

Seminario UNIEDA

PASSAGGIO DI
TESTIMONE

Gennaio-Aprile 2013



Dario Manna



Project Management strategico

La strategia

La strategia è la direzione impressa a una serie di attività, direttamente o indirettamente collegate, per il raggiungimento di uno o più obiettivi di lungo termine.

La strategia poggia sulla consapevolezza di risorse e capacità a disposizione, e ne sfrutta il potenziale attraverso una coerente destinazione delle risorse disponibili.

Il progetto come strumento strategico

Ogni strategia di successo si basa su quattro elementi:

• *Obiettivi e prospettive semplici e coerenti*

• *Profonda comprensione del contesto*

• *Consapevolezza obiettiva delle risorse disponibili*

• *Esecuzione efficace*

Ogni progetto può diventare strategicamente importante se è gestito in modo da offrire un potenziale per migliorare la reattività dell'organizzazione all'ambiente esterno, e coordinare risorse e capacità in modo innovativo anticipando i concorrenti.

Le quattro dimensioni di un progetto strategico

1 Efficienza progettuale

Rispetto dei tempi
Rispetto del budget

2 Impatto sull'organizzazione

Rispetto dei requisiti funzionali
Rispetto delle specifiche tecniche
Soddisfazione dei bisogni dell'organizzazione
Soluzione di un problema dell'organizzazione
L'organizzazione utilizza i risultati del progetto

3 Successo "commerciale"

Quote di mercato; visibilità

4 Prospettive future

Creazione di un nuovo mercato, reti, partenariati
Ampliamento dell'offerta
Sviluppo di nuovi metodi/tecnologie

L'approccio strategico è la chiave

Cosa non fare:

Assegnare solo una "valenza finanziaria" ai progetti con risorse nazionali e comunitarie e quindi

Avere un approccio settoriale ai finanziamenti

Vedere la progettazione europea come un ramo staccato dell'organizzazione

Cosa fare:

Leggere i progetti comunitari e internazionali all'interno delle strategie dell'organizzazione

Dimensione privata e dimensione pubblica dei progetti internazionali

Strategia duale, ma integrata

Due approcci per l'uso dei finanziamenti comunitari

Ai finanziamenti comunitari si può guardare da due prospettive complementari:

Possono essere considerati come una fonte di finanziamento integrativa rispetto alle normali fonti di finanziamento aziendali (*prospettiva della complementarità – approccio contingente*);

Possono rappresentare una modalità per "moltiplicare" le risorse finanziarie disponibili all'interno dell'organizzazione e finalizzate a determinati scopi (*prospettiva dell'effetto moltiplicatore – approccio virtuoso*).

Come realizzare l'approccio virtuoso

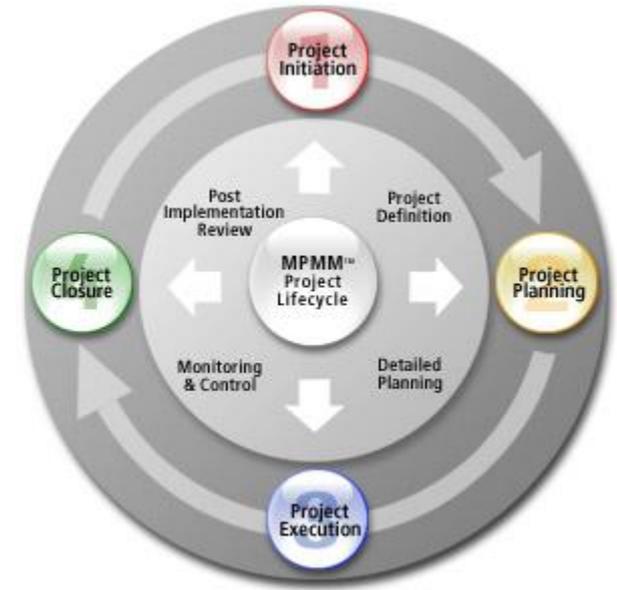
- individuare i fabbisogni finanziari per lo sviluppo di progetti/attività rispondenti alla strategia dell'organizzazione
- monitorare costantemente le risorse finanziarie disponibili a livello di fondi comunitari;
- individuare i programmi di finanziamento più adeguati ai progetti/attività programmati superando *l'approccio di tipo settoriale, sulla base degli **elementi di finanziabilità***;
- scomporre il progetto in sottoprogetti per massimizzarne la sua finanziabilità attraverso la **matrice di finanziabilità, che operativamente** consente di legare le attività e i fattori produttivi del progetto con i relativi costi ai programmi di finanziamento individuati;
- definire la pianificazione delle richieste di finanziamento dei sottoprogetti individuati attraverso la matrice di finanziabilità (verifica dei *call for proposal o bandi*);
- verificare la piena compatibilità dei programmi di finanziamento con i sottoprogetti attraverso una attenta lettura dei documenti di riferimento (programma operativo, complemento di programmazione, vademecum, bando di gara);
- compilazione *del formulario, seguendo i criteri della buona* proposta progettuale (bontà formale, bontà sostanziale e bontà estetica).

I passaggi per la costruzione della matrice di finanziabilità

- Costruire un foglio di lavoro per declinare gli aspetti di finanziabilità per il progetto;
- Identificare le fonti di finanziamento/progetti attivabili rispetto a ciascuna specificazione degli aspetti di finanziabilità (ad es.: www.europafacile.net)
- Esploredere i costi e le attività previste nel progetto
- Verificare le attività e i costi considerati ammissibili dai vari programmi
- Verificare le regole di funzionamento e i tempi per l'accesso ai diversi programmi
- Creare gli incroci identificando sottoprogetti
- Strutturare la proposta

La matrice di finanziabilità: un esempio

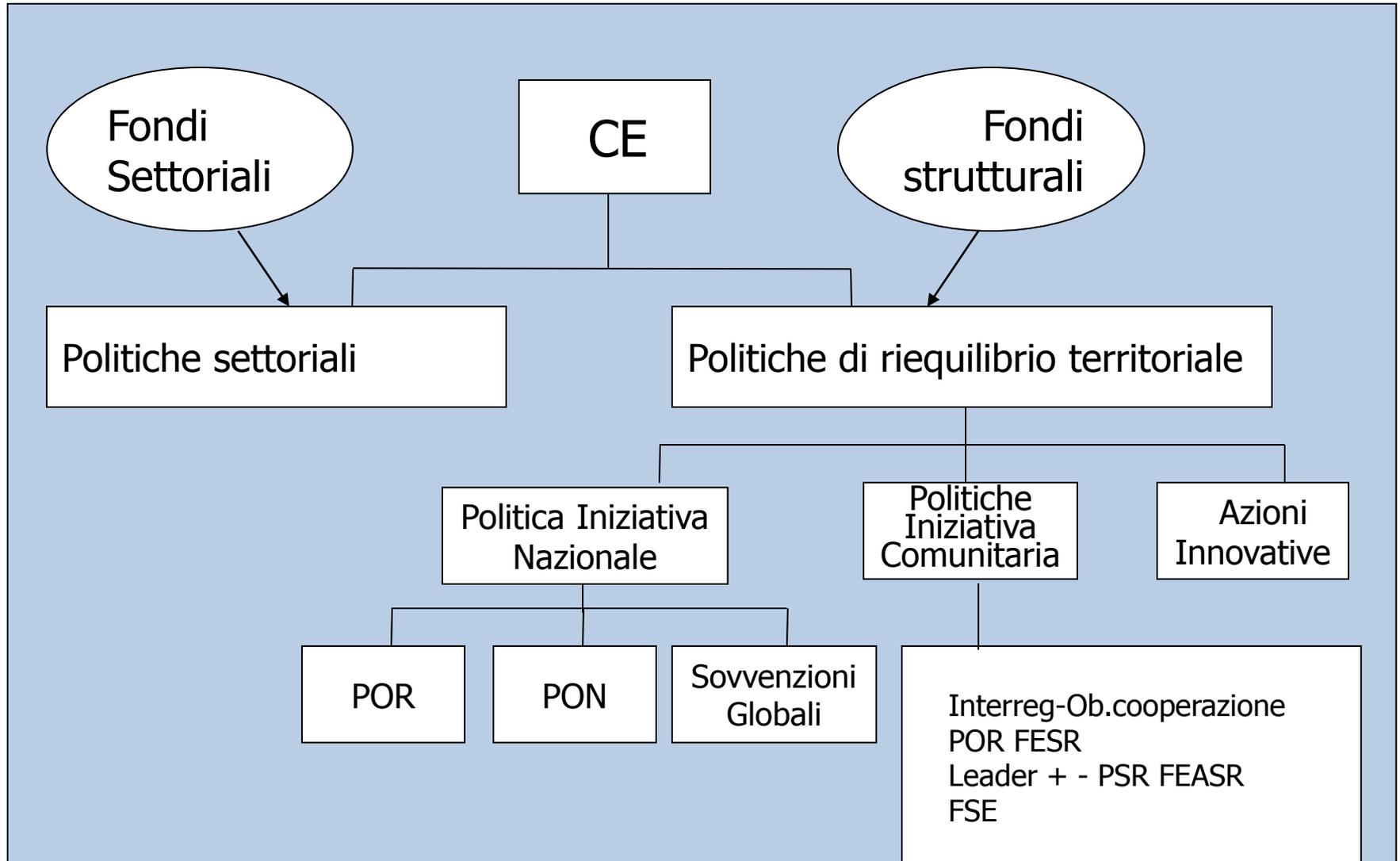
	Linea di attività	Programma	Bando
Progetto turismo culturale	Creazione di un format innovativo di formazione on the job	Apprendimento permanente - LdT	Aperto Scadenze
	Formazione degli operatori	FESR – PO Regione	Atteso bando ...
	Azioni immateriali di comunicazione	Programma MED	Scadenza
	Mobilità artisti	Programma Cultura	Atteso bando



