



Comissão Europeia
Agricultura e
Desenvolvimento Rural



Guia para a Cooperação Transnacional



FICHA TÉCNICA

Título

Guia para a Cooperação Transnacional

Título Original

Integrated European Cooperation Guide

Autor

Rede Europeia de Desenvolvimento Rural

Edição

Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural (DGADR)

Tradução

Multilingues 21

Traduções e Edições Técnicas Multilingues, Lda.

Revisão

DGADR e Minha Terra – Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local

Design, Produção e Desenvolvimento

Publiconsult - Publicidade, Marketing e Consultores, Lda.

Impressão

GRECA, Artes Gráficas

Tiragem

100 exemplares

Distribuição

Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural

Avenida Afonso Costa, 3

1949-002 LISBOA

ISBN

978-989-8539-05-2

Depósito Legal

000000/12

ÍNDICE

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| PREFÁCIO | 5 |
| 1. INTRODUÇÃO | 6 |
| 1.1. O que é Cooperação? | 7 |
| 1.1.1. Cooperação: princípios base | 7 |
| 1.1.2. Cooperação: as primeiras etapas | 9 |
| 1.2. Porquê Cooperar? | 10 |
| 1.2.1. O valor acrescentado da cooperação | 10 |
| 1.2.2. Os benefícios intangíveis da cooperação | 12 |
| 1.3. O que é um bom projeto de cooperação? | 13 |
| 2. COOPERAÇÃO ETAPA A ETAPA | 14 |
| 2.1. Estar pronto para começar | 14 |
| 2.2. Primeira etapa: preparar um projeto de cooperação | 15 |
| 2.2.1. Encontrar parceiro(s) transnacional(ais) | 16 |
| 2.2.2. Reunir com o(s) parceiro(s) e decidir cooperar | 19 |
| 2.2.3. Preparar uma candidatura de cooperação transnacional para financiamento | 22 |
| 2.2.4. Negociar os aspetos financeiros de um projeto de cooperação | 24 |
| 2.2.5. Reunir os recursos necessários: conhecimentos e competências técnicas | 25 |
| 2.3. Implementar um projeto de cooperação | 26 |
| 2.3.1. Organizar uma parceria de cooperação | 27 |
| 2.3.2. Formalizar a parceria | 29 |
| 2.3.3. Dinamizar uma parceria de cooperação | 30 |
| 2.4. Avaliação e Valorização | 35 |
| 2.4.1. Monitorização e Avaliação | 35 |
| 2.4.2. Capitalização e disseminação de resultados de projetos de CTN | 37 |
| 2.4.3. Comunicação Como publicitar um projeto de Cooperação Transnacional (CTN)? | 38 |
| 3. GLOSSÁRIO | 41 |
| 4. NORMAS E PROCEDIMENTOS | 44 |
| 5. PROGRAMAÇÃO | 45 |
| 6. LISTA DE ANEXOS | 48 |

PREFÁCIO

Foram produzidos no passado diversos documentos de orientação sobre o desenvolvimento rural e a cooperação transnacional (CTN). Muitos destes foram preparados pelas Redes Rurais Nacionais e contêm uma série de conselhos metodológicos ou técnicos úteis sobre as abordagens aos CTN.

Estes materiais foram agora compilados e atualizados no seguinte documento **“Guia Integrado para a Cooperação Europeia”**, que pretende servir de ferramenta de cooperação eficaz para o atual período de programação 2007-2013.



O Guia Integrado de Cooperação Europeia contém uma grande variedade de informações pertinentes sobre a CTN, centrando-se em dois objetivos principais:

- Definir cooperação e os seus benefícios;
- Apresentar um conjunto abrangente, de orientações metodológicas, passo a passo, que expliquem claramente os conceitos ligados à planificação, implementação, monitorização e avaliação de projetos de cooperação.

Está disponível uma medida de financiamento do FEADER – eixo 4 – nos Programas de Desenvolvimento Rural dos Estados-Membros (PDR) para suportar ações de cooperação e cada Estado-Membro estabeleceu as suas regras próprias no que diz respeito à implementação desta medida (número 421). Estas diretrizes dos PDR devem ser sempre consultadas antes de iniciar os trabalhos de preparação de qualquer projeto de cooperação, uma vez que a compreensão das regras e dos procedimentos dos PDR é essencial para que um projeto seja bem sucedido.

As futuras atualizações do "Guia Integrado para a Cooperação Europeia" deverão incorporar ligações para as regras administrativas próprias dos Estados-Membros.

Estas versões posteriores deverão ainda refletir as necessidades de informação dos leitores e, por isso, gostaríamos que enviasse quaisquer sugestões de material novo e útil, ou reações gerais ao guia, para o e-mail seguinte: cooperation@enrd.eu. Ficamos a aguardar os seus comentários!

Exclusão de Responsabilidade

Este documento foi traduzido para Português e teve como fonte o documento em inglês intitulado "Transnational Cooperation Guide", disponível no endereço seguinte:

http://enrd.ec.europa.eu/leader/2007-2013/tnc-guide/en/tnc-guide_home_en.cfm

O texto da presente publicação foi redigido a título meramente informativo e não tem caráter vinculativo. A publicação foi preparada pelo Ponto de Contacto da REDR e o seu conteúdo não reflete necessariamente a posição oficial da Comissão Europeia.

1.

INTRODUÇÃO

A cooperação transnacional e interterritorial tem vindo a ganhar maior importância para os intervenientes do mundo rural – experiência importante adquirida durante o LEADER II (1994-1999) e o LEADER+ (2000-2006) – como mecanismo eficaz para ajudar as zonas rurais no desenvolvimento conjunto de novas soluções para problemas comuns (Valor acrescentado da cooperação). Em suma, os projetos de cooperação ajudam todas as regiões da Europa rural a crescer em conjunto.

FACTOS E NÚMEROS

- Durante o último período de programação, 464 Grupos de Ação Local (GAL) participaram em 383 projetos de CTN identificados na Base de Dados do Observatório Leader+.
- Em média, cada projeto de CTN incluiu parceiros de 4 GAL.
- Estes projetos de CTN estiveram ligados a temas prioritários específicos: "uso eficiente dos recursos naturais e culturais" (36%); "melhorar a qualidade de vida nas áreas rurais" (26%); "utilização de novo *know-how* e novas tecnologias" (21%); e "atribuição de valor acrescentado a produtos locais (17%).
- No atual período de programação, os GAL irão implementar projetos de CTN. Os números de GAL deverão aumentar significativamente, até alcançarem os 2300, e esta expansão na atividade dos GAL por toda a Europa significa maior potencial ao nível de parcerias de cooperação.

Estão disponíveis várias fontes de apoio comunitário complementar para as atividades de cooperação. Estas incluem o Fundo Social Europeu (FSE), o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) e o Fundo Europeu das Pescas (FEP).

Estão igualmente disponíveis outras fontes e cada programa de CTN contém as suas próprias prioridades e procedimentos. Para efeitos deste guia, o texto concentra-se em informações relevantes para a cooperação financiada por fundos dos PDR.

1.1.

O QUE É COOPERAÇÃO?

1.1.1.

COOPERAÇÃO: PRINCÍPIOS BASE

A Cooperação encoraja e suporta os GAL a desenvolver ações conjuntas com outros GAL ou com um grupo que adote uma abordagem semelhante, localizado noutra região, noutro Estado-Membro ou mesmo num terceiro país. A Comissão Europeia menciona dois principais tipos de cooperação no seu documento "Guide for the Implementation of the Measure Cooperation under the Leader axis of Rural Development Programmes 2007-2013". Estes são:

- **Cooperação interterritorial** – Designa a cooperação entre diferentes zonas rurais de um mesmo Estado-Membro. Cooperação no seio de um Estado-Membro envolve no mínimo um GAL selecionado no eixo Leader e está aberta a outros grupos locais que utilizam uma abordagem participativa semelhante; e
- **Cooperação transnacional** – definida como cooperação entre diferentes zonas rurais de, pelo menos, dois Estados-Membros. A cooperação transnacional envolve no mínimo um GAL selecionado no eixo Leader e parceiros adicionais que podem incluir outros grupos locais que utilizam uma abordagem participativa semelhante. Também é possível estender esta cooperação a grupos de outros países que sigam uma abordagem semelhante.

A subsecção 4 do **Regulamento da Comissão (CE) n.º 1974/2006** fornece informações adicionais sobre as "regras do jogo" oficiais para estes tipos de cooperação ao abrigo do FEADER.

A. AÇÃO CONJUNTA

Os projetos de cooperação correspondem a ações concretas com resultados claramente identificados que produzem benefícios para todos os territórios envolvidos. Estas ações devem ser "conjuntas" no sentido em que são implementadas conjuntamente. O conteúdo dessas ações conjuntas pode cobrir uma série de diferentes atividades elegíveis de acordo com as normas dos PDR. As abordagens conjuntas permitem aos GAL de uma região contribuir para o financiamento de um projeto conjunto que poderá estar a ter lugar noutra território. O local do projeto não é um fator limitativo se a região do GAL beneficiar de ações do projeto conjunto.



Exemplos de ações conjuntas elegíveis (sujeitas a regulamentação nacional para implementação do PDR) incluem a aquisição de competências ou a transferência de conhecimentos através de publicações comuns, seminários de formação, programas de geminação (intercâmbios de coordenador e pessoal) culminando na adoção de metodologias e métodos de trabalho comuns ou na elaboração de um trabalho de desenvolvimento conjunto ou coordenado.

B. COOPERAÇÃO E TRABALHO EM REDE

Os conceitos de cooperação estão muitas vezes relacionados com conceitos de trabalho em rede, uma vez que o trabalho em rede pode estimular a cooperação e a cooperação pode resultar na criação de novas redes temáticas.



Trabalho em rede:

é uma atividade que reúne as pessoas (e as suas organizações) em torno de um interesse comum com o objetivo de realizar atividades benéficas para todos os intervenientes.

O trabalho em rede ativo pode criar relações entre as pessoas e as organizações, gerando novos conhecimentos e, assim, oportunidades de cooperação.



A cooperação é um processo dinâmico!

Os projetos que começam sob a forma de iniciativas de trabalho em rede acabam muitas vezes por transformar-se em verdadeiros projetos de cooperação com benefícios tangíveis e valor acrescentado.

A criação de uma nova rede também pode ser considerada uma ação conjunta, mas o trabalho em rede por si só não é geralmente considerado tão útil como o trabalho em rede baseado na implementação de uma ação de desenvolvimento rural específica. Os projetos de cooperação devem, por isso:

- Abordar questões e temas importantes para as zonas rurais participantes;
- Complementar objetivos previstos nas Estratégias Locais de Desenvolvimento dos GAL;
- Introduzir valor acrescentado significativo para os territórios dos GAL, para as atividades visadas, para os intervenientes envolvidos ou, de uma forma mais geral, para a população local; e
- Ser implementados com objetivos realistas e bem definidos.

Para que os resultados tangíveis sejam realizáveis, é preciso determinar antecipadamente os limites do projeto.

1.1.2.

COOPERAÇÃO: AS PRIMEIRAS ETAPAS

O início da atividade da cooperação pode envolver a criação de "protótipos" de parcerias a fim de estudar as opções de ações conjuntas concretas e/ou a sua praticabilidade. Em alguns Estados-Membros este trabalho preliminar pode ser financiado. Na tabela abaixo são apresentados exemplos de diferentes tipos de ações preparatórias da cooperação.

| Tipo de atividade de parceria "protótipo" | Objetivo |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Visita de estudo | Compreender a forma como um potencial parceiro resolve um problema específico ou aborda uma questão específica no seu ambiente local |
| Troca de informações, experiências e/ou boas práticas | Trocas entre regiões ou intervenientes com características ou recursos semelhantes a fim de identificar eventuais pontos de interesse comuns e eventuais possibilidades de aprendizagem conjunta |



Atenção!

Os critérios de elegibilidade e os requisitos de financiamento para ações de cooperação podem variar de um PDR para outro. No processo de desenvolvimento do projeto, deve verificar-se sempre, o mais cedo possível, os tipos de atividades elegíveis para projetos de CTN.

1.2. PORQUÊ COOPERAR?

1.2.1. O VALOR ACRESCENTADO DA COOPERAÇÃO

A cooperação pode dar uma nova dimensão aos projetos locais, uma vez que oferece aos intervenientes novas oportunidades para solucionar questões de formas inovadoras. Os projetos de cooperação são capazes de produzir diferentes tipos de valor acrescentado. Os exemplos seguintes ilustram diferentes aspectos do valor acrescentado das ações de cooperação:

a. Reforço da estratégia territorial e das parcerias locais

Os projetos de CTN estão associados ao território e às respetivas estratégias de desenvolvimento local dos parceiros da cooperação. Estes projetos contribuem para satisfazer necessidades e fazer face aos desafios elencados nas estratégias dos territórios envolvidos na cooperação.

b. Tornar os projetos mais ambiciosos alcançando maior massa crítica

A CTN permite a um projeto alcançar uma maior massa crítica, uma vez que a totalidade dos benefícios é muito mais do que a soma de sucessos individuais ($1+1=11$). A combinação de recursos e de competências pode resultar em economias de escala e sinergias, favoráveis na concretização de objetivos do projeto (tais como custos para equipamento técnico/tecnologias, formação, marketing, etc.).

EX.

Exemplo: Artisan Food Producers Country Market – (RU/Irlanda)

Os objetivos do projeto eram:

- Identificar e recrutar até 55 produtores existentes/potenciais (total para todos os GAL) até dezembro de 2004 – Organizar um mercado em cada região até dezembro 2004;
- Estabelecer um grupo de coordenação até fevereiro 2005;
- Organizar no mínimo seis mercados em cada território até dezembro 2005;
- Oferecer formação à organização anfitriã até abril 2005;
- Confiar a organização do mercado à organização anfitriã até dezembro 2006. Cada GAL irá participar no estabelecimento de um Mercado de Produtores na sua região e selecionar e recrutar os seus próprios produtores.

c. Melhorar a competitividade: encontrar novos parceiros comerciais, posicionar-se em novos mercados

Implementar um projeto com parceiros transnacionais pode facilitar a promoção de produtos locais e da sua região de origem. A CTN pode providenciar acesso a novas oportunidades comerciais, gerando assim um potencial para: aumentar a venda de produtos, encontrar um parceiro comercial complementar para melhorar um produto ou um processo e adquirir *know-how* adicional. Contrariamente à potencial concorrência, a cooperação permite aos parceiros aproveitar as suas complementaridades e beneficiar das semelhanças.

d. Facilitar o trabalho e promover a inovação através de novas competências

Novas visões e novas dimensões podem facilitar e promover novas formas de trabalhar. Além disso, a exposição a experiências transnacionais pode contribuir para alargar perspetivas de negócio e encorajar as empresas a adotar abordagens operacionais mais eficientes. Estas, por sua vez, deverão gerar indiretamente benefícios socioeconómicos e/ou ambientais nas zonas rurais.

EX.

Exemplo: Projeto ELREN (Itália, Irlanda, Holanda, Espanha)

O ELREN tinha como objetivo:

- Facilitar, entre os Grupos de Ação Local LEADER+ da UE, a troca de conhecimentos técnicos, experiência na aplicação, informações comerciais de base e oportunidades de cooperação nos domínios da produção de energia a partir de fontes renováveis e do desempenho energético dos edifícios;
- Encorajar a aplicação de microtecnologias em zonas rurais através de instituições públicas, e agências locais, PME e particulares;
- Disseminação de informação de base sobre políticas nacionais, legislação aplicável e financiamento/incentivos disponíveis.

e. Desenvolvimento de identidade territorial e sensibilização

A cooperação transnacional pode ajudar a população local a descobrir a sua região e história. Ao compreender melhor o seu território, os agentes locais podem, graças a interações transnacionais, mostrar-se mais dispostos a representar o seu território, tornando-se verdadeiros "embaixadores" da sua região.

1.2.2.

OS BENEFÍCIOS INTANGÍVEIS DA COOPERAÇÃO

As atividades de cooperação também podem produzir alguns benefícios menos concretos, muitas vezes intangíveis. A seleção dos exemplos abaixo ilustra alguns destes tipos de resultados interessantes no domínio da CTN.

a. Abrir horizontes ao considerar as diferenças como uma fonte de enriquecimento

A colaboração com um parceiro transnacional permite descobrir pontos de vista novos ou diferentes e compreender os pontos de vista dos outros.

b. Desenvolver a cidadania europeia e o sentimento de identidade

Um projeto de CTN pode ser uma oportunidade para sensibilizar o público sobre as ações da União Europeia e a cidadania europeia entre a população local. É uma forma de identificar e de apresentar as diferentes regiões na Europa.

c. Aquisição de novas competências

A implementação de um projeto de CTN passa muitas vezes pela aquisição de novos conhecimentos de métodos ou técnicas de desenvolvimento específicos. Geralmente, estes projetos requerem igualmente a aquisição de novos conhecimentos linguísticos. As ações de cooperação podem, assim, constituir iniciativas eficazes de reforço das competências dos intervenientes rurais.



As ferramentas que o podem ajudar:

- Boas práticas da cooperação Leader+: exemplos de projetos;
- Relatórios sobre resultados nos territórios Leader+ em França (em Inglês);
- Base de dados europeia de projetos de Cooperação Transnacional aprovados no Leader+ (2000-2006).

1.3.

O QUE É UM BOM PROJETO DE COOPERAÇÃO?

A natureza dos projetos de CTN é relativamente variada, mas existe um determinado número de fatores comuns de sucesso num projeto de CTN que pode contribuir para assegurar o sucesso dos projetos de cooperação. Estes incluem:

- **Adotar uma abordagem territorial.** O Leader favorece a «cooperação territorial» entre os GAL; os projetos de CTN devem integrar-se na estratégia de desenvolvimento local dos diferentes GAL. Os projetos devem abordar os problemas encontrados nas zonas dos GAL a fim de assegurar a sua pertinência e o seu valor acrescentado;
- **Ter uma ideia sólida e precisa de projeto** que contribui para a realização do(s) objetivo(s) da estratégia de desenvolvimento local. Linhas gerais muito vagas, mesmo se adaptadas numa etapa posterior com os parceiros, poderão não providenciar os mesmos resultados;
- **Ir além de simples intercâmbios.** Os projetos de CTN deverão ir além de simples intercâmbios. Deverão incluir ações comuns, que criam resultados tangíveis. As ações concretas e comuns (tais como a aquisição conjunta de tecnologia, a criação de eventos ou de produtos comuns, a experimentação/orientação conjunta, etc.) são diferentes maneiras de encontrar respostas para os problemas das zonas rurais;
- **Uma boa planificação dos recursos humanos.** O desenvolvimento, a coordenação, a implementação e a gestão de uma parceria e de um projeto de cooperação podem ser difíceis. Os requisitos ao nível dos recursos humanos devem ser cuidadosamente estudados desde as primeiras etapas de desenvolvimento do projeto; e
- **Criação de uma parceria sólida.** Ao longo do ciclo de vida de um projeto de CTN, é importante:
 - definir o perfil do(s) parceiro(s) desejado(s) a fim de facilitar a sua procura;
 - negociar e distribuir as funções e as responsabilidades entre os parceiros durante o desenvolvimento do projeto (e incluir essas informações no acordo de parceria), e
 - manter e gerir a parceria durante a implementação de um projeto de CTN.

