

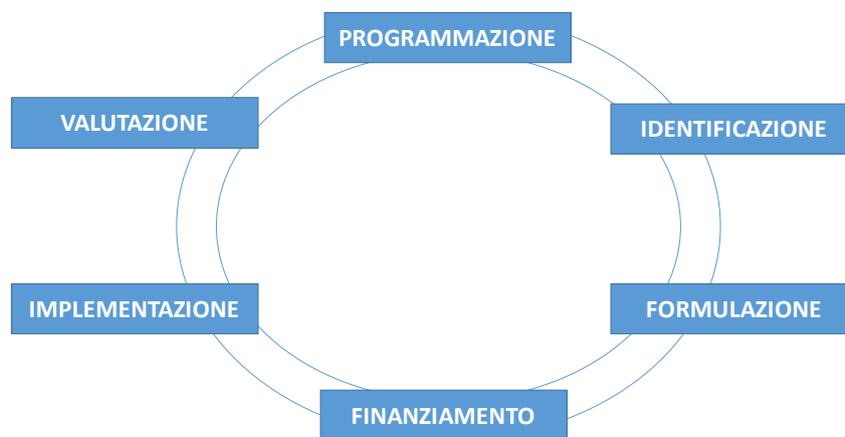


LA PREPARAZIONE DI UN PROGETTO EUROPEO

La preparazione e realizzazione di un progetto europeo passa per diverse fasi, che compongono il ciclo del progetto e seguono un **quadro logico** fondato su strumenti operativi come **Gantt, Workplan e Budget di progetto**.

Gli elementi rilevanti nella progettazione europea sono dunque il **Project cycle management (Pcm)**, il **Logical framework approach (Lfa)**, il **Gantt**, il **Workplan** e il **Budget finanziario**.

Il ciclo comincia con l'identificazione di un'idea da sviluppare in un piano di lavoro. Le idee-progetto sono individuate entro una strategia concordata tra le parti coinvolte. Il ciclo fornisce una struttura che assicura a tutti gli attori coinvolti di essere consultati e a tutte le informazioni di circolare ed essere disponibili.



Le fasi del ciclo di progetto sono: **programmazione, identificazione, formulazione, finanziamento, implementazione, valutazione**.

Nella fase di **programmazione** sono analizzati il contesto territoriale (locale, regionale, nazionale, internazionale) e quello del settore di riferimento, per identificare problemi, opportunità e impedimenti. Lo scopo è di identificare obiettivi condivisi di cooperazione e priorità settoriali.

Nella fase di **identificazione** le azioni da intraprendere sono sottoposte a ulteriore analisi attraverso la consultazione del gruppo beneficiario di ogni azione e l'analisi dei problemi da affrontare e delle possibili soluzioni.

Nella fase di **formulazione**, le idee-progetto diventano piani operativi. I gruppi beneficiari e gli altri attori partecipano alla specificazione dettagliata dell'idea-progetto, che viene poi verificata in base alla sua fattibilità e sostenibilità.

Nella fase di **finanziamento**, le proposte sono esaminate dalle autorità competenti, che decidono se finanziare o meno il progetto. L'ente finanziatore e il Paese partner concordano le modalità di realizzazione e le formalizzano in un documento legale che ratifica i modi di finanziamento e la realizzazione del progetto.

Nella fase di **realizzazione**, si esegue il progetto e tutti i mezzi materiali e immateriali necessari alla realizzazione del progetto sono messi in opera secondo il piano di finanziamento.



Nella fase di **valutazione**, l'ente finanziatore e il Paese partner valutano il progetto per stabilire quali obiettivi siano stati raggiunti e identificare le lezioni tratte da quest'esperienza, utili per migliorare la progettazione di futuri programmi.

Il principale strumento di progettazione è l'**Approccio del quadro logico**, una tecnica che permette di identificare e analizzare le questioni e i problemi per definire gli obiettivi e le attività che devono essere portate avanti e risolvere i problemi individuati. L'uso del quadro logico permette ai progettisti di verificare il progetto proposto, per assicurare la sua pertinenza, fattibilità e sostenibilità. Ma si tratta anche di uno strumento chiave della **realizzazione e valutazione**, perché fornisce le basi per preparare i piani d'azione e sviluppare il sistema di monitoraggio, offrendo un quadro di riferimento per la valutazione.

