

Con chi e come fare progetti?

**Enti locali e partenariati
nella programmazione comunitaria 2007-2013**

Venerdì 23 novembre 2007, ore 18.00 – 20.00
Colloredo di Monte Albano
Sala convegni ala ovest del Castello

Saluti ed introduzione

Lorenzo Cozianin - Presidente della Comunità Collinare

Laboratorio a più voci

Il vantaggio di cooperare:

I partenariati come forma di accesso privilegiato ai fondi comunitari 2007-2013

Nicoletta Bonasia, Roberto Chiesa – Associazione In itinere

Come costruire partenariati seri e vincenti?

Intervista a più voci sui GECT e le altre modalità di cooperazione tra enti di diversi paesi.

Daniela Peresson, Elisabetta Reja - Direzione Centrale Relazioni Internazionali Comunitarie e Autonomie Locali, RAFVG

Le iniziative di formazione e di assistenza tecnica a disposizione degli Enti locali per l'utilizzo dei nuovi strumenti comunitari

Comunicazione a cura del ForSer

Conclusioni

Franco Iacop - Assessore regionale per le relazioni internazionali, comunitarie e autonomie locali

INTRODUZIONE

Cosa vuol dire fare progetti migliori e come farli?

Per cogliere al meglio le opportunità che ci vengono offerte dalla nuova programmazione dei fondi comunitari è necessario migliorare la qualità dei progetti. In particolare, nella fase di individuazione dei progetti, è essenziale porre attenzione alla rilevanza delle proposte, al fatto che, tra le molte possibilità, si scelgano progetti che affrontano problemi importanti per la comunità locale e regionale.

Ci sono poi gli aspetti dell'efficacia e della sostenibilità dell'iniziativa. Il progetto deve essere in grado di dare una risposta seria ai problemi, determinare un cambiamento significativo e garantire la continuità dei benefici, senza generare regressi o scontento alla conclusione delle attività.

Prima di partecipare a un bando, è utile interrogarsi sulla reale fattibilità di quanto proposto: il progetto non è un libro dei sogni, ma un passo concreto per realizzare un futuro desiderabile e dobbiamo essere sicuri di poterlo attuare.

Infine, per migliorare la qualità dei progetti è utile che le Amministrazioni e gli altri soggetti proponenti non deleghino a terzi le decisioni importanti od acquisiscano passivamente idee progettuali esterne, ma cerchino di capire quali siano i punti di convergenza tra i propri obiettivi e programmi e quelli regionali e comunitari e di attivare le collaborazioni necessarie per presentarli ed attuarli.

Il tema dell'incontro è il partenariato, uno degli aspetti rilevanti nella nuova programmazione della politica europea di sviluppo regionale.

La programmazione 2007-2013 dei fondi comunitari, in misura ben maggiore rispetto al periodo 2000-2006, ci chiede di prendere familiarità con forme nuove di relazione tra partner, dunque con nuove modalità di ideazione e gestione dei progetti con cui accedere ai fondi.

Modalità che rendano "protagonisti" del progetto i diversi partner, perchè solo un partenariato rappresentativo della comunità locale e attivo rende i progetti di sviluppo realmente benefici per un territorio e per le persone che lo abitano.

In questo quadro si inserisce la forte spinta esistente a livello comunitario, ripresa a livello nazionale e regionale, verso una integrazione tra i fondi e le relative programmazioni: non è infatti più sostenibile l'idea di tanti progetti simili, che operano sugli stessi territori ma che, operando nell'ambito di programmazioni diverse, non si "parlano"; non è sostenibile l'idea di progetti che, pur intervenendo negli stessi settori e negli stessi ambiti, generano azioni separate e parallele, invece di dar vita a relazioni proficue per ognuno.

Lorenzo Cozianin - Presidente della Comunità Collinare del Friuli

Da quanto premesso è evidente che guardare all'orizzonte Unione Europea non significa banalmente capire quali sono le opportunità finanziarie che si prospettano per il prossimo periodo.