2. COOPERAÇÃO ETAPA A ETAPA

Devido a algumas etapas adicionais no seu ciclo de vida global, os projetos de CTN podem ficar mais complexos do que outros projetos de desenvolvimento rural.

Esta parte do guia leva o leitor à descoberta de cada uma das principais etapas envolvidas na planificação, implementação e avaliação de projetos de CTN:



2.1. ESTAR PRONTO PARA COMEÇAR

Antes de lançar um projeto de cooperação, recomendam-se algumas ações iniciais. Estas ações ajudam a assegurar as bases para o início do projeto.

Os objetivos desta primeira etapa são os seguintes:

- Fazer os agentes locais compreender o que a cooperação lhes pode dar;
- Identificar os promotores e os parceiros de cooperação;
- Organizar uma estrutura de cooperação; e
- Identificar ideias de cooperação tangíveis.

Os resultados esperados deste processo incluem um conjunto de atores locais com conhecimentos sobre a cooperação e as possibilidades que oferece. Para esta primeira etapa, a constituição de um "grupo de reflexão sobre a cooperação" composto por agentes locais permite a mobilização de potenciais parceiros do projeto de cooperação. Este grupo de reflexão deve proceder à identificação e hierarquização de potenciais temas a abordar pela cooperação no território do GAL.

Principais elementos para começar:

- Incentivar os agentes locais para a cooperação;
- Criar um "grupo de reflexão" local sobre a cooperação, e
- Identificar ideias de cooperação.



Ferramentas que o podem ajudar:

- Questões para apoiar a definição da sua estratégia de cooperação e identificar projetos de cooperação (Anexo 1);
- Termos de referência e critérios de seleção para a assistência técnica externa (Anexo 2);
- Organizar as ideias de cooperação numa lista de prioridades (Anexo 3).

2.2.

PRIMEIRA ETAPA: PREPARAR UM PROJETO DE COOPERAÇÃO

A preparação de um projeto de cooperação é uma etapa intermédia entre a ideia de cooperação e a implementação do projeto. A avaliação da ideia inicial de projeto permite compreender os critérios de elegibilidade e as regras de financiamento para a cooperação transnacional. Uma vez terminado este processo, podemos iniciar as etapas de consolidação da parceria.



Objetivos para esta primeira etapa:

- Encontrar parceiros com os quais implementar o seu projeto;
- Reunir e/ou discutir com potenciais parceiros a fim de definir os objetivos, ações e programa de trabalho do projeto;
- Preparar uma descrição detalhada do projeto de CTN através de um diálogo forte com os parceiros; e
- Clarificar os critérios de elegibilidade/regras de financiamento para o seu próprio território e dos seus parceiros relativamente à admissibilidade de despesas para as diferentes ações do projeto, restrições legais e outras relativas aos tipos de candidatos ou de parceiros, assim como as condições do processo de candidatura, prazos e formalidades administrativas.

Os resultados esperados deste processo são os seguintes:

- Os parceiros do projeto de CTN são identificados;
- É preparada uma descrição detalhada do projeto com todos os seus componentes (objetivos, ações, organização do trabalho, modalidades de gestão, orçamento, responsabilidades, etc.); e

- Conhecimento das diferentes normas e procedimentos administrativos.

Esta primeira etapa envolve várias fases, de seguida são propostos alguns conselhos para cada uma delas.

Principais elementos para preparar um projeto de cooperação:

- Encontrar parceiro(s) transnacional(ais);
- Reunir com os parceiros e acordar em cooperar;
- Preparar uma candidatura de financiamento para a cooperação transnacional;
- Negociar os aspetos financeiros do projeto de cooperação;
- Recolher os recursos necessários (conhecimentos científicos e técnicos); e
- Estabelecer as estruturas financeiras, jurídicas e administrativas.

2.2.1.

ENCONTRAR PARCEIRO(S) TRANSNACIONAL(AIS)



O que já foi feito nesta etapa:

- Os agentes locais compreendem que a cooperação irá trazer valor acrescentado à estratégia local;
- Definiu-se uma estratégia de cooperação;
- Identificou-se a(s) sua(s) ideia(s) de cooperação prioritária(s); e
- Mobilizaram-se os agentes locais para a(s) ideia(s) de cooperação.

a. Identificar um “bom” parceiro e uma “boa” parceria

A procura de um parceiro não é uma questão de sorte. É preciso definir o perfil do parceiro utilizando critérios de seleção específicos. Estes deverão incluir as competências e o tipo de conhecimento que procura. Estes critérios poderão incluir:

- Semelhanças em termos de características e problemas da região – características físicas (costa, montanha...), históricas (património arquitetónico, ...), socioeconómicas (predominância de pequenas indústrias, ...), culturais (música, idioma, identidade...);
- *Know-how* e experiência complementares;
- Localização geográfica: proximidade de territórios (transfronteiriços);
- Existência de uma parceria em curso constituída por um agente local; e/ou
- Língua e outros aspetos relacionados com a comunicação.

EX.

Exemplo:

semelhanças... Internationales Landfrauennetzwerk (Finlândia e Alemanha)

Os planos de desenvolvimento dos GAL de Steinburg na Alemanha e de Aisapari na Finlândia incluem objetivos ligados à promoção da comercialização de produtos regionais. As paisagens dos dois territórios dos GAL são muito semelhantes e cada região produz produtos agrícolas locais específicos.

Deverá pensar-se na dimensão da parceria e em quantos parceiros está à procura! A resposta depende dos objetivos de cada projeto de cooperação. Alguns projetos exigem uma grande parceria para serem pertinentes. Para outros, uma parceria entre três ou quatro territórios pode ser a ideal.

Convém encontrar um equilíbrio na dimensão da parceria. Estas deverão ter um número de parceiros suficiente para serem dinâmicas e providenciarem valor acrescentado, mas é preciso ter cuidado para evitar parcerias demasiado complexas, em que pode ser difícil alcançar um entendimento mútuo.

EX.

Exemplo de uma parceria de grande envergadura que envolve 16 parceiros:

Rete per la commercializzazione dei prodotti rurali e del turismo rurale/Rede para a comercialização de produtos locais e de turismo rural.

O projeto tem como objetivo a constituição de uma rede de operadores e de atividades conjuntas a fim de promover e acrescentar valor aos territórios com características socioeconómicas e tradições culturais semelhantes, através do turismo e da agricultura, alimentação e artesanato locais.

b. Preparar um anúncio para atrair potenciais parceiros de cooperação

A preparação de um "anúncio para a cooperação" é muito importante para o sucesso desta etapa.

O anúncio deve incluir informações suficientes para permitir ao leitor compreender os seus principais interesses na cooperação. Também deve indicar a sua disponibilidade para discutir ideias vindas dos parceiros que podem contribuir para melhorar a proposta de CTN.



Idealmente, o anúncio deve resumir, em apenas algumas frases:

- O que pretende obter com o projeto de cooperação; e
- Como é que este projeto vai beneficiar as comunidades rurais, as empresas e/ou o ambiente da sua região?



Atenção!

A cooperação envolve o trabalho conjunto e o respeito mútuo é um importante princípio da CTN.

Os parceiros podem ter ideias úteis e interessantes que melhoram o seu projeto inicial, por isso deve ser flexível e receber de bom grado os seus contributos. Se a sua ideia de projeto for rígida e não permitir alterações, pode ser difícil encontrar um parceiro.

c. Utilize diferentes métodos para procurar uma parceria

Utilize diferentes métodos para aumentar as suas hipóteses de sucesso na procura de potenciais parceiros.

Antes de iniciar a sua procura, lembre-se...

- O seu anúncio de cooperação deve conter informações suficientes e não ser demasiado geral!
- Reserve algum tempo para refletir no perfil do seu parceiro "ideal"!
- Uma parceria de apenas dois parceiros é arriscada porque se um parceiro desistir o projeto acaba. Por isso não hesite em fazer contactos com mais do que um potencial parceiro de forma a aumentar as suas hipóteses de sucesso.

Métodos de procura de parceiros:

Bases de dados – o seu anúncio de cooperação deve aparecer em pelo menos uma base de dados de parceiros de CTN. A ferramenta de busca da REDR deve ser a primeira etapa na sua procura de um parceiro GAL, uma vez que esta ferramenta interativa tem à disposição um grande número de opções de procura com base em categorias específicas de desenvolvimento rural, além da possibilidade de efetuar a sua procura por país e por região. Existem igualmente outras bases de dados a nível europeu e nacional que permitem identificar parceiros adequados.

Feiras de cooperação – participar em feiras europeias ou nacionais sobre a cooperação é um excelente meio para encontrar potenciais parceiros. Alguma preparação antes do evento poderá aumentar as suas hipóteses de encontrar bons parceiros. Esta inclui:

- **Antes da feira** – escreva o seu anúncio de cooperação, consulte outros anúncios, identifique potenciais ofertas de cooperação interessantes, organize um primeiro contacto com potenciais parceiros para programar um encontro de cooperação durante a feira, prepare uma apresentação do seu território (utilizando fotografias, mapas, gráficos, etc.);
- **Durante a feira** – tente combinar reuniões com todos os potenciais parceiros num "encontro de cooperação";
- **Após a feira** – mantenha um contacto regular com potenciais parceiros durante a fase de desenvolvimento do projeto. Mantenha também o contacto com grupos que não participam na parceria, uma vez que podem ser úteis para futuros trabalhos de cooperação.

Participação em conferências temáticas – é uma outra forma interessante de conhecer potenciais parceiros de cooperação. Permite conhecer agentes rurais que trabalham nos mesmos temas, o que pode conduzir a propostas de cooperação.

d. Responder a uma oferta de cooperação

Se os representantes de um território rural lhe dirigirem um convite para ser parceiro de um projeto, deverá refletir em vários elementos antes de tomar uma decisão:

- A ideia de cooperação é relevante para a sua estratégia de cooperação?
- O potencial parceiro corresponde ao seu perfil de parceiro, em termos de semelhanças? e/ou Complementaridades?



Ferramentas que o podem ajudar:

Modelo de anúncio de cooperação (Anexo 4)

- Encontrar um parceiro (http://enrd.ec.europa.eu/leader/tnc_guide/tnc-planning/preparing-a-cooperation-project/en/preparing-an-advertisement-to-attract-cooperation-partners_en.cfm)
- Normas e procedimentos (http://enrd.ec.europa.eu/leader/tnc_guide/member-states-tnc-rules-and-procedures/en/member-states-tnc-rules-and-procedures_en.cfm)
- Modelo de atividade de parceria: Visita de estudo sobre como potenciais parceiros abordam uma questão específica ou resolvem um problema específico no seu território (Anexo 5)
- Exemplo de modelo de atividade de parceria: Troca de informações, experiências e/ou boas práticas (Anexo 6)

2.2.2.

REUNIR COM O(S) PARCEIRO(S) E DECIDIR COOPERAR



O que já foi feito nesta etapa:

- Os agentes locais compreendem a ideia e estão mobilizados;
- Definiu-se a sua estratégia de cooperação;
- Identificou-se as suas ideias e os seus parceiros de cooperação;
- Tem as suas ideias de cooperação; e
- Identificaram-se potenciais parceiros.

a. Preparar e organizar uma visita ao seu parceiro

A primeira reunião com o seu parceiro deve ser cuidadosamente preparada de forma a aumentar as hipóteses de sucesso. É claro que poderá ser necessário reunir novamente...

Antes da reunião:

- Realizar algum trabalho preliminar estruturado com o(s) parceiro(s) – partilhar informações sobre a situação e os problemas da sua região, sobre o esquema geral do seu projeto de cooperação (clarificar quais as suas ideias, confirmar quais as ideias dos seus parceiros imaginam e o que poderão fazer juntos). Pode ser útil trocar documentação

sobre os territórios e os projetos dos parceiros (por vezes poderá ser necessário traduzir esses documentos);

- Trocar pontos de vista com o(s) parceiro(s) sobre o programa da reunião/visita; acordar um idioma de trabalho. A primeira reunião é um momento crucial e todas as pessoas deverão utilizar o mesmo idioma de trabalho. Caso contrário, deverá organizar um plano de tradução. Os intérpretes são muito úteis e permitem aos membros dos GAL concentrar-se no projeto e não na tradução;
- Convide agentes locais para participar na reunião;
- Decida sobre a composição da sua delegação. A "equipa" ideal deverá incluir o coordenador do GAL, elementos da equipa técnica do GAL, promotores dos projetos, representantes do órgão de gestão do GAL e eventuais parceiros financiadores;
- Identifique um moderador para a(s) reunião(ões) e uma pessoa responsável pela preparação das atas das reuniões;
- Prepare uma apresentação sobre o território, os principais desafios e o potencial valor acrescentado do projeto de cooperação para o seu território. Os vídeos podem ser mais atrativos do que as apresentações PowerPoint; e
- Organize algumas ofertas, tais como produtos locais, para agradecer ao(s) seu(s) parceiro(s).

Durante a reunião:

- Todos os participantes se apresentam;
- Apresentações de cada parceiro – território, estrutura, organização administrativa, etc.;
- Discussão sobre os objetivos de cooperação individuais e comuns de cada parceiro – as suas expectativas em relação ao projeto de cooperação; e
- Definição das diferentes funções e responsabilidades entre os parceiros (incluindo o "parceiro coordenador"), o orçamento e as próximas etapas.

Após a reunião:

- Prepare rapidamente um relatório provisório sobre a(s) reunião(ões)/visita. Envie-o aos parceiros para obter comentários e aprovação; e
- Planeie um relatório do projeto para os agentes locais de forma a informá-los sobre os (potenciais) parceiros. Fotografias e vídeos são úteis para fazer conhecer os territórios dos parceiros.



Atenção!

Defina claramente o que será pago por quem! Discuta e acorde com o seu parceiro a partilha de custos de viagem, alojamento, alimentação, tradução, etc. antes da reunião. Isto irá evitar mal-entendidos em relação ao que cada um deverá pagar.

b. Preparar e organizar uma visita do(s) seu(s) parceiro(s)

Além dos conselhos acima mencionados, se for a sua vez de receber o(s) seu(s) parceiro(s), deverá planejar ações específicas:

- Proponha, antes da reunião, um programa a aprovar por todos os parceiros;
- Organize uma visita guiada ao território e visitas de estudo para ajudar os seus parceiros a compreender as características e os problemas do seu território; e
- Mobilize os agentes locais (incluindo representantes eleitos) e envolva-os na dinâmica da cooperação.



Ferramentas que o podem ajudar:

- Check list "Em que pensar para a primeira reunião com os seus parceiros?" (Anexo 7)
- "Como apresentar o seu território ao seu parceiro?" (Anexo 8)
- Exemplo de apresentação do projeto ao(s) seu(s) parceiro(s) (Anexo 9)



Atenção!

Planeie visitas informais e dedicadas a cada tipo de participante! Quando estiver com o seu parceiro a pensar no programa da visita, deverá planejar:

- Combinar workshops e atividades informais para os parceiros – paralelamente à reunião "formal", é importante que os participantes tenham tempo para se conhecerem. Afinal, vão ter de trabalhar juntos!
- Reservar momentos especialmente dedicados aos eleitos locais (autarcas) e ao coordenador do GAL e/ou à pessoa responsável pela cooperação.

c. Confirmar a parceria

É importante concluir esta etapa no final da reunião/visita inicial. Preparar um relatório é uma boa forma de confirmar se a parceria consegue tomar as suas primeiras decisões.

As parcerias produzem muitas vezes um Memorando de Entendimento para formalizar e precisar decisões importantes. Geralmente, os Memorandos de Entendimento não constituem acordos legalmente vinculativos, mas respondem a questões, tais como: quem será o parceiro principal, quem irá coordenar a redação da proposta e/ou a preparação da candidatura a financiamento, etc.



Consulte o "Cross-Cultural Analysis for Learning Handbook" (guia de análise transcultural) da rede rural nacional sueca para obter conselhos úteis sobre a preparação de parcerias CTN. Os métodos PMI (Plus/Minus/Interesting) constituem uma leitura particularmente interessante relativamente a trabalhos em parceria.

2.2.3.

PREPARAR UMA CANDIDATURA DE COOPERAÇÃO TRANSNACIONAL PARA FINANCIAMENTO

Após a confirmação da parceria, a etapa seguinte envolve a preparação da candidatura a financiamento do projeto. Os GAL geralmente candidatam-se ao seu próprio financiamento. As candidaturas são preparadas pela equipa do projeto ou por consultores externos experientes.

Um dos principais fatores de sucesso associados à redação das candidaturas para financiamento da CTN é o seu grau de conhecimento das normas/procedimentos do PDR em matéria de cooperação. Aconselha-se conhecer as normas aplicadas não só ao seu território mas também ao dos seus parceiros. As versões futuras deste guia deverão incluir extratos das normas e procedimentos administrativos dos diferentes Estados-Membros em matéria de cooperação entre GAL. Outro fator de sucesso está relacionado com a capacidade de realizar uma apresentação clara da sua proposta de projeto. Esta deverá conter (pelo menos) os seguintes elementos:

- Apresentação da estrutura e organização da parceria;
- Apresentação do território do parceiro principal e dos outros parceiros;
- Objetivos comuns e individuais;
- Ações planeadas – ações transnacionais e, quando relevante, ações locais que também farão parte do projeto (e serão financiadas pelo mesmo);
- Resultados esperados e valor acrescentado;
- Estrutura de monitorização e avaliação (incluindo indicadores);
- Calendário e cronograma;
- Funções dos diferentes parceiros;
- Estrutura de gestão do projeto (incluindo referências a recursos humanos e à sua experiência);
- Aspetos financeiros ligados a custos e requisitos em termos de recursos. Diferenciar entre despesas locais e transnacionais. Precisar a atribuição de diferentes orçamentos aos parceiros. Apresentar modelos de fluxo de caixa. Considerar contingências, especialmente se estiverem envolvidas taxas de câmbio de divisas diferentes/não fixas; e
- A estratégia de comunicação (destinada a grupos internos e externos).

