

# LINEE GUIDA PER UNA BUONA GESTIONE DEI PROGETTI

**OBIETTIVO 3 – COOPERAZIONE TERRITORIALE**

## RINGRAZIAMENTI

Questo documento è stato prodotto nell'ambito del progetto REACT - REgional ACTors in Interreg Cooperation - finanziato dal Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale (FESR) attraverso il programma INTERACT.

Il gruppo di lavoro che ha prodotto il documento, coordinato dal partner Southern and Eastern Regional Assembly (Irlanda), include i seguenti partner:

■ **Southern and Eastern Regional Assembly**

- Ronan Gingles

■ **Regione Emilia-Romagna - Lead Partner**

- Michele Migliori

- Germana De Carli

- Margherita Spinazzola

- Claudia Ziosi

■ **Regione Lombardia**

- Fabio Girotto

- IREALP - Istituto di Ricerca per l'Ecologia e l'Economia

Applicate alle Aree Alpine

■ **Isole Baleari**

- M<sup>a</sup> Dolores Ordóñez

- Tayne A. Butler

■ **Università di Ljubljana**

- Dejan Cigale

- Barbara Lampič

■ **Regione di Creta**

- Kostas Stratiridakis

# LINEE GUIDA PER UNA BUONA GESTIONE DEI PROGETTI

**OBIETTIVO 3  
COOPERAZIONE TERRITORIALE**



<b>PREFAZIONE</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUZIONE</b>	<b>6</b>
<b>1. PREPARAZIONE DEL PROGETTO</b>	<b>7</b>
1.1 Idea progettuale	7
<b>2. COSTITUZIONE DELLA PARTNERSHIP</b>	<b>9</b>
2.1 Selezionare i partner	9
2.2 Definire i ruoli dei partner	11
2.3 Networking efficace	12
<b>3. SVILUPPO DELL'APPLICATION FORM E DEFINIZIONE DEL BUDGET</b>	<b>14</b>
3.1 Negoziare la partnership	14
3.2 Pianificare e programmare le attività di progetto	16
3.3 Definire il budget	17
3.4 Considerare le diverse realtà dei partner	18
3.5 Dimostrare il valore aggiunto del progetto	19
<b>4. ATTUAZIONE DEL PROGETTO</b>	<b>20</b>
4.1 Stabilire regole base	20
4.2 Iniziare la fase attuativa	22
4.3 Organizzare riunioni ed eventi	22
4.4 Prevedere meccanismi di supporto	23
<b>5. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE</b>	<b>24</b>
5.1 Strumenti di monitoraggio	24
5.2 Scegliere gli indicatori	26
5.3 Processo di valutazione	27
<b>6. DIVULGAZIONE DEI RISULTATI ED EFFETTI NEL TEMPO</b>	<b>29</b>
6.1 Piano di comunicazione	29
6.2 Effetti su larga scala	31
<b>“REGOLE D'ORO PER UN BUON PROGETTO”</b>	<b>33</b>



## PREFAZIONE

I programmi relativi a “Obiettivo 3 Cooperazione territoriale”, che subentrano a Interreg III per il periodo 2007-2013, traggono fondamento giuridico da una serie di regolamenti<sup>1</sup> approvati in seno al Consiglio e al Parlamento europei nel luglio 2006. La gestione di tali programmi a livello nazionale prevede inoltre che ogni Stato membro dell’UE, sulla base del proprio sistema organizzativo e giuridico, utilizzi un’ulteriore serie di procedure e regolamenti per fornire indicazioni specifiche, per esempio relativamente al modo in cui deve essere predisposta una rendicontazione delle spese. Naturalmente, i promotori dei progetti devono attenersi anche ai termini stabiliti a livello nazionale dallo Stato membro di riferimento, al fine di una migliore attuazione del progetto. E’ dunque evidente che per ogni nuovo programma europeo, anche per quelli appartenenti a uno stesso ambito (siano essi transfrontalieri, transnazionali o interregionali) ogni paese sviluppa un sistema di enti e istituzioni competenti per l’applicazione di regole più o meno stringenti. Il presente documento non è redatto allo scopo di superare tali incongruenze poiché nell’estate 2006, nell’ambito del progetto REACT, è già stato pubblicato un Concept Paper<sup>2</sup>, i cui specifici destinatari sono la Commissione Europea, gli Stati membri e le Autorità competenti per l’attuazione dei programmi UE, e che si propone di fornire raccomandazioni per la stesura dei futuri programmi europei. In questa sede si desidera indicare una serie di linee guida realistiche al fine di migliorare la gestione di progetti futuri relativi all’Obiettivo 3 Cooperazione territoriale. Si propone inoltre un’analisi delle osservazioni e raccomandazioni presenti nel REACT’s Projects Management Report<sup>3</sup> (Rapporto sulla gestione dei progetti REACT) redatto nel 2005 e 2006, che raccoglie le esperienze di enti, organizzazioni e istituzioni regionali che hanno partecipato a e/o gestito 73 progetti Interreg, nonché le nostre raccomandazioni su come gestire al meglio lo sviluppo e l’attuazione di progetti, in considerazione di quanto appreso dall’esperienza diretta. Nello specifico le regioni e i paesi coinvolti sono Emilia-Romagna, Lombardia, Irlanda meridionale e orientale, Isole Baleari, Creta, Slovenia, e Champagne-Ardenne.

---

<sup>1</sup> In particolare, il regolamento CE N. 1083/2006 definisce principi e regole comuni nonché standard di gestione finanziaria, controllo e valutazione allo scopo di promuovere una gestione più semplice, proporzionale e maggiormente decentralizzata, da parte dell’UE, degli Stati membri e delle regioni, di una nuova generazione di strumenti di finanziamento delle politiche di coesione economica e sociale. Il regolamento CE N. 1080/2006 relativo al Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) definisce il ruolo di tale fondo e le relative aree di intervento, tra cui il sostegno a programmi di sviluppo regionale ed economico, rafforzamento della competitività e cooperazione territoriale. Ambiti prioritari di finanziamento sono per esempio la ricerca, l’innovazione, la protezione ambientale, la prevenzione dei rischi, gli investimenti in infrastrutture. Il regolamento CE N. 1082/2006, che disciplina l’istituto del Gruppo europeo di cooperazione territoriale (GECT), ha come obiettivo facilitare e promuovere la cooperazione transfrontaliera, transnazionale e/o interregionale investendo le partnership composte da autorità regionali e locali di personalità giuridica sufficiente a ridurre le significative difficoltà incontrate nell’implementazione e gestione di azioni congiunte relative alla cooperazione territoriale (vale a dire i progetti) a causa dei diversi sistemi legislativi e procedurali esistenti a livello nazionale.

<sup>2</sup> Concept Paper: Recommendations Drawn from an Analysis of Interreg Programmes, REACT, 2006.  
<http://www.interact-eu.net/download/application/pdf/1133644>

<sup>3</sup> Analysis on Interreg Projects Management REACT, 2006.  
<http://www.reactproject.org/documents.aspx?name=react-twg2.pdf>

## INTRODUZIONE

La preparazione di un progetto, a prescindere dalla natura, è un processo complicato, che richiede una serie di azioni: analizzare il contesto di riferimento, pianificare, individuare le risorse disponibili, definire una programmazione temporale, gestire e implementare il progetto nonché seguirne gli effetti nel tempo. Vi sono inoltre alcune attività prioritarie da svolgere con particolare attenzione: identificare un'idea progettuale pertinente e attuabile, ricercare e gestire le risorse umane necessarie, incoraggiare lo spirito di condivisione, visualizzare e pianificare le diverse attività relative al progetto, definendo con precisione i risultati attesi e le risorse finanziarie necessarie. Un progetto a livello transnazionale o interregionale presenta maggiori problematiche in quanto la cooperazione transfrontaliera implica difficoltà ulteriori, per esempio:

- Differenze culturali tra le diverse regioni coinvolte;
- Differenze linguistiche;
- Differenze nei livelli di competenza amministrativa e nella natura delle risorse tra le diverse regioni coinvolte;
- Distanza fisica tra gli attori coinvolti;
- Difficoltà nel definire obiettivi condivisi e metodi di lavoro comuni.

La realizzazione di un progetto di cooperazione di solito riguarda le seguenti fasi (alcune delle quali avvengono anche contemporaneamente):

1. Preparazione;
2. Costituzione della partnership;
3. Sviluppo e presentazione della domanda (application form), definizione del budget;
4. Implementazione;
5. Monitoraggio e valutazione;
6. Divulgazione dei risultati ed effetti nel tempo.

Speriamo che le linee guida che seguono e che coprono tutte le fasi progettuali sopra elencate siano di aiuto a coloro che si occupano della definizione e stesura dei progetti nonché ai partner di progetto e al partner capofila (Lead partner) nel migliorare la preparazione e gestione di progetti futuri nell'ambito dell'Obiettivo 3 riguardante la Cooperazione territoriale.

