

La cooperazione transnazionale nell'ambito di LEADER II

Lezioni del passato,
strumenti per il futuro



LIAISON ENTRE ACTIONS
DE DÉVELOPPEMENT
DE L'ÉCONOMIE RURALE

LINKS BETWEEN ACTIONS
FOR THE DEVELOPMENT
OF THE RURAL ECONOMY



COMMISSION EUROPÉENNE
DIRECTION GÉNÉRALE
DE L'AGRICULTURE

EUROPEAN COMMISSION
DIRECTORATE-GENERAL
AGRICULTURE



La cooperazione transnazionale nell'ambito di LEADER II

**Lezioni del passato,
strumenti per il futuro**

"INNOVAZIONE IN AMBIENTE RURALE"

QUADERNO N. 11

OSSERVATORIO EUROPEO LEADER

MARZO 2001

*Il presente dossier è il risultato dei lavori di un gruppo di esperti composto da **Carlo Ricci** (AGRITEKNICA, Italia), **Robert Lukesch** (ÖAR, Austria), **Paul Soto** (Alba, Spagna), **Samuel Thirion** (INDE, Portogallo), **Dorothée Duguet** e **Jean-Pierre Vercruysse** (Osservatorio europeo LEADER). Il documento è stato redatto da **Sian Jones** e **Paul Soto**.*

***Catherine de Borchgrave, Rosario Cañavate, Dorothée Duguet, Elisabeth Helming, Andrea Hildwein-Scheele, Michael Horgan, Maria-Christina Makrandréou, Sinead Mullins, Aixa Sopeña Blanco, William Van Dingenen e Jean-Pierre Vercruysse** (Osservatorio europeo LEADER) hanno contribuito alla realizzazione dei casi di studio.*

*Le riflessioni e i dibattiti condotti nel corso di un seminario organizzato dal 23 al 25 ottobre 2000 nella zona LEADER **Alto Tâmega** (Norte, Portogallo) hanno permesso di integrare nuovi elementi nel presente documento.*

***Dorothée Duguet, Jean-Luc Janot e Jean-Pierre Vercruysse** (Osservatorio europeo LEADER) hanno elaborato la versione finale del documento. Responsabile della produzione: **Christine Charlier**. Traduzione dal francese: **Clara Fusco**.*

(c) 2001 Osservatorio europeo LEADER

Premessa

L'inchiesta realizzata dall'Osservatorio europeo LEADER sugli effetti della cooperazione transnazionale e sulle buone prassi in tale campo ha permesso di trarre utili insegnamenti per il futuro. Le esperienze dei gruppi LEADER II, in base alle quali è stato elaborato il presente dossier, testimoniano che la cooperazione tra territori rurali è uno strumento importante per lo sviluppo di queste zone.

Ciò conferma pertanto l'importanza attribuita nell'ambito di LEADER+ a questa misura, soprattutto le nuove possibilità previste nella Comunicazione agli Stati membri: cooperazioni inter-territoriali all'interno di uno stesso Stato membro, cooperazioni transnazionali tra territori situati in vari Stati membri, cooperazioni con territori di Paesi terzi (a condizione che siano organizzate conformemente all'impostazione LEADER e che il finanziamento copra esclusivamente le spese dei gruppi LEADER). A tale proposito, le prime indicazioni tratte dall'istruzione delle proposte di programmi LEADER+ ricevute dalla Commissione sembrano indicare che gli Stati membri hanno generalmente deciso di attribuire sostanziali risorse alla cooperazione. L'attuazione della misura "Cooperazione" nell'ambito di LEADER+ dovrebbe essere agevolata dall'istituzione di un comitato direttivo europeo, uno strumento di sorveglianza dei progetti che non era previsto nel quadro di LEADER II.

Nel nuovo periodo di programmazione di LEADER vari Paesi candidati all'adesione diverranno Stati membri dell'Unione a pieno titolo. Si auspica che le opportunità di cooperazione tra territori rurali offerte da LEADER+ consentano fruttuosi scambi di metodologie con le zone di tali Paesi. Anche il dialogo tra l'Europa e il Mediterraneo dovrebbe concretizzarsi in una cooperazione più approfondita nel Bacino mediterraneo, un processo cui potrebbe contribuire anche il programma LEADER+.

È chiaro che la futura cooperazione nell'ambito di LEADER+ ha grandi ambizioni. Per tale motivo il presente dossier dell'Osservatorio, che giunge a proposito per contribuire alla qualità dei futuri progetti di cooperazione e conferire loro gli strumenti per concretizzare tali ambizioni, riveste una sostanziale importanza.

Andreas Korakas, Direttore DG Agricoltura / F.II

Indice

La cooperazione transnazionale: "terza dimensione" dello sviluppo locale	7
Capitolo 1	11
Le attività e il contributo della cooperazione LEADER II	13
1.1 Le realizzazioni concrete (a breve termine)	14
1.2 Apporti immateriali (a lungo termine)	19
Capitolo 2	29
Le difficoltà riscontrate	31
2.1 Difficoltà interne	31
2.2 Difficoltà esterne	35
Capitolo 3	37
Raccomandazioni e strumenti	39
3.1 Fattori interni	39
3.2 Fattori esterni	49
Conclusioni	57
Allegato 1: La cooperazione transnazionale LEADER II: analisi della situazione	61
Allegato 2: Elenco dei progetti che sono stati oggetto di un'intervista individuale	65

La cooperazione transnazionale: "terza dimensione" dello sviluppo locale

La cooperazione tra territori rurali di diversi Paesi, sia essa un elemento catalizzatore per idee innovative o il risultato di un progetto di sviluppo pazientemente maturato a livello locale, è un processo di lungo respiro, sovente difficile, che tuttavia genera sempre un importante valore aggiunto. Per tale motivo, oltre il 50% dei territori beneficiari di LEADER II sono diventati "partner europei" nell'ambito di oltre 250 progetti.

L'Iniziativa LEADER I (1991-1994) poneva l'accento sulla creazione di reti di competenze come strumento di sviluppo territoriale: la rete LEADER era considerata una fonte di know-how e di informazioni preziose per i gruppi di azione locale (GAL) in quanto contribuiva a spezzare l'isolamento di numerose zone rurali.

All'epoca era stata istituita una "Unità di animazione LEADER" per ottimizzare la circolazione di questi flussi di informazione e garantire una vasta diffusione delle azioni più "esemplari" realizzate dai 217 gruppi LEADER I. Ma contrariamente ad altre Iniziative comunitarie (INTERREG, NOW, HORIZON, ecc.), LEADER I non prevedeva un sostegno specifico alla cooperazione transnazionale: esso era principalmente un programma di sviluppo locale, applicato ad un territorio definito, che non doveva essere "complicato" dall'introduzione di una chiara dimensione transnazionale.

Ben presto, tuttavia, si è notato che numerosi gruppi di azione locale di Paesi diversi instauravano spontaneamente dei contatti, talvolta impegnandosi addirittura in scambi più approfonditi. Un'indagine realizzata nel 1994 ha mostrato che almeno un gruppo LEADER I su quattro partecipava ad una qualche forma di cooperazione: scambi di esperienze, trasferimento di innovazioni, strategia commerciale comune, partecipazione ad una rete tematica, ecc.

Tenendo conto di tale interesse, la Commissione europea decise di stanziare una parte delle risorse dell'Iniziativa LEADER II (1994-1999) per questo tipo di progetti: circa 140 milioni di EUR^[1] sono stati destinati

dagli Stati membri a progetti di cooperazione transnazionale nell'ambito della "Misura C" appositamente consacrata a questa attività^[2]. Si trattava di assistere i gruppi e gli altri operatori collettivi LEADER II nella "concezione, nella realizzazione e nella commercializzazione in comune di prodotti o servizi in tutti i settori dello sviluppo rurale"^[3].

Un vantaggio supplementare

La cooperazione transnazionale LEADER II costituisce un vantaggio "supplementare". Essa non è un aspetto vincolante del programma, ma i gruppi sono invitati ad impegnarsi in tale processo se questo può rafforzare il loro intervento a livello locale, ciò che costituisce l'obiettivo costante di LEADER.

L'esperienza dei gruppi LEADER I ha inoltre evidenziato la difficoltà di definire un progetto veramente comune tra territori separati non solo dalla posizione geografica, ma anche da fattori culturali, linguistici, ecc. Infatti, anche se un'idea di cooperazione può apparire a priori chiara ed evidente, è sovente difficile per i partner transnazionali trovare un accordo su un piano d'azione comune che, per di più, soddisfi le aspettative dei rispettivi partner locali.

La Commissione europea, pertanto, aveva istituito anche un dispositivo per consentire ai gruppi LEADER II di preparare efficacemente il proprio progetto di cooperazione prima di attuarlo. L'Osservatorio europeo LEADER è stato incaricato di animare questo dispositivo diffondendo su vasta scala la procedura da seguire, organizzando seminari appositamente incentrati sulla cooperazione transnazionale, fornendo ai candidati alla cooperazione un'assistenza tecnica personalizzata ("diagnosi" dei bisogni, ricerca di partner, ecc.).

[1] Per una più facile lettura, l'unità monetaria utilizzata nel presente dossier è l'euro (EUR), anche se l'ecu (ECU) era l'unità monetaria europea in vigore prima del 31/12/1998.

[2] LEADER II prevedeva tre misure: Misura A ("Acquisizione di competenze"), Misura B ("Programmi di innovazione rurale", i progetti locali LEADER II propriamente detti), Misura C ("Cooperazione transnazionale").

[3] Comunicazione agli Stati membri, GUCE n. C 180 del 1° luglio 1994.

Sono stati inoltre previsti finanziamenti per un importo complessivo di 4 milioni di EUR destinati ai gruppi di partner, stanziati dalla Commissione e amministrati dall'Osservatorio - con un massimale di 5 000 EUR per la prima fase ("dall'idea al progetto") e con un massimale di 20 000 EUR per un'eventuale seconda fase ("dal progetto all'azione") - al fine di consentire a tali gruppi di superare le fasi indispensabili per definire insieme e concordare il progetto di cooperazione: incontri preliminari dei partner per individuare obiettivi comuni, realizzazione di studi di fattibilità in ciascun territorio interessato dall'azione di cooperazione, elaborazione del progetto comune e ricerca di finanziamenti per accedere alla Misura C.

Nell'attuazione del loro progetto di sviluppo i gruppi hanno ovviamente posto l'accento innanzi tutto su un intervento prettamente locale (organizzazione della partnership, individuazione dei punti di forza e delle lacune del territorio, definizione delle azioni da avviare, ecc.) e ciò spiega perché la cooperazione transnazionale LEADER II abbia avuto un inizio estremamente lento. La situazione si è tuttavia evoluta rapidamente e la cooperazione è diventata, nel periodo 1998-99, un elemento principale del programma LEADER II: nel settembre del 2000, il 46% dei gruppi LEADER partecipava ad almeno uno dei 255 progetti di cooperazione transnazionale di cui l'Osservatorio era a conoscenza. Circa la metà di queste azioni aveva fruito di un'assistenza finanziaria nell'ambito delle tre procedure di sostegno alla cooperazione previste: 5 000 EUR, 20 000 EUR e/o Misura C (importi variabili).

Finalità della presente guida

Nel momento in cui queste azioni sono ormai ben avviate, o addirittura ultimate, l'Osservatorio ha deciso di valutare lo stato di avanzamento della cooperazione transnazionale perseguendo i seguenti obiettivi:

- > delineare una quadro generale delle varie tipologie di attività realizzate;
- > analizzare come il concetto e il contenuto della cooperazione transnazionale si sono evoluti da LEADER I;
- > valutare i vantaggi della cooperazione, le difficoltà sorte e gli insegnamenti da trarre, al fine di ottimizzare in futuro i risultati della cooperazione transnazionale.

Il presente dossier, pertanto, tende ad analizzare la cooperazione transnazionale nell'ambito di LEADER II in base alle informazioni raccolte presso i 255 progetti che

hanno fruito di un importo di 5 000 e/o 20 000 EUR previsto dal programma di assistenza tecnica amministrato dall'Osservatorio europeo LEADER. Si noti che sebbene taluni gruppi abbiano seguito il progressivo processo di finanziamento dell'Osservatorio, che ha portato alla messa a punto di un progetto concreto nel quadro della Misura C, molti sono passati immediatamente all'azione prevedendo direttamente, a partire dal proprio programma locale di attività, fondi destinati ad azioni transnazionali. I progetti di questo tipo non sono stati inclusi nel presente studio.

Il dossier non deve essere inteso come una "relazione di valutazione": esso non tende a fornire un'immagine definitiva della cooperazione transnazionale LEADER II, ma piuttosto a favorire una migliore comprensione degli "ultimi sviluppi" in materia di cooperazione transnazionale tra zone rurali e ad aiutare le strutture che operano sul campo ad impegnarsi in rapporti transnazionali quanto più creativi e fruttuosi possibile.

METODOLOGIA DELL'INDAGINE

Lo studio è stato realizzato in tre fasi:

1) Inizialmente è stato inviato un breve questionario per la raccolta di informazioni essenziali ad ogni GAL coordinatore^[4] dei progetti di cooperazione transnazionale noti all'Osservatorio, al fine di individuare i principali apporti, le difficoltà e gli insegnamenti da trarre dalla rispettiva azione di cooperazione. Al questionario hanno risposto 148 GAL.

2) Un gruppo di lavoro ha selezionato, in base ad una serie di criteri (campionamento rappresentativo dei GAL partecipanti, tema, stato di avanzamento del progetto, ecc.), una quarantina di progetti nei vari Stati membri dell'Unione europea, analizzandone quindi i processi, le attività e i risultati. Utilizzando una griglia comune è stata poi realizzata un'intervista individuale in loco (generalmente nel territorio del gruppo coordinatore). La griglia verteva sui seguenti punti:

- > informazioni generali (titolo del progetto, numero di partner, numero di lingue rappresentate, estensione geografica, ecc.);
- > descrizione dell'azione;
- > principali fasi del progetto in funzione delle fasi di avanzamento individuate (definizione del bisogno in materia di cooperazione, ricerca di partner, definizione congiunta di obiettivi comuni, elaborazione del piano d'azione, attuazione delle azioni, valutazione dell'azione e diffusione dei risultati, passaggio da una fase all'altra o a un altro progetto);
- > analisi dell'impatto esercitato dalla cooperazione transnazionale in funzione delle 7 specificità di LEADER (innovazione, sviluppo integrato, creazione

- di reti e cooperazione, partnership locale, approccio ascendente, approccio territoriale, decentralizzazione delle decisioni finanziarie), nonché sull'équipe del progetto, le azioni e la comunità locali;
- > domande relative al bilancio e al finanziamento dell'azione;
- > autovalutazione globale del progetto;
- > individuazione degli elementi chiave specifici del progetto.

Si noti che, a causa delle limitazioni di tempo imposte per la realizzazione dello studio, in molti casi è stato possibile intervistare solo un rappresentante dei partner transnazionali (essenzialmente il GAL coordinatore). Ciò ha permesso di fornire soltanto una visione parziale delle attività elaborate nel quadro dei progetti nonché degli insegnamenti da trarre dalle attività di cooperazione transnazionale.

3) Le prime osservazioni sono state comunicate e analizzate nel corso di un seminario organizzato dal 23 al 25 ottobre 2000 nella zona LEADER Alto Tâmega (Norte, Portogallo). In seguito ai dibattiti e alle riflessioni avutisi nel corso di tale incontro è stato possibile integrare nel presente dossier nuovi elementi. *N.B. In allegato sono forniti alcuni dati statistici sulla cooperazione transnazionale LEADER II.*

[4] Nel quadro dell'assistenza tecnica in materia di cooperazione transnazionale, il GAL coordinatore del progetto svolge un ruolo centrale: sovente promotore del progetto, questo GAL gestisce le relazioni tra i partner, centralizza il complesso delle informazioni relative al progetto (compreso il fascicolo per la richiesta di finanziamento) ed è l'interlocutore ufficiale dell'Osservatorio europeo LEADER.

Capitolo 1

Le attività e il contributo della cooperazione LEADER II

Le attività e il contributo della cooperazione LEADER II

La cooperazione transnazionale LEADER II ha permesso di conseguire un certo numero di risultati, sia concreti che immateriali, a breve e a lungo termine, che possono essere più o meno importanti in funzione del settore di attività e delle fasi del progetto.

Un bilancio sulle azioni di cooperazione transnazionale realizzate nel corso di LEADER I^[5] aveva evidenziato cinque possibili tipi di cooperazione in funzione dei vantaggi specifici ottenuti dai partecipanti:

Tipo di cooperazione	Principali vantaggi per i partecipanti
1) Scambio di esperienze	Nuove prospettive Sensibilizzazione su un tema particolare Sentimento di fiducia
2) Formazione e risorse umane	Miglioramento delle qualifiche dei partecipanti
3) Trasferimento di innovazione	Applicazione di nuovi know-how, nuove tecnologie e/o metodi di lavoro
4) Gestione commerciale congiunta	Accesso a nuovi mercati
5) Partecipazione ad una rete tematica	Definizione di norme e metodologie comuni Gestione collettiva

Sebbene siano stati ottenuti risultati concreti in questi settori chiave, l'impatto globale delle azioni di cooperazione LEADER I rientrava innanzi tutto in una strategia di apprendimento generale che spingeva i GAL a considerare e ad analizzare temi più specifici e più ampi in materia di sviluppo rurale. La cooperazione LEADER I era un mezzo per far evolvere le motivazioni degli operatori e per allargare i loro orizzonti.

Nell'ambito di LEADER II si tendeva a portare avanti l'elaborazione e l'attuazione di azioni collettive in grado di fornire risultati concreti e visibili all'interno delle comunità locali. Queste azioni collettive dovevano inoltre permettere ai gruppi transnazionali di partecipare attivamente alla "concezione, alla realizzazione e alla commercializzazione in comune"^[6]. Il presente dossier, pertanto, tenderà ad analizzare sino a che punto si è verificato, nel quadro di LEADER II, questo "salto qualitativo".

Dall'avvio di LEADER I, infatti, è stato acquisito un considerevole bagaglio di esperienze sia sul modo di intraprendere le prime fasi della cooperazione transnazionale, sia sul modo di condurla in maniera "professionale", efficace e fruttuosa.

Per delineare un quadro iniziale del "valore aggiunto" della cooperazione transnazionale LEADER II è stata operata una distinzione, all'interno di ogni settore di cooperazione, tra le **realizzazioni concrete** a breve termine e gli **apporti immateriali** (soprattutto in funzione delle 7 specificità di LEADER) a lungo termine nei vari ambiti e fasi dei progetti.

[5] "Attuare un progetto di cooperazione transnazionale: l'esperienza di LEADER I", Unità di animazione LEADER/AEIDL, ottobre 1994.

[6] Comunicazione agli Stati membri, GUCE n. C 180 del 1° luglio 1994, opera già citata.

1.1 Le realizzazioni concrete (a breve termine)

La maggior parte dei progetti di cooperazione LEADER II analizzati riguardano cinque settori di attività:

- > i prodotti agricoli e agroalimentari;
- > il turismo rurale;
- > le tecnologie dell'informazione;
- > il patrimonio e l'ambiente;
- > altri servizi.

L'indagine ha mostrato che i risultati concreti ottenuti nelle varie fasi del ciclo dei progetti di cooperazione transnazionale dipendono in larga misura dal settore in cui questi ultimi vengono realizzati, se non altro perché è più "facile" conseguire determinati risultati in taluni settori.

Ma a prescindere dal settore in questione, di norma sono le primissime fasi del ciclo dei progetti (concezione di nuovi prodotti e servizi e assistenza tecnica ai produttori/fornitori), nonché le attività promozionali congiunte di prodotti e servizi che consentono di giungere più rapidamente a realizzazioni concrete.

1.1.1 Concezione di nuovi prodotti/servizi e assistenza tecnica ai produttori/fornitori

In tutti i settori si sono osservati sostanziali risultati a tale proposito. In questo caso, i progetti di cooperazione transnazionale hanno fatto ricorso **allo scambio** e al **trasferimento** di informazioni e di esperienze, al fine di valutare i metodi utilizzati e trarre profitto dalle "buone prassi" scaturite da progetti condotti nei Paesi dei partner.

Le realizzazioni osservate con maggiore frequenza nell'insieme dei settori riguardano lo sviluppo in comune di formazioni mirate.

a) Il **settore ambientale** ha portato alla realizzazione di numerose formazioni congiunte (soprattutto con visite e moduli per una valutazione comparativa delle metodologie). Ciò è dovuto probabilmente all'ampia portata dell'ambito comune condiviso dai progetti ambientali in termini di approcci e contesti.

I GAL Nord Saarland (Germania), RaJuPuSu (Finlandia), Norra Bohuslän (Svezia), Maremma, Alto Casertano, Carina, Meduna Cellina e Comunità Montana del Grappa (Italia), che sostengono centri di educazione ambientale, si sono associati per realizzare un progetto di cooperazione denominato "ECONET", volto a creare una rete di centri e ad organizzare corsi di formazione congiunti.

b) Nel settore della produzione **agricola e agroalimentare**, la concezione congiunta di prodotti e servizi consente in particolare di elaborare e attivare programmi sperimentali nonché di effettuare test nei territori interessati dal progetto.

Il progetto "Crocus Sativus", varato da due gruppi LEADER italiani (Eugubino Gualdese Perugino in Umbria e Arca Abruzzo) e dal GAL greco Kozani (Macedonia occidentale), tende all'elaborazione di un nuovo metodo per la coltivazione e la trasformazione dello zafferano e al miglioramento della qualità del prodotto, favorendo la collaborazione tra il mondo della ricerca e i produttori agricoli dei territori interessati. In Umbria, la produzione di zafferano è stata abbandonata 50 anni fa, ma una cooperativa di giovani agricoltori intende diversificare le attuali colture. Nella zona LEADER di Kozani lo zafferano rappresenta invece una delle principali ricchezze dell'economia locale: 1 000 ettari sono consacrati a questa coltivazione e circa 5 000 lavoratori stagionali vengono occupati per il raccolto e la trasformazione. Il progetto, sostenuto dall'Università di Perugia (Umbria, Italia) che da anni lavora al miglioramento genetico dello zafferano, è finalizzato ad individuare soluzioni tecniche per ottenere bulbi omogenei e di qualità superiore. L'intervento sul territorio greco prevede, in particolare, la messa a punto di metodi culturali che consentano di ottimizzare la tecnica tradizionale, nonché un'assistenza tecnica per valorizzare meglio il prodotto. Il progetto deve portare alla reintroduzione della coltivazione dello zafferano nelle regioni interne dell'Italia mediante il trasferimento delle conoscenze e delle competenze tradizionali greche "migliorate".

