

## FONDI EUROPEI E PROJECT MANAGEMENT NEGLI ENTI LOCALI: L'ESPERIENZA DEL COMUNE DI MODENA



Antonella Buja



Giuseppe Caruso

*Da oltre venti anni il Comune di Modena ha al proprio interno un ufficio che opera sui fondi europei, europrogettazione e project management, che ha progressivamente ampliato le proprie competenze tecniche interne e che svolge anche funzioni di consulenza per altri enti pubblici.*

### Introduzione

Il Comune di Modena è attivo in materia di progettazione europea dal 1996, quando ha avviato uno specifico servizio (già noto come *Progetto Europa*, oggi *Ufficio Progetti europei, relazioni internazionali e coordinamento progetti complessi*), che aveva tra i suoi obiettivi quello di mettere in grado l'Amministrazione comunale di intercettare e utilizzare al meglio le opportunità finanziarie offerte dall'UE. L'Ufficio ha quindi svolto fin da allora una costante attività di project management sia sui fondi a gestione diretta, sia sui fondi strutturali - ambito quest'ultimo che ha assunto un peso estremamente rilevante dagli anni 2000.

Una scelta politica, amministrativa e organizzativa che si è dimostrata vincente nel corso degli anni.

Modena è stata una delle poche città di medie dimensioni ad aver sempre mantenuto, e anzi ampliato, un ufficio interno dedicato ai fondi europei (senza mai ricorrere a consulenti esterni), consolidando un *know-how* sul project management applicato ai fondi europei, che nel tempo ha anche messo a disposizione di altre Amministrazioni locali interessate ad acquisire il

metodo di lavoro e strutturare uffici analoghi.

Un percorso sviluppato in maniera empirica e sul campo, avviato quando ancora pochissime erano in Italia le Amministrazioni pubbliche che si attrezzavano in tal senso. Un percorso che si è potuto realizzare in quanto il Comune di Modena ha sempre considerato l'Unione europea come un contesto naturale in cui collocarsi, per confrontare le proprie politiche con quelle di altre realtà più avanzate, per individuare e sperimentare soluzioni innovative, per migliorare il benessere della collettività.

In oltre venti anni di lavoro in materia di fondi europei e project management, i benefici per l'Amministrazione comunale sono evidenti e non solo meramente riconducibili alle pur significative risorse finanziarie intercettate. Basti pensare che, a fianco del lavoro sui fondi europei, è stata parimenti sviluppata un'azione volta a favorire il consolidamento di una cittadinanza europea attiva nella comunità modenese. Azione resa possibile grazie al fatto di essere sede, dal 1997, di un centro di informazione ufficiale della Commissione europea, il centro Europe Direct, che lavora quotidianamente per garantire informazione, orientamento e assistenza ai cittadini su tutto ciò che l'UE fa e può offri-

re loro. E in tal senso particolare è l'attenzione rivolta ad alcuni *target* privilegiati quali il mondo della scuola, le giovani generazioni, il tessuto associativo.

### La storia e lo sviluppo dell'Ufficio

L'Ufficio "Progetto Europa" è stato istituito all'interno del Comune di Modena alla fine del 1995, per volontà del neoeletto Sindaco Giuliano Barbolini<sup>1</sup> all'indomani delle elezioni amministrative. Obiettivo del Sindaco era infatti quello di «portare Modena in Europa».<sup>2</sup>

Nell'attivare il servizio, l'obiettivo del Comune di Modena era duplice:

- da un lato, mettere in grado la città di partecipare alle opportunità offerte dall'Unione europea: come molte città italiane, fino al 1995 Modena era rimasta ai margini del ristretto gruppo di città che utilizzavano le risorse europee, sia per difficoltà nel reperimento tempestivo delle informazioni, sia per la mancanza di competenze tecniche specifiche che permettessero la candidatura e la gestione di progetti europei;
- dall'altro, inserire a pieno titolo la città nel circuito in-

1 Giuliano Barbolini, Sindaco di Modena per due mandati dal 1995 al 2004.

2 Delibera di Giunta istitutiva del servizio del 6 dicembre 1995.

ternazionale: per fare fronte alla crescente competitività tra città a livello europeo e internazionale, era emersa la necessità che anche le città più sviluppate aggiornassero e adeguassero i propri strumenti e le proprie politiche confrontandosi con il resto del mondo, sia per apprendere, sia per trasferire il proprio *know-how* innovativo.