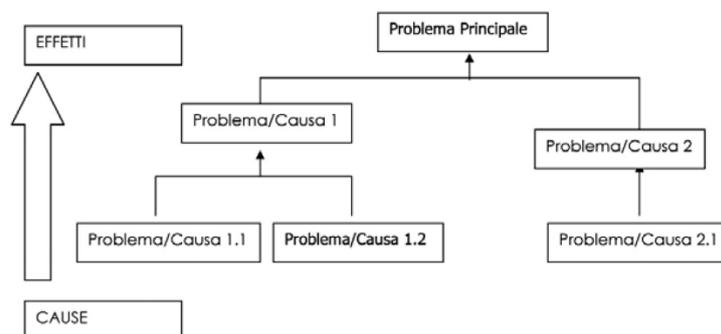
Ci sono due stadi fondamentali nell'uso dell'Approccio del quadro logico:

- **Analisi:** si analizza la situazione di partenza, si sviluppa una visione del futuro e si determinano le strategie per realizzarla.
 - **delle problematiche:** identifica gli aspetti negativi della situazione e stabilisce le relazioni causa-effetto (attori coinvolti; maggiori problemi dei beneficiari e albero dei problemi);
 - **degli obiettivi:** delinea gli aspetti positivi della situazione futura desiderata (albero degli obiettivi);
 - **della strategia.**
- **Progettazione:** l'idea progetto si sviluppa nei suoi dettagli operativi, cui segue la costruzione del quadro logico.

L'**analisi delle problematiche** consiste nell'identificare gli aspetti negativi di una situazione esistente e le relazioni

ALBERO DEI PROBLEMI

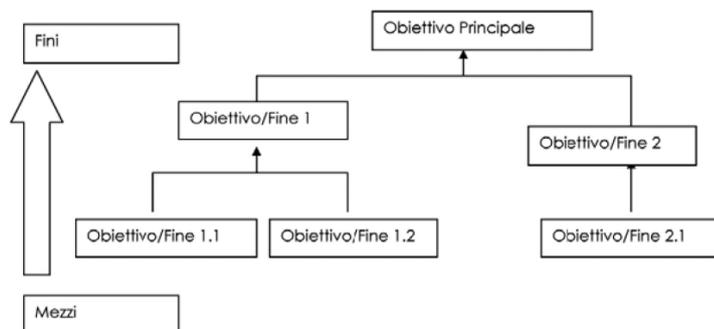
“causa-effetto”. Lo strumento utilizzato in questa fase è l'Albero dei problemi.



Nell'**Analisi degli Obiettivi** si studiano i futuri aspetti positivi, riformulando le problematiche in obiettivi raggiungibili. L'Albero degli Obiettivi può essere pensato come lo specchio positivo dell'Albero dei Problemi: al rapporto di “causa-effetto” dei problemi subentra l'elenco dei “mezzi per ottenere lo scopo”. L'obiettivo è il mezzo per risolvere problemi.



ALBERO DEGLI OBIETTIVI



Il momento finale della fase d'analisi riguarda la selezione della strategia per raggiungere gli obiettivi. **L'Analisi delle Strategie** serve a decidere che obiettivi includere nel progetto e quali tenere fuori, quale sarà l'obiettivo specifico e quali gli obiettivi generali. L'analisi strategica, oltre ad analizzare la Logica d'Intervento, vaglierà la fattibilità degli interventi possibili.

Il Quadro Logico consiste in una tabella composta da quattro colonne e quattro righe. Nelle colonne si individua ciò che il progetto intende fare, si chiariscono i rapporti causali e si specificano le condizioni e le incertezze che esulano dal controllo della gestione diretta del progetto (logica d'intervento, indicatori oggettivamente verificabili, fonti di verifica, condizioni). Nelle righe ci si riferisce alla misurazione degli effetti del progetto, definiti con indicatori-chiave e mezzi di verifica, e alle risorse utilizzate (obiettivi generali, obiettivo specifico, risultati e attività).

