilità di un progetto è diretta ad accertare il suo grado di realizzabilità. Di conseguenza sarà necessario:

La fattibilità

- ✓ effettuare una ricognizione delle risorse finanziarie, tecniche e umane disponibili da impiegare per la realizzazione del progetto;
- ✓ definire, tenendo conto dei tempi disponibili per la realizzazione del progetto, un primo calendario delle attività suddiviso per tappe. Questo lavoro consentirà, in una fase successiva, di agevolare l'operatività del partenariato.

La ricognizione delle risorse e la definizione del calendario delle attività consentono al GAL da un lato di verificare in quale misura è in grado di garantire con risorse proprie la realizzazione delle attività previste, dall'altro di quantificare le risorse aggiuntive necessarie (finanziamento).

Un progetto è sostenibile quando la sua capacità di rispondere alle esigenze del presente non è pregiudicata nel futuro. Pertanto, la sostenibilità di un progetto implica la "costruzione" di un sistema capace di garantire la continuità di azioni e benefici nel tempo, oltre il periodo di durata del programma nell'ambito del quale le azioni vengono realizzate (es. Leader, INTERREG, ecc.).

La sostenibilità

Per raggiungere questo scopo è necessario avviare un piano di comunicazione e animazione diretto a:

- ✓ sensibilizzare la popolazione locale rispetto alle tematiche affrontate dal progetto;
- ✓ coinvolgere fattivamente nella realizzazione del progetto gli attori locali (imprese, enti locali, organizzazioni, ecc.) capaci di garantirne la continuità temporale.

Le procedure di attivazione dei progetti di cooperazione, all'interno anche dello stesso programma o iniziativa, possono variare fra le diverse Regioni e da uno Stato Membro all'altro.

I vincoli esterni

Tale varietà di approcci, anche se compatibile con l'assetto delle competenze amministrative in materia, determina un'evidente difficoltà operativa per i GAL nella fase di costituzione dei partenariati interterritoriali e transnazionali e, di conseguenza, nel dare avvio ai progetti di cooperazione già di per se piuttosto complessi.

Per questo motivo è necessario che nella fase di selezione delle idee progetto vengano prese in considerazione anche le procedure di attivazione adottate dalle Autorità di Gestione dei potenziali partner. La coincidenza delle modalità di attivazione e della tempistica tra i partner incide positivamente sul buon esito del progetto.

## 4.2 La selezione delle idee progetto rispetto ai partner

Un'idea progetto può anche essere selezionata sulla base del soggetto o dei soggetti che la propongono.

Tale scelta si basa in primo luogo sulla condivisione degli obiettivi e sulla conoscenza delle potenzialità di ciascun partner. E' probabile che nel momento della selezione delle idee progetto tale conoscenza non sia ancora nota, in questo caso, è necessario procedere alla valutazione tenendo conto dei seguenti elementi:

- ✓ collocazione geografica dei partner;



- ✓ lingua parlata;
- ✓ eventuali precedenti esperienze di cooperazione;
- ✓ organizzazione operativa e amministrativa;
- ✓ metodologie e tempi di lavoro;
- ✓ aspetti culturali e caratteriali.

Elementi di  
valutazione

Tali informazioni non costituiscono condizioni vincolanti, ma caratteristiche che, se in linea con le proprie, possono incidere positivamente sul buon esito del progetto.

Non è raro, infatti, il caso in cui i partenariati lavorano con successo traendo forza dalla diversità e dalla complementarità degli obiettivi e dei punti forza di ciascun partner anziché dalla presenza delle suddette “regole”.

La definizione del partenariato, fase di per se complessa e delicata, richiede una conoscenza molto più accurata delle capacità dei potenziali partner e la valutazione di ulteriori elementi che saranno oggetto di approfondimento nel successivo capitolo.



## 5 Gli annunci di cooperazione

Dopo aver esplicitato gli elementi rilevanti la formalizzazione dell'idea progettuale è necessario affrontare un altro aspetto che spesso vincola l'effettivo successo di una ricerca: come comunicare cosa si cerca.

Tutti gli strumenti della ricerca, per essere efficaci hanno bisogno di un messaggio da diffondere: hanno bisogno di un "annuncio". Vediamo quindi alcune regole generali per produrre un annuncio ben congegnato e a quali altri interrogativi un soggetto interessato ad avviare un'iniziativa di cooperazione deve dare risposta.

### 5.1 Che ruolo ritagliarsi nel progetto: capofila o partner?

Un quesito che il GAL deve affrontare è quello sul ruolo da svolgere all'interno di un partenariato: proporsi come capofila di progetto o come partner?

E' probabile che un GAL che ha definito una propria idea di cooperazione, si proponga per svolgere la funzione di capofila, ma tale ruolo non è sempre legato alla "genesì" dell'idea di cooperazione.

Come descritto negli Orientamenti della Commissione, tutti i partner assolvono, nello svolgimento dell'azione comune, importanti ruoli per il suo effettivo successo.

Tuttavia, mentre ciascun partner è impegnato a svolgere le attività individuate all'interno del progetto e di cui dovrà rispondere sia alla propria Autorità di Gestione sia agli altri partner, al GAL Capofila è ascritta la responsabilità complessiva del progetto<sup>3</sup>.

Il GAL  
Capofila

Non esiste una regola certa per l'individuazione dei ruoli da ricoprire all'interno di un partenariato ma è necessario che questi siano chiaramente indicati nell'accordo di cooperazione che, come si vedrà, rappresenta un allegato del fascicolo di candidatura.

Ai fini dell'individuazione del proprio ruolo è utile comunque riflettere sul fatto che i progetti di cooperazione, soprattutto quelli transnazionali o con partenariati ampi, sono generalmente piuttosto complessi e richiedono un notevole sforzo gestionale e organizzativo. Pertanto, un GAL per decidere dovrebbe tenere conto:

Gli elementi  
per la scelta

- ✓ delle risorse umane di cui dispone per la cooperazione;
- ✓ del numero di progetti che ha deciso di attivare;
- ✓ dal budget disponibile;
- ✓ delle proprie esperienze pregresse.

Questo fa pensare che per i GAL di recente costituzione, o per chi ha poca esperienza in materia di cooperazione, potrebbe essere consigliabile la partecipazione come partner all'iniziativa piuttosto che proporsi come capofila.

---

<sup>3</sup> Per un maggiore dettaglio sulla ripartizione dei compiti e delle responsabilità tra partner si rinvia al capitolo 9 (Il partenariato).



## 5.2 Come deve essere redatto un buon annuncio di cooperazione

Qualunque mezzo venga scelto per la diffusione di un annuncio (siti, eventi, bollettini, ecc.), la possibilità di trovare un partner attraverso di esso, è legata alla sua qualità.

Per questo motivo la comunicazione dei contenuti deve risultare completa, chiara e diretta: il testo deve essere costruito con frasi semplici, brevi e facilmente interpretabili (questa regola è tanto più importante nel caso l'annuncio debba essere tradotto) e deve necessariamente prevedere una serie di informazioni che consentano di individuare in modo immediato la vocazione del soggetto proponente, le caratteristiche operative del progetto, il soggetto referente responsabile.

Riprendendo alcune delle informazioni riportate nella scheda dell'idea progetto<sup>4</sup>, l'annuncio di cooperazione deve essere strutturato mettendo in evidenza le seguenti informazioni chiave:

- ✓ il soggetto proponente, la sua localizzazione, le sue caratteristiche e competenze con un breve profilo;
- ✓ il tipo di progetto che viene proposto: la descrizione deve includere gli obiettivi (generali e operativi), il contenuto dell'azione comune, le operazioni/iniziative da svolgere. E' opportuno ricorrere all'uso di parole chiave che possano guidare nella scelta del progetto e consentire un rapido confronto con le proprie strategie. Parole chiave possono essere, ad esempio, i temi catalizzatori, i settori interessati (ambiente, turismo, agricoltura), i target (giovani, donne, turisti) o caratteri specifici dei territori coinvolti (aree montane, umide, archeologiche, foreste, ecc.).
- ✓ il partner ricercato (per area, per tipologia di soggetto) ed eventualmente il ruolo che potrebbe ricoprire;
- ✓ la tempistica prevista per la conclusione del progetto;
- ✓ il budget totale presunto per la realizzazione delle attività;
- ✓ il soggetto referente responsabile della cooperazione e/o del progetto, quali lingue parla e i relativi riferimenti per contattarlo, recapiti telefonici ed e-mail;
- ✓ lo stato di avanzamento della costruzione del progetto e del partenariato: in un progetto con partenariato ancora "aperto" a nuove adesioni è utile indicare i partner che hanno già risposto all'offerta e la tipologia di accordo definito.

Gli elementi chiave

Nel redigere l'annuncio, il titolo del progetto deve essere chiaramente connesso ai contenuti dell'azione comune. L'annuncio deve inoltre rispondere ad una serie di informazioni chiave in modo da consentire a chi legge di valutare le proprie competenze e i propri interessi in relazione a quanto viene proposto e, eventualmente rispondere all'annuncio

Ovviamente il dettaglio delle informazioni cambia nel tempo: quanto più l'iniziativa si concretizza, accogliendo partner e i loro spunti, tanto più sarà ampia l'informazione restituita all'esterno.

Per un annuncio transnazionale è preferibile redigere il testo in lingua inglese al fine di facilitare e velocizzare lo scambio delle informazioni tra soggetti. La lingua inglese rappresenta un po' una lingua franca anche se in alcune zone del mediterraneo (Spagna,

La scelta dell'idioma

---

<sup>4</sup> Cfr. pag 14



Portogallo, Grecia e anche Francia) la comunicazione in lingua italiana risulta a volte più agevole.

Dal punto di vista formale, non esiste un modello standard di annuncio: le schede, generalmente diffuse attraverso i molteplici strumenti telematici e cartacei, non sono riconducibili ad un unico formato. Tuttavia, la creazione di un modello standard sarebbe auspicabile per aumentare le potenzialità divulgative delle offerte di cooperazione.

Di seguito si riporta un esempio di modello base di annuncio.

<b>GAL proponente</b>	Nome e breve descrizione del soggetto proponente e della strategia
<b>Indirizzo del GAL</b>	
<b>E-mail e sito internet</b>	
<b>Titolo del progetto</b>	
<b>Tipo di cooperazione</b>	Interterritoriale ..... Transnazionale .....
<b>Tema catalizzatore della cooperazione</b>	(specificare)
<b>Settori interessati</b>	Ambiente e natura ..... Produzioni agricole..... Risorse naturali e culturali .....Turismo..... PMI e artigianato.... Risorse umane.....
<b>Principali contenuti ed obiettivi del progetto che si vuole realizzare</b>	Obiettivi generali e operativi; contenuto dell'azione comune, ..
<b>Caratteristiche del partenariato</b>	Tipologia di partner ricercato ..... Stato di avanzamento del partenariato se già costituito.....
<b>Stato di avanzamento dell'idea progettuale</b>	In fase di elaborazione .... Avanzato .... Definito ....
<b>Durata del progetto</b>	
<b>Budget previsto</b>	
<b>Responsabile del progetto</b>	Nome e Cognome..... E-mail..... Lingua parlata.....
<b>Altre informazioni</b>	

Potrebbe essere utile allegare all'annuncio del progetto una scheda in cui viene riportata una presentazione sintetica del territorio e delle esperienze del GAL proponente.



### 5.3 Alcuni esempi

Di seguito si riportano, invece, alcuni modelli di annuncio delle idee progettuali adottati dalle diverse Reti Nazionali per la ricerca dei partner:

<b>SEZIONE ANNUNCIO</b>	
<b>Data pubblicazione</b>	
<b>Data ultima modifica:</b>	
<b>Titolo del progetto:</b>	
<b>Tema catalizzatore principale:</b>	
<b>DESCRIZIONE SINTETICA DELL'IDEA PROGETTO</b>	
<b>Stato attuale dell'annuncio:</b>	
<b>Presenza di eventuali partner:</b>	
<b>Contenuti</b>	
<b>Ambito di intervento del progetto:</b>	
<b>SEZIONE DEL SOGGETTO PROPONENTE</b>	
<b>Nome:</b>	
<b>Indirizzo:</b>	
<b>Telefono:</b>	
<b>Fax:</b>	
<b>Sito Internet:</b>	
<b>Indirizzo e-mail:</b>	
<b>Regione:</b>	
<b>Descrizione della zona di intervento del Gal:</b>	
<b>CONTATTI</b>	
<b>Nome Referente</b>	
<b>Ruolo</b> (es.: Presidente, Direttore, Animatore, ecc):	
<b>Indirizzo postale:</b>	
<b>E-mail:</b>	
<b>Telefono:</b>	

Annuncio di cooperazione interterritoriale – Rete Nazionale Italiana



<b>Titolo progetto</b>		
<b>Persona da contattare</b>	Nome, telefono, e-mail	
<b>Partner</b>		
<b>Tema principale</b>		
<b>Descrizione dell'idea progettuale</b>		
<b>Stato di avanzamento a livello transnazionale</b>	<i>Idea preliminare</i>	Eventuali altri commenti
	<i>Pianificazione di massima</i>	
	<i>Inizio attività</i>	
	<i>Attività a pieno regime</i>	
<b>Area di interesse</b>		
<b>Lingue parlate</b>		
<b>Altre informazioni</b>		

Annuncio di cooperazione della Rete Nazionale Inglese

<b>Nome GAL</b>
<b>Codice</b>
<b>Tema catalizzatore</b>

<b>Descrizione del territorio</b>
-----------------------------------

<b>Descrizione della strategia locale</b>
---

Descrizione del progetto di cooperazione	Stato di avanzamento del progetto			
	Ricerca partner	Idea sul tavolo	Altro	Paesi eleggibili

<b>Contatti</b>	<b>Nome</b>
	Telefono
	Fax
	E-mail
	Lingua parlata

Annuncio di cooperazione della Rete Nazionale Francese



## 6. La ricerca dei partner

Dopo aver espresso l'idea progettuale e pubblicato l'annuncio, un altro aspetto chiave da affrontare è l'individuazione di partner italiani (nel caso della cooperazione interterritoriale) o stranieri (nel caso della cooperazione transnazionale) con cui realizzare un progetto di cooperazione.

La ricerca dei partner è un'attività che assorbe tempo ed energie: per questo è consigliabile individuare all'interno della propria struttura almeno una persona "dedicata" che si occupi di stabilire i contatti, analizzare l'offerta esistente, redigere gli annunci, organizzare le prime fasi di scambio, ecc. .

Seppure non esistano regole standard da seguire, l'attività di ricerca dei partner non va lasciata all'improvvisazione, ma affrontata con la consapevolezza della sua difficoltà: di seguito si affronteranno alcuni interrogativi e passaggi che possono risultare "chiave" per condurre a buon fine la ricerca.

### 6.1 Con chi avviare un progetto di cooperazione

I GAL italiani, nell'ambito dell'Iniziativa Leader, possono cooperare con soggetti italiani (cooperazione interterritoriale), soggetti stranieri (cooperazione transnazionale) e con soggetti che, pur non essendo GAL Leader, presentano caratteristiche a loro assimilabili come ad esempio i Patti Territoriali, i Programmi Integrati Territoriali, i territori europei di recente adesione che non hanno ancora attivato la misura tipo Leader e i territori extra UE.

I progetti di cooperazione transnazionale possono essere realizzati anche con attori appartenenti a Paesi extra UE, purché organizzati secondo l'impostazione Leader e quindi con le seguenti caratteristiche<sup>5</sup>:

Partner  
no Leader

- ✓ carattere rurale;
- ✓ esistenza di un partenariato rappresentativo delle realtà locali;
- ✓ esperienza di strategie di sviluppo pregresse e/o in corso.

Un altro aspetto che occorre tener presente nella valutazione dell'opportunità di avviare un'iniziativa di cooperazione con un partner "no Leader", è la disponibilità finanziaria. Questa, infatti, può interferire con la fattibilità dell'iniziativa in quanto:

- ✓ le spese del progetto di cooperazione transnazionale sono considerate ammissibili al cofinanziamento della UE soltanto per i GAL Leader e non per i partner organizzati secondo il modello Leader;
- ✓ le spese di animazione e di supporto tecnico sono ammissibili per tutti i territori (Leader e no Leader) interessati dal progetto di cooperazione ma solo se ricadenti in ambito UE.

---

<sup>5</sup> Rete Nazionale per lo sviluppo rurale - MiPAF, "La definizione di un territorio organizzato secondo l'Approccio Leader", in "Indirizzi per l'attuazione della cooperazione" Roma 2004.



## 6.2 Come ricercare i partner: gli strumenti più efficaci

Le modalità con cui avviare la ricerca di partner per un soggetto che si avvicina alla cooperazione possono essere molto diverse.

Per un soggetto con pregresse esperienze di cooperazione, ad esempio, potrà essere più conveniente riallacciare rapporti con i vecchi partner o fare ricorso ai contatti già sviluppati, anche per motivi diversi dalla cooperazione, con realtà di altri territori (soprattutto per quanto riguarda la cooperazione interterritoriale).

