




REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA



Programma Med - Italian Partners Seminars

Il Project Management per i Partner Italiani

in collaborazione con 

Cagliari, 25 ottobre 2010

REPORT INCONTRO



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA



INDICE

1. IL SEMINARIO MED

2. I GRUPPI DI LAVORO

3. LA METODOLOGIA

4. IL LAVORO DEI GRUPPI

4.1 Gruppo di lavoro A: La gestione tecnica di un progetto Med

4.2 Gruppo di lavoro B: La gestione finanziaria

4.3 Gruppo di lavoro C: L'integrazione di un progetto Med con la programmazione locale

5. PARTECIPANTI AI GRUPPI DI LAVORO

6. FACILITATORI E RAPPORTEUR

1. IL SEMINARIO MED

Il programma di cooperazione transnazionale **Mediterraneo** (MED), istituito nel nuovo periodo di programmazione dei Fondi Strutturali 2007-2013, ha l'obiettivo di stimolare la cooperazione tra territori per trasformare lo spazio Mediterraneo in una regione competitiva a livello internazionale, assicurare crescita e occupazione per le generazioni future, sostenere la coesione territoriale e contribuire attivamente alla protezione dell'ambiente in una logica di sviluppo sostenibile.

Il Seminario, organizzato dalla Regione Sardegna in collaborazione con la Regione Campania, *National Contact Point* del Programma, si colloca tra le attività di comunicazione previste dal Programma, ed è rivolto ai partner italiani.

Obiettivo della giornata è stato sia approfondire aspetti tecnici legati all'attuazione, alla gestione, all'organizzazione di un progetto, che analizzare il tema dell'integrazione del Programma con gli interventi in atto, i processi e le reti della programmazione locale ed europea.

Il Programma ad oggi ha già pubblicato due *call* per la

realizzazione di progetti semplici, con un panorama attuale che vede 102 progetti finanziati a fronte di 978 presentati (Primo bando - Ottobre 2008: 50 progetti finanziati su 531 presentati; Secondo bando - Gennaio 2010: 52 progetti finanziati a fronte di 447 presentati).

L'incontro è stata un'occasione importante per valutare lo stato dell'arte del Programma, condividere riflessioni utili per la prossima fase di programmazione e porre quesiti, approfittando della presenza di diversi relatori impegnati nell'attuale e futuro periodo di gestione della politica di coesione. Inoltre si è dedicato uno spazio di lavoro alla condivisione di buone prassi e al confronto tra partner impegnati nelle due diverse *call* del Programma.

Gli interventi dei relatori hanno avviato la riflessione su diversi aspetti e hanno fornito utili elementi e spunti per l'avvio dei lavori di gruppo, previsti nel pomeriggio.



In particolare sono stati affrontati tre temi:

- L'integrazione di un progetto Med con la programmazione locale ed europea;
- La gestione finanziaria di un progetto Med: gestione del budget e rendicontazione;
- La gestione tecnica di un progetto Med: conduzione, monitoraggio e valutazione.

I lavori della mattina hanno permesso di evidenziare due differenti punti di vista: quello del *National Contact Point*, che fornisce assistenza ai partenariati nella fase di definizione e presentazione dei progetti, quello dei soggetti chiamati direttamente a valutare gli elaborati e la loro ammissibilità, come il Segretariato Tecnico Congiunto (JTS), e di *Interact Point*, organismo di raccordo tra i programmi di cooperazione in ambito mediterraneo.

La messa in rete delle esperienze progettuali viste da entrambe le posizioni è stata integrata dal punto di vista nazionale, attraverso il Ministero dello Sviluppo Economico, impegnato nella definizione delle strategie di sviluppo del paese. Dal punto di vista comunitario, invece, è stato rilevante il contributo dell'Autorità di Gestione del Programma ENPI CBC – Bacino del Mediterraneo, che presenta numerose connessioni col Programma MED.

2. I GRUPPI DI LAVORO

Dopo la prima sessione, plenaria, dedicata agli interventi programmati riguardo al tema della gestione dei progetti nell'ambito del programma Med, si è svolta la fase di discussione, attraverso **tre gruppi di lavoro paralleli** che hanno affrontato i temi approfonditi la mattina (integrazione di un progetto Med con la programmazione locale ed europea; gestione finanziaria di un progetto Med; gestione tecnica di un progetto Med).

I gruppi di lavoro son stati composti, oltre che dai partecipanti, da due facilitatori, da un testimone e da uno o più tra i relatori della mattina.

I facilitatori hanno avuto il compito di guidare la discussione attraverso l'uso di metodologie partecipative, portando il gruppo alla definizione dei temi chiave sui quali poi si è approfondito il lavoro; i testimoni (espressione di un soggetto che ha partecipato alla progettazione Med, impegnato nella fase di attuazione) hanno dato la disponibilità a condividere la propria esperienza e a fornire spunti di riflessione alla discussione; i relatori, che hanno aperto la riflessione sull'argomento nella sessione mattutina, hanno contribuito ai lavori dei gruppi, con un ruolo di garanzia sui contenuti tecnici della discussione.

3. LA METODOLOGIA

L'approccio metodologico per la facilitazione del workshop si basa sulla metodologia Metaplan®, una tecnica di visualizzazione utile per affrontare e risolvere in forma condivisa specifici problemi. Essa consente, infatti, di gestire una discussione di gruppo e raccogliere, selezionare e omogeneizzare i diversi contenuti espressi dai partecipanti (esperienze, opinioni, soluzioni, domande, proposte...). L'obiettivo della metodologia è evidenziare i punti di vista di un gruppo di individui su un determinato tema, per arrivare ad un'analisi che consideri le affermazioni di tutti e mantenga la ricchezza delle proposte individuali, portando il gruppo verso un risultato operativo. Il metodo fornisce una visione sinergica e collettiva determinata dal processo di gruppo.

Per la gestione dei workshop, in ogni gruppo di lavoro è stato coinvolto anche un *rappporteur* che predispone il report dei lavori, da condividere con i partecipanti.



4. IL LAVORO DEI GRUPPI

4.1 Gruppo di lavoro A: La gestione tecnica di un progetto Med

Il lavoro del Gruppo A si è sviluppato intorno al tema **“La gestione tecnica di un progetto Med”** ed è stato suddiviso in diverse fasi. Si è trattato, infatti, di un percorso logico che, partendo dall’individuazione di alcuni ambiti di discussione, è proseguito con l’identificazione, per ciascun ambito affrontato, delle criticità e delle possibili soluzioni. Infine, alla luce delle considerazioni fatte durante la discussione, sono stati formulati suggerimenti per le tre tipologie di attori maggiormente rilevanti nei progetti Med: Project Manager, Regioni e Autorità di Gestione del Programma.

Il lavoro si è rivelato molto costruttivo grazie all’eterogeneità del gruppo di lavoro, composto da 23 partecipanti provenienti da realtà diverse quali Regioni, Comuni, Associazioni, Aziende, Università, Camere di Commercio. Un’eterogeneità che ha dato l’opportunità al gruppo di condividere esperienze e punti di vista differenti.

La gestione tecnica di un progetto riguarda ambiti molto differenti. Per meglio orientare la discussione del gruppo, durante la prima fase dei lavori è stata posta una prima domanda: *“La gestione tecnica di un progetto Med: quali ambiti di discussione?”*.

Sono stati inizialmente proposti dal facilitatore - sulla base dell’intervento della mattina *“La gestione tecnica di un progetto Med: conduzione, monitoraggio e valutazione”* - alcuni ambiti di discussione: *ruolo del capofila e dei partners; calendario attività; esecuzione e implementazione; rapporti di esecuzione; comunicazione e capitalizzazione; valutazione in itinere*. È stata poi valutata con il gruppo la possibilità di specificare meglio i temi



proposti e/o di aggiungerne altri. Sono stati quindi aggiunti al dibattito due ambiti di discussione: *valutazione del ciclo di vita del progetto e individuazione e gestione delle criticità*. Altri ambiti, invece, sono stati specificati meglio: *il ruolo del capofila e dei partners* è stato integrato con la *regolamentazione dei rapporti capofila-partners* mentre l'ambito della *valutazione in itinere* è stato completato con il *monitoraggio*.

A questo punto è stato chiesto ai partecipanti di individuare i temi di discussione attraverso una domanda di ponderazione "Quali ambiti ritenete prioritari per la discussione di oggi?". Visto il limitato tempo a disposizione, si è riusciti ad approfondire solamente i primi due ambiti più richiesti:

- Il ruolo del capofila e dei partner - regolamentazione rapporti capofila-partners
- La comunicazione e la capitalizzazione.

Per ciascuna delle sfere di intervento si è provveduto quindi all'identificazione delle criticità e delle possibili soluzioni, quali suggerimenti per i Project Manager dei programmi di Cooperazione Territoriale Europea.

Il ruolo del capofila e dei partner

Le criticità evidenziate dai partecipanti su questo tema sono state raggruppate in sette cluster, su queste il gruppo ha poi approfondito la discussione ricercando possibili soluzioni. Di seguito vengono riportate le aree di criticità analizzate.