## 1. PREPARAZIONE DEL PROGETTO

Prima di intraprendere un progetto a cooperazione transnazionale è necessario un lavoro preliminare al fine di individuare ed evitare le cause di un possibile fallimento del progetto stesso, quali per esempio:

- Non pertinenza del progetto con il contesto di riferimento. Può accadere che la sola cooperazione internazionale si riveli inefficace nell'affrontare una questione particolare o nel risolvere un problema specifico;
- Formulazione incompleta del problema da affrontare, individuazione di obiettivi non adeguati o anch'essi carenti nella formulazione, erronea, parziale o inadeguata identificazione delle opportunità;
- Diforme livello di coinvolgimento, partecipazione o interesse tra i partner di progetto;
- Tempistica delle attività progettuali non adeguata;
- Mancanza di realismo: aspettative eccessivamente ambiziose basate su un piano d'azione irrealizzabile;
- Prevalenza di una visione puramente utilitaristica e non strategica nell'ideazione, sviluppo e gestione del progetto.

### 1.1 Idea progettuale

#### - Origine dell'idea

Un progetto deve iniziare da qualche parte, di solito con un'idea. Spesso quest'idea è influenzata dall'ambizione di un'organizzazione nel rispondere a propri bisogni o esigenze (come forse sottolineato anche in un qualche documento di programmazione o di presentazione delle politiche da attuare), cercando di considerare la questione da affrontare in modo innovativo e cioè facendo ricorso ai benefici offerti dalla cooperazione internazionale.

Tipicamente, questo porta l'organizzazione alla ricerca di partner che:

- Condividano lo stesso problema
- possano portare in aiuto la loro esperienza.

Talvolta l'idea emerge invece da un'esperienza condivisa e più organica. La condivisione preventiva di prospettive diverse, in particolare attraverso l'appartenenza ad un network (sia esso esterno e formalmente istituito o derivante in modo naturale dalla partecipazione a precedenti progetti di collaborazione), può risultare utile nello stimolare un comune interesse verso l'identificazione di nuovi approcci e una condivisione delle risorse, indirizzando attori informati verso le soluzioni di finanzia-

mento offerte dai programmi di cooperazione. Questa sorta di “incontro di menti” facilitato può agevolare la creazione una partnership più equilibrata, poiché meno disponibile a farsi dominare da un’organizzazione, ma caratterizzata invece da un certo numero di partner di pari livello che “eleggono” un Lead Partner. Esistono inoltre situazioni in cui le idee progettuali sono prodotte da consulenti o organizzazioni di consulenza e poi “vendute” a una serie di organizzazioni pubbliche in grado di raggiungere l’obiettivo auspicato. Questo meccanismo crea una partnership d’interessi che può decidere di mantenere o meno i consulenti all’interno dello staff di progetto. Il possibile svantaggio di tale approccio è che l’idea originale può non aver tenuto conto a sufficienza delle realtà dei partner e delle loro particolari esigenze o circostanze che potrebbero anche non essere in grado di attuare il progetto, gestirne i risultati e fornire sufficienti apporti per il suo sviluppo.

#### - Definizione del tema di lavoro

Indipendentemente dal modo in cui un’idea progettuale passa dalla fase di definizione a quella di sviluppo, il principio del Lead Partner, così come sancito dal regolamento FESR, presuppone che, all’interno del consorzio formatosi al fine di realizzare un progetto, una sola organizzazione assuma un ruolo di coordinamento e gestione e rappresenti un punto di collegamento tra tutti i partner di progetto e gli enti competenti per il programma di riferimento. Nel tentativo di trasformare un’idea in un progetto attuabile è importante definire un insieme di azioni realizzabili in riferimento a temi o aree di interesse specifici e pertinenti (così come definito alla sezione temi e criteri di idoneità e selezione del relativo Operational Programme (Programma operativo). Pertanto:

- Il sostegno politico è utile e importante per la credibilità di un progetto e per utilizzare in modo ottimale i risultati ottenuti. Assicuratevi che i temi scelti abbiano un riferimento con le priorità definite in ambito politico in modo tale da ottenere un supporto.
- Esaminate il tema in questione senza pregiudizi e con un atteggiamento di apertura a prospettive e soluzioni diverse dalle vostre. Non supponete che le vostre posizioni siano totalmente pertinenti e appropriate alla situazione o che le conoscenze in vostro possesso siano sufficienti.
- Fate ricerche e determinate il grado di applicabilità del tema generale che desiderate affrontare ad altri paesi e altre realtà.
- Considerate non solo come il tema scelto possa essere percepito in riferimento alla vostra realtà regionale (l’esperienza potrebbe non essere direttamente replicabile in altri contesti) ma anche quali siano ulteriori temi o questioni possibili in riferimento ad altre regioni o a un più ampio contesto generale (tendenze internazionali, politiche UE ecc.). Costruite sinergie compatibili con altre politiche e altri obiettivi.

## 2. COSTITUZIONE DELLA PARTNERSHIP

La vita o la morte di un progetto dipendono dalla qualità delle persone coinvolte. Un progetto rappresenta un'esperienza collettiva e la sua forza è direttamente proporzionale a quella del suo elemento più debole. Prima di costituire una partnership è quindi determinante prendere in considerazione tutte le opzioni possibili e coinvolgere solamente i partner giusti.

Nel determinare quali siano i partner adeguati all'obiettivo da raggiungere, il Lead Partner deve essere in grado di delineare potenziali connessioni (potenziali aree di interesse comune, interdipendenze o possibilità di trasferire e condividere esperienze o tecniche specifiche) che possono essere sfruttate per rinsaldare l'aspetto "cooperativo" del tema trattato e creare in tal modo valore aggiunto.

Al fine di motivare la rilevanza e pertinenza nella scelta dei partner di progetto e individuare obiettivi realistici (che dovranno in seguito essere giustificati), la partnership deve essere in grado di illustrare con chiarezza (per esempio nell'application form relativo al progetto) non solo quali siano le competenze ed esperienze di ciascun partner ma anche gli effetti accrescitivi e i risultati pratici che deriveranno dalla realizzazione del progetto (economici, sociali, scientifici e/o tecnologici, ambientali) in relazione al tema di riferimento.

La partnership deve inoltre essere equilibrata in termini di responsabilità assegnate. Il ruolo di ogni partner deve essere chiaramente compreso da tutti e si deve evitare la nascita di contrasti di interessi a livello regionale e/o inter-regionale.

### 2.1 Selezionare i partner

Costituire una partnership degli attori più idonei allo scopo che ci si prefigge rappresenta l'elemento fondamentale di un progetto. La tabella di seguito riportata può essere un valido strumento per capire come delineare una partnership equilibrata, valutare i benefici di ogni partner, e quali attori coinvolgere.

Ci sono altre regioni o altri paesi che sarebbe vantaggioso coinvolgere relativamente al tema di riferimento?

Quali sono le organizzazioni che rivestono un ruolo primario, nei settori di riferimento prescelti e all'interno delle regioni prescelte, alle quali vale la pena sottoporre una proposta di partnership?

Sono stati considerati tutti i possibili canali attraverso i quali ricercare i partner più adatti?

- Servizi di intermediazione relativi a programmi specifici, Contact Point nazionali, forum (reali o virtuali) per la ricerca di partner, fiere di progetti;

- Reti o federazioni internazionali;

- Contatti personali, segnalazioni ricevute da organizzazioni terze con cui esiste un rapporto di fiducia;

Gemellaggi.

Ogni partner potenziale è idoneo (cioè strategicamente importante nell'ambito della sua realtà regionale/nazionale e in grado di prevedere l'effetto prodotto dai risultati del progetto)?

L'individuazione di possibili partner ha tenuto conto della loro esperienza e competenza sia in riferimento al tema in oggetto che ai progetti europei?

Tutti i partner sono stati scelti per ragioni che vanno al di là della semplice convenienza geografica?

Il progetto potrebbe rappresentare una prima fase di ulteriori possibilità di collaborazione? La partnership costituita potrebbe lavorare anche in un'ottica di lungo periodo e per progetti futuri (in particolare in riferimento a temi collegati)?

Qual è la dimensione ottimale della partnership per il progetto in esame? C'è bisogno di coinvolgere altri partner (ciò potrebbe ampliare le prospettive e assicurare un maggior grado di implementazione del progetto)? Oppure sarebbe difficile coordinare in modo efficiente un numero maggiore di partner?

Qualche organizzazione che opera nelle regioni di appartenenza dei partner di progetto e il cui apporto potrebbe rafforzare il progetto (anche in qualità di partner secondario o osservatore) non è stata presa in considerazione?

Gli anelli deboli (per esempio un'organizzazione che non ha un ruolo ben delineato o non possiede le capacità richieste o mal si adatta al tipo di partnership che avete creato) sono stati esclusi dalla partnership?



