

Elementi Base di Europrogettazione

Come partecipare con successo ai Bandi sui finanziamenti diretti
dell'Unione Europea

Dossier Tematico

Ottobre 2013

Il presente Dossier tematico è stato curato dall'Ufficio Rapporti Comunitari dell'Ance (Dr. Giulio Guarracino, UE@ance.it) in collaborazione con il Dr. Gianluca Coppola, in attuazione dell'Intesa Operativa 2013 esistente tra Ministero dello Sviluppo Economico (MiSE) e Associazione Nazionale Costruttori Edili (ANCE)

INDICE

1. IL PROCESSO PROGETTUALE	5
1.1 Definizione delle premesse e del cambiamento atteso.....	5
1.2 La ricerca dei dati e la definizione delle finalità e degli obiettivi.....	6
1.3 Progetti in partnership.....	8
1.4 La pianificazione e la gestione economico-finanziaria.....	10
2. BANDI E FORMULARI.....	13
2.1 Dalla progettazione alla risposta ai bandi	13
2.2 I vincoli di cui tener conto	16
2.3 I “Funding Scheme” del VII Programma Quadro.....	18
2.4 Nei panni di chi valuterà e la “trappola formulario”.....	20
3. ASPETTI CONTRATTUALI.....	22
3.1 La responsabilità del Coordinatore	22
3.2 Il contratto con la Commissione	27
3.3 I contratti collegati	28

Allegati

1. Programma del Corso Base
2. Programma del Corso Intermedio
3. Programma del Corso Avanzato

Sintesi

Il corrente Dossier tematico ha l'obiettivo primario di promuovere la progettualità e le competenze progettuali, consapevole di come, attraverso una buona capacità progettuale, si possa consentire ai futuri europrogettisti di giocare d'anticipo rispetto agli eventi e quindi gestire con più strumenti gli imprevisti e gli incidenti di percorso. In tal modo sarà possibile dare un futuro più certo ai risultati attesi dal progetto e poter considerare con più attenzione e precisione le risorse economiche, umane, territoriali, politiche fruibili per realizzare il progetto.

Dare "scientificità" al proprio modo di lavorare per progetti significa sviluppare il processo di esplicitazione del proprio pensiero e delle teorie, di rendere esplicite e definite le metodologie di lavoro e dotarsi di strumenti per facilitare il raggiungimento degli obiettivi. Tale lavoro offrirà ai lettori le teorie, metodologie, strumenti per ridurre le logiche "d'approssimazione" e di casualità e implementare quelle della "precisione"; a tal proposito il manuale sul "Project Cycle Management" illustra ampiamente la "Gestione del Ciclo del progetto", strumento per la valutazione dei progetti di cooperazione internazionale e sviluppo locale adottato dall'Unione Europea nel 1993.

Gli elementi contenuti in tale Dossier servono come base per i 3 livelli di Corso di europrogettazione che l'Ance in collaborazione con il Mise ha sviluppato dal punto di vista contenutistico e di cui si possono trovare in Allegato 1, 2 e 3 le strutture dei corsi. Tali corsi sono stati lanciati nel 2013 con una forte partecipazione di Enti Locali ed Università a Roma, Salerno, Palermo e Catania.

1. IL PROCESSO PROGETTUALE

In questo capitolo viene affrontato il processo di progettazione evidenziando i passaggi logici necessari al raggiungimento dei risultati prefissati.

In linea generale, è possibile dire che il processo di progettazione è composto da queste fasi:

- Definizione delle premesse
- Definizione del cambiamento atteso
- Ricerca dei dati ed analisi dei bisogni
- Definizione delle finalità e degli obiettivi
- Pianificazione del lavoro
- Pianificazione finanziaria
- Valutazione
- Rendicontazione economica.

Bisogna aver chiaro che la progettazione di un intervento si struttura come un complesso processo in continua evoluzione. Ogni elemento, che compone il processo globale, è legato agli altri in un costante scambio che provoca continue modifiche e quindi necessita di frequenti verifiche. Non è possibile pensare a questo come la somma delle diverse tappe, di una sequenza pensata come di tipo “causale”, ma come un sistema in continuo scambio.

1.1 Definizione delle premesse e del cambiamento atteso

L'esplicitazione del sistema di premesse, del quadro valoriale e politico a cui si fa riferimento è il primo passo da compiere nello sviluppo di un processo di progettazione. Occorre che siano chiari i presupposti che determineranno le azioni e la metodologia di lavoro. Definire le premesse è necessario per la verifica ed è un atto di trasparenza verso i soggetti che si intende coinvolgere nella rete e verso i fruitori del progetto.

Modi differenti di leggere la realtà ed i significati che si attribuiscono alla stessa portano a conoscenze, ad ipotesi differenti, a modalità operative talvolta contrastanti; è quindi di fondamentale importanza esplicitarle e condividerle con chi parteciperà al progetto. Definire e ridefinire le premesse consente lo sviluppo del processo di cambiamento; come in ogni campo dell'esperienza umana non è possibile cambiare

ciò che non si conosce. Senza tale consapevolezza si rischia di compiere azioni operative incongrue o addirittura dannose per il processo di trasformazione, senza peraltro capire “come mai”.

Le idee progettuali non nascono dal nulla, ma dalla storia che di giorno in giorno i volontari delle organizzazioni, singolarmente e/o in gruppo, costruiscono all'interno di una prospettiva di crescita e di società. **Lavorare in modo coerente significa calare in una dimensione storica ed esperienziale il nostro agire.** Stringere il nostro operato con legami saldi al tempo, al luogo e alla comunità in cui siamo. Viceversa si rischia di ideare e scrivere progetti “belli” ma “surreali”.

La definizione dell'idea progettuale nasce spesso dal riuscire a visualizzare e intrecciare risorse ed energie umane, relazionali, economiche che fino a quel momento erano rimaste sopite e nascoste con i desideri di cambiamento. Il passaggio importante da compiere è allora esplicitare, con criticità di lettura, le caratteristiche del tempo e della comunità in cui si agisce. In questo senso tutto il lavoro deve assumere come riferimento privilegiato la vita quotidiana e deve procedere nel senso di ricercare i significati che in essa si sviluppano. Tali progetti vengono pensati e realizzati all'interno di “contesti reali” di vita.

A questo punto diventa necessario definire qual è la situazione che si vuole modificare e verso cosa desidereremmo farla evolvere, maturare e/o modificare. Operativamente si tratta di descrivere il problema e la situazione raccontandone le peculiarità, la fonte da cui sono generati, il come si manifestano sul territorio, quali sono le ipotesi di cambiamento.

In questa fase spesso si parla di percezione soggettiva del problema poiché i dati che si hanno a disposizione per formulare questa lettura sono dati disordinati, parziali e non organizzati e si basano su sensazioni.

1.2 La ricerca dei dati e la definizione delle finalità e degli obiettivi

Dalla definizione del problema si cominciano a profilare le prime finalità che si intendono raggiungere. A questo punto è bene cominciare a raccogliere e sistematizzare una serie di informazioni e di dati sia di tipo qualitativo sia quantitativo che possano essere utili per dare oggettività alla nostra lettura del problema.

Le informazioni e i dati potranno riguardare:

- lo scenario politico locale in cui si intende agire
- le realtà che potrebbero essere coinvolte
- le criticità che potrebbero mettere a repentaglio la riuscita del progetto
- dati specifici per fare una corretta analisi del bisogno

- le risorse a disposizione (umane, economiche, strumentali) o da trovare

È fondamentale, durante l'individuazione e la ricerca delle informazioni, definire tutti i dati necessari per la costruzione dell'ipotesi progettuale e per la sua futura realizzazione, cercando di capire quali dati servono subito, mentre si scrive il progetto, e quali potranno essere ricercati in fase di attuazione.

Una fase fondamentale è quella concernente l'analisi dei bisogni dei target del progetto, che rappresenta un elemento cruciale della progettazione. Infatti, è il momento in cui attraverso la lettura dei dati "oggettivi" cercati, si conferma o smentisce la percezione che si ha del problema e/o della situazione che si desidera modificare. Tale attività conoscitiva permette di comprendere meglio il fenomeno e di orientare così, in modo coerente, gli interventi e le azioni del progetto.

Dati necessari	A disposizione	Dati non a disposizione	Necessari per progettazione	Da ricercare durante progettazione	Dove cercarli	Come

Dopo tali passaggi è possibile definire con una certa precisione le finalità generali e gli obiettivi del progetto. Prima di fare questo è importante che il soggetto formuli una dichiarazione della sua *mission*. Per "mission" si intende un enunciato che definisca la ragion d'essere dell'azione progettuale, la sua identità, i suoi scopi e la sua unicità. Ciò potrebbe sembrare superfluo, in quanto generalmente si ritiene che il progettista sia consapevole degli scopi statutari del progetto stesso. Spesso però il trascorrere e il mutare del tempo possono far perdere il senso della direzione originaria con il rischio di elaborare progetti non coerenti con gli scopi iniziali e dunque non legati a una strategia complessiva di lungo periodo.