Il contesto del Project Management
dalla definizione del progetto:

Relazione tra problemi, politiche e progetti

Finanziamenti CE



Politiche, problemi, progetti

La **POLITICA** propone una **SOLUZIONE**
per un **PROBLEMA** di interesse pubblico.

Il progetto, essendo l'applicazione di una **POLITICA**
parte da un **PROBLEMA** per definire una **SOLUZIONE**

La relazione tra progetti, programmi e politiche

Un progetto ben formulato dovrebbe derivare da un'appropriata combinazione tra le priorità politiche europee, nazionali, regionali e le priorità del partenariato di progetto

Principi di funzionamento Fondi settoriali

- VALENZA EUROPEA

- Partner europeo per promuovere lo sviluppo del settore in tutto il territorio dell'Unione
- Partenariato "leggero" / "pesante"

- PROGRAMMAZIONE

- Ogni programma di finanziamento ha il proprio ciclo di programmazione
- Le scadenze si ripetono regolarmente

- COFINANZIAMENTO

- Il cofinanziamento è sempre da intendersi in termini economici (costo)

- COMPLEMENTARIETÀ E NON ALTERNATIVITÀ

- I finanziamenti devono essere gestiti in modo complementare
- Avere ottenuto fondi precedentemente è indice della capacità/validità dell'organizzazione

Tenere a mente

- Il bando finanzia azioni necessarie per l'implementazione di una politica comunitaria la cui elaborazione è iniziata molto tempo prima.
- Il bando fa riferimento, nella maggior parte dei casi, a un programma di finanziamento tematico e di tipo pluriennale.
- Il bando è aperto per un periodo insufficiente per la stesura di un progetto valido.

Quindi

Tenere a mente

- Per progettare:
 - non è necessario attendere la pubblicazione del bando,
 - servono tecniche adeguate:
 1. Per l'analisi del problema e l'individuazione delle soluzioni;
 2. Per realizzare correttamente le soluzioni individuate.

Alcuni parametri qualitativi di progetto

- Rilevanza (coerenza con le politiche, rispondenza ai bisogni dei portatori d'interesse, valore aggiunto europeo,...)
- Fattibilità (tecnica, economica, programma delle attività, metodologia adottata, capacità/esperienza del richiedente e dei partners,...)
- Sostenibilità
 1. Impatto tangibile, effetto moltiplicatore, benefici di lungo periodo, creazione di servizi/prodotti, nuove leggi e regolamenti,...)
 2. Integrazione di ambiente/economia/sociocultura, equità (di genere, all'interno del territorio e fra territori, tra generazioni), enfasi su diversità/networking e partnership/partecipazione/sussidiarietà)
- Innovazione di processo, di prodotto, di contesto ...

Il valore aggiunto europeo

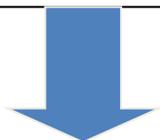
- Dimensione transnazionale e partnership
- Disseminazione
- Riproducibilità, trasferibilità, replicabilità
- Mainstreaming: TIC, sviluppo locale sostenibile, pari opportunità, cooperazione territoriale

Project cycle management

- Problem Solving e Project Management
- La gestione del ciclo del progetto (sulla base del project cycle management, PCM) è uno **strumento elaborato** dall'Unità di Valutazione di EUROPEAID, nell'ambito della Commissione Europea
- Questo strumento mira a:
 - migliorare la **qualità e l'effettività della progettazione** e della fase di gestione del progetto;
 - **integrare le fasi del progetto in modo che gli argomenti** siano esaminati in modo **sistematico**;
 - obbliga a focalizzarsi sui **reali bisogni dei soggetti beneficiari**.

PERCHÉ IL PROJECT CYCLE MANAGEMENT ?

Nel corso degli anni i Rapporti di Valutazione eseguiti dagli esperti della EC indicavano che una parte consistente e crescente dei progetti era mal eseguita o poco efficace ...



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 e disomogenei

PCM

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

IL CICLO DI PROGETTO (Project Cycle Management)

Quadro di programmazione all'interno del quale i progetti vanno identificati e preparati. Equivale a individuare le politiche di riferimento, lo stato dell'arte, ...



Programmazione

Comprende: analisi stakeholders, problem setting, problem solving

Valutazione

Identificazione

Implementazione

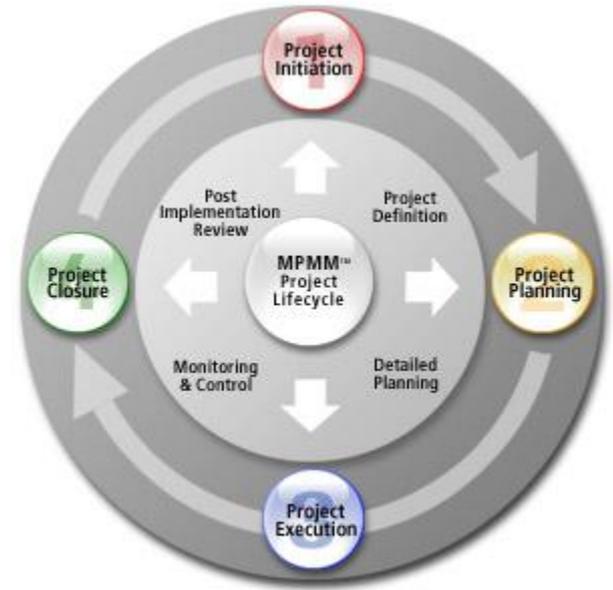
Formulazione

Sviluppo dell'idea progettuale ed analisi della sua fattibilità e sostenibilità. Si decide se stendere una proposta.

Finanziamento

Presentazione della proposta alle autorità finanziatrici. Segue valutazione ed eventuale approvazione.





Il contesto del Project Management
dalla definizione del progetto

Cos'è un progetto?

Un progetto è un'attività o un insieme di attività autonome e non ripetitive in vista di obiettivi espliciti da raggiungere in un dato lasso di tempo.

Le attività sono dirette al raggiungimento degli obiettivi definiti

L'inizio e la fine sono chiaramente esplicitati

Esiste una serie di regole che delimitano e definiscono il processo

I risultati si misurano in termini di prestazioni comparative rispetto a degli indicatori concordati

Il principio "SMART"

Specifici – chiaramente definiti, con criteri di raggiungimento

Misurabili – per accertare il raggiungimento degli obiettivi

Appropriati al contesto operativo e alle risorse disponibili

Realistici, non impossibili da raggiungere

Temporalmente vincolati a termini e scadenze

Come contestualizzare gli obiettivi

L'analisi PESTLE

Political – fattori politici rilevanti a livello Europeo nazionale o locale

Economic – fattori economici, meccanismi di finanziamento, modelli di impresa, vincoli di bilancio...