## 2.2 Definire i ruoli dei partner

Nella definizione della partnership è importante creare un mix ottimale. La cooperazione rappresenta un processo a due (o più) vie, dove tra tutti i partner si crea un meccanismo di dare e ricevere e dove tutti contribuiscono allo sviluppo congiunto del progetto attraverso la definizione degli obiettivi generali, delle attività da intraprendere, dei risultati da ottenere, del sistema e delle risorse finanziarie necessari per realizzare il tutto. Al fine di garantire un certo equilibrio tra le attività da svolgere, le responsabilità devono essere attribuite in modo chiaro e appropriato durante l'intero piano di lavoro (per esempio si potrebbero avere coordinatori diversi per ogni fase del progetto al fine di garantire che le attività intermedie siano realizzate secondo i modi e i tempi stabiliti e che gli obiettivi prescelti siano rispettati). Questo non deve essere un semplice esercizio teorico messo in atto allo scopo di far approvare il progetto, ma un reale tentativo di distribuire le mansioni in maniera adeguata nell'interesse di una cooperazione costruttiva e di benefici reciproci. Il processo di distribuzione delle responsabilità può avvenire in fasi successive:

### a) Considerando il nucleo originale di un insieme di partner:

- Definite a priori il ruolo generale di ogni partner potenziale. Ciò permetterà ai partner prescelti di inserirsi all'interno della partnership valutando il loro possibile contributo e i potenziali benefici di cui usufruiranno.
- Siate consapevoli che ci sono vantaggi (per esempio punti di vista diversi) che si possono ottenere aggregando organizzazioni di dimensioni e/o competenze diverse (organizzazioni di grandi dimensioni e notevoli risorse finanziarie con organizzazioni più piccole e meno ricche) e che tali differenze devono essere gestite in modo da riflettere i differenti apporti alla partnership e alla realizzazione degli obiettivi del progetto.
- Mano a mano che la partnership si va delineando sviluppate una matrice SWOT (strengths-weaknesses-opportunities-threats)<sup>4</sup> relativa a ciò che i partner possono offrire nel loro insieme al fine di definire in modo logico come opererà la partnership (per esempio chi sarà coinvolto, in quali attività, a quale livello e il grado di interazione tra i partner).

### b) considerando inoltre la partecipazione di ulteriori partner:

- Prendete contatti con altri potenziali partner in tempo utile, presentando loro una bozza di proposta. Ricordate che il concetto di "pro-

<sup>4</sup> In italiano: punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce (N.d.T.).

grammi di cooperazione” potrebbe non esser loro familiare, così come potrebbero non conoscere il tipo di impegno richiesto o i potenziali benefici.

- Considerate se e quali lacune rimangono in riferimento alle competenze della partnership e cercate di colmarle attraverso l’adesione di nuovi partner prima della data ultima di presentazione della domanda (senza eccessivi sconvolgimenti si potrebbe proporre agli ultimi arrivati di partecipare in qualità di partner secondari o osservatori, se il programma lo consente).

## **2.3 Networking efficace**

Al fine di promuovere buone prassi nella gestione dei progetti, la segreteria tecnica del programma Interreg IIC Zona Est ha redatto un documento dal titolo Networks of Interregional Cooperation (Reti di cooperazione interregionale) che contiene la sezione Ten Networking Tips (Dieci consigli per il networking)<sup>5</sup>. In questa sede cercheremo di definire brevemente il ruolo delle organizzazioni nell’assicurare il buon funzionamento di una partnership di cooperazione così come sottolineato nei Ten Tips e di applicare tali consigli in un progetto di cooperazione.

### **- Costituite un network efficace!**

1. Delineate una visione d’insieme della partnership ristretta e allargata e valutate come “incastrare” tutti i pezzi in un comune ambiente progettuale.
2. Chiarite obiettivi e priorità al fine di ottimizzare la struttura della partnership in merito a: stabilità, efficienza e diversità.
3. Create nuove opportunità collegando attori che apparentemente non sono in relazione diretta. La combinazione di diverse caratteristiche allargherà le conoscenze e le competenze e potrà promuovere innovazione attraverso “l’unione delle diversità”.

<sup>5</sup> I “Networking tips” si basano su una ricerca FAS che prende spunto da “Excellence Cycle” pubblicato in: “Excellent Networks: Manual for Decision Makers”. Ricerca FAS, a cura dell’Austrian Council, Vienna, 2005

**- Fate in modo che il network dia il massimo!**

4. La cooperazione e lo spirito di squadra si possono ottimizzare se i partner sono incoraggiati ad utilizzare un linguaggio comune (sia in senso formale che culturale) e codici comuni al fine di determinare una base di valori e ideali condivisi.

5. Lasciate che le idee fluiscono liberamente tra i vari partner! Solo una piccola percentuale di quelle idee si rivelerà realmente utile.

6. Ogni fase del progetto sarà diversa e richiederà livelli diversi di collaborazione e comunicazione. Regolate l'intensità e i meccanismi della cooperazione in relazione alle esigenze specifiche di ogni fase di lavoro.

**- Fate in modo che il network si espanda!**

7. Incoraggiate la diffusione di idee e informazioni tra i partner nel modo più ampio e organico possibile (non strettamente lineare o gerarchico). Progettate la catena comunicativa in modo che tutti i partner possano vicendevolmente immettere i loro input e ottenere i relativi output.

8. La creazione di gruppi e network con altri progetti in settori simili al fine di formare comunità specialistiche fornirà ulteriore conoscenza e sostegno e, in virtù di una certa massa critica, creerà effetti aggiuntivi.

9. Facilitate gli scambi promuovendo un contesto di fiducia sia all'interno che all'esterno della partnership (comunità esterne di elezione)

**- Il networking è un atteggiamento mentale!**

10. Cooperare nell'ambito di una rete di partner è un processo reciproco che deve basarsi sulla ricerca delle opportunità piuttosto che sull'individuazione degli ostacoli.

### **3. SVILUPPO DELL'APPLICATION FORM E DEFINIZIONE DEL BUDGET**

L'idea progettuale deve tradursi nella presentazione di una domanda (application form) da sottoporre ad approvazione. Ciò deve essere fatto nel rispetto delle indicazioni fornite dal Programma operativo (Operational Programme) e da ogni altro documento ufficiale che stabilisca eventuali linee guida. Un application form ineccepibile dal punto di vista logico e ben strutturato può essere respinto se non conforme a tali requisiti e indicazioni (per esempio criteri di selezione e idoneità). È inoltre fondamentale stabilire un periodo temporale adeguato da dedicare alla fase di preparazione dell'application form: non aspettate l'ufficiale "call for proposals" (bando di gara) del programma specifico prima di definire l'idea progettuale e gli obiettivi, esaminate il Programma operativo e cercate di individuarne le priorità.

#### **3.1 Negoziare la partnership**

- Concedetevi anche più del tempo necessario per portare a termine l'intera fase di redazione della domanda. Un application form preparato frettolosamente può avere lacune e mancare di basi solide. Anche se supera la prima fase di selezione, è assai probabile che i suoi punti di debolezza siano presto individuati.
- Pianificate le questioni riguardanti la gestione, il coordinamento, lo scambio di informazioni tra partner tenendo conto del tempo e delle risorse finanziarie necessarie. Fate in modo che gli obiettivi generali del progetto siano condivisi da tutti i partner, che non vi siano casi di duplicazione delle funzioni/mansioni o attività svolte in maniera isolata da un solo partner.
- Fate in modo che tutti i partner siano consapevoli dei tempi necessari alla stesura e presentazione della domanda stabilendo delle scadenze, ciò permetterà di definire tutte le problematiche via via e prima della data di presentazione.
- Dopo un periodo di contatti e consultazioni iniziali e molto prima della data ultima di presentazione della domanda, organizzate degli incontri con quelle organizzazioni che considerate essere potenziali partner (incontri a due o riunioni congiunte), per sviluppare la comprensione reciproca delle diverse posizioni personali e assicurare la massima attivazione e coinvolgimento. Le spese sostenute a tale scopo possono essere rimborsate come "costi preparatori" (nel caso il progetto sia accettato).
- Promuovete un senso di paternità comune nei confronti del progetto, cosicché i contributi forniti dai diversi partner siano riconosciuti e valorizzati.

