



# ***Lavorare insieme per le zone di pesca dell'UE***

*Guida all'avvio della cooperazione  
fra i gruppi di azione locale per la pesca  
(FLAG)*

# Indice

|  |           |   |           |
|--|-----------|---|-----------|
| <b>1. Introduzione .....</b>   | <b>1</b>  | <b>3.3 Tirocini e praticantati .....</b>                        | <b>18</b> |
| Finalità della presente guida  |           | Che cos'è un tirocinio o un praticantato ?                      |           |
| Che cosa rientra nella cooperazione<br>e che cosa ne è escluso                 |           | Chi prende parte a un praticantato<br>o a un tirocinio ?        |           |
| Presupposti per la cooperazione<br>fra le zone di pesca                        |           | Organizzazione di un praticantato<br>o di un tirocinio          |           |
| L'ambito della cooperazione nell'asse 4  |           | Praticantato o tirocinio come scambio                           |           |
| Progetti di cooperazione: beneficiari<br>e partecipanti                        |           | Preparazione al praticantato/tirocinio                          |           |
| I partner nei progetti di cooperazione   |           | Ricerca del contributo finanziario                              |           |
| Cooperazione interregionale e transnazionale                                   |           |   |           |
| <b>2. Orientamenti per una cooperazione più<br/>efficace nell'asse 4 .....</b> | <b>6</b>  | <b>3.4 Gemellaggio .....</b>                                    | <b>21</b> |
| Processo decisionale decentrato  |           | Che cos'è il gemellaggio ?                                      |           |
| Assistenza tecnica allo sviluppo preliminare<br>dei progetti                   |           | Chi prende parte a un progetto di gemellaggio ?                 |           |
| Intensità dell'aiuto   |           | Le fasi principali del gemellaggio                              |           |
|  |           | Gemellaggio: una piattaforma<br>per altre forme di cooperazione |           |
|  |           | Riesaminare le relazioni  |           |
|  |           | Ricerca del contributo finanziario                              |           |
|  |           | Alcune utili fonti di informazione:                             |           |
| <b>3. Tipi di cooperazione previsti nell'ambito<br/>dell'asse 4 .....</b>      | <b>9</b>  | <b>3.5 Conferenze o workshop tematici .....</b>                 | <b>24</b> |
| <b>3.1 Visite di studio .....</b>  | <b>10</b> | Che cos'è una conferenza<br>o un workshop tematico ?            |           |
| Che cos'è una visita di studio ?   |           | Finalità di una conferenza<br>o un workshop tematico            |           |
| Finalità di una visita di studio   |           | Chi prende parte a conferenze<br>o workshop tematici ?          |           |
| Chi prende parte a una visita di studio ?                                      |           | Organizzazione di un evento<br>o workshop tematico              |           |
| Organizzazione di una visita di studio   |           | Valorizzare i risultati   |           |
| Prima della visita   |           | Ricerca del contributo finanziario                              |           |
| Durante la visita  |           | Alcune utili fonti di informazione                              |           |
| Dopo la visita   |           |   |           |
| Ricerca del contributo finanziario   |           |   |           |
| Alcune utili fonti di informazione   |           |   |           |
| <b>3.2 Tutoraggio .....</b>  | <b>14</b> | <b>3.6 Progetti di cooperazione avanzata .....</b>              | <b>28</b> |
| Che cos'è il tutoraggio ?  |           | Che cos'è un progetto<br>di cooperazione avanzata ?             |           |
| L'aiuto di un tutor nell'attuazione dell'Asse 4                                |           | Chi prende parte ai progetti<br>di cooperazione avanzata ?      |           |
| Elementi di cui tener conto nella ricerca<br>di un tutor adatto                |           | Tipologie di azioni da prendere in considerazione               |           |
| Pianificare un incarico da tutor   |           | Le fasi del progetto di cooperazione avanzata                   |           |
| Ricerca del contributo finanziario   |           | Ricerca del contributo finanziario                              |           |
| Alcune utili fonti di informazione   |           | Alcune utili fonti di informazione                              |           |

**Foto** (pagine):

Commissione europea (copertina, 6, 10, 18), Unità di assistenza FARNET (1, 14, 18, ultima di copertina), Anastasios Perimenis (copertina, 9, 24), Małgorzata Kramarz (5, 21), Eve Külmallik (23, 28), Asociación Guimatur (16, ultima di copertina)

**Collaboratori:**

Eamon O'Hara  
Urszula Budzich-Szukala  
Paul Soto  
John Grieve  
Susan Grieve

**Produzione:**

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram

**Editore responsabile:** Commissione europea, direzione generale degli Affari marittimi e della pesca, il direttore generale.

**Clausola di esclusione della responsabilità:** la DG Affari marittimi e pesca, pur partecipando alla produzione di questa rivista, non si assume alcuna responsabilità per quanto riguarda l'accuratezza, il contenuto o le opinioni espresse in articoli specifici. La Commissione europea, salvo laddove altrimenti affermato, non ha adottato o approvato in alcun modo le opinioni illustrate nella presente pubblicazione e le affermazioni ivi contenute non devono essere considerate come affermazioni della Commissione o come opinioni della direzione generale degli Affari marittimi e della pesca. La Commissione europea non garantisce l'accuratezza dei dati riportati nella presente pubblicazione. Né la Commissione né qualsiasi altra persona a nome della Commissione sono da considerarsi responsabili dell'uso che potrebbe essere fatto di tali dati.

© Unione europea, 2010

Stampato in Belgio su carta riciclata

# 1. Introduzione

## Finalità della presente guida

L'Asse 4 del Fondo europeo per la pesca (FEP) prevede una disposizione per sostenere la cooperazione inter-regionale e transnazionale tra le zone di pesca. Questo aspetto dell'Asse 4 è volto a promuovere la condivisione di idee ed esperienze tra i gruppi di azione locale per la pesca (FLAG) e la loro partecipazione a iniziative e progetti di cooperazione in grado di contribuire allo sviluppo sostenibile delle zone di pesca.

La presente guida è un ausilio per i FLAG e le autorità di gestione nell'attuazione di questo aspetto dell'Asse 4. In particolare, si propone di spiegare che cosa si intende per cooperazione nel contesto dell'Asse 4, quali sono i potenziali vantaggi per i FLAG e le rispettive zone e quali le migliori modalità di organizzazione e gestione, a livello locale, regionale e nazionale, del sostegno alla cooperazione. La guida sarà particolarmente vantaggiosa per i FLAG che intendono servirsi della **cooperazione per acquisire quelle conoscenze pratiche utili nelle prime fasi di gestione del partenariato** e di attuazione della strategia locale.

Maggiori e più particolareggiate informazioni sulla tipologia dei progetti di cooperazione che possono essere presi in considerazione nel quadro dell'Asse 4 sono riportate in sei sezioni separate, incentrate sulla necessità di trasferire rapidamente le esperienze fra i gruppi che hanno maturato livelli diversi di esperienza. Le sei sezioni riguardano: *visite di studio* da una zona di pesca all'altra; piani di *tutoraggio* fra personale e membri di FLAG più o meno esperti; *tirocini e praticantati*; piani di *gemellaggio*; *conferenze o workshop tematici*; introduzione a *progetti di cooperazione più avanzati*.



## Che cosa rientra nella cooperazione e che cosa ne è escluso

Per cooperazione si intende in genere il lavoro svolto insieme da due o più parti al fine di conseguire obiettivi comuni. Ciò si differenzia dalla concorrenza, nella quale due o più parti operano l'una contro l'altra al fine di conseguire obiettivi individuali a scapito dell'altra parte. È possibile tuttavia che alcuni elementi della cooperazione e della concorrenza coesistano a vari livelli; è il caso, per esempio, degli sport di squadra, nei quali i membri della squadra collaborano fra loro e, allo stesso tempo, competono collettivamente con un'altra squadra.

Parimenti, il partenariato locale è spesso descritto come una forma di cooperazione fra soggetti locali nella quale, una volta instaurata la cooperazione interna, occorre decidere se il partenariato deve assumere una posizione competitiva nei confronti di altri soggetti e zone oppure costituire più ampie coalizioni esterne al fine di collaborare su questioni di comune interesse.

È evidente che le comunità e le zone di pesca sono in concorrenza tra di loro in vari modi (per esempio, riguardo all'accesso alle risorse di pesca o al turismo e, nel caso di gruppi dello stesso paese, anche per i finanziamenti dell'Asse 4). Tali conflitti non devono essere ignorati, altrimenti possono trasformarsi in 'propositi occulti' che impediscono alle zone di pesca di associarsi per affrontare rischi e opportunità comuni. Spesso la chiarezza e l'apertura alle differenze è il primo passo da compiere per valutare l'incredibilmente ampio ventaglio di questioni nelle quali le zone di pesca possono cooperare.

La cooperazione è da sempre un concetto fondamentale per l'Unione europea. Per certi versi, la stessa Unione si basa sul valore aggiunto fornito dagli Stati membri che lavorano insieme in campi e modi differenti. Tale valore aggiunto è però spesso difficilmente quantificabile in termini materiali, e talvolta fa suonare un campanello d'allarme presso politici e revisori dei conti. Il grosso timore è che la cooperazione sia utilizzata soltanto per onerose attività 'turistiche' o 'viaggi dei funzionari pubblici, a spese dei contribuenti', con scarsi vantaggi per le persone del posto, tranne quelle direttamente coinvolte. Ovviamente non è così che deve essere la cooperazione.

La sincera e legittima preoccupazione di evitare pratiche illecite e di massimizzare l'impatto della cooperazione sulle politiche, a livello locale ma anche in generale, ha fatto sì che venissero redatti utilissimi orientamenti e raccomandazioni per la cooperazione. Purtroppo, alcuni dei rimedi sono stati peggiori del possibile male, e sono sfociati in una serie eccessiva di limitazioni burocratiche e di 'prodotti' artificiali che riducono sensibilmente l'effettivo e autentico valore della cooperazione. Le raccomandazioni per la cooperazione nell'ambito dell'Asse 4 tengono conto di questa esperienza e cercano di definire procedure trasparenti e flessibili allo stesso tempo che consentano alle zone di pesca di sfruttare tutti i mezzi a disposizione della cooperazione per far fronte alle difficoltà che le attendono al varco.

### **Presupposti per la cooperazione fra le zone di pesca**

Le zone di pesca dell'UE affrontano diverse sfide analoghe: la necessità di garantire una gestione più sostenibile delle risorse alieutiche; la necessità di creare nuove opportunità per l'occupazione e lo sviluppo economico; la necessità di migliorare l'integrazione del settore della pesca nei processi locali e regionali di sviluppo.

L'Asse 4 del FEP, sostenendo l'approccio territoriale allo sviluppo, offre ai soggetti interessati nei vari campi l'occasione di ideare e mettere in pratica risposte locali a queste sfide. Uno dei principali vantaggi dell'approccio consiste nella mobilitazione di risorse e popolazioni locali: viene dato spazio a idee, innovazioni e sperimentazioni nuove, in grado di arricchire l'intero processo di sviluppo.