L'elaborazione di metodi e sistemi per la gestione della qualità è una preoccupazione comune ai settori agricolo/agroalimentare e turistico. In questi settori la cooperazione transnazionale consente, ad esempio, di effettuare un salto qualitativo per quanto riguarda la definizione di norme, procedure e metodologie comuni che possono avere importanti ripercussioni sui sistemi di qualità.

"BIORED" e **"CLUB BIORED"** sono i marchi di qualità di una rete telematica cui aderiscono 5 territori LEADER della Spagna (incluse due zone insulari: le Baleari e le Canarie), due del Portogallo (tra cui Madera) e uno della Germania. La rete tende a promuovere norme di qualità per i prodotti locali. Nei singoli territori partecipanti la rete sostiene l'introduzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) e la creazione di una rete Intranet tra i partner del progetto. Essa agevola inoltre i rapporti e lo scambio di informazioni in campo ambientale tra i soggetti pubblici e privati interessati dalla valorizzazione delle risorse naturali e culturali dei territori in questione. I partner di BIORED hanno costituito una banca dati sul patrimonio naturale e culturale dei cinque territori, agevolando al contempo l'accesso degli utilizzatori ad altri database, reti e servizi di telecomunicazioni, ecc. in diversi ambiti (giuridici, fiscali, amministrativi, finanziari, ecc.) che possono rivelarsi di interesse per lo sviluppo dei singoli territori.

c) Le principali realizzazioni nel settore delle **nuove tecnologie** consistono nell'ideare e nell'utilizzare in comune software, siti Internet, sistemi informatici, ecc. Nel 1997 quattro regioni dell'Unione europea (Andalusia, Grecia occidentale, Rodano-Alpi e Vorarlberg) hanno allestito, nel quadro dell'Articolo 10 del FESR, una rete su Internet specializzata nella commercializzazione di prodotti tipici. Dall'attivazione della rete numerosi territori rurali, tra cui i gruppi LEADER Oderbruch (Germania), e Marsica (Italia), si sono uniti a "Rural Market Place" (Mercato Rurale), divenuto un vero e proprio marchio di qualità. Il progetto di cooperazione LEADER II consisteva nel creare un server Internet comune (<http://www.rmp.at/>) volto ad assicurare tre funzioni (informazione generale, relazioni dall'impresa al consumatore e relazioni tra le imprese) e, in particolare, ad illustrare i processi negoziali on-line, il pagamento elettronico, l'integrazione logistica e il confezionamento su misura di offerte specifiche.

d) Nel caso del settore relativo ad **altri servizi**, la concezione in comune sembra causare maggiori problemi a causa dell'estrema differenza dei contesti e dei bisogni. Vi sono esempi di progetti finalizzati a garantire uno scambio di esperienze tra territori coinvolti nello sviluppo di servizi destinati ad una particolare categoria della popolazione (anziani, giovani, utenti con problemi di mobilità, ecc.).

I GAL Valsesia (Italia) e Creuse (Francia), che partecipano al progetto **"New Elderly Service"**, intervengono in zone montane che si trovano di fronte a problemi quali l'invecchiamento demografico, il degrado dei servizi ed il declino delle attività culturali, associative e economiche. I due GAL intendono cooperare per valorizzare l'esperienza ed il know-how delle persone più anziane dei rispettivi territori e sviluppare servizi mirati su questa particolare fascia della popolazione.

e) Un altro esempio di realizzazioni concrete nella fase della concezione in comune di prodotti e servizi e dell'assistenza tecnica congiunta ai produttori/fornitori è la creazione di reti operative di produttori/fornitori che agevolano gli scambi di idee e di esperienze nei settori interessati (caso del progetto "ECONET", ad esempio, incentrato sul settore ambientale).

1.1.2 Produzione congiunta di beni e servizi

Per quanto riguarda la fase di produzione congiunta di beni e servizi, i risultati ottenuti sono nettamente più limitati, considerato lo stato di avanzamento attuale dei progetti di cooperazione. La fattibilità a lungo termine di numerosi prodotti e servizi interessati, del resto, è tuttora incerta.

Sebbene nell'ambito di LEADER II sia stata ribadita l'importanza di una produzione comune tra i vari partner di un progetto, la realtà indica chiaramente che taluni ostacoli logistici, economici e giuridici consentono difficilmente di attuare processi congiunti.

Tra tutti i casi esaminati vi è un solo esempio di produzione comune: il progetto "Lana di razze autoctone" che ha già portato alla creazione di un nuovo prodotto (un plaid)^[7].

Il progetto è realizzato da due gruppi LEADER italiani (Valle Elvo in Piemonte e Anglona-Monte Acuto in Sardegna) e da due gruppi spagnoli (Montana del Teleno e Valladolid Norte nella Castiglia-Léon) che intendono valorizzare la lana di razze ovine autoctone, troppo spesso per essere utilizzata nell'industria. Per valorizzare questa risorsa sono stati ipotizzati nuovi prodotti: plaid, pannelli isolanti ecologici, moquette, ecc. Tuttavia, poiché gli investimenti necessari per le attività di ricerca e sviluppo, l'attualizzazione del design, l'introduzione sul

[7] Si veda l'articolo "Dall'animazione territoriale alla cooperazione transnazionale", LEADER Magazine n. 24 (Autunno 2000), Osservatorio europeo LEADER.

mercato, ecc. erano eccessivi per le singole zone, i quattro territori hanno unito le forze suddividendosi i vari compiti in funzione delle risorse di ciascuno. Ad esempio, essendo situato in un distretto industriale tessile (Biella), il GAL Valle Elvo ha instaurato contatti con centri di ricerca & sviluppo e imprese specializzate. Il GAL Anglona-Monte Acuto ha invece organizzato una filiera tra allevatori e artigiani, ecc. La specificità di ogni territorio partner è stata tutelata dal fatto che le attività per attualizzare il design e l'ideazione di una gamma di prodotti si sono ispirate alle tradizioni e all'ambiente dei singoli territori interessati.

Alcuni gruppi LEADER II hanno sfruttato la cooperazione transnazionale per consolidare la produzione a livello locale.

Il progetto "Sustainable Agriculture" ("Agricoltura sostenibile"), cui partecipano 7 zone rurali fragili di Spagna, Italia e Portogallo, tende a sfruttare nuove nicchie di mercato per prodotti con un certificato di qualità realizzati nel rispetto dell'ambiente. L'azione è stata elaborata dal GAL coordinatore (Macizo del Caroig, Spagna) con l'aiuto di consulenti esterni. Il progetto tendeva inizialmente ad attuare un programma completo di sviluppo integrato relativo alla produzione, alla trasformazione e alla commercializzazione di prodotti in vari settori. Poiché tale obiettivo si è rivelato troppo ambizioso, l'azione di cooperazione è stata riorientata per adeguarsi meglio alle realtà locali di ogni partner.

Nel settore delle **tecnologie dell'informazione**, gli esempi di prodotti o processi di produzione comuni riguardano sovente la creazione di nuovi siti transnazionali su Internet che consentono in generale ai piccoli produttori/fornitori locali di accedere ai mercati regionali e transnazionali. L'azione può inoltre tendere alla produzione di beni e servizi in comune sfruttando il telelavoro.

Per quanto riguarda i progetti **culturali e relativi al patrimonio**, le azioni iniziali di cooperazione vertono in generale sul restauro e la valorizzazione di un prodotto correlato ad aspetti del patrimonio ormai dimenticati.

Le "palomares", antiche colombaie tradizionali, estremamente diffuse lungo la frontiera tra la Spagna e il Portogallo, sono opere d'arte popolare lasciate all'abbandono. A causa della loro dispersione sul territorio queste strutture non offrono individualmente un particolare interesse turistico o economico. Eppure, queste risorse

isolate in territori distanti sono ricche di storia e di significato. L'inventario delle colombaie e la valorizzazione di questa risorsa mediante l'allestimento di itinerari turistici o la promozione dell'uso della carne di piccione nella gastronomia locale, rafforzando i controlli di qualità nel processo di trasformazione, rappresentano gli obiettivi di quattro gruppi LEADER della Castiglia-Léon (Spagna) e di un GAL del Tras-Os-Montes (Norte, Portogallo).

Infine, per quanto riguarda il settore del **turismo**, i progetti basati su una precisa unità geografica sono riusciti più facilmente a proporre nuovi prodotti (ad esempio, i progetti cui aderiscono partner situati lungo il corso di un fiume o una strada a valenza storica).

Sfruttare il Percorso di San Giacomo di Compostela e la Via Francigena al fine di analizzare metodologie per valorizzare itinerari turistico-religiosi è il tema su cui verte un progetto di cooperazione attuato tra i gruppi LEADER Portodemouros (Galizia, Spagna) e Appennino Parmense e Piacentino (Emilia-Romagna, Italia). L'elaborazione di un logotipo comune, composto da una conchiglia (simbolo del Percorso di San Giacomo) e di un pellegrino (simbolo della Via Francigena), mette in risalto il "gemellaggio" dei due territori. Il logo comprende inoltre i simboli del Consiglio d'Europa (che ha annoverato i due circuiti tra gli "Itinerari culturali europei") e evidenzia l'unicità di questo prodotto. È stato pubblicato un opuscolo (in italiano, inglese e spagnolo) che promuove congiuntamente i due itinerari sul mercato europeo, sfruttando il recente interesse dei consumatori per il turismo itinerante lungo le antiche vie di pellegrinaggio. A livello locale, l'azione tende a definire una strategia comune volta a proporre servizi analoghi e omogenei su entrambi i percorsi.

1.1.3 Promozione congiunta di prodotti e servizi

Per quanto riguarda la promozione, l'indagine mostra chiaramente che la quasi totalità dei settori si incentra su attività "classiche": realizzazione di depliant, video, CD-ROM, logotipi; allestimento di siti Internet; organizzazione di saloni e conferenze, ecc.

Il **turismo** è senza dubbio il settore più adatto ai processi promozionali. I GAL che cooperano in tale campo hanno realizzato una vasta gamma di azioni concrete, forse perché la natura del settore e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione per la promozione turistica si prestano particolarmente a questo tipo di attività.

Ciò può essere dovuto anche alla relativa facilità di ideare, in questo settore, strumenti promozionali incentrati su un tema o un sito geografico comuni.

Venticinque gruppi LEADER italiani, uno svedese (Inlandslaget) e uno tedesco (Mittlere Elbe) organizzano la promozione commerciale di piccole strutture di turismo rurale con una "borsa del Turismo" permanente su Internet ("RTN / Rural Tourism Network") (www.ruraltourismnet.com). Questo strumento promozionale tende a rafforzare la presenza dei territori sui mercati internazionali, adeguando le attività promozionali ai bisogni delle strutture locali, riducendo il numero di intermediari e incrementando lo scambio di informazioni e conoscenze tra gli operatori turistici. La promozione dell'offerta interessa sia i pacchetti turistici, sia i servizi individuali. Ogni territorio ha a disposizione una propria homepage interattiva che agevola la comunicazione tra i fornitori che hanno aderito ad una carta di qualità.

Per quanto riguarda la **produzione agricola e agroalimentare**, la diversità dei prodotti, dei contesti e degli sbocchi sembra sovente limitare l'efficacia dei tentativi di promozione comune. I progetti che hanno adottato un tipo di promozione più generica sono più frequenti. *A titolo di esempio, il progetto "Sustainable Agriculture" ha permesso di realizzare in comune depliant sui processi e sui vantaggi della fabbricazione dell'olio d'oliva biologico, nonché sull'organizzazione di una fiera internazionale incentrata su questo tipo di produzione.*

1.1.4 Commercializzazione congiunta di prodotti e servizi

Per quanto riguarda la commercializzazione in comune di prodotti e servizi si nota un netto contrasto tra due settori, ossia il **turismo** e la **produzione agricola/agroalimentare**.

Sebbene esistano vari esempi di commercializzazione congiunta di offerte turistiche, i casi analizzati non hanno evidenziato alcun effettivo esempio di gruppi LEADER che hanno commercializzato prodotti agricoli o agroalimentari in comune. Estendendo il campo dello studio si nota che, rispetto all'insieme dei GAL che hanno fruito di un'assistenza tecnica, soltanto un progetto prevedeva una reale commercializzazione in comune di prodotti agricoli e alimentari.

Ciò è dovuto essenzialmente ai gravi problemi di coordinamento della produzione, della gestione della qualità e della logistica inerenti al settore agroalimentare.

Si noti che gli acquirenti vengono raramente coinvolti o consultati nell'ambito dei progetti, un aspetto che provoca talvolta un netto divario tra l'offerta e la domanda.

Essendo di tipo più generale e richiedendo minori investimenti, le reti di commercializzazione turistica si sviluppano invece con maggiore facilità.

Alla rete "Paralelo 40", coordinata dal GAL La Manchuela (Castiglia-La Mancha), partecipano 28 territori LEADER spagnoli, portoghesi e italiani situati intorno al 40° parallelo. Questi gruppi di azione locale hanno allestito un sistema Intranet per il turismo rurale che gestisce le strutture ricettive, nonché le varie attività e manifestazioni locali. I dati vengono inseriti nei sistemi delle agenzie di viaggio nazionali e internazionali tramite Internet. I gruppi LEADER partecipanti sono responsabili della raccolta e dell'aggiornamento delle informazioni, della formazione degli utilizzatori, nonché della supervisione e dell'assistenza tecnica agli operatori locali partner. Il sistema tende a garantire una maggiore disponibilità delle informazioni su questo tipo di turismo presso le agenzie e i villeggianti, al fine di ridurre la dipendenza dal circuito commerciale tradizionale (tour operator, fiere e saloni regionali e nazionali, ecc.).

Nel settore delle **tecnologie dell'informazione** un solo progetto – "Rural Market Place" (si veda in precedenza) – è riuscito a raggiungere la fase di commercializzazione comune di prodotti locali a livello transnazionale.

1.1.5 Conclusioni

Lo scambio e il trasferimento di informazioni realizzati nell'ambito di LEADER II hanno permesso di ottenere risultati tangibili nelle prime due fasi del ciclo dei progetti: la concezione di nuovi prodotti e servizi e l'assistenza tecnica ai produttori/fornitori, soprattutto tramite l'allestimento di reti. Le altre tre fasi (produzione, promozione e commercializzazione in comune di prodotti e servizi) hanno conseguito risultati positivi soltanto nel quadro di progetti estremamente mirati, con obiettivi realistici, che riguardavano nella maggior parte dei casi il settore turistico.

**SINTESI DELLE REALIZZAZIONI CONCRETE INDOTTE DALLA COOPERAZIONE
IN FUNZIONE DEL SETTORE DI ATTIVITÀ E DELLE FASI DEL PROGETTO**

Realizzazioni concrete					
Settori	Concezione	Assistenza tecnica	Produzione	Promozione	CommercIALIZZAZIONE
Turismo	Concezione di un'impresa comune o sviluppo di un'immagine tematica comune Attivazione di corsi di formazione	Elaborazione e promozione di offerte comuni Creazione di una rete attiva	Sviluppo delle prime fasi di nuovi prodotti e servizi	Promozione congiunta: > siti Internet > depliant e opuscoli > logotipi e marchi	Creazione di offerte comuni: attività turistiche legate all'agricoltura
Prodotti agricoli e agroalimentari	Attivazione di corsi di formazione Elaborazione di programmi pilota "sul campo" Concezione di sistemi di gestione della qualità	Miglioramento di tecniche e metodi agricoli Creazione di una rete attiva	Messa a punto di nuovi prodotti Consolidamento di un'offerta esistente	Promozione congiunta: > siti Internet > video > depliant > logotipi e marchi > saloni commerciali	Studio di nuovi sbocchi commerciali
Tecnologie dell'informazione	Attivazione di corsi di formazione Ideazione di software	Concezione di strumenti di marketing su Internet	Creazione di server transnazionali	Promozione: > CD-ROM > siti Web > link con altri siti	
Ambiente e patrimonio	Attivazione e/o partecipazione a corsi di formazione Ricerche congiunte su temi chiave	Creazione di una rete attiva	Inventario dei prodotti legati al patrimonio	Promozione congiunta (in una certa misura): > siti Internet > depliant	
Altri servizi	Confronto del contenuto e dei metodi di formazione Concezione di servizi mirati destinati a specifiche categorie della popolazione (anziani, ecc.)				

1.2 Apporti immateriali (a lungo termine)

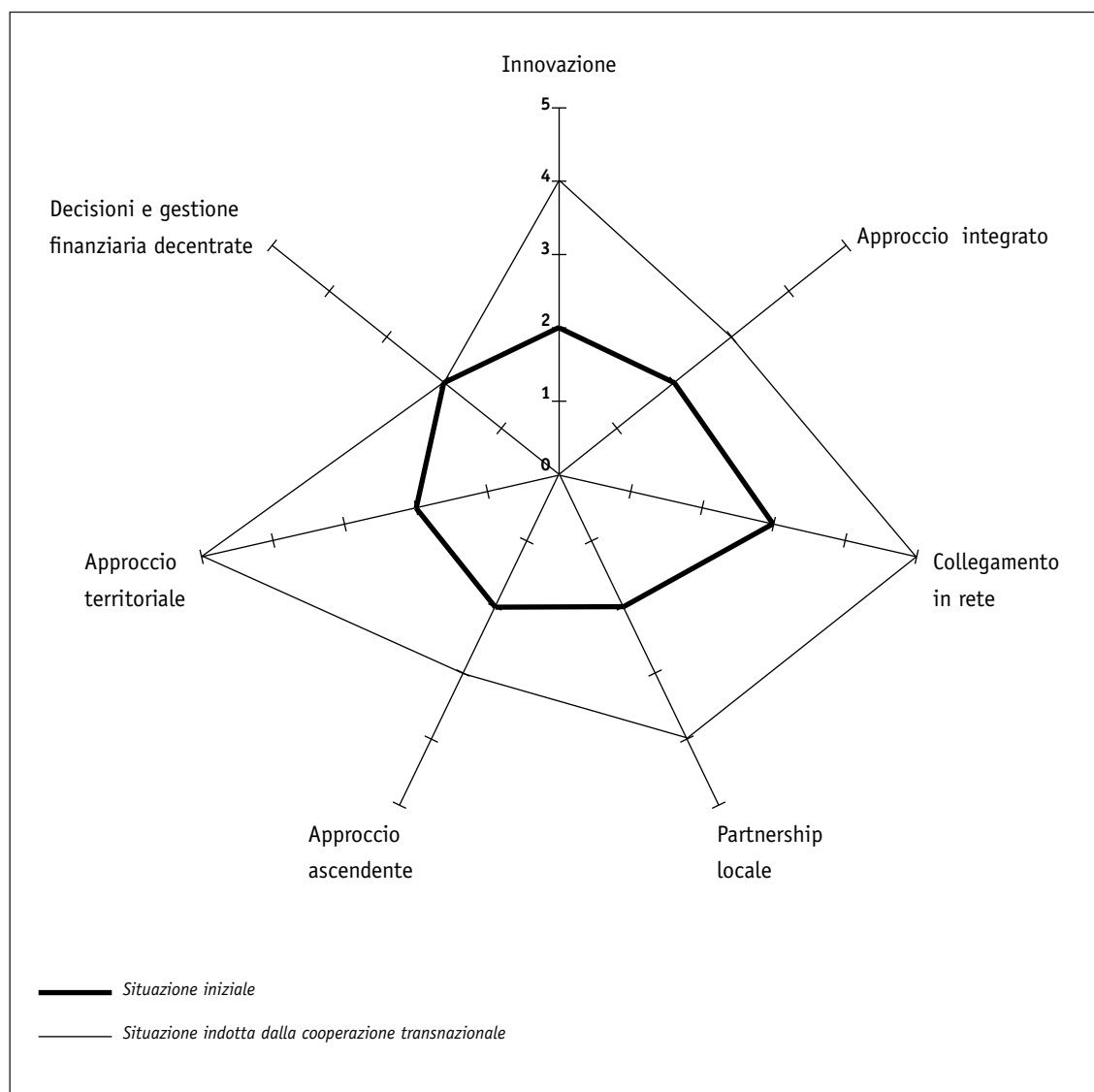
L'inchiesta sulla cooperazione transnazionale LEADER II chiedeva ai rappresentanti dei progetti selezionati di valutare l'impatto del rispettivo progetto di cooperazione transnazionale in funzione delle sette specificità dell'impostazione LEADER (approccio territoriale, approccio ascendente, partnership locale, sviluppo integrato, innovazione, gestione finanziaria decentrata, collegamento in rete)^[8], confrontando gli effetti della cooperazione sull'équipe del progetto, le azioni di sviluppo locale e la popolazione dei territori partner.

Il campione dei progetti analizzati evidenzia tre principali livelli sui quali la cooperazione esercita un significativo impatto:

- > la **strategia** (innovazione, approccio territoriale, sviluppo integrato);
- > il **finanziamento** (decisioni e gestione finanziarie decentrate);
- > gli **operatori e la popolazione** (partnership, collegamento in rete, approccio ascendente).

[8] Per ulteriori informazioni si rimanda alla guida "La valutazione del valore aggiunto nell'approccio LEADER", Osservatorio europeo LEADER/AEIDL, 1999.

ESEMPIO FITTIZIO DELL'IMPATTO DI UN PROGETTO DI COOPERAZIONE TRANSAZIONALE IN FUNZIONE DELLE 7 SPECIFICITÀ DI LEADER



1.2.1 L'impatto della cooperazione sulla strategia

a) Innovazione

Nell'ambito di LEADER II, il principale impatto esercitato dalla cooperazione transnazionale è rappresentato dall'innovazione. La cooperazione transnazionale consente ai partner di un progetto di instaurare contatti diretti e di avviare un dibattito su un preciso ambito tematico, nonché di prendere coscienza di nuovi approcci, strategie, metodi ed attività.

Per quanto riguarda i **progetti turistici**, il principale impatto osservato risiede nella progressiva adozione delle prassi migliori. Si constata, in particolare, un notevole grado di innovazione nelle attività destinate a coinvolgere la popolazione locale e a collegare turismo e valorizzazione della cultura locale.

