



Metodologie e strumenti per la
presentazione, il monitoraggio e la
valutazione di progetti secondo
l'approccio comunitario

Nunzia Cito



Le metodologie e gli strumenti per la presentazione ed il monitoraggio progetti comunitari si rifanno alle seguenti tecniche:

Project Cycle Management (PCM)
Logical Framework Approach (LFA),
GOPP (Goal Oriented Project Planning).

Le metodologie di valutazione seguono procedure diverse in relazione ai programmi di finanziamento e sono definite dalla Commissione Europea.



Project Cycle Management - PCM

Nel 1992 la Commissione Europea ha adottato il
'Project Cycle Management' (PCM)
come suo principale modello per il management dei progetti
(basato sul Logical Framework Approach
sviluppato nella seconda metà degli anni 60 dalla
US Agency of International Development
per migliorare il sistema di pianificazione e valutazione dei progetti).

Il documento ufficiale è disponibile in forma di **Guidelines**
versione del marzo 2004



PERCHÉ IL PROJECT CYCLE MANAGEMENT ?

Esperienze pregresse

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

PCM

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



Elementi del Project Cycle Management - PCM

•CICLO DI VITA DEL PROGETTO	sei fasi e assunzione delle decisioni
•FOCUS SUI BENEFICIARI	concentrazione sui problemi dei beneficiari
•STRUTTURA LOGICA PROGETTUALE	disegno progettuale trasparente centrato su obiettivi generali, scopo, risultati, attività, fattori esterni
•SOSTENIBILITA'	analisi dei risultati e delle attività per verificare la loro sostenibilità (durata nel tempo e riproducibilità)
•DOCUMENTAZIONE TRASPARENTE	formato standard per tutti i documenti
•PRENDERE DECISIONI	il PCM consente di "imparare facendo"-> migliorare le attività di monitoraggio e valutazione

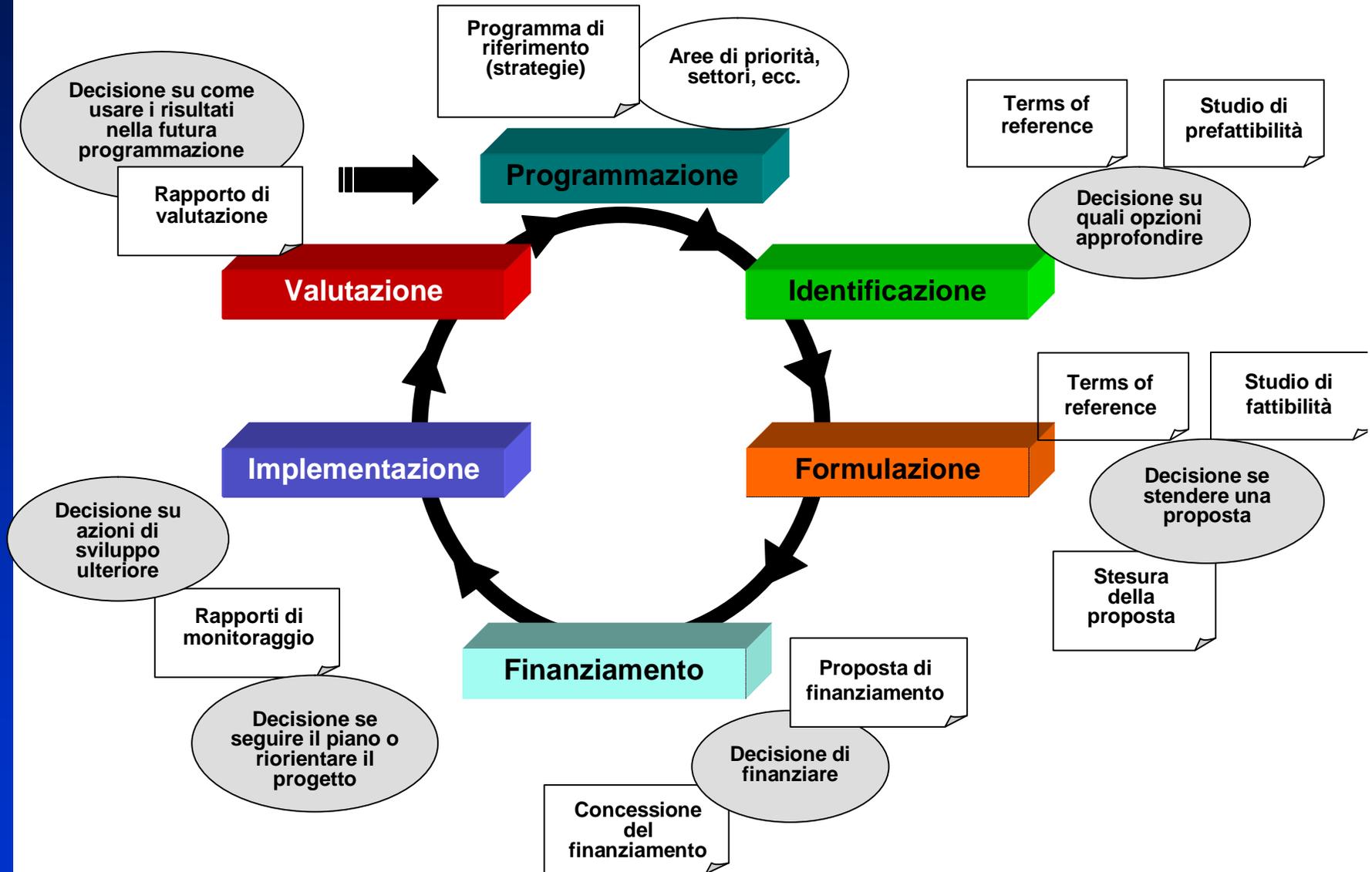


IL CICLO DI PROGETTO





IL CICLO DI PROGETTO





ELEMENTI DEL PCM

- **Aderenza alle fasi del ciclo di progetto** per assicurare un processo decisionale strutturato e ben informato
- **Orientamento al cliente** con l'utilizzo di workshop di pianificazione partecipativa nella fasi chiave del progetto e per la formulazione dello Scopo del progetto (Obiettivo specifico) in termini di benefici sostenibili da consegnare ai beneficiari
- **Incorporazione degli aspetti di sostenibilità** nel design del progetto
- **Utilizzo dell'approccio del Logical Framework (LFA)** per assicurare un approccio analitico al design ed al management del progetto
- **Approccio integrato** che collega gli obiettivi di ogni progetto agli obiettivi della Commissione ed agli obiettivi nazionali e settoriali del paese partner; assicura che i piani di lavoro e i budget del progetto siano preparati sulla base della matrice del logframe; utilizzo di un formato di base standard per assicurare un comprensivo trattamento dei problemi chiave durante tutta la vita del progetto.



IL PROJECT CYCLE MANAGEMENT ED IL LOGICAL FRAMEWORK APPROACH

Project Cycle Management

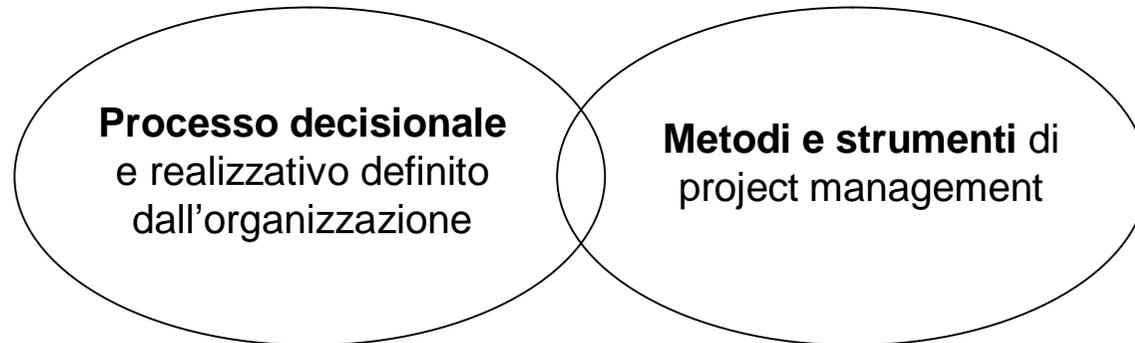
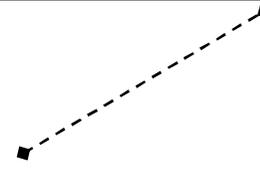
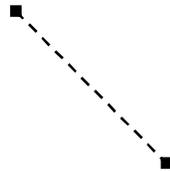
Definisce le diverse fasi di sviluppo di un progetto, individuando le attività gestionali relative al management e le procedure decisionali necessarie per lo svolgimento del progetto stesso.

Logical Framework Approach

Metodologia per la progettazione, la gestione e la valutazione di programmi e progetti attraverso il ricorso a strumenti volti ad accrescere la partecipazione dei beneficiari, la trasparenza, favorire un approccio per obiettivi, promuovere analisi sistematiche, utilizzando una documentazione strutturata.

**Processo decisionale
e realizzativo definito
dall'organizzazione**

**Metodi e strumenti di
project management**





IL CICLO DI PROGETTO NELLA REALTÀ ED IL LFA





L'APPROCCIO LOGICAL FRAMEWORK (LFA)

E' lo strumento principale utilizzato per il design di progetto durante le fasi di identificazione e formulazione del ciclo di progetto.

L'approccio prevede due fasi:

1. ANALISI

La situazione esistente viene analizzata per sviluppare una immagine della “situazione desiderata futura” e selezionare le strategie che saranno applicate per conseguirla.

Obiettivo: assicurare che le idee del progetto siano rilevanti.



2. PIANIFICAZIONE

L'idea di progetto viene declinata in dettagli operativi

Obiettivo: assicurare la fattibilità e sostenibilità del progetto.