La dichiarazione della *vision* e dei suoi valori indica le mete strategiche che si intendono raggiungere e il come. In questo modo sarà più chiaro ciò che si intende realizzare in un periodo medio-lungo e con quale stile.

Le finalità sono da intendersi come gli scopi di lungo periodo che l'organizzazione vuole realizzare, attraverso il progetto. La definizione delle finalità permette quindi una prima identificazione dei destinatari e lo stile dell'intervento nonché la metodologia operativa.

A ciascuna finalità possono essere sposati uno o più obiettivi generali. A ciascun obiettivo generale potrà essere collegato uno o più obiettivi specifici.

La logica è quella delle "scatole cinesi": più si scende nello specifico, più gli elementi verranno definiti con maggiore precisione.

Gli obiettivi dovranno essere:

- chiari e comprensibili
- misurabili (specialmente quelli specifici)
- realizzabili in un tempo determinato
- verificabili

1.3 Progetti in partnership

E' estremamente raro che un'unica organizzazione abbia a disposizione tutte le risorse (umane, tecniche, finanziarie ecc.) per eseguire un progetto nel modo più efficace ed efficiente, questo è uno dei principali motivi per cui è **ragionevole adottare sin dall'inizio un'ottica di rete**; in tal modo eventuali problematiche con gli stakeholder possono risultare alleggerite permettendo anche una più ampia distribuzione del rischio. E' necessario, quindi che si ragioni in ottica di coalizione dal momento che in tal modo si risponde all'esigenza di rimediare all'insufficienza di risorse, guadagnare tempo, migliorare la qualità dei risultati progettuali e mettere insieme competenze specifiche da parte di diversi attori.

Le ragioni per adottare un'ottica di rete sono basate essenzialmente su due criteri:

1. dipendenza dalle risorse
2. vantaggio collaborativo

Il primo è giustificato dalla maggiore capacità ad ottenere potere e accesso a risorse chiave, il secondo si ispira a fattori relazionali in cui lo scambio crea valore aggiunto, raggiunto collettivamente, la collaborazione non è vista come protezione di interessi individuali bensì come il raggiungimento di un vantaggio collaborativo attraverso sinergie. Fiducia reciproca, comunicazione aperta e impegno congiunto rivestono un'importanza fondamentale.

Per la costruzione di un partenariato è necessario attivare un processo strategico che prescindendo dalla specificità di ogni singolo progetto e che:

1. comprenda le necessità implicite nella progettazione
2. definisca le risorse e le capacità mancanti
3. identifichi appropriati partner per poi 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
- 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.

In tale fase organizzativa è opportuno considerare le dimensioni della collaborazione, ovvero il numero di partecipanti, la durata, l'ampiezza delle attività comprese nella collaborazione, l'intensità, la distribuzione delle responsabilità/potere decisionale, il livello di condivisione di strutture e risorse e la forma giuridica.

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 perché 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

Si devono considerare, inoltre, sia i fattori fisici, quali la prossimità, differenze fuso orario, tecnologie utilizzate, dimensione del gruppo di lavoro e tipo attività effettuate, sia i fattori sociali, ovvero presenza (fisica o virtuale), comunicazione implicita, fiducia e differenze culturali.

1.4 La pianificazione e la gestione economico-finanziaria

Chiarite le condizioni e le potenzialità progettuali, definiti gli obiettivi generali e specifici e le finalità, occorre ora individuare le azioni graduali e necessarie da compiere per conseguirli.

Si identificano così delle fasi di lavoro che possono comprendere una o più azioni da realizzare in un tempo determinato. A ciascuna azione vanno abbinate le risorse umane, di competenza, economiche, strumentali necessarie per la realizzazione dell'azione stessa. Nella fase di pianificazione si deve prevedere l'inizio, la durata e la fine di ogni azione e quanto tempo impegneranno le persone coinvolte nel progetto.

La variabile tempo, nella fasi di pianificazione e successivamente di realizzazione, è fondamentale; spesso non viene considerata ed è causa di molti fallimenti. Esiste, nel processo di maturazione e cambiamento, una gradualità sequenziale e una opportunità temporale per compiere i passi necessari.

Per programmare le azioni è possibile utilizzare il **diagramma di Gantt** che consente di dare una rappresentazione grafico temporale della sequenza delle azioni.

Il Diagramma di Gantt consente di:

- Definire la programmazione di un progetto immettendo le azioni e la relativa durata;
- Impostare relazioni sequenziali fra le azioni, in modo da controllare gli effetti della modifica della durata di un'attività sulle date di inizio e fine di altre attività e sulla data di fine del progetto;
- Assegnare personale e altre risorse alle azioni;
- Verificare lo stato di avanzamento dei lavori confrontando le date programmate con le date effettive di inizio e fine e controllando la percentuale di completamento di ogni attività.

ID	WBS	Nome attività	17/02	21 febbrai	01 marzo	11 marzo	21 marzo	01 aprile	11 aprile	21 aprile	01 maggio	11 maggio	21 maggio	
				24/02	03/03	10/03	17/03	24/03	31/03	07/04	14/04	21/04	28/04	05/05
1	1	mappatura	[Gantt bar from 17/02 to 21/05]											
2	1.1	osservazione	[Gantt bar from 17/02 to 21/04]											
3	1.1.1	osservazione del territorio	[Gantt bar from 17/02 to 21/04]											
4	1.1.2	individuazione risorse	[Gantt bar from 17/02 to 21/04]											
5	1.1.3	individuazione target gruppo	[Gantt bar from 17/02 to 21/04]											
6	1.2	analisi dati	[Gantt bar from 21/04 to 05/05]											
7	2	individuazione target	[Gantt bar from 05/05 to 12/05]											
8	3	costituzione équipe	[Gantt bar from 05/05 to 19/05]											
9	3.1	bando	[Gantt bar from 05/05 to 12/05]											
10	3.2	individuazione selezionatori	[Gantt bar from 05/05 to 12/05]											
11	3.3	selezione	[Gantt bar from 05/05 to 12/05]											

La realizzazione di un progetto prevede l'impiego di risorse economiche, oltre che umane e strumentali. Nella fase di pianificazione, attraverso un'operazione analitica, si va ad attribuire un costo a ciascuna azione; al termine di ciò è bene ricomporre i costi in un quadro unitario e sintetico.

Il budget è uno strumento che definisce l'esatto ammontare delle risorse da destinare a ciascuna attività nella realizzazione degli obiettivi di programma e specificando, nel contempo, il piano operativo da concretizzarsi in un determinato ambito temporale. Oltre ad avere valenza strettamente economico revisionale il budget rappresenta un parametro di confronto rispetto al quale valutare i risultati effettivamente conseguiti. **Il budget richiede in primo luogo una stima delle risorse disponibili e una stima accurata e realistica delle entrate.**

Successivamente, sono necessarie una stima delle risorse da impiegare, una stima accurata e aggiornata dei costi (Costi = quantità fisica per costo unitario). È possibile distinguere i costi in:

1. Costi variabili: variano nel loro ammontare complessivo in modo proporzionale alla variazione del volume di attività
2. Costi fissi: non variano in funzione al volume di attività

È possibile, inoltre, distinguere tra:

1. Costi specifici: presentano una relazione diretta ed immediata all'oggetto di calcolo e di riferimento, risultano direttamente ad esse attribuibili
2. Costi comuni: presentano una relazione indiretta con l'oggetto di calcolo, risultano ad essi attribuibili solo attraverso l'impiego di opportune basi di ripartizione.

Un'attività di controllo periodico aiuta a verificare se il piano predisposto sia rispettato, se occorra introdurre dei cambiamenti, se vi siano dei problemi e quali sono le eventuali alternative. Il budget è una regolare attività di controllo orientano il lavoro e possono aiutare a prendere delle scelte, delle decisioni.

A tal fine si può costruire un semplice file con un foglio di calcolo, oppure utilizzare, per progetti di particolare complessità, alcuni programmi di contabilità ad hoc predisposti.

I progetti che ricevono un finanziamento pubblico, solitamente, prevedono la **rendicontazione economica**.

La rendicontazione è la raccolta, l'organizzazione e la presentazione dei documenti a valenza fiscale (pezze giustificative) delle spese sostenute. La rendicontazione economica deve essere accompagnata da una relazione di gestione del progetto affinché con la massima trasparenza si descrivano gli esiti, le congruenze tra azioni e costi sostenuti, si giustificano eventuali scostamenti che si possono notare tra il bilancio preventivo e quello consuntivo.

È strategico produrre una rendicontazione che sia il più chiara e leggibile possibile, nella quale chi verifica possa muoversi con disinvoltura e conservare il costante orientamento rispetto alle spese e alle modalità di gestione intrattenute.

Sin dalla sua attivazione il processo progettuale si svolge parallelamente ad almeno un altro **processo**: quello **valutativo**.