Nell'ambito dell'azione di cooperazione "Terrasses de culture", i gruppi LEADER Châtaigneraie e Sucs d'Ardèche (Francia), Serra de Tramuntana (Spagna), Ipiros (Grecia) e Alta Langa (Italia) hanno elaborato nuovi meccanismi, estremamente innovativi, in grado di migliorare l'immagine del rispettivo territorio. I gruppi, ad esempio, hanno introdotto l'uso di materiali pubblicitari inediti e particolarmente incisivi (quali il "land art") nonché il ricorso a nuovi metodi per suscitare la partecipazione della popolazione locale.

La cooperazione transnazionale può inoltre incentivare l'innovazione nel **settore agricolo e agroalimentare**, consentendo ai gruppi di sperimentare nuovi tipi di prodotti e sfruttando, nello stesso tempo, l'immagine transnazionale per combattere lo scetticismo locale che, in molti casi, spinge a considerare le innovazioni come elementi "a rischio" (ad esempio il plaid confezionato con lana inutilizzata in precedenza).

Nel **settore dell'ambiente e del patrimonio**, la maggior parte dei GAL che hanno partecipato a questo tipo di progetto condivide uno stesso approccio e un'analoga visione delle cose. Si constata un forte interesse per l'architettura realizzata nel rispetto dell'ambiente, per i nuovi metodi organizzativi, nonché per i nessi tra considerazioni ambientali e economiche, nessi che sembrano destinati ad assumere una sempre maggiore importanza in futuro.

Nel quadro dei progetti di cooperazione incentrati sulle tecnologie dell'informazione, dove l'innovazione si fonda soprattutto sull'utilizzo di nuovi tipi di tecnologie ad opera dei gruppi locali, la sfida consiste nell'in-

tegrare le tecnologie in un approccio territoriale (si veda ad esempio il progetto "Rural Market Place" presentato in precedenza).

b) Approccio territoriale

La cooperazione transnazionale consente in molti casi di sensibilizzare gli operatori locali sull'importanza del "prodotto" nell'ambito di un progetto territoriale di più vasta portata.

Per quanto riguarda i progetti del settore agroalimentare è sovente opportuno correlare il prodotto al territorio e viceversa. Per i progetti turistici, invece, si tratterà di convincere gli operatori della necessità di operare su un territorio più vasto della zona in cui erano soliti intervenire in precedenza, o di collegare la loro offerta ad altri prodotti del territorio.

I gruppi LEADER Feldbach (Austria), Capo Santa Maria di Leuca (Italia), Parmonas (Grecia) e North Pennines (Regno Unito) intendono invertire la tendenza al declino che si riscontra nei loro villaggi. A tale proposito i gruppi attuano un'azione incentrata su un'idea comune: ristrutturare casali e fattorie tradizionali a fini turistici per promuovere e commercializzare in seguito, congiuntamente, un concetto di "Villaggi europei". Gli scambi instaurati nell'ambito del progetto "Vacation in our European Village" ("Vacanze nel nostro villaggio europeo") hanno permesso ai partner di comprendere meglio i bisogni e le sfide del rispettivo territorio, nonché di riconsiderare la funzione del turismo nella strategia di sviluppo dell'intera regione.

c) Sviluppo integrato

La cooperazione transnazionale ha migliorato la comprensione del concetto di sviluppo integrato, promuovendo inoltre l'attuazione di tale concetto su più vasta scala. Sebbene questo approccio sia generalmente presente sin dalle fasi iniziali nei **progetti turistici**, la cooperazione transnazionale ha sovente permesso di consolidare la strategia locale, rafforzando in particolare i nessi esistenti tra turismo, prodotti locali e territorio.

Anche nel **settore agroalimentare** i progetti di cooperazione tendono a adottare impostazioni più globali, ad esempio integrando i principi della produzione ecologica e biologica.

Infine, anche i progetti incentrati **sull'ambiente e il patrimonio**, che tendono a rafforzare i nessi esistenti tra ambiente e turismo (come ad esempio il progetto "ECONET"), mostrano un sostanziale consolidamento dell'approccio integrato.

1.2.2 L'impatto della cooperazione sul finanziamento

La cooperazione transnazionale spinge sovente i GAL a ricorrere a nuove fonti di finanziamento e a sperimentare nuovi metodi di gestione finanziaria.

I gruppi che hanno partecipato ai progetti di cooperazione transnazionale hanno sovente avuto la possibilità di accedere, per altre azioni^[9], a vari tipi di finanziamento pubblico nel quadro delle procedure europee (altri programmi comunitari transnazionali) o nazionali (ad esempio, i programmi settoriali per la promozione turistica).

I GAL hanno inoltre acquisito una maggiore dimestichezza rispetto ai metodi che consentono di attrarre nuovi fondi privati nell'ambito di un progetto. A tale proposito, gli aiuti LEADER costituiscono sovente una prima fonte di finanziamento per i progetti di questo tipo, esercitando un effetto leva per suscitare l'interesse di nuovi finanziatori o rappresentando un fattore "supplementare" non trascurabile.

Una volta che questi finanziamenti sono disponibili, vengono attuati scambi per imparare ad utilizzare metodi di gestione e di promozione più efficaci.

Il progetto "European Wilderness Challenge", attuato dai GAL Western Isles (Regno Unito), Skogslandet (Svezia) e Kalambaka-Pyli (Grecia), tende a garantire il trasferimento di metodi per l'organizzazione di gare d'avventura. L'azione è finalizzata a trasformare queste manifestazioni in un'attività turistica e ricreativa in territori estremamente isolati. L'enorme differenza tra la situazione iniziale dei tre partner per quanto riguarda le fonti di finanziamento ha portato ad un costruttivo scambio sul modo di fruire di sponsorizzazioni pubbliche e private per finanziare attività di questo tipo.

Nel settore dell'ambiente e del patrimonio si sono avuti scambi sui nuovi modi per gestire i fondi pubblici nei casi in cui i gruppi condividevano approcci comuni.

Una parte sostanziale del processo di apprendimento reciproco dei GAL partecipanti al progetto "ECONET" verteva sul modo di diversificare le fonti di finanziamento (sino allora pubbliche) dei centri di educazione ambientale interessati dall'azione di cooperazione, nonché sulle modalità per orientare i nuovi finanziamenti verso attività pertinenti a livello locale e transnazionale.

[9] Fermo restando chiaramente che una stessa azione non può essere finanziata da varie procedure europee.

1.3.3 L'impatto della cooperazione sugli operatori e la popolazione

a) Partnership locale

Quasi tutti i gruppi interpellati hanno evidenziato l'importanza della cooperazione transnazionale nello sviluppo delle partnership locali. Infatti:

- > gli obiettivi di numerosi progetti di cooperazione transnazionale implicano sovente una partecipazione locale più estesa;
- > i GAL scoprono altre strutture e metodi di partecipazione utilizzati da vari gruppi di operatori;
- > infine, una partecipazione più ampia rafforza il potere negoziale del GAL a livello transnazionale.

In funzione del settore interessato, la cooperazione transnazionale porta ad integrare nuovi membri all'interno della partnership locale:

- > per numerosi **progetti turistici** si tratta essenzialmente di estendere la partecipazione ad altre organizzazioni turistiche e ad imprenditori locali. La necessità di promuovere una nuova associazione di turismo culturale, ad esempio, coinvolge nuovi operatori (fornitori di servizi culturali, educativi, ecc.). Piuttosto che creare reti esclusivamente tematiche, vari progetti di cooperazione transnazionale imperniati sul turismo hanno portato alla creazione di reti geografiche. Questo elemento ha evidenziato la necessità di estendere la partecipazione ad altri organi politici e istituzionali, per permettere al progetto di superare i limiti territoriali locali.

I 5 territori spagnoli e i 6 territori portoghesi interessati dal progetto "Promozione Duero" sono situati lungo il fiume Duero. I territori in questione, che presentano caratteristiche simili dovute alla presenza di questo asse fluviale comune, intendono elaborare una strategia di promozione turistica congiunta per questa regione ancora poco nota e frequentata. Il progetto consiste nell'esaminare collettivamente le iniziative turistiche sostenute dai singoli gruppi partner per coordinare gli interventi lungo il corso del fiume. Una relazione sulle caratteristiche (strutturali, economiche, finanziarie, ecc.) dei progetti turistici locali ha permesso di individuare meglio la dinamica del settore sull'intero comprensorio. In seguito, i partner hanno messo a punto una strategia di promozione e di commercializzazione comune per la regione, sensibilizzando inoltre gli operatori socio-economici e la popolazione in merito alle potenzialità turistiche e alle risorse naturali e culturali dei territori partecipanti.

> Il principale impatto esercitato nei **settori agricolo e agroalimentare** riguarda le forme di integrazione verticali e orizzontali e il consolidamento delle filiere. La cooperazione transnazionale ha sovente permesso ai gruppi di produttori, solitamente ripiegati su se stessi, di instaurare contatti iniziali con una rete più ampia per tutelare interessi complementari (tecnici, distributori e consumatori).

Inoltre, i progetti realizzati in questi settori sono tra i primi ad aver instaurato contatti con università e centri di ricerca. Questo collegamento tra produttori e opportune risorse intellettuali può rivelarsi di primaria importanza per la fattibilità a lungo termine dei progetti e per garantirne la credibilità sul piano nazionale e transnazionale (si veda il progetto "Crocus Sativus" citato in precedenza).

> Sebbene alcuni progetti incentrati su **altri servizi** abbiano avuto difficoltà nel suscitare l'interesse locale, altri hanno saputo dimostrare come l'integrazione di nuovi operatori in un gruppo direttivo locale potesse rappresentare un sostanziale vantaggio.

Nell'ambito del progetto "New Elderly Service", incentrato su una migliore accoglienza degli anziani, la partecipazione di architetti locali ha permesso all'azione di cooperazione transnazionale di dedicarsi al trasferimento di nuovi concetti in materia di alloggi mirati in funzione delle esigenze della terza età.

b) Collegamento in rete e cooperazione

Un migliore collegamento in rete dovrebbe costituire di fatto una delle principali forme di valore aggiunto della cooperazione transnazionale. Tuttavia, non tutti i progetti di cooperazione transnazionale portano all'attuazione di reti attive e durature, la cui sfera di intervento oltrepassa il quadro delle attività previste.

Nel complesso, la cooperazione transnazionale ha permesso:

- > di consolidare e di ampliare le reti locali;
- > di creare nuove reti transnazionali per lo scambio di informazioni;
- > di definire nuove reti di commercializzazione;
- > di migliorare l'efficacia delle reti sfruttando nuovi supporti tecnologici;
- > di integrare partner esterni a LEADER (università e/o centri di ricerca) all'interno delle reti.

In linea generale, il principale impatto della cooperazione transnazionale nel **settore turistico** risiede nel consolidamento delle reti locali, in quanto la cooperazione transnazionale è stata sovente utilizzata per potenziare le azioni intraprese con gli operatori locali.

La rete "Villages de Tradition", cui aderiscono 10 zone LEADER del Portogallo, dell'Italia e dei Paesi Bassi, è il risultato di un lungo processo di cooperazione avviato all'inizio degli anni '80. L'estensione dell'azione su un periodo di diciotto anni costituisce un esempio di ciò che può essere l'evoluzione a lungo termine di un processo di cooperazione a catena, dove si nota chiaramente una successione di cicli:

- > *un primo ciclo di cooperazione a livello nazionale incentrato sull'affermazione di un concetto di habitat rurale turistico di qualità ("Solares del Portogallo") tra il 1983 e il 1985;*
- > *un secondo ciclo di cooperazione a livello europeo che associa progetti analoghi integrandoli in un concetto più ampio ("L'Europa delle Tradizioni") tra il 1985 e il 1990;*
- > *un terzo ciclo di cooperazione a livello regionale, che permette di passare dal concetto di fabbricati rurali di qualità a quello di villaggi di qualità ("Villaggi del Portogallo") tra il 1991 e il 1997;*
- > *un quarto ciclo di cooperazione a livello europeo che associa concetti analoghi in altri Paesi ("Villaggi delle Tradizioni") dal 1997.*

La cooperazione transnazionale ha dinamizzato il processo garantendo un'efficace promozione e suscitando la partecipazione degli operatori socio-economici locali (agricoltori, artigiani, fornitori di servizi turistici).

In altri territori dove non esiste praticamente alcuna tradizione o precedente esperienza in materia di reti, la cooperazione transnazionale promuove la costituzione di reti locali al fine di ottimizzare i rapporti transnazionali.

Il progetto "SaS" ("Spain and Sweden") è attuato dai GAL Noreste de Granada (Spagna), Småland e Dalarna (Svezia). Le zone svedesi vantano un eccellente know-how nella lavorazione del legno, del metallo e, soprattutto, del vetro (con imprese di fama mondiale). Il gruppo spagnolo interviene invece in una zona di produzione di legname, olio d'oliva e prodotti ortofrutticoli. Nel corso di un seminario LEADER i tecnici dei GAL hanno notato il potenziale interesse di uno scambio tra le tre zone, in particolare per quanto riguarda la produzione su scala ridotta. A livello locale i gruppi hanno lavorato per

consorzio gli artigiani in associazioni rappresentative, organizzando con queste ultime mostre e formazioni incrociate.

La fase successiva consisteva nell'attuare circuiti di commercializzazione comuni e nel creare una banca di contatti tra artigiani. Per la prima volta, gli artigiani delle zone interessate hanno partecipato attivamente ad una rete che agevola il loro lavoro, conferendo al contempo un'immagine di qualità ai tre territori.

L'utilizzo di nuove tecnologie e di sistemi accessibili via Internet consente sovente di incrementare l'efficacia del lavoro in rete e, talvolta, di elaborare un'offerta di commercializzazione congiunta, come nel caso del progetto **"Rural Tourism Network"** precedentemente citato.

c) Approccio ascendente

L'approccio ascendente, considerato a giusto titolo una delle pietre angolari della strategia LEADER, si rivela essenziale per far sì che gli operatori e la popolazione dei territori partner possano "appropriarsi" del progetto transnazionale poiché il fatto di imporre una cooperazione transnazionale non compresa o reputata inadeguata a livello locale porta sovente al fallimento del progetto ipotizzato.

Anche se taluni progetti di cooperazione scaturiscono da una manifestazione spontanea dei bisogni locali, nelle fasi iniziali di elaborazione del progetto si osservano frequentemente comportamenti "discendenti" (basati sul principio del "top-down"). Infatti, sono quasi sempre i responsabili dei GAL o gli operatori direttamente interessati dal progetto che, per primi, percepiscono la necessità di consolidare l'azione locale conferendole una dimensione transnazionale.

Nel caso di vari progetti locali, tuttavia, la cooperazione transnazionale ha migliorato sensibilmente l'approccio ascendente: il contatto con GAL più esperti di altri Paesi ha spinto taluni gruppi a riconsiderare le proprie modalità per suscitare la partecipazione della popolazione. Del resto, questo miglioramento è stato sovente un requisito per garantire il successo del progetto.

In vari settori, soprattutto quello dei **prodotti agricoli e agroalimentari** e quello dell'ambiente e del **patrimonio**, l'approccio ascendente sembra essere più presente, sin dalle fasi iniziali del progetto. Questa situazione si riscontra in particolare nel caso dei progetti incentrati sui bisogni e sui mercati, dove la cooperazione può contribuire a risolvere un problema relativo al processo di produzione, a trovare un nuovo sbocco commerciale o un nuovo prodotto, ecc.

Il progetto **"Improving the Quality of Beef and Lamb for Import and Export"** (Migliorare la qualità del manzo e dell'agnello per l'import-export), attuato dai GAL South Kerry (Irlanda) e Garfagnana (Italia), tende a individuare nuovi sbocchi commerciali per la carne prendendo in considerazione, in modo più sistematico, gli interessi dei produttori e degli acquirenti. Da un campo iniziale estremamente circoscritto (trovare nuovi mercati), l'impatto del progetto si è notevolmente esteso: gli allevatori sono stati incentivati a adottare una visione europea e a familiarizzarsi con i sistemi di tracciabilità e le pratiche economiche integrate.

Per i progetti attuati nel settore dell'ambiente e del patrimonio, invece, l'approccio ascendente è generalmente un principio strategico, una norma collettiva. Quando un'organizzazione di tipo più "tradizionale" si impegna in una cooperazione transnazionale in questo settore, l'approccio ascendente viene rafforzato dalla necessità di coinvolgere gli operatori locali per mettere in atto le azioni di cooperazione transnazionale.

Il progetto **"La richesse en eau au cœur d'un développement diversifié, innovant et durable"** (L'acqua al centro di un processo di sviluppo diversificato, innovativo e sostenibile) è scaturito dai contatti personali instaurati tra i tecnici dei due GAL interessati, Pays du Val d'Adour (Francia) e Redange-Wiltz (Lussemburgo), due strutture LEADER a carattere prevalentemente istituzionale. I due partner erano interessati ad uno scambio che, inizialmente, doveva vertere su una serie di elementi. Ma per coinvolgere realmente gli operatori e mobilitare rapidamente la popolazione locale, i responsabili dei due GAL hanno dovuto modificare il loro approccio. Gli operatori locali si sono successivamente assunti direttamente l'incarico di definire e di elaborare il programma con l'assistenza delle strutture LEADER. Dopo una visita iniziale dei territori interessati è stato possibile identificare due probabili assi di cooperazione: attuazione di metodologie comuni per la cura delle sponde dei fiumi con opere bio-vegetali e tecniche cosiddette "dolci"; sviluppo di supporti didattici, animazione e sensibilizzazione sulla tutela dell'acqua.

Nel **settore turistico**, uno degli effetti della cooperazione transnazionale sull'approccio ascendente è correlato alla necessità di sensibilizzare gli operatori locali sull'importanza delle reti comuni per le azioni di promozione e commercializzazione attuate nel quadro di tali progetti.

Sebbene i progetti relativi alle **nuove tecnologie** abbiano un carattere "discendente" dovuto alla loro

natura tecnica, la necessità di adattare queste tecnologie ai reali bisogni della popolazione locale favorisce un processo di consultazione e una partecipazione più esplicita degli agenti locali. L'esempio come elemento dimostrativo e l'estensione delle consultazioni, non soltanto ai dirigenti e ai tecnici ma anche agli imprenditori locali, sono fattori determinanti a tale proposito.

Nel caso della rete "Rural Market Place", dopo un primo progetto di cooperazione transnazionale essenzialmente costituito da uno scambio tra tecnici, un secondo progetto attuato con la Svezia tendeva ad applicare un approccio più ascendente. Gli svedesi hanno dato l'esempio integrando all'interno del gruppo direttivo locale alcuni rappresentanti della popolazione locale. Ciò ha spinto a considerare maggiormente, nell'ambito del progetto, le esigenze della popolazione interessata.

I progetti che tentano invece di "imporre" idee e concetti esterni possono perdere credibilità per quanto riguarda lo scambio e mettere a repentaglio l'attuazione del progetto di cooperazione.

I GAL Bugey (Francia), Los Vélez (Spagna) ed un gruppo PRODER^[10], che intervengono in zone poste di fronte al problema dell'invecchiamento della popolazione e all'esodo dei giovani, conducono una serie di azioni comuni volte a suscitare una maggiore partecipazione dei giovani nello sviluppo locale del proprio territorio e a favorire la creazione di occupazione e nuove attività. Il progetto, elaborato da un consulente esterno, non è tuttavia riuscito a coinvolgere veramente gli operatori locali: questi ultimi, risentiti perché era stato "imposto" loro un intervento esterno, si sono impegnati pochissimo nella realizzazione delle azioni previste.

d) Équipe del progetto, azioni di sviluppo locale e popolazione del territorio

A livello locale, il primo impatto della cooperazione transnazionale riguarda evidentemente l'équipe del progetto, gli agenti di sviluppo che hanno avviato il progetto e che si assumono la responsabilità della sua attuazione.

I cambiamenti di approccio e di prospettive indotti dai rapporti transnazionali si ripercuotono anche sulle azioni locali gestite dall'équipe del progetto.

L'impatto sulla popolazione locale si rivela di norma piuttosto limitato e scaturisce più da una progressiva "contaminazione" che da un'implicazione diretta nel progetto.

Vari progetti reputano tuttavia che la cooperazione transnazionale svolga un ruolo importante per suscitare un "interesse locale" che conferisce un riconoscimento e un nuovo statuto alle azioni locali. La cooperazione transnazionale può inoltre rappresentare un eccellente strumento per riavvicinare il GAL alla popolazione locale.

Per combattere l'isolamento della popolazione rurale della zona di intervento del GAL North Pennines, il coordinatore di una piccola organizzazione locale che sosteneva soprattutto progetti ambientali intendeva avviare progetti collettivi confrontando l'identità locale con altre culture. Il progetto "River Management" ("Gestione del fiume"), attuato con il GAL spagnolo La Serranía-Rincón de Ademuz, tendeva in particolare ad organizzare campi scuola per i giovani al fine di promuovere la cura e il ripristino dei corsi d'acqua. Questi soggiorni turistici particolari hanno permesso di instaurare contatti diretti tra i rappresentanti della popolazione delle due zone. Il progetto testimonia il desiderio di apertura del territorio del GAL coordinatore: molteplici azioni locali sono finalizzate a "diffondere" i vantaggi della cooperazione (conferenze con diapositive nelle scuole, accoglienza di gruppi di giovani dei territori partner, ecc.) e questo aspetto ha suscitato un forte entusiasmo a livello locale, rafforzato dalla dimensione transnazionale dell'azione.

Il tema trattato nell'ambito del progetto o il processo adottato per avviare l'azione hanno avuto una scarsa influenza sull'impatto ottenuto. In questo caso sono state le metodologie utilizzate nelle fasi di negoziazione e di attuazione a rivestire una particolare importanza:

- > grado di partecipazione degli operatori del territorio nel gruppo direttivo locale della cooperazione;
- > grado di impegno degli operatori locali nelle attività transnazionali e "produttività" di queste ultime;
- > efficacia dei metodi di animazione che consentono di tenere aggiornato il livello locale in merito alla cooperazione transnazionale.

I GAL Alto Tâmega (Portogallo), Calatayud, Alto Palancia-Alto Mijares (Spagna), Thermenregion Stegersbach (Austria), Les Volcans e Montagne Ardéchoise (Francia) cooperano nel quadro di un progetto volto a valorizzare e/o a rilanciare stazioni termali. L'importanza attribuita alla partecipazione dei soggetti politici, istituzionali e locali al gruppo direttivo locale ha fatto sì che il progetto

[10] PRODER ("PROgrama de Desarrollo Rural ") è un programma nazionale che si ispira a principi analoghi a quelli di LEADER.

esercitasse un maggiore impatto sulla popolazione locale. I metodi per favorire la partecipazione degli operatori locali alle riunioni transnazionali, nonché la pubblicità sulle attività locali e nazionali sono stati trattati con particolare attenzione. Ciò ha migliorato l'immagine e la fattibilità del progetto **"Thermalisme en milieu rural"** ("Stazioni termali nelle zone rurali") tra la popolazione locale.

