

# ***CORSO DI EUROPROGETTAZIONE E EURO PROJECT MANAGEMENT PER GLI ENTI LOCALI***

***Con Laboratori pratici di Europrogettazione***

***Durata: 24 ore in modalità asincrona***

***Docenti:***

***Marco Boaria - Direttore Programmi e Corporate Strategy***

***Anna Ditta - Formatrice senior e Responsabile del Dipartimento Sviluppo progetti***

***Valentina Lovato - Progettista***

***Raffaella Bedin - Responsabile Rendicontazione Progetti***

***Rita Biconne - Responsabile del Dipartimento Implementazione progetti***

***Beatrice Frascatani - Responsabile del Dipartimento Comunicazione***

# **Programma Formativo**

- 1. Introduzione: Istituzioni Comunitarie fondi e programmi**
- 2. I programmi europei**
- 3. Dalla strategia UE ai bandi**
- 4. La Gestione del Ciclo di Progetto e il Logical Framework Approach**
- 5. Come preparare una proposta progettuale di qualità**
- 6. Il budget di progetto**
- 7. L'implementazione e la gestione di un progetto**
- 8. L'implementazione del budget e la rendicontazione**
- 9. Comunicazione & Disseminazione**

## **MODULO 5**

# **La Gestione del Ciclo di Progetto e il Logical Framework Approach - parte 1**

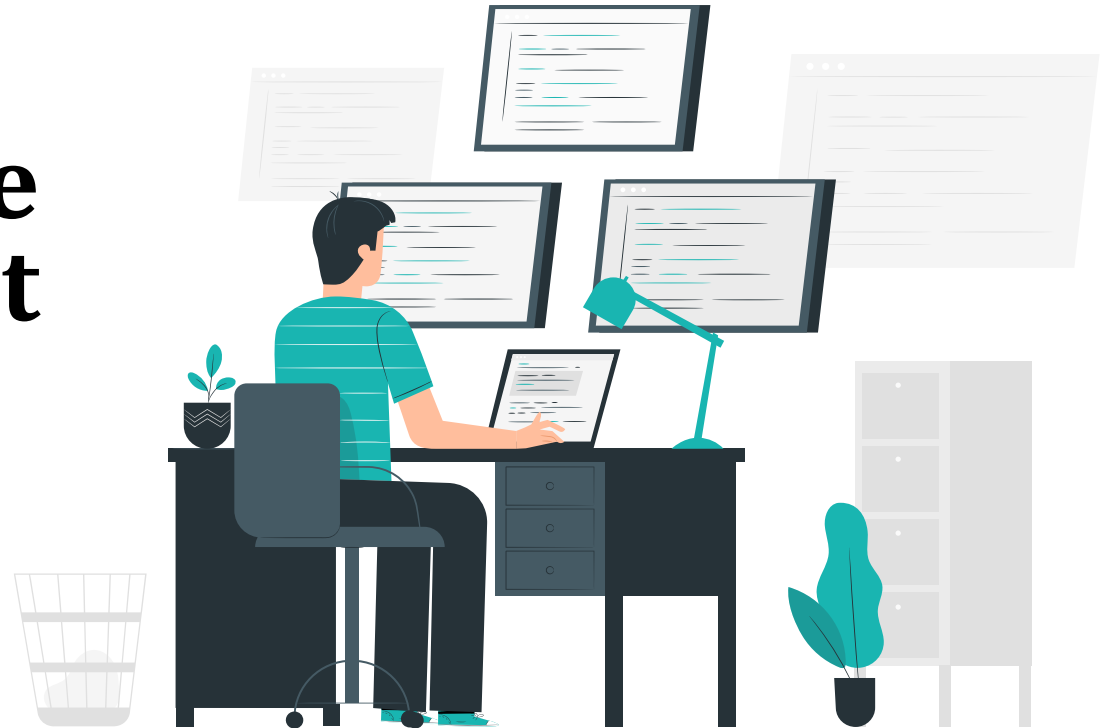
**Docente: Marco Boaria – Direttore Programmi & Corporate Strategy**

## **SOMMARIO**

- Introduzione al Ciclo di Progetto: definizione e fasi
- L'analisi degli Stakeholder
- L'albero dei problemi
- L'albero dei problemi & la scelta di azioni strategiche

# Project Cycle Management

**“A cosa serve correre sulla strada sbagliata?”  
(proverbio tedesco)**



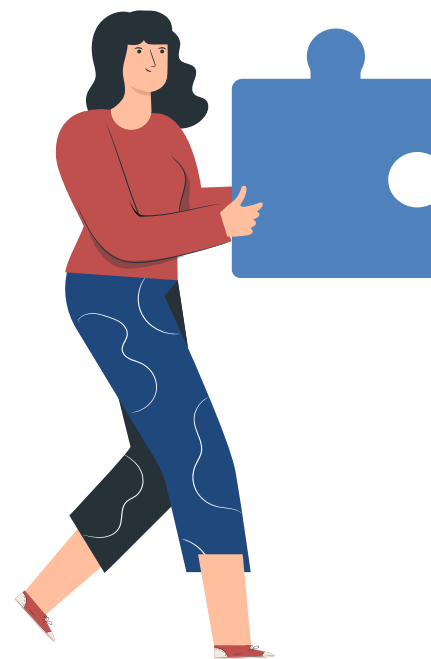
# COSA NON E' UN PROGETTO?

- **Una pianificazione strategica**  
(definizione di politiche di lungo periodo che intendano produrre cambiamenti strutturali)
- **Una pianificazione ciclica o periodica**  
(assemblee generali annuali, attività estive, ecc..)
- **Una pianificazione giornaliera/settimanale**  
(attività che devono essere fatte immediatamente o in un arco di tempo molto limitato)
- **Una pianificazione d'emergenza**  
(misure studiate per rispondere ad una situazione imprevista, all'occorrenza)
- **Una gestione senza pianificazione**  
(MBWA- Management by Walking Around)

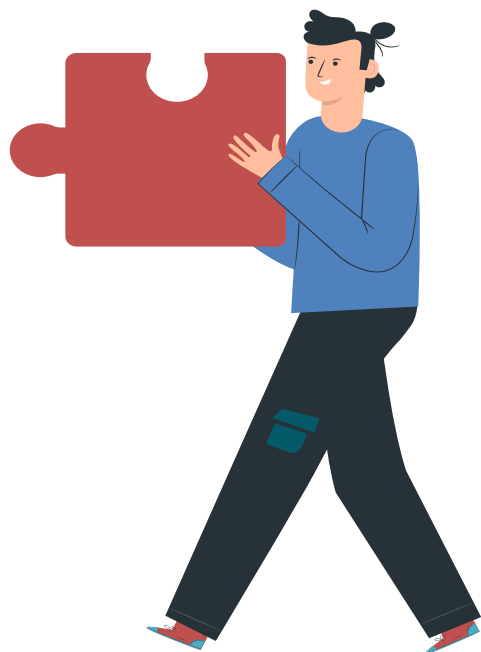


# UN PROGETTO E' UN'INIZIATIVA:

- ✓ Pianificata per raggiungere un obiettivo specifico
- ✓ Realistica, concretizzabile
- ✓ Limitata nel tempo e nello spazio
- ✓ Che ha un preciso budget
- ✓ Complessa
- ✓ Individuale o collettiva



