

Il sostegno alle nuove attività nelle zone rurali



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



OBSERVATOIRE
EUROPÉEN LEADER
LEADER EUROPEAN
OBSERVATORY

IL SOSTEGNO ALLA CREAZIONE E ALLO SVILUPPO DI NUOVE ATTIVITÀ NELLE ZONE RURALI

L'obiettivo della presente guida è assistere i gruppi di azione locale LEADER (GAL) ad ottimizzare l'efficacia del dispositivo di sostegno alla creazione e allo sviluppo di nuove attività nella loro zona.

Essa presenta, in modo pratico e concreto, i servizi di sostegno che una zona rurale offre o potrebbe offrire ai promotori di progetto.

Il documento mostra come l'articolazione di questi diversi servizi può permettere di superare progressivamente gli ostacoli che possono insorgere in ogni fase dell'attuazione di un progetto.

Una scheda sintetica descrive, per ogni categoria di servizi, i problemi e gli ostacoli che si verificano con maggiore frequenza. Ogni scheda presenta inoltre alcune piste percorribili per creare o adeguare i servizi in questione.

COSA SI INTENDE CON “NUOVE ATTIVITÀ”?

La novità di un'attività si definisce rispetto al contesto, ai bisogni e alle opportunità di un territorio. A livello locale, un'attività è “nuova” se non esisteva in precedenza o se non è abituale nella zona interessata. Essa non è necessariamente nuova altrove.

Le vere “innovazioni”, le “nuove” attività privilegiate nell'ambito dell'Iniziativa LEADER sono quelle che eserciteranno un effetto moltiplicatore sull'insieme del territorio interessato, offrendo al contempo prospettive di sviluppo sostenibile. Esse possono essere, ad esempio:

- > reti di imprese o progetti collettivi cui partecipano produttori locali che desiderano organizzare un settore di attività, attuare circuiti di commercializzazione comuni, creare un marchio di qualità, cooperare in materia di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, ecc.;
- > iniziative pubbliche, parastatali o a carattere associativo (miglioramento di servizi alla popolazione, attuazione di infrastrutture turistiche, impianti e strutture per il tempo libero, ecc.) che tendono a garantire una maggiore efficacia economica, con vari livelli di finanziamento e di contributi volontari;
- > nuovi prodotti e servizi creati su iniziativa di cooperative, associazioni o, più frequentemente, piccole e medie imprese in settori o tipi di attività insufficientemente rappresentati a livello locale.

La creazione di attività, pertanto, non sarà circoscritta al solo ambito delle piccole e medie imprese del settore privato, sebbene queste svolgano un ruolo importantissimo nell'economia rurale.

PERCHÉ SI UTILIZZA IL TERMINE “DISPOSITIVO”?

Due motivi essenziali giustificano l'utilizzo del termine “dispositivo” a proposito del sostegno alle nuove attività rurali in generale e dell'operato dei gruppi LEADER in particolare:

- > in primo luogo perché il programma LEADER non può limitare il suo campo d'intervento allo stanziamento di finanziamenti o all'organizzazione di corsi di formazione. Esso tende innanzi tutto a promuovere e a stimolare uno sviluppo territoriale integrato. Ciò implica da parte degli organismi di sostegno l'adozione di un approccio altrettanto integrato per quanto riguarda gli strumenti da attuare. A tale proposito, la guida dovrebbe contribuire ad individuare le eventuali lacune in materia di servizi offerti nonché agevolare la scelta delle azioni da realizzare per colmare tali lacune;
- > il secondo motivo è rappresentato dal fatto che i gruppi LEADER intervengono raramente da soli nel loro territorio. L'analisi delle forme di sostegno (organizzazioni, aiuti, ecc.) disponibili per la creazione e lo sviluppo di nuove attività, il cosiddetto dispositivo di sostegno, permette di identificare i punti di forza e le lacune esistenti, ma anche di definire una chiara ripartizione delle competenze e dei compiti tra il GAL, gli altri organismi di sostegno e gli operatori locali che intervengono nella zona.

Uno dei principali *atout* del programma LEADER può risiedere precisamente in questa capacità di suscitare e mobilitare alleanze interne e esterne a favore dello sviluppo, evitando così le sovrapposizioni e gli sdoppiamenti di competenze, sprechi di risorse e potenziali conflitti.

FINALITÀ DELLA PRESENTE GUIDA

- > Migliorare la capacità dei gruppi di azione locale (GAL) di suscitare e sostenere attività economicamente fattibili e vitali nelle zone rurali.
- > Valutare i punti di forza e le lacune dell'assistenza tecnica fornita dai gruppi LEADER e dalle altre agenzie di sviluppo per promuovere, agevolare e accompagnare la creazione di nuove attività.
- > Proporre una metodologia che consenta di determinare, in funzione di ogni progetto e delle singole fasi di attuazione di quest'ultimo, le reali competenze del gruppo LEADER e di identificare i settori in cui è richiesto l'intervento di altri operatori e organismi di sostegno (pubblici o privati, all'interno o all'esterno del territorio interessato).
- > Precisare gli obiettivi dei principali servizi di sostegno per aiutare il gruppo LEADER a valutare la propria azione e ad introdurre i necessari miglioramenti.
- > Identificare i settori e il know-how per i quali potrebbe essere indicata una cooperazione tra territori, al fine di migliorare l'efficacia del dispositivo di sostegno.

La presente guida metodologica è stata elaborata in seguito ad un seminario organizzato dall'Osservatorio europeo LEADER dal 6 all'8 febbraio 1997 a Elizondo **nella zona LEADER Navarra** (Navarra, Spagna), al quale hanno partecipato una settantina di persone di 8 paesi.

Per preparare il seminario e la guida sono stati realizzati cinque studi di casi specifici basati sull'esperienza dei gruppi LEADER **Navarra** (Navarra, Spagna), **Galloway** (Scozia, Regno Unito), **Ballyhoura** (Irlanda), **Tarn-des-Montagnes** (Midi-Pyrénées, Francia) e **Serranía de Ronda** (Andalusia, Spagna). Per l'elaborazione dell'approccio metodologico descritto nel presente documento è stato inoltre analizzato l'esempio di un organismo non partecipante a LEADER, la **Mission agro-alimentaire Pyrénées** (MAAP).

Per la realizzazione della presente guida è stato utilizzato come spunto anche il fascicolo LEADER I **"Il sostegno alle piccole e medie imprese rurali"** (Unità di animazione LEADER / AEIDL, 1994).

L'EBN, la rete dei **Centri europei di impresa e di innovazione (CEII)**, ha fornito un prezioso contributo prima e durante il seminario, nonché al momento della finalizzazione della presente guida.

La stesura finale è stata realizzata da **Paul Soto** (Iniciativas Economicas y Ambientales, Spagna), in collaborazione con **Daniel Pujol** (Chambre régionale d'Agriculture de Midi-Pyrénées, Francia), **Seamus O'Reilly** (University College Cork, Irlanda), **Carlo Ricci** (Agriteknika, Italia), **Yves Champetier** e **Jean-Luc Janot** (Osservatorio europeo LEADER).

UTILIZZO DELLA PRESENTE GUIDA

> La guida può essere utilizzata in due modi:

- può essere letta interamente, in modo da ottenere un quadro generale dei servizi di sostegno attuabili;
- può inoltre essere consultata accedendo direttamente ad una determinata scheda, in funzione di bisogni specifici. Ogni scheda descrive alcuni problemi comuni, proponendo piste per risolverli e, eventualmente, un esempio concreto di intervento.

> Il documento si compone di **24 schede sintetiche**:

Parte I - Il dispositivo di sostegno

- Un accompagnamento specifico per ogni fase del ciclo di vita del progetto (**scheda 1.1**)
- Alcuni principi guida (**scheda 1.2**)
- Quattro ostacoli comuni (**scheda 1.3**)
- Dispositivi di sostegno adattati alla specificità di ogni zona (**scheda 1.4**)
- Dispositivi di sostegno adattati alla specificità di ogni progetto (**scheda 1.5**)
- Posizionamento del GAL nel dispositivo di sostegno (**scheda 1.6**)
- Elaborazione del dispositivo di sostegno (**scheda 1.7**)

Parte II - I servizi di sostegno

- L'informazione e la consulenza di base (**scheda 2.1**)
- L'animazione e il monitoraggio (**scheda 2.2**)
- La formazione (**scheda 2.3**)
- La definizione di orientamenti strategici (**scheda 2.4**)
- L'elaborazione del business plan (**scheda 2.5**)
- La perizia specializzata (**scheda 2.6**)
- Il sostegno finanziario (**scheda 2.7**)
- Le strutture di accoglienza (**scheda 2.8**)
- Il sostegno tecnologico (**scheda 2.9**)
- La promozione e la commercializzazione collettive (**scheda 2.10**)

Parte III - Alcuni strumenti

- Esempio di lista di controllo per l'elaborazione del dispositivo di sostegno (**scheda-strumento 1**)
- I principali elementi dell'inchiesta di produzione (**scheda-strumento 2**)
- I principali elementi dell'indagine di mercato (**scheda-strumento 3**)
- Esempio di lista di controllo semplificata per il business plan (**scheda-strumento 4**)
- Esempio di scheda di monitoraggio (**scheda-strumento 5**)
- Alcuni consigli per l'allestimento di un centro di imprese (**scheda-strumento 6**)
- I Centri europei di Impresa e di Innovazione (CEII) e relativa rete EBN (**scheda-strumento 7**)

**Osservatorio europeo LEADER
AEIDL**

Chaussée St-Pierre, 260
B-1040 Bruxelles

Tel: +32 2 736 49 60

Fax: +32 2 736 04 34

E-Mail: leader@aeidl.be

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

Parte 1

Il dispositivo di sostegno

SCHEDA 1.1

UN ACCOMPAGNAMENTO SPECIFICO PER OGNI FASE DEL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Ad ogni fase del ciclo di vita di un progetto corrispondono bisogni specifici in materia di informazione e assistenza, formazione e potenziamento delle competenze, locali e attrezzature e, finanziamento, tecnologie, strumenti promozionali e commerciali.

LE FASI DEL PROGETTO

Qualsiasi progetto relativo ad una nuova attività, un nuovo prodotto o un nuovo servizio si evolve seguendo un ciclo di vita determinato:

Fase 1 - Dall'emergere di un'idea (scaturita da un bisogno, da un problema o da un'opportunità) **alla definizione di un progetto preliminare.**

Fase 2 - Dal progetto preliminare alla creazione di una nuova attività.

Fase 3 - Dalla creazione alla maturità e alla perennità dell'attività.

Ad ogni fase di questo ciclo corrispondono bisogni specifici in materia di informazione e assistenza, formazione e potenziamento delle competenze, locali e attrezzature, finanziamento, tecnologie, strumenti promozionali e commerciali.

ESEMPI DI SERVIZI NECESSARI

PER OGNI FASE DEL CICLO DI VITA DI UN PROGETTO

Fase 1 - Dall'idea al progetto preliminare:

- > accoglienza, informazione, valutazione iniziale e consulenza;
- > animazione e individuazione dei potenziali promotori di progetto;
- > formazione dei promotori di progetto (potenziamento delle competenze, ecc.);
- > informazioni e orientamenti strategici sui settori di attività, i mercati, le peculiarità della produzione locale, ecc.

Fase 2 - Dal progetto preliminare alla creazione della nuova attività:

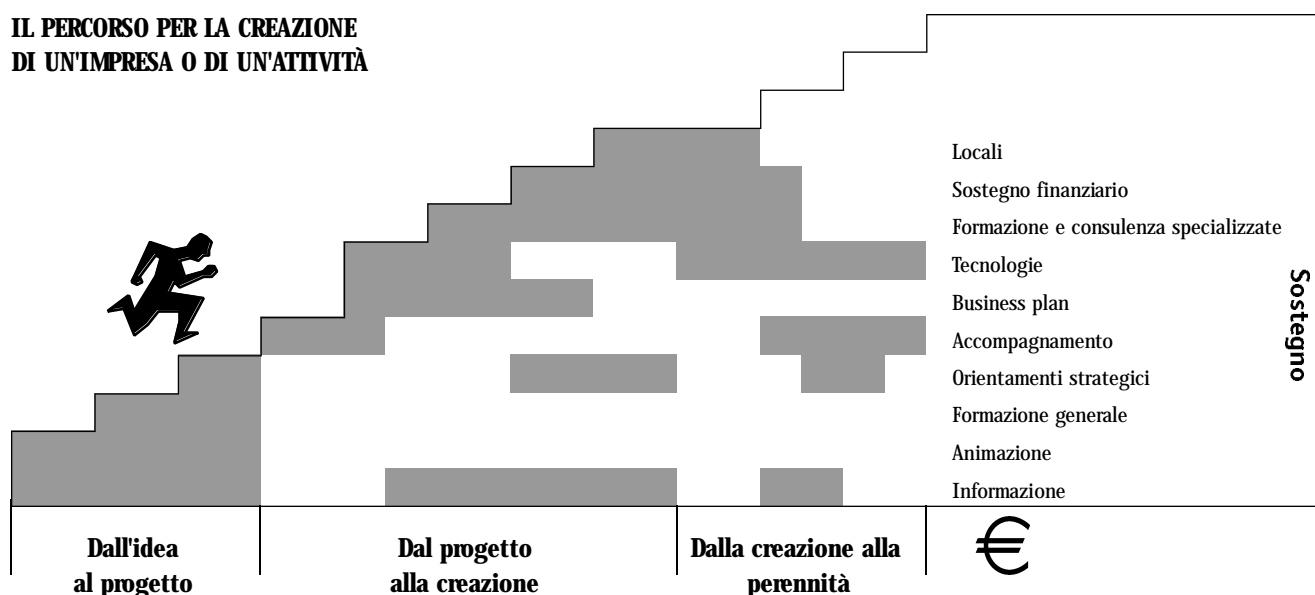
- > elaborazione del business plan/consulenza;
- > consulenza (esperti esterni) e formazione specializzate;
- > aiuto finanziario;
- > messa a disposizione di locali.

Fase 3 - Dalla creazione alla perennità dell'attività:

- > accompagnamento e monitoraggio;
- > assistenza e formazione specifiche;
- > consulenza tecnologica;
- > promozione e commercializzazione collettive.

Poiché non vi sono territori o progetti identici, l'efficacia del dispositivo di sostegno risiede nel saper controllare e padroneggiare il tipo, il grado, le scadenze e la gamma dei sostegni adattati ad ogni caso.

IL PERCORSO PER LA CREAZIONE DI UN'IMPRESA O DI UN'ATTIVITÀ



Si dovrà poi "orchestrare" l'offerta dei servizi in funzione dei bisogni del progetto. Questi servizi saranno garantiti direttamente dal GAL, oppure, in numerosi casi, in collaborazione con altri attori e organismi di sostegno, pubblici o privati.

L'obiettivo non è sostituirsi al promotore del progetto, ma fare in modo che questi sia in grado di superare una serie di tappe chiaramente definite per sviluppare in modo autonomo la sua attività.

Per quanto riguarda taluni servizi, l'intervento della struttura di sostegno è generalmente puntuale (all'avviamento e in alcune fasi cruciali del processo, ad esempio). Altri servizi, invece, richiederanno un intervento relativamente continuo. Per l'intero ciclo di sviluppo, il progetto farà ricorso a vari tipi di sostegno, che saranno probabilmente forniti da diversi prestatori.