LE DUE FASI DELL'APPROCCIO LOGICAL FRAMEWORK

FASE 1 - ANALISI

Analisi dei problemi:

- identificare i portatori di interesse ed i loro problemi chiave
- identificare i vincoli e le opportunità determinare le relazioni causa-effetto.

Analisi degli obiettivi:

- sviluppare gli obiettivi dai problemi identificati
- identificare i mezzi per chiudere le relazioni causa-effetto.

Analisi strategica:

- identificare le differenti strategie per raggiungere gli obiettivi
- determinare gli obiettivi complessivi e lo scopo del progetto.

FASE 2 - PIANIFICAZIONE

Logframe:

- definire la struttura di progetto
- testare la sua logica
- formulare gli obiettivi in termini misurabili.

Piano delle attività:

- determinare la sequenza ed i vincoli di dipendenza delle attività
- stimare la durata
- determinare i *milestones*
- assegnare le responsabilità

Piano delle risorse:

- sviluppare dal piano delle attività il piano degli input ed il budget.



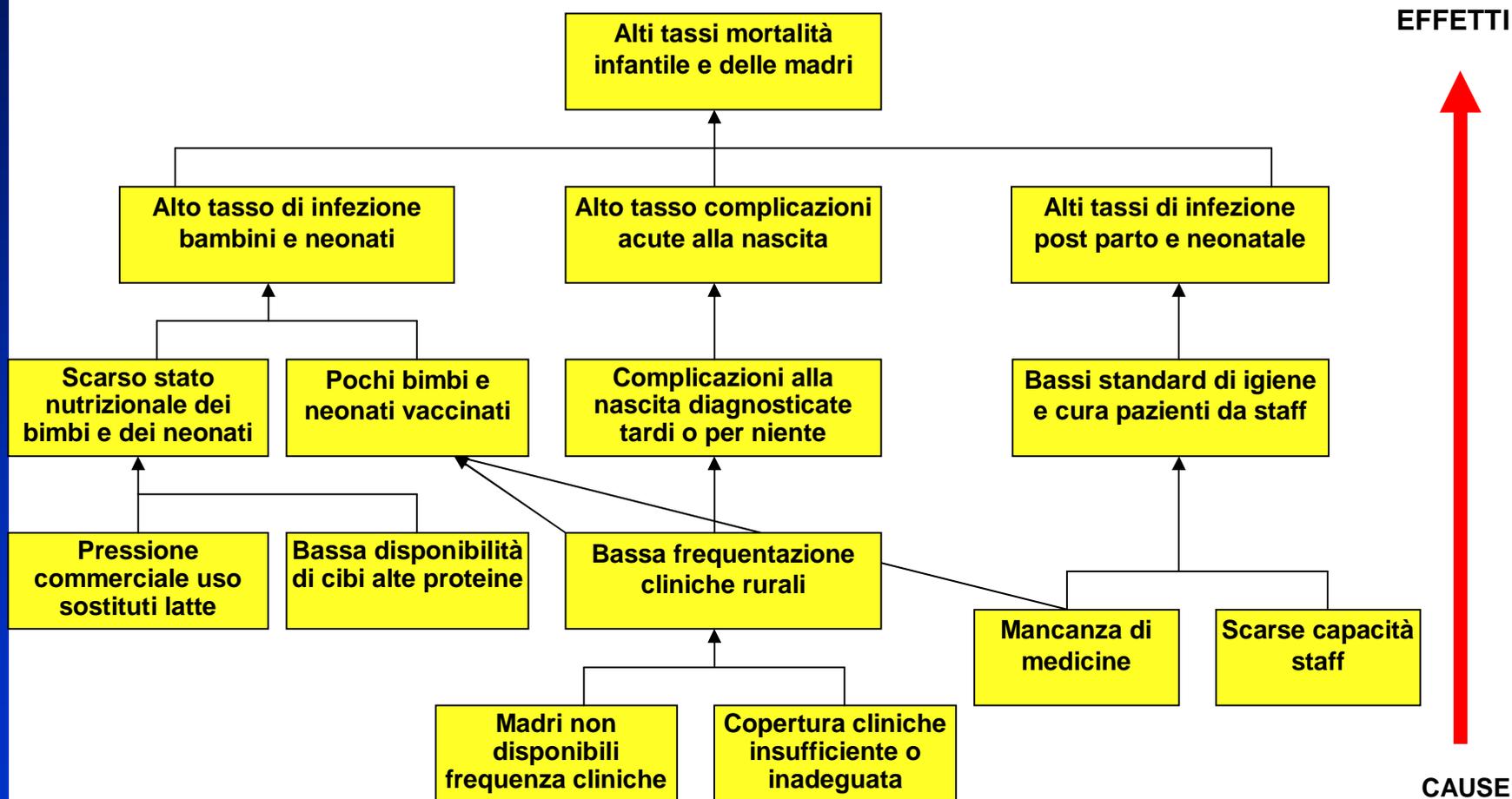
1.1. L'ANALISI DEI PROBLEMI

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

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



1.1. L'ALBERO DEI PROBLEMI (ESEMPIO)





1.2. L'ANALISI DEGLI OBIETTIVI

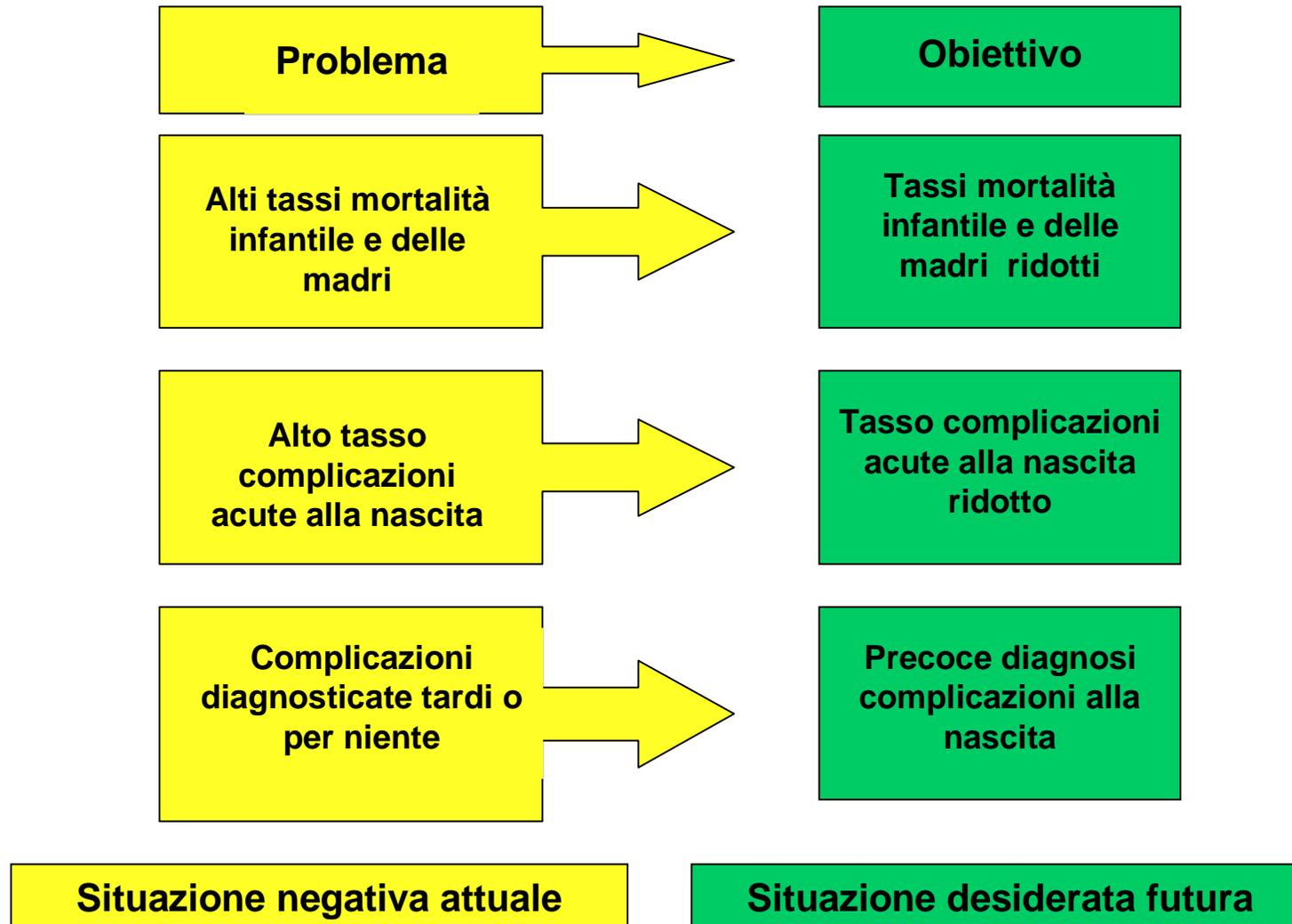
Si tratta di una metodologia che permette di:

- descrivere gli scenari futuri derivanti dalla soluzione dei problemi
- verificare la gerarchia degli obiettivi
- evidenziare in un diagramma le relazioni mezzi-fini

Le situazioni negative illustrate nell'albero dei problemi vengono convertite in situazioni positive e già raggiunte