Social - fattori sociali e culturali, opportunità di formazione e occupazione, stili di vita, cambiamenti demografici, interculturalità...

Technological - principali cambiamenti e innovazioni tecnologiche

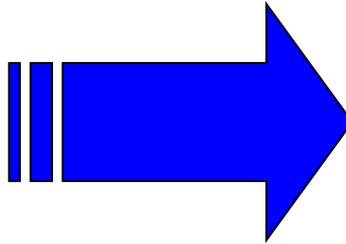
Legal - legislazione di riferimento, a livello locale ed europeo

Environmental - Impatto ambientale a livello locale, nazionale e internazionale

Come contestualizzare gli obiettivi

Scelte strategiche: da PESTLE a SWOT

Politico
Economico
Sociale
Tecnologico
Legale
Ambientale



SWOT ANALYSIS

	Helpful to achieving the objective	Harmful to achieving the objective
Internal origin (attributes of the organization)	S Strengths	W Weaknesses
External origin (attributes of the environment)	O Opportunities	T Threats

Analisi dei problemi

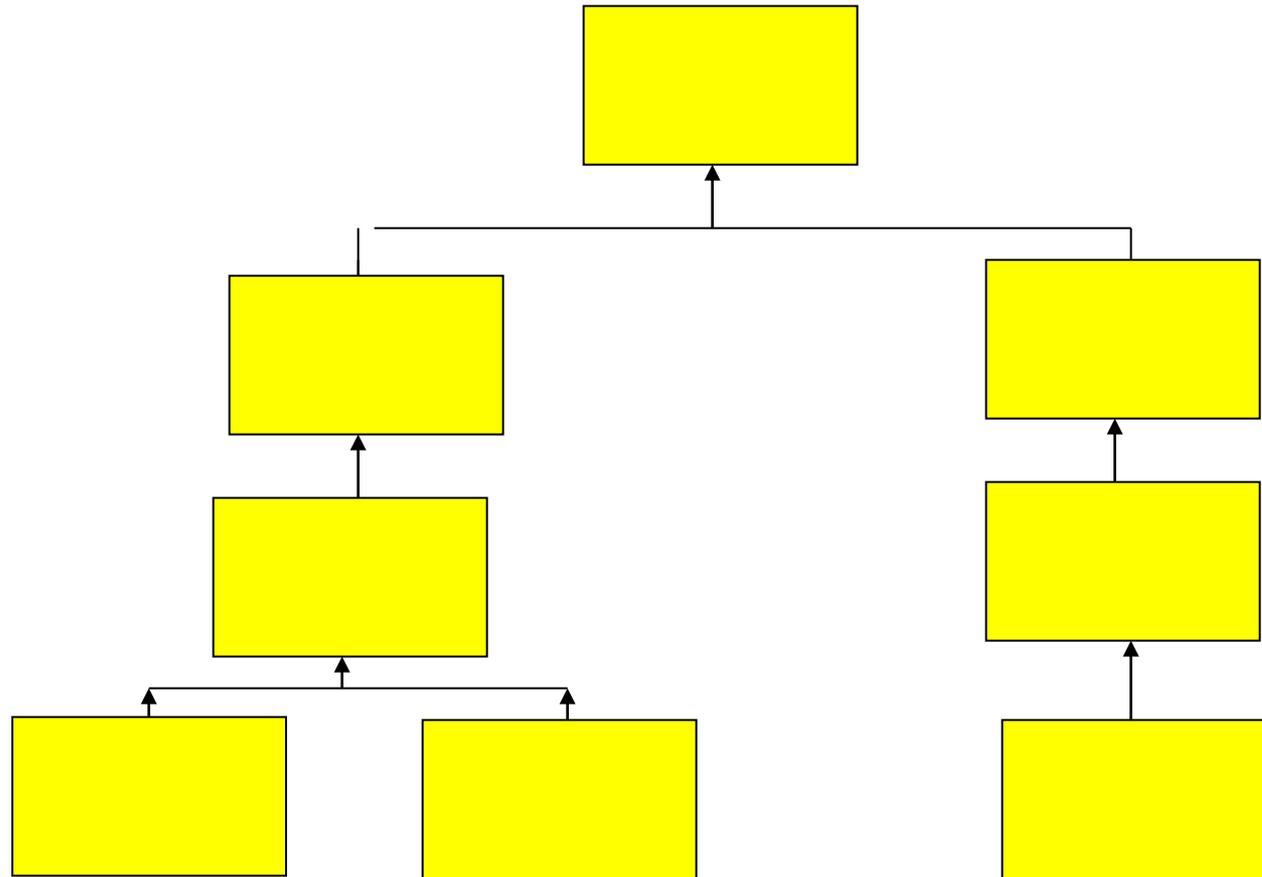
- **Identificazione dei problemi relativi al tema (situazioni negative attuali ed oggettive e possibili cause)**
- **Gerarchizzazione dei problemi (albero dei problemi) relazione di causa- effetto leggibile dal basso verso l'alto**

Analisi dei problemi

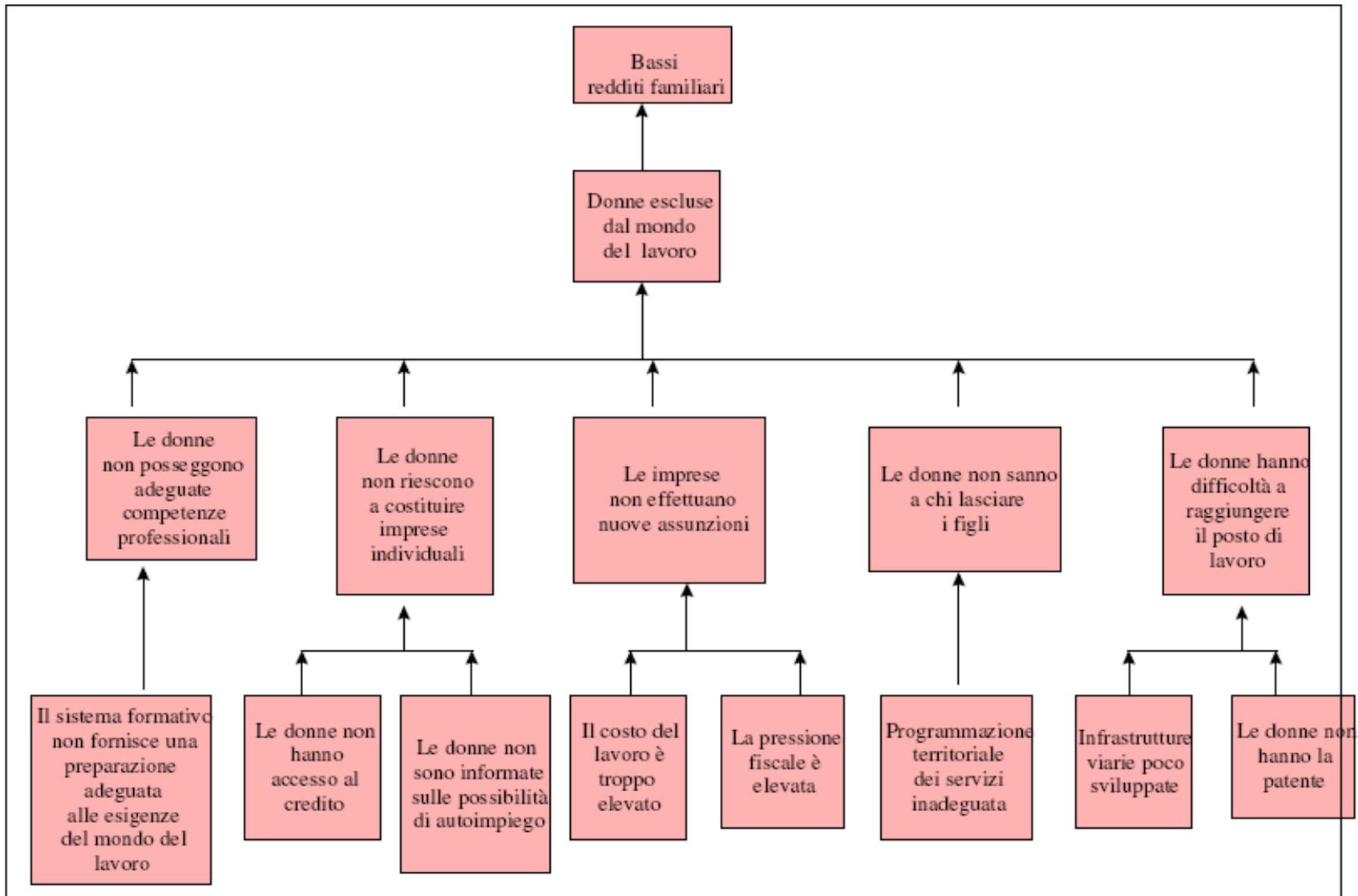
Le caratteristiche che devono avere i problemi identificati in questa fase sono le seguenti:

- reali, basati cioè su fatti concreti e non su idee o opinioni,
- oggettivi, basati su fatti certi e, se possibile, dimostrabili,
- espressi in termini negativi, che rappresentino quindi delle condizioni negative attuali e non delle soluzioni,
- chiari, comprensibili quindi da tutti,
- specifici, riferiti cioè a aspetti o elementi precisi (persone, luoghi, tempi, quantità, ecc.).

Esempio di albero dei problemi



Esempio di albero dei problemi sulla base della situazione Donne e Mercato del Lavoro in area depressa



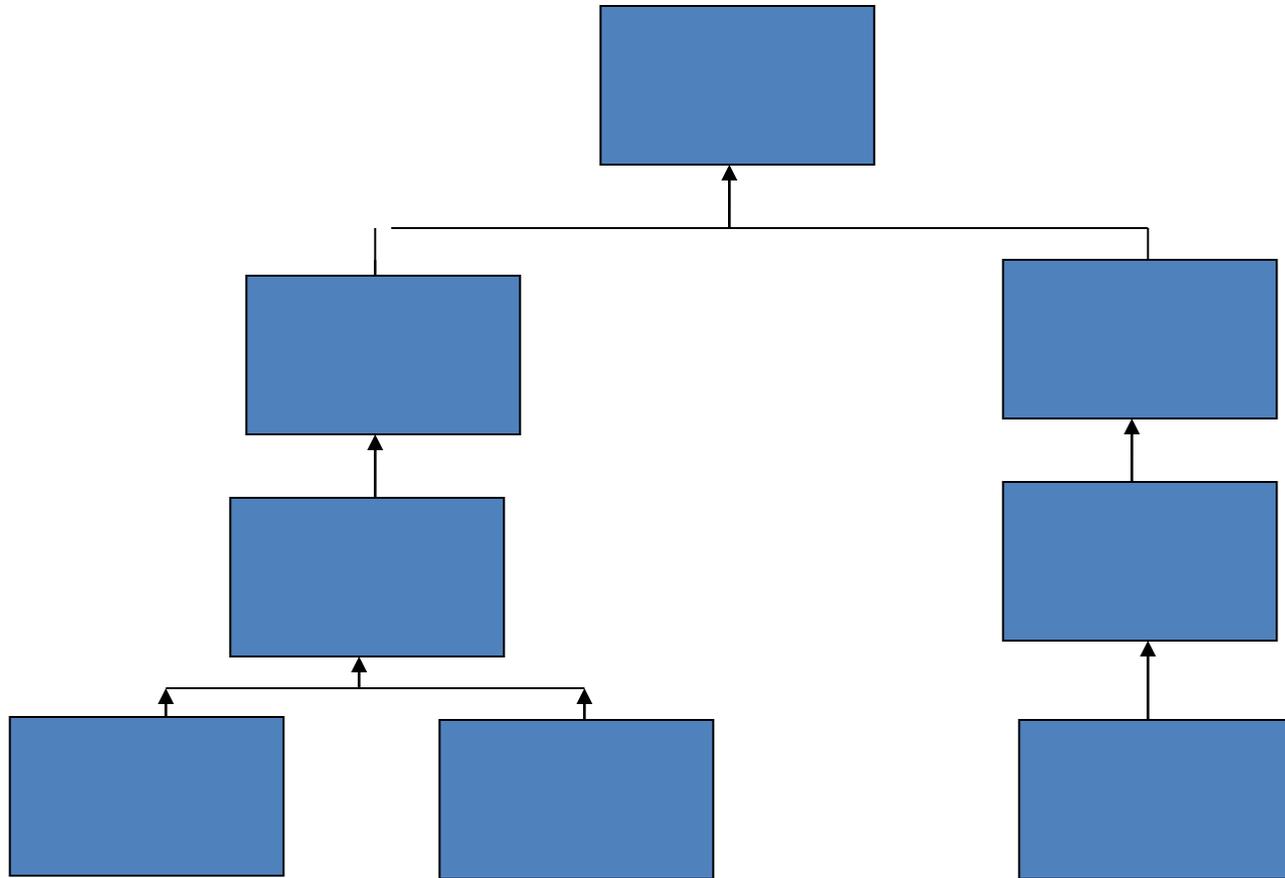
Analisi degli obiettivi

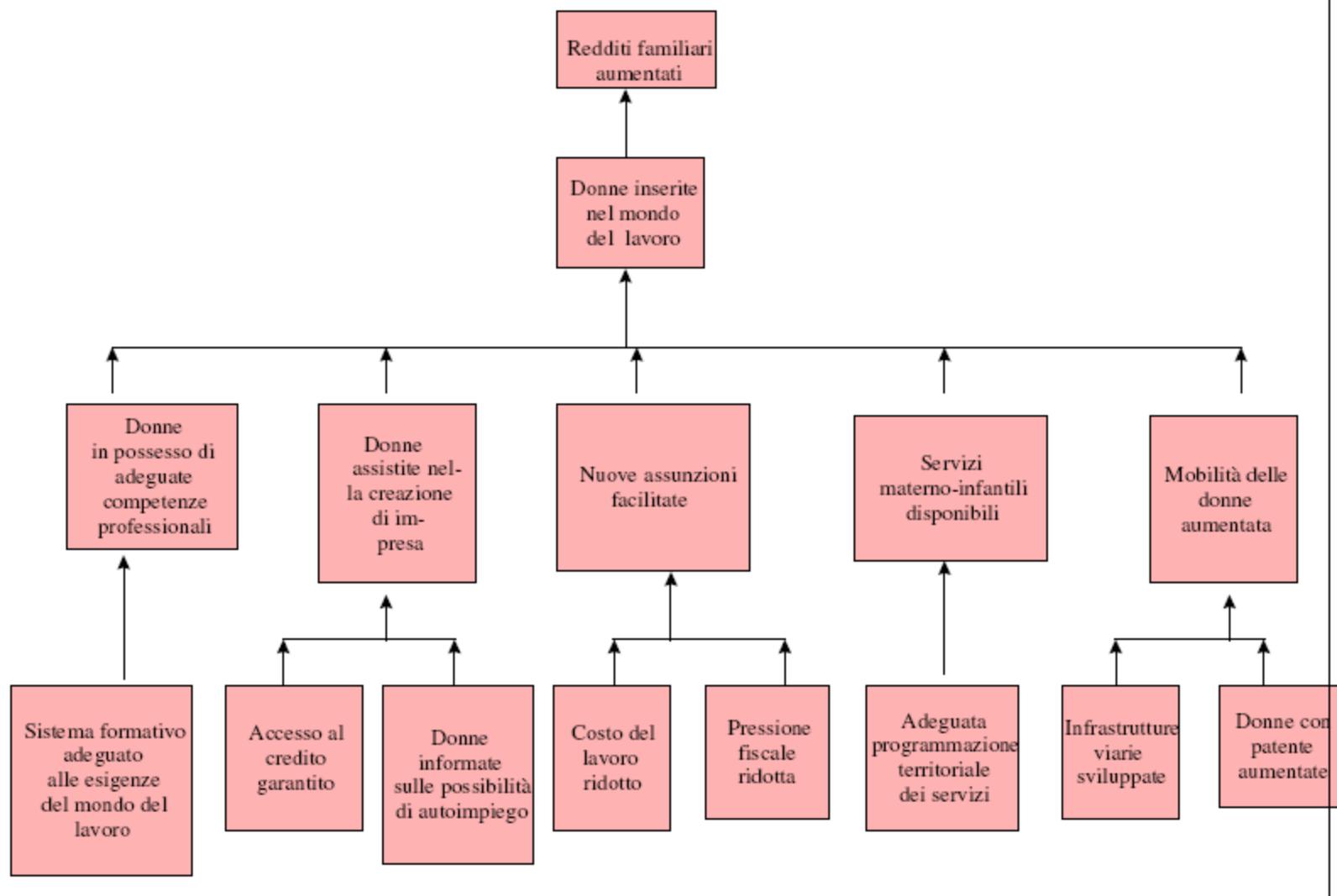
- **Identificazione degli obiettivi da perseguire a fronte dei problemi individuati**
- **Gerarchizzazione degli obiettivi (albero degli obiettivi) relazione di causa- effetto leggibile dal basso verso l'alto**
- **Tecnicamente è molto semplice: basta trasformare ogni condizione attuale negativa (problema) in una condizione positiva futura (obiettivo). Così facendo si ottiene l'albero degli obiettivi.**