# UN PROGETTO E' UN'INIZIATIVA:

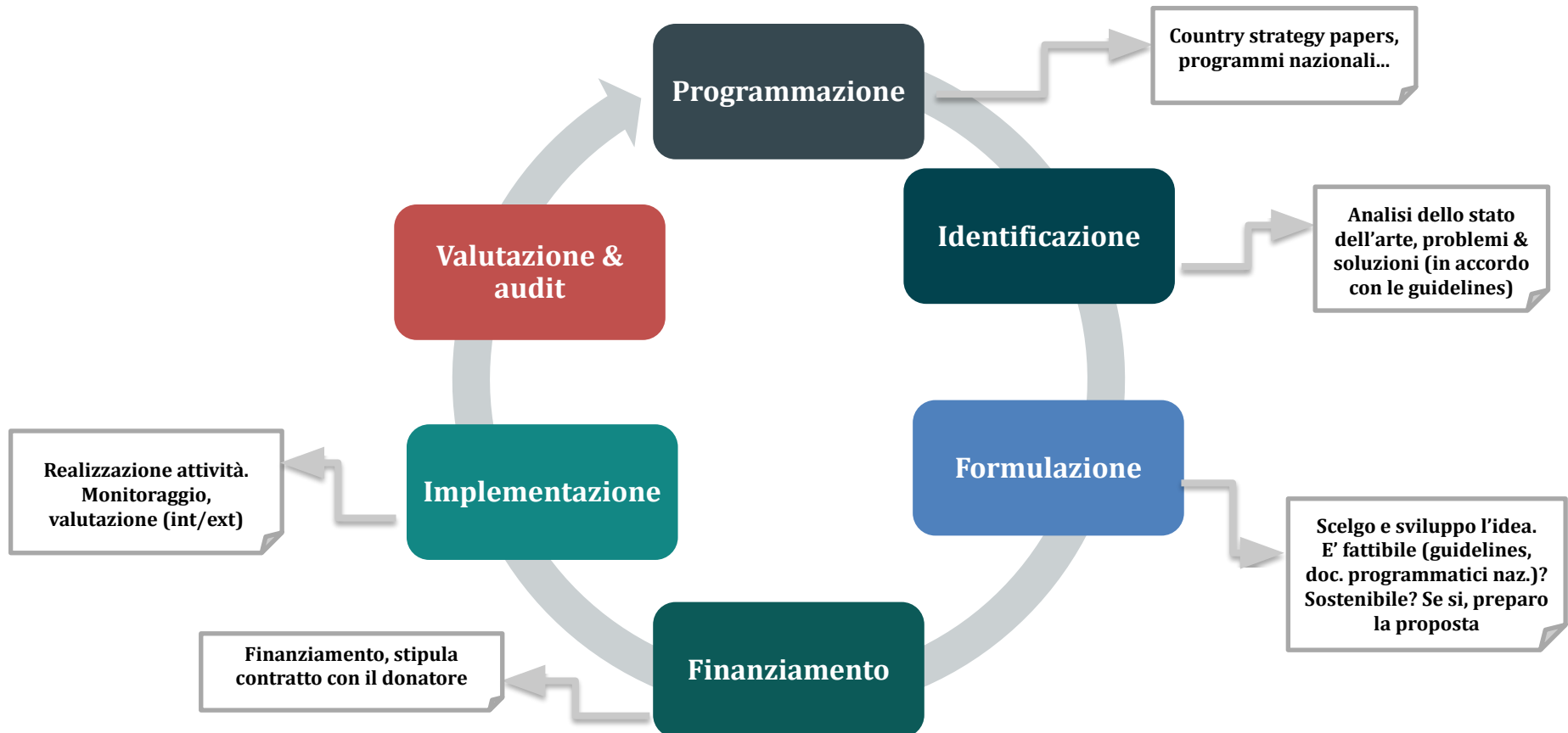


- ☑ Unica
- ☑ Che potrebbe presentare dei rischi e degli imprevisti
- ☑ Che in qualsiasi momento deve essere sottoposta a valutazione critica
- ☑ Che prevede un insieme di azioni coordinate concatenate tra loro

Per questo si parla di CICLO di progetto...



# IL CICLO DI PROGETTO



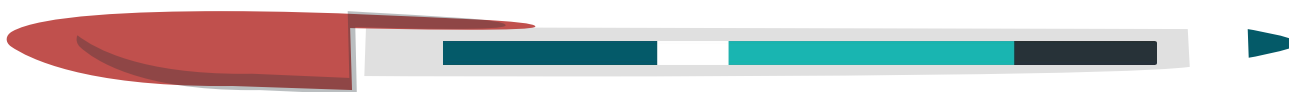
# PROGRAMMAZIONE

- Quadro di programmazione in cui i progetti possono essere identificati e formulati
- Analisi della situazione
- Individuazione del problema (gli ostacoli, le condizioni favorevoli)
- Analisi di indicatori socio-economici (ad esempio Country Strategy Papers: [http://eeas.europa.eu/sp/index\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/sp/index_en.htm))
- Analisi delle priorità nazionali (nazionali, regionali, le leggi locali)
- Analisi del programma/priorità fondi (linee guida)
- Identificazione e allineamento degli obiettivi



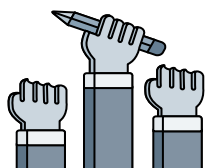
# IDENTIFICAZIONE

- Identificazione di progetti di studio, tra cui: consultazione con gli attori locali o con i portatori di interesse (stakeholders) per analizzare i potenziali problemi e individuare eventuali soluzioni
- Identificazione dei problemi affrontati dai potenziali beneficiari
- Definizione di possibilità di risolvere questi problemi
- Le consultazioni con i potenziali beneficiari
- Analisi delle diverse possibilità di agire e selezione di quelle più fattibili, adeguate (anche in coerenza con le linee guida del programma di finanziamento)
- Valutazione della validità delle soluzioni proposte
- Indicazioni di idee da analizzare in fase di formulazione



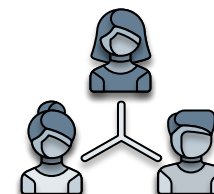
# FORMULAZIONE

Sviluppo dell'idea di progetto e analisi della sua fattibilità e sostenibilità.  
Decidere se preparare la proposta o meno.



Idee adatte ai progetti organizzate in piani di azione.

Beneficiari e altri attori partecipano nel dettagliare le attività pianificate.



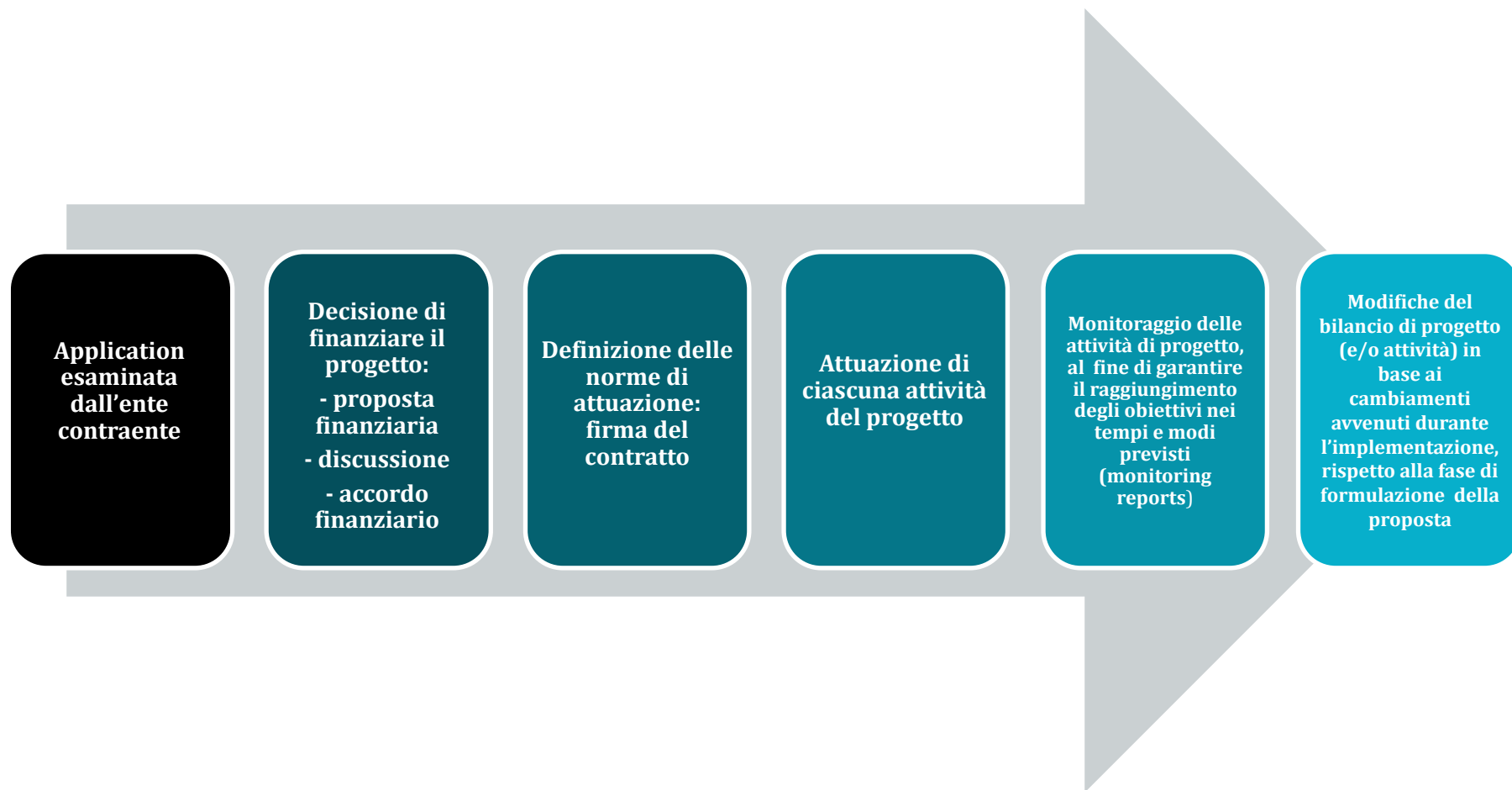
Analisi della fattibilità di progetto e verifica della sostenibilità dei risultati pianificati



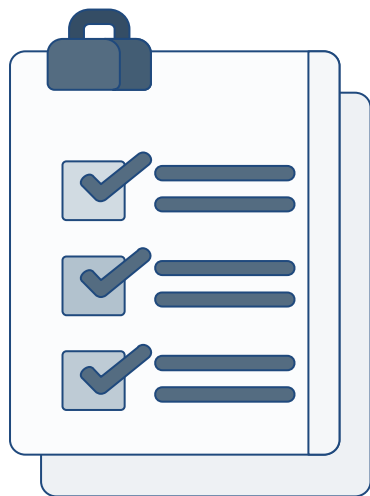
**Decisione di elaborare la proposta e  
ricerca finanziamenti**

# FINANZIAMENTO

Preparazione della domanda di finanziamento del progetto



# VALUTAZIONE



- ✓ La valutazione dei risultati del progetto da parte dell'autorità contraente.
- ✓ (Report narrativi e finanziari)
- ✓ Ex-post (nel 5% dei casi di progetti finanziati dall'UE)
- ✓ Redazione di conclusioni per il futuro: decisione su come utilizzare i risultati per le future attività di pianificazione

# IL CICLO DI PROGETTO - in dettaglio



# MOTIVI DI SUCCESSO DEL PROGETTO

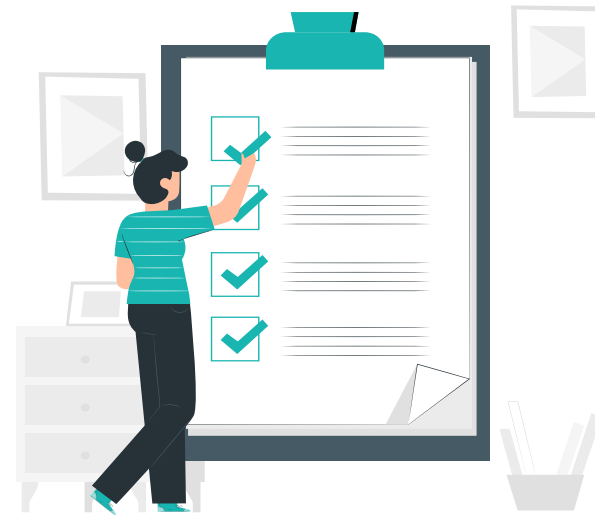
- La squadra di lavoro partecipa alla pianificazione
- Il piano di lavoro è fattibile ed efficace
- Il budget è realistico
- Il progetto non è fine a se stesso ma rientra in una pianificazione più ampia
- La squadra di lavoro collabora con il mondo politico e istituzionale - senza ostacolarlo - e rispetta le procedure
- La squadra di lavoro condivide obiettivi specifici e realizzabili
- Struttura organizzativa adeguata
- I destinatari del progetto sono coinvolti sin dalla fase di progettazione