Il servizio fu istituito in un primo tempo come progetto speciale in staff al Sindaco, con una dotazione di personale ridotta, ovvero tre risorse umane, dipendenti dell'Ente, che non avevano una formazione specialistica in materia di politiche e fondi europei. Un'altra scelta strategica del Comune di Modena, all'epoca, fu quella di non avvalersi di forme di consulenza esterna, ma di puntare su risorse interne che potessero crescere nel tempo per consolidare un patrimonio di conoscenze e competenze interno all'Amministrazione.

La prima richiesta di finanziamento candidata da Progetto Europa fu, nel 1996, quella per l'apertura di un Info Point Europa, centro di informazione ufficiale sull'Unione europea e le sue attività. La scelta fu significativa, in quanto evidenziava l'intenzione dell'Amministrazione di agire anche per portare l'Europa più vicina ai cittadini. Da allora, il Comune di Modena ha sempre ospitato tale centro, che ha cambiato denominazione in Europe Direct, e di cui tratteremo diffusamente più avanti.

Nei primi anni di lavoro dell'Ufficio, l'attività fu fortemente incentrata sulla progettazione europea, con la candidatura di numerose progettualità che andarono a buon fine, e la successiva gestione dei progetti finanziati. Ciò comportò l'incremento del personale che operava nell'Uffi-

cio, con l'inserimento di giovani *project manager* (all'epoca tramite contratti di collaborazione coordinata e continuativa) che apportarono e sedimentarono nell'Ufficio le competenze tecniche inizialmente mancanti.

L'esperienza positiva dell'Ufficio modenese fu presto riconosciuta come buona prassi a livello nazionale: di quegli anni furono i progetti P.A.S.S.<sup>3</sup> della Presidenza del Consiglio dei Ministri per il trasferimento delle buone prassi tra le Amministrazioni locali, nei quali il Comune di Modena fu coinvolto come esperienza modello di "Ufficio Europa" per la gestione dei fondi europei. A partire dal 1999, si avviò un ulteriore filone di attività, quello della consulenza ad altri enti. A partire da quell'anno, infatti, diversi enti, prevalentemente pubblici e locali, ma non solo, cominciarono ad attivare rapporti di consulenza con il Comune di Modena per ottenere servizi di formazione, consulenza organizzativa e assistenza tecnica in materia di utilizzo dei fondi europei. Azione sviluppata anche a favore dei Comuni della provincia di Modena e tuttora mantenuta.

Con il successivo passaggio elettorale, Progetto Europa, da esperienza pilota, fu consolidato in servizio stabile, collocato non più presso il Gabinetto del Sindaco, bensì in un nuovo Settore, denominato "Sviluppo, Economia e Relazioni internazionali". In quegli anni lo staff dell'Ufficio fu incrementato, di pari passo con l'aumento delle attività e l'assegnazione di ulteriori compiti.

Con l'attuale Sindaco, Gian Car-

<sup>3</sup> Programma P.A.S.S. - Pubbliche Amministrazioni per lo Sviluppo del Sud. Si trattava di un programma volto alla formazione dei funzionari della pubblica amministrazione per potenziare e rendere efficienti le Amministrazioni in particolare nell'utilizzo dei Fondi strutturali europei nelle regioni del centro-sud.

lo Muzzarelli<sup>4</sup>, si è verificato un ulteriore e significativo cambiamento. Non appena eletto, a giugno 2014, il Sindaco ha infatti avocato direttamente a sé la delega, e l'Ufficio è stato inserito nella Direzione Generale dell'ente. La scelta ha evidenziato la strategicità dell'Ufficio e dei suoi compiti e ha coinciso inoltre con un accorpamento in una sola unità organizzativa di tutte le attività di carattere europeo e internazionale, con una razionalizzazione in termini di competenze e professionalità che ha contribuito al rafforzamento dell'accreditamento dell'Ufficio, all'interno e all'esterno dell'ente. Ciò in particolare in concomitanza con il processo di trasformazione del ruolo delle Province.