Accordo formale

La formazione della partnership avviene attraverso la firma di un **protocollo d'intesa** (*Partnership Agreement*) tra il capofila del progetto e i suoi partner. Il protocollo si presenta come un documento chiaro ma allo stesso tempo generico, in quanto definito come format direttamente dall'Autorità di Gestione del Programma. Spesso è proprio la genericità del protocollo che genera divergenze tra il capofila e i partner, in quanto lascia a tutti ampi margini di interpretazione. Non esiste l'obbligatorietà di un regolamento interno strutturato che specifichi operativamente i ruoli di ciascun partner. Spesso la mancanza di un regolamento, che disciplini anche i rapporti tra capofila e partner, genera difficoltà di gestione e organizzazione dei lavori.

Le possibili **soluzioni** individuate dal gruppo riguardo una migliore definizione formale e l'organizzazione sostanziale dei ruoli dei partner sono due: da una parte l'introduzione di **specifiche al protocollo d'intesa** dall'altra la definizione di **un regolamento interno condiviso** che chiarisca ruoli e responsabilità operative di ciascuno.

Informazione e comunicazione interna

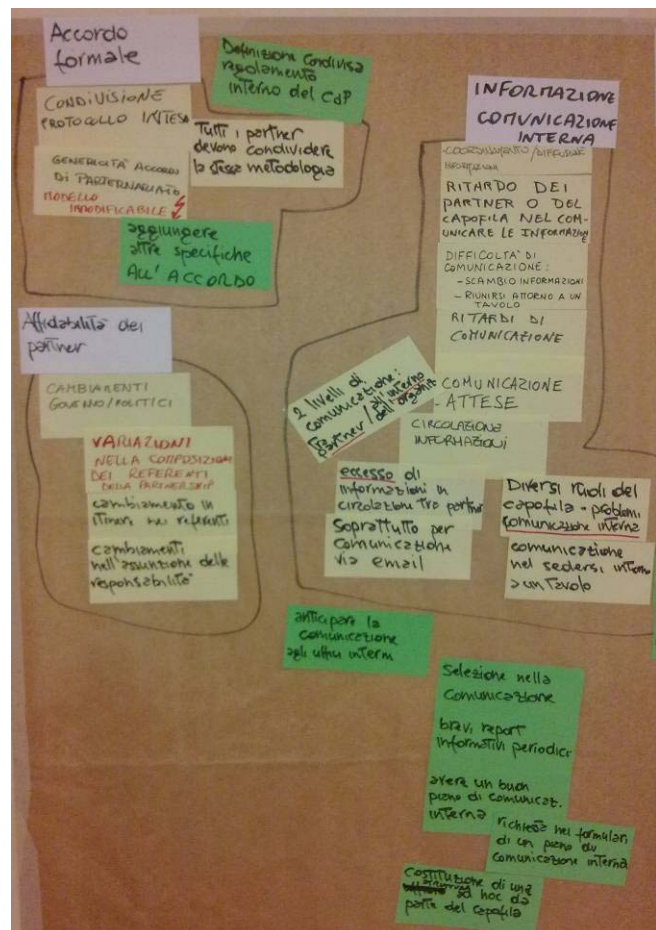
Il gruppo ha discusso di due differenti aspetti, la **comunicazione all'interno del partenariato** e la **comunicazione interna alla struttura del capofila**. Rispetto a quest'ultima i problemi si riscontrano soprattutto all'interno di organizzazioni complesse (esempio amministrazioni regionali), dove nascono difficoltà nella **condivisione delle informazioni** tra colleghi o difficoltà nel riuscire a *sedersi attorno ad un tavolo*.

In riferimento alla comunicazione all'interno del partenariato, i problemi individuati sono diversi: **ritardi nell'invio delle informazioni**, a volte derivanti dai ricambi all'interno del gruppo tecnico e/o politico, o, in alcuni casi invece un **eccesso di informazione** dovuto soprattutto alla **manca di selezione delle informazioni inviate**. Quest'ultimo problema è legato soprattutto all'utilizzo delle mail come mezzo di comunicazione; spesso, infatti, **circolano tra tutti i partner informazioni che andrebbero inviate ad un gruppo ristretto** di addetti ai lavori perché non legate ad aspetti di organizzazione generale del progetto. In diverse occasioni, addirittura, è capitato, per esempio, che le comunicazioni non arrivassero alle persone realmente coinvolte nel progetto ma a soggetti estranei.

La mancanza di attenzione nei confronti della comunicazione nell'ambito dell'organizzazione capofila **potrebbe essere risolta** attraverso la **costruzione di un piano di comunicazione interna** prima dell'avvio del progetto stesso. Un altro suggerimento proposto è quello di anticipare a inizio progetto la comunicazione a tutti gli uffici interni all'organizzazione capofila in modo che tutti siano informati sulle attività in avvio.

Mentre, per migliorare la circolazione di informazione tra i partner, una soluzione potrebbe essere quella di **costruire una struttura ad hoc** che si occupi

unicamente della comunicazione, disposizione che ha dato ottimi risultati in alcuni casi portati dai partner, oppure **l'invio di report periodici** in grado di aggiornare tutti i partner.

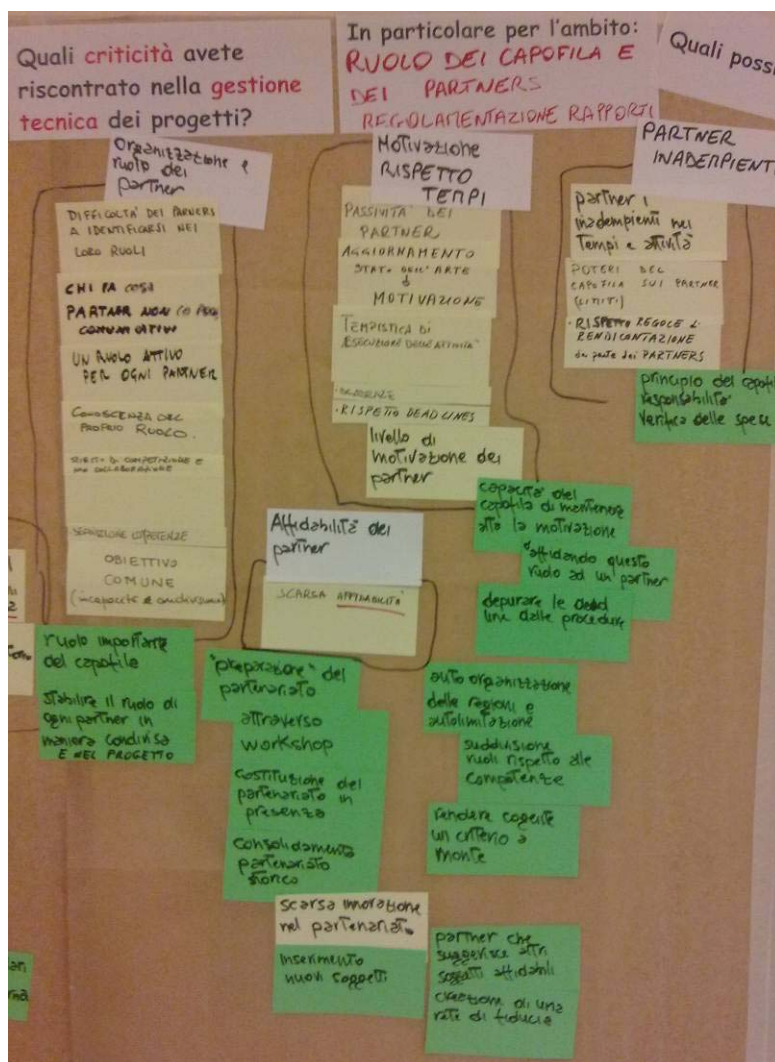


Organizzazione e ruolo dei partner

Su questo aspetto il gruppo ha evidenziato la difficoltà di molti partner nell'**agire il proprio ruolo in maniera efficace e costruttiva**. Il problema dipende dal fatto che in molti casi i ruoli non sono ben definiti e specificati ossia *"non si sa perché si è dentro un partenariato"*. Quando i soggetti coinvolti nel progetto non hanno la certezza del proprio ruolo tendono a lavorare ognuno per conto proprio piuttosto che collaborare con gli altri partner verso un obiettivo comune. Sarebbe necessario, in questi casi, sia un intervento da parte del capofila sia definire in maniera chiara e condivisa il ruolo specifico di ciascun partner. L'unico ruolo effettivamente strutturato è, infatti, quello del capofila in quanto definito dall'*Implementation Guide* del Programma nel cosiddetto principio del capofila (*Lead Partner Principle*). Al capofila viene infatti attribuita la responsabilità amministrativa e finanziaria del progetto.