O conteúdo do formulário de candidatura deve ser aprovado pelo(s) parceiro(s). Este pro-

cedimento ajuda a assegurar a apropriação do projeto por todos os parceiros e promove a consistência entre as candidaturas dos diferentes parceiros. A aprovação da candidatura principal por todos os parceiros requer traduções do texto, que deverão ser orçamentadas. Também podem ser necessários documentos e adaptações complementares (por ex. cartas de intenções e/ou de compromisso dos diferentes parceiros, etc.), por isso certifique-se de que anexa todos os elementos necessários ao enviar o seu formulário.

d. Preparar o quadro de monitorização do projeto

- Todas as candidaturas requerem informações detalhadas sobre os resultados pretendidos e, na maioria dos casos, estas informações devem ser quantificadas em termos de metas.
- As metas não devem ser considerados um fardo burocrático e devem ser utilizados como ferramenta de gestão essencial para permitir à parceria proceder ao controlo dos respetivos resultados.
- Estas metas devem ser previamente acordadas por todos os parceiros. As metas também podem incluir objetivos qualitativos. É importante saber que terá de reportar sobre todas as suas metas por isso será necessário ter sistemas de monitorização para acompanhar o progresso e o cumprimento das metas.
- É essencial que essas metas sejam definidas e estabelecidas no início do projeto, para poder medir o impacto real das diferentes ações do projeto.
- Todos os parceiros devem utilizar os mesmos sistemas de acompanhamento. Por exemplo, se pretendem criar empregos, deverão utilizar a mesma definição para o emprego criado (por ex. o mesmo número de horas de trabalho por semana para um determinado número de meses).
- Nalguns casos, poderá ser necessário caracterizar o ponto de partida, a partir do qual se pode medir o progresso. É muitas vezes o caso de objetivos qualitativos, tal como melhorar a qualidade de vida ou a confiança da comunidade.
- Métodos de monitorização normalizados e modelos de relatórios melhoram a eficácia dos sistemas de monitorização dos projetos de CTN e facilitam a recolha de resultados de todos os parceiros.



Atenção!

Certifique-se de que disponibiliza tempo suficiente para produzir/preencher o seu formulário de candidatura! Não espere até o último momento! O preenchimento de candidaturas para projetos de CTN pode ser moroso uma vez que estas devem ser redigidas e aprovadas pelo(s) seu(s) parceiro(s) e por vezes por diferentes autoridades dos respetivos PDR.

2.2.4.

NEGOCIAR OS ASPETOS FINANCEIROS DE UM PROJETO DE COOPERAÇÃO

Os aspectos financeiros de projetos de CTN são diferentes de caso para caso uma vez que combinam:

- Diferentes orçamentos de parceiros localizados em diferentes regiões/Estados-Membros/países em que as obrigações legais não são necessariamente as mesmas (não apenas em termos de divisas);
- Diferentes níveis de intervenção (despesas locais suportadas por cada parceiro e ainda as despesas partilhadas relativas à parceria); e
- Diferentes fontes de financiamento, com as suas obrigações específicas.



A clarificação de questões financeiras no início de um projeto e o envolvimento de parceiros financeiros numa etapa inicial permite aos parceiros antecipar dificuldades e encontrar formas para as ultrapassar.

As primeiras questões a responder são:

- Qual é o orçamento total do projeto – incluindo custos e contribuições de diferentes fontes, e qual é o orçamento para cada parceiro?
- Que fatia do orçamento é atribuída a atividades locais e que fatia é consagrada a atividades comuns?
- Como é o orçamento do projeto dividido entre as diferentes ações?

Estas informações deverão constar do seu formulário de candidatura. Poderá ter de reorganizar as suas versões destas informações para se adaptar aos requisitos do formulário de candidatura. Chegar a acordo sobre o orçamento do projeto é um passo importante nas etapas preparatórias que contribuirá para assegurar a transparência ao longo da fase de implementação do projeto. É proposto um modelo de planificação orçamental na página 19 dos Anexos que acompanham o guia preparado pela Comissão intitulado "Guide for the implementation of the measure cooperation under the Leader axis of rural development programmes 2007-2013 (RD12/10/2006 rev3)".



Atenção!

Atividades geradoras de receita!

Alguns projetos de cooperação podem envolver atividades que geram receitas. Neste caso, deverá estimar a receita e a sua distribuição entre os diferentes parceiros. Cada parceiro deverá tratar esta receita em função dos regulamentos do seu próprio PDR.

2.2.5.

REUNIR OS RECURSOS NECESSÁRIOS: CONHECIMENTOS E COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Além dos recursos humanos internos previstos na sua candidatura, poderá estar disponível apoio adicional por parte de redes rurais, tal como:

- Redes rurais regionais (se existirem). Estas podem oferecer conselhos sobre o conteúdo das candidaturas para financiamento;
- Redes rurais nacionais. Podem igualmente oferecer conselhos em matéria de financiamento e de metodologias e ajudar na procura de parceiros; e
- O ponto de contacto da REDR oferece informações sobre questões relacionadas com a cooperação e providencia serviços online de procura de parceiros.



Atenção!

Não hesite em pedir apoio!

Se tiver pouca experiência em CTN também poderá recorrer a um perito externo. Os peritos devem conhecer os métodos de CTN e possuir conhecimentos linguísticos. Estes podem aconselhá-lo durante as etapas de preparação e agir na qualidade de moderadores durante reuniões com parceiros.

EX.

Na Áustria, a RRN oferece serviços de moderação aos GAL que desejem lançar um projeto de CTN. Estes moderadores são experientes nos métodos de CTN e geralmente intervêm durante a primeira reunião entre potenciais parceiros.



As ferramentas que o podem ajudar:

- Modelo de Carta de Intenções (Anexo 10)
- Grelha de seleção para projetos de cooperação (Anexo 11)
- Funções dos diferentes parceiros (Anexo 12)
- “Cross-Cultural Analysis for Learning Handbook”

2.3.

IMPLEMENTAR UM PROJETO DE COOPERAÇÃO

Implementar um projeto de cooperação envolve numerosas ações, muitas das quais são técnicas e específicas a temas individuais do projeto. A maior parte destas ações não é abrangida pelo presente guia e a secção seguinte debruça-se sobre aspetos comuns em matéria de gestão de projetos na sua implementação.



Os objetivos para esta etapa de implementação devem ser:

- Estabelecer e gerir a parceria (o que pode ser complexo, devido a diferenças culturais e/ou ao número de parceiros envolvidos);
- Lançar as acções principais projeto de cooperação; e
- Ativar e animar as funções dos diferentes parceiros.

Resultados esperados:

- Compreender as diferentes funções dos parceiros e as suas implicações;
- Preparação de um programa de atividades e de um plano de monitorização do projeto;
- Assinatura de um acordo de cooperação;
- Organização de atividades de comunicação entre os parceiros;
- Adoção de uma estrutura jurídica para a parceria;
- Estar preparado para relatórios de atividades e controlos futuros;
- Executar as atividades acordadas para o projeto; e
- Atingir os resultados pretendidos.

Principais etapas:

- Organizar uma parceria de cooperação;
- Formalizar a parceria;
- Animar uma parceria de cooperação.

2.3.1.

ORGANIZAR UMA PARCERIA DE COOPERAÇÃO



O que já foi feito nesta etapa:

- Confirmou a sua parceria;
- Formalizou-se o conteúdo e o desenvolvimento do projeto previsto numa candidatura para financiamento de uma cooperação transnacional, formalizou-se um Memorando de Entendimento, etc.; e
- Encontraram-se e reuniram-se os recursos necessários: humanos, técnicos, financeiros, etc.

a. Identificação do coordenador do projeto

A boa gestão de um projeto de cooperação é essencial para o seu sucesso e esta deve ser assegurada pelo coordenador do projeto. Um dos membros da parceria deve ser claramente identificado como coordenador geral do projeto. No âmbito deste parceiro coordenador, uma pessoa deve ser totalmente responsável pela implementação, animação, monitorização e gestão do projeto.



Existem várias abordagens em matéria de coordenação de um projeto de CTN. Estas incluem:

- Um único coordenador de CTN operacional ao longo de todo o projeto. Esta pessoa pode ser um dos parceiros, escolhido pelos outros, que aceite a responsabilidade da gestão e coordenação gerais do programa de cooperação (exemplo em construção);
- Um único coordenador da cooperação transnacional, que presta contas e é apoiado pelos coordenadores nacionais (importantes em projetos que envolvem um grande número de parceiros); ou
- Coordenação partilhada/rotativa. Neste caso os parceiros gerem e coordenam à vez diferentes etapas ou aspetos do programa de cooperação, de acordo com elementos predefinidos. Neste caso, deve ser assegurada uma coordenação eficaz entre os diferentes coordenadores. Isto permitirá a aquisição de determinadas competências em matéria de gestão e coordenação da cooperação, especialmente pelos parceiros menos experientes (exemplo em construção).

A escolha do método de coordenação dependerá da capacidade dos parceiros, em termos dos seus recursos para as tarefas de coordenação (recursos humanos e financeiros), e da vontade dos parceiros, mas também do tipo de projeto.



Atenção!

A coordenação de um projeto requer competências importantes! Um "bom" coordenador de cooperação possuirá, de preferência:

- Competências linguísticas para comunicar diretamente com os parceiros;
- Experiência anterior na gestão de projetos de cooperação ou ter colaborado com parceiros externos;
- Boas capacidades de gestão de projetos; e
- Boas competências em comunicação, diplomacia e negociação.

b. Estabelecimento do processo de tomada de decisão

Os processos de tomada de decisão devem ser claramente definidos e descritos num documento aprovado por todos os parceiros (no formulário de candidatura e no acordo de cooperação) de forma a assegurar transparência e para evitar qualquer mal-entendido. Este documento deve ainda referir condições legalmente vinculativas estabelecidas pela autoridade de gestão em relação ao financiamento do PDR.

Poderá decidir constituir uma comissão de decisão (comissão executiva) com os representantes dos diferentes parceiros, que será a estrutura da tomada de decisões para a totalidade do projeto.

28

As decisões também podem ser tomadas de forma informal ou por voto, com base em regras predefinidas para a representação. Esta solução é compatível com um sistema de coordenador único e com um sistema de coordenação partilhada ou rotativa. No entanto, uma vez que implica a criação de uma outra estrutura, será preferível reservá-la para parcerias mais complexas (ou seja, as que envolvem maior número de parceiros).

2.3.2.

FORMALIZAR A PARCERIA

a. O acordo de cooperação

Um acordo formal de cooperação pode ser produzido e assinado assim que os detalhes do projeto estiverem bem definidos e as funções dos parceiros, o roteiro e o calendário forem aprovados.

Este documento é o "contrato" com o qual os parceiros se comprometem oficialmente para implementar as ações programadas dentro dos prazos definidos.

Este acordo de cooperação é um acordo legalmente vinculativo que contribui para conferir à parceria um estatuto mais oficial.



Atenção!

Assine o documento o mais cedo possível!

A ideia é formalizar o compromisso... e não explicar o que aconteceu. O documento oficial pode ser assinado assim que o projeto, o seu conteúdo e as suas regras estiverem claramente definidos.

O acordo de cooperação pode evitar problemas no futuro!

O acordo de cooperação pode contribuir para resolver questões suspensas ou ambiguidades e para clarificar elementos em falta.

Os acordos de cooperação podem assumir várias formas:

- Uma troca de cartas detalhadas em que as funções, obrigações e compromissos de cada parceiro são expressos. Esta é uma solução simples mas difícil de tornar legalmente vinculativa em caso de problemas;
- Um protocolo de cooperação que deve cobrir os mesmos aspetos acima mencionados; e
- Um acordo de cooperação ao abrigo da legislação nacional (geralmente do país do parceiro principal) ou de estatuto europeu (por ex. GEIE – Grupo Europeu de Interesse Económico) em que os diferentes artigos cobrem todos os aspetos da implementação do projeto e da distribuição das funções (incluindo dados financeiros, processo de tomada de decisão, etc.). Ver Anexo I "Model cooperation agreement" do "Guide for the implementation of the measure cooperation".

b. Estabelecer uma estrutura comum para o projeto de cooperação

Mesmo que não seja, como acontece na maior parte dos casos, uma obrigação, pode criar uma estrutura oficial para a implementação do seu projeto. Isto significa escolher um tipo de estrutura apropriado e redigir o respetivo estatuto jurídico.

c. Tipos possíveis de estruturas de cooperação

Antes de redigir os estatutos, é importante determinar a forma jurídica que mais se adapta: aos parceiros, aos objetivos e às ações a implementar no projeto de cooperação, etc.

É igualmente importante compreender as vantagens e desvantagens das diferentes formas jurídicas.

d. Escolher um tipo de estrutura para o projeto de cooperação? A estrutura não faz o projeto!

A escolha de determinado tipo de estrutura está diretamente relacionada com a etapa do projeto. Poderá não ser necessário formalizar uma parceria "pesada" logo no início do projeto. Uma forma mais ligeira (que pode ser informal, desde que um acordo de cooperação seja suficientemente claro sobre as funções e obrigações de cada parceiro) irá permitir ao projeto crescer lentamente e ser posteriormente definido. Só quando se encontra totalmente operacional é que deve ser adotada uma estrutura comum para oficializar a parceria.

Lista de questões que os parceiros devem colocar antes de adotar uma estrutura jurídica:

- Precisamos de ter uma estrutura legal formalizada para a implementação do projeto de cooperação? Qual seria o valor acrescentado desta estrutura jurídica para o projeto de cooperação e as ações a implementar? Um acordo de cooperação completo não é suficiente?
- Quais são os diferentes tipos de estrutura jurídica existentes?
- Para cada estrutura jurídica devem ser consideradas diferentes questões:
- O estatuto legal corresponde ao projeto de cooperação, ao estatuto dos parceiros envolvidos e às ações a realizar?
- Quais seriam as consequências da escolha em termos de novos requisitos (especialmente em termos de procedimentos administrativos, financeiros e/ou de controlo...)
- Quais seriam as consequências das diferentes possibilidades jurídicas para a implementação quotidiana do projeto (durante a sua implementação e execução: especialmente em termos de atrasos e de recursos humanos)?

2.3.3.**DINAMIZAR UMA PARCERIA DE COOPERAÇÃO**

As atividades de dinamização são essenciais para manter um projeto em curso.

A animação deve ser cuidadosamente programada e cobrir todas as tarefas do projeto. As funções de animação são muitas vezes atribuídas aos coordenadores de projeto, mas os especialistas externos também podem ser contratados para animar os projetos. Os responsáveis externos pela animação devem ser capazes de gerir projetos de cooperação e ter experiência em abordagens multiculturais e na gestão de relações entre parceiros.

**Atenção!**

Animação externa não significa que os parceiros não devam ser envolvidos! A colaboração com um facilitador externo alivia alguma da carga de trabalho aos parceiros. No entanto, os parceiros devem permanecer responsáveis pelo projeto e pela sua orientação. O facilitador não deve assumir o controlo do projeto. Os parceiros devem estar envolvidos na orientação do processo de implementação e reter o controlo do processo de tomada de decisões.

Para dinamizar os conteúdos do projeto, é útil organizar grupos de trabalho com responsabilidade na implementação de diferentes aspetos do projeto. Poderá também ser útil (e mais adequado) dar a responsabilidade dos diferentes grupos de trabalho a diferentes parceiros do projeto.

Estes grupos de trabalho devem agir em colaboração com o coordenador geral, que será responsável pela recolha de impressões e pela difusão de informações sobre o progresso dos grupos de trabalho entre todos os membros da parceria.

Algumas ferramentas e métodos poderão ajudá-lo em termos de animação. Cada um destes pontos é apresentado em detalhe de seguida.

a. Preparação de um roteiro para o projeto de cooperação...

Convém definir e validar um programa de trabalho comum, geralmente denominado "roteiro". Este conteúdo acordado pode contribuir para assegurar uma implementação correta das ações do projeto e facilitar a relação entre os parceiros. Os coordenadores devem considerar este plano de atividades como um meio essencial para proceder à monitorização do progresso do projeto e controlar o alcance dos objetivos. Também pode servir para identificar as ações que não acompanham o ritmo e encorajar os parceiros a retificá-las.



O roteiro deverá identificar:

- os diferentes componentes e etapas do projeto de cooperação;
- as ações a realizar para cada etapa; e
- os parceiros responsáveis, objetivos e indicadores para cada etapa.



Atenção!

A cooperação leva tempo!

Não se esqueça, ao preparar um calendário, que as atividades de cooperação levam muitas vezes mais tempo do que as atividades locais. Por isso, deve ser realista e não hesite em calcular por cima o tempo necessário para algumas etapas do projeto de forma a respeitar os prazos do projeto o mais possível e evitar deceções!

A preparação do roteiro numa fase inicial permite assegurar alguma flexibilidade, ao planear apenas as grandes etapas e não as etapas secundárias que fazem parte das grandes etapas.

O roteiro deve ser adaptado, se necessário, a novas realidades que surjam durante a fase de implementação. A consequência de cada alteração deve ficar bem identificada. As alterações devem ser o mais possível limitadas a fim de permitir ao roteiro assumir as funções de monitorização.

b. Organização de reuniões, visitas e trocas...

A implementação de um projeto de cooperação que envolva a intervenção de parceiros geograficamente afastados, e que só conseguem comunicar por correio electrónico ou por telefone, não é uma tarefa fácil. Para que a cooperação seja "real" e conduza a um intercâmbio de qualidade e a resultados tangíveis, é importante planear reuniões. O contacto directo é de facto essencial para facilitar a implementação eficaz do projeto e multiplicar as possibilidades de aprendizagem mútua.

As reuniões de cooperação podem ser regulares e breves ou menos frequentes e mais longas. Tudo dependerá das questões a examinar, da distância entre parceiros, dos conhecimentos que possuem e do número de parceiros. Seja qual for o tipo de reunião prevista (visitas de estudo, seminários, intercâmbios, etc.), é necessário para cada reunião programada:

- Preparar bem a reunião para ser o mais eficaz possível;
- Indicar claramente o que cada parceiro deverá financiar durante e após a reunião (incluindo em termos de alojamento e refeições);
- Planear o que cada parceiro deverá fazer antes da reunião e o que deverá levar para a reunião;
- Definir uma ordem de trabalhos aceite por todos os participantes;
- Prever a redação e distribuição de uma ata completa a todos os participantes;
- Prever problemas linguísticos e planear interpretação profissional, se necessário; e
- Concluir a reunião com um breve resumo do que foi dito e, sobretudo, dos compromissos assumidos por cada participante (quem faz o quê e até quando!)



Atenção!

Falar um idioma não significa ter competências de interpretação! A interpretação requer conhecimentos específicos e não deixa tempo para participar ativamente na reunião. Não hesite em nomear um intérprete profissional, mesmo se as pessoas que fazem parte da sua equipa tiverem bons conhecimentos linguísticos. Se estes tiverem de participar ativamente no conteúdo, não serão capazes de agir na qualidade de intérpretes! Isto não será necessário se todos os participantes falarem suficientemente bem um idioma comum (incluindo os aspetos mais técnicos do projeto).

c. Organização da comunicação entre parceiros

Além das reuniões e da assinatura de documentos, é importante assegurar que os parceiros mantêm contactos regulares, especialmente para ter conhecimento do progresso em diferentes áreas e de como isso se relaciona com o seu próprio trabalho. A comunicação é essencial para facilitar a gestão, monitorização, elaboração de relatórios e administração do projeto.

Durante as etapas de planificação do projeto, deve ser acordado um plano de comunicação comum. Isto providencia uma estrutura para conferências telefónicas regulares, troca de e-mails, reações a ações realizadas localmente em diferentes áreas, datas limite para a apresentação de relatórios, etc.

Os problemas linguísticos podem limitar trocas regulares. Este problema deve ser previsto e talvez resolvido ao utilizar serviços de tradução e de interpretação ou, para os projetos a longo prazo, ao considerar formação em idiomas para melhorar os conhecimentos técnicos do pessoal envolvido no projeto. Todos os documentos importantes devem ser traduzidos sempre que possível.



