

***Project Management  
Tecniche di Europrogettazione***

***Elisabetta Boglich, PhD***

***Trieste, 23/03-30/04/2026***



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TRIESTE**



Dipartimento

**Scienze Politiche  
e Sociali**

# Recap dell'ultima lezione

---

Scrittura del progetto e analisi dei criteri di selezione

---

Pertinenza (relevance)

---

Fattibilità

---

Sostenibilità

---

La checklist di un bando

---

Esercitazione di fine corso

---

---

---

---

# La comunicazione e disseminazione dei risultati di un progetto



## COMMUNICATION, DISSEMINATION AND EXPLOITATION WHY THEY ALL MATTER AND WHAT IS THE DIFFERENCE?

### Communication: Promote your action and results

Inform, promote and communicate your activities and results



#### Reaching multiple audiences

Citizens, the media, stakeholders



#### How?

- Having a well-designed strategy
- Conveying clear messages
- Using the right media channels



#### When?

From the start of the action until the end



#### Why?

- Engage with stakeholders
- Attract the best experts to your team
- Generate market demand
- Raise awareness of how public money is spent
- Show the success of European collaboration

Legal obligation of your Grant Agreement

### Dissemination: Make your results public

Open Science: knowledge and results (free of charge) for others to use



#### Only to scientists?

Not only but also to others that can learn from the results: authorities, industry, policymakers, sectors of interest, civil society



#### How?

- Publishing your results on:
- Scientific magazines
  - Scientific and/or targeted conferences
  - Databases



#### When?

At any time, and as soon as the action has results



#### Why?

- Maximise results' impact
- Allow other researchers to go a step forward
- Contribute to the advancement of the state of the art
- Make scientific results a common good

Legal obligation of your Grant Agreement

### Exploitation: Make concrete use of results

Commercial, Societal, Political Purposes



#### Only by researchers?

Not only, but also:

- Industry including SMEs
- Those that can make good use of them: authorities, industrial authorities, policymakers, sectors of interest, civil society



#### How?

- Creating roadmaps, prototypes, softwares
- Sharing knowledge, skills, data



#### When?

Towards the end and beyond, as soon as the action has exploitable results



#### Why?

- Lead to new legislation or recommendations
- For the benefit of innovation, the economy and the society
- Help to tackle a problem and respond to an existing demand

Legal obligation of your Grant Agreement



Acknowledgement of EU funding

# La comunicazione e disseminazione

---

“Disseminazione” e “comunicazione” sono due concetti simili, ma che nei progetti europei hanno due significati diversi.

La **comunicazione** si rivolge ad un target molto ampio e generico (i cittadini, i media, la società in generale, ma anche gli stakeholders). Include attività di informazione e promozione per aumentare la visibilità del progetto.

## Come?

- Utilizzando una strategia comunicativa
- Trasmettendo messaggi chiari
- Scegliendo i giusti canali media



# La comunicazione e disseminazione

---

## Quando?

Dall'inizio alla fine del progetto

## Perché?

- Impegno nei confronti degli stakeholders
- Attrarre nel team di progetto gli esperti migliori
- Stimolare la domanda nel mercato
- Aumentare la consapevolezza di come viene speso il denaro pubblico
- Mostrare il successo della collaborazione europea

**E' un obbligo del grant agreement!**



# La comunicazione e disseminazione

---

La **disseminazione** invece comunica i risultati del progetto ed il loro trasferimento per favorirne uno sfruttamento (anche di tipo economico), in una prospettiva di utilizzo pratico. In questo caso, il target di riferimento sarà composto da soggetti specializzati in un determinato settore, per esempio la comunità scientifica, oppure i legislatori.

## Target:

- Autorità
- Industrie
- Policymakers
- Settori di interesse
- Società civile



# La comunicazione e disseminazione

---

## Come?

- Nei progetti scientifici, pubblicando i risultati
- Presentando i risultati ad un pubblico specialistico, ad esempio frequentando i convegni e le fiere del settore

## Quando?

In qualsiasi momento, non appena il progetto produce risultati trasferibili

## Perché?

Per massimizzare l'impatto dei risultati

**E' un obbligo del grant agreement!**



# Lo sfruttamento dei risultati del progetto

---

L'**exploitation** infine (che viene richiesto espressamente nei progetti di ricerca) prevede lo sfruttamento concreto dei risultati del progetto, a livello commerciale, politico e a favore della società nel suo complesso.