Uno dei punti di forza dei gruppi LEADER sarà rappresentato dall'elaborare, con i propri partner, strumenti coordinati che consentano, caso per caso, di soddisfare i bisogni reali dei promotori di progetto.

L'attuazione di un dispositivo di sostegno è il risultato di un lavoro collettivo di tutte le parti interessate dalla creazione di attività.

- > L'ingrediente essenziale è **l'ascolto del promotore di progetto**, l'adeguamento delle risposte in funzione dei singoli casi, mobilitando in modo coordinato il complesso degli strumenti necessari a garantire il successo del progetto.
- > Per l'agente di sviluppo, la parola chiave è **"accompagnamento"**, un processo che implica un impegno reciproco di tutti gli attori interessati dal progetto, contrariamente a quanto avviene in un approccio discendente o sostitutivo.
- > Per i promotori di progetto, gli elementi essenziali sono la **motivazione**, l'**impegno** e la **perseveranza**: una nuova attività può nascere anche da un'idea mediocre, a condizione che i promotori del progetto siano di qualità. Inversamente, anche se l'idea iniziale è buona, la mancanza di motivazione, di preparazione o di coesione dell'équipe del progetto condanna l'attività ad un fallimento quasi certo.
- > La presenza **sul campo e a fianco dei promotori di progetto** rappresenta l'elemento fondamentale. Questa presenza può essere più importante del tipo di organizzazione o dell'ubicazione del dispositivo di sostegno. In alcuni casi, infatti, si constata che strutture apparentemente distanti geograficamente dal luogo in cui è attuato il progetto sono in grado di intrattenere rapporti diretti e di qualità con i promotori del progetto, mentre alcuni organismi di sostegno strutturati in "antenne locali" si limitano ad un monitoraggio passivo e puntuale dei progetti.
- > È importante definire **scadenze e obiettivi concreti** per ogni fase del progetto, al fine di valutare i corretti bisogni in materia di risorse umane e materiali. Pertanto, numerosi organismi di sostegno privilegiano le formule quali le task force o le missioni ad hoc, che sono più facili da gestire e che garantiscono una flessibilità che permette di conformarsi correttamente ai bisogni reali del progetto nelle diverse fasi del suo sviluppo.
- > Una volta superata la fase dell'ideazione del progetto, bisognerà essere particolarmente **realistici** nel pianificare il tempo e il bilancio necessari, senza esitare a fissare un calendario "pessimistico".
- > La segmentazione del ciclo del progetto in fasi precise e in obiettivi realistici non è in contraddizione con la necessaria visione globale e la **continuità** dell'intervento. È inutile far avanzare un progetto sino ad un certo punto per poi vederlo incamminarsi su una strada sbagliata e fallire.
- > L'intero processo, dalla nascita del progetto alla sua maturità, dura in generale **3-5 anni**, suddivisi nella maggior parte dei casi come segue:

- da 6 a 24 mesi circa (in funzione della complessità del progetto) per passare dall'idea iniziale alla creazione dell'attività;
 - 2-3 anni per essere in pareggio o ottenere benefici (i primi due anni di esercizio sono sovente deficitari).
- > In diversi paesi dell'Unione europea si registra un tasso di mortalità delle piccole imprese superiore al 50% nei primi cinque anni di attività e si è attualmente concordi nel riconoscere l'utilità di un accompagnamento e di un'assistenza per l'intera durata del progetto, al fine di ridurre questo tasso eccessivamente alto. Ma non si tratta assolutamente di fornire un'assistenza tecnica o finanziaria "artificiale": **è essenziale definire una chiara strategia di disimpegno.**
- > In taluni paesi, tuttavia, l'efficacia del dispositivo di sostegno è ostacolata da una difficoltà sostanziale: il ciclo di vita di un progetto ha una durata generalmente più lunga di LEADER o di altre procedure amministrative. Ciò può andare a scapito dell'accompagnamento post-creazione e penalizzare alcuni servizi che danno risultati visibili soltanto a lungo termine.
- Ogni gruppo LEADER deve pertanto trovare il giusto equilibrio tra il conseguimento di risultati a breve termine (la creazione di posti di lavoro e il grado di mobilitazione degli investimenti privati, ad esempio) e gli effetti a lungo termine sullo sviluppo del territorio.
- > I gruppi di azione locale hanno generalmente una buona esperienza in merito al lavoro di sostegno necessario nella prima fase del progetto. Essi padroneggiano bene anche taluni aspetti della seconda fase (in particolare le possibilità di finanziamento). Ma nella maggior parte dei casi, essi sono privi di esperienza e dispongono di strumenti insufficienti per l'attuazione dell'ultima fase del ciclo di vita del progetto. In questo caso, pertanto, essi fungeranno piuttosto da intermediari, ad esempio discutendo e negoziando i sostegni pubblici e privati necessari a questo stadio del processo.
- > Il dispositivo di sostegno richiede in linea di principio **tre livelli di competenze**:
- un'équipe che interviene "sul campo" (agenti preposti all'informazione, animatori dello sviluppo, ecc.);
 - esperti "generici" che hanno maturato una profonda esperienza e che possiedono una buona visione globale e una solida formazione, in grado di coordinare il dispositivo nel territorio;
 - esperti specializzati, nella maggior parte dei casi esterni alla zona, ai quali far ricorso di volta in volta per alcuni problemi tecnici specifici.
- > Infine, per garantire l'efficacia del dispositivo, non si evidenzierà mai a sufficienza l'importanza della professionalità e del rigore economico: nella maggior parte dei casi, la vera "innovazione" risiede nella fattibilità a lungo termine dell'attività, nella sua autonomia, nella sua perennità nel tempo.

SCHEDA 1.3

QUATTRO OSTACOLI COMUNI

La mancanza di realismo economico, l'assenza di continuità del dispositivo, la tentazione di "seguire la moda" e la concorrenza tra organismi di sostegno sono ostacoli da evitare per poter sostenere efficacemente la creazione di nuove attività.

1) LA COSIDDETTA "SINDROME DEI LEMMING"

In questo caso, i gruppi LEADER e gli altri operatori coinvolti nelle attività di sostegno al progetto incentrano tutte le loro energie sui servizi che conoscono e controllano meglio. Essi conseguono rapidamente alcuni risultati, soprattutto in materia di informazione, animazione, formazione e mobilitazione delle risorse finanziarie, a costo di trascurare, ad esempio, l'analisi delle prospettive commerciali delle attività che essi promuovono. Il fatto di non prendere in considerazione il complesso dei processi necessari a garantire il successo di un progetto equivale a spingere i promotori di progetto, analogamente ai lemming, sul bordo di un precipizio.

2) LA MANCANZA DI CONTINUITÀ

Si tratta di una versione meno grave ma altrettanto pericolosa della situazione descritta al punto precedente: il gruppo LEADER e le altre agenzie di sviluppo riescono a fornire la maggior parte dei servizi di sostegno necessari, ma vi è una discontinuità nel dispositivo che blocca continuamente i progetti. In alcuni casi ciò può essere dovuto ad una mancanza di perizia tecnica specializzata, mentre in altri si sottovalutano i bisogni di formazione dei promotori di progetto, ecc.

3) GLI EFFETTI DI MODA

Un altro tranello che minaccia i gruppi di azione locale è il fatto di privilegiare alcune prestazioni, come l'assistenza finanziaria o alcuni progetti quali la commercializzazione collettiva dei prodotti locali, soltanto perché "sono di moda" o perché questo tipo di servizio permetterà di trovare facilmente finanziamenti pubblici. Sovente, questi interventi eserciteranno un impatto limitato sui promotori di progetto, poiché talvolta non saranno stati presi in considerazione bisogni più semplici, più immediati e più pertinenti per il territorio (ad esempio in materia di formazione, miglioramento della qualità della produzione, ecc.).

4) LA CONCORRENZA A LIVELLO ISTITUZIONALE

È purtroppo una situazione molto comune e estremamente dannosa: invece di creare una partnership equilibrata, i vari organismi di sostegno pubblici e privati agiscono in concorrenza, fornendo servizi quasi identici, destinati di preferenza ai progetti "migliori", anche a costo di disorientare gli imprenditori. Ogni organismo cerca innanzi tutto di "conquistare" un progetto invece di tendere ad una strategia di sostegno integrata a lungo termine.

SCHEDA 1.4

DISPOSITIVI DI SOSTEGNO

ADATTATI ALLA SPECIFICITÀ DI OGNI ZONA

Le caratteristiche del territorio influenzeranno in modo considerevole la scelta del dispositivo di sostegno.

A tale proposito, i seguenti fattori sono particolarmente determinanti:

1) SUPERFICIE

Nell'ambito di LEADER la superficie può variare da un centinaio di km² (in alcune isole) ad oltre 7 000 km² nelle zone nordiche dell'Obiettivo 6 (38 800 km² per la zona svedese di Inlandslandet, ad esempio).

2) DEMOGRAFIA

> Popolazione

Alcune zone LEADER hanno una popolazione di soli 5 000 abitanti (5 481 ab. per il Maestrazgo in Spagna, ad esempio), mentre le più popolate raggiungono i 100 000 abitanti circa (95 715 ab. per il Livradois-Forez in Francia).

Si è dunque lontani dalla soglia minima di 300 000 abitanti definita per i Centri europei di impresa e di innovazione (l'area media di intervento di questi centri interessa un milione di persone circa).

Si dovrà sempre tenere presente che le ridotte dimensioni dei bacini di popolazione interessati da LEADER costituiscono un vincolo che limita la gamma dei servizi di sostegno che queste zone possono gestire direttamente.

> Densità di popolazione

In alcune zone LEADER la densità di popolazione è inferiore a 4 ab./km² (0,7 ab./km² per l'Inlandslandet), mentre in altre può superare i 150 ab./km² (ad esempio, alcuni territori del nord del Portogallo).

> Piramide demografica

In varie zone LEADER irlandesi, i giovani di età inferiore ai 25 anni rappresentano oltre il 54% della popolazione (addirittura il 60% nella zona di Wicklow). Tale percentuale è inferiore al 25% in molte zone del centro della Francia (15% nella zona Haut-Allier, Alvernia) e del centro della Spagna (11% nella zona Molina de Aragon-Alto Tajo in Castiglia-La Mancha). Esiste un'importante correlazione tra il tasso di giovani e il dinamismo locale e la volontà di intraprendere nuove attività.

La superficie e la situazione demografica del territorio determineranno in larga misura la dimensione delle équipe di sostegno, nonché la possibilità di disporre di locali o agenti decentrati che operano in collegamento o meno con altri organismi di sostegno.

Nelle zone rurali a scarsa densità di popolazione, pertanto, sono necessarie soluzioni innovative per l'organizzazione del dispositivo di sostegno. Si noti tuttavia che:

- > per gli animatori che accompagnano un progetto in fase iniziale, l'elemento essenziale è rappresentato da una stretta e continua relazione con i promotori di progetto, dal collegamento e dal coordinamento con le varie parti e organizzazioni che interverranno nelle varie fasi del progetto (esperti specializzati, centri di formazione, organismi finanziari, amministrazioni competenti e, eventualmente, centri di ricerca);
- > il sostegno tecnico più specifico per le fasi successive non richiede un contatto così regolare, ma può essere fornito anche da strutture più distanti, con un minore impegno personale.

3) LA DISOCCUPAZIONE E L'ESCLUSIONE SOCIALE

Nelle zone LEADER si registra un tasso di disoccupazione che varia da una percentuale inferiore al 5% (Clervaux-Vianden nel Lussemburgo, ad esempio) ad oltre il 30% (in alcune zone spagnole).

Nella maggior parte dei casi, la gravità del fenomeno della disoccupazione, unitamente ad altre forme di esclusione di alcune fasce della popolazione locale, influisce in modo considerevole sulla definizione degli obiettivi del dispositivo di sostegno.

4) L'IMPORTANZA DEL SETTORE AGRICOLO

Il tasso di occupazione nell'agricoltura può variare da una percentuale inferiore al 3% della popolazione attiva (come ad esempio in alcune zone LEADER tedesche) ad oltre il 70% (in talune zone greche). Il grado di dipendenza dal settore agricolo influenzerà in larga misura le attività che possono essere sviluppate, le categorie di pubblico interessate e gli strumenti di accompagnamento necessari.

5) IL GRADO DI SPECIALIZZAZIONE DEL TERRITORIO

Alcune zone vantano un'economia estremamente diversificata (numerosi zone LEADER dell'Italia settentrionale), mentre altre sono specializzate in uno o più settori di attività. Pertanto, le strategie di sviluppo possono essere estremamente diverse in funzione dei singoli territori: in alcuni casi si tenderà ad un ulteriore consolidamento del o dei settori di specializzazione, in altri si favorirà invece una profonda diversificazione.

6) LA VICINANZA AI GRANDI CENTRI

Alcune zone LEADER sono situate in prossimità di grandi agglomerati e possono fruire, a talune condizioni, dei servizi offerti in città (è a tale scopo che è stata istituita una partnership tra il gruppo LEADER spagnolo Montana de Navarra e il CEII di Pamplona). Altri territori possono essere situati a varie ore dal centro di servizi più vicino e ciò li spinge ad organizzare in modo più autonomo tali servizi.

7) REDDITO MEDIO PRO CAPITE

Il reddito medio pro capite varia da meno del 50% della media europea (alcune zone LEADER in Grecia, Spagna e Portogallo) al 20% in più (alcune zone dell'Europa settentrionale).

Si noti che, per quanto riguarda i servizi di sostegno, questi ultimi due fattori influenzano più l'offerta della domanda. Le zone più prospere e/o i territori dove esistono centri di una certa entità sono evidentemente più avvantaggiati e i loro bisogni sono soddisfatti da altri prestatori di servizi, pubblici e privati.

8) QUALIFICA DELLA POPOLAZIONE LOCALE

I livelli di qualifica possono differire in modo considerevole da una zona all'altra. In questo campo, il tradizionale divario tra zone rurali e zone urbane tende a diminuire fortemente in Europa, ma in funzione delle infrastrutture e degli sforzi compiuti in ogni Paese in materia di istruzione sussistono ancora significative differenze tra le varie regioni Europee.

Ovunque l'esodo dei lavoratori più qualificati diminuisce progressivamente o si pone in modo diverso. A causa dei problemi occupazionali nelle città, ma anche per l'immagine più attraente delle zone rurali, molti cercano attualmente di restare "in paese" o di ritornarci appena se ne presenta l'occasione. Inoltre numerosi territori rurali, nuovamente attraenti, richiamano oggi una forza lavoro sovente qualificata e/o in possesso di un'esperienza professionale significativa. Anche il ritorno degli emigrati offre grandi potenzialità in quanto un certo numero di "rimpatriati" avvia attività in proprio.

9) IL DINAMISMO E L'ATTITUDINE DELLA POPOLAZIONE LOCALE RISPETTO ALL'ASSUNZIONE DI RISCHI

Paradossalmente, tali fattori sono inversamente proporzionali al grado di sviluppo o al reddito: alcune regioni abituate ad un elevato tenore di vita o ad una lunga tradizione industriale, ad esempio, possono avere grandi difficoltà nel realizzare un cambiamento, prendere iniziative, ecc. Le regioni povere, invece, che hanno sempre dovuto cavarsela con risorse limitate, possono mostrare grande inventiva e dinamismo nella creazione di nuove attività.

