



Modulo Progettazione Esecutiva

Manuela Marsano

Cos'è un progetto?



Idee???



Un progetto è un insieme definito di **azioni**, che intendono raggiungere **obiettivi** prefissati, con **risorse** limitate (budget e staff), in un **tempo** definito, seguendo una determinata **metodologia** e secondo standard di **qualità**.

La **risposta** ad un bisogno/esigenza/necessità di un determinato target/beneficiari finali
È la **soluzione** ad un problema specifico

UN PROGETTO...

Non è un sogno

Non è una lista della spesa

Non è solo la costruzione di una infrastruttura

È il percorso pianificato, passo dopo passo, che porta nell'arco di un tempo determinato a risolvere dei problemi ed ad ottenere o saper usare qualcosa che prima non si aveva o non si sapeva usare

Un progetto è...

Equilibrio di 3 esigenze fondamentali:

- * – Le esigenze di **chi** presenta il progetto
- * – **Le priorità politiche** da cui discende Il programma
- * – **Gli obiettivi generali** del programma e le **priorità** della call

**FASE 1: Ricostruisco
gli aspetti di
finanziabilità del
progetto**

**FASE 2: Verifico la
compatibilità tra
idea e linea di
finanziamento**

**FASE 3: trasformo
l'idea in proposta
progettuale (project
design)**

**FASE 4: Proposal
management**

Un buon accesso alle fonti di finanziamento significa:

- * Individuare le fonti di finanziamento più coerenti (approccio strategico)
- * Definire una strategia di medio – lungo periodo e non adottare un approccio «mordi e fuggi» (matrice di finanziabilità)
- * Costruire una valida richiesta di finanziamento (contenuti e budget)
- * Gestire il progetto adeguatamente (rispettare regole formali e gestirlo in modo efficiente)

Una buona proposta progettuale

1. BONTA' FORMALE →
 1. **rispetto dei requisiti richiesti del bando** (ammissibilità e presentazione)
 2. **utilità del progetto** (coerenza rispetto al contesto, risponde ai bisogni)
2. BONTA' SOSTANZIALE ↗
 - fattibilità del progetto** (capacità dell'ente proponente, piano operativo, piano finanziario)
3. BONTA' ESTETICA →
 3. **leggibilità della proposta progettuale** (schemi + sintesi)

Un progetto di successo



MATRICE DI FINANZIABILITA'

- * **Massimizzare la copertura finanziaria** del progetto sfruttando le sinergie tra i sottoprogetti/progetti
- * **Individuare finanziamenti alternativi** che permettono di aumentare le chances
- * **Ridurre la quota di autofinanziamento** (cofinanziamento se si parla di fondi comunitari o finanza derivata)

La matrice è uno strumento di medio periodo che richiede un arco temporale di azione di 4/5 anni.

É pertanto lo strumento ottimale per definire la copertura finanziaria di piani strategici di copertura finanziaria

Progettazione esecutiva

- 1. Reperimento e analisi della documentazione di riferimento**
2. Individuazione e scrittura dell'idea progettuale - schema
3. Ricerca dei partner
4. Individuazione dei soggetti responsabili della stesura del progetto («chi fa cosa») e raccolta documentazione
5. Redazione della proposta in collaborazione con i partner
6. Finalizzazione del progetto (versione finale da inviare), controllo ed invio
7. Cenni sulle varie fasi di gestione del progetto

1. Reperimento e analisi della documentazione di riferimento

- * Individuazione del sito del programma di riferimento
- * Documenti principali:
 - Testo del bando
 - Work Programme
 - Guide for applicants
 - Formulari e application form
 - Criteri di selezione e valutazione (se separati)

1. Reperimento e analisi della documentazione di riferimento

ANALISI DEI CRITERI DI ELEGGIBILITA'

Valutazione delle principali condizioni per la partecipazione

- * Soggetti ammissibili
- * Verifica della coerenza dell'idea progettuale con uno dei topic previsti
- * Complessità, partner e numero di paesi eleggibili
- * Innovatività
- * Budget complessivo
- * Finanziamento massimo per progetto
- * Tipo di spese sostenibili e azioni finanziabili
- * Tempo a disposizione
- * Analisi della complessità delle procedure amministrative e del reperimento della documentazione amministrativa (es. numero PIC/PADOR)
- * Concorrenza

DECISIONE FINALE – presentare o meno il progetto

Progettazione esecutiva

1. Reperimento e analisi della documentazione di riferimento
- 2. Individuazione e scrittura dell'idea progettuale - schema**
3. Ricerca dei partner
4. Individuazione dei soggetti responsabili della stesura del progetto («chi fa cosa») e raccolta documentazione
5. Redazione della proposta in collaborazione con i partner
6. Finalizzazione del progetto (versione finale da inviare), controllo ed invio
7. Cenni sulle varie fasi di gestione del progetto