Atenção!

Existem diferentes soluções para facilitar os problemas linguísticos! É sempre possível trabalhar com tradutores ou intérpretes profissionais... mas também pode escolher trabalhar com estudantes de línguas, estudantes estrangeiros na região, residentes locais originários de outros países, etc.

d. Tenha em conta os aspetos culturais do projeto, de cada parceiro...

É possível progredir de forma benéfica se considerar a diversidade cultural como um ponto forte para o projeto e ao utilizá-la como um motor de criatividade para estimular diferentes ideias. Os problemas podem ser transformados em oportunidades ao promover um diálogo aberto sobre diferentes pontos de vista para obstáculos comuns.

e. Assegure o compromisso contínuo dos parceiros com o projeto de cooperação

Todos os parceiros devem interessar-se pelo projeto e estar determinados a participar no mesmo, conforme estabelecido no acordo de cooperação. Além deste compromisso "obrigatório", é útil fazer do projeto uma parceria dinâmica para que todos os participantes se sintam parte do projeto, envolvidos, contribuam e beneficiem do mesmo. Isto pode ser alcançado através de ações de comunicação programadas, tal como a organização de eventos informais e o desenvolvimento de documentos de comunicação comuns.

As ações que contribuem para aliviar potenciais sobrecargas de trabalho da parceria também são técnicas eficazes para encorajar uma maior participação. A definição de procedimentos operativos normalizados e a produção de diretrizes associadas (como os manuais e os modelos de comunicação) contribui para reduzir potenciais mal-entendidos, conflitos e ineficiências.



Atenção!

A cooperação é por vezes transnacional E local!

Ao nível transnacional, implementação significa acompanhar diferentes ações, a gestão do projeto e de questões financeiras, a avaliação de resultados do projeto, etc.

Ao nível local, implementação significa realizar ações locais que vão alimentar o projeto de cooperação e utilizar os resultados do projeto de cooperação na estratégia local de desenvolvimento.

A participação contínua dos agentes/atores locais contribui para assegurar a ligação entre o projeto de cooperação e as atividades realizadas no plano local. Isto requer uma comunicação regular com os agentes locais para atualizações em termos de progresso do projeto, incluindo resultados das reuniões e das diferentes etapas do projeto.

O grupo de reflexão local sobre a cooperação estabelecido durante as primeiras etapas de definição da estratégia de cooperação pode agir na qualidade de comité de monitorização da cooperação. Se esta abordagem for escolhida, o comité deverá receber relatórios regulares sobre a evolução dos diferentes elementos do projeto.

Os membros do grupo de reflexão/comité também podem ser convidados a participar em algumas das reuniões e visitas do projeto a fim de oferecer um ponto de vista externo e facilitar reações às atividades realizadas. Estas opiniões adicionais podem ser extremamente vantajosas para todas as partes envolvidas.

Lembre-se...

- Não parta do princípio que todas as questões foram bem compreendidas por todos os parceiros antes de serem discutidas de forma aprofundada. Poderá ser preferível dizer as coisas duas vezes do que não as dizer!
- A parceria pode sofrer alterações durante a fase de implementação. Assim, permita essas alterações (adicionar ou reduzir parceiros) e defina desde o início as regras para essas alterações.
- Quando as parcerias de cooperação envolvem um grande número de estruturas, poderá ser útil programar várias reuniões mais pequenas em vez de uma grande. Ainda assim de vez em quando é necessário reunir com todos os parceiros.



As ferramentas que o podem ajudar:

- Cronograma para gestão do projeto de cooperação (Anexo 13)
- Possíveis estruturas legais para apoiar o projeto de cooperação (Anexo 14)
- Como comunicar com parceiros à distância? (Anexo 15)
- Modelo de acordo de cooperação (Anexo 16)
- Exemplo de apresentação de um orçamento para um projeto de cooperação transnacional (Anexo 17)
- "Cross-Cultural Analysis for Learning Handbook"



O que já foi feito nesta etapa:

- Está a implementar o seu projeto de cooperação juntamente com o(s) seu(s) parceiro(s);
- Está regularmente em contacto com o(s) seu(s) parceiro(s);
- O seu projeto está em andamento;
- Está a monitorizar o seu desempenho.

2.4. AVALIAÇÃO E VALORIZAÇÃO

2.4.1. MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

A aplicação de ferramentas de monitorização e avaliação ajuda a melhorar a qualidade e o valor acrescentado alcançado por projetos de CTN.

A monitorização e a avaliação ocorrem em diferentes etapas num projeto de CTN. Estão interligadas uma vez que a monitorização providencia muitos dados para avaliação. Experiências anteriores demonstraram o papel crucial da monitorização e da avaliação na:

- Cordenação e gestão de projetos de cooperação;
- Comunicação de resultados da cooperação, incluindo o seu valor acrescentado para o território; e
- Melhoria da qualidade de futuros projetos ao identificar boas práticas e partilhar conhecimentos adquiridos.



a. Monitorização

A monitorização é uma ferramenta de gestão. Refere-se a um processo de medição do progresso de acordo com indicadores de monitorização do projeto acordados no início do projeto. Os indicadores de monitorização podem medir informações quantitativas e qualitativas e é essencial que todos os parceiros utilizem métodos de monitorização consistentes (incluindo definições de indicador comum).

A monitorização é geralmente realizada internamente através de parceiros do projeto e deve ocorrer regularmente. A frequência de medição do progresso, através de indicadores, também deve ser acordada previamente por todos os parceiros. As informações recolhidas a partir da monitorização ajudam a identificar se o projeto se encontra no caminho certo para alcançar os seus objetivos.

A monitorização pode confirmar se um projeto está a decorrer conforme os planos ou alertar quando o desempenho não é o esperado.

b. Avaliação

A avaliação é uma ferramenta que tem como objetivo avaliar o sucesso do passado e retirar lições para o futuro. Envolve uma abordagem metodológica abrangente muitas vezes implementada no final do projeto.

Pode incluir uma análise qualitativa do projeto: resultados em termos sociais, económicos e ambientais (relevância e impacto); método de implementação e desempenho da parceria (eficácia, eficiência); e perspectivas futuras ou resultados (sustentabilidade). Pode ser recolhida informação de avaliação através da análise de relatórios de monitorização e/ou através da consulta de diferentes intervenientes envolvidos no projetos de CTN.

A avaliação é geralmente executada externamente por avaliadores independentes e a avaliação deve sempre tentar explorar o valor acrescentado e as sinergias conquistadas em processos de CTN. Estes resultados podem ser mais ou menos concretos.

As conclusões da avaliação podem ser utilizadas como ferramenta de comunicação. Os resultados da avaliação de um projeto de CTN podem ser utilizados para demonstrar à população local, aos parceiros financeiros e à imprensa os benefícios reais de um projeto europeu. Essa apresentação também pode tomar a forma de organização de um evento, juntamente com o(s) seu(s) parceiro(s) transnacional(ais) que estão a visitar a sua região.

O "evento final" deve apresentar informações da avaliação sobre os resultados dos seus projetos de CTN e realçar impactos atuais e esperados. Deverá ser salientado o valor acrescentado alcançado em cada território participante.

A tabela seguinte ajuda a resumir as diferenças entre monitorização e avaliação.

| | Monitorização (ferramenta de gestão) | Avaliação (ferramenta de avaliação) | Avaliação (ferramenta de comunicação) |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Função | Gestão operacional do projeto. | Aspetos estratégicos, método de implementação do projeto. | Resultados concretos e valor acrescentado da CTN. |
| Objetivos | Identificar e resolver problemas de implementação. Apreciar resultados em relação aos objetivos. | Apreciar resultados, impacto, valor acrescentado. Promover sucessos e lições aprendidas. | Promover a CTN. Sensibilizar as pessoas para os benefícios de uma ação conjunta europeia, especificamente de projetos de CTN. |
| Grupo alvo | Gestão do projeto. | Intervenientes do projeto. | Intervenientes do projeto, população local. |
| Responsabilidades | Parceiro principal: coordenação. Outros parceiros: participação, recolha de indicadores. | Parceiro principal: coordenação. Outros parceiros: recolha de informações e disseminação. | Parceiro principal e outros parceiros. |

É extremamente importante estabelecer e implementar estes processos de monitorização e avaliação a partir do momento que começa a redigir o formulário de candidatura/roteiro do projeto. A monitorização e avaliação só serão um apoio significativo para os objetivos do seu projeto de CTN se seguir indicadores predefinidos.



Atenção!

É importante os indicadores de monitorização selecionados serem SMART:

- Específicos: o que será medido exatamente, em que área geográfica, com que unidade(s)?
- Mensuráveis: para o projeto ficar em posição de recolher informações e dados, quais são os valores iniciais (denominados: valores de referência)?
- Alcançáveis: que alterações são esperados como resultado do projeto? São realistas?
- Relevantes: os indicadores conseguem medir todas as atividades principais do projeto?
- Temporizados: quando é que alguma coisa deverá acontecer? Em que período?

2.4.2.

CAPITALIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE RESULTADOS DE PROJETOS DE CTN

A cooperação europeia pode facilitar trocas entre países e, assim, promover diferentes formas de pensar. Tem o potencial de impulsionar a emergência de novas ideias e de novas soluções para zonas rurais. A divulgação de boas práticas assegura que todas as pessoas podem beneficiar das experiências de outros. Está claramente ligada à avaliação e contribui para a promoção de cooperação transnacional.

As ferramentas de capitalização podem ser escolhidas dependendo do grupo alvo: (potenciais) beneficiários, representantes eleitos, imprensa/meios de comunicação, público geral ou específico (habitantes, empresários...), etc. A forma como a informação será apresentada/estruturada pode diferir.

A capitalização de projetos de CTN pode ser alcançada através de diferentes tipos de ferramentas:

- Vídeos sobre o projeto com entrevistas dos intervenientes;
- Eventos para promover projetos de CTN; e
- Fichas do projeto que abrangem geralmente os elementos seguintes:
 - identidade – descrever o perfil e as características da área e do parceiro principal e dos outros parceiros;
 - apresentação do(s) objetivo(s) do projeto;
 - metodologia de implementação do projeto;

- resultados esperados e alcançados;
- lições aprendidas; e
- transferabilidade – quais são as condições relacionadas com o contexto local?
- O que seria preciso para adaptar o projeto a outro contexto?



Atenção!

Muitas destas coisas já foram feitas!

Não tente refazer ou reinventar o que já existe! Todas as redes rurais, de todos os níveis, trabalham na capitalização de experiências. Não hesite em utilizar esses documentos!

2.4.3.

COMUNICAÇÃO – COMO PUBLICITAR UM PROJETO DE COOPERAÇÃO TRANSNACIONAL (CTN)?

Todas as ações cofinanciadas por fundos da Comissão Europeia devem ser publicitadas. A comunicação é crucial neste processo de sensibilização para:

- estimular o interesse em oportunidade de CTN entre atores locais e potenciais participantes em projetos futuros de CTN;
- contribuir para a abertura a novas formas de pensar num território e "ampliar horizontes" ao introduzir novas ideias "descobertas" durante as relações transnacionais;
- partilhar experiências, disseminando assim boas práticas a outras zonas rurais da Europa; e
- sensibilizar as pessoas para o potencial de trabalhar a nível Europeu, estabelecendo assim uma visão concreta da ação das políticas europeias.

Diferentes ferramentas de comunicação, mensagens e calendarização a estabilizar com diferentes públicos alvo:

| Grupo alvo | O quê | Com que ferramentas | Quando |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beneficiários | Sensibilizar para cofinanciamento da UE | Os métodos de visibilidade utilizados incluem a referência standard apresentada na documentação do projeto, materiais R/P* (incluindo os destinados a escolas) e colocar as bandeiras da UE durante a apresentação do projeto e eventos do projeto | Ao longo da implementação do projeto e especialmente quando as ações envolvem beneficiários |
| Potenciais beneficiários | Apresentar a potencial diversidade de tópicos que podem ser tratados em projetos de CTN | Os materiais R/P* incluem: <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de dados do projeto • Vídeo do projeto • Artigos da imprensa/notícias • Reuniões para divulgação de informação envolvendo operadores da cooperação (testemunhos) | Ao longo da implementação do projeto |
| Representantes eleitos | Suscitar interesse na CTN: qual é o valor acrescentado para o seu território? | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniões para divulgação de informação com testemunhos de pessoas eleitas envolvidas em projetos de CTN • Vídeo do projeto | No início e no final do projeto |
| Imprensa/meios de comunicação | Promover a CTN através do exemplo de um projeto concreto. Realçar a dimensão europeia | <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de projeto • Vídeo do projeto • Artigos da imprensa/notícias | Quando o projeto alcança os primeiros resultados tangíveis. Durante uma etapa importante na implementação de um projeto de CTN (evento...) |
| Público em geral | Aumentar a visibilidade do envolvimento europeu no desenvolvimento de áreas rurais | <ul style="list-style-type: none"> • Os métodos de visibilidade utilizados incluem a referência standard apresentada na documentação do projeto, materiais R/P* (incluindo os destinados a escolas) e colocar as bandeiras da UE durante a apresentação do projeto e eventos do projeto. • Folheto do projeto • Vídeos do projeto • Artigos de imprensa/notícias | |

* Relações Públicas

Lembre-se...

- Deve antecipar o mecanismo de monitorização e de avaliação: necessita de começar no momento da concepção da sua candidatura do projeto;
- Preveja um plano de comunicação no seu formulário de candidatura: que grupos alvo, objetivos e ferramentas/ações/calendário?
- Redija a ficha do seu projeto de CTN de forma breve mas compreensível e precisa;
- Adapte as mensagens de divulgação ao grupo alvo.



As ferramentas que o podem ajudar:

- Grelha de avaliação para a cooperação (Anexo 18)
- "Contact details of Rural Evaluation network"
- Kit de ferramentas de publicitação (Anexo 19)
- Exemplos de ferramentas de comunicação (Anexo 20)
- Modelo de ficha de projetos de cooperação (Anexo 21)
- Bases de dados sobre projetos de cooperação Leader+ (2000-2006)

3.

GLOSSÁRIO

AUTORIDADES DE GESTÃO (AG)

São responsáveis pela gestão dos programas de desenvolvimento rural, ao nível nacional ou regional.

BASE DE DADOS DE BOAS PRÁTICAS

Ferramenta comum para divulgar exemplos selecionados de boas (ou melhores) práticas na implementação de programas de desenvolvimento rural na União Europeia.

BASE DE DADOS DE PROJETOS DE COOPERAÇÃO

Fornece uma lista de projetos de cooperação transnacional aprovados.

COOPERAÇÃO INTERTERRITORIAL

Significa cooperação entre dois ou mais Grupos de Ação Local do mesmo Estado-Membro.

CTN

Ou Cooperação Transnacional significa a cooperação entre um ou mais Grupos de Ação Local de pelo menos dois Estados-Membros em que pelo menos um é selecionado do Eixo Leader. CTN também inclui a cooperação de Grupos de Ação Local dos UE-27 com grupos semelhantes em países terceiros que seguem uma abordagem semelhante à abordagem Leader.

EIXO

Grupo coerente de medidas com objetivos específicos que resultam diretamente da sua implementação e que contribuem para um ou mais objetivos da política de desenvolvimento rural. Há três eixos temáticos: Eixo 1 – melhorar a competitividade do setor agrícola e florestal; Eixo 2 – apoiar a gestão da terra e melhorar o ambiente; Eixo 3 – melhorar a qualidade de vida em áreas rurais e diversificação da economia rural. Os três eixos temáticos são complementados por um eixo "metodológico" dedicado à abordagem Leader (eixo Leader).

EIXO LEADER

É um eixo ou abordagem metodológica que pode ser implementado para complementar os outros três eixos temáticos (objetivos) do FEADER. O eixo Leader é um elemento obrigatório dos programas de desenvolvimento rural que deve ser implementado pelos Estados-Membros durante o período de programação 2007-2013. O eixo Leader é utilizado para financiar: a implementação das Estratégias de Desenvolvimento Local de Grupos de Ação Local estabelecidas com base num ou mais dos três eixos temáticos; os projetos de cooperação transnacional e interterritorial entre GAL; e os custos operativos

dos GAL, incluindo a capacitação necessária para a preparação de estratégias de desenvolvimento local e a animação do território.

ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL (EDL)

É um documento de programação formulado e implementado pelo GAL de determinado território com vista a alcançar os objetivos de um ou mais dos três eixos temáticos de desenvolvimento rural que devem contribuir para o desenvolvimento local.

GRUPO DE AÇÃO LOCAL (GAL)

É uma parceria público-privada cujo objetivo é melhorar o potencial a longo prazo do território e que tem capacidade para definir e implementar uma estratégia de desenvolvimento para o território. O GAL é selecionado para implementar uma estratégia de desenvolvimento local com base em critérios estabelecidos ao nível do programa pela autoridade de gestão.

GUIA DE COOPERAÇÃO TRANSNACIONAL (CTN)

É um «Guia Integrado para Cooperação Europeia» que tem como objetivo promover e apoiar a cooperação transnacional durante o período de programação 2007-2013. O «guia» fornece informações práticas ao nível do projeto, incluindo uma descrição das regras de programação.

Como tal, é um suporte para os beneficiários (GAL) e é um complemento para o existente guia administrativo "Guide for the implementation of the measures cooperation under the Leader Axis of rural development programmes 2007-2013".

MEDIDAS

São um conjunto de operações que contribuem para a implementação de um eixo. As autoridades de gestão propõem, a nível nacional ou regional, os seus programas de desenvolvimento rural escolhendo entre medidas que se adequam melhor às necessidades das suas zonas rurais e que têm em conta as prioridades e estratégias escolhidas nos Planos Estratégicos Nacionais para o desenvolvimento rural.

MONITORIZAÇÃO

Esta atividade é realizada durante a implementação de cada PDR, sob a responsabilidade da autoridade de gestão e de cada comité de acompanhamento dos Estados-Membros, de forma a monitorizar a implementação do programa.

PRD

Ou Programa de Desenvolvimento Rural é a base da política de desenvolvimento rural. É uma abordagem estratégica que define as prioridades da UE para o desenvolvimento rural para o período 2007-2013. Estas prioridades providenciam o enquadramento com base nas diretrizes estratégicas da comunidade, de acordo com as quais os Estados-Membros prepararam os seus Programas de Desenvolvimento Rural. Para este efeito, a política de desenvolvimento rural (FEADER) foca-se em três objetivos ou eixos centrais: melhorar a competitividade do setor agrícola e florestal; apoiar a gestão das terras e melhorar o ambiente; e melhorar a qualidade de vida em áreas rurais e a diversificação

da economia rural. Estes três eixos temáticos são complementados por um eixo «metodológico» dedicado à abordagem Leader.

PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO RURAL (PDR)

Formulados pelos Estados-Membros ou pelas Regiões e aprovados pela Comissão, representam os meios através dos quais a Política de Desenvolvimento Rural é implementada na UE, de acordo com o Regulamento (CE) N.º 1698/2005. Há mais de 90 PDR para o período de programação entre 2007 e 2013.