Affidabilità dei partner

Durante la discussione è stato evidenziato un atteggiamento inaffidabile da parte di molti partner dovuto soprattutto al modo in cui lo stesso partenariato viene costruito e strutturato. Spesso si tratta, infatti, di gruppi di progetto formati da **partner** che non hanno alcun legame specifico o addirittura **che non si sono mai incontrati** e che collaborano esclusivamente a distanza, sulla base di una richiesta di disponibilità generica a far parte di un partenariato di progetto. Tali circostanze creano **grosse difficoltà di gestione e organizzazione dei lavori**. A volte questa situazione è stata



sottolineata con riferimento al **cambiamento in itinere dei referenti**, dovuta spesso anche ai cambiamenti dei referenti politici. Tutto ciò porta anche ad una discontinuità nell'assunzione delle responsabilità.

Tra le **soluzioni individuate**, alcune suggeriscono, una **“buona preparazione” del partenariato** attraverso **incontri preliminari di costituzione** dello stesso, affinché i partner abbiano la possibilità di incontrarsi e condividere realmente ruoli e responsabilità nel progetto. Altre invece propongono la **creazione di partenariati con partner storici**, per dar vita a gruppi di progetto consolidati e affidabili, ma anche questo **potrebbe essere un rischio** perché si potrebbero creare dei **“circoli chiusi”** che mancano di innovazione. Un'altra possibilità potrebbe essere quella di **richiedere a soggetti di fiducia possibili partner affidabili**, operare dunque per reti di fiducia.

Rispetto tempi

I partecipanti concordano sul fatto che nella gestione del progetto un ruolo chiave è svolto dal **rispetto dei tempi**. Infatti tra le criticità evidenziate vi è quella legata all'**atteggiamento passivo da parte dei partner**, che si manifesta anche attraverso difficoltà nel **rispetto delle dead lines**. Inoltre, capita che i tempi stabiliti da progetto siano troppo stretti e limitati rispetto alle attività da svolgere e che ci siano difficoltà nel tenere aggiornato lo stato dell'arte dei lavori.

Tra le soluzioni proposte, per migliorare il rispetto della tempistica di progetto, vi è quella di **depurare i tempi del progetto dai tempi di esecuzione delle procedure di gara**.

Durante il progetto, si collabora con Stati diversi che seguono regole diverse e questo determina un allungamento dei tempi necessari per il completamento delle attività previste. A questo proposito ci si domanda cosa si potrebbe fare per conciliare i procedimenti di gara italiani con quelli greci, spagnoli, ecc?.

Partner inadempienti

Sempre legato all'affidabilità dei partner risultano essere i ritardi di questi ultimi nello svolgimento delle attività. Di fronte a tale criticità anche il ruolo del capofila ha dei limiti nel senso che quest'ultimo non ha il potere di obbligare un partner ad accelerare i tempi di esecuzione. Inoltre, alcuni partner, **non rispettano le regole di rendicontazione**. Le **possibili soluzioni** qui richiamate riguardano la possibilità tuttavia di **far valere il “principio del capofila”**.

Motivazione

Su questo aspetto il gruppo sottolinea come sia **compito del capofila mantenere alta la motivazione**, ma si ipotizza anche la possibilità che tale compito possa essere **delegato ad un partner**. Il livello di motivazione deriva dalle ragioni che portano un soggetto/partner a decidere di entrare all'interno del partenariato. Sarebbe bene infatti che la partecipazione ad

un progetto fosse dettata dal raggiungimento di determinati obiettivi reali da parte dell'organizzazione; per cui si potrebbe pensare ad una qualche forma di selezione rendendo cogente un criterio a monte, a livello regionale, con la possibilità per le regioni di autolimitarsi nella partecipazione ai programmi. Viene inoltre evidenziata la necessità di lavorare insieme e di essere più diretti negli obiettivi, non è più accettabile che nel partenariato ognuno lavori esclusivamente per se, bisogna collaborare. Tra le altre soluzioni proposte, infatti, si cita la possibilità della **suddivisione dei ruoli tra i partner rispetto alle competenze** di ciascuno.

Comunicazione e capitalizzazione

Rispetto all'ambito di discussione individuato, *comunicazione e capitalizzazione*, il gruppo ha stabilito di concentrare l'attenzione sulla tematica della **capitalizzazione**, in quanto nuova e quindi non ancora ben definita nelle esperienze.

La discussione è stata attivata dalla domanda "*Quali criticità avete riscontrato nella gestione tecnica dei progetti, in particolare per l'ambito della capitalizzazione?*". In risposta a quest'ultima le criticità individuate dai partecipanti sono state diverse. Secondo il gruppo, infatti, la capitalizzazione rimane un **concetto ancora troppo astratto**. Sempre a proposito di questo si rilevano altre criticità più specifiche quali: **l'individuazione degli strumenti per garantire la capitalizzazione**, l'individuazione del "come" effettuare la capitalizzazione e quindi **definire quali siano le strategie efficaci** per garantire questo processo. Ancora, un altro elemento di criticità riscontrato è l'individuazione dei **target**, quindi per chi si vuole capitalizzare.

In sintesi ciò che emerge è che il valore aggiunto della Cooperazione Territoriale Europea sia ancora da conquistare.

Tra le ipotesi fatte, sulla base delle esperienze condotte dai partecipanti, si dovrebbe parlare di *capitalizzazione a livello dei Programmi* e di *diffusione e valorizzazione dei risultati a livello di progetto*. In questo modo i risultati positivi dei progetti, *nel medio e lungo periodo*, dovrebbero essere "utilizzati" nelle politiche territoriali ordinarie. Si sente dunque la necessità di concretizzare l'idea stessa di capitalizzazione, essa da concetto astratto dovrebbe essere tradotta in un programma operativo di intervento.

Un aspetto affrontato durante la discussione su questo ambito riguarda le criticità dovute alla *manca di una figura professionale* all'interno delle Regioni che si occupi del *trasferimento tecnologico*, che segua, quindi, questa parte di sviluppo del progetto.

Ancora, viene evidenziata una criticità legata all'efficacia delle attività di follow up da realizzarsi con il coinvolgimento degli stakeholder. Intorno a questo ambito si è aperta la discussione sul fatto che spesso i progetti vengono realizzati più per ricevere dei finanziamenti che per raggiungere degli obiettivi reali rispondenti ai bisogni del territorio. Per evitare che un progetto Med rimanga esclusivamente un semplice accordo formale, infatti, è necessario conoscere i propri partner e il territorio in cui si



decide di attuare il progetto. Quest'aspetto è collegato ad altre due criticità segnalate dal gruppo: lo scarso interesse politico all'attività svolta e la scarsa ricaduta dei risultati.

Tra le soluzioni individuate rispetto a quest'area vi è la proposta di portare i progetti e i risultati dei progetti già attuati al tavolo di definizione delle politiche di sviluppo territoriale in modo tale che, da un lato i progetti rispondano a degli obiettivi reali e dall'altro coincidano con le politiche portate avanti dalla classe dirigente.

Un altro aspetto critico evidenziato riguarda la ripetitività dei temi progettuali, sintomo di una distorsione del concetto di capitalizzazione. Tuttavia viene sottolineato che talvolta la ripetitività dei temi potrebbe essere considerata una ricchezza perché, ripetendosi, i progetti potrebbero trovare soluzioni differenti.

In seguito al dibattito sulle criticità e sulle possibili soluzioni, relativo ai due ambiti, il gruppo ha terminato il lavoro con l'individuazione di alcuni suggerimenti utili per Autorità di Gestione dei PO e per le Regioni.

Dalla discussione sviluppata attraverso una domanda a voce e visualizzata tramite cartoncini, sono emersi i seguenti aspetti su cui ci si potrebbe concentrare.

Per quanto riguarda **l'Autorità di Gestione**:

- Necessità di un rapporto più stretto e collaborativo tra JTS e Regioni. Sarebbe necessario rendere le Regioni il livello preferenziale di scelta delle tematiche, con un ruolo di coordinamento da parte loro più attivo e con un'analisi degli interventi tematici che hanno dato maggiori risultati e di quelli che hanno presentato maggiori criticità. Viene anche suggerita la possibilità che le tematiche di intervento possano essere individuate a livello nazionale.
- Realizzazione di un progetto trasversale di capitalizzazione a fine programma.
- Definizione di un Programma di capitalizzazione europea.

Questi ultimi due punti si riferiscono ad un aspetto toccato durante la discussione sulla capitalizzazione, infatti, si ribadisce la proposta di pensare alle azioni di capitalizzazione aldilà del singolo progetto, in un'ottica complessiva a livello più alto, attraverso un progetto di capitalizzazione trasversale o considerandola in maniera specifica con l'istituzione di un Programma di Capitalizzazione Europea.

Per quanto riguarda i suggerimenti proposti alle **Regioni**:

- Promozione di Open days per la progettazione e l'elaborazione di idee progettuali prima dell'uscita dei bandi. Questa proposta nasce in seguito a tutto ciò che è stato messo in evidenza precedentemente sulla necessità di creare partenariati veri, tra soggetti che si conoscono e che costruiscono una proposta progettuale sulla base di obiettivi reali.
- Necessità di ragionare maggiormente a livello strategico.
Si ricorda in questa proposta l'importanza di formulare proposte progettuali strategiche rispetto alle politiche di sviluppo territoriale della Regione.
- Creazione di strutture trasversali di missione e formazione di figure professionali specializzate in progettazione europea.