Progetto agroalimentare e, progetto destinato a specifiche categorie della popolazione, progetto di diversificazione in un'impresa esistente, progetto pubblico-privato, ecc. Ogni progetto è particolare per quanto riguarda i suoi obiettivi, le sue caratteristiche e il quadro giuridico. Tutti aspetti da prendere in considerazione sin dalla fase di ideazione del dispositivo.

Si possono distinguere almeno cinque principali categorie di progetti e di promotori di progetto:

1) I PROGETTI AGRICOLI E AGROALIMENTARI

Questi progetti richiedono in generale un considerevole lavoro preliminare, soprattutto per creare un gruppo di produttori solidali. Sovente, questi ultimi avranno successivamente bisogno di un'approfondita formazione tecnica (per quanto riguarda il miglioramento della produzione, la trasformazione e la commercializzazione, ad esempio).

2) I PROGETTI SOSTENUTI DA GRUPPI SPECIFICI

Numerosi GAL promuovono le iniziative presso specifiche categorie della popolazione (donne, giovani, disoccupati di lunga durata, ecc.). In questo caso è prioritario conferire un sentimento di fiducia e potenziare le capacità imprenditoriali dei destinatari. Per questo tipo di progetto, una realistica definizione delle scadenze, dei costi e del livello di sostegno è essenziale per dar vita a progetti economicamente fattibili e duraturi.

3) LA CREAZIONE DI PICCOLE E MEDIE IMPRESE

È il campo prediletto dalla maggior parte delle agenzie di sviluppo locale. Ma il sostegno necessario ad un imprenditore che intende creare innanzi tutto il proprio posto di lavoro operando a livello locale sarà estremamente diverso dal sostegno richiesto per un'impresa di medie dimensioni che intende penetrare i mercati nazionale e internazionale (si veda il dossier LEADER I *"Il sostegno alle piccole e medie imprese rurali"*, Osservatorio europeo LEADER / AEIDL, 1994).

4) AVVIO DI UNA NUOVA ATTIVITÀ AD OPERA DI UN'IMPRESA GIÀ ESISTENTE

Questo tipo di progetto richiede sovente una perizia specifica che l'impresa possiede già all'interno della propria struttura o che commissiona ad un prestatore esterno del settore privato. In alcuni casi, il gruppo di azione locale può fungere da intermediario, coordinando il sostegno esterno, oppure agevolare lo stanziamento di finanziamenti pubblici.

5) I PROGETTI MISTI

I gruppi LEADER sono sempre più sollecitati, o svolgono addirittura un ruolo di impulso, per iniziative innovative che trascendono le frontiere tra settore privato, pubblico e associativo (come avviene sovente per progetti ambientali o progetti inerenti i servizi alla popolazione). Tuttavia, gli individui o gli organismi che hanno una sufficiente esperienza in materia non sono molti e questo campo è uno dei settori in cui LEADER può attuare approcci originali che esercitano un impatto economico e sociale potenzialmente elevato.

È però necessario rispettare alcuni principi fondamentali:

- a) la strategia di sostegno ai progetti misti dipenderà in larga misura dagli **obiettivi** del progetto in questione: alcuni progetti di questo tipo tendono principalmente a mobilitare fondi privati per servizi essenzialmente collettivi (asili, assistenza a domicilio, ecc.); in altri casi l'obiettivo sarà la creazione di condizioni propizie per far emergere nuove attività normalmente realizzate dal settore privato (infrastrutture turistiche, ricreative, ecc.);
- b) in un secondo tempo sarà necessario prevedere una **strategia di disimpegno** consona agli obiettivi e ai bisogni del progetto: se nella maggior parte dei casi un sostegno finanziario pubblico permanente può essere giustificato per un asilo o un servizio di assistenza domiciliare, i progetti destinati a creare nuove attività di tipo privato devono generalmente tendere all'autofinanziamento;
- c) è opportuno realizzare un'analisi preliminare "costi-benefici" del progetto misto, nonché **raffrontare correttamente gli effetti positivi che il progetto può esercitare ed i possibili effetti negativi (di sostituzione, di delocalizzazione)** : la realizzazione di un progetto misto relativo ad un impianto per attività ricreative, ad esempio, può impedire l'attuazione di un progetto identico previsto da un imprenditore privato; in questo caso è possibile che siano stati mobilitati inutilmente fondi pubblici e che questi abbiano contribuito a soffocare un'iniziativa che poteva essere realizzata altrettanto bene dal settore privato;

- d) come avviene per le nuove attività del settore privato, anche la creazione di attività miste richiede quasi sempre una corretta considerazione sia della **domanda**, sia dell'offerta: in questo modo, i progetti misti sono sovente legittimati dal fatto che né il settore pubblico, né il settore privato sono in grado individualmente di generare una domanda sufficiente a giustificare i costi del progetto. Sovente, pertanto, i progetti misti richiedono una massiccia azione di marketing (che prevede formazione, animazione, pubblicità), in modo da trarre profitto dalla domanda pubblica e dalla domanda privata e garantire la redditività del progetto. È possibile che un'impresa di giardinaggio, ad esempio, possa essere economicamente vitale soltanto se abbina contratti pubblici per la manutenzione delle aree verdi municipali e contratti privati (manutenzione di giardini di abitazioni private, di strutture alberghiere, ecc.);
- e) per quanto riguarda l'**offerta**, la creazione di un progetto misto implica sovente un'adeguata ripartizione delle risorse umane e materiali pubbliche e private. È il caso, ad esempio, di un edificio pubblico riconvertito in centro culturale grazie a donazioni private, la cui gestione viene affidata ad un'associazione che copre in parte i costi di funzionamento fornendo sul sito un servizio di ristorazione, organizzando mostre, attività culturali ecc.;
- f) il **contributo pubblico**, indipendentemente dal fatto che provenga da fondi locali, regionali, nazionali o europei, può essere stanziato sotto forma di sovvenzioni, partecipazioni alle spese di esercizio (stipendi, affitto, oneri e spese), ecc. Sovente, la quota maggiore del contributo pubblico viene fornita nelle fasi iniziali del progetto, mettendo a disposizione dell'operatore, sia esso un'associazione o un imprenditore privato, edifici o altri beni collettivi. Generalmente, il settore pubblico tende successivamente a ridurre al minimo il proprio intervento;
- g) lo statuto **giuridico-legale** delle iniziative miste, infine, può variare considerevolmente in funzione dei singoli progetti (società a responsabilità limitata, associazione, cooperativa, ecc.) e deve essere individuato il giusto equilibrio decisionale tra i finanziatori e gli operatori.

Il repertorio “**Azioni innovative di sviluppo rurale**” (*) descrive alcune formule sperimentate dai gruppi di azione locale che associano partner pubblici e privati.

(*) Osservatorio europeo LEADER / AEIDL 1997

La composizione, le priorità e gli obiettivi strategici, le modalità organizzative del GAL e della sua équipe tecnica esercitano un'influenza determinante sul tipo di sostegno che può essere attuato.

DUE TIPI DI IMPOSTAZIONI

Sin dall'inizio, il gruppo LEADER deve definire la missione che si è prefissato:

- > è una semplice missione di gestione delle sovvenzioni? In questo caso, l'équipe tecnica sarà un'équipe amministrativa che tratta fascicoli e pratiche;
- > il gruppo si prefigge una missione di animazione del territorio? In questo caso, il GAL può scegliere di gestire direttamente tutti i compiti inerenti il processo o svolgere soprattutto un ruolo di coordinamento e di impulso.

TRE TIPI DI PARTNERSHIP

Nel caso di LEADER, il potere di influenza all'interno della partnership non è unicamente in funzione della rappresentanza formale o del controllo degli organi decisionali: esso dipende anche da fattori informali quali il ruolo dei promotori della partnership o il dinamismo di alcuni dei suoi membri.

In linea generale, esistono tre principali tipi di partnership (si veda il dossier **“Organizzare la partnership locale”**, Osservatorio europeo LEADER / AEIDL, 1997):

1. Numerosi gruppi LEADER sono strettamente legati al **settore pubblico** (amministrazioni regionali e locali nonché i vari servizi che dipendono da tali organismi). Questo statuto permette loro di accedere a varie risorse. Alcuni GAL sono persino parte integrante del dispositivo di sostegno allo sviluppo attuato dai poteri regionali.
2. Altri GAL, anch'essi numerosi, affondano le proprie radici nel **tessuto associativo**. In generale, la loro azione tende a privilegiare l'animazione, la formazione e il potenziamento delle capacità e si orienta sovente verso categorie della popolazione o zone svantaggiate.
3. Più rari sono invece i gruppi LEADER nati o controllati dal **settore privato** (sebbene la quasi totalità dei GAL integri nella propria partnership il settore privato in varie forme). L'intervento di questi gruppi si orienta sovente sui bisogni delle imprese esistenti piuttosto che sulla creazione di nuove attività.

DUE FORME DI ORGANIZZAZIONE

Le dimensioni e la forma organizzativa dei gruppi LEADER sono estremamente varie, ma nella quasi totalità dei casi si situano tra due poli:

- > da un lato si trovano associazioni autonome per le quali LEADER è un programma come gli altri (*ad esempio il gruppo Serranía de Ronda in Spagna, la cui équipe di 7 membri può contare su altre 8 persone in associazioni satellite*);
- > alcune grandi istituzioni pubbliche, invece, attuano un'unità LEADER specializzata e/o affidano una parte del programma ad altri organismi (*ad esempio, 1 persona a tempo pieno e 1 persona a tempo parziale per la fondazione che coordina LEADER nella zona Noordwest Friesland nei Paesi Bassi*).

I GAL dispongono in generale di équipe di dimensione ridotte: in Spagna, in cui si concentra il 25% dei gruppi di azione locale, l'organico medio preposto all'Iniziativa LEADER è composto da 4 persone.

Nella maggior parte dei casi, l'équipe di base si compone di un responsabile, di un addetto alla segreteria, di un impiegato preposto alla contabilità e all'evasione dei fascicoli in corso e di una persona supplementare.

Le retribuzioni, dagli stipendi degli animatori locali agli onorari dei consulenti privati, variano in modo sostanziale. Nel complesso, tuttavia, esse gravitano intorno ai livelli in vigore nel settore pubblico per responsabilità equivalenti.

Il personale proviene essenzialmente dal campo della formazione e della ricerca, dal mondo associativo o dal settore pubblico. Gli agenti che hanno maturato un'esperienza del settore privato non sono molti.

In tale contesto è importante che i gruppi LEADER adottino un approccio realistico per quanto riguarda il sostegno che saranno in grado di fornire.

Questa situazione è in netto contrasto con quanto avviene in altre strutture di sostegno: *il personale dei Centri europei di impresa e di innovazione, ad esempio, è di norma composto da 9 persone (1 direttore con almeno cinque anni di esperienza, 5 esperti-consulenti e 3 membri del personale amministrativo) e gli stipendi sono equivalenti, in linea di massima, a quelli del settore privato.*

Il reclutamento di competenze specifiche rappresenta il 20-25% del bilancio totale.

In media, questi centri dispongono di un'infrastruttura di accoglienza per le imprese di 5000 m².

Essi possono amministrare fondi o fruire di un accesso agevolato al capitale di rischio, sebbene non amministrino stanziamenti globali né possano utilizzare il loro capitale netto come capitale di rischio.

ELABORAZIONE DEL DISPOSITIVO DI SOSTEGNO

A prescindere dalla zona di intervento, un'efficace attuazione del dispositivo di sostegno LEADER implica una precisa identificazione di due elementi essenziali:

- > i bisogni reali delle imprese locali e dei potenziali promotori di progetto;
- > la gamma dei servizi di sostegno esistenti a livello locale nonché le carenze da colmare.

Questo processo richiede studi e indagini formali e, soprattutto, contatti continui con i promotori di progetto (si veda il dossier LEADER I *"Il sostegno alle piccole e medie imprese rurali"* già citato nel presente documento).

DOMANDE PER I RESPONSABILI LEADER

Prima di adottare qualsiasi decisione relativa alla creazione o allo sviluppo di un servizio o di una formula di sostegno, i responsabili LEADER dovranno identificare i punti di forza e le lacune:

- > dei servizi garantiti al proprio interno;
- > dei servizi proposti dalle altre strutture.

Per elaborare linee di condotta per l'organizzazione interna e le azioni comuni può essere utile rispondere inizialmente a queste domande semplici ma indispensabili:

- > **quali competenze, qualifiche e esperienze deve avere il personale per garantire un servizio veramente professionale?**
- > **quali sono i costi di investimento e le spese di funzionamento di un servizio efficace?**
- > **quanto tempo e quali risorse bisogna dedicare ad ogni progetto, in modo da sostenere iniziative efficaci e durature?**
- > **quali scadenze definire per raggiungere risultati concreti?**
- > **quali risultati si possono prevedere sia a livello quantitativo, sia sul piano qualitativo?**

La scheda-strumento 1 contiene un esempio di lista di controllo che agevola l'esame di tali domande.

L'ANALISI DEI SERVIZI ESISTENTI

L'analisi dei punti di forza e delle lacune dei servizi di assistenza tecnica esistenti nella zona sarà un elemento determinante per definire il posizionamento del GAL e il tipo di organizzazione che questo deciderà di attuare.

Nella maggior parte delle zone, sebbene la situazione vari in larga misura in funzione dei singoli Stati, prima dell'avvio di LEADER esistevano organizzazioni, agenzie o istituzioni che operavano per favorire la creazione di attività. Tra queste figurano, ad esempio, i servizi per l'occupazione che, in alcuni paesi, promuovono la creazione di atti-

vità autonome per i disoccupati; i servizi per lo sviluppo agricolo che forniscono assistenza tecnica ai coltivatori diretti; le Camere di Commercio e dell'Industria che intervengono presso neo-imprenditori e aziende già esistenti; le agenzie di sviluppo dipartimentali, provinciali e regionali incaricate di agevolare l'insediamento delle imprese; i centri di formazione o le "escuela-taller" (scuole-laboratorio) che tendono a rilanciare attività tradizionali, ecc.

L'analisi dei punti di forza e delle lacune di questi servizi rappresenta un elemento essenziale per individuare le carenze esistenti e definire il settore in cui LEADER può apportare un plus-valore.

QUALIFICHE E ESPERIENZE DEL PERSONALE

- > Le capacità relazionali, l'esperienza concreta del territorio o del gruppo destinatario nonché l'impegno a favore dello sviluppo locale si rivelano più proficui, nella maggior parte dei casi, nelle prime fasi dell'attuazione del progetto.
- > Le competenze necessarie diventano generalmente più tecniche e più specifiche con l'avanzare del progetto.
- > È essenziale che gli agenti di sviluppo che intervengono nelle prime fasi del progetto conoscano e prendano in considerazione le realtà e i vincoli dei tecnici più specializzati che opereranno nelle fasi successive.

SERVIZI INTERNI, SERVIZI ESTERNI

- > Anche la specificità delle capacità e delle abilità richieste in ciascuna fase determina se sia possibile fornire i servizi di sostegno all'interno o se si debba far ricorso a fornitori esterni.
- > Nella maggior parte dei casi, le competenze specifiche dei gruppi LEADER sono utilizzate nelle prime due fasi del ciclo di vita di un progetto. A prescindere dalla situazione, è sempre opportuno incentrare il proprio lavoro su ciò che si conosce meglio e sapere esattamente quando ricorrere ad un intervento esterno.
- > Le competenze tecniche necessarie nelle fasi successive sono troppo specifiche e troppo onerose per un'agenzia che interviene in una zona con una popolazione inferiore ai 100 000 abitanti.
- > Il GAL deve definire i limiti da non superare, condividere i costi e le informazioni relativi alle competenze più costose e mobilitare, ogniqualvolta si rivela necessario, i partner suscettibili di fornire la risposta più adeguata.
- > Uno dei principali vantaggi dell'impostazione LEADER è di permettere l'attuazione di un meccanismo di coordinamento che stimola la cooperazione tra vari operatori locali e organismi responsabili in materia di sviluppo.

