Studio sulla strutturazione del programma di cooperazione territoriale territoriale INTERREG Francia-Italia ALCOTRA 2021-2027

PRESENTAZIONE DEI RISULTATI

Parte 1

Versione definitiva

Novembre 2019

Daniel Poulenard, Coordinatore dello studio

Amparo Montán Montesinos, Consulente Senior

Enticelle: 2 rue d'Austerlitz

31000 Tolosa

www.reseau-parcourir.eu

Andrea Gaifami, Consulente senior

Marta Ferrero, Consulente senior

Mariangela Romanazzi, Consulente

Corso Trapani 16

10139 Torino

www.sogesnetwork.eu

Sommario

INTRODUZIONE E RICHIAMO DELL'OBIETTIVO DELLO STUDIO 3
PARTE 1: RIESAME DELL'EFFICIENZA DEL SISTEMA DI GESTIONE DEL PROGRAMMA ALCOTRA NELLA PROGRAMMAZIONE ATTUALE 4
PRESENTAZIONE DEI RISULTATI DELLA PARTE 1 4
METODOLOGIA SEGUITA E ARTICOLAZIONE DELLA PARTE 1 DELLO STUDIO 4
1. Analisi dei documenti 4
2. Atelier di raccolta informazioni 5
3. I questionari 6
4. Le interviste complementari 6
PRINCIPALI RISPOSTE RACCOLTE 8
1. Istruzione dei progetti 8
2. Istruttoria dei progetti – PITEM/PITER 12
3. Istruttoria dei progetti - valutazione 14
4. Istruttoria dei progetti – conflitti d'interesse 15
5. Monitoraggio finanziario e controlli di primo livello 16
6. Monitoraggio delle realizzazioni e dei risultati 19
7. Comunicazione a livello del Programma 21
8. Animazione territoriale - modalità di attuazione 23
9. Comunicazione a livello di progetto 24
10. Capitalizzazione 27
11. Velocità nell'adattare la programmazione 29
RILEVAZIONI E SUGGERIMENTI PARTE 1 32
PROCESSO DI ISTRUZIONE DEI PROGETTI 32
1. Processo 32
2. PITEM/PITER 34
3. Valutazione 34
4. Conflitti di interesse 34
MONITORAGGIO DEL PROGETTO 35
5. Monitoraggio finanziario e controlli di primo livello 35
6. Monitoraggio delle realizzazioni e dei risultati 35
COMUNICAZIONE 36
7. ... a livello di programma 36
8. ... nei territori 36
9. ... a livello di progetto 37
CAPITALIZZAZIONE 37
FLESSIBILITÀ NELLA PROGRAMMAZIONE 38
ALLEGATI 39
1. Mailing list utilizzata per l'invio del questionario fase 1. 39

INTRODUZIONE E RICHIAMO DELL'OBIETTIVO DELLO STUDIO

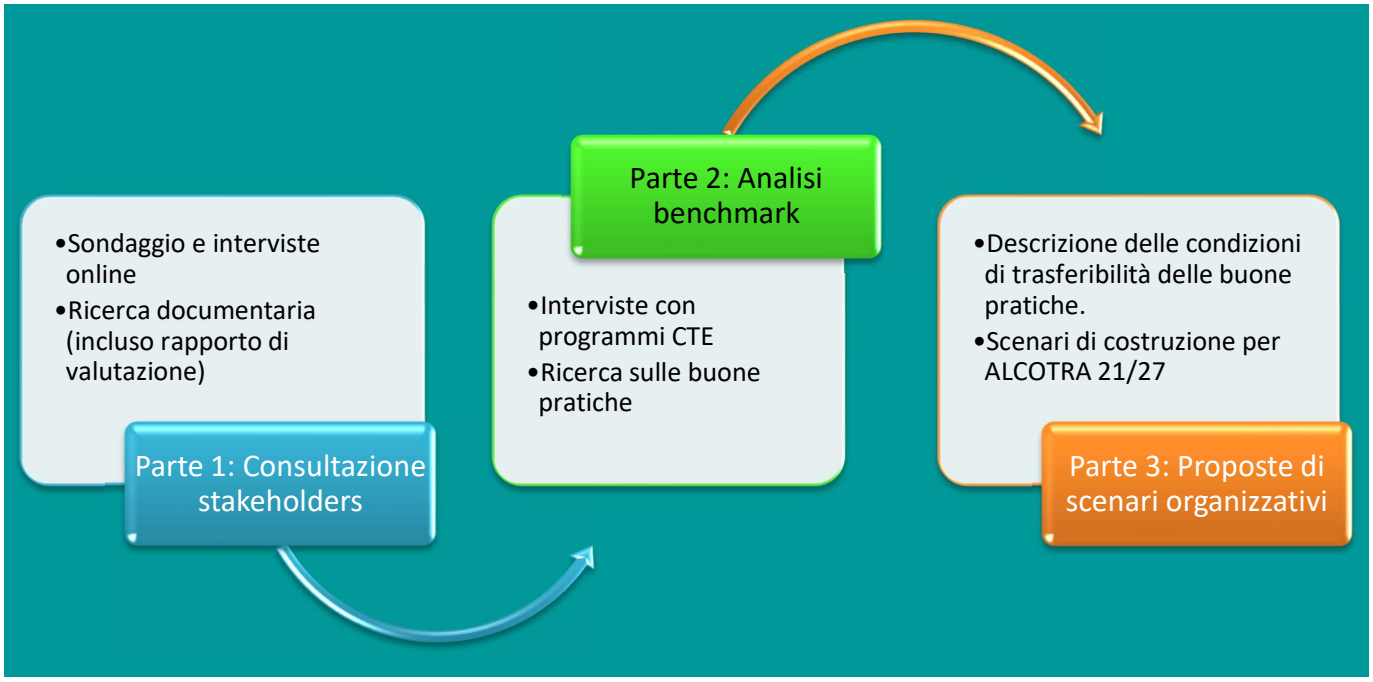
L'obiettivo dello studio sarà quello di offrire opzioni per far emergere delle soluzioni più adeguate che concilino gli aspetti di sana gestione, efficienza amministrativa e semplificazione delle relazioni con i beneficiari di progetto[1]. *È riconosciuto che la gestione di un programma di cooperazione europea sia, per sua natura, complessa. A questa complessità si aggiunge, per la cooperazione territoriale, la necessità di garantire un'efficace gestione amministrativa di diversi Stati membri (2 per ALCOTRA) con standard diversi, controlli puntuali, rigorosi e frequenti, che richiedono risorse significative*

Lo studio cercherà di identificare la strutturazione e le modalità operative che possano contribuire a un miglioramento della gestione semplificando la procedura, rendendola più efficace e contemporaneamente più sicura.

Lo studio si baserà su 3 componenti. La parte 1, che è oggetto di questo rapporto, mirerà a redigere un rapporto sul "sistema Regione[2]" come autorità di gestione.

Presenterà i punti di forza e i punti deboli di una gestione guidata da un'autorità locale come una pubblica amministrazione regionale. Questa analisi è stata effettuata tenendo conto dei risultati della relazione di valutazione ALCOTRA 2014-2020 e delle valutazioni della programmazione precedente.

*In sintesi: la prima fase del lavoro è finalizzata alla **consultazione delle parti interessate**. La seconda fase è un **esercizio di benchmarking** per identificare le buone pratiche potenzialmente trasferibili ad ALCOTRA. La terza fase cercherà di **definire la fattibilità** dell'integrazione di alcuni di essi in ALCOTRA 21-27.*



[1] Si veda il Capitolato

[2] Si veda il Capitolato

PARTE 1: RIESAME DELL'EFFICIENZA DEL SISTEMA DI GESTIONE DEL PROGRAMMA ALCOTRA NELLA PROGRAMMAZIONE ATTUALE

PRESENTAZIONE DEI RISULTATI DELLA PARTE 1

METODOLOGIA SEGUITA E ARTICOLAZIONE DELLA PARTE 1 DELLO STUDIO

I consulenti hanno intervistato le amministrazioni partner del programma che avevano sperimentato periodi di programmazione precedenti sui punti di forza e di miglioramento di un'organizzazione supportata da una Regione.

La metodologia proposta si basa su quattro attività che mirano ad approfondire, passo dopo passo, l'analisi dei punti di forza nonché i punti per migliorare la gestione da parte di un'autorità locale per un futuro programma ALCOTRA 2014-2020.

1. Analisi dei documenti

I consulenti hanno condotto una revisione della letteratura per definire la portata e le basi teoriche del sondaggio. Questa costruzione consente di identificare i temi e le procedure su cui focalizzare lo studio e approfondire la ricerca. L'identificazione dell'elenco delle fonti di informazione era stata precedentemente indicata nell'offerta tecnica presentata in risposta al Capitolato pubblicato dalla Regione AURA e si è arricchita durante l'analisi.

Questo elenco include:

- I risultati della relazione di valutazione 2014-2020 di ALCOTRA e la valutazione della programmazione precedente;
- Documenti del programma ALCOTRA: PROGRAMMA CTE ALCOTRA, DOMO/SiGeCo, RAMO/RAE ...
- Documenti relativi ai negoziati sui nuovi regolamenti proposti;
- Il lavoro del programma Interact[3];
- Fonti statistiche a livello locale o europeo (agenzie nazionali, EUROSTAT, ESPON), studi, sondaggi, analisi di buone pratiche e altri documenti di interesse a livello tematico o metodologico.

[3] «***INTERACT***» *è un* ***programma*** *di supporto tecnico finalizzato a migliorare l'implementazione e la realizzazione dei programmi che si iscrivono nel quadro dell'obiettivo di sooperazione territoriale europea.* Questo programma effettua delle analisi sulle differenti pratiche dei programmi di cooperazione (CTE)

2. Atelier di raccolta informazioni

Il giorno 29 maggio 2019, nel quadro del Comitato tecnico e di istruzione (CTI) del programma INTERREG VA Francia-Italia ALCOTRA 2014-2020 del 28 e 29 maggio 2019, i consulenti hanno animato due seminari di "feedback" che si sono tenuti in parallelo, al fine di raccogliere l'opinione delle persone presenti su alcuni punti chiave del programma.

Questo momento di scambio ha il permesso di gettare le basi per l'approfondimento pianificato nelle fasi successive per

- Analizzare l'attuale programmazione ed effettuare una revisione del funzionamento del Programma e del "Sistema Regione"[4] o revisione dell'operatività come autorità di gestione;
- Fornire spunti di riflessione e suggerimenti per un'organizzazione del programma futura più efficace.

Sulla base dell'analisi documentale, in particolare

- del bilancio valutativo del programma ALCOTRA 2014-2020;
- Delle opinioni formulate nell'analisi SWOT condotta con Interact a Torino il 9 e 10 maggio 2019, con particolare attenzione agli elementi indicati come "punti deboli" e "minacce",

I consulenti hanno identificato i punti chiave sulle varie aree tematiche e hanno redatto la griglia di domande per il seminario, riprodotta qui di seguito.

I partecipanti sono stati invitati a discutere una serie di questioni e ad indicare i punti di forza e di debolezza rilevati (tenendo conto degli sviluppi da un programma all'altro 2007-2013 e 2014-2020) all'interno dei due assi :

- interno: Gestione del Programma
- esterno: Animazione territoriale

Dimensione Interna	Dimensione Esterna
Organi di gestione AG-SC: Qual è l'opinione su questa struttura in termini di efficienza, coordinamento e definizione delle responsabilità?	Assistenza ai beneficiari di progetto: quali sono le opinioni sull'attività e sulle procedure svolte dagli organi di gestione?
Rapporti tra gli Organi di Gestione AG-SC e i e partner del programma: quali sono i suoi punti di forza e di debolezza?	Corrispondenza tra esigenze locali e priorità nei progetti: come giudicate questo link?
Processo di istruttoria e selezione dei progetti: punti di forza e punti di debolezza	Settori socioeconomici che partecipano ai progetti. Il loro aumento può essere considerato un aspetto positivo o negativo?
Processo di programmazione (analisi territoriale, definizione di priorità in bisogni, selezione dei bisogni, abbinamento con il FESR ...): punti di forza e di debolezza.	Comunicazione e visibilità: punti di forza e di debolezza.
Sistema di gestione dei progetti online (Synergie): qual è la vostra opinione su questo strumento in termini di facilità d'uso, corrispondenza alle esigenze degli utenti, efficienza?	Capitalizzazione dei risultati del progetto: punti di forza e debolezza e opportunità di miglioramento.
Dematerializzazione	Risorse per progetti semplici e risorse per progetti integrati: secondo voi, questa proporzione è adattata alle esigenze del territorio e agli obiettivi del programma?

[4] Si veda Capitolato

3. I questionari

Sulla base delle principali osservazioni emerse nella fase di revisione dei documenti e del seminario, è stato sviluppato un questionario e inviato ai membri CS e CTI.

I destinatari: i 59 contatti del CS e 66 del CTI non sono stati scelti dai consulenti ma forniti direttamente dall'AG (vedi allegato: mailing list usata).

Il sondaggio è stato strutturato in 11 sezioni tematiche.

Volutamente è stata fatta la scelta di procedere per "affermazioni", quindi proponendo delle possibili opzioni per il prossimo programma. Ogni proposta includeva varie sotto-domande semi-strutturate ("Accetto - Non sono d'accordo - Non lo so").

Ad ogni passaggio era possibile aggiungere ulteriori elementi di risposta in una casella libera.

Il primo invio è stato effettuato il giorno 8 luglio 2019 ed è stato seguito da 5 solleciti, l'ultimo dei quali è stato inviato il 26 agosto 2019.

Sono state ricevute in totale risposte da 38 persone, che corrispondono al 30% di quelle contattate. Questo tasso di risposta è nella media. È certamente stato influenzato dal fatto che i lavori sono iniziati nel periodo di luglio-agosto.

In conformità con le consuete pratiche in questo tipo di indagini, i risultati sono stati trattati in modo anonimo.

4. Le interviste complementari

La metodologia utilizzata per questa fase 1 prevedeva il completamento di una serie di interviste semi-strutturate, complementari a domande di approfondimento sugli argomenti trattati.

È stato creato un elenco tenedno conto dei seguenti criteri:

- Una distribuzione geografica omogenea.
- Rappresentazione dei diversi livelli delle amministrazioni coinvolte nel programma[5].
- I principali partner del programma.

Interviste programmate	Francia		Italia	
Livello territoriale				
Livello regionale (Eccetto AG e Regione AURA)	Regione sud	1	Regione Liguria	1
Livello Dipartimenti (Nuts 3)	Un dipartimento della Regione AURA Un dipartimento della Regione SUD	2	Città Metropolitana Torino Val d'Aosta	2
Collettività locale: associazione sovra-comunale e / o Agglomerazione	Regione SUD Regione AURA	2	UNCEM (Unione Comunità montane) ANCI (Ass. Nazionale Comuni d'Italia)	2
Rappresentanti politici	Regione SUD o Regione AURA	1	Giunta regionale	1
Autorità Nazionale	CGET	1	Rappresentante dell'Agenzia di Coesione	1

[5] Livello Comunale, intercomunale, Dipartimenti, Province, Regioni e livello Nazionale.

15 interviste sono state richieste e in 9 hanno risposto positivamente, mentre altre persone hanno motivato la loro non partecipazione.

Le seguenti persone hanno accettato di essere intervistate:

- Mme. Aurélie BOUGEL (Regione AURA)
- M. Marco BUSSONE (UNCEM)
- Mme. Cecile CADET (Regione SUD)
- M. Patrick COMBRISSON (Regione SUD)
- Mme. Tiziana FIORINI (Città Metropolitana di Torino)
- M. Sandro PERESSIN (Segretariato congiunto)
- M. Marco ROLANDI (Regione Liguria)
- Mme. Viviana RUSSO (Agenzia per la Coesione Territoriale)
- M. Gianluca TRIPODI (Regione Val d'Aosta)

PRINCIPALI RISPOSTE RACCOLTE

Attenzione: I seguenti paragrafi sono elaborati sulla base delle risposte e commenti delle persone che hanno risposto ai questionari.
In conformità con la norma in vigore per questo tipo di lavoro, i pareri espressi non coinvolgono i consulenti che hanno svolto il lavoro di raccolta, nè i committenti dello studio.

Metodo scelto:
• I commenti principalmente selezionati sono quelli che sono stati citati più volte.
• Alcune osservazioni o proposte specifiche sono state mantenute anche se sono uniche
Un commento può apparire, parziale o contraddittorio per gli altri. Questa situazione è normale poiché i partecipanti al sondaggio rispondono, in base alla propria esperienza.
.

1. Istruzione dei progetti

Sono stati identificati alcuni elementi riguardo l'istruzione dei progetti: i ritardi, il processo dispendioso in termini di tempo, ma anche un buon coinvolgimento dei territori nel processo.

Questi elementi saranno oggetto di approfondimento nella fase di *benchmarking* di questo studio. Tuttavia il suddetto coinvolgimento solleva degli interrogativi, come la difficoltà dei servizi territoriali per analizzare certi criteri (in particolare gli impatti socio-economici) o il rischio che tale coinvolgimento possa nuocere alla qualità dei progetti da approvare.

Delle modifiche volte a intervenire su questi punti e migliorarli sono auspicabili per la prossima programmazione.

E' stato chiesto di esprimere un parere sull'efficacia delle opzioni proposte.

La presentazione dei progetti in due fasi potrebbe semplificare il processo di istruzione dei progetti

Pareri favorevoli	Pareri contrari
Il 58% degli intervistati è favorevole a questa opzione: - La strutturazione degli avvisi per presentare progetti in due fasi consentirebbe ai valutatori (SC, CTI, esperti ...) di valutare inizialmente solo elementi quali la composizione del partenariato, l'originalità dell'idea, il valore aggiunto - Sarebbe concepibile un'armonizzazione del funzionamento delle attività di animazione territoriale tra regioni francesi e italiane per sostenere una modifica di questo tipo.	Il 21% degli intervistati è contrario: - La strutturazione degli avvisi per presentare progetti in due fasi potrebbe duplicare il tempo di lavoro - Richiederebbe un impegno più prolungato dei servizi di istruzione, che non è compatibile con le risorse attualmente disponibili per il SC.

Commenti dalle risposte:

Nel contesto della necessità di semplificare il processo di istruzione, che ha ricevuto il parere favorevole del 58%, sono state fatte diverse osservazioni e meritano di essere analizzate.

Innanzitutto, in alcuni commenti è supportata la necessità di organizzare un gruppo di lavoro congiunto (FR / IT). Secondo questi, anche le organizzazioni incaricate del programma devono condividere le informazioni per essere in grado di fornire informazioni complete ai beneficiari sulle regole operative.

Il secondo punto di attenzione sottolineato dai partner sarebbe il rispetto delle scadenze, in modo da non interrompere l'avanzamento del programma. Secondo loro, un modo potrebbe essere la semplificazione attraverso la riduzione del numero di attori che devono intervenire e definendo meglio il ruolo dei territori nelle istruzioni rispetto a quello del SC.

Riferendosi più specificamente alla proposta di cui sopra, è stato proposto un suggerimento per considerare l'introduzione di un metodo di analisi in 2 fasi anziché una semplice presentazione in 2 fasi. Vale a dire valutare l'ammissibilità formale del progetto (sezioni, progetto conforme alle AAP, sostegno adottato, piano di finanziamento organizzato ...) e completare l'istruzione in un secondo momento.

Una proposta alternativa che si ritiene potrebbe raggiungere lo stesso risultato sarebbe quella di strutturare il modulo in modo diverso. Cioè, introdurre una separazione più precisa tra i diversi tipi di attività e i risultati.

I commenti sottolineano che è particolarmente importante trovare un equilibrio tra semplicità di formulazione (non formulari troppo scarni) e semplicità per gli istruttori incaricati di questa fase (nessuna forma troppo complessa per non sovraccaricare i servizi di istruzione) .

La presentazione dei progetti in due fasi potrebbe migliorare il processo di selezione dei progetti per esempio attraverso la presentazione di un formulario sintetico e di eventuali raccomandazioni da parte degli Organismi di Programma

Pareri favorevoli	Pareri contrari
Il 63% degli intervistati è a favore. Tuttavia, alcuni punti di attenzione sono da ricordare: - È importante che le organi di programma accompagnino le presentazioni dei progetti nella seconda fase (e che i responsabili del progetto includano le raccomandazioni formulate).	Il 29% degli intervistati pensa il contrario: - Anche raccomandazioni, richieste di integrazione e prescrizioni potrebbero influenzare il parere degli istruttori. L'obiettività e la trasparenza delle valutazioni sarebbero a rischio; - Il lavoro dei servizi istruttori potrebbe raddoppiare e il processo richiederebbe ancora più tempo di oggi; - I pochi elementi richiesti dalla prima fase del processo istruttorio potrebbero non necessariamente evidenziare le proposte dei migliori progetti

Commenti dalle risposte:

L'apprezzamento per la proposta è giustificato dalla percezione che questo tipo di modifica potrebbe migliorare la qualità dei progetti stessi, al di là di un miglioramento del processo istruttorio.

In effetti, ciò consentirebbe, secondo i commenti, una selezione / riorientamento dei progetti al fine di raggiungere standard di qualità più elevati e una maggiore conformità dei progetti agli obiettivi del programma. Questo meccanismo potrebbe anche essere utilizzato per evitare la dispersione di risorse su progetti simili attraverso, ad esempio, l'invito ai partner a incontrarsi in un unico partenariato.

Per alcuni rispondenti: è importante sottolineare che questo tipo di meccanismo induce un calendario da rispettare con rigore e anche un rigore di analisi e valutazione importante, per evitare di orientare troppi progetti.

L'esternalizzazione della valutazione tecnica potrebbe migliorare il processo d'istruzione in termini di qualità tecnica e fluidità nel processo di istruzione

Pareri favorevoli	Pareri contrari
Il 39% degli intervistati è d'accordo con questa opzione: - Quando l'istruzione richiede competenze specifiche; - Perché potrebbe generare una maggiore obiettività nella valutazione dei progetti; - Potrebbe ridurre il carico di lavoro delle Regioni che non dispongano di una struttura organizzativa adeguata.	Il 50% degli intervistati ha un'opinione negativa: - Fino ad ora l'uso di valutatori esterni non avrebbe comportato una maggiore fluidità nel processo di istruzione o qualità tecnica - Una valutazione esterna potrebbe interrompere il legame tra portatori di interessi, istruttori regionali e referenti politici - Solo gli organismi del programma hanno una visione globale delle operazioni selezionate, degli effetti sui territori, delle prospettive di capitalizzazione e delle possibili sinergie, nonché una conoscenza approfondita del programma e della sua precedente programmazione

Commenti dalle risposte:

L'opinione più comune è che le Regioni e le Amministrazioni interessate devono essere in grado di continuare a garantire l'istruzione tecnica dei fascicoli presentati, a causa della loro conoscenza delle sfide, delle priorità e degli attori del territorio, nonché della natura del Programma, saldamente focalizzato sul territorio.

Secondo alcuni intervistati, il processo richiederebbe un migliore coordinamento generale, con criteri di valutazione più pertinenti di quelli usati attualmente e una migliore corrispondenza del punteggio finale.

Un suggerimento fatto dagli intervistati è quello di focalizzare l'intero processo all'interno del SC, a condizione che il numero di componenti e l'estensione delle loro competenze siano aumentati. In questo caso, si potrebbe considerare un rafforzamento della specializzazione tematica degli istruttori all'interno del SC.

Un altro suggerimento a metà strada tra le due posizioni sarebbe quello di ricorrere a esperti esterni per tipologie specifiche di valutazione tecnica tematica, su aspetti per i quali le competenze degli organi di gestione del programma non sono adatte.

Aspetti come la coerenza con il programma, il valore aggiunto transfrontaliero e la visione generale del programma rimarrebbero, al contrario, elementi della valutazione a carico delle competenze dei gestori del programma.

La sfida, in questo caso, sarebbe quella di trovare meccanismi per armonizzare le valutazioni ed evitare giudizi troppo soggettivi.

Ai territori dovrebbe essere attribuita unicamente la competenza della valutazione strategica di coerenza con le priorità di programma

Pareri favorevoli	Pareri contrari
Il 45% degli intervistati ha un'opinione positiva, pur evidenziando i seguenti punti: - Perché questa opzione sia efficace, il programma dovrebbe essere rafforzato in termini di strategia transfrontaliera comune e condivisa. Ciò significherebbe che tra Stati e Regioni venga concordato in anticipo un programma quadro;	Il 45% degli intervistati è in disaccordo con quanto sopra: - La questione della valutazione strategica della coerenza con le priorità del programma è di competenza degli istruttori (Segretariato congiunto). La coerenza con le politiche, le azioni svolte dai beneficiari e le esigenze del territorio rientrano nella sfera di valutazione

- l'inclusione delle province e dei dipartimenti per la loro competenza.	del territorio (dei Partner) per questioni di coerenza, plusvalore, capitalizzazione e sostenibilità dei progetti; - I territori, attraverso le amministrazioni partner del programma, potrebbero anche valutare la coerenza e l'integrazione con le politiche nazionali, regionali e locali - I territori dovrebbero inoltre esaminare la coerenza con le realtà sul campo e le strategie attuate dalle istituzioni locali.

Commenti dalle risposte:

Ciò che emerge è la necessità di ridefinire il ruolo dei territori nella valutazione dei progetti e il loro ambito di azione rispetto a quello del SC.

Si suggerisce più volte una riorganizzazione dell'istruzione da parte dei servizi regionali: i servizi regionali dovrebbero essere limitati alla valutazione della coerenza dei progetti con le priorità della politica regionale della propria amministrazione, piuttosto che passare alla valutazione con le priorità del programma.

In questo contesto, l'istruzione da parte delle amministrazioni potrebbe essere limitata a un'opinione, che i gestori del programma dovrebbero prendere in considerazione nelle loro successive istruzioni.

Per alcuni, la valutazione strategica e la coerenza con le priorità del programma dovrebbero pertanto rimanere nelle competenze dei servizi responsabili del programma. Questa valutazione può essere delegata ai territori solo in caso di adozione di strumenti come CLLD o ITI in cui gli eventuali inviti a presentare progetti sarebbero gestiti in modo delocalizzato.

2. Istruttoria dei progetti – PITEM/PITER

I PITEM e i PITER, come approccio territoriale del programma, sono apprezzati dalla Commissione europea e rappresentano un punto di forza del programma. Allo stesso tempo, il processo di istruzione dei PITEM e PITER è spesso considerato complesso e richiede un investimento di tempo importante. La sfida di questi progetti meriterà un'analisi del valore aggiunto che apportano.

Prevedere un processo di selezione in una fase unica, caratterizzato da un accompagnamento forte da parte del SC nella preparazione dei dossier di candidatura per rendere questo approccio territoriale più aderente alle priorità di programma

Pareri favorevoli	Pareri contrari
Il 50% degli intervistati ha un'opinione positiva: - Per quanto riguarda il PITEM: poiché sono le regioni ALCOTRA che stanno portando avanti i progetti, probabilmente sarebbe più appropriato scegliere temi trasversali strategici all'inizio del programma.	Il 37% esprime un'opinione negativa: - Se il SC incrementa la sua responsabiltà nella definizioe dei piani, è necessario fornire un sostegno preventivo rafforzando, in particolare, il lavoro di "animazione" a monte del deposito dei progetti. - Sarebbe invece necessaria un'analisi approfondita della valutazione *ex ante*, la capitalizzazione delle esperienze precedenti e una discussione politica condivisa per la costruzione di piani integrati che rispondano sia alle priorità del Programma sia alle esigenze del territorio.

Commenti dalle risposte:

L'aspetto su cui convergono la maggior parte delle osservazioni è che i piani integrati sono realizzati nonostante la mancanza di un vero piano di riferimento, che indichi strategie e aree di intervento comuni e condivisi dalle Regioni.

Dovrebbe essere seguita una gestione differenziata dei piani integrati: dal basso verso l'alto "con supporto" per PITER; definizione in fase di programmazione dei temi strategici e governance delle amministrazioni per i PITEM. Inoltre, entrambi gli approcci dovrebbero integrarsi più da vicino.

Il sostegno del programma e in particolare del SC potrebbe essere previsto per fare emergere i progetti potenziali e per sostenere gli attori nella costruzione di piani coerenti con il programma.

Tuttavia, è stato sottolineato che, più che le autorità del programma, bisognerebbe coinvolgere e responsabilizzare maggiormente i territori sia nella scelta dei temi che nella fase del progetto.

Altri intervistati hanno ritenuto necessario rafforzare il ruolo del comitato di monitoraggio (piuttosto che dell'AG) in questo processo.

Secondo alcuni intervistati, anziché mantenere lo strumento PITEM / PITER, sarebbe più appropriato che il programma adotti per la prossima generazione gli strumenti previsti dai regolamenti europei (progetti di gestione, CLLD, ITI, microprogetti, ecc.). Ciò, da un lato, rafforzerebbe il ruolo dei partner del programma nella definizione delle strategie, dall'altro, permetterebbe l'approfondimento dei contenuti.

In termini più generali, è emersa la proposta di collegare questi strumenti all'art. 23 della nuova proposta RDPC 2021-2027.

Rafforzare il ruolo di pilotaggio delle autorità di programma nell'analisi delle sfide territoriali e nella gestione e orientamento di risorse da destinare ai territori attraverso l'identificazione preliminare di territori e tematiche prioritarie da destinare ai territori attraverso PITEM e PITER

Pareri favorevoli	Pareri contrari
Il 71% degli intervistati ha un'opinione positiva, a condizione che si svolgano consultazioni con potenziali rappresentanti istituzionali (Provincia / Dipartimenti, Unioni Montane, associazione di categoria ...)	Il 16% è sfavorevole, perché non sembra sempre appropriato favorire un approccio dal basso verso l'alto

Commenti dalle risposte:

La maggior parte degli intervistati si è espressa a favore del **rafforzamento del ruolo guida delle autorità del programma**, a seguito anche dell'esperienza positiva dei progetti strategici sviluppati nelle precedenti programmazioni in cui i temi erano stati identificati politicamente sulla base delle esigenze territoriali.

Secondo alcuni intervistati, sarebbe opportuno **rafforzare ulteriormente il ruolo degli organi di gestione** del programma, tenendo anche conto dell'esperienza positiva dei progetti strategici di ALCOTRA 2007/2013.

Altre opinioni più "critiche" mettono in dubbio l'opportunità di perpetuare il PITEM / PITER, dati i limiti critici finora dimostrati (ad es. scadenze, metodi di istruzione, monitoraggio, capitalizzazione, ecc.).

Rafforzare il ruolo delle autorità di programma nell'identificazione preliminare e nel seguente coinvolgimento dei partner beneficiari

Pareri favorevoli	Pareri contrari
Il 34% delle opinioni è favorevole: - all'identificazione dei beneficiari di PITEM / PITER, almeno per quanto riguarda la tipologia dei partner in relazione agli obiettivi previsti; - Sarebbe auspicabile che fossero soddisfatte determinate condizioni: forte consapevolezza della cultura del progetto rivolta ai partner / beneficiari e agli investimenti nella costruzione di una rete di partenariato transfrontaliero	Il 32% delle opinioni è contrario

Commenti dalle risposte:

Secondo alcuni intervistati, la soluzione sarebbe quella di promuovere una **più stretta integrazione tra PITEM / PITER e altri strumenti territoriali finanziati da altri fondi (FESR / FSE).**

In questo senso, l'esempio della Valle d'Aosta è citato, in quanto sarebbe una buona pratica per il fatto di associare il PITEM / PITER al CLLD e la strategia nazionale per i territori interni

È stato chiesto di indicare, fra le opzioni suggerite, quali modifiche siano auspicabili

La revisione della ripartizione del punteggio attribuibile alle tre componenti (strategica - trasversale – tecnica) potrebbe migliorare la qualità e la pertinenza dei progetti selezionati

Pareri favorevoli	Pareri contrari
Il 37% degli intervistati concorda con una revisione in tal senso per migliorare la qualità del progetto e avere una maggiore visibilità dei risultati sul territorio. A condizione che: - La valutazione della coerenza e del carattere transfrontaliero sia una condizione preliminare e vincolante per l'approvazione	Il 34% degli intervistati non è d'accordo con la proposta. - La qualità e la pertinenza dei progetti selezionati potrebbero essere migliorate solo attraverso un'applicazione più chiara e più rigorosa dei criteri di valutazione da parte dei soggetti interessati

Commenti dalle risposte:

Numerosi intervistati hanno convenuto che i criteri di valutazione dell'attuale sistema di classificazione non consentono di valutare la qualità dei progetti. Ad oggi, i punti generati dai criteri orizzontali e lo sviluppo sostenibile sarebbero troppo elevati rispetto ai punti attribuibili alle capacità dei partner e alla fattibilità tecnica. **L'assegnazione dei punti dovrebbe essere riformata a favore della componente tecnica, di fattibilità e economica**.

