
Preparazione di un progetto per bandi di Cooperazione Territoriale Europea (CTE) – INTERREG

LEZIONE 2

Dalla pianificazione alla formulazione del progetto

Dott.ssa Maria Fabbri

LEZIONE 2

Dalla pianificazione alla formulazione del progetto

- Pianificare e strutturare un'idea-progetto e matrice di finanziabilità
- Impostare il Quadro Logico (Logical Framework) da un'idea
- Focus su indicatori, risultati e sostenibilità dei progetti
- Dal Quadro Logico al Web Form: le sezioni di un web form
- *Interazione con i partecipanti: domande e risposte*
- Organizzazione delle attività: tecniche di Work Breakdown Structure (WBS)
- Diagramma di Gantt
- Riflessi sul budget

Il programma più idoneo alla nostra idea progettuale

Per scrivere un buon progetto, dobbiamo conoscere **i diversi Programmi di finanziamento** che potrebbero essere utili allo sviluppo della nostra idea.

Come sappiamo gli Stati Membri e le autorità regionali, in accordo con la CE, hanno elaborato i propri **PROGRAMMI OPERATIVI A GESTIONE INDIRETTA** (PON- POR-Interreg) e la Commissione europea a sua volta ha elaborato dei **PROGRAMMI A GESTIONE DIRETTA (o settoriali)**, dei veri **“Programmi di punta”** per lo sviluppo di progettazioni in ogni settore (es. Programma Life per progetti nel settore Ambiente-Natura-Clima, Erasmus per l’Istruzione e la formazione, Europa Creativa per il settore culturale, Horizon Europe per la ricerca ecc.).

Questo per rispondere efficacemente allo sviluppo delle diverse **politiche** (Politiche di Coesione, Politiche ambientali, Politiche per i giovani, politiche per la cultura ecc.) dell’Agenda 2030, del Green Deal Europeo.

Il programma più idoneo alla nostra idea progettuale

Per il finanziamento di una nostra idea progettuale possiamo sicuramente concentrarci su un Programma nazionale (**PON**), su un Programma Regionale (**POR**), su un Programma **INTERREG** o su un Programma della stessa Commissione europea adeguato al settore in cui operiamo.

Quindi vari Programmi di finanziamento potrebbero aiutarci a finanziare una nostra idea, con approcci diversi ovviamente (e con obiettivi ed attività 'personalizzati' a seconda del programma stesso).

Anche se i Programmi a gestione diretta non sono trattati in questo corso introduciamo quella che in Europrogettazione si chiama tecnicamente **mappa (o matrice) di finanziabilità di una idea progettuale**.

La mappa o matrice di finanziabilità

Sappiamo che alcuni programmi pubblicano un solo bando all'anno (e a volte per gli INTERREG occorre aspettare anche due-tre anni fra un bando e l'altro).

Con la matrice di finanziabilità evitiamo di rimanere fermi per lungo tempo in caso di insuccesso di un nostro progetto presentato

In pratica la matrice ci aiuta ad attivare il progetto utilizzando altre opportunità di finanziamento, oltre il programma settoriale

Cosa dobbiamo fare?

- monitorare costantemente le risorse finanziarie disponibili a livello di fondi;
- individuare i programmi di finanziamento più adeguati ai progetti/attività programmati, superando l'approccio di tipo settoriale, sulla base degli elementi di finanziabilità;
- scomporre l'idea progettuale in sottoprogetti per massimizzarne la sua finanziabilità attraverso la matrice di finanziabilità, che operativamente consente di legare le attività con i relativi costi ai programmi di finanziamento individuati.**

La mappa o matrice di finanziabilità

La mappa o matrice di finanziabilità individua quindi tutte le possibili fonti di finanziamento per una nostra idea e/o per un nostro settore di interesse e/o per un target per noi interessante.

Nella pratica quindi è bene:

- strutturare un'idea progetto individuando le diverse attività, **per collegare ogni attività/obiettivo ai possibili finanziamenti** comunitari, nazionali, regionali o Interreg;
- verificare la piena compatibilità dei programmi di finanziamento con i sottoprogetti attraverso una attenta lettura dei documenti di riferimento (programma operativo, programma annuale, linee guida, agreement, ecc.).

Questa attività deve essere **pianificata** in relazione alla pubblicazione dei bandi, alle relative scadenze, al cofinanziamento da assicurare, etc..

NON DOBBIAMO ASPETTARE l'ultimo momento!

Esempio di mappa di finanziabilità

Esempio

Siamo un dipartimento universitario che lavora in ambito *culturale* ...

... il nostro obiettivo è quindi lavorare (e quindi presentare progetti) nel settore Culturale.

Per scrivere un buon progetto dobbiamo conoscere ovviamente le *politiche europee della Commissione per la cultura* e sappiamo che per finanziare il settore “culturale” possiamo utilizzare il programma settoriale «Europa_Creativa» ed anche un programma INTERREG con bando per la valorizzazione culturale

Ma ATTENZIONE

il Programma Europa Creativa si attiva e pubblica un bando una sola volta all'anno ed un bando INTERREG forse ogni due anni e potremmo non avere successo alla prima selezione ☹ ... e allora iniziamo a pensare alla nostra matrice di finanziabilità, consapevoli che **aspetti culturali possono essere finanziati anche attraverso altri fondi.**

Inseriamo quindi nel progetto gli aspetti culturali che vorremmo sviluppare, tenendo presente che anche altri programmi di finanziamento potrebbero finanziarli (*ove possibile ed* aggiustando ovviamente gli obiettivi).

Esempio di mappa di finanziabilità

Potremmo ad esempio voler inserire nel nostro progetto delle attività per coinvolgere attivamente dei cittadini (vari target), oppure realizzare eventi di grande visibilità, come manifestazioni, conferenze, convegni per raccogliere dati, rinvigorire alcuni aspetti emozionali, sulla memoria ed i valori fondanti dell'UE, sulla storia e i valori comuni, stimolando il dibattito, la riflessione e la partecipazione attiva dei cittadini e dei giovani in particolare.

Molti di questi aspetti potrebbero essere facilmente riprodotti grazie al Programma CERV (bando Diritti e valori).

(CERV - Citizens, Equality, Rights and Values)

Esempio di mappa di finanziabilità

... E se intendessimo sviluppare aspetti di educazione o di formazione (esempio: progetti che coinvolgano i giovani su un tema culturale o azioni di sensibilizzazione, inclusione o crescita culturale, sviluppo di nuove figure professionali adeguate al settore culturale, ecc.).

potremmo utilizzare allora il [Programma Erasmus +](#)

come pure, potrei presentare un progetto (*previo accreditamento della mia struttura di accoglienza*) sul Programma **Corpo europeo di solidarietà** (*), se volessi coinvolgere i giovani ... in periodi di "volontariato", per esempio per il **ripristino del patrimonio, scavi archeologici, iniziative giovanili in materia artistica, etc.**

(*) Da agosto 2018 le attività di volontariato europeo (SVE) del programma Erasmus+ sono confluite nel **Corpo europeo di solidarietà**, nuovo programma dell'UE per i giovani gestito in Italia dall'Agenzia Nazionale per i Giovani (ANG).

Esempio di mappa di finanziabilità

... e non dimentichiamoci che per i nostri progetti potremmo utilizzare anche le risorse del [FSE Plus](#) regionale (per la formazione ad es. di operatori culturali specializzati, tecnici museali, archivisti digitali, ecc.),

oppure risorse del nostro [FES](#)

[R](#) regionale per favorire il ripristino di opere infrastrutturali, allestimento musei, creazione di imprese culturali innovative nel settore, etc.

Oppure il bando ministeriale [PRIN](#) (del Ministero dell'Università e Ricerca – MUR, dedicato alle Università).

Matrice di finanziabilità – esempio per un progetto culturale

	<i>inserire anche le date di uscita bandi (se conosciute) e scadenza per la presentazione!!</i>	Individuare le possibili Risorse PON (Ministeriali)	Individuare le possibili Risorse POR (bandi pubblicati dalla Regione....)	Individuare le possibili Risorse Interreg	Individuare le possibili Risorse con Fondi a gestione diretta
Progetto A	Progetto 'COMPLETO' (... che contenga al suo interno micro sottoprogetti .. Vedi sotto)			Interreg (verificare in quale Interreg specifico è possibile operare)	Europa Creativa
Sottoprogetto A.1	Coinvolgimento dei cittadini (target giovani) in laboratori culturali			Interreg (verificare in quale Interreg specifico è possibile operare)	Diritti e Valori (CERV) (ex bando Europa per i cittadini)
Sottoprogetto A.2	Formazione specifica per includere giovani attraverso azioni culturali		Es. formazione di operatori con bando Regione... corso FSE ?	Interreg (verificare in quale Interreg specifico è possibile operare)	Erasmus Plus KA2 (partenariato di cooperazione per lo sviluppo di innovazione o scambio buone prassi)
Sottoprogetto A.3	Sviluppo di <i>Cluster Industrie Culturali e Creative</i> Innovazione e ricerca delle PMI culturali e creative, della manifattura e del turismo	Bando PRIN (riservato alle Università)	Es. bando Regione... Por Fesr ?	Interreg (verificare in quale Interreg specifico è possibile operare)	Horizon Europe, Bandi sul 2 pilastro (Cambiamenti globali e competitività)

Definizione di progetto

- **Il progetto è un'opera complessa, unica (e innovativa),** volta a produrre un risultato specifico attraverso attività correlate, che comportano un impiego di risorse, sia umane che materiali ed economiche, e che deve essere realizzata entro determinati e certi limiti temporali.
- E' un processo attivo che ha un inizio ed un termine definito.
- **Gestisce un cambiamento nel futuro** e mira a modificare una situazione esistente, ad intervenire su una problematica.
- E' caratterizzato dall'esigenza di **produrre risultati** positivi e **misurabili**, attraverso l'utilizzo di risorse determinate e limitate.
- E' importante dunque pianificare bene le diverse attività, tempistiche e risorse, come da **bando e linee guida pubblicate**

Il bando (call o invito a presentare proposte)

Il **bando** (call for proposals o Invito a presentare proposte) dettaglia le azioni finanziabili e le modalità di presentazione.

Il **bando** deriva dal Programma (nel nostro caso da un **Programma Interreg**) e dettaglia gli Obiettivi Prioritari e Specifici visti nella prima lezione.

Il bando precisa:

- **gli obiettivi e l'oggetto dell'invito;**
- **il bilancio disponibile;**
- **i criteri di ammissibilità (soggetti ammissibili, paesi, costi ammissibili);**
- **il termine e le modalità per la presentazione delle domande;**
- **il riferimento dei siti da cui attingere informazioni complementari.**

Il bando (call o invito a presentare proposte)

Gli aspetti di **finanziabilità** da individuare subito nel bando sono:

- **il tipo di beneficiari ammissibili** (chi può partecipare al progetto: amministrazioni pubbliche? Imprese? Centri di ricerca? Associazioni? ONG? – Chi deve ricoprire il ruolo di Lead Partner?)
- **i Paesi e territori ammissibili** (quali sono i paesi/territori ammissibili dove posso cercare i miei partner?- Area di Programma Interreg);
- **la tipologia di partenariato** (viene indicato un numero minimo di soggetti?);
- **i costi riconosciuti come ammissibili per il bando Interreg** (ricordo che il FESR copre l'80% dei costi, a questa percentuale si aggiunge un 20% di Fondo Igrue solo per le Pubbliche Amministrazioni);
- **la percentuale di cofinanziamento**. Quanto rimarrà a carico della partnership privata che dovrà provvedere al cofinanziamento).