- Siate consapevoli delle differenze culturali e delle complicazioni che possono insorgere, in particolare a causa delle differenze linguistiche.
- Cercate di comprendere le diverse capacità e ambizioni dei vostri partner potenziali: il progetto deve soddisfarli appieno se vi devono partecipare.
- Lasciate sufficiente tempo perché ogni potenziale organizzazione partner possa esaminare e discutere il progetto al proprio interno e fate in modo che voi stessi o un collega della vostra organizzazione possiate rispondere ad eventuali quesiti così da facilitare la comprensione dei documenti e delle questioni più complesse (per esempio i “costi imputabili”).
- Utilizzate i servizi forniti da agenzie specializzate (per esempio i Contact Point nazionali relativi al programma in oggetto) che possono fungere da intermediari nel negoziare i termini di una partnership e fornite loro periodicamente tutte le informazioni relative all’idea progettuale e al suo avanzamento.
- Una volta scelta la forma della vostra partnership, siate sempre ragionevolmente flessibili e pronti a cambiare se l’idea originale non corrisponde più alle realtà dei partner o alle mutate circostanze.
- Se emerge che uno degli altri partner è in una posizione migliore per essere capofila (Lead Partner), siate pronti a farvi da parte a vantaggio del progetto.
- Siate realistici riguardo al tempo necessario per portare a termine i vari elementi del piano di lavoro (in particolare quando durante la fase di implementazione intervengono fattori esterni, per esempio un’ulteriore esigenza di pianificazione). L’incapacità di vedere il quadro d’insieme potrebbe avere ripercussioni sul budget se non è accuratamente gestita. Per il futuro, il regolamento del FESR dovrebbe rendere più facile alle organizzazioni ubicate all’interno, e in alcuni casi, anche all’esterno dell’UE e idonee a ricevere finanziamenti dal fondo, partecipare a progetti Interreg in cui sono stabiliti a priori limiti di spesa per il progetto nel suo insieme. La possibilità di complicazioni amministrative (dovute per esempio alla scarsa familiarità con le procedure di finanziamento e le norme che regolano i progetti europei) devono essere prese in considerazione durante la fase preliminare delle negoziazioni.
- I finanziamenti sono erogati sulla base delle spese sostenute e quindi posticipati. Eventuali ritardi nell’arrivo dei finanziamenti rispetto ai termini previsti sono dovuti ad inevitabili ritardi amministrativi (per esempio tempo per la verifica delle spese dichiarate ecc.). Assicuratevi che i vostri partner comprendano l’importanza di disporre di risorse umane e finanziarie adeguate da dedicare al progetto, in particolare prima e durante la fase di lancio del progetto stesso.
- Molto spesso un’organizzazione partner incarica una persona del proprio staff di seguire l’avanzamento giornaliero del progetto. È però fondamentale che nell’organizzazione altre persone in posizioni chiave, anche se non espressamente coinvolte nel progetto (direttori finanziari o revisori in particolare), siano regolarmente informate degli impegni burocratici assunti in

relazione ai finanziamenti attesi. Questo è ancor più importante laddove le questioni amministrative non sono di competenza della persona incaricata di seguire il progetto nella sua implementazione pratica. È dunque necessario fin da subito stabilire un sistema di revisione amministrativa.

- Nel caso in cui vi siano questioni (locali o generali) in cui uno o tutti i partner non sono particolarmente preparati (per esempio problemi tecnici), non date per scontato che il progetto possa comunque raggiungere i risultati attesi. Verificate l'esistenza e la disponibilità di attori più idonei a risolvere tali questioni, altrimenti vi ritroverete a un punto morto in un momento cruciale.

### 3.2 Pianificare e programmare le attività di progetto

Come ricordato alla Sezione 1, una definizione e/o programmazione non esaustiva delle attività è tra le cause principali di fallimento dei progetti Interreg. La fase di progettazione è fondamentale perché fornisce le linee guida per le successive fasi di implementazione e monitoraggio ed è pertanto essenziale definire "come" e "quando" il progetto sarà completato.

In questa fase si devono definire le **attività di base del progetto**, analizzarne i contenuti, stabilire il calendario e i mezzi. Pertanto è necessario:

- Individuare e descrivere in dettaglio le attività, i rispettivi contenuti, la loro durata e le condizioni che ne determinano il completamento;
- Programmare logicamente le attività, utilizzando grafici Gantt o PERT, così da definire il metodo migliore per la loro implementazione.
- Distribuire le **responsabilità** e le **mansioni tra i partner** (e definire inoltre il ruolo di ogni coordinatore), con particolare riferimento ai contributi che, dal punto di vista dei diversi partner, sembrano i più idonei a garantire il successo nell'implementazione del progetto.

La seguente tabella può essere utile nel valutare la qualità del progetto (coerenza tra i suoi elementi interni) e la possibilità di implementarlo:

La pianificazione proposta è adeguata alla tempistica stabilita per raggiungere l'obiettivo?

Le date di completamento di ogni attività di progetto sono definite in maniera appropriata?

Il tempo stabilito per il completamento di ogni attività è sufficiente e realistico?

Alcune attività possono essere portate a termine simultaneamente?

Avete preparato un calendario delle attività in ordine cronologico?

Avete preparato un grafico che mostri la distribuzione delle diverse mansioni tra i partner di progetto in relazione al calendario?



### 3.3 Definire il Budget

La definizione del budget rappresenta una fase cruciale nel processo di sviluppo di un progetto. Un budget sbagliato, che non rifletta la realtà della situazione, può portare al fallimento del progetto stesso o a seri problemi durante la fase di implementazione.

Nella definizione del budget può essere utile la seguente tabella di riferimento:

Le risorse finanziarie previste sono state calcolate con precisione, cioè sono sufficienti a coprire i costi del progetto e quindi realistiche e non sovrastimate?	✓
I budget attribuiti ai vari partner sono motivati in termini di necessità finanziarie e tempistica (cosicché, per esempio, la partnership nel suo insieme sia certa che un importo di 10.000 Euro concesso per sei volte di seguito su base semestrale a uno dei partner per “consulenze esterne” sia realmente utilizzato per il progetto)?	✓
La distribuzione finanziaria tra i vari partner è equilibrata e rispecchia i rispettivi ruoli?	✓
Il budget è stato definito in base alle attività e non il contrario?	✓
Le risorse finanziarie previste per ogni attività sono sufficienti a coprire le spese relative a ricerca, coinvolgimento di alcuni attori, implementazione e divulgazione?	✓
Le spese aggiuntive relative al processo di cooperazione transnazionale (viaggi, riunioni, comunicazione tra i partner) sono sufficienti?	✓
Allo stesso modo, sono stati considerati i costi aggiuntivi associati all'aspetto gestionale e amministrativo (non solo in riferimento al Lead Partner ma anche ai vari coordinatori)?	✓
Se i partner di progetto (ad eccezione del Lead Partner) non impiegano personale dedicato alla gestione finanziaria del progetto stesso, possono almeno garantire che qualcuno del loro staff si occupi di tanto in tanto (tramite per esempio un distacco provvisorio) di tali questioni e svolga le mansioni necessarie quando richiesto (per esempio presenti la rendicontazione delle spese)?	✓
Sono previsti e garantiti cofinanziamenti per tutta la durata del progetto?	✓
Qualora sia necessario affrontare questioni tecniche, è previsto il ricorso a tecnici esperti del settore e vi sono le necessarie risorse finanziarie? Tali spese possono essere inserite a budget alla voce “consulenze esterne”.	✓

### 3.4 Considerare le diverse realtà dei partner

Unire una serie eterogenea di organizzazioni di paesi diversi per dar vita a un singolo progetto significa dover affrontare molte difficoltà. Il Lead Partner non solo deve familiarizzare fin da subito con le diverse strutture organizzative, le procedure di lavoro e la tempistica decisionale dei partner di progetto (per esempio il processo decisionale relativo a una data questione potrebbe essere più lungo del previsto, così come i tempi impiegati per produrre una “lettera di intenti”), ma deve anche saper comprendere i vari sistemi nazionali e le relative regole e procedure.

Partner informati significa partner preparati ad ogni evenienza. Ognuno dei partner deve essere consapevole (o essere reso consapevole) di quello che esattamente gli compete (per esempio se nel suo caso sono disponibili eventuali cofinanziamenti e la loro entità o che tipo di garanzie sono richieste per il coinvolgimento di eventuali partner privati).

Al fine di promuovere l'efficienza ed evitare problemi e ritardi nella rendicontazione delle spese sostenute, sia il Lead Partner che i partner di progetto devono conoscere i vari sistemi e meccanismi di auditing dei diversi paesi (a volte il processo di auditing è effettuato da soggetti privati competenti, a volte da strutture nazionali), il loro livello di complessità e la tempistica richiesta. Per evitare ritardi nei pagamenti, tutte le parti coinvolte devono chiarire i dettagli della gestione nazionale dei flussi finanziari poiché talvolta specifiche autorità nazionali agiscono da intermediari nella distribuzione dei finanziamenti europei.

### 3.5 Dimostrare il valore aggiunto del progetto

L'application form è il documento attraverso il quale il Comitato direttivo del programma deve convincersi della bontà e dell'opportunità del progetto. Oltre a compilarlo correttamente in ogni sua parte, descrivere in dettaglio e in modo realistico il budget di spesa e presentare argomentazioni convincenti, nell'application form si deve giustificare e chiarire ciò che il progetto offre. A tal scopo è bene:

Presentare gli obiettivi del progetto in riferimento alla **situazione esistente e ai potenziali miglioramenti** previsti e come questi possono essere ottenuti tramite le azioni implementate.



Mostrare chiaramente gli elementi di diversità/innovazione contenuti nel progetto (**perché merita di essere finanziato?**).