Consolidamento  
dei rapporti

La prosecuzione di progetti di successo rappresenta una condizione di indubbio significato in quanto consente di dare continuità a politiche e attività. Spesso, però, anche la definizione di nuovi e/o più ampi obiettivi per la continuazione di una iniziativa pregressa, impone l'allargamento della partnership e la ricerca di nuovi compagni con cui condividere il percorso.

Chi non ha esperienza pregressa nel campo della cooperazione, dopo aver valutato il fabbisogno e le potenzialità espresse dal proprio territorio, potrà decidere se:

- ✓ farsi promotore di una propria idea progetto da comunicare all'esterno e intorno alla quale costruire un partenariato;
- ✓ cercare nelle proposte di cooperazione di altri soggetti quella più adeguata alle proprie esigenze cui aderire.

Proporre idee o  
aderire a  
proposte

In ogni caso, è bene tenere conto che un'idea progetto in questa fase può essere delineata in maniera "preliminare" ed essere sviluppata e ampliata in seguito, con l'apporto di tutti i partner.

Pertanto, nel selezionare proposte di altri soggetti, si consiglia di ricercare punti di convergenza su temi e obiettivi piuttosto che su un'offerta che risponda "esattamente" alle proprie esigenze: eventuali elementi potranno in seguito arricchire l'idea iniziale ed essere introdotti nel corso del processo di definizione.

La crescente importanza assunta dalla cooperazione nell'ambito dell'Iniziativa Leader+ ha spinto la Commissione a rafforzare l'azione di assistenza tecnica fornita dalle strutture chiamate a supportare i GAL nell'attuazione di questi progetti sia a livello nazionale, attraverso le Unità Nazionali di Animazione, sia a livello Europeo, attraverso l'Osservatorio.

Le strutture  
tecniche di  
supporto

Nella fase della ricerca partner il sostegno fornito da tali strutture si concretizza attraverso un'offerta diversificata di tipologie di supporti, di cui in seguito si delineerà una mappa semplificata, ben consapevoli che si tratta di una traccia di orientamento che non ne esaurisce le possibilità.

Nella ricerca del partner cresce sempre più il ruolo di Internet e l'appoggio fornito da siti e portali allo sviluppo delle iniziative di cooperazione. In linea generale, il mezzo informatico è in grado di garantire, a costi molto bassi, sia un'ampia diffusione degli annunci sia di colmare ampie distanze, come nel caso degli annunci transnazionali.

Internet

Qualora nel proprio sito si volesse creare un motore di ricerca adeguato a effettuare una efficiente ricerca partner e/o a presentare l'offerta di annunci di cooperazione transnazionale e interterritoriale è utile tenere presenti le seguenti prassi:

- ✓ dare all'utente la possibilità di qualificarsi per caratteristiche e competenze;



- ✓ prevedere degli spazi nei quali presentare l'idea progettuale/azione comune nei propri obiettivi generali e specifici;
- ✓ introdurre dei percorsi per parole chiave attraverso cui "caratterizzare" l'idea progettuale come ad esempio il tema intorno a cui è costruita, gli ambiti/settori produttivi che interessa, i soggetti a cui si rivolge, ecc.;
- ✓ fornire una lista dei possibili paesi/regioni in modo che l'utente possa chiarire dove sta cercando il partner ;
- ✓ prevedere la traduzione in lingua inglese per i progetti di cooperazione transnazionale.

Nel caso della cooperazione interterritoriale, il ricorso allo strumento informatico tende a essere modesto in quanto facilitato dalla possibilità di un contatto diretto tra i partner che, se da un lato è auspicabile, dall'altro può limitare la diffusione dell'annuncio a livello nazionale.

L'Osservatorio Europeo del Leader, nella sua attività di sostegno alla ricerca partner, ha dedicato nel suo sito una sezione specifica "*Ricerca/Offerta di partenariato*" nella quale i GAL interessati possono avviare la loro ricerca di partner per progetti di cooperazione transnazionale.

The screenshot shows the 'Ricerca di partner' page on the Leader+ website. The page has a navigation menu on the left with links like Home, Il 'Chi siamo' di Leader+, Eventi, etc. The main content area features the title 'Ricerca di partner' and a sub-heading 'Stai cercando il partner adatto per il tuo progetto Leader+?'. Below this, there is a paragraph explaining the search tool and an 'Upgrading notice' box. The website is in Italian (it). The browser's address bar at the bottom shows the URL: [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/index\\_it.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/index_it.htm)

[http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/index\\_it.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/index_it.htm)

Attraverso la *Ricerca/Offerta di partenariato*, utilizzando semplici parole chiave, i GAL possono risalire alle idee-progetto e/o progetti rilevanti nei vari Stati membri o pubblicizzare la propria al fine di trovare partner adeguati.

Il sistema di ricerca è stata impostato per argomenti (ad esempio temi catalizzatori) o per caratteristiche regionali.

Le principali informazioni sono tradotte in 20 lingue, ma i contenuti più dettagliati (descrizione del GAL o del progetto) sono nella lingua del paese da cui sono stati inseriti.

A livello nazionale le Reti di Animazione hanno attivato nei loro siti un link con il sito dell'Osservatorio Europeo.

La Rete Nazionale Italiana ha predisposto sul portale due Archivi degli annunci transnazionali: quello dei GAL italiani verso l'estero e quello dei GAL stranieri verso l'Italia. Gli archivi sono tradotti in lingua italiana e inglese.

Per quanto riguarda la cooperazione interterritoriale la Rete Nazionale italiana ha dato la possibilità, al GAL registrato, di pubblicare un proprio annuncio utilizzando una scheda predisposta *ad hoc* e operare la ricerca tra le proposte già inserite.



**Cooperazione**

**Menu**

- Annunci di Cooperazione
  - Interterritoriale ▶
  - Transnazionale ▶
- Progetti
  - Interterritoriale ▶
  - Transnazionale ▶
- Documentazione
- Bandi
- Normativa
  - Documentazione ▶
- FAQ della Cooperazione

**Aree Funzionali**

- Cooperazione ▶
- Buone Pratiche ▶
- Pubblicazioni ▶
- Eventi ▶
- News ▶

**Canali tematici**

*I temi catalizzatori*

- know-how/nuove tecnologie ▶
- qualità della vita ▶
- valorizzazione prodotti locali ▶
- valorizzazione patrimonio naturale e culturale ▶

**transnazionale - interterritoriale cooperazione**

Al fine di favorire la circolazione di informazioni relative a proposte di collaborazione tra territori, ampliare la conoscenza dei GAL italiani su idee progettuali di altre aree e facilitare i contatti, la **Rete Nazionale di Sviluppo Rurale** ha predisposto il servizio "Annunci di Cooperazione", con l'obiettivo di consentire una rapida ed efficace ricerca del partner con cui realizzare il progetto di cooperazione (sia in Italia che all'Estero) e divulgare le idee progetto che i GAL hanno definito e che intendono sviluppare in maggior dettaglio con i futuri partner.

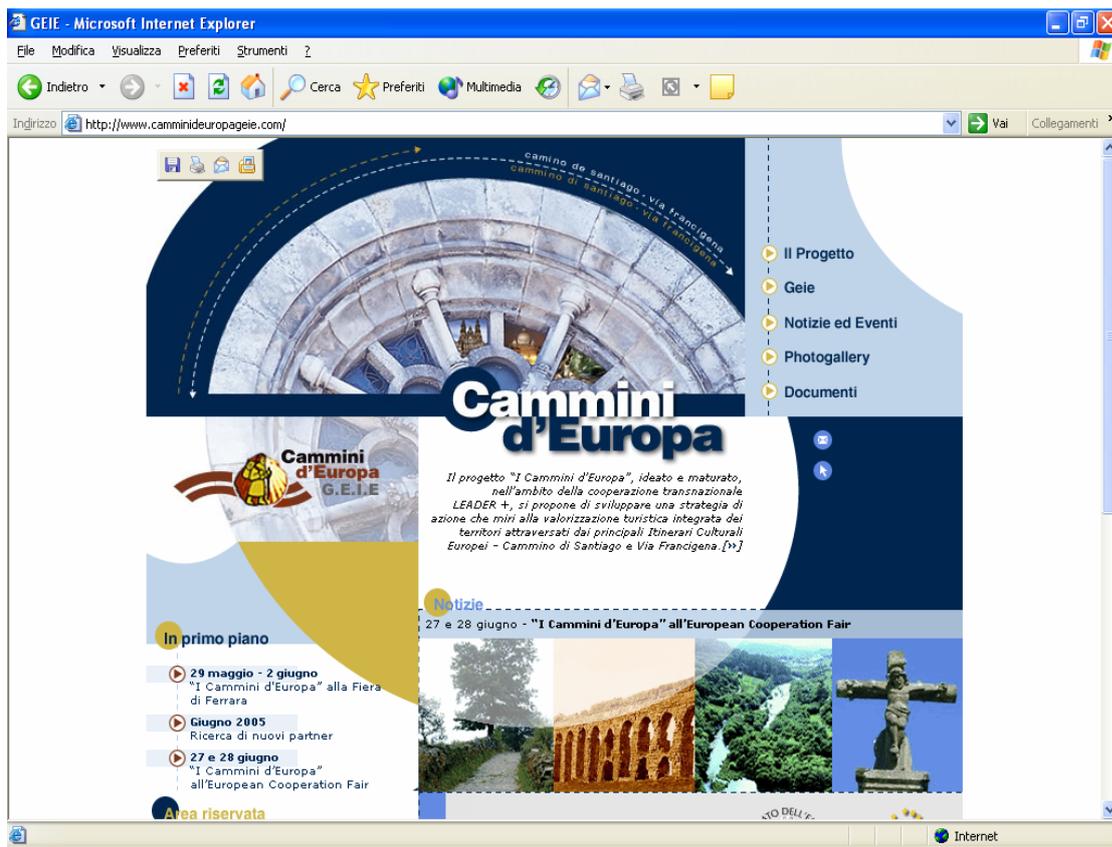
**All'interno di questa sezione del sito è possibile consultare e scaricare tutte le offerte di cooperazione presentate da GAL italiani e stranieri!**

L'Unità di Animazione della Rete Nazionale resta disponibile per facilitare la ricerca dei partner e per accogliere indicazioni e integrazioni utili alla migliore restituzione dell'Annuncio. **Inviare una e-mail!**

**Hai degli annunci di cooperazione da diffondere? Scarica il modello e invialo alla Rete!**

La pagina "Cooperazione" sul portale della Rete Nazionale ([www.reteleader.it](http://www.reteleader.it))

Annunci e progetti possono, infine, essere anche valorizzati nei siti dei GAL che, talvolta, mettono a disposizione degli utenti vere e proprie pagine dedicate al progetto. In molti casi il sito web diviene anche, per tutta la durata dell'iniziativa, strumento di continuo contatto e scambio di informazione tra i partner; l'utilità di uno strumento simile è evidente.



Esempio di sito di un progetto di cooperazione

Altri strumenti utili per la ricerca dei partner sono le pubblicazioni degli annunci su bollettini e newsletter periodicamente redatti sia dalle Unità di animazione nazionali sia dai GAL.

Bollettini e newsletter

In questo caso, data la specificità del mezzo di divulgazione, è opportuno redigere un annuncio breve, indicando in maniera chiara e sintetica contenuti e obiettivi del progetto che si intende realizzare. Si deve, infatti, tener conto del fatto che, a differenza di un sito interattivo, il bollettino e la newsletter non consentono la ricerca per parole chiave, per cui l'informazione che si vuole divulgare deve essere immediatamente fruibile. La Rete Nazionale per lo sviluppo rurale pubblica periodicamente una newsletter, dal titolo *Leader in Breve*, che raccoglie gli annunci di cooperazione in una sezione specifica.

I GAL italiani, inoltre, hanno preso visione dei bollettini e newsletter delle altre Reti attraverso l'attivazione di collegamenti sul portale con i numeri di *Leader in Breve* (Italia), *FlashNews* (il quindicinale dell'Osservatorio Europeo in lingua inglese), *GAL'AXIE* (Francia) e a *UK Leader+ News* (Gran Bretagna). Altri bollettini sono accessibili attraverso i siti delle reti europee. Le pubblicazioni dei GAL sono disponibili nei loro siti.

La realizzazione di materiale divulgativo inerente le attività di cooperazione sono di supporto alla ricerca partner in quanto affiancano gli annunci di cooperazione nella diffusione delle iniziative. Nel caso di progetti transnazionali, ovviamente, non bisogna trascurare di realizzare una versione almeno in inglese.

Materiale divulgativo

La partecipazione ad eventi organizzati - incontri, fiere, seminari - sulla cooperazione, rappresenta una delle modalità più efficaci per incontrare partner: gli eventi, infatti, consentono di entrare in contatto diretto con altri soggetti, di creare occasioni di scambio a tutto tondo, di affrontare problematiche ed elementi della progettazione in maniera operativa talvolta anche con il supporto di esperti o testimoni privilegiati. Negli incontri, a due o a più soggetti, spontanei o organizzati *ad hoc* (tavoli tematici o tecnici), i soggetti possono presentare le proprie idee di cooperazione, ascoltare le proposte degli altri, discutere le proprie iniziative.

Incontri, eventi e fiere

Talvolta gli alti costi per gli spostamenti, il soggiorno, ecc., a meno che non siano previsti dei rimborsi, rappresenta un problema per molti soggetti costretti a selezionare le iniziative o a farsi rappresentare da altri. Per questo può essere consigliabile informarsi presso le Reti, o sui loro siti, per saperne di più su contenuti e partecipanti, possibili modi per “non mancare” attraverso la testimonianza di altri.

Lo sforzo finanziario, però, può rivelarsi meno gravoso se si considera che un evento, ben scelto e preparato, concentra in una unica sede e in unico momento più soggetti interessati a un progetto o a un tema, durante il quale individuare concretamente problematiche e soluzioni più rilevanti.

Infine, un altro strumento utile alla diffusione degli annunci sono i “Repertori degli annunci di cooperazione” ovvero una raccolta degli stessi periodicamente aggiornata dalle Unità di animazione e consultabile nei loro siti. Per facilitare la consultazione degli annunci nel “Repertorio” la loro raccolta viene organizzata secondo criteri, quali tematiche, settori, ecc., che ne facilitano la consultazione e l’individuazione dei contatti.

Repertori degli annunci

### 6.3 Come selezionare il proprio partner

L’annuncio di cooperazione costituisce una prima bozza progettuale sulla base della quale avviare, con i soggetti interessati alla sua realizzazione e quindi potenziali partner, una discussione diretta alla definizione operativa del progetto.

La scelta del partner “giusto” non segue regole precise; tuttavia il partner è un fattore determinante per assicurarsi il successo di un progetto di cooperazione e non trovarsi in difficoltà nello svolgimento delle proprie attività. Potrà quindi essere utile sapere se il potenziale partner :

- ✓ ha maturato proprie competenze sull’obiettivo di cooperazione e che tipo di know-how può apportare al progetto;
- ✓ ha acquisito esperienze nella cooperazione con Leader o altri programmi da trasferire nel progetto;
- ✓ presenta un’organizzazione interna in grado di fare fronte a esigenze progettuali complesse (ad esempio una struttura dedicata, in grado di comunicare anche con una lingua straniera per la cooperazione transnazionale);
- ✓ è soggetto a regole procedurali e attuative (budget disponibile, calendario, spese ammissibili, ecc.) che garantiscono la possibilità di partecipazione all’azione comune nei tempi e nei modi previsti dal progetto.

Competenza

Organizzazione

Procedure

In questo ultimo caso, per ovviare allo sfasamento della tempistica, potrà essere importante diversificare i vari contributi, prevedendo, ad esempio, un ventaglio minimo di azioni comuni che tutti i GAL devono essere in grado di realizzare, mentre si



potranno prevedere altre azioni comuni individuali e modulari, alle quali i GAL partner potranno prendere parte o meno.

E' auspicabile che i GAL che partecipano allo stesso progetto di cooperazione possano apportare contributi diversi e complementari, tenendo conto delle diverse caratteristiche dei loro territori e delle loro competenze. E' altrettanto essenziale, però, che sia chiara la dotazione finanziaria e la disponibilità di risorse di ogni GAL, al fine di costituire un partenariato efficiente che preveda contributi proporzionati alla diversa disponibilità di ciascun partner. Sarà importante che venga individuato un ventaglio minimo di azioni comuni che tutti i GAL devono essere in grado di realizzare, mentre si potranno prevedere azioni comuni e individuali modulari, alle quali i GAL partner potranno prendere parte o meno.

La dimensione del partenariato dipende in maniera diretta dagli obiettivi e dalle caratteristiche delle azioni di progetto, alcuni dei quali possono raggiungere obiettivi con due partner, altri hanno bisogno di un numero di soggetti molto maggiore.

Dimensione del  
partenariato

Certamente un numero basso di partner garantisce una maggiore semplicità gestionale ma può diminuire il valore aggiunto del progetto. Si tratta quindi di fare un bilancio e il capofila, in particolare, dovrà valutare la propria capacità organizzativa nel fare fronte a compiti e funzioni.