RRN

Ou Rede Rural Nacional foi estabelecida em cada Estado-Membro de acordo com o Artigo 66(3) do Regulamento do Conselho (CE) N.º 1698/2005 e o Artigo 68: Artigo 39. Os seus principais objetivos e obrigações são: Reunir as organizações e as administrações envolvidas no desenvolvimento rural. Facilitar, ao nível do Estado-Membro, a troca de conhecimento e apoiar a implementação e avaliação da política de desenvolvimento rural e assegurar e coordenar o fluxo de informações entre os níveis local, nacional e europeu. Ter um plano de ação que proporcione: uma transferência de conhecimentos (identificação, análise e certificação de boas práticas transferíveis e provisão de informação, a organização de trocas de experiência e de know-how); formação (preparação de programas de formação para Grupos de Ação Local no processo de constituição); e assistência técnica para cooperação transnacional e interterritorial.

4.

NORMAS E PROCEDIMENTOS

Cada PDR tem os seus próprios requisitos relativos à proposta e implementação de projetos de CTN. Para os atores rurais que implementam projetos de CTN é muito importante estar consciente das normas relativas ao seu próprio PDR, assim como das normas que afetam as ações dos seus parceiros de CTN. Mais informações serão disponibilizadas brevemente.

5.

PROGRAMAÇÃO

Aqui pode encontrar a lista de Programas Nacionais de Desenvolvimento Rural de todos os Estados-Membros. Estes podem ser consultados diretamente através da versão eletrónica deste guia no Website da REDR.

| Programas Nacionais de Desenvolvimento Rural | | |
|----------------------------------------------|----------------------------------|--------|
| Estado-Membro | Região/Estado | Idioma |
| Alemanha | Regulamento Nacional Básico | DE |
| | Bade-Vurtemberg | DE |
| | Baviera | DE |
| | Brandenburgo | DE |
| | Hamburgo | DE |
| | Hesse | DE |
| | Baixa Saxónia e Bremen | DE |
| | Mecklemburgo-Pomerânia Ocidental | DE |
| | Reno-Vestefália Norte | DE |
| | Renânia-Palatinato | DE |
| | Sarre | DE |
| | Saxónia | DE |
| | Saxónia-Anhalt | DE |
| | Schleswig-Holstein | DE |
| | Turingia | DE |
| Áustria | | DE |
| Bélgica | Flandres | NL |
| | Valónia | FR |
| Bulgária | | BG/EN |
| Chipre | | EL |
| Dinamarca | | DA/EN |
| Eslováquia | | SK/EN |
| Eslovénia | | SL/EN |

| → Programas Nacionais de Desenvolvimento Rural | | |
|------------------------------------------------|-------------------------|--------|
| Estado-Membro | Região/Estado | Idioma |
| Espanha | Nacional | ES |
| | Andaluzia | ES |
| | Aragão | ES |
| | Principado das Astúrias | ES |
| | Ilhas Baleares | ES |
| | País Basco | ES |
| | Ilhas Canárias | ES |
| | Cantábria | ES |
| | Castela e Leão | ES |
| | Castela-La Mancha | ES |
| | Catalunha | ES |
| | Estremadura | ES |
| | Galiza | ES |
| Estónia | | ET/EN |
| Finlândia | Finlândia Continental | FI/EN |
| | Região de Åland | EN |
| França | Hexágono | FR |
| | Córsega | FR |
| | Guadalupe | FR |
| | Guiana | FR |
| | Martinica | FR |
| | Reunião | FR |
| Grécia | | EL |
| Hungria | | HU/EN |
| Irlanda | | EN |
| Itália | Abruzzo | IT |
| | Aosta Valley | IT |
| | Apúlia | IT |
| | Basilicata | IT |
| | Bolzano | IT |
| | Calábria | IT |
| | Campania | IT |
| | Emilia-Romagna | IT |





Programas Nacionais de Desenvolvimento Rural

| Estado-Membro | Região/Estado | Idioma |
|-----------------|-----------------------|--------|
| Itália | Friuli-Venezia Giulia | IT |
| | Latium | IT |
| | Ligúria | IT |
| | Lombardia | IT |
| | Marche | IT |
| | Molise | IT |
| | Piemonte | IT |
| | Sardenha | IT |
| | Sicília | IT |
| | Trento | IT |
| | Toscânia | IT |
| | Úmbria | IT |
| | Veneto | IT |
| Letónia | | LV/EN |
| Lituânia | | LT/EN |
| Luxemburgo | | FR |
| Malta | | MT/EN |
| Países Baixos | | NL/EN |
| Polónia | | PL/EN |
| Portugal | Continente | PT/EN |
| | Madeira | PT |
| | Açores | PT |
| República Checa | | CZ |
| Roménia | | RO/EN |
| RU | Inglaterra | EN |
| | Gales | EN |
| | Escócia | EN |
| | Irlanda do Norte | EN |
| Suécia | | SV/EN |

6.

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1:** Questões para apoiar a definição da sua estratégia de cooperação e identificar projetos de cooperação
- Anexo 2:** Termos de referência e critérios de seleção para a assistência técnica externa
- Anexo 3:** Organizar as ideias de cooperação numa lista de prioridades
- Anexo 4:** Modelo de anúncio de cooperação
- Anexo 5:** Modelo de atividade de parceria: visita de estudo sobre como potenciais parceiros abordam uma questão específica ou resolvem um problema específico no seu território
- Anexo 6:** Exemplo de modelo de atividade de parceria: troca de informações, experiências e/ou Boas Práticas
- Anexo 7:** Check list: "Em que pensar para a primeira reunião com os seus parceiros?"
- Anexo 8:** "Como apresentar o seu território ao seu parceiro?"
- Anexo 9:** Exemplo de apresentação do projeto ao(s) seu(s) parceiro(s)
- Anexo 10:** Modelo de Carta de Intenções
- Anexo 11:** Grelha de seleção para projetos de cooperação
- Anexo 12:** Funções dos diferentes parceiros
- Anexo 13:** Cronograma para gestão do projeto de cooperação
- Anexo 14:** Possíveis estruturas legais para apoiar o projeto de cooperação
- Anexo 15:** Como comunicar com parceiros à distância
- Anexo 16:** Modelo de acordo de cooperação
- Anexo 17:** Exemplo de apresentação de um orçamento para um projeto de cooperação transnacional
- Anexo 18:** Grelha de avaliação para cooperação
- Anexo 19:** Kit de ferramentas de publicitação
- Anexo 20:** Exemplos de ferramentas de comunicação
- Anexo 21:** Modelo de ficha de projetos de cooperação

ANEXO 1

QUESTÕES PARA APOIAR A DEFINIÇÃO DA SUA ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO E IDENTIFICAR PROJETOS DE COOPERAÇÃO

1. Contexto

- Tenho uma visão detalhada do contexto socioeconómico e da estrutura política e institucional do meu território?

2. Diagnóstico de cooperação: experiências transnacionais da nossa área

- Quais são as experiências existentes em termos de cooperação e que resultados obtiveram?
- Quais são os temas principais dos projetos de cooperação transnacional já existentes?
- Que agentes locais já têm contactos europeus?
- Que agentes locais já estiveram envolvidos em ações com parceiros externos?
- Quais são os agentes locais que têm as capacidades linguísticas que precisamos?
- Quais são os parceiros estrangeiros das nossas autoridades locais?

3. Opções de Projetos

- Quais são as nossas necessidades locais, quais são as expectativas locais e qual o valor acrescentado esperado pela cooperação?
- Alguns agentes locais já têm ideias sobre possíveis projetos de cooperação?
- Qual é a sua motivação e capacidades?
- Que ideias de cooperação são prioritárias para o nosso território?
- Que tipo de projetos poderão ser desenvolvidos (troca de experiências, investigação, delineamento e implementação de uma solução conjunta para um desafio comum)?

4. Possibilidades administrativas

- Que ideias de cooperação são elegíveis no âmbito do LEADER e que projetos podem ser financiados através de outros recursos?
- Será que os objetivos dos projetos de cooperação transnacional correspondem aos objetivos das políticas socioeconómicas e ambientais existentes no território do GAL?
- De que modo as ideias dos projetos de cooperação transnacional dão contributos positivos para as EDL dos GAL?

ANEXO 2

TERMOS DE REFERÊNCIA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO PARA A ASSISTÊNCIA TÉCNICA EXTERNA

Definição das tarefas para a assistência técnica externa

Se, após considerar as diferentes opções, decidir que a assistência técnica externa é a mais apropriada à situação dos parceiros e ao projeto, precisa de selecionar um especialista externo para realizar o trabalho.

Este especialista externo não tem necessariamente de ser um consultor profissional. As áreas rurais têm agentes locais que podem fornecer a visão externa necessária. Este tipo de interveniente deverá conhecer bem pelo menos a área onde se encontra e os agentes locais, que também podem ajudar a facilitar a sua tarefa.

Escolher um especialista externo envolve a preparação de uma lista de especificações, formulada de acordo com os vários parceiros do projeto. Esta lista pode incluir o seguinte:

- **Contexto geral da missão**
 - Qual é o objetivo desta missão?
 - Qual é o contexto geográfico dos vários parceiros?
 - Qual é o projeto e em que etapa se encontra a sua definição?
- **Objetivos da missão**
- **Abordagem recomendada**
 - Que metodologia é considerada essencial pelos parceiros não executivos da missão (por ex. métodos participativos)?
 - Que organização?
- **Objetivo e domínio da missão**
 - Quais são os limites da missão?
 - Quais são os fatores mais importantes que devem ser prioritários?
- **Calendário e relatório da missão**
 - Duração e orçamento da missão
 - Data de início e de fim
 - Tipo de relatório esperado
 - etc.

Como selecionar assistência técnica externa

Pode ser útil identificar potenciais especialistas consultando outros grupos LEADER com bons operadores capazes de levar a cabo a missão definida nas ações específicas ou conhecer consultores especializados nestas matérias. A grelha seguinte irá ajudá-lo na seleção de um consultor pago.

| Lista de critérios | Avaliação, classificação de 1 (fraco) a 5 (bom) | | | | | Comentários |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---|---|---|---|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1/ Avaliação do(s) consultor(es) <ul style="list-style-type: none"> • Referências • Consultor(es) • Competências comunicativas • Conhecimentos profissionais • Conhecimentos específicos do tema • Conhecimento do idioma dos parceiros • Experiência em cooperação transnacional | | | | | | |
| 2/ Avaliação da proposta <p>a) metodologia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorização do projeto • Assistência durante o projeto • Recursos atribuídos ao projeto • Capacidade de resolução de problemas • Apresentação prevista de resultados <p>b) organização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planear progresso do projeto • Recursos atribuídos ao projeto • Calendário <p>c) preço</p> | | | | | | |

ANEXO 3

ORGANIZAR AS IDEIAS DE COOPERAÇÃO NUMA LISTA DE PRIORIDADES

Diferentes ideias de projetos de cooperação transnacional podem surgir e é importante organizá-los numa lista de prioridades. Os projetos com maior prioridade são normalmente os projetos que irão criar maiores benefícios para o território do GAL.

Após recolhidas todas as ideias de projetos o próximo passo envolve efetuar uma análise cuidada de cada um de modo a que estes possam ser corretamente comparados.

Nessa análise podem-se considerar as seguintes questões para cada projeto. Estas questões são genéricas podendo ser incluídas outras específicas de acordo com os objetivos das EDL de cada GAL.

Preencher a tabela seguinte para cada projeto:

| Perguntas | Respostas |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Quais são os principais desafios de desenvolvimento e oportunidades para o seu território – e que resultados serão criados por este projeto de cooperação transnacional que irão contribuir para enfrentar os desafios de desenvolvimento principais e oportunidades do território? | |
| É possível quantificar antecipadamente os resultados deste projeto? | |
| Quais as metas (quantitativas e qualitativas) do projeto. São realistas? | |
| As metodologias para avaliar a performance do projeto são fáceis de utilizar e com um baixo custo? | |
| Quem são os beneficiários diretos e indiretos do projeto e até que ponto é que vão ser beneficiados pelos resultados do projeto? | |
| Quem são os parceiros locais envolvidos e de que modo podem contribuir para o projeto? | |



| Perguntas | Respostas |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Que valor acrescentado será criado pelo facto de ser um projeto de cooperação – isto é, porque é que precisamos de um parceiro? Que vantagens advêm de trabalharmos com um parceiro para enfrentar os desafios de desenvolvimento principais e oportunidades do território? Poderemos atingir os mesmos benefícios para o nosso território se trabalharmos sem ser em parceria? | |
| Que fatores são essenciais para assegurar o sucesso do projeto e que riscos existem que podem prejudicar o sucesso do projeto? | |
| Quanto dinheiro será necessário para o projeto e que outros recursos (competências, equipamentos, tempo, etc.) serão necessários? | |
| Qual a probabilidade de conseguirmos todo o dinheiro e recursos necessários para o projeto? | |

As respostas a estas questões podem ser organizadas de modo a ajudarem na comparação e hierarquização dos diferentes projetos, com base em critérios para seleção de projetos de cooperação transnacional. No exemplo que se segue, quatro critérios são utilizados. Poderá adaptar o Quadro aos objetivos da sua estratégia de cooperação.

Os quatro critérios principais utilizados são: relevância, eficiência, eficácia e abordagem participativa. Os projetos podem ser pontuados com este critério – ex: 1 ponto = baixa pontuação; 2 pontos = pontuação média; 3 pontos = alta pontuação. A soma da pontuação vai permitir hierarquizar os projetos. A pontuação de todos os projetos pode ser efetuada por uma única pessoa ou por várias e posteriormente efetuar a média. Poderá ser útil fornecer exemplos de características que os projetos deverão ter de modo a alcançarem uma pontuação elevada, média ou baixa.

| Relevância | Pontuação |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| O projeto aborda um problema real? | |
| Será o projeto complementar a outros “trabalhos” de desenvolvimento rural a decorrer no território do GAL? | |

| → | Relevância | Pontuação |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| | Haverá suficiente valor acrescentado para o território do GAL como resultado do projeto? | |
| | O tempo é apropriado para lançar o projeto? | |
| | Eficiência | |
| | Os objetivos e resultados expectáveis são alcançáveis? | |
| | Os recursos disponíveis são suficientes para alcançar os objetivos? | |
| | Se o projeto fosse iniciado neste momento, estaria terminado no prazo previsto? | |
| | Eficácia (relação custo-benefício) | |
| | Existe um balanço razoável entre os recursos financeiros e os resultados esperados? | |
| | É comparável com outros projetos de cooperação? | |
| | Abordagem participativa | |
| | Até que ponto o projeto pode contar com um envolvimento e participação ativa dos diferentes parceiros locais? | |

Mais pontos a considerar na hierarquização dos projetos de cooperação transnacional:

É importante e útil:

- Delinear prioridades e concentrar esforços num número limitado de ações estratégicas porque os recursos humanos, tempo e meios financeiros são inevitavelmente limitados.
- Ter uma clara ideia dos recursos (financeiros e humanos) que podem ser utilizados na cooperação. Isto ajudará os GAL a tomar decisões acerca do tipo de projetos que podem realizar. É importante clarificar estas questões antes de iniciar o projeto e antes de ir à procura de parceiros.
- Ter a certeza que tem recursos suficientes para atingir os objetivos do projeto de cooperação transnacional e continuar a cumprir as outras tarefas. A experiência de alguns GALs tem mostrado que investem tantos recursos nos seus projetos de cooperação transnacional que depois têm dificuldade em cumprir as outras tarefas relacionadas com a implementação da sua EDL.

Por último, os projetos de cooperação transnacional requerem contribuições de diferentes atores locais e por isso cada projeto necessita de ter um plano para mobilizar os atores importantes para o projeto e manter todos os intervenientes informados acerca do progresso dos projetos e das contribuições que vão sendo necessárias da parte deles.

Estabelecer e manter este contacto entre os atores locais é considerado com um fator crítico de sucesso para os projetos de cooperação transnacional e o trabalho que envolve deverá ser considerado como parte da análise de cada projeto.

ANEXO 4

MODELO DE ANÚNCIO DE COOPERAÇÃO

Tópico/título do projeto proposto

Objetivo:

Posição inicial/antecedentes/contexto local do projeto proposto

Objetivos propostos/atividades

País e/ou tipo de parceiro que procura

GAL que procura parceiros:

País/Região

Contactos

ANEXO 5

MODELO DE ATIVIDADE DE PARCERIA: VISITA DE ESTUDO SOBRE COMO POTENCIAIS PARCEIROS ABORDAM UMA QUESTÃO ESPECÍFICA OU RESOLVEM UM PROBLEMA ESPECÍFICO NO SEU TERRITÓRIO

A visita de estudo é a primeira oportunidade para que representantes das áreas dos potenciais parceiros discutam o seu projeto frente a frente. Por conseguinte, é uma fase essencial no processo de desenvolvimento de uma parceria forte e de longo prazo. Deve ser prestada atenção especial a vários pontos de modo que, como resultado desta primeira visita, cada parceiro fique em posição de decidir se pretende avançar com o desenvolvimento do projeto de cooperação... ou não!

Antes de sair

- Cada parceiro precisa de ser muito claro sobre os objetivos locais do projeto de cooperação;
- Cada parceiro tem que definir quais destes objetivos são indispensáveis e quais destes objetivos podem ser considerados como um pouco mais flexíveis (isto determina o que é negociável e o que não é);
- Um programa detalhado da visita deve ser previamente partilhado, discutido e acordado entre os vários parceiros.

Objetivos da visita de estudo

- Conhecer as pessoas com quem está a planear trabalhar;
- Conhecer a área do parceiro;
- Compreender a forma como as decisões são tomadas na área do parceiro;
- Definir uma série de objetivos comuns que sejam compatíveis com os objetivos individuais de todos os parceiros;
- Validar que é possível trabalhar em conjunto;
- Calcular os recursos que os parceiros poderão dedicar ao projeto de cooperação;
- Identificar possíveis fontes de problemas;
- Atribuir funções específicas a cada um dos parceiros.

Exemplo de um programa de uma visita de estudo típica

Dia 1

Viagem; após chegada à área do parceiro: boas-vindas informais pelo parceiro visitado e noite informal.

Dia 2

Boas-vindas formais pela delegação do parceiro visitante, envolvendo técnicos, representantes locais eleitos, organismos financeiros e restantes partes interessadas relevantes (por exemplo, promotor do projeto):

- Apresentação das áreas do parceiro (incluindo a organização administrativa e territorial);
- Apresentação das respetivas expectativas de cada um dos parceiros;
- Apresentação dos objetivos respetivos de cada um dos parceiros;
- Apresentação do “esqueleto” do projeto;
- Jantar formal de boas-vindas.

Dia 3

- Visita matinal à área: ações locais relacionadas com o tema do projeto de cooperação, reunião de partes interessadas técnicas e potenciais promotores, etc.;
- Sessão de trabalho à tarde: objetivos comuns, experiências realizadas em cada área, ações que poderiam ser comuns;
- Noite: jantar informal.