Prima di questo vi è la necessità di pensare buoni progetti, che esprimano strategie in grado di collocare nel nostro territorio un sistema di relazioni che ci faccia crescere in maniera non temporanea, ma permanente. L'autorevolezza di un progetto così caratterizzato porterà anche la disponibilità finanziaria necessaria a realizzarlo. Altrimenti il rischio è quello di avere risorse economiche, ma di spenderle senza costruire nulla che resti di significativo nel tempo.

Sono molti i Comuni che hanno saputo utilizzare i contributi comunitari in maniera intelligente, permettendo alle comunità di riappropriarsi e di rivalutare il proprio patrimonio storico, culturale, sociale ed economico.

Le esperienze accumulate devono ora creare economia del pensiero, generando quella fantasia e quel coraggio necessari per capire la "vocazione" di un territorio. Vocazione su cui costruire le ragioni dello star bene in luoghi che hanno trovato la loro identità attuale in una crescita armoniosa. "Essere piccoli" può essere un grande vantaggio. Il salto di qualità che ci è richiesto è di metterci insieme, per progetti che abbiano un respiro condiviso, tra i soggetti che operano all'interno dei nostri territori e tra i soggetti delle realtà che ci sono vicine.

Sentiamo dire da più parti che il FVG è al centro dell'Europa. Questo significa che l'Unione stessa riconosce alla nostra Regione una centralità strategica, che unisca alla capacità di progettazione e sviluppo la capacità di relazione con territori attigui. Perché zone di confine, simbolo delle cicatrici della storia, diventino regioni di cerniera e nuova unione.

Con chi e come fare progetti?

Il vantaggio di cooperare.
I partenariati come forma di accesso privilegiato ai fondi comunitari 2007 - 2013

a cura di Nicoletta Bonasia
e Roberto Chiesa

In itinere

Colloredo di Monte Albano, 23 novembre 2007



Principi del partenariato

Il partenariato è una forma di associazione che gli attori utilizzano per condividere e impegnarsi operativamente su obiettivi d'interesse comune

Il vantaggio sta nello sviluppo di sinergie che beneficiano il singolo e consentono un effetto positivo a livello di sistema



Nella strategia comunitaria

La politica dell'Unione Europea per un'economia sostenibile e il riequilibrio territoriale dà rilievo allo sviluppo locale e all'approccio relazionale e di network tra i diversi attori per garantire maggiore efficacia alle politiche



Nella strategia comunitaria

Il partenariato è una risposta alla complessità dei contesti ed alle difficoltà delle politiche di sviluppo

Gli approcci integrati, realizzati attraverso l'apporto di diversi soggetti, possono favorire la soluzione dei problemi



Nella strategia comunitaria

a) a livello statale/regionale nel coinvolgimento degli enti e degli altri attori nella elaborazione dei programmi operativi



Partenariati di programma

b) a livello locale nella formazione di partenariati per l'elaborazione e per l'attuazione di singoli progetti



Partenariati di progetto



Partenariati di programma

Gli obiettivi dei Fondi sono perseguiti nel quadro di una stretta collaborazione tra Commissione e Stato membro/Regione

Coerenza tra orientamenti strategici comunitari, priorità nazionali e obiettivi regionali



Partenariati di programma

Ciascuno Stato organizza un partenariato e designa i partner più rappresentativi nei settori economico, sociale e ambientale

Inclusione del punto di vista dei portatori di interesse per una programmazione coerente con le esigenze degli attori



Partenariati di programma

SOGGETTI DEL PARTENARIATO

- Autorità regionali, locali, cittadine e le altre autorità pubbliche competenti
- Parti economiche e sociali
- Organismi in rappresentanza di società civile, partner ambientali, organizzazioni non governative, organismi di promozione della parità tra uomini e donne



Partenariati di programma

ATTIVITÀ IN CUI È COINVOLTO IL PARTENARIATO

- elaborazione del Quadro Strategico Nazionale
 - preparazione
 - attuazione
 - sorveglianza
 - valutazione
- } dei Programmi Operativi



Programmazioni che interessano il FVG

| Obiettivi | Fondi | Aree eleggibili | Programmi Operativi |
|---------------------------------------|-------|-------------------------------|---------------------|
| Competitività regionale e occupazione | Fesr | Tutto il territorio regionale | POR Fesr FVG |
| | Fse | | POR Fse FVG |

| Obiettivi | Fondi | Aree eleggibili | Programmi Operativi |
|-----------------|-------|-------------------------------|---------------------|
| Sviluppo rurale | Feasr | Tutto il territorio regionale | PSR |