L'esperienza Leader II insegna che il coinvolgimento da tre a cinque territori può garantire un certo dinamismo, senza peraltro causare problemi organizzativi complessi.



## 7. Il primo incontro con i partner

Il lancio dell'annuncio di cooperazione, come abbiamo visto nel precedente capitolo, avviene attraverso molteplici strumenti di comunicazione (internet, news letter, materiale divulgativo, convegni, ecc.). E' quindi molto probabile che un'idea progettuale venga selezionata senza una conoscenza effettiva dei potenziali partner.

Per questo motivo è necessario prestare particolare attenzione all'organizzazione del primo incontro che sarà diretto da un lato a conoscere i potenziali partner e comprendere le rispettive modalità di lavoro e dall'altro a definire, in termini operativi, gli interventi da mettere in atto e il progetto stesso.

### 7.1 Finalità e aspettative del primo incontro

Il primo incontro di cooperazione persegue due obiettivi: da un lato definire il progetto e le sue modalità operative, dall'altra avviare la socializzazione tra i partner.

E' essenziale che nel corso del primo incontro venga affrontata e chiarita la maggior parte degli eventuali dubbi e problematiche sollevate dai partner. Questi aspetti se trascurati potrebbero determinare, in seguito, difficoltà operative o di attrito tra i partner.

Definizione del progetto

Un punto di partenza chiaro e condiviso da tutti i partner facilita, nel corso del primo incontro, il raggiungimento di un accordo su obiettivi, modalità e tempi di realizzazione del progetto.

Il rinvio dell'esame di tali questioni o il poco tempo dedicato alla definizione degli aspetti centrali del progetto potrà influire negativamente sulle successive fasi di sviluppo dell'intervento e lasciare i partecipanti con un senso di incertezza e confusione.

Se le condizioni di lavoro lo consentono (chiarezza delle procedure, condivisione degli obiettivi, ecc.) il primo incontro rappresenta, inoltre, l'occasione per avviare una prima riflessione sulla definizione delle responsabilità all'interno del progetto.

Per tutte queste fasi preliminari di definizione del progetto, la conoscenza fra i partner diventa un obiettivo di primaria importanza, poiché l'instaurarsi di un clima armonico di collaborazione e di fiducia reciproca fin dall'inizio, è di grande aiuto al regolare svolgimento delle attività previste, soprattutto nelle fasi iniziali.

Conoscenza tra partner

Per questo motivo, al fine di favorire la conoscenza tra i partner si consiglia, nel corso dell'incontro, di prevedere momenti di socializzazione (pranzi, cene, attività sociali serali, ecc.) in grado di favorire lo scambio, grazie al tono informale che acquisisce l'incontro.

Allo stesso tempo è importante che l'incontro consenta di conoscere i territori coinvolti nel progetto. Per questo motivo sarebbe necessario definire un programma che tenga conto sia della possibilità di visitare i vari territori coinvolti nel progetto sia della necessità e opportunità di individuare un luogo che sia facilmente raggiungibile da tutti i partecipanti.

La visita dei territori consente ai partner di approfondire la loro rispettiva conoscenza attraverso l'apprendimento delle caratteristiche culturali, sociali ed economiche.



## 7.2. La preparazione dell'incontro: i principali aspetti organizzativi

Il primo *step* per la preparazione dell'incontro è la definizione, da parte del soggetto capofila del progetto, dell'ordine del giorno.

Per garantire sin dal principio un'attiva partecipazione dei partner alla definizione del progetto, è opportuno che il soggetto capofila invii con largo anticipo a tutti i partner una proposta di ordine del giorno fissando il termine massimo per l'invio della conferma e/o delle eventuali integrazioni alla proposta.

L'ordine del giorno

Gli obiettivi del primo incontro possono essere ricondotti principalmente a :

- ✓ conoscere i potenziali partner del progetto;
- ✓ definire gli obiettivi e le attività del progetto.

Sulla base della dimensione del partenariato, del grado di conoscenza dei partner, dell'esistenza, più o meno complessa, di eventuali problematiche da affrontare per l'avvio del progetto, il soggetto capofila stabilirà, confrontandosi con i partner, se organizzare un incontro di uno o più giorni.

La durata dell'incontro dipenderà non solo dal numero delle questioni da affrontare, ma anche dall'accessibilità dell'area in cui il meeting sarà organizzato. Solitamente ci si orienta per incontri di due o tre giorni, per poter permettere ai partner di raggiungere il luogo stabilito, lavorare in modo disteso e poter conoscere qualche aspetto (il territorio, le attività, ecc.) del partner ospitante.

Una volta concordato l'ordine del giorno è necessario che la data dell'incontro sia comunicata con notevole anticipo. Allo scopo di facilitare gli aspetti organizzativi di competenza del partner ospitante sarà necessario, inoltre, che nella nota di convocazione sia indicata la scadenza entro la quale deve essere comunicato il numero e il nome dei partecipanti nonché l'orario di arrivo.

I compiti del partner ospitante

Il partner ospitante dovrà rispondere dell'organizzazione logistica dell'incontro. Per questo motivo dovrà farsi carico di:

- ✓ predisporre una sala con le attrezzature necessarie (pc, data display, lavagna, traduttori, ecc.);
- ✓ organizzare momenti conviviali;
- ✓ indicare i possibili alloggi nella zona per i partner che si trattengono più di un giorno;
- ✓ fornire informazioni su come raggiungere la località scelta per l'incontro (strade, trasporti, ecc.).

La sala dell'incontro dovrà essere confortevole, di capienza sufficiente a ospitare tutti i partecipanti ed eventualmente dotata di microfoni.

La sala della riunione

Nel caso di un incontro transnazionale, la partecipazione di soggetti che parlano lingue diverse tra loro può determinare un ostacolo al raggiungimento degli obiettivi dell'incontro. Per questo motivo si consiglia di verificare, preventivamente, la conoscenza delle lingue parlate da parte di tutti i partner partecipanti all'incontro.

Una volta verificata la conoscenza delle lingue parlate si possono perseguire due modalità:



- ✓ comunicare che l'incontro verrà realizzato nella lingua individuata come quella comune a tutti i partner;
- ✓ provvedere a garantire la traduzione degli interventi attraverso il coinvolgimento, nel corso della riunione, di interpreti.

In questo ultimo caso è bene tener conto che la traduzione consecutiva ha come conseguenza, oltre agli elevati costi, il raddoppio dei tempi di ogni intervento e la minore vivacità del dibattito.

Qualunque sia la modalità di comunicazione scelta sarà necessario predisporre nella sala riunione le attrezzature capaci di facilitare la comunicazione tra i partner quali ad esempio il computer per la stesura di documenti, il data display per la proiezione di *slide* e/o immagini dei territori, la lavagna carta per riportare le decisioni prese nei confronti dei vari punti dell'ordine del giorno, ecc. .

Nell'intento di facilitare incontri informali che agevolano la conoscenza tra i partecipanti sarà necessario che il partner ospitante provveda all'organizzazione di buffet di lavoro, cene, visite del territorio, partecipazione a manifestazioni locali, ecc..

Momenti  
conviviali

Nel corso delle giornate di lavoro sarà opportuno privilegiare la soluzione del buffet nella stessa struttura in cui vengono svolti i lavori in modo da garantire il tempestivo rientro al tavolo di lavoro e il rispetto dei tempi previsti nell'ordine del giorno.

Le visite nella zona e le cene, come già accennato, permetteranno ai convenuti di conoscere il territorio, i prodotti e le tradizioni locali. La visita al territorio dovrà essere preparata nel dettaglio, scegliendo un itinerario significativo, possibilmente legato al tema del progetto.

Per quanto riguarda l'organizzazione sarà necessario che il partner ospitante verifichi gli orari di apertura dei luoghi che si intendono visitare e provveda ai mezzi di trasporto dei visitatori (si potranno usare le macchine dei visitatori oppure un pulmino).

Se l'incontro, per motivi organizzativi e logistici, dura più di un giorno o nel caso per qualche partner si renda necessario trattenersi più giorni è necessario che il partner ospitante fornisca indicazione di hotel, strutture agrituristiche o di turismo rurale. E' opportuno che le strutture ricettive proposte siano confortevoli, a prezzo ragionevole e che sianolocate in luoghi facilmente raggiungibili dal luogo in cui si terrà l'incontro di lavoro. Potrebbe essere comodo trovare una sistemazione che possa raccogliere tutti i partecipanti.

L'alloggio

Allo scopo di facilitare il raggiungimento della località dove è stabilito che si realizzerà l'incontro di lavoro, il partner ospitante si deve far carico di fornire ai partecipanti le modalità di arrivo nelle opzioni auto (strade statali, autostrade, ecc. ) treno e/o aereo (orari, coincidenze, trasporto da stazione e/o aeroporto).

I trasporti

E' bene considerare che le tariffe economiche delle linee aeree si applicano generalmente solo se fra l'andata e il ritorno è compresa la notte del sabato. Se si vogliono limitare i costi, quindi, è opportuno far coincidere le date dell'incontro con quelle del week-end. Queste considerazioni non trovano applicazione qualora l'aeroporto di destinazione sia raggiunto da compagnie *low cost*, che non applicano questo tipo di restrizione.

Per massimizzare i tempi e minimizzare i costi, il partner ospitante potrebbe indicare mezzi e orari di partenza in modo da organizzare arrivi congiunti dei partecipanti e provvedere al loro trasporto collettivo presso il luogo di incontro.



Una volta previste tutte le possibili spese a carico dei partecipanti (alloggio, vitto, trasporti, ecc. ) è opportuno che il partner ospitante invii ai partner il preventivo di spesa.

Per quanto riguarda i partecipanti al progetto, i loro compiti preliminari all'incontro riguarderanno l'individuazione della delegazione da inviare all'appuntamento. Il rappresentante deve avere:

I compiti dei partecipanti

- ✓ potere decisionale nei confronti del progetto;
- ✓ conoscenza delle esigenze del proprio territorio e delle risorse disponibili della struttura rappresentata;
- ✓ buona padronanza della lingua straniera che si è scelto di adottare (nel caso della cooperazione transnazionale).

Allo scopo di favorire la conoscenza della propria struttura di appartenenza e del territorio che verrà coinvolto nel progetto è necessario che i partecipanti, a integrazione di quanto verrà da loro presentato nel corso dell'incontro, provvedano a distribuire materiale informativo (brochure, fotografie, ecc. ).

### 7.3. La realizzazione dell'incontro: i principali aspetti organizzativi

L'incontro può essere realizzato prevedendo due distinte sessioni di lavoro che tengano conto degli obiettivi ovvero la conoscenza dei potenziali partner del progetto e la definizione degli obiettivi e le attività del progetto.

Per garantire il regolare svolgimento dei lavori sarà necessario individuare la figura del coordinatore. Generalmente questo ruolo viene ricoperto da un esponente del GAL capofila per la durata dell'intero incontro, ma possono essere previsti anche distinti coordinatori a seconda di quante siano le sessioni stabilite. In linea generale è consigliabile affidare il ruolo di coordinatore dell'incontro ad un animatore.

Il coordinatore dei lavori

Affinché l'incontro raggiunga gli obiettivi, è necessario che il coordinatore:

- ✓ usi uno stile diretto, rispettoso ma non formale;
- ✓ coinvolga nel dibattito e in maniera equa tutti i partecipanti;
- ✓ utilizzi strumenti di visualizzazione (*slide*, lucidi, lavagna carta, ecc.) per facilitare la comprensione, rendere chiaro l'avanzamento dei lavori in base all'ordine del giorno stabilito e le decisioni prese;
- ✓ provveda alla stesura della sintesi dell'incontro.

Per garantire una presentazione dei partner il più possibile equa è opportuno prevedere un tempo massimo a disposizione per ciascuno (ad esempio, quindici minuti) e l'utilizzo di strumenti di visualizzazione (*slide*, video, ecc.) in grado di facilitare sia una presentazione sintetica sia la comprensione, soprattutto nel caso di un partenariato transnazionale.

La conoscenza dei partner

Allo scopo di facilitare la conoscenza delle strutture dei singoli partner sarebbe opportuno fornire a tutti i partecipanti, affinché la compilino prima dell'incontro, una scheda che sintetizzi, per ciascuno di loro, le seguenti informazioni:

- ✓ la struttura e l'organizzazione;

- ✓ il territorio;
- ✓ le loro esperienze;
- ✓ la motivazione dell'adesione al progetto;
- ✓ le eventuali problematiche di natura amministrativa, burocratica e operativa legate alla realizzazione del progetto (procedure di avvio, ammissibilità delle spese, ecc.).

Per facilitare il confronto delle informazioni, sarebbe opportuno raccogliere le stesse in unica scheda riepilogativa o in più schede, una per partner, da distribuire nel corso dell'incontro ed eventualmente allegare alla relativa sintesi.

Partner	Status giuridico	Staff	Attività principali	Esperienze	Territorio di azione	Vincoli (burocratici, amministrativi)
1 .....						
2 .....						
.....						
n .....						

Esempio di scheda riepilogativa

Come già accennato in precedenza, è opportuno che la conoscenza dei partner sia rafforzata dalla diffusione, nel corso dell'incontro, di materiale informativo e divulgativo.

#### 7.4. L'avvio della discussione del progetto

Una volta completato il giro di tavolo delle presentazioni si potrà passare alla definizione degli obiettivi e delle attività del progetto.

Il GAL capofila dovrà gestire la sessione in modo da promuovere la partecipazione di tutti i partner alla definizione degli obiettivi e del progetto nella sua versione esecutiva. Partendo dagli elementi indicati nell'annuncio, nell'introdurre la sessione di lavoro, il gal capofila sarà tenuto ad illustrare:

- ✓ il fabbisogno comune espresso dai partecipanti;
- ✓ gli obiettivi di massima del progetto (i risultati attesi rapportati al fabbisogno espresso, i prodotti da realizzare, ecc.);
- ✓ gli adempimenti formali necessari per la presentazione della domanda di finanziamento (stesura dell'accordo di cooperazione, verifica delle procedure di avvio di competenza dei vari partner, ecc.);
- ✓ l'attribuzione delle responsabilità relative alla realizzazione dell'azione comune;
- ✓ la definizione del budget;
- ✓ il calendario delle attività.



La definizione condivisa degli obiettivi comuni rappresenta una fase strategica e quindi delicata in quanto costituisce la base per la costruzione dell'intero progetto. Per questo motivo è necessario che venga trattata con particolare attenzione, verificando di continuo la partecipazione di tutti al dibattito e alla definizione delle scelte operative.

Pertanto, sarà opportuno, sia nel caso di un progetto transnazionale sia nel caso di uno interterritoriale, procedere di tanto in tanto a un riepilogo delle questioni affrontate e delle decisioni prese, magari annotandole su una lavagna carta in modo che siano visibili a tutti.

Qualora, per mancanza di dati e informazioni o per l'assenza di persone in grado di prendere determinate decisioni, riuscisse impossibile affrontare alcuni punti all'ordine del giorno, al termine dell'incontro dovrà essere fissata una data entro la quale al capofila dovranno essere inviati i contributi di tutti i partner sugli argomenti rimasti in sospeso. Una volta ricevuti questi potranno essere elaborati e inviati per conoscenza a tutto il partenariato

Per questo motivo, tenendo conto dei costi relativi all'organizzazione degli incontri e al trasferimento da una area rurale a un'altra si consiglia di affrontare le questioni più rilevanti nel corso dell'incontro e di utilizzare la posta elettronica, attraverso la mailing list di partenariato, per lo scambio di opinioni su argomenti di minore rilevanza.



## 7.5. Alcuni esempi

Di seguito si riportano, solo a titolo di esempio, l'impostazione data al primo incontro organizzato in occasione dell'avvio di due progetti di cooperazione transnazionale realizzati nell'ambito del Leader II.

Progetto “Creazione di un network per la valorizzazione dei paesaggi tipici”

L'incontro si è svolto a Maldegem, in Belgio, presso il Gruppo Regional Landschap Meetjesland.

La logistica dell'incontro ricalca quella presentata per il progetto “Redistribuzione dei flussi turistici”.

All'incontro di lavoro sono state dedicate due mattinate, giovedì e venerdì, mentre nei due pomeriggi sono state realizzate visite guidate a siti e progetti coerenti con il tema della valorizzazione dei paesaggi rurali.

Le visite sono state realizzate coinvolgendo un esperto che ha evidenziato la permanenza di alcuni segni nel paesaggio nonostante l'evoluzione della città e i beneficiari dei progetti realizzati dal GAL ospitante.

Progetto “Redistribuzione dei flussi turistici”

I cinque partner del progetto si sono riuniti per la prima volta presso il GAL “Macizo del Caroig” in Spagna, nella regione di Valencia.

Le delegazioni sono arrivate il giovedì sera e sono ripartite la domenica mattina.

I partecipanti si sono incontrati al bar dell'aeroporto di Valencia. All'orario previsto per l'arrivo dell'ultima delegazione il direttore del GAL ha provveduto al trasferimento degli ospiti e nel corso del tragitto ha fornito le prime informazioni sul territorio e sul programma dell'incontro.