Si può intendere la valutazione come un processo di conoscenza rivolto a formulare un giudizio. Questo passaggio cognitivo dovrà essere praticato intenzionalmente ed esplicitato chiaramente se si vorrà governare il progetto. La valutazione si basa, dunque, su un'attività di comparazione tra ciò che è stato dichiarato nel progetto e ciò che viene realizzato e sulla costruzione di parametri attraverso cui andare a misurare, verificare, qualificare, descrivere la realtà.

È bene che anche la fase di valutazione venga realizzata dall'intera équipe al fine di considerare i diversi profili del progetto: finanziario, amministrativo, etico – valoriale; la valutazione, provando a codificare almeno tre momenti, può essere realizzata:

- **prima**: ossia prima di attivare il progetto provando a capire l'impatto dello stesso e se vi sono le condizioni organizzative, politiche, economiche per sostenerlo ;
- **durante**: ossia volta a controllare che il progetto si concretizzi nel rispetto di ciò che era stato previsto e a programmare eventuali passaggi correttivi;
- **dopo**: come operazione di rilettura dell'intero intervento e la verifica del raggiungimento degli obiettivi e dei risultati dichiarati nel progetto.

La valutazione, se condivisa, diventa una preziosa occasione di scambio, una riflessione che conduce alla crescita dell'organizzazione, degli operatori, dei volontari e dell'intervento messo in essere.

2. BANDI E FORMULARI

2.1 Dalla progettazione alla risposta ai bandi

Pensare in modo progettuale e scrivere progetti rispondendo ai bandi sono due modi di procedere in contrapposizione tra loro? Teoricamente no; anzi, come vedremo, il secondo è la logica conseguenza del primo. È stato precedentemente esposto come il progetto è l'esito di un processo progettuale che contempla un'insieme di azioni, riflessioni, verifiche che conducono da un'idea alla sua realizzazione sino alla valutazione. Nel corso di questi ultimi anni le varie organizzazioni ed altri soggetti sono stati sempre più sollecitati a scrivere progetti per ottenere finanziamenti attraverso i bandi. Molti di questi, però, hanno supposto di lavorare per progetti solo per il fatto che sapevano scriverli, ovvero li sapevano “presentare”, riuscendo anche ad ottenere i finanziamenti e dimenticando però la parte più importante: il percorso della loro costruzione. Il progetto scritto è solo una parte dell'intero processo: una parte limitata ed incompleta che va costantemente aggiornata e verificata.

A questa percezione distorta ha contribuito in modo sostanziale la modalità del “bando”. Il sistema dei bandi progettuali ha avuto sicuramente molti meriti e vantaggi:

1. ha permesso di dare dei criteri omogenei per la presentazione e la selezione dei progetti
2. ha introdotto alcuni concetti fondamentali per innovare i processi progettuali
3. ha facilitato la connessione tra la parte economica e quella contenutistica

Ma l'introduzione di questa modalità e lo sviluppo dei formulari hanno, nel contempo, promosso una logica definibile di “pigrizia progettuale”. **Sostanzialmente si è passati da un processo di “idea - progetto - compilazione del formulario” ad uno di “lettura di un bando - compilazione di un formulario”.**

La pura compilazione di un formulario, senza che a monte vi siano dei progetti dettagliati e ragionati, rischia di non far percepire la complessità del processo e degli elementi che lo compongono, semplificando in maniera riduttiva tutto il processo.

Molto spesso uno dei più grandi deterrenti di fronte alla progettazione su bando è la quantità di fogli scritti che una persona si trova davanti: delibere quadro che definiscono le linee politiche generali, delibere specifiche attuative, i bandi veri e propri, i formulari da riempire, le guide e tanti altri allegati necessari per la compilazione. In alcuni casi è possibile arrivare a diverse centinaia di pagine, ma anche nei casi più semplici dobbiamo far fronte ad alcune decine di fogli scritti.

Il secondo problema che si incontra è il modo in cui i contenuti sono espressi (spesso con un linguaggio legislativo e tecnico di settore), come sono elaborati graficamente sui fogli di carta o all'interno dei siti. Infatti, chi scrive un bando segue un proprio schema logico rispetto alla sequenza degli argomenti e dei temi trattati. Tale logica,

oltre che differire da bando a bando, è spesso diversa da quella di chi li legge. Il problema è quindi di orientamento da una parte e di ordine logico dall'altra. Ovvero, bisogna dotarsi di una bussola mentale per orientarsi tra le “fitte selve” create dalle parole, e nel contempo, si deve imparare a scegliere la sequenza logica con cui cercare e riorganizzare le informazioni. Bisogna, infine, fare attenzione anche alle traduzioni dei bandi nelle varie lingue europee: le versioni in lingua nazionale sono utili per accedere velocemente alle informazioni, **ma la versione in inglese è quella ufficiale**, per cui in caso di piccole discrepanze bisogna attenersi all'originale.

Viene ora mostrata la sequenza con cui cercare le informazioni, sapendo che in molti casi una informazione è discriminante per quella successiva; anzi, in molti casi, un'informazione può determinare l'interruzione della lettura del bando stesso.

La prima informazione da cercare è proprio la scadenza del bando. Sembra banale e ovvio, ma non è così; spesso si viene a conoscenza di bandi, in prossimità o addirittura dopo la scadenza dello stesso. Capita, alle volte, di leggere interamente il bando e scoprire solo alla fine (di solito la data di scadenza non è mai all'inizio degli scritti) che in realtà è stata una fatica inutile.

Diversi sono gli elementi da ricercare in merito alla scadenza. Ovviamente se il bando non è già scaduto, bisogna capire quanto tempo si abbia a disposizione per compiere tutte le azioni connesse a quella domanda.

Ciò non basta, perché si può anche cercare di capire (nel bando stesso o in testi ad esso correlati) se vi siano altre possibili scadenze oppure no; esistono infatti alcuni bandi detti “aperti”, ovvero bandi che hanno, oltre ad una scadenza specifica, anche periodi di presentazione ripetuti nel tempo. Inoltre, bisogna capire se il bando considerato abbia una cadenza di uscita regolare e predefinita, che può variare o non essere definita in modo preciso. Pur essendo in ritardo per la scadenza imminente, è possibile già iniziare ad avviare il processo per la scadenza successiva, superando, di fatto, la pessima abitudine di fare sempre le cose all'ultimo minuto.

Bisogna infine cercare di essere **sempre informati sul bando su cui si focalizza il proprio interesse**; talvolta ci sono proroghe sulle scadenze di alcuni bandi o la creazione di progetti ponte, un modo per recuperare soldi già stanziati per quella specifica azione o area di intervento ma non spesi.

La seconda informazione fondamentale è l'eleggibilità dei soggetti proponenti: i bandi indicano quali siano gli organismi, pubblici o privati, che possono effettivamente partecipare.

All'interno dei progetti è possibile operare rivestendo ruoli organizzativi diversi; di seguito **viene riportata la terminologia più usata all'interno della progettazione in ambito europeo:**

Promotore: il soggetto che promuove, coordina, tiene le fila anche amministrative del progetto

Attuatore: colui che realizza le azioni o alcune di esse.

Partner: soggetti che collaborano o partecipano ad alcune azioni senza che queste da sole siano determinanti nella realizzazione del progetto complessivo.

I partner possono essere attivi, ovvero svolgere delle azioni, o passivi, ovvero essere coloro che svolgono alcune azioni specifiche. In alcuni casi *promotore e attuatore*

possono coincidere; in alcuni bandi devono essere obbligatoriamente diversi. Ad esempio alcuni bandi prevedono che il promotore sia un Ente Pubblico che, a sua volta, identifica sul territorio enti del terzo settore come enti attuatori delle azioni.

In questa fase, quindi, bisogna vedere cosa preveda il bando rispetto ai soggetti che possono presentare il progetto e quali requisiti debbano avere in merito alla forma giuridica.

Infine, questa analisi va collocata all'interno di una riflessione più ampia; in alcuni casi si trova un bando a cui non si può partecipare direttamente, ma che è lecito proporre ad altri enti, collaborando con essi per la presentazione e realizzazione.

Accertato che sia possibile partecipare al bando e che ci sia ancora il tempo necessario per presentarlo, dobbiamo prestare ancora attenzione ad alcune cose importanti.

Ogni bando definisce delle priorità di attenzione o delle linee esclusive e degli strumenti attuativi realizzabili. Ovvero un bando può definire che i progetti debbano occuparsi di un certo problema o che possano essere finanziati solo certi tipi di intervento o certi servizi.

Questa analisi è necessaria per capire se l'idea progettuale possa trovare una collocazione o se questo non sia il bando adatto, consentendo così di decidere se procedere nel lavoro o se tralasciare.

Infine, bisogna **cercare le informazioni relative ai destinatari.** È necessario quindi verificare se nel bando ci siano vincoli particolari rispetto ai destinatari del progetto, sapendo che esistono a grandi linee due possibili tipologie: i destinatari finali, anche detti beneficiari, e i destinatari intermedi. I beneficiari sono i soggetti cui è destinato il progetto, il gruppo target, cioè coloro che hanno la priorità assoluta rispetto a qualsiasi azione posta in essere; i destinatari intermedi sono quei soggetti che compiono azioni nei confronti dei beneficiari e che a loro volta sono destinatari di qualche azione progettuale.