Per gli altri intervistati, nell'ambito di una riforma del sistema di valutazione, si dovrebbe prestare attenzione a strumenti di supporto come **SYNERGIE**: dovrebbe infatti avere una griglia di punteggio coerente con i cambiamenti.

Un'altra osservazione interessante riguarda **l'introduzione di criteri di valutazione che incentivino il perseguimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 e della Strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile**.

Per semplificare i processi decisionali pur mantenendo il forte coinvolgimento dei territori e dei vari attori chiamati a intervenire, nella selezione dei progetti, sarebbe auspicabile adottare un metodo decisionale a maggioranza (in luogo dell'unanimità)

Pareri favorevoli	Pareri contrari
La percentuale di intervistati che preferisce questa opzione è piuttosto bassa e raggiunge solo il 24%. Inoltre, in questo caso, dovrebbero essere garantite alcune condizioni: - Nessun conflitto di interessi; - Mancata partecipazione al voto in caso di collegamenti con il responsabile del progetto; - Definizione di un regolamento che possa garantire l'obiettività e in particolare impedire che un progetto venga respinto o valutato male in risposta a un precedente rifiuto.	Il 34% confuta la proposta: - Il consenso è davvero difficile da ottenere, ma è un principio europeo di base al quale non sarebbe possibile derogare; - Il processo decisionale per consenso è una pratica che finora ha permesso di garantire una buona qualità dell'attuazione del progetto. La modifica potrebbe essere giustificata solo in caso di modifiche sostanziali alla composizione del comitato di vigilanza. Ad esempio in caso di allargamento dei membri con potere decisionale.

Commenti dalle risposte:

Da un certo punto di vista, la necessità di un consenso all'interno del comitato di vigilanza spesso porta alla mediazione tra le amministrazioni per spingere l'approvazione di progetti che non hanno avuto una valutazione molto favorevole nel corso del processo di istruttoria.

Per altri, il processo decisionale a maggioranza avrà probabilmente un impatto molto negativo sull'approccio cooperativo di un programma di cooperazione territoriale, in quanto le alleanze intersettoriali possono intervenire a spese di una visione globale e transfrontaliera del programma.

Alcuni sostengono che il processo di istruzione dovrebbe già qualificare i progetti e non lasciare troppo spazio alla discussione e ai colpi di scena.

4. Istruttoria dei progetti – conflitti d'interesse

È stato sottolineato il rischio di conflitti di interesse che l'organizzazione stessa del processo istruttorio potrebbe comportare. E' stato chiesto di indicare quale sarebbe la soluzione auspicabile più adatta al programma.

Quando un membro del CS è coinvolto come capofila, non può dare il suo parere sul progetto

Pareri favorevoli	Pareri contrari
Gli intervistati a favore di questa opzione raggiungono il 66% - È stato sottolineato che questa norma esiste già all'interno del comitato di vigilanza e prevede che il rappresentante politico in conflitto di interessi non debba partecipare alla discussione per l'approvazione di un progetto di cui la sua amministrazione è leader. Tuttavia, è importante esprimere un parere sull'impatto del progetto su tutti i territori coinvolti, compresa l'amministrazione capofila.	Solo il 13% suggerisce il contrario: - Un "conflitto di interessi" sarebbe effettivamente inerente al funzionamento del programma stesso, che dovrebbe trovare compromessi tra i vari portatori di interessi. Pertanto non si materializzerebbe solo nel caso in cui il membro CS sia coinvolto come amministrazione beneficiaria e di conseguenza l'adozione di questa proposta non risolverebbe il problema alla fonte.

Commenti dalle risposte:

Il conflitto di interessi è un tema delicato a cui il Programma deve pensare. Al di là di un miglioramento e di una definizione più chiara del regolamento che organizza il funzionamento dei vari organismi, sembrerebbe saggio che la **selezione dei progetti sia delegata a un organo diverso dal CS** a cui sarebbero affidate le decisioni più strategiche in vista programmazione e nella sua attuazione.

Fino a quando il **comitato di sorveglianza** sarà composto da rappresentanti politici, sarà presente il conflitto di interessi. Alcuni suggeriscono un **cambiamento nella sua composizione**.

I membri del CS si esprimono su ogni progetto attraverso un voto segreto attraverso l'utilizzo di una soluzione IT	
Pareri favorevoli	**Pareri contrari**
Recensioni positive a questa domanda sono state solo l'11% delle risposte	Una percentuale del 45% degli intervistati si è espressa negativamente: - In un contesto di cooperazione transfrontaliera, tutti i diversi pareri devono poter essere esposti e discussi come condizione preliminare per un processo decisionale responsabile e trasparente - La procedura sembra essere troppo impegnativa e comporterebbe il rischio di blocchi a causa della mancanza di comunicazione. - La procedura prevederebbe un processo decisionale non più trasparente.
Commenti dalle risposte: Il voto segreto sembrerebbe non trovare spazio nel funzionamento del programma e nemmeno nella sua logica. Secondo alcuni intervistati, da un lato non sarebbe praticamente possibile mantenere il voto riservato. D'altro canto, questa pratica sarebbe contraria al principio di cooperazione. **La trasparenza del voto è importante** anche perché è auspicabile che ciascun membro del comitato di vigilanza abbia l'opportunità di discutere le sue ragioni a favore o contro un progetto.	

5. Monitoraggio finanziario e controlli di primo livello

È stato sottolineato che il sistema di controllo finanziario per i progetti del programma presenta punti di debolezza che sarebbe auspicabile migliorare nel prossimo programma. In particolare, sussistono delle differenze a livello nazionale rispetto ai controlli di primo livello. Come potrebbe configurarsi un sistema migliore per ALCOTRA?

Esternalizzazione dei controlli in entrambi i paesi e per estrazione a sorte sulla base di una "lista" di controllori esterni preselezionati	
Pareri favorevoli	**Pareri contrari**
Il 71% degli intervistati è d'accordo con la proposta. - La prima osservazione è legata alla differenza strutturale che vede attualmente l'esistenza di un controllo interno di primo livello in Italia ed esterno in Francia. Ciò richiederebbe lo studio e la	21% al contrario: - L'outsourcing può essere fatto e può funzionare bene da un punto di vista strettamente finanziario, è meno efficace per quanto riguarda il monitoraggio e le verifiche sullo stato di avanzamento fisico delle operazioni. Un nuovo modello e organizzazione di controlli potrebbero

definizione di regole comuni di selezione dei controllori esterni.	essere identificati per distinguere queste due funzioni, garantendo allo stesso tempo una funzione di controllo (ad es. supporto contabile professionale ai controllori) - L'esternalizzazione dei controlli da parte francese nella presente programmazione ha generato punti di difficoltà, in particolare un conflitto di interessi perché il responsabile del controllo è pagato dal beneficiario che deve controllare.

Commenti dalle risposte:

Si dovrebbe tracciare una valutazione delle attuali modalità adottate nei due stati, dell'esternalizzazione in Francia e dell'internalizzazione in Italia, anche perché la certificazione delle spese richiede un modello più dinamico, flessibile e rapido.

Le differenze tra gli Stati membri e all'interno di ciascuna amministrazione interessata sono comuni. Numerosi intervistati hanno sottolineato la necessità di standardizzare i controlli di primo livello di entrambi i paesi.

Il modello seguito a volte ha difficoltà a mobilitare risorse internamente, oltre a competenze specialistiche.

L'esternalizzazione potrebbe garantire identiche procedure su entrambi i lati del confine e una maggiore coerenza con le procedure seguite.

Gli intervistati propongono un'attività di informazione e aggiornamento sulle regole e sui metodi di contabilità dei revisori esterni coordinati dal referente finanziario dell'AG.

In particolare, gli intervistati hanno indicato alcune condizioni, tra cui:

- Garantire l'indipendenza e il controllo delle regole finanziarie dei programmi dell'UE (ad esempio convalidando l'elenco dei revisori preselezionati dai partner del programma).

- Che il revisore non sia pagato dal partner del progetto che ha sostenuto le spese nel corso della revisione. Ciò è in linea con un'altra osservazione su questo argomento: l'aumento del budget per l'assistenza tecnica del programma per finanziare i costi dei responsabili del trattamento.

La questione del finanziamento dei controlli di primo livello dovrebbe pertanto essere affrontata nel decidere se i controlli debbano essere pagati dai beneficiari di progetto sul bilancio dell'operazione o come assistenza tecnica dal programma.

Rimarrà da valutare l'impatto delle nuove normative 2021-2027, sui controlli di primo livello.

Mantenere il controllo a livello interno dell'amministrazione pubblica competente in entrambi i paesi, assicurandosi che i privati siano presi in conto	
Pareri favorevoli	**Pareri contrari**
Il 21% è a favore di questa opzione perché semplificherebbe le procedure amministrative di assunzione e consentirebbe l'equità del trattamento nel corso dei controlli	45% non è d'accordo: - È necessario studiare la fattibilità, soprattutto in termini di risorse umane e costi associati - Alcune Regioni italiane desiderano espressamente abbandonare il controllo interno di primo livello delle amministrazioni
Commenti dalle risposte: Gli intervistati hanno espresso un parere negativo su questa proposta, che dimostra che l'attuale condizione per i partner italiani non è considerata – in generale – come una pratica efficace e che debba essere mantenuta nella prossima programmazione.	

Intensificare le attività di supporto del SC e/o degli AT ai beneficiari di progetto lungo tutto il corso del progetto	
Pareri favorevoli	**Pareri contrari**
La maggioranza degli intervistati è favorevole a questo: 79% - Il beneficiario deve essere meglio accompagnato durante tutto il suo progetto. La priorità dovrebbe essere data ai facilitatori, in stretta collaborazione con il Segretariato congiunto - Dovrebbe essere istituito un vero lavoro di animazione transfrontaliera tra gli animatori italiani e francesi.	Solo il 13% suggerisce il contrario - Sarebbe piuttosto necessario standardizzare le procedure e le informazioni sia per i beneficiari del progetto che per i valutatori esterni.
Commenti dalle risposte: Questo aspetto è parte di una più ampia riflessione condotta da alcuni rispondenti sulla strutturazione di un sistema di monitoraggio e controllo più vicino ai beneficiari di progetto. Gli intervistati propongono un "gruppo di monitoraggio" con missioni di supporto, animazione, partecipazione ai comitati di pilotaggio dei progetti. Oggi le funzioni degli istruttori sono troppo distaccate dai progetti, il che ha un impatto sull'efficacia delle loro azioni. Il gruppo di lavoro potrebbe coinvolgere il SC, i certificatori, i beneficiari di progetto per analizzare diverse situazioni e fornire buone prassi riproducibili.	

6. Monitoraggio delle realizzazioni e dei risultati

Il sistema di monitoraggio dei risultati dei progetti del programma è apprezzato e mira a obiettivi recentemente rivisti (2018) per una migliore coerenza tra gli obiettivi del programma e quelli del progetto e dispone di fonti di dati diversificate per la definizione degli indicatori di risultato (sondaggi specifici e relazioni finali sul progetto).

Tuttavia, è stato sottolineato che alcuni aspetti potrebbero essere migliorati, tra cui la presentazione di relazioni sullo stato di avanzamento che non seguono un calendario ottimale, e ciò ha un impatto negativo sul monitoraggio dei progetti.

Si è richiesto di indicare un'opinione sull'efficacia delle seguenti proposte:

Coinvolgimento delle autorità nazionali/locali nella raccolta dei dati pertinenti per la definizione degli indicatori di risultato

Pareri favorevoli	Pareri contrari
Il 42% è favorevole perché: - La scala locale fornirebbe indicatori che sono più rilevanti per le questioni locali e che alla fine saranno riutilizzabili. Gli aspetti più transfrontalieri devono tuttavia rimanere sotto la responsabilità dell'AG. - Ciò dovrebbe essere fatto sia per gli indicatori di output che per quelli di risultato	Il 26% degli intervistati è dell'opinione opposta e ritiene che gli indicatori di risultato debbano essere seguiti solo dall'AG / SC.

Commenti dalle risposte:

Gli intervistati hanno sottolineato che il programma dovrebbe migliorare la sua capacità di evidenziare i risultati della cooperazione, nonché i risultati più locali / regionali. Per questo motivo, gli indicatori dei risultati devono essere in grado di misurare la dimensione transfrontaliera e la dimensione regionale / locale dei risultati / impatti ottenuti.

Una proposta è quella di rafforzare le attività di formazione dei beneficiari di progetto al buon uso degli indicatori sia nella fase di scrittura della proposta di progetto che nella fase di attuazione dei progetti in modo che siano in grado di misurare il valore aggiunto apportato.

Pianificazione di visite di controllo e monitoraggio regolari da parte delle autorità di programma

Pareri favorevoli	Pareri contrari
Il 79% degli intervistati è d'accordo: questo sarebbe lo strumento preferito per la prevenzione delle frodi e per il follow-up	Il 5% ha un'opinione contraria a causa del tempo e delle risorse supplementari richiesti.

Commenti dalle risposte:

La maggior parte degli intervistati è favorevole all'intensificazione della pianificazione e del monitoraggio delle visite di controllo durante l'intero ciclo di vita del progetto.

Un accompagnamento ben strutturato include la visita in loco per verificare l'avanzamento fisico delle operazioni e il raggiungimento di risultati e prodotti finali. Ciò mira a garantire un migliore accompagnamento da parte delle autorità del programma e soprattutto una migliore leggibilità dei ruoli di ciascuna autorità per quanto riguarda i progetti. Consente inoltre di valutare l'efficacia delle procedure previste per l'attuazione dei progetti.

Questa azione avrebbe comunque costi significativi in termini di risorse economiche e umane, che è l'argomento principale degli intervistati che hanno espresso delle riserve.

Introduzione di una sezione « indicatori » nel sistema di gestione in linea (Synergie) organizzata in maniera da rendere evidenti gli eventuali scostamenti dal progetti inizialmente previsto

Pareri favorevoli	Pareri contrari
Il 79% degli intervistati è a favore: In Synergie dovrebbe essere introdotto un sistema più efficiente e semplice per semplificare il monitoraggio degli indicatori sia per i beneficiari che per il programma	Il 13% propone al contrario: Il tempo che intercorre tra la stesura del progetto e la sua effettiva realizzazione è spesso molto ampio. Il divario temporale con gli indicatori previsti potrebbe pertanto non essere un elemento utile per correggere l'avanzamento dei progetti.

Commenti dalle risposte:

L'opinione principale tra gli intervistati sarebbe quindi quella di introdurre modifiche per garantire un sistema di monitoraggio trasparente e semplice da usare. La forma e le relazioni sullo stato di avanzamento di Synergie dovrebbero essere migliorate e dovrebbe essere migliorato un sistema di tracciamento degli indicatori.

In particolare, questo è stato implementato per gli indicatori di performance ma non per gli **indicatori di risultato**. Per la prossima programmazione sarà necessario migliorare il monitoraggio degli indicatori a livello dei moduli e delle relazioni.

È inoltre necessario affrontare la sensibilizzazione dei beneficiari con nuovi strumenti come video, tutorial, ecc.

Sostituzione del rapporto tecnico annuale di avanzamento con dei rapporti semestrali

Pareri favorevoli	Pareri contrari
Solo il 32% ritiene che le relazioni semestrali sui progressi sarebbero un'innovazione utile per: - Acquisire leggibilità e garantire un monitoraggio più efficace dei progetti in difficoltà. A condizione che - La cronologia delle azioni svolte sia pertinente con questa modalità di monitoraggio e che i partner, in particolare gli istruttori, siano destinatari sistematici.	Il 42% non è d'accordo - A causa di aspetti quali la durata dei progetti e i diversi livelli di avanzamento (compresi quelli finanziari), l'introduzione di relazioni aggiuntive non sarebbe utile per un monitoraggio più efficace. È più efficiente garantire che l'anticipo finanziario e gli stati di avanzamenti fisico del progetto rimangano strettamente collegati tra loro.

7. Comunicazione a livello del Programma

Nel bilancio valutativo si afferma che le numerose attività di comunicazione svolte dagli Animatori Territoriali a livello locale non sono coordinate dal SC e ciò ha comportato una certa disparità tra i territori nelle attività di comunicazione rivolte ai potenziali beneficiari.

Inoltre, le attività di comunicazione a livello di programma non sono sempre state efficaci.

Quali sarebbero le azioni più appropriate per:

- Rafforzare le azioni di sostegno ai beneficiari potenziali
- Rafforzare le azioni di sostegno per i beneficiari

Prevedere che gli AT dipendano funzionalmente dal SC	
Pareri favorevoli	**Pareri contrari**
Il 53% è d'accordo con la proposta Ciò riprenderebbe le previsioni dell'attuale programmazione, ma con un rafforzamento degli animatori territoriali nella direzione di una - Standardizzazione di ruoli e funzioni nei territori - Standardizzazione dei profili professionali degli animatori territoriali (formazione, lingue, esperienza professionale).	Per il 24% è contrario. Un commento, in particolare, esprime una preferenza per il collegamento diretto con le amministrazioni partner, come in Italia

Commenti dalle risposte:

La questione è duplice: da un lato i territori tendono a mantenere il controllo funzionale sugli animatori territoriali. D'altro canto, diversi intervistati hanno condiviso l'opinione secondo cui è auspicabile un coordinamento più forte e centralizzato degli Animatori Territoriali per ottenere risultati più omogenei in tutto il territorio del programma. Dovrebbe esserci un equilibrio tra questa disponibilità di regioni / dipartimenti e il coordinamento da parte del SC.

Il DOMO/SiGeCo prevede anche un collegamento funzionale degli animatori con il SC, in pratica si scopre che gli Animatori Territoriali sono di fatto collegati alle regioni / dipartimenti. Il SC dovrebbe mantenere un ruolo guida nell'organizzazione e nel coordinamento del lavoro dell'AT in tutte le questioni relative al sostegno del beneficiario e all'attuazione delle operazioni, attraverso lavori coordinati, norme stabilite, informazioni e strumenti di lavoro condivisi.

Dopo aver scelto il modello di gestione e la strategia che il programma vuole seguire per la prossima programmazione, sarà importante lavorare sullo strumento di implementazione per il coordinamento degli animatori territoriali.

In altre parole, quando si parla di una connessione "funzionale", si entra nel campo dei contratti di lavoro: per evitare la sovrapposizione di ruoli, compiti e funzioni, il rapporto tra Regioni, SC e AG deve essere regolato – per esempio – da convenzioni che definiscano ruoli e competenze

Un'opzione suggerita è quella di coinvolgere maggiormente i livelli di amministrazione più vicini al territorio (es Dipartimento, Provincia, Città Metropolitana ...)

Mantenere l'assetto attuale per cui gli AT dipendono funzionalmente dai rispettivi servizi regionali, ma rafforzare il ruolo di coordinamento del SC attraverso, in particolare, la definizione di una metodologia di lavoro collaborativa sulla base di un piano di comunicazione a livello locale definito congiuntamente e prevedendo dei momenti di coordinamento regolari, potrebbe rendere la comunicazione a livello di Programma più efficace

Pareri favorevoli	Pareri contrari
Il 53% degli intervistati ha una opinione positiva della comunicazione, ma anche del monitoraggio e accompagnamento dei progetti, sia per i servizi regionali che per i dipartimenti, per mantenere vivo un livello di prossimità. Secondo alcuni, durante l'attuale programmazione non è stato possibile sviluppare una soluzione simile a quella sopra detta per - Difficoltà delle amministrazioni ad accettare un collegamento funzionale dei propri funzionari o dipendenti con il SC - Mancanza di volontà di coordinare il SC come coordinatore (DOMO) - Mancanza di follow-up e attenzione verso gli animatori territoriali da parte dell'AG	Il 29% ha espresso un'opinione negativa, a causa del fatto che questo modello non ha funzionato in seguito alla mancanza di indicazioni chiare sugli aspetti della comunicazione, ai diversi livelli centrale e locale

Commenti dalle risposte:

La definizione di una metodologia di lavoro collaborativa e regole condivise per le attività di comunicazione condotte dagli animatori territoriali è stata ampiamente approvata dagli intervistati. Tuttavia, ci si dovrebbe davvero concentrare sulla creazione di momenti e spazi condivisi come riunioni settimanali, piano di lavoro condiviso, eventi di comunicazione pianificati (con calendario e budget) a livello centrale e locale.

A monte, il prerequisito per il funzionamento di tale sistema è la definizione di un'organizzazione in grado di definire le responsabilità, le attività, i carichi di lavoro dei vari attori.

Questo tipo di organizzazione trova il suo principale punto di difficoltà nella complessità della gestione di team di diverse nazionalità, in diversi territori e con diversi quadri contrattuali. Di conseguenza, alcuni intervistati hanno indicato un **GECT di gestione del programma** come una soluzione pratica a tali problemi.

Mantenere l'assetto attuale per cui gli AT dipendono funzionalmente dai rispettivi servizi regionali, ma rafforzare il ruolo di coordinamento del SC attraverso, in particolare, la definizione da parte del SC di strumenti e metodologie di comunicazione comuni, che gli AT dovrebbero seguire nelle attività indirizzate ai beneficiari reali e potenziali, potrebbe rendere la comunicazione a livello di programma più efficace ed omogenea

Pareri favorevoli	Pareri contrari
Il 26% sono favorevoli ad una standardizzazione degli strumenti e delle metodologie di comunicazione guidati dal SC senza un profondo cambiamento nell'attuale organizzazione	Il 34% è contrario, a causa delle difficoltà di coordinamento dei vari attori finora incontrate dal programma

Commenti dalle risposte:

Emerge che queste opinioni non sono in contraddizione con lo schema di funzionamento descritto nel Programma, ma con il fatto che nelle precedenti programmazioni (2007/2013, 2014/2020) questa non avrebbe funzionato bene a causa dell'attuale configurazione delle relazioni gerarchiche tra gli attori coinvolti.

Ancora una volta, gli intervistati suggeriscono un approccio sistemico volto a inquadrare prima i ruoli degli attori (SC, Amministrazioni, animatori territoriali) e poi gli strumenti e i collegamenti contrattuali e persino funzionali degli animatori territoriali.

8. Animazione territoriale - modalità di attuazione

L'importanza e la complessità del ruolo degli AT meritano ulteriori approfondimenti. Di seguito sono stati identificati suggerimenti per migliorarne il funzionamento. Si è chiesto di indicare la propria opinione sulle opzioni proposte.

L'implementazione di una forma di esternalizzazione dell'Animazione Territoriale sulla base di un capitolato unico aiuterebbe a rendere le funzioni degli Animatori Territoriali più efficaci ed omogenee

Pareri favorevoli	Pareri contrari
Il 39% è a favore, a condizione, naturalmente, che vi sia un forte controllo dell'AG e delle Regioni.	Il 47% è dell'opinione opposta: Come membri delle amministrazioni partner del programma, gli animatori territoriali hanno un legame con il territorio in termini di conoscenza delle problematiche, le priorità oltre che l'esperienza dei programmi precedenti.

Commenti dalle risposte:

L'outsourcing non è visto come un'innovazione in grado da sola di apportare il miglioramento desiderato. Basterebbe garantire il **rispetto della definizione data al ruolo degli animatori all'inizio della programmazione**, cosa che non è stata fatta da diversi partner.

In caso di esternalizzazione, si dovrebbe prestare particolare attenzione all'identificazione del titolare del servizio e quindi a chi sarebbe responsabile del coordinamento e della gestione dell'animazione.

L'implementazione di un protocollo unico fra AG e Amministrazioni partner per la realizzazione del compito dell'Animazione Territoriale aiuterebbe a rendere le funzioni degli Animatori Territoriali più efficaci ed omogenee

Pareri favorevoli	Pareri contrari
La maggior parte degli intervistati concorda con la proposta: 61%	Il 24% non è d'accordo: Per avere animatori territoriali efficaci sarebbe necessario uno scambio continuo di informazioni tra SC, AG, CS. Un singolo protocollo potrebbe essere troppo rigido e sarebbe meglio avere un metodo di lavoro collaborativo e uno scambio continuo.

Commenti dalle risposte:

Le funzioni degli animatori territoriali devono essere definite una volta che il Programma abbia deciso la sua strategia.

Alcuni intervistati suggeriscono che l'opzione di una maggiore responsabilizzazione territoriale e la delega di responsabilità potrebbe essere la vera innovazione nella prospettiva 2021/27. Si potrebbe considerare, come suggerito da alcuni questionari, di includere le amministrazioni più vicine ai territori in questo processo.

La possibilità di disporre di un protocollo di gestione e di descrizioni di lavoro simili per tutte le amministrazioni partner consentirebbe di convalidare congiuntamente le funzioni degli animatori territoriali e rendere il lavoro più omogeneo ed efficiente. Va notato che un protocollo tra l'AG e le amministrazioni dei partner, con una guida unica per i facilitatori, è stato proposto dall'AG e non è stato accettato dai partner all'inizio del 2014-2020.

Oggi diversi intervistati ritengono che esistano (**o che vengano utilizzati) troppi pochi strumenti di natura giuridica per inquadrare il collegamento dell'AG con le amministrazioni partner**.

9. Comunicazione a livello di progetto

Alcuni aspetti della comunicazione a livello di progetto possono trasformarsi in aspetti critici. Quali sono i principali punti deboli dei progetti?

E' stato chiesto di valutare quanto le seguenti dichiarazioni siano corrispondenti al vero e, se possibile, formulare raccomandazioni per migliorare la situazione:

L'aspetto della comunicazione talvolta non è abbastanza sviluppato dal partenariato nel quadro dei progetti e sarebbe auspicabile introdurre/potenziare gli strumenti a livello dell'AG che permettano di responsabilizzare il partenariato a questo proposito, mettendo in evidenza i vantaggi che il partenariato potrebbe avere da una comunicazione più solida e fornendo degli strumenti e degli esempi di attività di comunicazione. Ad esempio, attraverso canali forniti dalle autorità del programma come sito Web istituzionale, social network ...

Pareri favorevoli	Pareri contrari
L'84% degli intervistati è favorevole.	L'8% ha opinioni contrarie. In particolare, è stato sottolineato che la comunicazione deve essere rafforzata e sviluppata meglio sulle azioni del progetto. La comunicazione sul programma 2014-2020 è stata sviluppata, ma non riesce a essere raccolta, trasmessa e diffusa in modo sufficiente.

Commenti dalle risposte:

La comunicazione del progetto rappresenta solo uno dei diversi livelli e deve iscriversi ed essere coerente con:

- Comunicazione del Programma
- Comunicazione guidata dalle Regioni

La comunicazione del Programma, secondo alcuni, non è molto flessibile, data la necessità di coerenza con le regole di comunicazione della Regione AURA.

Per altri intervistati, il Programma ha una comunicazione abbastanza completa. In effetti, sono disponibili diverse risorse e strumenti: sito Web, social network condivisi, supporto, formazione e workshop per project leader di progetti integrati, tra gli altri.

Va inoltre notato che l'introduzione di nuovi strumenti è relativamente recente e sarebbe necessario concedere ai promotori del progetto il tempo di capirli e imparare come usarli.

Ad esempio, è stato suggerito di:

- rafforzare le risorse umane per la comunicazione all'interno del SC;
- rielaborare un piano di comunicazione condiviso diviso in assi funzionali con responsabilità condivise;
- fornire al programma un unico sistema di gestione per i mini-siti di progetto;
- pubblicare più spesso i risultati di ciascun progetto attraverso i canali di comunicazione istituzionale del programma (Facebook, Instagram) per una maggiore visibilità e facilità;
- attuazione da parte dell'AG di una guida delle attività di comunicazione, per aiutare i beneficiari a immaginare attività tipiche;
- Aumentare i cicli di formazione mirati per animatori territoriali e i beneficiari, con il supporto di esperti esterni, se necessario.

Occorre inoltre tenere conto del fatto che, in base al nuovo regolamento proposto (2021-27), ciascuno Stato membro dovrebbe indicare un unico responsabile della comunicazione per la politica di coesione, CTE inclusa.

Per sviluppare la comunicazione a livello di progetto sarebbe auspicabile introdurre / rafforzare gli strumenti a livello dell'AG per responsabilizzare i partners ponendo l'accento sull'obbligatorietà delle azioni di comunicazione e visibilità da parte dei beneficiari. Per esempio, prevedendo la sospensione dell'approvazione dei rapporti tecnici se non comprendono un corrispondente avanzamento nelle attività di comunicazione

Pareri favorevoli	Pareri contrari
Il 42% degli interlocutori ritiene che questa proposta possa avere effetti positivi	Il 29% non è favorevole.

Commenti dalle risposte:

Molti commenti sottolineano l'importanza di non introdurre ulteriori obblighi o oneri per i promotori del progetto. È pertanto necessario intervenire in un quadro di responsabilizzazione dei beneficiari nei confronti delle attività di comunicazione e della loro sostenibilità.

Alcuni hanno commentato che per affrontare realmente questo problema, sarebbe necessario intervenire a livello di regolamentazione europea per quanto riguarda le sanzioni previste per l'inosservanza degli obblighi.

Nel caso dell'introduzione di regole più rigorose, dovrebbero essere introdotte misure di incentivazione unitamente a deterrenza / sanzioni.

Un'altra proposta è che ogni Progetto dovrebbe avere il proprio piano di comunicazione che potrebbe essere presentato per la convalida all'AG / SC, o alle autorità locali competenti in caso di adozione di strumenti come CLLD e ITI.

Le problematiche legate alla comunicazione a livello di progetto da parte del partenariato si spiegano a volte per una mancanza di esperienza in comunicazione e per la difficoltà a identificare le realizzazioni e le attività che possono essere comunicate. Un supporto nella strutturazione delle attività di comunicazione offerto dagli AT e coordinato dall'AG potrebbe aiutare a migliorare questo punto. Per esempio, attraverso delle formazioni mirate per le persone addette alla comunicazione in seno al partenariato

Pareri favorevoli	Pareri contrari
La maggioranza è a favore: 87%	Solo l'8% è dell'opinione opposta

Commenti dalle risposte:

Sulla base delle azioni di comunicazione definite durante la fase di scrittura del progetto, una **formazione dei responsabili del progetto** da parte degli animatori territoriali e **coordinata dal SC** potrebbe contribuire a coordinare eventi e prodotti di comunicazione con l'obiettivo di evitare duplicazioni e sovrapposizioni.

È stato osservato che per PITEM / PITER ciò è stato fatto e che è indubbiamente interessante poter coinvolgere gli animatori territoriali su questo argomento.

Allo stesso tempo, dovrebbero anche essere rafforzate le capacità di valutazione in modo che i beneficiari siano in grado di comunicare i risultati raggiunti. Le due dimensioni sono necessariamente complementari.

Le opinioni più critiche sottolineano che il vero problema è la necessità di professionisti della comunicazione all'interno dei progetti, insieme ai profili tecnici e amministrativi.

10.Capitalizzazione

La capitalizzazione dei risultati del progetto è un requisito nei programmi di cooperazione territoriale dopo oltre 20 anni di esistenza. Si è chiesto di indicare la propria opinione sulle opzioni proposte

Istituzione di un "gruppo di capitalizzazione" tra coordinatori PITEM

Pareri favorevoli	Pareri contrari
37% è d'accordo	Per il 26% al contrario: - Il gruppo "capitalizzazione" deve essere aperto a tutte le comunità partner (Regioni e Dipartimenti) - Limitare la capitalizzazione a PITEM è restrittivo. - La capitalizzazione dovrebbe essere gestita da AG / SC e dai valutatori del programma che hanno una visione generale dei PITEM; I coordinatori possono fornire informazioni e risultati, ma non fornire una panoramica del programma

Commenti dalle risposte:

La capitalizzazione è davvero ancora un approccio da costruire per ALCOTRA: il programma dovrebbe avere una **strategia specifica, una metodologia e un budget dedicato**, nonché un sistema di raccolta dati (integrato con Synergie CTE), ad esempio.

Ciò è essenziale in particolare per la richiesta della Commissione europea di una maggiore integrazione con i PO regionali e le pertinenti strategie macroregionali.

Un'opzione potrebbe essere quella di dedicare una risorsa umana a questa missione ("incaricato/a di capitalizzazione") per

- Elencare le buone pratiche
- Coinvolgere gli attori del territorio
- Definire una strategia di capitalizzazione, identificare i diversi attori, gli obiettivi e la metodologia da seguire (capitalizzazione tramite trasferimento di buone pratiche o supporto per la scrittura di progetti?).

La capitalizzazione sarebbe strettamente legata alla valutazione, e quindi piuttosto che essere limitata al Programma, dovrebbe essere più focalizzata su aree tematiche, priorità, risultati, strumenti ... con un incremento delle risorse.