Attuando efficaci misure di sensibilizzazione e coinvolgendo i produttori locali di zafferano nelle riunioni transnazionali, i partner greci e italiani del progetto **"Crocus Sativus"** hanno aiutato i produttori a superare i propri timori iniziali. In un certo senso, la cooperazione transnazionale ha messo gli agricoltori locali "di fronte alle loro competenze", dimostrando loro che queste ultime erano equivalenti a quelle dei produttori del Paese partner.

Tre GAL greci (Viotia, Parnassos-Oiti e Phokida) e un GAL francese (Montagne-Hérault) cooperano nell'ambito del progetto **"Produits agro-alimentaires et gastronomie méditerranéenne"** ("Prodotti agroalimentari e gastronomia mediterranea") per individuare insieme soluzioni efficaci per migliorare l'immagine e l'identità del rispettivo territorio. I partner hanno deciso innanzi tutto di valorizzare i prodotti gastronomici locali, puntando sul carattere mediterraneo. Con l'avanzamento del progetto, gli obiettivi si sono incentrati sulla qualità dei prodotti e dei servizi offerti nelle singole zone nel settore alberghiero e della ristorazione.

I tecnici del GAL si sono impegnati a promuovere il progetto di cooperazione transnazionale attuando sul territorio azioni di animazione e di sensibilizzazione. In particolare, essi hanno costituito a livello locale un gruppo di lavoro "qualità" composto da rappresentanti dei produttori, degli intermediari e dei possibili sbocchi commerciali nel settore alberghiero e della ristorazione. Ciò ha rapidamente portato a reali ripercussioni nel territorio, soprattutto grazie allo sviluppo di una nuova cultura incentrata sul miglioramento della qualità e dei servizi locali.

GLI APPORTI IMMATERIALI DELLA COOPERAZIONE TRANSNAZIONALE RISPETTO ALLE 7 SPECIFICITÀ DI LEADER, ALL'ÉQUIPE DI PROGETTO, ALLE AZIONI LOCALI E ALLA POPOLAZIONE DEI TERRITORI PARTNER

Settore	Turismo	Prodotti agricoli e agroalimentari	Ambiente e patrimonio	Tecnologie dell'informazione	Altri servizi
Innovazione	Nuovi approcci, in particolare in relazione ad concetto di turismo territoriale Nuove metodologie organizzative Nuovi tipi di attività fondate sulle tradizioni	Non si limita a approcci, tecniche, prodotti e sbocchi commerciali Ruolo essenziale della cooperazione transnazionale per trattare il fattore "rischio" nei nuovi prodotti	Impatto limitato all'interno dei gruppi ambientali che adottano approcci comuni Forte impatto sulle organizzazioni tradizionali che "scoprono" le questioni ambientali	Le tecnologie stesse sono innovative e implicano vari know-how, approcci e tecniche Il modo di utilizzarle in un approccio territoriale si rivela altrettanto importante	Nuove prospettive sul ruolo delle collettività (in particolare rispetto agli anziani e ai giovani) Impatto ancora scarso
Approccio territoriale	Principale impatto sui nessi tra prodotti e turismo in un nuovo approccio rispetto al territorio Consapevolezza della possibilità di creare un'identità territoriale al di là dei confini esistenti	Impatto sulla formula promozionale dei prodotti locali, adottando un approccio più ampio	Valorizzazione del patrimonio dimenticato e dei prodotti ad esso correlati Potenziamento del territorio a livello locale	Come utilizzare efficacemente le tecnologie dell'informazione in quanto strumenti per favorire l'approccio territoriale?	
Approccio integrato	Consolidamento della partnership locale, delle azioni locali e dei nessi tra turismo, prodotti e territorio.	Promozione di un approccio più ampio in materia di produzione alimentare Integrazione di principi ecologici relativi allo sviluppo sostenibile	Consolidamento dei nessi tra turismo e ambiente	Utilizzo delle tecnologie dell'informazione nel quadro di uno strumento di sviluppo integrato	Rafforzamento del ruolo dei servizi nella strategia di sviluppo rurale
Decisioni e gestione finanziaria decentrate	Nuovi metodi per la raccolta di fondi: abbinamento di fonti pubbliche e private e nuove idee di marketing finanziario	La cooperazione transnazionale rappresenta talvolta soltanto una ridotta componente di un'ampia strategia locale	Nuovi metodi per la gestione dei fondi pubblici Effetto leva in grado di attrarre altri finanziatori		
Partnership locale	Estensione geografica delle organizzazioni turistiche Creazione di collegamenti con gli istituti del settore educativo e i bisogni formativi	Forte impatto sulle forme di integrazione verticali e orizzontali: tecnici, produttori, distributori e consumatori	Instaurazione di rapporti innovativi tra le strutture pubbliche (locali e regionali) e le imprese private	Soluzioni tecniche più consone ai bisogni locali	

GLI APPORTI IMMATERIALI DELLA COOPERAZIONE TRANSNAZIONALE RISPETTO ALLE 7 SPECIFICITÀ DI LEADER, ALL'ÉQUIPE DI PROGETTO, ALLE AZIONI LOCALI E ALLA POPOLAZIONE DEI TERRITORI PARTNER

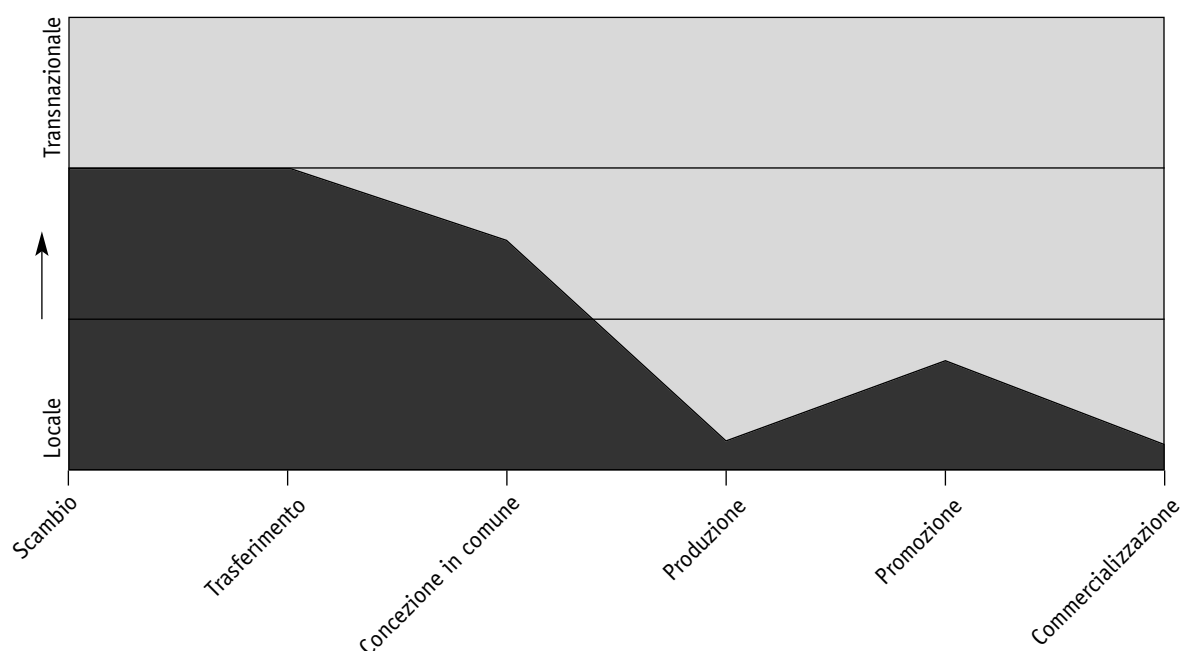
Settore	Turismo	Prodotti agricoli e agroalimentari	Ambiente e patrimonio	Tecnologie dell'informazione	Altri servizi
Collegamento in rete e cooperazione	Creazione di nuove reti e potenziamento delle reti esistenti	Collegamento in rete più innovativo poiché il target è più preciso Considerazione dell'offerta e della domanda	Principale impatto per taluni gruppi: le attività transnazionali possono favorire un collegamento in rete più efficace a livello locale	Rafforzamento del collegamento in rete tecnologico con nessi fisici Utilizzo di Internet come strumento per la creazione di reti	
Approccio ascendente	Forte impatto in relazione ad una maggiore partecipazione degli operatori e degli imprenditori locali	Impatto meno evidente in quanto i progetti sono più sensibili al mercato Forte progressione delle forme di integrazione verticali e orizzontali	Scarsi cambiamenti per i gruppi ambientali che già adottano un approccio ascendente Sostanziale impatto sulle organizzazioni di tipo più tradizionale che devono integrare l'approccio ascendente nella loro strategia locale	Approccio relativamente discendente, per necessità Comparsa, nei progetti, di seconde fasi dove si percepisce la necessità di coinvolgere gli operatori locali e di adattare le tecnologie ai bisogni esistenti	
Équipe, azioni e popolazione locali	Principale impatto sull'équipe del progetto e sulle azioni locali con nuovi prodotti e strategie La cooperazione transnazionale suscita un nuovo interesse della popolazione locale, in particolare nel quadro di iniziative destinate a coinvolgere direttamente il livello locale	Principale impatto sull'équipe del progetto e sulle azioni locali La cooperazione transnazionale contribuisce a combattere lo scetticismo locale nei confronti dell'innovazione; essa colma il divario tra i GAL e la popolazione locale	Nelle organizzazioni di tipo più "tradizionale", la cooperazione transnazionale motiva realmente l'équipe locale e l'équipe di progetto Scarso impatto diretto sulla popolazione locale Forte partecipazione dei volontari e degli operatori locali	Principale impatto sull'équipe locale; sforzi a favore di un riavvicinamento con gli operatori locali-	Impatto più problematico, limitato all'équipe locale, che esercita minime ripercussioni a livello locale In un progetto: eventuale impatto negativo e perdita di credibilità delle azioni di cooperazione transnazionale

Il ciclo del progetto di cooperazione

Poiché la maggior parte dei progetti di cooperazione transnazionale LEADER II è stata avviata soltanto a partire dal 1998, attualmente (dicembre 2000) non è ancora possibile quantificarne le ripercussioni concrete a lungo termine. In effetti, non vi è praticamente alcuna valutazione formale dei progetti e, in linea generale, a questo stadio non è possibile individuare un impatto tangibile delle azioni di cooperazione in base a parametri precisi quali l'occupazione, la produzione, i mercati, le vendite, ecc.

Inoltre, la maggior parte delle attività sinora realizzate nell'ambito della cooperazione transnazionale LEADER II rientra nelle prime fasi del ciclo dei progetti, ossia scambio, trasferimento di know-how e concezione congiunta di prodotti e servizi (*si veda il grafico riportato oltre*). Naturalmente le attività che riguardano la promozione comune di prodotti e servizi, ad esempio, hanno fatto registrare una netta progressione rispetto a LEADER I. Ma le azioni di cooperazione incentrate sulla produzione o la commercializzazione congiunta di prodotti e servizi restano relativamente poco numerose.

FASI E GRADO DI TRANSAZIONALITÀ DI UN PROGETTO DI COOPERAZIONE



*In **nero**: componente transnazionale nell'ambito del progetto.*

Si constata che le fasi "produzione" e "commercializzazione" di beni e servizi presentano una minore componente transnazionale.

Capitolo 2

Le difficoltà riscontrate

Le difficoltà riscontrate

Poiché coinvolge partner di cultura, lingua ed esperienza diverse con aspettative non sempre conciliabili, la cooperazione transnazionale è un processo che comporta determinate difficoltà e, in alcuni casi, taluni conflitti. Oltre ai problemi interni (progetto troppo ambizioso, partnership non adatta, coordinamento insufficiente, ecc.), i gruppi LEADER che partecipano ad azioni di cooperazione hanno talvolta incontrato difficoltà esterne: vincoli giuridico-legali, pesanterie amministrative, carenze nel dispositivo di sostegno.

Tuttavia, molte di queste difficoltà possono essere superate apportando talune migliorie che interessano, da un lato, le modalità di gestione e i metodi utilizzati nell'ambito del progetto e, dall'altro, le strutture esterne che partecipano più o meno direttamente alle azioni.

In molti casi, i gruppi di azione locale rilevano soltanto i problemi più immediati e più facili da spiegare, attribuendone spesso la causa a fattori esterni: gli altri partner, i vincoli finanziari e giuridici, ecc. Eppure, sovente, il problema sembra essere dovuto piuttosto agli atteggiamenti, alla metodologia utilizzata e alle modalità di gestione del progetto.

Il presente capitolo tende a sintetizzare le opinioni formulate nei questionari cui hanno risposto circa 150 gruppi, organizzandole in base alla logica di sviluppo di un progetto.

2.1 Difficoltà interne

2.1.1 Difficoltà a livello della partnership transnazionale

I rapporti all'interno della partnership rappresentano la prima causa di difficoltà citata dai gruppi interpellati. Il 20% di questi reputa, infatti, che i problemi relazionali con i partner costituivano una delle principali sfide. Gli incontri iniziali tra i gruppi transnazionali sono sovente ostacolati da malintesi poiché, prima di poter apprezzare realmente i vantaggi, le competenze e le aspettative dei partner, i partecipanti devono affrontare problemi linguistici, culturali e, talvolta, pregiudizi o stereotipi.

Le principali cause di tali difficoltà sembrano essere:

a) Le barriere linguistiche

Il 15% dei gruppi interpellati ha problemi di comunicazione. Tali problemi sono dovuti al numero di lingue utilizzate nell'ambito del progetto, alle scarse conoscenze linguistiche dei partner o ad una insufficiente assistenza in materia di traduzione/interpretariato.

Anche la scelta di un'unica lingua di lavoro può essere motivo di frustrazione se i partner hanno competenze linguistiche diverse. Questa scelta può anche portare alla predominanza del partner che utilizza, come lingua materna, la lingua scelta.

PRINCIPALI OSTACOLI ALLA COOPERAZIONE TRANSNAZIONALE

Difficoltà interne	Partnership: relazioni non proficue e poco costruttive Contenuto del progetto: impreciso o troppo ambizioso Gestione e coordinamento: mancanza di esperienza e efficacia ridotta Articolazione locale/transnazionale: progetto di cooperazione transnazionale poco idoneo al livello locale
Difficoltà esterne	Vincoli finanziari, amministrativi e giuridici Sistemi di sostegno: aiuto insufficiente al momento della richiesta

I traduttori e gli interpreti hanno sovente difficoltà a padroneggiare l'inevitabile terminologia tecnica utilizzata o a esprimere appieno le reali aspettative e le intenzioni dei partner della cooperazione.

È preferibile non contare unicamente sulle capacità linguistiche dei membri della partnership per garantire l'interpretariato nel corso delle riunioni: si tratta di un compito che richiede una grande concentrazione, in netto contrasto con un'effettiva implicazione nell'interno dei partner.

b) Le differenze culturali

Ogni partner veicola la propria identità culturale nelle sue relazioni internazionali e ciò può creare malintesi in merito al preciso oggetto del progetto, alle metodologie ipotizzate, alla dimensione sociale della relazione. I pregiudizi e gli stereotipi, sia impliciti che espliciti, sono frequenti e causano incomprensioni e diffidenza tra i partner, fattori che possono rivelarsi fatali per il progetto.

c) La distanza

Alcuni GAL partner hanno citato il problema della distanza. Sebbene gran parte degli scambi quotidiani possa avvenire per telefono, fax o posta elettronica, le relazioni "de visu" sono considerate essenziali dall'insieme dei gruppi interpellati. Si constata che i contatti con i partner tendono a ridursi con l'aumentare delle distanze. Sovente, la vicinanza geografica consente di instaurare relazioni più dinamiche tra i partner.

d) Diversità delle aspettative e del grado di coinvolgimento

Vari progetti sono stati penalizzati dal fatto che i partner si sono impegnati in una relazione transnazionale a partire da realtà troppo diverse, con aspirazioni divergenti e/o un'idea sfalsata rispetto al loro possibile contributo al progetto.

Anche un diverso grado di partecipazione dei partner al progetto può portare a sentimenti di risentimento. Una scarsa partecipazione è sovente dovuta ad un'errata valutazione delle risorse (umane e economiche) a disposizione di ogni partner. Ciò è talvolta imputabile anche alla mancanza di pertinenza del progetto transnazionale rispetto alle esigenze del territorio o agli obiettivi previsti nel piano di sviluppo locale.

e) Le disparità di competenze ed esperienze

Sentimenti di frustrazione possono sorgere anche nel caso in cui esistano nette differenze tra il possibile contributo di ciascun partner al progetto di cooperazione transnazionale. I diversi livelli di know-how possono influire negativamente se i membri della partnership non valutano correttamente la varietà di competenze ed esperienze. Il fatto che un partner apporti "tutto" e che gli altri si limitino ad "imitare" le sue iniziative è sovente sintomo di un malinteso iniziale o, quanto meno, di una mancanza di chiarezza sulla natura stessa della relazione all'interno della partnership.

Gli incontri iniziali tra i partner spagnoli e italiani del progetto "Sustainable Agriculture" sono stati caratterizzati da divergenze in merito al rispettivo ruolo delle parti nella produzione e nella commercializzazione del prodotto interessato (olio di oliva). Sebbene ogni partner comprendesse più o meno la lingua dell'altro, la comunicazione non era semplice. In seguito, quando le divergenze iniziali sembravano essere state appianate ed i responsabili erano riusciti a convincere i partecipanti in merito agli interessi comuni in gioco, sono sorte alcune proteste contro ciò che veniva considerato un'egemonia della struttura di promozione spagnola: reputandosi più esperta, quest'ultima credeva di doversi assumere più responsabilità dei partner italiani. La messa in atto di un chiaro dispositivo di coordinamento del progetto con riunioni periodiche ha permesso di appianare le divergenze, consentendo ad ogni partner di seguire il proprio ritmo e di prendere in considerazione un contesto locale specifico.

2.1.2 Difficoltà relative al contenuto del progetto

a) Rispetto alla definizione degli obiettivi

Vari GAL ammettono di aver definito nel piano d'azione iniziale obiettivi troppo ambiziosi. Questo può essere dovuto ad una mancanza di esperienza in materia di cooperazione transnazionale che porta i gruppi a sottovalutare le difficoltà del processo. Può esservi anche una sfida importante (a livello locale, regionale o nazionale), propria ad uno o più partner, che spinge il progetto di cooperazione transnazionale a definire obiettivi che superano probabilmente le capacità o le aspettative degli altri membri del progetto.

Il gruppo LEADER Livradois-Forez (Alvernia, Francia) coordina il progetto "Abbayes casadéennes"^[11], attuato con i partner GAL Antico Frignano (Italia) e il Comune di Burgos (Castiglia-Leon, Spagna). Per creare una "Federazione dei siti legati all'abbazia di Chaise-Dieu" sono state intraprese alcune ricerche storiche congiunte sui rapporti instaurati tra i siti in questione. Nel Livradois-Forez, il Comune di Chaise-Dieu ha posto questa "attrattiva" culturale al centro del suo progetto di sviluppo locale. Esso ha assunto una persona per effettuare talune ricerche complementari e seguire costantemente il progetto, cosa che non si è verificata per gli altri partner.

In altri casi, aspettative divergenti possono causare un conflitto sulle priorità del progetto. Per tale motivo, una parte essenziale delle trattative transnazionali consiste nell'adattare gli obiettivi alle esigenze o ai risultati attesi dall'insieme dei partner, privilegiando nella maggior parte dei casi gli obiettivi a breve termine.

b) Rispetto alle azioni e alle attività

Per quanto riguarda il piano d'azione vero e proprio, alcuni GAL ribadiscono la difficoltà di definire azioni precise che devono essere realizzate dall'insieme dei membri, nonché di convincere i partner a aderirvi. Questa difficoltà può essere dovuta a obiettivi troppo ambiziosi che non tutti i partner sono in grado di conseguire, soprattutto perché non hanno a disposizione le stesse risorse (tempo, fondi, personale) per la componente transnazionale del progetto. Vi è pertanto il rischio che l'adesione al progetto, gli scambi e il trasferimento delle competenze non siano equilibrati.

In alcuni progetti, infine, questa difficoltà può essere dovuta anche ad una certa confusione nella ripartizione tra la componente locale della cooperazione (azioni realizzate nel territorio dei singoli partner) e l'aspetto transnazionale vero e proprio.

c) Rispetto alla metodologia

Numerose difficoltà riscontrate vengono accentuate dalla disparità delle metodologie utilizzate all'interno della stessa partnership transnazionale. I problemi metodologici osservati, che scaturiscono in parte da difficoltà di gestione e di coordinamento, sono essenzialmente legati:

- > all'elaborazione e alla programmazione del progetto (a livello locale e transnazionale);
- > alla realizzazione del piano d'azione;
- > al processo decisionale;
- > al grado di fiducia reciproca tra i partner;
- > al modo di gestire i conflitti;
- > alla presenza o all'assenza di un dispositivo di sorveglianza e valutazione.

La maggior parte dei progetti transnazionali si sviluppa in base alle modalità operative dei partner, estremamente diverse per quanto riguarda la concezione, l'organizzazione, l'attuazione e le relazioni di lavoro. Il fatto di imporre un particolare metodo operativo senza una corretta negoziazione pregiudica sovente le relazioni a lungo termine. I gruppi interpellati insistono sulla necessità di avere una mentalità aperta per far emergere progressivamente nuove modalità di intervento e di lavoro in comune.

d) Il fattore tempo

Tutte queste considerazioni richiedono innanzi tutto **tempo**. Diversi GAL si lamentano del fatto che la mancanza di tempo abbia portato ad accelerare le cose ancora prima che i partner avessero avuto la possibilità di approfondire la loro relazione. Altri gruppi deplorano invece lentezze nell'attuazione del loro progetto. Questi punti di vista contrastanti sono un segno della disparità riscontrate nell'esperienza dei gruppi, nello stato di avanzamento dei progetti e, più frequentemente, nella coerenza tra gli obiettivi da conseguire e le scadenze previste.