# MOTIVI DI INSUCCESSO DEL PROGETTO

- Struttura organizzativa inadeguata
- Scarsa pianificazione e partecipazione da parte della squadra di lavoro
- Scarse doti comunicative
- Scarse capacità tecniche
- Scarse capacità amministrative
- Programma di lavoro irrealistico
- Obiettivi poco chiari



# IL PCM E IL LOGICAL FRAMEWORK

Project Cycle Management	Logical Framework Approach
<p>Definisce le attività relative al management e le procedure decisionali che caratterizzano le diverse fasi della vita di un progetto.</p>	<p>Metodologia per la progettazione, la gestione e la valutazione di programmi e progetti attraverso l'utilizzo di strumenti volti ad accrescere la partecipazione, la trasparenza e favorire un approccio per obiettivi</p>

**Processo decisionale e della fase realizzativa definiti dall'organizzazione**

**Metodi e strumenti di project management**

# IL PCM E IL LOGICAL FRAMEWORK



## Esperienze pregresse

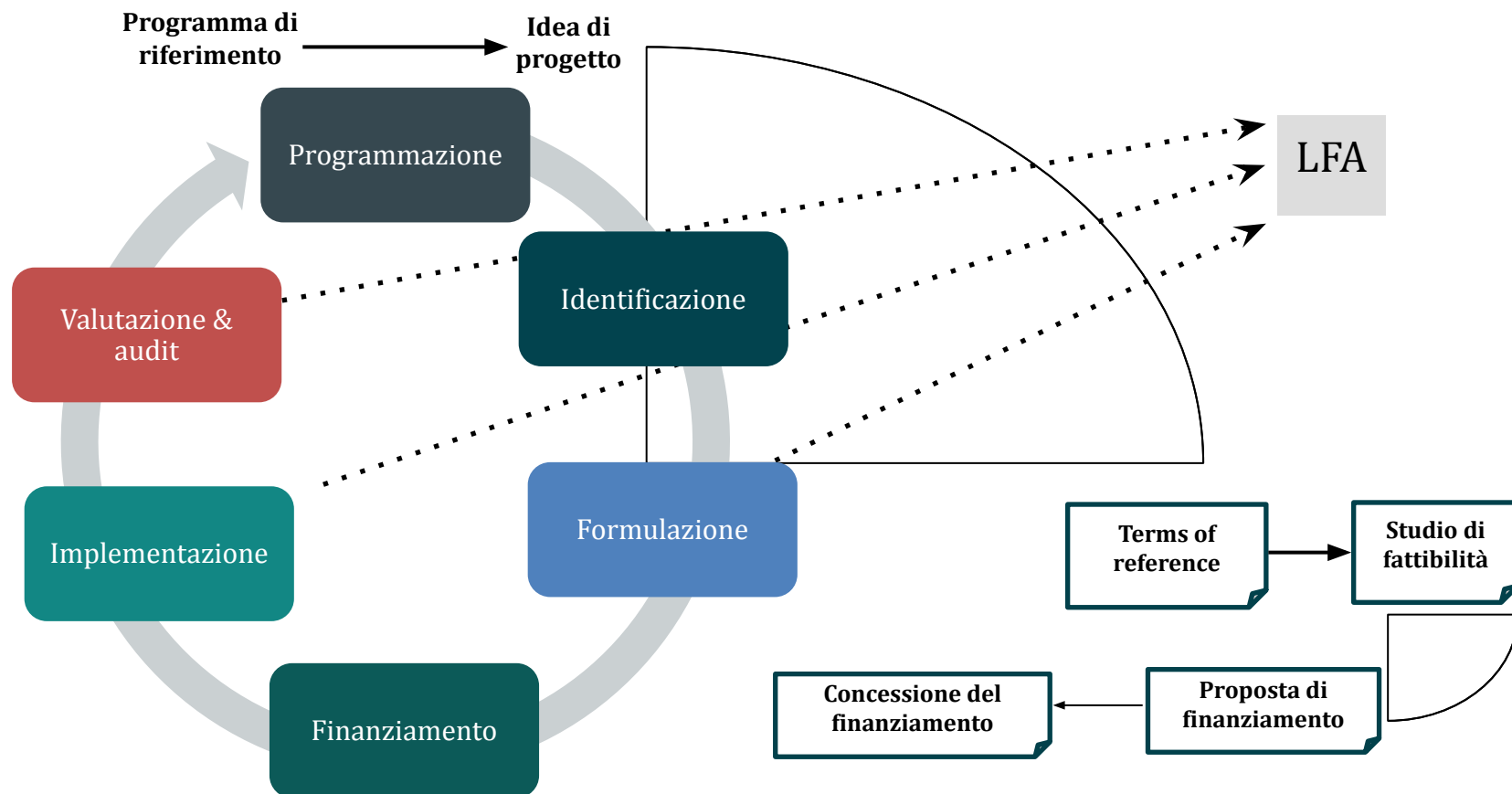
- Quadro strategico poco chiaro
- Progetti dominati dall'offerta
- Debole analisi della situazione
- Pianificazione orientata alle attività
- Impatto non verificabile
- Pressione per l'erogazione dei fondi
- Visione di breve termine
- Documenti di progetto imprecisi



## PCM & LFA

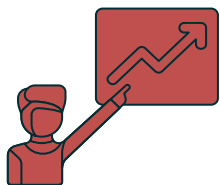
- Approccio settoriale
- Soluzioni dominate dalla domanda
- Miglioramento nell'analisi
- Pianificazione orientata agli obiettivi
- Impatto verificabile
- Enfasi sulla qualità
- Attenzione per la sostenibilità
- Formati standardizzati

# IL CICLO DI PROGETTO NELLA REALTÀ ED IL LFA



# IL CICLO DI PROGETTO NELLA REALTÀ ED IL LFA

## La logica del progetto



### 1. ANALISI

Analisi della situazione esistente, della situazione futura che si vuole raggiungere e delle possibili soluzioni per ottenerla.

**OBIETTIVO:** l'idea di progetto deve essere coerente con l'analisi effettuata



### 2. PIANIFICAZIONE

Sviluppo dell'idea di progetto nel formulario.

**OBIETTIVO :** garantire la sostenibilità e la fattibilità dell'iniziativa

# IL CICLO DI PROGETTO NELLA REALTÀ ED IL LFA



## 1. ANALISI

### **Analisi dei portatori di interesse (detta stakeholder analysis)**

- Identificazione portatori di interesse
- Analisi delle loro capacità e competenze

### **Analisi dei problemi**

- Identificazione dei problemi e opportunità

### **Analisi degli obiettivi**

- A partire dai problemi, identificare gli obiettivi
- Identificare i mezzi e le azioni per raggiungere gli obiettivi

### **Analisi delle strategie**

- Identificare le varie strategie a disposizione per risolvere i problemi

## 2. PIANIFICAZIONE

### **Sviluppare la matrice del logframe**

- Definire la struttura di progetto
- Verificarne la logica e i rischi
- Formulare obiettivi misurabili

### **Piano delle attività**

- Determinare la sequenza e l'interrelazione delle attività
- Stimare la durata
- Allocare le responsabilità

### **Piano delle risorse**

- Sviluppare un budget coerente con il piano di attività

# L'ANALISI DEGLI STAKEHOLDERS

In questa fase:

- vengono identificati tutti i gruppi che possono avere un significativo interesse nel (potenziale) progetto
- si analizzano i rispettivi ruoli dei diversi stakeholder, i loro interessi, il loro potere e la capacità di partecipare al progetto (strengths e weaknesses)
- si identifica il possibile livello di cooperazione e il potenziale conflitto nella relazione tra i diversi stakeholder
- si “trasferiscono” i risultati delle analisi all’interno del processo progettuale



# L'ANALISI DEGLI STAKEHOLDERS

Ci sono diversi strumenti per realizzare “l’analisi degli stakeholder”, tra i quali:

- Stakeholder analysis matrix
- SWOT analysis
- Venn diagrams
- Spider diagrams





# L'ANALISI DEGLI STAKEHOLDERS (STRUMENTI)

## STAKEHOLDER ANALYSIS MATRIX

STAKEHOLDER E CARATTERISTICHE DI BASE	INTERESSI E COME SONO COINVOLTI NEL PROBLEMA (O PROBLEMI)	CAPACITA' E MOTIVAZIONI NELL'APPORTARE CAMBIAMENTO	POSSIBILI AZIONI DA SVILUPPARE PER RISPONDERE AI BISOGNI E SODDISFARE GLI INTERESSI