Dia 4

- Sessão de trabalho de manhã: definir o papel de cada parceiro (para desenvolvimento do projeto e para a sua futura implementação), definir um calendário provisório (rascunho de plano de ação), estabelecer as diretrizes para um orçamento e troca de ideias sobre as possibilidades de cofinanciamento;
- Visitas à área à tarde: encontro com promotores do projeto, descoberta de produtos locais e/ou tradições locais...
- Noite: jantar oficial; assinatura de documento a confirmar que os parceiros vão continuar com o projeto (por exemplo, com a presença de jornalistas para a comunicação local). Nesta fase, a ideia não é chegar a um acordo de cooperação completo (o que requer muito mais tempo e distanciamento para elaborar), mas formalizar a “intenção de cooperar”.

Dia 5

- Viagem de regresso a casa.

Algumas dicas que o podem ajudar

- Considere que a questão da língua pode tornar-se um obstáculo importante: encontre uma solução adequada para a interpretação, sendo que o ideal é trabalhar com alguém que conhece o assunto sobre o qual pretende trabalhar;

- Tenha em conta tempo suficiente para a viagem (e para descansar após uma longa viagem);
- Alterne regularmente entre encontros formais e mais informais. Isto permite às pessoas das delegações parceiras socializar e conversar, mas também permite às pessoas de uma delegação conversar informalmente sobre o que foi discutido e recuar um pouco para refletir sobre as trocas de ideias;
- Inclua atividades agradáveis entre as pessoas, o que lhes permitirá aprender mais do que durante as reuniões formais e construir relações pessoais, tornando desta forma o projeto mais fácil e mais viável! Apesar disso, tente respeitar o programa estabelecido.
- Formalize objetivos comuns;
- Comece a definir os papéis de cada parceiro para as fases futuras do projeto de cooperação.

ANEXO 6

EXEMPLO DE MODELO DE ATIVIDADE DE PARCERIA: TROCA DE INFORMAÇÕES, EXPERIÊNCIAS E/OU BOAS PRÁTICAS

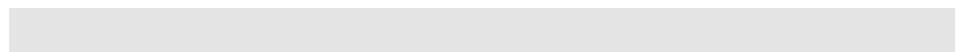
Esta atividade de parceria facilita a troca entre áreas ou intervenientes com características ou recursos semelhantes, com o objetivo de identificar potenciais tópicos de interesse mútuo e oportunidades de aprendizagem comuns.

Ao iniciar a troca de informações com um potencial parceiro, tem de ser muito claro sobre:

- As características (físicas, históricas, relacionadas com o tipo de atividade) que o parceiro que está à procura deve apresentar;
- O tipo de promotor do projeto que prefere (estrutura pública, estrutura privada, ONG): o projeto requer que a estrutura que está à procura seja do mesmo tipo da sua?
- O que espera de seu parceiro (conhecimentos específicos diferentes dos seus, recursos adicionais que complementam os seus, apoio no desenvolvimento de um novo produto ou serviço, etc.);
- O que pode oferecer ou fornecer ao seu parceiro.

Dois níveis de detalhe possíveis para se apresentar, apresentar a sua área e o seu projeto

Existem duas possibilidades complementares para facilitar a troca de informações, experiência e/ou boas práticas:

- **Um pequeno resumo:** É muito semelhante a um anúncio de procura de parceiro de cooperação/oferta de parceria. É composto por um resumo das principais características locais, dos objetivos da cooperação e dos requisitos da sua área. Apresenta a sua ideia de cooperação. Para a primeira troca entre si e o seu parceiro pode ser usado o mesmo tipo de formato para verificar se os principais objetivos de cada um são compatíveis e se vale a pena aprofundar a investigação. Um pequeno resumo irá apresentar sucintamente:
 - O tópico/título do projeto proposto;
 - A posição inicial da área no que diz respeito ao tema focado pelo projeto de cooperação (antecedentes, contexto local do projeto planeado);
 - Os objetivos propostos para o projeto de cooperação planeado;
 - O(s) tipo(s) de parceiro(s) pretendido(s) (tipo de estrutura, tipo de área, conhecimentos, competências, recursos locais, etc.);
 - A pessoa de contacto na sua área e que poderá fornecer mais informações sobre o projeto planeado.
- **Uma apresentação pormenorizada do projeto,** conforme descrito na ferramenta 'Exemplo de uma apresentação do projeto para o(s) seu(s) parceiro(s)'.


ANEXO 7

CHECK LIST: "EM QUE PENSAR PARA A PRIMEIRA REUNIÃO COM OS SEUS PARCEIROS?"

Antes da primeira reunião...

- Fornecer informações aos parceiros identificados sobre a sua estrutura administrativa, técnica e financeira;
- Identificar os participantes na reunião: tente certificar-se de que todos os parceiros participam na reunião com delegação de pessoas, semelhante, por ex. gestores de GAL, pessoas eleitas, promotor(es) do projeto e, eventualmente, parceiros financeiros.
- Redigir, juntamente com os seus parceiros, o programa previsto da visita: considerar tempo para interação social, assim como para trabalhar nos pontos de trabalho e respeitar um horário preciso;
- Definir um programa detalhado que se adapte ao estatuto dos participantes (não se esqueça das reuniões específicas com pessoas eleitas e outras, tais como especialistas e/ou técnicos), integrar os objetivos do programa e os resultados esperados para cada sessão, para que todos saibam o que esperar;
- Relembrar a história do projeto (escolha do tema), da parceria e do contexto de cada território (caraterísticas, estratégia, recursos humanos...);
- Identificar o idioma de trabalho e, se necessário, mobilizar tradutores;
- Esclarecer quem será responsável por pagar o quê para a primeira reunião;
- Planear moderadores e "relatores" para a primeira reunião e para cada sessão: tempos oficiais presididos pelas pessoas eleitas, território apresentado pelos diretores, tempo para trabalho técnico conduzido pelos animadores;
- Escolher e preparar visitas de campo com os parceiros;
- Selecionar meios de comunicação com os parceiros.

Durante a primeira reunião...

- Dispensar algum tempo para apresentação da zona e das pessoas (intervenientes, etc.);
- Proceder à troca de informações sobre os pontos seguintes;
 - expectativas dos parceiros;
 - regras administrativas para a cooperação;
 - definição do projeto;
 - eventual criação de uma estrutura legal para conduzir e suportar o projeto;
 - funções e responsabilidades de cada parceiro (parceiro principal...): negociações;
 - Orçamento/Horário/Calendário.

- Manter um registo de troca de informações: resumo da decisão tomada (traduzida na estrutura de uma cooperação transnacional), relatórios, apontamentos, documentos da reunião, fotografias, vídeo, entrevistas, cartões de visita...;
- Planear algum tempo no final da reunião para os resultados e planear as etapas das reuniões seguintes.

Após a primeira reunião...

- Fazer um relatório e enviá-lo aos parceiros para aprovação;
- Trocar ideias com a equipa de cooperação local de forma a confirmar (ou não) a parceria;
- Comunicar os resultados da primeira reunião a todos os membros do comité de programação: utilizar suportes interativos e dinâmicos (fotografias, filmes...);
- Definir um plano de ação compatível com o plano geral do Grupo de Ação Local;
- Organizar contactos regulares com os seus parceiros.

Uma segunda visita pode ser útil para confirmar as parcerias, o design do projeto, as próximas etapas e para concluir as negociações sobre responsabilidades e partilha de orçamento, calendário...

ANEXO 8

"COMO APRESENTAR O SEU TERRITÓRIO AO SEU PARCEIRO?"

A presente grelha pode ser útil para apresentar o seu território aos parceiros durante a primeira visita. Deve ser utilizada como documento escrito para reenviar aos seus parceiros e não como um suporte para uma apresentação oral. Para uma apresentação oral devem ser utilizados suportes interativos, tal como imagens de vídeo...

1. O meu país...

Organização administrativa

Modalidades e procedimento de uma Cooperação Leader

Mantenha esta parte breve. Serve apenas para fornecer informações básicas e para tratar questões importantes relativas ao projeto futuro (ou seja, uma ação comum, orientação de um Eixo específico da RDR, etc.) e às regras administrativas gerais do projeto.

2. Bilhete de identidade do meu território

Mapa da situação e fotografias

Região

Principais características geográficas, económicas e sociais

| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
|---------------|---------------|
| | |
| Oportunidades | Ameaças |
| | |

Estratégia territorial

3. Projetos de cooperação já existentes no meu território

| Projeto de cooperação | Estrutura da cooperação (união, cooperação descentralizada, Interreg...) | Tema e esquema do projeto | Promotor do projeto | Parceiros de cooperação | Ponto de situação* |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------|-------------------------|--------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

* Em que etapa se encontra o seu projeto de cooperação? Uma simples ideia, já foi organizada uma primeira visita mas ficou por aí, projeto já em andamento, projeto concluído...

64

4. O meu território relativamente ao tema da cooperação que também é do interesse do seu parceiro

Situação local relativamente a este tema (incluindo, quando relevante, elementos sobre a atividade económica relacionada com o tema)

Problemas locais, problemas a resolver, questões

Know-how local

Necessidades locais

ANEXO 9

EXEMPLO DE APRESENTAÇÃO DO PROJETO AO(S) SEU(S) PARCEIRO(S)

Após a primeira troca de ideias com o(s) seu(s) potencial(ais) parceiro(s)¹ e caso exista interesse em iniciar conversações sobre o desenvolvimento conjunto de um projeto de cooperação, será útil trocar informações mais pormenorizadas.

Para aprofundar o desenvolvimento dos contactos diretos/informais estabelecidos, sugere-se que cada um dos potenciais parceiros prepare uma descrição do que têm em mente em relação ao projeto de cooperação e às expectativas relativamente ao mesmo. Isto proporciona uma base comum de informação e evita mal-entendidos desde o início.

Essas apresentações podem ser trocadas antes de uma primeira visita prevista. De uma certa forma, representam uma versão mais pormenorizada do anúncio de cooperação. Ao nível local, o seu estabelecimento é mais exigente: requer que as partes interessadas locais se reúnam e cheguem a acordo sobre uma descrição mais abrangente da área, os seus ativos e desvantagens, os seus requisitos, as suas experiências interessantes, o que podem fornecer a outro parceiro, o que precisam da parte de parceiros externos para completar os seus recursos locais, etc.

Isto pode resultar numa apresentação longa com cinco a dez páginas (que terá de ser traduzida, pelo menos, para a língua do seu potencial parceiro e/ou para uma ou duas línguas europeias “comuns”, a fim de facilitar a divulgação se estiver à procura de vários parceiros).

O tipo de informações fornecidas por cada potencial parceiro pode incluir:

- **Apresentação do país:**

- Organização administrativa;
- Principais modalidades e procedimentos de cooperação.

Sugestão: manter esta parte curta. Serve apenas para fornecer informações de carácter geral e para levantar questões importantes sobre como será o futuro projeto (ou seja, será uma ação comum, terá de estar relacionado com um ou mais eixos específicos do Regulamento do Desenvolvimento Rural, etc.)

- **Apresentação da área/território: elementos gerais**

- Localização (com mapas e fotografias);
- Principais características geográficas, económicas, sociais e históricas;
- Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças na área (análise SWOT);
- Estratégia de desenvolvimento local;
- Projetos de cooperação que já foram implementados pelas estruturas locais (LAG ou

¹ Utilizando, por exemplo, o anúncio de cooperação ou os conselhos da ferramenta “troca de informações, experiências e/ou boas práticas”

outros intervenientes): título de cooperação, estrutura de cooperação (geminação, cooperação descentralizada, outro programa...), tema e esboço do projeto, promotor do projeto, parceiros de cooperação, estado da arte (em que fase está o seu projeto de cooperação: ideia simples, já foi organizada uma primeira visita, mas nada mais, é um projeto já em andamento, o projeto foi concluído).

• Elementos relacionados com o tema do projeto previsto

- Situação local relativamente ao tema do projeto previsto (incluindo, quando relevante, elementos sobre a atividade económica relacionada com o tema)
- Questões locais, problemas a resolver, dúvidas;
- *Know-how* local;
- Necessidades locais.

• Apresentação do projeto previsto:

- Elementos que levaram à ideia de cooperação (o que desencadeou a ideia de cooperação, a razão para essa ideia se materializar, de quem foi a ideia, quem está pronto para implementar um projeto sobre este tema...);
- Objetivos e resultados esperados do projeto de cooperação previsto: esta parte deve ser formulada conforme detalhado e o mais claramente possível, uma vez que fornecerá informações essenciais que permitirão ao seu parceiro descobrir se é o parceiro perfeito. Aconselha-se ser honesto e fazer uma distinção clara entre o que não pode prescindir e o que está pronto a negociar (o que tem em mente como núcleo do projeto e o que são apenas “ideias”, nesta fase);
- Descrição dos recursos locais disponíveis (ou recursos que está preparado para dedicar a um projeto, principalmente em termos de tempo, pessoal e dinheiro);
- Apresentação dos processos locais de tomada de decisões que serão aplicados ao projeto de cooperação planeado;
- Breve apresentação dos procedimentos de cooperação que se aplicam diretamente à sua área (se precisa de apresentar um formulário de candidatura, quais são os prazos para a seleção de um projeto de cooperação, há orçamentos máximos, despesas específicas que não são elegíveis e que podem ter um impacto sobre o projeto, etc.)

ANEXO 10

MODELO DE CARTA DE INTENÇÕES

Para: Coordenador do projeto

De: Parceiro (GAL ou área rural¹)
Local, Data

Assunto: Título do projeto de cooperação

Exmo. Sr.,

No seguimento da reunião do nosso comité de decisão na reunião de xxx (especificar a data, se relevante), gostaria de confirmar que o GAL/área rural² xxx (especificar o nome) deseja participar no projeto de cooperação transnacional xxx (especificar o nome).

Este projeto, coordenado pelo GAL xxx (especificar), envolve os parceiros seguintes:

- Parceiro 1
- Parceiro 2
- Etc.

Os principais objetivos são: xxx (especificar).

A participação do meu território no projeto irá consistir essencialmente nas tarefas seguintes, segundo o acordo de cooperação assinado:

- xxx
- xxx

Atentamente

Assinatura

¹ For non Leader rural areas, please indicate in a few words that your area is organized according to the Leader approach (rural area, local development strategy implemented by a well identified structure).

² When a local actor will be the project promoter in the area, the letter of the LAG or local development structure in non Leader areas, should be complemented by one of the project promoter.

ANEXO 11

GRELHA DE SELEÇÃO PARA PROJETOS DE COOPERAÇÃO

Implementação de projetos transnacionais

Título do projeto de cooperação

GAL coordenador

Nome do GAL

Nome da estrutura de coordenação
local/ator (se diferente do GAL)

E-mail/telefone

Tema da cooperação

Parceiros

Montante total do projeto

Montante do FEADER

Breve descrição do projeto: origem, objetivos e principais atividades

Nome do projeto/data

Nome do país em questão

| Principais trunfos | Principais fraquezas |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| | |
| Critérios de elegibilidade | |
| O parceiro coordenador é um GAL? | |
| Os parceiros pertencem a um GAL ou a áreas rurais organizadas de acordo com a abordagem LEADER? | |
| O tema está relacionado com o Eixo LEADER? | |
| Os documentos requeridos pela Autoridade de Gestão estão todos anexados ao formulário de candidatura? | |
| O calendário do projeto é compatível com as regras dos diferentes Estados-Membros? | |
| O calendário permite efectuar todos os pagamentos antes do prazo final em cada Estado-Membro? | |
| O orçamento é compatível com as regras estabelecidas nos diferentes Estados-Membros (em termos de mínimo e máximo)? | |

Nome do projeto/data

Nome do país em questão

| Critérios de avaliação | | 0: inadequado | 1: aceitável | 2: bom |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|--------------|--------|
| Critérios relacionados | Nota | Comentários | | |
| PARCERIA: origem, apresentação das diversas partes interessadas envolvidas, relações entre partes interessadas, organização para gestão da parceria | | | | |
| LIGAÇÃO COM ESTRATÉGIA TERRITORIAL: valor acrescentado do projeto para o território, integração na estratégia territorial, ligação com desafios territoriais | | | | |
| DESCRIÇÃO DO PROJETO: apresentação de variadas atividades e de operações concretas, inovação, sustentabilidade... | | | | |
| ORGANIZAÇÃO: praticabilidade técnica, calendário, modalidades práticas, monitorização prevista, indicadores de avaliação... | | | | |
| MODALIDADES FINANCEIRAS: orçamento coerente, plano financeiro, praticabilidade financeira, equilíbrio entre parceiros, entre os vários parceiros financeiros... | | | | |

Nome do projeto/data

Nome do país em questão

ANEXO 12

FUNÇÕES DOS DIFERENTES PARCEIROS

A) Estabelecimento de uma forte “equipa de cooperação”

Estabelecer uma equipa dedicada para uma cooperação a nível de parceria, é essencial para uma boa implementação do seu projeto de cooperação.

Isto significa que cada parceiro deve:

- disponibilizar uma pessoa para dedicar tempo suficiente ao projeto de cooperação. Independentemente de haver ou não um responsável local por questões relacionadas com a cooperação, deve certificar-se que uma pessoa de contacto foi claramente identificada com os seus parceiros;
- certifique-se que, na sua equipa local, há conhecimentos linguísticos suficientes disponíveis e/ou pessoas suficientes verdadeiramente interessadas em trabalhar com parceiros de outro país;
- obter conselhos de pessoas com uma experiência de gestão significativa, possivelmente com projetos de cooperação;
- garantir que estará em posição de recorrer a especialistas quando necessário (para questões administrativas ou técnicas);
- não esquecer que um projeto é, em primeiro lugar, uma questão de pessoas e não de procedimentos e administração.

Quando todas estas questões estiverem claramente compreendidas entre todos os parceiros, é altura de estabelecer os papéis dos diferentes parceiros, ou seja, o acordo sobre quem irá tomar o papel principal na parceria (o coordenador oficial do projeto) e quem cumprirá funções de parceiro 'simples' do projeto. Estes papéis devem ser definidos no início, pois também devem ficar especificados no formulário de candidatura do projeto. Estes cobrem funções específicas, sobre as quais encontrará uma breve descrição a seguir.

B) O coordenador do projeto

Coordenar um projeto de cooperação transnacional não significa que todo o trabalho de gestão do projeto ficará centralizado no coordenador, ou que os outros parceiros terão menos liberdade na forma como implementam o projeto a nível local. O coordenador do projeto certifica-se de que o projeto avança sem problemas, através da monitorização e compreensão do processo de cooperação e assegura bons fluxos de comunicação entre os intervenientes envolvidos no projeto.

B.1 Aspetos de uma boa coordenação do projeto

Um coordenador de um projeto transnacional deve:

- ser tecnicamente competente;
- estar em posição de fornecer tempo suficiente e estar preparado para se envolver em ações de cooperação;

- ser fluente em línguas estrangeiras, a fim de comunicar com todos os parceiros;
- estar aberto a abordagens multiculturais e pronto para levar em conta diferentes pontos de vista;
- ser capaz de animar e estimular a comunicação, a fim de garantir uma boa participação de todos os parceiros e um fluxo de informação suficiente, tanto no âmbito da parceria como com intervenientes externos;
- mostrar alguma autoridade, a fim de garantir que os prazos e compromissos são respeitados por todos os parceiros.