Ad oggi le attività dell'Ufficio sono riconducibili ai seguenti ambiti:

- fondi europei e project management, a valere su tutte le tipologie di fondi europei (fondi SIE, fondi a gestione diretta, cooperazione territoriale europea, a cui si aggiunge il Fondo Sviluppo e Coesione);
- attività relative alla cittadinanza europea, attraverso il centro Europe Direct;
- *networking* locale e internazionale;
- consulenza ad altri enti in materia di fondi europei e per l'attivazione, l'organizzazione e la gestione di "Uffici Europa";
- relazioni internazionali e gemellaggi;
- cooperazione e solidarietà internazionale, pace e diritti;
- attività relative a pace, solidarietà, diritti;
- dal 2019, coinvolgimento in progetti strategici dell'ente e

<sup>4</sup> Gian Carlo Muzzarelli, Sindaco di Modena dal giugno 2014 e Presidente della Provincia di Modena, già Assessore alle Attività produttive della Regione Emilia-Romagna.

coordinamento di progetti complessi: in virtù dell'esperienza maturata in termini di project management, all'Ufficio viene richiesto di coor-

dinare (in affiancamento al Direttore Generale) progetti di particolare complessità, generalmente afferenti alla rigenerazione urbana e all'in-

novazione, anche se non finanziati da risorse europee, così come di ricercare altre opportunità di finanziamento per progetti strategici.

## UN LAVORO DI SQUADRA

Sulla base dell'esperienza di oltre venti anni di attività, in cui non sono mancate difficoltà, possiamo così riassumere i principali punti di forza della struttura. Essa:

- beneficia di un forte accreditamento interno all'ente ed è riconosciuta come il riferimento unico per tutto ciò che attiene ai fondi europei e alla gestione di progetti complessi;
- gode di una collocazione organizzativa apicale e strategica, in termini sia di relazioni sia di conoscenza delle priorità, delle attività e delle prospettive di sviluppo dell'ente;
- ha sviluppato buone relazioni con i diversi Settori e Servizi del Comune, con i quali ha un dialogo costante e "rodato", così come con gli amministratori;
- è un interlocutore riconosciuto su scala locale, regionale e nazionale;
- ha relazioni consolidate con gli uffici di Rappresentanza in Italia della Commissione e del Parlamento europei, così come con gli interlocutori a livello regionale;
- promuove e realizza attività in una logica di rete e di collaborazione territoriale e interistituzionale. Tra gli esempi: a partire dal 2008, è stata attivata la rete modenapuntoeu, per garantire a tutti i Comuni della provincia di Modena informazione, formazione e orientamento in materia di *project management* e fondi europei per gli enti locali; e parimenti, le consolidate collaborazioni e *partnership* con tutti gli enti che a Modena si occupano di Europa.

Ma, senza dubbio, il vero punto di forza dell'Ufficio risiede nelle risorse umane che vi lavorano. Si tratta infatti di donne e uomini che:

- dispongono di un solido *background* tecnico sia maturato in percorsi formativi individuali, sia consolidato negli anni di lavoro sul campo;
- padroneggiano la metodologia del *project management*, non soltanto dal punto di vista teorico. Sono infatti funzionari esperti in grado di adattarla e declinarla alla realtà del lavoro per progetti in un ente locale, con tutte le criticità che ciò comporta, ma con un forte approccio volto alla soluzione dei problemi;
- hanno un grande spirito di servizio nei confronti dell'ente, sono fortemente motivate, e lavorano con grande flessibilità e disponibilità, nel quadro di una professione tuttora piuttosto atipica nel quadro della pubblica amministrazione;
- pur essendo fortemente autonomi nelle rispettive attività, operano con grande spirito di squadra nel servizio.

Nella pubblica amministrazione non è facile riscontrare personale con tali competenze e capacità, e infatti molte amministrazioni, a livelli diversi, lamentano difficoltà nell'intercettare e nel gestire i contributi europei. Come già evidenziato, si tratta sempre di un lavoro di squadra, che coinvolge Settori diversi della macchina comunale, ma il ruolo che gioca il "motore" è senza dubbio molto significativo.