Analisi degli obiettivi

L'operazione è semplice ma può essere fatta in modo impreciso, se non si ha familiarità con il meccanismo. È frequente che le persone, anziché riformulare la condizione negativa (problema) in una condizione positiva futura (obiettivo), la riformulino come soluzione del problema stesso (attività). Esempio: se il problema è "Impiegati comunali non a conoscenza della normativa X", una riformulazione inesatta sarebbe "Corsi di aggiornamento per gli impiegati comunali sulla normativa X" anziché, come corretto, "Impiegati comunali informati sulla normativa X".

Esempio di albero degli obiettivi



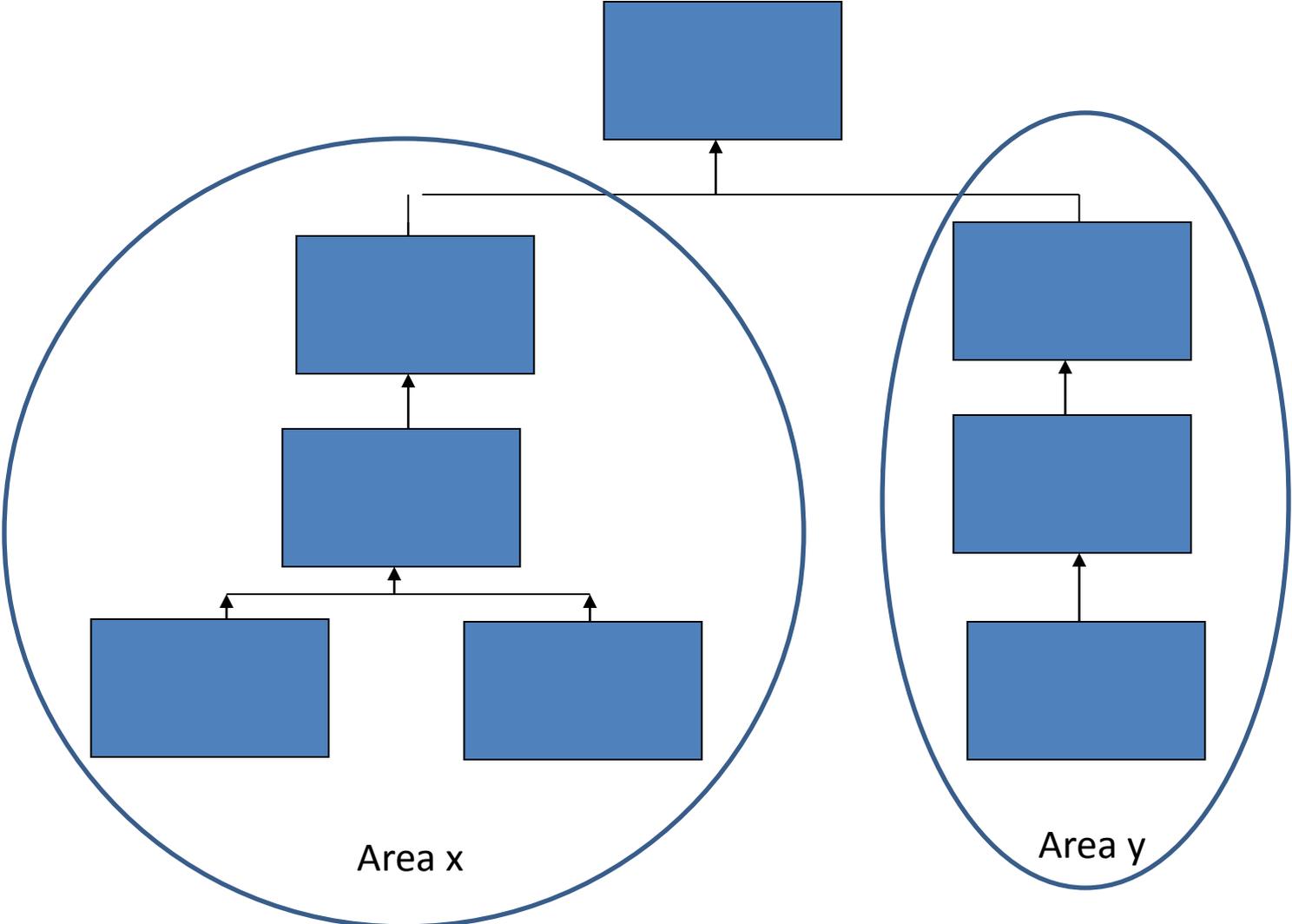


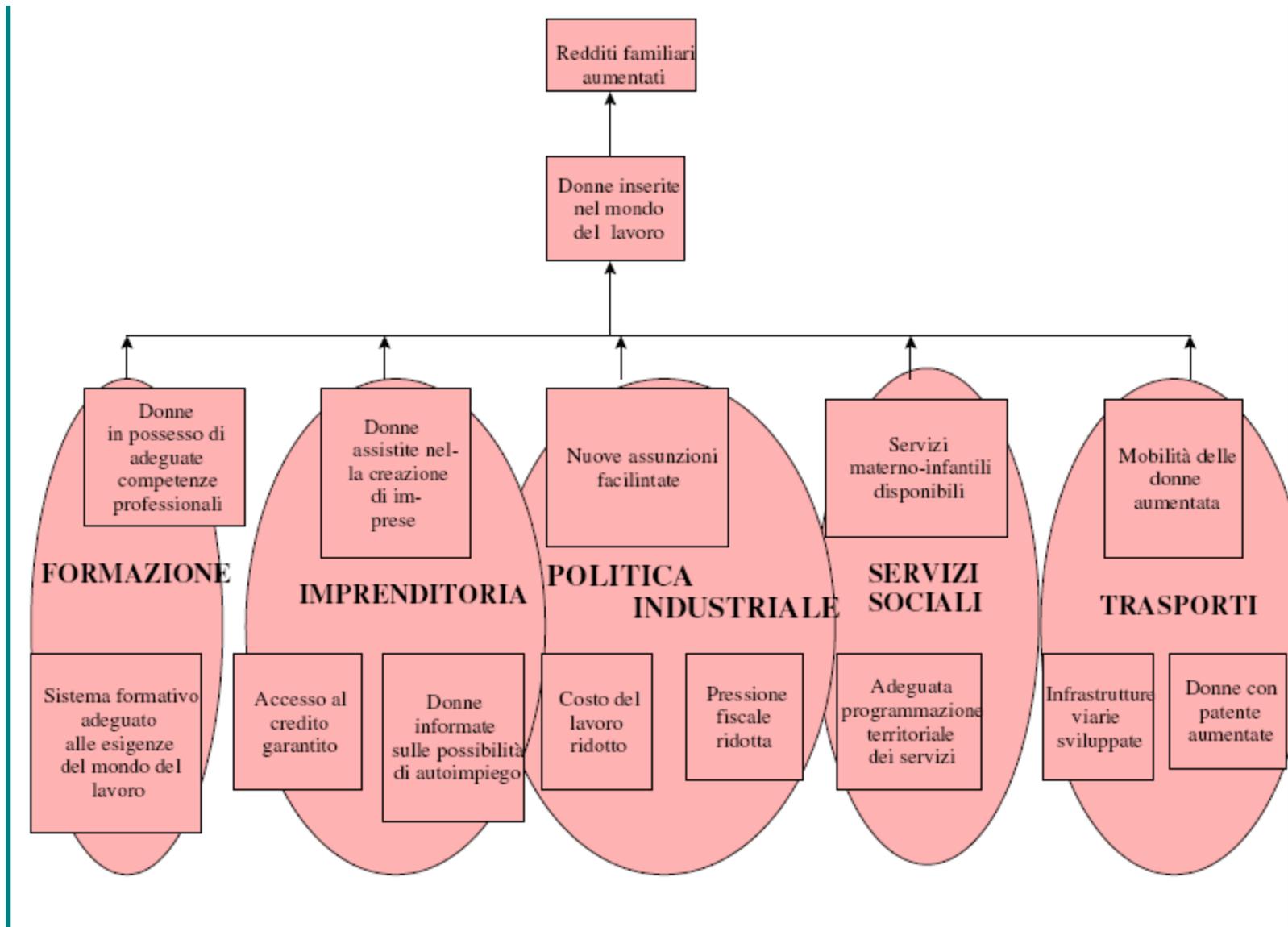
E' importante rilevare che questa semplice trasposizione dei problemi in obiettivi non costituisce l'individuazione degli obiettivi del progetto.