IMPORTANZA DEL FINANZIAMENTO PUBBLICO

- > In linea generale, i servizi di sostegno per le prime due fasi di un progetto richiedono un maggiore finanziamento pubblico.
- > Quando il progetto comincia a generare le proprie risorse si può chiedere ai promotori un progressivo contributo finanziario.
- > La maggior parte dei servizi dell'ultima fase, in particolare in materia di commercializzazione collettiva, è finalizzata a garantire una totale autonomia del progetto.

Essi cessano allora di essere dei servizi di sostegno propriamente detti e possono trasformarsi in nuove attività a pieno titolo, che si finanziano con le prestazioni vendute alle imprese del territorio.

RISULTATI ATTESI

- > È generalmente possibile valutare i risultati previsti, con una certa precisione, nel corso delle ultime fasi del sostegno al progetto: ad esempio, il conseguimento degli obiettivi definiti nel business plan o l'efficacia di una campagna promozionale, la loro incidenza sull'occupazione o le vendite, ecc.
- > L'esperienza mostra invece che è più difficile misurare l'efficacia dei servizi offerti nella fase iniziale, come ad esempio il potenziamento delle capacità. Nonostante tutto, anche a questo stadio, bisognerà sforzarsi di determinare obiettivi e scadenze quanto più precisamente possibile.
- > Poiché la durata di un progetto varia da 3 a 5 anni, l'effetto moltiplicatore delle azioni realizzate nel quadro di un programma LEADER eserciterà sovente un impatto nel corso della successiva fase del programma.

Parte 2

I servizi di sostegno

SCHEDA 2.1

L'INFORMAZIONE E LA CONSULENZA DI BASE

La percezione che il personale del GAL ha del proprio ruolo in termini di informazione e di consulenza è un elemento essenziale: i membri dell'équipe possono comportarsi come semplici amministratori o, al contrario, accogliere i promotori di progetto, essere dei veri "agenti dello sviluppo", svolgere sin dall'inizio un attivo ruolo di accompagnamento, determinante per l'efficacia dell'intero dispositivo di sostegno.

PROBLEMI E OSTACOLI COMUNI	RACCOMANDAZIONI E LINEE DI CONDOTTA
<p>> La popolazione locale ha una scarsa conoscenza delle possibilità e delle forme di sostegno disponibili.</p>	<p>> Non esitare a utilizzare i mass-media per far conoscere e valorizzare le azioni LEADER, ma anche per far conoscere l'insieme degli altri dispositivi che esistono nella zona. Cercare di far coincidere la copertura dei mass-media con i bandi per la presentazione delle proposte (qualora il GAL utilizzi questo metodo per promuovere la creazione di progetti) o altre attività di sostegno.</p>
<p>> L'accoglienza del potenziale imprenditore lascia a desiderare. Ciò si ripercuote sul resto del dispositivo di sostegno. Ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none">• l'ufficio è poco accessibile e l'atmosfera è poco attraente;• troppi moduli da compilare e troppe "pratiche" da sbrigare;• l'équipe di animazione non riesce a conquistare la fiducia degli abitanti locali. <p>Risultato: molti promotori di progetto promettenti rinunciano a portare avanti la propria idea.</p>	<p>> L'importanza strategica dell'accoglienza dei potenziali promotori è un elemento principale per una corretta sensibilizzazione del personale.</p> <p>> La formazione interna è un elemento importante. Nella misura del possibile, il personale dovrebbe recarsi "sul campo", quanto più vicino ai potenziali progetti, invece di attendere passivamente i candidati e le richieste di finanziamento (<i>si veda la scheda 2.2</i>).</p>
<p>> Un eccessivo entusiasmo può suscitare false speranze per progetti non adeguati nonché un certo spreco di risorse e di tempo nelle fasi successive. L'équipe può perdere la propria credibilità dopo due o tre fallimenti successivi.</p>	<p>> Il personale preposto all'accoglienza dei potenziali promotori di progetto deve essere estremamente chiaro e diretto circa le modalità di intervento di LEADER (criteri di ammissibilità, di redditività, ecc.). In caso di non ammissibilità del progetto, ad esempio, il personale trasmette il fascicolo ad altri organismi competenti, assicurandosi che il progetto sia correttamente seguito.</p>
<p>> I consulenti generici puntano maggiormente ai risultati rapidi, visibili e quantificabili che agli effetti positivi a lungo termine sull'economia locale.</p> <p>> Non esistono precise regole che consentono di sapere quando far ricorso ad una perizia esterna. Per tale motivo, i consulenti generici dell'équipe interna intervengono in troppi settori e ciò riduce l'efficacia della loro azione.</p>	<p>> Alcune semplici liste di controllo permettono ai consulenti generici di effettuare una valutazione preliminare del potenziale a lungo termine del progetto proposto: tipo di attività, ripercussioni economiche, sociali, ecc.</p> <p>> La stessa procedura può essere adottata per valutare il tipo di sostegno esterno necessario.</p>
<p>> Le agenzie e gli organismi che intervengono sul campo sono in concorrenza tra loro con servizi analoghi. Non vi è coordinamento ed è difficile individuare l'ufficio o il responsabile competente.</p>	<p>> Negoziare e concludere accordi con altri organismi di sostegno permette ad ogni parte di concentrarsi su "ciò che sa fare meglio" e/o ottimizzare la copertura geografica e socioeconomica dei servizi offerti (1).</p>

(1) Ad esempio, il gruppo LEADER *Galloway* (Scozia, Regno Unito) propone cinque "sportelli unici" che permettono di accedere al dispositivo di sostegno ad un costo ridotto, grazie agli accordi conclusi dal GAL con due associazioni locali (che informano il pubblico sull'iniziativa LEADER mediante una sovvenzione) e con l'Enterprise Board (Centro di iniziativa) di Dumfries & Galloway (i due uffici del centro divulgano informazioni su LEADER mentre il GAL informa il proprio pubblico sui servizi forniti dal centro).

SCHEDA 2.2

L'ANIMAZIONE E IL MONITORAGGIO

L'animazione e il monitoraggio dei progetti implicano scelte organizzative, atteggiamenti, attitudini e competenze particolari per favorire in modo ottimale la nascita di nuove attività.

I gruppi LEADER che intervengono in territori relativamente estesi creano sovente una rete di animatori o agenti di sviluppo, ciascuno dei quali opera in una specifica zona (gli 8 agenti di sviluppo del GAL Navarra, ad esempio, sono responsabili di un settore con una popolazione compresa tra 5 000 e 16 000 abitanti a seconda della densità di popolazione).

PROBLEMI E OSTACOLI COMUNI	RACCOMANDAZIONI E LINEE DI CONDOTTA
<ul style="list-style-type: none">> Spinti dal loro entusiasmo, gli agenti di sviluppo sono troppo ambiziosi e si impegolano nella realizzazione di compiti per i quali non hanno le necessarie competenze.	<ul style="list-style-type: none">> L'agente di sviluppo deve sapere sino a che punto può intervenire e quando invece deve ricorrere ad un consulente esterno professionista. È questa una delle principali difficoltà del suo lavoro.> Molti GAL suddividono il loro lavoro in "missioni" ("rastrellamento" dei progetti, realizzazione di una diagnosi locale, ecc.), con obiettivi e scadenze precisi.
<ul style="list-style-type: none">> I costi di un'antenna locale sono sovente eccessivi rispetto ai risultati ottenuti.	<ul style="list-style-type: none">> Può essere più facile garantire il monitoraggio del progetto "sul campo" piuttosto che creare un'antenna locale.
<ul style="list-style-type: none">> Le procedure amministrative e finanziarie nonché le modalità del programma possono portare ad una certa passività del gruppo di azione locale e/o renderlo troppo cavilloso e burocratico, a scapito del vero lavoro di sostegno ai nuovi progetti.	<ul style="list-style-type: none">> In alcuni casi, le équipe pluridisciplinari decentrate gestiscono il proprio bilancio e ciò garantisce generalmente una maggior efficacia dell'accompagnamento dei progetti.> L'animazione e la presenza sul campo si integrano alle altre funzioni LEADER quali la gestione amministrativa e finanziaria, l'organizzazione di formazioni, ecc.> La continuità è un elemento essenziale per l'accompagnamento e il monitoraggio dei progetti. La missione dell'équipe di sviluppo non comincia con l'istruzione di un fascicolo amministrativo (che, nella maggior parte dei casi, è il risultato di un lungo lavoro di informazione e di animazione) e non si esaurisce con l'ottenimento di un finanziamento per il promotore di progetto.
<ul style="list-style-type: none">> Gli organismi di sostegno possono sovrapporre i loro sforzi o, addirittura, contendersi i progetti.	<ul style="list-style-type: none">> LEADER può svolgere un ruolo essenziale per associare i vari organismi interessati allo sviluppo locale (associazioni, servizi sociali, organizzazioni di categoria, ecc.) e permettere loro di suddividersi chiaramente i compiti in base alle loro competenze, alla situazione geografica, ecc.

PROBLEMI E OSTACOLI COMUNI	RACCOMANDAZIONI E LINEE DI CONDOTTA
<p>> Il personale dimostra entusiasmo e capacità relazionali, ma non ha sufficiente esperienza e formazione in campo economico. Ciò può portare ad incoraggiare gli investimenti in progetti poco vitali.</p>	<p>> Gli animatori possono trarre vantaggio dalla varie competenze riunite, sia all'interno del GAL sia in seno alla sua équipe tecnica, per garantire che vengano poste le giuste domande ed individuate le risposte più idonee e garantire che i promotori di progetto siano orientati verso attività fattibili e durature.</p> <p>> Oltre alla comunicazione e al lavoro in équipe, la formazione del personale deve trattare anche le questioni economiche. In tale campo è necessario coordinare le metodologie e gli strumenti di formazione disponibili.</p> <p>> È preferibile che la composizione dell'équipe sia pluridisciplinare.</p>
<p>> Talvolta, il lavoro quotidiano degli agenti di sviluppo può essere scarsamente correlato alle priorità strategiche prefissate dal GAL.</p>	<p>> Il GAL deve tradurre gli orientamenti strategici del business plan in obiettivi operativi. Il GAL deve prefissarsi mete chiare nonché missioni e scadenze precise.</p>
<p>> Mancanza di dinamismo nell'incoraggiare la creazione di nuove attività.</p>	<p>> Per stimolare l'iniziativa locale dei potenziali imprenditori possono essere condotte varie azioni. In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • concorsi di idee o progetti; • diffusione di schede relative a buone prassi e progetti attuati con successo; • le cosiddette "colazioni dell'imprenditorialità"; • "trofeo dell'innovazione"; • campagna nella stampa locale; • animazione di gruppi di imprenditori ("circoli di imprenditori"); • ecc.

N.B.: Il repertorio "Azioni innovative di sviluppo rurale" pubblicato dall'Osservatorio europeo LEADER descrive vari processi di animazione attuati da gruppi di azione locale.

SCHEDA 2.3

LA FORMAZIONE

La formazione è annoverata tra i servizi di sostegno necessari durante l'intero ciclo del progetto. Di norma è relativamente facile identificare i bisogni di formazione man mano che il progetto avanza: i programmi di formazione generale, i corsi per aumentare la fiducia in sé o potenziare le capacità sono inseparabili, nelle prime fasi, dalle altre azioni di sostegno alle nuove attività. Successivamente, i bisogni di formazione diventano più specifici, più tecnici e più personalizzati. La formazione tende allora a confondersi con l'assistenza tecnica.

PROBLEMI E OSTACOLI COMUNI	RACCOMANDAZIONI E LINEE DI CONDOTTA
<p>> In alcuni Paesi i programmi di formazione non godono di una buona reputazione presso le imprese poiché queste li considerano talvolta uno strumento per ridurre artificialmente le statistiche sulla disoccupazione e per garantire il finanziamento dei centri di formazione.</p>	<p>> La strategia del GAL in materia di formazione si definisce in base ad una corretta valutazione dei bisogni reali delle imprese e della popolazione locale, non in funzione della facilità di accesso ai finanziamenti.</p>
<p>> Molti GAL hanno attuato programmi di formazione destinati a specifiche categorie della popolazione: le donne e i giovani (Galloway e Navarra), i quadri direttivi in esubero (Galloway), i neo-diplomati (Mendikoi, Paesi Baschi, Spagna).</p> <p>Esiste attualmente un'ampia gamma di metodi, programmi e strumenti didattici per la ricerca di un posto di lavoro, il reinserimento professionale, il lavoro autonomo e la creazione di micro-imprese adattati a questi gruppi. Purtroppo, molti di questi programmi sono organizzati in un contesto dove non esiste praticamente alcuna prospettiva occupazionale e dove gli ostacoli strutturali (carenza di infrastrutture, mancanza di spirito di iniziativa, ecc.) sono particolarmente marcati.</p>	<p>> La formazione non è né un processo isolato né un fine in sé, ma un elemento essenziale del dispositivo di sostegno al pari dell'informazione, della consulenza, dell'assistenza finanziaria, ecc.</p> <p>La formazione è integrata al resto del dispositivo e si incentra sui principali problemi che ostacolano lo sviluppo.</p> <p>> Un buon metodo di lavoro consiste nel creare termini di paragone e di riferimento per il calendario e le risorse da attuare per infondere nelle varie categorie della popolazione la voglia di intraprendere e la capacità di creare nuove attività economicamente fattibili.</p> <p>> La strategia in materia di formazione deve essere elaborata in collaborazione con i datori di lavoro locali dei settori pubblico e privato.</p>
<p>> Sovente si sottovalutano i rischi, le competenze e l'impegno necessari per creare il proprio posto di lavoro. La formazione è troppo breve e i formatori non hanno esperienza del lavoro sul campo.</p>	<p>> In linea generale, l'organizzazione di cicli di apprendimento brevi, intensivi ed estremamente professionali, nel quadro di un vero e proprio percorso formativo individuale, costituisce un corretto strumento per l'accompagnamento dei progetti.</p> <p>> Sovente, un'ora di pratica correttamente strutturata si rivela più proficua di dieci ore di formazione teorica. A tale proposito LEADER offre sovente la possibilità di confrontarsi direttamente con l'esperienza degli altri, in particolare promuovendo i tirocini in impresa.</p>