## SWOT ANALYSIS



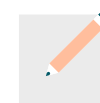
**STRENGTHS**



**WEAKNESSES**



**OPPORTUNITIES**

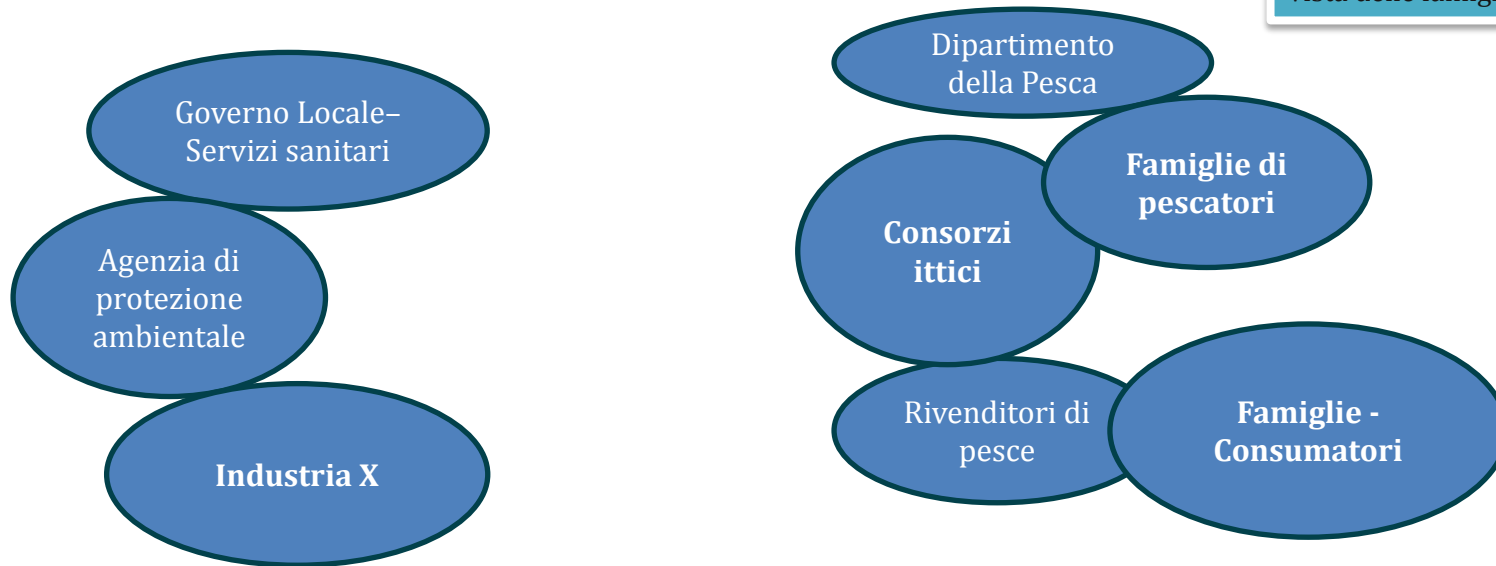


**THREATS**

# L'ANALISI DEGLI STAKEHOLDERS (STRUMENTI)

## DIAGRAMMA DI VENN

Diagramma di Venn delle relazioni con gli stakeholder dal punto di vista delle famiglie di pescatori



### Analisi preliminare:

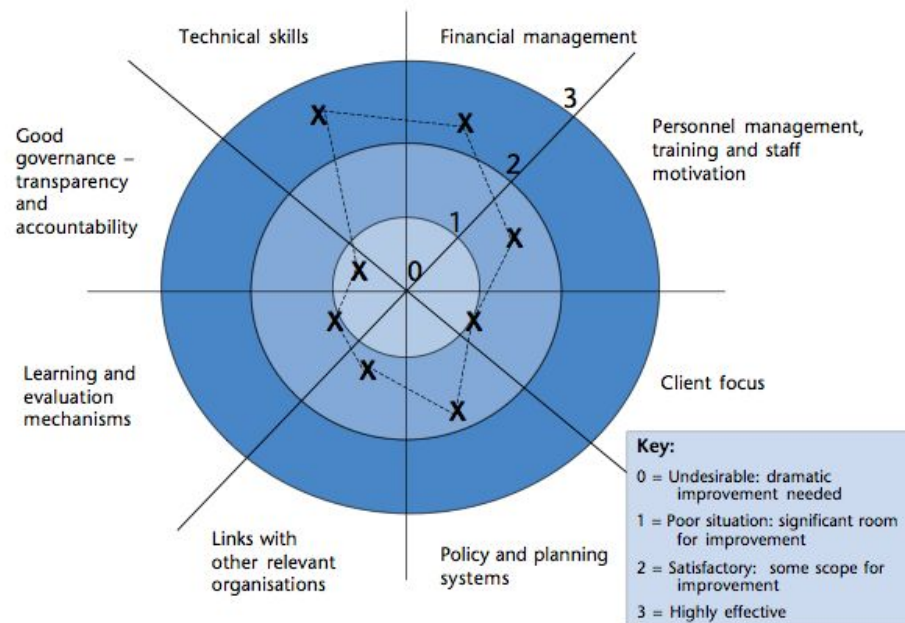
L'industria X è molto influente ma distante. L'EPA è lontana e strettamente allineata agli interessi dell'industria. Le cooperative di pesca rappresentano gli interessi dei pescatori e hanno stretti rapporti con i rivenditori Il Dipartimento della pesca ha scarsa influenza.

# L'ANALISI DEGLI STAKEHOLDERS (STRUMENTI)

## DIAGRAMMA SPIDER



Spider diagram of organisational capacity – Environment Agency



# L'ANALISI DEGLI STAKEHOLDERS

“IL QUADRILATERO DI VIALE MILANO “

VEDIAMO UN ESEMPIO E FACCIAMO UN ESERCIZIO....



# CONTESTO DEL PROBLEMA

**Il nostro problema riguarda un'area specifica della città di Vicenza.**

È conosciuta a livello internazionale come la Capitale d'Oro d'Italia, essendo la città più produttiva del Paese per quanto riguarda la gioielleria. Inoltre, è anche conosciuta come "la città del Palladio", grazie ad Andrea Palladio, il più influente architetto del Rinascimento, che visse la città e le donò un'incredibile eredità di capolavori architettonici, donando al centro cittadino un aspetto unico , e concedendogli il riconoscimento di patrimonio dell'UNESCO. **Tuttavia**, Vicenza racconta anche la storia di una realtà contraddittoria e di uno sviluppo locale diseguale. Subito fuori dalle antiche mura del centro storico, non lontano dai viali romani e dalle boutique di alta moda, sorge quella che appare chiaramente come un'area degradata: **il quadrilatero di Viale Milano.**

## CONTESTO DEL PROBLEMA PARTE 2

Il quartiere è stata una ricca zona residenziale fino agli anni '70, quando per diversi motivi, tra cui la generale assenza di destino, la crisi finanziaria e le ondate migratorie, ha subito una progressiva e inevitabile svalutazione. **Questa situazione ha favorito un radicale ricambio sociale**, che ha visto da un lato lo spopolamento da parte della media – alta borghesia che vi abitava, e dall'altro l'insediamento di classi sociali più povere, tra cui un'importante componente di migranti. **Questo fattore ha decostruito completamente l'identità sociale** che esisteva in precedenza. Inoltre, molti proprietari hanno scelto di lasciare sfitti numerosi appartamenti, contribuendo ulteriormente al processo di deprezzamento dell'area, e portando ad un'ulteriore diminuzione degli investimenti, alla chiusura di esercizi commerciali locali spesso lasciati vuoti e riempiti da traffici illegali e così via. **Oggi il quadrilatero di Viale Milano è percepito come un quartiere dormitorio fortemente degradato.** Un altro elemento che rafforza questo quadro è l'enorme traffico che caratterizza l'area: Viale Milano si trova proprio accanto alla stazione dei treni e degli autobus, ed è un crocevia tra i lati Est e Ovest della città e i rispettivi ingressi autostradali (A4).

**La vita scorre lungo queste strade, senza fermarsi o godersi il quartiere.**

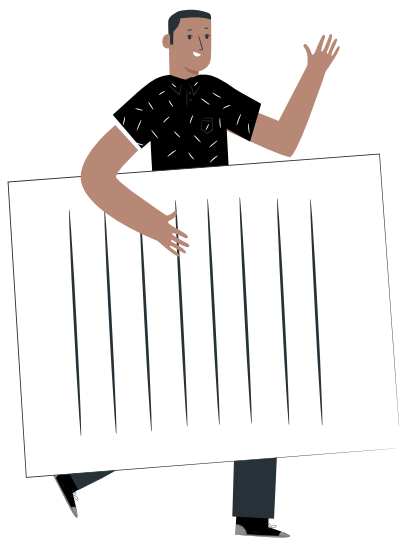
## CONTESTO DEL PROBLEMA PARTE 3

Ecco le maggiori sfide che il quartiere si trova ad affrontare:

- Il traffico e il modo in cui sono concepite le strade (niente alberi, niente piste ciclabili) rendono molto pericoloso per i residenti andare in bicicletta o addirittura camminare nel quartiere, in particolare per i bambini.
- C'è una grave mancanza di spazi di aggregazione sociale, che rendono difficile “vivere” il quartiere. Dopo l'orario di lavoro i bar chiudono. Non sono presenti teatri o cinema

Ciò porta a due principali conseguenze negative:

1. E' difficile per gli abitanti crescere come comunità. Molti cittadini che lavorano o vivono nella zona non si conoscono nemmeno.
2. Questo “spazio vuoto” è stato progressivamente riempito di degrado e insicurezza (es. spaccio di droga e prostituzione).