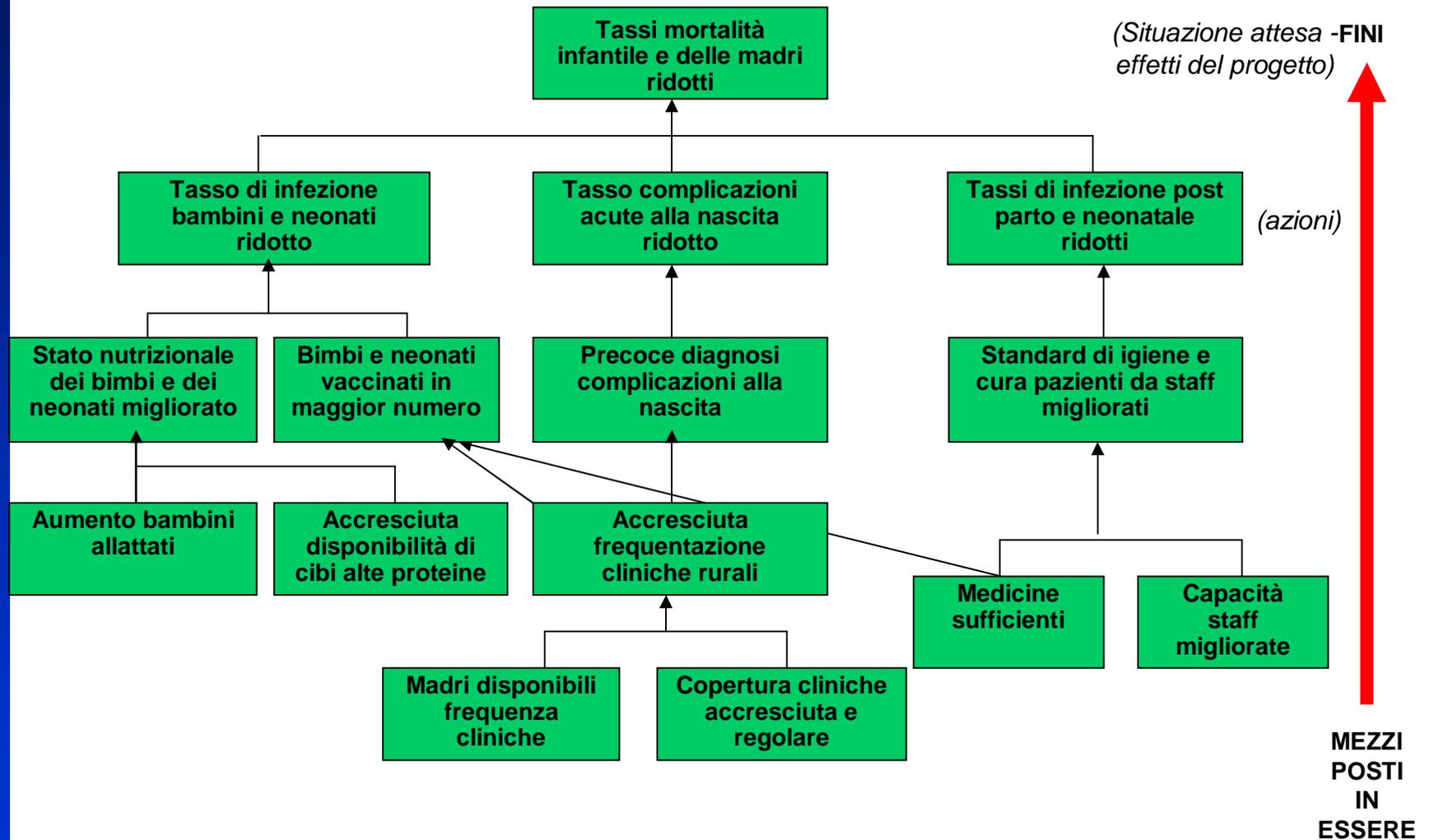


TRASFORMAZIONE DEI PROBLEMI IN OBIETTIVI





1.2 L' ALBERO DEGLI OBIETTIVI (ESEMPIO)





1.3 L'ANALISI DELLE STRATEGIE

Nell'albero degli Obiettivi, a diversi **gruppi di Obiettivi simili** vengono attribuite le **Strategie**.

La strategia più appropriata e realizzabile viene selezionata sulla base di diversi criteri (priorità, budget, potenziale di successo, tempo richiesto).

Questa fase prevede quindi 2 momenti:

- individuazione delle diverse strategie per il perseguimento dell'Obiettivo del progetto
- scelta della strategia progettuale



1.3 L'ANALISI DELLE STRATEGIE

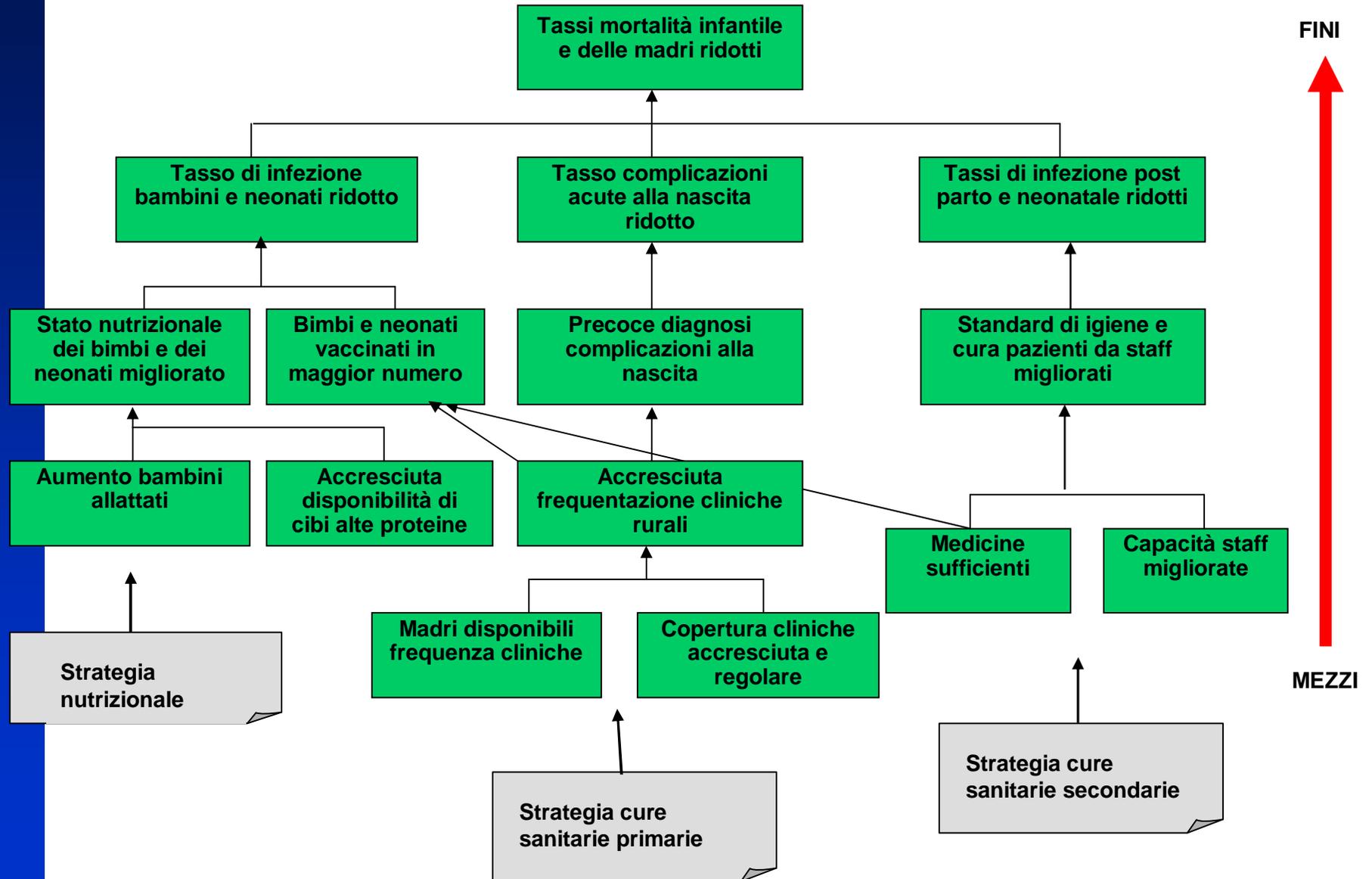
(definizione degli obiettivi)

Gli obiettivi devono essere:

S	<i>specifici</i>	devono cioè colpire un vero problema e riferirsi ad un risultato finale concreto
M	<i>misurabili</i>	devono essere espressi in termini quantificabili e misurabili
A	<i>attuabili</i>	congruenti con le risorse disponibili
R	<i>realistici</i>	raggiungibili con un buon standard di attività
T	<i>tempificabili</i>	devono esprimere chiaramente la scadenza della consegna dell'output (prodotto/servizio) finale e quindi del completamento del progetto



1.3 L'ANALISI DELLE STRATEGIE (ESEMPIO)





2. LA PIANIFICAZIONE

L'attività di progettazione è facilitata dal “Logical Framework” (LFA), una matrice che permette di organizzare gli aspetti più importanti di un progetto:

- **Logica di intervento**
- **Indicatori**
- **Fonti di verifica**
- **Precondizioni**

Il Logical Framework fornisce una metodologia per verificare la corretta strutturazione dell'intervento e supporta l'implementazione del monitoraggio e della valutazione.