Spiegare perché per la realizzazione del progetto è **particolarmente utile o essenziale** costituire una partnership transfrontaliera o transnazionale (e in che modo questa sia qualcosa di più di una serie di azioni/investimenti a livello locale messi insieme con il pretesto della cooperazione) e come sarà attuata la strategia cooperativa.



Dimostrare che la propria idea è in sintonia con **gli obiettivi generali e specifici del programma**.



Sottolineare **qualsiasi precedente esperienza di cooperazione europea/internazionale** che la partnership o i singoli partner possono vantare su temi simili e/o pertinenti e spiegare in che modo il nuovo progetto ne trae vantaggio.



Integrare il progetto con **altri progetti pertinenti** che operano sulla stessa regione o sullo stesso territorio **evitando inutili sovrapposizioni**.



Dimostrare in che modo il proprio progetto è congruo alla situazione e gli effetti positivi che produrrà sulle varie **politiche e strategie locali**, regionali, nazionali ed europee.



I progetti ben delineati e portatori di evidente valore aggiunto tendono a produrre risultati maggiormente strategici, riducono il rischio di duplicazioni e contribuiscono in modo sostanziale a promuovere la credibilità dei finanziamenti europei, riducendo al contempo la sensazione che i partecipanti cerchino solo di "accaparrarsi" dei fondi.

## 4. ATTUAZIONE DEL PROGETTO

Questa è la fase in cui i partner iniziano realmente ad apportare il loro contributo in termini di attività e risultati, secondo le regole, la tempistica e il budget stabiliti a priori (o altre condizioni imposte dalle autorità competenti per l'attuazione del programma).

In questa fase il Lead Partner non ha più solo un ruolo di facilitatore (che fa da tramite tra i vari partner e si occupa di preparare l'application form), ma di controllo di un progetto reale. Una buona gestione del progetto garantisce che le procedure stabilite siano rispettate, che una certa dose di realismo contenga la creatività nei limiti delle esigenze del progetto (tempistica, budget ecc.) e sottolinea l'importanza di produrre risultati concreti pur mantenendo un certo grado di flessibilità.

L'attività giornaliera relativa al progetto deve essere assicurata da tutti i partner (individualmente e tramite gruppi di lavoro/gruppi tecnici orientati al risultato nei quali tutti i partner sono rappresentati) ma il Lead Partner deve supervisionare la progressione delle varie attività, gli aspetti finanziari, l'organizzazione di incontri formali o informali e il rispetto delle procedure di reporting al fine di garantire il coordinamento del progetto a livello tecnico e finanziario. Per fare tutto questo, il manager di progetto necessita del supporto di tutti gli enti di progetto, incluso un Comitato direttivo che valuti l'efficacia delle attività svolte in relazione alle informazioni deducibili dal progetto stesso (rapporti e richieste di informazioni), si occupi del monitoraggio e valuti le priorità strategiche.

### 4.1 Stabilire regole base

#### - Struttura amministrativa

Dal punto di vista amministrativo, ogni organizzazione partner è responsabile della raccolta e archiviazione dei documenti relativi alle attività da essa svolte in riferimento al progetto. Ogni partner deve conservare tale documentazione in modo organizzato al fine di fornirla, se richiesta, insieme ad altri documenti ufficiali, per esempio output specifici o rapporti stilati regolarmente.

#### - Struttura finanziaria

Dal punto di vista finanziario, ogni organizzazione partner è responsabile delle

proprie spese, conformemente al budget stabilito per le proprie attività, e della propria rendicontazione finanziaria, fornendo regolarmente al Lead Partner tutte le informazioni necessarie per un'eventuale verifica e per la rendicontazione finanziaria dell'intero progetto (progressiva e definitiva) alle autorità di programma.

#### **- Redazione di un manuale di progetto**

Producing a project's own functional 'bible' at an early stage after approval condenses all matters of programme requirements and sets out a roadmap for project implementation by the partners (structures, procedures, action plans, responsibilities, deadlines, communication norms, decision-making processes etc.) This ensures a ready and definitive resource for partner consultation and a shared understanding across the partnership.

#### **- Accordo formale di partnership**

Il carattere imperativo del principio del Lead Partner previsto da tutti i programmi europei e dal regolamento FESR carica i Lead Partner della responsabilità di mantenere un buon livello di comunicazione e relazione con tutti i partner coinvolti in uno specifico progetto. Accordi di partnership (o convenzioni), sebbene non sempre obbligatori, sono vivamente raccomandati allo scopo di stabilire alcune "regole base" per il funzionamento della partnership e garantire una certa sicurezza ai partner, definendo a priori e di comune accordo questioni procedurali e formalizzando (e chiarendo ulteriormente) la responsabilità individuale di ogni partner. I termini di tali accordi si possono talvolta ritrovare in un modello disponibile tra i documenti relativi al programma ed eventualmente adattato alla situazione particolare.

Nell'accordo si devono stabilire procedure immediate per questioni quali modifiche al budget (come previsto dal contratto di finanziamento), gestione delle controversie (per esempio l'applicazione di penali per una cattiva gestione finanziaria), rimozione ufficiale dalla partnership di uno o più partner inadempienti.

Un ulteriore elemento chiave di questo accordo è assicurare che il Lead Partner possa monitorare in modo soddisfacente la qualità delle attività svolte in seno al progetto (per esempio che siano effettuate strettamente e unicamente per implementare una specifica operazione concordata tra i partner) e, laddove ciò sia una prerogativa del Lead Partner, la loro rendicontazione, prima di inserirle nel processo di rendicontazione globale.

## 4.2 Iniziare la fase attuativa

### - Partenza del progetto

Appena sapete di poter partire con i lavori, date il via al progetto! Una riunione ben organizzata per ufficializzare l'avvio delle varie attività è di fondamentale importanza. Oltre a creare coesione tra i partecipanti serve a "ricordare" loro alcune questioni:

- Risultati attesi
- Indicatori di programma e di progetto
- Tempistica delle attività
- Come effettuare le varie attività
- Questioni relative alle risorse umane
- Flussi finanziari
- Procedure e scadenze per le operazioni di reporting.

### - Enti di progetto

La nomina formale di un comitato direttivo e di altri enti di progetto, quali gruppi di lavoro o gruppi tecnici, in relazione alle attività elencate nell'application form, deve avvenire al più presto. Dopo aver comunicato le varie nomine, è necessario chiarire, sempre in forma scritta, il ruolo di ogni ente, le sue funzioni e i suoi limiti di competenza e il modo in cui esso interagisce con altri elementi del progetto.

## 4.3 Organizzare riunioni ed eventi

- L'organizzazione e la partecipazione a riunioni transnazionali e interregionali richiedono tempo, sforzi e denaro da parte di tutti i partner. A parte gli aspetti inerenti la presentazione delle informazioni e i compiti da svolgere relativamente alla preparazione della riunione, ogni occasione di incontro tra partner di progetto, alla presenza o meno di eventuali attori esterni che hanno investito risorse nel progetto o che ne sono direttamente interessati, dovrebbe rappresentare un'opportunità per discutere questioni a livello generale, scambiarsi esperienze relative al progetto stesso, considerare sviluppi esterni (per esempio la possibilità di invitare osservatori esterni)

- Gli eventi pubblici relativi al progetto dovrebbero avere luogo periodicamente in ognuna delle regioni coinvolte, possibilmente permettendo alla regione ospitante di utilizzare l'evento come strumento promozionale (per pubblicizzare per esempio la sua partecipazione a progetti europei).
- Il numero di rappresentanti per ogni partner presenti alle riunioni deve essere più o meno deciso a priori nell'ambito della partnership (e inserito a budget alla voce spese per "viaggi" o "riunioni") o almeno giustificato in relazione al carico di lavoro.

#### **4.4 Prevedere meccanismi di supporto**

##### **- Consulenza e assistenza**

I servizi di supporto e informazione messi a disposizione per ogni progetto dai Contact Point nazionali, dal segretariato tecnico JTS e dai funzionari amministrativi nell'ambito di ogni programma europeo dovrebbero essere utilizzati al meglio al fine di trarre il massimo vantaggio. Tali risorse, spesso geograficamente collocate abbastanza vicino ai potenziali partner, possono fornire supporto nell'interpretare e chiarire gli aspetti legati ai regolamenti tecnici inerenti ai programmi europei o ai regolamenti UE più generali. Il loro ruolo non si limita a fornire aiuto durante la fase di sviluppo iniziale del progetto, ricercare partner adatti o fungere da intermediari nella costituzione della partnership, ma possono anche, laddove richiesto, assicurare che l'implementazione del progetto proceda regolarmente.

##### **- Formazione**

I progetti approvati possono avvalersi di una formazione specifica messa a disposizione a livello di programma su materie che vanno dalla gestione del progetto all'aspetto finanziario e alla comunicazione (organizzata e gestita dal JTS). Per motivi logistici, questo genere di formazione è a disposizione solo del Lead Partner. In mancanza di una formazione opportuna per tutte le organizzazioni partecipanti al progetto, il trasferimento delle conoscenze acquisite a tutti i partner di progetto è importante al fine di assicurare che i messaggi chiave siano recepiti e raggiungano i destinatari previsti a tutti i livelli gestionali. Anche in questo caso è necessario dedicare tempo che dovrà essere valutato in sede di budget (oltre alle relative spese).

## 5. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Un progetto può essere considerato come una “serie di attività volte a produrre obiettivi chiaramente definiti in un periodo di tempo stabilito relativamente a un determinato budget”<sup>6</sup>, oppure come un modo per definire e gestire risorse finanziarie e processi di cambiamento. Un progetto deve contenere obiettivi definiti in scala gerarchica (input, attività, risultati, finalità e obiettivo generale), un insieme di presupposti specifici e un sistema di verifica e valutazione dei risultati ottenuti, cioè un sistema di monitoraggio. Un sistema di monitoraggio ad hoc per la valutazioni di progetti di cooperazione contribuisce a facilitare il processo di gestione, legittima e rafforza la credibilità del progetto, motiva i partecipanti, è in grado di trasferire e riprodurre i benefici ottenuti. Per poter fare questo deve soddisfare una serie di condizioni:

- Deve essere delineato nella fase iniziale del progetto;
- Deve essere strutturato intorno a un gruppo di indicatori controllabili in maniera oggettiva;
- Deve essere organizzato in considerazione dei momenti critici del progetto in modo da garantirne il controllo;
- Deve assicurare la partecipazione di tutti gli attori coinvolti.

### 5.1 Strumenti di monitoraggio

Data la quantità e complessità degli elementi coinvolti, è necessario stabilire strumenti appropriati atti a garantire le condizioni necessarie affinché il processo di monitoraggio si applichi alle azioni da intraprendere, ai risultati attesi e al rispetto del budget (controllo dei costi).

#### - Strumenti di documentazione, risultati e output

Classificate e registrate il contenuto, la rilevanza e l’ubicazione di tutta la documentazione e la corrispondenza relativa alla partnership mediante un unico sistema di gestione della documentazione comune a tutti i partner.

Nelle procedure di reporting, al fine di assicurare il controllo di qualità, è necessaria la massima trasparenza nell’evidenziare e comunicare i contributi forniti da ognuno dei partner nel raggiungimento di risultati tangibili. Un elenco di tutti gli strumenti e gli output relativi al progetto deve essere disponibile, aggiornato e accessibile a tutti i partner.

<sup>6</sup> Project Cycle Management Guidelines (Manuale sulle linee guida per la gestione del ciclo del progetto), p.8, Commissione europea, Bruxelles, marzo 2004.

### - Sistema interno di monitoraggio

Sviluppare e aggiornare costantemente un sistema web-based di comunicazione interna serve a tenere informati tutti i partner dei progressi fatti. Tale sistema deve operare sulla base di una responsabilità condivisa e non dell'apporto esclusivo "dall'alto al basso" del Lead Partner.

### - Reporting

Un sistema di comunicazione efficiente, come sottolineato sopra, può facilmente rappresentare la base una struttura di reporting interno semi-informale. La stesura di rapporti e relazioni interne non rappresenta una necessità del programma e tale compito può essere condiviso con il JTS o pensato esclusivamente come uno strumento interno per monitorare da vicino l'avanzamento dei lavori e in particolare delle spese. Tuttavia, se ulteriormente sviluppato, un tale sistema può essere utilizzato per facilitare e velocizzare le procedure di rendicontazione ufficiale (per esempio i resoconti finanziari che devono essere presentati generalmente ogni 6 mesi).

Il feedback fornito dal JTS in relazione ai rapporti di attività presentati dovrebbe essere recepito e condiviso nell'ambito della partnership cosicché eventuali elementi utili possano essere integrati e inseriti nelle procedure di presentazione dei futuri rapporti.

### - Modifiche

Si presume che la fase di implementazione rispetti i termini definiti nell'application form, così come è stato approvato. Nel caso in cui sia necessario introdurre delle modifiche (anche dovute a eventuali inadempienze dei partner o a spese inferiori a quelle previste) è prudente rispondere tempestivamente alle necessità di cambiamento e informarne il JTS per trovare insieme delle soluzioni. Lasciare che un problema, non così evidente, cresca in maniera non controllata e che poi non si sia più in grado di correggerlo, può produrre effetti assai negativi nel lungo periodo, tra cui il blocco automatico dei finanziamenti o l'esclusione dalla partecipazione a futuri bandi europei.

## 5.2 Scegliere gli indicatori

Gli indicatori sono strumenti di misurazione che forniscono dati utili per la gestione del progetto nonché per il monitoraggio e la valutazione dell'efficienza delle attività svolte. In tal modo permettono di migliorare il processo decisionale, promuovere una maggiore efficienza e produrre risultati più rilevanti<sup>7</sup>. Gli indicatori devono essere in relazione diretta con gli obiettivi principali del progetto e fornire un quadro adeguato di ciò che il progetto si propone di ottenere. Tuttavia, poiché tali indicatori possono fornire solamente un'"istantanea" parziale dello stato di avanzamento dei lavori, la prima decisione da prendere riguarda "che cosa" misurare, cioè stabilire quali sono le parti del progetto più importanti e degne di interesse.

La difficoltà nella selezione degli indicatori è quella di trovare quantità/elementi misurabili che possano rispecchiare gli effetti più significativi, combinando ciò che è sostanzialmente rilevante, quale riflesso dei risultati attesi, con ciò che è invece realistico in termini di raccolta e gestione dei dati.

Di norma l'Operational Programme suggerisce una serie di indicatori e per ogni progetto si deve poi valutare la possibilità di adottarli e utilizzarli come mezzo di misurazione dei benefici derivanti dal progetto.

Fin da subito la partnership deve accordarsi sul tipo di indicatori unit-based (a base unitaria) da utilizzare nella valutazione del progetto, stabilire una base di partenza dalla quale iniziare a lavorare, introdurre dei target da raggiungere e definire meccanismi e momenti specifici di raccolta dati al fine di poter misurare i progressi. Alcuni dei problemi chiave relativi ai processi di monitoraggio e valutazione possono essere eliminati fin dall'inizio definendo un ampio insieme di indicatori appropriati che misurino in modo chiaro il fine delle attività e gli obiettivi del progetto:

- Indicatori di output: misurano ciò che le attività di progetto producono;
- Indicatori di risultato: misurano gli effetti immediati sui beneficiari scelti;
- Indicatori di impatto: misurano i contributi a lungo termine rispetto all'obiettivo generale.

Tra queste tre categorie di indicatori è poi necessario creare connessioni logiche. Per esempio: un'analisi o un rapporto (indicatore di output) su un tema di particolare rilevanza nel territorio comune alle organizzazioni partner può contribuire a promuovere una maggiore consapevolezza (indicatore di risultato) tra i destinatari prescelti (target group), pubblica opinione inclusa, su questioni messe in luce nel rapporto, e, sulla base di queste nuove conoscenze,

<sup>7</sup> INTERACT ha pubblicato un documento dal titolo "Study of Indicators for Monitoring Transnational and Interregional Cooperation Programmes" (Studio degli indicatori per il monitoraggio di programmi di cooperazione transnazionale e interregionale) disponibile all'indirizzo: <http://www.interact-eu.net/download/application/pdf/1120816>.

è possibile che si producano modifiche migliorative nelle politiche adottate (indicatore di impatto). Caratteristica fondamentale degli indicatori dovrebbe essere la capacità di descrivere e verificare gli obiettivi di progetto in termini operativamente misurabili, quali quantità, qualità e tempo necessario al fine di rispondere alle seguenti domande:

- Come sapere se ciò che è stato programmato sta veramente accadendo?
- Come verificare il successo del progetto?

Al fine di misurare e valutare ogni elemento della performance reale del progetto (risultati, efficienza finanziaria ecc.), è bene definire indicatori specifici e rilevanti che possano essere realmente applicabili e misurabili in relazione alle esigenze e ai tempi del progetto (prendere come riferimento i momenti in cui un dato obiettivo viene raggiunto)<sup>8</sup>. Per esempio, il progetto potrebbe basarsi sulla decisione che è realistico, per ognuno dei partner, progettare e realizzare 10km di piste ciclabili in tre anni cosicché il 10% dei pendolari locali utilizzino questa struttura entro cinque anni e stabilire indicatori che misurino realmente queste cifre piuttosto che pretendere di voler fornire una soluzione alla congestione del traffico urbano o ai problemi di inquinamento da veicoli privati in tutta Europa. Ricordate che gli indicatori rappresentano solamente il combustibile del processo di monitoraggio e valutazione e non l'intero processo.

### 5.3 Processo di valutazione

Valutare significa esaminare in maniera esaustiva, critica e oggettiva l'adeguatezza degli obiettivi e la qualità delle azioni compiute in relazione ai risultati ottenuti, agli effetti provocati e ai bisogni che si prefiggono di soddisfare. Valutare non significa utilizzare esclusivamente una tecnica, ma sviluppare un processo le cui fasi devono essere programmate durante tutto l'arco di vita del progetto stesso, in relazione alle diverse aree di interesse:

- Ex-Ante – pianificazione logica (progettazione e individuazione delle risorse inclusa un'analisi costi-benefici)
- Interim/durante – rilevanza ed efficacia delle azioni di implementazione (gestione del progetto, valutazione degli obiettivi, controllo dei fattori esterni)
- Ex-Post – efficacia e impatto dei risultati (obiettivi raggiunti, valore aggiunto).
- Il processo di valutazione deve tener conto sia degli approcci più strettamente misurabili (aspetto finanziario, risultati, valore) che di quelli formativi (sviluppo di competenze specifiche, miglioramento delle performance).

<sup>8</sup> Può qui essere applicato l'acronimo SMART - specific, measurable, achievable, relevant and timed (specifico, misurabile, realizzabile, pertinente e tempestivo).

### - Come implementare il processo di valutazione

Il processo di valutazione implica un certo equilibrio tra tempo e risorse, lavoro di ricerca e analisi, gestione del team di lavoro e costruzione di relazioni con gli attori interessati. Perché tale processo si svolga in modo efficiente:

- Definite il contesto del progetto (attori e beneficiari; attività, tipo di valutazione richiesta);
- Stabilite di comune accordo alcuni chiari termini di riferimento relativi al processo di valutazione;
- Sviluppate una proposta di piano di lavoro per la valutazione (approccio generale, quadro logico e analitico, metodologia e tecniche, programma di lavoro relativo a quali informazioni raccogliere e in che modo);
- Pianificate e inserite a budget le risorse necessarie per questo processo (personale/giorni lavorativi, tipo di personale richiesto, competenze necessarie);
- Effettuate la valutazione (implementate il metodo e il programma di lavoro, coltivate le relazioni con gli attori coinvolti, gestite il team di lavoro, risolvete le questioni impreviste);
- Definite un programma di presentazione dei risultati (pianificate la frequenza di riunioni e i momenti più opportuni);
- Definite la natura e lo stile dei rapporti di valutazione.

### - Alcuni consigli pratici

- Una buona pianificazione progettuale parte da un iniziale processo di monitoraggio e valutazione.
- È necessario capire e concordare sull'importanza del processo di valutazione, così come è bene comprendere qual è l'atteggiamento dei diversi partner in relazione a tale processo.
- Nel cercare di stabilire se alcuni interventi specifici possono fare la differenza, tenete conto di aspetti quali eventuali opinioni di "esperti" e punti di vista degli attori coinvolti. Nel valutare i possibili effetti potrebbe essere utile una misurazione "prima e dopo" (serie temporali) o "con e senza" (ubicazione e contesti).
- Interventi "soft" producono effetti meno ovvi e sono più difficili da valutare.
- Team di valutazione esterni devono riflettere con precisione le attività della partnership.

## 6. DIVULGAZIONE DEI RISULTATI ED EFFETTI NEL TEMPO

La comunicazione esterna e la divulgazione dei risultati sono fattori determinanti per il successo di un progetto, un mezzo per promuovere la partecipazione dei target group prescelti e informare l'opinione pubblica in merito alle attività e al valore dei finanziamenti europei in generale e Interreg in particolare.

A un altro livello, un buon progetto dovrebbe definire una strategia per divulgare i risultati raggiunti e sfruttare in tal modo il vantaggio dello slancio generato ("effetto valanga"). Ciò crea una base per l'utilizzo futuro dei risultati e degli effetti creati.

### 6.1 Piano di comunicazione

Prima di iniziare qualsiasi attività di comunicazione, è importante sviluppare un Piano di comunicazione, cioè uno strumento di riferimento per decidere come divulgare i messaggi e le informazioni relative alle attività del progetto. Alcuni possibili contenuti:

Obiettivi del progetto in riferimento ai target group prescelti, ai risultati attesi e ai messaggi da comunicare

Tempistica/calendario delle attività di comunicazione

Responsabilità di comunicazione della partnership e di ogni singolo partner

Attività:

- Definire un'immagine del progetto (logo, linea redazionale)
- Creare un sito web
- Pubblicare materiale promozionale (dépliant, brochure)
- Pubblicare regolarmente una newsletter
- Organizzare un programma di workshop, seminari, eventi
- Coltivare rapporti con i media (articoli, comunicati stampa)

Risorse umane (esperti interni o esterni, agenzie di comunicazione)

Budget per la comunicazione

Criteri di valutazione per il Piano di comunicazione



**- Attività di comunicazione: alcuni consigli**

- Considerate la divulgazione un elemento chiave del progetto. Destinate tempo e risorse finanziarie sufficienti allo scopo.
- Incoraggiate i partner a contribuire alla stesura del Piano di comunicazione.
- Sottoponete il Piano all'approvazione del Comitato direttivo. Questo è anche un messaggio rivolto ai partner per sottolineare che le attività di comunicazione rappresentano un aspetto molto importante del progetto.
- Ricordate che la comunicazione deve essere attiva oltre che informativa.
- Raggiungete voi i destinatari della comunicazione, non aspettate che siano loro a scoprire il progetto, per esempio sul web.
- Non trascurate nessun tipo di media adatto a raggiungere i vostri target group (media interni alle organizzazioni partner, quotidiani locali e nazionali, riviste, stampa specialistica, TV, radio ecc.). Nel rivolgervi ai media:
  - Assicuratevi che le vostre notizie siano degne di "fare notizia";
  - Usate frasi semplici, messaggi chiari e brevi, non ricorrete a un linguaggio tecnico;
  - Raccontate storie che coinvolgono persone, sono più interessanti;
  - Fornite la documentazione necessaria (inchieste, dati, cartelline stampa, foto) a giornalisti che potrebbero scrivere un articolo sul vostro progetto.
- Siti web: utilizzateli in modo più innovativo, come strumenti interattivi per coinvolgere partecipanti e beneficiari esterni, piuttosto che come strumenti statici o forum di comunicazione nell'ambito della partnership.
- Considerate la possibilità di replicare su scala più ampia (in altre regioni o situazioni) risultati ed effetti del progetto e il modo migliore per diffonderli (network ecc.).
- Per favorire una certa continuità, i siti web creati dovrebbero rimanere disponibili per un minimo di due anni dalla fine del progetto.
- Per le attività di comunicazione ed eventuali manuali di programma specifici sulla materia, prendete come riferimento il regolamento della Commissione N. 1159/2000.
- Non dimenticate di inserire i loghi appropriati su tutti i documenti pubblicati in formato cartaceo o elettronico (loghi UE, loghi di programma e di progetto, incluso un riferimento ai cofinanziamenti FESR).
- Risorse umane e finanziarie: tutti i partner (e in particolare i Lead Partner) devono cercare di avvalersi di esperti della comunicazione, sia prevedendo risorse finanziarie per l'ingaggio di figure esterne (agenzie specializzate, giornalisti ecc.) o lavorando con strutture interne (uffici stampa).

In un recente seminario<sup>9</sup> organizzato dalla DG Regio sulle attività di comunicazione relative ai fondi strutturali, è stato suggerito di offrire a studenti di giornalismo contratti temporanei part-time: lavorare come PR per un progetto europeo può risultare vantaggioso per entrambe le parti. Inoltre questo dovrebbe aiutare a creare una nuova generazione di giornalisti più sensibili e informati in merito alle questioni europee.

## 6.2 Effetti su larga scala

### - Pianificare per influenzare

Ogni progetto (in relazione alla sua durata e alle ambizioni che si pone) produce risultati e/o probabilmente effetti nel tempo. Questi sono gli effetti attesi e risultanti dal raggiungimento degli obiettivi che rendono il progetto degno di approvazione. Non si presume quindi che tali risultati rimangano inutilizzati o al massimo facciano mostra di sé sopra un polveroso scaffale ma che siano trasferiti così da ottenere effetti su larga scala.

I risultati innovativi e realmente utili (per esempio approcci pionieristici caratterizzati da efficienza intrinseca o che integrano in modo unico prospettive diverse) devono poter essere riprodotti in altri contesti e il modo migliore per farlo è vederli inseriti e diffusi su larga scala attraverso le scelte politiche future. A tal scopo:

- Concepite il vostro progetto con lungimiranza cosicché i risultati ottenuti possano essere facilmente integrati nella pianificazione territoriale di ognuna delle amministrazioni coinvolte. Per fare questo, coinvolgete direttamente i responsabili delle scelte politiche, in qualità di partner o di osservatori informati.
- Stabilite quali sono i target group e gli attori esterni da coinvolgere.
- Considerate la possibilità di riprodurre i risultati ed effetti su scala più ampia (altre regioni dell'UE o paesi terzi) e il modo migliore per diffonderli (network ecc.).

Ricordate che se nuovi tipi di conoscenze (per esempio nuove tecniche) vengono inseriti nell'agenda politica o messi in pratica, questo riflette in modo favorevole la lungimiranza dell'organizzazione coinvolta nel progetto.