PROBLEMI E OSTACOLI COMUNI	RACCOMANDAZIONI E LINEE DI CONDOTTA
<p>> Del resto, in molti territori, i soli corsi di formazione professionale proposti tendono al conseguimento di un diploma e di qualifiche riconosciute, ma non hanno sbocchi concreti a livello locale.</p>	<p>> Il contenuto della formazione è ideato “su misura”, in modo da soddisfare i bisogni specifici delle nuove attività.</p> <p>> Il programma dei corsi di formazione è ideato in funzione del grado di avanzamento di colui che crea l'impresa. Si tratta infatti di sostenere un processo che inizia con la ricerca di idee e che termine con la gestione di un'impresa in fase di maturità, passando per la creazione di una nuova attività.</p> <p>> Sovente, nel quadro di una strategia globale, si distinguono tre tipi di formazione in funzione del grado di avanzamento del progetto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • le formazioni generali per la creazione di un'attività (all'inizio del ciclo del progetto), per sensibilizzare, aumentare la fiducia e motivare gli attori e favorire il consenso necessario al processo di sviluppo (seminari, dibattiti, visite, ecc.); • le formazioni destinate ai promotori di progetto (nella prima e seconda fase del ciclo). Si tratta di migliorare le loro competenze in settori quali l'elaborazione del business plan, l'elaborazione di un processo di commercializzazione collettiva, ecc.; • le formazioni specifiche in funzione di ogni progetto (nel corso della seconda e terza fase del ciclo del progetto). Queste possono essere realizzate in stage individuali, sebbene tale soluzione possa rivelarsi dispendiosa. Anche in questo caso può essere utile accomunare le risorse del gruppo LEADER e degli altri organismi di sostegno.
<p>> Sovente, l'offerta di formazione è troppo dispersiva ed è costituita da una moltitudine di corsi su temi alla moda, estranei ai reali bisogni a lungo termine.</p>	
<p>> Il nesso tra le formazioni proposte e gli altri elementi del dispositivo di sostegno allo sviluppo locale non è sempre percettibile.</p>	
<p>> Mancano inoltre i meccanismi che permettono di condividere le informazioni e i costi per organizzare formazioni di alto livello.</p>	
<p>> Esiste sovente un divario tra i bisogni di formazione a breve termine identificati dei datori di lavoro e dalla popolazione locale ed il processo di formazione a lungo termine necessario per cogliere le sfide cui è confrontato il territorio.</p>	<p>> Alcuni gruppi LEADER utilizzano parte dei fondi destinati alla formazione per sensibilizzare la popolazione locale e gli imprenditori in merito alle sfide del futuro e ai bisogni formativi a lungo termine che tali sfide comportano.</p>
<p>> La formazione non è consona alla realtà dell'impresa.</p>	<p>> Alcuni fattori si rivelano estremamente importanti per garantire l'efficacia della formazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la scelta di formatori implicati quotidianamente nella realtà sul campo delle materie che insegnano; • una minuziosa preparazione di ogni seminario (scelta delle materie, dei metodi didattici, ecc.); • l'utilizzo di metodologie "attive" (studi di casi specifici, simulazioni, utilizzo di un video, ecc.); • invio ai partecipanti di documenti preparatori del seminario; • l'organizzazione di moduli brevi che possono essere seguiti in modo personalizzato.

SCHEDA 2.4

LA DEFINIZIONE DI ORIENTAMENTI STRATEGICI

Definire e quindi far conoscere ciò che si vuole fare e come farlo, ossia la strategia, presuppone per ogni promotore di progetto di individuare gli obiettivi possibili, selezionarne alcuni, classificarli per ordine di importanza, determinarne le vie per conseguirli, identificare i mezzi, i metodi e le modalità da utilizzare, stabilire un calendario, ecc. Questa operazione, determinante per la fase di elaborazione del business plan che seguirà, è un'operazione complessa che va ben oltre il semplice lavoro di raccolta ed elaborazione di dati. Essa è parte di un approfondito lavoro di riflessione ad opera del promotore del progetto, con l'assistenza di operatori competenti.

PROBLEMI E OSTACOLI COMUNI	RACCOMANDAZIONI E LINEE DI CONDOTTA
> Talvolta, troppe risorse vengono consacrate all'animazione e alla formazione a breve termine, senza una sufficiente selettività che permette di incentrare i mezzi sui progetti che hanno un buon potenziale di riuscita.	<i>La Mission agro-alimentaire des Pyrénées (Francia) con - siglia un processo suddiviso in 7 fasi per trasformare le idee in realtà (1):</i> 1. Accertarsi di poter contare su persone qualificate per porre correttamente il problema sin dalle fasi iniziali del progetto. 2. Realizzare una "radiografia" della produzione e delle risorse locali. 3. Realizzare un'indagine di mercato (2). 4. Immaginare e simulare diversi scenari possibili per il progetto. 5. Definire e quantificare un progetto ottimale. 6. Effettuare un test su scala ridotta. 7. Stilare un bilancio del test e sviluppare il progetto sulla scala auspicata.
> La strategia relativa all'attività da creare viene definita (con o senza la collaborazione di esperti esterni) quando è troppo tardi o quando è già praticamente impossibile cambiare rotta.	
> Sovente si tende a confondere "strategia economica" e "scienza economica". Alcuni GAL hanno commissionato studi di fattibilità di alto livello accademico che presentano tuttavia una limitata utilità a livello pratico.	
> Vi è uno scarso o addirittura inesistente nesso tra i principi strategici del business plan, troppo generali, e le azioni di sostegno sul campo.	Il test su scala ridotta è estremamente importante. Troppo spesso i progetti realizzano questa fase soltanto in modo superficiale o, addirittura, la omettono. Nel caso di un'attività totalmente nuova o di un promotore di progetto privo di esperienza, l'insieme di queste operazioni può richiedere dai 6 ai 24 mesi in funzione delle risorse disponibili e della complessità del progetto. Numerosi GAL e agenzie di sviluppo (come il gruppo Tarn-des-Montagnes e la Mission agro-alimentaire des Pyrénées, Francia) ribadiscono l'importanza della quantità di "materia grigia" da mobilitare all'inizio del progetto.

(1) Si veda il dossier LEADER **"La valorizzazione delle risorse agricole locali: l'esperienza di LEADER I"** (Osservatorio europeo LEADER / AEIDL, 1995).

(2) Per l'applicazione al settore turistico di questi ultimi due punti si rimanda alla Guida metodologica **"Valutare il potenziale turistico di una zona"** (Osservatorio europeo LEADER / AEIDL, 1996)

SCHEDA 2.5

L'ELABORAZIONE DEL BUSINESS PLAN

L'elaborazione del business plan è oramai uno degli strumenti di base per sostenere nuove attività o la creazione di piccole imprese. Molti business plan tendono ad essere simili, ma possono emergere sostanziali differenze per quanto riguarda il loro modo di attuazione e la loro reale utilità per i promotori di progetto. Per tale motivo è importante definire in precedenza gli orientamenti strategici.

PROBLEMI E OSTACOLI COMUNI	RACCOMANDAZIONI E LINEE DI CONDOTTA (*)
<ul style="list-style-type: none">> In alcuni casi il business plan è considerato un semplice documento amministrativo in cui è sufficiente indicare cifre, con un risultato finale corretto ed equilibrato, per ottenere un finanziamento.> I problemi ed i conflitti personali vengono sottovalutati.	<ul style="list-style-type: none">> L'utilizzo del business plan può essere un eccellente esercizio di formazione partecipativa, su base individuale o collettiva.
<ul style="list-style-type: none">> Non è raro che il fatturato sia "inventato" di sana pianta estrapolando le vendite in base ad una quota di mercato arbitraria, determinata a partire dal fatturato necessario per raggiungere il pareggio finanziario.	<ul style="list-style-type: none">> Quanto più ci si impegna in un campo relativamente nuovo che potrebbe avere un sostanziale effetto moltiplicatore sull'economia locale, tanto più l'inchiesta di produzione e l'analisi del mercato apportano elementi fondamentali per il successo del progetto.> Mentre la logica interna del business plan è alla portata di un esperto generico, i dati tecnici e commerciali devono essere sovente verificati da uno specialista.
<ul style="list-style-type: none">> A causa della mancanza di esperienza in materia di produzione, le stime relative ai prodotti e ai costi (entrate e uscite) non sono attendibili.	<ul style="list-style-type: none">> Prima di effettuare ingenti investimenti sono sovente indispensabili test su scala ridotta.
<ul style="list-style-type: none">> Il business plan è troppo tecnico, troppo complesso per il progetto. Gli operatori locali sono disorientati.	<ul style="list-style-type: none">> È sempre possibile utilizzare un business plan semplificato per progetti di ridotte dimensioni (unità abitative presso privati, progetti di lavoro autonomo, ecc.).> È opportuno definire la forma del business plan di concerto con gli altri organismi di sostegno, nonché con le banche, in modo che possa essere utilizzato per vari scopi.> Le modalità di organizzazione e di realizzazione del business plan agevolano la gestione e l'accompagnamento successivi (possibilità di effettuare un controllo periodico dei risultati rispetto alle previsioni) ad opera dei promotori di progetto e degli organismi di sostegno.
<ul style="list-style-type: none">> I consulenti si sostituiscono ai promotori di progetto e elaborano il business plan in loro vece.> Il desiderio di conseguire risultati rende i consulenti meno obiettivi e troppo ottimisti.	<ul style="list-style-type: none">> Spetta ai promotori di progetto raccogliere le informazioni di base e elaborare il business plan. Il consulente ha piuttosto una funzione di "specchio": egli fa scoprire ai promotori di progetto i problemi e le contraddizioni interne e li orienta verso le fonti di informazione più idonee.

PROBLEMI E OSTACOLI COMUNI	RACCOMANDAZIONI E LINEE DI CONDOTTA
<ul style="list-style-type: none"> > Non è previsto alcun dispositivo coerente per l'accompagnamento successivo alla creazione dell'attività e per il monitoraggio del progetto. 	<ul style="list-style-type: none"> > Controllo e monitoraggio sono parte integrante del dispositivo di sostegno e di consulenza, con uno stanziamento di bilancio corrispondente. > Può essere concluso un chiaro accordo (talvolta scritto) con i promotori di progetto per definire le responsabilità, le scadenze, i risultati previsti e i costi. > È sovente necessario un calendario delle riunioni periodiche e del lavoro da svolgere nel periodo che intercorre tra le riunioni. > Il periodo medio dedicato alla consulenza dipende naturalmente dall'esperienza e dalle competenze del promotore di progetto e dalla complessità di quest'ultimo (1). > I compiti, gli obiettivi e le scadenze vengono definiti di comune accordo con i promotori di progetto. Il business plan viene utilizzato con altri strumenti specifici (volume di produzione, vendite, scorte, contatti commerciali, indici finanziari, ecc.) per controllare il grado di conseguimento degli obiettivi. > Nella maggior parte dei casi, nel periodo di monitoraggio è previsto quanto meno un contatto annuale per controllare e valutare lo stato di avanzamento del progetto. I progetti collettivi richiedono in generale interventi più frequenti su un periodo di tempo maggiore. > I progetti sostenuti da gruppi svantaggiati o privi di esperienza richiedono sovente un monitoraggio più frequente, addirittura costante (trimestrale, mensile, settimanale o persino quotidiano nei momenti più critici). > La serietà del lavoro effettuato dal o dai promotori di progetto nell'intervallo tra due interventi di monitoraggio è più importante della frequenza e della durata di tali interventi.
<ul style="list-style-type: none"> > Il sostegno attuato rischia di doversi protrarre all'infinito senza alcun risultato tangibile. 	

(*) La scheda-strumento 4 è un esempio di lista di controllo semplificata per il business plan; la scheda-strumento 5 è invece un esempio di scheda di monitoraggio.

(1) Nel caso del GAL Galloway, ad esempio, sono normalmente sufficienti 1-2 ore per aiutare ad elaborare un business plan per i "piccoli" fascicoli di finanziamento.

I Centri europei di Impresa e di Innovazione (CEII) organizzano generalmente cicli di una mezza giornata ogni 3 settimane per un periodo di 6-8 mesi. Ciò permette ad ogni consulente di trattare un portafoglio di 10-18 progetti. In media, alla consulenza vengono dedicati circa 25 giorni.

La Mission agro-alimentaire des Pyrénées (Francia) calcola che siano necessari 6-12 mesi per avviare un progetto (il direttore e i due consulenti della Missione trattano ogni anno una trentina di fascicoli, molti dei quali collettivi).

SCHEDA 2.6

LA PERIZIA SPECIALIZZATA

La mancanza di accesso ad una perizia specializzata di alto livello è uno dei principali ostacoli per gli imprenditori rurali. Tra i gruppi LEADER si osservano tuttavia grandi differenze circa l'importanza attribuita a tale problema (1).

PROBLEMI E OSTACOLI COMUNI	RACCOMANDAZIONI E LINEE DI CONDOTTA
> Gli esperti specializzati di alto livello non sono disponibili, o sono addirittura sconosciuti, in numerose zone rurali di alcuni Paesi.	> Condividere le informazioni sugli esperti esistenti può essere una forma di cooperazione tra gruppi LEADER a livello regionale, nazionale e, in alcuni casi, addirittura transnazionale.
> Il sostegno disponibile è sovente troppo generico, teorico o accademico per rivelarsi di utilità a livello pratico.	> Gli onorari degli esperti sono proporzionali alla loro capacità di raccogliere e utilizzare le informazioni. Può essere più redditizio pagare caro informazioni utili piuttosto che versare un prezzo inferiore per informazioni che si avevano già.
> Il costo degli esperti è esorbitante rispetto ai bilanci disponibili.	> Può essere opportuno prevedere un budget per gli onorari dei consulenti specializzati (2). > L'organizzazione di "pool di competenze" può servire per rispondere sia ai bisogni in materia di consulenza, sia alle necessità di formazioni specializzate (3). Un altro metodo pratico, sempre più diffuso in Europa, è il ricorso ai cosiddetti "business angels", quadri direttivi in pensione che praticano tariffe pari ad un quarto o ad un terzo degli onorari dei normali consulenti. > Il ricorso a studenti o ad abitanti della zona, correttamente seguiti, permette di ridurre il costo degli interventi sul campo.
> Precedenti esperienze piuttosto inconcludenti fanno sì che gli agenti di sviluppo si trasformino in "uomini tuttofare", intervenendo in settori che esulano dalle loro competenze.	> La guida metodologica "Valutare il potenziale turistico di una zona" (Osservatorio europeo LEADER / AEIDL, 1997) contiene un elenco di riferimenti pratici per selezionare e valutare i consulenti esterni.

(1) In Spagna, nel quadro di LEADER I, la quota del business plan dedicata alla realizzazione di studi e all'assistenza tecnica esterna era limitata al 5%. Avendo constatato che il lavoro realizzato a tale proposito era stato sovente troppo accademico o troppo generale, questo tipo di prestazione è stato annoverato nell'ambito di LEADER II nella misura più ampia "Funzionamento del GAL", una voce pari al 15% del bilancio dei gruppi LEADER.

In alcune zone LEADER 5b, invece, sino all'80% del business plan dei GAL è stato stanziato, nel corso di LEADER I, per "investimenti immateriale" legati, ad esempio, all'ideazione, alle tecniche di fabbricazione, alla commercializzazione di prodotti o all'organizzazione e al collegamento in rete di produttori e di imprese.

(2) I Centri europei di Impresa e di Innovazione (CEII) e altre agenzie di sviluppo (la Mission agro-alimentaire des Pyrénées, ad esempio) vi stan-
ziano dal 20 al 25% del loro bilancio complessivo.

(3) I CEII e altre agenzie utilizzano la formula dei "pool di competenze": essi organizzano un gruppo di consulenti professionali con i quali vengo-
no discusse e ottenute tariffe sovente vantaggiose.

Alcuni gruppi LEADER si rivolgono agli organismi regionali di sviluppo o ai CEII per fruire delle prestazioni di questo pool di competenze.