Le Linee Guida

Tutte le informazioni rilevanti vengono riportate in maniera completa solo nella **Guida per il proponente (o Linee Guida, Line Guides)**, compresa la **Griglia di valutazione**.

La proposta progettuale deve attenersi a precise indicazioni e vincoli specificati nelle **Linee Guida** (da scaricare assieme al bando).

Se anche una sola delle condizioni non verrà rispettata, il progetto verrà considerato inammissibile.

Le Linee Guida vanno lette attentamente per individuare tutti i **criteri** per la partecipazione per presentare una proposta corretta e ammissibile a finanziamento, almeno dal punto di vista formale.

Molta attenzione alla griglia di valutazione

Un esempio di griglia di valutazione

Pertinenza del progetto (massimo 30 punti)

- La **pertinenza** della proposta rispetto:
 - agli obiettivi e alle priorità dell'azione.
- La misura in cui:
 - la proposta è basata su **un'analisi dei bisogni** autentica e adeguata;
 - gli **obiettivi sono chiaramente definiti**, realistici e affrontano questioni pertinenti alle organizzazioni partecipanti e ai gruppi destinatari;
 - la proposta è adatta a realizzare **sinergie tra i diversi settori** del mondo dell'associazionismo;
 - la proposta è **innovativa** e/o complementare ad altre iniziative già svolte dalle organizzazioni partecipanti;
 - la proposta **fornisce valore aggiunto** a livello dell'UE grazie a risultati che non potrebbero essere realizzati mediante attività svolte in un singolo paese.

Qualità dell'elaborazione e dell'attuazione del progetto (massimo 20 punti)

- La **chiarezza**, la **completezza** e la **qualità** del programma di lavoro, comprese fasi appropriate per la preparazione, l'attuazione, il monitoraggio, la valutazione e la diffusione;
- la **coerenza** tra gli obiettivi del progetto e le attività proposte;
- la **qualità** e l'applicabilità della metodologia proposta;
- l'esistenza e la pertinenza delle **misure di controllo** della **qualità** per assicurare che l'attuazione del progetto sia di alta qualità, sia completata in tempo e rientri nel bilancio;
- la misura in cui il progetto è efficace in termini di costi e assegna risorse adeguate a ogni attività;
- la qualità delle disposizioni pratico-organizzative e delle modalità gestionali e di supporto nelle varie attività;
- la misura in cui queste attività sono adeguate agli scopi del progetto e coinvolgono un **adeguato numero di partecipanti**;

Qualità del team del progetto e degli accordi di cooperazione (massimo 20 punti)

- La misura in cui:
 - il progetto prevede una **composizione appropriata** di organizzazioni partecipanti complementari con le esperienze e le competenze necessari per realizzare con successo tutti gli aspetti del progetto;
 - la **distribuzione delle responsabilità** e dei compiti dimostra l'impegno e il contributo attivo di tutte le organizzazioni partecipanti;
 - se pertinente per il tipo di progetto, quest'ultimo prevede la partecipazione di **organizzazioni di diversi settori** (es. istruzione, formazione, gioventù e di settori socioeconomici).
- L'esistenza di **meccanismi efficaci per il coordinamento** e la comunicazione tra le organizzazioni partecipanti e con le altre parti interessate pertinenti.
- Se applicabile, la misura in cui il coinvolgimento di un'organizzazione partecipante avente sede in un paese partner apporta al progetto un valore aggiunto essenziale

Impatto e diffusione (massimo 30 punti)

- La qualità delle **misure per valutare i risultati** del progetto.
- Gli **effetti potenziali** del progetto:
 - sui partecipanti e sulle organizzazioni partecipanti, durante il progetto e dopo la sua conclusione;
 - al di fuori delle organizzazioni e dei soggetti che partecipano direttamente al progetto, a livello locale, regionale, nazionale e/o europeo.
- La qualità del **piano di diffusione**: l'adeguatezza e la qualità delle misure che mirano alla condivisione dei risultati del progetto all'interno e all'esterno delle organizzazioni partecipanti.
- Se pertinente, la misura in cui la proposta descrive il modo in cui i materiali, i documenti e i supporti prodotti saranno resi disponibili gratuitamente
- La qualità dei piani per assicurare la **sostenibilità del progetto**: la sua capacità di continuare a produrre effetti e risultati dopo il termine della sovvenzione della CE.

Esempio di griglia di valutazione con pesi e punteggi

Criteri di valutazione (1/2)

A) MACRO-CRITERI RELATIVI ALLA QUALITÀ DEL PROGETTO (PESO 40)

CRITERI DI VALUTAZIONE	INDICATORI DI DETTAGLIO		PESI	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
Validità e fattibilità	<p>1. Chiarezza della proposta e grado di approfondimento dei contenuti</p> <p>Valutata in relazione alla completezza, solidità e affidabilità delle analisi, degli obiettivi, dei risultati attesi, della fattibilità della proposta progettuale.</p>	Ottimo	10	10
		Buono		7
		Discreto		5
		Sufficiente		2
		Insufficiente		0
Sostenibilità economico-finanziaria	<p>2. Congruità e pertinenza dei costi esposti rispetto agli obiettivi progettuali, al piano di lavoro delineato e alle specifiche del bando</p> <p>Valutata in relazione alla congruità dell'investimento proposto e adeguatezza della ripartizione del budget fra i diversi soggetti proponenti.</p>	Ottimo	10	10
		Buono		7
		Discreto		5
		Sufficiente		2
		Insufficiente		0
Capacità tecnica del proponente	<p>3. Qualità della struttura di gestione</p> <p>Valutata con riferimento al numero di risorse umane dedicate alla realizzazione del progetto; adeguatezza dell'organizzazione in termini di competenze e ruoli, qualificazione del management; complementarità fra l'impresa/le imprese proponenti e gli altri soggetti portatori di know how coinvolti.</p>	Ottimo	12	12
		Buono		9
		Discreto		6
		Sufficiente		3
		Insufficiente		0
	<p>4. Ampiezza e significatività della partnership attivata</p> <p>Valutata in termini di ampiezza, varietà e adeguatezza e complementarità del partenariato rispetto agli obiettivi che si intendono raggiungere; grado di integrazione/complementarità delle diverse competenze presenti nell'aggregazione proponente e delle azioni proposte; ruolo e funzioni attribuite ad ogni soggetto partner.</p>	Ottimo	8	8
		Buono		6
		Discreto		4
		Sufficiente		2
		Insufficiente		0

Application Form

L' **Application Form** (chiamato anche **Web Form** o **E-Form**, ma anche '*formulario*' o con altri nomi presso le nostre Regioni e i Ministeri) si compila di norma su un data base (sito web del Programma specifico).

L' Application form generalmente è articolati in tre parti:

1. **parte amministrativa**: informazioni sul proponente e sui partner del progetto;
2. **parte descrittiva**: informazioni sui contenuti del progetto in termini di obiettivi, attività, motivazioni, tempi, ecc.;
3. **parte finanziaria**: informazioni sul budget del progetto.

Ad integrazione dell'Application/formulario, possono essere richiesti al proponente e/o ai partner del progetto ulteriori documenti, quali ad es. lo statuto, moduli di capacità finanziaria, il curriculum del direttore scientifico, del personale incaricato, ecc.

Normalmente è presente una **checklist** con l'elenco dei documenti da produrre con precise modalità.

Struttura sintetizzata di un Application Form

LA STRUTTURA DI BASE DELL' APPLICATION FORM

COERENZA E UTILITA'

ANALISI DEL CONTESTO

Priorità del Programma
Priorità di policy
Analisi degli stakeholder
Analisi dei problemi
Complementarietà con altri progetti
Esperienze pregresse
Selezione dell' ambito di intervento

ANALISI SWOT

DESCRIZIONE DEL PROGETTO

Titolo, obiettivo, scopi, risultati attesi
Target e beneficiari
Durata e luogo
Articolazione delle attività
Partner e Costi

STRUMENTI DI GESTIONE

Strutture di coordinamento
Responsabilità e compiti
Sistemi di monitoraggio e valutazione
Pianificazione finanziaria

FATTIBILITA' E SOSTENIBILITA

Economica-finanziaria
Ambientale, tecnica, sociale
Valutazione dei rischi

Il Proposal Management

Una volta individuato il bando **INTERREG** di interesse, dobbiamo elaborare una richiesta di finanziamento che sia una buona proposta dal **punto di vista formale, sostanziale ed estetico**. Questa è la fase del **proposal management** dedicata allo **sviluppo dell'idea progettuale** ed all'analisi della sua **fattibilità e sostenibilità**.

Una richiesta deve rispettare criteri di:

Bontà formale

Ogni progetto deve rispettare i criteri previsti dal bando per:

- l'ammissibilità dei soggetti (proponente e partner) i massimali di costo e la tipologia dei costi ammissibili,
- le attività finanziabili,
- la correttezza dei documenti da allegare.

Bontà estetica

Un progetto deve essere scritto con **chiarezza**.

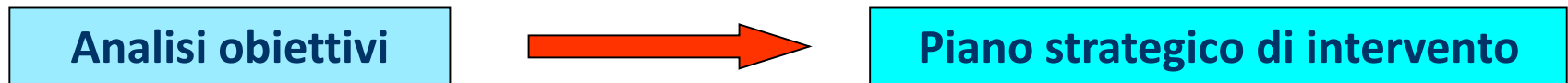
Bontà sostanziale

Un progetto deve dimostrare l'utilità e la fattibilità degli interventi che si presentano a finanziamento.

Per fare tutto questo dobbiamo approfondire le tecniche di progettazione

Spunti di europrogettazione

Per impostare una corretta progettazione dobbiamo prima conoscere in maniera approfondita la **problematica**, gli **attori chiave**, identificare gli **obiettivi da raggiungere** e pianificare delle **azioni da intraprendere** per il raggiungimento degli stessi, **indicatori** ed eventuali **rischi**.



La pianificazione e gestione di un progetto può essere facilitata da **approcci metodologici** riconosciuti come efficaci e raccomandati dalla stessa Commissione

Il Project Cycle Management (PCM) o *Gestione del ciclo progettuale*

Il Logical Framework Approach (LFA) o *Quadro Logico*

Il GOPP ed il PCM

Il **GOPP** (*Goal Oriented Project Planning* = Pianificazione di progetti orientati agli obiettivi) è un metodo che facilita la **pianificazione** e il **coordinamento** di progetti attraverso una chiara definizione degli **obiettivi** e si inquadra in un *approccio integrato* denominato PCM (*Project Cycle Management*).

Queste procedure GOPP, già utilizzate da alcune organizzazioni fin dagli anni '60, si sono diffuse nell'Europa in un primo tempo per la valutazione dei progetti di Cooperazione internazionale e all'inizio degli anni '90 con la pubblicazione del "*Manuale della Gestione del Ciclo del Progetto*".

Pian piano queste procedure sono divenute buone prassi e sono state adottate per la valutazione di progetti presentati a finanziamento nei diversi programmi settoriali.

Il **PCM** (Project Cycle Management) sviluppa all'interno delle diverse fasi progettuali il concetto della **programmazione per obiettivi**. **La progettazione viene organizzata non con lo scopo di realizzare una attività fine a se stessa**, ma viene invece messo **in evidenza l'obiettivo che dobbiamo raggiungere** attraverso una specifica attività.