L'alloggio dei partecipanti è stato organizzato presso la stessa struttura agrituristica in cui è stato realizzato l'incontro.

L'intera giornata di venerdì è stata dedicata alla discussione del progetto.

Nel corso della giornata di sabato il GAL Macizo del Caroig ha organizzato visite presso le principali attrazioni del territorio e fornito informazioni sulle attività dirette a migliorare i servizi al turismo.

Il pranzo della giornata di venerdì è stato organizzato nella struttura stessa, mentre tutti gli altri pasti sono stati consumati in ristoranti diversi, situati in comuni diversi.



## 8. La stesura del progetto di cooperazione

La definizione degli obiettivi che il partenariato intende realizzare costituisce un momento centrale nel ciclo di vita di un progetto: la loro determinazione rappresenta, infatti, la base sulla quale procedere per la definizione del progetto di cooperazione e della sua redazione.

La stesura del progetto, che di fatto costituisce il momento di definizione di un programma di lavoro unico e condiviso da tutti partner, richiede particolare attenzione perché è da essa che dipenderà sia l'ammissione al finanziamento sia il raggiungimento degli obiettivi.

Un'idea progettuale, infatti, per essere ammessa a finanziamento deve essere espressa in termini chiari, rispecchiare gli obiettivi specifici individuati e non presentare errori ed inesattezze formali.

### 8.1 Alcuni accorgimenti iniziali

L'articolazione di un progetto di cooperazione varia a seconda del programma di riferimento e delle procedure adottate dalle singole amministrazioni chiamate a gestire il programma di finanziamento. Nello stesso tempo, la sua articolazione varia anche a seconda dell'ambito territoriale di riferimento, e del contesto nazionale o internazionale.

In linea generale, e sulla base di quanto indicato negli "Indirizzi per l'attuazione della cooperazione nel Leader+"<sup>6</sup>, è possibile articolare un progetto di cooperazione in tre parti distinte e complementari, i cui contenuti si differenziano in relazione al tipo di cooperazione proposta (interterritoriale o transnazionale).

In particolare, per entrambi, si distinguono le seguenti parti:

- ✓ domanda di finanziamento o lettera di presentazione del progetto;
- ✓ scheda di progetto;
- ✓ allegati del fascicolo di candidatura.

Esse rappresentano, nel loro insieme, la documentazione attraverso la quale si acquisiscono gli elementi e le informazioni necessarie per verificare le condizioni di eleggibilità e procedere all'esame del progetto. Per questo motivo è opportuno che per la sua presentazione siano riportate in maniera chiara le indicazioni amministrative/burocratiche e tecniche.

La domanda di finanziamento rappresenta l'atto formale che permette di accedere al contributo pubblico per il finanziamento del progetto di cooperazione. Nella domanda devono essere indicati, di norma, i seguenti elementi:

- ✓ titolo del progetto;
- ✓ dati anagrafici del richiedente e della struttura rappresentata;
- ✓ il/i settori di intervento;
- ✓ il costo complessivo del progetto;

La domanda di finanziamento

<sup>6</sup> Rete Nazionale per lo sviluppo rurale - MiPAF, "L'articolazione del progetto di cooperazione" in "Indirizzi per l'attuazione della cooperazione" Roma 2004.



- ✓ l'importo per il quale si richiede il contributo alla propria amministrazione di riferimento;
- ✓ l'indicazione dei documenti allegati alla domanda.

Alla domanda di finanziamento va ovviamente allegato il fascicolo del progetto e gli eventuali ulteriori documenti necessari a fornire maggiore chiarezza e informazioni.

## 8.2 La strutturazione del progetto

La scheda di progetto rappresenta la parte essenziale del fascicolo nella quale sono riportate sia le informazioni relative al progetto nella sua globalità sia gli elementi che più specificamente caratterizzano le attività di competenza dei singoli partner.

Una struttura ottimale prevede la sua articolazione in due sessioni: la scheda contenente le informazioni anagrafiche dei partner e del progetto nel suo complesso e la scheda del progetto a livello locale.

La prima sezione della scheda di progetto deve contenere le informazioni anagrafiche del partner capofila, degli altri partner e delle amministrazioni di riferimento per la gestione del Programma.

Inoltre, deve contenere una serie di informazioni volte a fornire una visione complessiva del progetto proposto, quali:

- ✓ le origini e motivazioni dell'idea progettuale. Particolare attenzione dovrebbe essere posta sulle motivazioni all'origine dell'idea; su come questa risponda alle specificità locali evidenziando il filo conduttore che consente di coglierne la visione d'insieme e sulle attività di animazione che hanno portato alla costituzione del partenariato;
- ✓ le finalità e gli obiettivi operativi che il progetto di propone di raggiungere;
- ✓ la tematica principale affrontata;
- ✓ le attività previste per il raggiungimento degli obiettivi operativi;
- ✓ le modalità di attuazione, i potenziali soggetti attuatori delle attività indicate, e i destinatari finali delle stesse;
- ✓ i risultati attesi, evidenziandone gli indicatori di realizzazione;
- ✓ la forma giuridica di accordo fra i partner. Sarebbe opportuno indicare se il partenariato ha già siglato un accordo, o se intende adottare, oltre l'accordo, delle strutture giuridiche di gestione specifiche (es. il GEIE), e di conseguenza quali sono i tempi previsti per la sua costituzione;
- ✓ il cronoprogramma delle attività, con l'indicazione della data di inizio e di fine del progetto, e i tempi di realizzazione delle singole attività previste. Al cronoprogramma delle attività va anche affiancato il prospetto relativo alle spese, con la ripartizione annuale dei costi;
- ✓ il piano finanziario complessivo del progetto, articolato per le attività previste, suddividendo le stesse fra quelle comuni e quelle attribuibili ai singoli partner.

Al fine di favorire una migliore comprensione del progetto nel suo complesso, può essere utile allegare una documentazione tecnica di supporto (monografie sulle aree

Progetto  
complessivo



coinvolte, eventuali risultati di attività svolte dai partner sul tema e/o settore affrontato dal progetto, ecc.).

La seconda sezione della scheda di progetto è dedicata alla descrizione degli interventi di competenza di ciascuno dei partner partecipanti all'iniziativa. In particolare, per ciascun partner va descritto:

La scheda descrittiva

- ✓ il territorio in cui ciascun partner opera, evidenziando gli aspetti che sono in stretta relazione con il progetto;
- ✓ le strategie di sviluppo adottate a livello locale, facendo emergere le coerenze con le finalità e gli obiettivi del progetto nel suo complesso;
- ✓ le attività/azioni del progetto che competono a ogni singolo partner;
- ✓ le modalità di attuazione, i potenziali soggetti attuatori delle attività assegnate, e i destinatari finali delle stesse;
- ✓ i risultati da raggiungere, evidenziandone gli indicatori di realizzazione;
- ✓ i costi previsti, riportati sotto forma di piano finanziario.

Per una migliore articolazione del progetto è auspicabile che le informazioni relative a ciascun partner siano riportate in spazi appositi e separati (tante schede di dettaglio quanti sono i partner).

Di norma, possono essere allegati tutti i documenti che i partner ritengono opportuno inserire per una migliore comprensione delle finalità e degli obiettivi del progetto. In ogni caso, per poter considerare il fascicolo del progetto completo, sono considerati indispensabili:

Gli allegati

- ✓ la lettera di adesione al partenariato, sottoscritta dal rappresentante legale di ciascun partner;
- ✓ la dichiarazione del partner capofila in cui si evidenzia l'assenza di sovrapposizione con altri progetti di cooperazioni finanziati con altri programmi;
- ✓ l'accordo di cooperazione, che descrive responsabilità e impegno di ciascun partner;
- ✓ il curriculum del partner capofila.

Se ci sono partner che presentano specifiche competenze, ritenute strategiche per la buona riuscita del progetto si consiglia di allegare anche i loro curricula.

### 8.3 Il cronoprogramma delle attività

Il cronoprogramma delle attività è un elaborato molto importante per il progetto e il più delle volte costituisce parte integrante dello stesso. Il cronoprogramma, infatti, consente di :

- ✓ stabilire la durata delle singole azioni;
- ✓ controllare la fase di esecuzione delle attività;
- ✓ programmare il piano di spesa per tutto l'arco della durata del progetto.

La finalità del cronoprogramma

Il cronoprogramma rappresenta uno degli strumenti di supporto alla pianificazione temporale delle attività di progetto, in quanto consente di definire e chiarire la sequenza delle azioni e le loro scadenze, le priorità nell'ambito del progetto, le responsabilità dei partner, ecc. .

Il cronoprogramma dovrebbe essere sufficientemente flessibile e ben pianificato in modo da consentire il raggiungimento degli obiettivi principali condivisi dal partenariato.

L'esistenza di una chiara pianificazione temporale, infatti, consente al coordinatore del progetto di verificare in corso d'opera l'avanzamento del lavoro, le eventuali sfasature temporali e avviare tempestivamente possibili azioni correttive.

Una dettagliata pianificazione temporale, inoltre, costituisce un valido supporto alla definizione di un puntuale programma di spesa (budget) per tutta la durata del progetto e per ogni soggetto.

Ai fini della stesura del cronoprogramma è indispensabile che siano ben chiari i seguenti elementi:

Gli elementi per la costruzione

- ✓ il tempo massimo disponibile per la realizzazione delle attività (durata del progetto);
- ✓ le azioni da realizzare;
- ✓ le risorse (finanziarie e tecniche) e le competenze disponibili;
- ✓ la suddivisione dei ruoli e delle responsabilità dei partner.

Per l'importanza che il cronoprogramma assume nell'ambito della gestione del progetto è necessario che la sua redazione sia chiara e di immediata lettura. In linea generale, per renderne più diretta la consultazione si tende ad affiancare a una rappresentazione testuale anche una rappresentazione grafica utilizzando un diagramma cartesiano o un diagramma di Gantt.

Nel diagramma di Gantt un'azione viene rappresentata da una barra la cui lunghezza rappresenta la durata prevista per la sua esecuzione.

Rappresentazione grafica



Attività	I° semestre	II° semestre
Attività 1		
Attività 2		
Attività 3		
....		
Attività n.		

Esempio cronoprogramma

Per maggiore completezza di informazione si consiglia di riportare nel diagramma una ulteriore colonna nella quale indicare, per ciascuna attività, il partner responsabile della sua realizzazione.

## 8.4 Il budget

La definizione del budget nei progetti di cooperazione, per la sua natura e per le problematiche insite, comporta un'attenzione particolare.

Le basi per la pianificazione finanziaria

Tra le due tipologie di cooperazione, la transazionale è quella che presenta, per la natura degli interventi e delle rispettive spese, maggiore complessità, imputabile, in parte, alle diverse disposizioni finanziarie, ma anche alla minore esperienza esistente nel calcolare l'effettivo "peso" di alcune voci all'interno del budget.

Per un maggiore approfondimento sull'argomento si invita alla consultazione del manuale "I progetti di cooperazione in Leader+: approfondimenti in merito agli aspetti gestionali, amministrativi e fiscali" redatto dalla Rete Nazionale per lo Sviluppo Rurale.

### 8.4.1. La ripartizione dei costi

Per costruire un buon piano finanziario occorre tenere conto:

- ✓ delle norme e disposizioni finanziarie a cui sono vincolati i singoli partner;
- ✓ del budget disponibile per ciascun partner;
- ✓ del budget afferente dalle strutture private coinvolte.

I principi sulla base dei quali impostare la ripartizione dei costi tra i partner per le attività comuni sono<sup>7</sup>:

- ✓ il principio della reciprocità, in base al quale, pur tenendo conto dei diversi ruoli e competenze dei singoli partner, delle diverse disponibilità finanziarie e dell'entità dei risultati attesi da ciascuno di loro, ogni partner è chiamato a coprire i costi di una attività. L'attribuzione delle attività e dei costi avviene secondo un criterio il più equo possibile.

<sup>7</sup> Commissione Europea - "Pianificazione finanziaria per la cooperazione transazionale" in "EQUAL-Guida alla transnazionalità", Bruxelles 2001



- ✓ il principio della partecipazione, in base al quale, i costi di ciascuna attività vengono suddivisi tra i partner in maniera equa (su base paritaria) oppure sulla base di una formula concordata (quote differenziate). La condivisione dei costi avviene attraverso trasferimento di fondi tra partner, o a fornitori comuni, tramite fatturazione pro quota o rimborso.

E' chiaro che la scelta del principio debba essere condivisa da tutti i partner e che le condizioni di partecipazione ai costi debbano essere compatibili con la normativa nazionale e comunitaria in vigore.

### 8.4.2 Le categorie di spesa

Con riferimento alle singole categorie di spesa, di seguito si riportano alcuni accorgimenti da adottare nella strutturazione del budget, con particolare attenzione alle attività collegate ai diversi momenti di incontro e di scambio previsti nei progetti di cooperazione.

Nel caso delle spese per le missioni è da tener conto che oltre alle normali spese di vitto e alloggio è opportuno prestare attenzione alla quantificazione del costo relativo agli spostamenti. Le aree rurali, per loro natura, sono spesso decentrate rispetto ai grandi centri e alle importanti vie di comunicazione, pertanto, i trasferimenti possono rappresentare un costo non indifferente soprattutto nel caso in cui diviene necessario usufruire di trasporti privati di costo più elevato rispetto al trasporto pubblico.

Missioni

Nel caso della cooperazione transnazionale il problema della comunicazione tra partner appartenenti a Paesi diversi rappresenta una delle maggiori criticità da affrontare e soprattutto da tenere nella dovuta considerazione nell'elaborazione del piano finanziario. Nel caso in cui le competenze linguistiche interne al GAL non siano sufficienti a garantire un regolare svolgimento degli incontri oppure una corretta stesura dei principali documenti, si rende necessario attivare un sistema di traduzione. Questo rappresenta, senza dubbio, un servizio indispensabile in particolar modo se i partner che partecipano al progetto provengono da un numero elevato di paesi con lingue diverse.

Traduzioni

In particolar modo è una voce di spesa che può rilevarsi significativa per il partner capofila, in quanto, generalmente, tra le sue funzioni è prevista anche quella di veicolare nelle diverse lingue il materiale documentale prodotto (relazioni, rapporti, stato di avanzamento lavori, ecc.).

Per la realizzazione degli incontri, seminari e/o convegni occorre individuare un luogo debitamente attrezzato. Pertanto, nella definizione dei costi sarà opportuno tenere in considerazione tutta una serie di costi che vanno dalle attrezzature (proiettori, impianti di registrazione degli interventi, microfoni, ecc.) alla sistemazione della sala (allestimento, eventuale affitto della stessa, ecc.).

Sale e attrezzature

Nel budget complessivo del progetto particolare attenzione deve essere riservata alla voce "costi per attività di raccordo e coordinamento tra i partner", attività indispensabile per la buona riuscita del progetto. Questa può essere svolta dal partner capofila, oppure, può essere in parte delegata a diversi componenti del partenariato. In ogni caso, le voci di costo relative all'attività di coordinamento devono essere ripartite equamente fra tutti i partner.

Coordinamento



Il costo delle attività di coordinamento non può, in genere, superare il 10% del budget complessivo del progetto, e si mantiene generalmente entro un *range* che varia del 6% al 10%. La percentuale delle spese di coordinamento è sostanzialmente influenzata da tre fattori:

- ✓ la natura e la quantità delle attività che vengono imputate al coordinamento;
- ✓ l'ampiezza del partenariato;
- ✓ il costo totale del progetto e quindi, in definitiva, dal budget a disposizione.

E' evidente che progetti di cooperazione con un budget ridotto necessitano anche di attività di coordinamento più contenute, nello stesso modo partenariati molto ampi richiedono uno sforzo e dei costi fissi maggiori rispetto alle reti più ristrette. Dall'equilibrio di questi fattori nasce il valore in percentuale delle spese di gestione all'interno del budget generale del progetto.

## 9. Il partenariato

La motivazione che spinge più soggetti a costituire un partenariato parte dall'intenzione di creare una rete di relazioni dirette a mettere in comune risorse e attività per il conseguimento di obiettivi comuni, che, nel caso della cooperazione nell'ambito dell'Iniziativa Leader, riguardano la valorizzazione socio-economica del territorio.

Per questo motivo la ricerca dei partner, di cui si è parlato diffusamente nel precedente capitolo dedicato all'argomento, rappresenta una fase particolarmente delicata del ciclo del progetto da non considerare a se stante rispetto alla fase di selezione, di stesura e programmazione organizzativo/gestionale.

### 9.1 Il ruolo del partenariato nella realizzazione di un progetto di successo

Il successo di un progetto di cooperazione dipende fortemente dalla solidità del partenariato che si è costituito per la sua realizzazione.