L'Amministrazione ha bisogno di avere un gruppo di lavoro, con competenze trasversali, dedicato per una parte del tempo al progetto; inoltre viene ritenuto opportuno da parte del gruppo, che si provveda a formare i dipendenti sulle tematiche della progettazione europea anziché affidarsi completamente a personale esterno.

- Diffusione di conoscenze e scambio di esperienze tra i vari Project Manager.
- Comunicazione e valorizzazione dei risultati a livello di progetti.

Si ricorda in questi punti l'importanza dello scambio di esperienze e quindi della comunicazione e diffusione dei risultati a livello di progetto. Per questo i Project Manager si devono impegnare

e già in sede di progettazione è bene prevedere un sistema e delle risorse apposite per la comunicazione e diffusione dei risultati.

4.2 Gruppo di lavoro B: La gestione finanziaria di un progetto Med

Il lavoro del Gruppo B si è sviluppato intorno al tema **“La gestione finanziaria di un progetto MED”**. Il gruppo, composto da 22 partecipanti, era piuttosto eterogeneo e comprendeva esponenti delle autorità regionali e locali, del terzo settore, dirigenti pubblici e referenti di organismi privati. Dopo un primo giro di presentazione del gruppo e del metodo di lavoro, sono stati proposti alcuni ambiti da cui avviare la discussione, basati in prevalenza sull'intervento della mattina *“La gestione tecnica di un progetto MED: conduzione, monitoraggio e valutazione”*:

- “il public procurement”,
- “la sostituzione di un partner”,
- “la rimodulazione del budget”,
- “l'ammissibilità della spesa”,
- “il progress report”,
- “la certificazione di primo livello”,
- “il payment claim e il circuito finanziario”,
- “il disimpegno automatico”,
- “gli enti in-house”.

È stata poi valutata con il gruppo la possibilità di specificare meglio i temi proposti e/o di aggiungerne altri. Sono stati quindi proposti altri ambiti di discussione: “la tempistica del circuito finanziario”, “il rimborso della quota di finanziamento nazionale”, “il ruolo del coordinatore di progetto”, “il ruolo del capofila”. A questo punto è stato chiesto ai partecipanti di stabilire, attraverso una votazione, i temi prioritari. Si è quindi iniziata la discussione di dettaglio, concentrandola sugli ambiti che il gruppo aveva valutato come prioritari rispetto agli altri: “l'ammissibilità della spesa”, “la rimodulazione del budget”, “la certificazione di primo livello”, “il progress report” e “il ruolo del capofila”.

Ammissibilità della spesa

Il primo tema preso in esame è stato quello relativo alle spese sostenute prima della entrata in vigore della L. 122/2010.

In sostanza, la **L. 122 introduce il divieto dell'utilizzo del mezzo proprio per le PP.AA.**

In attesa dell'eventuale circolare specifica e di chiarimenti di natura giuridica, si consiglia ai beneficiari MED di sospendere l'utilizzo del mezzo proprio dalla data dell'entrata in vigore della legge, o comunque di non certificare questa spesa che attualmente non sarebbe considerata eleggibile (anche secondo le indicazioni fornite dal Ministero dello Sviluppo Economico a Napoli il 18 ottobre 2008).

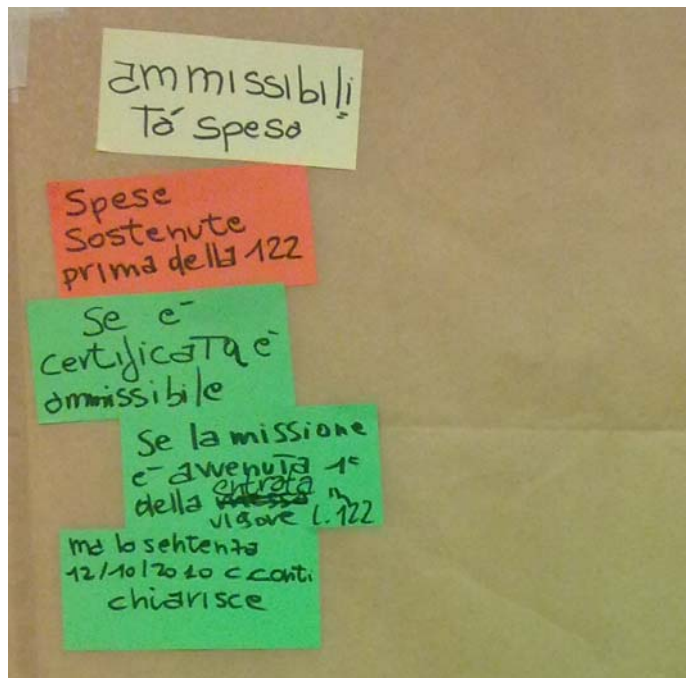
La rimodulazione del budget.

Il secondo tema trattato è stato quello della gestione delle rimodulazioni dei Budget.

Nei nuovi progetti è possibile fare **piccole rimodulazioni e se si sfora di poco una voce di budget** non ci sono particolari problemi, perché potrà essere "regolarizzata" in seguito. È stato suggerito però di non fare rimodulazioni di budget troppo di frequente (si consiglia massimo una volta all'anno).

In linea di massima, se le spese sono di lieve entità si consiglia di procedere e rimandare a una fase successiva la rimodulazione, non prima che il Capofila abbia contattato tutti i partner per **comporre un'unica rimodulazione in base alle esigenze di tutti**. In caso di dubbi, si può chiedere al Capofila di contattare il National Contact Point o il JTS. Si è sottolineato che la soglia di rimodulazione del budget posta al 10% è da considerarsi a livello di progetto e non di partner.

Sono emersi inoltre dubbi sulla **differenza tra date di pagamento e date di**



quietanza, ma è stato chiarito che in PRESAGE la data di una spesa è sempre la data del suo pagamento/quietanza.

Sono stati inoltre affrontati i problemi relativi alla possibilità di inserire le spese in specifiche voci. Non potendo prevedere tutte le sottocategorie, il software (e prima di esso l'application form) ne prevede solo alcune, che non sono però rigide come invece erano inizialmente.

Sempre in ambito di rimodulazione del budget è stato preso in considerazione il tema della **gestione degli overheads**. In sintesi, si è

condiviso che è sconsigliabile porre troppa attenzione su questi ultimi perché divengono spesso problematici: rendicontare gli overheads risulta infatti spesso molto complesso. Peraltro, nel Programma Med, in **Italia sono riconosciuti solo gli overheads diretti**. La previsione di spesa per questa voce – che peraltro nel Med costituisce una minima percentuale del budget – a fine progetto potrebbe eventualmente essere ri-allocata.

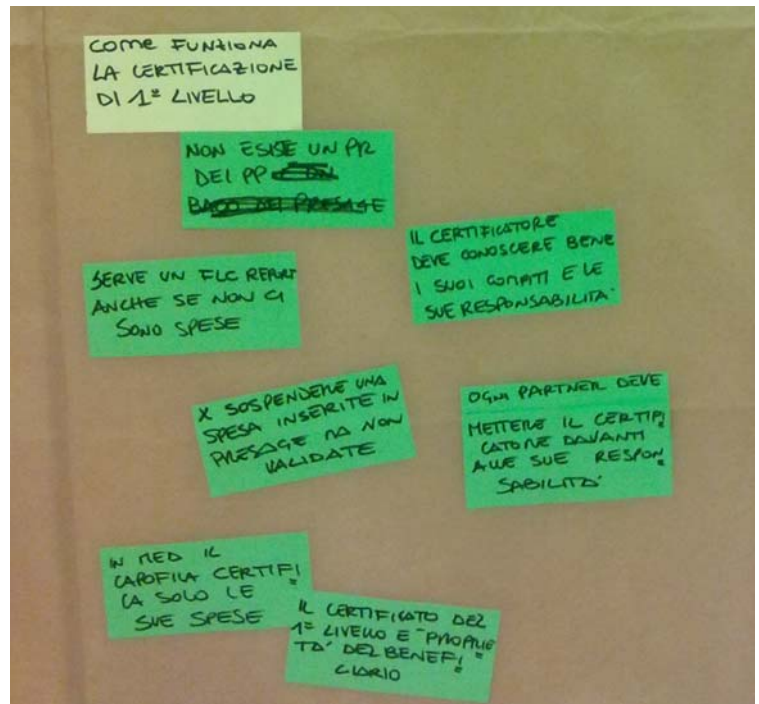
È stato infine condiviso che **per le società in-house i costi del personale** devono essere rendicontati non sulla voce staff ma su **external expertise**. Le società in-house non possono infatti rendicontare gli overheads.

Operativamente, si è consigliato ai progetti di prima call di presentare le rimodulazioni di budget dopo il 3° Progress Report, ed a quelli di seconda call di affrontare il problema al primo Comitato di Pilotaggio utile dopo il primo Progress Report.