2.1 LA LOGICA DI INTERVENTO

Viene descritta dalla gerarchia degli obiettivi da conseguire:

OBIETTIVI GENERALI: benefici a lungo termine per la società

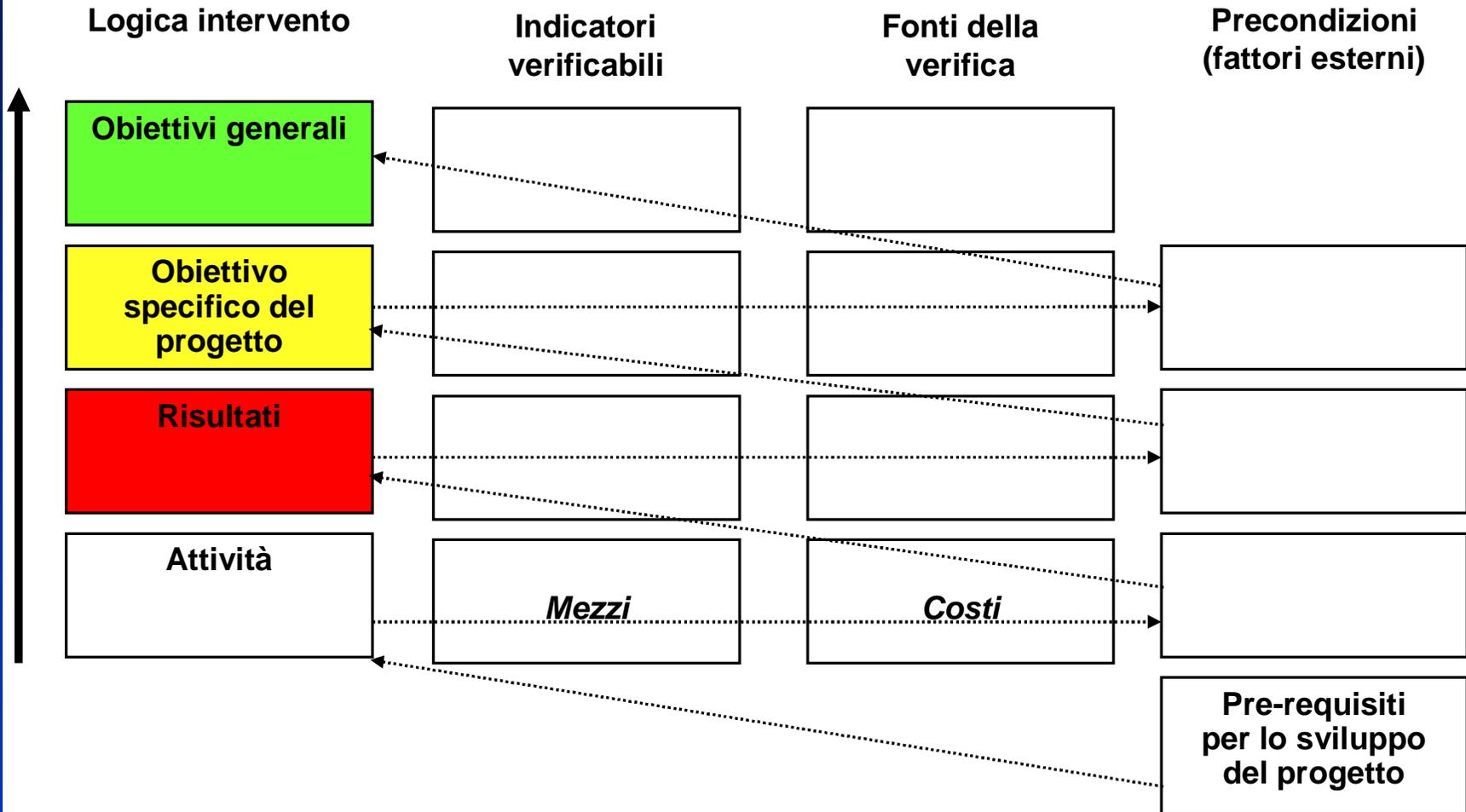
OBIETTIVO SPECIFICO DEL PROGETTO: benefici che i destinatari finali del progetto riceveranno

RISULTATI: servizi che verranno resi disponibili per i destinatari finali

ATTIVITÀ: come verranno resi disponibili i beni ed i servizi del progetto



IL LOG(ICAL) FRAME(WORK)





COSTRUIRE LA LOGICA DELL'INTERVENTO

	IN			OUT
Livello Obiettivo Generale	Tassi mortalità infantile e delle madri ridotti			
Livello Obiettivo Specifico	Tassi di infezione bambini e neonati ridotti	Tassi complicazioni acute alla nascita ridotti	Tassi di infezione post parto e neonatale ridotti	
Livello Risultati	Bimbi e neonati vaccinati in maggior numero	Precoce diagnosi complicazioni alla nascita	Standard di igiene e cura pazienti da staff migliorati	
	Accresciuta frequenza cliniche rurali	Accresciuta frequenza cliniche rurali	Medicine sufficienti	
	Madri disponibili frequenza cliniche	Madri disponibili frequenza cliniche	Capacità staff migliorate	
	Copertura accresciuta e regolare da parte delle cliniche	Copertura accresciuta e regolare da parte delle cliniche		
	Medicine sufficienti			
Livello Attività	1.....	2.....	3.....	



SCEGLIERE L'OBIETTIVO DEL PROGETTO E DEFINIRE LA STRATEGIA

Una volta definito l'albero dei problemi, l'albero degli obiettivi e le relative strategie si arriva al momento cruciale della scelta dell'obiettivo che ci si pone di raggiungere con il progetto.

Un progetto può avere un solo "Obiettivo specifico"!

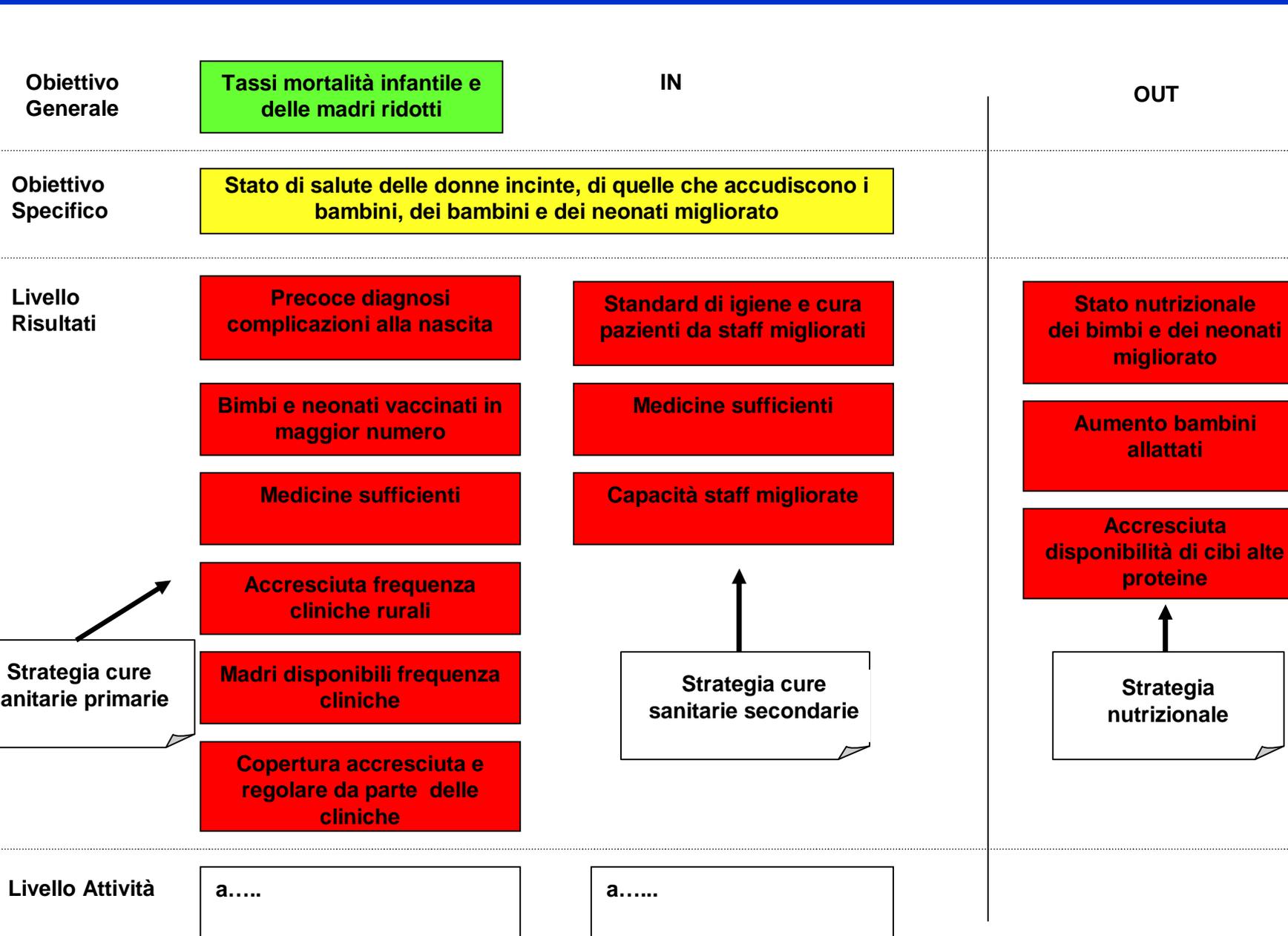
Pertanto, selezionato l'Obiettivo specifico e la strategia che si intende mettere in campo per il conseguimento di tale Obiettivo, **dovranno essere nuovamente analizzate le relazioni mezzi-fini, incorporando al contempo nel *logframe* i "Risultati" e le "Attività".**

Gli obiettivi precedentemente individuati, ma che non sono stati inseriti nella logica dell'intervento, rappresentano **obiettivi al di fuori del controllo del progetto.**

Diventano cioè Precondizioni esterne al progetto da tenere sempre presenti: perché il progetto abbia successo, infatti, anche questi obiettivi dovranno realizzarsi.



LA LOGICA DELL'INTERVENTO (ESEMPIO)





2.2 GLI INDICATORI

Gli **indicatori oggettivamente verificabili** (OVIs) descrivono gli obiettivi del progetto in termini oggettivamente **misurabili**.

