

**Making migration Work for development.
Policy tools for strategic planning in SEE regions and cities
MMWD**

“Transnational Cooperation Projects and Networking”

**Heraklion, Crete
30 June – 01 July 2015**

Giorgio Bisirri e Luca Santin

Jointly for our common future

INDICE DELLA PRESENTAZIONE

A. IL PROGETTO

- La dimensione strategica
- Gli obiettivi
- La partnership
- L'articolazione in Work Packages
- I principali risultati attesi
- Le dimensioni di complessità

B. IL MODELLO ORGANIZZATIVO

- Gli organi di governo
- I ruoli chiave

C. GLI STRUMENTI DI LAVORO

- Per il coordinamento e la gestione delle attività
- Per il monitoraggio e la riprogrammazione delle azioni
- Per la programmazione e la gestione amministrativa e finanziaria

D. LE LEZIONI APPRESE

A. IL PROGETTO

LA DIMENSIONE STRATEGICA DEI PROGETTI

Il terzo invito a presentare proposte del Programma South East Europe si è posto l'obiettivo di sostenere progetti strategici in specifici ambiti di intervento ritenuti prioritari, ed in grado di integrare pienamente gli attori dell'area del programma con portatori di interesse provenienti dai Balcani occidentali, l'Ucraina e la Repubblica della Moldavia.

Le specificità:

1. 5 temi vincolanti, declinati in altrettanti Term of Reference;
2. Partnership più ampie e qualificate
 - Almeno 8 Stati Partner coinvolti
 - Almeno 6 Financing Partner dovevano essere P.A. Regionali o Locali
3. Budget, significativamente più elevato rispetto ai progetti ordinari
4. Maggiori aspettative dell'autorità di gestione
 - Risultati e impatto
 - Trasferibilità e replicabilità
5. Maggiori responsabilità del proponente



Come è spiegato nell'avviso



Come lo ha inteso il Project Leader



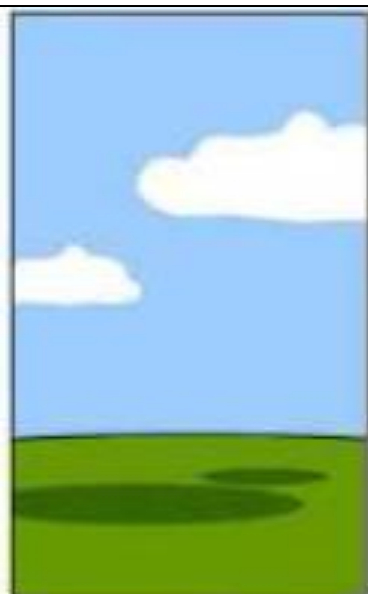
Come lo ha disegnato il progettista



Come lo ha realizzato il Project Manager



Quali attività sono state svolte



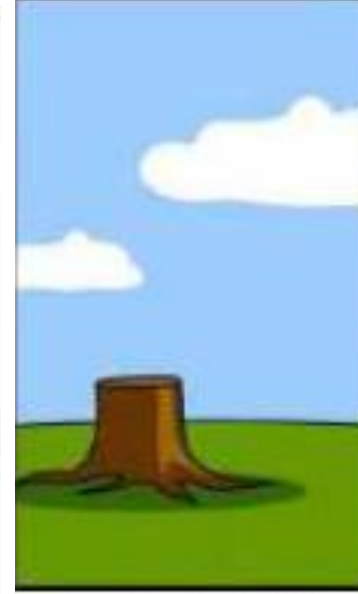
Come è stato documentato



Come è stato diffuso il progetto



Come è stato rendicontato



Quale sostenibilità è stata programmata



Quello che l'AdG realmente voleva

MMWD – L'OBBIETTIVO GENERALE

Migliorare la capacità delle pubbliche amministrazioni di anticipare e gestire strategicamente le future implicazioni connesse ai cambiamenti demografici in corso, con specifico riferimento ai processi migratori, affrontando attivamente le sfide cruciali per la crescita e la sostenibilità dei territori SEE.