La certificazione di primo livello

Il terzo tema preso in esame è stato quello della certificazione di 1° livello (FLC). La prima considerazione che è emersa è che **la certificazione avviene a livello di singolo partner**. Si è precisato che **si deve comunque preparare l'FLC Report anche se non ci sono spese**.

Nel caso in cui ci siano dubbi su alcune spese, in attesa di chiarimenti, queste possono essere comunque inserite su PRESAGE senza però essere validate – ciò permette di dimostrare l'avanzamento nell'attuazione del progetto e della spesa che potrà essere visionato dal JTS. Si



è posta infatti molta attenzione sul fatto che il partner debba sempre commentare le spese al certificatore per portarlo a conoscenza delle attività svolte.

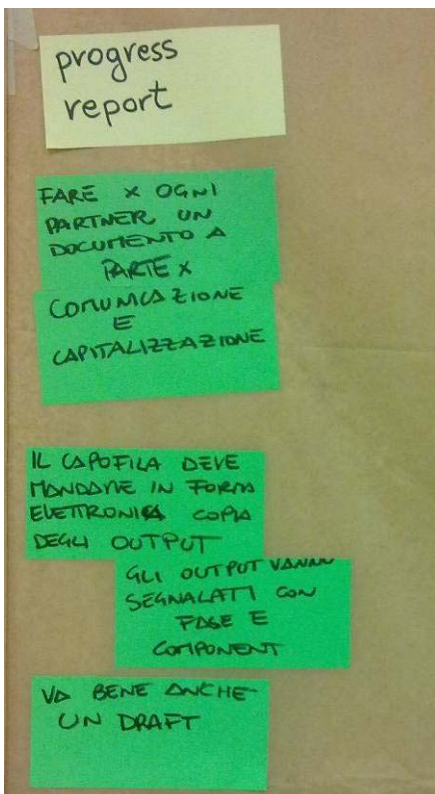
Spesso capita che compilando la scheda PRESAGE per ogni spesa possano esserci degli errori, in questo caso lo stesso capofila può rimandare indietro l'inserimento della spesa chiedendo chiarimenti, onde evitare poi blocchi al livello del FLC.

Un altro aspetto considerato è stato quello relativo alle **anticipazioni di cassa a beneficio dei dipendenti di un ente**: esse possono essere certificate solo quando realmente le spese sono state realmente sostenute. Il controllore verifica questo aspetto in base al regolamento dell'ente.

Il certificato di primo livello è di proprietà del beneficiario e non del capofila (che si limita a conservarne una fotocopia).

È stato inoltre posto in evidenza che **il certificatore nella sua attività si assume responsabilità** non secondarie, pertanto sia il certificatore che il partner andrebbero sensibilizzati al fatto che esistono delle importanti responsabilità in gioco.

Il progress report



È stato inoltre affrontato il tema del progress report. Si è parlato preliminarmente del fatto che per le sezioni **"communication"** e **"capitalization"** (dove sono presenti più documenti) è meglio produrre un output a parte.

Un altro elemento essenziale preso in considerazione è relativo al fatto che il capofila dovrebbe mandare in forma elettronica le agende di tutti gli incontri, delle partecipazioni, delle communication, delle brochure e la copia di qualsiasi articolo. Inoltre è stato evidenziato che i **loghi** del progetto MED devono essere presenti in tutta la documentazione prodotta. Inoltre, **tutti gli output devono essere trasmessi al capofila segnalandoli con fase e component**, anche quelli inseriti nel proprio sito web, assicurandosi che tutti i collegamenti siano funzionanti; in questi casi è tuttavia consigliabile trasmetterne anche una versione in forma cartacea.

Il Segretariato Tecnico Congiunto monitora l'operato dei capofila sulla base degli output che riceve, in tal senso è importante trasmettere periodicamente un resoconto delle attività svolte.

Ruolo del capofila

Altro ed ultimo tema affrontato è stato quello del **ruolo del capofila**. È stato in particolare sottolineato che il capofila **collega la gestione fisica con quella finanziaria**. Egli è infatti responsabile delle spese dei partner e deve verificare la coerenza delle spese con l'application form esigendo un rapporto di attività con il necessario dettaglio nei commenti.

Se non sussiste un rapporto di attività congruente con la spesa reale non si può infatti procedere nell'attuazione del progetto. Nei casi più problematici si può chiedere comunque al JTS di "svalidarlo".

È stato ricordato che esistono due modalità di certificazione, che devono possibilmente essere più precise possibile: il Progress Report e l'FLC report. Nei casi in cui le voci richieste da PRESAGE non siano chiare, il capofila deve essere in grado di comprendere quali figure sono inserite nel progetto, in caso contrario dovrebbe consultarsi col team di progetto, validando l'FLC report component su component.

Su tale linea è stato suggerito di produrre periodicamente un export dei file di PRESAGE su Excel.

Infine è stato evidenziato che nel programma MED il capofila certifica in senso formale solo le proprie spese, non quelle dei partner se non nei sensi previsti dal programma (in termini di congruenza e coerenza della spesa in relazione alle attività concordate formalmente). Inoltre nell'attività di validazione i capofila dovrebbero auspicabilmente validare le spese con qualche settimana d'anticipo.



4.3 Gruppo di lavoro C: L'integrazione di un progetto Med con la programmazione locale

Il lavoro del Gruppo C si è sviluppato intorno al tema riguardante "**L'integrazione di un progetto Med con la programmazione locale**". Il percorso logico seguito durante l'incontro

è partito da un primo momento di riflessione riguardante i differenti livelli di integrazione possibile per poi individuare alcuni ambiti problematici. Alla luce delle considerazioni fatte, sono poi stati formulati suggerimenti per affrontare le problematiche rilevate utili per le diverse tipologie di attori maggiormente rilevanti nei progetti Med: Regioni, Autorità di Gestione del Programma e Project Manager.

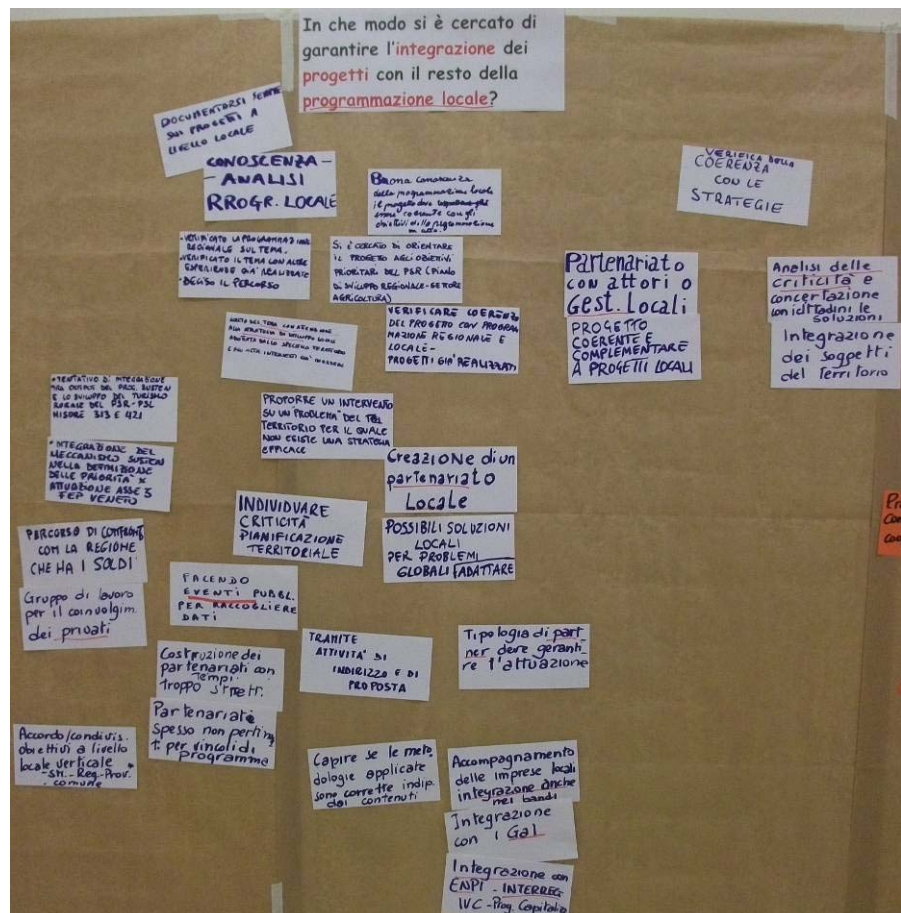
Erano presenti all'incontro esponenti dell'autorità regionale e locale, terzo settore, dirigenti e privati. L'eterogeneità del gruppo, composto da 19 persone, è stata un punto di forza perché ha permesso di far emergere diverse posizioni e punti di vista utili ad approfondire l'argomento.