La specificazione degli OVIs agisce come punto di fattibilità degli obiettivi e forma la base del sistema di **monitoraggio** del progetto.

Gli OVIs permettono di:

- verificare la coerenza e la correttezza della logica di intervento
- monitorare i progressi verso il raggiungimento degli obiettivi



2.3 LE FONTI DI VERIFICA

Le **Fonti di verifica** (SOVs) descrivono dove e in quale forma è possibile trovare le informazioni necessarie a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi espresso dagli indicatori.

Le fonti di verifica possono essere:

- interne al progetto (es. report, contabilità di progetto, dati di progetto)
- esterne al progetto

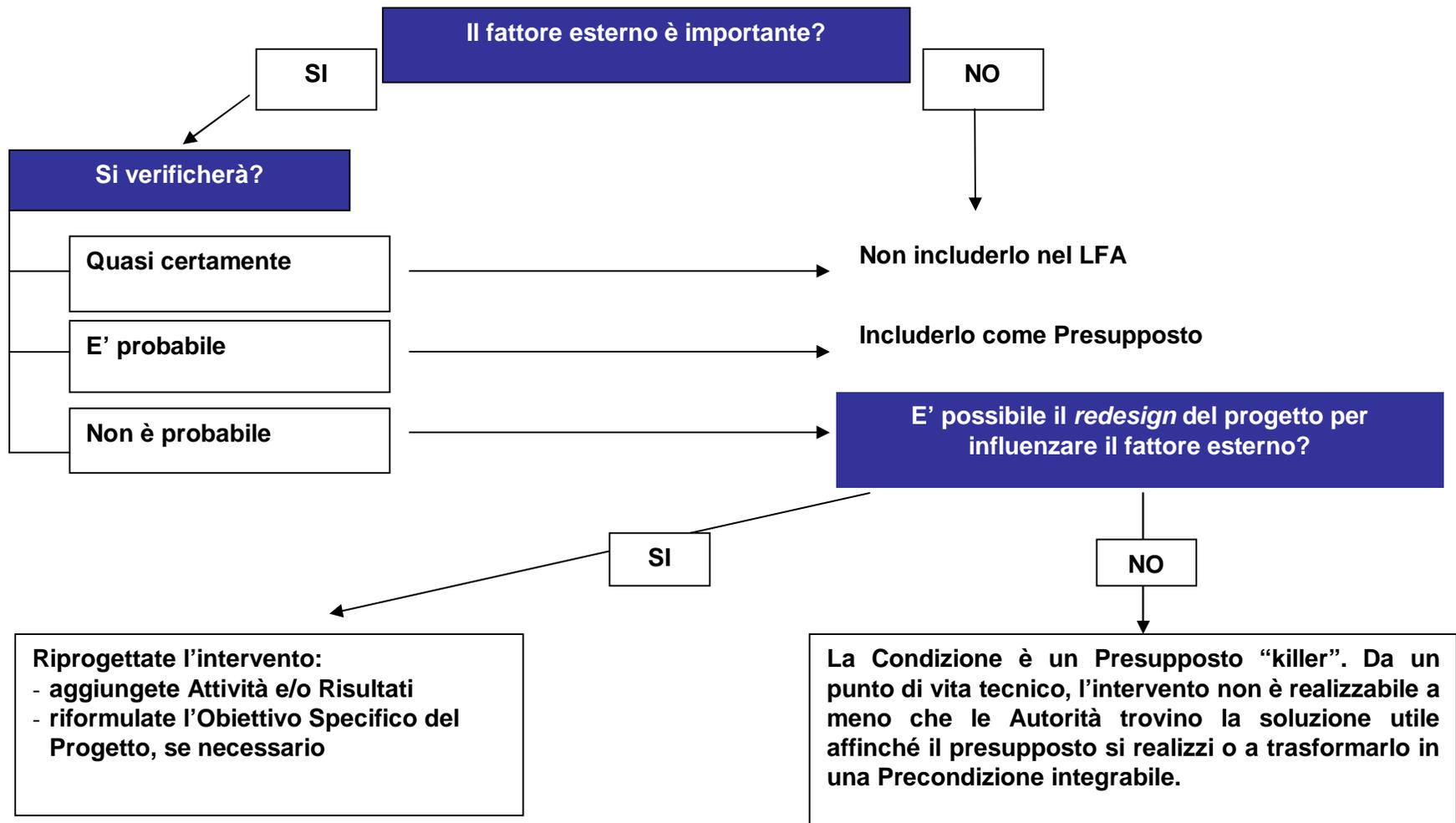
Le fonti al di fuori del progetto dovrebbero essere valutate in termini di accessibilità, affidabilità, rilevanza e dovrebbero essere accessibili a bassi costi.



2.4 LE PRECONDIZIONI (FATTORI ESTERNI)

Si tratta di quei fattori che, pur importanti per la buona riuscita del progetto, sono al di fuori dell'ambito di intervento dello stesso.

La valutazione dei fattori esterni viene realizzata secondo la seguente logica:





2.5 MEZZI E COSTI

Mezzi: sono le risorse umane e finanziarie richieste per intraprendere le attività pianificate e gestire il progetto.

Costi: sono la trasposizione in termini finanziari di tutte le risorse individuate.

Al fine di fornire una stima accurata dei mezzi e dei costi, le attività pianificate e quelle di supporto manageriale devono essere sufficientemente dettagliate.



UN ESEMPIO DI LOGFRAME

	Logica di intervento	Indicatori oggettivamente verificabili	Fonti di verifica	Ipotesi
Obiettivo generale	Tassi mortalità infantile e delle madri ridotti	Tassi di mortalità ridotta da x a y dall'anno 200... per i bambini al disotto di 1 e 5 anni e donne incinte e madri che accudiscono i bambini	Statistiche del Ministero della Sanità analizzate ex ante, in itinere ed ex post.	
Obiettivo specifico	Stato di salute delle donne incinte, di quelle che accudiscono i bambini, dei bambini e dei neonati migliorato	Incidenza delle infezioni post-parto e neonatali all'interno dei centri sanitari ridotta da x a y dall'anno 200..	Dati degli ospedali e delle cliniche analizzati ex ante ed ex post	
Risultati	1. Servizio sanitario primario funzionante a livello di distretto 1.1. Precoce diagnosi complicazioni alla nascita 1.2. Aumento bimbi e neonati vaccinati 1.3. Medicine sufficienti 1.4. Accresciuta frequenza cliniche rurali 1.5. Madri disponibili frequenza cliniche 1.6. Copertura accresciuta e regolare da parte delle cliniche 2. Qualità ed efficienza del servizio sanitario secondario migliorata 2.1. Standard di igiene e cura pazienti da staff migliorati 2.2. Medicine sufficienti 2.3. Capacità staff migliorate	Numero di villaggi forniti di servizi sanitari regolari aumentato da x a y dall'anno 200.. Numero di bambini al di sotto dei 5 anni vaccinati contro la polio accresciuto da x a y dall'anno 200..	Dati del Ministero della Sanità Dati clinici di vaccinazione analizzati ogni 3 mesi 	Nutrizione domestica migliorata attraverso un'accresciuta disponibilità stagionale di cibi ad alte proteine, e accresciuta proporzione di bambini nutriti al seno.
Attività	1. Recuperare o rimpiazzare le attrezzature e le ambulanze 2. Realizzare un programma di ospedalizzazione mobile 3. Reclutare ed addestrare personale per assistere la nascita 4.	Assistenza tecnica Attrezzature Forniture mediche (vedi il piano delle attività)	Costi rimborsabili (vedi il budget)	Il Ministero della Sanità mantiene livelli di finanziamento ai livelli precedenti al progetto in termini reali.



LA SOSTENIBILITÀ

Un progetto si può definire sostenibile quando continua a fornire benefici ai beneficiari per un lungo periodo dopo che la parte principale di assistenza erogata dall'ente finanziatore è stata completata.

La sostenibilità comincia con il design del progetto!

Fattori che influenzano la sostenibilità di un progetto:

Supporto politico: supporto del governo del territorio di incidenza del progetto per la continuazione dei servizi/supporto generale

Tecnologia appropriata: tecnologia che può durare molto tempo; adeguatezza delle norme di sicurezza; 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



LA SOSTENIBILITÀ

Fattori che influenzano la sostenibilità di un progetto:

Fattibilità economica e finanziaria: se i benefici incrementali del progetto superano i suoi costi; se 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.



DAL LOGFRAME AL PIANO DELLE ATTIVITÀ

→ Il Piano delle Attività

Creazione di una lista di controllo a partire dalle attività del *logframe* (prima colonna)

Scomposizione delle attività in compiti controllabili (sottoattività e compiti)

Evidenziazione delle sequenze e delle dipendenze (in che ordine le attività collegate devono svolgersi? L'attività dipende dall'inizio o dalla fine di altre attività?)