Tra i partecipanti al sondaggio che hanno espresso un parere positivo, alcuni suggeriscono di non limitare la creazione di un "gruppo di capitalizzazione" ai progetti integrati, ma di integrare anche progetti semplici, ad esempio attraverso la costituzione di due gruppi di capitalizzazione.

Gli esempi elencati come buone pratiche da utilizzare / replicare sono gli **strumenti di Interact CAP & COM o del programma MED**

Dedicare una parte del budget di progetto alla realizzazione/utilizzo di nuovi strumenti e/o metodi per migliorare e approfondire il lavoro collaborativo di capitalizzazione

Pareri favorevoli	Pareri contrari
Il 50% è d'accordo: - Ma con un obbligo di risultati nei rendiconti periodici - Con momenti di scambio e confronto e lavoro collaborativo a tutti i livelli del programma, al fine di capitalizzare i risultati	Per il 26% al contrario La capitalizzazione deve essere promossa dalla strategia del Programma nel suo insieme e non semplicemente trasmessa ai progetti.

Commenti dalle risposte:

Alcuni hanno sottolineato che la capitalizzazione dovrebbe essere guidata dagli organismi di gestione del programma e non solo sotto la responsabilità dei beneficiari di progetto.

Al fine di fornire strumenti per sensibilizzare i beneficiari di progetto, la capitalizzazione rimane un aspetto delicato: una volta completato il progetto, è difficile perennizzare i partner / le azioni. Dovrebbe essere introdotto un accordo nella fase di approvazione del progetto, in cui il beneficiario è indicato come responsabile di questa attività.

Introdurre un'obbligazione contrattuale per i beneficiari di progetto a rendersi disponibili per un certo numero di anni dopo la fine dei progetti ai fini della capitalizzazione

Pareri favorevoli	Pareri contrari
Il 32% è favorevole a condizione che vengano identificati strumenti più appropriati.	Il 39% pensa al contrario: non sarebbe realistico introdurre tali obblighi

Commenti dalle risposte:

Possiamo osservare l'esistenza di un certo accordo sulla proposta, che mostra la consapevolezza della necessità di rendere i promotori di progetto più responsabili della capitalizzazione dei risultati.

Nella contratto di sovvenzione FESR esiste un obbligo analogo, che potrebbe essere uno strumento efficace se rafforzato.

Tuttavia, anche le perplessità espresse sono numerose. Innanzi tutto, la difficoltà di immaginare l'introduzione di obblighi per i beneficiari senza un contratto quadro (Convenzione) e quindi senza coprire i costi del personale mobilitato. Inoltre, i team sono caratterizzati da un elevato tasso di *turnover*, che può rendere difficile l'adempimento di questi obblighi.

Rimane una domanda sul non adempimento: che cosa succederebbe?

La capitalizzazione dovrebbe essere regolata da AG, adottando strumenti specifici e dedicati (piattaforme collaborative, database di prodotti, ecc.)

Creazione di un sistema di Knowledge Management a livello di SC (al di là di KEEP)	
Pareri favorevoli	**Pareri contrari**
Il 53% è favorevole, una volta effettuata una valutazione dei risultati di KEEP	L'8% è dell'opinione opposta o non la considera una priorità ai fini della capitalizzazione
Commenti dalle risposte: Lo sviluppo di uno strumento di questo tipo è stato ampiamente indicato come una proposta positiva, che dovrebbe essere condivisa con il partner e vedere la possibile mobilitazione della MOT. Gli intervistati hanno indicato uno strumento che potrebbe essere utilizzato come riferimento o utilizzato per capitalizzare i risultati dei progetti ALCOTRA: il database "Smart CTE", un progetto realizzato dall'agenzia di coesione territoriale italiana che è in corso di sviluppo. Ciò riunisce i dati dei progetti CTE dei programmi di partecipazione italiani fino al 31/12/2017 e l"aggiornamento al 31/12/2018 è in corso.	

Introdurre l'obbligo contrattuale di rispondere ai questionari posti dall'AG ai responsabili del progetto (es. (valutazioni, lettura degli indicatori ...)	
Pareri favorevoli	**Pareri contrari**
Il 71% ha un'opinione favorevole. Una disposizione in tal senso esisterebbe già; è possibile trovare strumenti più adattati ed efficaci	L'11% è dell'opinione opposta
Commenti dalle risposte: Tale obbligo esisterebbe già già nel contratto di sovvenzione del FESR, ma sarebbe utile trovare strumenti più adattati / **pensare a un metodo più coercitivo per garantirne l'efficacia**. Ad esempio, **condizionare il pagamento del saldo del FESR alla fornitura di tutti gli elementi pertinenti all'AG.**	

11. Velocità nell'adattare la programmazione

La flessibilità delle procedure di gestione del programma è considerata da alcuni osservatori un fattore positivo per il buon funzionamento di questi ultimi. Come considerare le seguenti opzioni applicate al programma ALCOTRA?

Aumentare il livello di flessibilità nell'assegnazione delle risorse ai diversi assi nei bandi per la presentazione dei progetti	
Pareri favorevoli	**Pareri contrari**
Il 47% delle risposte è in linea con la proposta: gli assi con una maggiore dotazione di risorse non sarebbero necessariamente i più adatti a soddisfare le esigenze del territorio. È stato fornito l'esempio di "mobilità".	Il 37% delle risposte è contrario: l'utilizzo di un elevato livello di flessibilità significherebbe che l'analisi dei bisogni prima della stesura del programma non era abbastanza precisa. Il programma dovrebbe rivendicare il proprio ruolo di governance.

Commenti dalle risposte:

I pareri sono equamente divisi su questa domanda: in termini generali, qualsiasi innovazione volta a semplificare e una maggiore flessibilità nelle procedure del programma è considerata fattibile se l'obiettivo rimane quello di avvicinare il programma ai territori e alle loro esigenze.

Tuttavia, è al momento della programmazione che le priorità e gli obiettivi del programma dovrebbero essere meglio mirati e quindi monitorati durante la programmazione, sostengono alcuni intervistati.

Una definizione più chiara della strategia di programmazione e concentrazione delle risorse su temi / territori specifici semplificherebbe ulteriormente la strategia di gestione finanziaria del programma.

D'altra parte, la maggior parte delle risposte ritiene che sarebbe possibile una maggiore flessibilità, in particolare nel caso di requisiti specifici e per l'uso dei saldi.

Inoltre, è stato sottolineato che all'interno dello stesso asse è già prevista la possibilità di riallocare gli stanziamenti con decisione del Comitato di Sorveglianza e che le indicazioni regolamentari definiscono le modalità di trasferimento.

In questo caso sarebbe importante **non aumentare la flessibilità a scapito del quadro strategico del programma**. Se gli assi sono indicati come prioritari, è importante che rimangano finanziati. Si potrebbe forse immaginare una flessibilità riguardo al tipo di progetto da finanziare (più piccolo e più flessibile).

Rendere più semplice la programmazione dei fondi residui

Pareri favorevoli	Pareri contrari
La maggioranza degli intervistati, il 79%, concorda sul fatto che sarebbe importante a tal fine fornire al Programma procedure di pagamento rapide e facili per il saldo e per eventuali riprogrammazioni.	Il 3% è dell'opinione opposta

Commenti dalle risposte:

Naturalmente, i fondi residui sono considerati una risorsa che il Programma dovrebbe imparare a utilizzare in modo più efficace.

Si tratta di un argomento complesso perché richiederebbe **l'identificazione di procedure rapide e semplici relative alla chiusura dei progetti, al pagamento dei saldi e all'eventuale riprogrammazione**: oggi la chiusura delle operazioni amministrative richiede un impegno di tempo di lavoro importante che non è facilmente compatibile con le operazioni di riprogrammazione.

Aumentare l'impiego della pratica dell'overbooking per assicurare un maggiore impiego delle risorse	
Pareri favorevoli	**Pareri contrari**
Il 66% degli intervistati supporta questa opzione È stato sottolineato che questa pratica esisteva nella programmazione precedente	Il 21% è dell'opinione opposta, a causa della complessità tecnica della sua realizzazione

Commenti dalle risposte:

L'overbooking è visto dalla maggior parte degli intervistati come un'opzione auspicabile.

Ciò richiederebbe in effetti ai promotori di progetti di anticipare le spese, senza garanzia di rimborso. Tuttavia, questo è difficile da immaginare, soprattutto nel sistema italiano, a causa delle controparti nazionali fornite dallo Stato.

Sono emersi in particolare due aspetti da monitorare: l'importanza della definizione e della comunicazione delle regole a tutti i beneficiari su questa pratica, nonché la questione relativa ai rischi. Ci si interroga infatti sulla questione dell'assegnazione delle risorse senza una capacità finanziaria formale.

In alcuni questionari sono state identificate opzioni che tentano di identificare soluzioni a blocchi identificati o anche opzioni alternative:

- Previsione di un elenco di riserva per l'allocazione delle risorse rilasciate;
- Una chiara indicazione nei contratti del fatto che in mancanza della copertura finanziaria da parte del programma, i beneficiari si impegnano a farsi carico della somma mancante

Introdurre l'obbligo contrattuale di risposta alle valutazioni/valutazioni di indicatori da parte del partenariato	
Pareri favorevoli	**Pareri contrari**
Il 58% è favorevole poiché si tratterebbe di una misura di facilitazione	Il 18% è dell'opinione opposta per i motivi già indicati riguardo all'introduzione di ulteriori obblighi / alla loro efficacia

Commenti dalle risposte:

Secondo i commenti e le risposte del questionario, questo obbligo non dovrebbe essere limitato solo agli indicatori.

Ancora una volta il concetto di obbligo non è condiviso da tutti gli intervistati:

- Perché non garantirebbe necessariamente la qualità e l'utilità delle risposte per il Programma: potrebbe avere senso se le valutazioni rientrano nelle competenze di ciascun partner
- Perché ciò implicherebbe la definizione di sanzioni per il mancato rispetto degli obblighi stessi.

RILEVAZIONI E SUGGERIMENTI PARTE 1

Attenzione: i seguenti commenti sono stati sviluppati dai consulenti in base alle informazioni raccolte durante il lavoro svolto in relazione alla parte 1. Si concentrano solo sugli argomenti trattati nel questionario e ulteriormente discussi durante le interviste e sono tratti dalle proposte avanzate dai membri del CS e CTI, in base alle loro esperienze.

L'obiettivo dei suggerimenti è quello di effettuare un bilancio delle valutazioni raccolte all'interno del CS e CTI sui percorsi di innovazione emersi da questo sondaggio, nonché delle raccomandazioni del bilancio valutativo, con l'obiettivo di essere utili a programmazione futura.

Questo lavoro di sintesi non include alcun giudizio di valore del team di consulenza né una classificazione gerarchica, è una restituzione.

Inoltre, tra un punto e l'altro possono emergere contraddizioni, il che è normale, poiché la presente relazione è una restituzione di opinioni, spesso divergenti,

PROCESSO DI ISTRUZIONE DEI PROGETTI

1. Processo

A. Migliorare l'armonizzazione del processo istruttorio in Italia e Francia, coinvolgendo strutture con responsabilità territoriale e visibilità simile.

B. Chiarire la divisione dei compiti nelle diverse fasi del processo istruttorio, oltre l'idoneità formale: sembra che il calendario indicato nel SiGeCo non sia rispettato. Semplificando, oltre ai criteri minimi di qualificazione quali l'affidabilità finanziaria e la conformità amministrativa, vengono applicati tre criteri di valutazione: contributo all'attuazione della strategia del programma (giudicato dal SC); validità della soluzione tecnica proposta (che è nelle mani dei servizi tecnici della pubblica amministrazione) e pertinenza del partenariato (che è giudicato dalla CTI).

C. La valutazione della compatibilità del progetto con le politiche locali dovrebbe essere effettuata dalle strutture tecniche locali, ma solo attraverso un "sì / no", al fine di poter bloccare le iniziative contrarie alla strategia di sviluppo locale, lasciando continuare le altre.

D. Il SC deve disporre di risorse e competenze sufficienti per svolgere i vari compiti richiesti durante l'inchiesta in modo qualificato (valutazione della necessità di uno studio ambientale, valutazione della necessità di ulteriori aiuti di Stato),

E. La presentazione in due fasi (che sarà discussa in dettaglio nella fase 2 dello studio) suscita una discreta curiosità, ma non un marcato interesse e si nota che le autorità del programma possono avere l'opportunità di intervenire per guidare meglio la proposta.

F. Va inoltre notato che la presentazione in due fasi contribuirebbe a ottimizzare le risorse del programma, evitando duplicazioni e sovrapposizioni tra progetti,

G. Se i progetti fossero presentati in due fasi, sarebbe possibile adattare Synergie CTE di conseguenza? Nota: il problema dell'adattabilità di Synergie (e di qualsiasi altro strumento di gestione online non progettato specificamente per il Programma).

H. La valutazione tecnica affidata a esperti esterni non è considerata come un valore aggiunto. Alcuni suggeriscono di assegnare questo ruolo al SC, tuttavia ciò implicherebbe una variazione netta dei criteri compositivi del segretariato stesso: la

domanda genericamente valida per tutti i programmi di cooperazione, è la costruzione di un equilibrio (possibile o no?) tra specialisti amministrativi e finanziari e un comitato di esperti tematici (e con conoscenza del territorio)[6]. Questa opzione può essere fattibile una volta certificato che i margini di errore nelle domande di rimborso sono piccoli e che il lavoro dei revisori di primo livello viene effettivamente utilizzato per ridurre il rischio di errore. In questo modo sarebbe giustificato indirizzare le risorse disponibili al SC verso competenze tecnicamente qualificate in settori specializzati corrispondenti agli obiettivi tematici del programma.

I. Si raccomanda di concentrarsi maggiormente sul coordinamento dei criteri di valutazione (ad esempio attraverso la formazione dei valutatori in modo che abbiano una scala di valutazione uniforme) e di agire alla fine del periodo di valutazione per sincronizzare le valutazioni che mostrano una deviazione eccessiva.

J. Sono state espresse opinioni diverse sulla responsabilità della valutazione strategica della coerenza tra le priorità del progetto e del programma: sono coinvolti tre attori (SC, servizi regionali, CS), ma ognuno ha i suoi sostenitori, senza che una tendenza dominante sia identificabile. La principale raccomandazione è che i servizi regionali dovrebbero essere limitati al monitoraggio della coerenza con le politiche locali e il SC (che può fornire una comprensione del programma e dell'intero territorio) valuti il contributo ai risultati del programma. Il comitato di sorveglianza non è un luogo di dibattito tecnico, ma piuttosto politico e si limita a dettare i criteri, lasciando all'Autorità di Gestione la supervisione sulla loro attuazione.

K. Attualmente il SC può richiedere di completare le informazioni parziali o incomplete riportate nel modulo durante la fase di istruttoria. Tuttavia, questa pratica porta a due problemi: in primo luogo, esiste un certo grado di soggettività a causa della diversa sensibilità degli istruttori che potrebbe comportare la distorsione della concorrenza tra le domande di progetto e, in secondo luogo, la valutazione subisce dei rallentamenti. Inoltre, esiste un problema di gestione delle modifiche richieste - che sono incluse in una relazione tecnica integrativa - nel testo finale del progetto prima della firma del contratto di sovvenzione.

L. Una possibile sequenza sarebbe:

   i. Ammissibilità amministrativa (SC) - sì / integrabile / no;

   ii. Coerenza con le politiche territoriali (servizi tecnici delle amministrazioni locali) - sì / no

   iii. Conformità ai rischi ambientali (servizi tecnici delle amministrazioni locali) -

   iv. Solidità amministrativa (servizi territoriali) - sì / no

   v. È necessaria una valutazione degli aiuti di Stato (servizi territoriali) - elenco di raccomandazioni

   VI. Valutazione tecnica (SC qualificato o esterno) - Punteggio del XX%

   vii. Contributo alle priorità / ai risultati del programma (SC) - Punteggio XX%

   viii. Rilevanza del partenariato (CTI) - Punteggio XX%

   ix. Riepilogo di valutazione (SC) e Elenco di raccomandazioni proposte (CS)

[6] Molti programme di CTE hanno fatto progressi su questa questione nel periodo 2014-2020 organizzando una "crescita di competenze" degli organismi di gestione del programma.

2. PITEM/PITER

A. I dubbi sull'attuazione di PITEM / PITER sono il risultato dei problemi che sono emersi in fase di programmazione, secondo alcuni, a causa dell'interruzione dovuta al cambio di AG quando la preparazione del programma 2014-20 era già iniziata.

B. La previsione di progetti integrati è una delle caratteristiche normalmente utilizzate nei programmi di cooperazione transfrontaliera per rendere più efficace l'uso delle risorse nel raggiungimento degli obiettivi del programma, incoraggiando la programmazione locale su temi predefiniti.

C. Il punto di vista condiviso da diversi intervistati è che i progetti territoriali (che non sono necessariamente assegnati su base competitiva dal momento che provengono dalle priorità identificate nella programmazione) siano un'opportunità per un maggiore coinvolgimento degli attori del programma sin dall'inizio della fase di preparazione.

D. Una soluzione diversa sarebbe quella di progettare strumenti, o di procedure di supporto per la scrittura di progetti affidate a consulenti esterni sulla base di un elenco preselezionato dall'AG per abbreviare le procedure[7]; o finanziando "progetti preparatori", come nel programma NPA - Northern Periphery Arctic.

E. I progetti integrati territoriali potrebbero essere creati sulla base dell'identificazione di "sottoprogrammi" riguardanti territori omogenei e non necessariamente contigui geograficamente come nel caso di altri settori della cooperazione transfrontaliera (POCTEP POCTEFA ...).

3. Valutazione

A. Esistono diverse opinioni sul sistema di valutazione. Un approccio più "tecnico" aumenterebbe il peso del valore tecnico e la pertinenza del partenariato e un approccio più "politico" che aumenterebbe la considerazione dei criteri orizzontali e della sostenibilità ambientale.

B. Non vi è consenso sulla necessità di modificare l'attuale distribuzione del peso dei diversi criteri nella valutazione.

C. In alcuni casi, le raccomandazioni formulate durante l'approvazione dei progetti non vengono implementate. A questo proposito, le modifiche apportate normalmente dopo l'approvazione da parte del comitato di sorveglianza (e quindi comportando una "riapertura" nel sistema di gestione) dovrebbero essere riportate in una nuova versione del modulo di domanda e verificate prima della firma del contratto di sovvenzione

4. Conflitti di interesse

A. Il SiGeCo prevede che i membri del CS coinvolti come responsabili del progetto non parteciperanno alla discussione e questa opzione è supportata dalla maggior parte degli intervistati. Ciò potrebbe comportare problemi pratici durante l'incontro, ma è diffusa la percezione che il conflitto di interessi sia un problema, quindi questo punto è stato affrontato. L'unica raccomandazione sembra essere quella di chiedere all'AG di trattare la discussione in modo più rigoroso in modo che l'inizio e la fine della discussione su ciascun progetto di proposta siano chiari.

[7] Un approccio simile esiste nelle Urban Innovative Action che prevede un accompagnemento dei capifila nell'implementazione del progetto

B. La proposta di introdurre una votazione a scrutinio segreto non ha ricevuto un'opinione favorevole e la principale resistenza è che porterebbe per la prima volta alla mancanza di trasparenza. Inoltre, questa opzione sarebbe contraria alla raccomandazione dell'Unione europea secondo cui il processo di approvazione delle operazioni di cofinanziamento avvenga per consenso.

MONITORAGGIO DEL PROGETTO

5. Monitoraggio finanziario e controlli di primo livello

A. La stragrande maggioranza degli intervistati è a favore all'esternalizzazione del CPL, sulla base di elenchi di revisori prequalificati assegnati ai progetti da un sorteggio: tre revisori per ciascun capo progetto, che competeranno per l'assegnazione della missione sulla base di un'offerta economica[8].

B. Il pagamento del revisore sarà effettuato dai partner del progetto sulla base di un prezzo massimo prestabilito in percentuale del valore da certificare (massimo 3%).

C. Gli elenchi dei revisori disponibili per i partner italiani e francesi saranno aggiornati man mano, tenendo in conto la qualità del lavoro svolto nell'ambito dei CPL di ciascun progetto.

D. Il programma non sembra avere un manuale finanziario sufficientemente dettagliato per l'identificazione delle spese ammissibili, il che è altamente consigliabile, in primo luogo per consentire la formazione dei revisori esterni. Sarebbe anche possibile trasferire il manuale utilizzato in altri programmi di cooperazione territoriale in modo facile e abbastanza rapido (vedi FR-IT Maritime), poiché diversi programmi seguono le stesse regole.

E. In alternativa, secondo altri pareri, il CPL potrebbe essere sostenuto centralmente dael programma (SC, AG o singolo servizio in *outsourcing*).

F. Per definire meglio l'opzione di un investimento centralizzato (in termini di team amministrativo presso l'AG o SC, o per la scelta di un servizio esternalizzato) sarebbe necessario disporre di dati dettagliati sulle percentuali errori registrati dagli organi di controllo del programma.

6. Monitoraggio delle realizzazioni e dei risultati

A. Gli indicatori sono un problema sotto molti aspetti: la definizione degli indicatori è stata fondamentale e potrebbe essere migliorata nella prossima programmazione coinvolgendo gli attori locali in modo più diretto.

B. Secondo diversi pareri, il programma Synergie CTE non fornisce un supporto ottimale per il monitoraggio dell'evoluzione degli indicatori, come già analizzato nel blancio valutativo. Ma probabilmente non è opportuno sottolineare questa necessità di adattamento oggi, due anni prima della fine del programma.

C. Le visite "in loco" ai progetti – richieste dalla RPC 1303/2013 art 125.5 e ripetute dall'art 25 del regolamento CTE – sembrano poco conosciute dalla pratica del programma, ma una chiara maggioranza vorrebbe che fossero fatte. La domanda è importante perché le visite in loco dei progetti sono obbligatorie e spetta all'AG determinare i criteri e possibilmente indicare il servizio

[8] Si veda l'esempio del programma Italia-Francia Marittimo

che può eseguirli (SC, revisori, altri esterni). Il SiGeCo li prevede nel paragrafo 11.5, supportate da coloro che eseguono il CPL.

D. L'introduzione di una relazione semestrale sui progressi suscita molte preoccupazioni, a causa dell'aumento del carico di lavoro dei partner (la preoccupazione di non imporre pesanti obblighi al partenariato sembra essere una preoccupazione ricorrente). La nuova proposta di RPC facilita ulteriormente l'obbligo di rendicontazione finanziaria, ma conferma che vengono effettuati audit in loco (art. 68)

COMUNICAZIONE

7. ... a livello di programma

A. Vi è un accordo generale sul fatto che le relazioni tra il SC e gli animatori territoriali dovrebbero essere più strette, come prevede il SiGeCo, ma in pratica questa indicazione non è attuata in modo soddisfacente. Il questionario ha proposto tre opzioni per migliorare la situazione: una relazione funzionale tra animatori territoriali e SC; un coordinamento basato su un piano di comunicazione locale definito in collaborazione con il SC e un piano di comunicazione a livello di programma che definisce gli strumenti di lavoro degli animatori territoriali. Va notato che su questo punto è sempre auspicato un ruolo più importante / un ruolo guida del SC.

B. Al fine di svolgere un ruolo importante nella comunicazione, il SC potrebbe fare affidamento su una rete di referenti con esperienza e conoscenza del territorio[9].

C. Vi è una certa resistenza all'abbandono del ruolo di legame molto stretto tra i territori e la comunicazione, che è attualmente garantito dalla flessibilità dei collegamenti tra gli animatori territoriali e il programma. La sfida è trovare il giusto equilibrio tra la necessità e l'efficacia di una forte copertura locale e la necessità di attuare una politica di programma che non può essere solo la somma dei piani locali, ma piuttosto rispondere a una logica complessiva, con priorità e un programma che necessitano un coordinamento superiore perché non possono essere automaticamente gli stessi in tutti i territori.

D. Le principali raccomandazioni sono: (1) rafforzare la capacità di gestire un piano di comunicazione a livello di programma (2) sviluppare strumenti di comunicazione a livello di programma e (3) che i territori siano responsabili del loro utilizzo in modo adeguato al livello locale.

E. Al fine di evitare la dispersione di contenuti e risorse, il piano di attuazione della comunicazione locale deve essere validato in anticipo e adottato dal SC e soggetto a revisione periodica.

F. Il collegamento diretto degli animatori territoriali al SC sembra molto problematico. Potrebbe essere diverso se la governance fosse cambiata (organo di gestione transnazionale in grado di contrattare, ad esempio, il SC e l'AT).

8. ... nei territori

A. L'esternalizzazione delle funzioni degli animatori territoriali ha un supporto limitato.

B. Il ruolo degli aanimatori territoriali è abbastanza importante nella fase di costruzione del progetto, in quanto accompagnano i responsabili del progetto per una migliore interpretazione degli obiettivi del programma e nella costruzione del partenariato, ma in realtà non hanno un ruolo nell'attuazione attuazione dei piani di comunicazione.

[9] Questa opzione è stata messa in pratica da diversi programme di cooperazione

C. Esiste un accordo generale sulla necessità di un protocollo di collaborazione chiaro e leggibile tra la rete di animatori territoriali e l'AG, che ne definisce in dettaglio i compiti e gli obiettivi. D'altro canto, un simile approccio viene preso in considerazione dal SiGeCo, ma il protocollo proposto è stato respinto nella fase iniziale della programmazione. Si raccomanda pertanto di rivedere il processo di collaborazione e di sospendere il sostegno finanziario agli animatori territoriali fino a quando il protocollo non garantirà l'uso delle risorse del programma in modo tale da raggiungere gli obiettivi.

9. ... a livello di progetto

A. Il programma è stato dotato di una vasta gamma di strumenti per sostenere e accompagnare i progetti, ma non sono stati ancora pienamente utilizzati: si raccomanda di aumentare l'efficacia della rete e dei progetti di collegamento tra SC e progetti (eventualmente coinvolgendo gli animatori territoriali).

B. Le relazioni di attività dovrebbero tenere conto dell'impegno di comunicazione dei progetti, vale a dire che le attività dei progetti dovrebbero essere più chiaramente divulgate sul territorio, mentre manca la consapevolezza - nei territori - dell'importanza del programma e delle sue azioni.

C. Senza introdurre nuovi obblighi, il SC (su istruzioni dell'AG e salvo che il comitato di sorveglianza desideri modificare le condizioni) dovrebbe essere più esigente nel convalidare il contenuto delle relazioni intermedie per quanto riguarda le attività di comunicazione e chiedere aggiornamenti.

D. Vi è un consenso generale sul fatto che sono auspicabili attività di formazione specifiche nel settore della comunicazione al fine di aumentare la capacità degli addetti alla comunicazione a livello locale e il fatto che siano esplicitamente coinvolti nei progetti, con l'indicazione specifica del loro ruolo nei formulari.

CAPITALIZZAZIONE

A. L'attuale programma partecipa alle attività di capitalizzazione coordinate dalla CGET francese, ma non ha pianificato attività di capitalizzazione nel PO 2014-2020. Queste saranno inclusi nella prossima programmazione. Il programma Interact raccoglie molte indicazioni sulle opzioni disponibili per avviare le attività di capitalizzazione.

B. Si raccomanda di formare esplicitamente un gruppo di lavoro nell'ambito del prossimo programma, che svilupperà la strategia di capitalizzazione per il nuovo ALCOTRA.

C. L'idea che il budget per i nuovi progetti preveda di assegnare una certa percentuale di risorse per la partecipazione alle attività di capitalizzazione è ampiamente supportata. Senza dubbio queste risorse dovrebbero essere gestite a livello di programma e possibilmente rafforzate da un gruppo di esperti tematici (in grado di avere una panoramica a livello di programma) sulla base delle istruzioni fornite dall'AG.

D. Un ostacolo alla capitalizzazione è l'accessibilità dei dati del progetto una volta completato. Tuttavia, data la difficoltà di far rispettare tale obbligo, potrebbe essere possibile introdurre un accordo nella prossima programmazione che coinvolga le amministrazioni partner per garantire che le informazioni pertinenti sui progetti chiusi siano accessibili. In questo modo, l'AG potrebbe svolgere un ruolo e limitare la dispersione delle buone pratiche già finanziate e completate dal programma.

E. Vi è un grande interesse, secondo alcune opinioni, a lavorare e possibilmente a migliorare l'uso delle banche dati online (come KEEP di Interact) e ciò potrebbe essere incluso nelle azioni previste nel prossimo piano di comunicazione del programma. È auspicabile che queste misure siano in linea con iniziative simili che dovrebbero essere prese a livello nazionale (MOT? e Agenzia di coesione italiana - in fase avanzata di costruzione)

F. Quasi tutti gli intervistati condividono l'opinione secondo cui il nuovo contratto di sovvenzione stabilisca chiaramente l'obbligo di rispondere (o giustificare la mancata risposta) alle richieste di informazioni autorizzate dall'AG, quali indicatori di valutazione, commenti utili per studi e valutazioni, ecc. La mancata risposta potrebbe comportare, ad esempio, la sospensione dei servizi offerti dal SC e dagli animatori territoriali.

FLESSIBILITÀ NELLA PROGRAMMAZIONE

A. Non c'è un forte desiderio di aumentare il grado di flessibilità nell'assegnazione delle risorse del programma, principalmente perché diversi intervistati difendono la qualità della programmazione e quindi la giusta scelta degli obiettivi prioritari e l'assegnazione delle risorse.

B. La nuova programmazione già si sta muovendo verso una più rigorosa concentrazione di risorse: almeno il 60% su tre obiettivi e un minimo del 15% sulla governance.

C. La stragrande maggioranza, d'altra parte, sostiene la necessità di introdurre regole per garantire una rapida assegnazione dei fondi residui di programma. Il programma aveva già introdotto una metodologia ("contributo variabile"), ma ciò si è rivelato incompatibile con il sistema di controparte nazionale italiano. Opzioni alternative saranno presentate nella parte 2 dello studio.

D. Per quanto riguarda *l'overbooking*, esiste un ampio consenso sull'introduzione di metodi che riducano il rischio di lasciare quote inutilizzate. In particolare, esiste un approccio per la creazione di un elenco di progetti di riserva e un altro per l'assegnazione di quote di premio supplementari a progetti che possono assorbirli immediatamente. Questi saranno anche analizzati in modo più dettagliato nella sezione 2.