*Nell'ambito dei fondi europei e del project management, le attività principali che l'Ufficio svolge per i Settori del Comune di Modena sono:*

- *informazione e orientamento ad amministratori, dirigenti e funzionari, attraverso prodotti informativi, segnalazioni e incontri specifici;*
- *incontri per l'aggiornamento di competenze;*
- *elaborazione dei dossier necessari alla candidatura dei progetti;*
- *assistenza nella gestione e nella rendicontazione dei progetti finanziati;*

- *assistenza nelle attività di diffusione dei risultati dei progetti;*
- *relazioni con i funzionari delle Direzioni Generali della Commissione europea, delle agenzie europee e degli enti di audit;*
- *relazioni con gli interlocutori regionali - Autorità di gestione;*
- *ricerca di partner internazionali;*
- *attività di networking: partecipazione attiva alle reti di città di cui il Comune è membro e relazioni con altre città europee/internazionali.*

## LE PERSONE FANNO LA DIFFERENZA

Nel corso della vita dell'Ufficio modenese non sono mancate le criticità. Alcune legate alle problematiche che hanno riguardato tutta la pubblica amministrazione (come, ad esempio, le riduzioni al bilancio degli enti locali), altre più specificatamente collegate all'ambito di intervento dell'Ufficio. Negli anni, infatti, sono aumentati i soggetti pubblici e privati attivi in materia di *fund raising*, sia in Italia sia in Europa, e ciò si è aggiunto alla concorrenza sempre più elevata sui bandi europei. I tassi di successo in risposta ai diversi bandi sui fondi a gestione diretta sono decisamente calati, e questo rende il lavoro molto più complesso che in passato. Un altro elemento

importante da ricordare è legato alla dimensione attuale dell'Unione europea, oggi a 27 Stati membri, rispetto alla dimensione molto più ridotta e "meno competitiva" sui fondi europei rispetto al periodo di avvio dell'Ufficio.

Un'altra criticità significativa è legata al fatto che nel corso degli anni la mole di lavoro attribuita all'Ufficio (e più in generale correlata alle attività stesse dell'Ufficio) è sensibilmente aumentata, a fronte di una invariata dotazione di risorse umane. In questo frangente, un clima lavorativo positivo e fondato sulla collaborazione è risultato indispensabile per garantire risultati positivi nel tempo.

*Lavorare sui fondi europei richiede non solo competenze specialistiche, che si possono acquisire nel tempo e sul campo (così come con percorsi formativi ad hoc), ma anche importanti competenze trasversali:*

- ottime capacità relazionali e di mediazione;
- capacità di lavorare in gruppo e con attori istituzionali diversi;
- capacità di adattare le nozioni teoriche al contesto della pubblica amministrazione, in costante cambiamento;
- flessibilità di pensiero, anche nel passare da un tema a un altro in ambito lavorativo, così come

*nella gestione di progetti complessi in contemporanea;*

- forte attitudine al problem solving;
- orientamento alla qualità del lavoro: non tutti i progetti sono vincenti, ma tutti sono di buona qualità;
- disponibilità a mettersi in gioco e a studiare: sono necessari autoformazione e aggiornamenti costanti;
- buona conoscenza di altre lingue europee e la capacità di lavorare in una lingua diversa dall'italiano;
- conoscenza e uso dei principali software, dimestichezza nell'uso di internet e dei nuovi media.

### Lavorare con i fondi europei: la sfida per la pubblica amministrazione nell'utilizzare al meglio risorse e opportunità

Lavorare con i fondi europei è una sfida che le Amministrazioni locali sono state chiamate a raccogliere da tempo; tuttavia nel nostro Paese i risultati sono stati molto diversi, da Regione a Regione, da programma a programma. La Regione Emilia-Romagna, in particolare, è stata la prima Regione in Italia per capacità di spesa delle risorse POR FESR nella programmazione 2007-2013 e nella program-

mazione 2014-2020<sup>5</sup>, come confermato dal Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione economica del MiSE.

Il Comune di Modena ha potuto beneficiare dei Fondi strutturali a partire dalla programmazione 2007-2013, con la quale la Commissione europea ha rivisto la zonizzazione, ovvero la ripartizione delle aree ammissibili ai finanziamenti. Ma è con la programmazione 2014-2020 che lo stesso Comune ha sistematizzato organizzazione e procedure

<sup>5</sup> <https://fesr.regione.emilia-romagna.it/notizie/2017/novembre/chiuso-il-por-fesr-2007-2013-dell2019emilia-romagna>  
<https://fesr.regione.emilia-romagna.it/notizie/primo-piano/fondi-ue-primato-italiano-dellemiliana-romagna>

al fine di garantire i migliori risultati possibili. E con il medesimo spirito si avvicina oggi all'avvio della nuova programmazione 2021-2027, così come guarda con grande attenzione alle nuove opportunità, tra cui in primo luogo *Green Deal* e *Next Generation EU*. Solo le Amministrazioni abituate a lavorare per progetti e a "leggere" le opportunità europee in relazione alle proprie traiettorie di sviluppo non si faranno trovare impreparate.