Stima dell'inizio, della durata e della data termine delle attività

Sintesi del piano delle attività principali

Definizione dei *Milestones*

Definizione delle competenze richieste

Allocazione dei compiti tra il gruppo di progetto

Presentazione di un piano di progetto (es. diagramma di Gantt)



→ **Il Piano delle Risorse**

Creazione di una lista di controllo a partire dalla lista di controllo delle attività

Specifica delle risorse richieste per ciascuna attività

Inserimento delle risorse nelle Categorie di costo

Specifica delle Unità, delle Quantità per Periodo e dei relativi costi

Identificazione delle fonti di finanziamento

Allocazione di codici di costo

Pianificazione dei costi (quantità x costi unitari)

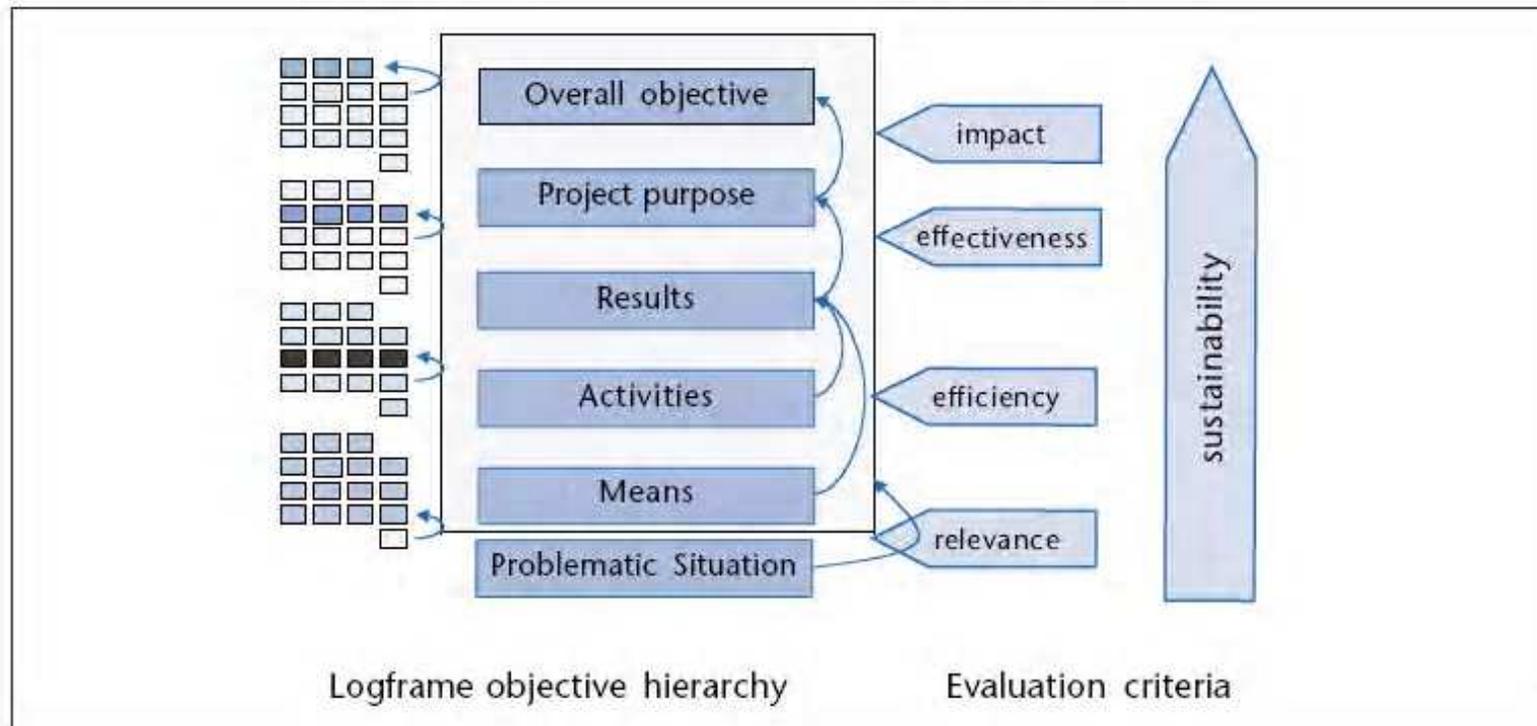
Determinazione del costo totale e di quelli periodici (*)

(*) E' importante che le implicazioni derivanti dai costi netti periodici del progetto siano chiaramente specificati in modo che l'impatto futuro sul budget dell'ente che implementa il progetto (in vista del mantenimento del servizio realizzato, oltre la conclusione dell'intervento) possa essere determinato.



CRITERI DI VALUTAZIONE E LOGFRAME

Figure 13: Link between Evaluation Criteria and the Logframe





LA METODOLOGIA G.O.P.P.

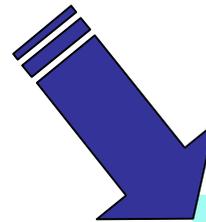
La metodologia G.O.P.P.
(Goal Oriented Project Planning),
progettazione orientata agli obiettivi,
è un **metodo innovativo**
per realizzare incontri di lavoro
in cui i diversi attori-chiave ed i beneficiari di un progetto
intervengono in maniera **partecipativa**
seguendo una procedura di lavoro
strutturata e guidata da un facilitatore



LA PROGETTAZIONE PER OBIETTIVI

La progettazione è **orientata**
agli obiettivi
e non alle attività.

La progettazione è **concertata**,
cioè definita sia con l'apporto degli attori-chiave
che con quello dei beneficiari finali del progetto
di modo che il progetto finale
risulti **condiviso** e rispondente
ai problemi reali
dei beneficiari



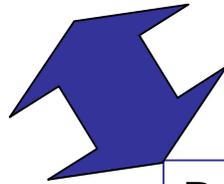
Analisi degli *stakeholders*
Identificare i soggetti portatori di
interessi qualificati
Identificare in modo trasparente gli
interessi e le aspettative di ciascuno



PROJECT CYCLE MANAGEMENT E PROGETTAZIONE GOPP

Scelta degli ambiti di intervento (GOPP)

- **Definizione della logica di intervento**
- **Analisi dei rischi**
- **Definizione degli indicatori**
- **Programmazione dettagliata**



Principi PCM

- **Creare benefici sostenibili per il gruppo Target**
- Osservare tutti i criteri essenziali
- Creare un sistema di condivisione di decisioni

Strumenti PCM

- **Quadro Logico di Riferimento**
- Schema di base
- Schema delle fasi e delle decisioni



PROGETTAZIONE GOPP

Obiettivo finale di un laboratorio Gopp è quello di definire una matrice di Progettazione (quadro logico) in cui l'idea progettuale è sviluppata in tutti gli elementi fondamentali: obiettivi generali, scopo, risultati, attività, rischi, prerequisiti

FASE DI ANALISI

- Definizione del tema
- Analisi degli attori-chiave
- Analisi dei problemi
- Analisi degli obiettivi
- Individuazione ambiti di intervento



ANALISI DEGLI ATTORI-CHIAVE

- Identificare i soggetti portatori di interessi qualificati che possono contribuire all'intervento progettuale
- Identificare in modo trasparente gli interessi e le aspettative di ciascun attore-chiave
- Identificare il contributo che ciascun attore-chiave può apportare al progetto

facilitatore
GOPP



IL QUADRO LOGICO

	Logica dell'intervento	Indicatori Oggettivamente verificabili	Fonti di verifica	Ipotesi
Obiettivi Generali				X
Obiettivo specifico				
Risultati				
Attività		<u>Mezzi</u>	<u>Costi</u>	<u>Pre-requisiti:</u>



Come si presenta una proposta?

Come orientarsi nel panorama dei fondi comunitari ?

Come scrivere la proposta?

Quali sono i criteri da rispettare per generare
una proposta di qualità?



L'approccio seguito per la costruzione del progetto

Analisi del contesto :
quali sono le caratteristiche,
quali i problemi da risolvere,
quali priorità..

→ • SWOT Analysis

Individuazione di possibili
aree/interventi di
miglioramento
Risolvere un il problema

->

Individuazione e prima ipotesi
di una idea di progetto che
risponda coerentemente
al problema

- Aree strategiche per lo sviluppo competitivo delle PMI della filiera cerealicola
- Scelta dei fattori strategici/innovativi per il miglioramento delle PMI
- Individuazione di azioni di miglioramento
- Individuazione di un kit di indicatori di competitività
- Individuazione delle possibili azioni di supporto da parte della PAL e forme di integrazione con le PMI

Ridefinizione ed elaborazione
dell'idea progettuale

→ • Progetto



PROGRAMMI COMUNITARI GESTITI DA BRUXELLES

CALL FOR TENDER

sono i paesi terzi a:

- proporre (problema soluzione)
- ricevere i fondi per le azioni (60-80% del totale)
- consorzi per fornire gli esperti /propri esperti
- centinaia di gare all'anno con prequalifiche
- 4 formulari standard + contatti + cvs
- 4-8 consorzi in concorrenza 1 vincitore
- contratti di servizio da 0,5 a 5 milioni di euro



PROGRAMMI COMUNITARI GESTITI DA BRUXELLES

CALL FOR PROPOSAL

sono i beneficiari a:

- proporre (contesto + interesse europeo + risultati)
- ricevere un contributo massimo dell'80%
- decine di scadenze all'anno
- 1 formulario standard + contatti
- accettazione dei progetti interessanti
- contratti di sovvenzione da 50 a 200.000 euro



Differenza tra una CALL FOR TENDERS e una CALL FOR PROPOSALS

GRANT (sovvenzioni)		PROCUREMENT (appalti di servizi, forniture, lavori)
Erogare fondi	oggetto	Comprare cose
Beneficiario	proprietà	Autorità Contrattante
%le dei costi	contribuzione finanziaria	Prezzo concordato
Invito x Proposte	procedura	Bandi di Gara
Grant Agreement	forma legale	Contratto
Non-profit		For-profit



Appalti <> Sovvenzioni

- Appalti = Acquisti (Servizi - Forniture - Lavori)
- Sovvenzioni = Partecipazione ad un progetto

Sovvenzione:

- pagamento di natura non-commerciale
- a supporto della esecuzione di una azione
- per raggiungere un obiettivo fissato dalla EC
- progetti proposti da un potenziale Beneficiario
- prevede il solo rimborso dei costi eleggibili
- seguendo il principio di co-finanziamento (normalmente min. 20%)
- responsabilità di esecuzione del Beneficiario



Principi di base

programmazione

work programme annuale

trasparenza

pubblicazione Ex-ante & Ex-post

parità di trattamento

valutazione collettiva

non cumulativo

un Grant per azione e per Beneficiario

non retroattività

eccetto quando necessario

co-finanziamento

a parte eccezioni

No-profit

bilancio tra spese ed introiti



I passi per presentare una proposta

1. Prime decisioni da prendere
2. Condizioni di partecipazione
3. Criteri di preselezione
4. Stesura del progetto
5. Revisione del progetto
6. **Timing**
7. Metodologia

1. fissare ogni idea in una scheda progetto
2. definire la tipologia di partner
3. redigere il progetto
4. presentarsi alle call piu' opportune



I passi per presentare una proposta

Le prime decisioni da prendere

1. Verifica del FOCUS
2. Chi scriverà il progetto ?
3. Chi rileggerà il progetto ?
4. Identificazione di altri partner
5. Quantificazione e ripartizione dei costi iniziali
6. Identificazione del team



I passi per presentare una proposta

Le condizioni di partecipazione

1. Paesi eleggibili
2. Consorzi formali o informali
3. Occorre raggiungere e superare i requisiti minimi indicati nelle condizioni di partecipazione
4. Limiti max (es. 5% subcontractazione, coordinamento, spese amministrative, etc.)