ALLEGATI

1. Mailing list utilizzata per l'invio del questionario fase 1.

COMITATO DI SORVEGLIANZA

NOME	conome	funzione	e-mail
FRES	Jean-Luc	Responsabile delle politiche transfrontaliere	jean-luc.fres@cget.gouv.fr
BEZES-FELDMEYER	Christina	Responsabile del progetto Cooperazione territoriale europea	christina.bezes-feldmeyer@cget.gouv.fr
MAILHOS	Pascal	Prefetto della regione Alvernia-Rodano-Alpi	sophie.hoet@Auvergne-Rhône-Alpes.gouv.fr
HOET	Sophie		sophie.hoet@Auvergne-Rhône-Alpes.gouv.fr
VERSACE	Alberto		alberto.versace@agenziacoesione.gov.it
RUSSO	Viviana	Esperto tematico	viviana.russo@agenziacoesione.gov.it
FAVIA	Nicola	Dirigente	dpcoeservizio1@governo.it
TAGLIALATELA	Armando	Funzionario	a.taglialatela@governo.it
NICITA	Alessandra		dpcoeservizio1@governo.it
PEILLEX	Jean Marc	Vice Presidente	jean-marc.peillex@hautesavoie.fr
TERMOZ	Aurore		aurore.termoz@hautesavoie.fr
BOUVARD	Michel	Vice Presidente	michel.bouvard@savoie.fr
DUBOIS	Jérôme	Vice Presidente	jerome.dubois@le04.fr
GINESY	Charles-Ange	Vice Presidente	ddubar@valberg.com
ASSO	Bernard	Vice Presidente	basso@Departement06.fr
SAUDEMONT	Bernadette	Vicepresidente delegato alla vita associativa, alle arti viventi, agli affari europei e regionali	bernadette.saudemont@hautes-Alpes.fr
ROMAN	Christian	Direttore dello sviluppo e dello sviluppo territoriale	christian.roman@hautes-Alpes.fr
DE VITA	Dimitri	Consigliere delegato	dimitri.de_vita@cittametropolitana.torino.it
RINAUDO	Milva	Consigliera	milva.rinaudo@costigliolesaluzzo.it
MOTTURA	Rosalia	Responsabile del servizio	Rosalia.Mottura@provincia.imperia.it
NATTA	Fabio	Presidente	presidente@provincia.imperia.it
IOCULANO	Enrico	Consigliere delegato	programmazione_progetti@provincia.imperia.it
MANGIAPAN	Francesca		francesca.mangiapan@provincia.imperia.it
BLANC	Etienne	Vice Presidente	etienne.blanc@regionAuvergneRhoneAlpes.fr
BARREILLE	Eliane	Vicepresidente delegato per la ruralità e la pastorizia	ebarreille@regionpaca.fr
BOETTI-FORESTIER	Laurence	Consigliere	lboetti-forestier@regionpaca.fr
CARERI	Anna-Maria	Capo Ufficio Rappresentanza a Bruxelles	a.careri@regione.vda.it
BERTSCHY	Luigi	Assessore Affari europei, Politiche del lavoro, Inclusione sociale e Trasporti	ass-lavoro@regione.vda.it
BENVEDUTI	Andrea	Assessore Sviluppo Economico, Industria, Commercio Artigianato, Ricerca e	assessore.sviluppoeconomico@regione.liguria.it

		Innovazione tecnologica, Energia, Porti e Logistica	
CAROSSO	Fabio	Vice Presidente	vicepresidenza@regione.piemonte.it
NEUDER	Yannick	Vicepresidente aggiunto per l'istruzione superiore, la ricerca, l'innovazione e i fondi europei	yannick.neuder@regionauvergnerhonealpes.fr
BOUGEL	Aurélie	Direttrice fondi europei	aurelie.bougel@AuvergneRhôneAlpes.fr
VEYRAT	Véronique	Responsabile di Servizio	veronique.veyrat@AuvergneRhôneAlpes.fr
BAPTISTE	Florence	Responsabile del Segretariato congiunto	florence.baptiste@AuvergneRhôneAlpes.fr
MARIGEAUD	Martine	Presidentessa	martine.marigeaud@igf.finances.gouv.fr
BOCQUIN	Marie-Laure	Responsabile di Servizio	marie-laure.bocquin@AuvergneRhôneAlpes.fr
FRANCON	Denis		denis.francon@developpement-durable.gouv.fr
BETTINI	Jean-Luc		jean-luc.bettini@developpement-durable.gouv.fr
FRANZOSO	Luca	Dirigente Autorità ambientale RAVA	l.franzoso@regione.vda.it
SOLARI	Paola		paola.solari@regione.liguria.it
CAMPI	Giulia Carlotta		GiuliaCarlotta.Campi@regione.piemonte.it
GUGLIELMETTI	Elsa	Responsabile del progetto	elsa.guglielmetti@AuvergneRhôneAlpes.fr
MATHERON	Philippe	Commissario capo	philippe.matheron@cget.gouv.fr
DELMAS	Michel		michel.delmas@cget.gouv.fr
ZORBALA	Myrto	Funzionario	Myrto.Zorbala@ec.europa.eu
BAUDELET	Olivier		Olivier.Baudelet@ec.europa.eu
DIZERENS	Sylvain		sylvain.dizerens@kunz.fr
GOMEZ	Roland	Presidente	r.gomez@digne.cci.fr
VEYRE DI SORAS	Christine		cdesoras@gmail.com
VINAI	Pierluigi	Direttore Generale	info@anciliguria.eu
AVETTA	Alberto	Presidente	alberto.avetta@anci.piemonte.it
OLIVA	Enrico	Dirigente	enrico.oliva@rivlig.camcom.it
PERUCCA	Silvana		cciaa.aosta@ao.legalmail.camcom.it
DUJANY	Edi Emilio	Sindaco comune La Magdeleine	sindaco@comune.la-magdeleine.ao.it
BUSSONE	Marco	UNCEM	bussonemarco@gmail.com
BELFORTE	Laura		l.belforte@pie.camcom.it
STROCCO	Roberto	Responsabile Area Progetti Sviluppo del Territorio	r.strocco@pie.camcom.it
VIETTI	Franco		info@univda.it

COMITATO TECNICO E DI ISTRUZIONI

NOME	**cognome**	**funzione**	**e-mail**
BOUGEL	Aurélie	Direttrice fondi europei	aurelie.bougel@AuvergneRhoneAlpes.fr
VEYRAT	Véronique	Responsabile di Servizio	veronique.veyrat@AuvergneRhoneAlpes.eu
DUMONT	Hervé	Responsabile del progetto ALCOTRA	herve.dumont@AuvergneRhoneAlpes.eu
GUGLIELMETTI	Elsa	Responsabile del progetto	elsa.guglielmetti@AuvergneRhoneAlpes.eu
FRANCON	Denis	Capo del Polo	denis.francon@developpement-durable.gouv.fr

PIGOT	David	Responsabile del progetto	david.pigot@developpement-durable.gouv.fr
BETTINI	Jean-Luc		jean-luc.bettini@developpement-durable.gouv.fr
FRANZOSO	Luca	Coordinatore	l.franzoso@regione.vda.it
GALLETTA	Paolo		paolo.galletta@agenziacoesione.gov.it
RUSSO	Viviana	Responsabile del progetto Cooperazione territoriale europea - Agenzia di coesione	viviana.russo.esp@agenziacoesione.gov.it
BEZES-FELDMEYER	Christina	Responsabile del progetto Cooperazione territoriale europea	christina.bezes-feldmeyer@cget.gouv.fr
FRES	Jean-Luc		jean-luc.fres@cget.gouv.fr
HOET	Sophie		sophie.hoet@Auvergne-Rhone-Alpes.gouv.fr
PARIS	Céline	Responsabile di Servizio	celine.paris@AuvergneRhoneAlpes.eu
CADET	Cécile	Capo del servizio di cooperazione europeo	ccadet@maregionsud.fr
COMBRISSON	Patrick	Responsabile del progetto CTE - ALCOTRA, Spazio alpino, Regione euro, Macro regione alpina	pcombrisson@maregionsud.fr
DRAY	Marie-Line	Responsabile amministrativo e finanziario dei programmi MED / ALCOTRA	mdray@regionpaca.fr
GARRIGUES	Benoît	Capo del servizio di cooperazione europeo	bgarrigues@maregionsud.fr
HUET	Guillaume	Direttore della cooperazione europea per il Mediterraneo	ghuet@REGIONPACA.FR
NALDI	Caterina	Animazione del territorio	c.naldi@regione.vda.it
COMELLO	Elena	Animazione del territorio	elena.comello@regione.liguria.it
CAVALLERO	Lara	Animazione del territorio	lara.cavallero@regione.piemonte.it
CARERI	Anna-Maria	Capo Ufficio Rappresentanza a Bruxelles	a.careri@regione.vda.it
POZZAN	Marco	Funzionario	m.pozzan@regione.vda.it
TRIPODI	Gianluca	Uff Regionale Cooperazione VdA	g.tripodi@regione.vda.it
BARALDO	Alice	Funzionario	alice.baraldo@liguriaricerche.it
PELISSONE	Alberto	Dirigente	alberto.pellissone@regione.liguria.it
ROLANDI	Marco	Uff Regionale Cooperazione Liguria	marco.rolandi@regione.liguria.it
BERNARDI	Fiamma	Settore Ambiente Piemonte	fiamma.bernardi@regione.piemonte.it
FERRARESI	Franco	Responsabile settore cooperazione transfrontaliera	franco.ferraresi@regione.piemonte.it
PEDRIALI	Laura		laura.pedriali@regione.piemonte.it

PIUMATTI	Simona	Settore sviluppo della montagna e cooperazione transfrontaliera	simona.piumatti@regione.piemonte.it
PUGLIESE	Caterina	Cooperazione Italia-Francia	caterina.pugliese2@regione.piemonte.it
GASTALDI	Maria	Capo del Servizio Europa, transnazionale, istruzione superiore e innovazione	marie.gastaldi@hautesavoie.fr
[redacted]		Responsabile del progetto ALCOTRA	[redacted]
DELATTRE	Frédéric	Capo del dipartimento Affari agricoli ed europei	frederic.delattre@savoie.fr
HIMI	Hanae	Responsabile dei programmi europei	Hanae.HIMI@savoie.fr
BONNAFOUX	Pascale	Capo del Servizio Territori ed Europa ALCOTRA	p.bonnafoux@cg04.fr
MORESE	Carole	Vice capo del dipartimento affari europei	cmorese@Departement06.fr
ROCHEZ	Sophie		srochez@Departement06.fr
VARISCO	Laura	Responsabile del progetto Europa e patrocinio	lvarisco@departement06.fr
GAILLARD	Michèle	Responsabile del progetto di ingegneria finanziaria	michelle.gaillard@hautes-Alpes.fr
CANAVESE	Loredana	Dirigente	canavese_loredana@provincia.cuneo.it
ZANOTTI	Enrica	Funzionario	zanotti_enrica@provincia.cuneo.it
MOTTURA	Rosalia	Responsabile del servizio	Rosalia.Mottura@provincia.imperia.it
ANGIOLINI	Elda	Servizio progetti europei	elda.angiolini@cittametropolitana.torino.it
FIORINI	Tiziana	Responsabile "Piani territoriali integrati e tematici del Programma ALCOTRA"	tiziana.fiorini@cittametropolitana.torino.it
GATTI	Carla	Direttore del servizio Progetti Europei	carla.gatti@cittametropolitana.torino.it
ZORBALA	Myrto	Relatore CE	Myrto.Zorbala@ec.europa.eu
BOCQUIN	Marie-Laure	Responsabile di Servizio	marie-laure.bocquin@AuvergneRhôneAlpes.fr
BUSTOS-ARNAUD	Audrey	Incaricato della missione AC	audrey.bustos@AuvergneRhoneAlpes.eu
FAVRE	Françoise	Vice-direttrice	francoise.favre@AuvergneRhoneAlpes.eu
VULLO	Léa	Incaricato della missione AC	lea.vullo@AuvergneRhoneAlpes.eu
FUSCO	Roberta	Monitoraggio e valutazione finanziaria	Roberta.FUSCO@AuvergneRhôneAlpes.fr

GAZZOLA	Nathalie	Assistente	Nathalie.GAZZOLA@AuvergneRhôneAlpes.fr
SCANDOLIN	Amandine	Referente SYNERGIE CTE	Amandine.SCANDOLIN@AuvergneRhoneAlpes.fr
TIXIER	Virginie	Controllo interno	virginie.tixier@AuvergneRhoneAlpes.eu
BAPTISTE	Florence	Responsabile del Segretariato congiunto	florence.baptiste@AuvergneRhoneAlpes.eu
GIOVINAZZO	Alessandra	Istruttore	alessandra.giovinazzo@AuvergneRhoneAlpes.fr
LABORDE	Marine	Assistente	Marine.LABORDE@AuvergneRhoneAlpes.fr
PERESSIN	Sandro	Istruttore	sandro.peressin@prestataire.AuvergneRhôneAlpes.eu
PERRONE	Davide	Istruttore	Davide.PERRONE@prestataire.AuvergneRhoneAlpes.fr
RAVAGNAN	Cecilia	Istruttore	cecilia.ravagnan@AuvergneRhoneAlpes.eu
SPERANZA	Mirella	Istruttore	mirella.speranza@prestataire.AuvergneRhoneAlpes.eu
TROTTA	Estella	Istruttore	estella.trotta@AuvergneRhoneAlpes.eu
VALENTINI	Maria Rosaria	Responsabile della comunicazione	mariarosaria.valentini@AuvergneRhoneAlpes.eu

Studio sulla strutturazione del programma INTERREG Francia-Italia ALCOTRA di cooperazione territoriale transfrontaliera 2021-2027

PRESENTAZIONE DEI RISULTATI

Volet 2

Finale

Dicembre 2019

Daniel Poulenard, Coordinatore della Missione

Amparo Montán Montesinos, consulente senior

Etincelle : 2 rue d'Austerlitz

31000 Toulouse

www.reseau-parcourir.eu

Andrea Gaifami, consulente Senior

Marta Ferrero, consulente Senior

Mariangela Romanazzi, consulente

Corso Trapani 16

10139 Torino

www.sogesnetwork.eu

Sommario

PRESENTAZIONE DEI RISULTATI DELLA PARTE 2 3
1. Metodo e organizzazione delle attività della componente 2 3
I PROGRAMMI PRINCIPALI CHE SONO STATI ANALIZZATI: 5
TABELLA DI BENCHMARK : IDENTIFICAZIONE DELLE BUONE PRATICHE O SPERIMENTAZIONI 8
Organizzazione del processo decisionale 8
Organizzazione della gestione 9
Governance e coinvolgimento dei partenariati 12
Programmazione e termini di bandi per i progetti 13
Modalità di selezione delle candidature 16
Tipi di progetti 18
Comunicazione esterna ed interna del programma 19
Come tenere traccia dei prodotti e dei risultati 20
Monitoraggio finanziario da parte del programma 20
Controlli di primo livello 21
Modalità di capitalizzazione 21
ANALISI E CLASSIFICAZIONE DELLE BUONE PRATICHE O PRATICHE SPERIMENTALI 24
Governance e organizzazione generale del programma: Organizzazione del processo decisionale 25
Organizzazione della gestione 26
Governance e coinvolgimento del partenariato 30
Programmazione, termini di inviti a presentare progetti 32
Procedura di selezione per le domande 37
Tipi di progetti 38
Comunicazione esterna e interna di programma 41
Procedure per monitorare risultati e risultati 42
Monitoraggio finanziario 44
Controlli di primo livello 44
Modalità di capitalizzazione 46
TAVOLA DI SINTESI: QUALCHE BUONA PRATICA IDENTIFICATA 48
ELEMENTI DA CONSIDERARE PER LA IDENTIFICAZIONE DELLE BUONE PRATICHE 49
QUALI TRASFORMAZIONI PER QUALI OBIETTIVI? 49
UN ALTRO FATTORE DA CONSIDERARE PER QUANTO RIGUARDA LA TEMPORALITÀ: CAMBIAMENTI STRUTTURALI E FUNZIONALI NEI PROGRAMMI 51
ALLEGATI 52
2. Griglia di intervista Benchmark 52

Componente 2: Analisi degli strumenti di gestione per altri programmi di cooperazione territoriale transfrontaliera, transnazionale e interregionale: pro e contro[1]

PRESENTAZIONE DEI RISULTATI DELLA PARTE 2

1. Metodo e organizzazione delle attività della componente 2

Benchmark di un numero sufficiente di organizzazioni di gestione CTE (AG, SC) per avere uno sguardo più ravvicinato su alcuni degli strumenti e dei metodi disponibili, dando priorità agli elementi critici identificati nel livello 1.

La scelta dei programmi: Sono stati selezionati 12 programmi in base alle migliori pratiche che potevano proporre. La selezione dei programmi è il risultato dell'intersezione di argomenti di interesse per il programma Alcotra e delle pratiche implementate da altri programmi. La scelta è indicata nella griglia concordata con l'AG (vedi appendice). La selezione iniziale di 11 programmi, originariamente prevista, è stata estesa a 12 tenendo conto delle buone pratiche del programma Italia-Austria e dei CLLD messi in opera.

Per ogni programma, i documenti ufficiali e le altre fonti disponibili sono stati alla base dell'analisi. Successivamente, si sono svolte interviste con le AG o i SC di questi programmi, che hanno fornito ulteriori informazioni e una migliore comprensione delle buone pratiche.

Le interviste sono state condotte da una griglia di domande che includeva gli argomenti pre-identificati da ogni programma (vedi appendice).

Questo metodo ci ha permesso di analizzare gli strumenti di gestione degli altri programmi di cooperazione territoriale transfrontaliera, transnazionale e interregionale e di analizzare i pro e i contro.

I risultati finali di questa attività sono:

- Tabella che elenca gli elementi chiave del benchmark
- Sono stati identificati i dettagli di ogni programma analizzato, il suo contesto e i pro e i contro delle buone pratiche
- Riassunto delle interviste

È stato sviluppato un elenco di interviste e programmi tenendo conto dei seguenti criteri:

- La presenza di buone pratiche in capo ai soggetti identificati come interessanti per questo studio, in particolare nella componente 1.
- La varietà dei programmi Interreg, tenendo conto anche delle specificità della componente transfrontaliera.

[1] Vedi Il capitolato

- Le diverse situazioni geografiche.

Persone intervistate:

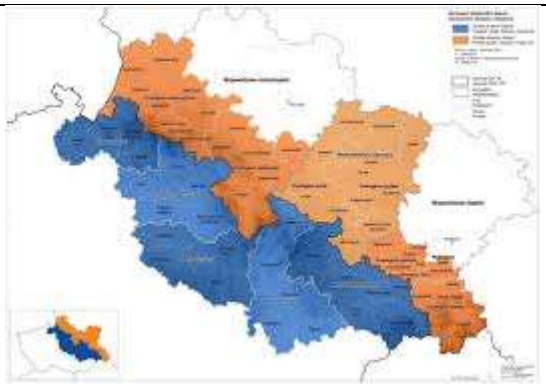
- Luca FERRARESE (Direttore di SC, Interreg VB Europa centrale)
- Sig.ra Christiane FORTUIN (Direttrice della regione GECT- AG Interreg VA Grande)
- Sig. Lyonel GERARD (Capo dell'unità di supporto funzionale Interreg VB MED)
- Sig. Roland LIESKE (Capo dell'unità di gestione del programma Interreg VB Baltic Sea)
- Sig.ra Elena de MIGUEL (Direttrice di SC, Interreg VA POCTEP, Spagna-Portogallo)
- Sig. Maciej MOLAK (Direttore di SC, Interreg VA Repubblica Ceca-Polonia)
- Sig.ra Julie PRETE, Sig. Gilles GRIENBAUM e Sig. Tanguy LATAC (GEIE GECOTTI Managers per i programmi Interreg VA, 2-Mari, Northwest Europe e Interreg Europe)
- Sig. Massimo RIGONI (Coordinatore Regione Veneto, Interreg VA Italia-Austria)
- Sig.ra Mara SORI (Capo dell'Autorità di Gestione, Interreg VA ITA-PRE)
- Sig. Jean-Louis VALLS (Direttore dell'AG, Interreg VA POCTEFA, Spagna-Francia-Andorra)
- Sig.ra Véronique WEYLAND-AMMEUX (Direttore del programma, 2-Mari Interreg VA)
- Francia Svizzera Interreg VA: (SC del programma).
- Rhin-Supérieur Interreg VA [2]

.

[2] *Malgrado un certo numero di tentativi, non è stato possibile intervistare il programma Reno-Superiore. Le informazioni relative a questo programma si basano su documenti ufficiali del programma, tra cui la valutazione e le presentazioni in occasione di eventi pubblici*

I PROGRAMMI PRINCIPALI CHE SONO STATI ANALIZZATI:

CTP Communauté de Travail des Pyrénées Comunidad de Trabajo de los Pirineos Comunautat de Treball dels Pirenèus Comunitat de Treball dels Pirineus Pirinioetako Lan Elkartea	
Interreg España - Portugal Fondo Europeo de Desarrollo Regional Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional	 Interreg España - Portugal
Interreg 2 Seas Mers Zeeën	 Interreg 2 Seas Mers Zeeën 2014 - 2020 2 Seas Crossborder Cooperation Programme
Interreg MARITTIMO-IT FR-MARITIME	
Interreg Italia-Österreich European Regional Development Fund EUROPEAN UNION	

interreg Oberrhein Rhin Supérieur	
CZ PL PŘEKRAČUJEME HRANICE PRZEKRACZAMY GRANICE 2014—2020	
Interreg France - Suisse	
Interreg Grande Région / Großregion	
Interreg Mediterranean	

Interreg CENTRAL EUROPE	
Interreg Baltic Sea Region	
Interreg EUROPEAN UNION ADRION ADRIATIC-IONIAN European Regional Development Fund - Instrument for Pre-Accession II Fund	

TABELLA DI BENCHMARK : IDENTIFICAZIONE DELLE BUONE PRATICHE O SPERIMENTAZIONI

Interviste, analisi dei documenti ufficiali e la conoscenza di alcuni programmi ci hanno permesso di effettuare il seguente censimento delle buone pratiche e delle sperimentazioni.

Volontariamente il numero di programmi studiati è stato limitato a 12, appartenenti alle componenti transfrontaliera e transnazionale della Cooperazione Territoriale Europea.

Abbiamo organizzato i risultati dei principali elementi che costituivano la griglia di analisi dei benchmark così come era stata organizzata alla fine dei lavori della parte 1 di questo studio (vedere la griglia nell'appendice del documento).

Voce principale	
Governance e organizzazione generale del programma	
ORGANIZZAZIONE DEL PROCESSO DECISIONALE	Il comitato di sorveglianza è il principale organo decisionale in tutti i programmi. Per alcuni programmi, il comitato di monitoraggio è l'unico organo di approvazione dei progetti. È il caso del programma Francia-Svizzera, il cui comitato di sorveglianza talvolta agisce in "modalità di programmazione" per approvare i progetti. Questo duplice ruolo semplifica le procedure e rafforza i legami tra programma e progetti. Per altri programmi, è previsto un comitato specifico per l'approvazione dei progetti. Nel caso di POCTEFA, un comitato di programmazione creato dal comitato di sorveglianza è responsabile della selezione dei progetti. È composto dalle regioni spagnole, dalle 2 regioni francesi, dalle 2 prefetture e dai 5 consigli dipartimentali, dal governo di Andorra, dalla CGET e dal Ministero delle Finanze spagnolo, oltre ai membri in veste consultiva (SC e Commissione Europea, tra gli altri). I conflitti di interesse che possono sorgere sono gestiti dal SC per garantire che le funzioni siano separate tra il servizio incaricato del monitoraggio del programma e il servizio che beneficia del ERDF. Il principio generale del sistema di voto è il consenso, ma viene fornito anche un sistema a maggioranza qualificata (due terzi). Il voto è ponderato. Il programma transnazionale MED comprende anche un comitato di programmazione per la selezione delle domande. Sia il comitato di controllo che il comitato di programmazione sono più spesso preceduti da uno o più comitati tecnici, per quanto necessario per facilitare il raggiungimento di un consenso. Alcuni incontri arbitrali possono essere organizzati per evitare le difficoltà e passare alla fase successiva. Nel caso del POCTEP, il programma di cooperazione prevede l'istituzione di un comitato di gestione con il compito specifico di approvazione dei progetti e che deve rendere conto al comitato di sorveglianza. Inoltre, i comitati territoriali analizzano e inviano proposte per l'approvazione delle candidature al comitato di gestione. Per quanto riguarda la composizione dei comitati di controllo, va notato il programma 2-Mari. Il suo comitato è composto da tecnici; ci sono pochissimi politici coinvolti nel programma, il che rende le discussioni piuttosto tecniche e meno politiche. Sia 2-Mari che MED a volte utilizzano esperti esterni come supporto per le riunioni dei comitati sull'approvazione dei progetti (ad esempio progetti strategici). Nel caso di 2-Mari,

	è stato chiesto un sostegno per comprendere meglio alcuni temi nell'approvazione dei progetti. Nel caso del programma MED, questa possibilità esiste.
ORGANIZZAZIONE DELLA GESTIONE	**Stabilità della struttura:** Per alcuni programmi, la stabilità delle strutture nel passaggio di periodo in periodo ha dei benefici. Ad esempio, il programma Spagna-Portogallo (POCTEP) ha una stabilità che risale al 2007. La stabilità crea buoni rapporti tra le persone chiave che gestiscono il programma. Il rapporto personale tra le persone che lavorano con strutture stabili è una delle chiavi per una cooperazione efficace. Inoltre, le relazioni a livello di Stati membri tra la Spagna e il Portogallo sono molto buone, e ciò consente una base per un accordo, che facilita il processo decisionale, e anche gli orientamenti di lavoro con le regioni del programma sono molto stabili. Nel caso del programma IT-FR Maritime, e sulla base del colloquio con l'AG, la stabilità durante diversi periodi di programmazione presentava due vantaggi principali: mantenere le conoscenze tecniche del team (se si evita il turn-over) e costruire rapporti di fiducia con il partenariato del programma, compresi i membri del comitato di monitoraggio, la task force, i gruppi di lavoro e anche con i beneficiari. Il rapporto di fiducia con il comitato di sorveglianza è stabilito se l'AG mantiene un approccio neutrale (di terzo) rispetto ai territori, e anche alla regione che la ospita. Con i beneficiari, la fiducia si stabilisce con un atteggiamento di ascolto e di risposta in modo tempestivo. L'intervista con il Marittimo menziona anche la necessità di confermare il mandato dell'AG, non come obbligo formale, ma il cui ruolo deve essere discusso e (ri)confermato. Tuttavia, il programma 2-Mari, che esiste dal 2007-13, ha suggerito che la stabilità di un'AG attraverso i periodi di programmazione può anche avere degli inconvenienti: il cambiamento di AG ci permette di ricominciare da capo e rinnovare ciò che non funziona. Si noti l'esperienza del programma MED che ha fuso il SC con una parte dell'autorità di gestione. Ciò ha portato alla creazione di un servizio di supporto funzionale (Unità di supporto e coordinamento). i cui compiti sono diversi dal monitoraggio continuo dei project officer del SC. Il servizio interviene direttamente con progetti che hanno problemi durante le "visite in loco" che mirano a formulare raccomandazioni per risolvere difficoltà finanziarie e/o organizzative.
	Posizioni diverse per gli organi di gestione del programma Molti programmi transfrontalieri hanno strutture in luoghi distanti tra loro. Nella maggior parte dei casi, queste posizioni consentono di lavorare in modo normale, ad eccezione di alcuni aspetti molto concreti. L'Autorità di gestione del POCTEP e l'autorità di controllo si trovano in Spagna, mentre l'Autorità di certificazione (AC) si trova in Portogallo. A parere del programma, l'unico problema che questo pone è la connessione tra i sistemi informatici AG-AC. Questo dà un sacco di lavoro che potrebbe essere evitato se l'AC si trovasse nello stesso Stato membro dell'AG. Inoltre, è possibile che l'AG e l'AC siano unificati in futuro, rendendo più facile lavorare. Per il POCTEP, l'AG è il Ministero delle Finanze di Madrid e il SC si trova a Badajoz, nei pressi del confine (a 400 km di distanza). Essere fisicamente vicini è sempre un vantaggio, ma le tecnologie di oggi permettono di trovare soluzioni. Le riunioni Skype e le telefonate sono molto comuni (la Direttrice chiama l'AG almeno 5 volte al giorno, in media). I funzionari nazionali di entrambi i paesi spesso si recano anche a Badajoz. Inoltre, la fiducia è la chiave per stabilire meccanismi di lavoro. Una fiducia nata dalla professionalità delle persone coinvolte. Il programma 2-Mari ha l'AG situata in Francia e un'AC situata in Belgio (Provincia delle Fiandre Orientali). Era un'AC con esperienza su altri programmi, e il risultato è stato molto

	soddisfacente. L'AC funziona molto bene, è molto coinvolta nel programma e la comunicazione con l'AG e il SC è molto fluida. L'AC si trova a Gand, quindi a un'ora di auto da Lille e molto vicino territorialmente alla AG. Questa vicinanza consente di incontrarsi fisicamente in modo molto regolare. Come chiave del successo di questa cooperazione, il lavoro congiunto è stato evidenziato dall'AG. Pertanto, si raccomanda di preparare il post-2020 tra le 3 autorità del programma ed evitare i problemi informativi tra di loro. IL SC del Marittimo è stato trasferito nel 2014-20 da Livorno a Firenze, presso l'AG. L'intervista conferma l'utilità di avere il SC molto vicino, ma le tecnologie di oggi permetterebbero anche di lavorare da remoto. Tuttavia, la distanza richiede una maggiore razionalizzazione del lavoro. Il vero problema, secondo il modo di vedere dell'AG, è la stabilità del personale. Il decreto italiano ('decreto dignità') è stato applicato dalla società in-house che gestisce il SC e che prevede la possibilità di stipulare contratti di lavoro di un anno non rinnovabili. E rende difficile assumere persone qualificate, anche se non impossibili, vista invece l'esperienza del SC del programma ADRION.
Organizzazione di gestione (continua)	**I contratti di lavoro dei Segretari congiunti** I termini dei contratti di lavoro del SC sono una delle principali sfide per le AG, che sono enti pubblici. La specializzazione che sarebbe richiesta da questo tipo di funzione si trova spesso limitata dagli statuti specifici di queste entità. Diversi programmi hanno trovato soluzioni a questo problema. Nel caso del POCTEP, questa è stata una delle maggiori difficoltà nella creazione di strutture. L'AG (Ministero di Madrid) ha firmato un accordo con la Regione Extremadura, che a sua volta ha affidato la firma dei contratti del personale SC ad una società pubblica. Ciò ha permesso la firma di contratti indeterminati, che non sarebbero stati possibili nelle strutture amministrative dello Stato o della Regione. Per il programma 2-Mari, una delle chiavi per il successo del programma è il fatto che il personale SC è impiegato da GEIE GECOTTI, non direttamente dalla AG. Ciò ha permesso di prevenire ogni tipo di pressione sulla scelta del SC. Allo stesso tempo, ciò ha portato ad una struttura di diritto privato comune che impiega l'SC (GEIE GECOTTI). La regione Hauts-de-France e il GEIE GECOTTI hanno firmato accordi che indicano le missioni affidate, in particolare il coordinamento dei Segretari tecnici. L'unico obiettivo di GECOTTI è quello di gestire l'attività dei Segretari congiunti dei programmi per i quali la regione di Hauts-de-France ha il ruolo di AG (VB Europa nord-occidentale, VA Deux-Mers, Interreg Europe e il programma UIA). La regione Hauts-de-France è l'AG di diversi programmi, la gestione di GECOTTI GEIE consente di creare sinergie ed evitare duplicazioni di lavoro, ad esempio per alcuni servizi comuni a tutti gli SC: IT e comunicazione, per esempio.
	Il GECT come Autorità di Gestione Il programma transfrontaliero della Grande Regione è l'unico programma Interreg gestito da un GECT. Questo GECT ha due membri: il Consiglio regionale del Grande-est (Francia) e il Ministero dell'Energia e dello Sviluppo Terrestre del Granducato di Lussemburgo. Durante il programma Interreg IV, il Programma della Grande Region è stato gestito da un GECT composto da tutte le regioni partecipanti e disciplinato dal diritto francese, con sede in Lorena. Tuttavia, questa configurazione con molti membri ha provocato confusione di ruolo e difficoltà nell'assegnazione di responsabilità e competenze specifiche. Nel programma 2014-2020 è stato scelto di introdurre modifiche, vale a dire la legge applicabile sarà quella del Lussemburgo. Le competenze del GECT sono l'organizzazione dell'AG (compresa la supervisione dei controllori) e del SC.