Le fasi del PCM - *Ciclo progettuale*

Il PCM graficamente si rappresenta in **sei** fasi: la Programmazione, l'Identificazione, la Formulazione, il Finanziamento, la Realizzazione e la Valutazione



Logical Framework Approach (LFA) o Approccio del Quadro Logico

Questo **GOPP** (*pianificazione dei progetti orientati agli Obiettivi*), sintetizzato nel PCM (*Project Cycle Management*), utilizza uno strumento operativo, il **Logical Framework Approach (LFA)** o **Approccio del Quadro Logico** per *l'analisi e la pianificazione* delle strategie migliori che porteranno ad attività e risultati ottimali.

Il **Quadro Logico** è dunque una matrice di progettazione che, a partire da un'analisi esaustiva della situazione di partenza, consente la definizione precisa e coerente di obiettivi, risultati e attività di un progetto.

Prevede un approccio integrato che garantisce interventi fattibili e sostenibili nel lungo periodo e coerenti con i bisogni e le aspettative dei beneficiari.

... migliorare la qualità

L'applicazione di queste tecniche di **pianificazione e progettazione per obiettivi** **migliora la valutazione** del progetto da parte della Commissione. **Il percorso sarà più chiaro ed organizzato ed il valutatore si chiederà (rispondendo alla sua griglia di valutazione):**

- *Il progetto è pertinente ed adeguato ai reali bisogni dei destinatari?*
- *I partner sono attivamente coinvolti sin dall'inizio nel progetto e nella sua implementazione?*
- *L'analisi dei problemi è completa ed accurata?*
- *Gli **obiettivi sono chiaramente identificati?***
- *Il progetto è realizzabile e **sostenibile nel tempo?***
- *Outputs e obiettivi sono messi a fuoco chiaramente?*
- *Rischi ed impedimenti sono presi razionalmente in considerazione?*
- *Il monitoraggio è efficace?*
- *I benefici continuano dopo la chiusura del progetto?*

Soprattutto una volta chiariti i diversi aspetti possiamo procedere con la **verifica della fattibilità**. **Siamo in grado di portare avanti questo percorso progettuale?**

L'analisi SWOT per l'analisi di fattibilità

A questo punto verifichiamo dunque la **fattibilità** del progetto. Chiediamoci se siamo in grado di realizzarlo.. L'analisi SWOT è lo strumento di pianificazione strategica, usato per valutare i punti di forza (**Strengths**), le debolezze (**Weaknesses**), le opportunità (**Opportunities**) e le minacce (**Threats**) di una situazione e contesto, utile per prendere decisioni.

	Utile a raggiungere gli obiettivi	Dannoso per raggiungimento degli obiettivi
Origine interna	<u>Punti di forza +</u>	<i>Punti di debolezza</i> <i>(Cerco un altro partner?)</i>
Origine esterna	<i>Opportunità</i> <i>(Nuovo decreto? Es.)</i>	<i>Minacce</i> <i>(Covid + problemi o rischi)</i>

STRENGTHS – PUNTI DI FORZA	WEAKNESSES – PUNTI DI DEBOLEZZA	
<p>Elementi positivi dell'organizzazione, sui quali la stessa ha controllo completo.</p>	<p>Elementi negativi di debolezza</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Che cosa l'organizzazione sa fare bene? - Quali le abilità uniche dell'organizzazione? - Quali le conoscenze specialistiche? - Quali esperienze si hanno già sulla tematica? - Di quale forti risorse si è in possesso? 	<p>dell'organizzazione: se si conoscono si possono mettere in atto azioni correttive..</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cosa deve migliorare l'organizzazione? - Quali risorse mancano? - Si necessita di maggiore esperienza o approfondimento sulla tematica? 	I N T E R N I
OPPORTUNITIES – OPPORTUNITA'	THREATS - MINACCE	
<p>Fattori esterni che possono favorire l'intervento sul problema individuato</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sono previsti cambiamenti che vanno a favorire un intervento (nuove leggi, nuovi programmi, ecc.)? - Ci sono situazioni esterne che favoriscono la possibilità di affrontare il nostro problema? 	<p>Fattori esterni che possono ostacolare l'intervento sul problema individuato: se si conoscono si possono minimizzare i danni.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sono previsti cambiamenti che potrebbero generare effetti negativi (nelle altre organizzazioni, nell'economia, ecc.)? - Quali ostacoli esterni ci si trova ad affrontare? 	E S T E R N I

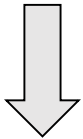
Un quadro logico per pianificare la nostra idea

Logical Framework Approach (LFA) o Approccio del Quadro Logico

Il **Quadro Logico** è lo strumento principale utilizzato per il design di progetto durante le fasi di identificazione e formulazione del progetto.

L'approccio per costruire il Quadro Logico prevede due fasi:

**FASE 1
L' ANALISI**



**FASE 2
LA PIANIFICAZIONE E
DI PROGETTAZIONE**

La situazione (*problematica*) esistente viene analizzata attentamente per sviluppare una immagine della *“situazione desiderata futura”* e dobbiamo individuare le *strategie* adeguate per arrivarci.

L'idea progettuale viene declinata in dettagli operativi per assicurare la **fattibilità** e **sostenibilità** e **gestione, monitoraggio, comunicazione** e **valutazione** del progetto.

Logical Framework Approach: come si procede

Fase 1: Analisi (Contesto/Analisi della situazione)

1. Analisi degli stakeholders/Analisi dei problemi

(identificazione dei “portatori di interesse” e dei loro problemi, analisi di cause e effetti);

2. Analisi degli obiettivi (immagine di una situazione sviluppata nel futuro: sviluppo degli obiettivi dai problemi identificati, verificare la gerarchia degli obiettivi);

3. Analisi delle strategie (raffronto di diverse opzioni per la gestione di una data situazione).

Fase 2: Pianificazione/Progettazione

Utilizzo di:

1. Logframe (matrici): per definire le strutture del progetto, testare la logica interna, formulare obiettivi misurabili, definire mezzi e costi.

2. Schede di attività: per riportare la sequenza delle attività e la loro tempistica, determinare output e *milestones* e assegnare le responsabilità (*chi fa, che cosa*).

3. Schede risorse: per arrivare dalla pianificazione delle attività alla definizione del BUDGET.

ANALISI DEI PROBLEMI

In questa fase vengono identificate le **relazioni causa-effetto** esistenti, gli aspetti negativi di una situazione specifica.

Occorre prima di tutto:

- ***delineare l'oggetto ed i limiti dell'analisi***
- ***individuare gli attori coinvolti***
- identificare e ricostruire la ***gerarchia dei problemi***

Analizziamo un esempio

Esempio (Identificazione dei principali problemi)

Problematica su cui si vuole intervenire:

*Sul territorio xyz sono segnalate situazioni di **disagio economico** di famiglie monoreddito, soprattutto straniere. Questa situazione genera problematiche di vario tipo (**disagio sociale, aumento micro-criminalità, povertà educativa per i minori, ecc.**).*

- **Perché questo accade?** Da una prima indagine osserviamo una importante **esclusione dei giovani migranti dal mondo del lavoro**. Per lavorarci, dobbiamo procedere in maniera organizzata facendo una corretta **Analisi della problematica**, rispondendo sempre alla domanda:

Perché questo accade?

- **Perché ...** Si rileva una carenza di servizi e strutture a supporto dell'integrazione lavorativa di questi giovani.
- **Perché ...** Le singole imprese non riescono a procedere a ristrutturazioni in grado di innalzare l'efficienza organizzativa interna e quindi non assumono.
- **Perché ...** Sono ancora molte le aree svantaggiate nella regione, con carenza di strutture e infrastrutture, di centri di assistenza e di servizi.
- **Perché ...** Molti giovani migranti, seppur in possesso di capacità linguistiche, non hanno accesso alle informazioni riguardanti le possibilità di occupazione.

(continua)

Esempio (Identificazione dei principali problemi)

- **Perché ...** I giovani migranti hanno difficoltà ad accettare impieghi lontano dal proprio territorio, non saprebbero come arrivare sul posto di lavoro.
- **Perché ...** Gli imprenditori sostengono che questi giovani non sono in possesso delle **competenze professionali necessarie** per inserirsi immediatamente nella struttura lavorativa.
- **Perché ...** Il sistema regionale di formazione professionale non eroga una formazione al **passo con le esigenze del mercato del lavoro**.
- **Perché ...** Secondo una recente ricerca condotta dall'Istituto Regionale di Ricerca, a livello regionale si rileva uno spirito imprenditoriale scarso da parte di questi giovani, (non sono in grado di aprire una piccola attività in proprio, anche se in possesso di capacità tecniche).
- **Perché ...** I giovani sono spesso demotivati e si isolano dal contesto sociale.

Analisi del contesto socio-economico

Per comprendere le motivazioni, a monte della problematica, è bene **analizzare i diversi fattori di contesto** che influiscono sulla tematica (o meglio sulla problematica): *Giovani migranti in situazione di grave di indigenza perché esclusi dal mondo del lavoro* ed è bene aver chiari i diversi fattori di opportunità o minacce con cui dovremo confrontarci nel nostro percorso, fra questi:

- **Fattori politici:** norme legislative, iniziative nazionali e locali;
- **Fattori economici:** incentivanti o limitanti;
- **Fattori sociali:** fattori sociali e culturali, opportunità di formazione e occupazione, stili di vita, interculturalità, stereotipi, pregiudizi;
- **Tecnologici:** principali cambiamenti ed innovazioni tecnologiche;
- **Legali:** legislazione di riferimento.

Rappresentazione grafica dell' *Albero dei problemi*

**Situazione di indigenza-
non autosufficienza (gravi effetti sociali)**

Giovani migranti esclusi dal mondo del lavoro

Perché questo è accaduto?

I giovani migranti NON posseggono adeguate competenze professionali

Perché questo è accaduto?

I giovani migranti non riescono ad avviare imprese individuali

Perché questo è accaduto?

Siamo in recessione e le aziende NON assumono.

Perché questo è accaduto?

I giovani si isolano dal contesto sociale

Perché questo è accaduto?

I giovani migranti hanno difficoltà a spostarsi dal territorio

Perché questo accade?

Il sistema formativo non fornisce una preparazione adeguata alle esigenze del mondo del lavoro

I giovani migranti non hanno accesso al credito

Perché questo accade?

I giovani migranti non sono informati sulle possibilità di auto-impiego

Perché questo accade?

***Se un problema non è di mio interesse o competenza o se non voglio intervenire...
Non lo tratto.
Lo elimino.***

Perché questo accade?

Programmazione territoriale dei servizi e enti di volontariato inadeguata

Perché questo accade?

Non hanno la macchina e utilizzano per lo più solo biciclette

Perché questo accade?