La matrice comprende la logica d'intervento del progetto e ne descrive le condizioni pertinenti e i possibili rischi. È la base per un controllo della fattibilità del progetto, utile per gestire e supervisionare i progetti perché definisce le funzioni del progetto, le risorse necessarie e le responsabilità di gestione. Questi elementi sono ordinati nella prima colonna, nella seconda e nella terza è fornito il quadro rispetto al quale saranno monitorati e valutati i progressi in corso.

	LOGICA DI INTERVENTO	IOV	FONTI DI VERIFICA	CONDIZIONI
OBIETTIVO GENERALE				
OBIETTIVO SPECIFICO				
RISULTATI				
ATTIVITA'		MEZZI	COSTI	
				PRE-CONDIZIONI

Gli obiettivi selezionati dall'Albero degli Obiettivi per essere inclusi nel progetto sono trasposti nella prima colonna.

Gli **Obiettivi Generali (OG)** del programma sono quelli che descrivono l'importanza generale dei benefici di lunga durata.



L'**Obiettivo Specifico (OS)** riguarda il problema focale da risolvere tramite il progetto e si definisce in termini di benefici che il gruppo destinatario deve ricevere dal progetto come risultato dell'uso dei servizi forniti dal programma.

Gli obiettivi devono avere carattere Smart, acronimo che sintetizza le loro connotazioni fondamentali.



I **Risultati Attesi** sono i benefici che il progetto offre ai destinatari. Chi gestisce il progetto è responsabile del loro raggiungimento. Per assicurare la pertinenza dei risultati, l'Analisi delle Problematiche deve avere identificato la domanda di servizi da parte dei beneficiari.

Le **Attività** sono i modi in cui i beni e i servizi saranno distribuiti nell'ambito del progetto.

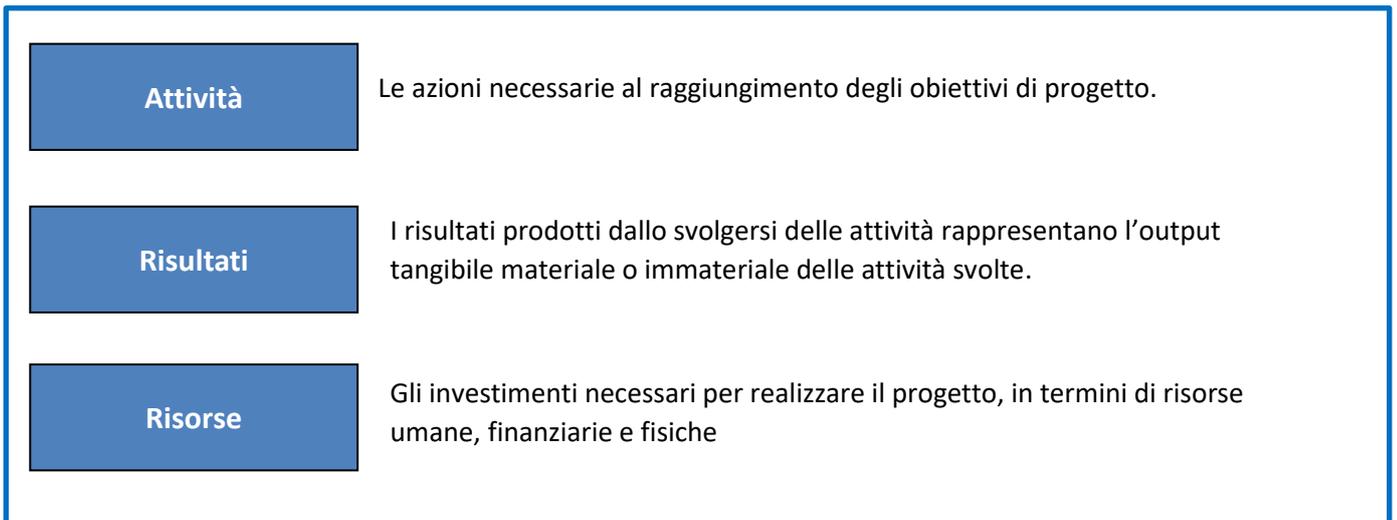
Gli **Indicatori Oggettivamente Verificabili** misurano il raggiungimento degli obiettivi e forniscono la base per misurare il rendimento. Come elementi di controllo della possibile realizzazione degli obiettivi, sono la base del monitoraggio.