B.2 Tarefas de coordenação de um projeto de cooperação transnacional

As principais tarefas do coordenador do projeto são as seguintes:

- Garantir que a essência do projeto é respeitada por todos os parceiros (em termos de objetivos do projeto, programa, calendário, incluindo entradas e saídas, etc.), de acordo com o formulário de candidatura aprovado ou, preferencialmente, o acordo de cooperação;
- Organizar o projeto e animar a parceria (mantendo “viva” a relação de cooperação entre os parceiros, garantindo a troca e o fluxo de informações e que o trabalho é realizado em conjunto): organizar reuniões, teleconferências, trocas de e-mails, circulação regular de relatórios com os outros parceiros, etc.;
- Assegurar que o projeto de cooperação não funciona “isolado”: os contactos devem ser mantidos entre os parceiros de cooperação e outros intervenientes e instituições a fim de divulgar informações relevantes e, assim, mostrar que o projeto contribui para a concretização dos objetivos de desenvolvimento local do LAG e do projeto;
- Responsabilizar-se pela coordenação administrativa e financeira do projeto:
 - Configurar sistemas de monitorização para as atividades de todos os parceiros e garantir a monitorização de todo o projeto,
 - Apoiar as avaliações intermédias e finais do projeto,
 - Consolidar dados (nomeadamente financeiros) disponíveis dos diferentes parceiros para fins de monitorização e para o encaminhamento, por exemplo, para as Autoridades de Gestão e/ou para a Comissão.
- Coordenar e organizar os R/P*, ou seja, a comunicação sobre o progresso e objetivos alcançados do projeto.

O papel de coordenador não significa responsabilidade pela implementação de todo o projeto de cooperação

Cada parceiro permanece responsável perante a sua Autoridade de Gestão: pela implementação das suas ações e pelas suas despesas relacionadas; pelo controlo da parte local do projeto de cooperação.

O coordenador é responsável, como qualquer outro parceiro, pelas ações implementadas na sua própria área. Além disso, a responsabilidade pela coordenação do projeto inclui animação do projeto, recolha de dados, relatórios e outras tarefas administrativas.

* Relações Públicas

C) A principal tarefa de um parceiro de projeto

Os parceiros devem realizar ações locais diretamente ligadas ao projeto de cooperação e contribuir para a implementação de atividades transnacionais conjuntas (= trabalho de desenvolvimento conjunto). O forte compromisso com o projeto e a disponibilização de recursos suficientes (humanos e financeiros, nomeadamente) de todos os parceiros são essenciais para o sucesso de um projeto.

Cada parceiro deve:

- participar nas reuniões transnacionais;
- responder às solicitações do coordenador do projeto, tais como dados para os relatórios, incluindo informações sobre o estado do progresso do projeto, justificações de relatórios financeiros e outros;
- garantir o fluxo de informações relativas a todas as atividades do projeto implementadas, incluindo os resultados obtidos localmente;
- organizar reuniões no seu próprio território;
- desenvolver contactos com possíveis novos parceiros, com o acordo prévio dos outros parceiros envolvidos no projeto;
- envolver as administrações locais, intervenientes económicos e sociais na sua área local;
- desenvolver canais de comunicação/distribuição na sua própria área local e contribuir para a promoção do projeto em todo o país.

D) Diferentes tipos de gestão de parcerias

A gestão de uma parceria de cooperação difere de projeto para projeto, dependendo particularmente de:

- promotor do projeto de cooperação: o LAG não é necessariamente o promotor do projeto. Neste caso, o LAG vai, essencialmente, gerir a coordenação geral e confirmar que o operador assegura o seu papel de parceiro principal (por exemplo, organização de reuniões transnacionais, desenvolvimento de ferramentas de comunicação e outras) e respeita as regras e os procedimentos dos aspetos financeiros do projeto de cooperação.
- os parceiros do projeto: a coordenação varia consoante o número de parceiros envolvidos. Se a parceria for muito grande, podem ser previstos diferentes tipos de organização:
 - A criação de estruturas legais AIE ou AECT, envolvendo o recrutamento e contratação de recursos para coordenar o projeto e gerir a parceria;
 - A partilha de responsabilidades entre os parceiros por tarefa: cada parceiro pode gerir um tipo/grupo de atividades do projeto (ou seja, comunicação, tipos específicos de ações);
 - A mobilização de um coordenador pertencente à estrutura do parceiro principal, cujos custos relacionados com pessoal podem ser partilhados entre todos os parceiros.

ANEXO 13

CRONOGRAMA PARA GESTÃO DO PROJETO DE COOPERAÇÃO

Deverá haver 1 mapa transnacional referente às atividades transnacionais que será o mesmo para todos os parceiros. Cada parceiro poderá então adaptar este mapa transnacional e incluir as atividades locais que ele terá que desenvolver e que estão diretamente ligadas ao projeto de cooperação.

| Atividades principais | Subatividades | Responsável | Janeiro | | | | Fevereiro | | | | Março | | | | Abril | | | |
|------------------------------------------------------------|---------------|-------------|---------|----|----|----|-----------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|
| | | | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 |
| Atividade 1: | Atividade 1.1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Atividade 1.2 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Atividade 1.3 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Atividade 2: | Atividade 2.1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Atividade 2.2 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Atividade 2.3 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Atividade 3: | Atividade 2.4 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | ... | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | ... | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comunicação de promotores de projetos locais com parceiros | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

ANEXO 14

POSSÍVEIS ESTRUTURAS LEGAIS PARA APOIAR O PROJETO DE COOPERAÇÃO

Uma estrutura jurídica não é obrigatória para um projeto de cooperação. Pode decidir se quer ou não dar ao projeto uma estrutura legal. Existem várias possibilidades que pode escolher:

1. Diversas possibilidades

a) Empresa Europeia

http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/social_dialogue/l26016_en.htm

b) Associação sem fins lucrativos

Exemplo:

<http://www.ecta.be/public/content/Organisation/articles/docs/Statutes%20English.pdf>

c) European Economic Interest Grouping (EEIG)

http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/company_law/l26015_en.htm

d) European Grouping for Territorial Cooperation (EGTC)

http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/gect/index_en.htm

2. Estatutos legais da estrutura

Escrever estatutos para a estrutura definida num projeto de cooperação é preciso ser feito através de uma estreita coordenação entre os parceiros. Muitas trocas de informação serão necessárias de modo a:

- Definir estatutos que irão cumprir os requisitos legais e limitações existentes nos Estados-Membros dos diversos parceiros, a fim de evitar qualquer problema futuro;
- Encontrar o equilíbrio entre as necessidades e ações que a estrutura vai ter que implementar e os requisitos mínimos para qualquer organização internacional: representação equilibrada dos diferentes parceiros e áreas envolvidas, Direção da estrutura, representação dos diferentes parceiros (uma Direção rotativa anualmente “présidence tournante” costuma ser uma solução satisfatória), escolha da língua de trabalho...;
- Permitir que a estrutura comum seja flexível dentro de determinados limites e deixar a possibilidade da estrutura ser modificada ao longo do tempo (a estrutura tem um período de vida limitado), podendo (e em que condições) membros da estrutura sair ou serem integrados novos membros, etc.

Não é possível abordar aqui todas as possibilidades de tipos de estatutos. No entanto, propomos um modelo de estatutos, que pode ser visto como um conjunto mínimo de requisitos, que poderão depois ser adaptados à especificidade de cada projeto implementado e ao tipo de estrutura escolhida:

Proposta de um conjunto mínimo de requisitos a incluir nos estatutos de uma estrutura comum:

- estruturas que compõem a organização comum e a sua forma jurídica;
- objetivo e missão;
- nome e localização;
- organização (estrutura de tomada de decisão, as pessoas envolvidas e equipa técnica), as diferentes competências, etc;
- Como serão convidados os membros para as reuniões;
- Quais as regras de representatividade que deverão ser adoptadas (quórum);
- Processos de tomada de decisão;
- Critérios para a participação dos membros – necessidades de financiamento e regras orçamentais;
- Vida útil da estrutura e processo para a sua extinção, se for necessário.

Este conjunto mínimo de requisitos é, para muitos dos pontos, semelhante ao conteúdo de um acordo de cooperação. A ideia é, novamente, clarificar os papéis e as obrigações dos diferentes membros da estrutura e as regras para o seu funcionamento (nomeadamente no que respeita aos processos de tomada de decisão).

ANEXO 15

COMO COMUNICAR COM PARCEIROS À DISTÂNCIA

No âmbito de um projeto de cooperação, os parceiros devem ter como objetivo manter um contacto estreito e um fluxo contínuo de informação. Muitas das ferramentas existentes facilitam a comunicação entre os parceiros europeus e com parceiros de países mais remotos ou de países terceiros, por vezes gratuitamente: não hesite em fazer o melhor uso de todas elas. São eficientes e amigas do ambiente, uma vez que não se utiliza papel, tinta nem combustível para a transferência de mensagens de um local para o outro! Também ajudam a poupar muito tempo... por isso experimente e comprove-o!

A. Ferramentas para comunicar à distância

A.1 Comunicação por voz

• com ligação a computador pessoal (PC) em ambas as extremidades

Existem instalações baseadas na web que suportam uma conversa entre duas pessoas, incluindo as opções de videoconferência), e algumas delas permitem o envolvimento de mais de duas pessoas. Os requisitos de equipamento específicos para ambas as extremidades da linha de comunicação são:

- download de software (pode preferir optar por aqueles gratuitos, para experimentar),
- auscultadores e microfone (por vezes já incluídos no seu PC),
- câmara de vídeo, se quiser fazer uso da possibilidade de videoconferência.

• com um computador pessoal ligado à linha fixa ou a telemóveis

Esta possibilidade é oferecida por muitos prestadores de serviço diferentes e muitas vezes envolve custos, mas a preços muito competitivos em comparação com os custos comuns. Este tipo de serviço, que por vezes também inclui sistemas de atendedores de chamadas e opções de transferência para os seus outros telefones, requer geralmente o registo.

A.2 Comunicação escrita imediata (chat)

Esta opção pode ser usada para complementar a comunicação por voz ou e-mail. É imediata, pois permite a troca de mensagens de texto ou ficheiros (até vários MB) com os seus parceiros em tempo real. Além disso, os sistemas de chat exibem o estado da ligação da pessoa que está a tentar contactar (se está online ou não e se está disponível ou ocupada), o que é muito conveniente para não incomodar ninguém ou perder tempo com tentativas de contacto sem sucesso. Alguns sistemas de chat estão abertos para mais de dois participantes de cada vez.

A.3 Conferências com mais de dois participantes

Os sistemas acima mencionados são muito fáceis e convenientes para trocas entre duas ou três pessoas. Para a comunicação que envolve mais participantes, podem revelar-se inadequadas e complicadas de utilizar.

Para esse fim existem ferramentas de conferência de voz que permitem o contacto entre, por exemplo, até 12 pessoas. Pode conversar e transferir documentos de um participante para outro, tudo ao mesmo tempo. Além disso, alguns destes sistemas também oferecem a função gravar conferência para poder registar o que foi acordado, o que facilita, por exemplo, a redação de atas, posteriormente.

B. Ferramentas colaborativas

B.1 Colaboração à distância

A Internet oferece uma série de possibilidades para a colaboração à distância no sentido de: gerir um projeto; trocar e armazenar ficheiros; partilhar contactos e/ou um calendário; escrever documentação de apoio à formação; ou elaborar um documento em conjunto.

Algumas plataformas são gratuitas, outras oferecem um período experimental gratuito, por vezes limitado pelo número de utilizadores que atualmente exploram o serviço. A fim de obter uma ferramenta acessível a vários utilizadores e para beneficiar de características adicionais, deve ser submetido um pedido de preço/orçamento aos administradores da plataforma. Desde que o orçamento seja reduzido, os custos são rapidamente recuperados pela economia de tempo e recursos providenciados pela ferramenta. Alguns sistemas ainda oferecem facilidades de formação à distância que podem ser consideradas um “extra” para os utilizadores menos experientes... considerar isso ao fazer uma escolha.

B.2 Agenda partilhada

Para manter um calendário conjunto para um projeto de cooperação ou para convidar parceiros para uma reunião de cooperação (tentando encontrar a disponibilidade dos parceiros) diferentes prestadores de serviços oferecem agendas partilhadas baseadas na web, uma solução muito prática.

B.3 Criação de um blog

Existem muitas opções diferentes para apoiar a criação de um blog gratuito, o que representa uma forma fácil de os parceiros partilharem documentos e comunicarem. Um blog pode ser uma solução interessante para facilitar o intercâmbio entre os parceiros e para partilhar documentos e... para comunicar sobre o projeto de cooperação com várias pessoas: as partes interessadas, os cidadãos, os cofinanciadores e outros podem ser convidados a visitar o blog de vez em quando para obterem as notícias mais recentes sobre o projeto.

C. Troca de ficheiros 'pesados' via internet

É possível trocar ficheiros de vários MB entre os parceiros de cooperação, evitando o uso de sistemas de e-mail clássicos, que são geralmente sujeitos a limites de capacidade de transferência. Em qualquer caso, é necessário acesso de banda larga para alcançar uma velocidade de transferência razoável.

Algumas das soluções desenvolvidas oferecem a partilha de ficheiros armazenando-os num servidor concebido especificamente para esse fim (só é possível enviar um ficheiro de cada vez). Não se deve esquecer de apontar cuidadosamente o URL fornecido por este serviço a partir do qual o ficheiro pode ser descarregado. O destinatário pode, então, visitar o servidor para descarregar o ficheiro. O URL pode ser usado quantas vezes forem necessárias, mas um determinado ficheiro só pode ser descarregado por um utilizador de cada vez. Em certos casos, os ficheiros que não forem descarregados no espaço de 24 horas serão excluídos pela administração do sistema.

D. Troca de fotografias

Os parceiros num projeto de cooperação muitas vezes gostam de partilhar fotografias para apresentarem características específicas da sua área rural, ou de trocar fotografias após a primeira reunião de preparação ou do projeto. Foram implementadas diferentes ferramentas da Internet para partilhar fotografias (com a possibilidade de restringir o acesso ou mantê-lo aberto ao público em geral).

ANEXO 16

MODELO DE ACORDO DE COOPERAÇÃO

Nota: Esta amostra é retirada do ANEXO I do GUIA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA MEDIDA DE COOPERAÇÃO AO ABRIGO DO EIXO LEADER DOS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO RURAL 2007-2013 da Comissão Europeia (RD12/10/2006 rev3)

MODELO DE ACORDO DE COOPERAÇÃO

Título do projeto de cooperação:

Declaração:

Os abaixo assinados, representando os parceiros do grupo de ação local, comprometem-se a implementar o projeto de cooperação definido no Anexo e também certificar a veracidade das informações nele contidas.

Lei aplicável e tribunal competente

O acordo é regido pela lei...

Qualquer litígio entre as partes resultante da interpretação ou aplicação do acordo que não pode ser resolvido amigavelmente será submetido aos tribunais de...

Cláusula que permite a inclusão de novos parceiros ("Grupos de ação local principais ou outros podem ser incluídos através de um aditamento a este acordo se esse desejo for manifestado").

Cláusula que permite outros aditamentos.

Assinaturas

Nome do Grupo de Ação Local Coordenador:

Nome do representante:

Posição:

Data:

Local (endereço, incluindo país):

Assinatura:

Nome do Grupo de Ação Local LEADER/outro Grupo de Ação Local:

Nome do representante:

Posição:

Data:

Local (endereço, incluindo país):

Assinatura:

Nome do Grupo de Ação Local LEADER/outro Grupo de Ação Local:

Nome do representante:

Posição:

Data:

Local (endereço, incluindo país):

Assinatura:

ANEXO AO ACORDO DE COOPERAÇÃO DESCRIÇÃO DO PROJETO

Título do projeto de cooperação:

PARCEIROS NO PROJETO DE COOPERAÇÃO

Contactos:

Nome do Grupo de Ação Local coordenador ao abrigo do Eixo LEADER:

Nome do presidente:

Nome da pessoa de contacto para este formulário:

Organização responsável pelo programa local:

Endereço da pessoa de contacto:

Telefone:

Fax:

E-mail:

Línguas faladas/compreendidas:

Contactos:

Nome do GAL LEADER/outro Grupo de Ação Local:

Nome do presidente:

Nome da pessoa de contacto para este formulário:

Organização responsável pelo programa local:

Endereço da pessoa de contacto:

Telefone:

Fax:

E-mail:

Línguas faladas/compreendidas:

Contactos:

Nome do GAL LEADER/outro Grupo de Ação Local:

Nome do presidente:

Nome da pessoa de contacto para este formulário:

Organização responsável pelo programa local:

Endereço da pessoa de contacto:

Telefone:

Fax:

E-mail:

Línguas faladas/compreendidas:

Descrição do projeto de cooperação

Descrição dos objetivos do projeto, principais atividades do projeto (incluindo locais e datas relevantes); beneficiários da operação e nível de progresso:

Descrição dos resultados esperados para os beneficiários da operação e para as áreas em questão:

Abordagem, métodos e procedimentos de implementação do projeto para o qual o financiamento é solicitado:

Período de implementação do projeto:

Papel de cada parceiro em relação às atividades principais:

| Programa de Desenvolvimento Rural | GAL coordenador ou GAL/ outros grupos | Atividades previstas | Custo (EUR) | Financiamento (EUR) | | |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------|---------------------|---------|---------|
| | | | | FEADER comunitário | Público | Privado |
| | Despesas de coordenação/ organizacionais (partilhadas) | | | | | |
| | Outras despesas (partilhadas) (atividades principais...): | | | | | |
| | Outras despesas (não partilhadas) | | | | | |
| | TOTAL | | | | | |

ANEXO 17

EXEMPLO DE APRESENTAÇÃO DE UM ORÇAMENTO PARA UM PROJETO DE COOPERAÇÃO TRANSNACIONAL¹

A elaboração de um orçamento para um projeto de cooperação é um passo importante, mas complicado. Em primeiro lugar, a organização global de projetos deve ser acordada entre os parceiros do projeto, o que requer diferentes tipos de perguntas a serem respondidas antes, nomeadamente:

Qual o montante de dinheiro necessário para a boa implementação do projeto? Neste ponto, os parceiros devem ser muito claros sobre as ações que pretendem implementar no projeto de cooperação.

- Quais as fontes de financiamento às quais podem recorrer para apoiar o projeto?
- Como lidar com os aspetos de gestão financeira dos projetos?
- Como dividir as despesas entre os parceiros?

Note que os elementos fornecidos abaixo são indicativos. Devem sempre ser lidos e trabalhados, levando em consideração as regras e procedimentos administrativos estabelecidos a nível nacional em matéria de cooperação. Assim, é importante consultar o enquadramento nacional e/ou regional e confirmar com as autoridades de gestão se a abordagem prevista é possível e... elegível.