Il progetto "Via dei Romei", realizzato dai GAL austriaci Norische Region e Carnica Rosental e dai GAL italiani Appennino Forlinese e Basso Ferrarese, tende a creare e a promuovere un'offerta culturale e turistica lungo l'antica via romana che collegava Roma al Norico (Austria) attraverso le Alpi. Una delle principali sfide consisteva nell'adeguare gli obiettivi e il piano d'azione in funzione

[11] Edifici religiosi legati alla Chaise-Dieu, un'abbazia che nel Medio Evo era investita di alcuni poteri e privilegi pontifici.

delle fasi di attività e dei bisogni dei gruppi partner. Questa difficoltà era principalmente dovuta ad una dualità di approccio nella comprensione del progetto, un elemento che riflette due culture nazionali diverse: mentre i partner austriaci intendevano impegnarsi in un'azione immediata per consolidare rapidamente la relazione transnazionale, gli italiani preferivano dedicare più tempo a conoscersi meglio e ad approfondire la fiducia reciproca prima di lanciarsi in un'azione concreta. Queste differenze, inizialmente causa di malintesi, conflitti e ritardi nell'attuazione, sono state infine ammesse e accettate, permettendo così un arricchimento reciproco e conferendo un maggiore impulso alla cooperazione.

2.1.3 Difficoltà di gestione

a) Difficoltà di coordinamento

Sebbene ogni GAL abbia un proprio sistema di gestione e di coordinamento per realizzare le attività locali e nazionali, molti gruppi interpellati sembrano aver riscontrato difficoltà nell'applicare o nell'adeguare i propri metodi e sistemi al contesto transnazionale.

Numerosi gruppi, infatti, cooperano senza un formale dispositivo di coordinamento, approfittando degli incontri tra partner per risolvere le questioni di gestione e di contenuto e suddividersi i compiti e le responsabilità in modo pragmatico. Questa modalità di intervento può suscitare sentimenti di risentimento, soprattutto quando uno dei partner deve assumersi maggiori responsabilità rispetto agli altri senza disporre di risorse specifiche per smaltire questa maggiore mole di lavoro.

Per i gruppi che hanno nominato ufficialmente un responsabile incaricato della gestione dell'azione di cooperazione o che ricorrono ai servizi di un esperto esterno, le difficoltà riguardano piuttosto le problematiche correlate alla partecipazione e alla gestione, in quanto taluni GAL temono di perdere il controllo della situazione. Un'eccessiva dipendenza dal responsabile della gestione rischia inoltre di rendere vulnerabile il gruppo qualora l'équipe venga modificata, come spesso avviene nell'ambito dei progetti di cooperazione transnazionale.

b) Difficoltà relative alla ripartizione delle responsabilità

Si tratta di un aspetto importante per numerosi GAL: qual è il compito di ciascuno? Come lo svolge? Quando? È opportuno accertarsi che tutti i partner possano ripartirsi le responsabilità e suddividere equamente il lavoro nel quadro del progetto. Sebbene sia comunemente accettato il fatto che i partner con più esperienza contribuiscano al progetto in misura maggiore, ciò non deve tuttavia limitare le responsabilità gestionali degli altri partner.

c) Il problema dell'assistenza tecnica esterna

Sebbene l'assistenza tecnica esterna sia stata utilizzata dai gruppi in modo estremamente diverso, si riscontrano le stesse difficoltà quando si tratta di sapere quando, dove e come ricorrere a questo sostegno nel modo più efficace possibile.

Per alcuni gruppi, il problema risiede in un uso eccessivo di questo tipo di assistenza che può persino arrivare a sostituirsi ai partner nel controllo del progetto.

Altri gruppi deplorano l'assenza di un sostegno professionale di qualità che avrebbe potuto agevolare loro il compito nei momenti critici dell'attuazione delle rispettive azioni di cooperazione.

d) La questione della sorveglianza e della valutazione

Sebbene non sia stata annoverata dai GAL tra i principali problemi, l'assenza di precise procedure in materia di sorveglianza e di valutazione, definite sin dall'inizio del progetto, impedisce ai gruppi partner non soltanto di contare su una solida base per procedere alla valutazione finale del progetto, ma anche di capire rapidamente che un'attività si discosta dagli obiettivi iniziali o che devono essere apportate alcune modifiche al programma.

Quando reputano che il progetto di cooperazione transnazionale non funziona correttamente, i gruppi tendono generalmente ad aspettare che questo finisca "naturalmente", evitando di porsi domande sulle cause e sulle responsabilità. Tuttavia, efficaci procedure di sorveglianza possono agevolare l'individuazione delle lacune e fornire soluzioni rapide che garantiscono la continuità del progetto.

2.1.4 La difficile articolazione tra locale e transnazionale

La cooperazione transnazionale si rivelerà tanto più efficace quanto maggiormente soddisferà i bisogni e gli obiettivi definiti a livello locale.

Alcuni progetti hanno avuto difficoltà soprattutto perché gli operatori locali non avevano valutato correttamente la pertinenza del loro progetto di cooperazione. Una situazione di questo tipo può essere essenzialmente dovuta:

- > al grado di coinvolgimento locale (i progetti troppo tecnici, ad esempio, tenderanno a rimanere essenzialmente nelle mani degli esperti dell'équipe del progetto);
- > a metodi eccessivamente "dirigistici", percepiti come "imposti" dall'esterno e non idonei alle esigenze locali;
- > alla mancanza di attività di animazione e pubblicità (poco tempo e poche energie sono stati dedicati ad un'efficace promozione del progetto di cooperazione transnazionale), ad esempio nei mass-media locali o nazionali.

2.2 Difficoltà esterne

2.2.1 Difficoltà finanziarie, giuridiche e amministrative

a) I vincoli finanziari

Circa la metà dei GAL che hanno risposto al questionario pongono l'accento sui problemi finanziari che, nella maggior parte dei casi, sono di tipo strutturale. Le lamentele più frequenti riguardano, infatti, i seguenti punti:

- > la disparità dei meccanismi finanziari nazionali relativi al dispositivo di attribuzione della Misura C. Questo aspetto ha creato notevoli problemi di coordinamento, lunghi ritardi, nonché una tendenza alla centralizzazione, in antitesi con i principi di LEADER;
- > la mancanza di chiarezza e la possibile sovrapposizione tra i finanziamenti gestiti dall'Osservatorio europeo LEADER (5 000 e 20 000 EUR) e i finanziamenti previsti dalla Misura C;
- > i termini per l'approvazione delle richieste di finanziamento che hanno talvolta interrotto l'attuazione dei progetti;
- > l'esistenza di una sovrapposizione, o addirittura di un conflitto tra gli eventuali finanziamenti complementari e il finanziamento principale (LEADER o altre fonti);

- > problemi specifici del cofinanziamento (difficoltà di conciliare criteri di ammissibilità e fonti di finanziamento diverse).

b) I vincoli giuridici

Per quanto riguarda gli aspetti giuridici, cinque gruppi hanno riscontrato difficoltà in merito alle restrizioni legali. Alcuni lamentano una disparità delle norme e delle procedure finanziarie, mentre altri sottolineano che i principali problemi che hanno dovuto affrontare riguardavano l'attuazione di talune attività transnazionali specifiche. In particolare, si deplora la mancanza di una chiara consulenza per la creazione di associazioni o di reti transnazionali, l'instaurazione comune di un marchio o di una procedura obbligatoria di controllo di qualità.

c) La burocrazia

Il 9% dei progetti ha riscontrato problemi amministrativi di ordine burocratico che hanno nettamente pesato sulla gestione della risorsa tempo: documenti incomprensibili, difficoltà di contattare l'interlocutore responsabile, cambiamento degli interlocutori a livello nazionale e comunitario. Questi elementi hanno ostacolato un'efficace gestione dei progetti.

d) Ritardi e mancanza di continuità

In linea generale, lo sviluppo dei progetti di cooperazione transnazionale ha richiesto più tempo rispetto ai progetti locali, soprattutto per i motivi già citati. È logico, infatti, che nello svolgimento del programma i progetti transnazionali siano realizzati soltanto dopo l'avvio dei progetti locali. Numerosi gruppi hanno pertanto avuto problemi di coordinamento, poiché sovente dovevano finalizzare il loro progetto locale proprio nel momento in cui i progetti transnazionali erano all'apice. Numerosi GAL, inoltre, temono che i progetti di qualità non abbiano la possibilità di svilupparsi in futuro.

2.2.2 Difficoltà correlate al dispositivo di sostegno

Molti GAL si lamentano per la mancanza di un sistema di sostegno ben definito ed efficace, mirato in funzione delle diverse fasi del ciclo dei progetti.

Il dispositivo di sostegno attuato si è concretizzato a vari livelli. Esso prevedeva, oltre al sistema generalizzato gestito dall'Osservatorio europeo LEADER, un

livello nazionale amministrato dalle Unità nazionali di animazione della rete e, talvolta, dalle componenti regionali.

In molti casi, i gruppi hanno espresso un parere estremamente positivo sugli sforzi attuati dall'Osservatorio europeo LEADER (che si è sovente spinto oltre la sua missione iniziale) tesi a garantire consulenza e assistenza ai partner dei progetti di cooperazione, in particolare tramite contatti diretti, forum, seminari, ma anche grazie alle pubblicazioni e alle banche dati.

Tuttavia, sarebbe stata auspicabile un'assistenza regionale e nazionale più vicina alle preoccupazioni locali, in grado di soddisfare maggiormente le loro principali aspettative. In particolare, i coordinatori interpellati sottolineano i seguenti problemi:

- > **talvolta, scarsa dinamicità del sostegno dovuta alla mancanza di risorse** - numerosi GAL reputano di non aver ricevuto un sostegno attivo, soprattutto durante le fasi iniziali del ciclo dei progetti (ricerca di partner, preparazione dei fascicoli di candidatura) o per la soluzione di problemi immediati. L'assistenza tecnica personalizzata dell'Osservatorio è stata considerata in modo estremamente positivo, sebbene i gruppi deplorino l'assenza di un sistema più vicino al loro territorio, un sistema che avrebbe potuto preparare meglio i gruppi ad ottimizzare l'assistenza fornita dall'Osservatorio;
- > **assistenza tecnica insufficiente** - l'Osservatorio ha fornito un'assistenza tecnica preziosa durante le fasi preliminari del progetto (ricerca di partner, costituzione dei fascicoli per la richiesta di finanziamento, ecc.). Oltre a questa forma di assistenza tecnica diretta, il ricorso a competenze più tematiche si è rivelato più problematico poiché non vi erano banche dati degli esperti negli ambiti trattati con maggiore frequenza nei progetti di cooperazione;
- > **scarsa chiarezza delle procedure** - sovente, i gruppi hanno perso tempo e notevoli risorse per comprendere ciò che poteva essere incluso o escluso nelle varie fasi di richiesta dei finanziamenti.

Capitolo 3

Raccomandazioni e strumenti

Raccomandazioni e strumenti

I vantaggi e le difficoltà riscontrati sul campo in materia di cooperazione transnazionale consentono di definire una serie di domande fondamentali:

- > Come trarre utili insegnamenti dagli errori commessi e elaborare progetti futuri in base ai casi di successo osservati?
- > È possibile abbreviare il processo migliorando le strutture, l'organizzazione, l'assistenza esterna e i sistemi di sostegno?
- > Al contrario, i progetti di cooperazione transnazionale devono operare su un periodo più lungo, in modo da poter eventualmente modificare gli orientamenti, valutare l'efficacia del progetto o addirittura, se necessario, porre fine alle attività?

Queste domande saranno approfondite in base ai sei gruppi di difficoltà individuati nel capitolo precedente.

3.1 Fattori interni

3.1.1 Costituire una partnership adeguata

Si rammenta che i principali ostacoli precedentemente individuati a tale proposito sono: la lingua, le differenze di cultura/nazionalità, la distanza, la diversità delle aspettative e del grado di coinvolgimento, nonché la disparità di competenze, conoscenze e know-how.

Quando si instaura una nuova partnership, questi cinque ostacoli possono essere riuniti nelle tre principali considerazioni che seguono:

- > Come trovare un partner adatto e riuscire ad avvicinarsi in modo efficace?
- > Come creare una proficua atmosfera di lavoro?
- > Come affrontare con chiarezza le questioni relative al trasferimento e allo scambio di know-how?

a) Individuare il o i partner adatti

In linea generale è opportuno sfruttare tutte le risorse disponibili nell'ambito di LEADER e all'esterno di esso, in particolare:

- > i contatti a disposizione sul tema che si intende sviluppare;
- > i contatti disponibili in merito al programma LEADER o altri programmi;
- > le banche dati e le pubblicazioni dell'Osservatorio europeo LEADER e delle Unità nazionali di animazione della rete;
- > ricerche su Internet e in pubblicazioni specializzate;
- > e, soprattutto, i seminari tematici (LEADER o altro) che offrono un'ottima opportunità per incontrare personalmente eventuali partner.

b) Instaurare un rapporto costruttivo

È importante dedicare tempo e attenzione ai primi incontri. Questi ultimi, fondamentali, devono permettere di:

- > incontrare i partner potenziali quanto prima e accertare il desiderio di lavorare insieme;
- > concordare una lingua comune o risolvere i problemi linguistici prevedendo i servizi di interpretariato/traduzione necessari (evitare di ricorrere in modo informale alle competenze linguistiche dei membri dell'équipe);
- > sin dagli incontri iniziali, dedicare tempo per conoscersi, scoprire i progetti e i territori, capire i problemi, ampliare le discussioni sul tema della cooperazione;
- > riflettere sui possibili campi di intervento del progetto;
- > evitare di focalizzare troppo presto il dibattito su obiettivi specifici e su un preciso piano d'azione;
- > immaginare metodi innovativi per suscitare un sentimento di fiducia tra i partner;
- > essere consapevoli, al di là dei numerosi vantaggi, del divario culturale che può separare i Paesi d'Europa.

La prima attività del progetto "Via dei Romei" consisteva nell'organizzare in Austria, sin dall'inizio del progetto, un "Salone internazionale delle erbe", al fine di suscitare un sentimento di fiducia reciproca tra i partner, in base al principio secondo il quale conoscersi e realizzare insieme alcuni compiti può creare la fiducia necessaria per la cooperazione futura.

Nell'ambito del progetto "La richesse en eau au cœur d'un développement diversifié, innovant et durable", il rapporto di amicizia e simpatia nato tra i responsabili dei due GAL si è rivelato determinante: soddisfatti di questa relazione transnazionale, essi hanno mostrato un forte entusiasmo nel promuovere il progetto.

c) Trattare con chiarezza le questioni relative al trasferimento e allo scambio di know-how

Il diverso grado di competenze tende a sfociare su una relazione incentrata sul trasferimento o sullo scambio. Entrambi i tipi di relazione sono adatti, a condizione che siano individuati e ipotizzati con sufficiente anticipo e che le loro conseguenze vengano considerate sin dall'inizio:

- > in un rapporto incentrato sul trasferimento è importante garantire sufficienti vantaggi al promotore del progetto. Ciò può avvenire con un riconoscimento o una remunerazione finanziaria e/o una progressiva evoluzione del trasferimento verso azioni comuni, qualora il complesso dei partner disponga delle competenze necessarie.
- > Nel quadro di uno scambio tra partner privi di esperienza, gli apporti tecnici esterni svolgeranno sicuramente un ruolo primordiale. Sarà pertanto necessario tenerne conto.
- > Per quanto riguarda gli scambi tra partner complementari e dotati di esperienza, alcuni "animatori" competenti possono contribuire a ottimizzare i diversi apporti. Nell'elaborazione del progetto è opportuno "mischiare" correttamente i partner e riconoscere esplicitamente l'apporto di ciascuno nel corso delle varie fasi.

SCAMBIO: quando i partner vantano reali competenze che possono essere al centro di uno scambio, il progetto crea una proficua sinergia che può rappresentare una delle principali forme di valore aggiunto del progetto. In questo caso, la complementarità dei contributi e il riconoscimento dell'apporto di ciascun partner diventano essenziali.

Nel progetto "Vacation in our European Village", ad esempio, un gruppo vantava competenze finanziarie, un altro aveva maturato una buona esperienza in materia di coinvolgimento locale ed un terzo nel campo del marketing.

TRASFERIMENTO: il promotore scozzese del progetto "European Wilderness Challenge" ha svolto il ruolo di pioniere, istituendo gare di avventura come vettore per promuovere una zona rurale estremamente periferica e difficilmente accessibile. Sin dalle fasi iniziali, l'elemento da trasferire è stato riconosciuto e analizzato nella misura in cui il gruppo britannico ha fornito modelli applicabili ad altre zone. Era prevista un'azione più globale destinata ad aumentare la massa critica del progetto, ma questa si è rivelata troppo difficile da attuare nel periodo di tempo a disposizione per il progetto.

**SCAMBIO O TRASFERIMENTO: TIPOLOGIE DELLA COOPERAZIONE, POTENZIALITÀ, RISCHI E BISOGNI
IN FUNZIONE DELL'ESPERIENZA MATURATA DAI PARTNER**

Scenari	Scambio / Trasferimento	Potenzialità	Rischi/Bisogni
Partner di livello equivalente: (relazione "paritetica")	Scambio: punto iniziale comune	Condivisione dei problemi, delle impressioni, delle fasi Sviluppo di tipo ascendente	Messa in comune delle carenze Mancanza di motivazione che porta a scarsi risultati concreti, ad eccezione di uno scambio di esperienze Lungo periodo di sviluppo Bisogno di integrare competenze con un'assistenza tecnica esterna
Partner diversi ma di livello equivalente	Scambio: competenze, conoscenze e metodi utilizzati diversi, ma complementari	Reale scambio di competenze Miglioramento in tutti i campi Forte motivazione per concretizzare i risultati Breve periodo di sviluppo per l'attuazione a livello locale del progetto	Eccessive differenze tra i partner Eccessivo divario culturale Possibilità di sottovalutare il contributo di terzi Eccessiva concentrazione sulle esigenze locali Lento sviluppo del prodotto comune Bisogno di un buon "mediatore" per ottimizzare il progetto
Partnership non equilibrata (un partner è più esperto degli altri)	Trasferimento: il partner con maggiore esperienza trasmette il suo know-how all'altro (o agli altri)	Processo di apprendimento valido ed efficace Armonizzazione dei metodi e dei prodotti Chiarezza degli obiettivi comuni Gestione e attuazione dinamiche Breve periodo di sviluppo per l'attuazione a livello locale Diffusione di buone prassi	Eccessivo ricorso alle competenze e alle conoscenze del partner con maggiore esperienza Rischio di frustrazione/disillusione Eventuale imposizione di un approccio culturale esterno ai territori Difficoltà di creare un vero prodotto transnazionale Bisogno > di un riconoscimento del processo di trasferimento > di una progressiva introduzione delle azioni di trasferimento e di scambio per far sì che tutte le parti traggano vantaggio dal progetto

3.1.2 Definire correttamente il contenuto del progetto

Si rammenta che i principali ostacoli precedentemente individuati a tale proposito sono: la mancanza di chiarezza e di efficacia degli obiettivi e delle attività, la metodologia e il tempo.

Principali considerazioni:

- > Definire chiaramente il "cuore" del progetto di cooperazione transnazionale e le attività correlate.
- > Adattare gli obiettivi in funzione dei bisogni.
- > Stabilire un piano d'azione realistico.
- > Migliorare la metodologia e la gestione del tempo.

a) Distinguere chiaramente il "cuore" e le attività correlate del progetto

Molti gruppi LEADER sottolineano la necessità, al centro del delicato processo di cooperazione transnazionale, di operare una distinzione tra le attività fondamentali di un progetto di cooperazione transnazionale (il "cuore") e le attività in fase di sviluppo, più aperte, in grado di far parte del progetto successivamente (le "attività correlate").

Il "cuore" del progetto richiede necessariamente una grande chiarezza degli obiettivi, dei piani d'azione, dei criteri e del coordinamento. Deve essere definito per l'insieme dei partner, tenendo conto delle specificità locali di ciascuno. Esso riguarda esclusivamente le azioni locali o transnazionali che scaturiscono direttamente dal progetto di cooperazione.

Le "attività correlate" consentono un certo margine di manovra. Esse raggruppano tutte le attività locali esistenti prima del progetto, sulle quali tuttavia il progetto di cooperazione eserciterà una certa influenza. È necessario riconoscere la loro comparsa nel corso dello svolgimento del progetto principale, in quanto possono costituire la base per altri progetti futuri. È comunque normale attribuire loro una scarsa priorità in quanto il successo del "cuore" del progetto rappresenta la sfida principale.

b) Adattare gli obiettivi in funzione dei bisogni

I progetti più efficaci sono quelli mirati in funzione dei bisogni. Essi perseguono un obiettivo principale chiaramente definito in base ad un consenso tra i partner. Il settore dei prodotti agroalimentari, nel quale vi è l'esigenza di trovare nuovi sbocchi commerciali, fornisce esempi significativi a tale proposito.

Ma gli obiettivi generali non sono sufficienti: è necessario definire obiettivi operativi chiari in grado di portare a realizzazioni "visibili" e "quantificabili", tenendo conto in modo realistico della distanza geografica, delle difficoltà di comunicazione dovute a problemi linguistici e a problemi di tempo inerenti a qualsiasi relazione transnazionale.

Devono essere definiti obiettivi a breve e a lungo termine e sarà opportuno concentrarsi innanzi tutto sul conseguimento dei più semplici, privilegiando un'impostazione basata sul consenso.

Per le "attività correlate", i bisogni e i percorsi da seguire sono definiti con minore chiarezza e richiedono più tempo. Pertanto, potrà essere adottata soltanto una metodologia progressiva.

I GAL Reatino (Italia), Luberon-Pays de Giono (Francia) e Albarracín (Spagna), promotori del progetto "Eurotuber", intendevano migliorare le tecniche per la coltivazione dei tartufi e consolidare la produzione e la vendita di questo prodotto. Le differenze tra tartufi selvatici e tartufi coltivati hanno creato un certo divario tra gli interessi dei partner. I francesi, ad esempio, erano propensi a migliorare la qualità dei tartufi coltivati mentre questo punto interessava meno gli altri partner. Questa situazione ha obbligato i GAL partner a limitare il progetto ad attività comuni principali che corrispondevano ad un interesse condiviso: introduzione di un marchio di qualità e attuazione di misure per la tutela del tartufo europeo, ufficializzazione del mercato dei tartufi per lottare contro il mercato nero, ecc.