Programmazioni che interessano il FVG

| Obiettivi | Fondi | Aree eleggibili | Programmi Operativi |
|-----------------------------------|-------|---|--|
| Cooperazione territoriale europea | Fesr | Tutto il territorio regionale <small>I-Slo con Pordenone in deroga; I-A con Pordenone e Gorizia in deroga, Trieste esclusa</small> | PO Italia – Austria PO Italia – Slovenia PO Transfrontaliero Adriatico PO Spazio Alpino PO Europa Centrale PO Europa Sud Orientale Mediterraneo Interreg IVC |



**Il partenariato
di progetto
nelle nuove
programmazioni**



Partenariati di progetto

Alcuni attori concordano obiettivi e una strategia comune di azione e presentano al finanziamento dei programmi comunitari un insieme coordinato di interventi

13 

Ob. 2 Competitività e occupazione

Gli obiettivi di sviluppo richiedono la presenza e la collaborazione tra più soggetti

Collaborazione tra enti pubblici – imprese – centri di ricerca in materia di innovazione
(Regolamento Fesr, art. 5.1)

Partenariati di soggetti quali parti sociali e organizzazioni non governative, a livello transnazionale, nazionale, regionale e locale, al fine di promuovere riforme nel settore occupazione
(Regolamento Fse, art. 3)

14 

Ob. 2 Competitività e occupazione

Nella Regione FVG (alcuni esempi)

POR FESR

Progetti di ricerca di elevato impatto sistemico per il tessuto produttivo regionale a cura degli stessi soggetti che svolgono attività di ricerca mediante forme di collaborazione con le imprese.
(Asse I - Innovazione, ricerca, trasferimento tecnologico e imprenditorialità)

Valorizzazione dell'albergo diffuso, attraverso un partenariato tra (almeno) un capofila pubblico e società di gestione partecipata dai proprietari degli immobili nell'ambito di progetti d'area
(Asse IV - Sviluppo territoriale)

15 

Ob 2 Competitività e occupazione

Nella Regione FVG (alcuni esempi)

POR FSE

Interventi integrati tra politiche di welfare locali, occupazionali e per la competitività
(Asse III - Inclusione sociale)

Reti nei percorsi di studio e di ricerca; condivisione di informazioni, risultati e buone pratiche nel campo delle politiche attive del lavoro
(Asse V - Transnazionalità e Interregionalità)

16 

Programma di sviluppo rurale

Nella Regione FVG

Approcci collettivi

Interventi promossi da imprese operanti in uno stesso segmento della filiera unite da un Accordo

Progetti integrati di filiera

Interventi di imprese che operano in diversi segmenti della produzione e aderiscono ad un Patto di filiera

Progetti integrati territoriali

Interventi di soggetti pubblici e privati che sottoscrivono un Patto per lo sviluppo locale

17 

Programma di sviluppo rurale

Nella Regione FVG

Piani di sviluppo locale Leader

Ampia serie di interventi promossi da una aggregazione di soggetti pubblici e privati che costituiscono un Gruppo di Azione locale (GAL)

18 

Forme di partenariato previste nei progetti di cooperazione territoriale europea

19 

Requisiti dei partner

Progetti transfrontalieri e transnazionali

beneficiari di almeno due paesi, di cui almeno uno Stato membro

Progetti interregionali

beneficiari di almeno tre paesi
nel caso in cui partecipi un paese terzo, gli altri due devono essere Stati membri

20 

Modalità di cooperazione

- elaborazione congiunta
- attuazione congiunta
- personale condiviso
- finanziamento congiunto

Progetti transfrontalieri e transnazionali:
almeno **2** elementi

Progetti interregionali:
tutti i **4** elementi

21 

Modalità di cooperazione

PO Italia – Austria

Punteggi premiali se:

- il progetto svilupperà più di due criteri di cooperazione
- i partner saranno superiori a due

22 

Procedure


- i partecipanti sottoscrivono l'accordo di partenariato
- nella scheda progettuale indicano quali criteri di cooperazione attuano

23 

Principio del Lead Partner

Il Partner Capofila

- sottoscrive la Convenzione con l'Autorità di gestione e diviene responsabile per l'attuazione del progetto
- definisce nella Convenzione con gli altri partecipanti le modalità di relazione
- riceve il contributo FESR e trasferisce ai partecipanti i fondi comunitari secondo la Convenzione
- garantisce che le attività e le spese corrispondano a quanto concordato

(Regolamento Fesr, art. 20 comma ²⁴1) 

Come costruire partenariati seri e vincenti?