Il gruppo LEADER Galloway (Regno-Unito) ha costituito un'équipe di 16 "business angels". Nel caso del GAL Noordwest Friesland (Paesi Bassi), 6 esperti lavorano a tariffe ridotte. Tarn-des-Montagnes (Francia) ricorre a gruppi di esperti pluridisciplinari per il design, la commercializzazione e le tecniche di produzione.

SCHEDA 2.7

IL SOSTEGNO FINANZIARIO

La gestione degli aiuti finanziari è un'attività complessa che richiede competenze specifiche. La rapidità, la flessibilità, la vicinanza e l'efficacia dei gruppi LEADER in materia possono distinguerli dagli organismi più distanti. Tali caratteristiche consolidano inoltre la loro credibilità presso la popolazione locale.

PROBLEMI E OSTACOLI COMUNI	RACCOMANDAZIONI E LINEE DI CONDOTTA (*)
> In alcuni casi la gestione delle sovvenzioni rischia di diventare la sola ragione d'essere del gruppo di azione locale. Dopo aver trovato un settore inoccupato dagli altri organismi di sostegno (in funzione delle dimensioni o della copertura geografica), il GAL si specializza nello stanziamento di sovvenzioni al maggior numero possibile di progetti.	> In numerose zone rurali potrebbe essere opportuno disporre di strumenti di architettura finanziaria consoni ai bisogni delle nuove attività: <ul style="list-style-type: none">• capitale di avviamento e di crescita, per iniziative che non hanno un capitale netto;• altri metodi per fronteggiare i bisogni di capitali di esercizio che interessano numerose imprese in fase di creazione (leasing, factoring, ecc.);• meccanismi per mobilitare il risparmio locale (1). La tecnica dei "prestiti sull'onore", abbinata ad un'attività di patrocinio di un esperto locale, permette di personalizzare, conferire credibilità e cofinanziare l'accompagnamento alle nuove attività.
> Criteri quantificabili a breve termine, quali l'impatto immediato sull'occupazione e l'investimento privato, assumono una maggiore importanza rispetto a parametri più complessi quali l'effetto dimostrativo e moltiplicatore sull'economia locale.	Di fatto, per quanto riguarda il dispositivo di sostegno, l'ideale sarebbe di creare con altri partner (finanziatori e non) un fondo di avviamento; anche se relativamente modesto, questo fondo produrrà effetti trainanti su altri investitori e organismi di credito.
> Le iniziative attuate disponendo di un certo livello di esperienza e di mezzi sono in grado di produrre risultati a breve termine. Vi è pertanto la tendenza a trascurare i progetti promossi da gruppi svantaggiati della popolazione.	> Si deve certamente tendere ad un equilibrio tra il finanziamento di progetti che si prefiggono risultati concreti a breve termine ed un sostegno più rischioso e volontaristico destinato a progetti promossi da categorie svantaggiate della popolazione o da attori di settori prioritari (2).
> Può sorgere una contraddizione: dedicare sostanziali risorse per l'animazione di progetti presso categorie svantaggiate della popolazione o promotori di progetto privi di fondi propri, senza che venga attuato parallelamente uno strumento finanziario per colmare questa carenza di mezzi.	> Analogamente all'animazione e alla formazione, è necessario coordinare il sostegno finanziario e integrarlo al complesso della strategia di sostegno. Sarebbe inutile finanziare progetti sostenuti da persone insufficientemente preparate, prive del know-how e dei mezzi necessari per commercializzare i loro prodotti.
> I criteri per la selezione dei progetti e l'assegnazione delle sovvenzioni hanno uno scarso nesso con le priorità strategiche del piano di innovazione rurale del GAL.	

(*) *Le modalità di utilizzo dei Fondi strutturali in questi settori sono specificate nella Gazzetta ufficiale delle Comunità europee (GU L 146 del 5 giugno 1997).*

(1) In Francia, ad esempio, le "Plates-formes d'Initiative Locales" (Piattaforme locali di iniziativa) concedono prestiti ad alcuni progetti locali senza interessi.

(2) Secondo i CEII, se non fosse possibile accedere al capitale di rischio, si dovrebbero respingere dal 50 al 90% dei progetti potenzialmente fatti - bili e duraturi.

N.B.: il dossier **"Dalla strategia all'azione: la selezione dei progetti"** (Osservatorio europeo LEADER / AEIDL, 1998) descrive alcuni esempi di modalità di sostegno finanziario nel quadro di LEADER.

SCHEDA 2.8

LE STRUTTURE DI ACCOGLIENZA

Vari gruppi di azione locale hanno cercato di elaborare un modello di struttura di accoglienza consona al loro territorio (1). Queste strutture possono essere laboratori di prova dove i promotori di progetto hanno a disposizione uno spazio per testare il loro progetto; "società incubatrici" che forniscono locali e taluni servizi agli imprenditori; "centri di impresa e di innovazione" che offrono alle imprese ospitate o alle aziende esterne una gamma completa di servizi di sostegno.

PROBLEMI E OSTACOLI COMUNI	RACCOMANDAZIONI E LINEE DI CONDOTTA (*)
<ul style="list-style-type: none">> I progetti per la messa a disposizione di locali, considerato il sostanziale conferimento di capitali che richiedono, possono dover dipendere costantemente del finanziamento pubblico piuttosto che dal mercato.	<ul style="list-style-type: none">> Gli obiettivi dei progetti relativi ad una struttura ospitante devono essere precisati e convalidati. I costi e il livello di finanziamento saranno generalmente maggiori se questi obiettivi rientrano in una strategia economica e sociale decisamente interventistica (progetti per combattere l'esclusione, per favorire la riconversione di una zona in crisi, ecc.).
<ul style="list-style-type: none">> Sovente la creazione di nuove attività è ostacolata, piuttosto che dalla mancanza di locali o dall'elevato costo di affitto, da altri fattori quali, ad esempio, l'assenza di mercati.> A volte questo tipo di progetto può addirittura essere intrapreso anche se non mancano i locali.> L'obiettivo di creare un centro di imprese o una zona di attività è talvolta dettato da preoccupazioni specifiche:<ul style="list-style-type: none">• il desiderio di sfruttare o ristrutturare un edificio esistente;• il desiderio di garantire una più equa disponibilità degli spazi di lavoro suddividendo l'offerta in vari paesini della zona (laboratori decentrati).	<ul style="list-style-type: none">> Nella maggior parte dei casi è auspicabile un'analisi dei bisogni di locali delle imprese esistenti e dei promotori di progetto (prezzo, metratura, ubicazione, caratteristiche fisiche, servizi in comune, ecc.).> È inoltre consigliabile una valutazione dell'offerta immobiliare esistente per identificare le eventuali carenze del mercato.
<ul style="list-style-type: none">> Gli importi per la costruzione di un nuovo edificio sono sovente ingenti.	<ul style="list-style-type: none">> Per risolvere il problema sono sovente sufficienti leggere migliorie.
<ul style="list-style-type: none">> Per quanto riguarda le imprese ospitate, il centro non raggiunge la massa critica che permette un sufficiente contributo degli affittuari alle spese di gestione.	<ul style="list-style-type: none">> La struttura di accoglienza deve essere ideata in funzione dei bisogni reali delle nuove attività locali.
<ul style="list-style-type: none">> La situazione e le caratteristiche dell'edificio non soddisfano i bisogni delle nuove attività.	
<ul style="list-style-type: none">> Gli affitti e le spese sono inferiori al loro valore reale, in modo da aumentare artificialmente il tasso di occupazione.	
<ul style="list-style-type: none">> Il centro si trasforma in una raccolta eteroclita di progetti che fruiscono di ingenti sovvenzioni, incapaci di abbandonare i locali per svilupparsi.	

PROBLEMI E OSTACOLI COMUNI	RACCOMANDAZIONI E LINEE DI CONDOTTA
<p>> Invece di favorire la creazione di attività e di potenziare le risorse del dispositivo di sostegno, il progetto incide gravemente sulle finanze e assorbe gran parte dell'energia del gruppo di azione locale.</p>	<p>> Prevedere altre forme di sostegno per i progetti di attività: può essere più efficace fornire un aiuto finanziario integrativo al neo-imprenditore che non disporre di locali invece di voler risolvere il problema in sua vece.</p>

() La scheda-strumento 6 fornisce alcuni consigli per la creazione di un centro di imprese.*

SCHEDA 2.9

IL SOSTEGNO TECNOLOGICO

Alcuni gruppi LEADER fanno ricorso a piccole strutture capaci di adattare ai bisogni locali i vantaggi di una tecnologia di punta. A tale proposito l'ideazione dei prodotti e l'ingegneria finanziaria sono due promettenti campi di sperimentazione che possono essere oggetto di cooperazioni tra gruppi di azione locale.

PROBLEMI E OSTACOLI COMUNI	RACCOMANDAZIONI E LINEE DI CONDOTTA
<ul style="list-style-type: none">> Pochi gruppi di azione locale sono in grado di offrire un sostegno tecnologico alle attività in fase di creazione: le apparecchiature, il personale e la formazione necessari sono quasi sempre costosi e molto specifici. Di norma, essi possono essere ammortizzati soltanto in un territorio più grande della maggior parte delle zone LEADER.	<ul style="list-style-type: none">> Il sostegno tecnologico richiesto con maggiore frequenza riguarda principalmente consulenze puntuali e, in taluni casi, test e prove, il controllo della qualità e talune modifiche tecniche per adattare prodotti e processi.> Alcuni organismi pubblici, privati o collettivi hanno attuato il proprio dispositivo di consulenza tecnologica al servizio delle piccole imprese di uno stesso settore. (1)> Talvolta si può ricorrere alla collaborazione di centri di formazione, istituti tecnici, "scuole-laboratorio", ecc.
<ul style="list-style-type: none">> Molte zone rurali sono distanti dai cosiddetti centri di competenze (università, istituti tecnici, imprese specializzate, ecc.).	
<ul style="list-style-type: none">> Sebbene dispongano sovente di sostanziali risorse umane e materiali, questi centri non sono correttamente attrezzati per trattare in modo efficace domande estremamente specifiche che interessano, ad esempio, adeguamenti di prodotti o processi.	<ul style="list-style-type: none">> Il fattore determinante sembra essere rappresentato dalla capacità degli specialisti e degli esperti tecnologici di prestare ascolto e di discutere con i promotori di progetto per adeguare le tecniche alle realtà del territorio.> L'apparecchiatura deve soddisfare una domanda, non una strategia di finanziamento né un desiderio di attrezzarsi fine a se stesso.> L'apparecchiatura necessaria dipende dal settore di attività. Essa non è necessariamente imponente o costosa (2). Il GAL può contribuire alla realizzazione di inchieste sui bisogni tecnologici locali e identificare le fonti di consulenza specializzata interne e esterne. Questo è inoltre un possibile campo di cooperazione tra gruppi LEADER.

(1) È il caso ad esempio delle cooperative lattiero-casearie dei Pirenei francesi, dell'Unione delle cooperative della valle del Jerte in Spagna e di alcuni centri di formazione professionale della Rete dei prodotti di fattoria in Francia (si veda il repertorio "Azioni innovative di sviluppo rurale", Osservatorio europeo LEADER / AEIDL, 1997).

(2) Ad esempio, di importo compreso tra 50 000 e 120 000 ECU per laboratori e materiale d'analisi destinati alla produzione di carne e di formaggio in diversi progetti dei Paesi baschi francesi.

SCHEDA 2.10

LA PROMOZIONE E LA COMMERCIALIZZAZIONE COLLETTIVE

Numerosi gruppi di azione locale compiono considerevoli sforzi per incoraggiare la promozione collettiva di prodotti, soprattutto nel settore turistico e agroalimentare (1). Tuttavia, pochi consorzi hanno raggiunto la fase della commercializzazione collettiva.

PROBLEMI E OSTACOLI COMUNI	RACCOMANDAZIONI E LINEE DI CONDOTTA
<ul style="list-style-type: none">> Il processo inizia sovente con la costituzione di un consorzio o di un'associazione di produttori. Ma la situazione geografica può essere il solo punto comune tra i membri del gruppo, senza che siano stati precedentemente definiti criteri comuni di qualità.> Pertanto, qualità e competenza possono essere estremamente disuguali, un elemento che penalizza i buoni produttori e nuoce all'immagine del consorzio nel suo complesso. Una volta creata, tuttavia, l'associazione deve difendere gli interessi di tutti i suoi membri e non sarà facile imporre successivamente criteri di qualità.	<ul style="list-style-type: none">> Nella maggior parte dei casi, le associazioni di produttori più efficaci si fondano su evidenti specificità qualitative.> I criteri di adesione vengono definiti in precedenza.> In una prima fase è sovente auspicabile una diagnosi esterna dei punti di forza e delle lacune commerciali dei promotori di progetto.
<ul style="list-style-type: none">> In tali condizioni, è difficile creare un'immagine o un marchio caratteristico.	<ul style="list-style-type: none">> Il messaggio, il segmento di mercato target e le formule distributive più idonei sono oggetto di studi preliminari.
<ul style="list-style-type: none">> Il messaggio e il pubblico target non sono sufficientemente chiari e definiti.	
<ul style="list-style-type: none">> Non sono stati sufficientemente studiati i meccanismi e i circuiti distributivi che consentono di concretizzare nelle vendite lo sforzo promozionale.	
<ul style="list-style-type: none">> Vengono spese somme talvolta ingenti per materiale promozionale, senza che quest'ultimo eserciti un reale impatto sul fatturato dei produttori interessati.	
<ul style="list-style-type: none">> La stessa constatazione vale per i punti di vendita locali e l'organizzazione di fiere commerciali o la partecipazione a tali manifestazioni	<ul style="list-style-type: none">> Le spese iniziali assorbono una grossa percentuale del fatturato e sono sovente finanziate in larga misura da aiuti pubblici. Il settore pubblico deve prevedere una precisa strategia di disimpegno.> In linea generale, la cooperazione tra zone si rivela indispensabile per analizzare le possibilità di commercializzazione collettiva (2).
<ul style="list-style-type: none">> Il costo della commercializzazione tramite circuiti distributivi lunghi è superiore ai mezzi della maggior parte delle singole zone LEADER. Non sono molte, infatti, le zone in grado di riunire un numero di produttori sufficiente per coprire i costi di questo tipo di commercializzazione.	

(1) In Navarra, i consorzi turistici e l'Associazione dei produttori artigianali del settore alimentare rappresentano un buon esempio a tale proposito.

(2) In questo campo è opportuno rammentare l'esperienza di *Saveurs des Pyrénées* (*):

> si tratta di un'associazione di 17 produttori del settore agroalimentare. La zona coperta interessa la totalità dei Pirenei francesi, con una popolazione di 300 000 abitanti;

> i membri versano all'associazione una commissione pari al 7% delle vendite;

> poiché il suo punto di pareggio è stato calcolato a 2,5 milioni di ECU, l'associazione è in grado di coprire, con un fatturato di 1,8 milioni di ECU, il 70% delle spese correnti (compresa la retribuzione di tre dipendenti a tempo pieno).

(*) Si veda il repertorio "Azioni innovative di sviluppo rurale" e, per quanto riguarda l'associazione *Saveurs des Pyrénées*, il fascicolo "L'organizzazione collettiva di un settore per la valorizzazione locale delle risorse agricole: l'esempio della trasformazione casearia", Osservatorio europeo LEADER / AEIDL. 1997.