Molti non hanno la patente



Dai problemi ... agli obiettivi

A questo punto procediamo con la riformulazione delle problematiche in **obiettivi raggiungibili !**

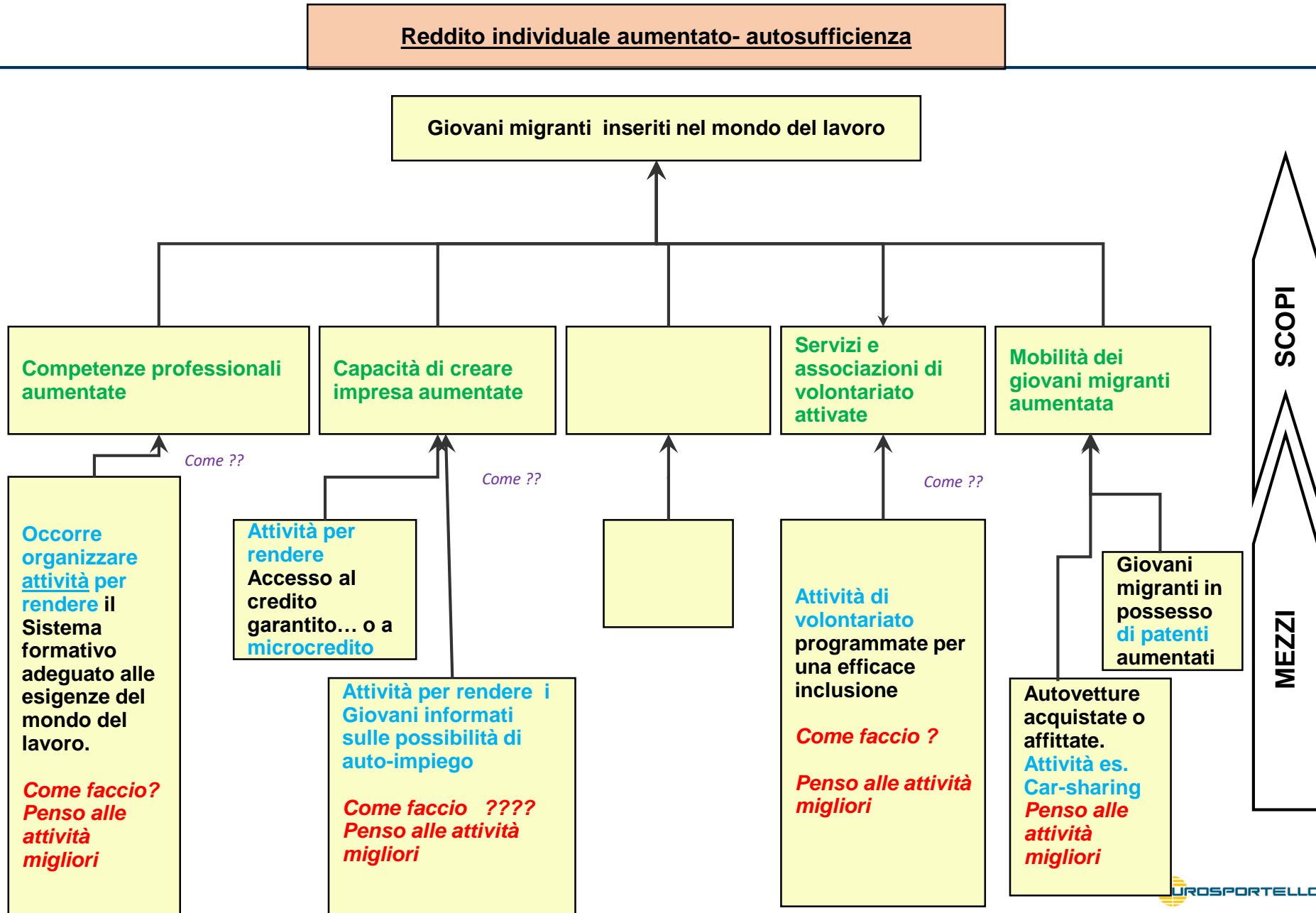
- Sviluppo di un “**Albero degli Obiettivi**”
- **l’Albero degli Obiettivi** fornisce un quadro esauriente della **situazione futura auspicata.**

Il **Problema generale** che avevo posto in alto nell’albero dei problemi diventa ora l’**Obiettivo generale (GENERICO ... SUL LUNGO PERIODO)**.

Mentre i problemi specifici (*ad esempio: I giovani migranti **NON posseggono adeguate competenze professionali***).

diventano ora i nostri **Obiettivi specifici** (*ad esempio: I giovani migranti **entrano ora in possesso di adeguate competenze professionali***) **SUL BREVE PERIODO.**

Albero degli obiettivi



La natura dell'Obiettivo

Precisazione da manuale sugli Obiettivi.
Un obiettivo deve essere 'SMART'

S - *SPECIFIC* (SPECIFICO)

specifici: definiti e tangibili, esprimere chiaramente cosa, come, quando e perché lo si vuole ottenere.

M - *MEASURABLE* (MISURABILE)

misurabili: esprimibili numericamente.
Verificabili in fase di controllo.

A - *ACHIEVABLE* (RAGGIUNGIBILE)

attuabili / raggiungibili: realistici e commisurati alle risorse e alle capacità di cui si dispone.

R - *REALISTIC* (REALISTICO)

realistici e rilevanti: prima di impiegare, tempo, risorse e denaro analizzare attentamente il rapporto costi/benefici.

T - *TIMETABLE* (PIANIFICATO)

temporizzati: legati ad una scadenza e con una serie prevista di step di verifica.

(Fonte: Lucio Argano)

Fase di Progettazione: impostare il quadro logico

- Ora che la logica dell'intervento ci è più CHIARA e sappiamo dove e su cosa agire l'attività di progettazione sarà ulteriormente facilitata dalla stesura del **Logical Framework (Quadro Logico)**.
- Il **Quadro Logico** consiste in una matrice composta da:
 - 4 righe
 - Obiettivi Generali
 - Obiettivo Specifico
 - Risultati
 - Attività
 - 4 colonne
 - **Logica d'Intervento (cosa il progetto intende fare)**
 - Indicatori oggettivamente verificabili
 - Fonti di verifica
 - Condizioni

Fase di Progettazione : il quadro logico del progetto

Obiettivi Generali

sono i benefici per la società in generale (o per un certo settore) che non dipendono solo dal nostro progetto in questione.

descrivono l'IMPATTO, il cambiamento sul lungo periodo. Deve esprimere l'impatto positivo a cui il progetto contribuisce, a livello nazionale o locale o europeo

Obiettivi Specifici

E' quello che viene definito anche OUTCOME (s) o *scopo del progetto*. Deve esprimere il risultato fondamentale che si ottiene grazie al progetto e, più specificatamente, i benefici che il progetto si propone di apportare ai beneficiari diretti.

Rappresenta il **CAMBIAMENTO** !! *ottenuto sul breve periodo, grazie al mio progetto.*

Risultati Attesi o *OUTPUTS*. rappresentano i prodotti/servizi che il progetto vuole offrire ai destinatari. Indicare cosa i beneficiari saranno in grado di fare, di sapere o di saper fare grazie alle attività del progetto. Devono essere controllabili/verificabili e **sostenibili**.

Le attività sono i compiti (*il programma di lavoro*) che devono essere svolti per raggiungere i risultati. Indicare le attività (task) che saranno realizzate nell'ambito del progetto per fornire i servizi necessari ai beneficiari o ad altri soggetti.

	Logica di intervento	Indicatori	Fonti di verifica
Obiettivo Generale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Migliorare le condizioni economiche e sociali di famiglie svantaggiate... ▶ Favorire il mercato del lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diminuzione del numero di soggetti assistiti dai servizi sociali o da altre strutture di assistenza locali ▶ Variazione in positivo degli ingressi nel mondo del lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Statistiche, servizi sociali o altro
Obiettivi Specifici	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inserire nel mondo del lavoro i giovani migranti disoccupati ▶ Migliorare le competenze professionali... ▶ Favorire l'autoimpiego dei giovani ... ▶ Rafforzare l'Inclusione dei giovani... ▶ Migliorare la capacità di mobilità di questi giovani ecc 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ numero di giovani stranieri entrati nel mercato del lavoro grazie al ns. progetto ▶ Numero di corsi di formazione realizzati ▶ Aumento del tasso di occupazione dal x al y % (e di autoimpiego), grazie al nostro progetto ▶ Progetti ed eventi inclusivi realizzati ▶ Numero di patenti rilasciate ▶ migliorato reddito, benessere ed inclusione 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rilevamento Indicatori mercato del Lavoro ▶ Indagini territoriali socio economiche
Risultati	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Xx giovani ora in possesso di adeguate competenze linguistiche e professionali !! ▶ Xx giovani assistiti nella creazione di impresa-microimprese !! ▶ Xx servizi e sportelli di assistenza attivati ▶ Xx imprese attivate con microcredito ecc ▶ Servizio di car-sharing attivato 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Incremento del numero di imprese o microimprese o cooperative in capo a giovani stranieri , migranti, ecc ▶ ▶ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rilevamento dati CCIAA ..
Attività	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Corsi di formazione linguistica e professionale ▶ Creazione sportelli informativi ▶ Assistenza alla creazione di impresa ▶ Attività inclusive ▶ ecc 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Numero di corsi realizzati ▶ Numero di sportelli attivati ▶ ▶ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Indagini svolte dall'Agenzia del Lavoro Regionale

Definizioni: Esiti – Risultati – Impatto

► Esiti:

Gli esiti sono il **prodotto diretto** delle nostre attività.

Misurare gli esiti aiuta a quantificare i nostri risultati ed il nostro impatto.

► Risultati:

I risultati sono i **cambiamenti**, i vantaggi, l'apprendimento o gli altri effetti verificatisi a seguito delle attività da noi svolte e degli esiti da noi ottenuti.

I risultati a breve termine si realizzano in un arco temporale di 1-3 anni, mentre i risultati a lungo termine entro 4-6 anni. Esempi di risultati sono persone che migliorano le loro capacità di comunicazione, oppure organizzazioni che migliorano la loro offerta formativa.

► Impatto:

L'impatto è il **cambiamento** fondamentale che si verifica a seguito di una attività.

In genere un impatto si verifica a lungo termine, spesso dopo che l'attività in questione è stata conclusa.

Gli indicatori

► Gli indicatori:

Gli indicatori sono parametri che consentono di monitorare lo stato di avanzamento verso il raggiungimento di un obiettivo.

Per esempio un progetto che punti a migliorare la qualità di un'offerta formativa, potrebbe utilizzare come potenziali indicatori *il grado di soddisfazione degli studenti*, oppure *il numero degli studenti inseriti nel mondo del lavoro*.

Ricordiamo di inserire degli *Indicatori* oggettivamente verificabili.

NB: Il Programma che finanzia il progetto ha degli indicatori di performance....

- Estratto dal REGOLAMENTO (UE) 2021/1060 recante le disposizioni comuni applicabili al FESR, FSE + ecc

Gli Stati membri dovrebbero istituire un quadro di riferimento dell'efficacia dell'attuazione per ogni programma che abbracci tutti gli indicatori, i target intermedi e i target finali al fine di sorvegliare la performance del programma, redigere relazioni in proposito e valutarla. Tale quadro dovrebbe consentire la sorveglianza, la rendicontazione e la valutazione della performance durante l'attuazione e contribuire a misurare la performance generale dei fondi.

Pertanto cerchiamo di operare coerentemente con gli indicatori del programma

Gli Indicatori

INDICATORI DI CAMBIAMENTO

Attraverso gli indicatori di cambiamento si possono valutare la direzione dei cambiamenti in corso, la loro intensità ed il grado di coerenza rispetto agli obiettivi previsti dal Programma di finanziamento, molto più complessi da monitorare rispetto agli indicatori di risultato..

INDICATORI DI RISULTATO

Esempio: Sto scrivendo un *Progetto per migliorare e monitorare lo sviluppo del territorio grazie all'utilizzo dei fondi strutturali per la ricerca e sviluppo.*

Alcuni **indicatori** per il progetto potrebbero essere estrapolati dallo stesso PROGRAMMA ed adattati al nostro Progetto.