# VIALE MILANO

## STAKEHOLDERS ANALYSIS

Stakeholder e caratteristiche di base	Interessi e come sono coinvolti nel problema (o problemi)	Capacità e motivazioni nell'apportare cambiamento	Possibili azioni da sviluppare per rispondere ai bisogni e soddisfare gli interessi
---------------------------------------	---	---	---

I commercianti

Le loro attività sono in difficoltà: i clienti non sono attirati in zona per via del traffico molto sostenuto e di un ambiente sfavorevole al passeggio/sosta e allo shopping

Possono unirsi per proporre iniziative congiunte di rilancio  
Sono motivati ad intervenire per ridurre il degrado e incrementare il proprio volume d'affari

Rendere più gradevole il paesaggio, intervenire con piste ciclabili, aiule /, allargamento marciapiedi



Stakeholder e caratteristiche di base	Interessi e come sono coinvolti nel problema (o problemi)	Capacità e motivazioni nell'apportare cambiamento	Possibili azioni da sviluppare per rispondere ai bisogni e soddisfare gli interessi
I commercianti	Le loro attività sono in difficoltà: i clienti non sono attirati in zona per via del traffico molto sostenuto e di un ambiente sfavorevole al passeggio/sosta e allo shopping	Possono unirsi per proporre iniziative congiunte di rilancio Sono motivati ad intervenire per ridurre il degrato e incrementare il proprio volume d'affari	Rendere più gradevole il paesaggio, intervenire con piste ciclabili, aiule /, allargamento marciapiedi
I bar e ristoranti	Dopo l'orario di lavoro il quartiere si svuota e i bar non hanno ragione di restare aperti la sera.	I bar sono motivati a rivitalizzare la zona per poter lavorare di più e con maggior profitto. Inoltre, una zona più attiva è anche più sicura	Organizzare attività culturali per rivitalizzare il quartiere in orario serale
Gli abitanti del quartiere	Spesso non si conoscono nemmeno tra loro. Il quartiere non è strutturato come una zona residenziale, ma è un incrocio di strade ad alta percorrenza, pericolose e assolutamente non favorevoli al passeggio, al giro in bici, alla sosta. Inoltre, la sera il quartiere diventa preda di prostitute e spacciatori. Sebbene questo non minacci direttamente la loro sicurezza, comporta però degrado e disagio (sporcizia, tossici che entrano negli androni dei condomini, dove giocano i bambini ,etc.)	Sono motivati a rivitalizzare il territorio per favorire la conoscenza reciproca e dare un'identità al quartiere. Inoltre, sono molto motivati a fare degli interventi per rendere il quartiere più piacevole e meno pericoloso, anche mettendo a disposizione competenze proprie (architetti, urbanisti). Possono organizzarsi per realizzare mercatini, o altre attività di conoscenza.	Rendere più gradevole il paesaggio, ma anche più sicuro e adatto ai pedoni, intervenire con piste ciclabili, aiule /, allargamento marciapiedi Intervenire con attività di rivitalizzazione sociale e occasione di conoscenza reciproca, come aperitivi, cene o mercatini.

I lavoratori	I lavoratori operano in un luogo molto trafficato, inquinato e caotico, che oltre ad essere poco piacevole può anche incidere sulla loro salute e sulle performances.	Sono motivati a creare un ambiente più piacevole, dato che passano al lavoro un terzo delle loro giornate.	Rallentare il flusso delle auto, rendere il paesaggio più verde e sano.
I proprietari delle case / degli uffici	Vedono le loro proprietà (le famose „torri“) perdere di valore da anni, quindi non investono più e spesso lasciano le loro case completamente sfitte, contribuendo allo svuotamento ulteriore del quartiere, in un circolo vizioso. Il degrado del quartiere allontana investimenti e potenziali lavoratori. Pertanto, risulta anche complicato affittare uffici e spazi di co-working.	I proprietari sono disposti a mettersi insieme per realizzare interventi di abbellimento, modernizzazione ed efficientamento dei loro palazzi, che può far risalire il loro valore. Sono motivati ad interloquire con attori del mondo dell'impresa per pianificare interventi che attirino investimenti.	Riqualificazione ed efficientamento energetico dei vecchi palazzi  Favorire l'interlocuzione con attori economici (associazione di imprese, banche e fondazioni) per pianificare investimenti nel quartiere
Le associazioni del quartiere (culturali, sociali)	Le associazioni del quartiere faticano a creare aggregazione sociale, crescita culturale e senso civico (loro obiettivi) a causa della mancanza di destino e di senso dell'identità del quartiere.	Le associazioni sono motivate a creare legami sociali, culturali e anche economici tra le persone che vivono e lavorano nel quartiere, perché questo fa parte della loro mission di rafforzamento della comunità. Hanno la capacità di interloquire con l'amministrazione locale, con le altre organizzazioni della società civile e con i cittadini stessi.	Favorire la messa in rete delle associazioni del quartiere, tra di loro e con altri attori rilevanti per il territorio, come l'amministrazione locale.  Offrire uno spazio di dialogo e costruzione di relazioni sociali e culturali per i cittadini (creare le condizioni per lo sviluppo di un'identità di quartiere).
L'amministrazione comunale	L'amministrazione è toccata dal problema in quanto questo è molto evidente (alle porte del centro storico). Oltre ad essere responsabile del benessere della collettività, il comune ha fatto della riduzione del degrado un suo cavallo di battaglia in campagna elettorale.	Il comune ha interesse a riqualificare il territorio in quanto è responsabile del benessere della collettività. e ha la capacità di intervenire, in collaborazione con le associazioni locali, con interventi soft ed eventualmente strutturali.	Presentare all'autorità locale delle proposte concrete di riqualificazione, formulate con la comunità del quartiere ( i cittadini, le associazioni, le imprese) e fare advocacy per la loro realizzazione.

# L'ANALISI DEI PROBLEMI

In questa fase vengono identificate le relazioni causa-effetto esistenti tra gli aspetti negativi di una situazione specifica, attraverso una procedura finalizzata a:

- Delineare l'oggetto ed i limiti dell'analisi
- Individuare gli attori coinvolti
- Identificare e ricostruire la gerarchia dei problemi