Anche per quanto riguarda i fondi a gestione diretta, l'obiettivo dell'Amministrazione rimane invariato: individuare le opportunità offerte dai programmi della Commissione europea che pos-

sano contribuire a realizzare progetti prioritari per il Comune. La logica di intervento non è quella di "costruire un progetto perché esce un bando", ma al contrario intercettare, anche attraverso un'attenta analisi costi-benefici, il bando europeo che meglio possa rispondere a una priorità politica e gestionale. Il tutto in un contesto europeo di elevata competitività e che richiede un altrettanto elevato livello di innovazione progettuale.

### La metodologia del Project Cycle Management nel contesto operativo di un ente locale

Come abbiamo evidenziato, l'Ufficio del Comune di Modena agisce come una vera e propria agenzia di consulenza interna per tutti i Settori dell'ente coinvolti in interventi strategici, con particolare attenzione a quelli cofinanziati da fondi europei. La sua collocazione nella Direzione Generale evidenzia al tempo stesso il suo ruolo centrale, direzionale, di coordinamento, e

il suo ruolo trasversale, che non riguarda dunque solo un Settore, ma tutta la struttura organizzativa.

Il compito dell'Ufficio è di garantire che il Comune fruisca di tutte le opportunità possibili di finanziamento offerte dall'Unione europea in forma diretta o indiretta, così come da altri *donor* (ad esempio il Fondo Sviluppo e Coesione, il Programma Periferie, o il più recente bando Italia City Branding).

A questo scopo, i project manager dell'Ufficio agiscono su più livelli presidiando il *Project Cycle Management*:

- accompagnano i Settori dell'ente nella fase di Programmazione, informandoli delle opportunità di finanziamento esistenti, incoraggiando una puntuale analisi dei bisogni, orientando le scelte dei Settori sulle priorità strategiche espresse nei documenti di programmazione, dialogando sistematicamente con il Sindaco, la Giunta comunale e la dirigenza, al fine di iden-

tificare i progetti chiave per realizzare i quali è necessario intercettare i finanziamenti e le opportunità europee (Programma e bando di gara) utili a cofinanziarli;

- sono parte attiva del gruppo di lavoro che, insieme ai tecnici dei Settori interessati, disegna, nella fase di Identificazione, una progettazione di massima e definisce, nella fase di Formulazione, la progettazione esecutiva. Durante la costruzione della proposta progettuale da candidare al finanziamento, essi svolgono un ruolo essenziale in particolare: nella scomposizione delle attività di progetto in *work package*; nella definizione del partenariato internazionale, quando richiesto dal bando di gara; nella elaborazione del budget di progetto; nella identificazione del cronoprogramma; nella compilazione attenta del formulario e nell'utilizzo delle piattaforme di candidatura. I contenuti



Figura 1 - L'ex centrale AEM di Modena, oggi sede del Laboratorio Aperto dedicato all'innovazione negli ambiti cultura, spettacolo e creatività, finanziato dal POR FESR 2014-2020 - Asse 6.

tecnici dell'intervento devono essere proposti dai tecnici dei Settori, ma è compito dei project manager dell'Ufficio Progetti europei assicurare la qualità complessiva del progetto proposto per il finanziamento;

- coordinano, nella fase del Finanziamento, qualora il progetto candidato sia tra quelli selezionati, la negoziazione con l'Autorità di Gestione volta a migliorare eventuali elementi critici connessi all'intervento prima di arrivare alla firma del contratto, e la formalizzazione della relazione tra beneficiario e *donor* attraverso il contratto;
- garantiscono, durante la fase di Attuazione, che il progetto finanziato sia realizzato in modo corretto ed efficace. A questo fine: garantiscono relazioni fluide con l'Autorità di Gestione e con i *partner* di progetto; introducono strumenti di monitoraggio volti a verificare che tutte le azioni previste siano realizzate, che siano rispettati i tempi di attuazione, che la spesa sia effettuata nel rispetto delle norme stabilite dal contratto; sovrintendono a che le attività di comunicazione e di diffusione dei risultati del progetto siano attuate. In particolare, i *project manager* coordinano in maniera puntuale e sistematica l'attività di rendicontazione dei costi sostenuti e predispongono la reportistica tecnica e finanziaria per l'Autorità di Gestione;
- coordinano la fase di Valutazione che conclude il progetto, incoraggiando i tecnici a verificare il raggiungimento dei *target* previsti, utilizzando gli indicatori scelti in fase di progettazione.