Al progetto "Improving the Quality of Beef and Lamb for Import and Export" partecipano produttori e acquirenti che intendono soddisfare due esigenze specifiche: da un lato, trovare nuovi sbocchi commerciali e, dall'altro, creare una nuova fonte duratura per l'importazione di un prodotto di qualità. La chiarezza degli obiettivi ha permesso di creare un'impresa di export "pilota".

c) Elaborare un piano d'azione realistico

Il piano d'azione deve rispondere a quattro domande fondamentali: Cosa? Quando? Dove? Chi? Esso deve inoltre soddisfare le seguenti esigenze:

- > definire la natura delle attività - locali e transnazionali - ipotizzate nell'ambito del progetto;
- > rendere le azioni quanto più concrete possibile, quindi riunirle in varie fasi e stabilire un calendario di lavoro con scadenze precise;
- > rispettare le fasi: dedicare tempo per conoscersi meglio, condividere le realtà e scambiare punti di vista su temi più ampi, prima di avviare un processo di trasferimento specifico di informazioni e di know-how o qualsiasi altra azione comune;
- > favorire lo sviluppo sia "orizzontale" che "verticale" del progetto: si tratterà di lavorare al contempo su azioni parallele e complementari, ad esempio su azioni di formazione, produzione, promozione;
- > nominare un responsabile per ogni azione;
- > definire con precisione il modo in cui verranno valutate le azioni e le modalità di resoconto.

In teoria, un approccio "fase per fase", in base al quale prima si definiscono gli obiettivi di un progetto, poi si ricerca un progetto analogo o complementare al fine di decidere un progetto comune, dovrebbe essere perfettamente adatto. Nella pratica, tuttavia, l'esperienza mostra che le cose non sono mai così semplici: voler perfezionare gli obiettivi e il piano di azione prima di trovare i propri partner può portare successivamente ad una certa rigidità delle condizioni di negoziazione. Queste possono nuocere ad un efficace sviluppo di azioni transnazionali congiunte, in particolare all'interno dei gruppi che non hanno grande esperienza.

Due distinti approcci si sono rivelati efficaci in funzione dei seguenti elementi:

- > l'esperienza e il know-how dei gruppi;
- > la chiarezza dei bisogni e la loro adeguatezza al quadro della cooperazione transnazionale.

Con un promotore o un partner esperto:

I contatti iniziali possono essere instaurati direttamente a seguito di attività precedenti. Il know-how dei partner in materia di cooperazione transnazionale consente loro di stabilire obiettivi precisi sin dalle fasi iniziali, tenendo presenti al contempo le difficoltà che rischiano di ostacolare il progetto. Partner di questo tipo avranno bisogno di consolidare e ampliare le relazioni esistenti, nonché di ricevere un sostegno per integrare altri progetti complementari.

Con partner relativamente inesperti:

Per prima cosa è necessario selezionare un campo d'azione abbastanza ampio e scegliere partner compatibili. Successivamente i gruppi partner possono instaurare un processo decisionale in grado di favorire l'elaborazione di un vero e proprio progetto comune.

Se i partner sono privi di esperienza o se ai progetti partecipano gruppi con diversi livelli di esperienza è necessario attuare un processo più flessibile in modo da dedicare più tempo alla fase iniziale, che consiste nello scambio di informazioni sulle realtà locali, le prospettive e il know-how, prima di ipotizzare un'azione congiunta.

I partner del progetto "Terrasses de culture" provengono da realtà diverse e hanno ciascuno aspettative specifiche. Il processo di maturazione del progetto è stato lungo. I partner hanno seguito le seguenti tappe: scambio sulle prospettive e le diverse realtà, quindi condivisione del know-how, infine avvio di un'azione comune al fine di introdurre una strategia di promozione congiunta.

In linea generale, gran parte dei progetti di cooperazione avviati nel quadro di LEADER II è costituita da partnership cui aderiscono gruppi con una scarsa esperienza. In futuro, le azioni transnazionali condotte da gruppi più qualificati dovrebbero essere più numerose.

La tabella che segue sintetizza le prime cinque fasi possibili di un piano d'azione, in funzione dell'esperienza dei partner coinvolti:

Operatori con esperienza	Operatori inesperti
Fase 1: specificare l'ambito del progetto al centro dell'azione transnazionale	Fase 1: specificare il settore tematico al centro dell'azione transnazionale
Fase 2: definire una proposta di progetto, gli obiettivi e un piano d'azione provvisorio	Fase 2: trovare partner complementari che si interessano allo stesso tema, rivolgendosi all'Osservatorio europeo LEADER o ad altre reti
Fase 3: sfruttare le proprie relazioni (GAL o altro) e adattare la proposta	Fase 3: organizzare un incontro iniziale per verificare la compatibilità dei partner e riflettere su campi specifici di progetto
Fase 4: individuare nuovi partner ricorrendo alle reti e raccogliere i commenti sulla proposta	Fase 4: secondo incontro finalizzato a definire, in base al consenso, un campo di progetto prioritario
Fase 5: riunirsi per approvare i particolari della proposta e della strategia	Fase 5: nominare un gruppo direttivo per elaborare la proposta di progetto

d) Scegliere la metodologia pertinente

Sovente, le disparità dei contesti e delle prospettive costituiscono in sé un valore aggiunto della cooperazione, a condizione che i partner si concedano il tempo di costruire una relazione, di instaurare un sentimento di fiducia, di prestare maggiore attenzione agli elementi che li accomunano piuttosto che ai punti di divergenza e di sperimentare metodologie e forme organizzative diverse. I gruppi hanno adottato vari metodi per realizzare proficuamente il loro progetto nelle migliori condizioni. Questi consistono ad esempio nel:

- > definire le priorità e raggiungere un consenso - nell'ambito di taluni progetti, la scelta dei temi ha permesso di definire le priorità e di ottenere un consenso sui principali campi di azione.

I partner del progetto "Eurotuber" hanno dapprima riflettuto su temi di interesse comune. In seguito hanno esaminato e definito l'ordine delle rispettive priorità locali, raggiungendo così un accordo sulle principali priorità delle azioni ipotizzate. Questo metodo si è rivelato essenziale per valorizzare elementi comuni ed evitare divergenze e conflitti.

- > Costituire gruppi di lavoro tematici - alcuni progetti hanno ottenuto buoni risultati suddividendo il lavoro per temi chiave; ogni tema è stato successivamente approfondito da uno specifico gruppo di lavoro transnazionale.

La partnership transfrontaliera "Vía Claudia Augusta", cui partecipano i GAL Landsberg (Germania) e Prealpi e Dolomiti Bellunesi e Feltrine (Italia), tende ad introdurre congiuntamente prassi applicabili ai principali ambiti dello sviluppo locale rurale. Sono stati istituiti gruppi di lavoro, ciascuno dei quali attivamente impegnato su un tema quale il turismo, la cultura, i prodotti locali, ecc. Pur operando in modo autonomo, questi gruppi ruotano tuttavia intorno ad un comitato direttivo transnazionale, struttura di coordinamento centrale. Questo metodo ha favorito l'instaurazione di scambi estremamente dinamici e di strette relazioni di lavoro tra i partner transnazionali, incentrati sugli aspetti pratici del progetto. I gruppi di lavoro sono inoltre autorizzati ad integrare nuovi membri che presentano un interesse o che dispongono di un know-how particolare. Questo aspetto ha contribuito a responsabilizzarli ulteriormente.

Nel caso di altri progetti, ogni gruppo di lavoro è coordinato da un diverso partner che si assume la responsabilità dell'attuazione delle azioni incentrate sul tema da esso gestito.

Sin dalle fasi iniziali, il progetto "Thermalisme en milieu rural" ha dovuto fronteggiare varie difficoltà dovute alla grande diversità dei contesti, dei bisogni locali e delle legislazioni in vigore. Ogni GAL ha pertanto realizzato una diagnosi approfondita delle stazioni termali presenti nel rispettivo territorio in funzione di una serie di criteri comuni, e questo prima di decidere di coordinare un gruppo di lavoro intorno ad un tema concreto. Questi gruppi di lavoro hanno trattato diversi argomenti quali: l'ammodernamento delle stazioni termali, la promozione, i nuovi prodotti, i problemi relativi alle acque termali, il controllo della qualità, la formazione, l'avvio di attività di marketing, ecc. Questa metodologia, rivelatasi estremamente efficace in quanto integrava un numero sostanzialmente maggiore di soggetti rispetto all'équipe di progetto, ha permesso di avviare una riflessione globale aprendo al contempo la strada a varie proposte e azioni concrete.

- > Ottimizzare l'uso della posta elettronica - svariati GAL insistono sull'importanza di trarre il massimo profitto dalla posta elettronica in quanto strumento di collegamento quotidiano e non soltanto come un semplice mezzo per l'invio e la ricezione di informa-

zioni. L'instaurazione di scambi periodici di osservazioni, informazioni e idee consente di migliorare considerevolmente la comunicazione interna nell'ambito dei progetti.

3.1.3 Garantire una gestione efficace

Si rammenta che i principali ostacoli precedentemente individuati a tale proposito sono: la mancanza di chiarezza nella gestione e nel coordinamento, la condivisione delle responsabilità, la sorveglianza/valutazione e l'assistenza tecnica.

Un coordinamento esplicito del progetto è estremamente importante. I progetti di cooperazione transnazionale assorbono molto tempo e il loro coordinamento può causare frustrazioni. Sovente, i gruppi privi di esperienza sottovalutano il tempo e l'impegno necessari per garantire un corretto funzionamento delle relazioni transnazionali. È infatti estremamente facile cadere nella tentazione di relegare in secondo piano i compiti necessari alla cooperazione transnazionale, una volta che si è tornati alla realtà del territorio, preoccupati da azioni locali più "urgenti".

Per evitare tale scoglio è necessario attribuire chiaramente un ruolo primario alla gestione e al coordinamento del progetto di cooperazione.

a) Selezionare una modalità di gestione e di coordinamento

Questa selezione può avvenire in quattro fasi successive:

- > Esaminare in modo approfondito:
 - le risorse (umane, temporali ed economiche) di ogni partner;
 - le competenze e l'esperienza;
 - i vantaggi e gli inconvenienti dei vari modelli;
 - le motivazioni e le possibilità di compromesso.
- > Raggiungere il consenso sul metodo di gestione da adottare.
- > Elaborare documenti particolareggiati in cui vengono specificati:
 - 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.

ALCUNI MODELLI DI GESTIONE E DI COORDINAMENTO POSSIBILI E RELATIVI VANTAGGI ED INCONVENIENTI

Modello/Esempio	Vantaggi	Inconvenienti
Coordinatore interno: selezione di un partner	Chiarezza delle sfere di responsabilità Maggiore capacità di organizzazione	Partecipazione ineguale dei partner Sovraccarico di lavoro per il coordinatore Disparità del grado di interesse e di impegno
Coordinamento condiviso: ogni partner si assume la responsabilità di specifici compiti	Partecipazione e responsabilità condivise tra i partner Responsabilità individuale per i settori chiave	Ogni settore dipende da un solo partner Eventuale concorrenza tra i temi
Gruppo direttivo transnazionale comune: un comitato di gestione comune riunisce rappresentanti specifici dei diversi gruppi partner	Partecipazione e responsabilità condivise Responsabilità congiunta per la gestione e il coordinamento delle azioni chiave	Eventuale sovraccarico di lavoro Eccessivo tempo per prendere decisioni
Ricorso ad una gestione professionale esterna	Chiarezza delle sfere di responsabilità Gestione professionale retribuita di migliore qualità Efficacia della gestione	Indebolimento della condivisione delle responsabilità e dell'impegno Eventuale perdita di controllo sul processo da parte dei partner

Alcuni GAL hanno optato per un metodo misto, adattato alle esigenze del loro progetto nonché alle risorse dei partner. Qui di seguito ne vengono illustrati due esempi:

Impegnati nel progetto, i 3 partner di "Rural Market Place" hanno deciso di affidarne la gestione ad un gruppo direttivo permanente composto da responsabili di GAL. Questo gruppo è poi diventato un Gruppo europeo di interesse economico (GEIE), struttura operativa ufficiale della rete europea Rural Market Place. La presidenza del GEIE è a rotazione, mentre l'agenzia operativa è animata da una società di consulenza privata. Le funzioni di ciascuno vengono suddivise congiuntamente dai partner nel corso di ogni riunione. Al termine dell'incontro, ogni partecipante sottoscrive un elenco di accordi e di funzioni da svolgere.

Dopo aver definito vari elementi essenziali di gestione e di coordinamento per la loro cooperazione, i sei GAL partecipanti al progetto "Thermalisme en milieu rural" si sono rivolti ad un consulente esterno, durante le fasi iniziali, per presentare una candidatura nell'ambito della Misura C e strutturare il progetto a due livelli:

- > un gruppo direttivo composto dai 6 coordinatori dei GAL responsabili della concezione, della realizzazione e della metodologia di lavoro;
- > gruppi di lavoro cui partecipano diversi operatori locali su temi concordati e coordinati da ciascun GAL.

b) Suddividersi i compiti

In funzione dei bisogni specifici di un progetto, la gestione e il coordinamento possono essere "dominati" da un partner, addirittura da una sola persona. I GAL interpellati sono ampiamente concordi nell'affermare che lo svolgimento del progetto sarà migliore quanto più le responsabilità e i compiti pratici sono ripartiti tra i partner.

La suddivisione delle responsabilità e dei compiti avviene generalmente in due modi:

- > all'inizio del progetto, equa condivisione tra tutti i partner delle responsabilità relative ai principali ambiti o temi;
- > nel corso del progetto: attribuzione dei compiti che si vanno delineando in funzione delle disponibilità (tempo, attrezzature, ecc.) di ciascuno.

c) Prevedere un dispositivo di sorveglianza-valutazione

Molti GAL riconoscono la necessità di trattare la questione della sorveglianza e della valutazione sin dall'inizio del progetto di cooperazione. Un'efficace valutazione consente infatti di garantire una migliore qualità del progetto, nonché di soddisfare i requisiti esterni imposti dai meccanismi di finanziamento LEADER.

La sorveglianza e la valutazione costituiscono i due aspetti di una stessa operazione. Il dispositivo attuato deve essere chiaro, mirato in funzione degli obiettivi principali, di facile utilizzo e comprensione. Soprattutto, deve essere elaborato in comune dall'insieme dei partner.

Il sistema scelto deve inoltre poter considerare gli aspetti quantitativi e qualitativi del progetto:

- > Valutazione quantitativa - alcuni gruppi hanno optato per un piano d'azione particolareggiato che prevede elementi per la sorveglianza: obiettivi precisi tradotti in azioni specifiche devono essere conseguiti entro termini definiti in precedenza. Le azioni vengono successivamente riviste dal gruppo direttivo. La valutazione può essere un semplice prolungamento della procedura di sorveglianza.
- > Valutazione qualitativa - esistono anche esempi particolari di valutazione, destinati a verificare gli effetti e i cambiamenti di tipo più immateriale indotti dalla cooperazione. Valutazioni di questo tipo si fondano generalmente su strumenti di analisi appositamente ideati e utilizzati con i rappresentanti dei partner all'inizio e al termine del progetto. Vari GAL hanno utilizzato il diagramma a stella presentato in precedenza, al fine di quantificare l'impatto locale del progetto in ambiti chiave quali l'innovazione, l'integrazione, l'approccio territoriale e la partnership.

Si noti che la valutazione degli effetti locali del progetto, in base alle sette specificità di LEADER, è parte di una valutazione più generale condotta dal GAL. Quest'ultima deve essere completata da una valutazione dello stesso progetto di cooperazione transnazionale. In merito a questo secondo punto possono essere considerati soltanto gli aspetti relativi all'efficacia e, forse, all'efficienza (gli obiettivi inizialmente fissati sono stati conseguiti?).

d) Ricorrere o meno ad un'assistenza tecnica esterna

L'indagine realizzata presso i GAL mostra che l'assistenza tecnica è stata utilizzata in diversi modi, ma per due motivi principali:

- > garantire una gestione "professionale";
- > fruire di un sostegno tecnico in momenti chiave del progetto.

Determinare se sia opportuno ricorrere ad un'assistenza tecnica esterna, quando e in quale modo, rappresenta una decisione gestionale importante che dipende:

- > dalle competenze dei partner;
- > dal tempo e dalle risorse che possono essere messi a disposizione per la cooperazione transnazionale;
- > da quanto ambiziosi sono gli obiettivi.

Le partnership consolidate che perseguono obiettivi precisi, mirati in funzione dei bisogni locali, non devono necessariamente ricorrere ad un sostegno esterno: esse possono attingere un know-how sufficiente all'interno delle proprie équipe.

Il ricorso ad un'assistenza tecnica esterna può avere sostanziali risvolti positivi, ma può anche causare conseguenze negative:

- > il ricorso ad un'assistenza tecnica esterna si rivela sovente positivo quando i GAL definiscono chiaramente il bisogno e le missioni della struttura di assistenza tecnica, in quanto quest'ultima copre generalmente un ambito di competenze non soddisfatto dai gruppi. Questa relazione porta ad un impegno contrattuale specifico o alla stesura di un elenco di compiti ben definiti.

Sostanziali risultati sono stati osservati nel caso in cui l'assistenza tecnica è stata utilizzata in taluni momenti precisi o per compiti specifici, e quando è stata successivamente integrata al progetto nel quadro di un rapporto a più lungo termine.

Nell'ambito del progetto "Thermalisme en milieu rural", alcuni esperti sono stati interpellati per realizzare relazioni tecniche sui problemi relativi alla depurazione dell'acqua e sulla creazione di siti Web. I partner del progetto "Crocus Sativus" hanno deciso di instaurare relazioni a più lungo termine con centri di ricerca e università per effettuare gli studi avanzati necessari allo sviluppo dei loro prodotti a base di zafferano.

- > Il ricorso ad un'assistenza tecnica esterna è sovente negativo nei casi in cui questa accentua un approccio discendente e quando la partecipazione locale viene sollecitata in modo non corretto o troppo rapidamente.

Nel caso di un progetto incentrato sulla castagna cui partecipavano 10 GAL di Italia e Francia, la struttura di assistenza tecnica esterna intendeva orientare il lavoro verso la creazione di itinerari turistici locali imperniati sul tema della cooperazione. I partner hanno definito un'altra priorità per il loro lavoro in comune: far riconoscere dagli organi europei la castagna in quanto produzione agricola a pieno titolo, in modo che potesse essere annoverata nel quadro della Politica agricola comune.

In linea generale è opportuno che i partner concordino la necessità o meno di ricorrere ad un dispositivo di assistenza esterna, definendo chiaramente gli incarichi da svolgere e prestando attenzione a non cedere il controllo dell'operazione al soggetto esterno.

3.1.4 Accertarsi che il progetto transnazionale eserciti un impatto a livello locale

Si rammenta che i principali ostacoli precedentemente evidenziati a tale proposito sono: un eccessivo dirigismo, una scarsa partecipazione locale e una mancanza di pertinenza, agli occhi della popolazione, del progetto rispetto ai bisogni locali.

Una netta maggioranza di gruppi LEADER reputa che il progetto di cooperazione non produrrà alcun valore aggiunto e perderà di credibilità se non è fondato sui bisogni locali, se non coinvolge gli operatori del territorio e se non viene promosso il più possibile.

La pertinenza locale dei progetti di cooperazione transnazionale è forse il campo in cui è maggiormente necessario adottare nuovi strumenti. Questi ultimi devono essere adattati alle tre principali considerazioni riportate qui di seguito:

- > la considerazione dei bisogni locali;
- > la promozione della partecipazione locale nel quadro della cooperazione transnazionale;
- > la promozione del processo e dei risultati della cooperazione transnazionale.

a) Considerare i bisogni locali

La maggior parte dei gruppi è concorde nell'affermare che pochissimi progetti transnazionali vengono realmente avviati dalla realtà "sul campo". Tuttavia, il fatto che la cooperazione transnazionale scaturisca generalmente piuttosto "dall'alto" non significa che non possa trasformarsi in un progetto autenticamente ascendente. Questa evoluzione dipenderà in larga misura dalla capacità dei GAL partner di:

- > essere pienamente consapevoli che la cooperazione transnazionale rappresenta un reale strumento di sviluppo locale;
- > difendere la funzione "pilota e sperimentale" che la cooperazione transnazionale può svolgere;
- > adeguare continuamente il progetto ai bisogni locali;
- > dedicare il tempo e le energie necessari per garantire la partecipazione degli operatori locali allo sviluppo del progetto.

b) Promuovere e coinvolgere il territorio locale

Il grado ed il tipo di partecipazione degli operatori locali al progetto di cooperazione transnazionale variano in modo considerevole. Questi due fattori dipendono essenzialmente dal tipo di coordinamento o di gestione utilizzati e dalla volontà di adottare processi ascendenti.

Troppi progetti si sono limitati alla partecipazione di uno o due tecnici o coordinatori di gruppi, nell'ambito di scambi condotti ad un livello eccessivamente tecnico. Ciò ha fatalmente portato ad una mancanza di interesse e di impegno da parte degli operatori locali. Quanto più l'implicazione degli operatori locali a vari livelli sarà ampia e esaustiva, tanto maggiori potranno essere i vantaggi del progetto. Esistono almeno quattro metodi per coinvolgere il territorio:

- > **Istituire un gruppo direttivo a livello locale** – alcuni gruppi hanno risolto questo problema sforzandosi di integrare soggetti politici e istituzionali locali nella gestione del progetto.
- > **Differenziare gli scambi** – per fronteggiare il problema di un eccessivo flusso di informazioni dovuto alla partecipazione di numerosi operatori alle funzioni gestionali, altri GAL ipotizzano un sistema a due livelli destinato a diverse categorie di pubblico:
 - i tecnici e i coordinatori ufficiali (che partecipano alla gestione);
 - gli operatori locali interessati dal contenuto del progetto che contribuiscono ad ampliare il dibattito.

In questo caso vengono favoriti scambi periodici tra i due livelli.

- > **Promuovere la partecipazione degli operatori locali a visite e scambi concreti** – gli operatori locali che partecipano attivamente a visite e a scambi sono più entusiasti e mostrano un maggiore interesse verso la cooperazione transnazionale.
- > **Realizzare azioni specifiche per coinvolgere gli operatori locali** – nell'ambito di alcuni progetti sono state previste azioni che consistevano nel reclutare operatori-chiave a livello locale, ad esempio per organizzare in comune formazioni, seminari, conferenze, saloni commerciali, ecc.

c) Promuovere il progetto di cooperazione transnazionale

Non tutti i GAL hanno dedicato tempo sufficiente alla promozione delle attività e dei risultati della cooperazione transnazionale. I gruppi che lo hanno fatto hanno potuto contare su un valore aggiunto supplementare: questa pubblicità ha permesso loro di migliorare la loro immagine e di suscitare un maggiore interesse della popolazione locale, nonché di ottenere più facilmente aiuti finanziari e istituzionali per le loro attività.