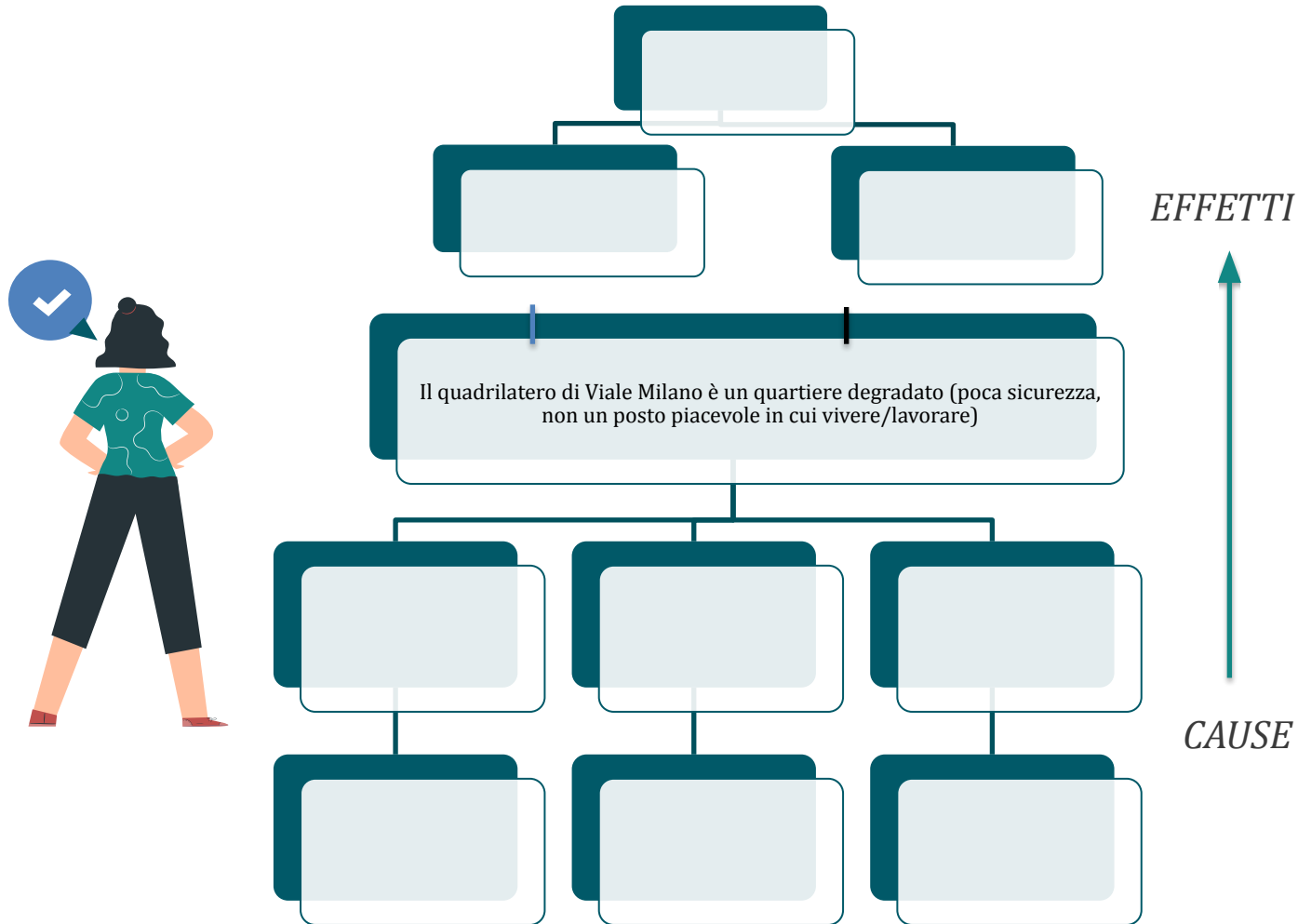
# ANALISI DEI PROBLEMI

“IL QUADRILATERO DI VIALE MILANO “

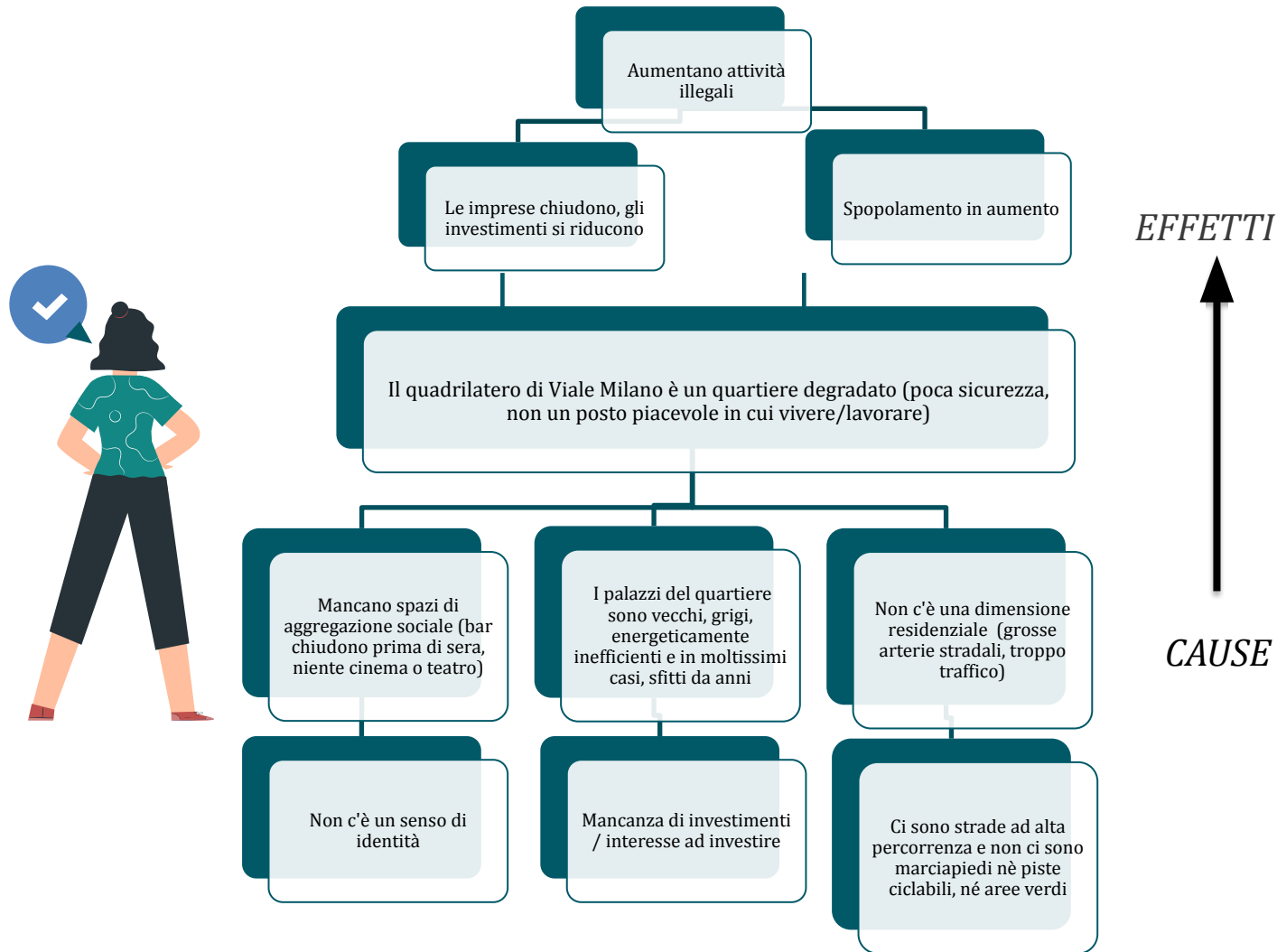
VEDIAMO UN ESEMPIO  
E  
FACCIAMO UN ESERCIZIO...



# L'ALBERO DEI PROBLEMI DI VIALE MILANO



# L'ALBERO DEI PROBLEMI DI VIALE MILANO



# L'ANALISI DEGLI OBIETTIVI

L'uso di questo metodo da la possibilità di:

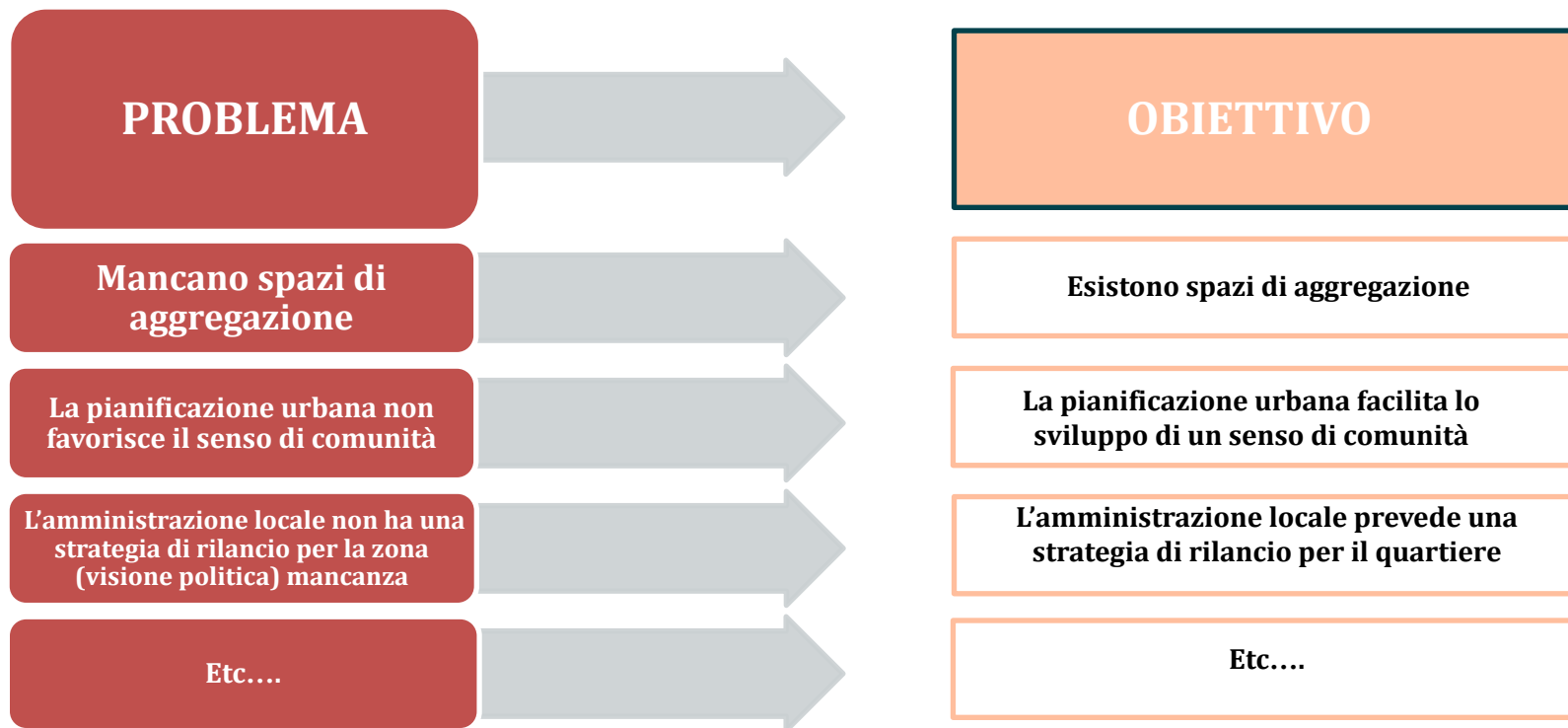
- Descrivere i futuri scenari dopo la soluzione dei problemi
- Verificare la gerarchia degli obiettivi
- Indicare la relazione mezzi/scopi in un diagramma
- Le situazioni negative evidenziate nell'albero dei problemi vengono tradotte in situazioni positive (già verificate – al passato)