Per questo motivo, sin dalla fase della ricerca del partner, la chiarezza delle finalità e degli obiettivi del progetto e la loro piena condivisione da parte di tutti i potenziali interessati sono elementi di fondamentale importanza per una chiara stesura del progetto e per la definizione e organizzazione di un solido partenariato

La realizzazione di un progetto di cooperazione non si ottiene semplicemente mettendo insieme soggetti appartenenti a territori diversi; in realtà sono molti gli elementi che entrano in gioco influenzandone l'organizzazione. Tra gli elementi principali occorre ricordare:

Gli elementi che condizionano i partenariati

- ✓ le procedure regionali/nazionali;
- ✓ l'erogazione dei finanziamenti;
- ✓ l'organizzazione operativa e amministrativa delle strutture coinvolte;
- ✓ la loro dislocazione sul territorio;
- ✓ le metodologie e i tempi di lavoro.

E' quindi necessario che nel momento della selezione del progetto non vengano sottovalutate queste informazioni, che - come già detto - influenzano la costruzione della rete di relazioni e l'organizzazione dell'intero partenariato.

### 9.2 La ripartizione dei compiti e delle responsabilità tra i partner

Il quadro di partenza attorno al quale costruire una programmazione delle attività, un'efficiente suddivisione dei compiti e un fattibile calendario delle attività si deve basare sulla conoscenza condivisa da tutti i partner :

- ✓ degli obiettivi del progetto;
- ✓ dei tempi a disposizione per la realizzazione delle attività previste;
- ✓ delle procedure amministrative e finanziarie di ciascun partner;
- ✓ delle risorse finanziarie, tecniche e umane necessarie e disponibili;



- ✓ delle competenze necessarie e disponibili.

La suddivisione delle attività tra i partner può essere definita in due momenti distinti:

- ✓ nella fase iniziale del progetto, in cui sarà impostata sulla base di una equa suddivisione delle responsabilità;
- ✓ nel corso del progetto, a seguito di rimodulazioni dirette a modificare le attribuzioni del progetto in funzione di emergenze e delle disponibilità (tempo, attrezzature, ecc.) di ciascun partner.

La ripartizione delle attività

Garantire un equo coinvolgimento dei partner e la regolare realizzazione delle attività nei tempi previsti sono obiettivi piuttosto complessi nella gestione di un progetto di cooperazione.

Affinché ciò avvenga è indispensabile che all'interno del partenariato venga condotta una forte attività di coordinamento in grado di garantire un'efficiente avanzamento tecnico e finanziario del progetto nel rispetto dei termini previsti per la sua realizzazione, della divisione dei compiti e delle competenze dei soggetti coinvolti.

Per questo motivo, tenendo conto delle caratteristiche del partenariato e del progetto, l'individuazione delle modalità di coordinamento più opportune diviene un momento nodale nella fase di impostazione e avvio del progetto in cui devono necessariamente essere coinvolti tutti i partner.

Per la complessità dei compiti che l'attività di coordinamento contempla si consiglia di non sottovalutare, in fase di definizione del budget del progetto, le risorse finanziarie da destinare a tale tipo di attività.

### 9.2.1 L'attività del coordinatore

Coordinare le attività di un progetto di cooperazione, non significa centralizzare la gestione o limitare la libertà di ogni singolo partner di organizzarsi, a livello locale, il lavoro secondo le proprie esigenze, ma svolgere un'attività che consenta di conoscere e guidare il processo di attuazione in ogni fase attraverso un'azione continua di comunicazione tra i partecipanti.

Per il buon fine del progetto chi è chiamato a svolgere il ruolo di coordinamento è necessario che presenti le seguenti caratteristiche:

- ✓ forte motivazione, quindi forte coinvolgimento nel progetto;
- ✓ competenza e desiderio di crescere professionalmente attraverso l'esperienza;
- ✓ preparazione tecnica, per rappresentare adeguatamente il know how del partenariato e del progetto;
- ✓ approccio multiculturale, apertura verso i diversi punti di vista, contesti e culture;
- ✓ capacità di comunicazione, per garantire il coinvolgimento di tutti i partner e il flusso tempestivo e corretto dell'informazione all'interno e fuori del partenariato;
- ✓ democraticità, per saper raccogliere le esigenze dei partner, coinvolgendoli tutti nel processo decisionale e nell'attuazione del progetto;
- ✓ autorevolezza, per garantire il rispetto dei tempi e degli impegni assunti dai partner.

Qualità del buon coordinatore



Le attività di coordinamento per la loro importanza sono in gran parte da considerarsi non delegabili a terzi. Nell'ambito di questa categoria di attività si menzionano:

Attività delegabili e non

- ✓ la direzione e coordinamento della progettazione, compresa la predisposizione dell'accordo di cooperazione;
- ✓ la direzione e coordinamento dell'attuazione del progetto e dei compiti di ciascun partner;
- ✓ il coordinamento finanziario del progetto (la conoscenza delle varie procedure amministrative e finanziarie dei partecipanti, la raccolta di informazioni sulle richieste di finanziamento presentate da ciascun partner nel quadro delle attività di cooperazione, l'avanzamento delle spese dell'intero progetto);
- ✓ la verifica del calendario delle attività o cronoprogramma;
- ✓ il coordinamento delle azioni di animazione e comunicazione tra i partner.

Una eventuale delega a terze persone può essere, invece, conferita per le seguenti tipologie di attività: .

- ✓ stesura di relazioni e rapporti di attuazione finalizzati a rilevare lo stato di avanzamento fisico, finanziario e procedurale del progetto;
- ✓ attuazione delle azioni di comunicazione e di animazione relative al progetto;
- ✓ organizzazione degli scambi tra i partner.

Un' efficiente attività di coordinamento non può e non deve limitarsi alla conoscenza delle sole attività di tipo tecnico/operativo.

La gestione amministrativa di un progetto assume sempre più un aspetto complesso e decisivo per il regolare svolgimento delle attività perché è chiamata a coniugare insieme la complessità delle procedure che caratterizzano le amministrazioni dei singoli partner e le modalità di gestione delle diverse fonti di finanziamento.

Gestione amministrativa

E' quindi necessaria la presenza di personale amministrativo che affianchi e supporti tempestivamente il coordinatore nell'espletamento delle procedure (archiviazione documenti, monitoraggio della spesa, rendicontazione, erogazione di fondi, ecc.) in modo da garantire il regolare svolgimento delle attività nel rispetto dei vincoli normativi.



## 9.2.2 Ruolo e responsabilità dei partner del progetto

I partner, sulla base delle peculiarità del progetto e delle proprie esperienze e competenze, sono chiamati a svolgere non solo le attività a carattere locale ma anche ad apportare un contributo specifico alla realizzazione delle attività comuni.

Una forte motivazione nel progetto da parte dei partner giustifica l'assunzione delle responsabilità nei confronti del partenariato e l'investimento delle risorse finanziarie, umane e di tempo nella realizzazione di un progetto di cooperazione.

Allo scopo di rafforzare l'idea comune che è alla base del progetto è necessario che i partner si assumano la responsabilità di:

- ✓ favorire la circolazione delle informazioni relative alle attività realizzate e i risultati conseguiti a livello locale;
- ✓ organizzare incontri e scambi all'interno dei propri territori;
- ✓ sviluppare contatti e relazioni con possibili nuovi partner;
- ✓ coinvolgere nel progetto le amministrazioni locali, le forze economiche e sociali nei territori di competenza.

## 9.3 La gestione dei partenariati: forme giuridiche da adottare

Come è stato più volte sottolineato, la buona riuscita dei progetti di cooperazione è condizionata dalla chiarezza e condivisione degli obiettivi e dalla partecipazione di tutti i partner alla definizione del progetto.

È però fondamentale dare una appropriata veste giuridica alla cooperazione: la forma e le modalità della cooperazione, oltre ad essere lecite e valide in base alle norme dell'ordinamento, devono consentire di dar vita ad un partenariato trasparente che ripartisca in modo chiaro competenze e responsabilità tra i differenti soggetti coinvolti. Questo nello stesso interesse dei partner, della cooperazione e di una corretta gestione ed utilizzo dei fondi pubblici.

Per un maggior approfondimento dell'argomento si invita alla consultazione del manuale "I partenariati nei progetti di cooperazione: forme giuridiche e gestionali" redatto dalla Rete Nazionale per lo Sviluppo Rurale.

### 9.3.1 L'accordo di cooperazione

Una volta definiti il partenariato e la sua organizzazione, affinché la gestione risulti efficace, è necessario che vengano chiariti, in maniera formale e prima dell'avvio delle attività, gli obiettivi da raggiungere, la ripartizione delle responsabilità e delle risorse finanziarie.

Per questo motivo una chiara redazione dell'accordo di cooperazione assume una valenza fondamentale sia tra le parti coinvolte sia nei confronti dell'Autorità di Gestione. Infatti l'accordo descrive gli obiettivi del progetto e il ruolo dei partner in relazione agli obiettivi, e quindi diventa anche uno strumento di valutazione della sostenibilità del progetto di cooperazione.



Occorre precisare che l'accordo tra i partner rappresenta l'atto fondante di ogni progetto di cooperazione. Nei casi in cui una struttura comune non sia utile al progetto, l'accordo può e deve contenere tutte le regole di disciplina della cooperazione. In tal senso l'accordo di cooperazione ben può rappresentare il contenitore giuridico unico entro cui svolgere il progetto di cooperazione.

L'accordo di cooperazione, vero e proprio contratto caratterizzato dagli elementi previsti dal codice civile, consente di chiarire questi aspetti e si pone come strumento di garanzia per una trasparente gestione del progetto e per la tutela degli impegni presi da ciascun partner.

Lo scopo dell'accordo è quello di regolare tutti i rapporti e tutte le possibili situazioni che si possono creare all'interno del gruppo di partners del progetto, sia dall'avviamento del progetto stesso, che nel corso dei lavori.

L'accordo di cooperazione, redatto per iscritto e firmato da tutti i partner, deve contenere almeno i seguenti elementi:

Gli elementi dell'accordo

- ✓ obiettivi e azioni del progetto;
- ✓ ruoli e funzioni dei partner;
- ✓ indicazione del partner capofila;
- ✓ indicazione del budget complessivo e della quota di ciascun partner;
- ✓ indicazione delle norme legislative di riferimento e della giurisdizione di competenza in caso di controversia;
- ✓ eventuale costituzione di una struttura giuridica comune.

Per completare il quadro delle informazioni, all'accordo deve essere allegato il progetto di cooperazione.

Della redazione dell'accordo potrebbe farsi carico il GAL Capofila ma, data l'importanza del documento, è opportuno che la sua redazione sia partecipata e condivisa da tutti i partner e che la sua approvazione avvenga all'unanimità.

Il livello di formalità e dettaglio dell'accordo è condizionato da alcune caratteristiche del progetto e del partenariato che è bene aver ben chiare prima di procedere alla definizione dell'accordo.

In linea generale si possono seguire i criteri riportati nella seguente tabella:

Natura del progetto e del partenariato	Caratteristiche dell'accordo	
	Grado di formalità consigliato	Grado di dettaglio consigliato
Rapporti di collaborazione consolidati	Basso	Basso
Partenariato numeroso	Alto	Alto
Progetto di lunga durata	Alto	Basso
Complessità delle attività da realizzare	Alto	Alto

ISFOL, 1999



Per la sottoscrizione dell'accordo di cooperazione non è necessaria la presenza del notaio la cui funzione è solo quella di attestare la veridicità delle firme e l'identità delle parti e non quella dei contenuti dell'accordo.

La scelta della lingua con cui redigere l'accordo è lasciata alla libera scelta dei partner. Si suggerisce comunque di redigere il documento nella lingua ritenuta più idonea dal partenariato, fermo restando la sua traduzione nella lingua italiana.

### 9.3.2 La struttura comune

Come già precedentemente sottolineato, i progetti di cooperazione presentano una maggiore complessità dal punto di vista organizzativo e gestionale e abbiamo visto che la stipula di un accordo di cooperazione contribuisce, per tutta la durata del progetto, a dare chiarezza agli obiettivi, ai ruoli e alle responsabilità dei partner e alle risorse impiegate.

A seconda dell'ambito di intervento del progetto, come nel caso ad esempio della promozione e commercializzazione dei territori e dei loro prodotti, la stipula di un accordo di cooperazione può non risultare sufficiente a impostare un'efficace organizzazione gestionale; la costituzione di una struttura comune, in questo caso, può rappresentare la risposta operativa più opportuna.

E' la stessa Commissione Europea con la comunicazione agli Stati Membri Leader+ ad invitare alla realizzazione *“di un'azione comune possibilmente integrata in una struttura comune”*<sup>8</sup>.

Tra le forme giuridiche disponibili per la costituzione di una struttura comune diretta alla realizzazione delle attività previste nell'ambito di un'iniziativa di cooperazione le più opportune risultano essere:

- ✓ il Gruppo Economico di Interesse Europeo - GEIE;
- ✓ il consorzio;
- ✓ la Società Cooperativa Europea - SCE.

Il GEIE<sup>9</sup> è una figura giuridica introdotta allo scopo di promuovere l'integrazione delle imprese a livello europeo e la cooperazione tra i vari stati della Comunità; al momento è l'unico veicolo giuridico di cooperazione direttamente radicato nell'ordinamento comunitario. GEIE

Il GEIE può essere costituito da almeno due società e/o enti nonché da persone fisiche o liberi professionisti appartenenti all'Unione Europea.

Per la sua natura di struttura giuridica indipendente dotata di capacità giuridica, il GEIE consente ai suoi membri di:

- ✓ esercitare una parte delle loro attività senza comprometterne l'indipendenza economica e giuridica;
- ✓ agevolare e sviluppare la loro attività economica;
- ✓ migliorare o incrementare i risultati di tale attività.

---

<sup>8</sup> Comunicazione della Commissione Europea agli Stati Membri del 14 aprile 2000 recante gli "Orientamenti per l'iniziativa comunitaria in materia di sviluppo rurale Leader+" (2000/C 139/05).

<sup>9</sup> Regolamento CE 2137/85 31/07/1985



Il consorzio rappresenta un accordo tra imprese che, pur rimanendo autonome dal punto di vista gestionale e giuridico, si vincolano ed assumono obblighi reciproci allo scopo di regolare alcune fasi delle loro attività di produzione e/o di distribuzione.

Consorzio

Come i membri del GEIE anche i consorziati rimangono comunque autonomi e liberi di agire in modo indipendente, fatti salvi gli obblighi consortili concordati. Questo carattere di snellezza è particolarmente utile per pervenire alla più economica combinazione produttiva, senza impegnarsi in forme di concentrazione più onerose e definitive come le fusioni societarie.

Il consorzio è divenuto strumento per la creazione di “reti” di imprese, prevalentemente di medio-piccola dimensione, legate da rapporti stabili di fornitura e/o collaborazione produttiva con medie e grandi imprese.

A differenza del GEIE il Consorzio può essere costituito anche solo da imprenditori, in forma individuale o collettiva e da soggetti appartenenti allo stesso Stato. Per questo motivo tale forma giuridica può essere utilizzata per realizzare progetti di cooperazione interterritoriale.

Partendo dalla constatazione che il GEIE non sempre “risponde alle esigenze specifiche della vita cooperativa” e allo scopo di assicurare la parità delle condizioni di concorrenza e di contribuire a un omogeneo sviluppo economico, la Comunità ha deciso, di recente, di introdurre uno strumento giuridico adeguato e in grado di facilitare lo sviluppo di attività transnazionali: la Società Cooperativa Europea (SCE)<sup>10</sup>.

Società  
Cooperativa  
Europea

Tale strumento è in grado di facilitare la realizzazione di attività transnazionali attraverso la creazione di nuove imprese cooperative su scala europea o mediante la collaborazione, la cooperazione o la fusione tra cooperative esistenti appartenenti a diversi Stati membri.

Per la costituzione è previsto il coinvolgimento di un minimo di cinque soci residenti in almeno due Stati Membri.

Allo scopo di promuovere gli obiettivi sociali della Comunità, e in particolare garantire che la creazione di una SCE non comporti la scomparsa o la riduzione delle prassi del coinvolgimento dei lavoratori nelle realtà cooperative europee la direttiva 2003/72/CE stabilisce il necessario coinvolgimento di questi nella gestione della SCE.

---

<sup>10</sup> Regolamento CE 1435/03 del 22/7/2003



## 10. L'attuazione del progetto di cooperazione

L'attuazione del progetto rappresenta la parte operativa, l'avvio di una attività per la quale più soggetti hanno costituito un partenariato e messo a disposizione competenze, professionalità e strutture per il raggiungimento di un obiettivo comune.

Una volta condivisi gli obiettivi, definito il partenariato e l'impostazione della sua organizzazione, la fase operativa di un progetto passa attraverso la definizione di modalità operative dirette ad evitare che, in corso d'opera, si verifichino dispersione di risorse e tempo che possono in qualche modo pregiudicare il regolare svolgimento delle attività e compromettere il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

### 10.1 Le principali attività da mettere in campo per la realizzazione degli interventi

Per dare avvio e attuazione agli interventi previsti nell'ambito di un progetto di cooperazione è necessario che vengano pianificate e realizzate:

- ✓ una gestione coordinata degli interventi;
- ✓ un sistema efficace di comunicazione tra partner;
- ✓ un sistema di monitoraggio e valutazione delle attività realizzate.