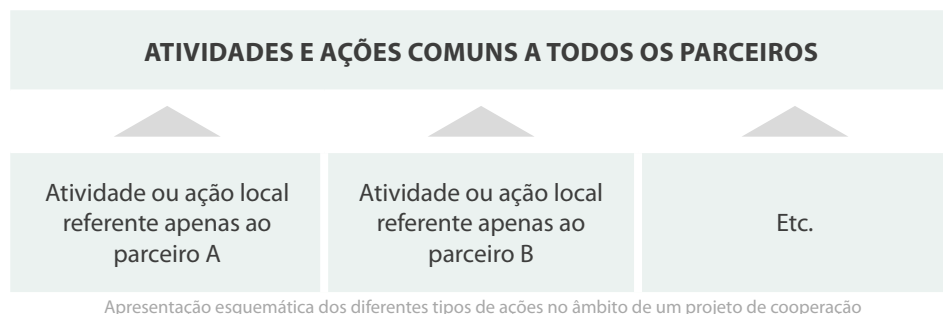
A) Estabelecer o orçamento de um projeto de cooperação

Basicamente, todas as despesas relacionadas com a implementação de um projeto de cooperação podem ser cobertas pelo orçamento da cooperação. Os custos seguintes, um exemplo não exaustivo, devem ser tidos em conta:

- Recursos humanos;
- Viagens, alojamento e ajudas de custo;
- Assistência técnica, se necessária (por exemplo, realização de estudos ou pesquisas, prestar apoio técnico sobre assuntos específicos...);
- Equipamentos e obras;
- Custos de tradução e interpretação;
- Custos relacionados com o desenvolvimento de produtos e/ou serviços;
- Custos associados à organização de reuniões de parceiros, seminários e/ou conferências;
- Publicidade e comunicação para promover o projeto e as diferentes ações realizadas;
- Ações de cooperação.

¹ Parte do material nesta ferramenta é uma adaptação dos "critérios CAD para a Avaliação da Assistência ao Desenvolvimento" – OCDE

No que respeita às ações de cooperação acima mencionadas, as escolhas têm de ser feitas a partir do início, a fim de determinar, entre os parceiros diferentes, os tipos de ações que devem ser incluídas no orçamento de cooperação. Na verdade, um projeto de cooperação é composto por ações que são comuns a todos os parceiros e por ações locais, implementadas em uma ou mais das áreas parceiras, que contribuem diretamente para o projeto de cooperação:



Os parceiros podem decidir que o orçamento deve abranger todo o projeto de cooperação e incluir também as atividades ou ações que são realizadas localmente, mas que fazem parte do projeto de cooperação e contribuem para o mesmo. Noutros casos, os parceiros podem querer financiar através da cooperação apenas as ações e atividades comuns.

A existência/construção de barreiras, ainda que apenas financeiras, entre as atividades e ações comuns e as locais, é algo que precisa de estar coerente com o projeto. Ao implementar o projeto, pode haver dificuldades se os procedimentos financeiros aos quais os diferentes parceiros têm que aderir não forem compatíveis em termos de “timings”, a nível local e ao nível das ações comuns. Isto pode bloquear todo o processo de cooperação. É, portanto, altamente recomendável que o orçamento de cooperação abranja tanto as ações comuns como as ações locais diretamente relacionadas com as mesmas. Isto tem outra vantagem: as ações locais podem ser abrangidas por fontes de financiamento que podem não ter sido asseguradas antes do lançamento do projeto, deixando assim a porta aberta para o aumento de fundos para as áreas envolvidas!

Uma vez feita esta escolha, os valores para cada parceiro devem ser comparados com as ações planeadas e o orçamento deve ser pensado em termos de: ações, tipos de atividades e calendário de gastos de partes específicas do orçamento. Este exercício de alocação vai ser útil não só para preencher os formulários de candidatura, mas também para a futura implementação e acompanhamento do projeto.

Dicas:

- Tenha cuidado para não subestimar o orçamento destinado a recursos humanos necessários para animar, coordenar, implementar, gerir e acompanhar o projeto.
- Destine dinheiro suficiente para a organização de reuniões regulares com os parceiros, a fim de criar e manter um projeto dinâmico.

B) Identificar cofinanciamento

Recomenda-se evitar concentrar-se apenas numa única fonte de financiamento; deverão sim, ser consideradas todas as possibilidades de financiamento compatíveis com o seu projeto e as questões abordadas pelo projeto. O financiamento principal é naturalmente uma fonte central para GAL.

Diferentes fontes que poderão ser analisadas incluem:

- Cofinanciamento público, nacional, regional ou local;
- ONG ou financiamento privado;
- Outras opções internacionais de doadores.

A prioridade da escolha da estrutura abordada para cofinanciamento é baseada no projeto de cooperação proposto, nos temas e assuntos que cobre e no(s) parceiro(s) escolhido(s) para participar na cooperação. Na verdade, se os parceiros estiverem localizados em regiões de cooperação de conselhos regionais ou de envolvimento num programa de geminação, será relevante apresentar propostas de projetos aos conselhos regionais.

O contacto com potenciais cofinanciadores deve ser realizado o mais cedo possível, de preferência no início do desenvolvimento do projeto. Se as relações de trabalho forem boas e construtivas, isso pode ajudar a cativar a comissão de direção do projeto e envolvê-los no processo de desenvolvimento do projeto.

Finalmente, se o promotor do projeto não for um GAL mas uma estrutura localizada na sua área, é importante exigir contribuição/financiamento próprio a partir desta estrutura. Isto assegura a motivação do promotor em envolver-se no projeto e contribui para o seu desenvolvimento como uma ação a longo prazo.

Dica:

- Não se esqueça que alguns projetos podem criar lucros (como pode ser o caso de, por exemplo, espetáculos organizados em conjunto ou eventos similares, onde o público vai pagar para assistir ao evento). Esses lucros representam um recurso financeiro para o projeto (em alguns Estados-Membros é obrigatório incluí-los no orçamento do projeto, pois irá reduzir o montante do financiamento concedido).

C) Dividir os gastos entre os diferentes parceiros

Como sugerido acima, o orçamento transnacional deve apresentar:

- Despesas comuns transnacionais relacionadas com ações e atividades comuns;
- Despesas individuais relacionadas com as ações locais contribuem para o projeto transnacional ou para os serviços ou produtos desenvolvidos por um parceiro em benefício da parceria e do projeto.

ANEXO 18

GRELHA DE AVALIAÇÃO PARA COOPERAÇÃO¹

A lista de perguntas propostas a seguir pode orientar os coordenadores do projeto de cooperação durante a concepção da avaliação do seu projeto.

Não é possível a esta ferramenta cobrir todos os temas, métodos e abordagens que podem ser relevantes para os projetos de cooperação. As questões apresentadas a seguir devem ser considerados como base para o desenvolvimento e adaptação, principalmente em relação à avaliação quantitativa dos impactos do projeto de cooperação.

Relevância do projeto de cooperação

- Em que medida os objetivos do projeto, tal como indicados no acordo de parceria inicial, foram cumpridos?
- São as atividades e resultados do projeto consistentes com os impactos e os efeitos pretendidos?
- Quais foram os principais fatores que influenciaram a concretização ou não dos objetivos?

Eficiência do projeto de cooperação

- Os objetivos foram alcançados a tempo?
- As atividades levadas a cabo podem ser consideradas eficazes em termos de custos? Porquê/porque não?
- O projeto foi implementado da forma mais eficiente, em comparação com as alternativas?

Impacto do projeto de cooperação

- Qual foi a contribuição específica do projeto de cooperação para a área?
 - Realização de projetos locais que não teria sido possível sem o projeto de cooperação;
 - Estímulo para ações inovadoras;
 - Valorização das semelhanças ou complementaridades;
 - Alcançar uma massa crítica que não teria sido possível sem o projeto de cooperação;
 - Ligação em rede.
- O que aconteceu como resultado do projeto de cooperação?
 - O que foi feito?
 - Quais são os resultados (incluindo em termos de valores)?
 - Quantas pessoas foram afetadas?

¹ Parte do material nesta ferramenta é uma adaptação dos "critérios CAD para a Avaliação da Assistência ao Desenvolvimento" – OCDE

- Que diferença é que o projeto de cooperação significou para os beneficiários?
- Quais são os recursos que foram utilizados para a implementação do projeto e que recursos económicos foram disponibilizados pelo projeto de cooperação (avaliação económica)?
- Questões específicas para a área do projeto de cooperação, por exemplo:
 - Turismo: até que ponto é que o número de camas nas áreas de parceiros aumentou; qual é a percentagem de visitantes que mostra maior satisfação com a qualidade dos serviços prestados; em que medida é que o número de atividades propostas aumentou; até que ponto é que o número de visitantes por ano aumentou?
 - Produtos locais: os processos de produção foram harmonizados; são mais amigos do ambiente, em que medida o volume de negócios das empresas envolvidas foi alterado; foram desenvolvidos novos produtos; foram utilizados novos meios de comunicação; foi envolvido algum mercado novo?

Dificuldades encontradas durante a implementação do projeto de cooperação

Quais foram as principais dificuldades encontradas durante a implementação do projeto de cooperação e como foram superadas (podiam ter sido superadas de forma diferente/melhor):

- Construir a parceria mais relevante (encontrar os parceiros locais e externos mais relevantes);
- Definir o conteúdo certo do projeto (em termos de objetivos e ações a serem realizadas);
- Assegurar uma gestão eficiente;
- Alcançar o grau certo de coerência entre o projeto de cooperação e a estratégia de desenvolvimento local;
- Aspectos ligados às questões legais, administrativas ou financeiras;
- Falta de assistência técnica;
- Outro.

Sustentabilidade do projeto/estrutura de cooperação

- Até que ponto vão os benefícios do projeto continuar?
- Quais são os principais fatores que vão influenciar o alcance ou não de sustentabilidade?
- A estrutura de implementação do projeto de cooperação é viável a longo prazo? Vai depender de algum financiamento externo ou vai ser autónomo?
- A parceria vai ser alargada?

Divulgação, feedback, gestão de conhecimentos e aprendizagem

- Como foram divulgados os resultados do projeto de cooperação?
- Além dos relatórios, utilizaram-se outras ferramentas de comunicação (comunicados de imprensa, conferências de imprensa, resumos, relatórios anuais com uma síntese dos resultados)?
- Que mecanismos têm sido postos em prática para garantir que o conhecimento do projeto fica acessível às partes interessadas relevantes e à população em geral?
- Qual foi a forma organizacional/abordagem social desenvolvida a fim de implementar o projeto de cooperação?
- O projeto de cooperação representa um avanço em termos de reforço da identidade local?

Parceria

- Será que a parceria representa a melhor combinação para implementar o projeto?
- Reuniram-se todas as competências exigidas ou teria sido mais favorável para o projeto se tivessem estado envolvidos outros tipos de conhecimento?
- O número de parceiros foi o ideal?
- Tem havido alguns problemas de comunicação (língua, processos de tomada de decisões...)?

Se as coisas tivessem de ser iniciadas novamente, o que faríamos igual e o que faríamos de forma diferente (e porquê)?

ANEXO 19

KIT DE FERRAMENTAS DE PUBLICITAÇÃO

1. Bandeira Europeia

- Definições gráficas da Bandeira Europeia

http://europa.eu/abc/symbols/emblem/graphics1_en.htm

- Bandeira Europeia para download

http://europa.eu/abc/symbols/emblem/download_en.htm

2. Logótipos da REDR e LEADER

- para download

http://enrd.ec.europa.eu/resource-centre/media/en/media_home_en.cfm

3. Legislação Europeia

Ver “the Communication and publicity modalities”:

- Secção 3, Artigos 58 e 59

- Anexo VI

em:

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:368:0015:0073:EN:PDF>

ANEXO 20

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é essencial para a boa implementação de um projeto de cooperação. É importante a comunicação entre parceiros que estão a trabalhar juntos, mas também é igualmente importante manter informadas todas as partes interessadas na cooperação, os agentes locais, a população local e o público em geral.

Comunicação interna

• GAL/Estrutura de promoção do projeto a nível local

- A equipa de gestão do projeto: é importante que o pessoal do projeto responsável pela implementação e acompanhamento do projeto de cooperação evite trabalhar isoladamente. Devem estar em contacto regular com os membros do LAG responsáveis pela implementação e acompanhamento da estratégia de desenvolvimento local a fim de garantir que o projeto de cooperação continua a ser compatível e que complementa as ações desenvolvidas a nível local, mesmo que o contexto e as ações evoluam.
- As reuniões do “local cooperation steering committee” reúnem as diferentes partes interessadas na cooperação e, portanto, são uma boa oportunidade para comunicar os progressos realizados pelo projeto de cooperação desde a última reunião (na área local e nas áreas dos parceiros): quais os métodos utilizados, que dificuldades foram superadas, surpresas positivas experimentadas, resultados alcançados, o que está previsto até a próxima reunião, etc. (exemplo: após a primeira reunião com os parceiros, é fundamental divulgar os resultados da reunião, a fim de proteger e manter o envolvimento das partes interessadas locais. O uso de multimédia, como filmes e fotografias, para registar a primeira reunião, contribui para uma apresentação interativa.

• No âmbito do projeto de cooperação: entre os parceiros

- As equipas de gestão das diferentes áreas locais envolvidas no projeto de cooperação precisam de estar em contacto regular (por exemplo, através de um dos meios descritos na ferramenta “como comunicar à distância”), a fim de garantir o bom fluxo de informações e atualizações regulares sobre o progresso operacional do projeto.
- As reuniões do “global cooperation project steering committee” são o local certo para fornecer atualizações de progresso formais sobre a situação geral do projeto de cooperação e ações relacionadas nas áreas locais participantes.

Comunicação externa

Muitas vezes, no início, a cooperação é vista como uma atividade demorada, onde os impactos diretos não são fáceis de perceber. No entanto, a experiência tem provado que a cooperação ajuda as áreas e/ou estruturas locais a alcançar (muito) mais do que poderiam ter alcançado por conta própria. Por isso, é importante ser o mais transparente possível, através da divulgação de informações sobre as diferentes etapas do projeto: ponto de situação, reuniões previstas, resultados obtidos, mas também as dificuldades encontradas, os atrasos que possam ocorrer (e explicações dadas no que diz respeito a estes atrasos).

• Na área local

Os cidadãos da região são um dos principais grupos de comunicação alvo do projeto de cooperação. Isto pode ser conseguido por meio de:

- Artigos: as ferramentas de comunicação da estrutura de implementação (ou seja, a newsletter GAL), a imprensa local, a estação de rádio/TV local e outros.
- Eventos locais: durante qualquer evento local, pode ser inserida uma breve apresentação no programa para informar sobre o projeto de cooperação. As apresentações técnicas devem ser evitadas, devendo centrar-se em informações básicas sobre o projeto, parceiros e resultados/benefícios tangíveis esperados para os agentes locais e para a área local.
- Eventos específicos da cooperação podem ser organizados por ocasião de feitos históricos importantes alcançados pelo projeto de cooperação. Estes eventos de cooperação podem, por exemplo, estar ligados à presença de representantes das áreas do(s) parceiro(s). Mais uma vez, as apresentações técnicas devem ser evitadas, concentrando-se antes nas semelhanças entre as áreas parceiras envolvidas, com os agentes locais das áreas do(s) parceiro(s) a apresentarem o que fazem e como fazem. A ideia é mostrar que, por trás do aspeto técnico da cooperação, foram criadas ligações entre pessoas que têm algo em comum e que podem partilhar e melhorar os seus conhecimentos graças ao projeto. É também uma forma de atrair o interesse na cooperação e de lançar dinâmicas de cooperação numa área local.

• O público em geral

- Artigos: imprensa regional/nacional;
- Entrevistas/vídeos: televisão regional/nacional;
- Convidar representantes regionais/nacionais para os eventos específicos da cooperação acima mencionados.
- Organizar eventos que mobilizam não só os parceiros principais da cooperação, mas também outras partes interessadas na cooperação, na geminação, cooperação descentralizada e outros contextos.

ANEXO 21

MODELO DE FICHA DE PROJETOS DE COOPERAÇÃO¹

TÍTULO DO PROJETO

A. Informações gerais

- Tipo de cooperação: transnacional ou interterritorial
- Nome do GAL (parceiro coordenador) e Weblink para a página do GAL
- Nome do promotor do projeto local, se diferente do GAL (e tipo de estrutura: pública, privada, ONG, outra a especificar)
- Estado-Membro e região
- Parceiros do projeto: nome, Estado-Membro (possivelmente incluindo um mapa ilustrando a localização dos GAL envolvidos no projeto), à informação se os parceiros são GAL (ou estruturas localizadas numa área GAL)
- Orçamento: o orçamento total para o projeto e parte do FEADER
- Período de implementação (data de início e data de conclusão planeada do projeto)

B. Resumo do projeto

- Breve descrição do projeto: apresentação das ações básicas (5-8 linhas)

C. Contexto do projeto

- Características diretamente relacionadas com o projeto/origem da ideia do projeto
- Origem da parceria: como conheceu o(s) seu(s) parceiro(s)?

D. Principais objetivos e ações

- Apresentação dos objetivos e descrição das ações desenvolvidas no âmbito do projeto

E. Governo da parceria

- Apresentação da gestão da parceria: tipo e frequência das reuniões com os parceiros; descrição de regras da tomada de decisões; ferramentas criadas para facilitar as relações e modalidades de trabalho entre os parceiros...

¹ Parte do material nesta ferramenta é uma adaptação dos "critérios CAD para a Avaliação da Assistência ao Desenvolvimento" – OCDE

F. Orçamento

Estrutura geral do orçamento

| DESPESAS | | RECEITAS | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------------|---------|
| Recursos humanos | XXX EUR | FEADER | XXX EUR |
| Viagens, alojamento e ajudas de custo | | Cofinanciamento público nacional | |
| Assistência técnica, se necessária (por exemplo, realização de estudos ou pesquisas, prestar apoio técnico sobre assuntos específicos...) | | Outro cofinanciamento público (indicar fonte de financiamento) | |
| Equipamentos e obras | | Outro cofinanciamento privado (indicar fonte de financiamento) | |
| Custos associados à organização de reuniões de parceiros, seminários e/ou conferências | | | |
| Publicidade e comunicação para promover o projeto e as diferentes ações realizadas | | | |
| Ações de cooperação | | | |
| Etc. | | | |

Distribuição do orçamento entre os diferentes parceiros

| Parceiro | Montante financeiro |
|------------|---------------------|
| Parceiro 1 | |
| Parceiro 2 | |
| Parceiro 3 | |
| Parceiro 4 | |
| Etc. | |

G. Valor acrescentado da cooperação

- Apresentação dos resultados concretos relacionados com/esperados das atividades de cooperação: que diferença fez a cooperação, ou seja, o que teria acontecido se o projeto tivesse sido implementado apenas a nível local?

H. Primeiros resultados e perspectivas

- Resultados concretos alcançados pelo projeto
- Principais pontos fortes e fracos
- Dificuldades encontradas e as soluções encontradas
- Lições aprendidas
- Planos futuros para acompanhamento do projeto

I. Contacto

- Nome:
- E-mail:
- Nome de utilizador Skype:
- Tel.:
- Línguas faladas:

