

**TECNICHE DI REDAZIONE E GESTIONE DEI PROGETTI:
STRUMENTI FINANZIARI E CRITERI DI GESTIONE**

Arianna Gargione 15/06/2023

Funzionario esperto PNRR- Comune di Salerno 2021-2022

ariannagargione@gmail.com

SOMMARIO

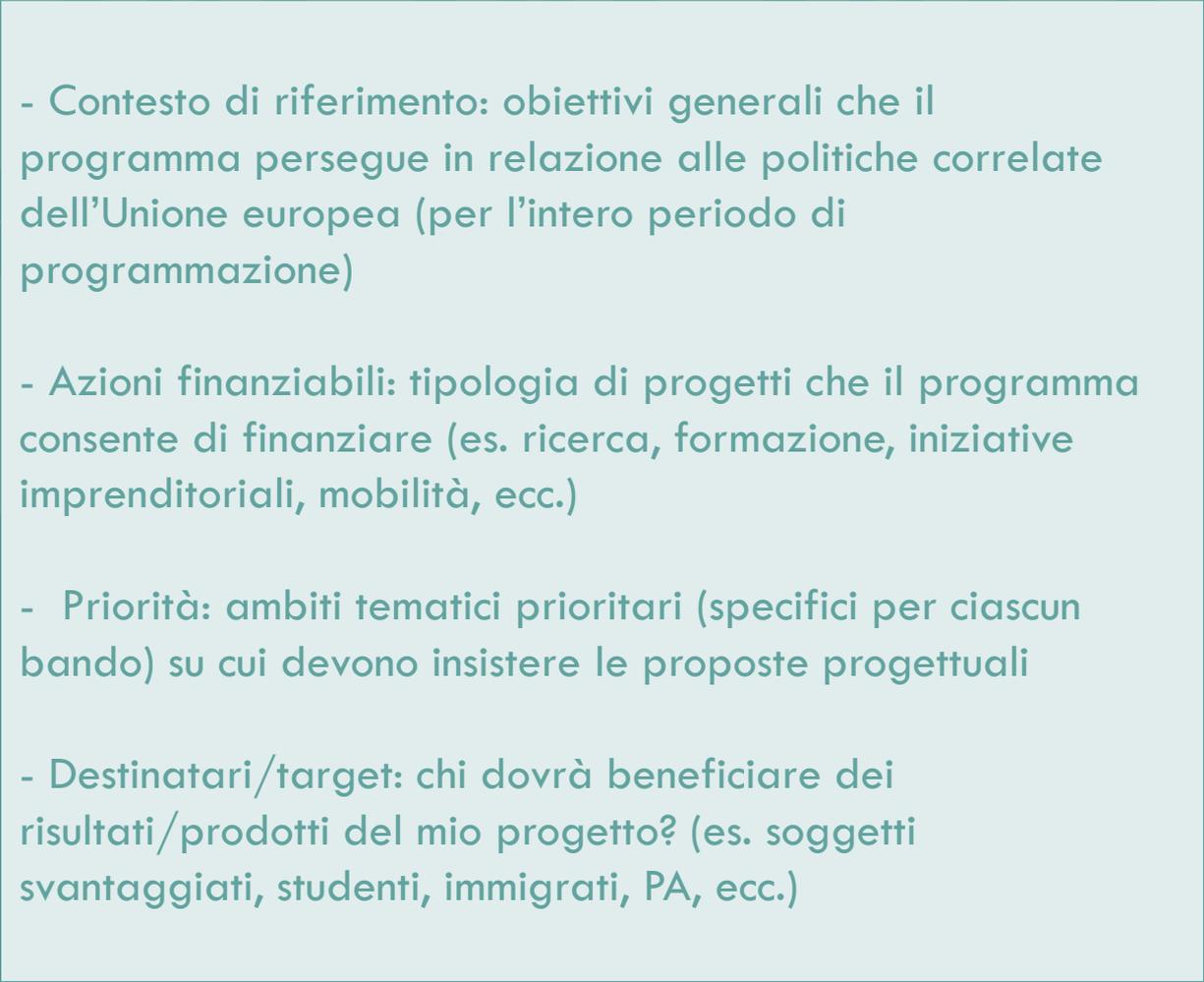
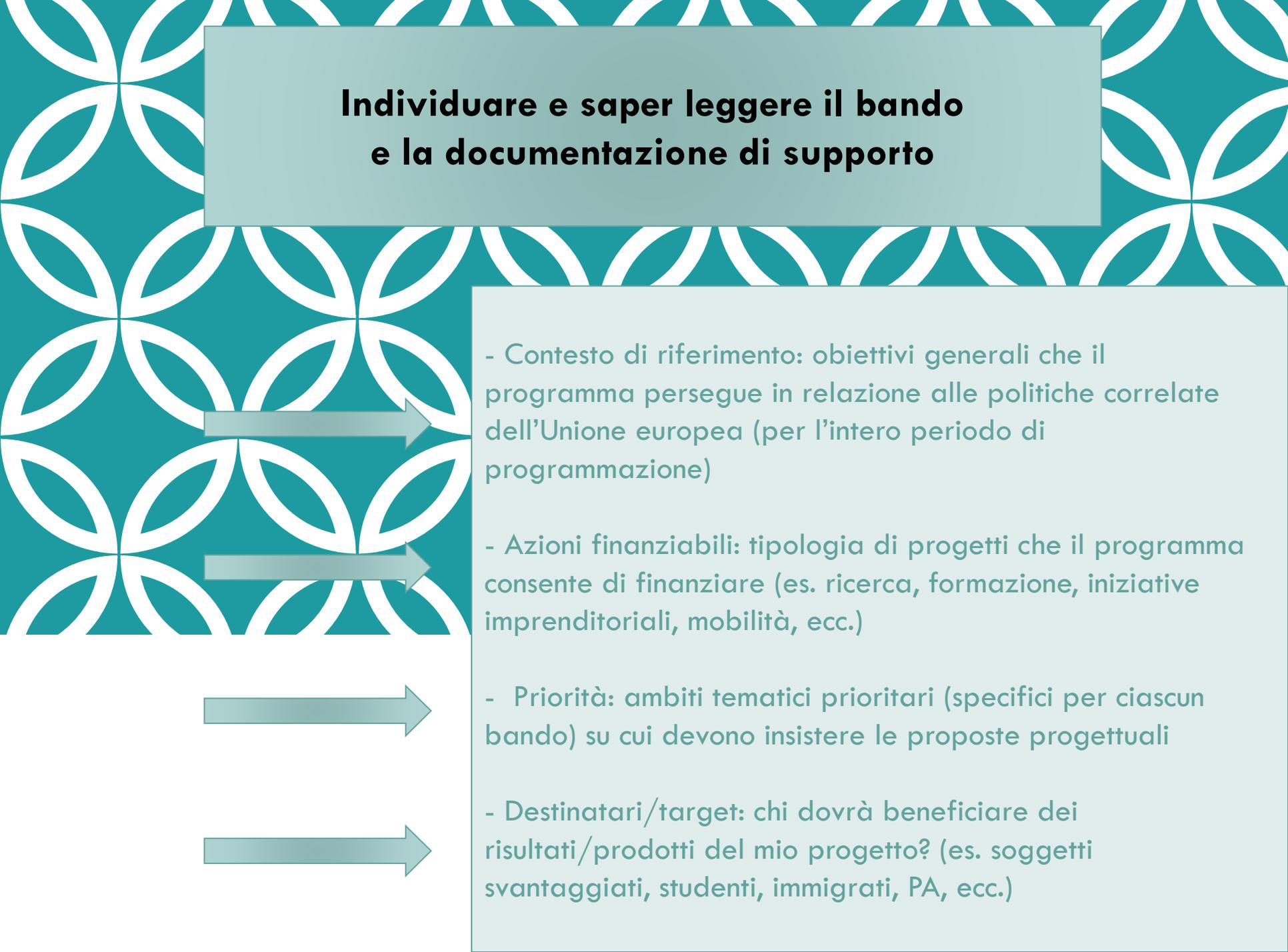
- ANALISI DELLA STRUTTURA DEI BANDI
- CRITERI DI AMMISSIBILITA'
- CRITERI DI VALUTAZIONE
- TEMPISTICHE
- AVVISI DI PRE-INFORMAZIONE
- FASI DEL CICLO DEL PROGETTO
- ALBERO DEI PROBLEMI
- ALBERO DEGLI OBIETTIVI
- QUADRO LOGICO



Cosa troviamo ne Bando?

- Contesto normativo
- Finalità e ambito di applicazione dell'intervento finanziario
- Dotazione finanziaria
- Soggetti attuatori ammissibili
- Interventi finanziabili
- Dimensione finanziaria, durata e termini di realizzazione dell'intervento
- Termini e modalità di presentazione della domanda e documenti da trasmettere
- Modalità di valutazione e approvazione della domanda

Individuare e saper leggere il bando e la documentazione di supporto

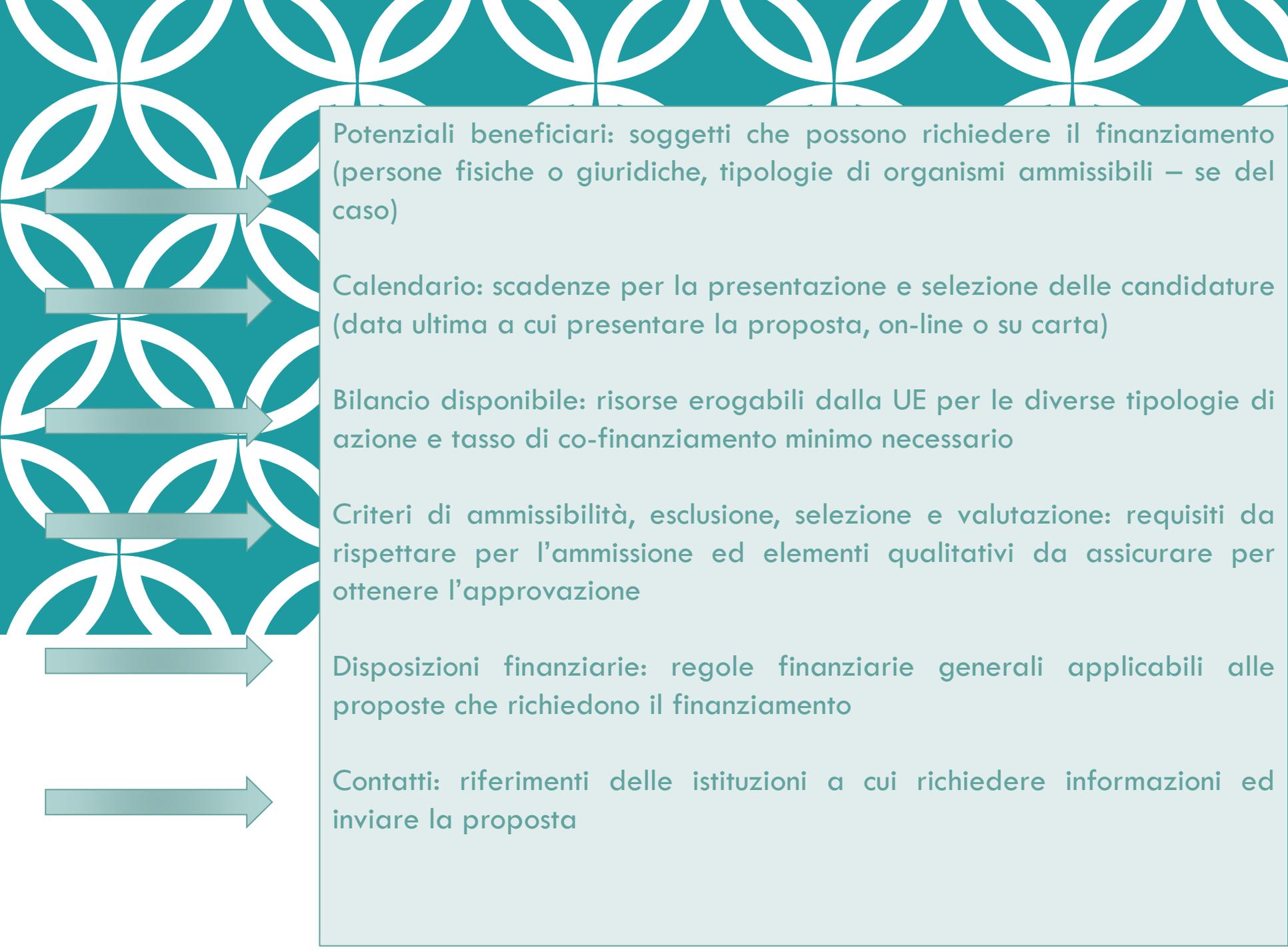


- Contesto di riferimento: obiettivi generali che il programma persegue in relazione alle politiche correlate dell'Unione europea (per l'intero periodo di programmazione)

- Azioni finanziabili: tipologia di progetti che il programma consente di finanziare (es. ricerca, formazione, iniziative imprenditoriali, mobilità, ecc.)

- Priorità: ambiti tematici prioritari (specifici per ciascun bando) su cui devono insistere le proposte progettuali

- Destinatari/target: chi dovrà beneficiare dei risultati/prodotti del mio progetto? (es. soggetti svantaggiati, studenti, immigrati, PA, ecc.)



Potenziali beneficiari: soggetti che possono richiedere il finanziamento (persone fisiche o giuridiche, tipologie di organismi ammissibili – se del caso)

Calendario: scadenze per la presentazione e selezione delle candidature (data ultima a cui presentare la proposta, on-line o su carta)

Bilancio disponibile: risorse erogabili dalla UE per le diverse tipologie di azione e tasso di co-finanziamento minimo necessario

Criteri di ammissibilità, esclusione, selezione e valutazione: requisiti da rispettare per l'ammissione ed elementi qualitativi da assicurare per ottenere l'approvazione

Disposizioni finanziarie: regole finanziarie generali applicabili alle proposte che richiedono il finanziamento

Contatti: riferimenti delle istituzioni a cui richiedere informazioni ed inviare la proposta

Elementi sui quali concentrare l'attenzione

Finalità

Durata

Contributo

Scadenza

Beneficiari

Modalità di presentazione

Criteri di ammissibilità



Requisiti formali da rispettare perché una candidatura sia presa in considerazione

Ad esempio:

- numero minimo di paesi e di partner
- durata minima e massima dei progetti
- rispetto della scadenza di presentazione
- utilizzo del formulario ufficiale
- beneficiari
- previsione di un budget
- firma in originale del legale rappresentante
- quota di co-partecipazione
- se sono previste opere, di che tipologia e quali beni interessano

Criteri di esclusione



Condizioni che
comportano
l'automatica
esclusione della
candidatura

Ad esempio:

- stato di fallimento, liquidazione, amministrazione controllata, ecc.
 - condanna con sentenza passata in giudicato per reato professionale
 - grave inadempienza professionale
- condanna con sentenza passata in giudicato per frode, corruzione ed altro illecito
 - grave inadempimento contrattuale

CRITERI DI SELEZIONE

Requisiti da rispettare per poter realizzare il progetto in caso di approvazione

Ad esempio:

- Capacità operativa = possesso delle competenze necessarie ad eseguire il programma di lavoro
- Capacità finanziaria = disponibilità di fonti di finanziamento stabili e sufficienti a sostenere le attività durante il progetto ed a contribuire al suo finanziamento

CRITERI DI VALUTAZIONE

Elementi qualitativi necessari a rendere la candidatura suscettibile di approvazione

Ad esempio:

- Rilevanza = grado di pertinenza dell'idea progettuale rispetto agli obiettivi del programma e del bando
- Valore aggiunto = grado di innovatività dei contenuti della proposta e delle modalità di cooperazione europea
- Transnazionalità = dimensione europea dell'idea e delle sue modalità realizzative
- Competenza del partenariato = possesso da parte del consorzio dei partner delle competenze e dell'esperienza necessarie alla realizzazione degli obiettivi della proposta

bando 5 g

<https://www.mimit.gov.it/it/incentivi/tecnologie-5g-progetti-di-sperimentazione-e-ricerca>

COSA LEGGERE CON ATTENZIONE

- Rilevare parole chiave
- Identificare le reali finalità del programma e del bando
 - Individuare i vincoli
- Fare un'analisi attenta della documentazione da produrre

TEMPISTICHE

- I bandi restano aperti normalmente per 2-3 mesi
- La preparazione di una proposta competitiva può richiedere oltre 6 mesi (in particolare per i programmi UE diretti più complessi)
- I bandi PNRR hanno finestre temporali più brevi in media 1 mese. Spesso la partecipazione al bando non richiede lo sviluppo completo del progetto ma solo la compilazione di formulari. Sono in una seconda fase sono richiesti di dettagli della progettazione (cronoprogrammi, quadri economici e finanziari ecc)

AVVISI DI PRE-INFORMAZIONE

Importante è il monitoraggio degli avvisi di pre-informazione. Spesso le domande di partecipazione ad un bando richiedono lo sviluppo di una fase istruttoria o documentale preliminare. Attenzionando gli avvisi di pre-informazione è possibile anticiparsi.

ES. Fondo per le attività socio-educative a favore dei minori presso lo stato di previsione della spesa del Ministero dell'economia e delle finanze, destinato al finanziamento di iniziative dei comuni da attuare nel periodo 1° giugno - 31 dicembre 2023, anche in collaborazione con enti pubblici e privati, finalizzate al potenziamento dei centri estivi, dei servizi socioeducativi territoriali e dei centri con funzione educativa e ricreativa che svolgono attività a favore dei minori.

<https://famiglia.governo.it/it/politiche-e-attivita/comunicazione/notizie/fondo-destinato-ai-comuni-per-le-attivita-socio-educative-a-favore-dei-minori-anno-2023/>

COSA PUO' ESSERE UTILE

- Studiare i Work Programme annuali individuando i bandi d'interesse. I bandi (tranne che per le azioni pilota) si ripetono ciclicamente nei 7 anni di programmazione
- Elaborare con anticipo un piano annuale dei bandi a cui si intende partecipare e condividerlo con i partner strategici
- Documentarsi sul contesto, sui progetti vincenti e prendere spunto dalle buone pratiche per l'idea progettuale
- Seguire gli eventi informativi e partecipare/studiare le FAQ

Il Project Cycle Management (PCM)

Il Project Cycle Management (PCM) o, in italiano, Gestione del Ciclo del Progetto (GCP) fu introdotto dalla Commissione europea agli inizi degli anni '90 per migliorare la qualità della progettazione e della gestione, nonché l'efficacia dei progetti stessi.

Il sistema di Gestione del Ciclo del Progetto fu elaborato a partire da un'analisi critica dell'efficacia dei progetti di sostegno allo sviluppo, intrapresa dalla Commissione OECD (OCSE) - Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) di Assistenza allo Sviluppo.

Nel corso degli anni '80, infatti, i Rapporti di Valutazione eseguiti dai membri DAC indicarono che una parte significativa dei progetti era stata mal eseguita e poco efficace. Le principali cause identificate furono:

- programmazione e progettazione inefficace;
- progetti non pertinenti alle effettive esigenze dei gruppi beneficiari;
- mancata previsione e valutazione dei rischi;
- ignoranza dei fattori che potevano condizionare negativamente la sostenibilità dei benefici nella lunga durata;
- gli insegnamenti tratti da esperienze passate erano raramente incorporati sia nelle nuove politiche della cooperazione allo sviluppo sia nelle nuove pratiche.

FASI DEL CICLO DEL PROGETTO

1) PROGRAMMAZIONE

(programming):

gli scopi di questa fase sono, in primo luogo, quello di identificare ed accordarsi sugli obiettivi principali di cooperazione e le relative priorità settoriali, in secondo luogo, quello di fornire un quadro di programmazione pertinente e fattibile nel quale possano essere identificati e preparati progetti specifici. L'Ente finanziatore stabilisce le linee guida di un programma emanando il bando;

6 FASI

2) PROGETTAZIONE DI MASSIMA (identification):

In cui sono individuate e sottoposte ad ulteriore analisi e studio le azioni specifiche da intraprendere. Ciò avviene in forma di consultazioni con il gruppo beneficiario di ogni azione, in forma di analisi dei problemi che si trova ad affrontare e di identificazione di possibili soluzioni per risolvere tali problemi. Fatto questo, si decide sulla pertinenza o meno di ciascuna idea-progetto rispetto sia ai gruppi beneficiari sia al quadro di programmazione stabilito, e vengono prescelte quelle idee-progetto da approfondire durante la fase di Formulazione;

3) PROGETTAZIONE ESECUTIVA (formulation):

In cui i gruppi beneficiari e gli altri attori partecipano alla specificazione dettagliata dell'idea di progetto. L'idea è poi analizzata in base alla sua fattibilità (ovvero se il suo successo sia fattibile) e sostenibilità (se sia probabile che generi benefici di lunga durata per il partenariato). In conformità con questa analisi, si decide di formulare una proposta formale e di avviare la ricerca di finanziamento;

4) FINANZIAMENTO (contracting):

le proposte sono esaminate dalle autorità competenti che decidono se finanziare o meno il progetto.

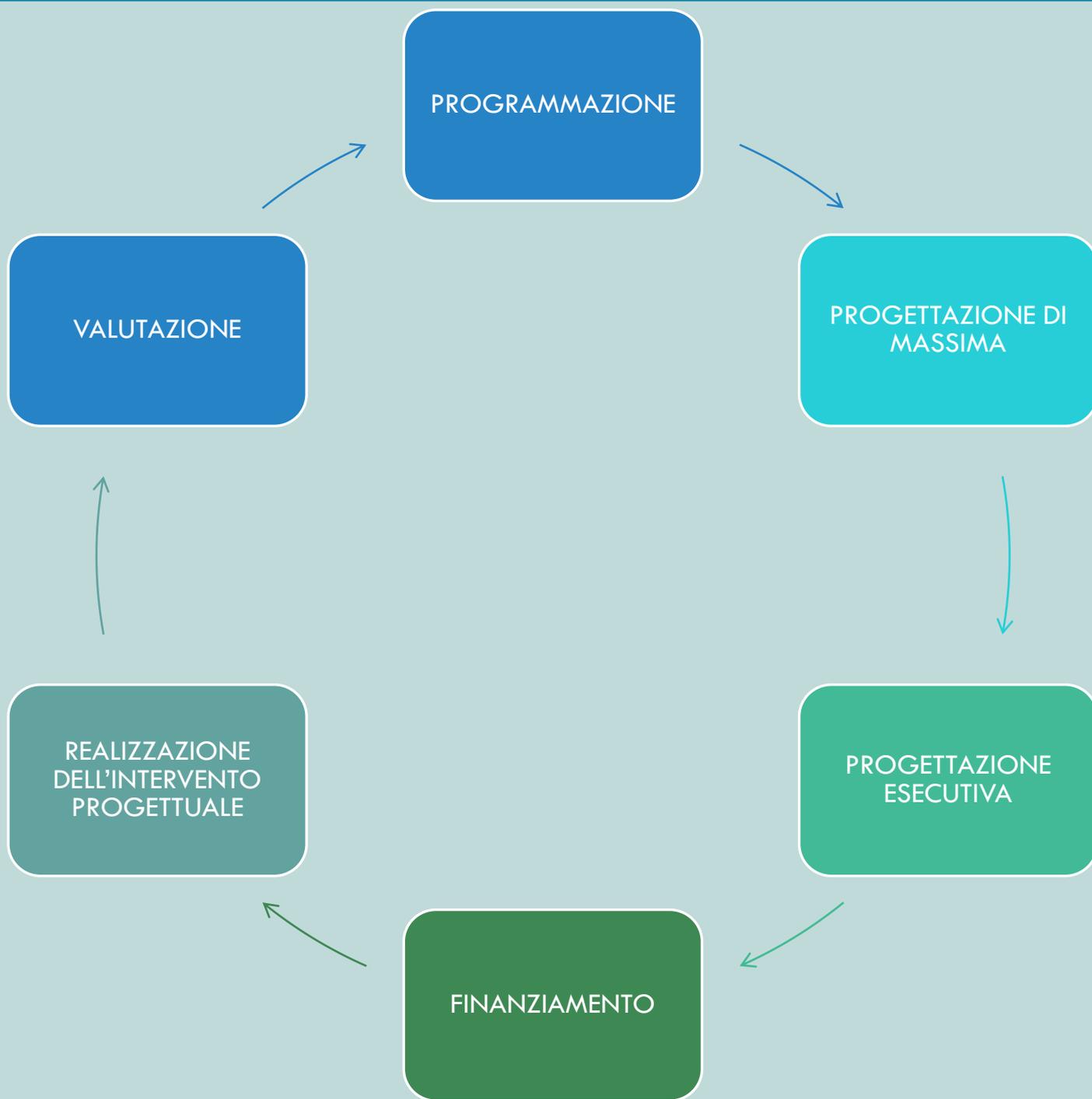
L'ente finanziatore ed il Paese partner concordano le modalità di realizzazione e le formalizzano in un documento legale che ratifica modi di finanziamento e realizzazione del progetto;

5) REALIZZAZIONE DELL'INTERVENTO PROGETTUALE (implementation),

durante il quale, oltre alle azioni progettuali in quanto tali, si svolgono anche le attività di monitoraggio e di valutazione in itinere;

6) VALUTAZIONE (evaluation):

si effettua una riflessione sui risultati raggiunti dal progetto, che dovrebbe fornire elementi utili per l'identificazione di ulteriori idee progettuali nell'ambito di quel programma e indurre i responsabili della programmazione a definire programmi sempre migliori.



SCOPO

Lo scopo del Project Cycle Management (PCM) è quello di assicurare che tutti gli attori siano attivamente coinvolti nelle decisioni da prendere e che tali decisioni siano fondate su informazioni sufficienti e pertinenti. L'organizzazione del Ciclo del Progetto in sei fasi fornisce la base minima per un'efficiente preparazione, realizzazione e valutazione di progetto. In particolare, la distinzione tra Identificazione e Formulazione è molto importante. La preparazione di un progetto prende corpo in un contesto politico e sociale ove si esprimono le aspettative e ove spesso devono essere conciliate richieste ed aspirazioni contrastanti. Nella fase d'Identificazione l'effettiva pertinenza delle idee-progetto può essere stabilita in maniera sistematica, senza rischiare che il processo di preparazione avanzi ad un punto tale da non poter essere abbandonato. Le idee di progetto potranno poi essere pienamente sviluppate nel corso della Formulazione, con la certezza che esse siano basate sulle effettive esigenze della partnership e siano state sufficientemente fatte proprie da parte degli attori principali coinvolti.

LOGICAL FRAMEWORK APPROACH (LFA)

Gli strumenti di programmazione e gestione forniscono dei meccanismi pratici per assicurare la fattibilità, la sostenibilità e la pertinenza dei progetti rispetto agli obiettivi posti. Il principale strumento usato all'interno del PCM è chiamato Logical Framework Approach (LFA) o, in italiano, Approccio al Quadro Logico (AQL). Il LFA è una tecnica efficace che permette agli attori del processo di identificare ed analizzare le questioni ed i problemi pertinenti e di definire gli obiettivi e le attività che devono essere poste in essere per risolvere i problemi individuati. L'uso del Quadro Logico permette ai progettisti di verificare il progetto proposto, per assicurare la sua pertinenza, fattibilità e sostenibilità.

L'Approccio del Quadro Logico si divide in due fasi:

- 1) fase di analisi, durante la quale la situazione esistente è analizzata per sviluppare una visione della situazione futura desiderata e per selezionare le strategie che saranno applicate al fine di raggiungerla;
- 2) fase di progettazione, durante la quale l'idea progettuale sarà sviluppata in dettagli operativi.

ALBERO DEI PROBLEMI

La principale tecnica usata in questa fase è l'elaborazione di un albero dei problemi. Un Albero dei Problemi è una semplice rappresentazione dei problemi in un ordine gerarchico. Per elaborare il diagramma bisogna prima di tutto identificare i diversi problemi e sceglierne uno da cui partire. Si individua poi un secondo problema in relazione al primo e si definisce se esso sia:

- causa del primo, nel qual caso è posto graficamente ad un livello inferiore;
- effetto del primo, nel qual caso è posto graficamente ad un livello superiore;
- né causa né effetto, nel qual caso si pone sullo stesso piano.

Man mano che l'albero si sviluppa, i restanti problemi sono collocati lungo il "tronco" e i "rami" ideali seguendo lo stesso metodo. Una volta completato l'albero, si seleziona un problema centrale. Il problema centrale deve essere scelto in accordo tra i diversi gruppi d'interesse e stabilito come principale problema da affrontare nell'ambito del progetto.

Una volta completato l'albero, esso rappresenta una valida rappresentazione dei problemi che condizionano la situazione esistente.

**BASSI REDDITI
FAMILIARI**

**DONNE ESCLUSE
DAL MERCATO DEL
LAVORO**

**COMPETENZE
PROFESSIONALI
INADEGUATE**

**LE DONNE NON
COSTITUISCONO
IMPRESE
INDIVIDUALI**

**SISTEMA
INFORMATIVO
NON ADEGUATO**

**DIFFICOLTA'
NELL'ACCESSO AL
CREDITO**

**LE DONNE NON
SONO INFORMATE
SULLE POSSIBILITA'
DI AUTO-IMPIEGO**

ESEMPIO DI SCUOLA

In Basilicata si è accentuato il fenomeno dell'esclusione delle donne dal mondo del lavoro. Questo fa sì che i redditi familiari siano ancora troppo bassi, in aree caratterizzate da sottosviluppo e depressione. Molte donne lucane, seppur in possesso di titoli di studio mediamente elevati, vivono in zone montane dove non hanno accesso alle informazioni riguardanti le possibilità di occupazione. Mancano strutture di orientamento e assistenza in favore delle categorie socialmente svantaggiate. Le donne lucane non sono in possesso di capacità e competenze professionali necessarie a inserirsi immediatamente nel mondo del lavoro. I Centri di formazione professionale impartiscono una preparazione obsoleta e dispongono di attrezzature che non si usano più nelle industrie della zona. Le donne lucane incontrano molte difficoltà nel creare proprie imprese. Loro sostengono che le condizioni di accesso al credito erano troppo gravose, così come le parcelle dei consulenti per l'avvio di una attività autonoma. Molte donne non possono raggiungere un eventuale posto di lavoro fuori dal comune di residenza, anche perché non saprebbero dove lasciare i propri figli. Il servizio di trasporto pubblico non copre adeguatamente l'insieme dei paesi montani. Inoltre, le imprese della zona offrono pochi posti di lavoro. Il costo dell'assunzione di un lavoratore neoassunto è oggi troppo alto perché imprese con margini ridottissimi di profitto se lo possano permettere.

[Link bando](#)

ALBERO DEGLI OBIETTIVI

Mentre l'analisi dei problemi presenta gli aspetti negativi di una situazione esistente, l'analisi degli obiettivi presenta gli aspetti positivi di una situazione futura desiderata. Ciò implica la riformulazione dei problemi in obiettivi, che può essere visualizzata attraverso l'albero degli obiettivi. L'albero degli obiettivi può quindi essere concettualizzato come un'immagine speculare positiva dell'albero dei problemi e la relazione causa-effetto diventa relazione mezzi-fini. Gli obiettivi riguardanti argomenti simili vengono riordinati in gruppi di obiettivi, che costituiscono la base per l'analisi della strategia.

Una volta completato, l'albero degli obiettivi identifica un quadro che illustra la situazione futura desiderata nel suo complesso.

REDDITI FAMILIARI
AUMENTATI

DONNE INSERITE
NEL MONDO DEL
LAVORO

DONNE CHE
COSTITUISCONO
IMPRESE
INDIVIDUALI

COMPETENZE
PROFESSIONALI
ADEGUATE

ACCESSO AL
CREDITO

LE DONNE SONO
INFORMATE SULLE
POSSIBILITA' DI
AUTO-IMPIEGO

SISTEMA
INFORMATIVO
ADEGUATO

FASE DI PROGETTAZIONE: QUADRO LOGICO

Il Quadro Logico offre molti vantaggi se compreso chiaramente ed applicato in maniera professionale. Ma è opportuno sottolineare che non può essere considerato come una formula magica per l'identificazione e l'ideazione di buoni progetti. Se usato in maniera adeguata, il Quadro Logico rende le connessioni logiche tra Attività, Risultati, Obiettivo Specifico e Obiettivi Generali più trasparenti. Al contrario, se compilato in maniera meccanica, la logica sarà quella di un inutile metodo compilatorio. Il prodotto principale è la Matrice o tabella che è composta da quattro colonne e, nel formato base, quattro righe. Nelle colonne si descrive ciò che il progetto intende fare, si chiariscono i rapporti causali e si specificano le condizioni e le incertezze che deviano dal controllo della gestione diretta del progetto (Logica d'Intervento, Indicatori Oggettivamente Verificabili, Fonti di Verifica, Condizioni). Nelle righe ci si riferisce alla misurazione degli effetti del progetto definiti con indicatori-chiave e mezzi di verifica, e alle risorse utilizzate (Obiettivi Generali, Obiettivo Specifico, Risultati ed Attività).

Nella **prima colonna** del quadro logico sono trasportati gli obiettivi selezionati da includere nel progetto. È importante assicurarsi che i livelli degli obiettivi siano corretti:

- Obiettivi Generali: sono i più ampi del programma settoriale o nazionale;
- Obiettivo Specifico: i benefici sostenibili da apportare ai beneficiari del progetto, istituzioni o sistema;
- Risultati: i servizi che il progetto intende procurare;
- Attività: in che modo i beni e servizi del progetto saranno apportati.