La definizione delle tre attività e la loro azione combinata non solo consente al partenariato di disporre di strumenti operativi chiari e condivisi ma anche di acquisire una maggiore certezza riguardo la regolare realizzazione delle attività previste e il raggiungimento degli obiettivi previsti.

### 10.2 La gestione coordinata degli interventi

Una volta definiti il calendario delle attività e le responsabilità tra i partner, particolare attenzione deve essere posta all'individuazione della modalità di coordinamento degli interventi più idonea alle caratteristiche del partenariato e del progetto.

Modalità di coordinamento

Nel procedere alla sua individuazione occorre avere ben in mente i principali potenziali ostacoli al regolare svolgimento degli interventi e, di conseguenza, al raggiungimento degli obiettivi prefissati dal progetto. Questi generalmente vengono ricondotti all'assenza di:

- ✓ chiarezza nella gestione e nel coordinamento;
- ✓ condivisione delle responsabilità;
- ✓ chiarezza nei modelli di monitoraggio e valutazione.

Nella scelta della modalità, in primo luogo, è necessario non sottovalutare il tempo e l'impegno necessario per individuare e impostare una gestione coordinata degli interventi, che in ambito di cooperazione risulta particolarmente complessa.

In linea generale, per individuare e adottare la modalità di gestione e coordinamento più efficace è necessario:



- ✓ procedere ad un esame delle risorse umane, economiche, procedurali e di tempo, delle competenze nonché delle esperienze di ogni partner;
- ✓ procedere all'esame dei vantaggi e degli svantaggi dei vari modelli organizzativi;
- ✓ raggiungere il consenso sul metodo di gestione da adottare;
- ✓ elaborare documenti che specificano il modo in cui sarà garantita la gestione, il tempo da dedicare alle attività e le scadenze previste, il modo in cui verranno coperte e monitorate le spese;
- ✓ controllare periodicamente il funzionamento della modalità di gestione scelta.

L'adozione di un modello di gestione e coordinamento deve essere il frutto di una scelta condivisa da parte di tutti i partner tra i seguenti possibili:

I modelli di coordinamento

- ✓ coordinatore unico;
- ✓ coordinamento condiviso;
- ✓ comitato di progetto;
- ✓ consulenza esterna.

Tale scelta si deve basare sull'esame dei vari modelli e il confronto dei possibili e relativi vantaggi e inconvenienti che ciascuno di essi presenta.

Il modello organizzativo più comune è quello in cui, con il consenso di tutte le parti, viene individuata e incaricata una singola persona, interna al partenariato, a coordinare l'intero progetto.

Il coordinatore unico

Se i vantaggi relativi all'adozione del modello del coordinatore unico si riconducono alla chiarezza dell'attribuzione della responsabilità e ad una maggiore capacità organizzativa, gli inconvenienti, invece, si riscontrano:

- ✓ nella partecipazione ineguale dei partner al progetto;
- ✓ nel sovraccarico di lavoro per il coordinatore;
- ✓ nella disparità del grado di interesse e di impegno.

Nella pratica comune, allo scopo di garantire un controllo di carattere più politico sulle attività condotte nell'ambito del progetto, molti partenariati scelgono di affiancare alla figura del coordinatore un "comitato di progetto".

Il comitato di progetto

Il comitato, costituito da almeno un rappresentante di ogni territorio coinvolto, si riunisce periodicamente per:

- ✓ fare il punto sull'avanzamento delle attività programmate;
- ✓ individuare gli eventuali problemi;
- ✓ identificare le eventuali nuove opportunità di sviluppo del progetto;
- ✓ verificare l'opportunità di cambiare gli obiettivi del progetto.

I vantaggi che derivano dall'affiancare alla figura del coordinatore un comitato di progetto sono da ricondurre:

- ✓ alla creazione di un sistema di partecipazione e responsabilità condivise tra i partner;
- ✓ alla responsabilità congiunta per la gestione e il coordinamento delle azioni chiave.



Ma l'affiancamento di un comitato tecnico nella attività di gestione e coordinamento può anche avere l'effetto di:

- ✓ creare un sovraccarico di lavoro all'interno del partenariato;
- ✓ determinare tempi lunghi per prendere decisioni.

I sistemi organizzativi prevedono anche la possibilità di ricorrere a una forma di coordinamento condiviso delle attività. In questo caso sono possibili due modalità che prevedono rispettivamente la costituzione di:

Coordinamento  
condiviso

- ✓ gruppi tematici coordinati da un comitato di coordinamento centrale costituito dai rappresentanti dei partner (comitato di progetto);
- ✓ gruppi tematici coordinati ciascuno da un diverso partner che si assume la responsabilità dell'attuazione delle azioni riferite al tema gestito.

I vantaggi relativi all'adozione di un coordinamento condiviso sono da ricondurre:

- ✓ alla creazione di un sistema di partecipazione e responsabilità condivise tra i partner;
- ✓ alla definizione di responsabilità individuale per settori chiave.

E' possibile che nell'ambito di un modello gestionale basato sul coordinamento condiviso si venga a delineare un metodo di lavoro a "compartimento stagno". E' molto probabile, infatti, che un determinato settore, tematica e/o azione dipenda da un solo partner.

Il coordinamento delle attività può essere anche delegato a professionalità esterne al partenariato. Tale decisione dipende da:

Coordinamento  
delegato

- ✓ le competenze interne al partenariato;
- ✓ il tempo e dalle risorse disponibili;
- ✓ l'ambizione degli obiettivi dell'intervento.

I partenariati che perseguono obiettivi precisi in funzione dei bisogni locali, generalmente non avvertono la necessità di ricorrere a un sostegno professionale esterno: attingono alle risorse interne al partenariato.

E' nel caso in cui alcune attività rimangano scoperte dalle competenze interne o nel caso in cui emerga la necessità di avere un sostegno di maggiore professionalità che il ricorso all'assistenza tecnica esterna trova la sua più ampia giustificazione.

I principali vantaggi che si ottengono nella delega del coordinamento a professionisti esterni sono da ricondurre alla:

- ✓ chiarezza della responsabilità;
- ✓ gestione efficace.

Ma è quasi inevitabile che tale modalità di coordinamento conduca sia all'indebolimento della condivisione delle responsabilità e dell'impegno che all'eventuale perdita del controllo sul processo decisionale da parte dei partner.



### 10.3 Il sistema di comunicazione tra i partner

L'individuazione di un efficace metodo di comunicazione tra i partner deve garantire l'interazione tra tutti i soggetti coinvolti e il regolare funzionamento dell'organizzazione del partenariato.

La comunicazione, infatti, è da intendere come un insieme di processi per i quali le informazioni, le idee, le opinioni, gli atteggiamenti che vengono trasmessi e ricevuti, costruiscono la base per un'intesa comune.

Con estrema facilità la comunicazione nei progetti di cooperazione, e in particolare nel caso di progetti transnazionali, incontra ostacoli e incomprensioni le cui cause sono da ricondurre alla:

- ✓ dislocazione sul territorio dei partner;
- ✓ difficoltà linguistica;
- ✓ differenza culturale;
- ✓ differenza negli stili di comunicazione.

Il primo passo da compiere è senz'altro quello di individuare una lingua ufficiale, una lingua comune con la quale esprimersi all'interno del partenariato, redigere documenti e materiali. Nel caso dei progetti di cooperazione transnazionale, è necessario che chi è coinvolto padroneggi almeno una delle lingue più utilizzate dall'Unione Europea: l'inglese e il francese.

Idioma ufficiale

Si ritiene opportuno, inoltre, ricorrere a una terminologia il più possibile standardizzata. Sarebbe, infatti, buona norma stabilire fin dall'inizio il significato che si intende attribuire ad alcuni termini utilizzati: ad esempio, una volta stabilito che il termine *promomarketing* significa promozione commerciale, è opportuno che questa interpretazione sia utilizzata da tutti i partner e per tutta la durata del progetto.

Per facilitare la comunicazione e l'apprendimento nel corso degli incontri di lavoro è consigliabile ricorrere all'uso di *slide* o lucidi consentendo così all'intero partenariato una visualizzazione sintetica e più chiara dei concetti espressi verbalmente.

La distanza geografica è un elemento che condiziona fortemente il lavoro del partenariato e in particolare quello transnazionale. Le riunioni rappresentano senz'altro uno dei migliori modi per lavorare ma molto spesso implicano costi piuttosto alti che non sempre trovano giustificazione nei benefici tratti.

E' necessario, pertanto, individuare un sistema efficace ed efficiente di circolazione delle informazioni. Tra i sistemi a conoscenza, e sulla base delle peculiarità del partenariato, occorre stabilire quale delle seguenti impostazioni è la più opportuna:

- ✓ circolazione delle informazioni veicolata da un unico referente;
- ✓ circolazione libera delle informazioni.

La circolazione delle informazioni attraverso un unico referente garantisce sia il flusso rapido delle informazioni sia la migliore affidabilità e completezza. Tale sistema se da un lato è efficace dall'altro risulta "sbilanciato" perché l'informazione gravita intorno a un'unica persona. Per ovviare a tale aspetto si può decidere di far svolgere a turno ai vari partner il ruolo dell'informatore.

Unico referente delle informazioni



La cosiddetta “circolazione libera delle informazioni” favorisce maggiormente l’interazione tra i partecipanti e quindi anche la produttività del partenariato, ma non si presta facilmente al passaggio di informazioni a distanza perché nessuno ha la responsabilità della corretta trasmissione delle stesse. L’orientamento generale per ovviare a questo inconveniente è il ricorso a sistemi di comunicazione a distanza avanzati quali, ad esempio, le video tele conferenze o la trasmissione delle informazioni per posta elettronica (attraverso la costruzione di una mailing list con gli indirizzi di tutti i partecipanti al progetto) in grado di assicurare scambi tempestivi di osservazioni, informazioni e idee senza costi particolarmente onerosi.

Libera  
circolazione  
delle  
informazioni

I limiti che possono sorgere sono da ricondurre alle differenti piattaforme tecnologiche e all’eventuale incompatibilità di software disponibili tra i vari partner. Sarebbe pertanto necessario effettuare una ricognizione delle attrezzature e delle relative caratteristiche disponibili tra i partner per definire quelle più idonee a garantire una efficace circolazione delle informazioni e condivisione del lavoro.

I mezzi di  
comunicazioni

#### 10.4 Monitorare e valutare i progetti di cooperazione

Il procedimento attuativo è obbligatoriamente accompagnato dai processi di sorveglianza e valutazione di cui i regolamenti della Commissione definiscono competenze, compiti e procedure per garantirne una adeguata esecuzione. Prima di approfondire come monitoraggio e valutazione possano rappresentare un “valore aggiunto” nella specifica realizzazione di un progetto di cooperazione, si vogliono di seguito richiamare obiettivi e funzioni degli strumenti della sorveglianza.

Il monitoraggio è un processo continuo e sistematico che accompagna lo svolgimento di un programma/iniziativa e, attraverso dati quantitativi, produce un regolare *feedback* sull’andamento delle attività in corso: cosa è stato realizzato, con quale spesa, da chi e in che periodo. Il monitoraggio fornisce indicazioni relative all’implementazione dell’intervento e non risposte o giudizi sui possibili effetti o sulle criticità: questi sono aspetti di pertinenza della valutazione.

La valutazione, utilizzando i dati del monitoraggio e ponendo in relazione i fabbisogni da soddisfare con risorse, risultati, impatti esprime un giudizio sull’intervento consentendo in questo modo di:

- ✓ valutare l’efficienza e l’efficacia dell’attuazione;
- ✓ migliorare la qualità degli interventi;
- ✓ misurare il raggiungimento degli obiettivi.

L’autovalutazione è una “declinazione” della valutazione; attraverso di essa un Gal/partenariato ripercorre le attività realizzate per cercare di capire quanto, cosa e come è stato attuato (valutazione riflessiva).

Mentre il monitoraggio è generalmente realizzato nell’ambito della stessa struttura GAL o del partenariato del progetto di cooperazione, la valutazione viene effettuata da un soggetto terzo: il valutatore indipendente. L’autovalutazione si colloca in posizione intermedia in quanto si realizza all’interno del partenariato ma può avvalersi dell’ausilio di esperti esterni.



Lo strumento che consente di misurare l'andamento, l'efficacia e l'efficienza dei programmi/progetti rispetto ai loro obiettivi è rappresentato dagli indicatori che consentono di quantificare la situazione di partenza, l'esecuzione finanziaria, i prodotti, i risultati e l'impatto dei programmi.

Esistono quattro tipologie di indicatori:

- ✓ gli indicatori di input che consentono di tenere sotto controllo le risorse (finanziarie umane, ecc.) destinate alle iniziative, l'avanzamento dell'attuazione in termini di impegni e spese;
- ✓ gli indicatori di output o di prodotto che misurano, in termini fisici o finanziari, cosa è stato realizzato;
- ✓ gli indicatori di risultato che misurano, in termini fisici o finanziari, un primo livello di effetti dovuti alle realizzazioni, i cambiamenti diretti indotti dagli interventi realizzati nei comportamenti o nelle *performance* dei diretti beneficiari degli interventi. La misurazione di tali indicatori necessita di indagini specifiche a livello di progetto successivamente all'entrata a regime del progetto stesso;
- ✓ gli indicatori di impatto che misurano gli effetti dei risultati del Programma/progetto nel suo insieme. Analogamente agli indicatori di risultato richiedono indagini *ad hoc* da svolgere anche sui destinatari, da non confondere, in questo caso, con i beneficiari, del progetto.

Gli indicatori

Gli indicatori di input/prodotto, essendo strettamente legati alla realizzazione del progetto, sono richiesti dalla Commissione e rilevati dai sistemi di monitoraggio. Si tratta infatti di un livello informativo facilmente misurabile attraverso il collaudo del progetto senza la necessità di prevedere indagini *ad hoc*.

Gli indicatori di risultato e di impatto richiedono la messa a punto di un sistema di valutazione attraverso cui definire una metodologia per la rilevazione delle informazioni necessarie alla loro quantificazione. Questo compito, che di solito viene assolto dal Valutatore indipendente, può essere assunto dal partenariato nel caso in cui è presente una domanda di valutazione specifica al progetto, che va ad aggiungersi alla domanda di valutazione richiesta dalla Commissione<sup>11</sup>. Ciò si verifica quando il progetto ha una rilevanza strategica tale da rendere necessaria la stima di target specifici utili a divulgare all'esterno i risultati della cooperazione.

---

<sup>11</sup> Commissione Europea "Linee Guida per la valutazione dei Programmi Leader+" (DOC. STAR VI/43503/02-REV.1)



### 10.4.1 Il monitoraggio dei progetti

Autorità di Gestione, Enti delegati coinvolti a vario titolo nella gestione di fondi comunitari devono organizzare un sistema di monitoraggio<sup>12</sup> finalizzato a fornire indicazioni circa:

- ✓ l'avanzamento della spesa;
- ✓ la tipologia di soggetti che richiedono i finanziamenti;
- ✓ la realizzazione fisica;
- ✓ gli effetti di ciò è stato realizzato.

I primi tre aspetti hanno un carattere vincolante per chi gestisce, nel senso che tali informazioni sono richieste a livello comunitario ed è prerogativa del gestore la predisposizione e la sistematizzazione delle informazioni a livello di operazione.

La misurazione degli effetti, come già detto, è solitamente compito del Valutatore indipendente che raccoglie informazioni e quantifica gli indicatori.

Anche gli stessi Gal possono mettere a punto un sistema attraverso cui monitorare l'andamento di un progetto.

In un progetto di cooperazione la costruzione di un sistema di monitoraggio comune risulta più complicata per la presenza di più partner che fanno riferimento a sistemi di monitoraggio diversi. L'impostazione del processo implica pertanto una necessaria e preliminare riflessione in quanto il sistema di monitoraggio del progetto deve *in primis* soddisfare le esigenze informative dell'Autorità di gestione a livello di programma (utente finale Regione/Commissione) attraverso la definizione di un nucleo di dati di base da tenere sotto controllo.

Nel contempo, attraverso indicatori aggiuntivi, possono essere fornite risposte ad specifiche esigenze conoscitive avanzate da chi attua il progetto o da chi lo valuta esternamente (A.d.G -valutatore indipendente - Reti Nazionali) come ad esempio nel caso in cui sia necessario garantire la correttezza della gestione dell'iniziativa (utente finale GAL) oppure, sulla base di quanto previsto dall'Autorità di Gestione nel bando di selezione<sup>13</sup>, per verificare, attraverso indicatori di risultato e impatto, l'efficacia dell'iniziativa nel raggiungere gli obiettivi quantificati ex-ante nel fascicolo di candidatura.