Ad esempio:

N. IMPRESE FINANZIATE (*è un indicatore del Programma... ed è raggiungibile grazie al nostro progetto*)

N. IMPRESE COINVOLTE (*... grazie al progetto*)

N. LAB. RICERCA COINVOLTI (*... grazie al progetto*)

N. NUOVE IMPRESE CREATE (*... grazie al progetto*)

N. BREVETTI GENERATI DAI PROGETTI (*... grazie al progetto*)

N. RICERCATORI ATTIVI NEI PROGETTI (*... grazie al progetto*)

N. NUOVI RICERCATORI OCCUPATI (*... grazie al progetto*)

N. RICERCATORI FORMATI(*... grazie al progetto*)

Indicatori estratti da un Programma - esempi

ID	INDICATORE	DESCRIZIONE
001	N. di progetti finanziati	Numero di operazioni finanziate, indipendentemente dalla loro natura (progetto di ricerca, di investimento, di formazione, ecc.)
002	N. di imprese finanziate	Numero di imprese direttamente beneficiarie del contributo regionale
003	N. di imprese coinvolte	Include sia le imprese che hanno beneficiato del contributo regionale, sia imprese che hanno partecipato a progetti, ad esempio in qualità di destinatario delle attività di diffusione dei risultati, anche in assenza di contributo regionale
004	N. di laboratori di ricerca finanziati	Numero di laboratori di ricerca direttamente beneficiari del contributo regionale. L'indicatore potrà distinguere tra laboratori accreditati e non, e tra laboratori pubblici e privati. L'indicatore non include i laboratori che partecipano a progetti delle imprese in qualità di fornitori, che sono ricompresi nell'indicatore successivo
005	N. di laboratori di ricerca coinvolti	Include sia i laboratori che hanno beneficiato del contributo regionale, sia i laboratori che hanno partecipato a progetti in assenza di contributo regionale diretto, ad esempio in qualità di fornitori di imprese finanziate
006	N. di nuove imprese create	Numero di start up direttamente beneficiarie del contributo regionale, sia attraverso contributi in conto capitale, sia attraverso credito agevolato o garanzia. Include anche start up che beneficiano indirettamente del sostegno regionale, ad esempio come fruitore di servizi erogati da incubatori finanziati dalla Regione
007	N. di brevetti generati	Numero di brevetti depositati da parte di imprese e laboratori di ricerca per lo sfruttamento dei risultati generati dai progetti finanziati
008	Investimento complessivo	Importo degli investimenti ammessi a finanziamento (spesa ammissibile)
009	Contributo erogato	Importo del contributo erogato dalla Regione, o da altri enti nel caso di azione non a gestione diretta della Regione
010	N. di ricercatori attivi nei progetti finanziati	Numero di ricercatori di imprese e laboratori impiegati nella realizzazione dei progetti finanziati. Comprende sia i ricercatori già occupati dal beneficiario, sia quelli di nuova assunzione. L'indicatore è articolato in due dati: numero di ore lavorate; numero di ricercatori impiegati
011	N. nuovi ricercatori occupati	Numero di nuovi ricercatori assunti specificamente per il progetto finanziato. L'indicatore si riferisce al numero di persone, a prescindere dalla quantità di ore lavorate sul progetto
012	N. nuovi ricercatori formati	Numero di nuovi ricercatori che hanno beneficiato di interventi formativi

Collegamento con gli obiettivi del programma

(Principio di orientamento al risultato)

Un obiettivo specifico del Programma ...
Indicatori di risultato a livello di Programma
Indicatori di output del Programma ...

Diventa L'obiettivo generale del mio progetto!
raggiunti con i risultati attesi dei vari progetti
raggiunti grazie agli output del mio progetto

Ob. di Policy codice	Ob. di Policy Titolo	Ob. Specifico codice	Ob. Specifico Titolo	FONDO
1	Europa più intelligente	a1	rafforzare le capacità di ricerca e di innovazione e l'introduzione di tecnologie avanzate	FESR

Gli **indicatori di risultato** stanno in relazione con gli obiettivi specifici e di conseguenza misurano il **contributo del programma alle politiche europee** per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

Gli **indicatori di output** (realizzazione) **riguardano i singoli progetti** che vengono finanziati da parte del programma. Essi misurano i **risultati diretti** di un progetto e vengono utilizzati per misurare i risultati del progetto in termini di contributo al conseguimento degli obiettivi del programma

Più chiari e logici sono i collegamenti tra i risultati del progetto e gli obiettivi del programma, più possibilità di successo hanno i progetti riguardo al programma.

Gli Indicatori

Gli indicatori possono essere ulteriormente articolati in base anche ad esempio a **specificità** ulteriori, ad esempio con indicazioni sulla localizzazione delle operazioni, la dimensione delle imprese, la tipologia dei beneficiari, ecc.

Ricordiamo quindi di inserire degli *Indicatori* oggettivamente verificabili e misurabili, coerenti con gli obiettivi specifici del Programma.

Esempio

Obiettivo del Programma era: favorire l'inclusione dei giovani migranti attraverso il lavoro

***Specificità degli indicatori:* esempi**

- ***Gruppo destinatario*** (chi): giovani e più specificatamente immigrati (aggiungere numeri o percentuali);
- ***Luogo*** (dove): in paesi con difficile accessibilità alle zone produttive, con particolari difficoltà ambientali o di mobilità (aggiungere dati e impatti positivi).

Scheda progetto o Project fiche

- A questo punto l'idea progettuale può essere riassunta in una prima **scheda progetto o project fiche** per puntualizzare meglio le attività, per condividerla con i partner, prima di iniziare la compilazione del web form
- La “**scheda-progetto**” (**project fiche**) è un documento estremamente sintetico che riassume l'idea progettuale su cui abbiamo deciso di lavorare.
- Non esiste un “formato standard” per la project fiche, anche perché spesso si tratta di uno strumento di lavoro interno, una specie di **bozza** del documento di progetto vero e proprio.
- **Di fatto riassume cosa intendiamo fare, come pensiamo di farlo e soprattutto perché.**
- La **sinteticità** è una caratteristica essenziale: è inutile (a volte controproducente) “perdersi” in lunghe spiegazioni o argomentazioni.
- L'altro elemento chiave di una buona scheda è la **chiarezza espositiva**: nello spazio di pochissime righe dobbiamo essere capaci di andare “dritti al punto”.

Scheda progetto o Project fiche

- Questa scheda progetto deve essere generica per un primo contatto con potenziali partner (*poi i particolari saranno ampiamente condivisi ad accordi formalizzati*).
- Deve essere invece molto completa ed accurata per voi e/o per un **vostro committente** (che deve essere ben consapevole di come si sta procedendo).
- Per ottimizzare i tempi e il lavoro, conviene senz'altro **strutturare** sia l'idea che la fiche seguendo lo schema del "**quadro logico**" utilizzato per la pianificazione del progetto: **obiettivi generali e specifici, risultati attesi, attività previste**.
- Così facendo sarà più facile "espandere" la scheda per farla diventare un quadro logico completo, a partire dal quale si predispone l'intera documentazione per una richiesta di finanziamento.
- Nella fiche è importante indicare **chi sono i soggetti proponenti e partner** e che tipo di **responsabilità** avranno nella realizzazione del progetto, oltre a prevedere un'ipotesi plausibile dei **costi**.

Di seguito un esempio di Project Fiche

1. Informazioni base

- 1.1 TITOLO e Acronimo
 - 1.2 Programma di finanziamento su cui sarà presentata la richiesta.....
 - 1.3 Identificativo della call (*se è già pubblicata*)
 - 1.4 Inizio e termine (durata del progetto)
 - 1.5 Scadenza per la presentazione del progetto (se è già nota).....
- Altre informazioni se necessarie

2. Obiettivi

- 2.1 Overall Objective(s) /**OBIETTIVI GENERALI**
 - 2.2 Project purpose/ scopo del progetto o **OBIETTIVI SPECIFICI**
 - 2.3 Justification/ **motivazioni**
- Far riferimento a nuovi aspetti di una politica, ad una problematica generale ecc.*

3. Description**3.1 Background and justification:**

Contesto e giustificazione: preparare una breve analisi della situazione, una descrizione dello stato attuale delle cose (A), lo stato delle cose desiderato (B) e la dimostrazione che il progetto è necessario per passare da A a B. Spiegare il motivo per cui si chiede il finanziamento.

3.2 Linked activities:

Attività collegate: evidenziare bene se il progetto è collegato a precedenti progetti, il finanziamento può costituire un indispensabile completamento o uno step importante per proseguire nella ricerca di miglioramento di un settore..

3.3 Results:

Descrivere cosa sarà realizzato entro la fine del progetto e come contribuirà al raggiungimento all'obiettivo specifico. Cercare indicatori di risultato quantificabili e verificabili.

3.4 Activities:

Definire le attività da svolgere e i mezzi necessari - risorse umane, materiali e finanziarie. Ciò renderà più chiaro e trasparente il collegamento della proposta di finanziamento all'attuazione e realizzazione stessa.

3.5 Risks :

Evidenziare eventuali problemi specifici del settore o relativi alla progettazione generale ed eventuali soluzioni.

4. Budget

Esporre e quantificare i costi ammissibili, sviluppare un budget previsionale e riportare l'importo del cofinanziamento, se previsto dal programma.

Una buona proposta progettuale

Europrogettazione

A questo punto (dopo aver pianificato **problemi/obiettivi**/risultati auspicati) possiamo passare dall'idea pianificata alla scrittura, **utilizzando ovviamente il Web Form** a disposizione, ed utilizzando precise tecniche di scrittura per definire nel particolare le singole **attività**.

Ciascuna progetto nelle sue diverse fasi realizza una serie di “**attività**” specifiche.

*Molti progetti complessi prevedono l'esecuzione di **tante attività** che, senza una precisa pianificazione ed organizzazione, sarebbero difficili da realizzare.*

Per cercare di rendere più comprensibili tutte le **fasi** di un progetto, ci viene in aiuto la **WBS** (**W**ork **B**reakdown **S**tructure), anche definita come “**scomposizione strutturata del progetto**”.

Il modello denominato *Work Breakdown Structure* (**WBS**) è adottato al livello europeo, per la corretta impostazione, gestione e monitoraggio di un qualunque intervento progettuale.

Work Breakdown Structure è una espressione inglese che significa letteralmente **struttura di scomposizione del lavoro** e che quindi definisce la struttura analitica di progetto con l'elenco di tutte le attività previste.

In breve, il WBS è una rappresentazione che rappresenta graficamente la scomposizione del lavoro da svolgere per costruire i *prodotti* e i *deliverables* di progetto (*outputs*).

Tale modello prevede l'articolazione gerarchica del progetto in **pacchetti di lavoro** (in inglese *Work Packages* – in breve **WP**), suddivisi a loro volta in specifici compiti relativi ad operazioni e attività da effettuare (*Tasks*), rispetto ai quali vengono definite le date di avvio e le scadenze di realizzazione e gli eventuali principali prodotti previsti.

Gli **outputs** sono i prodotti, i beni strumentali e i servizi derivanti dalle attività di un'azione

Deliverable sono una specifica tipologia di output che si prevede di realizzare o consegnare nell'ambito del progetto (es. piano di networking e comunicazione, progetto formativo, rapporto finale di ricerca, brochure, linee guida, etc). Non sono deliverable prodotti interni (es. minute, verbali riunione, fogli firme, questionari, comunicati stampa, ecc).

Uno dei più importanti principi alla base della WBS è noto come Regola del 100% che stabilisce che la WBS deve contenere il 100% del lavoro definito dal progetto e comprendere tutto il necessario - interno, esterno e appaltato - alla realizzazione del progetto, inclusa la gestione del progetto stesso.

Come si procede?

Occorre individuare tutte le componenti e le azioni da eseguire, insieme con tutti gli output del progetto.