Le condizioni di esclusione da una Call for proposal

1. Essere ineleggibili
2. Bancarotta, evasione fiscale, mancato rispetto degli obblighi previdenziali, mancato rispetto criteri di eticità ecc.
3. Presentazione di una proposta che non sia chiara, non sia orientata alla soluzione di un problema concreto o non abbia definito come misurare i risultati previsti



I passi per presentare una proposta

Criteri di preselezione

1. Solidità economico-finanziaria
2. Capacità professionale
3. Capacità tecnica

Associare PARTNERS che qualifichino il
PARTENARIATO/CONSORZIO



I passi per presentare una proposta

Attenzione alla modulistica specifica prevista

- Formulari
- Dichiarazioni
- Originali
- Copie
- Scadenze per le domande
- Scadenza di consegna



I passi per presentare una proposta

Stesura del progetto

- Creare un gruppo di lavoro
- Definire e responsabilizzare un team leader
- Far tradurre alla fine da un madrelingua
- 2/3 settimane di lavoro a tempo pieno
- Prevedere i tempi per 2 revisioni



I passi per presentare una proposta

Consigli per la redazione

1. Possibilmente scrivete in inglese
2. Attenzione costante alla struttura logica della redazione (problemi/soluzioni)
3. Non dilungarsi ma andare dritti al punto
4. Vale più una tabella ben fatta che 100 parole
5. Attenzione alla metodologia: come volete fare le cose che dichiarate voler fare?
6. Ripetete alcuni concetti chiave in due tre punti diversi del documento di progetto
7. Usate la “evaluation grid” come check alla redazione



I passi per presentare una proposta

Prima revisione

- Coinvolgere 3 persone di altri settori della vostra organizzazione
- Chiedere loro di indicare almeno 7 punti da migliorare
- Integrare se vi pare sensato



I passi per presentare una proposta

Seconda revisione

- Coinvolgere 1 persona esterna alla vostra organizzazione che abbia esperienza in tematiche comunitarie
- Chiedete di indicare ogni modifica che possa migliorare la qualità della proposta



I passi per presentare una proposta

Timing

- A. Monitorare le chiamate comunitarie
- B. Identificazione chiamate d'interesse
- C. Definizione costi e ripartizione
- D. Ricerca partners*
- E. Identificazione capo progetto
- F. Compilazione prequalifica
- G. Revisione prequalifica
- H. Stesura progetto
- I. Revisione progetto
- L. Gestione progetto

*normalmente si stipula un accordo con un partner principale



I passi per presentare una proposta

Metodologia – (Delegazione)

- A. Coinvolgere una Delegazione/Comitato/Agenzia Nazionale a monte dell'iter di presentazione del progetto per un controllo di pre-fattibilità.
- B. Redigere ed inviare alla Delegazione una scheda sintetica in inglese.
- C. Incontro con un referente comunitario (valore aggiunto Delegazione)
- D. Monitoraggio costante della fase di valutazione (valore aggiunto Delegazione)
- E. Nella fase di realizzazione del progetto mantenere informata la Delegazione (valore aggiunto Delegazione)



I passi per presentare una proposta

Documenti necessari:

- Workprogramme
- Bando di gara
- Guida al proponente
- Documentazione aggiuntiva
- Documento descrittivo sul programma
- Linee guida/altri documenti
- Manuale finanziario
- Guida per la valutazione
- Guida per i valutatori
- Modello di contratto



I passi per presentare una proposta

Guida del proponente

Contiene indicazioni su:

- Strumento,
- Procedure di presentazione
- Modulistica
- Criteri di valutazione
- Fase di negoziazione
- Modulistica



I passi per presentare una proposta

PRESENTAZIONE DELLA PROPOSTA

SCHEDA DI PROGETTO

1. Problema individuato
2. Soluzione proposta
3. Metodologia d'azione (costi e benefici)
4. Risultati attesi e loro misurabilità
5. Durata, Budget, Sovvenzione richiesta, Sostenibilità
6. Partners



I passi per presentare una proposta

PRESENTAZIONE DELLA PROPOSTA

Parte A

formulari amministrativi

Parte B

Programma di lavoro e
descrizione dei partner

Parte C

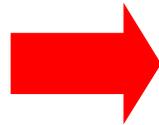
Piano finanziario



I passi per presentare una proposta

Requisiti essenziali da verificare all'inizio:

L'IDEA deve :



Avere una Dimensione Europea

Consorzio – ricerca partner

L'iniziativa di cooperazione puo' nascere:

- da un gruppo gia' consolidato
- da un partenariato che si costituisce ad hoc (con profili specifici)

Tra soggetti che svolgono ruoli complementari per l'ottenimento del prodotto o la realizzazione del processo (Partnership verticale)

Partners: fornitori / clienti



I passi per presentare una proposta

Requisiti essenziali da verificare all'inizio:

L'IDEA deve essere:

 **Innovativa**

- Banche dati di progetti in corso o svolti/brevetti
- Helpdesk comunitari (o siti dei programmi)
- 1. Identificare un'area di interesse nell'ambito di una priorità tematica
- 2. Identificare un tema da sviluppare per proporre un progetto che si concretizza in un programma di lavoro
- 3. Accertarsi quando un BANDO che copra quel
- tema sarà pubblicato/chiuso



I passi per presentare una proposta

- 1. **PERTINENZA:** in che misura gli obiettivi del progetto sono pertinenti al programma X ed all'evolversi dei bisogni e delle priorità a livello nazionale e comunitario?
- 2. **EFFICIENZA:** in che misura le risorse si tradurranno in realizzazioni concrete o in risultati?
- 3. **EFFICACIA:** In che misura il progetto permetterà di raggiungere gli obiettivi specifici globali?
- 4. **UTILITA':** il progetto avrà un'incidenza sui beneficiari destinatari rispetto ai loro bisogni?
- 5. **SOSTENIBILITA':** in che misura si può prevedere che i benefici si manterranno nel tempo una volta completato il progetto?



I passi per presentare una proposta – il partenariato

CRITERI DA CONSIDERARE PER LA FORMAZIONE DI UN PARTENARIATO:

- **numerosità e qualità** (partecipazione attiva con risorse e capacità, eccellenze) delle diverse tipologie di partner territoriali (mondo imprenditoriale, comunità immigrate, mondo della finanza, terzo settore, mondo della ricerca e della formazione, enti strumentali, Province ed Enti locali, ..)
- **modalità di coordinamento** e complementarità per garantire efficienza, efficacia e coerenza
- mobilitazione di risorse finanziarie, se possibile cash, materiali (con particolare riferimento a tecnologie appropriate) e immateriali, loro sinergie/integrazioni



I passi per presentare una proposta – il partenariato

CRITERI DA CONSIDERARE PER LA FORMAZIONE DI UN PARTENARIATO:

- **ownership e partecipazione attiva** del partner locale e in particolare dei beneficiari
- partecipazione e **mobilitazione di soggetti e risorse** nel territorio partner
- **rapporto con le istituzioni locali** in termini di governance e di coinvolgimento attivo del sistema di attori



I passi per presentare una proposta – il partenariato

Esistono diverse possibilità per la creazione di reti e di partenariati internazionali:

- attivare contatti già esistenti
- rivolgersi ad interlocutori istituzionali del paese partner
- rivolgersi a Reti di contatto dell'Unione Europea
- iscriversi a motori di ricerca sul sito dell'Unione Europea (non consigliabile..)

- **PARTNERSHIP**

- Gruppo di persone che lavorano insieme con stesse finalità e stessi obiettivi per raggiungere risultati comuni
- È la colonna vertebrale di qualsiasi progetto ⇒ una buona partnership = un progetto potenzialmente di successo

- **NETWORK** = partenariato strutturato



I passi per presentare una proposta – il partenariato

CARATTERISTICHE RICHIESTE PER UN PARTENARIATO DI QUALITÀ

- capacità di integrare soggetti locali
- partenariato internazionale
- valutazione partner locali rispetto loro storia, organizzazione, attività, ...
- partecipazione comunità
- partecipazione comunità italiane presenti nel Paese di riferimento
- capacità di raccordo con la cooperazione italiana, europea e multilaterale
- apporto progettuale dei partner locali
- ricerca di soluzioni condivise
- capacità di favorire l'azione di rete
- capacità di reperire finanziamenti aggiuntivi



I passi per presentare una proposta – il partenariato

CARATTERISTICHE RICHIESTE PER UN PARTENARIATO DI QUALITÀ

- costruzione partenariati (partecipazione di diversi soggetti del territorio)
- coinvolgimento imprenditoria (senza finalità di lucro)
- rafforzamento capacità partner
- valorizzazione soggetti e competenze locali
- coinvolgimento finanziario (contributo con risorse proprie in cash per almeno 15% valore totale del progetto)
- sinergie finanziarie (contributo regionale non superiore a 25% e più finanziatori)



I passi per presentare una proposta – il partenariato

CARATTERISTICHE RICHIESTE PER UN PARTENARIATO DI QUALITÀ

Valorizzazione capacità locali:

- presenza attiva partner locali
- attivazione risorse locali

- partecipazione comunità locali nella definizione degli interventi
- partecipazione alle attività

Quantità e qualità delle sinergie con partner :

- numero di partner
- partecipazione attiva
- chiarezza ruolo partner
- complementarità tra partner

Collaborazioni con diverse tipologie di partner:

enti volontariato e ONG; enti di formazione; associazioni di categoria; Università; ASL; PMI; EE.LL: Pro loco.