Tale finalità è stata perseguita facendo riferimento a due 2 livelli di azione :

1. locale (scala principale: NUTS2),
2. Transnazionale

I settori di policy sui quali il progetto si è concentrato sono

- a. Mercato del lavoro
- b. Capitale umano
- c. Servizi sociali

MMWD – GLI OBIETTIVI SPECIFICI

1. Armonizzare le conoscenze relative all’impatto delle attuali tendenze demografiche sulle prospettive di crescita delle regioni
2. Capitalizzare la conoscenza come presupposto per la pianificazione
3. Rafforzare la capacità delle amministrazioni locali di attuare processi di programmazione strategica basati sull'evidenza
4. Migliorare i modelli di governance
5. Promuovere sinergie transnazionali, sostenendo il dialogo politico e la cooperazione interistituzionale nell’area SEE
6. Diffondere i risultati e trasferire le conoscenze

MMWD – LA PARTNERSHIP

- ✓ **20 Partner di progetto (Inclusi 3 Partner associati):**
 - 6 Stati Membri (Italia, Austria, Slovenia, Bulgaria, Romania, Grecia)
 - 2 Paesi IPA (Montenegro, Serbia)
 - 1 Paese ENPI (Moldova)
- ✓ **1 Osservatore:** International Organization for Migration
- ✓ **In ogni paese:** amministrazioni locali/regionali e autorità nazionali, con l'intento di coinvolgere nel progetto le loro reti ed il sistema degli stakeholders territoriali.
- ✓ **La tipologia di partner coinvolti:**

| | |
|---------------------|-----------------------------|
| 4 Ministeri | 4 Amministrazioni Regionali |
| 4 P.A. Locali | 3 Agenzie di Sviluppo |
| 5 Centri di ricerca | |

MMWD – L'ARTICOLAZIONE DEI WORK PACKAGES

- WP 1** Gestione operativa e finanziaria del progetto transnazionale
- WP 2** Attività di comunicazione
- WP 3** Raccolta e sistematizzazione delle conoscenze disponibili con riferimento al cambiamento demografico, ai flussi migratori, e ai loro potenziali effetti sul capitale umano per la crescita sostenibile delle regioni e delle città in area SEE
- WP 4** Costruzione di proiezioni demografiche e scenari politici in grado di rappresentare le tendenze nazionali e locali in materia di capitale umano, mercato del lavoro, e bisogni sociali
- WP 5** Sviluppare la capacità delle Pubbliche Amministrazioni dell'area SEE di usare gli scenari politici nei loro processi di programmazione strategica ed operativa
- WP 6** Azioni pilota per la validazione dei risultati del progetto a supporto dello sviluppo di documenti di programmazione strategica
- WP 7** Sviluppo di sinergie e cooperazione transnazionale

MMWD – I PRINCIPALI OUTPUT DI PROGETTO

1. Metodologie di riferimento per la formulazione di proiezioni demografiche e scenari politici che tengono conto dei movimenti migratori
2. Una piattaforma di conoscenze condivise in area SEE
3. Piani di azione per lo scambio di competenze in area SEE
4. Strumenti e servizi di capacity building, in grado di accompagnare la costruzione di scenari politici di supporto all'assunzione delle decisioni
5. Documenti strategici e formulazione di indicazioni di policy, elaborati sulla base dei risultati del progetto MMWD
6. Una piattaforma SEE di supporto al dialogo politico ed alla cooperazione transnazionale sui temi della gestione dei flussi migratori.

MMWD – LE DIMENSIONI DI COMPLESSITA'

1. L'articolazione della partnership
 - Numero e tipologia (pubblici e privati; tecnici ed istituzionali; ...)
 - Molti senza una specifica esperienza di CTE
 - Distribuiti in territori estremamente eterogenei
2. La durata: 30 mesi
3. La gestione finanziaria
 - 3.680.826,33 euro di budget totale
 - Ripartito tra 17 Financing Partners
 - Risorse FESR, IPA e Cofinanziamento Nazionale
 - Regole Nazionali di ammissibilità della spesa
 - Target di spesa stringenti
4. L'articolazione dei Work Packages
 - 7 Work Packages strettamente interconnessi
 - Integrazione con un progetto strategico nella stessa priorità (SEEMIG)
 - 22 outputs e 26 indicatori di risultato da conseguire



B. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

GLI ORGANI DI GOVERNO

COMITATO DIRETTIVO. Principale organo di governo del progetto. Responsabile del processo di assunzione delle decisioni e del rispetto dei vincoli posti alla realizzazione delle attività. Presieduto dal LP, prevede il coinvolgimento di un rappresentante legale per PP col principio “una testa, un voto”.

COMITATO SCIENTIFICO. Principale organo tecnico del progetto. Presieduto dal LP; un membro scientifico per PP, direttori di progetto, più altri esperti attivati “on demand” su questioni puntuali.

GRUPPO DI LAVORO AMMINISTRATIVO E FINANZIARIO. Si occupa di programmare e sorvegliare tutti gli aspetti amministrativi, assicurando il rispetto dei target di spesa. Presieduto dal Financial Manager del LP, coinvolge tutti i responsabili amministrativi dei diversi PP.