Essa semplicemente descrive una raffigurazione positiva della realtà (della situazione) qualora tutti i problemi fossero risolti.

Come si vedrà, infatti, il progetto potrà o dovrà scegliere di raggiungere solamente alcuni degli obiettivi così raffigurati.

Esempio di albero degli obiettivi





E' necessario quindi operare una scelta. Normalmente questa scelta è effettuata in maniera negoziata tra gli attori, e i criteri fondamentali in base a cui questi eseguono la scelta sono i seguenti:

- **interesse strategico (*mission aziendale*),**
- **rispondenza al piano di investimenti dell'organizzazione,**
- **priorità,**
- **risorse umane disponibili (competenze tecnico-specialistiche),**
- **risorse finanziarie,**
- **fattibilità.**

La dimensione umana

Nella gestione di un progetto la leadership, la motivazione e la gestione delle risorse umane rivestono la stessa importanza delle tecniche di pianificazione, controllo e monitoraggio.

E' responsabilità del project manager raggiungere un bilanciamento tra tutti gli aspetti – tecnici e umani – che possono influenzare l'andamento e la riuscita del progetto

Tre ovvie cause di insuccesso

Fuori budget

Qualità insufficiente

Risultati fuori tempo
massimo



Un progetto concluso in modo insoddisfacente, o addirittura interrotto, può avere conseguenze finanziarie, politiche e sociali ed è un danno per la reputazione delle persone coinvolte.

Gli errori più comuni...

Secondo la ricerca, le cause più comuni di insuccesso sono:

Il team di progetto non comprende gli obiettivi

Il team non ha chiari i risultati da portare al cliente

Obiettivi raggiunti solo parzialmente a fine progetto

Il piano di lavoro è in costante ritardo

Il progetto si conclude fuori budget

... e i 10 fattori chiave di successo

1 – obiettivi definiti
chiaramente

2 – metodi appropriati di
pianificazione e controllo

3 – project manager

4 – supporto alla gestione

5 – tempo e risorse
sufficienti

6 – impegno di tutti gli
attori coinvolti

7 – coinvolgimento del
cliente/utente finale

8 – comunicazione

9 – struttura organizzativa
del progetto

10 – possibilità di fermare il
progetto in corso

Struttura di un progetto



Analisi degli Stakeholders

Analisi degli stakeholder

E' importante determinare chi siano i vari stakeholder in un progetto, e come i loro interessi possano essere conciliati al meglio.

L'analisi degli stakeholder permette al project manager di prevedere i possibili intoppi allo svolgimento del progetto e di identificare potenziali alleati e sostenitori dello stesso.

Analisi degli stakeholder

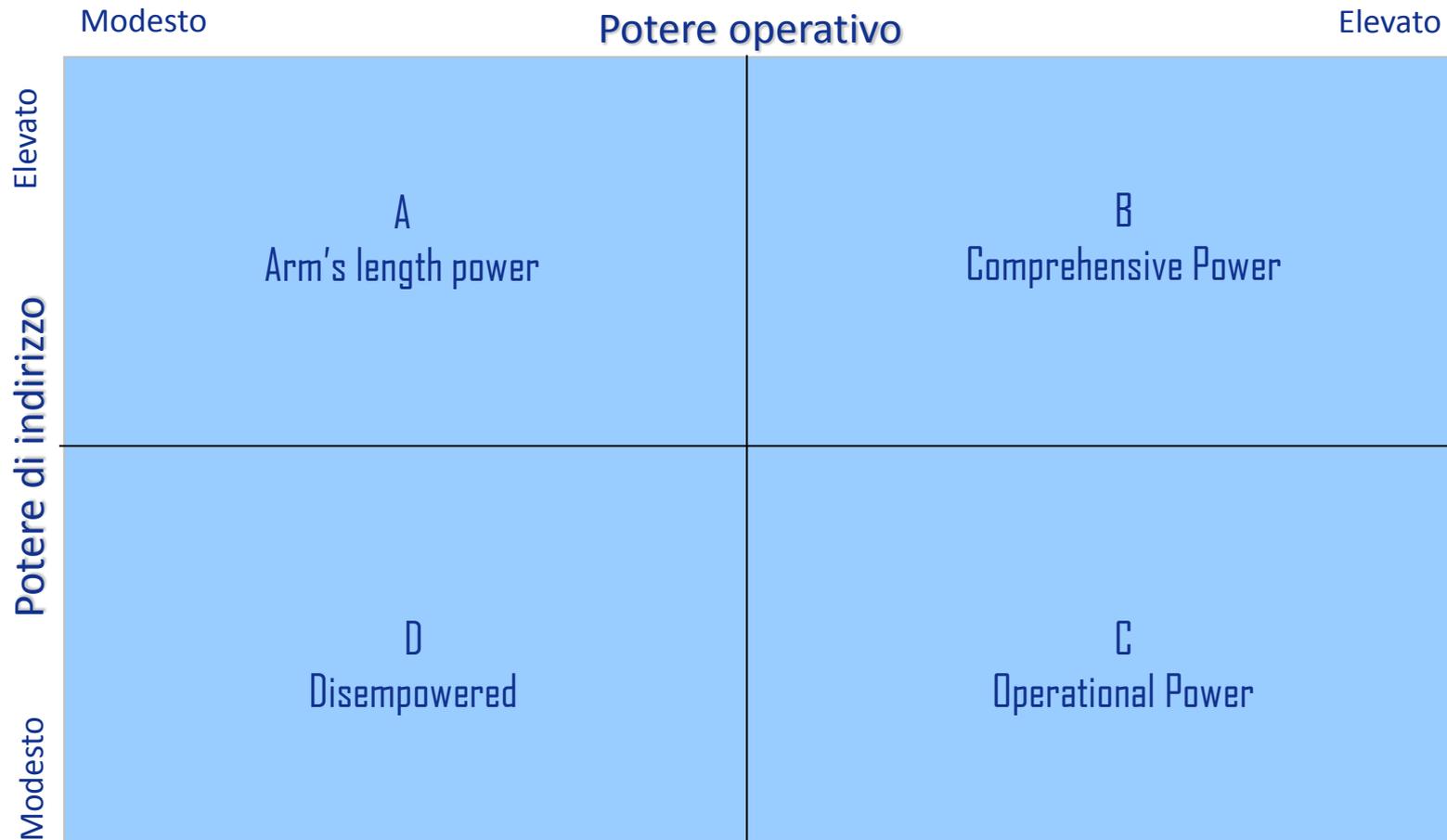
La matrice del potere degli stakeholder

Il potere degli stakeholder può essere:

- *Di indirizzo* – potere di definire gli obiettivi, le finalità e lo scopo di un'organizzazione
- *Operativo* – potere di determinare come si arriva al prodotto o servizio offerto, tramite una certa destinazione delle risorse disponibili

Stakeholder Analysis

La matrice del potere degli stakeholder



Analisi degli stakeholder

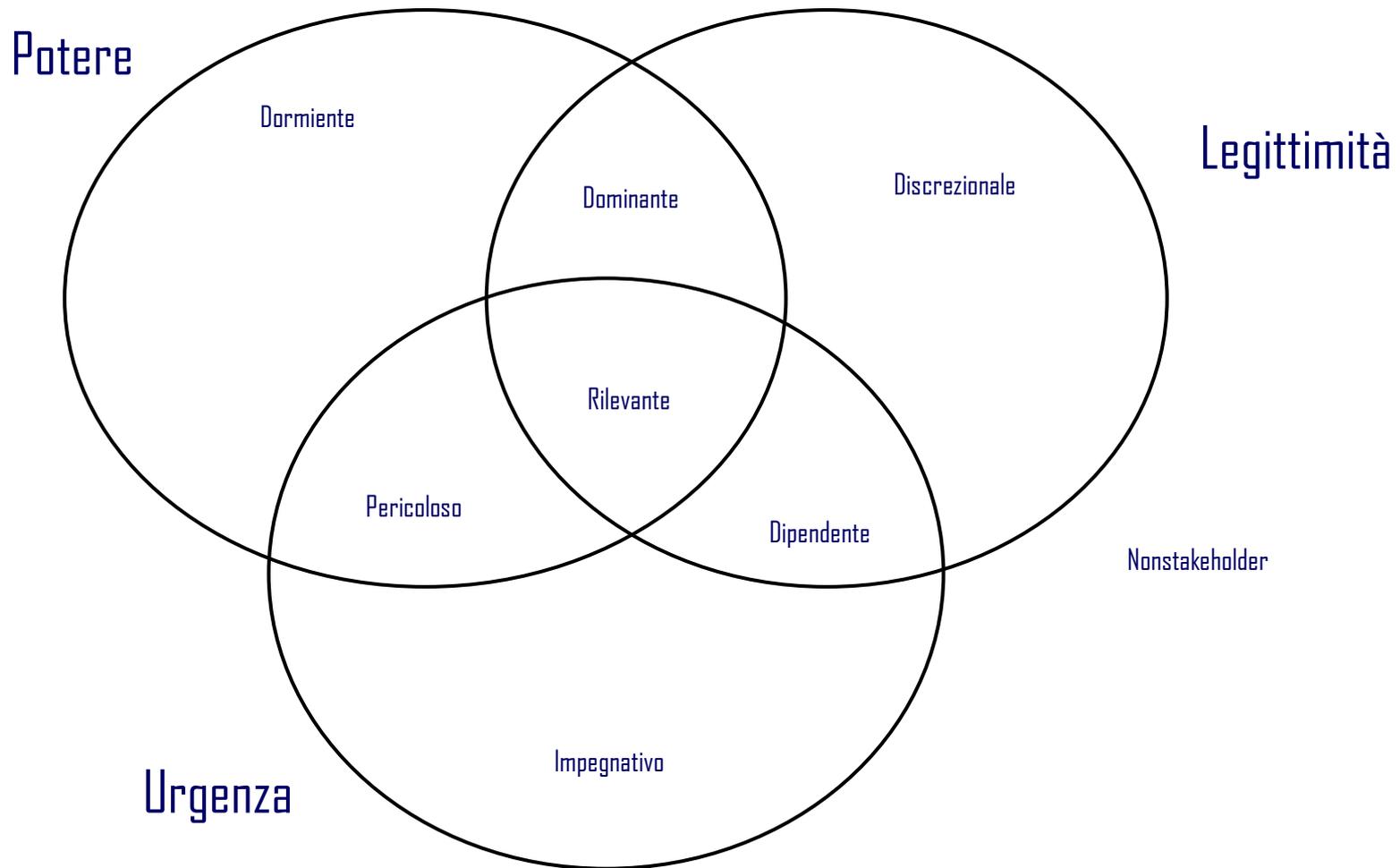
La rilevanza degli stakeholder

La rilevanza dipende da tre fattori:

- capacità di influenzare le decisioni
- legittimità delle aspettative
- urgenza con cui occorre soddisfare le aspettative dello stakeholder

Stakeholder Analysis

Gradi di rilevanza degli stakeholder



Matrice stakeholders

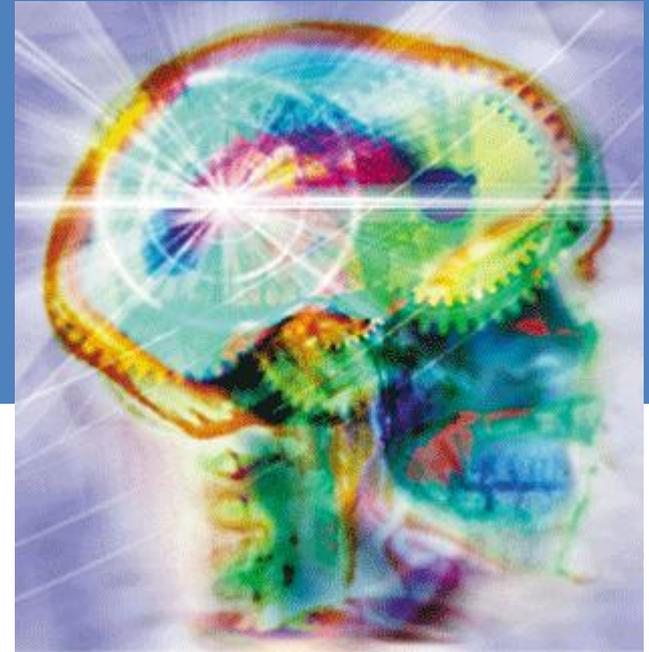
Titolo progetto:

Per determinare i portatori di interessi o stakeholders, le risorse e i problemi si costruisce la relativa matrice

<i>Stakeholders</i>	<i>Interessi</i>	<i>Risorse-poteri</i>	<i>Problemi</i>

Analisi degli stakeholder (categorizzazione)

Titolo del progetto:	
Gruppo bersaglio (gruppo destinatario)	Il gruppo (i) bersaglio GRUPPI DESTINATARI: il gruppo o entità che sarà coinvolta in modo positivo dal progetto a livello dell'obiettivo specifico e/o che lavorerà in stretta collaborazione con il progetto e viceversa e/o beneficerà direttamente dei risultati del progetto
Beneficiari intermedi	Il gruppo(i) che beneficia di un appoggio nel quadro del progetto in vista di fornire al meglio i servizi al (ai) gruppo(i) bersaglio.
Beneficiari finali	Coloro che, al di là dei gruppi bersaglio, beneficiano del progetto a lungo termine a livello della società o del settore in senso largo
Potenziali oppositori	
Agenzie per l'implementazione	
Decisori politici	
Finanziatori	



Strumenti di Project Management

Strumenti e metodi per affrontare il progetto:

LFA:

Logical Framework Approach
è la metodologia acquisita a livello internazionale per la progettazione

GOPP:

Goal Oriented Project Planning
(Pianificazione del Progetto Orientata agli Obiettivi)

WBS:

Work Breakdown Structure
piano d'azione analitico

WP:

Attività

Milestone e Deliverable:

Pietre miliari e prodotti

Titolo del progetto:

QUADRO LOGICO

NOME E COGNOME

Durata del progetto (in mesi):