Dopo un primo giro di presentazione dei partecipanti e del metodo di lavoro, sono stati visualizzati gli spunti di riflessione emersi dalla sessione di lavoro della mattina ed i partecipanti sono stati invitati a riflettere sul concetto di "integrazione di un progetto Med con la programmazione locale", partendo dal presupposto che il termine **integrazione** può essere analizzato su diversi livelli. Si può infatti parlare di:

- integrazione del Programma Med con il sistema territoriale;
- integrazione del Programma Med con gli altri programmi della Cooperazione Territoriale Europea (Ob. 3);
- integrazione degli Obiettivi della Cooperazione Territoriale Europea (Ob. 3) con la Politica di Coesione.

Il gruppo di lavoro è stato invitato a concentrarsi sul livello dell'**integrazione progettuale** con il sistema territoriale di riferimento e la discussione è stata avviata partendo dal quesito "In che modo si è cercato di garantire l'integrazione dei progetti con il resto della programmazione locale?".

Dal primo giro di risposte è



emerso che il **termine programmazione locale appare troppo ampio** e ambizioso e quindi soggetto a diverse interpretazioni possibili.

La maggior parte dei punti di vista si è concentrata sul concetto di **coerenza dei progetti col contesto di riferimento**. Si è sottolineato ampiamente che la progettazione deve nascere in maniera coerente con la programmazione locale di riferimento (POR, PSR etc). La conoscenza delle strategie di sviluppo del territorio, dei progetti in corso e realizzati, risulta indispensabile per una buona progettazione che risponda ai criteri di coerenza ed integrazione con il contesto locale.

Altro aspetto messo in evidenza è il ruolo del **partenariato**, aspetto fondamentale nel rendere il progetto il più integrato, coerente e pertinente con il territorio. La capacità di intercettare e coinvolgere partenariati locali è considerata essenziale per l'attivazione di progetti pienamente inseriti nei sistemi territoriali di riferimento. Infatti **il livello partenariale è quello più adeguato ad intercettare sia il livello della programmazione che quello territoriale**. Gli attori coinvolti, nella progettazione prima e nell'attuazione poi, sono fondamentali per la buona riuscita delle attività di progetto.

Spesso accade però che le progettazioni si concentrino in tempi brevissimi e ciò porta a coinvolgere attori che non hanno condiviso l'idea progettuale fin dall'inizio con delle importanti ripercussioni nella fase di gestione e attuazione del progetto.

È stata evidenziata l'importanza dell'**approccio nell'attuazione dei progetti** e il fatto che è necessario porre l'attenzione anche sulle **metodologie** da utilizzare per la messa in opera degli stessi in un'ottica di integrazione.

Un altro elemento rilevante riguarda **l'apertura internazionale del progetto**: è stato sottolineato che spesso non viene effettuata un'adeguata riflessione su questo principio e i progetti vengono "pensati" a livello locale, come un insieme di azioni in territori diversi con nessuna ripercussione transnazionale. Al contrario un progetto di cooperazione, come richiesto dal Programma, deve nascere da differenti motivazioni e rispondere ad esigenze differenti rispetto ad un progetto locale.

Nella fase di progettazione spesso non si tiene conto di questi elementi e non si considera nemmeno che tra la fase di progettazione e di attuazione può trascorrere molto tempo. Se nella fase di progettazione non si costruiscono progetti flessibili e capaci di adattarsi anche alle mutate condizioni di contesto, si rischia di realizzare delle attività non pertinenti con il contesto territoriale.

Difficoltà legate all'integrazione del Programma Med con la programmazione locale

Viste queste premesse sono emersi diversi spunti di riflessione riguardo le difficoltà legate all'integrazione del Programma Med con la programmazione locale, che vengono meglio esplicitati e suddivisi per ambito di discussione.

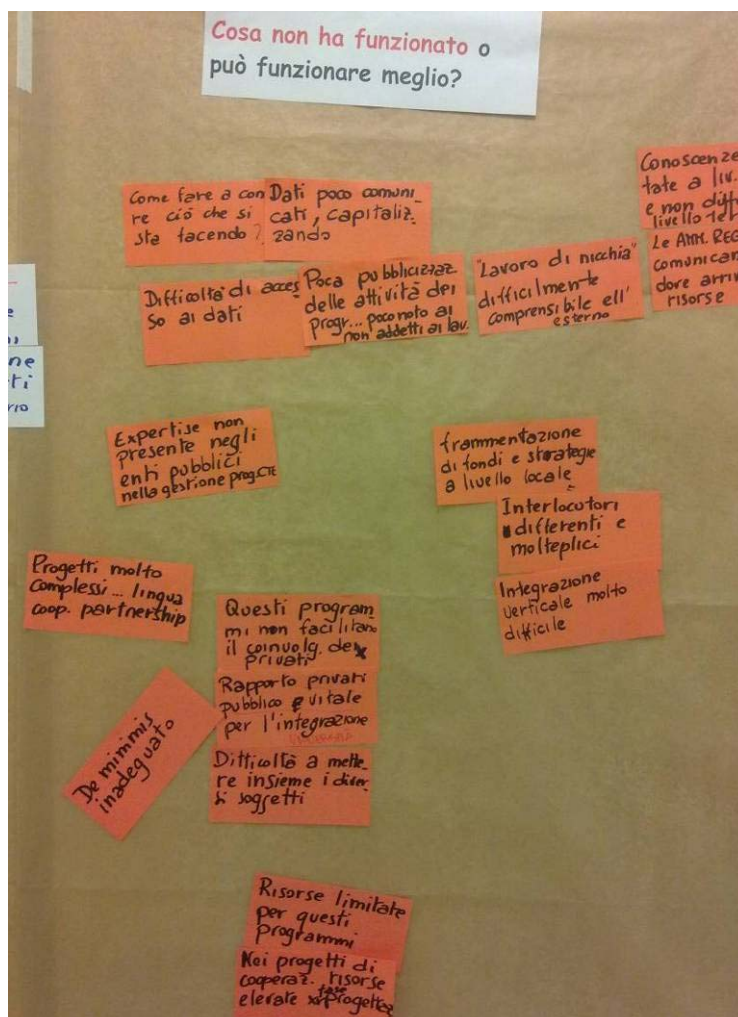
Scarsa accessibilità dei dati

È stato messo in evidenza come vi sia una **difficoltà** rilevante **nel reperimento delle informazioni esistenti** riguardo le esperienze simili già in atto in altri contesti europei o nello stesso sistema territoriale in cui si intende operare. Si tratta di un problema che spesso si riscontra al momento della progettazione quando è necessario rilevare le esperienze esistenti, realizzate o in corso, per definire un'ipotesi di azione che sia coerente con il contesto territoriale di riferimento.

Si rileva spesso che alcuni dati sui progetti, che comunque possono facilitare questo tipo di approccio alla progettazione, vengono diffusi solo in occasione di eventi come seminari e incontri tecnici ma non sono aperti a tutti e sistematizzati.

Una maggiore sensibilità su questo aspetto potrebbe favorire anche interventi di capitalizzazione delle azioni realizzate.

Ad aumentare le difficoltà di accesso ai dati utili per la progettazione si aggiunge anche il fatto che spesso le riflessioni e le iniziative sull'utilizzo di questo tipo di programmi si riducono a **"lavori di nicchia"** difficilmente comprensibili all'esterno, sia per i termini che per le metodologie utilizzate. Non si può infatti affermare che le informazioni siano carenti, è stato condiviso però che probabilmente non sono diffusamente comprensibili a livello territoriale.



Carenza competenze specifiche

Un ulteriore elemento legato alla difficoltà di accesso ai dati è costituito dalla frequente **mancaza di expertise** sulla progettazione interna alle pubbliche amministrazioni.

Per progettare secondo un approccio di integrazione e valorizzazione del territorio è necessario quindi mettere in campo **specifiche competenze** per condurre un processo di progettazione, sia riguardo alle metodologie, che alla gestione tecnica e finanziaria. Si è rilevato, infatti, che la programmazione sull'obiettivo CTE (Cooperazione Territoriale Europea) richiede **progetti molto complessi** che necessitano di competenze specifiche (gestione tecnica e finanziaria, competenze linguistiche. etc.)

Ciò però fa sì che spesso il lavoro di progettazione venga completamente delegato all'esterno. Quasi mai, infatti, gli enti pubblici hanno al proprio interno un ufficio che si occupi di progettazione. Ovviamente se il gruppo tecnico che si occupa della progettazione è completamente slegato dall'ente è difficile che nel processo progettuale vengano capitalizzate le esperienze e le competenze dell'amministrazione.

Frammentazione di interlocutori e risorse

La *governance* della programmazione locale è molto complessa: ci si trova di fronte ad una molteplicità di livelli di intervento, **diversi interlocutori e fondi che fanno capo a differenti regole di gestione**. Per un partenariato è molto difficile garantire una piena integrazione intercettando tutti questi livelli di azione e interagendo con soggetti e istituzioni differenti.

Spesso anche quando il partenariato è ben costruito e pertinente si riscontrano **difficoltà di comunicazione tra i livelli istituzionali e tra questi ed i privati**, per le modalità, i tempi e la limitata condivisione di metodologie di lavoro comuni.