RUOLI DI COORDINAMENTO

Responsabilità di coordinamento:

1. Lead Partner
2. Coordinatori dei singoli Work Packages
3. Coordinatori delle singole attività
4. Gruppi di collegamento tra i singoli Work Packages

Ruoli chiave:

1. **LEGALE RAPPRESENTANTE** - ha il potere di prendere decisioni vincolanti per il progetto; rappresenta il suo / la sua istituzione nel comitato direttivo.
2. **DIRETTORE DI PROGETTO** - coordina l'intero gruppo di lavoro del PP; referente per le comunicazioni sullo sviluppo del progetto.
3. **RESPONSABILE FINANZIARIO** – gestisce tutte le questioni amministrative e finanziarie.

Direttore del progetto e responsabile finanziario lavorano in stretta collaborazione per garantire il regolare svolgimento delle attività (azioni e sostenibilità finanziaria)



C. GLI STRUMENTI

Jointly for our common future

GLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E COORDINAMENTO

1. PROJECT ACTION PLAN. Offre una panoramica esaustiva delle attività, degli output, dei tempi di realizzazione e dei ruoli dei singoli partner. La struttura del Piano di Azione è formulata dal LP sulla base del progetto approvato, e viene validata da tutti i PP che contribuiscono al suo aggiornamento sistematico con riferimento agli stati di avanzamento delle attività.
2. CALENDARIO DELLE ATTIVITÀ (Gantt), nel quale sono identificati i tempi di realizzazione delle singole azioni, le milestones e i singoli output.
3. WP TOR: piano di lavoro preparato dal Coordinatore di ogni WP, in collaborazione con i leader delle singole attività programmate. I contenuti sono condivisi con tutti i PP e discussi nelle riunioni del comitato scientifico.
4. ACTIVITY TOR: un piano d'azione dettagliato, con una chiara ripartizione dei compiti e il calendario operativo delle attività, cui ogni PP può facilmente fare riferimento. I coordinatori delle singole WP assicurano la coerenza generale tra i diversi Activity TORs di competenza.

GLI STRUMENTI DI MONITORAGGIO E RIPROGRAMMAZIONE

1. ACTIVITY REPORTS

Consente a tutti i PP di verificare e tenere traccia degli stati di avanzamento delle singole attività del progetto, a prescindere dal fatto che abbiano partecipato ad una specifica azione.

2. ACTIVITY RECORDS

Mette a sistema e monitora i progressi e le decisioni assunte nella realizzazione delle attività (esiti delle riunioni, gli ordini del giorno e le note sugli eventi del progetto; ...)

3. INTERIM REPORTS

I rapporti intermedi predisposti per l'Autorità di Gestione sono stati inclusi nel sistema di monitoraggio e valutazione di progetto, non quale mero adempimento amministrativo, ma come strumento di supporto al Project Management.

4. FLUSSI DI COMUNICAZIONE. Il direttore del progetto e il direttore finanziario della LP sono inseriti in copia in tutta la corrispondenza attinente

GLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E GESTIONE AMMINISTRATIVA E FINANZIARIA

1. TIMEFRAME DEI RIMBORSI



GLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E GESTIONE AMMINISTRATIVA E FINANZIARIA

1. TIMEFRAME DEI RIMBORSI

| Calendar | 2013 | 2014 | | | | | | | | | | | | 2015 | | | | | | | |
|--------------|------------------|------|-----|-----|-----|-----|----------------------|-----|-----|----------------------|-------------------|----------|--------------------|------|--------------------|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| | dec | jan | feb | mar | apr | may | jun | jul | aug | sep | oct | nov | dec | jan | feb | mar | apr | may | jun | jul | |
| N of Months | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | |
| PR 5 | PR5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Planned | Reporting period | | | | | | Submission of the PR | | | PR Check | Payment Procedure | | Lp transfer to PPs | | | | | | | | |
| PR 6 - FINAL | | | | | | | PR6 | | | | | | | | | | | | | | |
| Planned | | | | | | | Reporting period | | | Submission of the PR | | PR Check | Payment Procedure | | Lp transfer to PPs | | | | | | |

GLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E GESTIONE AMMINISTRATIVA E FINANZIARIA

2. OBIETTIVI DI SPESA

| Period ID | Reporting Period (dd/mm/yyy) | | | Deadline for Submission of the Progress Report and Application for Reimbursement | Spending forecasts EUR |
|-----------|---------------------------------|------------|--------------|--|---------------------------|
| | Start date | End date | N. of months | | |
| Period 1 | 24/04/2012 | 31/08/2012 | 4 | 01/12/2012 | 112.600,69 |
| Period 2 | 01/09/2012 | 28/02/2013 | 6 | 01/06/2013 | 475.941,33 |
| Period 3 | 01/03/2013 | 31/05/2013 | 3 | 01/09/2013 | 338.910,63 |
| Period 4 | 01/06/2013 | 30/11/2013 | 6 | 01/03/2014 | 870.332,85 |
| Period 5 | 01/12/2013 | 31/05/2014 | 6 | 01/09/2014 | 1.074.698,02 |
| Period 6 | 01/06/2014 | 31/10/2014 | 5 | 01/02/2015 | 808.342,81 |
| | | | 30 | | 3.680.826,33 |

GLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E GESTIONE AMMINISTRATIVA E FINANZIARIA






| | Partner | | AMOUNTS CERTIFIED PR1 - PR5 |
|----|-----------|-----|--------------------------------|
| 1 | LP | IT | 399.882,28 |
| 2 | ERDF PP1 | IT | 160.331,76 |
| 3 | ERDF PP2 | IT | 52.032,90 |
| 4 | ERDF PP3 | BG | 67.429,77 |
| 5 | ERDF PP4 | BG | 50.686,21 |
| 6 | ERDF PP5 | BG | 131.406,74 |
| 7 | ERDF PP6 | GR | 47.940,00 |
| 8 | ERDF PP7 | GR | 68.095,68 |
| 9 | ERDF PP8 | SL | 13.820,39 |
| 10 | ERDF PP9 | SL | 61.845,41 |
| 11 | ERDF PP10 | RO | 82.348,89 |
| 12 | ERDF PP11 | RO | 67.047,14 |
| 13 | ERDF PP12 | A | 93.609,71 |
| 14 | IPA-I PP1 | SRB | 94.873,68 |
| 15 | IPA-I PP2 | MO | - |
| 16 | IPA-I PP3 | SRB | 51.908,88 |
| 17 | IPA-I PP4 | MO | 58.844,36 |

| PR1 - PR5 | | | |
|----------------------------|---------------------|--------------------------|--------|
| TARGET LEVEL PR 1 - PR5 | Delta | % Certified on Target | Rating |
| 557.242,15 | - 157.359,87 | 71,76% | |
| 233.500,00 | - 73.168,24 | 68,66% | |
| 151.390,00 | - 99.357,10 | 34,37% | |
| 82.374,00 | - 14.944,23 | 81,86% | |
| 109.495,00 | - 58.808,79 | 46,29% | |
| 176.601,32 | - 45.194,58 | 74,41% | |
| 112.550,74 | - 64.610,74 | 42,59% | |
| 243.163,70 | - 175.068,02 | 28,00% | |
| 161.975,00 | - 148.154,61 | 8,53% | |
| 175.183,00 | - 113.337,59 | 35,30% | |
| 149.616,80 | - 67.267,91 | 55,04% | |
| 174.501,00 | - 107.453,86 | 38,42% | |
| 177.324,00 | - 83.714,29 | 52,79% | |
| 136.785,00 | - 41.911,32 | 69,36% | |
| 50.810,20 | - 50.810,20 | 0,00% | |
| 77.624,00 | - 25.715,12 | 66,87% | |
| 102.347,61 | - 43.503,25 | 57,49% | |