Quando si formulano gli indicatori è necessario specificare **le fonti d'informazione** e i mezzi di raccolta dati, per calcolare se gli indicatori siano convenientemente misurabili in termini di tempo, impegno e costi necessari. Le **FDV** definiscono:

- il formato in cui l'informazione è resa disponibile (rapporto di progresso, contabilità, registri, statistiche);
- chi debba fornire l'informazione;
- ogni quanto debba essere fornita.

Le **Risorse** sono le risorse umane, materiali e finanziarie richieste per eseguire le attività programmate e per gestire il progetto. Per valutare accuratamente le risorse e le spese richieste, le attività programmate e le azioni di gestione devono essere dettagliate. Bisogna prestare particolare attenzione ai costi della raccolta dei dati dalle FDV.

Nell'immagine che segue si riportano insieme **Attività, Risorse e Risultati** che rappresentano gli input necessari, per la costruzione del Gantt e dell'Workplan.

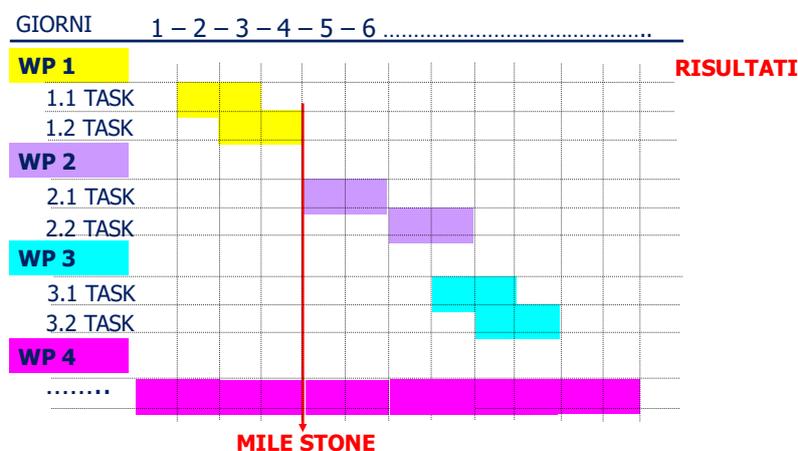


Per la costruzione di questi strumenti occorre identificare:

- le attività e sotto attività (WP *Work packages e tasks*);
- i rapporti che esistono fra le stesse (priorità, contemporaneità, conseguenza);
- la durata;
- le risorse necessarie, umane e non per realizzare le attività.

Con questi elementi è possibile costruire il diagramma di Gantt, che pone in relazione attività, tempi e risultati. Altro elemento che si può visualizzare sul Gantt sono le **milestones**, che costituiscono traguardi rilevanti che si raggiungono nel corso dell'attuazione del progetto.

GANNT



Quando si considerano anche le risorse umane necessarie per le diverse attività, nasce il Workplan.

WORKPLAN



	RISORSA 1	RISORSA 2	RISORSA 3	RISORSA 4	RISORSA ...
WP 1					
1.1 TASK	5		8	3	
1.2 TASK	5	5			
WP 2					
2.1 TASK	5		5		
2.2 TASK				5	4
WP 3					
3.1 TASK		8			6
3.2 TASK			16		
WP 4					
.....				5	12

Dopo aver costruito GANNT e WORKPLAN, è possibile redigere il **Budget**. Dopo aver identificato attività e risorse, si passa alla fase di Valorizzazione.

Le analisi nella costruzione del budget devono riferirsi a:

- Correttezza formale (regole contabili);
- Correttezza sostanziale (attività).

Ne consegue il budget di progetto.

SPESE	=	ENTRATE
TOTALE DEI COSTI AMMISSIBILI	=	% DI COFINANZIAMENTO UE +
		FONDI PROPRI

La percentuale di cofinanziamento si applica al totale dei costi ammissibili. Le entrate del progetto vanno detratte.

FONDI PROPRI:

La percentuale di budget non coperta dal finanziamento può essere corrisposta:

1. In denaro (cofinanziamento);
2. Attraverso la valorizzazione dei fattori produttivi (costi del personale, spese generali).

MASSIMALI

1. Il costo deve essere compreso in un determinato range predeterminato nella call (massimali);
2. Talvolta è fissato anche un limite massimo di spesa per ogni tipo di attività (regime forfettario).