Difficoltà di coinvolgimento dei privati

È stato più volte sottolineato come **la struttura del Programma faciliti la partecipazione di enti pubblici**, soprattutto le Regioni con ruolo di capofila, rendendo invece più difficoltosa la partecipazione dei privati. È vero che un'amministrazione pubblica, per il ruolo che ricopre, è maggiormente in grado di garantire sostenibilità e integrazione territoriale al progetto. È altresì vero, però, che se i progetti devono davvero intercettare i sistemi territoriali di riferimento è necessario che siano in grado di coinvolgere in maniera più massiccia gli attori privati (imprese, ONG, associazioni...).

Invece, a causa dei vincoli e dei requisiti restrittivi del Programma, **la partecipazione di questi soggetti viene fortemente limitata a discapito di una maggiore integrazione orizzontale** tra gli attori locali che potrebbero essere coinvolti. Gli stessi strumenti a supporto

dell'adesione dei privati all'attività progettuale (il *De minimis* in mancanza di un regime di aiuto di stato specifico) non sembrano adatti a facilitare questa partecipazione.

Risorse limitate per i progetti di cooperazione

L'obiettivo CTE ha a disposizione un limitato ammontare di risorse rispetto agli altri due obiettivi della politica di coesione e rispetto ad altre politiche comunitarie. Questo elemento vincola la capacità di azione dei partenariati, seppure pertinenti e nati da progetti di qualità.

Per esempio, la presenza dei privati è legata alla possibilità di rimborso delle spese di progettazione sostenute. Un buon partenariato ha la necessità di lavorare in maniera integrata fin dai primi incontri, ma nella realtà la possibilità che la fase di progettazione possa rientrare nelle spese ammissibili del progetto non è sempre contemplata.

A ciò si aggiunge l'errore comune di pensare che il progetto una volta finanziato debba sopravvivere solo con le risorse comunitarie. Invece, **un progetto che si integri** davvero con i sistemi territoriali di riferimento **dovrebbe prevedere per lo meno due livelli di finanziamento**: un primo, in cui intervengono le **risorse comunitarie**, un secondo in cui si devono **attivare meccanismi locali** che garantiscano continuità e capitalizzazione dell'azione finanziata. È necessario infatti definire in fase di progettazione il ruolo che il progetto avrà nella strategia di sviluppo territoriale e quindi se il finanziamento Med possa essere lo *start up* per un progetto che poi potrà svilupparsi in futuro anche con altre risorse o se il progetto debba avere una durata limitato al periodo del finanziamento Med.

Alcuni suggerimenti utili per superare le criticità rilevate

Una volta individuati alcuni degli aspetti critici e delle difficoltà che si riscontrano nel progettare in maniera integrata si è cercato di rendere dei suggerimenti utili, qui di seguito esplicitati.

Diffusione e comunicazione

Si è condiviso che una maggiore integrazione sarebbe possibile se si attivasse una **capillare diffusione delle informazioni** riguardanti le attività realizzate nel territorio di riferimento e nel contesto comunitario, una maggiore conoscenza della programmazione locale e una maggiore consapevolezza delle metodologie per la progettazione richieste a livello comunitario. Oltre alle attività realizzate sarebbe utile diffondere i risultati di processo che – spesso sono poco comunicati – gli output ottenuti, le attività realizzate, le problematiche riscontrate in modo da recepire **buone e cattive prassi** legate alla fase di progettazione e di attuazione ed incentivare modalità di realizzazione basate sulla capitalizzazione delle esperienze.

Animazione territoriale

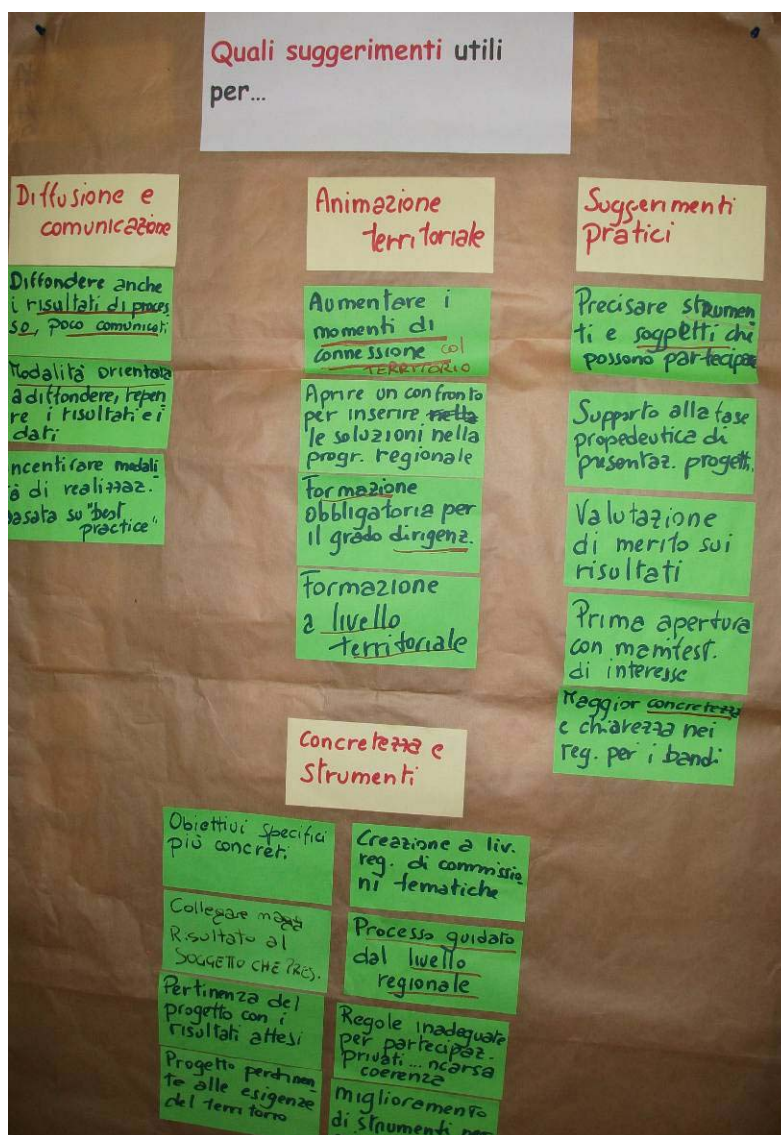
La formazione e la **diffusione di competenze a livello territoriale** non dovrebbero essere limitate a poche persone di alcuni settori delle amministrazioni locali. Bisognerebbe invece fornire in maniera diffusa, **maggiori strumenti di conoscenza e consapevolezza**.

All'interno delle amministrazioni, sarebbe opportuno che **a livello dirigenziale** ci fosse una **formazione** dedicata all'argomento, che comporti anche un potenziamento delle competenze linguistiche oltre che quelle metodologiche. Ciò permetterebbe alle pubbliche amministrazioni di diventare più consapevoli e partecipi nella fase di progettazione e attuazione dei progetti e di dare un contributo maggiore anche nei casi in cui la progettazione viene affidata all'esterno delle amministrazioni.

Tutte queste attività di coinvolgimento potrebbero aumentare le **connessioni col territorio** ed aumentare il **confronto tra attori** ed istituzioni impegnate nella programmazione locale. In questo modo sia le strategie di sviluppo perseguite che le risorse finanziarie ed umane destinate potrebbero essere maggiormente correlate al contesto territoriale attuale.

Concretezza e strumenti

La definizione di concretezza può essere vista sotto due aspetti. Da un lato nella **definizione di obiettivi specifici più concreti** e nella rispondenza tra strategie e risorse finanziarie che il Programma destina a tali obiettivi (punto di vista della domanda progettuale). Dall'altro, nella definizione delle scelte da attuare per soddisfare questi obiettivi (punto di vista dell'offerta progettuale). Se già gli obiettivi del programma, e poi, a cascata



quelli del bando, sono troppo generici e poco concreti si definisce una scelta di attività di progetto non sempre pertinente con il sistema territoriale di riferimento.

Una discussione ampia ha riguardato il **ruolo dei soggetti** coinvolti nel partenariato e il **collegamento con differenti tipologie di risultato da raggiungere**. Non tutti i soggetti, per il differente ruolo che ricoprono, possono raggiungere tutte le tipologie di risultato possibili. Occorrerebbe collegare maggiormente il ruolo dei partner con le attività realizzabili ed i risultati raggiungibili. Questo potrebbe influire direttamente sulla pertinenza del progetto con i risultati attesi, anche rispetto alle esigenze reali del territorio.

Un suggerimento in merito alla formazione del partenariato riguarda **la predisposizione di strumenti economico-fiscali che incentivino la partecipazione di soggetti privati** e che rendano maggiormente integrato e partecipato il progetto stesso.