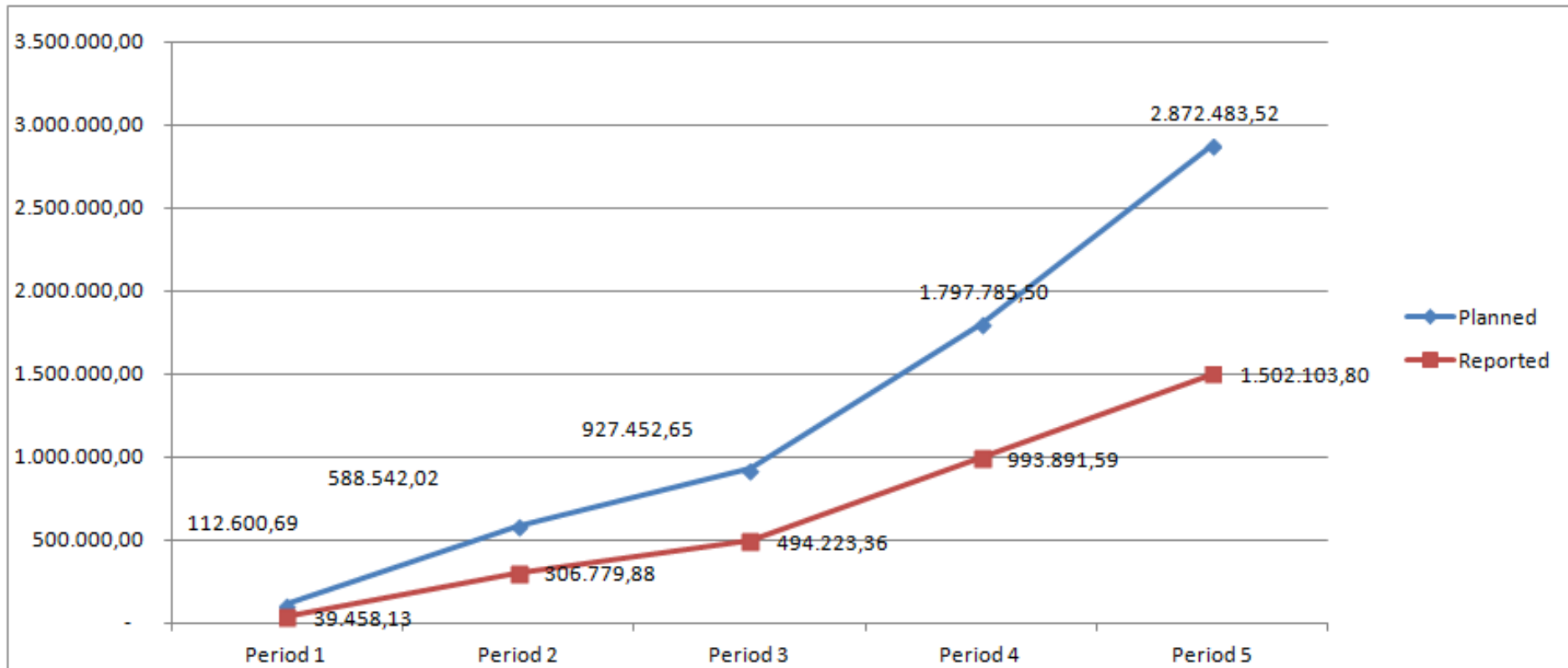
| | |
|--------------|---------------------|
| TOTAL | 1.502.103,80 |
|--------------|---------------------|

| | | | |
|---------------------|---|---------------------|---------------|
| 2.872.483,52 | - | 1.370.379,72 | 52,29% |
|---------------------|---|---------------------|---------------|

PERFORMANCE EVALUATION CHART

| LEGEND | | N of Partners |
|---|--|---------------|
|  | Target reached (certified amounts) | 0 |
|  | Declared Amount level over 70% of the Target | 3 |
|  | Declared Amount level between 50-70% of the Target | 6 |
|  | Declared Amount level between 25-50% of the Target | 6 |
|  | Declared Amount level below 25% of the Target | 2 |

GLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E GESTIONE AMMINISTRATIVA E FINANZIARIA



Jointly for our common future

D. LE LEZIONI APPRESE

LE LEZIONI APPRESE

1. CHIARA IDENTIFICAZIONE DI RUOLI E RESPONSABILITA'
(gestionali, operative, amministrative e finanziarie)
 - Consapevolezza: il successo è una sfida condivisa che richiede il contributo di tutti
 - Chiarezza: chi fa cosa, come, con quali risorse, quali risultati
 - Struttura: modello organizzativo e processo di assunzione delle decisioni
 - Flussi: sistema informativo qualificato e sistematico
 - Strumenti
 - Regole
 - Supporti
2. RUOLO CENTRALE DEL LEAD PARTNER (Lead Partner Principle)
 - Esigenza di un coordinamento qualificato del LP su tutti gli aspetti realizzativi, in quanto unico responsabile verso l'Autorità di Gestione.
 - Quale trade-off tra approcci direttivi e modelli partecipativi

LE LEZIONI APPRESE

3. IL SISTEMA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Superare la prospettiva di viverlo come mero adempimento formale, qualificandolo come sistema di supporto alla programmazione e gestione delle attività:

- Consente di anticipare eventuali criticità
- Favorisce il problem solving e la ricerca di soluzioni
- Orienta all'efficacia ed all'efficienza
- Offre stimoli per la riprogrammazione delle azioni, attivando processi di ricerca dell'eccellenza.

4. LE COMPETENZE/CAPACITA' DA METTERE IN GIOCO

- Tecniche di settore
- Di project management a livello transnazionale
- Di interazione (trovare linguaggi comuni, sintonie, condividere decisioni e responsabilità, ...)

IMPARARE SEMPRE DAGLI ERRORI



1. **Entusiasmo**



2. **Confusione**



3. **Sconforto**



4. **Ricerca del colpevole**



5. **Punizione degli innocenti**



6. **Gloria e onori
per i non partecipanti**

Grazie per l'attenzione