2. Individuazione e scrittura dell'idea progettuale - schema

Definire schematicamente l'idea progettuale focalizzando l'attenzione sui seguenti punti:

- * Bando di riferimento e topic scelto
- * Individuazione del problema
- * Obiettivo del progetto
- * Azioni per il raggiungimento dell'obiettivo
- * Soggetti necessari per la realizzazione
- * Budget indicativo e durata

REALIZZARE quindi UN DRAFT DELLA PROPOSTA per:

- * Definire e precisare meglio la nostra idea
- * Iniziare la ricerca dei partner!

Progettazione esecutiva

1. Reperimento e analisi della documentazione di riferimento
2. Individuazione e scrittura dell'idea progettuale - schema
- 3. Ricerca dei partner**
4. Individuazione dei soggetti responsabili della stesura del progetto («chi fa cosa») e raccolta documentazione
5. Redazione della proposta in collaborazione con i partner
6. Finalizzazione del progetto (versione finale da inviare), controllo ed invio
7. Cenni sulle varie fasi di gestione del progetto

Una buona proposta progettuale...

Deve essere coerente sia con le esigenze specifiche della situazione in cui si vuole intervenire (caratteristiche e bisogni, strategia di medio-lungo) e quindi generare valore, sia con gli obiettivi del programma di finanziamento e del soggetto finanziatore.

Frammentazione delle risorse
+ Coinvolgimento Gruppi di interesse

IL CICLO DI PROGETTO – PCM



COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS

Un buon intervento deve essere concepito in un'ottica di governance e di progettazione partecipata:

- ⦿ Collaborazione offerta da una pluralità di attori – **key actors – mappa degli stakeholders**, in cui si evidenziano benefici, minacce, contributi ed influenze
- ⦿ Lavorare insieme su una convergenza di interessi # imposizione
- ⦿ Coinvolgimento progressivo per indagare

Alto livello di complessità nella gestione di un gruppo spesso numeroso, formato da entità di diverso peso e portatore di interessi, a volte, in contrapposizione, ma **estrema ricchezza di input**

Progettazione esecutiva

1. Reperimento e analisi della documentazione di riferimento
2. Individuazione e scrittura dell'idea progettuale - schema
3. Ricerca dei partner
- 4. Individuazione dei soggetti responsabili della stesura del progetto («chi fa cosa») e raccolta documentazione**
5. Redazione della proposta in collaborazione con i partner
6. Finalizzazione del progetto (versione finale da inviare), controllo ed invio
7. Cenni sulle varie fasi di gestione del progetto

4. Individuazione dei soggetti responsabili della stesura del progetto («chi fa cosa») e raccolta documentazione

- * Individuazione e distribuzione tra i partner delle responsabilità delle varie fasi di preparazione del progetto. Si fa circolare via email il draft del progetto, ogni partner dà il proprio contributo, il coordinatore propone una sintesi coerente tra i diversi testi ricevuti
- * Richiesta ai partner della documentazione formale (amministrativa) necessaria. C'è un grants office? Chi si occupa di seguire la parte amministrativa dei progetti?

ALERT! Le due fasi sopra descritte devono partire contemporaneamente

Progettazione esecutiva

1. Reperimento e analisi della documentazione di riferimento
2. Individuazione e scrittura dell'idea progettuale - schema
3. Ricerca dei partner
4. Individuazione dei soggetti responsabili della stesura del progetto («chi fa cosa») e raccolta documentazione
- 5. Redazione della proposta in collaborazione con i partner**
6. Finalizzazione del progetto (versione finale da inviare), controllo ed invio
7. Cenni sulle varie fasi di gestione del progetto

Struttura dell'applicazione

Analisi del contesto

Priorità del programma e della policy
Analisi degli stakeholders e dei problemi
Complementarietà con altri progetti
Esperienze pregresse – selezione dell'ambito di intervento

Descrizione del progetto

Obiettivi, scopi e risultati attesi, target e beneficiari, durata e luogo, attività, partner e costi

Strumenti di gestione

Struttura di coordinamento, responsabilità e compiti, sistemi di monitoraggio e valutazione, pianificazione finanziaria

Fattibilità e sostenibilità

Economico-finanziaria, ambientale, tecnica, sociale, valutazione dei rischi

5. Redazione della proposta in collaborazione con i partner

Predisporre il draft del progetto utilizzando il template fornito dalla CE.