I GAL interpellati ribadiscono l'importanza di promuovere la cooperazione transnazionale innanzi tutto in quanto funzione innovativa o pilota, anche se questo aspetto, all'inizio, viene considerato molto poco a livello locale: il valore essenziale della cooperazione transnazionale risiede nel fatto che essa costituisce una prospettiva futura, una "apertura per l'avvenire". A tale proposito è possibile ricorrere a vari metodi promozionali:

- > **Utilizzo dei media a livello locale, nazionale e transnazionale** – la stampa, la televisione e la radio si sono interessate alle attività di cooperazione transnazionale di moltissimi gruppi, mentre il progetto locale non aveva fruito di alcuna copertura mediatica.
- > **Diffusione di materiali promozionali** – opuscoli, depliant, relazioni, fascicoli, documentari, CD-ROM, ecc., nonché badge, calendari, magliette, ecc.
- > **Utilizzo di Internet** - Internet ha aumentato considerevolmente le possibilità di diffusione grazie alla creazione di siti Web.
- > **Eventi promozionali** – un'ampia distribuzione, nel corso di conferenze, seminari e saloni commerciali, di pubblicità destinate ad un pubblico più ampio dei soli partecipanti, incrementa la notorietà del progetto all'interno del territorio.

> **Promozione didattica** – dedicare tempo per promuovere il progetto all'interno del sistema educativo, o nel quadro di eventi e dibattiti didattici, consente sovente di raggiungere categorie della popolazione locale non ancora sensibilizzate in merito alle azioni realizzate.

Nell'ambito del progetto "Palomares" (si veda il primo capitolo), uno dei principali obiettivi dei gruppi partner era di coinvolgere la popolazione locale, se non altro per poter sostenere gli ingenti costi per la ristrutturazione degli edifici. I partner hanno risolto il problema intervenendo a due livelli:

- 1) *attiva partecipazione dei principali operatori alle varie riunioni (tecnici e presidenti dei GAL, tecnici delle due aree protette, funzionari del ministero dell'Agricoltura, imprese private indipendenti - tra cui il titolare dell'unico macello per piccioni legalmente riconosciuto);*
- 2) *sensibilizzazione del pubblico e campagna pubblicitaria mirata sui principali operatori socio-economici locali (proprietari di colombaie, alberghi, ristoranti, tour operator, ecc.) - i partner hanno creato un'immagine e un logotipo comuni per il progetto. Essi hanno inoltre realizzato documentari, altri materiali audiovisivi e opuscoli, organizzando anche diversi eventi: conferenze, saloni, azioni mediatiche locali e nazionali.*

Nell'ambito del progetto "River Management", la principale organizzazione membro del GAL North Pennines, vantando una presenza capillare sul territorio, ha potuto attuare notevoli sforzi per coinvolgere attivamente nel progetto numerosi lavoratori e volontari locali tramite visite, scambi o sessioni di formazione e informazione. Ciò ha suscitato un reale entusiasmo a livello locale nei confronti del progetto di cooperazione transnazionale. A tale proposito si è rivelata preziosa un'efficace promozione delle attività e dei risultati del progetto. In particolare, il coordinatore ha organizzato manifestazioni e dibattiti audiovisivi educativi sulle azioni realizzate congiuntamente con organizzazioni locali e scuole del territorio.

Soltanto i coordinatori dei GAL partner partecipavano agli incontri organizzati nell'ambito del progetto "European Wilderness Challenge" (si veda il primo capitolo). I promotori dell'azione di cooperazione erano consapevoli della mancanza di un'attiva partecipazione della popolazione locale. Il GAL scozzese ha quindi attuato, all'esterno di LEADER, una procedura di finanziamento destinata a consentire agli abitanti o alle imprese locali

di recarsi in altri territori europei per l'acquisizione e lo scambio di know-how utile alla loro zona, a condizione che il loro progetto avesse un interesse diretto per la comunità locale. Questa procedura doveva permettere di coprire le spese di viaggio e di soggiorno di una cinquantina di persone nell'arco di tre anni: in questo modo, il GAL auspicava di risolvere il problema dell'insularità della popolazione locale e la mancanza di interesse verso la cooperazione transnazionale.

3.2 Fattori esterni

3.2.1 Attuare strutture finanziarie, giuridiche e amministrative idonee

Si rammenta che i principali problemi precedentemente individuati a tale proposito sono: le contraddizioni tra i meccanismi finanziari esistenti nei vari Stati membri, gli ostacoli giuridici in materia transnazionale, la mancanza di coordinamento delle amministrazioni e il loro approccio talvolta burocratico, la questione della continuità dei progetti avviati nel corso del programma LEADER II.

a) Strutture finanziarie

I GAL evidenziano tre principali bisogni:

- > migliorare i meccanismi di finanziamento transnazionali;
- > integrare altre fonti di finanziamento (pubbliche/private);
- > vegliare al coordinamento e all'amministrazione.

Migliorare i meccanismi di finanziamento transnazionali

La maggior parte dei GAL reputa che il sistema LEADER II sollevi una serie di problemi, in particolare:

- > nette differenze tra i meccanismi di finanziamento nazionali per quanto riguarda l'amministrazione della Misura C;
- > una sovrapposizione tra varie misure e una mancanza di chiarezza in merito alle azioni che possono essere finanziate dalle varie strutture;
- > eccessiva complessità sul piano amministrativo;
- > fondi talvolta insufficienti per le prime fasi dei progetti;
- > termini per l'approvazione delle richieste di finanziamento che mettono a repentaglio l'avanzamento dei progetti.

Raccomandazioni

- > Riservare una quota minima fissa del bilancio locale per l'intero processo di cooperazione transnazionale (ad esempio, dal 2 al 10% del bilancio delle strutture locali di sviluppo).
- > Stanziare un importo forfetario complementare all'insieme dei progetti per coprire i costi per scambi e trasferimenti.
- > Finanziare, ricorrendo a strumenti nazionali, le primissime fasi della cooperazione transnazionale.

Integrare altre fonti di finanziamento (pubbliche/private)

Le esperienze condotte dai gruppi LEADER per ampliare la base finanziaria dei progetti transnazionali offrono prospettive per la continuità dei progetti. Queste esperienze possono svilupparsi in varie direzioni:

- > integrazione della cooperazione transnazionale nel quadro del finanziamento principale LEADER;
- > coordinamento con altri programmi pubblici;
- > ricerca di sponsorizzazioni private.

Il progetto "Sustainable Agriculture", cui partecipano partner italiani e portoghesi, è stato attuato attingendo alla dotazione principale di LEADER. Quest'ultima è stata utilizzata per coprire una parte della fase attuativa locale, mentre i fondi di cooperazione transnazionale sono stati riservati alla realizzazione di attività prettamente comuni (incontri, promozione, visite, ecc.). Nelle successive fasi del progetto, la base del finanziamento è stata ulteriormente ampliata per poter fruire di un sostegno erogato da cooperative locali, sindacati e giunta regionale nel quadro di azioni chiave attuate a livello locale: sperimentazione di varietà vegetali pilota e di colture biologiche, formazione e promozione.

Un aspetto importante del progetto "European Wilderness Challenge" riguarda il finanziamento, punto in merito al quale i partner avevano inizialmente adottato approcci estremamente diversi. Per l'organizzazione delle gare di avventura, principale obiettivo del progetto, gli scozzesi e gli svedesi intendevano fruire di una sponsorizzazione privata. Queste manifestazioni dovevano essere organizzate in parte da società private che intendevano sfruttare sponsorizzazioni di aziende del settore alimentare, dell'abbigliamento e degli articoli sportivi. Il partner greco, invece, reputava che il progetto dovesse essere un investimento essenzialmente pubblico, da cui le imprese locali avrebbero potuto trarre vantaggio sol-

tanto in seguito. Successivamente i greci sono riusciti ad ottenere un'importante sponsorizzazione da una grande marca di bibite, il cui direttore era originario della regione.

Raccomandazioni

- > Riconoscere e promuovere in modo esplicito, a livello nazionale e transnazionale, il finanziamento delle componenti transnazionali.

Vegliare al coordinamento e alla gestione

La maggior parte dei GAL interpellati ha incontrato difficoltà nel definire i bilanci dei progetti di cooperazione transnazionale, instaurare collegamenti con altri programmi e garantire il coordinamento delle varie tipologie di finanziamento utilizzate dai partner.

Raccomandazioni

Fornire precisi orientamenti e consigli sugli elementi che devono essere inclusi nel bilancio di un'azione transnazionale (funzioni chiave, ostacoli da evitare, ecc.), in modo che i budget siano più realistici.

- > Concludere accordi finanziari ufficiali che prevedano, se necessario, l'obbligo di una partecipazione finanziaria uguale per tutti i partner e descrivano con precisione le modalità di gestione finanziaria del progetto.
- > Favorire la trasparenza e la responsabilità di ogni gruppo per il rispettivo finanziamento, fornendo modelli prestabiliti.
- > Scambiare informazioni sui vincoli e sui problemi di natura finanziaria.

b) Strutture giuridiche

I GAL interpellati hanno sovente rilevato un vero e proprio vuoto giuridico in materia di cooperazione transnazionale, formulando tre raccomandazioni generali.

Raccomandazioni

- > Elaborare e diffondere modelli giuridici per la creazione di reti, organizzazioni e associazioni transnazionali.
- > Diffondere buone prassi sulle procedure comuni legalmente riconosciute.
- > Instaurare un meccanismo che renda noti i problemi giuridici legati alla cooperazione transnazionale a livello europeo.

c) Strutture amministrative

Si rammenta che i principali ostacoli precedentemente individuati a tale proposito sono: la burocrazia, una scarsa efficacia del coordinamento, nonché l'incertezza sulla continuità dei progetti avviati nell'ambito di LEADER II.

Le principali cause di scontento dei GAL a tale proposito rispecchiano problemi che interessano la quasi totalità dei programmi finanziati con fondi pubblici: distanza tra l'amministrazione e la realtà sul campo, lentezze burocratiche e ritardi nel trattamento delle domande di finanziamento, assenza di sistemi efficaci di coordinamento e di comunicazione tra i vari livelli coinvolti.

Raccomandazioni

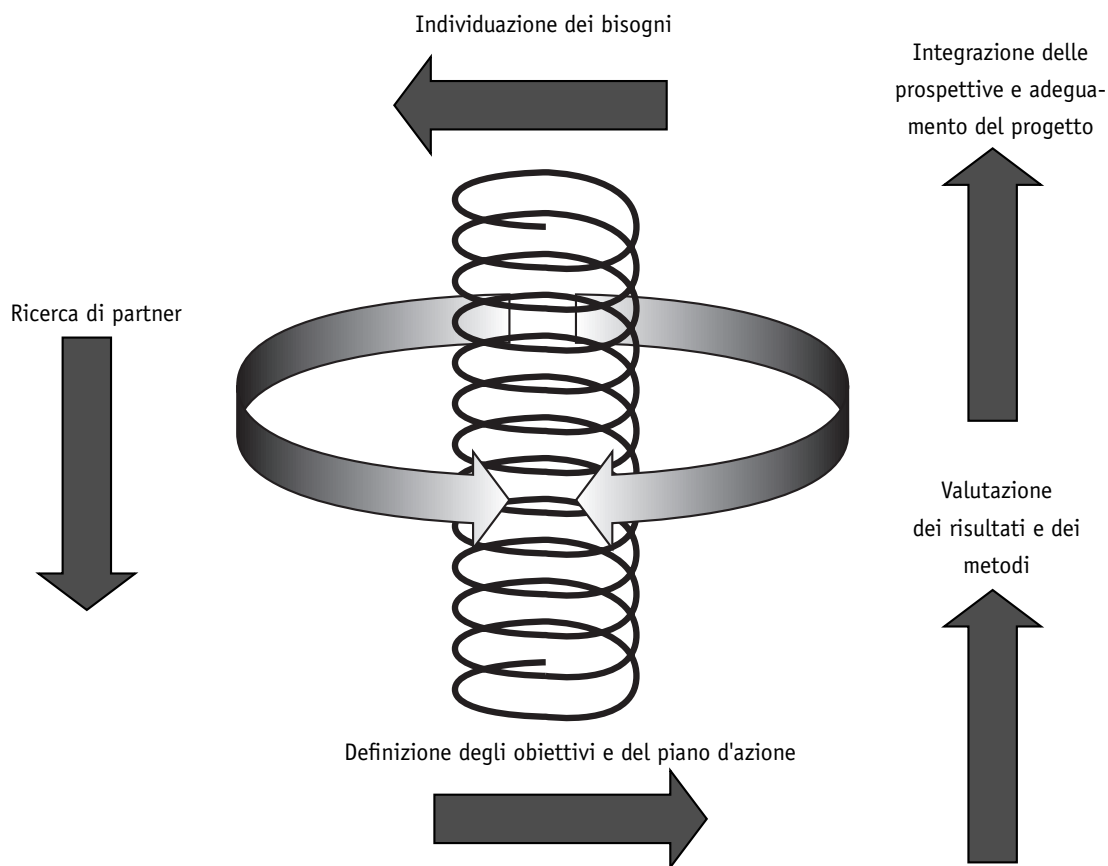
> Coordinare i diversi livelli - i GAL sono formalmente sull'assoluta necessità di poter contare su un corretto dispositivo di coordinamento tra i vari livelli amministrativi (europeo, nazionale, regionale e locale). È essenziale che tali livelli comunichino in modo efficace, per evitare le sovrapposizioni e porre fine alle

contraddizioni che possono talvolta esistere tra le rispettive esigenze.

- > Produrre documenti e opuscoli di facile consultazione - i moduli ufficiali devono essere più chiari e comprensibili ed essere accompagnati da manuali che agevolino la compilazione delle domande di finanziamento da parte dei candidati.
- > Attuare procedure trasparenti e stabilire date limite per entrambe le parti - le procedure devono essere chiare e accessibili per tutti i candidati.
- > Costituire e mettere a disposizione in modo permanente banche dati ed un servizio diretto di assistenza telefonica: erogazione di informazioni esatte e aggiornate nelle banche dati accessibili su Internet, dispositivo di consulenza a distanza per risolvere i problemi amministrativi.
- > Ipotizzare la continuità dei progetti avviati nell'ambito di LEADER I e II.

I progetti si evolvono nel quadro di un processo di sviluppo "a spirale", dove l'apprendimento indotto dalla valutazione dell'avanzamento e dei risultati del progetto può essere integrato in nuove fasi di intervento.

LO SVILUPPO "A SPIRALE" DEI PROGETTI DI COOPERAZIONE



Questo processo "a spirale", che per molti progetti di cooperazione transnazionale LEADER II è iniziato tardi, richiede più tempo rispetto ai progetti di sviluppo locale, a causa delle particolari difficoltà cui i partner si trovano di fronte.

Se non si interviene per valutare i progetti di qualità e favorire il loro avanzamento, anche oltre l'ambito di LEADER II, gran parte dell'esperienza acquisita rischia di andare persa.

In termini più concreti, sarà opportuno:

- > riconoscere la durata del processo di sviluppo dei progetti di cooperazione transnazionale;
- > promuovere l'avvio di nuovi progetti, ma anche agevolare il proseguimento e l'allargamento dei progetti di qualità esistenti, al fine di garantire la continuità della "spirale" del rispettivo sviluppo.

3.2.2 Avvalersi di un efficace dispositivo di sostegno

I gruppi interpellati hanno potuto esprimere il loro parere sul dispositivo di sostegno da essi sperimentato nel quadro dell'assistenza tecnica in materia di cooperazione transnazionale, soprattutto il dispositivo gestito dall'Osservatorio europeo LEADER, ma anche il sostegno fornito dalle Unità nazionali e, in alcuni casi, dalle Unità regionali di sostegno alla cooperazione.

Raccomandazioni in merito al dispositivo di sostegno

Fornire consulenza e sostegno tecnico individuale

La costituzione di un'équipe dinamica e proattiva di consulenza e di sostegno consentirebbe di affiancare i GAL durante l'intero progetto di cooperazione, in particolare per quanto riguarda:

- > la ricerca di partner;
- > l'elaborazione del progetto e del bilancio;
- > la ricerca di quadri amministrativi e giuridici comuni;
- > la soluzione di problemi relativi al contenuto del progetto.

Questo servizio potrebbe essere fornito a vari livelli (regionale, nazionale, europeo), in funzione del tipo di richiesta da trattare. Dovrebbe essere accessibile nel quadro di un'assistenza tecnica diretta (per telefono e Internet), integrata da banche dati disponibili sul Web, e favorire incontri diretti tra i responsabili.

Fornire informazioni e promuoverne la diffusione

In linea generale, pur essendo soddisfatti degli attuali dispositivi di informazione, i GAL auspicano l'estensione di tali dispositivi, in particolare per garantire una migliore accessibilità dei dati ed un'articolazione più efficace delle informazioni a livello nazionale e comunitario. A tale riguardo vengono proposte tre azioni:

- 1) costituzione di banche dati aggiornate e facilmente accessibili - queste fornirebbero informazioni a livello transnazionale e nazionale, principalmente sui partner, i progetti, le procedure e le buone prassi.
- 2) Elaborazione di guide e dossier di informazione complementari per assistere i gruppi che partecipano ad azioni di cooperazione nelle fasi chiave dello sviluppo del loro progetto (gestione, coordinamento, sorveglianza-valutazione).
- 3) Coordinamento della funzione di informazione tra gli uffici nazionali e l'Osservatorio.

Garantire una funzione di "vigilanza metodologica".

Gli organismi preposti all'organizzazione in rete (a livello regionale, nazionale e europeo) dovrebbero svolgere un ruolo più chiaro per quanto riguarda l'individuazione di buone prassi e raccomandazioni. Queste buone prassi e raccomandazioni dovrebbero essere diffuse via via ai gruppi LEADER e alle amministrazioni, in modo da influire sulle pratiche di cooperazione e sul tipo di sostegno fornito dai diversi livelli.

Il ruolo di questi organismi potrebbe riguardare, in particolare, i seguenti ambiti:

- > ricerca (analisi delle prassi attuali e degli insegnamenti da trarre);
- > formazione (organizzazione di sessioni di formazione sulle funzioni più delicate: gestione, coordinamento, sorveglianza e valutazione);
- > organizzazione di incontri a tema (seminari, workshop e videoconferenze), mirati su questioni chiave che riguardano lo sviluppo futuro dei progetti.

SINTESI DELLE RACCOMANDAZIONI E DEGLI STRUMENTI PROPOSTI

DIFFICOLTÀ	RACCOMANDAZIONI E STRUMENTI PROPOSTI
1. Partnership	
Lingua	Dedicare maggiore attenzione alla qualità dei servizi di interpretariato/traduzione
Malintesi dovuti alle diverse culture/nazionalità	Dedicare più tempo ai primi incontri diretti Prevedere eventi sociali/culturali per presentare tutti gli aspetti del territorio Accettare il fatto che la gestione dei conflitti e la soluzione dei problemi sono parte integrante della relazione transnazionale
Distanza	Ridurre l'estensione geografica dei progetti Se le distanze non possono essere ridotte, dedicare risorse finanziarie maggiori per organizzare più visite/contatti
Diversità delle aspettative e del grado di coinvolgimento	Dedicare più tempo e maggiore attenzione alla selezione dei partner Instaurare, sin dalle fasi iniziali, scambi aperti sulle realtà, i bisogni, le risorse e le competenze
Disparità delle competenze, delle conoscenze e del know-how	Definire meglio le aspettative (scambio o trasferimento?) Concordare una precisa suddivisione dei ruoli, dei compiti e delle fasi
2. Contenuto del progetto	
Mancanza di chiarezza degli obiettivi	Concordare obiettivi generali, quindi definire una serie limitata di obiettivi operativi prioritari Concedersi del tempo per discutere
Aspettative ambiziose che sembrano in contraddizione con obiettivi limitati	Operare una distinzione tra il "cuore" e le "attività correlate" del progetto Dimostrare flessibilità per ampliare le discussioni e garantire uno spazio ad altre dimensioni del progetto
Azioni/attività	Limitare chiaramente le azioni e procedere per fasi Convalidare i vari cicli delle azioni locali e delle azioni transnazionali Stabilire scadenze precise e definire le responsabilità Valutare la 1ª fase e adeguare, se necessario, le attività previste Accertarsi che esista un reale consenso tra i partner e un sostegno a livello locale
Metodologia	Sovente, il processo è altrettanto importante dell'azione stessa Prestare attenzione all'organizzazione degli incontri, in particolare in termini di partecipazione, soluzione dei problemi e processo decisionale Ripartire le responsabilità, essere aperti alla sperimentazione di varie modalità per organizzare e valutare le attività Ricorrere ad un'assistenza tecnica esterna nel caso manchino competenze e/o tempo
Tempo	Adattare il calendario in funzione dei bisogni e del livello dei gruppi Dedicare più tempo alle fasi iniziali e definire precise scadenze. Se i partner non hanno esperienza, raddoppiare il tempo necessario e procedere a periodici adeguamenti

DIFFICOLTÀ		RACCOMANDAZIONI E STRUMENTI PROPOSTI	
3. Gestione			
Mancanza di chiarezza della gestione/coordinamento		Decidere sin dall'inizio i compiti di ciascuno Affidare la direzione del progetto ad un responsabile interno/esterno o a un gruppo direttivo comune	
Condivisione delle responsabilità		Stabilire un documento che definisca le responsabilità, accertandosi che ognuno partecipi ai compiti Verificare ulteriormente che questo documento sia realmente adatto alla partnership	
Sorveglianza e valutazione		Sin dalle fasi iniziali, adottare procedure semplici definendo gli obiettivi da conseguire nei vari momenti	
Assistenza tecnica esterna		Prevedere periodiche revisioni e non esitare, se necessario, a modificare il metodo Concordare il tipo di assistenza tecnica esterna necessaria e il momento opportuno per farvi ricorso Elaborare un contratto chiaro e un preciso programma di lavoro	
4. Articolazione tra locale e transnazionale			
Scarsa partecipazione locale		Accertarsi che il progetto di cooperazione transnazionale soddisfi un reale bisogno locale e che gli operatori direttamente interessati siano coinvolti Collegare i livelli locale e transnazionale adattando periodicamente il progetto in funzione dei bisogni locali Verificare la gamma dei soggetti coinvolti: estendere la partecipazione a vari operatori, soprattutto i responsabili eletti e le "forze vive" dei territori partner	
Secondo la popolazione, mancanza di pertinenza a livello locale		Dedicare tempo e risorse alla promozione del progetto a livello locale, nazionale e transnazionale	

DIFFICOLTÀ	RACCOMANDAZIONI E STRUMENTI PROPOSTI
5. Problemi finanziari, giuridici e amministrativi	
Vincoli strutturali afferenti ai meccanismi di finanziamento	Stanziare un importo minimo fisso per l'insieme dei gruppi che intendono partecipare ad un'azione di cooperazione transnazionale Quindi avviare una procedura di candidatura al fine di finanziare l'attuazione dei progetti Garantire il coordinamento e la valutazione a livello europeo Verificare la possibilità di abbinare finanziamenti di fonti diverse (programmi nazionali o fondi privati) Garantire l'attuazione di un dispositivo di sostegno chiaro, in grado di fornire consulenze precise, documentazione ma anche contatti personali diretti
Vincoli giuridici	Instaurare meccanismi in grado di orientare i problemi giuridici verso il livello europeo Creare un centro europeo di consulenza giuridica
Problemi amministrativi	Creare un coordinamento efficace tra i livelli comunitario, nazionale, regionale e locale Elaborare documenti chiari, senza utilizzare il gergo amministrativo Pubblicare opuscoli che illustrino le procedure e l'iter da seguire per ottenere un finanziamento Garantire un dispositivo di sostegno con contatti diretti, da persona a persona Instaurare procedure trasparenti e definire scadenze per entrambe le parti
Avvio in ritardo / Mancanza di continuità	Accertarsi che i progetti di qualità abbiano la possibilità di portare avanti le azioni avviate nell'ambito di LEADER II
6. Sostegno	
Aiuto insufficiente per la ricerca di partner, la preparazione dei progetti e la soluzione dei problemi	Instaurare un dispositivo di sostegno dinamico e proattivo
Difficoltà di incentrare l'intervento sugli ambiti tematici corrispondenti ai bisogni comuni	Organizzare piattaforme tematiche più mirate (ad esempio in occasione dei seminari)
Istruzioni poco chiare in merito alle pratiche per la richiesta dei finanziamenti	Diffondere informazioni, dossier e guide di facile comprensione
Sovrapposizione e contraddizione tra i requisiti previsti dai diversi livelli	Coordinare i vari livelli, in particolare quelli nazionali e europei

Conclusioni

Conclusioni

L'indagine tendeva innanzi tutto ad individuare una prima serie di insegnamenti tratti dall'esperienza di cooperazione dei gruppi LEADER II per far sì che questi potessero servire agli operatori rurali che intendono avviare tale processo.