Daniela Peresson – Direzione centrale Relazioni internazionali comunitarie e autonomie locali, RAFVG

1) Qual è il momento per avviare la costituzione del partenariato? E, in particolare in questo periodo, tra l'approvazione dei programmi e l'apertura dei bandi, cosa sarebbe opportuno fare?

I partenariati migliori sono quelli con soggetti che già si conosce, con cui si è già lavorato insieme, con cui vi è condivisione di interessi anche al di là del singolo progetto. Tuttavia c'è sempre un inizio per tutti e c'è ancora possibilità anche per chi muove appena i primi passi per la costituzione del partenariato. Questo periodo è importantissimo per stabilire contatti con possibili partner. Sarebbe sbagliato attendere la pubblicazione del bando perché in quel momento c'è troppo poco tempo per mettere in piedi qualcosa che funzioni. Dal momento dell'uscita del bando si lavorerà ad affinare il progetto, ma i rapporti tra i soggetti che contribuiranno alla realizzazione del progetto ci deve essere già.

2) Un progetto nasce solido se non è "acquistato" dall'esterno ma nasce per dare una risposta a problemi che effettivamente emergono nella comunità e che sono identificati dai soggetti che operano nella stessa.

Abbiamo inoltre visto che l'Obiettivo 3 ci chiede di pensare progetti non solo con soggetti nel nostro territorio ma anche soggetti che sono al di là dei nostri confini.

Quali sono gli elementi che rendono solido ed efficace un partenariato? Come il partenariato influenza il progetto?

Un partenariato è solido se ha alle spalle un reale interesse di tutti i partner nel progetto; è perciò necessario un coinvolgimento nel progetto da parte dell'ente locale, dell'associazione, dell'impresa coinvolti con la propria struttura. È un pericolo "subappaltare" il progetto all'esterno.

Ciascun partner di conseguenza saprà mettere a disposizione le proprie competenze e risorse (consideriamo che in tutti i casi i fondi europei e regionali richiedono una quota di cofinanziamento dai proponenti).

Ne segue la necessità di una corretta e chiara distribuzione dei compiti tra i partner.

Un soggetto esterno che cura *tutta* la gestione del progetto nella gran parte dei casi mina la solidità del progetto stesso. Nei progetti piccoli del programma Italia – Austria 2000 – 2006 si è insistito con i proponenti (ad es. i comuni, le scuole) perché tutta la gestione venisse fatta internamente agli enti e alle organizzazioni. In particolare, nell'attuazione del progetto è il rapporto con i partner che deve essere diretto, non può essere affidato a consulenti esterni! L'opera di consulenza è realmente preziosa solo quando è vissuta come un modo per accrescere la competenza di chi la richiede, ad esempio un gruppo di lavoro comunale, che in una certa fase del suo lavoro vuole essere affiancato non per delegare ad altri la soluzione di determinati problemi ma per accrescere la propria competenza riguardo a quei problemi.

3) Il principio del Partner capofila o Lead Partner è stato esteso anche alla cooperazione transfrontaliera. Come sceglierlo?

Ogni progetto dovrà avere un capofila. Questo gioca un ruolo importante: è responsabile del progetto nei confronti dell'esterno, gestisce i rapporti con l'ente finanziatore, gestisce i flussi finanziari con i partner. Non sempre il LP deve essere quello che ha avuto per primo l'idea. Il LP dovrebbe essere scelto identificando il soggetto che possiede maggiore capacità finanziaria e organizzativa. Ovviamente è necessaria la capacità linguistica per interfacciarsi con tutti i partner, senza bisogno di investire risorse in traduzioni. La scelta del LP deve essere dunque ben consapevole, sulla base delle caratteristiche dei progetti.