Elementi indispensabili da tener presente nella redazione del draft sono:

A. Le attività del progetto e le modalità e gli strumenti che verranno utilizzati

E' necessario individuare gli **obiettivi** del progetto, che devono essere:

- * pochi (da 1 a 3 massimo)
- * «veri» obiettivi e non strumenti per il raggiungimento degli obiettivi stessi
- * chiari e comprensibili
- * coerenti con il Work Activity Plan e con il topic

Segue...

5. Redazione della proposta in collaborazione con i partner

... continua

L'individuazione degli obiettivi ci consente di definire le **azioni** necessarie al loro raggiungimento. Il progetto viene, quindi, suddiviso in Work Package (WP). Ciascun WP deve avere le seguenti caratteristiche:

- * Descrizione dell'obiettivo specifico del WP
- * Le attività da realizzare (suddivisione eventuale in ulteriori Task)
- * I risultati attesi
- * Quali partner sono coinvolti e le responsabilità di ciascuno
- * La durata
- * Le risorse umane coinvolte

CONSIDERARE SEMPRE IL WP IN RELAZIONE AL PROGETTO (OBIETTIVO PRINCIPALE) E AGLI ALTRI WORK PACKAGE

ATTENZIONE! - ALCUNI BANDI POSSONO PREVEDERE APPLICATION APERTE

Segue...

Messaggio FONDAMENTALE

- * **Obiettivo generale** (*overall objectives*): l'impatto che il progetto contribuisce a realizzare nell'ambito, territoriale o settoriale, su cui interviene. Si tratta di benefici di lungo periodo per i beneficiari finali o altri gruppi che compongono la società, in generale. Si tratta di obiettivi ampi, congruenti con le priorità del programma.
- * **Obiettivo specifico** (*project purpose*): l'obiettivo diretto che si intende raggiungere attraverso il progetto. Viene espresso in termini di benefici attesi per uno o più gruppi di individui (*target group*).
- * **Risultati**: beni e servizi (prodotti) che il progetto mette a disposizione al fine di perseguire l'obiettivo specifico. Sono quantificabili e misurabili.
- * **Attività**: sono i compiti e le azioni che devono essere realizzate per produrre i risultati. L'insieme delle attività costituisce il programma di lavoro del progetto.

Analisi del contesto

Mostrare la coerenza del progetto con

- * Le caratteristiche della situazione sulla quale ci concentriamo (anche stakeholders)
- * La strategia a livello locale (progetti già realizzati o programmati) – approccio strategico
- * Le priorità del programma
- * Le esperienze
- * Gli obiettivi trasversali alle politiche UE (es. parità U/D, rispetto diritti umani)

Descrizione del progetto

Titolo e acronimo – obiettivi – beneficiari – promotore e partner – attività ed output – tempi e costi, beneficiari diretti (traggono beneficio dal risultato del progetto) e indiretti (traggono un'influenza positiva dalla realizzazione del progetto) e target (che fruiranno dei beni/servizi messi a disposizione del progetto).

Chiaro

Attraiante

Innovativo

Coerente

I BENEFICIARI



gruppi target

(che fruiranno dei beni/servizi
messi a disposizione del progetto -
RISULTATI)

beneficiari diretti (traggono beneficio dal
raggiungimento dell'ob specifico del
progetto - OUTPUT)

beneficiari indiretti (traggono un'influenza positiva
dalla realizzazione del progetto - OUTCOME)

WBS – work break-down structure

Cos'è?

- * Strumento di rappresentazione del progetto che suddivide le attività fino al grado di dettaglio necessario per una pianificazione ed un controllo adeguati.

Come si fa?

- * Scomposizione del progetto in pacchetti di lavoro, a loro volta divisi in azioni e attività elementari.
- * Per ogni attività esiste uno specifico output.
- * Ogni pacchetto è un sotto-progetto con una sua autonomia.
- * Quantificazione dei tempi e dei costi.
- * Inserimento di eventuali milestones.

Strumenti di gestione

Per un corretto svolgimento risultano essenziali:

- * Attribuzione chiara di responsabilità e compiti (partner e coordinatore – eventuali cabine di regia)
- * Definizione di una struttura organizzativa
- * Valutazione e monitoraggio

5. Redazione della proposta in collaborazione con i partner

... continua

Cos'è la **Milestone**?

E' un elemento di controllo.