	Logica del progetto	Indicatori oggettivamente verificabili	Fonti e strumenti di verifica	Precondizioni
Finalità (Obiettivo generale)	<i>Quali sono gli obiettivi generali del progetto?</i>	<i>Quali sono gli indicatori per verificare il raggiungimento della finalità?</i>	<i>Quali sono le fonti di informazioni utili a verificare il raggiungimento degli obiettivi generali?</i>	
Obiettivi specifici (scopo del progetto)	<i>Quali sono gli obiettivi specifici che l'azione deve raggiungere al fine di ottenere gli obiettivi generali?</i>	<i>Quali sono gli indicatori per verificare il raggiungimento degli obiettivi specifici?</i>	<i>Quali sono le fonti di informazione disponibili e come raccoglierai le informazioni? Quali mezzi utilizzerai per ottenere le informazioni?</i>	<i>Quali fattori e condizioni al di fuori del controllo della tua organizzazione sono necessari per il raggiungimento degli obiettivi attesi? (Fattori esterni. Quali sono i possibili rischi da tenere in considerazione?)</i>
Risultati attesi	<i>Quali sono i risultati attesi? Quali sono i risultati che ti permetteranno di raggiungere gli obiettivi specifici attesi? (Per favore fai una lista dei risultati attesi.)</i>	<i>Quali sono gli indicatori per verificare il raggiungimento dei risultati attesi?</i>	<i>Quali sono le fonti di informazione che ti consentiranno di verificare che hai raggiunto i risultati attesi?</i>	<i>Quali condizioni esterne devono aver luogo affinché i risultati attesi possano essere raggiunti nel tempo previsto?</i>
Attività	<i>Quali attività chiave devi realizzare al fine di raggiungere i risultati attesi? (per favore raggruppa le attività in base ai risultati attesi)</i>	Strumenti-risorse (inputs) : <i>Di quali strumenti/mezzi hai bisogno per realizzare le attività (personale, attrezzature, luoghi, ecc.)</i>	Prodotti (outputs): <i>Quali sono i prodotti delle attività?</i>	<i>Quali condizioni al di fuori del controllo della tua organizzazione devono aver luogo affinché tu possa realizzare le tue attività?</i>

Algoritmo per la valutazione delle condizioni esterne

Analisi dei rischi

		La condizione esterna è importante ?		
SI			NO	
Sarà realizzata da altri soggetti (esterni al progetto) ?			Non includere nel quadro logico	
Sicuramente		Non includere nel quadro logico		
Probabilmente		Includere come ipotesi nel quadro logico		
NO		La condizione esterna può essere realizzata all'interno del progetto ?		
SI	Riformulare il progetto, includendovi la condizione		NO	<u>Attenzione ! ipotesi killer</u>



Progetti in partnership

Le ragioni per adottare un'ottica di rete

- E' estremamente raro che un'unica organizzazione posseda o abbia accesso a tutte le risorse (umane, tecniche, finanziarie, ecc.) per eseguire un progetto nel modo più efficace ed efficiente.
- Eventuali problematiche di rapporto con gli stakeholder possono risultare alleggerite
- Le coalizioni aiutano i partner a distribuire il rischio

Le coalizioni rispondono all'esigenza di rimediare all'insufficienza di risorse, di guadagnare tempo, migliorare la qualità dei risultati del progetto, o di mettere insieme competenze specifiche da parte di diversi attori.

Le ragioni per adottare un'ottica di rete

Teoria della dipendenza dalle risorse

Si collabora per ottenere potere e accesso a risorse chiave.

La collaborazione è un processo razionale in cui i comportamenti sono dettati da incentivi (in termini di costi/benefici) associati a quei comportamenti.

Teoria del vantaggio collaborativo

La collaborazione è ispirata da fattori relazionali in cui lo scambio crea valore aggiunto, raggiunto collettivamente.

La collaborazione non è protezione di interessi individuali ma raggiungimento di vantaggio collaborativo attraverso sinergie.

Fiducia reciproca, comunicazione aperta e impegno congiunto rivestono importanza fondamentale.

Per costruire un partenariato

Un partenariato passa attraverso un semplice processo strategico che prescinde dalla specificità di ogni singolo progetto:

- Comprendere le necessità implicite nella progettazione
- Definire le risorse e le capacità mancanti
- Identificare appropriati partner
- Negoziare e concludere l'accordo

Al project manager incombe l'onere di:

- rendere conto formalmente al promotore delle necessità implicite nella progettazione
- proporre possibili partner e/o negoziare proposte diverse da parte del promotore o degli stakeholder
- "vendere" il progetto ai potenziali partner
- concludere formalmente il partenariato
- tenere aggiornato il repertorio dei potenziali partner.

Il partenariato come processo

Riconoscere le differenze tra i partner è un passo indispensabile per un buon processo di collaborazione.

E' fondamentale che tutti gli attori coinvolti siano informati sul perchè e come la collaborazione sia nell'interesse dei vari partner.

Esplicitare gli obiettivi condivisi dai partner è fondamentale per:

- conferire un senso di identità al gruppo di lavoro
- chiarire i meccanismi relazionali
- definire ordini di grandezza e perimetro delle attività
- stabilire procedure di controllo condivise
- preparare il terreno a una buona comunicazione

Il partenariato come processo

Fattori fisici

- Prossimità
- Differenze di fuso orario
- Tecnologie utilizzate
- Dimensione del gruppo di lavoro
- Tipo di attività effettuate

Fattori sociali

- Presenza (fisica o virtuale)
- Comunicazione implicita
- Fiducia
- Differenze culturali



Progetti finanziati

Come si legge un bando

- Oggetto: Obiettivi/Finalità
- Contesto (riferimento a politiche e normativa, definizioni)
- Soggetti ammessi a finanziamento (natura giuridica, requisiti professionali e/o finanziari)
- Beneficiari degli interventi
- Tipologia di interventi/azioni ammessi a finanziamento
- Modalità di accesso al finanziamento (procedura di partecipazione/modalità di erogazione)
- Scadenza

Come si procede

1 Procurarsi tutti i documenti di riferimento

Call for tender/Call for proposal
Formulario
Linee guida per i candidati
Programma di lavoro
Altri documenti "di contesto"

2 Compilare TUTTA la modulistica necessaria (preferibilmente in INGLESE, per un bando EU)

Parte descrittiva del progetto
Parte amministrativa
Budget
Documenti allegati richiesti

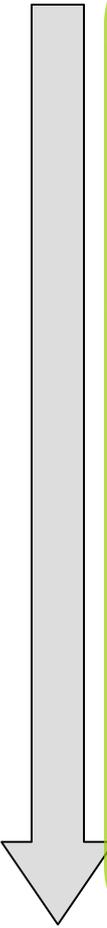
3 Confezionare il "pacchetto - progetto"

Check list
Numero originali + copie richieste

4 Assicurarsi che arrivi a destinazione nei tempi/modi richiesti

Spedizione per corriere
Invio telematico

Buona proposta progettuale

- 
- **Bontà formale**
 - **rispetto dei requisiti richiesti del bando** (ammissibilità e presentazione)
 - **Bontà sostanziale**
 - **utilità del progetto** (coerenza rispetto al contesto, risponde ai bisogni)
 - **fattibilità del progetto** (capacità dell'ente proponente, piano operativo, piano finanziario)
 - **Bontà estetica**
 - **leggibilità della proposta progettuale** (schemi + sintesi)

Elementi di valutazione

1 Ammissibilità amministrativa

- rispetto delle procedure (tempi/modi)
- documentazione completa (modulistica + allegati)
- budget coerente con i requisiti della call (incluso co - finanziamento, se previsto)
- soggetti proponenti inclusi tra i soggetti ammissibili

Elementi di valutazione

2 Valutazione di merito

- coerenza con programmazione Europea
- coerenza con obiettivi e finalità del bando
- coerenza con analisi di bisogni/fabbisogni
- innovazione
- sostenibilità
- possibilità di disseminazione e valorizzazione dei risultati

Elementi di valutazione

2 Valutazione di merito

- buona qualità progettuale
- (efficacia ed efficienza; "cantierabilità")
- rispetto dei parametri economici e buon rapporto qualità/costo
- buon partenariato (valutazione curricula, multi-attorialità, coinvolgimento stakeholders)
- valore aggiunto europeo
- buon punteggio sulla griglia di valutazione (spesso contenuta nel bando)

GRAZIE PER L'ATTENZIONE!

DARIO MANNA

info@studiolegalemma.eu



Materiali elaborati in collaborazione con la Dott.ssa Maria Fabiani (info@mariafabiani.eu)