4) Nei progetti di Cooperazione territoriale i partner sono invitati a mettere in comune "l'elaborazione del progetto". Che cosa significa in concreto? Come può realizzarsi?

I "nuovi" Interreg prevedono anche l'attuazione congiunta del progetto. Cosa cambia rispetto alle modalità alle quali siamo abituati?

Per quanto riguarda l'attuazione congiunta, innanzitutto sarà necessario uno staff con un unico project manager, senza che vi sia una moltiplicazione dei ruoli. Tenendo conto poi che il programma finanzia il progetto e non i singoli partner, è al capofila che arrivano i fondi, che poi verranno suddivisi e gestiti in base agli accordi tra i partner.

Fino ad ora siamo stati abituati a progetti distinti, ognuno svolgeva le attività a casa propria, con budget, tempi, modalità proprie. Al massimo veniva pianificato qualche incontro con i partner per condividere i risultati. Ora il modello di partenariato è diverso. Il progetto deve essere articolato in moduli di attività (work packages) affidati a uno o più partner. La realizzazione di ciascun WP è strettamente collegata agli altri (propedeuticità, connessione, contemporaneità...).

Prima di tutto ciò viene però l'elaborazione congiunta del progetto, che tra l'altro non è un'attività che si esaurisce al momento della richiesta del finanziamento, perché anche nelle fasi successive i partner sono chiamati a verificare insieme l'andamento delle azioni e a discutere le modalità di ottimizzazione delle stesse.

Riassumendo, elaborare congiuntamente il progetto significa progettare assieme, condividere la "logica di intervento del progetto" (obiettivo generale, obiettivo specifico, risultati, attività). In passato questo non era richiesto, i progetti "speculari" potevano avere obiettivi anche completamente diversi pur operando nello stesso ambito di attività. Non vi si chiede di scrivere i progetti "a più mani", cosa che sarebbe impossibile, ma di organizzare innanzitutto un primo incontro da dedicare allo "scheletro" del progetto. In questo incontro si può partire al massimo da uno schema molto sintetico, predisposto dal promotore dell'incontro, in base al quale cominciare a ragionare. I progetti già scritti nei dettagli sono contrari al concetto di elaborazione congiunta e insospettiscono molto i potenziali partner.

Quando si organizza la scaletta dei primi incontri tra i partner, è opportuno considerare che essi servono proprio a far emergere, in un dialogo a più voci, la traccia dell'idea progettuale. Gli incontri tra i partner devono cioè essere l'effettiva occasione per ragionare insieme degli obiettivi e delle attività del progetto.

Funzionali a ciò non sono incontri di confronto generico, che rischiano poi di generare tanti progetti paralleli quanti sono i partner, ognuno impegnato a perseguire il proprio obiettivo (è accaduto spesso ad esempio nei cd. progetti specchio dei programmi transfrontalieri appena conclusi). Gli incontri devono essere invece concretamente operativi, arrivando a individuare in modo dettagliato la struttura del progetto, in modo che, se la struttura è comune, gli obiettivi rimangano effettivamente gli stessi per tutti.

Attenzione quindi alla organizzazione di incontri, anche il setting è importante, non facilita certo il confronto vedere i proponenti da una parte del tavolo e gli altri partner dall'altra parte come spettatori. E' una buona idea riflettere su tutti gli accorgimenti che stimolano la libertà di espressione e confronto.

5) Quali sono gli errori più comuni nella costituzione dei partenariati? Cosa dobbiamo evitare?

Gli errori da evitare sono:

- a. estorcere il partenariato
- b. non approfondire in fase di pianificazione i dettagli del progetto
- c. non chiarire in modo molto esplicito ruoli e compiti
- d. non quantificare i "costi del partenariato"

Non è più possibile parlare di partenariato con un soggetto che ha semplicemente inviato una lettera d'intenti e con cui poi non ci si è confrontati. Piuttosto che vedere un progetto in "sofferenza", perché chi ha inizialmente offerto la propria partecipazione non può dar seguito all'impegno, è meglio chiedere, a chi non può essere effettivamente partner, un aiuto nella ricerca di altri partner. O un sostegno di altro tipo, ma che non implichi un lavorare assieme se ciò non è possibile.

Con i partner dobbiamo definire bene tutti i dettagli, visto che comunque prima o poi i nodi vengono al pettine! Esplicitare ruoli e compiti, scrivere bene l'accordo. Calcolare i costi del partenariato, in termini di tempo, personale, mantenimento dei rapporti costanti, organizzazione degli incontri.

In modo che ogni partner sia in grado di calcolare fin dall'inizio le risorse che deve mettere a disposizione per le attività concordate e ad organizzarsi in forma adeguata, azioni che portano a concludere con successo il progetto.

Le iniziative di formazione e di assistenza tecnica a disposizione degli Enti locali per l'utilizzo dei nuovi strumenti comunitari

Michela Grion, ForSer

Per rispondere alla necessità di professionalità interne agli enti, in particolare degli uffici associati dei Comuni, l'Anci FVG e l'Ente di formazione ForSer hanno elaborato alcuni strumenti di supporto:

- un "minimaster" (anno 2008) in grado di offrire le conoscenze pratiche per definire un'idea progettuale, cercare partner che diano il loro contributo nella definizione dell'idea, collocare l'idea progettuale nel programma idoneo, redigere e gestire il progetto;
- seminari brevi, con il supporto della Direzione centrale Relazioni internazionali, comunitarie e autonomie locali (a partire da dicembre 2007) per comprendere uno specifico programma, capire come passare da un'idea ad un progetto, conoscere gli elementi principali per selezionare e cercare i partner;
- incontri di approfondimento, in occasione dell'uscita dei primi bandi (ad es. a gennaio 2008 è previsto il primo bando del programma Italia - Austria), su struttura dei bandi e formulari;
- programma Koinè (2008-2009), supporto alla gestione del progetto, nella fase successiva alla sua approvazione: gestione delle attività, monitoraggio, valutazione, rendicontazione.

Per informazioni è possibile consultare il sito dell'Anci FVG e del ForSer.

Sul sito dell'Anci sarà presto disponibile anche una banca dati dei progetti della scorsa programmazione che hanno visto coinvolti gli enti locali, con indicazione dei partner progettuali.

CONCLUSIONI

Franco Iacop - Assessore regionale per le relazioni internazionali, comunitarie e autonomie locali

I programmi europei di sviluppo regionale non sono un qualcosa di esterno, ma costituiscono una parte della politica nazionale e regionale offrono la possibilità di inquadrare lo sviluppo complessivo in chiave europea. Uno sviluppo che ha due grandi riferimenti, i principi di Lisbona (realizzare in Europa l'economia della conoscenza più competitiva al mondo, in grado di offrire piena e buona occupazione) e di Göteborg (realizzare in Europa un'economia sostenibile, in equilibrio con le risorse).

Di fronte alla complessità della globalizzazione e delle sue sfide, soprattutto quelle che ci vengono da sistemi diversi dal nostro, dal punto di vista della storia, della cultura, del concetto di economia e società (ad es. i sistemi cinesi, indiani), la risposta europea è data dalla ricchezza territoriale. Dall'abbondanza di peculiarità culturali, geografiche, economiche, che, messe assieme in modo da renderle complementari l'una all'altra, si rafforzano a vicenda.

I progetti competitivi sono allora i progetti in grado di essere sintesi di tutte le forze locali in un dato contesto.

Il partenariato è la parte più difficile delle esperienze progettuali. Tanto più oggi che la cooperazione territoriale non è una semplice iniziativa comunitaria (com'erano i vecchi Interreg), un semplice strumento per realizzare attività assieme a partner transfrontalieri. La cooperazione territoriale è oggi *Obiettivo* della politica regionale comunitaria, è cioè *politica* di integrazione territoriale.

Ciò significa che saremo impegnati nella costruzione di sistemi territoriali integrati: il confine con l'Austria, ad esempio, rimane confine amministrativo tra Stati, ma non separa quello che va percepito e fortificato come *territorio europeo*, unito dalla necessità di una crescita comune, sostenibile e duratura.