I passi per presentare una proposta – il partenariato

Soggetti attuatori (enti pubblici, istituzioni pubbliche e private, ONG, ONLUS, e organismi associativi con sede legale nella Regione da almeno 2 anni)	uno di questi soggetti
	due o più di questi soggetti
	partner istituzionali locali
	partner associativi locali
	partecipazione di un altro Stato UE
	partner associativi di un altro Stato UE



I passi per presentare una proposta – il partenariato

- **Capacità** del partenariato di raggiungere gli obiettivi progettuali
- **Esperienza** delle organizzazioni partecipanti, qualità delle loro risorse umane e tecnologiche
- Dimostrazione di creare **sinergie** con le proprie esperienze da diversi paesi EU / mutua complementarità delle attività
- **Presenza bilanciata** in termini di **paesi, regioni, istituzioni**, etc rientranti nello scopo generale del progetto



I passi per presentare una proposta – il partenariato

- Se si avvia un partenariato:
Assicurarsi di presentare un progetto attraente,
chiaro ed innovativo
- Se si prende parte ad un partenariato già esistente:
Assicurarsi di poter presentare una convincente
manifestazione di interesse



I passi per presentare una proposta – il partenariato

1. Costruire un partenariato appropriato ed efficiente

- Definire un tipo di soggetti secondo un determinato contesto istituzionale, coerente con gli obiettivi progettuali
- Specificità del programma / azione
- Priorità definite nella call
- Esperienza potenziale coerente con le esigenze del progetto
- Capacità di indirizzare le attività al Target
- Capacità di Disseminazione
- Potenziale Sostenibilità
- Espressione d'interesse
- Affidabilità



I passi per presentare una proposta – il partenariato

2. Garantire il valore aggiunto: diversità nell'unità

- Diversità geografica e dimensione interculturale (diversità culturale e linguistica)
- Diversità del contesto istituzionale –
“carattere multiattore”
- Complementarietà di competenze, esperienze e know-how



I passi per presentare una proposta – il partenariato

- **Mai** iniziare a costruire un partenariato senza confrontarsi con l'ente/amministrazione di supporto
- **Non** contare esclusivamente sugli "amici"
- **Non** indirizzarsi totalmente verso nuovi partners senza avere informazioni rilevanti ed attendibili sulla loro istituzione (legale e culturale)
- **Non** lanciare una proposta di ricerca di partenariato random (per esempio via Internet)
- **MAI** lavorare individualmente nella creazione di un partenariato



I passi per presentare una proposta – il partenariato

- **Non** includere partners senza la loro adesione (lettera di intenti o manifestazione di interesse)
- **NON** coinvolgere partners inutili (solo perchè famosi o rappresentativi)
- **NON** limitare il partenariato ai vicini: guardate la diversità!
- **NON** disdegnare la diversità culturale anche se nello stesso paese
- **NON** rimanere in silenzio dopo il primo/i contatto/i per lunghi periodi.



I passi per presentare una proposta – il partenariato

- Controllare la disponibilità delle risorse all'interno della propria organizzazione: umane, tecnologiche e finanziarie
- Guardare altre opzioni per il partenariato secondo gli obiettivi specifici del progetto
- Scegliere, tra partners già conosciuti, quelli che meglio soddisfano i bisogni del progetto
- Costruire un team, coinvolgere partners locali /beneficiari potenziali, incontrarli di persona
- Assicurarsi che i partners possano andare d'accordo – guardare gli aspetti interculturali



I passi per presentare una proposta – il partenariato

- Discutere con i partners I ruoli principali : coordinatore / gestore del finanziamento
- Definire CHI scriverà il progetto
- Discutere il business plan; regole per la suddivisione del budget
- Decidere meccanismi di comunicazione e compiti
- Lavorare per il consolidamento della partnership
- Coinvolgere partners che attivamente iniziano a collaborare nella fase di elaborazione.



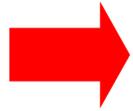
La Valutazione

Alcuni esempi di criteri di valutazione

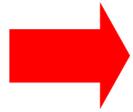
Call for proposal
European Year of Intercultural Dialogue
deadline



La **valutazione** riguarda **la qualità progettuale**:



qualità del documento di progetto (coerenza interna, congruenza attività/costi, presenza di informazioni che consentono una valutazione dei risultati in efficacia ed efficienza)



rilevanza strategica relativamente a:

- **dimensione europea dell'azione**
- capacità ed esperienza del **partenariato**
- **risultati attesi e workprogramme**
- livello di **cooperazione**, anche con paesi a basso indice di sviluppo;
- **capacità di risposta** a problemi/bisogni definiti dei beneficiari e quindi **impatto** previsto, in rapporto alle priorità e alle politiche delle istituzioni locali e nazionali dei paesi partner,
- **ricadute sul territorio** regionale, e in particolare creazione (ampliamento e approfondimento) di relazioni e legami duraturi tra i territori (interrelazione con i criteri del partenariato)



- **rilevanza strategica** relativamente a:
 - **rafforzamento della capacità** del partner e in particolare elementi di institution building e/o di appoggio alla creazione di sistemi di governance tra istituzioni pubbliche locali e organizzazioni del settore privato e della società civile, e di rafforzamento della sussidiarietà ascendente
 - **coordinamento e/o integrazione in programmi** di cooperazione nazionali, europei e multilaterali
 - aspetti **innovativi** e di **eccellenza**
 - aspetto temporale relativamente a **sostenibilità**, continuità dei rapporti, pluri-annualità, networking
 - **valorizzazione dei risultati** (dissemination and exploitation)



Concept Note

- **1. Summary of the action**
- *Brief description of the proposed action (and the following questions)*
- **2. Relevance:**
- *2.1 How relevant is your proposal to the needs and constraints of the target country(ies) or region?*
- *2.2 What are the problems to be resolved and the needs to be met?*
- *2.3 Who are the actors involved (final beneficiaries, target groups)?*
- *2.4 What are the objectives and expected results?*
- *2.5 What is the added value of the action (what adds the action by reference to (central or local) government action and actions implemented by non state actors)?*
- **3. Methodology and Sustainability:**
- *3.1 What are the main project activities?*
- *3.2 Who will be your main implementing partners, what is the length of your relationship with them and how will they be involved in the project?*
- *3.3 How will the project achieve sustainability?*
- *3.4 Will it have multiplier effects?*
- **4. Operational capacity and expertise:**
- *4.1 What is the experience of your organisation in project management?*
- *4.2 What is the experience of your organisation and your partner(s) of the issues to be addressed?*



1. Summary of the action	Maximum Score
<p>2. Relevance</p> <p><i>2.1 How relevant to the needs and constraints of the target country(ies) or region is the proposal?</i></p> <p><i>2.2 How appropriately are the problems and the needs identified?</i></p> <p><i>2.3 How clearly defined and strategically chosen are those involved (final beneficiaries, target groups) ?</i></p> <p><i>2.4 How relevant is the proposal to the objectives and guiding principles of the call for proposals?</i></p> <p><i>2.5 Does the proposed action have an added value by reference to other interventions?</i></p>	25
<p>3. Methodology and Sustainability</p> <p><i>3.1 Are the activities proposed appropriate, practical, and consistent with the objectives and expected results?</i></p> <p><i>3.2 Is the partners' level of involvement and participation in the action satisfactory?</i></p> <p><i>3.3 Are the expected results of the action likely to have a sustainable impact on the target groups?</i></p>	15
<p>4. Operational capacity and expertise.</p> <p><i>4.1 Do the applicant have sufficient experience in project management?</i></p> <p><i>4.2 Do the applicant and partners have sufficient technical expertise?</i></p>	10
TOTAL SCORE	50 (min 30)



ELEMENTI DI VALUTAZIONE DI UN PARTENARIATO

Ruoli/responsabilità della partnership:

- **Coerenza** rispetto al piano di lavoro, ruolo dei partners, esperienza, coinvolgimento in termini finanziari
- **Coinvolgimento** dei Partners in relazione alla loro expertise
- **Input** dei partners: ciascuno deve avere un ruolo chiaro e definito e deve esserci una precisa descrizione delle attività da intraprendere



ELEMENTI DI VALUTAZIONE DI UN PARTENARIATO

Project management :

- Evidenza che le risorse finanziarie saranno ben gestite all'interno della partnership;
- Chiare ed effettive modalità di gestione e di coordinamento
- Il partenariato proposto deve avere capacità ed esperienza sufficiente dal punto di vista finanziario, organizzativo e manageriale;
- Capacità del Partenariato di raggiungere gli obiettivi progettuali nell'arco temporale definito nel piano di lavoro.



ELEMENTI DI VALUTAZIONE DI UN PARTENARIATO

Capacità & esperienza:

- L'attestazione in base alla quale le competenze necessarie per portare a termine il progetto sono disponibili all'interno del partenariato
- Il motivo ultimo per il quale competenze e risorse sono abbinate alle attività assegnate ad ogni partner