	Secondo la legge applicabile lussemburghese, è possibile scegliere il diritto privato per contrarre il personale AG e SC, e questo è davvero ciò che è stato fatto (s.15). Al contrario, il diritto pubblico disciplina i contratti dei funzionari incaricati della gestione dello stesso Gruppo (il direttore e l'orario di lavoro del personale della Lorena/Gran Est per le missioni loro affidate nell'ambito del GECT). Il problema principale, anche se minore, è il coordinamento dei punti di contatto nazionali, che è un compito che non era stato originariamente previsto. La costituzione del GECT è piuttosto pesante, soprattutto con il diritto francese. Con la legge lussemburghese il processo ha richiesto poco più di un anno.
Organizzazione di gestione (continua)	**L'organizzazione interna del SC** L'SC è una struttura unica, anche se a volte vengono create antenne. Una delle preoccupazioni dei programmi è la portata non solo geografica ma anche culturale del SC per garantire che l'intero territorio del programma sia servito correttamente. Per questo motivo, I SC dispongono di personale internazionale o di membri di due o più Stati membri. Il programma del Reno Superiore organizza il personale incaricato dei progetti in seno al SC sulla base di sottospazi geografici. Queste persone sono anche specializzate tematicamente. La valutazione del programma rileva che la specializzazione tematica predomina e mira a essere rafforzata, mentre il ruolo di riferimento territoriale richiede un po' di sostegno e non è completamente definito. I partner istituzionali apprezzano l'esistenza di 4 referenti territoriali e desiderano rafforzare questa presenza sul campo. Il programma Italia-Austria è gestito da un'AG a Bolzano, ma è fortemente decentralizzato, in una rete di 6 unità di coordinamento regionale in ciascuna delle regioni che ne fanno parte. 4 territori transfrontalieri del programma hanno definito strategie indipendenti utilizzando lo strumento CLLD, dopo un lungo percorso di collaborazione e coinvolgendo le amministrazioni, le imprese e le associazioni della società civile, che vanno dall'economia all'inclusione sociale, all'agricoltura e al commercio.
	Punti di contatto nazionali Sono principalmente i programmi transnazionali e interregionali che si basano su questo tipo di rete, che aiuta a gestire determinati compiti del programma. Il programma transnazionale MED, ad esempio, si basa su punti di contatto (NPC) in ogni Stato membro, che sono liberamente organizzati da ciascuno Stato membro. Hanno avuto ruoli diversi nella storia del programma. Ad esempio, sono stati coinvolti nel processo di selezione per i progetti strategici durante il periodo 2007-2013 e sono responsabili dell'accompagnamento dei proponenti per il miglioramento dei documenti di candidatura. Nel programma 2014-20, le loro funzioni sono di monitorare e controllare le attività nel proprio territorio, coordinare l'attuazione del programma sul territorio, contribuire alla diffusione del programma e sostenere l'integrazione al *mainstreaming*.
	Coinvolgimento nell'approvazione del progetto La programmazione dei progetti è uno dei compiti essenziali di un programma e quello che definisce la distribuzione territoriale dei fondi di un programma. Di conseguenza, i programmi danno un ruolo alla loro partnership in questo compito, sotto diverse forme. Nel caso del programma Spagna-Francia-Andorra (POCTEFA), 3 coordinatori territoriali (Ovest, Centro, Est) hanno funzioni di animazione e sostegno ai beneficiari. Inoltre, tre comitati territoriali composti dal partenariato, e costituiti dal comitato di sorveglianza, analizzano i progetti in seguito all'istruttoria del SC e danno priorità ai progetti nell'area sulla base delle proposte del SC. Una presentazione di questa organizzazione è inclusa nella valutazione intermedia del programma (disponibile solo in spagnolo), a pagina 5. La valutazione del programma

GOVERNANCE E COINVOLGIMENTO DEI PARTENARIATI	POCTEFA riconosce la buona rappresentatività dei territori e delle parti interessate, nonché le attività di programmazione e monitoraggio dei progetti. Secondo l'intervista con l'AG, il sistema di governance continuerà immutato anche nel 2021-27. Il comitato di sorveglianza (con la partecipazione di regioni e dipartimenti) opera in modo soddisfacente e fornisce elementi strategici. Inoltre, dà priorità ai progetti territoriali rispetto a quelli che si basano esclusivamente sul sostegno politico. Il programma POCTEP prevede che i comitati territoriali debbano analizzare e proporre le domande di approvazione, e le unità di coordinamento regionali e nazionali li sostengano in questo compito. Queste unità di coordinamento hanno anche altri ruoli, come sostenere l'attuazione dei progetti, controllare le spese e animare il territorio.
Governance e coinvolgimento del partenariato (seguito)	**L'animazione del territorio** L'animazione del territorio è un altro compito chiave in cui il partenariato gioca un ruolo. I vari programmi sono stati organizzati in diversi modi. L'AG del POCTEFA ha firmato accordi bilaterali con ciascun coordinatore territoriale per definire i compiti di animazione in modo concreto. Inoltre, i regolamenti interni del comitato di programmazione e dei comitati territoriali contengono maggiori dettagli sugli aspetti tecnici dei loro compiti. L'intervista con l'AG conferma che l'organizzazione dell'animazione territoriale è considerata un progetto in sé. Ogni coordinatore territoriale beneficia di una parte dell'AT, che è stata definita in modo chiaro ed equo. Il sistema esisteva già nel 2007-13, ma la chiarezza della distribuzione dell'AT tra i coordinatori risale al 2014-20. Già nel 2007-13, l'obiettivo era quello di rafforzare il sostegno ai beneficiari e di creare un legame più chiaro con le priorità territoriali. Il programma 2-Mari si basa su una serie di animatori territoriali che lavorano con la partnership. La governance del programma non voleva facilitatori a pagamento e dipendenti dell'AG o del SC, e quindi questi facilitatori non dipendono dal SC. Inviano le loro relazioni e altri documenti, ma dipendono direttamente dal partenariato. A loro volta, i partner sono aiutati dai facilitatori per determinati compiti. I partner sono organizzati in comitati nazionali e sono molto coinvolti. In questa occasione, i partner possono chiedere assistenza ai facilitatori durante la valutazione delle domande, ma questo non è ufficiale. Il ruolo principale dei facilitatori è il supporto per l'elaborazione dei progetti, mentre il SC non ha alcun ruolo nella fase di allestimento. POCTEP fornisce questo ruolo di animazione organizzando le unità di coordinamento.
	Tipo di partner Nel caso del programma Marittimo, la rappresentanza del partenariato è a livello di NUTS 3 e delle municipalità. In passato, la rappresentanza dei comuni era stata problematica, anche se erano gli organismi più vicini ai territori. Il problema è parzialmente risolto con la partecipazione al comitato di sorveglianza delle organizzazioni "ombrello" (Unione di Province toscane, e ANCI Liguria e Sardegna). Per quanto riguarda i dipartimenti, il legame con le regioni è assicurato, anche se alcune regioni hanno un ruolo molto forte di coordinamento e controllo (Région Sud, ex-PACA), e in Corsica i consigli dipartimentali sono stati aboliti.
	Influenza del contesto territoriale sul tipo di progetti In alcuni casi, la struttura del partenariato territoriale ha condizionato le scelte del programma per quanto riguarda il tipo di progetti da finanziare, al fine di adattarsi al meglio a questa realtà territoriale.

Governance e coinvolgimento del partenariato (seguito)	Il programma transfrontaliero Repubblica ceca-Polonia copre un confine di circa 750 km e comprende 6 euro-regioni. Queste 6 euro-regioni sono leader in 6 progetti integrati, che rappresentano l'intero impegno finanziario del programma. Ogni progetto ombrello finanzia progetti più piccoli. Ogni euro-regione sceglie i temi a cui è interessata e finanzia i progetti di conseguenza. Tuttavia, questa scelta non sempre coincide con gli assi prioritari e introduce complessità nel monitoraggio e nell'effettuazione dei pagamenti. Queste euro-regioni sono responsabili di progetti e finanziano le loro attività attraverso l'obiettivo tematico 11. In generale, la Commissione preferirebbe una struttura diversa per questo programma, ma per il momento questa è la soluzione trovata dal programma in un territorio molto vasto. Le euro-regioni su questo confine esistono dal 1999, sono molto forti nel territorio e raggruppano i comuni. Ci sono state riflessioni per costituire un GECT di tutti e 6, ma i più piccoli non sembrano convinti. Il programma Italia-Austria (IT-AT) stanzia 13 milioni di euro (16% del valore del programma) per l'attuazione della CLLD, destinati a queste 4 sottoregioni CLLD, che saranno utilizzati per piccoli progetti (ossia fino a 50.000) e progetti medi (con un importo compreso tra 50.001 e 200.000 euro), nonché per coprire i costi di gestione della CLLD. Questi territori non sono una nuova figura giuridica, si limitano a sottoscrivere una "strategia locale" che risale a Interreg III.
PROGRAMMAZIONE E TERMINI DI BANDI PER I PROGETTI	**Bandi in 1 fase** Questo metodo tradizionale di appello consiste nel presentare l'intera domanda in una sola volta e valutarla nella sua interezza anche in un'unica fase. Diversi programmi utilizzano questa modalità, tra cui il programma MED. L'architettura del programma è costituita da un sistema modulare che consente agli attori locali con diversi livelli di impegno di scegliere un modulo adatto (vedi sezione sui tipi di progetto).
	Bandi in 2 fasi I bandi in due fasi aiutano a indirizzare meglio le proposte in grado di contribuire agli obiettivi del programma. Si tratta di processi che richiedono risorse aggiuntive per eseguire l'istruzione in 2 fasi, ma apportano ulteriori vantaggi alle esigenze del programma. Alcuni anni fa, i bandi per progetti del programma dell'Europa centrale hanno seguito una procedura in due fasi: la prima consisteva nel presentare un'applicazione snella con obiettivi e partenariato. Il comitato di sorveglianza delibera sulla prima fase e la seconda fase consiste in un bando limitato tra gli ammessi, che devono presentare un modulo di candidatura completo nel rispetto degli elementi essenziali della fase 1. Questo sistema ha permesso di indirizzare le proposte di progetto verso gli obiettivi del programma. Tuttavia, questo sistema comporta più lavoro e conoscenza dei contenuti. Nel programma 2-Mari, le domande sono presentate in due fasi. In primo luogo, il progetto presenta una nota concisa, che consente agli stati membri di avere una visione strategica completa. Gli Stati membri formulano raccomandazioni ai proponenti in quella fase, ma non si tratta di decisioni. Un modulo di domanda completo viene quindi richiesto ai titolari. Anche il programma del Mar Baltico applica una selezione in due fasi per i progetti convenzionali e una selezione in una fase per i progetti di piattaforma. Il metodo di selezione in due fasi è preferito dagli SM, perché consente loro di filtrare i progetti e conoscere le domande presentate. Tuttavia, questa è una procedura che richiede più tempo per il SC. La sfida è cercare di ridurre questo tempo di istruttoria.

Programmazione e termini di bandi per i progetti (seguito)	**Bandi aperti**[3] Il programma del Reno Superiore organizza comunemente i bandi in forma continua. Il SC assiste i portatori di progetti, che possono presentare versioni, anche monolingue, di pre-formulari o domande di cofinanziamento in qualsiasi momento. Il Segretariato congiunto quindi invia loro le prime osservazioni il più presto possibile. Queste includono la conformità con le regole del programma o questioni relative alla struttura e al contenuto delle proposte di progetto, nonché l'esperienza nello sviluppo e nell'implementazione delle operazioni transfrontaliere. La selezione continua dei progetti può essere interrotta dagli organi del programma per un periodo fisso o indeterminato, per uno o più obiettivi specifici o per aspetti specifici di un obiettivo specifico. È inoltre possibile impostare criteri aggiuntivi per la selezione dei progetti. Dopo che l'SC ha esaminato i presupposti, il gruppo di lavoro può anche discutere su di essi su richiesta dei partner del programma o sulla proposta del SC. Il programma Reno Superiore può anche lanciare bandi per progetti tematici o territoriali. Nel caso dei bandi tematici, degli esperti esterni potrebbero valutare la qualità delle proposte. Anche il programma Francia-Svizzera utilizza un processo continuo di domanda sugli assi del programma, con un termine per la presentazione. Ad oggi (10/2019) sono stati selezionati 100 progetti per il periodo 2014-2020. Include i seguenti passaggi: (1) Fase 1: Deposito di una scheda pre-progetto presso il Segretariato congiunto per un'analisi iniziale dell'ammissibilità: Obiettivi e azioni chiave, partnership e date chiave, piano di budget e di finanziamento, valore aggiunto transfrontaliero (2) Fase 2: Archiviazione ufficiale del file; la domanda formale può avvenire solo se il segretariato congiunto ha ritenuto ammissibile il fascicolo pre-progetto. (3) Fase 3: Istruttoria della proposta: Il tempo medio per presentare una proposta è da 5 a 6 mesi. Questa fase è accompagnata dal sostegno delle squadre francesi e svizzere incaricate del programma. (4) Fase 4: Programmazione: Una volta completata l'istruzione, il progetto può essere presentato al comitato di sorveglianza per la programmazione. Un progetto deve soddisfare i seguenti 4 criteri con l'originalità del punto 3: • Essere definito in comune con un partner dall'altra parte del confine; • Da realizzare in comune; • Approfittare delle risorse umane condivise; questo è molto importante perché definisce una forma di "obbligo di cooperare". • Essere finanziati congiuntamente (con bilanci separati). I progetti rimandati possono essere rappresentati una seconda volta nel programma. I "candidati per la prima volta" devono fissare un appuntamento con il Segretariato congiunto FR/CH dopo aver inviato la scheda pre-progetto, fatto che crea uno scambio con i proponenti del progetto fin dall'inizio.
	Modalità di bandi sperimentali Il programma Europa centrale ha lanciato un bando sperimentale per progetti che integrano e fanno cooperare i risultati dei progetti transnazionali esistenti con progetti finanziati da

[3] A volte chiamati "a sportello" o "*au fil de l'eau*"

Programmazione e termini di bandi per i progetti (seguito)	Horizon2020 o altri gestiti dalla Commissione (LIFE, Culture). I criteri di selezione sono molto ristretti, soprattutto per quanto riguarda la composizione del partenariato. L'idea era quella di limitare il numero di proposte, aumentarne la qualità e accelerare la selezione. La sperimentazione viene utilizzata per attrarre nuovi partner, dare una dimensione transnazionale a progetti che non ce l'hanno, aumentare la visibilità del programma e utilizzare fondi disponibili limitati. La selezione finale terminerà a dicembre 2019. Se i regolamenti lo consentono, il programma vorrebbe continuare con questo approccio.
	Overbooking L'overbooking è una tecnica che consente ai programmi di garantire che vengano utilizzati tutti i fondi del programma. Tenendo conto del tasso storico di utilizzo del progetto, i programmi possono fare proiezioni sui resti disponibili in un momento in cui non è più possibile effettuare un appello finale (in ritardo nella programmazione e/o fondi disponibili molto limitati). Central Europe ha utilizzato l'overbooking dal 2007-13, ma con diverse modalità. Verso la fine del 2007-13, i contratti prevedevano una quantità di risorse "probabilmente disponibili", che sono state confermate al momento della disponibilità a livello di programma. Nel 2014-20, l'AG ha firmato contratti che superano le risorse disponibili del programma per 6 milioni di euro ('teoria del rischio', a seguito di un mandato del comitato di sorveglianza). Ma il rischio è praticamente zero perché il programma si basa su dati storici sui tassi di utilizzo dei progetti e perché una revisione a medio termine dei progetti da parte del SC consente l'audit delle prestazioni finanziarie dei progetti. Tale revisione può comportare l'approvazione di un emendamento del contratto di sovvenzione per la riduzione del FESR in caso di sottoutilizzo. Questo sistema consente una migliore affidabilità per i progetti. Se i regolamenti lo consentiranno, questo approccio continuerà in futuro. Il programma Marittimo non ha utilizzato l'overbooking, ma nel 2007-13 è stato in grado di consumare tutti i finanziamenti attraverso "risorse aggiuntive" (per progetti di successo che potrebbero aver bisogno di risorse aggiuntive per completare investimenti per consolidare meglio i risultati del progetto) e la verifica della coerenza dei costi. In alcuni casi, i partner che avevano pagato per alcuni dei risultati del progetto con risorse proprie sono stati presi in carico dal programma.

MODALITÀ DI SELEZIONE DELLE CANDIDATURE	**Istruzione condivisa** Ogni programma ha stabilito il proprio sistema di istruzione dei progetti in base alle proprie esigenze e al contesto, uno di questi elementi è il coinvolgimento della partnership. Nel caso di POCTEFA, l'istruzione è congiunta tra partenariato e SC: l'istruzione tecnica è fornita dal SC, e quindi i comitati territoriali analizzano e definiscono la priorità alle domande. La valutazione intermedia del programma (pagina 14) contiene un diagramma visivo esplicativo dei passi e degli organismi responsabili dell'istruzione. La valutazione ritiene che la formazione congiunta SC-comitati territoriali consenta una buona partecipazione del partenariato e, al tempo stesso, introduca una dimensione locale alla definizione delle candidature e alla comprensione degli effetti attesi sul territorio. Tuttavia, i proponenti dei progetti rilevano un onere burocratico molto elevato e il fabbisogno di risorse umane all'interno del programma è aumentato. Il processo è il seguente: una volta che il controllo di ammissibilità è completato dal SC, l'istruzione inizia. L'istruzione è un compito comune: l'SC e gli Stati gestiscono tutte le applicazioni. Successivamente, i servizi istruttori di partenariato (SI) istruiscono le domande per le quali il FESR è stato assegnato dal loro territorio. L'istruzione è organizzata in 5 criteri, con sotto-domande. I criteri da 1 a 4 sono valutati dal SC e dai Servizi Istruttori del Partenariato (SI) e il Criterio 5 (pertinenza territoriale del progetto) sono argomentati solo dal SC (il punteggio viene assegnato dal Comitato di Programmazione). I 3 Comitati Territoriali e una Commissione Territoriale per l'Istruzione discutono tutte le domande in preparazione al Comitato di Programmazione. Queste commissioni inviano i voti relativi ai criteri entro un lasso di tempo prestabilito. Sulla base di questi voti, una riunione tecnica plenaria prepara il Comitato e assegna la priorità alle candidature in base ai voti assegnati. Nel caso di POCTEP, una relazione congiunta dei coordinatori Regionali/Nazionali e del SC riassume la valutazione di ciascuna domanda. La presente relazione ha una parte tecnica (coperta dal SC) e una elaborata dai coordinatori, che si occupa della coerenza del progetto con le strategie comunitarie, nazionali e regionali. Questa relazione congiunta è comunicata ai Comitati Territoriali. Il programma Francia-Svizzera prevede la consultazione con i servizi tecnici dei partner durante l'istruzione dei progetti. Essi sono associati con il comitato in modalità di programmazione come richiesto e secondo l'ordine del giorno. Inoltre, i rappresentanti dei territori al di fuori della zona di cooperazione, in virtù della norma che concede la flessibilità del 20% nell'assegnazione del FESR fuori area di programma, possono anche essere associati al comitato di programmazione. Il Comitato di programmazione Francia-Svizzera verifica l'ammissibilità e la conformità dei progetti presentati sulla base del programma di cooperazione e del documento di attuazione del programma approvato dal comitato di sorveglianza, e dei pareri espressi dai pre-comitati. Propone all'autorità di gestione e al coordinamento regionale svizzero Interreg il FEDER e i fondi federali e verifica l'impegno delle contropartite. Giustifica le sue decisioni di rifiutare o rimandare. Questo metodo si basa su un lavoro molto importante del "pre-comitato" che deve sempre essere misto Francia-Svizzera a causa del duplice finanziamento FEDER e del finanziamento pubblico federale e cantonale svizzero. In ogni fase dell'istruzione si svolgono degli scambi tra il progetto e il programma. Sia formalmente per garantire la completezza del file, sia nel senso di un accompagnamento per rendere il progetto un caso di successo. Questo sistema assicura che le aspettative del programma siano abbinate ai progetti selezionati. Miglioramento della qualità del progetto e forte mitigazione del rischio di conflitto di interessi e di varie pressioni poiché il contenuto

	del progetto è accompagnato e poi rivisto e selezionato dai partner del programma attraverso una procedura "aperta". La necessità di un livello molto elevato di condivisione delle informazioni tra i proprietari dei progetti e il programma implica un carico di lavoro significativo durante tutta l'istruzione. Nel programma 2-Mari, il SC e gli Stati membri sono responsabili di tutta l'istruzione. Anche il controllo dell'ammissibilità e la ricevibilità delle domande è un compito condiviso, poiché gli Stati membri controllano tutto ciò che riguarda gli aiuti di Stato. L'istruzione tecnica viene eseguita anche dal SC e dagli Stati membri e utilizzando le stesse griglie. Tutto è fatto online. Ma è anche vero che le valutazioni fatte dagli SM sono normalmente più leggere. Successivamente, il comitato di sorveglianza ha discussioni strategiche sull'importanza delle candidature. Il comitato opera solo con la regola del consenso, non viene applicata alcuna maggioranza. Ciò consente di condividere le decisioni in modo più chiaro. Il comitato ha utilizzato esperti esterni una sola volta, poiché i diversi Stati membri avevano una diversa comprensione del termine "innovazione sociale". Inoltre, il programma ha un contratto quadro con i valutatori esterni del programma. Ciò consente di organizzare dei workshop durante tutto il programma per discutere alcuni argomenti. Ad esempio, ciò che ci si aspetta da progetti di una certa priorità.
Modalità di selezione delle candidature (seguito)	I progetti ombrello del programma transfrontaliero Repubblica ceca-Polonia sono valutati da un gruppo congiunto di esperti nominati dalle regioni interessate. **L'istruzione del progetto comprende tre parti: qualità del progetto, impatto transfrontaliero e cooperazione transfrontaliera.** La valutazione della qualità dei progetti è effettuata da un gruppo di 4 esperti (2 esperti delle regioni in cui sono collocati i partner, 2 esperti di altre regioni). La valutazione dell'impatto transfrontaliero è effettuata da 2 esperti delle regioni in cui sono collocati i partner e da 1 membro del SC. La valutazione della cooperazione transfrontaliera è effettuata da due membri del SC. L'istruzione di ogni progetto richiede alcune ore: gli istruttori si incontrano e devono concordare su ogni criterio di valutazione. Se l'accordo non è possibile, viene calcolata la media. La valutazione finale è l'aggiunta di queste tre parti della valutazione. I microprogetti del programma transfrontaliero Repubblica ceca-Polonia hanno un'istruzione più leggera: divisa anche questa in tre parti, ma gli esperti non si incontrano. 1 esperto di ciascun Stato membro valuta la proposta e poi la media è calcolata tra le tre parti della valutazione e i giudizi di ciascun esperto.

TIPI DI PROGETTI	**Progetti semplici e strategici** Alcuni programmi si basano su questa tipologia di progetto classico: progetti convenzionali e progetti strategici. Ogni programma ha una propria definizione di progetto strategico, ma la caratteristica comune è la domanda di requisiti aggiuntivi per i progetti strategici rispetto agli standard. Il programma Marittimo ha organizzato bandi per progetti con "lotti" omogenei. Per ogni lotto, i tipi di progetti (semplici o strategici) ed esempi di azioni sono dettagliati, nonché le caratteristiche degli interventi ammissibili e gli indicatori a cui il progetto dovrebbe fare riferimento. L'assegnazione degli indicatori da parte del programma è stata molto utile per "clusterizzare" i progetti e concentrare le risorse su risultati concreti. Inoltre, l'architettura e la governance dei progetti (semplici e strategici) sono indicate già nell'invito (progetti strategici per l'attuazione di strategie e piani comuni transfrontalieri e progetti semplici per investimenti e concreta).
	L'architettura modulare del programma MED L'architettura del programma MED si basa su tre tipi di progetti (moduli): (1) Partenariato in costituzione (studio). (2) La necessità di sperimentare le buone pratiche nell'ambito di un partenariato formato (Pilota). (3) Un approccio per diffondere e scambiare esperienze per progetti e reti di partner con molte esperienze (Capitalizzazione). Questa nuova architettura è il risultato di un feedback molto importante sulla programmazione precedente in preparazione per il periodo 2014-2020. Questo lavoro si è basato su due basi principali: Le esperienze acquisite dal SC, l'AG e la partnership del programma e sul lavoro affidato ad esperti esterni come le valutazioni, la capitalizzazione e il lavoro di benchmarking. È stato osservato che chiedere ai progetti di fare (1) esperimenti preliminari, (2) esperimenti e (3) capitalizzazione in un budget e un lasso di tempo limitato era illusorio. Era quindi necessario tener conto di una realtà. Non tutti i partner del progetto sono in grado di soddisfare tutte queste aspettative. Ogni partnership deve essere in grado di concentrarsi su un unico obiettivo comune (studio, pilota, capitalizzazione) Tuttavia, è possibile presentare un progetto multimodulare (1/2 o 2-3 o 1-2-3). Questa categoria di progetto è chiamata progetti "modulari" o multimoduli. Per completare il programma è stata creata una categoria: progetti "orizzontali". Il loro obiettivo principale è, in particolare, di costruire, a partire dall'esperienza di progetti strategici (2007-2013) delle comunità tematiche per valorizzare il lavoro e i risultati di progetti modulari (vedi paragrafo successivo sulla capitalizzazione). Allo stesso tempo, l'asse 4 del programma (Governance) è stato assegnato direttamente alla partnership del programma. È stato creato un ambiente di lavoro in modalità progetto; PANORAMED. Lo scopo del progetto è quello di lavorare sulla governance. I partner sono persone designate dal partenariato del programma (dalle Regioni e/o governi centrali). Dopo 2 anni di lavoro, il progetto PANORAMED ha organizzato un bando per progetti strategici su due temi prioritari, che sono stati scelti dai membri stessi del PANORAMED. Una delle funzioni del progetto è quella di organizzare gli scambi con altri programmi nell'area MED e con le principali reti (ad es.: West Med) che intervengono nella stessa area per creare sinergie.
	Progetti di piattaforma del Mar Baltico

Tipi di progetti (seguito)	Il programma Mar Baltico prevede quattro tipi di bandi: inviti tradizionali, inviti a piattaforme (per consentire ai partner del progetto di collaborare con altre parti interessate nella stessa area tematica, ad esempio i coordinatori della macrostrategia del Mar Baltico (EUSBSR), progetti Horizon2020 o altri progetti Interreg, inviti per l'estensione (per la diffusione dei risultati in progetti finalizzati o per effettuare investimenti), inviti per un prefinanziamento (appelli per 'seed money'). I progetti convenzionali hanno una selezione in due fasi (tranne nella terza chiamata, per mancanza di tempo), mentre le piattaforme hanno una concorrenza aperta in una fase, ma è necessario consultarsi in anticipo con il SC, e avere una lettera di sostegno da parte dell'EUSBSR. In futuro, i progetti di piattaforma probabilmente continueranno, e forse diventeranno progetti procedurali per consentire un migliore collegamento con la EUSBSR.
	Microprogetti Diversi programmi si basano sulla presenza dei micro-progetti. In alcuni casi (Reno Superiore), è l'obiettivo stesso che richiede questa struttura di progetto semplificata; in altri, sono i progetti ombrello che a loro volta finanziano i micro-progetti. Il programma Reno Superiore ha allocato 1,2 milioni di euro di FESR per microprogetti. Questi progetti sono cofinanziati al 60%, con un importo che può variare da 3.000 a 40.000 euro, e un massimo di un anno di durata. I partner devono essere provenienti dalla società civile per consentire un vero scambio tra le popolazioni. Secondo la valutazione del programma, l'idea era quella di distribuire i fondi equamente tra i 4 euro-distretti interessati. Il modulo di richiesta per questi microprogetti è semplificato e il processo di selezione è speciale. Tuttavia, la valutazione sottolinea che i vari Stati membri e anche i beneficiari auspicano una maggiore semplificazione, soprattutto in vista del prossimo periodo di programmazione. D'altra parte, il contributo di questi microprogetti agli indicatori di realizzazione è piuttosto modesto. Il programma Repubblica ceca-Polonia è suddiviso in 6 progetti ombrello, ciascuno portato da una euro-regione. Quindi ogni progetto ombrello può finanziare tre tipi di microprogetti: A: Progetto transfrontaliero classico con attività transfrontaliere B: progetto con 2 partner, con attività realizzate principalmente su un lato della frontiera C: progetti con attività su un lato del confine e con un partner osservatore dall'altro. Nel caso dell'Italia-Austria, ciascuno dei 4 territori organizzati come CLLD riceve fondi per gestire la strategia, lanciare gare d'appalto interne e valutarle. Ogni CLLD ha tre opzioni di progetto da approvare: Progetto di supporto alla gestione Piccoli progetti (<50 KEUR) Progetti medi (50 - 200 KEUR) I progetti sono preparati dal comitato interno di selezione dei progetti di ciascun CLLD. Anche i progetti di medie dimensioni e i progetti di gestione sono convalidati dall'AG del programma, gli altri sono immediatamente operativi.
COMUNICAZIONE ESTERNA ED INTERNA DEL PROGRAMMA	Il programma POCTEP ha rafforzato la comunicazione esterna negli ultimi anni. Si tratta di un programma già ben noto dagli attori del territorio (confine molto lungo, programma che distribuisce un molti fondi (circa 800 milioni di euro FESR nel 2000-2006)). Ma i beneficiari sono sempre aumentati. Il buon coinvolgimento degli Stati membri, delle regioni, delle università, degli attori locali, delle euro-regioni, delle euro-città, dei GECT sono stati elementi chiave, nonché il giusto legame con il resto del partenariato di cooperazione che esisteva ed esiste nello stesso territorio. Tutto questo rende la comunicazione molto dinamica.

	Gli strumenti di comunicazione migliorati sono: • Il sito web progettato come un booster di notizie • Focus sui social network, che sono più attivi del web • La visibilità del programma e dei progetti • Eventi concepiti come occasioni di formazioni piuttosto che come divulgazione di informazioni • Collaborazioni con agenzie di stampa in Spagna e Portogallo per raccontare storie umane di confine (esperienze di persone concrete, che raggiungono più facilmente i cittadini) Inoltre, la comunicazione è stata rafforzata anche dal lato del progetto: tutti i progetti sono tenuti ad avere un responsabile delle comunicazioni.
COME TENERE TRACCIA DEI PRODOTTI E DEI RISULTATI	L'introduzione della concentrazione tematica nel 2014-20, la revisione delle prestazioni e il rafforzamento del monitoraggio telematico dei progetti hanno prodotto importanti cambiamenti in questo compito centrale del SC. E il risultato è stato un più follow-up più dettagliato degli indicatori prodotti dai progetti. Il programma MED segue gli indicatori di attuazione attraverso tre canali paralleli: sulla piattaforma Synergy-CTE, sul sito web (i progetti scaricano i loro risultati) e sull'"aggregatore" (le informazioni di Synergie vengono utilizzate direttamente per attuare la relazione annuale di attuazione). L'audit è duplice: la dichiarazione da parte dei progetti è incrociata con la prova di produzione. Questo permette loro di convalidare gli obiettivi ed evitare il doppio conteggio. Il programma Marittimo fornisce automaticamente indicatori ai proponenti al momento della presentazione e fornisce una selezione di indicatori più opportuni per misura. Il progetto indica la quantità che si impegna a raggiungere. Il programma del Reno Superiore include un piano di programmazione strategico. Si tratta di un documento quadro che si basa su dati regolarmente monitorati (aspetti finanziari, indicatori di attuazione, progetti programmati e proiezioni di progetto in progettazione) e propone azioni per guidare la programmazione (piani d'azione e la presentazione regolare agli organi decisionali). Ad esempio, i bandi per progetti possono essere definiti sulla base di questo follow-up o possono essere inclusi criteri di selezione aggiuntivi.
MONITORAGGIO FINANZIARIO DA PARTE DEL PROGRAMMA.	Anche il monitoraggio finanziario nel 2014-20 è stato condizionato dalla revisione delle prestazioni e dal rafforzamento del monitoraggio telematico dei progetti. Per il programma Marittimo, il sistema di tracciamento online e l'introduzione di documenti contabili hanno ridotto gli errori e facilitato il controllo, anche se la piattaforma digitale non è ottimale. Tuttavia, le preoccupazioni di semplificare l'onere burocratico riguardano in modo molto particolare la gestione dei microprogetti. Questo è il caso del programma Reno Superiore, e anche del programma Repubblica ceca-Polonia, che sta persino considerando come semplificare i microprogetti nel prossimo periodo. Ridurre la burocrazia e fare un uso più ampio dei costi semplificati sono i suoi obiettivi. Il programma MED ha testato nel 2007-2013 e poi perseguito per 2014-2020 un "sistema di allarme" con indicatori di gestione per agire il più presto possibile in progetti che hanno problemi. Quando viene individuata una difficoltà, l'Unità di supporto e coordinamento organizza una visita al progetto, in cui analizza le cause delle difficoltà e fornisce raccomandazioni al responsabile del progetto. I problemi esaminati possono essere un ritardo del progetto nella programmazione o una prestazione insoddisfacente del partner o del leader. Altri elementi più normativi possono essere studiati durante queste visite, come l'audit trail o la concorrenza dei fornitori, ecc.