<sup>9</sup> Seminario dal titolo "New information and publicity rules for regional policy during 2007-2013" (Nuove regole per l'informazione e la pubblicità delle politiche regionali per il periodo 2007/2013) rivolto al gruppo di lavoro SFIT (Structural Funds Information Team) Bruxelles 5 dicembre, 2006

### - Sviluppi ulteriori

Nessun progetto può risolvere tutti i problemi associati ad una data materia. Dal punto di vista di organizzazioni impegnate in una partnership, il completamento di un progetto dovrebbe gettare le basi potenziali per le attività di follow-up, durante le quali gli attori partecipanti (e/o altri) possono continuare il lavoro costruendo sulle fondamenta che sono state gettate.

Questo può portare allo sviluppo di un nuovo progetto (possibilmente una prosecuzione del precedente) o alla formazione di una struttura permanente che formalizzi gli aspetti pionieristici dell'iniziativa esistente, permettendo così al progetto di "camminare con le proprie gambe" una volta che il sostegno finanziario dell'UE venga meno.

Se per fare questo è possibile reperire risorse finanziarie da soggetti terzi (per esempio dal settore privato), l'auto-sufficienza dei futuri sviluppi è assicurata.

### - Proprietà pubblica dei risultati

L'accesso generale e la proprietà pubblica dei risultati e dei materiali generati dal progetto, inclusi i diritti di proprietà intellettuale, anche tramite l'impegno di parti terze esterne al progetto, per esempio consulenti, deve essere garantita da tutti i partecipanti al progetto prima della presentazione dell'application form.

### - Sinergie

I progetti di successo dovrebbero far propri i vantaggi della cooperazione internazionale. La creazione di reti e gruppi formalizzati tra progetti in via di implementazione relativi a uno stesso ambito è utile per evitare casi di duplicazione e realizzare utili sinergie (in particolare tra programmi e temi comuni o tra aree geografiche non direttamente collegate dai programmi stessi).

## “REGOLE D’ORO PER UN BUON PROGETTO”<sup>10</sup>

### 1) Chiarite con precisione da dove venite e dove volete andare!

Assicuratevi che le vostre idee siano in sintonia con i **principali obiettivi del programma**. Valutate in modo critico tale corrispondenza e, in caso negativo (per esempio le attività da voi previste non rientrano nell’ambito del programma), cercate un’altra strada. Strutturate in modo chiaro l’idea progettuale affinché **risponda ad un bisogno reale** e analizzatene a priori la fattibilità.

Assicuratevi che il vostro progetto si focalizzi su un problema da risolvere o su opportunità da **cogliere descrivendo in modo appropriato la situazione** così com’è nella realtà e i **benefici** realistici del vostro progetto.

Siate chiari, precisi e coerenti nel definire **perché, cosa, come e quando?**

Una descrizione logicamente strutturata del progetto è ciò che cercano coloro incaricati di valutarlo (staff del JTS e altri esperti) al fine di apprezzare quello che intendete fare e come questo potrà aiutare voi e i vostri partner a risolvere alcuni problemi o sfruttare delle opportunità.

Concentratevi fin dall’inizio sul raggiungimento di **risultati visibili e tangibili**, fornendo descrizioni chiare di output, risultati ed effetti del progetto nonché **indicatori significativi e quantificabili** per monitorare gli obiettivi raggiunti.

### 2) Formate una partnership con i partner giusti!

Assicuratevi che le attività previste configurino **uno scambio reale tra le regioni** e non siano semplici azioni locali tra loro scollegate.

Coinvolgete **partner appropriati**, adatti alle attività previste e ai temi da affrontare e accertatevi che la vostra scelta sia chiaramente giustificabile. Tenete conto delle posizioni e dei contributi dei partner, **sfruttando bisogni e interessi comuni ed esperienze collettive**.

### 3) Cercate di conoscere bene i vostri partner!

Per facilitare la gestione della partnership e promuovere l’efficienza del progetto in tutti i suoi aspetti (presentazione della domanda, reporting, pagamenti), siate consapevoli delle difficoltà rappresentate dalle **differenze** esistenti tra i partner in termini di condizioni, sistemi nazionali, regole e procedure. Nel mettere insieme tutti i contributi dei partner tenete pertanto conto della possibilità di eventuali ritardi.

<sup>10</sup> Il contenuto di queste pagine è stato in parte pubblicato nella Newsletter INTERREG III C del marzo 2004 cifre aggiornate al 1° novembre 2006. Si veda: [www.interreg3c.net](http://www.interreg3c.net)

#### 4) Pensate e agite come una singola organizzazione!

Definite in modo chiaro ed **equilibrato** il ruolo e l'impegno di ogni partner in relazione all'implementazione del progetto e in termini di attività e apporti cosicché sia chiaro a tutti i partner quali sono le competenze e i tempi dei loro interventi. A tal scopo può rivelarsi utile sottoscrivere un **accordo di partnership**.

#### 5) Gestite le vostre risorse!

Fate un elenco di tutte le **risorse** reali a vostra disposizione – **materiali, umane, finanziarie e organizzative** – che possono essere destinate all'implementazione del progetto.

**Basate il vostro budget sulle attività**, distribuendo le risorse secondo un piano prestabilito. Questo aiuterà a pianificare i costi di ogni voce di budget in modo trasparente ed efficiente. Pianificare in anticipo con precisione eviterà di dover apportare frequenti e significative modifiche al budget.

#### 6) Fate un passo alla volta!

Costruite il progetto secondo un **formato logico** e **in modo sequenziale** focalizzandovi su un obiettivo preciso e chiaramente definito (o su una serie di obiettivi parziali). Suddividete le attività e il riscontro dei risultati in unità di lavoro e in periodi di sei mesi.

#### 7) Siate consapevoli dei destinatari delle vostre azioni!

Siate efficienti e tattici nel determinare **destinatari identificabili** e beneficiari diretti del progetto e pianificate in anticipo la diffusione/divulgazione delle attività svolte in modo da raggiungere questi target in particolare.

#### 8) Pensate sul lungo periodo!

Sottolineate con forza la **sostenibilità dei risultati**: il progetto deve continuare a produrre effetti anche dopo il suo completamento. I risultati attesi devono non solo essere coerenti con il problema da risolvere e le organizzazioni appartenenti alla partnership, ma anche produrre **connessioni con lo sviluppo di politiche pertinenti** a livello regionale, nazionale ed europeo.

Se la partnership stessa non è in grado di utilizzare e/o implementare ciò che il progetto genera, assicuratevi che agenzie specializzate siano coinvolte come osservatori o almeno abbiano accesso ai risultati.

### 9) Curate gli aspetti burocratici!

Accertatevi che l'application form sia conforme ai requisiti del programma e che rispetti i **criteri di idoneità e selezione** nonché le linee guida e le procedure descritte nel Manuale di programma e in ogni altro documento ufficiale. Perché il processo di presentazione della domanda avvenga senza intoppi, accertatevi che tutte **le parti dell'application form siano in connessione l'una all'altra** e contengano riferimenti incrociati corrispondenti (in particolare le parti relative al budget e alle attività). Fate un doppio controllo e allegate tutta la necessaria documentazione extra (per esempio lettere di intenti per eventuali cofinanziamenti).

### 10) Definite le strutture più appropriate per realizzare la vostra visione!

Al fine di implementare il progetto in modo lineare e secondo i tempi stabiliti, definite **strutture di gestione professionali**. Assicuratevi che per tutti i partner, il personale coinvolto nella gestione del progetto abbia l'esperienza e le competenze necessarie in questo campo e che i responsabili finanziari abbiano familiarità con i finanziamenti europei e la gestione finanziaria di progetti internazionali.



## LISTA ACRONIMI

AF	Application Form
ANNP	Adriatic New Neighbourhood Programme
CBC	Cross-border Cooperation
CC	Candidate Countries
CIP	Community Initiative Programme
CP	Complement Programme
EAC	Eastern Adriatic Countries
EC	European Commission
EGCC	European Grouping Cross-border Cooperation
ENPI	European Neighbourhood and Partnership Instrument
ERDF	European Regional Development Fund
ESDP	European Spatial Development Perspective
EU	European Union
FAQ	Frequently Asked Questions
IAR	Italian Adriatic Regions
IPA	Instrument of Pre-Accession Assistance
JTS	Joint Technical Secretariat
MA	Managing Authority
MC	Monitoring Committee
NARD	National Agency for Regional Development
NCP	National Contact Point
NGO	Non-Governmental Organisation
NP	Neighbourhood Programme
NUTS	Nomenclature of Territorial Units for Statistics
OP	Operational Programme
PA	Paying Authority
PCC	Potential Candidate Countries
RF	Reporting Form
RFO	Regional Framework Operation
R&TD	Research&Technology Development
SC	Steering Committee
SME	Small and Medium Enterprises
TWG	Transnational Working Group
WEFO	Welsh European Funding Office
WG	Working Group