Tuttavia, al momento della realizzazione dell'indagine, lo stato di avanzamento dei progetti di cooperazione LEADER II non consentiva di fornire l'esatta dimensione del valore aggiunto che ci si può attendere da un'azione transnazionale. L'indagine, pertanto, si è incentrata soprattutto sulle difficoltà incontrate dai partner e sulle soluzioni da essi adottate per risolvere i problemi esistenti.

Sarebbe tuttavia errato concludere che la cooperazione transnazionale sia un'operazione che presenta difficoltà tali da sconsigliarne l'avvio. Al contrario, a tale proposito le testimonianze dei gruppi interpellati sono unanime: se l'esperienza fosse da ripetere, essi la rifarebbero certamente, anche se in modo diverso, fruendo dell'esperienza acquisita. E tutti hanno la ferma intenzione di preparare nuovi progetti di cooperazione nel quadro di una futura procedura, con gli stessi partner o con altri.

Il valore aggiunto della cooperazione, quale quello descritto nel secondo capitolo del presente dossier, è importantissimo per i territori rurali, i quali devono imperativamente seguire i progressi sempre più rapidi di questo mondo "globalizzato". La cooperazione offre a questi territori uno strumento unico per situare in prospettiva la loro azione, confrontare le pratiche con altre culture, raggiungere la massa critica necessaria per garantire la fattibilità di un'attività, di un prodotto, di un servizio, ecc. In breve: ispirarsi all'esperienza degli altri per valorizzare meglio i punti di forza del proprio territorio.

Sebbene a questo stadio le realizzazioni concrete non siano ancora spettacolari, è chiaro che la cooperazione transnazionale LEADER ha già esercitato un notevole impatto positivo sulle strategie locali. L'esperienza in materia di cooperazione consente ai GAL di arricchire le proprie prassi e competenze, pur rimettendo in questione alcuni aspetti nel momento in cui inizia una nuova fase di sostegno allo sviluppo rurale.

La cooperazione transnazionale LEADER II: analisi della situazione

255 progetti di cooperazione transnazionale, cui ha partecipato circa il 50% dei gruppi LEADER II, hanno fruito dell'assistenza tecnica dell'Osservatorio europeo LEADER. Di questi, 148 progetti hanno risposto al questionario inviato.

Circa il 50% di questi 148 progetti ha fruito successivamente di un'assistenza finanziaria nell'ambito delle tre formule di sostegno previste (5 000 EUR, 20 000 EUR e quindi Misura C).

Soltanto 21 progetti hanno fruito esclusivamente della formula "dall'idea al progetto" (5 000 EUR); 17 hanno ricevuto 5 000 EUR e successivamente 20 000 EUR ("dal progetto all'azione").

Alcuni gruppi, pochissimi per la verità, hanno "saltato" una tappa passando direttamente dalla fase "dall'idea al progetto" o dalla fase "dal progetto all'azione" alla Misura C.

Numerosi progetti hanno ricevuto direttamente un finanziamento ai sensi della Misura C, senza fruire di una precedente assistenza tecnica europea. Tuttavia, poiché l'Osservatorio dispone di scarse informazioni in merito ai progetti di questo tipo, essi non sono stati considerati nel presente dossier.

La cooperazione transnazionale ha suscitato l'interesse di circa il 50% dei gruppi LEADER II e la maggior parte di questi ha proseguito oltre i contatti iniziali per giungere ad un progetto concreto di cooperazione transnazionale.

Paesi dei gruppi coordinatori, Paesi dei gruppi partecipanti

Ogni progetto di cooperazione transnazionale era gestito da un "gruppo coordinatore". Nel quadro dell'assistenza tecnica in materia di cooperazione transnazionale il coordinatore del progetto svolge un ruolo centrale:

- > esso è sovente il gruppo che promuove il progetto. In funzione dei bisogni locali individuati, esso formula le proprie aspettative rispetto ad un'eventuale partnership. Successivamente cerca attivamente strutture intenzionate a cooperare sul tema scelto;
- > nella maggior parte dei casi il coordinatore è l'elemento motore del progetto. È lui, infatti, che gestisce i contatti tra i partner e centralizza tutta l'informazione relativa al progetto;
- > infine, il coordinatore è l'interlocutore ufficiale dell'Osservatorio. Esso redige la richiesta di finanziamento, raccoglie i documenti tecnici necessari (lettere di intenzione dei partner, attestati, documenti finanziari giustificativi delle spese, ecc.) e risponde alle eventuali richieste di informazioni complementari. Il gruppo coordinatore riceve il rimborso del finanziamento e lo ridistribuisce ai propri partner.

In linea generale, il coordinatore garantisce la dinamica del progetto e si accerta che quest'ultimo continui a progredire nonostante le difficoltà incontrate.

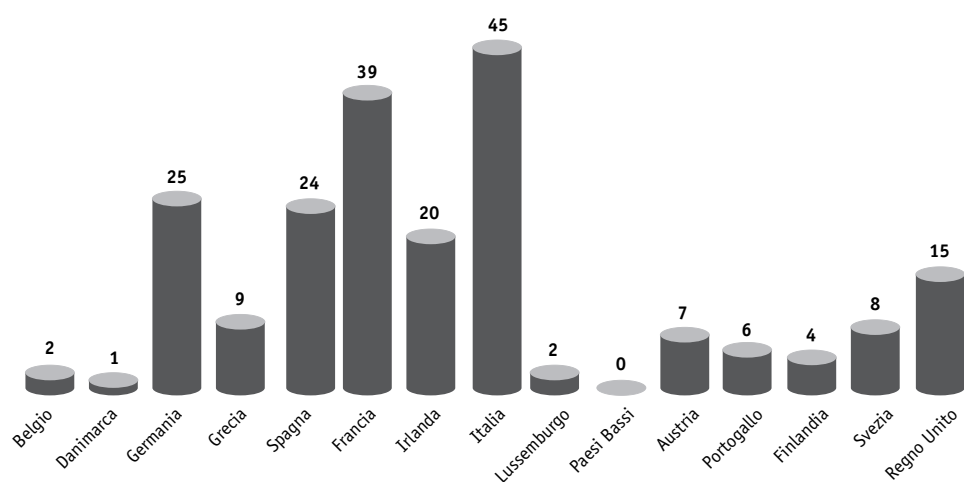
È pertanto opportuno distinguere il ruolo del "coordinatore" del progetto di cooperazione, più impegnativo in termini di tempo, gestione e, talvolta, competenze, ed il ruolo del "partner" nel senso più ampio del termine (partecipazione al progetto, a prescindere dal ruolo svolto).

a) Coordinamento dei progetti

Mentre nell'ambito di LEADER I i promotori e i coordinatori dei progetti di cooperazione transnazionale provenivano prevalentemente dai Paesi dell'Europa settentrionale, nel quadro di LEADER II si osserva una forte crescita dei Paesi del Sud Europa.

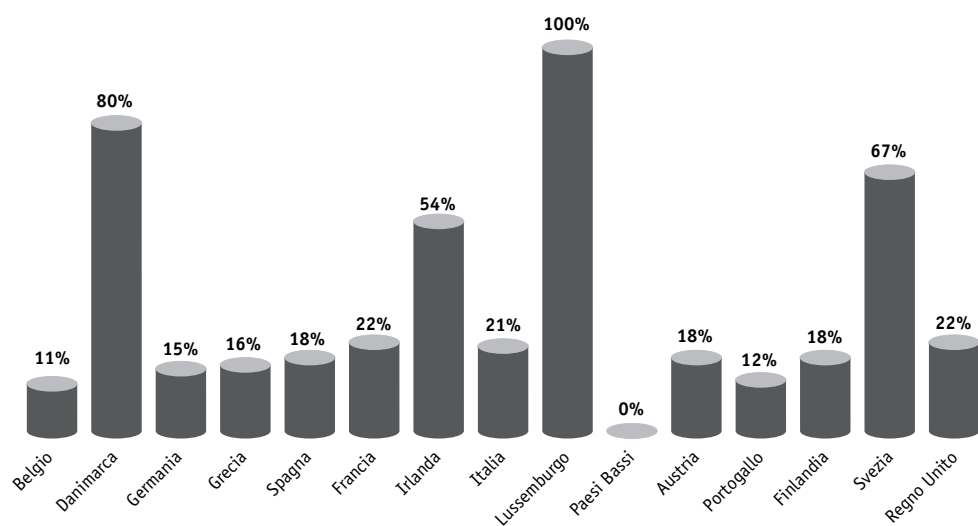
I coordinatori dei progetti analizzati provengono infatti essenzialmente dall'Italia (22% dei progetti), dalla Francia (19%), dalla Spagna e dalla Germania (12% in entrambi i casi).

NAZIONALITÀ DEI GRUPPI LEADER II COORDINATORI (NUMERO DI PROGETTI)



Questa partecipazione rispecchia tuttavia diverse realtà in funzione di ogni singolo Paese.

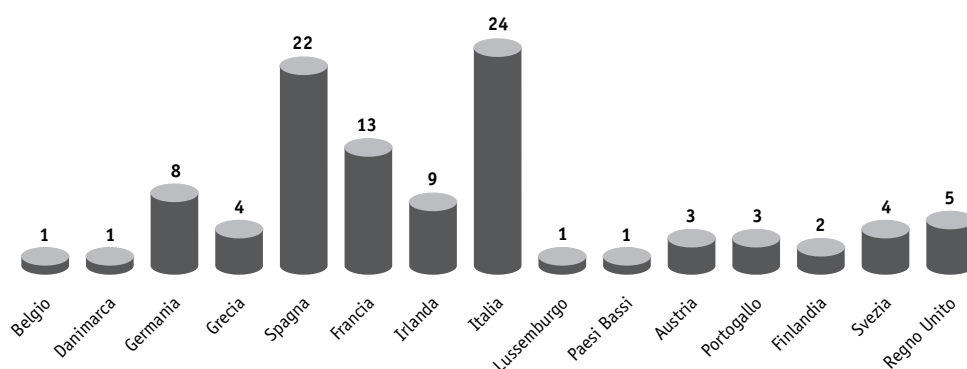
PERCENTUALE DEI COORDINATORI DI PROGETTI DI COOPERAZIONE TRANSNAZIONALE RISPETTO ALL'INSIEME DEI GAL DI OGNI PAESE



b) Partecipazione ai progetti

Per quanto riguarda la partecipazione ai progetti di cooperazione transnazionale, espressa in percentuale rispetto all'insieme dei gruppi partecipanti a tale processo, l'Italia e la Spagna si collocano in testa, seguite da Francia e Irlanda.

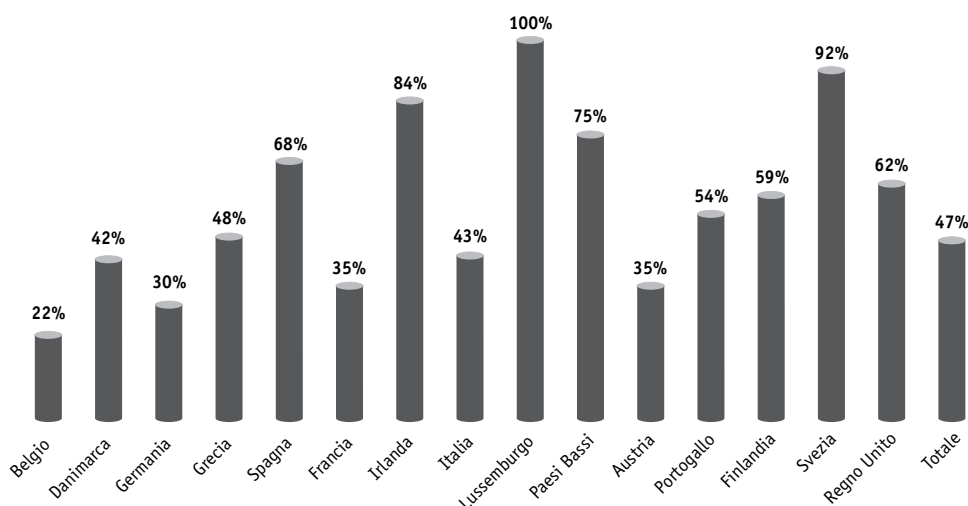
PARTECIPAZIONE DEI GRUPPI LEADER II NELLA COOPERAZIONE TRANSAZIONALE IN FUNZIONE DELLA RISPETTIVA NAZIONALITÀ



I Paesi del Bacino mediterraneo partecipano più attivamente ai progetti di cooperazione transnazionale, sovente in collaborazione con i Paesi continentali più vicini.

Anche la partecipazione dei GAL in quanto promotori e/o collaboratori di progetti di cooperazione transnazionale per Paese indica nette disparità nazionali:

PERCENTUALE DI GRUPPI LEADER II PARTECIPANTI ALLA COOPERAZIONE TRANSAZIONALE PER PAESE



Dimensioni dei progetti

Se si considera il complesso dei progetti che hanno fruito di un'assistenza tecnica dell'Osservatorio (5 000 e/o 20 000 EUR), si osserva che i progetti di cooperazione transnazionale prevedono di norma un ridotto numero di partner. Oltre il 70% dei progetti, infatti, prevedeva la partecipazione di soli 2 o 3 partner. Una significativa percentuale di progetti (circa il 15%) riunisce tuttavia più di 4 partner. Il progetto di cooperazione transnazionale LEADER II cui ha partecipato il maggior numero di partner riuniva 14 gruppi di 3 Stati membri.

NUMERO DI PARTNER PER PROGETTO

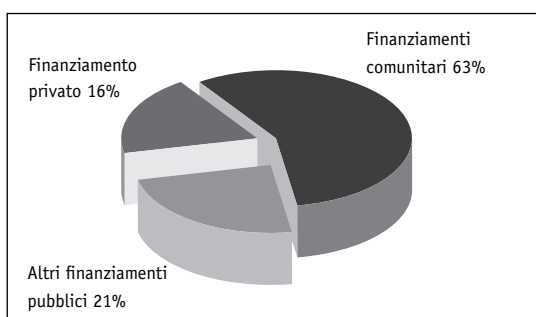
N. di partner	2	3	4	5	6	7 +
N. di progetti	116	64	35	22	5	10
Percentuale totale	46%	25%	14%	9%	2%	4%

Si noti che le percentuali riprese nella tabella che precede sono approssimative poiché sovente il numero di partner si è evoluto col progredire del progetto. Il numero di gruppi partecipanti è infatti raramente rimasto invariato nelle fasi "dall'idea al progetto", "dal progetto all'azione" e Misura C.

Composizione del finanziamento

Questa sezione riguarda l'attuazione dei progetti nell'ambito della Misura C dell'Iniziativa comunitaria. Sebbene le informazioni ottenute in merito a questo punto siano raramente esaurienti, appare che i fondi comunitari costituiscano in media il 63% del finanziamento dei progetti di cooperazione, mentre gli altri fondi pubblici e le fonti private rappresentano rispettivamente il 20% e il 16% dei finanziamenti.

RIPARTIZIONE DEL FINANZIAMENTO PER L'ATTUAZIONE DEI PROGETTI DI COOPERAZIONE TRANSNAZIONALE LEADER II IN FUNZIONE DELLA FONTE



Allegato 2

Elenco dei progetti che sono stati oggetto di un'intervista individuale

Titolo del progetto di cooperazione transnazionale	Nome del gruppo coordinatore del progetto (codice dell'Osservatorio attribuito al GAL)
Qualität ohne Grenzen	Norische Region [AT-KT02]
Vacation in our European village	Feldbach [AT-ST02]
Via Claudia Augusta	Landsberg [DE-BA43]
Rural Market Place – RMP	Oderbruch [DE-BR06]
Wadden Sea Regions	Leer [DE-NI16]
Aufbau eines Kooperationsnetzes europäischer Umwelt- und Naturschutzzentren in ländlichen Regionen	Nord-Saarland [DE-SL01]
Produits agro-alimentaires et gastronomie méditerranéenne	Viotia [EL-SE01]
Mise en réseau des acteurs et des producteurs de vins VQPRD avec d'autres pays de l'Union européenne	Samos-Ikaria [EL-VA03]
Marca de calidad territorial	El Condado de Jaén [ES-AN10]
SaS, cooperation between Sweden and Spain	Småland [SE12]
Valorización del Patrimonio Popular Rural – Palomares	Campos-Pan [ES-CL14]
Red de cooperación transnacional para la promoción del turismo rural en la región fluvial del Duero/Douro	Almazán – Arcos de Jalón [ES-CL11]
Promocion de las comarcas paralelo 40	La Manchuela [ES-CM02]
La sostenibilidad de los sistemas agrarios en la zonas deprimidas de la cuenca del Mediterraneo	Macizo del Caroig [ES-VA05]
Fédération des artisans salaisonnières de l'Europe du Sud	Pays Basque Intérieur [FR-AQ06]
Abbayes Casadéennes	Livradois-Forez [FR-AU04]
La richesse en eau au cœur d'un développement diversifié, innovant et durable	Pays du Val d'Adour [FR-MP05] Redange-Wiltz [LU02]
Impliquer les jeunes dans le développement local de leur territoire	Bugey [FR-RA01]
Mise en valeur des terrasses de culture	Châtaigneraie et Sucs d'Ardèche [FR-RA03]
Integration of environment and tourism potential	East Cork [IR11]
Joint Development of Electronic Identification System for Marketing and Quality Assurance of Farm Livestock	Waterford [IR28]
Improving the Quality of Beef and Lamb for Import and Export	South Kerry [IR24]
Rural Tourism Network	Marsica [IT-AB05]

Titolo del progetto di cooperazione transnazionale	Nome del gruppo coordinatore del progetto (codice dell'Osservatorio attribuito al GAL)
Eurotuber	Reatino [IT-LA05]
Lumber for construction and restoring buildings	Colli Tuscolani [IT-LA03]
Lana autoctone	Valle Elvo [IT-PI15]
New elderly services	Valsesia [IT-PI01]
Eurorganic Network	Ecosviluppo Sardegna [IT-SA02]
Crocus Sativus	Eugubbino-Gualdese [IT-UM02]
Valorizzazione delle zone umide	Valle Umbra [IT-UM03]
Valorisation des races menacées ardennaises au profit des régions rurales des Ardennes Belgo-Luxembourgeoises	Redange-Wiltz [LU02] Bastogne [BE-WA04]
Villages de Tradition	Vale do Lima [PT-DM02]
Thermalisme en milieu rural	Alto Tâmega [PT-TM01]
Working horses in the XXist century	Småland [SE12]
Fishing tourism	Sommenbygden [SE10]
Community Capacity Building, exchange on the management of rivers	North Pennines [UK-EN02]
European Wilderness Challenge	Western Isles, Skye & Lochalsh [UK-HI04]
Conocer Europa	Poniente Granadino [ES-AN18]

Il sito Internet "Rural Europe" (<http://www.rural-europe.aeidl.be>) fornisce le seguenti informazioni:

- > presentazioni sintetiche delle azioni attuate da questi progetti nel quadro dell'assistenza tecnica alla cooperazione transnazionale LEADER II (si veda la banca dati dei progetti in corso all'indirizzo <http://www.rural-europe.aeidl.be/cgi-win/suivicoop.exe>);*
- > il recapito completo dei gruppi partecipanti ai progetti (si veda la banca dati dei contatti all'indirizzo http://www.rural-europe.aeidl.be/cgi-win/t_adresse.exe).*

Leader II est une Initiative communautaire lancée par la Commission européenne et coordonnée par la Direction générale de l'Agriculture (Unité VI-F.II.3).

Le contenu de ce dossier ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.

***Leader II** is a Community Initiative launched by the European Commission and coordinated by its Directorate-General for Agriculture (Unit VI-F.II.3).*

The contents of this dossier do not necessarily reflect the views of the European Union Institutions.

Information

Observatoire européen LEADER
LEADER European Observatory
AEIDL
Chaussée St-Pierre 260
B-1040 Bruxelles
Tél +32 2 736 49 60
Fax +32 2 736 04 34
E-mail: leader@aeidl.be



Financé par la Commission européenne
Financed by the European Commission