---

<sup>12</sup> Secondo quanto previsto dall'art 36 Reg. 1260/99 "...l'autorità di gestione e il comitato di sorveglianza del Programma si avvalgono di indicatori fisici e finanziari definiti nel programma operativo o nel complemento di programmazione. Tali indicatori si riferiscono al carattere specifico dell'intervento, ai suoi obiettivi, nonché alla situazione socioeconomica, strutturale e ambientale. Tali indicatori precisano, per gli interventi in questione:

- a) gli obiettivi specifici, quantificati se si prestano a quantificazione, delle misure e degli assi prioritari e la loro coerenza;
- b) lo stato di avanzamento dell'intervento in termini di realizzazioni fisiche, di risultato e, non appena possibile, di impatto al livello appropriato
- c) lo stato di avanzamento del piano di finanziamento."

<sup>13</sup> In alcuni bandi di cooperazione viene richiesto di monitorare nel tempo l'andamento degli indicatori di risultato ed impatto individuati a livello di progetto

Per impostare correttamente il monitoraggio è consigliabile quindi partire dal progetto e costruire intorno ad esso il sistema degli indicatori da tenere sotto controllo in relazione alla tipologia di progetto e alle esigenze conoscitive del partenariato.

La costruzione condivisa dal partenariato di un sistema di monitoraggio di un progetto di cooperazione è un processo dinamico che da un lato segue la (ri)definizione di un progetto e dall'altro deve essere capace di cogliere esigenze e suggerimenti che emergono con l'avanzare dell'iniziativa.

Ricapitolando, affinché il sistema di monitoraggio costituisca un attendibile strumento informativo per il partenariato di cooperazione è necessario che la sua struttura e modalità di aggiornamento siano messe a punto e condivise dai partner in modo da:

- ✓ garantire il soddisfacimento delle richieste delle AdG e altri soggetti esterni;
- ✓ tener conto delle esigenze informative dell'attuazione (quali sono le informazioni per garantire una corretta gestione);
- ✓ verificare gli obiettivi del progetto (effetti a progetto concluso);
- ✓ utilizzare variabili facili da quantificare e monitorabili nel tempo.

Allo scopo, i partner devono analizzare il ciclo del progetto, individuare tempi, attività e prodotti e attribuire per ogni singolo elemento progettuale, le responsabilità di chi rileva/fornisce il dato, chi deve raccoglierlo e diffonderlo in tempi e modi predefiniti.

Il sistema di monitoraggio, una volta condiviso e implementato da tutti i partner può eventualmente dar luogo a maggiori responsabilità da parte del capofila il quale, oltre a contribuire per la sua parte di informazione, può coordinare le attività e sistematizzare le informazioni raccolte all'interno di report periodici che illustrano l'andamento del progetto a tutti i partner, garantendo nel contempo la diffusione dei risultati.

I report rappresentano utili strumenti a supporto delle decisioni soprattutto se legati alla attività di autovalutazione. Attraverso quest'ultima, infatti, potranno essere individuati in corso d'opera altri elementi da monitorare come ad esempio i fabbisogni informativi specifici espressi dal partenariato attraverso i quali tenere sotto controllo non soltanto cosa si realizza nel tempo ma come (aspetti motivazionali, valutazione delle competenze), introducendo aspetti analoghi a modelli di certificazione di qualità aziendale.

I report

In definitiva il monitoraggio di un progetto di cooperazione svolge un'importante funzione di raccordo tra tutti i partner: producendo flussi informativi sugli aspetti fisici, finanziari e procedurali. Esso dunque costituisce uno strumento di verifica e controllo delle attività realizzate dai vari partner nelle diverse fasi di attuazione, sulla base del quale i soggetti responsabili della gestione degli interventi possono mettere in atto eventuali azioni correttive o migliorative.

In un sistema di monitoraggio classico le informazioni raccolte vengono utilizzate per verificare il grado di avanzamento rispetto a quanto programmato con riferimento sia ai dati finanziari (attraverso la rilevazione della spesa programmata, degli impegni e dei pagamenti) sia fisici (attraverso la rilevazione degli indicatori di realizzazione).

Per poter efficacemente confrontare tempi e modi della attuazione è essenziale predisporre, nella fase di avvio del progetto, un dettagliato cronoprogramma delle attività unitamente a un chiaro e puntuale piano di spesa con il massimo dettaglio per

Il monitoraggio finanziario



tipo di attività da cui risulti il contributo di ciascun soggetto alle azioni comuni/operazioni locali.

Dal punto di vista della gestione del progetto, la rilevazione periodica dei dati finanziari consente al GAL non solo di fornire tempestivamente alla rispettiva Autorità di Gestione i dati aggiornati e quindi acquisire nuove *tranche* di finanziamento ma anche di effettuare, qualora si rendesse necessario, la rimodulazione del piano finanziario a favore di investimenti in grado di garantire una maggiore capacità di spesa. Per questo motivo, sarebbe opportuno procedere alla realizzazione di rilevazioni trimestrali.

Le variabili di base che consentono di verificare lo stato di avanzamento finanziario sono rappresentate, come già accennato in precedenza, dalla spesa programmata, dagli impegni e dai pagamenti effettuati. Queste tre variabili consentono la costruzione dei seguenti indicatori:

- ✓ capacità di impegno, ovvero il rapporto tra impegni e spesa programmata;
- ✓ capacità di spesa, ovvero il rapporto tra pagamenti e spesa programmata;
- ✓ capacità di utilizzo, ovvero il rapporto tra pagamenti e impegni.

Per individuare/quantificare gli indicatori relativi agli obiettivi di un intervento è necessario, legare gli obiettivi alle attività da realizzare e, sulla base risorse:

Il monitoraggio fisico

- ✓ quantificare i prodotti/output che per singola attività si intendono realizzare;
- ✓ quantificare i risultati che si prevedono di ottenere grazie ai prodotti realizzati;
- ✓ quantificare gli impatti che si prevedono di conseguire attraverso i risultati.

Attività	Dettaglio attività	Soggetti che attuano	Prodotti attesi	Risultati attesi
n. 1				
n. 2				
n. ..				
n. ..				

I dati di natura fisico/finanziaria e procedurale confluiti nel sistema alimentato da tutti i partner consentono di garantire la trasparenza<sup>14</sup> sulle attività realizzate e, se organizzati all'interno di report periodici, di restituire un quadro tempestivo e condiviso sullo stato dell'arte del progetto da cui evidenziare le eventuali inefficienze/inefficacie su cui intervenire con meccanismi correttivi.

Per aver un quadro completo di tutti gli elementi che di fatto possono condizionare la realizzazione degli interventi sarebbe infine opportuno tener conto anche degli aspetti procedurali rilevando:

- ✓ le date degli atti amministrativi (apertura della procedura, pubblicazione della graduatoria dei beneficiari, avvio dei lavori, ecc.);
- ✓ i criteri di selezione adottati per la selezione dei beneficiari;
- ✓ le cause dei ritardi, delle rinunce, delle revoche, ecc.;

<sup>14</sup> Rete Leader "Gli strumenti della programmazione per le aree rurali: le attività di monitoraggio" in "Quaderno informativo" n. 10, Roma 2001



- ✓ le modalità informative adottate;
- ✓ le risorse umane impiegate nei procedimenti (selezione, gestione, monitoraggio, collaudi, ecc.).

E', dunque, attraverso passaggi logici che si individuano gli indicatori capaci di misurare realizzazioni, risultati e impatti degli interventi: la realizzazione fisica (prodotto) determina i risultati, primo livello di effetti di diretta conseguenza delle realizzazioni, a cui fa seguito l'impatto come logica conseguenza degli effetti dei risultati.

Prodotto,  
risultato, impatto

Ad esempio, mettiamo il caso di un intervento diretto a realizzare una campagna di sensibilizzazione ambientale che prevede la redazione di materiale didattico nelle scuole rivolto a informare gli studenti sulla salvaguardia delle risorse ambientali dell'area. L'indicatore di realizzazione può essere il numero delle copie stampate, l'indicatore di risultato può essere rappresentato dal numero degli studenti informati mentre l'indicatore di impatto potrebbe essere il numero di iniziative realizzate dalle scuole ad esempio per la pulizia di siti di valenza ambientale abbandonati.

La quantificazione e raccolta da parte del partenariato degli indicatori di realizzazione, risultato e impatto può consentire di fare emergere i risultati tangibili del progetto e le sue ricadute sui territori coinvolti dall'azione comune/operazioni locali o al contrario fare emergere gli scostamenti da quanto atteso (da cui far derivare riflessioni condivise sulle possibili cause anche in sede di autovalutazione).

Le informazioni possono inoltre essere utilizzate per diffondere i risultati a soggetti esterni non direttamente coinvolti nell'attuazione del progetto, gli *stakeholders* locali e regionali o i destinatari indiretti dell'intervento, per far acquisire visibilità al progetto, valorizzare il ruolo della cooperazione nei confronti delle strategie locali.

Divulgazione dei  
risultati

Un ultimo aspetto da considerare è legato al monitoraggio di indicatori di natura qualitativa o concettuale che provengono da una specifica domanda di valutazione espressa dal partenariato. Per quanto riguarda questi aspetti si rimanda al paragrafo seguente.

#### 10.4.2 Il sistema di valutazione e autovalutazione

Valutare significa formulare un giudizio, argomentato tramite procedure di ricerca valutativa, su un fenomeno. Tale giudizio viene espresso a fronte di una domanda valutativa che la Commissione UE ha sempre meglio precisato nel corso degli anni, definendo per i diversi programmi una serie di quesiti cui rispondere usando indicatori quali-quantitativi.

La valutazione è quindi un obbligo regolamentare, nel senso che la UE ne chiede l'effettuazione in fasi diverse del programma: ex ante, per accompagnare la programmazione, in itinere, per accompagnare l'attuazione ed ex post per sintetizzare il complesso di ciò che si è ottenuto utilizzando le risorse messe a disposizione.

Come già detto la valutazione viene condotta da un soggetto terzo, indipendente, la cui funzione è analizzare in che modo e in che misura una iniziativa supporta gli obiettivi strategici di sviluppo. La valutazione pertanto, sebbene utilizzi approcci analitico-



sistematici, ha un obiettivo essenzialmente pratico “orientato a soddisfare fabbisogni di tipo operativo e intimamente legati al contesto del programma valutato”<sup>15</sup>.

I risultati (e le raccomandazioni) della valutazione quindi possono essere di grande utilità per i soggetti valutati, siano essi Regioni, Gal, partenariati, in quanto consentono di mettere a fuoco, durante la fase attuativa o a processo concluso, se e in che misura le mete previste siano state colte o al contrario quanto e perché ci si sia allontanati dai propri obiettivi e di conseguenza come e dove intervenire per cercare di (ri)costruire le condizioni proficue ad un risultato positivo, durante la stessa o in un'altra fase di programmazione.

Però, come evidente da quanto scritto, il sistema di valutazione non è costruito sulla base di specifiche esigenze conoscitive del Gal o del partenariato ma corrisponde alla domanda valutativa contenuta nei documenti di riferimento della Commissione e segue scadenze istituzionali che talvolta non coincidono con i tempi di un progetto non riuscendo così a costituire per esso uno strumento efficace di supporto.

Come accennato brevemente in precedenza l'attuazione di iniziative si può avvalere di un sistema di valutazione costruito sulla base delle esigenze dei soggetti che attuano il progetto, che prende forma dalla domanda di valutazione dei partner (che può essere diversa/aggiuntiva rispetto a quella contenuta nei documenti di riferimento delle Commissioni), sviluppandosi svincolato dai tempi istituzionali della valutazione.

Il modello di valutazione (autovalutazione) costruito ad opera dei soggetti coinvolti nella realizzazione del progetto si discosta dalle valutazioni classiche effettuate da un soggetto terzo che utilizza strumenti propri per valutare qualcosa che viene fatto da altri.

I punti di forza di un modello di autovalutazione possono essere così riassunti:

- ✓ l'utilità e il significato degli indicatori sono chiari a tutti i partner del progetto essendo da quest'ultimi costruiti e definiti. In tal senso questi modelli di autovalutazione si differenziano dai questionari somministrati da soggetti esterni interessati ad acquisire giudizi valutativi dai GAL spesso erroneamente indicati come questionari di autovalutazione;
- ✓ i risultati del processo di autovalutazione non sono divulgati all'esterno del partenariato e pertanto hanno utilità solo per chi attua il progetto. Non essendoci la preoccupazione del giudizio negativo esterno, l'autovalutazione risulta essere spesso più “critica” e “sincera” in quanto diretta a far emergere gli elementi che possono pregiudicare una corretta esecuzione del progetto.
- ✓ la realizzazione periodica da parte dei partner di progetto può essere effettuata ricorrendo all'uso di strumenti di comunicazione a distanza disponibili su Internet.

E' opportuno sottolineare come un processo valutativo siffatto si distingua soprattutto per un elemento fondante: il carattere di inclusione rispetto a tutti i soggetti coinvolti. I partner del progetto sono così obbligati a non limitarsi alla gestione e al controllo della singola azione locale di propria competenza ma del progetto nel suo insieme. Questo elemento che può essere definito “cooperativistico” ben si adatta ad un progetto di cooperazione che trova il suo valore aggiunto proprio nella condivisione e nella messa a sistema di esperienze provenienti da territori rurali diversi.

---

<sup>15</sup> Pesce A. “La valutazione, strumento di programmazione dello sviluppo territoriale” in “Rivista dello Sviluppo Rurale” n° 5, Roma 2006.



Attraverso un sistema di autovalutazione si potrà valutare:

- ✓ il processo di attuazione del progetto, vale a dire ciò che si sta facendo nel periodo in cui si eseguono le attività;
- ✓ gli effetti della realizzazione del progetto stesso vale a dire ciò che si sta facendo/ottenendo con le iniziative.

Nel primo caso il sistema di autovalutazione rappresenta lo strumento per individuare le criticità presenti in corso d'opera e per definire gli eventuali meccanismi correttivi mentre nel secondo caso è strumento propedeutico alla individuazione/disseminazione dei risultati.

Per realizzare un buon sistema di autovalutazione è necessario avere competenze spesso non presenti all'interno dei GAL, per questo motivo si consiglia di avvalersi dell'esperienza di un Valutatore almeno nella fase di costruzione del sistema stesso. Di seguito verrà illustrata un'applicazione relativa alla valutazione del processo di attuazione<sup>16</sup>.

#### 10.4.2.1 La costruzione di un sistema di autovalutazione

L'esempio di seguito sviluppato attiene la valutazione del processo di attuazione: la metodologia che consente di individuare gli indicatori chiave è però valida anche nel caso in cui ci si dovesse riferire alla valutazione dei risultati del progetto.

Per costruire il sistema di autovalutazione è necessario che i partner di progetto si riuniscano in un luogo e che sia presente un facilitatore (un valutatore esperto di tecniche di valutazione di gruppo), che consenta di realizzare il modello di autovalutazione e che, grazie all'ausilio dei partecipanti, "rivela" gli indicatori chiave legati all'oggetto di valutazione prescelto.

Il facilitatore

Per garantire un livello di attenzione sufficiente dei partecipanti è consigliabile prevedere un incontro di circa quattro ore e un numero massimo di partecipanti di circa 20 unità. Sono previste le seguenti quattro fasi:

Fase creativa (*brainstorming*), il facilitatore chiede ai presenti di elencare tutti gli elementi che caratterizzano la gestione del progetto di cooperazione nel loro lavoro quotidiano e riporta su un'apposita lavagna tutte le parole o i concetti che via via i partecipanti individuano. Per una buona riuscita di questa fase è fondamentale che sia evitato il dibattito o discussione tra i partecipanti favorendo quanto più possibile una libera espressione di idee. La fase creativa si dovrebbe concludere quando secondo i partecipanti sono stati esplorati tutti gli aspetti. Risulta fondamentale, tuttavia, che il facilitatore abbia un quadro delle possibili dimensioni o articolazioni dell'oggetto della valutazione, per stimolare i partecipanti nel caso in cui alcune dimensioni non siano state prese in considerazione.

Classificazione, in questa seconda fase, il facilitatore elencando tutte le parole scritte sulla lavagna, chiede ai presenti di individuare e mettere insieme le parole e i concetti che appartengono ad una medesima categoria, individuando così delle "famiglie" di parole e concetti. E' fondamentale chiarire sin dall'inizio che l'aggregazione non deve basarsi su un legame logico di causa ed effetto: ad esempio, legare il concetto

---

<sup>16</sup> Tenna F. "L'autovalutazione con la tecnica della scala delle priorità obbligate" in "Rivista dello Sviluppo rurale" numero 5, Roma 2006.