- Ciascun elemento della WBS (**WP e Task**) deve rappresentare un insieme di attività logicamente correlate, chiaramente identificabili sotto il profilo della responsabilità e dirette alla produzione di un prodotto (**output**) definito o risultato.
- I criteri di aggregazione degli elementi costituenti la WBS di progetto sono quindi puramente logici e di conseguenza la WBS di progetto non ordina cronologicamente le fasi ed i compiti.
- I WP preferibilmente non devono estendersi temporalmente per tutta la durata del progetto, devono essere individuati in relazione a un risultato di progetto, **devono essere numerati** e avere una chiara descrizione delle attività, **specificandone l'inizio e la fine**.
- E' preferibile non includere troppe sotto-attività (Tasks) nello stesso WP, ma avere più WP.
- Il numero di WP deve essere appropriato alla complessità del lavoro e al progetto.

-
- Per ogni Work package e Task bisogna indicare **la data di inizio e la data di fine prevista ed effettiva.**
 - Per gli outputs (compresi i deliverable) bisogna indicare **la data di consegna del prodotto.**
 - Inoltre si deve specificare per ogni Task il **responsabile (Owner) della attività (Task)** che può essere il capofila o il partner.
 - Il numero dei Task è variabile in relazione al Work package.
 - Infine, per ogni Work package è prevista una sezione dedicata alla descrizione sintetica delle relative attività, dove inserire specifiche note o approfondimenti, utile in particolare per quei Work packages che accompagnano quasi tutta la durata del progetto (*esempio: gestione e monitoraggio*) o per quei Work packages per cui è difficile prevedere tutte le task in cui effettivamente si realizzeranno.

Tecniche di Work Breakdown Structures (WBS)

Strutture di suddivisione del lavoro

Con questa **tecnica di scrittura** si presentano quindi le varie attività, fino al **grado di dettaglio** necessario per una pianificazione ed un controllo adeguati.

Si definiscono le attività da sviluppare mettendole in relazione tra loro e descrivendo tutto ciò che è necessario per poterle realizzare.

In pratica: ... dopo aver realizzato il Quadro Logico partendo dall' idea progettuale (ed ovviamente tenendo conto anche di tutte le necessità e contributi dei partner) impostiamo il progetto **raggruppando le varie attività**, chiamate **Task (T.)**, necessarie per raggiungere gli **obiettivi**, in pochi (5 - 6) **pacchetti di lavoro o Work Package (WP)** che produrranno specifici **output** (risultati).

A volte al posto di WP troviamo WS che sta per Workstream, ma nella sostanza non cambia!

- Quantifico i **tempi** ed i **costi** per **realizzare ciascun WP**, quantificando i tempi e costi di ogni attività (Task) che lo compone.
- Definisco eventuali **milestones** (momenti importanti del progetto) prodotte in alcune Wp (ad esempio: una conferenza internazionale, la presentazione di nuove linee guida per la firma di una convenzione, ecc.).

Tecniche di Work Breakdown Structures (WBS)

Strutture di suddivisione del lavoro

Ogni fase del progetto (per es. *il management*) assorbe una quota determinata di tempo e risorse e rappresenta uno specifico **pacchetto di lavoro** (**Work Package = WP**) all'interno del progetto .

Esempio WP 1 (Titolo della Wp: esempio Management)

Task. 1.1 Coordinamento

Task 1.2 Monitoraggio

Task 1.3 Valutazione della qualità (*per valutare la qualità potrei fare una wp specifica*)

Task 1.4 ... valutazione rischi

Questo sono tante attività necessarie per raggiungere gli obiettivi (in questo caso di un buon management) e devo realizzarle all'interno del mio progetto in tempistiche programmate. *Il management fra l'altro è obbligatorio.*

Potrei organizzare la WP così come nell'esempio, o organizzando altre attività.

Tecniche di Work Breakdown Structures (WBS)

Strutture di suddivisione del lavoro

Altro esempio

Esempio WP 2 (*Titolo della Wp: es. **Comunicazione***)

T. 2.1 Realizzazione del Piano di comunicazione (D 2.1 Piano di Comunicazione)

T. 2.2 Realizzazione del Sito Web del progetto

T. 2.3 Organizzazione eventi

Ecc.

Ogni Workpackage (WP) corrisponde ad un “progetto nel progetto”.

Ogni pacchetto di lavoro è di fatto un sotto-progetto, con una certa autonomia, **rispetto al progetto stesso e suoi risultati o prodotti (D = Deliverable)**.

Ovviamente non useremo la terminologia WP/Task se affrontiamo un progetto le cui linee guida non parlano di WP ma per es. di “Azioni”, o se lavoriamo su un formulario per la progettazione regionale (che di norma si esprime con “Attività”). In tal caso useremo queste terminologie, per rimanere coerenti con i termini utilizzati dall’Ente erogatore, ma la tecnica di redazione e di organizzazione strutturata di fatto non cambia.

Tecniche di Work Breakdown Structures (WBS)

Strutture di suddivisione del lavoro

Ogni **WP** è strutturato nei seguenti punti chiave:

1. Identificazione delle **attività (Task)** da compiere per raggiungere l'obiettivo;
2. Applicazione della metodologia più appropriata per organizzare tali attività (*ricordatevi che l'innovazione premia*);
3. Identificazione delle **risorse** necessarie (personale, attrezzature, viaggi, altri costi, ecc.);
4. Alcune Task generano **deliverables**, cioè documenti, prodotti, elaborati o altro, da produrre entro una certa data coincidente con il termine della attività (Task);
5. Determinazione della successione e della correlazione delle attività (**Work Plan**).

Tutto questo facilita la nostra stesura, impedisce divagazioni, rende immediatamente comprensibile al valutatore la bontà sostanziale del progetto.

Esempio: estratto di Application Form di un Interreg

wp 5.2	starting month:			
	ending month :			
	description	role of each Beneficiary	total amount	
	<p>YOUNG PEOPLE TO THE FORE-CREATION OF YOUTH FORUMS Activation of processes aimed at: strengthening the involvement of the young in the active life of their communities; developing the capacities and the skills of the young; creating the Youth Forums at all the institutional levels involved.</p> <p>Each BB identifies needs and resources of its territory; develops problem-solving strategies; sets-up with the other BBs common strategies on the management of youth structures. With a participatory approach we'll involve youth from schools, workplaces, informal groups, associations.</p>	<p>B14 responsible, coordinates supported by the LB and B4 that transfer experience; B1, B3, B5, B7, B8, B9, B10, B11, B12, B13, B14 set up Youth Forums.</p>	201.020	
wp 5.3	starting month:			
	ending month :			
		role of each Beneficiary	total amount	
	<p>CREATION OF SERVICE STRUCTURES FOR THE YOUNG</p> <p>a) Creation of Youth Clubs and Communication Centres according to the characteristics of the different institutional levels involved. Inside the Youth Clubs, setting-up of Youth Information Services and MCCs.</p> <p>b) Municipalities: determine with the Forums the strategies for the management of Youth Clubs, MCCs and YISs.</p> <p>Intermediate local institutions: determine with the Forums the strategies for the management of Multimedia Communication Centres.</p> <p>Regional institutions: management of the Observatory that includes a Multimedia Communication Centre.</p>	<p>B14 responsible, coordinates supported by the LB and B4 that transfer experience; B1, B3, B5, B7, B8, B9, B10, B11, B12, B13, B14 set up Service structures.</p>	405.600	
	qualitative and quantitative description of the outputs			
	Beneficiary/ies	description	target value	date of delivering
	B1, B3, B5, B7, B8, B9, B10, B11, B12, B13, B14	Youth Forums constituted	11	30/09/2013
	B1, B3, B5, B7, B8, B9, B10, B11, B12, B13, B14	Youth Clubs created	11	30/12/2013

La strutturazione del progetto

Checklist per la preparazione di una WP

Le **attività** vengono usate come base per identificarne pian piano tutti i dettagli operativi che vengono riassunti e pianificati in vari **WP** (normalmente 5- 6 o 7 ma non esagerate!).

Rendere chiara la sequenza e le interdipendenze delle WP.

Le attività vengono messe in relazione l'una con l'altra per definire una **sequenza** (in quale ordine) e interdipendenza (a volte l'inizio di un'attività dipende dalla fine di un'altra).

Esempio: la WP «analisi dei fabbisogni formativi» si realizzerà prima della Wp Formazione.

Fare una stima dell'inizio e della durata per la realizzazione delle Attività

Viene fatta una stima realistica della durata di ogni WP stabilendo le probabili date di inizio e di conclusione (**molto importante perché la durata avrà riflessi sul budget**).

Riassumere tutto in una Tabella di Attività. Viene creata una tabella riassuntiva dei tempi d'inizio, di durata e di conclusione delle diverse Wp e tempi di realizzazione di risultati fisici o documentali (**deliverables**).

Strutture di suddivisione del lavoro

How will the tasks and responsibilities be distributed among the partners?

La suddivisione dei compiti è organizzata in pacchetto di lavoro (WP) e Task, secondo tecniche di project management. Le attività sono state pianificate in accordo con i partner, secondo le rispettive capacità, conoscenze ed esperienze.

L'insieme crea una matrice di assegnazione di responsabilità di immediata comprensione.

Ciò consentirà a ciascun partner di lavorare in modo efficiente con posizioni di responsabilità chiaramente definite e con la collaborazione di tutti gli altri partner.

WP 1 Management, coordinamento e valutazione

Responsabile: -

- Task 1.1 Gestione operativa, coordinamento,
- Task 1.2 Gestione amministrativa, monitoraggi e report finanziari
- Task 1.3 Piattaforme tecnologiche e gestione di rischi
- Task 1.4 Organizzazione delle attività di Valutazione su tutte le WP

WP 2 Sviluppo dell'innovazione nel settore della Gioventù-

Responsabili: on attiva partecipazione di tutto il partenariato

- Task 2.1 Analisi dei fabbisogni
- Task 2.2 Sviluppo dei contenuti settoriali
- Task 2.3 Produzione di prodotti tangibili (Intellectual Output)
- Task 2.4 Attività di Valutazione

WP 3 Analisi dei fabbisogni formativi: Focalizzazione del profilo da formare

Responsabili: Bulgari .

T.3.1: Analisi dei fabbisogni formativi, integrata con l'innovazione sviluppata

T.3.2: Criteri per l'individuazione dei partecipanti e organizzazione tecnica degli incontri

T.3.3: Piano dell'offerta formativa

T.3.4: Attività di Valutazione

La strutturazione del progetto

Please explain how will the project activities lead to the achievement of the project objectives and delivery of the planned results

I risultati delle attività pianificate saranno raggiunti grazie ad una collaborazione proattiva fra i partner, e con il contributo della società educante coinvolta negli eventi di comunicazione e disseminazione. Gli educatori di prossimità formati opereranno anche con le scuole sensibilizzate dei territori. Ogni partner svolgerà le attività co-progettate, in continuo contatto e confronto con gli altri partner ed il Lead Partner, grazie alla piattaforma interattiva utilizzata.

Di seguito una succinta suddivisione in WP, con indicatori, responsabilità e Deliverables (D)

Queste informazioni saranno organizzate con maggior dettaglio su una matrice condivisa con tutte le persone che opereranno sulle singole task, per una chiara ed immediata risposta ed assunzione di responsabilità.

WP 1 Management, coordinamento e valutazione

Responsabile: -

Indicatori: n. 1 Kick off Virtual Meeting e n. 10 Virtual Steering Committee realizzati: n. 9 report di monitoraggio intermedi e 1 rapporto finale caricato sulla piattaforma di disseminazione.