Va fatta distinzione tra costi diretti e costi indiretti.

COSTI DIRETTI



- sono **essenziali** per il progetto: la spesa sostenuta è “**diretta**” se può essere imputata direttamente a una unità di prodotto, a una produzione o attività realizzata nell’ambito del progetto (personale, viaggi, attrezzature, materiali di consumo).

COSTI INDIRETTI

- le spese non esclusivamente legate al progetto ma che concorrono alla sua realizzazione;
- le spese **a supporto** diretto o indiretto del personale che lavora sul progetto.

Il budget può seguire due diversi modelli a seconda delle regole seguite per i costi indiretti:

Il modello tipo «full cost» - analitico

Il costo del progetto è pari ai costi diretti e generali.

Questo modello è utilizzato da soggetti caratterizzati da una struttura di costi generali alti che hanno un sistema di contabilità analitico (in grado di misurare l’entità dei costi generali in quota parte del progetto).

Il modello tipo «flat rate» - forfettario

I costi indiretti sono imputati sul budget per una quota forfettaria definita dal programma stesso.

Il costo risulta dalla somma dei costi diretti e dalla quota percentuale di costi generali.

Adatto a soggetti con un sistema contabile incapace di identificare con certezza i costi generali del progetto.



Le spese ammissibili sono stabilite in ogni programma e nelle linee guida. Spesso esistono limiti all'incidenza di una spesa sul totale dei costi ammissibili. Generalmente le categorie ammesse sono:

- Personale;
- Noleggio o acquisto attrezzature;
- Viaggi e spese di soggiorno;
- Altre spese (workshop, seminari, cartelli, brochure, locazioni, utenze).

Esempi di costi non eleggibili:

- Qualsiasi tassa indiretta identificabile (l'Iva è ammissibile se rappresenta un costo non recuperabile per l'ente, come nel caso delle Pa o degli enti non commerciali);
- Accantonamenti per perdite o passività future;
- Costi di altri progetti comunitari;
- Oneri per debiti;
- Spese eccessive o sconsiderate;
- Perdite da cambio di valuta.

Nella presentazione di un progetto comunitario sono presenti tanti budget quanti sono i partner del progetto: i diversi budget confluiscono in un documento unico, definito budget di progetto.

Le figure che seguono riportano esempi di possibili schemi di un budget di progetto, dove i costi vengono riclassificati a seconda della categoria, delle attività per le quali sono sostenute e del soggetto che le sostiene:

1. Sintesi costi per categoria di costo e partner

	PARTNER 1	PARTNER 2	PARTNER	TOTALE PROGETTO
Staff costs	xxxx	xxxx	xxxx	yyyy
Attrezzature	xxxx	xxxx	xxxx	yyyy
Viaggi e trasferte	xxxx	xxxx	xxxx	yyyy
Altre spese	xxxx	xxxx	xxxx	yyyy
Costi indiretti	xxxx	xxxx	xxxx	yyyy
	yyyy	yyyy	yyyy	yyyy

2. Sintesi costi distinti per attività (WP) e partner



	PARTNER 1	PARTNER 2	PARTNER	TOTALE PROGETTO
WP 1	xxxx	xxxx	xxxx	yyyy
Task 1.1	xxxx	xxxx	xxxx	yyyy
Task 1.2	xxxx	xxxx	xxxx	yyyy
.....	xxxx	xxxx	xxxx	yyyy
WP 2	xxxx	xxxx	xxxx	yyyy
Task 2.1	xxxx	xxxx	xxxx	yyyy
Task 2.2	xxxx	xxxx	xxxx	yyyy
Total	yyyy	yyyy	yyyy	yyyy

3. Sintesi costi per categoria e attività (WP): PARTNER 1

	STAFF COST	ATTREZZATURE	VIAGGI E TRASFERTE	ALTRI COSTI	COSTI INDIRETTI
WP 1	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	yyyy
Task 1.1	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	yyyy
Task 1.2	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	yyyy
.....	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	yyyy
WP 2	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	yyyy
Task 2.1	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	yyyy
Task 2.2	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	yyyy
.....	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	yyyy
	yyyy	yyyy	yyyy	yyyy	yyyy