“coinvolgimento degli operatori locali” con “animazione” è erroneo, perché l’una dipende dall’altra. Se si realizza una buona attività di animazione allora si conseguirà un buon coinvolgimento degli operatori locali. Il legame deve fondarsi su una vicinanza rispetto all’“agire”, allo “scopo”, così l’“animazione” può essere aggregata alla “promozione” e confluire in una “famiglia” chiamata “Comunicazione”. Allo stesso modo il coinvolgimento degli operatori locali, può confluire in una “famiglia” che contiene altri concetti quali “coinvolgimento delle istituzioni locali” e che può essere definita come “Rapporti con soggetti esterni al partenariato”. Il compito del facilitatore è dunque quello di accompagnare i partecipanti nella classificazione delle stringhe di testo individuate nella fase creativa e di stimolarli anche nella definizione di una etichetta per ogni famiglia (ad esempio: Comunicazione, Rapporti con soggetti esterni al partenariato, Motivazione della struttura operativa, Rapporti con i fornitori, Vincoli tecnici Burocratici, Rapporti tra struttura operativa e partenariato istituzionale del progetto, solo per citarne alcuni tra i possibili). Una volta esaurita questa fase, il facilitatore riporta ogni famiglia individuata su un foglio, con sotto al nome l’elenco delle stringhe di testo ad essa collegata.

Individuazione degli indicatori: partendo dalla famiglia che contiene meno stringhe di testo, ciò è consigliabile per rendere più comprensibile il senso di questa fase e più agevole la sua prima applicazione, il facilitatore chiede ai presenti di classificare all’interno di ogni famiglia le stringhe di testo, circoscrivendo in pratica quanto fatto nella fase di classificazione. Si individuano così gruppi di stringhe che possono essere considerati gli indicatori concettuali chiave. Ad esempio, all’interno della famiglia “Comunicazione” possono essere individuate la “Comunicazione interna al territorio di riferimento di tutti i partners” e la “Comunicazione esterna rispetto a tutti i territori dei partner di progetto”, aggregando stringhe di testo come “animazione” e “sensibilizzazione” e “diffusione dei risultati nei territori Leader” per la “Comunicazione interna”, “azioni di promozione nei grandi centri metropolitani” e “impostazione del mediaplan” per quella “esterna”.

Scala delle priorità obbligate<sup>17</sup>: nell’ultima fase, gli indicatori individuati vengono gerarchizzati rispetto a due elementi: l’efficienza interna e l’efficacia esterna. Il facilitatore chiede dunque ai presenti di metterli in ordine di importanza rispetto all’influenza:

- ✓ di ogni singolo indicatore rispetto alla migliore gestione interna del progetto;
- ✓ alla massimizzazione dei risultati del progetto.

Ad esempio, considerando i due indicatori relativi alla Comunicazione, la “Comunicazione interna” avrà sicuramente un peso strategico maggiore rispetto alla “Comunicazione esterna” per quanto riguarda l’efficienza interna, perché maggiore sarà l’azione svolta sui territori di riferimento su operatori locali ed istituzioni, più agevole sarà la realizzazione del progetto. Al contrario guardando all’efficacia “la Comunicazione esterna” rappresenterà un indicatore chiave da monitorare per garantire che il progetto sia veicolato verso i target di potenziali fruitori finali per garantire un ritorno rispetto a quanto fatto.

---

<sup>17</sup> La S.P.O è una tecnica ideata dal Dott. Claudio Bezzi - Rif. Bib: “Il disegno della Ricerca Valutativa” a cura di C. Bezzi, Franco Angeli 2001. “La Scala delle priorità obbligate: una tecnica per rilevare le gerarchie di valore” in “Strategie di valutazione , materiali di lavoro” a cura di C. Bezzi e M. Palombo, Gramma, Perugia 1998.

Una volta conclusa questa fase, gli indicatori possono essere ponderati rispetto all'efficacia e all'efficienza: attribuendo un peso sulla base del loro posizionamento in ciò che in letteratura viene chiamata "mappa concettuale degli indicatori".

La costruzione della mappa si basa sulla gerarchia di ogni indicatore rispetto a efficacia ed efficienza. Ogni indicatore può essere rappresentato su due assi cartesiani (l'asse X per l'efficienza e l'asse Y per l'efficacia) sulla base della sua gerarchia. Ad esempio, si consideri il caso in cui siano stati individuati 18 indicatori chiave, tra questi l'indicatore "Comunicazione interna" è stato indicato come quarto rispetto alla efficienza ed ottavo rispetto all'efficacia. Il suo posizionamento sarà determinato dalle coordinate (4;8). Procedendo allo stesso modo per ogni indicatore e dividendo la griglia (in questo caso 18x18) in quattro quadranti, si ottiene la seguente rappresentazione (vedi Figura 1).

Si potrebbe inoltre assegnare ad ogni indicatore una scala di valori qualitativi da 1 a 5, indicando con 1 la presenza di criticità e con 5 l'ottima performance. In tal modo si potrebbe ottenere un punteggio totale di sintesi- dato dalla somma di tutti i punteggi ponderati per il rispettivo peso – che può essere utilizzato per confronti temporali in corso d'attuazione.

La autovalutazione periodica viene quindi condotta da tutti i partner di progetto sulla base degli indicatori individuati attraverso un processo dialettico che consente di verificare lo suo stato di salute di ogni indicatore

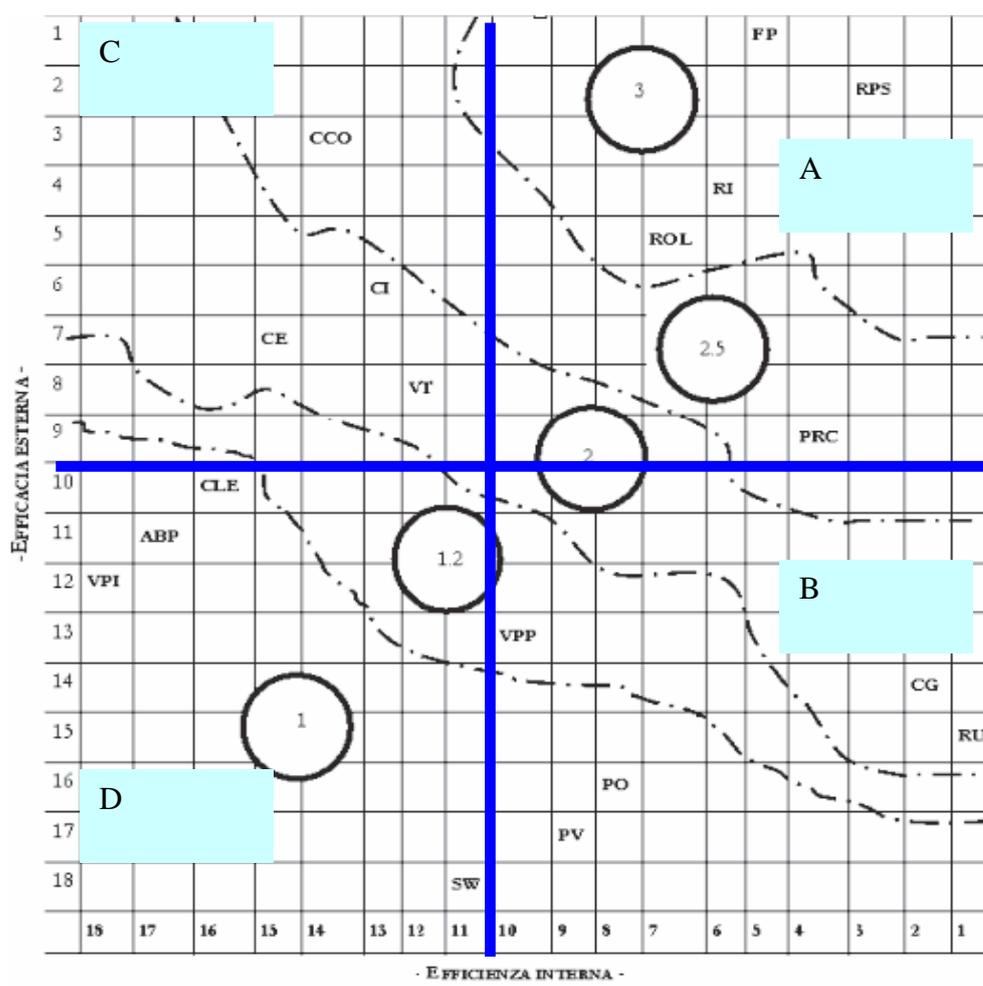


Figura 1. La mappa concettuale degli indicatori



## 11 Alcune raccomandazioni

Con il fine di sintetizzare gli aspetti più salienti delle varie fasi legate alla definizione e realizzazione di un progetto di cooperazione di seguito vengono riportate una serie di raccomandazioni.

<b>Identificazione del fabbisogno di cooperazione e sua traduzione in idea progettuale</b>	<b>Check</b>
Realizzare un'attenta analisi delle esigenze e delle potenzialità del territorio	<input type="checkbox"/>
Coinvolgere gli attori locali nella fase di identificazione dei fabbisogni	<input type="checkbox"/>
Definire un obiettivo realistico, chiaro e misurabile	<input type="checkbox"/>
Formalizzare una sintesi dell'idea progetto	<input type="checkbox"/>

<b>La selezione delle idee progetto</b>	<b>Check</b>
Conoscere il quadro dei programmi regionali, nazionali e comunitari a disposizione	<input type="checkbox"/>
Ricondurre la realizzazione dell'idea progetto al programma più idoneo	<input type="checkbox"/>
Evitare di duplicare le iniziative	<input type="checkbox"/>
Selezionare idee progetto tenendo conto delle proprie possibilità tecniche e finanziarie	<input type="checkbox"/>
Definire un primo calendario di attività	<input type="checkbox"/>
Conoscere le procedure di attivazione della cooperazione dei potenziali partner	<input type="checkbox"/>
Individuare il potenziale vantaggio in termini di valore aggiunto che potrebbe derivare dal coinvolgimento di un dato partner	<input type="checkbox"/>
Evitare di sottovalutare le caratteristiche dei potenziali partner	<input type="checkbox"/>
Tener conto delle procedure di attivazione della cooperazione dei potenziali partner	<input type="checkbox"/>

<b>Gli annunci di cooperazione, la ricerca e selezione dei partner</b>	<b>Check</b>
Redigere l'annuncio tenendo conto degli elementi chiave e utilizzando un linguaggio semplice e chiaro	<input type="checkbox"/>
Scegliere un titolo breve e coerente con le azioni comuni del progetto	<input type="checkbox"/>
Diffondere gli annunci attraverso i mezzi più appropriati	<input type="checkbox"/>
Selezionare il partner tenendo conto delle sue competenze e organizzazione	<input type="checkbox"/>
Evitare di proporre tanti annunci	<input type="checkbox"/>

Primo incontro tra i partner	Check
Identificare un luogo facilmente raggiungibile, adeguato e attrezzato per la realizzazione dell'incontro	<input type="checkbox"/>
Stabilire con largo anticipo la data di convocazione e ordine del giorno	<input type="checkbox"/>
Bilanciare il programma di lavoro con i momenti di socializzazione	<input type="checkbox"/>
Fornire ai partecipanti tutte le informazioni logistiche	<input type="checkbox"/>
Assicurarsi la partecipazione all'incontro di soggetti decisori	<input type="checkbox"/>
Individuare il coordinatore dell'incontro	<input type="checkbox"/>
Favorire e garantire la partecipazione di tutti partner al tavolo di lavoro	<input type="checkbox"/>
Redigere la sintesi dell'incontro di lavoro	<input type="checkbox"/>
La stesura del progetto di cooperazione	Check
Verificare che gli obiettivi siano chiari e condivisi da tutti i partner	<input type="checkbox"/>
Porre attenzione nel fornire le informazioni chiave relative alla domanda di finanziamento	<input type="checkbox"/>
Favorire la comprensione delle finalità del progetto con il supporto di allegati	<input type="checkbox"/>
Pianificare temporalmente tutte le attività previste dal progetto	<input type="checkbox"/>
Conoscere le norme e i regolamenti finanziari adottati dalle proprie Autorità di Gestione	<input type="checkbox"/>
Stabilire i principi di ripartizione dei costi tra i partner	<input type="checkbox"/>
Individuare le voci di spesa attribuendo ad ognuna il rispettivo costo	<input type="checkbox"/>
Evitare di suddividere il budget in un numero molto alto di interventi difficilmente rendicontabili	<input type="checkbox"/>
Non sottovalutare i costi relativi all'attività di coordinamento	<input type="checkbox"/>
Concentrare il più possibile la realizzazione di alcune azioni nei confronti di un unico soggetto	<input type="checkbox"/>
Evitare di creare meccanismi di rendicontazione troppo complessi tra i vari partner	<input type="checkbox"/>



<b>Il partenariato</b>	<b>Check</b>
Tener conto per ciascun partner delle diverse modalità, tempi di lavoro e procedure di attivazione e amministrative	<input type="checkbox"/>
Ripartire le attività sulla base di una equa suddivisione delle responsabilità	<input type="checkbox"/>
Tener conto della possibilità di effettuare, nel caso in cui sia necessario, rimodulazioni della ripartizione dei compiti	<input type="checkbox"/>
Individuare un coordinatore del progetto che sia motivato, competente, comunicatore, democratico e autorevole	<input type="checkbox"/>
Individuare le eventuali attività delegabili dal coordinatore a terzi	<input type="checkbox"/>
Tener conto dell'importanza della gestione amministrativa di un progetto di cooperazione individuandone un referente	<input type="checkbox"/>
Formalizzare l'intervento di cooperazione nelle forme giuridiche più opportune sulla base della natura e dell'oggetto del partenariato.	<input type="checkbox"/>
L'accordo di cooperazione deve essere redatto con la partecipazione di tutti i partner	<input type="checkbox"/>

<b>L'attuazione del progetto di cooperazione</b>	<b>Check</b>
Individuare la modalità di coordinamento sulla base delle caratteristiche del partenariato e del progetto	<input type="checkbox"/>
Individuare la lingua ufficiale con la qual esprimersi all'interno di un partenariato transnazionale	<input type="checkbox"/>
Individuare un efficace metodo di comunicazione tra i partner	<input type="checkbox"/>
Valutare le differenti piattaforme tecnologiche dei partner	<input type="checkbox"/>
Non riconoscere il valore di strumento di gestione al monitoraggio.	<input type="checkbox"/>

Monitorare e valutare il progetto di cooperazione	Check
Coinvolgere i partner nella definizione di un sistema comune di monitoraggio	<input type="checkbox"/>
Garantire il soddisfacimento delle richieste delle AdG riguardo lo stato di avanzamento fisico e finanziario del progetto	<input type="checkbox"/>
Individuare indicatori di monitoraggio obbligatori e aggiuntivi specifici	<input type="checkbox"/>
Ripartire i compiti tra i partner per l'implementazione del sistema di monitoraggio	<input type="checkbox"/>
Realizzare un brainstorming e S.P.O per la definizione di un sistema di autovalutazione	<input type="checkbox"/>
Definire un calendario per la realizzazione di autovalutazioni periodiche del processo di attuazione del progetto	<input type="checkbox"/>
Redigere report periodici sulla base dei dati di monitoraggio e dei risultati dell'autovalutazione da diffondere a tutti i partner	<input type="checkbox"/>
Redigere report finale sui risultati raggiunti dal progetto da diffondere all'esterno (Buone prassi, Comunicazione esterna)	<input type="checkbox"/>



## Bibliografia

- C. Bezzi (a cura di) - “Il disegno della Ricerca Valutativa”, Franco Angeli 2001
- C. Bezzi, M. Palombo (a cura di) - “La Scala delle priorità obbligate: una tecnica per rilevare le gerarchie di valore” in “Strategie di valutazione: materiali di lavoro”, Granmma, Perugia 1998
- Commissione Europea – “EQUAL. Guida alla transnazionalità” – 2001
- FORMEZ – Guida utile alla cooperazione transnazionale - 2001
- ISFOL – “Ricette per una buona partnership” - 1996
- Osservatorio Europeo Leader – “Cooperazione transnazionale tra territori rurali” - 1999
- Osservatorio Europeo Leader – “La cooperazione transnazionale nell’ambito del Leader II. Lezioni del passato strumenti per il futuro” – Quaderno 11, 2001
- Osservatorio Europeo Leader – “Leader da una iniziativa a un Metodo” - 2001
- Rete Leader – “La transnazionalità per lo sviluppo dei territori e delle risorse umane: strumento complesso, ma efficace” di C. Zumpano – Rivista n. 8, 2001
- Rete Leader – “La cooperazione transnazionale Leader II: esperienza ricca di insegnamenti” di D. Duguet – Rivista n. 8, 2001
- Rete Leader – “Gli strumenti della programmazione per le aree rurali: le attività di monitoraggio” - Quaderno informativo n. 10, 2001
- Rete Leader – “Indirizzi per l’attuazione della cooperazione nel Leader+”, 2004
- Rete Leader – “L’autovalutazione con la tecnica della scala delle priorità obbligate” di F. Tenna – Rivista n. 5, 2006
- Rete Leader – “La cooperazione e lo sviluppo locale: tra opportunità e difficoltà operative” di B. Zanetti – Rivista n. 2, 2005
- Rete Leader – “I partenariati nei progetti di cooperazione: forme giuridiche e gestionali”, 2006
- Rete Leader – “I progetti di cooperazione in Leader+: approfondimenti in merito agli aspetti gestionali, amministrativi e fiscali”, 2006
- Unité Nationale d’Animation Leader+ - “Guide méthodologique. Principes et méthodes” – 2004