Deliverables :

D 1.1.1 Nove report intermedi ed uno finale

D 1.1.2 Piano gestione dei rischi

D 1.1.3 Piano gestione Qualità

D 1.1.4 Piano gestione Impatto

D 1.3.1 Report sulle soluzioni tecnologiche adottate.

D 1.3.2 Report Qualità, Impatto e gestione dei rischi

D 1.4.1 Report sull'organizzazione e valutazioni delle sulle singole WP

WP 2 Sviluppo dell'innovazione nel settore della Gioventù

Responsabili: I con la collaborazione di tutti i partner

Indicatori di risultato: n. 3 prodotti realizzati (Intellectual Output), report di monitoraggio sugli stadi di avanzamento, numero ore di impegno dei partner responsabili
- rapporto finale caricato sulla piattaforma di disseminazione.

Deliverables :

D 2.1.1 Report situazione partenza (inclusione attuale)

D 2.2.1 Report innovazioni elaborate - caricato sulla piattaforma di disseminazione

D 2.3.1 Report prodotti tangibili realizzati - caricati sulla piattaforma di disseminazione

WP 3 Analisi dei fabbisogni formativi: Focalizzazione del profilo da formare

Responsabili: ANTE Associazione giovani psicologi Bulgari

Indicatori di risultato: di impegno in totale, rapporto finale caricato sulla piattaforma di disseminazione.

Deliverables :

D 3.1.1 Analisi dei fabbisogni, caricata sulla piattaforma di disseminazione

Altro esempio

Qui di seguito si fornisce un **esempio di compilazione della sezione**.

Un progetto relativo all'aggiornamento delle competenze interculturali dei docenti, potrebbe essere articolato ad esempio in 6 *Workpackages*:

- ▶ WP1 "Analisi dei fabbisogni";
- ▶ WP2 "Formazione degli insegnanti";
- ▶ WP3 "Sensibilizzazione e comunicazione";
- ▶ WP4 "Supporto all'inserimento scolastico dei minori cittadini di Paesi terzi";
- ▶ WP5 "Diffusione dei risultati";

Il WP1 "Analisi dei fabbisogni" potrebbe essere articolato in tre Task e comportare un *Deliverable*:

- Task 1.1 Definizione strumenti tecnici;
- Task 1.2 Raccolta dati;
- Task 1.3 Reporting con connesso Deliverable D1 Rapporto analisi dei fabbisogni.

Il WP2 "Formazione degli insegnanti" potrebbe ad esempio essere suddiviso in tre Task:

- Task 2.1 Programmazione didattica;
- Task 2.2 Predisposizione del materiale didattico
- Task 2.2 Realizzazione incontro formativo nella Scuola X;
- Task 2.3. Realizzazione incontro formativo nella Scuola Y.

Il WP3 "Sensibilizzazione e comunicazione" potrebbe essere scomposto nei seguenti task:

- Task 3.1 Campagna informativa,
- Task 3.2 Sito Web
- Task 3.3 Social media

Il WP potrebbe prevedere due *Deliverables*: D2 Sito Web e D3 Brochure.

Il WP4 "Supporto all'inserimento scolastico dei minori cittadini di Paesi terzi" potrebbe essere articolato in tre Task.

- Task 4.1 Orientamento ai genitori;
- Task 4.2 Tutoring ai minori;
- Task 4.3 Laboratori nelle classi.

Il WP4 potrebbe non prevedere uno specifico Deliverable.

Il WP5 "Diffusione dei risultati", potrebbe essere articolato in due Task:

- Task 5.1 Linee guida;
- Task 5.2 Convegno finale.

Il WP5 potrebbe prevedere un Deliverable: D4 Linee guida.

La strutturazione del progetto

Definire le tempistiche

Vengono stabiliti tempistiche (date per il compimento di ciascuna attività). Per ogni Work Package e Task bisogna indicare la data di inizio e la data di fine prevista ed effettiva.

Per gli outputs (compresi i deliverables) bisogna indicare la data di consegna del prodotto.

Definire le competenze ed i compiti

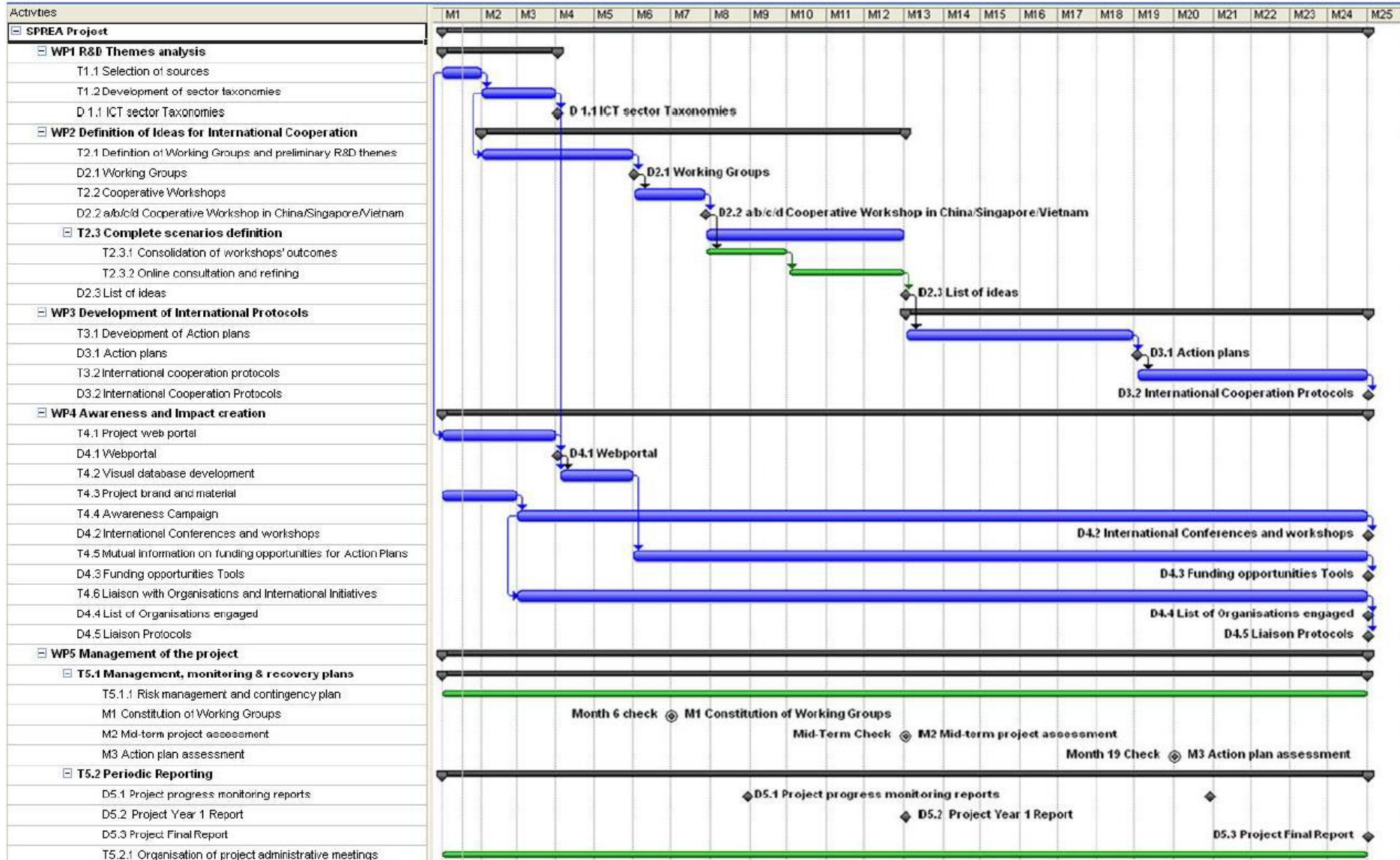
Viene specificata la tipologia di competenze necessarie per realizzare i singoli compiti. Si deve specificare per ogni Task il responsabile della attività (Task) **che può essere il Lead Partner o il partner**.

Tutte le informazioni elaborate nei vari WP possono essere riassunte nel formato grafico del **diagramma di Gantt**, una panoramica delle attività programmate, che permette a tutte le parti interessate di conoscere immediatamente compiti e scadenze.

Per il quadro **complessivo** del Progetto è sufficiente una rappresentazione su base trimestrale o mensile, mentre per un **dettaglio sulle singole attività** è consigliabile un formato settimanale.

Diagramma di Gantt

Per l'organizzazione del Project management si possono utilizzare software (ne esistono diversi anche open source) oppure excel



La strutturazione del progetto – Costi

La stessa strutturazione del progetto, con le diverse attività (**Task**) raggruppate in **WP** ci serve poi per **impostare i costi**, che pian piano andranno a **comporre il budget**, man mano che le attività saranno sempre di più definite nel dettaglio.

Checklist per ipotizzare un primo bilancio, specifico per ogni WP:

- costruire il raggruppamento di più Task (attività) in una sola Wp che le contiene;
- specificare le risorse necessarie (umane ed finanziarie) per realizzare ogni singola Task;
- verificare che le risorse necessarie siano contemplate nelle categorie di spesa ammissibili;
- stimare le spese da sostenere nel dettaglio (ricordiamoci che siamo ancora in un **budget previsionale**, si fanno delle **stime** il più possibile coerenti con i costi che dovremo poi sostenere, costi per noi e per i nostri partner).

Name of Beneficiary	Workstream (o Wp)	Description of item Answer to the questions: Who and/or What ?	Unit (days, flight, etc)	Amount per unit in EURO	Number of units	Total EURO
Applicant	Workstream 1	Revisione della relazione intermedia, the final report, the evaluation report, the guideline and the financial report. The work will be subcontracted.	1	1.054,00	1,00	1.054,00
P4 England	Workstream 1	Catering for 150 participants for the final conference in London	1	29,00	150,00	4.350,00
P6 Poland	Workstream 3	Printing of programmes, distribution of programmes for 30 participants for the local seminar in Poland	1	1,50	30,00	45,00
P6 Poland	Workstream 4	Printing of programmes, distribution of programmes for 15-20 participants for the local seminar in Poland	1	1,50	20,00	30,00
P6 Poland	Workstream 4	Flight costs for transnational workshop in Munchen for Agnieszka Kloc, Poland	Flight	400,00	1,00	400,00

- Specificare le unità e le quantità
- Valutare i costi per unità
- Schedulare i costi per periodo
- Calcolare il totale di ogni Task e quindi di ogni WP

Una questione chiave: il budget e il cofinanziamento

- Cominciate a fare una ipotesi, un primo budget sulla base di una generale definizione delle attività
- Individuate i **costi lordi** del personale, gli onorari dello staff vanno espressi in costo orario o costo giornaliero (per cui fatevi dare i costi dall'ufficio stipendi/buste paga)
- Individuate i **Direct costs** eleggibili e gli **Indirect costs**
- Inoltre ogni programma con budget e rendicontazione analitica stabilisce il livello massimo di finanziamento comunitario, espresso in % rispetto al totale delle spese ammissibili e la quota di budget non coperta dal finanziamento comunitario dovrà essere assicurata dal richiedente (e dai suoi partner) come cofinanziamento

Organizzazione dei costi fra coordinatore e partner
Il budget e le tecniche di
Work Breakdown Structure (WBS)

Il budget di un progetto con costi analitici

Molto più complesso, rispetto ad un budget a costi forfettari o a costi unitari,

è la formulazione di un budget con costi analitici (di fatto la maggior parte dei Programmi).