Ma l'applicazione della modellistica e delle metodologie di

project management all'interno del Comune non può esimersi da un confronto quotidiano con la complessità della gestione amministrativa e finanziaria di un ente locale, regolata da una normativa vasta, di non sempre facile interpretazione e in continua evoluzione. I project manager dell'Ufficio Progetti Europei si adoperano perché le eventuali incongruenze e contraddizioni tra vincoli di tipo contabile e amministrativo previsti dal bando di gara e dalle regole dell'ente possano essere risolte in maniera fluida ed efficace, in modo che non sia mai compromesso, in nessuna fase del progetto, il finanziamento ottenuto. Tutto questo richiede un dialogo e un confronto continui con molti uffici dell'ente, quali il Settore Politiche Finanziarie, l'Ufficio Contratti, il Settore Personale, oltre che, naturalmente, con l'Autorità di Gestione, che può essere di volta in volta la Regione, un Ministero o un'Agenzia esecutiva della Commissione europea.

Il lavoro puntuale, sistematico e strutturato, che è stato portato avanti in oltre vent'anni di attività, ha prodotto risultati importanti e tangibili, in termini assoluti e di finanziamenti intercettati. Si tratta di progetti che afferiscono ad ambiti diversi e che hanno finanziato sia investimenti, opere pubbliche, grandi progetti di riqualificazione urbana, sia attività di carattere immateriale (eventi, scambi di buone prassi, studi di fattibilità, azioni sperimentali e innovative, campagne di comunicazione). Alcuni di questi finanziamenti stanno cambiando il volto di Modena, in quanto hanno permesso di attivare in più zone della città alcuni grandi progetti di rigenerazione che danno il senso di cosa l'Europa può fare per i nostri territori,

trasformando aree dismesse e semiabbandonate in luoghi di aggregazione, di socializzazione, di fruizione di eventi culturali, incoraggiando tra l'altro ulteriori investimenti da parte del settore privato. In questo senso, possiamo affermare che il lavoro svolto sui fondi europei dal 1996 a oggi sia totalmente in linea con gli obiettivi della Politica di coesione e dell'Agenda urbana europea.

Solo per citarne alcuni, si vuole ricordare il progetto di riqualificazione del cosiddetto comparto ex AMCM, dove fino al 1995 ha avuto sede l'Azienda municipalizzata che gestiva le reti luce, gas, acqua e il trasporto pubblico comunale. Si tratta di una vasta area adiacente al centro storico, occupata da edifici del primo '900 di grande interesse architettonico. Grazie alla leva dei fondi europei ottenuti, è stato possibile ripensare l'area che (i lavori sono in corso) si trasformerà in una sorta di "Parco della creatività", con la presenza delle sale teatrali della Fondazione Emilia-Romagna Teatro e del Laboratorio Aperto, che già ospita imprese e professionisti attivi nella definizione di applicativi per il settore della creatività e dello spettacolo.

#### **Antonella Buja**

Responsabile dell'Ufficio Progetti europei, relazioni internazionali e coordinamento progetti complessi del Comune di Modena. *Senior project manager* esperta di fondi europei, organizzazione e gestione di Uffici Europa, coordinamento e gestione di progetti complessi in ambito urbano. Consulente e docente in materia di fondi europei per gli enti locali, cittadinanza europea attiva, *networking* locale e internazionale.  
Email: [www.comune.modena.it/europa](mailto:www.comune.modena.it/europa)

#### **Giuseppe Caruso**

*Senior project manager* esperto di fondi europei, organizzazione e gestione di Uffici Europa, coordinamento e gestione di progetti complessi in ambito urbano. Consulente e docente in materia di fondi europei per gli enti locali, cittadinanza europea attiva, *networking* locale e internazionale. Lavora nell'Ufficio Progetti europei, relazioni internazionali e coordinamento progetti complessi del Comune di Modena.  
Email: [www.comune.modena.it/europa](mailto:www.comune.modena.it/europa)