Parte 3

Alcuni strumenti

SCHEDA-STRUMENTO 1

ESEMPIO DI LISTA DI CONTROLLO

PER L'ELABORAZIONE DEL DISPOSITIVO DI SOSTEGNO

A) VALUTAZIONE DELLA SITUAZIONE

Valutazione della situazione	Opportunità e vincoli interni	Opportunità e vincoli esterni nella zona	Opportunità e vincoli esterni fuori dalla zona	Raccomandazioni > organizzazione interna > possibili cooperazioni
1. Informazione, valutazione preliminare e consulenza di base				
2. Rilevamento e animazione ("rastrellamento dei progetti", diagnosi locali)				
3. Formazione e preparazione alla creazione di attività				
4. Definizione di orientamenti strategici				
5. Elaborazione del business plan				
6. Formazione e consulenza specializzate				
7. Sostegno finanziario				
8. Locali				
9. Accompagnamento e monitoraggio				
10. Perizia tecnologica				
11. Promozione e commercia- lizzazione collettive				

B) VALUTAZIONE DELLE RISORSE MOBILITATE O DA MOBILITARE (*)

<i>Risorse mobilitate o da mobilitare</i>	Personale - profili e esperienza	Spese di apparecchiature e difunzio- namento	Tempo e risorse per progetto	Scadenze	Risultati
1. Informazione, valutazione preliminare e consulenza di base					
2. Rilevamento e animazione ("rastrellamento dei progetti", diagnosi locali)					
3. Formazione e preparazione alla creazione di attività					
4. Definizione di orientamenti strategici					
5. Elaborazione del business plan					
6. Formazione e consulenza specializzate					
7. Sostegno finanziario					
8. Locali					
9. Accompagnamento e monitoraggio					
10. Perizia tecnologica					
11. Promozione e commercializzazione collettive					

(*) La tabella può essere utilizzata per calcolare sia il costo dei mezzi previsti o da prevedere per l'insieme del dispositivo di sostegno, sia come scheda di monitoraggio per individuare i mezzi attuati per un progetto specifico.

L'inchiesta di produzione tende a raccogliere le informazioni tecniche essenziali che determineranno le condizioni di produzione per uno specifico prodotto su un dato territorio, in modo da valutarne i vantaggi comparativi rispetto ad altre zone (analisi dei punti di forza e delle lacune).

A. RISORSE NATURALI E MATERIE PRIME

- > Volumi e tipi di prodotti/risorse
- > Varietà locali e altre peculiarità
- > Accesso ai mercati
- > Stagionalità
- > Rendimento
- > Apporti necessari
- > Prezzo

B. PROCESSI PRODUTTIVI E COSTI

Per ogni fase della produzione:

- > Breve descrizione
- > Apparecchiature e tecnologie necessarie
- > Volumi e rendimento
- > Bisogni di manodopera
- > Altri apporti
- > Durata

C. PROMOTORE(I) DEL PROGETTO

Per ogni promotore di progetto deve essere redatta una scheda contenente i seguenti elementi:

- > Caratteristiche individuali e motivazione
- > Esperienza
- > Risorse
- > Caratteristiche della produzione (progetti collettivi)
- > Interessi comuni e potenziali conflitti

*Si vedano i questionari e le liste più dettagliate riportate nella Guida metodologica **“Valutare il potenziale turistico di una zona”** (opera già citata nel presente documento).*

ESEMPIO DI INCHIESTA DI PRODUZIONE: LA TROTICOLTURA NEI PIRENEI FRANCESI

1. INTRODUZIONE

1.1 Obiettivi

Dodici troticoltori si sono inizialmente associati per lottare contro alcune malattie che avevano colpito i loro allevamenti. Essi prendono in esame la possibilità di creare un marchio di qualità e di organizzare collettivamente la promozione e la commercializzazione dei loro prodotti. A tale scopo decidono in un primo tempo di commissionare un'inchiesta di produzione.

1.2 I troticoltori interessati

Elenco dei 12 produttori

2. LA PRODUZIONE

2.1 Caratteristiche degli allevamenti

Età, dimensioni, occupazione, segmento del ciclo di produzione, volumi e fatturato. Complessivamente, i 12 allevatori producono 2.100 tonnellate di pesce con un fatturato di 7 milioni di ECU. Ma esistono grandi differenze per quanto riguarda le dimensioni degli allevamenti in quanto due produttori generano, da soli, l'80% del fatturato globale.

2.2 Tecnologia e processo di produzione

Qualità dell'acqua, impianti e apparecchiature, durata e principali fasi dell'allevamento, alimentazione e altri apporti, criteri sanitari e sicurezza.

3. LA COMMERCIALIZZAZIONE

3.1 Prodotti

Il 50% delle vendite viene realizzato con la trota iridea in porzioni.

3.2 Circuiti distributivi

Circa un terzo delle vendite è destinato alla grande distribuzione, un terzo ai grossisti e il 22% ad altri allevamenti di trote. La ripartizione è proporzionale alle dimensioni delle aziende.

3.3 Prezzo

Le gamme di prezzo e i margini di profitto di ogni prodotto sono in funzione del circuito distributivo. Si notano grandi differenze tra i produttori.

4. ATTEGGIAMENTO DEI PRODUTTORI RISPETTO AL PROGETTO COLLETTIVO

4.1 Interesse e motivazione

Il marchio di qualità interessa tutti i partecipanti, ma le motivazioni sono diverse: alcuni desiderano acquisire una maggiore autonomia dagli intermediari mentre altri cercano il modo per raggiungere i volumi richiesti dalla grande distribuzione.

4.2 Aspettative e obiettivi

I vantaggi attesi dal progetto riguardano innanzi tutto la promozione e la commercializzazione collettive, quindi la produzione concertata per completare le gamme di prodotti. I sistemi collettivi di assistenza tecnica sono reputati meno importanti.

4.3 I criteri del marchio di qualità

I vari fattori da considerare sono stati classificati per ordine di importanza: qualità dell'acqua, durata del ciclo di produzione, scarsa densità di allevamento, alimentazione, tenore in grassi, ecc.

4.4 Criteri promozionali

I produttori hanno classificato, assegnando un punteggio da 1 a 5, le caratteristiche che reputano importanti per differenziare i loro prodotti. L'origine montana e l'utilizzo di processi naturali sono stati preferiti all'identità geografica precisa ("Pays Basque", denominazione della zona interessata).

4.5 Il progetto collettivo

Organizzazione, volumi, fatturato, prodotti, apparecchiature e impianti, personale e forma giuridica.

4.6 Grado di partecipazione dei produttori

In termini di tempo e risorse finanziarie.

RISULTATO

Un rapporto di 28 pagine, di facile consultazione, con numerosi grafici ed esempi concreti, fornisce informazioni fondamentali per costituire un consorzio di produttori.

BILANCIO

> consulente senior (0,5 giorni)	390 ECU
> consulente junior (7 giorni)	2730 ECU
> Spese di trasferta	625 ECU
> TOTALE	3745 ECU

A. ANALISI DELLA DOMANDA

1. Dimensione del mercato (in termini di volume e valore) in vari Paesi e regioni nonché nella zona.
2. Ripartizione di ogni mercato in categorie di prodotti (sostitutivi e complementi).
3. Differenze di prezzo e di qualità tra i prodotti.
4. Principali tipi di imballaggio e di presentazione.
5. Grandi circuiti di distribuzione, con i prezzi e i formati di ciascuno.
6. Profilo dei consumatori/clienti.
7. Tendenze e prospettive per ogni punto che precede.

B. ANALISI DELL'OFFERTA E DELLA CONCORRENZA

1. Principali operatori del settore, relativi prodotti, fatturato, benefici e struttura giuridica.
2. Quota di mercato dei principali operatori (per prodotto, circuito distributivo e presenza geografica).
3. Punti di forza e carenze dei principali operatori.
4. Loro strategia competitiva (differenziazione dei prodotti, compressione dei costi, livello tecnologico, distribuzione, ecc.).
5. Tendenze e prospettive per ogni punto che precede.

PROBLEMI E OSTACOLI PIÙ FREQUENTI

- > Le indagini di mercato mostrano sovente due lacune:
 - si incentrano sulla domanda e tendono a sottovalutare, o addirittura ad ignorare, la concorrenza;
 - si fondano esclusivamente su una ricerca documentaria.
- > Il livello qualitativo dei dati disponibili varia in funzione dei Paesi. Nella maggior parte dei casi, per poterle realmente utilizzare, è necessario completare tali indagini con inchieste sul campo.
- > Un metodo efficace ed economico per ottenere buone informazioni può richiedere un'inchiesta presso grossisti e dettaglianti (invece di interrogare direttamente il consumatore).
- > Numerosi progetti fanno ricorso a studenti per realizzare queste interviste a costi ridotti.
- > Gli studi settoriali coprono di norma lo stesso campo interessato dalle inchieste di produzione o le indagini di mercato. Essi sono tuttavia meno approfonditi e analizzano anche la situazione concorrenziale dei fornitori e dei clienti del settore nonché le relative conseguenze sul valore aggiunto.
- > Inchieste di produzione, indagini di mercato e studi settoriali sono i principali elementi che verranno utilizzati per elaborare il business plan.

ESEMPIO DI INDAGINE DI MERCATO PER I TROTCOLTORI DEI PIRENEI (FRANCIA)

INCHIESTA DOCUMENTARIA

Sono stati trattati tutti i punti riportati in precedenza.

Principali conclusioni:

- > la trota rappresenta circa il 6% del consumo di pesce in Francia;
- > dopo una forte crescita della domanda, l'immagine della trota è diminuita, passando da un prodotto naturale di qualità ad uno dei pesci più comuni sul mercato;
- > i supermercati utilizzano sempre più spesso la trota come prodotto di richiamo a basso costo;
- > il condizionamento in porzioni singole sembra offrire il migliore potenziale di crescita.

INCHIESTA SUL CAMPO

Tale inchiesta ha interessato 40 dettaglianti e operatori della distribuzione del settore della trota: supermercati, pescherie, grossisti.

Le informazioni raccolte mediante interviste approfondite riguardavano i seguenti campi:

- > approvvigionamento (numero di fornitori e frequenza delle consegne);
- > volumi giornalieri, stagionalità ed evoluzione rispetto all'approvvigionamento;
- > norme di qualità e grado di soddisfazione per l'offerta esistente;
- > percezione della qualità specifica della trota dei Pirenei (per il 50% dei dettaglianti e dei distributori, la differenza non è rilevante. Esiste tuttavia un certo interesse per un'appellazione se il vantaggio qualitativo è reale);
- > prezzo e margini (la diminuzione dei margini su mercati a forte crescita è preoccupante. Un sostanziale numero di distributori è disposto ad accettare un sovracosto del 10% a condizione che sia garantita la qualità);
- > raccomandazioni dei distributori sui criteri e i metodi utilizzati per il marchio di qualità;
- > reazioni dei distributori rispetto a vari marchi specifici;
- > parere dei distributori sul modo migliore per promuovere il marchio di qualità.

RISULTATO

Un rapporto di 40 pagine, di facile consultazione, con numerosi grafici e esempi concreti.

BILANCIO E PERSONALE

- > consulente senior (1 giorno) 780 ECU
- > consulente junior (7 giorni) 7810 ECU
- > Spese di trasferta 1250 ECU
- > TOTALE 9840 ECU

IL PROGETTO COLLETTIVO

L'inchiesta di produzione e l'indagine di mercato hanno permesso di creare le basi per il piano di sviluppo dei trotticoltori dei Pirenei. Questo piano articola i seguenti elementi:

- > marchio di qualità e sistema di controllo da attuare;
- > clienti target;
- > strategia di gamma;
- > prezzo e margini;
- > volumi di produzione;
- > strategia per la promozione e la commercializzazione;
- > organizzazione della produzione;
- > tecnologia necessaria;
- > investimenti;
- > budget per la promozione e la commercializzazione;
- > previsioni su tre anni delle spese e degli introiti;
- > forma giuridica.

Metodologia: due riunioni (di una giornata ciascuna) con i 12 produttori per discutere i risultati dell'inchiesta di produzione e dell'indagine di mercato. Tre riunioni (di una giornata supplementare ciascuna) per discutere e elaborare il piano per il progetto collettivo. Due giorni per la stesura del documento definitivo.

RISULTATO

Un rapporto di 27 pagine, di facile consultazione, con grafici e esempi concreti.

BILANCIO E PERSONALE

- > consulente senior (7 giorni) 2660 ECU

ALTRI COSTI

- > Grafici per il documento (1 giorno) 780 ECU
- > Consulenza giuridica (1 giorno) 780 ECU
- > Ideazione e design del marchio 1095 ECU
- > TOTALE 2655 ECU

Complessivamente sono stati necessari 6 mesi, a decorrere dalla data dell'ordine dello studio, per giungere ad un progetto "chiavi in mano", pronto per essere avviato. Sarebbe stato possibile ridurre le spese giornaliere ricorrendo a studenti ma il lavoro di supervisione e la durata di realizzazione sarebbero aumentati di conseguenza.

Il parametro essenziale non è tanto il costo giornaliero (che varia in funzione dei paesi e delle regioni) ma piuttosto la qualità dei risultati ottenuti rispetto al budget e alla durata complessiva.

SCHEDA-STRUMENTO 4

ESEMPIO DI LISTA DI CONTROLLO SEMPLIFICATA (*) PER IL BUSINESS PLAN

1. I PROMOTORI DI PROGETTO

- 1.1. Titolo del progetto
- 1.2. Cognome e nome, indirizzo e n. di telefono di tutti i promotori del progetto.
- 1.3. Cognome e nome, indirizzo e n. di telefono del responsabile.
- 1.4. Ragione d'essere del progetto (indicare le complementarità e le contraddizioni, gli eventuali conflitti di interesse tra i produttori).
- 1.5. Età e esperienza di ogni promotore del progetto (di preferenza, curriculum vitae).
- 1.6. Punti di forza e carenze per quanto riguarda la formazione e l'esperienza.
- 1.7. Come pensano di colmare tali carenze?

2. PROGETTO/PRODOTTO/SERVIZIO

- 2.1. Descrizione del prodotto/servizio o progetto.
- 2.2. Perché è diverso da ciò che esiste già?
- 2.3. Confronto del prezzo con l'offerta disponibile.
- 2.4. Confronto della qualità con l'offerta disponibile.

3. IL MERCATO

- 3.1. Dimensione del mercato e struttura della distribuzione (per prodotto, situazione geografica, canali distributivi).
- 3.2. Tendenze dei principali segmenti del mercato.
- 3.3. Target (età, categoria socioeconomica, ubicazione).
- 3.4. Quota di mercato target. Giustificare l'obiettivo.
- 3.5. Principali concorrenti e relativi prodotti.
- 3.6. Loro punti di forza e loro lacune.

4. DISTRIBUZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE

- 4.1. Circuiti distributivi previsti (ingrosso, dettaglio, ecc.).
- 4.2. Margini e commissioni per ogni circuito di commercializzazione.
- 4.3. Risorse per la commercializzazione e la vendita.
- 4.4. Strategia promozionale e bilancio (tenere conto della creazione di un'identità o di un'immagine commerciale).

5. PRODUZIONE

- 5.1. Obiettivi di produzione in termini di volume e relative scadenze.
- 5.2. Descrizione delle principali fasi della produzione.
- 5.3. Materie prime (compresi energia, imballaggio, ecc.) necessarie in ogni fase. Durata di ogni fase.
- 5.4. Volume minimo di produzione, capacità di immagazzinamento delle materie prime e del prodotto finito.