- Dobbiamo tener in considerazione i costi ammissibili, le percentuali e le loro particolarità nel Programma di finanziamento.
- Dobbiamo elaborare il nostro budget ed il budget per tutti i partner.
- Dobbiamo considerare il finanziamento e cofinanziamento, nostro e di ciascun partner.
- Dobbiamo considerare le attività e i costi supplementari dei partner «responsabili in alcune attività».
- Dobbiamo considerare il tempo necessario per realizzare le attività e quindi i costi per lo staff, sia per l'organizzazione che per la realizzazione di tali attività.
- Dobbiamo pianificare fasi, attività, costi e risorse su di noi e sui nostri partner.

Per far tutto questo si usano delle **tecniche di scrittura progettuale** e di «**budgetizzazione**» che possono facilitare sia la valutazione che le successive fasi di implementazione, gestione e rendicontazione.

Pianificazione in Fasi, Attività e Costi

Abbiamo visto cosa sono i WP e la loro struttura nei **punti chiave**:

1. Identificazione delle attività: **azioni** da compiere;
2. Applicazione della **metodologia** più appropriata per la loro realizzazione;
3. Identificazione delle **risorse** necessarie (personale, attrezzature, viaggi, consulenti, ecc., cioè: **costi**);
4. Determinazione della **successione e della correlazione delle attività e azioni**;
5. I **costi organizzati nel budget**, secondo l'attività che li genera, sono dunque «esposti» nelle diverse **Wp** - Work Package (**Pacchetti di attività**) - e precisati nelle relative Task (**attività**). Valutare molto attentamente il costo per lo staff;
6. Ogni Work Package normalmente è assegnata ad un partner, **Work Package Leader**, responsabile delle attività (tasks). **Considerare le sue necessità nell'elaborazione del budget**. Probabilmente ha costi superiori o aggiuntivi rispetto agli altri partner per quella WP specifica (esempio: il partner responsabile della Wp Comunicazione ha sicuramente costi aggiuntivi per progettare il sito web del progetto, per contrattualizzare un communication manager esterno che lo sosterrà nel coordinamento degli altri partner per le attività di comunicazione, per realizzare un piano di comunicazione, ecc.).

Il budget del progetto: regole

Regola	Esempio
Numerare WP	Wp 1 Management
Numerare Tasks (attività)	T 1.1 Coordinamento T.1.2 Monitoraggio
Numerare Deliverables (risultati singole Tasks)	D.1.1 report D.1.2 ...

Seguite le indicazioni delle vostre Linee Guida.

Ricordatevi che a volte il Programma anziché la WP usa la **A. di Attività**, oppure la **C. di Component** oppure il termine **Workstream** (ma il principio non cambia).

Ogni partner deve avere e deve gestire il suo **budget** (a meno che non ci troviamo ad operare in un finanziamento mono-beneficiario)

In **rendicontazione** dovremo poi seguire la stessa procedura ed organizzazione.

Ogni spesa dovrà essere ricondotta all'esatta budget line (voce di spesa) e Wp (e Task, se richiesto).

La predisposizione del budget nella fase di richiesta di finanziamento è dunque un momento di **estrema importanza**: una non corretta allocazione delle risorse rispetto alle attività che devono essere svolte **può comportare una valutazione negativa della proposta e può pregiudicare l'implementazione del progetto stesso.**

Di seguito un esempio di Wp e Task di budget schematizzato per semplicità.

	BUDGET PROGETTO X <i>durata da gennaio 2012 a gennaio 2014</i>	budget lines								
WP 1	Management <i>da gennaio 2012 a gennaio 2014</i>	staff	overheads	travel and accomodatio	esternal expertise	meetings and events	promotion costs	equipment		totale
1.1	coordinamento	9.000,00	800,00	4.000,00	25.000,00	6.000,00				44.800,00
1.2	monitoraggio	7.000,00	800,00	1.000,00	25.000,00			1.000,00		34.800,00
1.3	attività gruppo tecnico	3.000,00	300,00	2.000,00	7.000,00					12.300,00
		19.000,00	1.900,00	7.000,00	57.000,00	6.000,00	0,00	1.000,00	0,00	91.900,00
WP 2	Comunicazione <i>da gennaio 2012 a gennaio 2014</i>									
2.1	Piano di comunicazione	9.000,00	300,00		14.000,00					23.300,00
2.2	piattaforma comunicazione e sito web	500,00	50,00					6.100,00		6.650,00
2.3	organizzazione di eventi locali	2.000,00	200,00			6.000,00	3.000,00			11.200,00
2.4	partecipazione ad eventi trasfrontalieri	1.000,00	100,00	1.000,00						2.100,00
2.5	gadgert e materiali promozionali	1.000,00	100,00				5.100,00			6.200,00
		13.500,00	750,00	1.000,00	14.000,00	6.000,00	8.100,00	6.100,00	0,00	49.450,00
WP 3	Analisi <i>da giugno 2012 a dicembre 2012</i>									
3.1	analisi del territorio e metodologia	2.200,00	220,00	500,00		500,00				3.420,00
3.2	analisi parte politica	2.200,00	220,00	500,00	4.000,00					6.920,00
3.3	analisi vita associativa	1.100,00	110,00	500,00	15.000,00					16.710,00
		5.500,00	550,00	1.500,00	19.000,00	500,00	0,00	0,00	0,00	27.050,00
WP 4	Modellizzazione <i>da gennaio 2013 a giugno 2013</i>									
4.1	elaborazipone linee guida su problematiche comuni	1.600,00	160,00	700,00	2.000,00					4.460,00
4.2	modellizzazione circoli e strutture giovanili	2.000,00	200,00		2.000,00					4.200,00
4.3	attivazione rete giovani trasfrontaliera	3.565,00	356,50		3.000,00					6.921,50
										0,00
		7.165,00	716,50	700,00	7.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15.581,50
WP 5	dalla teoria alla pratica <i>da gennaio 2013 a gennaio 2014</i>									
5.1	sperimentazione a livello politico	3.200,00	320,00	2.500,00	11.050,00	1.000,00	1.000,00			19.070,00
5.2	partecipazione attiva dei giovani	6.000,00	600,00	250,00	9.000,00	500,00	500,00			16.850,00
5.3	creazione di strutture di servizio per i giovani	5.800,00	580,00		8.000,00	450,00	500,00	23.000,00		38.330,00
5.4	costituzione rete adriatica	3.000,00	300,00	1.500,00	7.500,00	1.000,00				13.300,00
		18.000,00	1.800,00	4.250,00	35.550,00	2.950,00	2.000,00	23.000,00	0,00	87.550,00
WP 6	Formazione <i>da giugno 2013 a gennaio 2014</i>									
6.1	identificazione dei centri di formazione sul territorio	1.245,00	124,50		4.250,00					5.619,50
6.2	analisi dei fabbisogni del territorio	1.000,00	100,00		2.500,00					3.600,00
6.3	formazione ai giovani	1.245,00	124,50		12.250,00	12.500,00				26.119,50
6.4	orientamento e couceling per creazione d'impresa	1.000,00			1.000,00					2.000,00
		4.490,00	349,00	0,00	20.000,00	12.500,00	0,00	0,00	0,00	37.339,00
totale budget lines		67.655,00	6.065,50	14.450,00	152.550,00	27.950,00	10.100,00	30.100,00	0,00	308.870,50

Esempio di WP

Ogni Wp contiene tante «sotto Wp» o **Task**, da descrivere negli spazi consentiti dall'Application Form, con obiettivi, ruolo dei partner, durata, costo totale, risultati, ecc. *esempio:*

wp 6.3	starting month:			
	ending month :			
		role of each Beneficiary	total amount	
	PROVISION OF TRAINING – Each partner involved organises the training. The main objectives are 1) to increase the “technical” skills of self-entrepreneurship with a cross-border approach and 2) to develop services for young people (including Youth Centres and Youth Information Services), to improve the capacity of benefit of EU opportunities. The training activities will be composed of a theoretical face-to-face module, a stage in a foreign partner country, a project work for a cross-border entrepreneurial project and distance web-based training for ensuring continuity among different modules.	Each partner responsible for the implementation of training actions, under the supervision of B6. The responsible will be involved for some training inputs.	324.678	
	qualitative and quantitative description of the outputs			
	Beneficiary/ies	description	target value	date of delivering
	B1, B3, B5, B7, B8, B9, B10, B11, B12, B13, B14	Young people trained	110	30/10/2013

In questo estratto il totale di Euro 324.678 è derivato dalla somma dei costi imputati sulla Wp 6 Task 6.3 di tutti i partner B (B= Beneficiari) coinvolti in questa attività.

Organizzazione dei costi:

il budget e le tecniche di Work Breakdown Structure (WBS)

La stessa strutturazione del progetto, con le diverse attività (*Task*) raggruppate in *WP* ci serve quindi per **impostare i costi** che gradualmente andranno a **comporre il budget**, man mano che le attività saranno sempre di più definite nel dettaglio.

Checklist per ipotizzare un primo budget su una WP:

- ✓ Costruire il raggruppamento di più Task (Attività) in una sola Wp che le contiene
- ✓ Specificare le risorse necessarie (staff, consulenti, attrezzature, viaggi, etc.) per realizzare ogni singola Task ed i tempi per la loro realizzazione
- ✓ Verificare che le risorse necessarie siano spese ammissibili
- ✓ Stimare le spese da sostenere nel dettaglio (ricordiamoci che siamo ancora in un **budget previsionale**, si fanno delle **stime** il più possibile coerenti con i costi che dovremo poi sostenere, costi per noi e per i nostri **partner**)

Responsabilità: chi fa, che cosa ..

A questo punto:

... Dopo aver individuato con i partner le problematiche, obiettivi, output, ecc., occorre una chiara **suddivisione delle responsabilità**.

Responsabilità in capo al **Lead Partner** ed in capo ai **diversi partner**, concordando la responsabilità su alcune attività progettuali, secondo la propria specifica competenza ed assicurando sul budget le risorse necessarie (articolate nelle voci di spesa ammissibili) per il completamento delle attività.

Evitate in questa fase di «*sbilanciarvi*» troppo con i partner sulla distribuzione del budget, ricordate che il Lead Partner ha costi molto più alti rispetto agli altri partner, i costi di **management** se sottovalutati creano parecchie difficoltà.

Name of Beneficiary	Workstream (o Wp)	Description of item Answer to the questions: Who and/or What ?	Unit (days, flight, etc)	Amount per unit in EURO	Number of units	Total EURO
Applicant	Workstream 1	Revisione della relazione intermedia, the final report, the evaluation report, the guideline and the financial report. The work will be subcontracted.	1	1.054,00	1,00	1.054,00
P4 England	Workstream 1	Catering for 150 participants for the final conference in London	1	29,00	150,00	4.350,00
P6 Poland	Workstream 3	Printing of programmes, distribution of programmes for 30 participants for the local seminar in Poland	1	1,50	30,00	45,00
P6 Poland	Workstream 4	Printing of programmes, distribution of programmes for 15-20 participants for the local seminar in Poland	1	1,50	20,00	30,00
P6 Poland	Workstream 4	Flight costs for transnational workshop in Munchen for Agnieszka Kloc, Poland	Flight	400,00	1,00	400,00

- Specificare le unità e le quantità
- Valutare i costi per unità
- Valutare **i costi in capo ad ogni singolo partner**
- Quantificare i **tempi** per realizzare ogni attività (Task)
- Calcolare il **costo totale di ogni Task** e quindi di **ogni WP per ogni partner** e nel totale.

Gracie

Maria Fabbri