Nella **seconda colonna** sono descritti gli Indicatori Oggettivamente Verificabili, che descrivono gli obiettivi del progetto in termini operativamente misurabili, e costituiscono la base per la misura della performance.

La specificazione degli indicatori oggettivamente verificabili agisce come un controllo della realizzazione degli obiettivi, e costituisce la base del sistema di monitoraggio del progetto.

La **terza colonna**, deve, quindi, specificare:

- la forma nella quale l'informazione deve essere resa nota;
- chi deve procurare le informazioni;
- con che scadenza devono essere fornite (mensile, trimestrale, annuale).

Nella **quarta colonna**, sono inclusi come Condizioni i fattori esterni che possono influire sull'esecuzione del progetto e sulla sostenibilità a lungo termine ma che non possono essere controllati. La probabilità ed il significato di queste Condizioni devono essere stimate come parte della valutazione del rischio del progetto.

	Logica d'intervento	Indicatori oggettivamente verificabili	Fonti di verifica	condizioni
Obiettivi generali				
Obiettivo specifico				
Risultati				
Attività				

COMPLETATO IL QUADRO LOGICO



LE ATTIVITA' ELENcate
POSSONO ESSERE RICOPIATE
IN UNA NUOVA TABELLA



IL FOGLIO DI GANT
DETTO ANCHE TIMESHEET O
CRONOPROGRAMMA



Il cronoprogramma è scritto per stabilire in modo convenzionale attività, fasi e tempi ed il chi fa cosa. Inoltre è utile anche a stabilire lo sviluppo esecutivo del progetto.
COME SI PREPARA.

3 passaggi fondamentali:

- Lista attività
- Definizione delle competenze
- Tempistiche

N.B. è fondamentale che sia stato definito il budget (nella fase di definizione degli obiettivi) e che questo sia coerente alla timesheet.

ANALISI DI BANDI RECENTI:

Bando Contratti di filiera per il settore forestale

<https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeAttachment.php/L/IT/D/1%252F6%252Ff%252FD.baa8334b791543e5c6c9/P/BLOB%3AID%3D19507/E/pdf?mode=download>

file:///C:/Users/arian/Downloads/MASAF_2023_0221150_BANDOFIF26apr_signed.pdf

Avviso manifestazione interesse per censire immobili destinati a 52.500 posti letto.

<https://www.mur.gov.it/sites/default/files/2023-05/Decreto%20Ministeriale%20n.%20469%20del%2012-05-2023.pdf>

Contributo, forfettario *una tantum*, ai Comuni ospitanti un significativo numero di persone richiedenti il permesso di protezione temporanea, per il rafforzamento dell'offerta dei servizi sociali territoriali.

http://www.burc.regione.campania.it/eBurcWeb/directServlet?DOCUMENT_ID=137632&ATTACH_ID=206795

Nell'ambito dell'edilizia scolastica, risultano 4 distinti avvisi. Sono in corso approfondimenti finalizzati alla verifica dei requisiti per poter partecipare. Avviso pubblico per la presentazione di proposte per la messa in sicurezza e/o realizzazione di **palestre scolastiche**. Avviso pubblico per la presentazione di proposte per la messa in sicurezza e/o realizzazione di **mense scolastiche**. Avviso pubblico per aumentare l'offerta di servizi educativi nella fascia 0 -6 L'avviso intende far crescere l'offerta di servizi educativi sia per la fascia 0-2 (**asili nido**), sia per la fascia 3-6 (**scuole dell'infanzia**), grazie alla realizzazione di nuovi spazi o alla messa in sicurezza di strutture già esistenti. Avviso pubblico Finalità: l'avviso mira alla realizzazione di **nuove scuole**, mediante sostituzione edilizia, per avere plessi più innovativi, sostenibili, sicuri e inclusivi.

<https://pnrr.istruzione.it/avvisi/>

PRINCIPALI SITI

<https://italiadomani.gov.it/it/home.html>

<https://www.ministropersud.gov.it/it/>

<https://www.agenziacoesione.gov.it/>

<https://www.italiaoggi.it/>

<https://www.agenziacoesione.gov.it/opportunita-e-bandi/>

<https://www.osservatoriorecovery.it/>

https://pnrrcomuni.fondazioneifel.it/bandi_public/Home/

<https://www.fondazioneifel.it/documenti-e-pubblicazioni>

<https://easy.fondazioneifel.it/ifel-easy/>

<https://www.anci.it/pnrr-per-i-comuni/>

<http://europa.formez.it/>

<http://www.affariregionali.gov.it/attivita/aree-tematiche/pnrr/notizie-sul-pnrr/>

<https://www.mite.gov.it/pagina/pnrr/pnrr-che-punto-siamo>