Possiamo infine elencare **alcuni strumenti pratici** individuati che possono aiutare maggiormente la ricerca di soluzioni, come ad esempio:

- **precisare** in maniera più chiara **i soggetti che possono partecipare** ai bandi e gli strumenti che è possibile utilizzare;
- dare un forte **supporto** ai partenariati **nella fase propedeutica** di presentazione dei progetti;
- cercare di dare **maggiore concretezza** anche ai regolamenti, cui fanno riferimento i bandi;
- effettuare una **valutazione di merito sui risultati** che sia in grado di dare un feedback su quanto realizzato e che venga diffusa il più possibile;
- **ridefinire l'articolazione dei bandi** magari accogliendo prima le manifestazioni di interesse, in modo che solo i progetti migliori vadano avanti nella fase di progettazione e non ci sia una così alta percentuale di progetti non ammessi a finanziamento.

Inoltre, sarebbe opportuno che il processo di **attivazione dei partenariati** e la fase di **progettazione** fossero **maggiormente guidati dal livello regionale** e che le stesse regioni al loro interno istituissero dei gruppi di lavoro, delle commissioni tematiche, trasversali in modo da facilitare e sostenere i processi locali.

5. PARTECIPANTI AI GRUPPI DI LAVORO

GRUPPO DI LAVORO A: **La gestione tecnica di un progetto Med**

Relatori: **Curzio CERVELLI e Daniela MICHELINO**

Testimone: **Massimo ROCCHITTA**

Facilitatore: **Serenella PACI**

| Partecipante | Ente/Organizzazione | e-mail |
|--------------------------|---|---|
| Boeddu Salvatore | Comune di Nuoro | sboeddu@gmail.com |
| Campus Pietro | ICEA | campuspietro1@tin.it |
| Cerè Mario | Regione Emilia-Romagna | mcere@regione.emilia-romagna.it |
| Cervelli Curzio | Segretariato Tecnico Congiunto - Programma Med | ccervelli@REGIONPACA.fr |
| Chessa Giuseppe Luigi | Camera di Commercio del Nord Sardegna | luigi.chessa@ss.camcom.it |
| Cigagna Claudia | Camera di Commercio di Oristano | claudia.cigagna@or.camcom.it |
| Conni Filippo | Regione Liguria | filippo.conni@regione.liguria.it |
| Dessy Claudia | Conservatoria delle Coste | cdessy.coste@gmail.com |
| Ernouk Vincent | ENPI CBC MED Valencia | ernoux_vincent@gva.es |
| Ginesu Giaime | Regione Sardegna | giaginesu@regione.sardegna.it |
| Lallai Anna | Laore Sardegna | annalallai@gmail.com |
| Manai Maria Cristina | Comune di Carbonia | manai@comune.carbonia.ca.it |
| Meloni Roberta | Azienda Regionale per l'Edilizia Abitativa (AREA) | roberta.meloni@area.sardegna.it |
| Michelino Daniela | Regione Campania | d.michelino@maildip.regione.campania.it |
| Migoni Mauro | | m.migoni@tiscali.it |
| Murineddu Salvatore | Associazione Ambiente Sardegna | associazione.ambientesardegna@gmail.com |
| Ninniri Paola | Azienda Regionale per l'Edilizia Abitativa (AREA) | paola.ninniri@area.sardegna.it |
| Noto Maria Teresa | Regione Sicilia | mntoto@osservatorioacque.it |
| Petrucci Valeria | Nucleo Ricerca Desertificazione Università di Sassari | vpetrucci@uniss.it |
| Regni Claudia | Regione Umbria | cregni@regione.umbria.it |
| Rocchitta Massimo | Laore Sardegna | massimo.rocchitta@tiscali.it |
| Rubino Claudia | Consorzio Intercomunale Tindari Nebrodi | rubinoclaudia@libero.it |
| Steri Dennis | Comune di Carbonia | dsteri@comune.carbonia.ca.it |
| Trigila Fabrizio | Fondazione Parco tecnologico Padano | fabrizio.trigila@tecnoparco.org |
| Zanolla Chiara | Nucleo Ricerca Desertificazione Università di Sassari | c.zanolla@uniss.it |

GRUPPO DI LAVORO B: **La gestione finanziaria di un progetto Med**

Relatori: **Victoria PRIMHAK e Ivana SACCO**

Testimone: **Luca SANTIN**

Facilitatore: **Luca MELIS**

| Partecipante | Ente/Organizzazione | e-mail |
|---------------------|---|---|
| Balzano Cinzia | Enas | studiobalzano@gmail.com |
| Carta Luisa | Patto territoriale Oristano Scarl | segreteria@siloristano.it |
| Cicetti Sergio | Regione Liguria | sergio.cicetti@regione.liguria.it |
| Di Lemma Andrea | Fondazione Parco Tecnologico Padano | andrea.dilemma@tecnoparco.org |
| Garau Carla | Camera di Commercio di Oristano | carla.garau@or.camcom.it |
| Longo Giuseppe | Regione Lazio, Direzione trasporti | giuseppe.longo@regione.lazio.it |
| Primhak Victoria | Regione Campania | victoriaprimhak@gmail.com |
| Putzolu Alessandro | Associazione Ambiente Sardegna | associazione.ambientesardegna@gmail.com |
| Rocca Stefano | Laore Sardegna | angialix@gmail.com |
| Sacco Ivana | Ministero dello Sviluppo Economico | ivana.sacco@tesoro.it |
| Santin Luca | Esperto programmazione e gestione Fondi Comunitari | lucasantin@libero.it |
| Scano Claudio | Regione Sicilia, Dipartimento delle acque e dei rifiuti | gruvutuso@osservatorioacque.it |
| Zucca Valentina | Laore Sardegna | claudiscano@yahoo.it |

GRUPPO DI LAVORO C: L'integrazione di un progetto Med con la programmazione locale

Relatori: **Carmela COTRONE e Amparo MONTAN MONTESINOS**

Testimone: **Antonio LADU**

Facilitatore: **Mikela ESCIANA**

| Partecipante | Ente/Organizzazione | e-mail |
|--------------------------|---|-----------------------------------|
| Brustia Silvano | Provincia di Novara | s.brustia@provincia.novara.it |
| Carboni Priamo | Laore Sardegna | priamocarboni@gmail.com |
| Casula Maria Laura | RAS CRP | crp.marittimo@regione.sardegna.it |
| Cauli Barbara | Regione Sardegna - Servizio Affari Comunitari | bcauli@regione.sardegna.it |
| Chessa Antonello | Regione Sardegna - Centro Regionale di Programmazione | anchessa@regione.sardegna.it |
| Chiappe Francesca | ICEA | segreteria.ss@biocertifica.it |
| Cotrone Carmela | National Contact Point Programma Med | c.cotrone@regione.campania.it |
| Dal Poz Giovanni | Irecoop Veneto | g.dalpoz@irecoop.veneto.it |
| De Francesco Michele | Regione Sardegna - Centro Regionale di Programmazione | mdefrancesco@regione.sardegna.it |
| Farris Patrizia | RAS Servizio Affari Comunitari | pafarris@regione.sardegna.it |
| Leone Francesca | Camera di Commercio di Oristano | francesca.leone@or.camcom.it |
| Ladu Antonio | SIL Patto Territoriale Oristano | segreteria@siloristano.it |
| Mazzucca Daniela | Regione Puglia | d.mazzucca@innova.puglia.it |
| Montan Montesinos Amparo | Interact Point | amparo.montan@interact-eu.net |
| Murru Sabrina | Comune di Nuoro | sabrina.murru@tiscali.it |
| Pelizzaro Paolo | Kyoto Club | p.pelizzaro@kyotoclub.org |
| Salis Carola | CRS4 | calis@crs4.it |
| Schirru Valeria | Ancitel Sardegna | v.schirru@ancitel.sardegna.it |
| Schirru Cristina | Comune di Nuoro | cristinaschirru@libero.it |
| Ugas Paola | Laore Sardegna | paolaugas@gmail.com |
| Ventroni Francesco | Regione Sardegna - Centro Regionale di Programmazione | fventroni@regione.sardegna.it |
| Zapparoli Silvana | ISIS Duca degli Abruzzi di Catania | dsga@politecnicodelmare.it |
| Zuliani Elena | SL s.r.l | zuliani@slmicro.it |

6. FACILITATORI e RAPPORTEUR

| Facilitatori | Ente/Organizzazione | e-mail |
|---------------------|----------------------------|---------------------|
| Serenella Paci | Poliste srl | spaci@poliste.it |
| Luca Melis | Poliste srl | lmelis@poliste.it |
| Mikela Esciana | Poliste srl | mesciana@poliste.it |
| Elena Lai | Poliste srl | elai@poliste.it |
| Patrizia Soru | Poliste srl | psoru@poliste.it |
| Cristiana Verde | Poliste srl | cverde@poliste.it |

| Rapporteur | Ente/Organizzazione | e-mail |
|-------------------|----------------------------|--------------------|
| Laura Pili | Poliste srl | lpili@poliste.it |
| Marcello Secchi | Poliste srl | msecchi@poliste.it |
| Manuela Lai | Poliste srl | mlai@poliste.it |