Grazie alla cooperazione, le zone di pesca possono mettere in comune queste idee ed esperienze, in particolare quelle di maggior successo, e favorire così lo stimolo reciproco e il trasferimento di buone pratiche. Questi scambi, in alcuni casi, possono sfociare nell'elaborazione di progetti comuni tesi a sfruttare sinergie e complementarità.

La cooperazione, pertanto, assicura alle zone di pesca numerosi e differenti vantaggi:

1. fonte di idee e metodi nuovi che contribuiscono all'attuazione di determinati aspetti della strategia locale di sviluppo;
2. opportunità di ampliare progetti in essere o di elaborarne di nuovi mettendo in comune competenze e risorse e/o di aprire nuovi mercati o disporre di nuove opportunità di sviluppo imprenditoriale.

Un altro vantaggio, seppure meno tangibile, è la forte motivazione che nasce molto spesso quando singoli e collettività si accorgono di non essere da soli ad affrontare determinate sfide. La cooperazione porta altresì a sviluppare e condividere un forte senso di identità europea.

L'approccio territoriale adottato dall'Asse 4 rappresenta una novità per gran parte delle autorità di gestione (AG) e dei soggetti locali; la cooperazione, quindi, può essere uno strumento potente nello sviluppo delle capacità e di un senso di solidarietà. In alcune parti dell'UE la costituzione dei FLAG è più lenta di quanto previsto e appare evidente la necessità di un processo di sviluppo delle capacità a tutti i livelli. In altre parti, i gruppi e le AG hanno già maturato una notevole esperienza o fatto ricorso a strutture e capacità in essere (p.es. di iniziative come Leader). In queste varie fasi, gli scambi fra i gruppi sono vantaggiosi per tutti.

Paradossalmente, proprio la novità e la mancanza di esperienza delle zone di pesca nello sviluppo territoriale può offrire un'importante opportunità. Vedremo più avanti, infatti, che il regolamento del FEP è relativamente flessibile sulla natura della cooperazione tra le zone di pesca e che le procedure di quasi tutte le AG prevedono un certo margine di manovra. Di conseguenza, è possibile apprendere dalle esperienze passate e preparare una serie di raccomandazioni e orientamenti per la cooperazione utilissimi al fine di affrontare le sfide summenzionate.

### L'ambito della cooperazione nell'asse 4

Nella società della conoscenza in cui viviamo una delle principali fonti di valore è l'identificazione delle informazioni parziali pertinenti e la loro trasformazione in forme utilizzabili in vari contesti. Ne consegue che tra i principali valori aggiunti della cooperazione tra zone di pesca troviamo non tanto i risultati materiali quanto piuttosto gli aspetti intangibili relativi al trasferimento di conoscenze.

Soprattutto nelle prime fasi, è essenziale che i FLAG utilizzino la cooperazione per identificare metodi e strumenti pertinenti dall'attuale 'stock' di esperienze disponibili in Europa e favorire l'adattamento e il trasferimento strutturato alle esigenze delle specifiche zone di pesca. La cooperazione deve essere incoraggiata attivamente, per evitare che i gruppi perdano tantissimo tempo in esperimenti onerosi e isolati per 'reinventare ogni volta la ruota'.

Il Vademecum sul FEP raccomanda (basandosi sul precedente programma Leader) che la cooperazione «deve comprendere l'attuazione di un **progetto comune** e non limitarsi a un mero scambio di esperienze». Nell'ambito dell'Asse 4 è importante chiarire che i 'progetti comuni' possono includere un ampio ventaglio di attività concrete nelle varie fasi del 'ciclo' dei progetti, fra cui:

- › trasferimento strutturato di conoscenze da una zona di pesca a un'altra, e relativa assimilazione e/o adattamento alle nuove circostanze. Tali attività hanno un'importanza particolare nelle prime fasi di un programma e sono l'oggetto di quasi tutti i rimanenti orientamenti<sup>1</sup>;
- › ricerche o studi congiunti e attività di sviluppo comuni;
- › concezione in comune: per esempio, di applicazioni IT, materiali promozionali e/o prodotti e servizi locali;
- › elaborazione di norme e standard utilizzabili come etichette di qualità o come proposte per definire norme di legge e regolamentazioni a livello europeo o nazionale;
- › attività promozionali e di marketing congiunte per prodotti e/o risorse comuni o analoghi (compresi eventi culturali, campagne pubblicitarie, marketing territoriale comune...).

Per le zone di pesca, in genere, è più difficile (ma non impossibile) cooperare nella *produzione di prodotti concreti*, per esempio, svolgendo ruoli diversi nella catena di approvvigionamento di determinati prodotti. Questo tipo di cooperazione, di norma, è più agevole laddove vi sia un qualche collegamento fisico o geografico (per esempio, sentieri e percorsi di trekking segnalati su un tratto di costa specifico, un fiume, una catena montuosa, ecc.).

<sup>1</sup> Tale ampliamento della definizione di «progetti comuni» rende l'Asse 4 coerente con altri programmi di cooperazione come URBACT e Interreg IVB. Invece di determinare una distinzione artificiosa tra scambio, trasferimento e cooperazione, si insiste sul fatto che possano esserci «progetti comuni» altrettanto rigorosi e preziosi per tutte e tre le attività.



### Progetti di cooperazione: beneficiari e partecipanti

Il regolamento del FEP stipula che i finanziamenti per lo sviluppo delle zone di pesca possono essere concessi per «promuovere la cooperazione interregionale e transnazionale tra **gruppi** nelle **zone di pesca**, soprattutto mediante l'istituzione di reti e la diffusione delle migliori pratiche» (articolo 44.1).

È evidente, pertanto, che i principali *partecipanti* alla cooperazione possono benissimo essere altri soggetti locali, quali organizzazioni per la pesca, imprese private e organizzazioni della collettività, ma i *beneficiari* e i *partner* formali della cooperazione devono essere i FLAG. E sono gli stessi FLAG a decidere il progetto di cooperazione e le organizzazioni e i soggetti che vi prenderanno parte.

Il regolamento del FEP (articoli 43.3 e 43.4) stipula semplicemente che le zone di pesca hanno estensione limitata e hanno, di norma, dimensioni inferiori al livello NUTS 3<sup>2</sup>. L'intervento dovrebbe essere diretto, in via prioritaria, alle zone aventi bassa densità di popolazione, un'attività di pesca in fase di declino o piccole comunità che vivono di pesca. Inoltre, le zone dovrebbero presentare caratteristiche georgiche, economiche e sociali sufficientemente coerenti.

Dal regolamento, di conseguenza, emerge che l'Asse 4 dovrebbe finanziare la cooperazione tra FLAG in questa tipologia di zone di pesca. Tuttavia, laddove si dimostri vantaggioso, i *FLAG finanziati dall'Asse 4 possono altresì cooperare con gruppi «del tipo Asse 4 o Leader»<sup>3</sup> nelle zone di pesca che soddisfano le condizioni di cui sopra ma che non sono state effettivamente selezionate per l'Asse 4*. In tal caso, l'Asse 4 finanzia esclusivamente le azioni corrispondenti ai gruppi e alle zone effettivamente selezionati nel quadro dell'Asse 4.

### I partner nei progetti di cooperazione

Una delle lezioni più importanti della cooperazione è che non sempre i partner devono condividere gli obiettivi (benché questi debbano essere complementari) e non sempre i livelli di esperienza sono gli stessi. Per riuscire è fondamentale chiarire immediatamente quali sono gli apporti di ciascun partner alla cooperazione, nonché i vantaggi che intende ricavarne e le esperienze e risorse che intende immettervi. Questa situazione deve trovare riscontro nella divisione dei ruoli all'interno del partenariato. In tal modo, ai partner si apre un'ampia panopia di possibilità di intesa:

- › trasferimento reciproco tra tutti i partner;
- › uno o più partner esperti svolgono il ruolo di tutor e trasferiscono conoscenze agli altri;
- › tutti i partner si sostengono reciprocamente nell'identificare determinate esigenze che vengono soddisfatte da una fonte esterna al partenariato. Per esempio, il progetto comune può essere un progetto di ricerca o di formazione da condurre con un centro di formazione o un'università.

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nuts/basicnuts\\_regions\\_en.html](http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nuts/basicnuts_regions_en.html)

<sup>3</sup> *I partenariati allargati locali privato-pubblico, che tendono a migliorare il potenziale a lungo termine del rispettivo territorio e che hanno la capacità di definire e attuare strategie di sviluppo per queste zone.*



### **Cooperazione interregionale e transnazionale**

Il regolamento del FEP autorizza sia la cooperazione interregionale tra gruppi nello stesso Stato membro sia la cooperazione transnazionale tra gruppi in due o più Stati membri.

Il concetto di cooperazione interregionale appare per la prima volta nel programma Leader+, per impedire ai gruppi di compiere passi non realistici, per esempio istituire il partenariato locale per formare partenariati transnazionali con soggetti distanti migliaia di chilometri, senza prima aver esaminato le possibilità di collaborazione con soggetti della propria regione o del proprio paese.

Le minori distanze geografiche e la maggiore prossimità culturale dei gruppi partecipanti alla cooperazione interregionale aumentano le possibilità di valorizzare congiuntamente le risorse naturali e culturali comuni, quali catene montuose, fiumi, coste, prodotti culturali e così via. Vi sono molti esempi di progetti pienamente riusciti nei quali sono stati sviluppati percorsi e itinerari, centri di interpretariato, eventi e attività promozionali connesse. Una raccomandazione generale per i gruppi dell'Asse 4 è di prendere in considerazione dapprima la cooperazione interregionale e poi, basandosi su tale esperienza, esaminare il potenziale valore aggiunto della cooperazione transnazionale.

La cooperazione interregionale permette altresì alle autorità di gestione nazionali o regionali di individuare determinate risorse (per esempio, parchi naturali, riserve marine, laghi, ecc.) o tematiche strategiche e di predisporre incentivi affinché i gruppi definiscano progetti di cooperazione relativamente a tali tematiche e risorse. Per esempio, in regioni come l'Aragona (Spagna), questo tipo di cooperazione ha portato allo sviluppo di reti tematiche permanenti di livello europeo (p.es. la Rete europea dei geoparchi – European Geoparks Network). Un approccio del genere, per esempio, potrebbe essere adatto ai FLAG costituiti in uno stesso bacino marino.



## 2. Orientamenti per una cooperazione più efficace nell'asse 4



### Processo decisionale decentrato

In genere, i progetti locali finanziati dalle strategie dei FLAG devono sostenere una serie di valutazioni, con verifiche di ammissibilità, studi di fattibilità, conseguimento di licenze e permessi legali e così via. Per loro stessa definizione, i progetti di cooperazione sono particolarmente complessi poiché vi entrano in gioco svariati contesti legali, amministrativi e culturali. In mancanza di procedure razionalizzate e coordinate, è molto alto il rischio che i progetti di cooperazione si ritrovino ad affrontare uno schiacciante carico amministrativo. L'esempio classico è un partenariato con cinque gruppi nel quale ogni autorità di gestione presenta regole di ammissibilità con lievi differenze, così come programmi di selezione differenti; inoltre, ogni AG ha bisogno del consenso delle altre AG prima di prendere la propria decisione di approvazione dei finanziamenti.

Di conseguenza, la raccomandazione fondamentale per la cooperazione dell'Asse 4 è di *semplificare il tutto, lasciando le decisioni ai gruppi, laddove possibile*. Ecco alcuni suggerimenti in proposito:

- › *Bilanci decentrati*: laddove possibile, i bilanci per i progetti di cooperazione devono essere gestiti dai gruppi locali, come avviene con altri progetti. I gruppi, quindi, richiedono impegni per iscritto ai propri partner; su questa base, approvano i progetti. Le autorità di gestione possono condurre le proprie verifiche di ammissibilità senza dover attendere le decisioni delle altre AG.

Conformemente al regolamento del FEP, le proposte di cooperazione dei gruppi devono essere descritte separatamente da quelle riguardanti la strategia locale<sup>4</sup>. Piuttosto che ricorrere a un processo di approvazione separato, le attività (e il bilancio) di cooperazione devono preferibilmente essere inserite nella proposta complessiva del gruppo, ma in modo che risulti chiaramente la distinzione fra queste e il bilancio della strategia locale di sviluppo.

- › *Inviti aperti*: nei casi in cui il bilancio per la cooperazione sia gestito centralmente dalle autorità di gestione, queste dovrebbero tenere aperti gli inviti per tutta la durata del programma e fare in modo che le decisioni sulle proposte siano prese entro un termine specifico dopo la ricezione delle candidature. Si consiglia che le autorità di gestione non chiedano impegni scritti dagli altri partner del progetto di cooperazione ma procedano a un'approvazione soggetta all'approvazione delle altre autorità di gestione.
- › *Borsa dell'informazione*: le autorità di gestione, operando tramite l'Unità di assistenza FARNET, devono fornire ai gruppi di altri paesi/regioni le informazioni riguardanti i progetti in cerca di partner nonché i propri inviti a presentare proposte. Devono altresì fornire una copia, in lingua inglese, delle eventuali procedure e regole di ammissibilità aggiuntive in materia di cooperazione.

### Assistenza tecnica allo sviluppo preliminare dei progetti

Nei casi in cui il bilancio per la cooperazione nell'ambito dell'Asse 4 è stato assegnato ai gruppi, appare improbabile che le idee per la cooperazione siano state sviluppate in modo particolareggiato. Può essere quindi necessario prevedere una fase preparatoria. Le autorità di gestione devono inoltre poter garantire ulteriore assistenza tecnica tramite l'Asse 5.

Nei casi in cui il bilancio per la cooperazione è gestito centralmente, e poi assegnato separatamente tramite specifiche gare di appalto, è probabile che i progetti presentati per il finanziamento siano elaborati completamente. Al fine di agevolare la preparazione di tali progetti, tuttavia, le autorità di gestione dovranno essere in grado di fornire sovvenzioni specifiche tramite l'Asse 5 (v. tabella sottostante sull'origine di bilancio e sul tasso di finanziamento per la cooperazione).

### Intensità dell'aiuto

In termini di intensità dell'aiuto, si raccomanda che le fasi preparatorie della cooperazione finanziate dall'Asse 4 o 5 siano trattate come ogni altro progetto non produttivo e finanziate al 100% da fonti pubbliche (europee, nazionali, regionali o locali).

Quando la cooperazione raggiunge l'effettiva fase di attuazione si applicano le normali regole in materia di intensità dell'aiuto, in base al tipo di operazione avviata:

- › i progetti di cooperazione, se sono del tipo non produttivo, possono essere finanziati al 100% da fonti pubbliche;
- › se un progetto di cooperazione comporta investimenti produttivi e il coinvolgimento del settore privato, occorre definire l'appropriata intensità dell'aiuto (inferiore al 100%) in base alla natura del progetto<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Il regolamento del FEP (articolo 43) specifica che il sostegno può essere fornito ai gruppi per a) attuare strategie locali di sviluppo, che contemplino tutte le misure ad eccezione della cooperazione e b) attuare la cooperazione interregionale e transnazionale tra i gruppi delle zone di pesca.

<sup>5</sup> Cfr. Allegato II del regolamento (CE) n. 1198/2006 (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32006R1198:EN:NOT>) del Consiglio del 27 luglio 2006 relativo al Fondo europeo per la pesca.

**Tabella 1 : Origine di bilancio e tasso di finanziamento per la cooperazione**

|   | Tipo di progetto            | Fase preparatoria del progetto |                      | Fase principale del progetto                          |   |  |
|---|-----------------------------|--------------------------------|----------------------|---|---|--|
|   |                             | finanziata da                  | intensità dell'aiuto | finanziata da   | Intensità dell'aiuto  |  |
| Bilancio per la cooperazione gestito dal FLAG                                     | trasferimento di esperienza | Cooperazione Asse 4, o Asse 5  | 100%                 | Cooperazione Asse 4, o Asse 5                         | 100%  |  |
|   | più avanzato                | Cooperazione Asse 4, o Asse 5  | 100%                 | Cooperazione Asse 4, o strategie di attuazione Asse 4 | il progetto non coinvolge il settore privato e non comporta attività produttiva: 100% | il progetto comporta attività produttiva e coinvolge il settore privato: meno del 100% |
| Bilancio per la cooperazione gestito centralmente (livello regionale o nazionale) | trasferimento di esperienza | Asse 5                         | 100%                 | Cooperazione Asse 4, o Asse 5                         | 100%  |  |
|   | più avanzato                | Asse 5                         | 100%                 | Cooperazione Asse 4                                   | il progetto non coinvolge il settore privato e non comporta attività produttiva: 100% | il progetto comporta attività produttiva e coinvolge il settore privato: meno del 100% |

### 3. Tipi di cooperazione previsti nell'ambito dell'asse 4

#### Introduzione

I FLAG che prendono in considerazione un progetto di cooperazione hanno a disposizione una varietà di tipi di cooperazione. Nella presente guida sono presi in esame essenzialmente quelli più pertinenti per i gruppi nella prima fase di sviluppo:

- › **visite di studio** da una zona di pesca a un'altra (possibile coinvolgimento di soggetti interessati locali);
- › piani di **tutoraggio** fra personale e membri di gruppi più o meno esperti;
- › **tirocini e praticantati**, con i partecipanti provenienti da una zona del FLAG e ospitati in un'altra zona;
- › piani di **gemellaggio** tra FLAG;
- › **conferenze o workshop tematici**;
- › **progetti di cooperazione più avanzati**, descritti solo succintamente in questa sede poiché vengono trattati con maggiori particolari in altre guide. Comportano un impegno a più lungo termine per la messa in comune di competenze e risorse al fine di realizzare un progetto comune.

I capitoli successivi descrivono in dettaglio questi potenziali settori di cooperazione. Queste attività, per essere finanziate con i bilanci destinati alla cooperazione, devono soddisfare le seguenti condizioni preliminari essenziali:



- › analisi chiara delle esigenze dei partner (la domanda di conoscenza);
- › descrizione chiara dell'esperienza e delle competenze disponibili tra i partner (l'offerta di conoscenza);
- › analisi dalla quale risulti che la conoscenza disponibile è in grado di soddisfare le esigenze identificate, e nella quale siano individuate le eventuali lacune e le modalità attraverso le quali queste saranno colmate da fonti esterne;
- › programma di lavoro e calendario accurati, con una chiara indicazione dei ruoli svolti e dei risultati previsti di ogni azione;
- › descrizione dei soggetti coinvolti localmente e delle azioni conseguenti a tale coinvolgimento.

## 3.1 Visite di studio



### Che cos'è una visita di studio?

Nel quadro dei progetti di cooperazione dell'Asse 4, con il termine 'visita di studio' si fa riferimento alla visita di uno o più rappresentanti di un FLAG o di una zona di pesca a un'altra zona di pesca (o più zone), al fine di svolgere le attività concepite per far familiarizzare i visitatori con determinati progetti e iniziative della zona ospitante. La visita di studio, di norma, è organizzata congiuntamente dai FLAG delle zone ospiti e ospitanti.

Le visite di studio hanno durata variabile (uno o due giorni, ma anche una settimana o più) a seconda delle attività da inserire nel programma. In genere, per un primo scambio sono sufficienti due o tre giorni; in tal modo, non si chiede troppo, in termini di tempo e risorse, né ai visitatori né ai FLAG delle zone ospitanti.

### Finalità di una visita di studio

Le visite di studio devono consentire ai visitatori di approfondire le conoscenze su attività, progetti o problematiche particolari nella zona ospitante attraverso l'incontro con le persone coinvolte, l'osservazione del loro operato e la possibilità di discutere direttamente le questioni.

Alcune visite di studio hanno obiettivi molto specifici, per esempio l'approfondimento di una determinata tecnologia o metodologia o delle modalità con cui è stata affrontata una certa problematica comune. Altre, invece, sono più generali e hanno lo scopo di migliorare le conoscenze sulle attività del FLAG in relazione a vari temi o settori.

La visita di studio deve essere preceduta da uno scambio di informazioni tra i FLAG partecipanti, in modo da: accertare e confermare l'adeguatezza e l'opportunità della visita, restringere la gamma di attività da inserire nel programma di studio e informare i partecipanti circa le possibilità e le attese.

### Chi prende parte a una visita di studio?

Le visite di studio sono in genere effettuate dal personale e/o dai membri del FLAG; a seconda delle finalità specifiche, possono parteciparvi anche altri soggetti della zona di pesca in questione. Per esempio, se una visita di studio ha lo scopo di approfondire le conoscenze sullo sviluppo del turismo in un'altra zona di pesca, alla visita possono verosimilmente prendere parte anche operatori turistici locali.



Il numero dei partecipanti può essere di una o due persone, cosa che succede soprattutto se la visita ha un intento particolarmente mirato (p.es. apprendimento di uno specifico progetto, tecnologia o metodologia), ma può arrivare anche a 20-25 persone. Per gruppi più numerosi le richieste della visita, in termini di costi, logistica e coordinamento, potrebbero essere proibitive. In tal caso potrebbe essere più appropriato cercare un'alternativa, per esempio una conferenza o un workshop tematico (v. pagina 28).

Nel prendere la decisione su chi parteciperà effettivamente alla visita di studio, è importante tener conto delle persone che possono contribuire e trarre vantaggio maggiormente dalla visita, dei membri del FLAG che devono assolutamente partecipare e di svariate altre questioni, quali le competenze linguistiche, ecc.

### Organizzazione di una visita di studio

In genere, la visita di studio viene organizzata dal personale dei rispettivi FLAG, che poi vi prenderà parte. Tra i responsabili di ciascun FLAG deve pertanto essere instaurato a consolidato un intenso dialogo. L'organizzazione di una visita di studio rispetta in genere questa sequenza:

1. il FLAG **identifica un'esigenza o un'opportunità** che può essere affrontata meglio mediante una visita di studio, ed espone le motivazioni di tale visita. Vengono elaborati gli obiettivi specifici e i risultati auspicati, nonché definite le caratteristiche del settore di studio ideale;
2. quindi, con il contributo della rete nazionale e/o dell'Unità assistenza FARNET, il FLAG identifica un **elenco ristretto di possibili zone ospitanti** che rispondono al profilo;
3. il FLAG contatta le potenziali zone ospitanti ed esamina le possibilità concrete di organizzare una visita di studio;
4. il FLAG **decide infine se e quali di queste zone sono ritenute adatte**. Le visite vengono per lo più effettuate in una sola zona; può tuttavia essere vantaggioso visitare più di una zona di pesca della stessa regione o dello stesso paese. È però fondamentale che sia data adeguata importanza al valore aggiunto garantito dal fatto di visitare diverse zone. In caso contrario si sprecheranno tempo, denaro e impegno;
5. una volta identificate le zone ospitanti, si procede in genere a una fase di colloqui tra i FLAG ospitanti e in visita, durante la quale si scambiano informazioni e viene elaborata **una visione comune del progetto**;
6. in base a tali colloqui, si procede alla revisione, se necessaria, e all'approvazione degli **obiettivi della visita**. Si trova inoltre un accordo sulla durata della visita e sul numero e sul profilo dei partecipanti;
7. a questo punto, il FLAG ospitante redige una **proposta di programma**, nella quale possono essere inseriti suggerimenti per attività culturali e ricreative. Tali attività contribuiscono all'esperienza complessiva e possono servire a evitare quei problemi di 'stress da meeting' che talvolta si presentano nelle visite di studio. Quando si concorda il programma, è altresì importante rammentare che l'apprendimento e lo scambio non dovrebbero essere unidirezionali. Anche i visitatori dovrebbero apportare un proprio contributo, presentando la zona e le proprie attività, nonché condividendo le proprie esperienze con la collettività ospitante. Laddove rilevante, va presa in considerazione l'esigenza di ricorrere a servizi professionali di interpretariato (i problemi linguistici vengono spesso sottovalutati; eventuali barriere linguistiche, tuttavia, possono compromettere i vantaggi delle visite di studio);
8. una volta concordato il programma, i FLAG, e in particolare il FLAG che effettua la visita, dovranno **identificare la fonte di finanziamento** (v. sotto);
9. se e quando si ha la certezza del finanziamento, i FLAG partecipanti troveranno l'accordo per gestire nel modo migliore le **modalità logistiche**. In genere, il FLAG in visita si incarica di organizzare i voli, mentre il FLAG ospitante si occupa della sistemazione e dei trasporti locali e, se possibile, dell'organizzazione di una serata culturale, e ovviamente delle riunioni e degli altri appuntamenti previsti dal programma. In materia, tuttavia, non vi sono regole ferree ed è pertanto possibile procedere in altro modo.



**Suggerimento utile:** per evitare fraintendimenti e delusioni, è importante prendere nella dovuta considerazione gli aspetti pratici della visita. In particolare, occorre prestare attenzione a quanto segue:

- › standard della sistemazione o del catering che i visitatori si attendono;
- › disponibilità o meno dei partecipanti a dividere la camera;
- › chi paga il conto dei ristoranti e la sistemazione, e qual è il budget a disposizione;
- › eventuali esigenze speciali in fatto di dieta o mobilità.

*In genere, è consigliabile che rappresentanti del FLAG ospitante visitino gli hotel, i ristoranti e le sale di riunione 'prima' della visita, onde accertare che gli standard sono di livello accettabile.*

## Prima della visita

Il FLAG che effettua la visita deve fornire preventivamente a tutti i partecipanti le informazioni sugli aspetti pratici della visita:

- › date e piani per la partenza;
- › elenco completo dei partecipanti;
- › copia della proposta di programma;
- › particolari sulla sistemazione nella zona ospitante (comprensivi dei dati di contatto, ecc.);
- › elenco della sistemazione nelle camere (in caso di camere in comune);
- › informazioni sulla zona locale e su eventuali considerazioni di tipo culturale di cui occorre essere a conoscenza;
- › eventuali necessità speciali per quanto riguarda, per esempio, l'abbigliamento, ecc.

Si consiglia inoltre di organizzare una riunione informativa con tutti i partecipanti, prima della partenza o subito dopo l'arrivo, per fornire informazioni di base sulla zona ospitante e sulle organizzazioni che verranno visitate. La riunione offre altresì ai partecipanti l'occasione di conoscersi meglio e di apprendere le rispettive attività svolte e le attese in merito alla visita.

## Durante la visita

Dopo che i visitatori sono arrivati nella zona ospitante, si consiglia di organizzare un incontro tra i coordinatori in visita e quelli ospitanti per esaminare le ultime modifiche al programma e discutere eventuali altre questioni importanti. Questo stretto contatto tra i coordinatori deve essere mantenuto per tutta la visita (assicurarsi di mettere in programma riunioni regolari o altre forme di comunicazione).

È altresì consigliabile che il gruppo in visita preveda ogni giorno un po' di tempo per una riunione interna di fine giornata (per esempio, la sera in hotel), in modo da riflettere sulle attività della giornata, esaminare gli insegnamenti tratti e affrontare eventuali problemi o difficoltà. È altresì consigliata una riunione riepilogativa al termine della visita, se questa è di breve durata (2 o 3 giorni), tuttavia, tale riunione può essere sostituita dagli incontri serali.

Altri aspetti di cui tener conto durante la visita:

- › fornire a tutti i partecipanti il programma aggiornato, contenente anche le informazioni su pause e orario dei pasti;
- › effettuare una nuova verifica delle eventuali specifiche esigenze dei partecipanti in fatto di diete o allergie, in modo da poter informare preventivamente i ristoratori;
- › fornire badge nominativi ai partecipanti;

- › accertarsi che il tempo previsto per gli spostamenti sia adeguato, tenuto conto del traffico e di altri possibili imprevisti;
- › fornire mappe stradali alle società di trasporto, così da essere certi che conoscano la destinazione e il percorso.

#### **Dopo la visita**

Trascorso poco tempo dalla visita, i FLAG partecipanti dovrebbero fornirsi un reciproco feedback e cercare di garantire un follow-up delle questioni rilevanti, per esempio nel modo seguente:

- › invitare i partecipanti a fornire feedback individuali della visita;
- › esaminare la possibilità di realizzare progetti o attività di follow-up con il FLAG ospitante;
- › diffondere il più possibile i risultati della visita e le esperienze acquisite (a livello nazionale, regionale, di collettività e di FLAG);
- › scrivere un articolo per la pagina web del FLAG, il quotidiano locale, un forum, ecc.;
- › inviare un messaggio di ringraziamento ai partecipanti della zona ospitante.

Uno o due mesi dopo la visita, il FLAG che ha effettuato la visita dovrebbe pensare alla possibilità di organizzare una riunione con tutti i partecipanti alla visita, per mantenere i contatti e valutare quali benefici ne sono stati ricavati.

Una simile riunione di follow-up serve altresì a rafforzare la rete di contatti tra i partecipanti, con possibili vantaggi aggiuntivi per la zona in questione. Succede molto di frequente che in una visita di studio si riuniscano persone che non si conoscono molto bene (p.es. operatori turistici provenienti da parti diversi di una zona del FLAG, ma anche responsabili di vari FLAG, cosa perfettamente possibile); in tal modo, si presenta loro l'occasione di instaurare legami in un ambiente molto informale e questo, talvolta, può avere come risultato la concezione di nuovi progetti o iniziative.

#### **Ricerca del contributo finanziario**

Il sostegno finanziario alla cooperazione potrebbe essere già assegnato nel bilancio del FLAG. In tal caso, è possibile preparare la proposta e presentarla direttamente al FLAG. Se il bilancio per la cooperazione è gestito a livello centrale, dall'autorità di gestione regionale o nazionale, per esempio, è a questi organismi che i FLAG partecipanti devono presentare la proposta.

In quest'ultimo caso, è importante chiarire con l'organismo competente la tipologia di azioni ammissibile per il finanziamento, la procedura di candidatura e i criteri per la selezione dei progetti.

#### **Alcune utili fonti di informazione**

*Handbook for organisers of study visits for education and vocational training specialists* [Manuale per gli organizzatori di visite di studio destinate agli esperti dei sistemi di istruzione e formazione professionale] – [http://studyvisits.cedefop.europa.eu/assets/upload/study/Publication/2009\\_handbookEN.pdf](http://studyvisits.cedefop.europa.eu/assets/upload/study/Publication/2009_handbookEN.pdf)

## 3.2 Tutoraggio



### Che cos'è il tutoraggio?

Con il termine *tutor* si intende in genere una persona esperta in un determinato campo, che fornisce consigli e assistenza a qualcuno che ha invece un'esperienza scarsa o nulla. Il principale valore del sostegno di un tutor sta nel fatto che questi possiede esperienza pratica in un campo analogo a quello del suo *allievo* e, di conseguenza, possono entrambi comprendersi molto facilmente (cosa che invece non succede sempre, per esempio, nel caso di consulenti o esperti esterni).

Il tutoraggio ('mentoring') è il processo attraverso il quale il tutor ('mentor') condivide le proprie conoscenze ed esperienze con il suo allievo ('mentee'), favorendone in tal modo lo sviluppo e migliorandone la fiducia in sé stesso e la capacità di assumere determinati ruoli o responsabilità. In genere, il tutoraggio comporta quanto segue:

- › un approccio di tipo reattivo, in base al quale tutor e allievo affrontano le questioni e i problemi nel momento in cui si presentano, piuttosto che pianificare in anticipo ogni tema;
- › una relazione di lungo termine tra il tutor e l'allievo;
- › il tutor fa da guida all'allievo;
- › un'attenzione sullo sviluppo globale dell'allievo, e non tanto su specifiche competenze (p.es. talvolta vengono affrontate anche questioni personali);
- › il tutor ascolta, consiglia e suggerisce;
- › un'interazione informale e meno strutturata: gli incontri hanno luogo quando l'allievo ha bisogno di essere guidato, e qualche volta il telefono e l'e-mail sostituiscono i confronti diretti.

È significativo il fatto che il tutor non ha il compito di sostituirsi all'allievo: non è un consulente e non esegue compiti specifici per conto dell'allievo. Il suo ruolo è semplicemente di condividere le conoscenze ed esperienze maturate in situazioni simili o paragonabili, e sviluppare in tal modo le competenze e le capacità dell'allievo, consentendo a questi di riflettere e prendere decisioni in modo autonomo. L'allievo, così, sviluppa la fiducia in sé e la capacità di agire in maniera indipendente; il tutor viene visto più come un modello cui ispirarsi che come una persona alla quale rivolgersi invariabilmente, con il rischio di doverne dipendere.

Negli ambienti dedicati allo sviluppo locale, molti LAG Leader e diverse altre agenzie per lo sviluppo locale hanno definito programmi di tutoraggio e li utilizzano come strumento di sostegno alle imprese, per aiutare i proprietari e i manager di imprese nuove o in via di espansione. In questa situazione, il tutor è di norma una persona con una notevole esperienza imprenditoriale, che condivide con un proprietario o manager meno esperto.

### L'aiuto di un tutor nell'attuazione dell'Asse 4

Nel quadro del programma Leader, il personale e i membri esperti dei LAG hanno svolto funzioni di tutor nei confronti di omologhi meno esperti di altri LAG. Ciò è risultato particolarmente utile nelle fasi di transizione tra le generazioni del programma (da Leader 1 a Leader II, da Leader II a Leader+, e più di recente nell'integrazione di Leader nelle politiche), quando si costituivano nuovi LAG.

Anche i nuovi FLAG dell'Asse 4 del FEP possono trarre analoghi vantaggi dal tutoraggio, e sviluppare così le capacità del personale e dei membri. I tutor possono appartenere ad altri gruppi locali più esperti e a gruppi di altre zone; in entrambi i casi lo sviluppo degli 'allievi' è più rapido e, potenzialmente, vengono evitati errori dispendiosi in termini di denaro e tempo.

Alcuni aspetti nei quali può essere particolarmente utile la guida di un tutor:

#### **Per i membri del FLAG:**

- › definizione di ruoli e responsabilità dei membri;
- › consolidamento dell'input e del contributo dei singoli membri del FLAG;
- › delega efficace a sottocomitati e a dipendenti o appaltatori;
- › raggiungimento del consenso e definizione di un processo decisionale efficace nei FLAG;
- › risoluzione di controversie e conduzione di trattative;
- › risoluzione di problemi;
- › identificazione di buone pratiche e pericoli nascosti;
- › assunzione e gestione di manager e personale;
- › controllo, valutazione e pianificazione degli elementi strategici;
- › consultazioni con la collettività.

#### **Per il personale del FLAG:**

- › gestione dei fondi pubblici, comprese procedure di reporting e gestione interna;
- › procedure per la valutazione dei progetti;
- › collaborazione con il consiglio e i sottocomitati del FLAG;
- › efficace comunicazione con i gruppi target;
- › costruzione di reti efficienti (locali, regionali, nazionali e transnazionali);
- › procedure interne di riesame e valutazione;
- › gestione del personale;
- › risoluzione dei problemi;
- › sviluppo dei progetti;
- › separazione dei ruoli in fatto di sviluppo dei progetti e di processo decisionale;
- › collaborazione con l'autorità di gestione.



## Elementi di cui tener conto nella ricerca di un tutor adatto

### Identificare le esigenze

Per trovare il tutor giusto e utilizzarlo al meglio, è importante che il FLAG abbia ben chiare le proprie esigenze in fatto di tutoraggio. Devono pertanto essere individuati i settori in cui il personale e i membri del FLAG si trovano in difficoltà o i settori che presentano punti di debolezza, e nei quali si potrebbero perciò anticipare i problemi. È consigliabile che la persona incaricata di condurre tale valutazione delle esigenze sia perfettamente a conoscenza della situazione del FLAG.

È importante che la valutazione delle esigenze sia condotta tenendo conto delle effettive possibilità. Il tutor non è un consulente e non si metterà, per esempio, a svolgere ricerche, effettuare valutazioni dettagliate o redigere procedure o metodologie; potrà tuttavia discutere in modo informale i diversi problemi, trasmettendo la propria esperienza acquisita in situazioni analoghe.

### Trovare il giusto tutor

A questo punto il FLAG, dopo aver chiarito le proprie esigenze, deve trovare i tutor giusti. L'obiettivo è di trovare le persone che abbiano un buon livello di esperienza e conoscenze nei settori identificati dal FLAG, e che siano inoltre desiderose e in grado di comunicarle e trasmetterle. Se le esigenze del FLAG sono molto generiche, il potenziale gruppo di candidati tutor è molto ampio; se invece le esigenze sono più specifiche, serve una ricerca del tutor più mirata.

In entrambi i casi è utile preparare previamente un profilo di queste persone, indicando le conoscenze e l'esperienza auspiccate, e altri importanti elementi quali le competenze linguistiche e di comunicazione, la conoscenza o comprensione della cultura locale, ecc.

Le reti regionali o nazionali e l'Unità di assistenza FARNET possono contribuire a far circolare il profilo (nei loro siti web, nelle newsletter, ecc.) e, attraverso la conoscenza di reti più vaste, possono persino arrivare a segnalare contatti specifici.

La ricerca di un tutor è esclusivamente orientata a una persona; tuttavia può inizialmente tornare utile concentrarsi su zone, organizzazioni, FLAG o LAG specifici che in passato hanno affrontato sfide analoghe. Successivamente, la ricerca può essere indirizzata su persone, competenze o organizzazioni specifiche rispondenti al profilo necessario.



**Suggerimento utile:** come in ogni altra situazione in cui le persone lavorano a stretto contatto, è importante considerare la personalità. Cercare di trovare un tutor con una personalità compatibile con quella dell'allievo. In tal modo potrà svilupparsi una relazione di fiducia e rispetto reciproci.

#### **Pianificare un incarico da tutor**

A questo punto, dopo aver individuato il tutor adatto, occorre trovare il modo migliore per finanziare il progetto. Una soluzione può essere la concezione di un progetto di cooperazione congiunto. Il formato della proposta di progetto dipende dai requisiti delle pertinenti autorità di gestione; come minimo, però, deve descrivere l'incarico del tutoraggio e contenere le seguenti informazioni:

- › informazioni di base sul FLAG ospitante;
- › breve profilo dell'allievo (il 'mentee', che può essere una singola persona o un gruppo) e descrizione del suo ruolo nell'organizzazione;
- › esigenze dell'allievo e obiettivi dell'incarico del tutoraggio;
- › profilo del tutor, con spiegazione delle procedure di selezione e descrizione della sua esperienza in relazione alle esigenze dell'allievo;
- › azioni da avviare, con indicazione di natura, durata, obiettivi ed eventuali fasi cruciali del progetto di cooperazione;
- › procedure di riesame e valutazione;
- › ripartizione dei costi da sostenere.

#### **Ricerca del contributo finanziario**

Il sostegno finanziario alla cooperazione potrebbe essere già assegnato nel bilancio del FLAG. In tal caso, è possibile presentare il progetto direttamente al FLAG, per la sua approvazione. Se il bilancio per la cooperazione è gestito a livello centrale, dall'autorità di gestione regionale o nazionale, per esempio, è a questo organismo che il FLAG deve presentare la proposta di progetto.

In quest'ultimo caso, è importante chiarire con l'organismo competente la tipologia di azioni ammissibile per il finanziamento, la procedura di candidatura e i criteri per la selezione dei progetti.

#### **Alcune utili fonti di informazione**

*Le buone pratiche del tutoraggio: orientamenti europei* – [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/products/sup/pro-029.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/products/sup/pro-029.pdf)

*Norme internazionali per i programmi di tutoraggio nell'occupazione (ISMPE)* – <http://www.clutterbuckassociates.co.uk/downloadfile.aspx?ID=136>

### 3.3 Tirocini e praticantati



#### Che cos'è un tirocinio o un praticantato ?

Nel quadro dei progetti di cooperazione dell'Asse 4, con 'praticantato' o 'tirocinio' si fa riferimento a una persona di una zona di pesca che trascorre un certo periodo di tempo in un'altra zona di pesca per acquisire nuove conoscenze o competenze, lavorando con omologhi dell'altra zona.

Il praticantato comporta di solito una formazione in azienda: al partecipante, in pratica, è assegnata un'adeguata posizione temporanea all'interno dell'organizzazione ospitante. Il tirocinio, di norma, comprende una combinazione di formazione in azienda e di formazione strutturata (o informazioni fornite a determinati intervalli). In genere, l'organizzazione di un tirocinio è più complessa e può richiedere l'intervento di formatori esterni. Di conseguenza, per i FLAG potrebbe essere più realistico concentrarsi sui praticantati, magari abbinandovi una qualche forma di addestramento o coaching informale.

La durata del praticantato e del tirocinio può variare a seconda della situazione e degli obiettivi dei partecipanti. Considerate le sollecitazioni di tempo e risorse che ricadono sul personale dei FLAG, tuttavia, è difficile e probabilmente anche inutile pensare a tirocini o praticantati di durata superiore ai due-tre mesi.

#### Chi prende parte a un praticantato o a un tirocinio ?

Ai praticantati e ai tirocini possono partecipare i dipendenti o i membri di un FLAG o di altro soggetto interessato della zona del FLAG. Se si tratta di un dipendente o di un membro del FLAG, l'obiettivo dell'iniziativa è in genere lo sviluppo delle capacità all'interno del FLAG, con un'attenzione particolare a mansioni, responsabilità o ruoli specifici.

Per esempio, potrebbe trattarsi dell'amministratore di un FLAG che svolge un periodo di tirocinio presso un altro FLAG per apprendere le procedure di reporting finanziario o altre mansioni amministrative. L'approccio, però, può essere anche di tipo più generico: un manager o un responsabile di progetti del FLAG può svolgere un praticantato per apprendere i vari aspetti dell'operato degli omologhi nell'altro FLAG.

Laddove il praticantato o il tirocinio è effettuato da un altro soggetto interessato della zona del FLAG, l'obiettivo è di norma lo sviluppo delle capacità di tale persona in merito all'esecuzione di alcune mansioni nella zona di pesca (p.es. nel quadro di un progetto, in un'impresa locale, un'organizzazione di volontariato, ecc.), in modo da apportare vantaggi indiretti alla collettività in generale e da contribuire in qualche maniera all'attuazione della strategia del FLAG. In tal caso, il praticantato o il tirocinio potrebbe rientrare in un progetto di più ampio respiro finanziato dal FLAG.

Nei praticantati e nei tirocini è importante verificare che le competenze linguistiche del partecipante siano appropriate alla lingua di lavoro dell'organizzazione ospitante. Se si prevedono problemi di lingua, potrebbe essere opportuno prendere in considerazione un'altra organizzazione ospitante o prevedere un corso di formazione linguistica.

#### **Organizzazione di un praticantato o di un tirocinio**

Il primo passo, come avviene con altri tipi di progetti di cooperazione, dovrebbe essere una valutazione delle specifiche esigenze del partecipante, per identificare in modo chiaro le nuove competenze o le esperienze che dovrà acquisire, ma anche per decidere che cosa sia più appropriato, il praticantato o il tirocinio. Questa valutazione, ma anche l'intervento delle reti nazionali e dell'Unità di assistenza FARNET, agevola la ricerca dell'organizzazione ospitante adeguata.

Dopo aver organizzato l'organizzazione o la zona ospitante adeguata, le parti coinvolte devono lavorare insieme per definire meglio il progetto. Il dialogo dovrebbe avere come risultato finale l'intesa su un programma di praticantato o formazione, nel quale viene descritto quanto segue:

1. il profilo del partecipante e le esigenze di formazione o apprendimento;
2. l'organizzazione ospitante, la relativa esperienza o conoscenza nei settori di interesse, nonché il personale chiave interessato;
3. la persona responsabile, nell'organizzazione ospitante, di supervisionare il tirocinio/praticantato, di esaminare e valutare i progressi e di garantire che il programma sia attuato secondo le modalità previste;
4. la natura del praticantato o del tirocinio. Nel caso del praticantato, occorre inserire la descrizione dell'impiego e specificare in che modo contribuirà a soddisfare le esigenze di apprendimento del partecipante. Nel caso del tirocinio, occorre spiegare che genere di formazione sarà impartita, da chi, con quale cadenza e per quale durata;
5. gli obiettivi specifici del praticantato o del tirocinio, i risultati previsti e l'eventuale certificazione fornita;
6. la suddivisione delle competenze tra le organizzazioni partecipanti (compresa la ripartizione delle spese, la fornitura delle attrezzature, le disposizioni per l'alloggio, l'assicurazione, il viaggio, ecc.).

#### **Praticantato o tirocinio come scambio**

In alcuni casi può essere appropriato organizzare uno scambio: entrambe le zone di pesca partecipanti accettano di ospitare una persona dell'altra zona per il praticantato o il tirocinio. Il vantaggio di questa reciprocità è che entrambe le zone traggono vantaggio della cooperazione. I praticantati e i tirocini non devono necessariamente svolgersi in contemporanea, ma possono essere programmati in momenti diversi. Questo tipo di scambio reciproco non è obbligatorio; quando viene effettuato, di conseguenza, deve essere giustificato ed entrambi i praticantati o tirocini devono riguardare esigenze autentiche.

#### **Preparazione al praticantato/tirocinio**

Quasi sempre, il FLAG o l'organizzazione ospitante si occupano della sistemazione locale e di accogliere e introdurre il tirocinante o praticante. Il viaggio è di solito organizzato dallo stesso tirocinante/praticante o dal FLAG di appartenenza, o altra organizzazione che promuove l'iniziativa.

Prima della partenza, il tirocinante/praticante dovrebbe effettuare e cercare informazioni sull'organizzazione e la zone ospitanti, e instaurare un primo contatto al telefono o tramite e-mail.

Una volta sul posto (nella zona ospitante), è importante che il supervisore del tirocinio/praticantato si assuma il compito di far sentire benaccetto il tirocinante/praticante e di far rispettare il programma delle attività concordate. Per l'organizzazione ospitante, si tratta di una responsabilità fondamentale e, come tale, va tenuta in debita considerazione. Devono inoltre essere messe a disposizione risorse sufficienti e adeguate. Non è accettabile che ai tirocinanti/praticanti siano assegnate esclusivamente mansioni ripetitive, banali o senza alcuna correlazione con gli obiettivi di apprendimento.

Anche il tirocinante/praticante, però, deve prendere con la massima serietà le sue responsabilità, e deve perciò rispettare le norme e i regolamenti delle organizzazioni ospitanti e che promuovono l'iniziativa, nonché adempiere gli impegni assunti con l'accordo di tirocinio/praticantato.

È inoltre essenziale sottoporre il programma di praticantato e tirocinio a regolari controlli e riesami, per assicurarsi che vengano rispettati gli obiettivi e che siano prontamente risolti eventuali problemi o difficoltà.

Al termine del periodo di praticantato/tirocinio, l'organizzazione ospitante e il partecipante dovrebbero redigere una relazione congiunta nella quale esporre quanto è stato conseguito, i progressi compiuti per quanto riguarda gli obiettivi di apprendimento, le difficoltà o i problemi che si sono presentati, le esigenze future di formazione o sviluppo che sono state identificate.

È previsto, di solito, che tale relazione sia presentata alle organizzazioni ospitanti e che hanno promosso l'iniziativa. Una delle condizioni per il sostegno o la promozione, inoltre, potrebbe essere un requisito specifico di reporting.

#### **Ricerca del contributo finanziario**

Il sostegno finanziario alla cooperazione potrebbe essere già assegnato nel bilancio del FLAG. In tal caso, è possibile presentare la proposta di progetto direttamente al FLAG in questione, per la sua approvazione. Se il bilancio per la cooperazione è gestito a livello centrale, dall'autorità di gestione regionale o nazionale, per esempio, è a questo organismo che il FLAG deve presentare la proposta di progetto.



## 3.4 Gemellaggio

### Che cos'è il gemellaggio ?

Il gemellaggio è un accordo in base al quale due FLAG dello stesso Stato membro, o di due Stati membri diversi, convengono di instaurare relazioni di lungo termine al fine di sostenere una maggiore cooperazione tra le rispettive organizzazioni e collettività. Queste relazioni vengono formalizzate con un accordo di gemellaggio firmato da entrambe le parti.

Nel quadro dell'Asse 4 ricevono sostegno solamente gli accordi di gemellaggio tra comitati e responsabili dei FLAG. I progetti di gemellaggio sostenuti nell'ambito dell'Asse 4 possono però originare anche altri accordi di gemellaggio nelle zone del FLAG, e questi accordi potrebbero ricevere il sostegno di altri programmi di finanziamento.



### Chi prende parte a un progetto di gemellaggio ?

Il gemellaggio si prefigge lo sviluppo delle relazioni tra due FLAG; pertanto, i partecipanti target sono i membri dei comitati e i responsabili dei FLAG. Tuttavia, poiché il suo obiettivo principale è di creare le condizioni per altri tipi di cooperazione, possono partecipare indirettamente anche altri soggetti provenienti dalle zone di pesca.

### Le fasi principali del gemellaggio

#### 1. Identificare l'esigenza o l'opportunità

Prima di impegnarsi in un accordo di gemellaggio è importante identificare le necessità o le opportunità che possono essere trattate dall'accordo. Queste necessità o opportunità devono riguardare nello specifico la strategia locale di sviluppo del FLAG. Questa prima fase permette al FLAG di definire alcuni obiettivi preliminari del progetto di gemellaggio.

## 2. Trovare il partner giusto

Negli accordi di gemellaggio, la ricerca del partner giusto è la fase più importante. Paradossalmente, in questa fase occorre trovare un partner che sia simile ma anche differente: simile, nel senso che entrambi i FLAG hanno interessi e problematiche in comune o condivise; e differente perché hanno sempre qualcosa di nuovo da apprendere e condividere reciprocamente.

Un FLAG, per esempio, può cercare un partner appartenente a una zona con un profilo simile, ma che presenta diversità dal punto di vista culturale e del modo in cui affronta le sfide e le opportunità.

Per agevolare la ricerca del partner, i FLAG dovrebbero predisporre una proposta sintetica contenente, per esempio, il profilo della propria zona, la descrizione delle principali difficoltà e opportunità, nonché le ambizioni e gli obiettivi in relazione al progetto di gemellaggio. La proposta, tramite le reti nazionali e l'Unità di assistenza FARNET, può essere fatta circolare nella rete più vasta.

I FLAG che prendono in considerazione la possibilità del gemellaggio, prima di impegnarsi in un accordo di lungo termine, dovrebbero trascorrere del tempo con i rappresentanti dei possibili FLAG partner per discutere le idee e le aspettative, ma anche per accertare che vi sia sintonia nelle aspirazioni e nello spirito di collaborazione.

## 3. Definire gli obiettivi comuni

Dopo aver individuato il partner, entrambe le parti dovrebbero lavorare insieme per definire o perfezionare gli obiettivi del progetto di gemellaggio e la tipologia delle attività che intendono avviare, per poi integrare il tutto nell'accordo di gemellaggio siglato da entrambi i partner.

Le prime fasi di una relazione di gemellaggio sono essenzialmente dedicate alla reciproca conoscenza dei partner, allo sviluppo di una migliore conoscenza della cultura e delle tradizioni dell'altro partner e, in genere, all'instaurazione di un clima di fiducia e buone relazioni. I progetti avviati in questo periodo tendono a basarsi su scambi ed eventi culturali, conferenze e altre azioni di breve durata. Man mano che si sviluppano le relazioni tra le due collettività, i progetti presi in considerazione tendono a essere più ambiziosi e di durata maggiore.

## 4. Creare una struttura di sostegno

Un gruppo apposito in ciascuna zona partner costituisce un elemento fondamentale per il successo di un accordo di gemellaggio: in ogni zona, un gruppo o un comitato di gemellaggio, di piccole dimensioni ma attivo, contribuisce a mantenere i contatti, elaborare e riesaminare gli obiettivi e coordinare le azioni del gemellaggio, cercare finanziamenti e tenere regolarmente informata la più vasta collettività sugli sviluppi del gemellaggio.

## 5. Pianificare per il lungo termine

Per ottenere vantaggi autentici dal gemellaggio, l'accordo deve riuscire a rimanere valido nel corso degli anni. Persone e organizzazioni possono sviluppare veri rapporti di fiducia e collaborazione soltanto nel tempo; una volta consolidati questi rapporti, però, sono possibili opportunità di progetti e iniziative impensabili nell'ambito di relazioni a breve termine. Di conseguenza, è essenziale che partner coinvolti pianifichino per il lungo termine e ipotizzino strutture e accordi di lunga durata.

## Gemellaggio: una piattaforma per altre forme di cooperazione

Quando le relazioni di gemellaggio hanno successo, si crea in genere un clima favorevole allo sviluppo di altre forme di cooperazione. Da un accordo di gemellaggio possono poi prendere il via scambi di esperienze, visite di studio, praticantati e tirocini, conferenze ed eventi congiunti e progetti di cooperazione di tipo più avanzato. Le collettività che hanno in corso un accordo di gemellaggio, con strutture in essere per sostenere costantemente la cooperazione, hanno infatti maggiori possibilità di passare da semplici scambi a forme più avanzate di progetti di cooperazione.

## Riesaminare le relazioni

Il gemellaggio è un impegno a lungo termine e, pertanto, è essenziale che l'accordo sia regolarmente riesaminato dai partner per continuare a garantirne l'adequatezza e la validità per i FLAG e le collettività partecipanti.



#### Ricerca del contributo finanziario

Il sostegno finanziario alla cooperazione potrebbe essere già assegnato nel bilancio del FLAG. In tal caso, è possibile preparare una proposta e la decisione può essere presa dal FLAG stesso. Se il bilancio per la cooperazione è gestito a livello centrale, dall'autorità di gestione regionale o nazionale, per esempio, è a questo organismo che il FLAG deve presentare la proposta.

In quest'ultimo caso, è importante chiarire con l'organismo competente la tipologia di azioni ammissibile per il finanziamento, la procedura di candidatura e i criteri per la selezione dei progetti.

In aggiunta al FEP, vi sono altre fonti europee di finanziamento per il gemellaggio, tra cui il *programma Europa per i cittadini 2007-2013* ([http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/programme/about\\_citizenship\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/programme/about_citizenship_en.php)), che prevede misure di sostegno per il gemellaggio tra città dell'UE.

#### Alcune utili fonti di informazione:

La guida del Consiglio dei Comuni e delle Regioni d'Europa al gemellaggio europeo – <http://www.twinning.org/en/page/enter-our-universe-of-twinning.html>

## 3.5 Conferenze o workshop tematici



### Che cos'è una conferenza o un workshop tematico?

Le zone di pesca nell'UE affrontano sfide simili e spesso dispongono anche di potenzialità e opportunità simili. È quindi inevitabile che nelle strategie di sviluppo dei FLAG emergano tematiche comuni. Alcune di queste tematiche generali, importanti per la maggior parte delle zone di pesca, sono l'accrescimento del valore aggiunto dei prodotti della pesca, la diversificazione delle attività economiche, per esempio tramite pescaturismo e ittiturismo o energia rinnovabile, la protezione ambientale e lo sviluppo della collettività.

Da queste tematiche generali possono derivare sotto-tematiche più specifiche che presentano sempre interessi comuni a molti FLAG, come per esempio: differenziazione dei prodotti, marketing turistico, inquinamento marino, energia del moto ondoso, creazione di opportunità per i giovani e le donne residenti nelle zone di pesca.

In tale contesto, organizzare una conferenza o un workshop tematico può essere utile per riunire un nutrito gruppo di FLAG e soggetti per condividere idee ed esperienze o per trarre vantaggio dai contributi degli esperti. Questa forma più ampia di scambio o cooperazione, alla quale prendono parte molti soggetti di numerose zone differenti, talvolta può sfociare nella costituzione di piattaforme e reti, e spesso rappresenta un elemento catalizzatore per altri tipi di cooperazione tra partecipanti.

### Finalità di una conferenza o un workshop tematico

Ecco le ragioni principali per cui i FLAG possono organizzare una conferenza o un workshop tematico:

- › condividere le esperienze in relazione a quanto è stato proposto o realizzato in altre zone;
- › identificare pratiche (buone o migliori) in grado di ispirare o guidare le azioni nelle zone di pesca;
- › trarre vantaggio congiuntamente dai contributi degli esperti nella tematica in questione;
- › stabilire collegamenti tra le zone con un interesse condiviso in una tematica o disciplina specifica;
- › fornire feedback o suggerimenti ai responsabili delle politiche.



## Chi prende parte a conferenze o workshop tematici?

Alla stregua di ogni altro progetto di cooperazione, il punto di partenza è di solito l'identificazione di un'esigenza o di un'opportunità. Spesso, questo avviene durante discussioni con soggetti locali, anche se poi potrebbe spettare al FLAG assumere la guida nello sviluppo del progetto. È però importante che sin dalle primissime fasi partecipino anche i soggetti locali pertinenti, per essere certi che siano soddisfatte le autentiche esigenze della collettività e che il progetto sia veramente un prodotto della collettività. Questa situazione può essere agevolata costituendo un comitato composto di rappresentanti del FLAG e dei settori e gruppi locali, che potranno così partecipare al workshop/conferenza e trarre i relativi vantaggi.

## Organizzazione di un evento o workshop tematico

Le informazioni su come organizzare conferenze e workshop sono per lo più disponibili, e pertanto non le ripeteremo in questa sede. Per quanto riguarda l'organizzazione di una conferenza o un workshop tematico intesi come progetto di cooperazione nell'ambito dell'Asse 4, tuttavia, occorre prendere in considerazione diverse questioni specifiche:

### 1. Definire il tema e gli obiettivi

Il primo passo da compiere quando si organizza una conferenza o un workshop tematico è la definizione del tema (e sottotemi) e degli obiettivi. Il tema dell'evento dovrebbe essere direttamente correlato con l'esigenza o con l'opportunità locale identificata; inoltre, deve essere sufficientemente mirato da riuscire ad affrontare le questioni specifiche che interessano il FLAG promotore, ma anche abbastanza generico da interessare le altre zone di pesca. In caso contrario, l'interesse che susciterà non sarà sufficiente a giustificare un workshop o una conferenza (in tal caso, potrebbe essere più pertinente un diverso progetto di cooperazione).

### 2. Trovare i partner giusti

Una volta definiti il tema generale e gli obiettivi dell'evento, può avere inizio la ricerca dei partner. In tal senso, l'obiettivo è lo stesso di tutti i progetti di cooperazione: cercare partner con uno stesso interesse per il tema proposto ma che possono inoltre immettere competenze ed esperienze complementari nel progetto. Non vi sono limiti al numero di partner, ma in genere è preferibile non averne troppi, considerato che la gestione dei partenariati è sempre molto complessa e che occorre mantenere l'orientamento dell'evento. Va altresì rammentato che è possibile invitare altri FLAG e soggetti interessati a contribuire all'evento (in veste di relatori, espositori o partecipanti) anche se questi non sono partner.

L'Unità di assistenza FARNET e le reti nazionali possono fornire un aiuto nella ricerca dei partner. I FLAG, tuttavia, dovrebbero fare buon uso dei mezzi a disposizione (strumenti, fonti di informazione e possibilità di messa in rete) per acquisire maggiori conoscenze sugli altri FLAG e sulle rispettive zone; queste informazioni saranno utilissime quando si tratterà di identificare i potenziali partner della cooperazione.

### 3. Elaborare il programma

Dopo aver individuato i partner, occorre perfezionare l'elaborazione della proposta di progetto. Vanno nuovamente discussi il tema e gli obiettivi, questa volta alla presenza di tutti i partner; poi deve essere preparato il programma dell'evento, e sono quindi necessarie discussioni e decisioni in merito a diverse questioni, tra cui: la struttura dell'evento (sessioni parallele, plenarie, ecc.), gli argomenti da affrontare, i relatori, i moderatori, i presidenti, nonché il luogo, i servizi di catering e interpretariato e, non meno importante, la data dell'evento. Quando si stabilisce la data dell'evento bisogna essere certi che vi sia sufficiente tempo a disposizione per organizzarlo. L'organizzazione di eventi internazionali di questo tipo, in genere, richiede circa quattro mesi.

Non appena si raggiunge l'accordo sul tema generale e sulla data dell'evento deve essere fatta circolare una segnalazione preliminare, in modo che i potenziali partecipanti dispongano del tempo sufficiente per organizzarsi.

Un'altra questione importante da tenere presente in questa fase è la lingua. Bisogna analizzare attentamente le competenze linguistiche dei relatori e dei partecipanti e, se necessario, occorre provvedere alla traduzione dei testi e ai servizi di interpretariato.



#### **4. Approvare il bilancio**

Altro importante compito preliminare per i partner è l'approvazione del bilancio. Nella misura del possibile, questo deve basarsi su stime o preventivi effettivi dei fornitori di prodotti e servizi. Dopo aver approvato il bilancio si passerà a discutere e concordare il contributo di ogni partner.

#### **5. Coordinare gli aspetti logistici**

Organizzare un evento può essere molto impegnativo; è importante quindi che si definiscano chiaramente tutte le competenze e che uno dei partner si assuma il ruolo di coordinatore per sovrintendere alla ripartizione logica delle mansioni e garantire che ogni mansione sia portata a termine nelle modalità previste. Le mansioni principali sono le seguenti:

- › cercare una sede adeguata e tenere i contatti con i manager della sede;
- › cercare e organizzare una sistemazione appropriata per i partecipanti e i collaboratori;
- › promuovere l'evento, anche attraverso l'organizzazione dei materiali per il workshop o la conferenza e di una pagina o di un sito web;
- › gestire le iscrizioni e le prenotazioni;
- › prendere contatto e mantenere i rapporti con relatori ed espositori;
- › organizzare visite del progetto o del sito;
- › gestire le iscrizioni alla sede dell'evento;
- › tenere i rapporti con i mezzi di informazione;
- › diffondere risultati e conclusioni.

#### **6. Creare opportunità di contatti**

Le conferenze e i workshop tematici sono un'occasione eccellente per instaurare contatti sociali e, quando si organizza un evento, bisogna tenerne conto: il programma deve essere strutturato in modo da permettere ai partecipanti di poter avere contatti informali (pause caffè e pranzo, sessioni in spazi aperti, ecc.) e occorre predisporre nella sede dell'evento o alcune zone apposite per riunioni e contatti informali (zona di esposizione/contatti sociali).

Un modo molto diffuso per agevolare i contatti sociali consiste nell'organizzare un ricevimento per i partecipanti la sera prima dell'evento, quando arriverà gran parte di loro. In questi casi, è una buona idea fare in modo che i partecipanti si registrino prima del ricevimento e predisporre badge nominativi.

Anche la disposizione della sala del ricevimento è importante (un ricevimento in piedi agevola i contatti più di un ricevimento con posti a sedere); inoltre, la presenza degli organizzatori del workshop/conferenza vivacizza la serata e permette ai partecipanti di fare conoscenza più rapidamente.

#### **7. Organizzare esposizioni durante il workshop o la conferenza**

Un altro modo per facilitare i contatti sociali è l'organizzazione di un'esposizione; inoltre, i collaboratori e i partecipanti possono così presentare informazioni aggiuntive su progetti e iniziative correlati con il tema dell'evento. I potenziali espositori devono essere invitati a presentare i dettagli del progetto o dell'iniziativa prima che venga presa la decisione su come assegnare gli spazi della sede.

Bisogna verificare con i responsabili della sede la disponibilità di stand, tabelloni e bacheche; agli espositori, inoltre, occorre comunicare con largo anticipo le caratteristiche tecniche e i criteri.

### 8. Organizzare visite del progetto o del sito

Le visite del progetto o del sito possono essere un modo eccellente per mostrare direttamente azioni e progetti discussi durante il workshop o la conferenza. Queste visite permettono inoltre ai partecipanti di approfondire la conoscenza dell'area e delle questioni discusse durante il workshop/conferenza, ma anche di spezzare il ritmo intenso dell'evento principale.

### 9. Tenere i rapporti con i mezzi di informazione

I workshop e le conferenze, soprattutto in caso di partecipazione internazionale, rappresentano per il FLAG ospitante un'eccellente occasione di essere più visibile a livello locale, se non regionale o nazionale. I contatti con i mezzi di informazione vanno stabiliti il prima possibile e mantenuti prima, durante e dopo l'evento. Vanno preparati e messi a disposizione comunicati stampa, fotografie e altri materiali promozionali.

### Valorizzare i risultati

L'evento in sé può garantire eccellenti risultati, ma anche le attività di follow-up possono contribuire a estendere i vantaggi, sia presso i partecipanti che presso un pubblico più vasto. Ecco alcune possibili attività di follow-up:

- › pubblicare le presentazioni e le conclusioni sul sito web dell'evento;
- › pubblicare gli atti dell'evento;
- › organizzare una conferenza di follow-up in una delle altre zone partner (per approfondire il tema dell'evento o per trattare un tema diverso, ma sempre correlato);
- › stabilire relazioni più solide e durature tra i partner del progetto, costituendo una piattaforma o una rete, e se possibile invitare anche altri soggetti a parteciparvi;
- › progetti di cooperazione di follow-up organizzati dai partner o da alcuni dei partecipanti al workshop/conferenza.