Durante la realizzazione del progetto, la milestone ci permette di verificare se sono stati raggiunti gli obiettivi intermedi a livello qualitativo e quantitativo. Sulla base di una valutazione di questo genere, il Project Manager, in collaborazione con il coordinatore scientifico o gli altri soggetti coinvolti nella gestione del progetto, è in grado di valutare se continuare secondo il work plan stabilito o se è necessario un «cambiamento di rotta»

5. Redazione della proposta in collaborazione con i partner

B. La tempistica

Una volta individuati i WP, è possibile definire la durata di ognuno di essi. Tenendo conto della durata complessiva del progetto, si può costruire il nostro GANTT.

Il diagramma di Gantt permette la rappresentazione grafica di un calendario di attività, utile al fine di pianificare, coordinare e tracciare specifiche attività in un progetto dando una chiara illustrazione dello stato d'avanzamento delle attività.

È costruito partendo da un asse orizzontale - a rappresentazione dell'arco temporale del progetto, suddiviso in fasi incrementali (solitamente mesi) - e da un asse verticale - a rappresentazione delle mansioni o attività che costituiscono il progetto.

Il cronogramma – diagramma di gantt

	M1	M2	M3	m4	m5
A1.1					
A1.2					
A2.1					
A2.2					
A2.3					
A3.1					
A3.2					

5. Redazione della proposta in collaborazione con i partner

C. Il budget

Individuazione del finanziamento massimo e della percentuale di finanziamento. Sulla base di questi elementi, si individua un costo massimo di progetto (budget totale, che include il cofinanziamento). Si assegna a ciascun partner una quota, sulla base delle sue attività e della sua capacità di cofinanziamento.

Individuazione dei costi ammissibili e impostazione di una tabella da far circolare tra i partner contenente:

- * Le categorie di spesa
- * I WP
- * Il numero di mesi-uomo (pm)

ESEMPIO

TABELLA pm PER ATTIVITA'



5. Redazione della proposta in collaborazione con i partner

D. Il ruolo e le competenze dei vari partner

Una volta individuati i WP e le task, è possibile distribuire la responsabilità e stabilire il coinvolgimento dei partner.

A seconda delle competenze specifiche di ciascuno, si individua il WP leader.

A questo punto si possono individuare anche i board di gestione del progetto.

Segue...



5. Redazione della proposta in collaborazione con i partner

... continua

Project Management Board (PMB)

- * Rappresentanti dei partners
- * Gestione Strategica
- * Delega Gestione Operativa

Project Manager (PM: Coordinatore)

- * Responsabile esecuzione progetto
- * Gestione Operativa
- * Coordinamento gestione amministrativa

Interfaccia Consorzio/Commissione

5. Redazione della proposta in collaborazione con i partner

DISSEMINATION

E' uno dei WP che deve essere sempre presente all'interno di una proposta progettuale in quanto:

- * permette di diffondere i risultati del progetto sia all'interno del target group sia verso un pubblico più ampio dei beneficiari finali del progetto;
- * rappresenta un ulteriore strumento di verifica della fattibilità delle azioni e della realizzabilità dei risultati attesi del progetto.

VALUTAZIONE

Una buona proposta comprende un valido sistema di valutazione della sua capacità di raggiungere gli obiettivi. La CE richiede la previsione di valutazione ex-ante, in itinere ed ex-post.

Un buon sistema di valutazione è utile nelle seguenti fasi:

- **progettazione:** per comprendere meglio cosa si intende fare e quali risultati si vogliono raggiungere
- **realizzazione:** per verificare se si sta procedendo nella giusta direzione e nel rispetto delle previsioni
- **Valutazione finale:** per comprendere l'effettivo impatto del progetto sull'area di intervento

INDICATORI di RISULTATO

Alla base di un buon sistema di valutazione vi è un buon sistema di indicatori, che devono essere:

- S** Specifico rispetto all'obiettivo che si deve misurare
- M** Misurabile
- A** Disponibile a costi accettabili e raggiungibile
- R** Rilevante rispetto alle informazioni di cui abbiamo bisogno
- T** Correlato al tempo, in modo da poter rilevare le variazioni ottenute

Le componenti fondamentali di un indicatore sono:

- * Una variabile, cioè una grandezza che varia nel tempo
- * Un valore di riferimento da cui partire per poter misurare avanzamenti ed esprimere giudizi sul raggiungimento o meno degli obiettivi
- * Un arco temporale di riferimento, entro cui compiere le rilevazioni

INDICATORI (II)