6. TECNOLOGIA

- 6.1. Apparecchiature necessarie per ogni fase della produzione (giustificare le scelte).
- 6.2. Costo.
- 6.3. Veicolo(i) necessario(i)? Costo.
- 6.4. Materiale e forniture di ufficio necessari. Costo.

7. LOCALI

- 7.1. Tipo, metratura e ubicazione dei locali.
- 7.2. Costo.

8. RISORSE UMANE

- 8.1. Personale necessario per ogni fase della produzione (numero e qualifiche richieste).
- 8.2. Spese per tale personale (stipendio di base, équipe, straordinari, tasse e imposte, oneri sociali, ecc.)
- 8.3. Personale amministrativo e tecnico indiretto (numero e qualifiche richieste).
- 8.4. Spese per tale personale.
- 8.5. Tempo da dedicare alla commercializzazione e alla vendita. Costo.
- 8.6. Gestione del progetto: chi e come.
- 8.7. Ruolo esatto di ogni membro dell'équipe del progetto. Ne sono soddisfatti?

9. FISCALITÀ E OBBLIGHI LEGALI

- 9.1. Quale forma giuridica è stata scelta e perché?
- 9.2. Permessi e licenze da ottenere. Scadenze e spese per ottenerli.
- 9.3. Sicurezza sul lavoro.
- 9.4. Rispetto dell'ambiente.
- 9.5. Contabilità, gestione fiscale, ecc. Modalità e costo.
- 9.5. Spese amministrative per l'avvio del progetto.

10. INVESTIMENTI E FINANZIAMENTO

- 10.1. Importo globale degli immobilizzi per il progetto.
- 10.2. Bisogni in capitale di gestione.
- 10.3. Quale quota sarà finanziata dal capitale netto?
- 10.4. Quale quota sarà finanziata da prestiti o altri strumenti finanziari (leasing, factoring, ecc.)?
- 10.5. Costo di queste formule di finanziamento.
- 10.6. Quota prevista in sovvenzioni.

11. PREVISIONI FINANZIARIE A 3 ANNI

- 11.1. Prodotti e oneri.
- 11.2. Bisogni in capitale di esercizio.
- 11.3. Bilancio.
- 11.4. Coefficienti (margini, redditività, punto di pareggio, ecc.).

Confrontare le previsioni “ottimistiche” e “pessimisti - che”.

(*) Si tratta di un esempio sommario di lista di controllo. La rete EBN dei Centri europei di impresa e di innovazione (CEII) dispone di strumenti più completi per l'elaborazione del business plan. Il CEII Cap Alpha (Montpellier, Francia), ad esempio, ha messo a punto un software "BPAO" ("Business Plan Assistito da elaboratore"). Uno dei vantaggi di questo strumento informatico (disponibile in francese, inglese, spagnolo e italiano) consiste nel fatto che permette di gestire in modo autonomo il contenuto e la forma del business plan, nonché di adattare quest'ultimo in funzione del progetto, dell'impresa, ecc. (**Contattare:** CEII Cap Alpha F-34940 Montpellier CEDEX 9. Tel.: +33 3 67 59 30 00).

SCHEDA - STRUMENTO 5

ESEMPIO DI SCHEDA DI MONITORAGGIO

1. PROGETTO:

2. DATA/PERIODO:

3. RESPONSABILE:

4. PRODUZIONE:

Obiettivo

Risultato

Prodotto 1

Prodotto 2

Prodotto 3

Prodotto...

Osservazione: *"a causa di un approvvigionamento carente in ..., abbiamo prodotto ..% in meno rispetto a quanto previsto per il prodotto 1."*

Azione consigliata: *"cercare un altro fornitore di ... a ... e"*

5. VENDITE

Obiettivo

Risultato

Prodotto 1

Prodotto 2

Prodotto 3

Prodotto...

Obiettivo

Risultato

Locale

Regionale

Nazionale

Export

Si possono inoltre ripartire le vendite per canale distributivo o persino per distributore.

Osservazione: *"le vendite locali del prodotto 1 hanno fatto registrare un considerevole aumento mentre la domanda per gli altri prodotti è molto più stabile."*

Azione consigliata: *"riorientare la promozione e continuare a cercare un nuovo fornitore."*

6. SCORTE

Obiettivo

Risultato

Prodotto 1

Prodotto 2

Prodotto 3

Prodotto...

Osservazione: *"esaurimento delle scorte per il prodotto 1 ma la crescita delle scorte degli altri prodotti è preoccupante considerata la capacità di immagazzinamento."*

Azioni consigliate: *"riesaminare i volumi di produzione; se del caso, prevedere il noleggio di un altro magazzino."*

7. PROMOZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE

Obiettivo

1. Spese

2. Altro distributore a ... e ...

3. Annunci in 4 testate specializzate

4. Degustazioni nei supermercati della regione

Risultato

1. 65%.

2. OK a ..., in trattative a ...

3. Soltanto 3.

4. Rinviate al mese successivo.

Osservazione: *"il rinvio è dovuto all'esaurimento delle scorte (prodotto 1) e al fatto che intendevamo riorientare la promozione verso gli altri prodotti."*

Azione consigliata: *"accentuare la promozione dei prodotti 2 e 3 di"*

8. TECNOLOGIA

Obiettivo

1. Acquistare una nuova macchina per l'insaccamento sotto vuoto.

2.

Risultato

2. OK?

Osservazione: *"..."*

Azione raccomandata: *"analizzare la possibilità di una macchina ... per ridurre i costi del prodotto 1."*

9. PERSONALE

Obiettivo

1. Garantire la sostituzione del dipendente X in ferie.

Risultato

1. OK.

Osservazione:

Azione consigliata:

10. BENEFICI, MARGINI E CAPITALE DI ESERCIZIO

Obiettivo

1. Benefici...
2. Cash flow

Risultato

1. ..% in meno rispetto alle previsioni: margini ridotti sul prodotto 1 a causa del sovraccosto della materia prima.
2. In flessione in parte per lo stesso motivo e a causa del rimborso anticipato del prestito alla banca X.

Osservazione:

Azione consigliata:

11. FINANZIAMENTO

Obiettivo

1. Rinegoziazione del prestito...
2. Finanziamento LEADER.

Risultato

1. OK.
2. Contratto firmato il ...
Ricevimento di un primo anticipo il ...

Osservazione:

Azione consigliata:

12. VARIE

Idealmente, questa scheda sintetica dovrebbe essere abbinata ad una tabella in cui figurano il conto profitti e perdite, i flussi di cassa, il bilancio e le previsioni corrispondenti. Le azioni consigliate corrispondono agli obiettivi da conseguire nel periodo successivo.

Se si opta per la creazione di una struttura di accoglienza quali i "centri di imprese" o le "società incubatrici", è necessario tenere conto dei seguenti elementi:

- > La situazione, il contesto e la qualità dell'edificio sono criteri determinanti per la fattibilità del centro.
- > Per poter coprire le spese, la metratura minima di un edificio di questo tipo è di norma calcolata a 3 000 m² *(la media dei Centri europei di impresa e di innovazione raggiunge i 5 000 m²).*
- > Si consiglia una permanenza dell'impresa di 2-3 anni, 5 anni al massimo.
- > Nella maggior parte dei casi i contratti consentono una grande flessibilità, in modo da agevolare l'entrata e l'uscita dell'impresa.
- > Di norma, gli affitti per l'intero periodo di permanenza corrispondono ai prezzi di mercato. Essi possono tuttavia essere inferiori all'inizio, aumentare successivamente e superare infine i prezzi praticati sul mercato, in modo da spingere l'impresa a lasciare la società incubatrice.
- > In taluni casi, si ricorre ad una formula che permette alle imprese di acquistare i locali al termine del periodo di occupazione. Il prodotto della vendita viene allora reinvestito per ospitare nuovi progetti.
- > È importante trovare un mezzo semplice per il controllo e la definizione della tariffa del consumo energetico e di altre spese.
- > Nella maggior parte dei casi lo spazio interno è modulare, con pannelli interni mobili e sistemi di suddivisione che consentono di adeguare lo spazio alle specifiche esigenze. In alcuni centri di imprese, ogni affittuario non può occupare più del 10% della superficie totale del centro.
- > Gli uffici, le attività industriali e i luoghi comuni (mensa, sale esposizioni, ecc.) sono sovente nettamente distinti. Le attività più rumorose sono concentrate in un'apposita area del centro.
- > Il personale richiesto dipende dalla gamma dei servizi offerti. In linea generale, un gerente e una segretaria costituiscono l'organico minimo.
- > Oltre ai servizi legati all'utilizzazione dell'edificio (pulizia, manutenzione, custodia e sorveglianza, ecc.), tra i principali servizi che possono essere previsti da un centro figurano:
 - servizi generali (reception, segreteria, fotocopie, ecc.);
 - un'assistenza amministrativa e contabile (fiscaltà, consulenza giuridica, ecc.);
 - programmi e attività di formazione;
 - un'assistenza tecnica (consulenza commerciale, tecnologica, ecc.);
 - un sostegno per la promozione delle imprese ospitate nel centro.
- > Questi servizi sono di norma fatturati al prezzo di costo. Ma per raggiungere il pareggio, essi devono sovente essere proposti anche a terzi, esterni al centro.
- > I locali e le apparecchiature più comuni sono generalmente: un parcheggio, una reception, sale riunioni e sale per conferenze, una mensa, uno spazio espositivo, laboratori, officine e alcune apparecchiature (soprattutto informatiche) in comune.
- > Anche in questo caso, per coprire i costi nonché per soddisfare i bisogni del territorio, la struttura può essere utilizzata da imprese esterne.

I CENTRI EUROPEI DI IMPRESA E DI INNOVAZIONE (CEII) E RELATIVA RETE EBN

Principalmente ideati per fornire un sostegno alle imprese delle regioni in fase di ristrutturazione industriale e alle regioni economicamente vulnerabili dell'Unione europea, i CEII sono diventati uno strumento comprovato dello sviluppo economico locale, in grado di adattarsi a qualsiasi territorio. Per le imprese industriali delle zone rurali, questi centri possono rappresentare una preziosa risorsa complementare all'iniziativa LEADER.

Il concetto di "Centro europeo di Impresa e di Innovazione (CEII)" è stato introdotto nel 1984 dalla Direzione generale "Politica regionale e coesione" (DG XVI) della Commissione europea.

Per alcuni versi, la filosofia dei CEII è comparabile a quella di LEADER e dei gruppi di azione locale: secondo la definizione della DG XVI, il CEII "stanza risorse pubbliche e private a iniziative che permettono, grazie al loro carattere innovativo ma anche alle loro opportunità economiche, di creare ricchezza e occupazione e di diversificare le attività. Esso agevola inoltre l'accesso delle PMI al mercato internazionale e alla cooperazione."

Analogamente a numerosi gruppi LEADER, i CEII sono sostenuti da partnership pubblico-private, ma la loro missione di sostegno si incentra innanzi tutto sulle aziende innovative di tipo industriale o le imprese che forniscono servizi all'industria.

Inoltre, la zona di intervento dei CEII è più vasta di quella dei GAL: poiché il loro campo d'azione medio copre un bacino di circa un milione di persone, i Centri europei di Impresa e di Innovazione hanno una portata regionale, elemento che spiega la loro ubicazione. Essi sono infatti situati, nella maggior parte dei casi, in capoluoghi di regione o di provincia.

Di fatto, i gruppi LEADER e i CEII svolgono funzioni diverse ma complementari: i primi hanno una missione territoriale "generica", mentre i secondi sono prevalentemente orientati verso l'impresa individuale con bisogni specifici (tecnologie di produzione, strategia di commercializzazione, ecc.). Concretamente, un GAL indirizzerà verso il CEII della sua regione un'impresa di tipo industriale che necessita di un'assistenza tecnica che esula dalle competenze e dal sostegno che il gruppo è in grado di mobilitare nella propria zona.

Nella sua forma più semplice, un CEII è costituito da una ristretta équipe di uomini e donne competenti che aiutano le PMI ad operare con successo, contribuendo così allo sviluppo economico locale. Tuttavia, numerosi CEII hanno una struttura più complessa e offrono, a condizioni vantaggiose, una gamma completa di servizi per la creazione e lo sviluppo di imprese o progetti: informazione, consulenza, formazione, elaborazione del business plan, ingegneria finanziaria, perizia e competenze tecnologiche specializzate, marketing, accoglienza (laboratori a condizioni agevolate, società incubatrici, centri di impresa), ecc.

I CEII traggono le proprie risorse essenzialmente dalla fornitura di servizi agli enti pubblici territoriali (25%) e dai servizi resi alle imprese e agli imprenditori (55%). Il contributo medio dell'Unione europea al finanziamento dei CEII è del 20% circa, salvo nella fase di avviamento (i primi due anni) durante la quale può essere compreso tra il 40% (nelle zone degli Obiettivi 2 e 5b) e il 50% (nelle zone degli Obiettivi 1 e 6).

Il successo dei CEII può essere quantificato secondo il tasso medio di sopravvivenza delle imprese clienti: il 95% di queste sono ancora in attività dopo 5 anni, mentre la media europea è inferiore al 50%.

Presenti sull'intero territorio dell'Unione europea e in taluni paesi dell'Europa centrale e orientale, i 140 CEII operativi nel 1998 sono membri della rete EBN ("European Business and Innovation Centre Network"). Quest'ultima tende in particolare a promuovere il trasferimento del know-how, lo scambio di esperienze e la cooperazione interregionale tra imprese.

L'EBN, con sede a Bruxelles, fornisce vari servizi: pubblicazioni, strumenti promozionali, organizzazione di seminari tecnici e di manifestazioni speciali, ricerche specifiche, banche dati, ecc. La rete dispone inoltre di un sito Internet: <http://www.citizen.be/EBN>

Contattare:

EBN / European Business and Innovation Network
188A, avenue de Tervuren,
B-1150 Bruxelles
Tel.: +32 2 772 89 00; fax: +32 2 772 95 74;
E-mail: ebn@attmail.com

ALTRI DOSSIER TECNICI LEADER II (*)

REPERTORI ⁽¹⁾

"Azioni comunitarie e sviluppo rurale"

"Azioni innovative di sviluppo rurale"

COLLANA "I DOSSIER DELL'OSSERVATORIO" (²)

"Innovazione e sviluppo rurale"

GUIDE METODOLOGICHE (²)

"Guida metodologica per l'analisi di un'azione innovativa"

"Guida metodologica per l'analisi dei bisogni locali in materia di innovazione"

"Valutare il potenziale turistico di una zona"

"Cooperazione transnazionale tra territori rurali".

COLLANA "INNOVAZIONE IN AMBITO RURALE" (²)

Fascicolo n. 1 "L'organizzazione collettiva di un settore per la valorizzazione locale delle risorse agricole: l'esempio della trasformazione casearia"

Fascicolo n. 2 "Organizzare la partnership locale"

Fascicolo n. 3 "Dalla strategia all'azione: la selezione dei progetti"

(*) Disponibili in 7 lingue (francese, inglese, tedesco, spagnolo, italiano, portoghese e greco). Elenco aggiornato alla data di pubblicazione del presente documento. Alcune versioni linguistiche possono essere esaurite.

(1) 1800 BEF (ca. 45 ECU) tasse comprese

(2) 300 BEF (ca. 7,5 ECU) tasse comprese



Osservatorio
Europeo LEADER



Commissione europea
DG VI Agricoltura