### Ricerca del contributo finanziario

Il sostegno finanziario alla cooperazione potrebbe essere già assegnato nel bilancio del FLAG. In tal caso, la decisione di finanziamento può essere presa dal FLAG stesso. Se il bilancio per la cooperazione è gestito a livello centrale, dall'autorità di gestione regionale o nazionale, per esempio, è a questo organismo che il FLAG deve presentare la proposta.

### Alcune utili fonti di informazione

*Guida all'organizzazione di seminari e conferenze* pubblicata dall'unità comunicazione del programma LIFE dell'UE (2009) - [http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/comtools/resources/documents/organising\\_sem\\_confer\\_lifeplus.pdf](http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/comtools/resources/documents/organising_sem_confer_lifeplus.pdf)



**Suggerimento utile:** informare la Commissione europea, l'Unità di assistenza FARNET e la propria rete nazionale di ogni workshop o conferenza che si prevede di organizzare. Ciò contribuirà alla promozione dell'evento e a far sì che le conoscenze e le informazioni generate siano diffuse nella più vasta rete.

## 3.6 Progetti di cooperazione avanzata



### Che cos'è un progetto di cooperazione avanzata ?

Visite di studio, programmi di tutoraggio, praticantati e tirocini, gemellaggi e conferenze/workshop tematici rappresentano spesso una piattaforma per l'organizzazione di progetti di cooperazione più avanzati. In questi casi, i partner coinvolti decidono di non limitarsi a scambiare idee e informazioni, e intendono invece investire congiuntamente nello sviluppo e nella valorizzazione di un prodotto, una tecnica, uno strumento o un servizio.

Come avviene con altri tipi di progetti di cooperazione, i partner dei progetti avanzati possono provenire da uno stesso paese (cooperazione interregionale) e/o da paesi diversi (cooperazione transnazionale). In genere, tuttavia, se le zone dei partner sono ubicate in stretta vicinanza, o se presentano una forte complementarità in un campo specifico, vi sono maggiori opportunità per la cooperazione avanzata e i progetti possono essere più facili da gestire.

### Chi prende parte ai progetti di cooperazione avanzata ?

I progetti di cooperazione avanzata in genere sono sviluppati dal FLAG ma possono prendervi parte altre persone o organizzazioni della zona. I progetti possono inoltre coinvolgere partner di zone di pesca prive di FLAG, anche se poi le attività di questi partner non possono essere finanziate nell'ambito dell'Asse 4. Questi progetti devono coinvolgere partner di almeno due zone diverse; tuttavia, dall'esperienza di altri programmi emerge che spesso i partner provengono da tre o quattro zone differenti.

### Tipologie di azioni da prendere in considerazione

I progetti di cooperazione avanzata devono essere coerenti con le strategie locali di sviluppo dei FLAG partecipanti e contribuire a conseguire gli obiettivi strategici identificati nelle zone di pesca dei partner.

Questi progetti devono inoltre permettere ai FLAG di avviare azioni o conseguire obiettivi che un FLAG da solo non potrebbe avviare o conseguire. Per esempio, potrebbero permettere di sviluppare un prodotto più completo (come un itinerario di passeggiate litoranee che attraversano diverse zone dei FLAG) o di mettere in comune le risorse finanziarie o umane (per lo sviluppo di un impianto di elaborazione o di altri progetti a uso intensivo di risorse, per esempio).

Questi progetti possono però servire anche ad ampliare la scala (p.es. per la definizione di un'iniziativa marketing internazionale, se possibile con il coinvolgimento delle zone di pesca di diversi paesi) o a raggiungere la massa critica (p.es. per definire un progetto didattico o formativo internazionale). Le possibilità sono molte, ma la cosa importante è che i progetti aumentino il valore aggiunto, piuttosto che sottrarre risorse destinate all'attuazione della strategia locale.

## Le fasi del progetto di cooperazione avanzata

A seguire è riportata una panoramica delle fasi principali per lo sviluppo di un progetto di cooperazione avanzata. Le informazioni particolareggiate su queste fasi e su altri aspetti della cooperazione avanzata, come l'attuazione e la gestione del progetto, sono tuttavia reperibili nelle numerose ed eccellenti guide redatte per Leader e altri programmi dell'UE (v. sotto):

1. *Identificare una necessità o un'opportunità*: quali sono le esigenze o opportunità specifiche affrontate da un progetto di cooperazione avanzata? Qual è il vantaggio o il valore aggiunto che giustifica la maggiore complessità di un progetto in cui si lavora con partner di altre zone?
2. *Elaborare l'idea del progetto*: dopo aver identificato l'esigenza o l'opportunità occorre elaborare l'idea del progetto. Occorre altresì descrivere quale contributo si prevede che i partner potenziali apportino, nonché i risultati ipotizzati.
3. *Trovare partner adeguati*: è di capitale importanza cercare i partner giusti. L'Unità di assistenza FARNET e le reti nazionali possono essere molto utili in questa fase. Anche riunioni e conferenze offrono buone occasioni per creare nuovi contatti e cercare partner idonei.
4. *Rispondere a una ricerca di partner*: inevitabilmente, i FLAG ricevono da altre zone di pesca informazioni o richieste in merito a progetti di cooperazione avanzata. Alcune di queste possono sembrare allettanti, per l'argomento interessante o la bellezza della zona. Attenzione, però: per i progetti di cooperazione avanzata è necessario un impegno serio in termini di tempo e risorse. La regola generale è che non bisognerebbe approfondire una proposta di cooperazione se questa non è in linea con gli obiettivi della propria strategia locale e non apporta un sufficiente valore aggiunto.

5. *Preparare la proposta di cooperazione*: una volta identificati i partner e accettato, in teoria, di cooperare, il passo successivo è l'elaborazione della proposta di cooperazione. In questa fase i partner devono dimostrare flessibilità di pensiero ed essere disposti ad ascoltare, a negoziare e a scendere a compromessi, altrimenti non si tratterà di un vero partenariato. La proposta di progetto deve contenere come minimo i seguenti elementi:

- a. una presentazione della struttura e dell'organizzazione del partenariato;
- b. una descrizione dei territori del partner capofila e degli altri partner;
- c. gli obiettivi comuni e individuali;
- d. le azioni proposte (comuni e individuali);
- e. i particolari delle modalità di attuazione (il progetto sarà attuato dai partner o verrà costituita una nuova struttura?) e l'ubicazione delle azioni del progetto;
- f. una descrizione dei ruoli specifici dei partner;
- g. le proiezioni finanziarie e le fonti di finanziamento;
- h. un'ipotesi di calendario per l'attuazione del progetto;
- i. una strategia di comunicazione (destinata a gruppi interni ed esterni);
- j. i risultati e il valore aggiunto ipotizzati;
- k. un quadro di sorveglianza e di valutazione.

Di solito per perfezionare la proposta è necessario un incontro tra i partner; pertanto, occorre prevedere determinati costi iniziali.

6. *Concludere un accordo di cooperazione*: l'esperienza di Leader evidenzia quanto sia importante concordare sin dall'inizio del progetto la ripartizione tra i partner delle responsabilità finanziarie, gestionali, amministrative e comunicative. Ciò è particolarmente importante nei casi in cui non è una struttura condivisa e in cui la responsabilità dell'attuazione del progetto è suddivisa tra i partner.



**Suggerimento utile:** occorre comprendere bene gli aspetti alla base allo sviluppo e della gestione del progetto. Le differenze linguistiche e culturali possono rappresentare importanti ostacoli per i progetti di cooperazione. In caso di lingue diverse, è essenziale quindi predisporre un servizio professionale di interpretariato; inoltre, dopo ogni riunione devono essere diffusi il prima possibile i verbali delle riunioni, con l'indicazione chiara delle decisioni e dei compiti assegnati.

## Ricerca del contributo finanziario

Il sostegno finanziario alla cooperazione potrebbe essere già assegnato nel bilancio del FLAG. In tal caso, la decisione di finanziamento può essere presa dal FLAG stesso. Se il bilancio per la cooperazione è gestito a livello centrale, dall'autorità di gestione regionale o nazionale, per esempio, è a questo organismo che il FLAG deve presentare la proposta.

I progetti di cooperazione avanzata hanno talvolta un elemento produttivo e, di conseguenza, può essere richiesta una certa proporzione di finanziamento complementare privato. La percentuale di questo finanziamento complementare dipende dalla tipologia delle azioni da avviare, dalla zona in cui va attuato il progetto, dalla ripartizione dei vantaggi del progetto, dal bilancio del FLAG e da altri possibili fattori specifici alla zona del FLAG.

I promotori di progetti di cooperazione avanzata possono cercare finanziamenti alla cooperazione anche presso altre fonti comunitarie, quali per esempio il Fondo sociale europeo (FSE), il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), il Programma Competitività e Innovazione (PCI) dell'UE, il programma comunitario LIFE+ e altro ancora. Per questi programmi occorre consultare le specifiche priorità e procedure.

## Alcune utili fonti di informazione

*Toolkit e guida alla cooperazione transnazionale* pubblicati dal Contact Point della Rete europea per lo sviluppo rurale (2010) – [http://enrd.ec.europa.eu/leader/2007-2013/tnc-guide/en/tnc-guide\\_home\\_en.cfm](http://enrd.ec.europa.eu/leader/2007-2013/tnc-guide/en/tnc-guide_home_en.cfm)

*Cooperazione in LEADER+: vantaggi effettivi per le zone locali* pubblicato dal Contact Point di LEADER+ 2007) – [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/cooperation/duguet\\_cooperation.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/cooperation/duguet_cooperation.pdf)

*Guida pratica: Come definire e mettere in atto un progetto di cooperazione territoriale* pubblicata dall'Unità di rete nazionale (NNU) francese di Leader+ – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/cooperation/territorialcooperation.pdf>

*La cooperazione transnazionale tra territori rurali: una guida metodologica* pubblicata dall'Osservatorio europeo LEADER II/AEIDL – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/coop/coop1.pdf>

*La cooperazione transnazionale nell'ambito di Leader II: Lezioni del passato, strumenti per il futuro* pubblicata dall'Osservatorio europeo LEADER II/AEIDL (2001) – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/biblio/cooperation/cooperation.pdf>

*Manuale di gestione dei progetti di cooperazione territoriale* pubblicato da Interact (2007) – [http://www.northernperiphery.eu/files/archive/Downloads/Project\\_Management\\_Guidance/Territorial\\_Cooperation\\_Project\\_Management\\_Handbook\\_INTERACT.pdf](http://www.northernperiphery.eu/files/archive/Downloads/Project_Management_Guidance/Territorial_Cooperation_Project_Management_Handbook_INTERACT.pdf)

*EQUAL – Guida alla transnazionalità* pubblicata dalla Commissione europea (2001) – [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/data/document/transnatguide\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/transnatguide_en.pdf)