- ❖ Per misurare un obiettivo potrebbe essere necessari più di un indicatore, che possono essere sia di tipo qualitativo che quantitativo
- ❖ A seconda della categoria di obiettivi si possono avere diversi tipi di indicatori:
 - **Risultato:** indicatori di **output** (misurano ciò che è stato effettivamente prodotto (beni e servizi))
 - **Obiettivo specifico** (Project purpose): indicatori di **outcome** (benefici ottenuti dai gruppi target, sia qualitativi che quantitativi. Es. soddisfazione percepita)
 - **Obiettivo generale:** indicatori di **impatto** (si valutano gli effetti ultimi della soddisfazione del bisogno sulla società nel suo complesso)
- ❖ Oltre agli indicatori bisogna identificare anche le fonti di verifica (analisi di sostenibilità, anche economica, delle fonti di verifica. Ciascuna fonte deve essere precisata in base a:
 - Come l'informazione deve essere raccolta
 - Chi fornisce l'informazione
 - Quando e con quale frequenza sarà messa a disposizione

La sostenibilità

Un progetto si può definire sostenibile quando continua a fornire benefici ai beneficiari per un lungo periodo dopo che l'assistenza dall'ente finanziatore è stata completata. **La sostenibilità comincia con il design del progetto!**

- * Fattori che influenzano la sostenibilità di un progetto:
- * **Supporto politico:** per la continuazione dei servizi
- * **Tecnologia appropriata:** tecnologia che può durare molto tempo; appropriatezza rispetto alla capacità locale di funzionamento e manutenzione
- * **Capacità istituzionale e di management:** volontà e capacità dei realizzatori del progetto di mettere a disposizione i servizi anche dopo la fine del finanziamento
- * **Fattibilità economica e finanziaria:** se i benefici incrementali del progetto superano i suoi costi e il progetto rappresenta un investimento a lungo termine fattibile
- * **Questioni socio-culturali legate al ruolo dei due sessi:** soddisfazione delle necessità di tutti i gruppi beneficiari ed effetti del progetto sulla distribuzione dei benefici a lungo termine
- * **Protezione ambientale:** preservazione dell'ambiente onde evitare che eventuali danni mettano a rischio il raggiungimento di benefici a lungo termine.

Progettazione esecutiva

1. Reperimento e analisi della documentazione di riferimento
2. Individuazione e scrittura dell'idea progettuale - schema
3. Ricerca dei partner
4. Individuazione dei soggetti responsabili della stesura del progetto («chi fa cosa») e raccolta documentazione
5. Redazione della proposta in collaborazione con i partner
- 6. Finalizzazione del progetto (versione finale da inviare), controllo ed invio**
7. Cenni sulle varie fasi di gestione del progetto

6. Finalizzazione del progetto (versione finale da inviare), controllo ed invio

- Controllo dei contributi dei partner
- Elaborazione della proposta finale, incluso il budget
- Controllo e caricamento della documentazione amministrativa
- **CONTROLLO – VERIFICO – LEGGO – RILEGGO - RICONTROLLO**
- Invio on-line o per posta rispettando le procedure descritte in maniera puntuale nella call (attenzione a «doppie» deadline!)
- Invio ai partner dell'email di conferma di avvenuto invio della proposta (submission) ed eventualmente del numero di riferimento

Criteri di valutazione di una proposta

- * Rilevanza: adeguatezza della proposta rispetto alla problematica, al contesto, al programma
- * Efficienza: equilibrio costi/risultati
- * Efficacia: contributo dei risultati allo scopo del progetto
- * Impatto: effetto del progetto nel contesto di riferimento (e non solo...)
- * Sostenibilità: dopo la fine del finanziamento

Progettazione esecutiva

1. Reperimento e analisi della documentazione di riferimento
2. Individuazione e scrittura dell'idea progettuale - schema
3. Ricerca dei partner
4. Individuazione dei soggetti responsabili della stesura del progetto («chi fa cosa») e raccolta documentazione
5. Redazione della proposta in collaborazione con i partner
6. Finalizzazione del progetto (versione finale da inviare), controllo ed invio
- 7. Cenni sulle varie fasi di gestione del progetto**

7. Cenni sulle varie fasi di gestione del progetto

Nel caso in cui il progetto venga approvato, si apre la fase di negoziazione. A questa fase partecipa il coordinatore e il Project Officer della Commissione Europea.

Conclusa questa fase, si può firmare il Grant Agreement (Annex I) che contiene le seguenti indicazioni, importanti per la gestione del progetto:

- * Data di inizio del progetto
- * Finanziamento concesso
- * L'indicazione della tempistica per l'invio dei report finanziari e scientifici
- * Nominativo del Project Officer e del Financial Officer

Una volta iniziato il progetto, la prima cosa da fare è darsi delle regole all'interno del partenariato.

Grazie e in bocca al lupo!