# L'ANALISI DEGLI OBIETTIVI

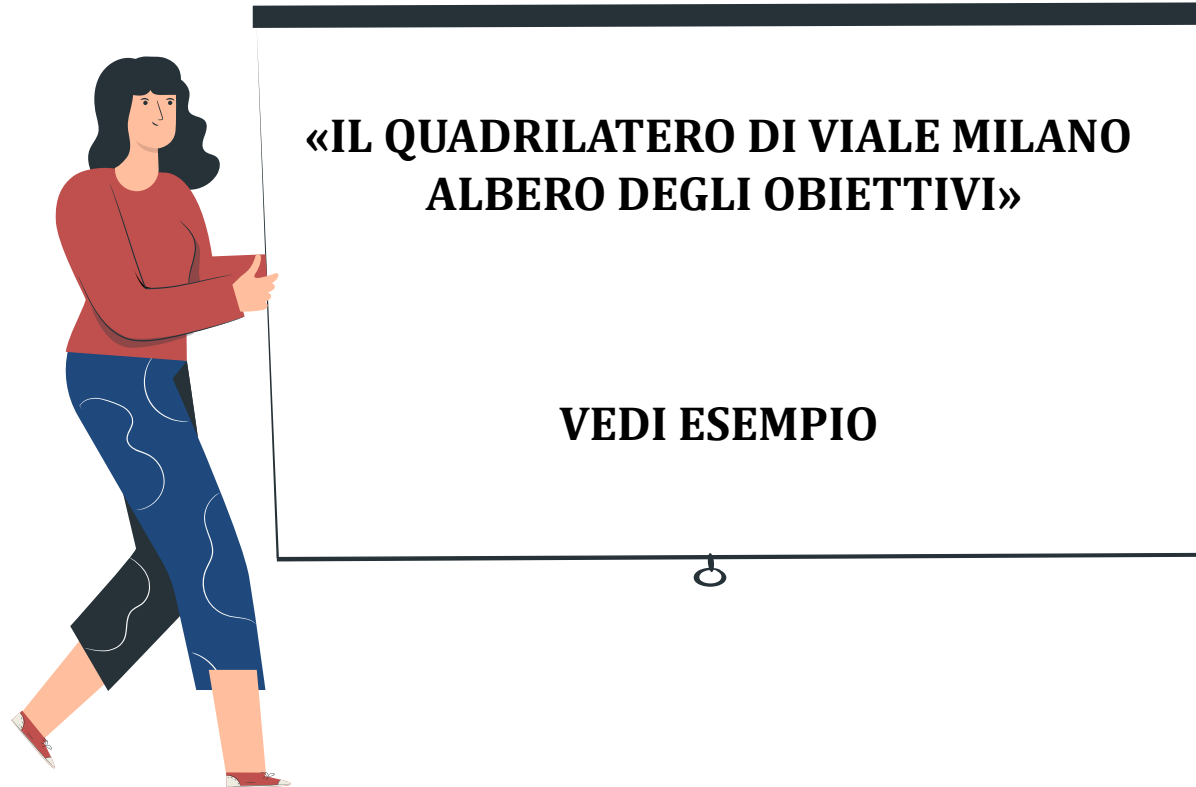
Situazione Attuale

Situazione futura ideale

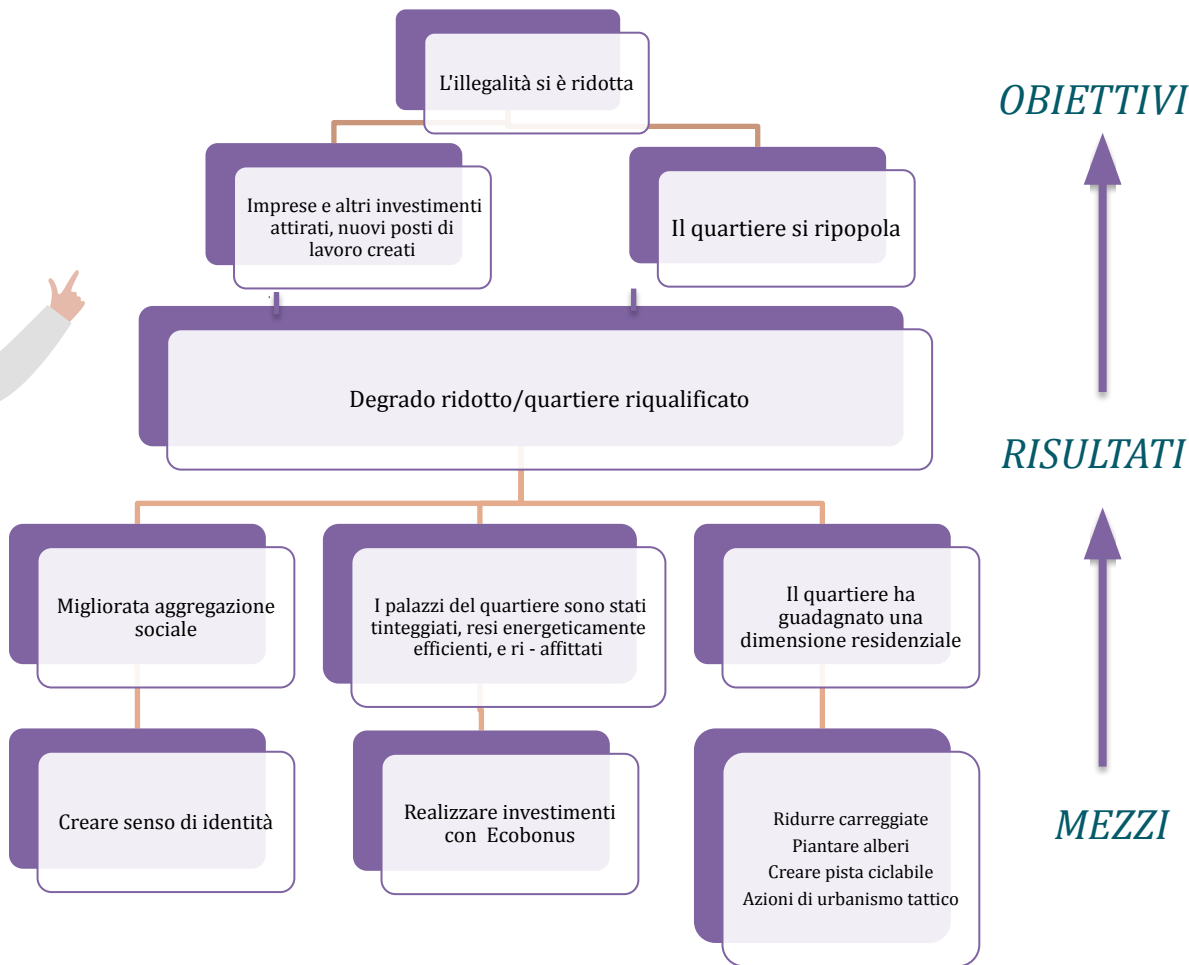




# L'ANALISI DEGLI OBIETTIVI



# ALBERO DEGLI OBIETTIVI DI VIALE MILANO



# L'ANALISI DELLE STRATEGIE

Nell'albero degli obiettivi, diversi gruppi con simili obiettivi, sono chiamati **Strategie**.

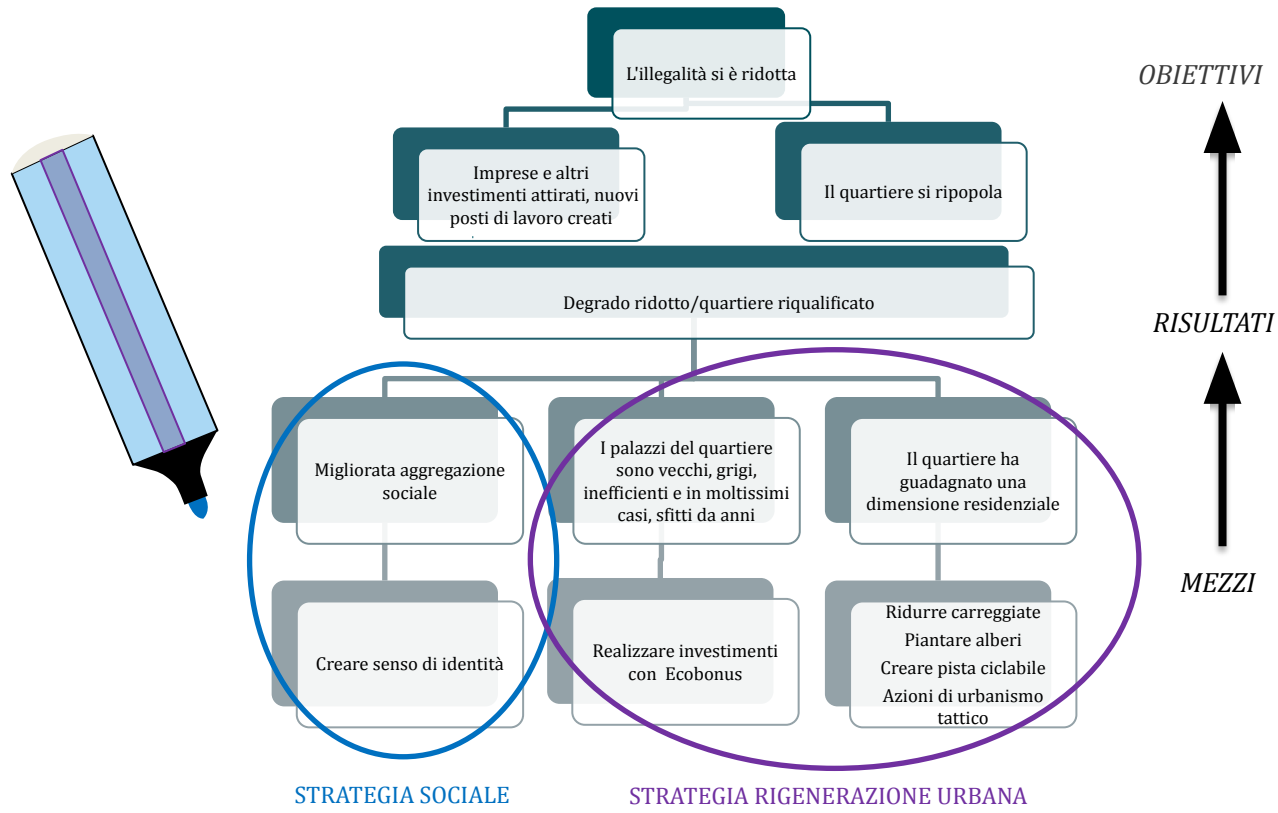
La strategia più appropriata e applicabile viene selezionata sulla base di diversi criteri (priorità, budget, potenziale successo, tempo per la sua implementazione).

Questa fase è composta da due momenti chiave:

1. **Individuazione** delle diverse strategie per il raggiungimento dell'obiettivo del progetto
2. **Scelta** di una strategia di progetto....