	Questi interventi prevengono i problemi e consentono anche l'adeguamento del budget di programma.
CONTROLLI DI PRIMO LIVELLO	**Controlli da parte di revisori esterni** Il controllo di primo livello per i partner del programma Marittimo è effettuato da esperti esterni preselezionati da un elenco, sul lato italiano e da una struttura pubblica sul lato francese. Ogni progetto ha un revisore contrattato attraverso un invito indirizzato a tre candidati indicati dall'AG dopo un'estrazione basata su una lista di candidati e che offre un pagamento che non può superare il 3% del valore da certificare. Questo appello si basa sulla legge 165 (lavoro professionale, regime semplificato). A parere dell'AG, i controllori esterni non sono sempre specializzati all'inizio, ma ricevono una formazione specializzata. Le zone CLLD del programma Italia-Austria seguono il seguente circuito finanziario: L'entità di implementazione esegue il progetto, deduce tutte le spese sulla base delle fatture indirizzate al progetto e invia il report al gruppo di azione locale (GAL) di riferimento. Il GAL verifica che le spese siano ammissibili al finanziamento e riferisce al controllore di primo livello (costi sostenuti dall'entità di implementazione, allegando la documentazione di riferimento. In caso di risultati positivi e di rispetto delle procedure previste dal programma, l'autorità di certificazione trasferisce l'importo del prestito al GAL (pari all'85% dell'importo speso e indicato dall'entità responsabile dell'attuazione) che consegna poi rapidamente questo ammontare alla parte che esegue il progetto. In caso di approvazione parziale o mancata approvazione della relazione da parte del CPN, il capofila riceverà il rimborso solo per la parte ammissibile del contributo concesso o non sarà rimborsato affatto. Le altre due categorie di progetti (intermedi e di gestione) seguono il circuito finanziario standard per i progetti standard di programma.
	Controlli dell'autorità di gestione Nel caso del programma del Reno Superiore, l'AG monitora tutte le spese sulla base delle richieste di pagamenti da parte dei beneficiari dei progetti, accompagnate da copie dei documenti giustificativi. Questo controllo di primo livello è costituito da due componenti: la revisione delle spese presentate e la verifica dei risultati finali presentati dai progetti. Secondo la valutazione del programma, 5 persone a tempo pieno sono dedicate al monitoraggio, e l'unico parere espresso sul loro carico di lavoro è la mancanza di tempo per pensare alle procedure e vedere come semplificarle.
MODALITÀ DI CAPITALIZZAZIONE	La capitalizzazione è al centro di tutti i programmi nel periodo 2014-2020, ma ce ne sono alcuni che hanno sviluppato strategie e azioni avanzate che possono servire da ispirazione. Uno di questi programmi è il programma MED, che ha progettato un sistema di capitalizzazione in tre fasi: • Prima del 2007, per MEDOCC, le attività di capitalizzazione si basavano su un approccio piuttosto "volontario". Sono stati auspicate e incluse nei moduli di candidatura, ma non erano realmente "obbligatorie. • Tra il 2007 e il 2013, sulla base dei feedback del periodo precedente, è stato testato un nuovo approccio alla capitalizzazione: un incarico di capitalizzazione è stato affidato, con un concorso pubblico, a un team di ricercatori. Sono stati istituiti gruppi tematici ed è stata istituita un'organizzazione sulla base di workshop. È stato costruito un programma di lavoro per migliorare il lavoro e i risultati di ogni progetto. Una delle principali difficoltà è stata che le attività di "capitalizzazione" molto spesso non erano preventivate nei progetti. Questo lavoro ha permesso la

Modalità di capitalizzazione (seguito)	produzione di risultati finali e l'inizio della creazione di reti di partner appartenenti allo stesso tema. Alcuni progetti sono diventati "leader" nel loro tema di lavoro. La creazione di una libreria online di risultati finali del progetto ha avuto un impatto significativo in quanto ha permesso ai progetti di migliorare il loro lavoro, ma ha imposto un requisito di qualità. Alcuni Stati membri hanno tenuto riunioni tematiche, con programmi FESR/FSE nelle regioni. per promuovere il trasferimento delle buone pratiche al mainstream. • Per il periodo 2014-2020, il processo di finanziamento è stato infatti integrato in un'organizzazione generale di progetti tra progetti "modulari" e "orizzontali". Lo scopo dei progetti orizzontali è quello di creare "comunità tematiche". Sono stati selezionati da un capitolato basato su criteri specifici, tra cui la capacità di organizzare il lavoro di sintesi tra diversi progetti dello stesso tema. Le valutazioni d'impatto non sono ancora state effettuate, ma il feedback del lavoro delle comunità mostra che l'esperienza è in sé un importante valore aggiunto: • (1) il risultato principale è quello di estrarre i progetti dai compartimenti stagni esistenti nei programmi Interreg tra progetti diversi, anche quando lavorano sugli stessi obiettivi. • (2) Il secondo risultato è quello di formare l'inizio di una base comune di conoscenza condivisa su un'area geografica. A differenza dei programmi in cui da una programmazione all'altra gli stessi attori locali producono gli stessi progetti senza alcuna nozione di "capitalizzazione" di cui possano beneficiare gli attori nella zona di cooperazione. • Gli eventi annuali del programma e gli eventi tematici permettono la diffusione delle esperienze dei progetti modulari. Sono in corso altri lavori di capitalizzazione, guidati dal programma, ma non sono valutabili in questa fase. Il programma Marittimo ha trattato la capitalizzazione con due approcci e livelli geografici: a livello nazionale con la CGET (esercizio incentrato sui risultati) e a livello interregionale con un progetto finanziato da Interreg Europe (Epicah), dedicato al tema del turismo sostenibile. Per questo programma, le domande si riferiscono al livello geografico ideale (programma, nazionale, transnazionale o interregionale?), alla opportunità o meno se disporre di risorse per azioni specifiche e alla necessità di avere un follow-up dei progetti che è il primo passo verso una buona capitalizzazione. Per quanto riguarda le azioni specifiche, l'AG si chiede se un bando specifico sarebbe lo strumento ideale e a chi indirizzarlo (a progetti finanziati o a soggetti esterni che hanno fatto progetti? un appello a esperti esterni con conoscenze tematiche del programma?). In ogni caso, il comitato di sorveglianza non ha approvato la proposta dell'AG di avere un bando di capitalizzazione per progetti approvati. Il follow-up come fase di preparazione alla capitalizzazione dovrebbe includere anche la specializzazione tematica del SC. La specializzazione tematica richiede lunghi periodi di tempo per il personale per sviluppare e approfondire la conoscenza dei soggetti, ma la scarsa stabilità del personale del Segretariato non lo rende possibile. Nel programma Marittimo, un piccolo gruppo di persone costituisce il SC. Il programma Francia-Svizzera organizza seminari sulla capitalizzazione, con un duplice obiettivo: Valorizzare il lavoro dei progetti; ma anche utilizzare il feedback degli attori locali per prefigurare il prossimo programma, in particolare sulle direzioni strategiche. Le testimonianze dei beneficiari offrono agli attori e ai partner l'opportunità di consultarsi e gerarchizzare le diverse priorità del programma futuro. In questo programma è presente un legame speciale con gli altri programmi che operano nel settore della cooperazione. Molti

	beneficiari del programma sono spesso anche impegnati in questi programmi; Spazio alpino, Europa nord-occidentale, ecc. Nel programma Mar Baltico, lo strumento di capitalizzazione è la piattaforma. Non vi è alcuna possibilità di proroghe di progetto per capitalizzare in quanto non sono consentiti altri partner o collegamenti ad altri programmi. La capitalizzazione nel Mar Baltico è strettamente legata all'EUSBSR.

ANALISI E CLASSIFICAZIONE DELLE BUONE PRATICHE O PRATICHE SPERIMENTALI

Le buone pratiche e le pratiche sperimentali identificate nei programmi che abbiamo preso in esame (si veda la lista nella parte introduttiva della Parte 2) presentano **vantaggi** e **svantaggi**, che sono nella maggior parte dei casi già stati messi in evidenza nel corso delle interviste.

Alcuni di questi elementi sono emersi dai **documenti di valutazione** di questi programmi. A complemento di tale ricerca documentale, per portare a termine l'analisi è stata anche messa a frutto l'esperienza e la conoscenza professionale degli stessi autori di questo rapporto.

I **commenti** (colonna 3) si riferiscono ad elementi specifici che devono essere confrontati con i vantaggi e gli svantaggi e l'esperienza degli autori che forniscono elementi aggiuntivi per determinare la trasferibilità.

Definizioni utilizzate:

Buone pratiche: le "buone pratiche" sono definite come gli strumenti e i metodi adottati dai programmi che hanno portato progressi in termini di efficacia dell'implementazione e raggiungimento degli obiettivi della CTE.

Pratiche sperimentali: sono considerati "sperimentali" quegli strumenti e metodi adottati dai programmi ma le cui valutazioni non sono (o non sono ancora) disponibili per poterne misurare completamente il valore aggiunto.

Classifica per "**livello di trasferibilità**" rispetto al programma ALCOTRA:

Nella quarta colonna della seguente tabella, proponiamo la classificazione delle buone pratiche in quattro categorie:

1 / Quelle che sono **"Facilmente trasferibili",** cioè possono essere trasposte senza richiedere importanti riorganizzazioni o un ritardo significativo nell'attuazione

2 / Quelle che hanno un livello di **"Trasferibilità media"**, ossia pratiche che richiederanno delle azioni e/o adattamenti preliminari più di rilievo per poter essere introdotte.

3 / Quelle che hanno un livello di **"Trasferibilità difficile"**. La loro implementazione richiederà un processo di trasformazione più lungo con diversi passaggi.

4 / Quelle giudicate **"Non trasferibili"** perché sono il risultato dell'adattamento a un contesto specifico e distante dalle condizioni e caratteristiche proprie al programma ALCOTRA.

In tutti i casi di adattamento delle buone pratiche, è necessario un approccio specifico. Questo approccio deve essere collaborativo per garantire buone condizioni di riuscita.

Le buone pratiche sono raramente trasferibili nella loro interezza. Solo una parte può essere adattata al programma.

Le buone pratiche non sono specifiche per un tipo di programma "transfrontaliero" o "transnazionale", solo i contesti differiscono; i problemi e le sfide sono le stesse.

Buone pratiche o pratiche sperimentali	Vantaggi	Svantaggi	Commenti	Livello di trasferibilità
GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE GENERALE DEL PROGRAMMA: ORGANIZZAZIONE DEL PROCESSO DECISIONALE				
Comitato di sorveglianza come unico organo decisionale	Semplificazione delle procedure. Vicinanza tra i diversi organi del programma e i progetti.	Combinazione di argomenti strategici e tecnici nelle riunioni del comitato di sorveglianza. Difficoltà a trovare rappresentanti che coprano entrambi gli approcci (strategico e tecnico) e quindi molteplicità di rappresentanti con profili diversi.	La scelta tra autorità unica o differenziata è talvolta condizionata da delle ragioni "storiche" o dalla cultura amministrativa del programma. Non è necessariamente più efficiente avere un unico organo se ci sono molti progetti da trattare in comitato e se è prassi del programma la discussione degli aspetti tecnici dei progetti durante la riunione.	**Non trasferibile**
Comitato di programmazione differenziato per trattare ed approvare i progetti	Specializzazione tecnica in riunioni per l'approvazione dei progetti. Questa opzione può essere favorevole per evitare conflitti di interesse se viene favorita la comunicazione di informazioni tecniche	Molteplicità di riunioni e immagine di complessità del processo decisionale nei confronti dei beneficiari. Gli aspetti politici del programma sono espressi solo alla fine del processo, il che può portare a un'immagine negativa del processo di selezione del progetto.	La specializzazione tecnica dei comitati può effettivamente rendere le riunioni più fluide. Ma ci sono altri motivi che possono influenzare questa fluidità. Ad esempio, il profilo dei membri del comitato di sorveglianza può anche determinare il tipo di discussioni tenute durante le riunioni. Membri tecnici piuttosto che politici danno una dimensione tecnica alle discussioni.	**Già praticato in ALCOTRA** e nel suo Comitato Tecnico

ORGANIZZAZIONE DELLA GESTIONE				
Strutture stabili per più programmazioni	Stabilità e creazione di rapporti fiduciari tra coloro che sono coinvolti nella gestione e nel partenariato. Mantenimento delle competenze tecniche acquisite dal personale di gestione.	Il cambiamento dell'AG consente di modificare e rinnovare le procedure ritenute inefficaci.	La localizzazione o la modifica delle strutture di un programma non è normalmente una scelta tecnica, ma piuttosto politica o di governance. In ogni caso, la stabilità non è necessariamente una garanzia di efficacia o di funzionamento regolare. La chiave per un buon funzionamento è piuttosto lo sforzo di creazione di legami di fiducia tra i vari attori. L'AG del programma Marittimo, che è stabile da più programmazioni, periodicamente richiede anche una conferma del proprio mandato. E per fare ciò, mette in discussione il proprio ruolo per ottenere una conferma del suo mandato.	**Facilmente trasferibile** Richiede: 1 / l'accordo sulla stabilità strutturale come nel 2014-2020 2 / un lavoro attivo per creare fiducia tra tutte le strutture (ad esempio, anche attraverso seminari di formazione o scambi regolari tra tutte le parti interessate) 3 / la stabilità del personale delle strutture, in particolare in seno al SC

Localizzazioni diverse per le strutture di gestione	Coniugare l'efficacia della gestione con le richieste di prossimità ai vari territori.	Problemi di connessione dei sistemi informatici AG-AC. Perdita di prossimità fisica tra gli organi di gestione.	La localizzazione in diversi territori può portare a difficoltà di comunicazione, ma ciò può essere risolto tramite contatti telefonici o incontri frequenti, allo scopo di costruire relazioni di fiducia. Professionalità e comunicazione fluida sono i fattori chiave.	**Già praticato in ALCOTRA** Per rafforzare l'approccio, si richiede: 1 / un lavoro attivo per costruire la fiducia tra tutte le strutture *(ad esempio attraverso seminari di formazione o scambi organizzati)* 2 / contatti frequenti tra le strutture attraverso riunioni fisiche o altro 3 / un rappresentante del SC che abbia una relazione privilegiata con tutte le strutture e il riconoscimento di tutti 4 / una rappresentanza equilibrata dei territori, preferibile a criteri basati esclusivamente sulla competenza tecnica.

Contratti di lavoro del SC firmati da un'entità diversa rispetto all'AG (GEIE, società pubblica, GECT)	Adattamento alle esigenze del SC: personale internazionale non funzionario, contratti a tempo indeterminato.	In alcuni paesi, gli enti pubblici presentano forti limitazioni legali nella gestione dei programmi e spesso preferiscono passare attraverso un sistema di contratti di regime privato.	GECOTTI in Francia e la società del comune di Vienna sono buoni esempi di una combinazione di efficienza, che soddisfa le esigenze dei programmi e preserva la neutralità all'interno del SC. Il personale assunto ha la stabilità richiesta da questo tipo di programma. Tuttavia, la creazione di un GEIE richiede tempo e soprattutto una visione strategica.	**Già praticato in ALCOTRA** *(una società esterna alla regione gestisce i contratti del personale).* Per rafforzare l'approccio, si richiede: 1 / contratti adattati ai compiti specifici di un SC internazionale. 2 / una prospettiva di stabilità per attrarre personale qualificato internazionale. 3 / chiarezza nei rapporti professionali tra la regione che ospita il SC, lo SC stesso e l'AG
GECT come AG	Coinvolgimento nella gestione dei diversi territori, garantendo al contempo l'efficienza.	Bisogno di definire molto chiaramente i ruoli di questa AG. Processo di realizzazione lungo.	Nel caso del GECT della Grande Région, la legge applicabile ha un'influenza fondamentale sull'efficienza della gestione: la legge lussemburghese consente, ad esempio, di stipulare un contratto di diritto privato con il personale del SC. Questa modalità di gestione è un fattore di stabilità del programma per il partenariato.	**Difficilmente trasferibile** 1 / Richiede un orientamento politico molto forte e chiaro 2 / Il GECT potrebbe semplicemente svolgere un ruolo di servizio puramente tecnico per la gestione dei contratti dei servizi comuni del programma (SC, supporto aggiuntivo all'AG, controllo esterno unificato di primo livello, comunicazione, eventi)

Specializzazione tematica e / o territoriale dei membri SC	Migliore risposta alle esigenze tematiche e / o territoriali dei progetti.	Costi più elevati e necessità di investire in contratti a lungo termine	La specializzazione del personale SC ha due prerequisiti: equipe sufficientemente grandi e stabili. La crescita delle competenze delle equipe è sempre stata vantaggiosa per l'efficacia dei programmi.	**Facilmente trasferibile** Richiede: 1 / un numero sufficiente di persone nel SC per coprire tutti i temi e / o territori 2 / formazione tematica specifica. 3 / una prospettiva di stabilità del personale
Il decentramento di alcuni compiti del SC	Migliore risposta alle esigenze territoriali dei progetti.	Rischio di mancanza di coordinamento nelle attività di gestione del programma.	Il decentramento del SC è un'eccezione, si tratta piuttosto di rafforzamento dei ruoli delle antenne. Poiché un buon coordinamento con l'AG e l'AC all'interno del SC è un punto chiave per il funzionamento del programma, i programmi che si basano su antenne locali forti conferiscono loro un ruolo secondario.	**Difficilmente trasferibile** Richiede: 1 / un SC stabile e con relazioni professionali chiaramente stabilite tra tutte le strutture 2 / accordo tra tutti i partner sulla migliore distribuzione geografica 3 / forte capacità di coordinamento da parte dell'AG

Rete di punti di contatto nazionali	Migliore risposta alle esigenze territoriali dei progetti. Migliore efficacia della politica di comunicazione.	Poiché queste non sono strutture obbligatorie, esiste il rischio che ogni SM si organizzi in modo diverso e che ciascun territorio riceva assistenza diversa.	Questo tipo di rete è una figura frequente nei programmi transnazionali e interregionali in cui non è possibile il decentramento delle strutture.	**Livello medio di trasferibilità** Richiede: 1 / accordo tra tutte le parti interessate sulla pertinenza di questa soluzione 2 / coordinamento con i compiti dei partner
GOVERNANCE E COINVOLGIMENTO DEL PARTENARIATO				
Le funzioni di animazione dei coordinatori territoriali considerate come un progetto	Vicinanza ai territori, ai responsabili di progetto e al pubblico in generale.	Aumento del rischio di conflitti di interesse	Ad esempio, POCTEFA considera l'animazione territoriale come un progetto e lo gestisce come tale. Questa buona pratica consente da un lato l'equilibrio tra i diversi territori e dall'altro l'efficacia dell'animazione, in quanto i coordinatori rendono conto delle loro attività.	**Facilmente trasferibile** Richiede: 1 / un accordo su questo tipo di organizzazione 2 / la preparazione delle procedure nella gestione dell'AT

Comitati territoriali per l'analisi delle domande di progetti	Prossimità dei territori e buona conoscenza delle priorità.	Necessità di inquadramento rispetto al funzionamento di Interreg. Risorse umane aggiuntive anche dal SC. Rischio di privilegiare le priorità locali perdendo il quadro generale del programma.	Questi comitati propongono candidature per l'approvazione da parte del comitato di programmazione. Non è solo un'esigenza del partenariato, ma soprattutto assicura che i progetti scelti corrispondano alle priorità territoriali e non siano solo sviluppi tecnici ben lontani dai bisogni reali.	**Livello medio di trasferibilità** Richiede: 1 / un accordo su questo tipo di organizzazione 2 / personale dal SC per assicurare i collegamenti permanenti con questi comitati 3 / la formazione specifica dei membri di questi comitati
Rappresentazione dei livelli NUTS 3 e dei comuni	Rappresentatività di tutti i livelli territoriali nel processo decisionale.	Molteplicità di rappresentanti nelle riunioni.	Marittimo e altri programmi hanno usato organizzazioni "ombrello"	**Già praticato in ALCOTRA**
Buone pratiche o pratiche sperimentali	Vantaggi	Svantaggi	commenti	Livello di trasferibilità
Progetti "ombrello" (Interreg CZ-PL)	Risposta alle esigenze dei territori precedentemente organizzati in modo transfrontaliero e possibilità di avvicinare i finanziamenti agli attori locali (microprogetti).	Complessità per la gestione a livello di programma se i temi scelti da ciascun progetto non coincidono sempre con gli assi prioritari (o ne combinano diversi).	Questi 6 progetti ombrello consumano tutti i fondi delle operazioni del programma, e questo è stato messo in discussione dalla Commissione. Probabilmente, questo decentramento non ha strutture sufficienti (organismi intermedi, ad esempio) e non consente di avere il controllo dell'intero sistema di gestione.	**Non trasferibile**

CLLD che copre l'intero confine con 4 sottoregioni (Interreg IT-AT)	Risposta alle esigenze dei territori e possibilità di avvicinare i finanziamenti ai cittadini (microprogetti e progetti di medie dimensioni).	Lunga procedura di realizzazione, si tratta di capitalizzare un processo bottom-up (laddove esiste)	L'approccio che enfatizza le modalità di sviluppo locale (CLLD, ITI[4], euro-regioni ecc.) Promuove il consolidamento di comunità transfrontaliere sostenibili.	**Difficilmente trasferibile** È un processo a livello locale che richiede tempo e il programma potrebbe semplicemente favorire l'emergere di una governance locale transfrontaliera.
PROGRAMMAZIONE, TERMINI DI INVITI A PRESENTARE PROGETTI				
Presentazione progetti in una fase	Procedura più semplice per gli organi di gestione del programma	I responsabili di progetto devono scrivere l'intero progetto senza sapere se risponde alle esigenze del programma. I membri del comitato di sorveglianza normalmente non sono a conoscenza delle domande presentate. Il tempo perso nella preparazione di proposte scartate è maggiore	La scelta tra 1 fase o 2 deve essere effettuata tenendo conto del contesto del programma. Ad esempio, nel caso del programma MED, la tipologia dei progetti è piuttosto complessa e i termini precisi di riferimento filtrano le candidature di progetti a monte. Quindi 1 fase è adatta per questo programma. In altri casi, le due fasi consentono di orientare i proponenti verso gli obiettivi del programma o di filtrarli.	**Già praticato in ALCOTRA**

[4] L'ITI è uno strumento di finanziamento a valere sui fondi FESR (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale) e FSE (Fondo Sociale Europeo). Esso facilita la realizzazione di progetti adattati al Contratto della Città al fine di sostenere le zone prioritarie del territorio.

Presentazione progetti in 2 fasi	Migliore indirizzamento delle domande verso gli obiettivi del programma. Maggiore consapevolezza del comitato di vigilanza delle candidature. Procedura più adatta a proponenti che non sono sicuri della coerenza delle loro idee progettuali alle priorità del programma. Riduzione dei tempi dedicati all'elaborazione delle candidature.	Procedura più lunga per gli organi di gestione del programma e più impegnativa in termini di risorse umane. Procedura più lunga anche per i beneficiari: tempi di istruttoria e approvazione più lunghi.	A seconda del tempo investito dalla Comitato di Vigilanza e dal SC, il sistema in 2 fasi può orientare la composizione ottimale della partnership e consentire una concentrazione delle risorse del programma. In realtà, questo sistema è di aiuto per i programmi che hanno un'idea precisa del tipo di progetti che desiderano finanziare.	**Livello medio di trasferibilità** Richiede: 1 / Individuazione della necessità delle 2 fasi per aiutare i proponenti a rispondere alle aspettative del programma. 2 / Un buon livello di capacità tecnica presso il SC per il processo di istruttoria 3 / Eventualmente, il partenariato del programma può essere associato al processo, in particolare all'istruttoria (con gli stessi obiettivi di indirizzare i progetti verso le esigenze del territorio)

Inviti a presentare proposte "a sportello"	Adattamento alle esigenze dei richiedenti. Istruttorie più fluide durante la programmazione (senza sovraccarichi di lavoro).	Adattamento di tali candidature alle riunioni del comitato di vigilanza/ programmazione. Incertezza per l'organizzazione del lavoro all'interno del SC. Incertezza sul consumo di fondi verso la fine della programmazione.	Questo metodo è il più efficace per avere progetti nel pieno rispetto degli obiettivi del programma e delle esigenze dei territori. Gli inviti a presentare proposte a sportello (sempre aperti) devono essere accompagnati da una specifica organizzazione interna per assicurare il lavoro di istruttoria dei progetti. Nel caso del Reno-Superiore, la procedura monofase e la presentazione delle proposte sempre aperta sono combinate. Questo sistema impone una relativa versatilità del personale responsabile del programma e una buona preparazione sulle specifiche sfide territoriali.	**Livello medio di trasferibilità** Richiede: 1 / Constatazione del bisogno di questo tipo di modalità di candidatura per attirare più richiedenti 2 / Adeguamento delle procedure interne al SC e anche delle riunioni dei comitati

Inviti a presentare proposte sperimentali	Esplorare le connessioni di Interreg con altri programmi. Dare una dimensione transnazionale ai progetti che non ce l'hanno. Attrazione di nuovi partner. Aumento della visibilità del programma. Utilizzo di fondi limitati disponibili.	Complessità nella formulazione e attuazione del progetto. Incertezza sul loro contributo al quadro delle prestazioni.	Il lancio di inviti a presentare proposte sperimentali come quello di Central Europe necessita di una visione strategica. Questa non è la prima scelta da fare se l'obiettivo è solo quello di consumare i fondi residui avanzanti.	**Livello medio di trasferibilità** Richiede: 1 / Constatazione del bisogno di tali inviti per rafforzare il collegamento con altri programmi o per raggiungere altri obiettivi strategici del programma. 2 / Questo metodo può essere utilizzato come esperimento per "testare" temi o target specifici che potrebbero entrare a far parte della programmazione successiva.

La programmazione	Assicurazione per il programma che tutti i fondi saranno consumati dai progetti. Possibilità per i progetti performanti di avere più risorse per completare la loro cooperazione.	Rischio che i progetti consumino più fondi del tasso specificato.	Una revisione intermedia dei progetti può aiutare a indirizzare meglio il rischio e sapere quale sarà il probabile tasso di consumo di ciascuno. I programmi con una gestione finanziaria specifica e un monitoraggio continuo dei progetti non presentano questo tipo di problema. La scelta è strategica, o il programma interviene raramente nei progetti (ad es. per motivi spesso politici), oppure con l'accordo del partenariato è più interventista.	**Facilmente trasferibile** Richiede: 1 / Constatazione del bisogno di questo tipo di soluzione per consumare tutti i fondi 2 / Calcolo continuo del tasso di impiego delle risorse dei progetti per conoscere il rischio reale. 3 / Una revisione intermedia di tutti i progetti per eventualmente modificare i loro contratti 4 / Previsione di questo tipo di soluzione nel DOMO

PROCEDURA DI SELEZIONE PER LE DOMANDE				
Istruttoria condivisa fra SC-partenariato	Coinvolgimento dei territori nell'istruttoria dei progetti, in ragione della loro buona conoscenza dei bisogni territoriali. Dimensione locale nella definizione delle priorità delle candidature e nella comprensione degli effetti previsti sul territorio.	Onere burocratico per i responsabili del progetto. Risorse umane aggiuntive necessarie del SC.	POCTEFA e POCTEP utilizzano questa modalità. Implica una certa complessità organizzativa, ma garantisce due elementi chiave nella cooperazione transfrontaliera: il coinvolgimento del partenariato e la selezione di progetti ben ancorati sul territorio.	**Livello medio di trasferibilità** Richiede: 1 / Un'organizzazione omogenea tra tutti i partner 2 / Formazione specifica per i partner 3 / Coordinamento e monitoraggio specifico all'interno del SC
Istruttoria condivisa fra SC-SM	Appropriazione del processo di istruttoria da parte degli organi principali del programma.	Mancanza di coinvolgimento da parte dei territori e degli organi rappresentativi delle comunità direttamente all'interno dell'area del programma. Rischio di distanza tra programmi e beneficiari finali.	Utilizzato nel caso di programmi in cui il coinvolgimento degli Stati membri nella gestione è più importante o nei casi di programmi più piccoli geograficamente (2 Mari). È utilizzato anche in CZ-PL.	**Già praticato in ALCOTRA** Per migliorare la pratica, sarebbe necessario: 1 / garantire l'omogeneità del coinvolgimento territoriale nei due Stati membri 2 / collegare questo approccio con quello delle buone pratiche precedenti (istruzione condivisa con i territori)

Consultazione di territori al di fuori della zona	Partecipazione all'istruzione dei territori nei casi di applicazione della regola della flessibilità del 20%.		Alcune istituzioni hanno sedi in città e territori non inclusi nell'area di cooperazione. Se la loro partecipazione è considerata necessaria questa opzione è inevitabile.	**Facilmente trasferibile.** 1 / questo metodo consente la costruzione di reti di partner all'interno dei progetti in coerenza con determinate esigenze del territorio *(ex nel campo della ricerca)*
TIPI DI PROGETTI				
Progetti semplici vs strategici	Adattamento alle esigenze tematiche o alla governance del programma.	Quando c'è una proporzione maggiore di progetti "preprogrammati" con, spesso, un coinvolgimento istituzionale elevato, questo comporta un allontanamento della partecipazione della società civile	Ogni programma è libero di configurare la struttura dei suoi progetti. Con il progredire delle programmazioni, lo sviluppo di progetti strategici è più sofisticato. Organizzare audizioni di candidati per progetti strategici (1) migliora la loro qualità e (2) riduce significativamente le questioni relative al conflitto di interessi	**Livello medio di trasferibilità** Richiede: 1 / Chiarezza degli obiettivi prioritari condivisi 2 / Una definizione specifica di "progetti strategici" basata sugli obiettivi da raggiungere con questo tipo di progetti 2 / l'organizzazione delle istruttorie e delle procedure di follow-up adattate a questi obiettivi
Buone pratiche o pratiche sperimentali	Vantaggi	Svantaggi	commenti	Livello di trasferibilità

Architettura modulare	Adattamento alle esigenze di cooperazione dei partner. Adattamento alle esigenze tematiche o alla governance del programma.	Complessità di architettura e gestione.	Il programma MED si è evoluto nella sua strutturazione di progetti per arrivare all'architettura forse più innovativa di tutto Interreg. Gli attori del territorio e le autorità del programma approvano questa evoluzione, che risponde alle esigenze di un territorio tanto complesso quanto vasto. Uno dei vantaggi di questo metodo è quello di promuovere un ottimo abbinamento tra le problematiche del territorio e i progetti. Solo una parte di questo metodo può essere trasferibile.	**Livello medio di trasferibilità** 1 / Riconoscimento della necessità per questo tipo di organizzazione per consentire diversi livelli di cooperazione tra i beneficiari di ALCOTRA 2 / Strategia di comunicazione per trasmettere il messaggio agli attori del territorio evitando l'immagine della complessità 3 / Notevole capacità di controllare il processo, distinguere chiaramente le diverse opzioni, gestire bene i tempi di attuazione del programma
Progetti "piattaforma"	Adattamento ai bisogni di collegamento con le strategie macroregionali		Caso speciale del Mar Baltico. Tuttavia, sono piattaforme dalla portata limitata poiché non sono ammessi nuovi partner fuori dai programmatori	**Non trasferibile**

Buone pratiche o pratiche sperimentali	Vantaggi	Svantaggi	commenti	Livello di trasferibilità
Micro-progetti	Avvicinare il programma ai cittadini e alle piccole strutture. Adattamento alle esigenze tematiche. Opportunità di gettare le basi per progetti futuri più grandi	Basso impatto sul quadro delle prestazioni del programma[5]. Sistema di gestione troppo pesante per piccole strutture.	Diversi programmi transfrontalieri li hanno previsti: Reno-Superiore[6], CZ-PL, IT-AT, ciascuno con uno scopo e un contesto diversi. Questa opzione favorisce il rinnovo del pubblico target del programma.	**Livello medio di trasferibilità** Richiede: 1 / Riconoscimento di questo tipo di progetti per avvicinarsi alla società civile (o ad altri obiettivi) 2 / Organizzazione delle istruttorie e procedure di follow-up adattate a questo tipo di progetti 3 / Applicazione di sistemi di costo semplificati per alleggerire il carico sui richiedenti

[5] Secondo i documenti disponibili ad oggi, la riserva di performance deve scomparire per il 2021/2027. Il quadro di performance rimane.

[6] Nel quadro del Reno-Superiore, i microprogetti hanno un finanziamento da 3 000 € a 4 000 € e una durata massima di un anno. I partner devono provenire dalla società civile.