2.2 I vincoli di cui tener conto

Ogni bando pone dei vincoli, mette dei limiti a ciò che è possibile chiedere e alle modalità di realizzazione del progetto stesso. È lecito dire che i **vincoli economici** sono di varia natura, alcuni relativi all'insieme dei progetti finanziabili ed altri specifici per la realizzazione del singolo progetto.

Quasi tutti i bandi definiscono in modo chiaro l'ammontare complessivo delle risorse economiche a disposizione per il finanziamento dei progetti che verranno ritenuti ammissibili; in molti casi vengono anche evidenziate le suddivisioni interne al budget complessivo.

La divisione può essere inoltre relativa alle aree territoriali. In altri casi, in modo aggiuntivo ai criteri territoriali o in modo unico, la suddivisione può essere fatta per tipologie di intervento o di enti che vi possono partecipare. Ma perché perdersi in mezzo ad una quantità di numeri e cifre non sempre facilmente comprensibili?

In primo luogo la lettura di questo dato facilita la comprensione dell'entità delle disponibilità finanziarie e di conseguenza avere una prima idea sull'orientamento, da parte dell'ente erogatore, verso quel tipo di area progettuale. Ma questo dato assume una rilevanza cruciale soprattutto se associato ad un altro dato: la quota massima richiedibile per ogni singolo progetto. Nella quasi totalità dei casi il bando prevede una cifra massima richiedibile e quindi finanziabile per il progetto. La cifra totale a disposizione divisa la quota massima richiedibile permette la comprensione di quanti progetti, nella ipotesi in cui tutte le domande chiedessero il massimo, potrebbero essere finanziati.

In base all'esperienza ed ad alcuni calcoli statistici, sulla media tra chi chiede il massimo e chi chiede cifre inferiori, è possibile ipotizzare il numero dei progetti potenzialmente finanziabili. Da questo esempio si capisce il perché dell'importanza di questo calcolo, apparentemente un po' laborioso: tale calcolo consente di valutare se sia opportuno presentare un progetto in un bando aperto a tutta l'Italia che prevedibilmente finanzia al massimo, ad esempio, 20 progetti.

Fatto questo calcolo preliminare è possibile analizzare i vincoli economici interni al progetto. Quasi tutti i bandi prevedono, anche se con livelli di dettaglio molto diversi tra loro, dei vincoli rispetto ai costi massimi ammissibili per le singole voci di costo. Si va dal massimo dettaglio degli FSE alla definizione di alcuni parametri generali di alcuni bandi; ad esempio vi possono essere dei limiti rispetto al costo di certe prestazioni, alcune tipologie di spesa non possono superare una data percentuale (es: i costi di progettazione non possono essere superiori al 5% del costo complessivo del progetto), certe spese sono riconoscibili solo a certe condizioni e così via, mentre alcuni costi possono non essere del tutto riconosciuti (es: acquisto di strumentazione informatica/didattica o ristrutturazione di immobili). È importante andare a verificare questi vincoli prima di iniziare a scrivere nel dettaglio il progetto perché alcuni parametri potrebbero non essere congruenti con l'idea progettuale. Spesso ad esempio uno dei vincoli è relativo alle spese per acquisto, affitto e ristrutturazione di beni immobili; se l'idea prevede la ristrutturazione di un immobile per realizzarvi un servizio, quel bando non sarà adatto e sarebbe quindi inutile proseguire nel lavoro di

progettazione.

Infine, un altro elemento oramai presente nella quasi totalità dei bandi, è il **“cofinanziamento”**.

La voce cofinanziamento, introdotta molti anni fa dai progetti europei ed ora presente anche in alcuni bandi di privati e di fondazioni, ha una sua logica precisa: l'ente finanzia il progetto a patto che il soggetto che lo realizza investa risorse proprie, economiche ed umane. La percentuale di cofinanziamento richiesto varia molto da bando a bando, a partire dalla tipologia di azione finanziabile e dalla collocazione territoriale del progetto: si va ad esempio dal 75% di alcuni bandi di formazione rivolti ai dipendenti delle imprese al 10% di alcuni bandi rivolti esclusivamente alle organizzazioni di volontariato.

La quota di cofinanziamento può essere composta da varie voci di costo del progetto, quali ad esempio il costo dei dipendenti coinvolti nel progetto, il costo presunto derivante dall'uso di proprie strutture e risorse, da risorse finanziarie proprie o di altri enti partner del progetto, da elargizioni destinate a tale scopo da parte di sponsor privati e molte altre ancora.

I vincoli economici non sono gli unici, poiché devono essere analizzati quali **vincoli temporali** sono posti dal bando.

La durata massima del progetto è il primo elemento da verificare; quasi sempre i bandi definiscono un tempo massimo entro cui il progetto dovrà essere realizzato. Conoscere questo dato permette di capire se l'orizzonte temporale previsto sia coerente con quanto espresso dal bando e/o se ridefinire altri confini, magari attraverso la scomposizione del progetto in sotto-progetti.

Altro dato da ricercare, anche se non sempre è espresso o è posto in modo chiaro e coerente è **la data entro cui il progetto deve terminare**. In alcuni casi la data di fine è in relazione alla effettiva data di inizio del progetto, coincidente con il momento di stipula dell'atto formale tra l'ente erogatore e l'ente realizzatore del progetto, mentre in altri la data è indipendente, ovvero è fissata a priori in un dato momento. Questa seconda modalità è estremamente problematica perché spesso, a causa dei ritardi burocratici nella approvazione e nella stipula della convenzione, il progetto riesce a partire molto a ridosso della data di scadenza; ciò costringe a realizzare in tempi molto compressi azioni previste in un modo completamente diverso.

Infine esistono altri piccoli vincoli da analizzare.

Il più delle volte **il bando prevede specifiche modalità di presentazione, che vanno rispettate, pena la non ammissibilità del progetto**. Tra queste si ricordano l'utilizzo dei formulari appositamente predisposti e i fac-simili della domanda di presentazione che prevedono la presenza di alcuni dati specifici. Bisogna poi **verificare la data entro cui va presentata la domanda**, controllando bene se venga considerata la data di spedizione o la data di arrivo; in alcuni casi il progetto deve arrivare entro e non oltre una certa data, indipendentemente dal mezzo con cui la domanda perviene e dalla data in cui è stata spedita.

Infine vale la pena **controllare se siano esplicitamente previste particolari procedure successive alla approvazione del progetto**. Non si sa ancora in questa

fase se il progetto verrà approvato, ma vale la pena sapere quali vincoli siano previsti nel caso di una sua realizzazione.

2.3 I “Funding Scheme” del VII Programma Quadro

L’invito a presentare proposte nell’ambito del Settimo Programma Quadro di azioni comunitarie e ricerca, sviluppo tecnologico e dimostrazione 2007- 2013 dettaglia, accanto ad ogni tematica, il tipo di schema di finanziamento da utilizzare nell’implementazione del progetto e il budget relativo. I principali schemi di finanziamento sono:

1. **Progetti Collaborativi (CP)**
2. **Azioni di Coordinamento e di supporto (CSA)**
3. **Reti di Eccellenza (NoE).**

I Progetti collaborativi devono essere presentati da un partenariato composto almeno da tre persone giuridiche provenienti da diversi Stati Membri o Paesi Associati. I progetti devono sviluppare nuova conoscenza, nuove tecnologie, nuovi prodotti e favorire la coordinazione scientifica. È inoltre possibile realizzare attività di dimostrazione ed altre attività comuni direttamente collegate al progetto. Questo schema di finanziamento prevede due tipi di progetti:

- a) small or medium – scale focused research actions
- b) large scale integrating projects.

Nei primi rientrano progetti di ricerca di piccola o media scala e mirano a individuare un obiettivo specifico utilizzando un approccio molto focalizzato e caratterizzati da un piano di lavoro generale fisso. Possono includere, inoltre, anche attività legate all’innovazione con particolare riferimento alla gestione della conoscenza prodotta e alla protezione della proprietà intellettuale. Il contenuto consiste in uno dei seguenti argomenti o nella combinazione di entrambi: progetto di ricerca e di sviluppo tecnologico demandato a generare nuova conoscenza, progetto dimostrativo demandato a dimostrare le potenzialità economiche di nuove tecnologie che non possono essere direttamente commercializzate.

Nei secondi rientrano azioni di ampio raggio, che includono un’integrazione di attività riguardanti questioni multiple e che si propongono di raggiungere un obiettivo definito. Il contenuto consiste in uno dei seguenti argomenti o nella combinazione di uno dei seguenti punti: ricerca e sviluppo finalizzati agli obiettivi da raggiungere a livello scientifico e tecnologico e di carattere multidisciplinare, progetto dimostrativo demandato a dimostrare la potenzialità economica di nuove tecnologie ma che non possono essere direttamente commercializzate, attività innovative rivolte alla protezione e disseminazione della conoscenza, studi socio-economici sull’impatto di quella determinata conoscenza, formazione dei ricercatori e di altre figure come

manager di ricerca, dirigenti d'azienda e utilizzatori potenziali delle conoscenze prodotte dal progetto, attività di “project management activities”.

Le Azioni di Coordinamento e di supporto possono essere di due tipi:

1. **Co-ordinating**, si tratta di azioni volte a coordinare la ricerca o le politiche di ricerca attraverso attività di messa in rete, di coordinamento e di disseminazione. Il partenariato deve essere composto da almeno tre persone giuridiche provenienti da due diversi Stati Membri o Paesi Associati, generalmente le azioni di coordinamento hanno una durata che varia dai 24 ai 48 mesi.
2. **Supporting**, si tratta di azioni volte a supportare l'implementazione dei Programmi Quadro e la preparazione della ricerca e dello sviluppo europeo per il futuro, a sviluppare sinergie con altre politiche e incoraggiare la partecipazione delle PMI, delle organizzazioni della società civile, di piccoli team di ricerca e dei centri di ricerca di recente costituzione. Le proposte devono essere presentate da una o più persone giuridiche. La durata può variare da pochi mesi a due anni.

Per quanto riguarda le **Reti di Eccellenza** le proposte devono essere presentate da un partenariato composto almeno da tre persone giuridiche provenienti da diversi Stati Membri o Paesi Associati. Le reti devono sviluppare un'integrazione duratura delle attività di ricerca e delle competenze dei partecipanti, al fine di creare un centro di ricerca europeo virtuale in un campo specifico, attraverso l'implementazione di un “Programma congiunto di attività”.

2.4 Nei panni di chi valuterà e la “trappola formulario”

Quale è l'ultimo passaggio dopo aver accertato che il bando in questione possa avere una certa attinenza con l'idea sviluppata, che si abbiano tutti i requisiti per parteciparvi e che si abbia analizzato attentamente tutti i vincoli ed i limiti posti dal bando in questione?

Bisogna capire in base a quali criteri verrà valutato il nostro progetto.

Una prima attenzione generale è quella di non dare nulla per scontato. Troppo spesso quando si scrive un progetto si dà per scontato un'infinità di cose che si rileveranno poi decisive per la valutazione dello stesso. Si dovrebbe applicare la stessa regola generale che viene usata quando si scrive un qualsiasi altro testo: **non presupporre che quello che si pensa lo pensino anche gli altri**, che quello di cui si è a conoscenza sia conosciuto anche dagli altri. Ciò significa uscire da se stessi per mettersi nei panni di qualcun altro che, nel caso particolare della valutazione dei progetti, è uno sconosciuto non sappiamo neanche chi sia, che grado di dimestichezza abbia con quanto si sta trattando e che orientamenti abbia sul tema in questione.

Spesso una parte del formulario chiede di giustificare il progetto, di evidenziare quali siano gli elementi che lo rendono necessario. Bisogna allora fornire, per giustificare il progetto, dati verificabili, letture complesse ed articolate della realtà e dei fenomeni di cui ci si vuole occupare; **bisogna rendere il più chiaro e “dimostrato” possibile il perché della necessità di realizzare proprio quella idea che si intende portare a termine.**

Non esistono delle cose di per sé necessarie o oggettivamente valide.

Per fare alcuni esempi: un Centro di Aggregazione può avere un senso in un territorio e averne nessuno in un altro; un progetto di connessione tra le persone e di trasporto assistito può essere fondamentale in un contesto rurale con scarsi o difficoltosi sistemi di comunicazione ma non avere alcuna utilità in ambiente urbanizzato. Sono dettagli che forse sfuggono, perché la rappresentazione del mondo è legata alla propria storia; si tratta in ogni caso di variabili di cui bisogna tener conto, poiché rischiano di invalidare il progetto, nel caso in cui non si sia stati chiari nel rendere questa rappresentazione comprensibile.

Un buon modo per verificare quanto il proprio progetto sia effettivamente comprensibile agli occhi di terzi è quello di farlo leggere ad una terza persona, competente sul tema, ma non direttamente coinvolta nel processo. È meglio ricevere critiche e giudizi negativi in fase di stesura che in fase di valutazione da parte della commissione; si avrà comunque tempo e modo per migliorare quanto si sta facendo.

Oltre a cercare di rendere il progetto comprensibile a chi lo leggerà e lo valuterà, bisogna comprendere come, attraverso cioè quali criteri e modalità, verrà valutato il lavoro.

In alcuni casi i criteri di valutazione sono esplicitati in modo dettagliato: nel bando stesso sono riportate le schede di valutazione del progetto riportando le singole voci che verranno valutate ed i criteri con i quali verranno attribuiti i punteggi. In altri casi

invece vengono definite le aree che verranno sottoposte a valutazione ed i criteri di massima con cui verranno misurate. In altri casi ancora vengono definite le priorità e le caratteristiche secondo cui verranno valutati i progetti.

Esistono poi una infinita serie di elementi che diventano fondamentali al fine della valutazione del progetto. Bisogna imparare ad evidenziare, ed in alcuni casi si potrebbe a ragione dire a “scovare”, elementi che possono fare la differenza nell’approvazione del progetto. Proprio per questo esiste un ampio dibattito sul tipo di esplicitazione dei criteri e delle modalità di valutazione nei bandi progettuali. Maggiore è il dettaglio, maggiore è il rischio che i progetti vengano scritti solo ad arte rispetto ai criteri di valutazione, aumentando la proliferazione di quella già ampia schiera di progetti scritti solo per ottenere un finanziamento, ma che dietro non hanno alcuna sostanza. D’altra parte minore è il dettaglio e l’esplicitazione dei criteri, maggiore è il rischio di valutazione soggettiva da parte dei commissari ed il rischio di eventuali manipolazioni, non lasciando alcuna possibilità di controllo su quanto è stato fatto in sede di valutazione.

Con tutte queste premure, ci si può accingere all’ultimo compito: stendere la versione finale del progetto e compilare il **formulario**.

Il formulario ha una logica finalizzata alla valutazione, da parte di soggetti terzi, del progetto e si gioca su una raccolta di dati descrittivi sintetici e quantitativi. Dal punto di vista dell’estensore del bando, che ha anche il compito di valutare le proposte, questo modo di procedere è perfetto e coerente:

1. permette di indirizzare le risposte su ciò che interessa;
2. permette di omogeneizzare il metodo espositivo rendendo il compito di analisi più veloce e garantendo la possibilità di comparazione tra i diversi progetti che arrivano;
3. in alcuni casi permette anche di rendere automatiche alcune procedure attraverso l’informatizzazione del formulario stesso.

Una logica quindi non necessariamente legata alla comprensione ed alla realizzazione del processo progettuale nel suo complesso, ma atta ad evidenziare quegli aspetti ritenuti fondamentali da parte di chi ha istituito quel bando.

È necessario quindi capire se ed in che modo il formulario consenta di esprimere tutta la complessità e l’articolazione del progetto, in modo da riuscire a rendere comprensibile ciò che si ha in mente attraverso l’uso di questo strumento il più delle volte obbligatorio. È possibile anche allegare un progetto dettagliato, scritto con modalità proprie e non vincolate, ma attenzione perché non è detto che verrà letto da chi valuterà il progetto; allegare un progetto dettagliato e maggiormente esecutivo di quanto il formulario consenta, aiuta a far capire lo spessore del progetto, ma non si affidi a questa aggiunta la vera essenza dello stesso, ad esempio mal compilando il formulario. Il progetto allegato, essendo identificato da tale attributo, va trattato secondo ciò che esso rappresenta.

Chi ha una certa esperienza sa quanto spesso siano limitanti i formulari: chiedono contenuti ed aspetti che potrebbero sembrare irrilevanti, trascurandone altri più

importanti, sono strutturati con logiche diverse da quelle con cui è stato redatto il progetto ed il più delle volte non permettono neanche quel minimo di diversificazione grafica che consente di rendere il tutto più leggibile. Nonostante questo bisogna imparare ad utilizzare questo strumento cercando di trarne il meglio possibile, nonché a navigare tra riquadri, codici e schemi riassuntivi senza che questi distruggano la creatività e la natura stessa del progetto.

I formulari, se mal interpretati come strumenti di lavoro, rischiano di essere delle vere e proprie trappole subdole, di cui inizialmente non ci si accorge ma che provocano nel lungo periodo danni molto forti.

Il processo logico, come già è stato espresso, prevederebbe la stesura di un progetto e poi la compilazione del formulario. Ma in realtà quanti lo fanno? Quanti enti hanno il tempo e si possono permettere “il lusso” o hanno le risorse per fare questi passaggi in modo coerente? E quante volte si viene a sapere di bandi oramai troppo tardi? E quante volte, presi dalle mille altre cose “più importanti e più urgenti”, si rimanda il tutto?

Il formulario rischia così di diventare la “tomba” del pensare per progetti. Si mettono in sequenza azioni, nomi, fasi, costi senza cercare di costruire prima un senso globale a tutto il pensiero progettuale. In aggiunta vi è un ulteriore, ed assolutamente non trascurabile problema: il progetto, se viene approvato deve essere pianificato e realizzato; ed alle volte ci si trova a dover ripensare tutto perché la logica del formulario non ha nulla a che vedere con la realtà.

Questi aspetti non devono scoraggiare e confondere, anzi, proprio a partire da questi rischi, si deve sviluppare ulteriormente la logica del “lavoro per progetti”.

3. ASPETTI CONTRATTUALI

Nella fase di stipula dei contratti si sottoscrivono:

- il contratto con la Commissione Europea o il Form A di Aadesione;
- il Consortium Agreement;
- altri contratti “collegati” e “accordi precontrattuali”.

È possibile che in alcuni casi sia necessario sottoscrivere i contratti collegati e gli accordi precontrattuali già in fase di proposta, mentre il Grant Agreement o il Form A intervengono solo in fase di negoziazione.

In tale capitolo saranno illustrate le suddette forme contrattuali dando rilievo ai vari diritti ed obblighi dei contraenti.

3.1 La responsabilità del Coordinatore

Sul piano definitorio, **il coordinatore è colui che svolge la funzione di mandatario**

(con rappresentanza) di altri soggetti contraenti nei confronti della Commissione Europea, committente dell'attività co-finanziata. E', in altre parole, l'unica interfaccia tra l'insieme dei soggetti proponenti e la Commissione Europea.

Solitamente il coordinatore è anche *team leader*, cioè il *primus inter pares* tra i soggetti che partecipano al progetto, che assume, però un ruolo di coordinamento. A volte, il coordinatore - distinguendosi in tal modo dal *team leader* - svolge solo una funzione di carattere amministrativo che può spingersi fino alla realizzazione di una vera e propria attività di organizzazione del *networking* posto in essere. Egli si occuperà, pertanto

1. della trasmissione delle informazioni sulle attività in corso dai vari partners alla Commissione Europea;
2. provvederà a riscuotere i contributi dalla UE e a distribuirli ai partners;
3. curerà la registrazione contabile delle spese sostenute;
4. effettuerà il controllo sul regolare adempimento dei compiti assegnati ai partner.

E' possibile pensare (ma non è consigliabile) ad un coordinatore del progetto (*team leader*) appartenente ad uno dei Paesi eleggibili e ad un altro soggetto, appartenente ad altro Paese, che si faccia carico di tutti gli aspetti organizzativi/amministrativi (il coordinatore vero e proprio).

Il coordinatore, in veste di mandatario, ha l'obbligo di rappresentare ciascun partner progettuale nei rapporti con il committente. Tecnicamente, il mandato conferito al coordinatore "è speciale, con rappresentanza, collettivo, a titolo oneroso e nell'interesse dello stesso mandatario".

Il mandato con rappresentanza consente la trasferibilità automatica degli effetti giuridici, in capo ai soggetti mandanti, di tutti gli atti che il mandatario compie nei limiti del mandato. Il rapporto mandatario/mandante comporta anche una responsabilità solidale dal lato passivo, il che significa che, di tutti gli obblighi assunti dal mandatario nella propria attività, risponde non egli solo ma unitamente a tutti coloro che gli hanno conferito, con procura speciale, il potere rappresentativo suddetto. Infine, trattandosi di un mandato a titolo oneroso, il coordinatore/mandatario avrà diritto al rimborso delle spese sostenute per l'attività di coordinamento, nonché delle perdite che abbia subito in occasione della sua gestione sempre che esse non siano dovute a negligenza o imprudenza ad esso imputabile.

Il coordinatore sarà l'unico componente del network ad avere rapporti con Bruxelles: trasmetterà e riceverà le dichiarazioni contrattuali sue proprie e dei vari partners, consegnerà alla Commissione le relazioni ed i rendiconti, avrà funzioni informative sia nei riguardi della Commissione che dei suoi partners, riscuoterà le somme dalla Commissione e le trasferirà in tempi brevi agli altri contraenti. E' proprio l'onerosità che contraddistingue il contratto di mandato a rendere più stringente il ruolo e l'adempimento degli obblighi, in capo al coordinatore. Detti obblighi saranno ben delineati non solo nel *consortium agreement* (con effetti precipui sui rapporti con i partners) ma anche nel contratto con la Commissione (con riferimento, nello

specifico, proprio ai rapporti con quest'ultima).

Maggiore sarà la cura con cui le parti formeranno gli atti di cui sopra, minore sarà la discrezionalità in capo alla figura del coordinatore. In ogni caso, sia la disciplina civilistica belga che quella del nostro Paese, prescrive l'obbligo di rendiconto in capo al mandatario.

Il coordinatore non assumerà, nei confronti dei partners, il primato gerarchico ma una sorta di sovraordinazione tra pari. In altre parole, ogni decisione dovrà essere presa da tutti i contraenti, all'unanimità. E' fatto salvo, tuttavia, il potere riconosciuto al coordinatore di assumere decisioni urgenti e indifferibili le quali dovranno essere quindi ratificate (anche tacitamente, con attribuzione di significatività al silenzio che acquista - in tal modo - valenza giuridica autonoma) da tutti gli altri componenti del *network*. Tale è la disciplina applicabile in caso di assenza di specifiche disposizioni nel corpo del *consortium agreement* nel quale, in ipotesi ed *ex adverso*, le parti potranno – nell'ambito della propria autonomia regolamentare – conferire al coordinatore ampi poteri (anche di tipo gerarchico), il diritto di veto, un maggior peso nella decisione oppure il ruolo di presidente di un vero e proprio organo collegiale che operi sulla base del principio maggioritario.

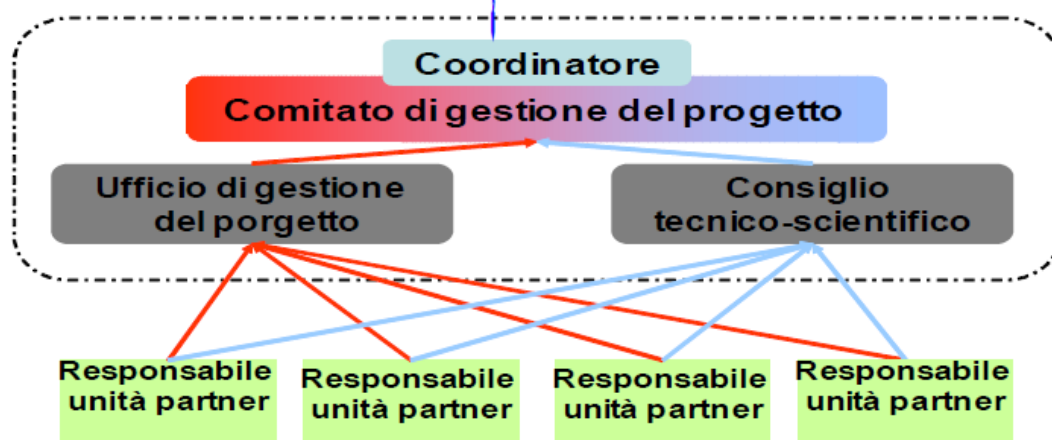
Il contratto di mandato sarà inserito nel corpo del *consortium agreement* e la scelta del coordinatore è condizionata all'approvazione della Commissione che può non accettare la nomina (ciò può avvenire nel caso in cui, ad esempio, la struttura organizzativa messa in piedi dal coordinatore non appaia sufficiente a garantire la corretta gestione finanziaria e amministrativa del progetto: in casi simili, la Commissione, nei precedenti Programmi Quadro, è giunta a consigliare la scissione del coordinamento scientifico da quello amministrativo).

Una volta conferito il ruolo di coordinatore ad uno dei partners questo potrà essere in seguito revocato dalla stessa Commissione (per inadempimento apprezzabile delle obbligazioni assunte) o dagli stessi partners. In quest'ultimo caso, però, la revoca potrà avvenire solo per giusta causa (inadempimento grave) stante il carattere dello stesso mandato, conferito, lo ricordiamo, anche nell'interesse del mandatario. Potrebbe anche verificarsi l'ipotesi di una revoca di una parte dei mandanti ad opera del mandatario. La revoca sarà sottoposta all'attenzione della stessa Commissione che, potrà, eventualmente, anche risolvere il contratto, una volta che accerti il contrasto insanabile tra i contraenti e l'impossibilità di una proficua continuazione del rapporto contrattuale tra le parti. Il coordinatore potrà anche, in ipotesi, recedere volontariamente dal contratto ma, qualora non ricorra una giusta causa, potrà essere chiamato a risarcire i danni a beneficio dei mandanti.

E' opportuno dotarsi di una forte struttura organizzativa dedicata anche mediante il reperimento sul mercato di quelle professionalità di cui non si dispone all'interno della propria struttura organizzativa.

Di seguito è riportato un possibile modello di gestione – Progetti integrati.

Possibile modello di gestione - Progetti Integrati



I progetti integrati richiedono necessariamente un'ampia partecipazione di diversi soggetti.

Ciascuna iniziativa prevista nel progetto deve mobilitare una significativa massa di risorse fisiche, umane e finanziarie. Oltre alle attività volte specificamente alla produzione dei risultati tangibili del progetto, devono necessariamente esservi anche attività di diversa natura, come azioni di sviluppo tecnologico, analisi di mercato e studi economico-sociali, testing, dimostrazione, disseminazione dell'innovazione, adeguamento delle infrastrutture e delle metodologie d'azione, rinnovo delle prassi gestionali e così via. In un simile contesto, il ruolo e l'impegno del coordinatore diviene altamente critico.

Una delle principali e più rilevanti voci di spesa sarà proprio quella relativa alla gestione della partnership. Il coordinatore dovrà garantire la coesione tecnica ed organizzativa tra i membri di tutti i livelli, predisporre il patto consortile e vigilare sulla sua regolare attuazione, amministrare le questioni contrattuali, finanziarie e procedurali legate all'erogazione dei fondi comunitari.

Nel modello ipotizzato – che tiene conto del fatto che la qualità ed il livello di competenza della struttura di gestione del progetto assumono un'importanza critica per il successo, nella fase di selezione delle proposte, della richiesta di sostegno finanziario – il coordinatore presiederà un board (che abbiamo chiamato 'Comitato di gestione del progetto') con il compito di assumere tutte le decisioni 'strategiche' legate alle attività previste dalla proposta progettuale approvata.

Probabilmente la più delicata tra le attività del coordinatore è la reportistica. Quest'ultimo deve trasmettere – ogni anno – alla Commissione Europea un rapporto relativo alle attività svolte nei dodici mesi precedenti ed un piano di lavoro per i successivi diciotto mesi.

La relazione deve contenere:

- resoconto delle attività eseguite da tutti i partners

- descrizione dei risultati raggiunti in stretta aderenza agli obiettivi perseguiti
- presentazione dello stato di avanzamento rispetto ai punti chiave descritti nel piano di lavoro
- descrizione delle criticità riscontrate e delle misure correttive adottate
- illustrazione delle azioni complementari realizzate dalla partnership
- dichiarazione, certificata da un revisore indipendente, quando espressamente richiesto dal bando.

3.2 Il contratto con la Commissione

Il contratto con la Commissione fissa i diritti e gli obblighi dei partecipanti ed, in particolare le disposizioni per:

- 1. l'aggiornamento dei suoi obiettivi**
- 2. le variazioni della composizione del consorzio**
- 3. il versamento del contributo finanziario della Comunità**
- 4. le condizioni di ammissibilità delle spese necessarie, nonché le regole di diffusione e di valorizzazione.**

Il contratto stipulato tra la Commissione e tutti i partecipanti a un'azione si perfeziona con la firma della Commissione e del coordinatore. Gli altri partecipanti indicati nel contratto vi aderiscono secondo le modalità da esso previste e diventano titolari dei diritti e degli obblighi spettanti ai partecipanti. Ogni partecipante che aderisce ad un'azione indiretta in corso, aderisce al contratto e diviene titolare, nei confronti della Comunità, dei diritti e degli obblighi spettanti ai partecipanti.

La negoziazione con la Commissione può riguardare qualsiasi aspetto della proposta sulla base dei commenti degli esperti indipendenti e di ogni altra eventuale questione presa in considerazione durante l'elaborazione della graduatoria finale. Inoltre, gli aspetti possono includere revisioni del programma di lavoro e aggiustamenti ad esso risultanti dalla valutazione o da altre richieste della Commissione.

Il contratto stabilisce diritti e obblighi di tutti i partecipanti. Tutti i contratti sono basati su un contratto tipo standard che presenta la seguente struttura:

- Contratto tipo che fissa la composizione ed evoluzione del consorzio, l'entrata in vigore e la durata del progetto, contributo comunitario, modalità di rapporto dei pagamenti e clausole speciali.
- Descrizione generale del lavoro
- Condizioni Generali: realizzazione del progetto, indicazioni finanziarie e diritti di proprietà intellettuale

Per qualsiasi modifica del consorzio, che avvenga nel corso del progetto, il contratto dovrà essere emendato.

Il corpo del contratto viene sottoscritto dalla Commissione e dal Coordinatore del progetto e contiene gli elementi essenziali del progetto, quali la durata, la decorrenza, l'entità di finanziamento, le condizioni di pagamento, le scadenze relative ai pagamenti, alla rendicontazione e alla consegna delle relazioni; come pure le norme sulla legge regolatrice del contratto e sulle procedure concernenti le ipotesi di

controversie fra i partecipanti; il corpo del contratto può essere modificato o integrato in alcune norme, quali quelle sulle modalità di rendicontazione, mediante l'inserimento di alcune clausole, denominate "special clauses", indicate in un apposito elenco pubblicato dalla Commissione.

3.3 I contratti collegati

Il Consortium Agreement è un accordo tra i partecipanti ad un'azione indiretta; la Commissione Europea non è parte dell'accordo e non svolge alcun ruolo nella scelta effettuata dalle parti, delle clausole ritenute appropriate alla natura e allo scopo della collaborazione e degli interessi considerati.

Check list relativa alle materie che devono essere regolate nel CA:

INFORMAZIONI GENERALI

Identificazione delle parti – Nel Consortium Agreement occorre specificare il contratto di riferimento con la Commissione, la lista dei partner con l'indicazione del legale rappresentante e della sede legale. E' opportuno accertarsi, in particolare, che i firmatari del CA abbiano la facoltà di impegnare l'organizzazione di appartenenza. Tale controllo va esteso ai poteri di tutti coloro che rappresentano i partner.

Lista dei componenti dello staff - La CE consiglia di indicare i nominativi di coloro che lavoreranno al progetto soprattutto per rafforzare l'obbligo di segretezza. Tale indicazione, inoltre, è utile all'atto di rendicontare i costi del personale.

Terzi che mettono a disposizione risorse – Nel caso in cui si utilizzino le risorse di soggetti terzi, è opportuno indicarne il tipo e l'uso che se ne fa. Anche in questo caso è meglio indicare le relative informazioni in un allegato.

PREAMBOLO

Ragioni della stipula dell'accordo – Il CA dovrebbe contenere la descrizione delle attività svolte precedentemente alla stipula del contratto con la CE. Una delle ragioni per tale descrizione è l'opportunità di vincolare i partner alle dichiarazioni rese prima della stipula del contratto, in modo da far valere la cosiddetta "responsabilità precontrattuale".

Definizione delle espressioni utilizzate – La check list richiede che nel caso CA siano definite le espressioni utilizzate. Si consiglia di definire soltanto le espressioni il cui significato non è contenuto nel contratto con la CE o nelle fonti giuridiche.

OGGETTO

Attività da compiere – L’oggetto del CA è la specificazione degli obblighi e dei diritti dei partecipanti sui contenuti del contratto con la CE.

Inizio e durata dell’efficacia – Occorre indicare la data di inizio e di conclusione del CA. Secondo quanto già detto nell’introduzione, è opportuno che il CA o almeno un suo preliminare entri in vigore già nella fase di redazione della proposta. Il CA, anche se preceduto da un preliminare, dovrebbe avere una durata superiore alla durata del contratto con la CE. Infatti in esso sono disciplinate materie, come quelle riguardanti la segretezza e la proprietà industriale che hanno una rilevanza anche successiva alla fine del contratto con la CE.

REGOLE TECNICHE

Contributo tecnico delle parti – Precisa definizione delle attività dei partner e collegamenti tra le attività dei partner.

Risorse tecniche messe a disposizione – Risorse umane, attrezzatura, informazioni (luogo, linguaggio etc.)

Limiti di impegno tecnico – I limiti di impegno delle risorse non dovrebbero essere basati su risultati, ma espressi in quantità di impegno

Procedure di modifica

Regole in caso di non adempimento

REGOLE ORGANIZZATIVE

Organi direttivi (decisionali, amministrativi, tecnici) – Il CA è un contratto di durata, plurisoggettivo e con comunione di scopo. Tra le conseguenze più importanti di tali caratteristiche vi è l’individuazione di chi prende le decisioni comuni, durante l’intero svolgimento del rapporto contrattuale. Di solito le decisioni sono affidate ad organi, composti dai rappresentanti dei partner. Una chiara definizione degli organi di governo, delle loro funzioni, composizione, funzionamento permetterà una gestione agile. Solitamente si distinguono tra organi decisionali, gestionali, tecnici e consultivi.

La presenza di tutti questi organi è facoltativa e dipende dalla dimensione e dalla tipologia dei progetti.

Coordinamento degli organi – Qualora ci siano più organi, è opportuno introdurre strumenti di coordinamento.

Modifiche dell’Agreement – Occorre stabilire le regole per la modifica delle varie disposizioni del CA. Un ruolo importante, a tale proposito, potrebbe essere svolta dall’organo decisionale.

REGOLE FINANZIARIE

Piano finanziario – Stima dettagliata dei costi, allocazione del contributo europeo, finanziamenti di terzi, budget e modulistica (è utile allegare al CA un documento che stabilisce la distribuzione dei finanziamenti tra partner e il calendario dei pagamenti).

Pagamenti – Spese comuni, modalità di pagamento, termini, divisa, costi di

pagamento, tributi, interessi, identificazione dei costi del management.

Audit delle spese – Modalità di rendicontazione e controllo delle spese e certificazione audit, ossia è opportuno fissare regole uniformi per la rendicontazione e la certificazione.

REGOLE SULLA PROPRIETA' INTELLETTUALE E INDUSTRIALE

Segretezza – Limiti all'obbligo: informazioni già conosciute, pubbliche e di terzi.

Proprietà dei risultati, proprietà comune e casi problematici- La check list consiglia di dettare regole nelle ipotesi più problematiche, come quella in cui le conoscenze prodotte appartengano a più partner. Occorre a tal proposito stabilire delle regole di sfruttamento, come per esempio, la ripartizione per territori.

Accesso – Regole per l'accesso: oggetto, limitazioni e corrispettivo.

Protezione dei risultati – Bisogna stabilire chi protegge i risultati progettuali.

Sfruttamento – Occorre stabilire regole per lo sfruttamento commerciale dei risultati.

Diffusione e pubblicazione – Si potrebbe ricordare che la pubblicazione di informazioni inerenti il progetto devono specificare che il progetto è stato realizzato con il contributo della Commissione e che la Stessa non è responsabile per l'uso fatto da terzi delle informazioni inerenti il progetto. Il divieto alla pubblicazione potrebbe essere esteso anche oltre la scadenza del contratto, qualora la disseminazione della conoscenza comporti effetti negativi sulla protezione della stessa.

Sub licenze e Pre-existing Know-how escluso dal contratto – E' importante stabilire quali conoscenze preesistenti al progetto sono utilizzate nel progetto e quali sono escluse dall'accesso degli altri partner.

REGOLE LEGALI

Forma legale – Quale forma legale viene data al CA.

Fine del contratto e sanzioni contrattuali.

Legge applicabile e giudice competente – Legge nazionale e codificazioni private.

Distacco personale – La check list prevede che, nel caso in cui si verifichi il distacco del personale da un partner ad un altro, siano specificate le regole di detto distacco.

Sottoscrizione del contratto – Il CA deve essere sottoscritto da chi ha la rappresentanza negoziale del partner. La check list richiede che vengano forniti gli indirizzi per le comunicazioni tra partner.

Final Clauses – Il CA contiene diverse clausole che chiudono il testo e che sono spesso caratteristiche dei contratti internazionali come per esempio: Entire agreement (con questa si afferma che il CA sostituisce tutti gli altri accordi fino a quel momento presi), Severability (se una o più clausole sono invalide comunque il CA rimane valido per quanto riguarda le restanti clausole), Counterparts (si stabilisce il numero delle copie in cui è scritto il CA), Assignment (si prevede il divieto di cedere a terzi gli obblighi derivanti dal CA).

Il Subcontratto è il contratto stipulato da un partecipante al progetto con un soggetto terzo (subcontraente), per l'esecuzione di attività nell'ambito del progetto. Di norma, la partecipazione ad un progetto in veste di subcontraente non consente il riconoscimento di diritti di proprietà sui risultati. Il Grant agreement prende in considerazione dipendenti, collaboratori, fornitori di beni e servizi ed affiliati. Le regole generali sono: divieto di assumere obblighi in contrasto con il contratto, esclusione di ogni pretesa nei confronti della Commissione, estensione degli obblighi dei contraenti ai terzi (controlli della Commissione e della Corte dei Conti, comunicazione alla Commissione dei dati necessari per la valutazione, informazioni da fornire agli Stati Membri o agli Stati Associati, rispetto delle procedure di comunicazione e autorizzazione per la Commissione di pubblicare alcuni dati sui beneficiari, trattamento dei dati personali, disciplina sulla eleggibilità dei costi, audit e controlli finanziari), rispetto dei principi in materia di pubblici contratti (motivazione, trasparenza, parità di trattamento e divieto di conflitto di interessi).

Il beneficiario può usare risorse che sono rese disponibili da un terzo per svolgere la sua parte del lavoro in due modi:

- 1) Le terze parti mettono a disposizione risorse per i beneficiari
- 2) Le terze parti svolgono una parte del progetto.

Nel primo caso le ipotesi sono:

- Soggetti collettivi che utilizzano le risorse dei propri associati
- Altri casi, per esempio un istituto di ricerca che svolge la sua ricerca con un dottorando di un'università.

Nel secondo caso le ipotesi sono:

- Soggetti collettivi (associazioni, società, consorzi)
- Affiliati, ovvero soggetti terzi sottoposti al controllo, di fatto o di diritto, diretto o indiretto, di un beneficiario o che sono assoggettati allo stesso controllo di beneficiari.

Allegati

1. Programma del Corso Base
2. Programma del Corso Intermedio
3. Programma del Corso Avanzato
4. Guide for Applicants - General part - Research for the benefit of specific groups (in particular SMEs), FP7-SME-2013 Activity 2.1: Research for SMEs - Call 6 -Activity 2.2: Research for SME-AGs - Call 5, Inglese, 31 pag
5. Guide for Applicants - Research for the benefit of specific groups (in particular SMEs) - Annexes, specific to call: FP7-SME-2013 Activity 2.2: Research for the Benefit of SME Associations -Call 5, Inglese, 47 pag
6. Guide to Financial Issues relating to FP7 Indirect Actions, Inglese, 112 pag

CORSO DI EUROPROGETTAZIONE - Livello I

Mattino

9.30 REGISTRAZIONE

09.45 ELEMENTI INTRODUTTIVI

1. Introduzione ai programmi di finanziamento europei su Efficienza energetica in Edilizia e Mobilità sostenibile
2. Criteri generali di progettazione:
 - Definizione dell'idea ("concept and objectives")
 - Individuazione del Bando
3. Formazione del Consorzio
4. Redazione della proposta

Pomeriggio

13.45 Working Lunch - Prima sessione incontri bilaterali con i relatori (su prenotazione)

14.15

1. Costruzione del Budget
2. Il processo di Valutazione
3. Simulazione di una proposta progettuale con i partecipanti

15.00 - 15.30

Seconda Sessione incontri Bilaterali con i relatori (su prenotazione)



CORSO DI EUROPROGETTAZIONE - Livello 2

Mattino

9.30 REGISTRAZIONE

09.45 ELEMENTI INTRODUTTIVI

1. Dalla registrazione al PIC: come scrivere le lettere di supporto (LOS) e di intenti (LOI)
2. Come presentare la Capacità tecnica e finanziaria nel caso in cui il Bando lo richieda (full-time Staff, revenues e balance sheet)
3. La Convenzione di finanziamento (“Grant agreement”)
4. Quali strategia adottare in caso di perdita o di prima bocciatura su un singolo Bando o Programma
5. Simulazione di una proposta progettuale con i partecipanti

Pomeriggio

13.45 Working Lunch - Prima sessione incontri bilaterali con i relatori (su prenotazione)

14.15

1. Come elaborare un Accordo di partenariato (“Consortium agreement”)
2. Come espletare se richiesta dal Bando, le procedure di certificazione delle spese (come ad es. per programmi Ten, Interreg, CIP, etc)

17.30 – 18.30

Seconda Sessione incontri Bilaterali con i relatori (su prenotazione)



CORSO DI EUROPROGETTAZIONE - Livello 3

Mattino

9.30 REGISTRAZIONE

09.45 ELEMENTI INTRODUTTIVI

1. Come si gestisce un progetto approvato
 - Strumenti di collaborazione on line per la gestione di consorzi
2. Come si modifica il budget durante la vita del progetto
3. Come si gestisce l'eliminazione o la sostituzione di un partner
 - Per inadempienza
 - Per questioni finanziarie
 - Per incapacità tecnica
4. Come si struttura e si gestisce un'Analisi del Rischio ("Risk and Contingency plan")
5. Come si prepara un Piano di Disseminazione e della continuazione del progetto dopo il termine del finanziamento)Dissemination and Exploitation plan")

6. Pomeriggio

7. **13.45 Working Lunch -**
Prima sessione incontri bilaterali con i relatori(su prenotazione) 34

14.15

1. Come si gestisce la proprietà intellettuale dei risultati ("IPR, Intellectual Property rights")
2. Come si gestiscono i problemi di confidenzialità e di sicurezza delle informazioni ("Confidentiality and data safety")
3. Simulazione di una proposta progettuale con i partecipanti

17.30 – 18.30

Seconda Sessione incontri Bilaterali con i relatori (su prenotazione)