# ANALISI DELLE STRATEGIE : VIALE MILANO



# L'ANALISI DELLE STRATEGIE

Come si scelgono una o più strategie? Ecco alcuni criteri:

- Mission e capacità del consorzio
- Contributo atteso al perseguimento di obiettivi chiave nel settore di intervento
- Benefici per i beneficiari
- Complementarietà con altre azioni, passate, in fase di attuazione o programmate
- Costi
- Rapporto costi – benefici
- Fattibilità (tecnica, istituzionale, etc.)
- Contributo atteso al rafforzamento delle capacità istituzionali
- Impatto ambientale



# L'ANALISI DELLE STRATEGIE

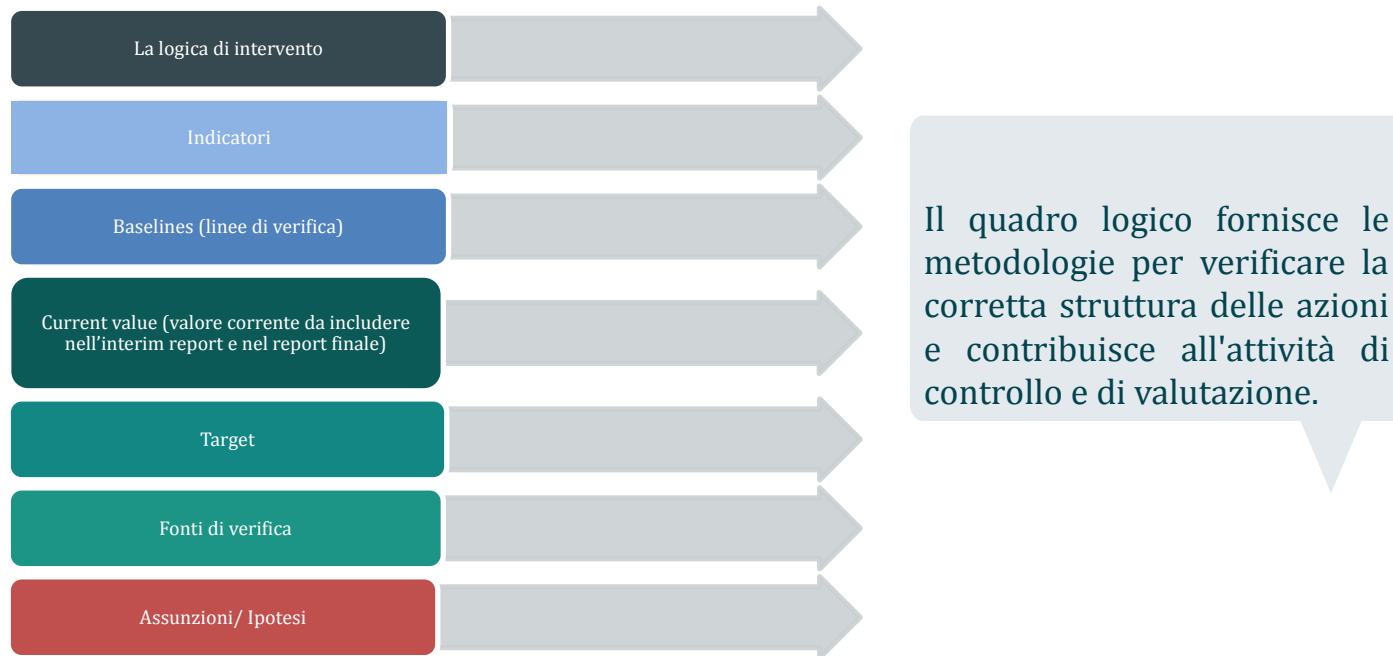
«IL QUADRILATERO DI VIALE MILANO»



**VEDIAMO UN ESEMPIO E  
FACCIAMO UN ESERCIZIO...**

# IL QUADRO LOGICO (LOGICAL FRAMEWORK APPROACH)

L'attività di progettazione è supportata dal "quadro logico" (Logical Framework Approach). Il LFA è una matrice che permette l'organizzazione degli aspetti più rilevanti di un progetto:



# LOGICAL FRAMEWORK APPROACH

## LA LOGICA DI INTERVENTO

Viene descritta dalla gerarchia degli obiettivi da conseguire:

### Obiettivo(i) GENERALE(i)

IMPATTO che si prefigge di ottenere nel lungo periodo e ad ampio raggio

### Obiettivo(i) SPECIFICO(i)

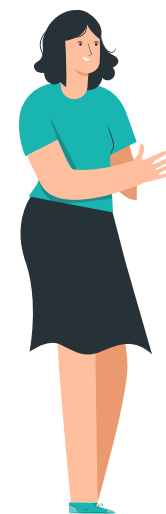
OUTCOME(-S) gli effetti ottenuti dal progetto nel medio periodo (outcomes finali e intermediari)

### OUTPUTS

Prodotti o servizi che verranno resi disponibili per i destinatari finali

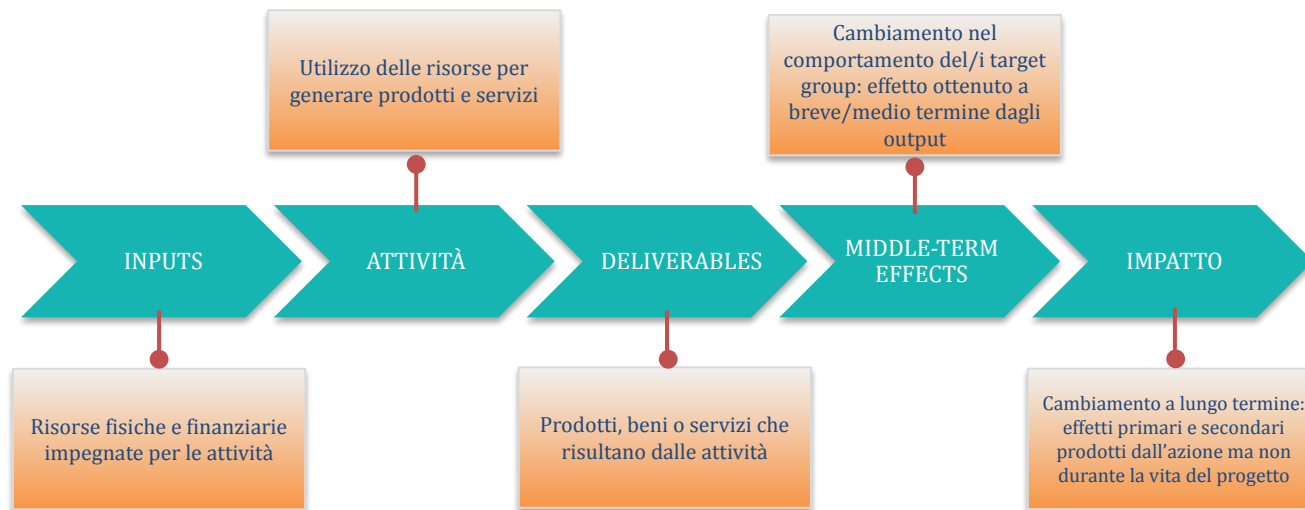
### ATTIVITÀ

Come verranno resi disponibili i beni ed i servizi del progetto





# THEORY OF CHANGE



# IL QUADRO LOGICO (LOGICAL FRAMEWORK APPROACH)

## Logica verticale

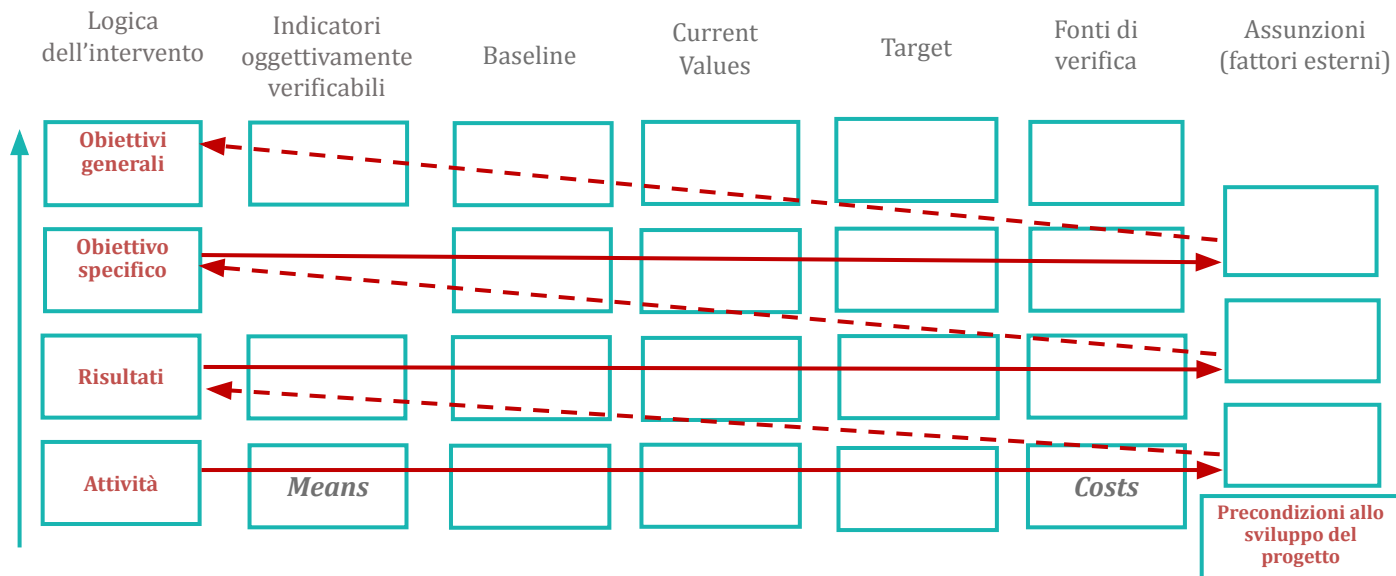


- Identifica cosa il progetto vuole raggiungere
- Chiarisce la relazione causa – effetto (mezzi – risultati)
- 
- Specifica le assunzioni e i rischi

## Logica orizzontale

- Specifica gli indicatori per misurare il progresso
- Specifica baseline e target da raggiungere
- Identifica le fonti/i mezzi di verifica del progresso

# LOGICAL FRAMEWORK APPROACH



***Grazie per l'attenzione!***

**Per informazioni:**

**ASMEL - Associazione per la Sussidiarietà e la Modernizzazione degli  
Enti Locali**

**Email [formazione@asmel.eu](mailto:formazione@asmel.eu)**

**Numero Verde 800.16.56.54 (int.3)**

**Web: [www.asmel.eu](http://www.asmel.eu)**