COMUNICAZIONE ESTERNA E INTERNA DI PROGRAMMA				
Stretto legame con tutti gli attori del territorio	Dinamismo nella comunicazione. Ampliamento di potenziali promotori di progetti.	Rischio di dimenticare la strategia di comunicazione e gli obiettivi transfrontalieri del programma	Il programma POCTEP ha rafforzato la sua comunicazione nel periodo 2014-2020.	**Facilmente trasferibile** Richiede: 1 / Un lavoro attivo per rafforzare i collegamenti con tutti gli attori del territorio che non sono beneficiari e che fanno comunicazione (università, organizzazioni economiche e civiche ecc.)
Eventi concepiti come formatori anziché come disseminatori di informazioni	Contributo allo sviluppo delle tematiche nel programma. Opportunità di introdurre nel programma contenuti tecnici, relatori e nuove istituzioni	Bisogno di risorse tematiche per l'organizzazione di eventi.	POCTEP. Tenendo conto del fatto che anche la comunicazione si evolve, i destinatari sono sempre più esigenti con il contenuto degli eventi. D'altra parte, eventi più formativi attirano un pubblico più informato che può sviluppare progetti di migliore qualità.	**Facilmente trasferibile** Richiede: 1 / Un cambiamento nella progettazione degli eventi del programma e un focus sui temi che il programma considera prioritari. 2 / Delle risorse umane aumentate e formate

Obbligo di un responsabile della comunicazione per progetto	Migliore monitoraggio della comunicazione di un progetto.	Risorse umane aggiuntive necessarie.	Alcuni programmi tra cui POCTEP hanno scelto questa opzione.	**Livello medio di trasferibilità** Richiede: 1 / Previsione nel DOMO. 2 / Una ridefinizione degli obiettivi della comunicazione nei progetti che non dovrebbero limitarsi alla diffusione delle informazioni ma a partecipare a un processo di condivisione e capitalizzazione. 3 / Assegnazione di fondi aggiuntivi ai progetti, o se necessario utilizzare i fondi rimanenti.
PROCEDURE PER MONITORARE RISULTATI E RISULTATI				
Indicatori di tracciamento su 3 settori paralleli	Incrocio di dati, assicurazione e conteggio singolo.	Presumibilmente la nuova programmazione introdurrà cambiamenti significativi negli indicatori.	Con questo sistema, il programma MED sta sperimentando requisiti di monitoraggio, che probabilmente saranno più immediati in futuro. Ci sarà anche bisogno di un controllo immediato (anziché un controllo ex post).	**Facilmente trasferibile** Richiede: 1 / Risorse umane presso il SC per rafforzare il monitoraggio

Proposta automatica di indicatori ai richiedenti	Facilitazione dell'attività di selezione dell'indicatore.	La programmazione deve essere ben eseguita perché diventa impossibile adattare gli indicatori durante il programma.	In questo caso Marittimo.	**Facilmente trasferibile** Richiede: 1 / buona programmazione 2 / l'adattamento del sistema di gestione
Pianificare la programmazione strategica	Monitoraggio di tutti gli aspetti relativi ai progetti e possibilità di intraprendere azioni in caso di necessità.		Il Reno Superiore ne è esempio.	**Livello medio di trasferibilità** Richiede: 1 / Uno studio dei rischi che possono influire sull'esecuzione del programma 2 / Scrivere un piano con le sue azioni

MONITORAGGIO FINANZIARIO				
Utilizzare un sistema di allerta per il monitoraggio finanziario e organizzare una procedura di intervento	Questo metodo è semplice da impostare se c'è l'accordo dei partner del programma. Rende il monitoraggio del progetto e la gestione finanziaria più efficienti	È necessario disporre di personale qualificato negli organi di gestione.	Questa opzione consente di adattarsi alla realtà di progetti e partenariati che, durante la loro attuazione, possono incontrare problemi imprevedibili (ex cambio di orientamento politico). Questo metodo è efficace solo se le raccomandazioni proposte durante la visita del progetto sono di rilievo *(es. modifica del partenariato, cambio di leader, ricomposizione / riduzione del budget ecc.)*	**Facilmente trasferibile:** Richiede: 1 / Un lavoro di restituzione di esperienze sulle principali difficoltà esistenti nei progetti. 2 / Istituire un sistema di allerta con punti di vigilanza. 3 / Organizza un protocollo di intervento, visita + raccomandazioni.
CONTROLLI DI PRIMO LIVELLO				
Controlli effettuato da esperti esterni	Flessibilità e velocità nell'attività di controllo. Possibilità di costruire una comunità di revisori esterni professionalizzati secondo i criteri Interreg	Rischio di mancanza di specializzazione dei controller, che deve essere evitata con una formazione specifica	Questo metodo è più efficace che se tutti i progetti sono nello stesso regime. Se coesistono diversi sistemi, i freni diventano di nuovo importanti. L'esperienza ha dimostrato che questa opzione favorisce l'instaurazione di un dialogo diretto con i responsabili del trattamento che deve essere gestito con misure limitanti (rotazione dei controllori).	**Facilmente trasferibile** (questa è la pratica dal lato FR ALCOTRA e dal lato IT del programma marittimo IT-FR)

Buone pratiche o pratiche sperimentali	Vantaggi	Svantaggi	commenti	Livello di trasferibilità
Controlli effettuati dall'autorità di gestione	Garanzia di qualità dei controlli. Qualità omogenea in tutti i progetti.	Aumento del carico di lavoro presso l'AG Rischio di controllo più lento. Maggiore rischio di introdurre errori di sistema.	Opzione scelta dal Reno-Superiore. È la qualità del servizio che garantisce l'efficienza del sistema. Quindi la formazione del personale incaricato.	**Livello di trasferibilità difficile** Richiede: 1 / un aumento significativo delle risorse umane all'interno dell'AG 2 / una conoscenza approfondita dei contesti legali in Francia e in Italia da parte dello staff

MODALITÀ DI CAPITALIZZAZIONE				
Sistema di capitalizzazione organizzato secondo una specifica tipologia di progetto (ex-MED)	Efficacia della capitalizzazione. Coinvolgimento di progetti nella capitalizzazione e appropriazione dell'approccio. Indice di maturità del programma.	Il processo di capitalizzazione impone requisiti di efficienza e collaborazione. I progetti che non si integrano o si integrano male nel sistema stanno dimostrando la loro mancanza di pertinenza nel programma. Sono necessarie risorse aggiuntive per questa attività.	Parallelamente alla tipologia dei progetti, il sistema di capitalizzazione MED è uno dei più sofisticati di Interreg e risponde a una storia e dinamica di lavoro ben consolidata. L'ambito strategico di questo sistema prevede risorse aggiuntive, più prontamente disponibili per AT più elevati.	**Livello medio di trasferibilità** Richiede: 1 / Assegnare ai progetti tematici (ad es. Tipo PITEM) il ruolo di federare tutti i progetti che lavorano sullo stesso tema. 2 / Fornire finanziamenti a questi progetti per questo compito. 3 / Aprire la possibilità di associare progetti CTE partecipanti ad altri programmi che operano nell'area di cooperazione.
Capitalizzazione geograficamente separata (ex programma Marittimo)	Adattamento alle esigenze dei territori: ogni regione / istituzione può scegliere le politiche da capitalizzare. Opportunità di pensare al livello appropriato per capitalizzare.	Capitalizzazione non omogenea nel programma. Risorse umane dedicate alla SC.	Questa opzione è rilevante se viene effettuata una valutazione del suo plusvalore	**Livello medio di trasferibilità** Richiede: 1 / Un accordo con i partner sul loro livello di capitalizzazione 2 / A seguito dal SC

Organizzazione di seminari di capitalizzazione (es: Francia Svizzera)	Adattamento alle esigenze del programma.	Questo metodo funziona solo se esiste una collaborazione efficace tra i progetti e il programma. Livello di capitalizzazione limitato.	Livello di capitalizzazione di base, ma necessario per costruire sistemi più complessi. Il suo valore aggiunto è quello di fare affidamento sull'esperienza del progetto per creare capitalizzazione e gettare le basi per la programmazione futura. Ossia, considera i progetti come partner e non solo come beneficiari.	**Facilmente trasferibile:** Richiede: 1 / Adottare un approccio collaborativo con i progetti dando un ruolo di feedback dell'esperienza a tutti e non solo a quelli considerati "esemplari" 2 / Organizzare un gruppo di lavoro associato alla task force per preparare la programmazione futura.
Creazione di una piattaforma di capitalizzazione (es: Mar Baltico)	Adattamento alle esigenze del programma.	Livello di capitalizzazione limitato a questo quadro. Nessuna possibilità di collegamento con altri partner o programmi.	Questo sistema richiederà una valutazione dei benefici per l'intera area di cooperazione. Vale a dire, come e perché gli attori della zona si sono appropriati (o no) gli elementi contenuti nella piattaforma.	**Non trasferibile**

TAVOLA DI SINTESI: QUALCHE BUONA PRATICA IDENTIFICATA

Come risultato di questa fase, una selezione delle principali buone pratiche osservate:

Le tematiche	Buona pratica 1	Buona pratica 2	Buona pratica 3
La governance	Comitato di programmazione differenziata per l'approvazione dei progetti	Contratto di lavoro firmato da un organismo indipendente all'AG	Creazione di legami di fiducia tra le autorità collocate in luoghi differenti
L'istruttoria dei progetti	Combinazione di inviti a presentare proposte in 1 o 2 fasi con dei bandi a sportello	Istruttoria condivisa SC-partenariato/SM	Bandi sperimentali
Il monitoraggio dei progetti	Piano per la programmazione strategica	Monitoraggio degli indicatori su 3 settori paralleli	Proposizione automatica degli indicatori ai proponenti
L'animazione del programma	Animazione territoriale gestita in modalità progetto	Indipendenza degli animatori de l'AG/SC	Definizione dei compiti degli animatori in specifiche convenzioni
La capitalizzazione	Capitalizzazione come tipologia di progetto	Capitalizzazione differente secondo le necessità specifiche dei territori/istituzioni	Capitalizzazione attraverso dei seminari
Comunicazione	Legame stretto con tutti gli attori del territorio	Eventi concepiti come formativi piuttosto che come disseminazione di informazioni	Obbligo di un work package e di una figura dedicata specificamente alla comunicazione

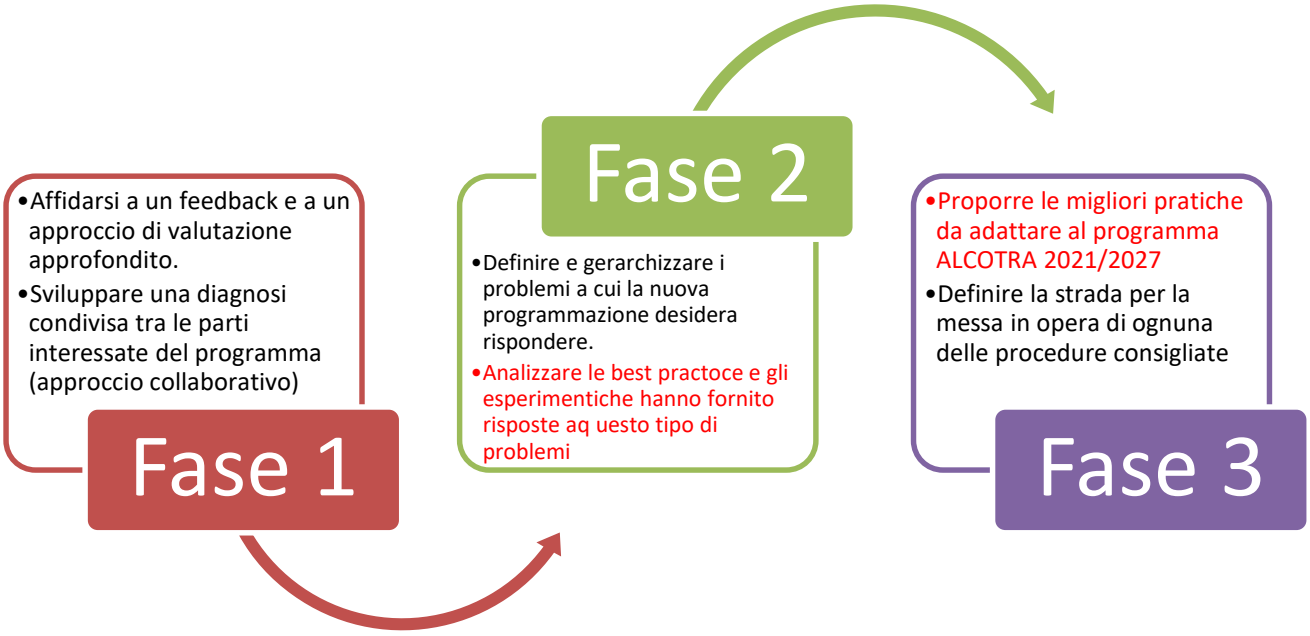
ELEMENTI DA CONSIDERARE PER LA IDENTIFICAZIONE DELLE BUONE PRATICHE

Dopo il censimento e l'analisi delle migliori pratiche e degli esperimenti che i programmi CTE hanno utilizzato durante gli ultimi periodi di programmazione, è necessario effettuare delle scelte.

Sulla base dell'esperienza dei programmi studiati, queste scelte sono principalmente a due diversi livelli:

- I principali problemi che il programma vuole affrontare.
- L'elenco degli strumenti e dei metodi disponibili (Buone pratiche) per ogni problema.
- L'attuazione delle scelte fatte.

Questo fa parte del seguente processo in tre passaggi principali:



Sono questi due punti l'oggetto di questo lavoro di benchmarking

Gli altri punti devono essere completati dopo le varie riunioni (comitato tecnico e di sorveglianza) al fine di raccogliere tutte queste motivazioni

QUALI TRASFORMAZIONI PER QUALI OBIETTIVI?

Le trasformazioni dei programmi CTE affrontano alcune grandi sfide.
Una scelta tra queste sfide è una fase preliminare che dovrebbe aiutare a guidare la selezione delle buone pratiche.
Tutti i programmi che hanno apportato miglioramenti/trasformazioni significativi hanno effettuato questo tipo di analisi, che ci è stata confermata durante le interviste.
Ne abbiamo elencati alcuni come aiuto alla decisione in merito a queste scelte (tabella della pagina seguente):

Motivazioni principali: Questioni chiave	Obiettivo globale	Esempio dei tipi di buone pratiche coinvolte.
Alla ricerca di un equilibrio tra l'assegnazione delle risorse destinate alla gestione e quelle per l'animazione e il raggiungimento degli obiettivi del programma in seno ai team responsabili del programma.	Rimuovere i programmi CTE da situazioni di permanente o occasionale "*overload*" di gestione che vengono a scapito di animazione e miglioramento di progetti e programmi.	• L'implementazione di pratiche di collaborazione tra i team. • Formazione mirata • Riorganizzazione in diversi poli distinti. • Organizzazione del sistema di monitoraggio/accompagnamento dei progetti (cfr. BP: Follow-up finanziario)
Trovare una migliore corrispondenza tra il programma e le esigenze attuali del territorio	Organizzare il programma per essere un facilitatore dell'innovazione a livello territoriale e fare in modo che le acquisizioni diventino politiche integrate nel mainstreaming,	• Promuovere lo sviluppo locale, la governance locale (CLLD o altro) e gli approcci dal basso verso l'alto • Ricerca di una più stretta sinergia con FESR • Cambiamenti nei tipi di bandi di progetti, compreso l'uso di chiamate sperimentali o modulari. • Processo di capitalizzazione continua. • Coinvolgimento più importante dei rappresentanti eletti • Coinvolgimento in politiche macroregionali/transnazionali
Ricerca di efficacia e efficienza di programma in generale	Sfruttare al meglio le risorse per raggiungere gli obiettivi del programma	• Distribuzione flessibile dei ruoli all'interno degli organi di gestione • Diminuzione delle risorse (finanziarie e umane) per attività tecniche/amministrative che non costituiscono un valore aggiunto al programma. • Integrazione dei problemi finanziari nel monitoraggio dei progetti (cfr. BP per il follow-up finanziario) • Aumento delle risorse per il monitoraggio, le valutazioni e le capitalizzazioni.
Ricerca per migliorare i progetti nella prospettiva delle sfide future sul territorio	Promuovere la costruzione di reti di partner su alcuni temi chiave per il territorio (ambiente, rischi, ecc.). Consolidare una visione di sviluppo condivisa nel territorio del programma.	• Partenariati di progetto aperti (nell'ambito delle possibilità offerte dai regolamenti) ai partecipanti esterni e alla CTE o ad altre collaborazioni che abbracciano gli stessi territori. • Modificare la comunicazione associando altri programmi per promuovere scambi e capitalizzazione.

UN ALTRO FATTORE DA CONSIDERARE PER QUANTO RIGUARDA LA TEMPORALITÀ: CAMBIAMENTI STRUTTURALI E FUNZIONALI NEI PROGRAMMI

Come risultato di questa analisi delle migliori pratiche e delle condizioni in cui sono state attuate nel corso dei programmi CTE durante gli ultimi due programmi (2007-2013 e 2014-2020) possiamo vedere che possono essere identificate due categorie principali: trasformazioni "strutturali" e "funzionali".

Le trasformazioni strutturali sono quelle che fanno parte della governance e in particolare la distribuzione del processo decisionale nel programma: la creazione di una struttura autonoma come il GECT per esempio.

Queste modifiche sono state più spesso implementate dopo uno o più periodi di programmazione. Si tratta di cambiamenti piuttosto lunghi che richiedono scelte "politiche" e consenso da parte del partenariato. Queste scelte hanno conseguenze importanti e fanno parte di un approccio che mira ad essere sostenibile.

Tutte le altre modifiche nell'organizzazione del programma sono cambiamenti funzionali: l'organizzazione della programmazione, i bandi per progetti, follow-up, gli organi di gestione del programma, capitalizzazione, ecc. Essi hanno in comune che sono stati organizzati abbastanza rapidamente da una programmazione all'altra.

Un elemento chiave è presente in tutte le situazioni che hanno generato questi sviluppi: un lavoro importante e in partnership di raccolta dei feedback da parte dei team incaricati dei programmi. Questo approccio è stato spesso accompagnato da esperti esterni.

In tutti i casi studiati, le trasformazioni hanno portato ad un aumento della capacità del team, dopo che sono state fatte chiare scelte tra ciò che è rilevante per la "gestione" del programma e quello che era la sua animazione e sviluppo.

Le trasformazioni che hanno generato le best practice presentate in questo documento sono inseparabili dal contesto in cui sono state implementate. Questo sarà importante nell'organizzazione della parte 3 di questo studio e nella ricerca delle condizioni di trasferibilità.

ALLEGATI

2. Griglia di intervista Benchmark.

Vedi pagina successiva

Programmi particolarmente mirati	Principali elementi che possono essere rifiutati in dettaglio				Al di fuori delle domande: condotto dal team di lavoro
Grande Regione, POCTEFA	**Governance e organizzazione generale del programma**	Descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché sono state implementate? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Quali miglioramenti e sfide in termini di tempistica? Quali difficoltà? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?	*Analisi delle condizioni di trasferibilità.* *Come questa innovazione risponde o meno a possibili percorsi di progresso per ALCOTRA*
2-Mari, ES-PT	**Governance e organizzazione generale del programma**	Quali sono i vantaggi della stabilità dell'AG in diversi periodi? Ti ha permesso di spostarti più velocemente da un periodo all'altro?	L'avere autorità poste in diversi paesi è una sfida particolare nella gestione del programma?	Ha pensato al nuovo meccanismo transfrontaliero proposto dalla CE? Come potrebbe essere utilizzato nel tuo territorio?	Conoscere il contesto e i benefici della stabilità delle strutture di gestione Quali sono le peculiarità del fatto di avere le autorità del programma in diversi paesi? Si sta riflettendo sul potenziale utilizzo del nuovo meccanismo transfrontaliero?
Reno Superiore, Italia-Francia Marittimo	**Governance e organizzazione generale del programma**	Quali sono i vantaggi della stabilità dell'AG in diversi periodi? Ti ha permesso di avanzare più velocemente di un periodo all'altro?		Ha pensato al nuovo meccanismo transfrontaliero proposto dalla CE? Come potrebbe essere utilizzato nel tuo territorio?	
MED, Mar Baltico	**Programmazione, come chiamare per i progetti e selezionare le applicazioni**	Descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché sono state implementate? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?	*Analisi delle condizioni di trasferibilità.* *Come questa innovazione risponde o meno a possibili percorsi di progresso per ALCOTRA*
L'Europa centrale	**Differenziazione tra progetti "semplici", "strategici", "capitalizzazione" o "integrati" con i programmi UE/regionale (cfr. Europa centrale),** **Microprogetti (CZ_PL)**	Descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché sono state implementate? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?	*Analisi delle condizioni di trasferibilità.* *Come questa innovazione risponde o meno a possibili percorsi di progresso per ALCOTRA*
Reno Superiore, Italia-Francia Marittimo	**Come tenere traccia dei risultati e dei risultati**	Descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché sono state implementate? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?	*Analisi delle condizioni di trasferibilità.* *Come questa innovazione risponde o meno a possibili percorsi di progresso per ALCOTRA*
Francia-Svizzera, Reno Superiore, ES-PT	**Comunicazione esterna e interna del programma e dei progetti**	Elementi chiave per il successo della comunicazione sul territorio; Gruppi target e attori della comunicazione; descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché le innovazioni sono state implementate? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?	*Consapevolezza degli elementi chiave della comunicazione interna ed esterna.* *Analisi delle condizioni di trasferibilità.* *Come l'innovazione risponde o meno a possibili percorsi di progresso per ALCOTRA*
Mar Baltico, MED	**Modalità di valutazione e capitalizzazione**	Descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché sono state implementate? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?	*Analisi delle condizioni di trasferibilità.* *Come questa innovazione risponde o meno a possibili percorsi di progresso per ALCOTRA*

Alto Reno, Francia-Svizzera, Marittimo Italia-Francia	**Monitoraggio finanziario e controlli di primo livello**	Descrizione delle procedure innovative attuate	Perché sono stati implementati? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?	*Analisi delle condizioni di trasferibilità.* *Come questa innovazione risponde o meno a possibili percorsi di progresso per ALCOTRA*
Grande Regione, RenoSuperiore, POCTEFA, Francia-Svizzera	Animazione territoriale	Elementi chiave per il successo dell'animazione territoriale; descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché sono stati implementati? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?	*Consapevolezza degli elementi chiave dell'animazione territoriale.* *Analisi delle condizioni di trasferibilità.* *Come questa innovazione risponde o meno a possibili percorsi di progresso per ALCOTRA*

Distribuzione dei problemi chiave in base al programma

Programma	Voce principale	Domande		
Grande Regione	**Governance e organizzazione generale del programma**	Descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché sono state implementate? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Quali miglioramenti e sfide in termini di tempistica? Quali difficoltà? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?
	Animazione territoriale	Elementi chiave per il successo dell'animazione territoriale; descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché sono stati implementati? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?
POCTEFA	**Governance e organizzazione generale del programma**	Descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché sono state implementate? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Quali miglioramenti e sfide in termini di tempistica? Quali difficoltà? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?
	Animazione territoriale	Elementi chiave per il successo dell'animazione territoriale; descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché sono stati implementati? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?
2 Mari	**Governance e organizzazione generale del programma**	Quali sono i vantaggi della stabilità dell'AG in diversi periodi? Ti ha permesso di spostarti più velocemente da un periodo all'altro?	L'avere autorità poste in diversi paesi è una sfida particolare nella gestione del programma?	Ha pensato al nuovo meccanismo transfrontaliero proposto dalla CE? Come potrebbe essere utilizzato nel tuo territorio?
POCTEP	**Governance e organizzazione generale del programma**	Quali sono i vantaggi della stabilità dell'AG in diversi periodi? Ti ha permesso di spostarti più velocemente da un periodo all'altro?	L'avere autorità poste in diversi paesi è una sfida particolare nella gestione del programma?	Ha pensato al nuovo meccanismo transfrontaliero proposto dalla CE? Come potrebbe essere utilizzato nel tuo territorio?
	Comunicazione esterna e interna del programma e dei progetti	Elementi chiave per il successo della comunicazione sul territorio; Gruppi target e attori della comunicazione; descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché le innovazioni sono state implementate? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?
Reno Superiore	**Governance e organizzazione generale del programma**	Quali sono i vantaggi della stabilità dell'AG in diversi periodi? Ti ha permesso di spostarti più velocemente da un periodo all'altro?		Ha pensato al nuovo meccanismo transfrontaliero proposto dalla CE? Come potrebbe essere utilizzato nel tuo territorio?
	Come tenere traccia dei risultati e dei risultati	Descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché sono state implementate? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?
	Comunicazione esterna e interna del programma e dei progetti	Elementi chiave per il successo della comunicazione sul territorio; Gruppi target e attori della comunicazione; descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché le innovazioni sono state implementate? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?
	Monitoraggio finanziario e controlli di primo livello	Descrizione delle procedure innovative attuate	Perché sono stati implementati? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?

	Animazione territoriale	Elementi chiave per il successo dell'animazione territoriale; descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché sono stati implementati? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?
Italia-Francia Marittimo	**Governance e organizzazione generale del programma**	Quali sono i vantaggi della stabilità dell'AG in diversi periodi? Ti ha permesso di spostarti più velocemente da un periodo all'altro?		Ha pensato al nuovo meccanismo transfrontaliero proposto dalla CE? Come potrebbe essere utilizzato nel tuo territorio?
	Come tenere traccia dei risultati e dei risultati	Descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché sono state implementate? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?
	Monitoraggio finanziario e controlli di primo livello	Descrizione delle procedure innovative attuate	Perché sono stati implementati? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?
MED	**Programmazione, come chiamare per i progetti e selezionare le applicazioni**	Descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché sono state implementate? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?
	Modalità di valutazione e capitalizzazione	Descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché sono state implementate? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?
Mar Baltico	**Programmazione, come chiamare per i progetti e selezionare le applicazioni**	Descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché sono state implementate? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?
	Modalità di valutazione e capitalizzazione	Descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché sono state implementate? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?
Europa centrale	**Differenziazione tra progetti "semplici", "strategici", "capitalizzazione" o "integrati" con i programmi UE/regionale (cfr. Europa centrale), Microprogetti (CZ_PL)**	Descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché sono state implementate? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?
CZ-PL	**Differenziazione tra progetti "semplici", "strategici", "capitalizzazione" o "integrati" con i programmi UE/regionale (cfr. Europa centrale), Microprogetti (CZ_PL)**	Descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché sono state implementate? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?
Francia-Svizzera	**Comunicazione esterna e interna del programma e dei progetti**	Elementi chiave per il successo della comunicazione sul territorio; Gruppi target e attori della comunicazione; descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché le innovazioni sono state implementate? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?
	Monitoraggio finanziario e controlli di primo livello	Descrizione delle procedure innovative attuate	Perché sono stati implementati? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?
	Animazione territoriale	Elementi chiave per il successo dell'animazione territoriale; descrizione delle innovazioni implementate o sperimentate	Perché sono stati implementati? Sulla base di quali osservazioni o analisi?	Quali sono i risultati? Avete intenzione di continuare e/o sviluppare in questa direzione nella prossima programmazione?

Studio sulla strutturazione del programma INTERREG Francia-Italia ALCOTRA di cooperazione territoriale transfrontaliera 2021-2027

PROPOSTE

Volet 3

Versione finale

Febbraio 2020

Daniel Poulenard, Coordinatore della Missione

Amparo Montán Montesinos, consulente senior

Etincelle : 2 rue d'Austerlitz

31000 Toulouse

www.reseau-parcourir.eu

Andrea Gaifami, Consulente Senior

Marta Ferrero, Consulente Senior

Mariangela Romanazzi, consulente confermato

Corso Trapani 16

10139 Torino

www.sogesnetwork.eu

Riepilogo

PRESENTAZIONE DEL VOLET 3 3

METODO E ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ DEL VOLET 3 3
RIPOSIZIONARE LE PROPOSTE DI BENCHMARKING NEL PROCESSO DI SVILUPPO GENERALE DEL PROGRAMMA 2021/2027 3

TABELLA DELLE PROPOSTE 4

BANDO PER PROGETTI 4
TIPOLOGIA DI PROGETTO 6
SELEZIONE E VALUTAZIONE DEL PROGETTO - COME SELEZIONARE E ORGANIZZARE GLI ORGANI DECISIONALI 8
ISTRUZIONE (PARTENARIALE, DEL SC, CON LA MOBILITAZIONE DEI SERVIZI REGIONALI O DIPARTIMENTALI) 9
CONTROLLO DI PRIMO LIVELLO (INTERNALIZZAZIONE O OUTSOURCING) 11
INDICATORI 14
CAPITALIZZAZIONE 17
ANIMAZIONE 19

PRINCIPI GENERALI DI ADATTAMENTO DELLE PROPOSTE AL PROGRAMMA 21

PRESENTAZIONE DEL VOLET 3

METODO E ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ DEL VOLET 3

In occasione del comitato di sorveglianza del 16 dicembre 2019, le amministrazioni partner hanno individuato, in base al lavoro svolto nel volet 2, gli orientamenti per la parte 3, le proposte riguardano:

- Punti per migliorare i processi esistenti nell'attuale programmazione ALCOTRA;
- Proposte concrete per nuovi modi di lavorare, gestire o organizzare. Le condizioni per una corretta attuazione; tra cui le seguenti fasi della vita di un progetto:

1. Inviti a progetto (1 o più fasi, a sportello)
2. Tipologia di progetto (semplice, complesso, micro-progetti, sperimentale, pilota)
3. Selezione e valutazione dei progetti (metodi di selezione, organizzazione delle istanze decisionali)
4. Istruzione (partenariale, SC, con la mobilitazione dei servizi regionali o dipartimentali)
5. Indicatori
6. Controllo di primo livello (internalizzazione o outsourcing).
7. Capitalizzazione
8. Animazione.

RIPOSIZIONARE LE PROPOSTE DI BENCHMARKING NEL PROCESSO DI SVILUPPO GENERALE DEL PROGRAMMA 2021/2027

Da ricordare che l'esercizio di elaborazione di proposte di lavoro di riferimento fa parte di un approccio più ampio, funzionale allo sviluppo del programma 2021 / 2027. Solo i 3 punti evidenziati in giallo fanno parte di questa sezione di lavoro.

Ogni proposta dovrà essere adattata per riflettere le scelte politiche strategiche che verranno fatte.

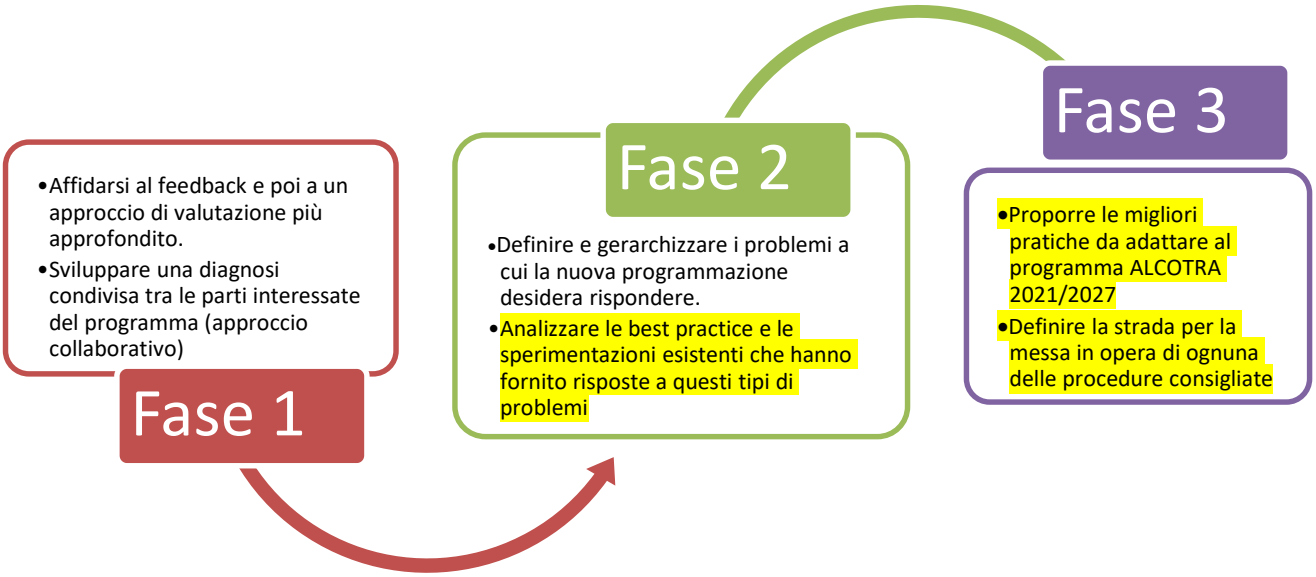


TABELLA DELLE PROPOSTE

Principi qualificanti per le proposte:

1. L'elenco delle proposte corrisponde alla selezione presentata in sede al comitato di sorveglianza il 16 dicembre 2019.
2. Tutti i miglioramenti del programma e i mezzi per raggiungerli descritti qui sono stati testati da altri programmi INTERREG. Di conseguenza, offriamo una sezione pro e contro basata sui feedback.
3. Per ogni modifica proposta, è obbligatorio definire a monte l'obiettivo di miglioramento desiderato.
4. Il livello di precisione delle proposte è talvolta limitato perché in questa fase non sono ancora noti gli assi e gli obiettivi del programma futuro.

BANDO PER PROGETTI

Bandi in 1 fase	Benefici	Svantaggi
Sistema già praticato nel programma ALCOTRA.	Procedura più semplice per le autorità di gestione dei programmi Il tempo che interverrà tra il lancio e l'avvio dei progetti è più breve rispetto al tempo della chiamata in due fasi	I proponenti del progetto devono scrivere l'intero progetto, senza sapere se è adatto alle esigenze del programma. I membri del comitato di sorveglianza non sono normalmente a conoscenza delle domande presentate. Il tempo perso nella costruzione dei partenariati (compreso il fatto che alcuni partner sono costretti a fare una scelta tra tali proposte) e la preparazione di proposte rigettate è maggiore Costi di valutazione più elevati (tutte le proposte devono essere giudicate)
Bandi in 2 fasi	**Benefici**	**Svantaggi**
Il 58% dei rispondenti alle interviste nel volet 1 è a favore di questa opzione.	Miglioramento previsto: Migliore focalizzazione delle applicazioni rispetto agli obiettivi del programma. Migliore conoscenza da parte del comitato di sorveglianza delle domande. Una procedura più adatta per i proponenti che non sono sicuri	Procedura più lunga per i responsabili del programma e più impegnativa in termini di risorse umane. Procedura più lunga anche per i beneficiari: tempi di istruttoria e approvazione più prolungati.

	della corrispondenza tra l'idea e il programma. Riduzione del tempo dedicato allo sviluppo di applicazioni. Opportunità di intervenire sulla composizione del partenariato	
Le condizioni per una corretta attuazione		
Azione da intraprendere 1	Riorganizzazione o anche aumento delle conoscenze tecniche e delle priorità territoriali delle risorse umane del SC: a seconda del numero di domande stimate e delle dimensioni dei bilanci, gli attuali 6 responsabili dell'istruttoria dovrebbero essere rafforzati, compreso un part-time per coordinare l'istruttoria con il partenariato. Sarebbe preferibile creare un'unità di istruzione per garantire la coerenza e l'efficacia di tutto il lavoro di formazione: il lavoro di coordinamento, formazione e valutazione tecnica.	
Azione da intraprendere 2	Organizzazione di un gruppo di lavoro congiunto (IT/FR) per condividere le informazioni da trasmettere ai beneficiari.	
Azione da intraprendere 3	Riorganizzazione degli organi coinvolti nell'istruttoria e migliore definizione dei ruoli dei territori in termini di istruzione per rispettare meglio le scadenze e garantire una istruttoria efficace.	
Azione da intraprendere 4	Formulari (Fase I - Fase II) bilanciati tra semplicità e contenuti chiave, per consentire a chi lo presenta di esprimere le proprie capacità convenientemente e agli istruttori di svolgere rapidamente il proprio lavoro.	
Azione da intraprendere 5	Il partenariato del programma potrebbe essere associato nell'istruttoria per indirizzare meglio i progetti alle esigenze del territorio.	
Azione da intraprendere 6	Definire il tipo di progetti che potrebbero passare attraverso la procedura in due fasi: mentre i micro-progetti o progetti con un budget ridotto (ad esempio, meno di 500.000 euro) devono avere solo un'unica fase di istruzione.	
Bandi a sportello	**Benefici**	**Svantaggi**
	Miglioramento previsto: Flessibilità e adattamento alle esigenze dei proponenti dei progetti. Istruzioni più fluide durante tutta la programmazione (senza sovraccarichi di lavoro).	Adattamento di queste applicazioni alle riunioni del comitato di sorveglianza/programmazione. Incertezza per l'organizzazione del lavoro all'interno della SC. Incertezza sul consumo di fondi verso la fine della programmazione.
Le condizioni per una corretta attuazione		
Azione da intraprendere 1	Riorganizzazione dell'istruzione e delle procedure di selezione e per il monitoraggio di questo lavoro in continuo.	
Azione da intraprendere 2	Il personale del programma deve essere polivalente e avere una buona formazione in materia territoriale	

Azione da intraprendere 3	Combinazione di questo tipo di bando con appelli a scadenze prefissate (1 o 2 fasi) per avere un certo controllo sul deposito delle domande
Azione da intraprendere 4	Riflessione sulla possibilità di riservare questo tipo di bandi ai microprogetti

TIPOLOGIA DI PROGETTO		
Progetti semplici	**Benefici**	**Svantaggi**
Già praticato da ALCOTRA	Procedure di istruzione e follow-up note e praticate. Facile comprensione per i proponenti di progetti.	Il raggiungimento degli obiettivi del programma non è assicurato.
Progetti complessi	**Benefici**	**Svantaggi**
In questa categoria, sono raggruppati tutti quei tipi di progetti che pre-definiscono determinate condizioni a monte per indirizzare le applicazioni verso gli obiettivi del programma. Queste condizioni possono essere tematiche, relative al partenariato o alla loro costruzione. Normalmente noti come progetti strategici, progetti strutturanti, progetti integrati...	Miglioramento previsto: Migliore focalizzazione degli obiettivi del programma. Migliore adattamento alle esigenze di governance del programma. In alcuni casi, i progetti su larga scala, o i partner istituzionali, potrebbero assorbire i fondi più rapidamente.	Quando ci sono troppi progetti "pre-programmati" e frequentemente con partecipazione istituzionale di alto livello, questo determina una minore partecipazione della società civile
Le condizioni per una corretta attuazione		
Azione da intraprendere 1	Definizione chiara degli obiettivi prioritari condivisi.	
Azione da intraprendere 2	Definizione chiara dei "progetti strategici" basata sugli obiettivi da raggiungere con questo tipo di progetti: tematici, tipo di partenariato, tipo di azioni, valore.	
Azione da intraprendere 3	Organizzazione delle procedure di istruzione e monitoraggio adattata a questi obiettivi, con maggiore attenzione alla composizione del partenariato, in relazione alla "concorrenza" - che allo stesso tempo comporta la concorrenza per la composizione dei partenariati e indebolisce i progetti che saranno presentati	

Microprogetti	Benefici	Svantaggi
	Miglioramento previsto: riavvicinamento con la società civile e le piccole strutture Adattamento alle esigenze tematiche. Opportunità di gettare le basi per progetti futuri più grandi	Basso impatto sugli indicatori di realizzazione del programma. Sistema di gestione troppo pesante per le piccole strutture.
Le condizioni per una corretta attuazione		
Azione da intraprendere 1	Organizzazione delle procedure di istruzione e monitoraggio adatte a questi tipi di progetti, compreso un maggiore sostegno ai progetti	
Azione da intraprendere 2	Applicazione di sistemi di costo semplificati per alleggerire l'onere per i proponenti	
Azione da intraprendere 3	Definizione di obiettivi e tipi di azioni specifici che potrebbero essere affrontati tramite microprogetti	
Progetti sperimentali o pilota[1]	**Benefici**	**Svantaggi**
I progetti sperimentali conosciuti nel 2014-20 riguardano l'avvicinamento tra Interreg e altri programmi, ma ogni programma potrebbe identificare quale tipo di sperimentazione sia più adatto alle sue esigenze di innovazione.	Miglioramento atteso: migliore raggiungimento degli approcci innovativi del programma. Per esempio - Esplorare le connessioni di Interreg con altri programmi. Dare una dimensione transnazionale a progetti che non ce l'hanno; - Attirare nuovi partner; - Maggiore visibilità del programma; - Utilizzo di fondi disponibili limitati.	Complessità della formulazione e dell'implementazione del progetto. Incertezza circa i loro contributi performance framework del programma.
Le condizioni per una corretta attuazione		
Azione da intraprendere 1	Definizione del tipo di innovazione ricercato e dello scopo del bando sperimentale	
Azione da intraprendere 2	Analisi del rischio del tasso di risposte da parte dei proponenti e del tasso di assorbimento dei fondi provenienti da questi tipi di progetti	
Azione da intraprendere 3	Scrivere il bando combinando una varietà di punti di vista (partner del programma, esperti tematici, comitato di sorveglianza)	

[1] I progetti "sperimentali" sono stati talvolta utilizzati per testare la ricettività degli attori locali su temi che non erano presenti nelle linee guida iniziali del programma. Questo test può essere utilizzato per preparare le indicazioni future senza doversi impegnare per un periodo di 6 anni.

SELEZIONE E VALUTAZIONE DEL PROGETTO - COME SELEZIONARE E ORGANIZZARE GLI ORGANI DECISIONALI[2]

Comitato di programmazione che integra anche i territori	**Benefici**	**Svantaggi**
	Miglioramento atteso: integrazione del punto di vista del territorio nell'analisi e valutazione delle proposte. Rapida e fluida inclusione del punto di vista dei territori nell'analisi e nel punteggio.	Comitati di programmazione con più partecipanti e quindi una maggiore complessità nell'organizzazione delle riunioni.
Le condizioni per una corretta attuazione		
Azione da intraprendere 1	Identificazione dei rappresentanti territoriali che tenga conto delle specificità amministrative di ciascuno Stato membro, nonché di un equilibrio tra di essi.	
Azione da intraprendere 2	Identificare il rischio di conflitto di interessi e prevederlo nelle regole operative del Comitato.	
Azione da intraprendere 3	Riflessione sul sistema di voto: o solo consenso o consenso con la possibilità di votare a maggioranza se il consenso non è possibile. In caso di votazione, considerare la possibilità di avere un voto per membro della commissione o un sistema di voto ponderato.	
Comitati territoriali creati separatamente per l'analisi e la valutazione delle domande	**Benefici**	**Svantaggi**
	Miglioramento previsto: integrazione del punto di vista del territorio nell'analisi e nel punteggio delle proposte senza appesantire le riunioni del comitato di programmazione. Indipendenza tra il comitato di programmazione e i comitati territoriali.	Procedura di istruzione più lunga: ulteriori scadenze da prevedere per presentare le domande ed eventualmente la formazione da organizzare per questi comitati territoriali separati. Rischio che i membri di questi comitati territoriali non si sentano molto coinvolti (percezione della lontananza dagli organi del programma)

[2] Dato che il rapporto del volet 2 ha dichiarato il comitato di sorveglianza non sostituibile come un unico organo decisionale e poiché ALCOTRA ha già un comitato di programmazione, queste due opzioni non sono incluse nella relazione del volet 3.

Le condizioni per una corretta attuazione	
Azione da intraprendere 1	Creazione di questi comitati in modo equilibrato in tutto il programma, tenendo conto delle specificità amministrative di ciascuno Stato membro.
Azione da intraprendere 2	Fornire informazioni e formazione ai membri dei comitati per garantire una buona comprensione del programma e dei problemi relativi all'analisi delle candidature.
Azione da intraprendere 3	Prevedere se i comitati analizzeranno l'intera domanda o solo la rilevanza per il territorio (in questo caso deve essere inviata solo una sezione della proposta, per evitare che la valutazione sia influenzata da una questione che non è rilevante per il ruolo del rappresentante territoriale).
Azione da intraprendere 4	Prevedere come vengono presentate le candidature e l'influenza del rating di questi comitati nell'analisi complessiva delle domande: o un'influenza decisiva sull'analisi di una domanda (proposta di candidatura per l'approvazione: sì/no) o influenza non determinante (valutazione che potrebbe solo fornire informazioni sulla rilevanza territoriale di una domanda, e non determinare se è proposta per l'approvazione).
Azione da intraprendere 5	Identificare il rischio di conflitto di interessi e prevederlo nelle regole operative del Comitato.

ISTRUZIONE (PARTENARIALE, DEL SC, CON LA MOBILITAZIONE DEI SERVIZI REGIONALI O DIPARTIMENTALI)

Istruzione condivisa tra il partenariato e il SC	Benefici	Svantaggi
	Miglioramento atteso: migliore integrazione della rilevanza territoriale nell'istruzione Coinvolgimento dei territori nell'istruzione, vista la buona conoscenza delle esigenze territoriali. Dimensione locale quando si assegnano le priorità alle proposte e si comprendono gli effetti attesi sul territorio.	Oneri burocratici e temporanei per i proponenti dei progetti. Ulteriori risorse umane necessarie nel SC, in particolare per la formazione dei partner e il coordinamento di tutta l'istruzione.
Le condizioni per una corretta attuazione		
Azione da intraprendere 1	Organizzazione coerente tra tutti i partner	
Azione da intraprendere 2	Coordinamento e follow-up specifico all'interno della SC	

Azione da intraprendere 3	Formazione ai Partner sull'istruzione delle applicazioni ALCOTRA	
Istruzione limitata al solo SC	**Benefici**	**Svantaggi**
	Miglioramento previsto: velocità; Precisione tecnica nell'istruzione delle applicazioni in relazione alle priorità del programma	Mancanza di una visione territoriale approfondita Rischio di bassa appropriazione dell'istruzione da parte dei territori
Le condizioni per una corretta attuazione		
Azione da intraprendere 1	Organizzazione interna in seno al SC per garantire le risorse umane necessarie che consentano l'istruzione più rapida possibile	
Azione da intraprendere 2	Formazione al SC sulle questioni territoriali del programma	
Azione da intraprendere 3	Distribuzione territoriale e tematica delle applicazioni per promuovere la specializzazione e l'efficienza all'interno della SC	
Coinvolgimento dei servizi regionali o dipartimentali nell'istruzione	**Benefici**	**Svantaggi**
	Miglioramento atteso: migliore integrazione delle questioni regionali nell'istruzione e migliore coinvolgimento nel processo da parte degli Stati membri e delle regioni	Mancanza di coinvolgimento da parte dei territori e degli organismi rappresentativi della comunità direttamente all'interno del territorio del programma. Rischio di allontanamento tra programma e destinatari finali.
Le condizioni per una corretta attuazione		
Azione da intraprendere 1	Organizzazione coerente tra tutti i partner	
Azione da intraprendere 2	Coordinamento e follow-up specifico all'interno della SC	
Azione da intraprendere 3	Combinare l'integrazione del punto di vista dei partner nell'istruzione per bilanciare la partecipazione di tutti.	

CONTROLLO DI PRIMO LIVELLO (INTERNALIZZAZIONE O OUTSOURCING)

Tra i quattro sistemi adottati, riteniamo che il primo approccio offra i maggiori vantaggi. Le procedure pubbliche sono l'ostacolo maggiore e sono soggette a una ampia variabilità. Sarebbe necessario un monitoraggio supplementare sulla base di un campione e affidato a un pool di esperti nazionali qualificati mobilitati dall'AG sulla base dell'analisi dei rischi.

Controllori esterni contrattati dal progetto	Benefici	Svantaggi
Sistema praticato sia in Italia sia in Francia (nel programma ALCOTRA da parte francese e sul lato italiano nel programma "Maritime")	Procedura semplificata dal punto di vista della gestione del programma. Ogni progetto deve contrattare due controllori (IT/FR) per prevenire problemi linguistici e ottimizzare la conoscenza delle diverse procedure amministrative nei due paesi. Il programma può creare, stabilire e formare una comunità di auditor affidabili. Gli auditor entrano nella lista sulla base di criteri prestabiliti, ma hanno l'opportunità di formare i colleghi meno esperti facendosi affiancare durante la visita in loco.	I controllori, pur lavorando sia sul lato francese sia su quello italiano dello stesso progetto, non saranno necessariamente coordinati tra loro. Il rapporto diretto tra il controllore e il suo cliente/pagatore può facilitare la creazione di collegamenti di tipo corrotto che devono essere evitati garantendo la rotazione dei controllori e la registrazione della qualità dei servizi prestati nello svolgimento dell'audit. I controllori saranno anche in grado di effettuare controlli in loco, altrimenti avranno solo una visione dei progetti limitata agli aspetti amministrativi.
Controllore pubblico	**Benefici**	**Svantaggi**
Sistema praticato sia in Italia sia in Francia (nel programma ALCOTRA da parte italiana e da parte francese nel programma "Maritime")	Costi internalizzati all'interno della Pubblica Amministrazione, forse la soluzione più vantaggiosa per il programma, se fatto sulla base di costi reali. La qualità e la coerenza dei risultati del CPL saranno di alta qualità quando saranno coinvolte le stesse strutture incaricate dei controlli FESR.	Riduzione della trasparenza nella gestione del programma e maggiore difficoltà nel monitoraggio delle attività da parte dell'AA. La resistenza da parte di team interni sovraccarichi di fronte alla responsabilità del controllo di lavori non di routine, come un progetto transfrontaliero. I revisori dei conti pubblici possono non avere familiarità con le procedure in vigore in ogni istituto privato e non sono motivati ad apprenderle.

Controllo da parte dell'AG	Benefici	Svantaggi
Un team di controllori è ingaggiato direttamente dall'AG	Controllo totale ed esclusivo della gestione amministrativa. Eliminazione assoluta degli errori sistemici (e viceversa, possibile introduzione) I controlli in loco saranno effettuati dallo stesso team, dal momento che lavorano nell'AG, che ha una visione del progetto al di là degli aspetti esclusivamente amministrativi	Necessità di contrattare personale specializzato dei due paesi partner. Tutta la documentazione amministrativa deve essere scaricata nel sistema di gestione (un obbligo indispensabile per evitare costi di viaggio) Facile introduzione di errori sistematici (e viceversa) Diminuzione della trasparenza nella gestione del programma e maggiori difficoltà nelle attività di controllo dell'AA
Unico controllore esterno	**Benefici**	**Svantaggi**
CPL effettuato da un prestatore d'opera (cfr., un consorzio di auditor esterni) selezionato da una procedura pubblica, integrato da un pool di esperti nazionali in materia di procedure pubbliche	I costi saranno centralizzati a livello di AG e probabilmente potrebbero essere i più bassi (considerando il costo totale per il programma) La possibilità di costruire un capitolato specifico, con requisiti sia in relazione ai tempi di controllo sia per i CV degli operatori incaricati	La qualità di ogni controllo subirà una grande variabilità perché spesso è il personale con esperienza limitata a cui sono affidati questi compiti e anche il loro livello di preparazione sarà molto variabile. Il controllo di qualità sulla prestazione del team di controllo richiede un alto livello di professionalità. Tendenza a introdurre errori sistematici Tempi di esecuzione dei controlli impossibili da negoziare (vedi esperienza negativa in Italia nel periodo 2000-2008, quando è stato utilizzato questo approccio)
Le condizioni per una corretta attuazione ***(Controllori esterni contrattati dal progetto)***		
Azione da intraprendere 1	Preparazione di una check-list di minima da implementare da parte dei controllori (vedere ad esempio il programma Maritime)	
Azione da intraprendere 2	Apertura di una lista di registrazione presso l'AG con alcuni requisiti minimi di esperienza richiesti ai candidati; la creazione di un sistema per l'estrazione di liste brevi da offrire a ciascuna partnership IT e FR nel progetto; aggiornamento dell'elenco in base alle prestazioni (soprattutto se insoddisfacenti) dei controllori, quando identificate da controlli successivi.	
Azione da intraprendere 3	Organizzazione di un sistema di formazione della comunità dei controllori, convalidato dall'AG (e forse da condividere con le AG di altri programmi) con un sistema di formazione comune.	

Azione da intraprendere 4	Creazione di una lista di controllo indicativa per assistere il CPL, sviluppando un contratto modello tra le partnership e il controllore.
Azione da intraprendere 5	Creazione di un elenco di controllo per le visite in loco (oltre il CPL), che comprende gli aspetti non strettamente amministrativi del progetto (avanzamento fisico, esistenza e coerenza dei risultati e dei risultati finali)
RACCOMANDAZIONE	L'adattamento del sistema di controllo online per consentire il caricamento della documentazione amministrativa necessaria per il CPL ridurrebbe significativamente i termini di controllo e aumenterebbe significativamente la trasparenza del programma.
RACCOMANDAZIONE	Creazione di un elenco di esperti nazionali da parte dell'AG per l'esecuzione del controllo specializzato - su richiesta dell'AG - per quanto riguarda le procedure pubbliche, attualmente l'aspetto più debole, rischioso e soggetto a grande variabilità derivante dalle numerose normative originate dai diversi regolamenti interni propri di ciascuna istituzione.

INDICATORI

Le proposte di indicatori si concentrano su quelli che si stanno usando per monitorare i progetti. Non abbiamo preso in considerazione gli indicatori dei programmi IR, imposti dal regolamento. 2 compiti specifici:

- La scelta degli indicatori (metodo e strumenti)
- Monitoraggio di questi indicatori (metodi e strumenti)

	Benefici	**Svantaggi**
La scelta degli indicatori: Opzione 1: Indicatori di rendimento comuni per tutte le misure del programma.	Opzione più semplice per il monitoraggio complessivo dei risultati e quindi per il programma	Maggiori difficoltà nell'analizzare i risultati e quindi più difficili da utilizzare per il lavoro di capitalizzazione.
Opzione 2: Il programma Marittimo fornisce automaticamente indicatori ai proponenti al momento della presentazione e fornisce una selezione di indicatori più opportuni per misura. Il progetto indica la quantità che si impegna a raggiungere.	La responsabilizzazione dei progetti che mostrano i loro obiettivi operativi faciliterà quindi la valutazione dei risultati. Viene creato uno stretto legame tra il monitoraggio/valutazione/capitalizzazione del progetto	Delle misure correttive dovrebbero essere possibili a medio termine. Questa operazione deve essere eseguita in accordo tra il progetto e i responsabili di programma.
Le condizioni per una corretta attuazione (opzione 2)		
Azione da intraprendere 1	Un prerequisito per l'implementazione dell'opzione 2 è che il programma definisca accuratamente gli indicatori nella fase di programmazione: sarebbe in realtà laborioso adattarli durante il programma. Inoltre, la definizione di indicatori in fase di programmazione dovrebbe far parte di un quadro di pianificazione strategica in cui l'assegnazione degli indicatori per misura contribuisce a clusterizzare i progetti. In particolare, è importante identificare indicatori strettamente correlati ai risultati del monitoraggio e della valutazione - e quindi adattati per misurarli: - Set specifico rispetto all'obiettivo/i da misurare - Misurabile, quantitativamente/qualitativamente - Accessibile, cioè tale che le informazioni necessarie siano facilmente identificabili e ad un costo ragionevole - Rilevante in relazione alle esigenze informative - Definito nei tempi	

Azione da intraprendere 2	Costruire un sistema di indicatori basato sull'approccio "quadro logico": - Identificare i risultati - questi ultimi legati a obiettivi specifici e definiti in termini di priorità e obiettivi strategici - che dovrebbero essere misurati e costruzione di una serie di indicatori - Costruzione di una serie di indicatori di realizzazione che devono derivare dalla logica di intervento (programma) e devono esprimere/descrivere azioni cofinanziate (indicatori dei risultati del progetto)	
Azione da intraprendere 3	Rafforzare la comunicazione sulle aspettative della valutazione e sui suoi contributi agli operatori indipendentemente dalla loro partecipazione al programma	
Azione da intraprendere 4	Attenta identificazione delle esigenze di informazione derivanti dalle scelte fatte nella definizione del sistema di indicatori al fine di alimentare correttamente la procedura di monitoraggio.	
Azione da intraprendere 5	Introdurre una regola più rigida che blocchi l'approvazione del progetto se i progetti non forniscono un sistema di indicatori adeguato (condizionalità tra valutazione e approvazione del finanziamento)	
	Benefici	**Svantaggi**
Il monitoraggio degli indicatori organizzati con modalità specifiche: Il programma MED segue gli indicatori di attuazione attraverso tre canali paralleli: sulla piattaforma Synergie-CTE, sul sito web (i progetti scaricano i loro risultati) e sull'"aggregatore" (le informazioni di Synergie vengono utilizzate direttamente per alimentare la relazione annuale di attuazione). La verifica è duplice: la dichiarazione da parte dei progetti è incrociata con la prova di produzione.	Tale organizzazione contribuisce alla costruzione logica tra le attività di gestione (oneri burocratici) e le attività di valutazione e capitalizzazione. Un processo di qualità in continuo. I progetti registrano automaticamente il livello di avanzamento rispetto agli indicatori su Synergie, il che riduce la possibilità di errori e interpretazioni Possibilità di agire se necessario; possibilità di valutare il processo complessivo, garantirne la qualità e di trarre valutazioni sull'efficacia degli strumenti programmati...	Richiesta di tempo più lungo per la programmazione Difficoltà di adattamento dello strumento Synergie Ulteriori risorse umane possono essere necessarie all'interno del SC per garantire la modalità di follow-up identificata.

Le condizioni per una corretta attuazione	
Azione da intraprendere 1	Definire le esigenze di follow-up prese in considerazione nella strategia di comunicazione del programma e nelle attività interne di ogni progetto
Azione da intraprendere 2	Definire come tenere traccia degli indicatori in modo dai soddisfare le esigenze identificate. Attenzione alla periodicità del follow-up: gli indicatori devono essere presi in considerazione in ogni relazione sullo stato di avanzamento
Azione da intraprendere 3	Adattare il sistema di gestione per integrare questi indicatori, collegarli alle varie misure e proporle automaticamente ai proponenti in funzione della tipologia di progetto.

CAPITALIZZAZIONE.[3]

	Benefici	Svantaggi
Capitalizzazione interna. Organizzazione di un processo di finanziamento interno per ottenere un miglioramento continuo del programma	Il sistema deve essere paragonato a un orologio strategico o a un processo di qualità continuo: L'obiettivo è quello di costruire gli strumenti e i metodi che consentano una misura reale del valore transfrontaliero delle azioni del programma, ma anche la messa in comune delle buone pratiche.	Le azioni di capitalizzazione, se eseguite internamente, corrono il rischio di essere confuse con le comuni attività di gestione. In questo caso la capitalizzazione perde la sua capacità di essere una forza propositiva per tutti gli attori del programma
Le condizioni per una corretta attuazione		
Azione da intraprendere 1	Definire un profilo professionale di "capitalizzazione" all'interno degli organi del programma	
Azione da intraprendere 2	Stabilire degli obiettivi per la capitalizzazione, un capitolato specifico o una roadmap con passaggi progressivi e cronologici.	
Azione da intraprendere 3	Attivare una comunicazione continua con altri programmi di cooperazione che operano negli stessi territori. Facilitare l'attuazione di eventi congiunti.	
	Benefici	**Svantaggi**
Capitalizzazione esternalizzata Sono possibili due modalità: • Sia attraverso l'uso di fornitori esterni identificati con una procedura pubblica. • Sia affidando questa missione a un progetto "orizzontale" il cui obiettivo sarà quello di capitalizzare i risultati dei progetti convenzionali sullo stesso tema.	Il vantaggio dell'opzione 1 è quello di facilitare la procedura e la possibilità di avere risultati corrispondenti a una specifica definita a priori. L'opzione 2 è più innovativa: Consente ai partner esperti (ex università o organizzazioni riconosciute nella zona di cooperazione) di essere utilizzati per organizzare la capitalizzazione delle migliori pratiche e tutti i risultati del progetto sullo stesso tema. Il partenariato prescelto può essere selezionato con un bando per progetti. Il, o i progetti di successo, avranno il compito di organizzare una dinamica di lavoro collaborativo tra attori	Il rischio principale dell'opzione 1 è che questo approccio sarà banalizzato perché è troppo "esterno" al programma (come a volte le valutazioni) Per l'opzione 2, questa richiede la supervisione da parte degli organi del programma e in particolare di un desk officer specificamente dedicato alla capitalizzazione.

[3] Le proposte di "indicatori" e "capitalizzazione" devono avere elementi importanti di corrispondenza perché un processo di capitalizzazione o valutazione sarà rilevante solo se si basa su criteri di monitoraggio, tra cui indicatori efficaci e raggiungibili.

	locali che lavorano sullo stesso tema	
Le condizioni per una corretta attuazione		
Azione da intraprendere 1	Definire un profilo professionale di "capitalizzazione" all'interno degli organi del programma	
Azione da intraprendere 2	Definire gli obiettivi della capitalizzazione e un bando "orizzontale" per i progetti. Per una buona efficienza, il bilancio di questi progetti dovrebbe essere tra 1,5 e 2 milioni di euro per un periodo di 4 anni (ad es. 2022/25)	
Azione da intraprendere 3	Organizzare una giornata di comunicazione per i potenziali candidati per questo specifico bando di progetto, al fine di condividere gli obiettivi dei progetti futuri e definire le modalità possibili dell'organizzazione per le "comunità tematiche" che saranno costituite tra questi progetti e i beneficiari di progetti "classici"	
Azione da intraprendere 4	Definire la comunicazione continua tra il programma e i progetti "orizzontali"	
Azione da intraprendere 5	Costruire un calendario specifico per questi progetti orizzontali. Ad esempio, dedicando il primo anno del programma alla definizione degli obiettivi e lanciando l'appello solo nel secondo anno.	

ANIMAZIONE.

Le proposte delineate riguardano l'animazione territoriale del programma e il sostegno ai progetti, ma non gli elementi relativi alla comunicazione, che potrebbero anche essere integrati nelle attività affidate all'AT[4]

	Benefici	Svantaggi
Opzione 1: Rete AT completamente decentralizzata, finanziata dall'AG e delegata ai territori (NUTS 2) Ad esempio: POCTEFA, ad esempio, considera l'animazione come un progetto e la gestisce come tale (1 coordinatore territoriale su ogni area del programma che è il leader del lavoro collaborativo dei membri del partenariato e svolge le funzioni di AT)	Equilibrio tra territori diversi Migliore efficienza dell'animazione poiché i coordinatori riportano le loro attività direttamente alle proprie amministrazioni. Conoscenza dei territori, delle politiche e delle loro esigenze, adattamento dei metodi di animazione alle esigenze specifiche del territorio Flessibilità organizzativa e velocità di adattamento Riduzione del carico organizzativo per le amministrazioni dei partner in termini di coordinamento funzionale tra Amministrazione e AG-SC	Comunicazione a monte da parte delle autorità del programma per definire il quadro di coordinamento e gestione al fine di chiarire i ruoli per gli attori locali. Necessità di definire meccanismi specifici per evitare conflitti di interesse (per le organizzazioni che propongono progetti e che fanno anche parte del partenariato di programma) in cui le attività di AT includono l'assistenza nell'assemblaggio delle proposte di progetto. Variabilità nell'efficacia e nell'attuazione delle attività di AT nei territori. Le priorità locali possono avere la prevalenza sulle priorità dell'intero territorio. Rischio che l'incarico di AT venga utilizzato per coprire le spese interne del personale che non sono specificamente definite.
Le condizioni per una corretta attuazione		
Azione da intraprendere 1	Adattare gli accordi di interazione reciproca (tra AT/Administration e tra amministrazioni/AG); adattamento dei capitolati o dei protocolli tra AG/Amministrazioni Partner per tener conto e governare il decentramento	
Azione da intraprendere 2	Adottare un sistema di finanziamento dell'AT per consentire il decentramento finanziario.	
Azione da intraprendere 3	Sviluppare e definire congiuntamente regole per la selezione delle AT da parte dei territori, tenendo conto della questione dei conflitti di interesse	

[4] AT-Animazione territoriale

Azione da intraprendere 4 (raccomandabile)	Regolamentare le attività per sostenere l'assemblaggio delle proposte di progetto e l'accompagnamento ai progetti sul territorio in genere. - Definizione precisa delle situazioni con un rischio di conflitti di interesse - Formazione specifica delle AT - Sinergie più forti con il personale SC	
	Benefici	**Svantaggi**
Opzione 2: Rete AT collegata direttamente all'AG (o anche al SC), composta da membri di ogni territorio NUTS2 e ufficialmente selezionata dal CS	Attività dell'AT standardizzata nel territorio coperto dal programma Potere dell'AG nel dirigere e coordinare l'animazione Imparzialità e trasparenza nella scelta delle AT. Tenendo conto della questione del conflitto di interessi. Rapporti di fiducia reciproca Amministrazione/AT/AG	Necessità di un alto livello di professionalità nel SC per gestire il coordinamento della rete AT Sovraccarico di lavoro per l'AG in termini di gestione dei contratti con esperti distaccati. Responsabilità del CS per la selezione dell'AT Una rete AT gestita da SC/AG è meno reattiva ai cambiamenti nelle priorità a livello di territorio.
Le condizioni per una corretta attuazione		
Azione da intraprendere 1	Definire un capitolato a livello di AG, condiviso con le Amministrazioni partner in seno al CS.	
Azione da intraprendere 2	Definire chiaramente i limiti delle attività di supporto alla preparazione dei progetti.	
Azione da intraprendere 3	Qualificare un funzionario del SC per guidare e garantire il collegamento continuo con le AT	
Azione da intraprendere 4 (raccomandabile)	Rafforzare le attività a sostegno dell'assemblaggio di applicazioni e sostenere progetti su tutto il territorio - Definizione precisa delle situazioni in conflitto di interessi - Formazione specifica delle AT - Sinergie più forti con il personale SC	

PRINCIPI GENERALI DI ADATTAMENTO DELLE PROPOSTE AL PROGRAMMA

Le raccomandazioni proposte in questa relazione del volet 3 sono la conclusione di tutto il lavoro svolto nello studio di strutturazione di ALCOTRA 2021-27. Nel redigere queste raccomandazioni, il team di esperti ha seguito i seguenti principi:

- Appropriazione degli elementi disponibili in precedenti lavori di valutazione
- Inclusione delle richieste degli attori del programma al workshop di maggio 2019
- Inclusione delle esigenze espresse dall'AG durante i vari scambi e dal comitato di sorveglianza
- L'ispirazione da parte delle buone pratiche contenute nella relazione del volet 2 che sono state ritenute "trasferibili" al programma ALCOTRA.
- Analisi critica da parte degli esperti sulle soluzioni più adatte al contesto del programma
- Precauzione su alcuni elementi contenuti nelle proposte normative per il 2021-27 che non sono definitivi alla data del febbraio 2020.

Questi principi ci hanno permesso di proporre una serie di soluzioni che potrebbero essere adattate nei prossimi mesi a seconda del corso della programmazione e dell'evoluzione dei regolamenti.