## Come?

- Creando piani di sviluppo, prototipi, software
- Condividendo la conoscenza, le abilità (skills) e i dati ottenuti

## Quando?

Verso la fine del progetto o anche dopo la chiusura del progetto, non appena il progetto produce risultati sfruttabili



# Lo sfruttamento dei risultati del progetto

---

## Perché?

- Per condurre a nuove leggi o regolamenti del settore
- A beneficio dell'innovazione, dell'economia e della società
- Per aiutare ad affrontare i problemi e dare una risposta alle domande emergenti della società

**E' un obbligo del grant agreement (specie nei progetti di ricerca)!**





# La comunicazione e disseminazione

Esempio di WP comunicazione di progetto (fonte: Andrej Bertok)

## **Titolo WP2: Comunicazione del progetto**

- 2.1. Eventi del progetto
- 2.2. Campagna pubblicitaria
- 2.3. Brochure e dépliant
- 2.4. Pubblicazioni
- 2.5. Sito web
- 2.6. Account social media
- 2.7. Newsletter o direct mailing
- 2.8. Conferenze stampa
- 2.9. Altre relazioni con i media



## Monitoraggio e Valutazione

Il **monitoraggio** si svolge nel corso di tutta la fase di attuazione del progetto ed è finalizzato a raccogliere in maniera continua e sistematica informazioni sull'andamento del progetto;

La **valutazione** si realizza in genere a metà del periodo di attuazione (valutazione in itinere) per controllare se il progetto sta raggiungendo gli obiettivi previsti ed eventualmente ri-orientarlo, e verso la fine dello stesso periodo, quando è possibile effettuare una valutazione più complessiva di quanto realizzato.



# Monitoraggio e Valutazione

## I compiti del monitoraggio

ha lo scopo di tenere traccia dei progressi ottenuti dall'azione intrapresa in termini di costi, risorse impiegate, attività realizzate ed effetti prodotti. I risultati costituiscono la base informativa per la successiva e complementare attività di valutazione.

Come tale, il monitoraggio è quindi **un'attività continua**, realizzata dallo staff che gestisce il progetto ed è essenziale per controllare quanto si sta realizzando. Permette di tenere sotto controllo il progetto nella fase di attuazione e, se necessario, ridisegnarne le attività.

# Monitoraggio e Valutazione

---

Nel Project Management, i processi di **monitoraggio e controllo** sono essenziali e consentono di valutare, attraverso misure il più possibile oggettive, l'andamento complessivo delle variabili fondamentali del progetto (tempi, costi, qualità), con il fine ultimo che gli obiettivi prefissati siano progressivamente raggiunti.

In questa fase, infatti, il team di progetto e il project manager saranno impegnati a tenere sotto controllo la progressione delle attività, dei tempi e dei costi rispetto alle baseline di scopo.

La **finalità del monitoraggio e controllo** è, quindi, quella di cogliere le deviazioni dal piano di lavoro e individuare le possibili azioni correttive prima che le deviazioni diventino irrecuperabili.



# Le attività del monitoraggio

- **Costante revisione del progetto:** attraverso il monitoraggio si acquisiscono informazioni per riflettere su quanto si sta realizzando e studiare modifiche e adattamenti delle attività di progetto;

- **Ri-pianificazione:** la fase di attuazione di un progetto implica sempre degli scostamenti rispetto a quanto inizialmente previsto. Diventa così essenziale ripianificare in corso d'opera il progetto adattandolo alla realtà in cui si sta operando;

- **Sistema di reportistica (reporting):** si tratta di una funzione cruciale attraverso cui fornire ai diversi attori-chiave (soprattutto all'ente finanziatore del progetto) report aggiornati sui progressi fisici e finanziari del progetto.

# Il Monitoraggio e il Reporting

---

## Scopo:

- **informare i vari attori-chiave circa l'andamento del progetto** rispetto a quanto inizialmente pianificato, segnalando le difficoltà incontrate e le azioni da intraprendere per superare tali difficoltà;
- **fornire una documentazione formale di quanto è stato realizzato** mentre il progetto è ancora in fase di attuazione, per facilitare futuri controlli e valutazioni;
- **documentare tutti i cambiamenti occorsi** nel periodo di attuazione del progetto e le conseguenti modifiche al budget iniziale;
- **garantire la trasparenza del progetto** rendendo accessibili ad un soggetto esterno tutte le informazioni sul suo svolgimento.



# Il Monitoraggio e il Reporting

---

## Indicazioni fornite dal monitoraggio

- **la rilevanza e fattibilità del progetto**, cioè la sua capacità di continuare a dare risposta ai bisogni dei beneficiari ed erogare i benefici previsti ai gruppi target;
- **i progressi** che si stanno ottenendo in termini di **raggiungimento degli obiettivi previsti** e capacità di utilizzare le risorse finanziarie a disposizione;
- **la qualità della gestione del progetto**, soprattutto in relazione alla capacità di gestire i fattori di rischio e gli eventi inattesi;
- **la sostenibilità futura** dei benefici che il progetto sta erogando;
- **le azioni** da intraprendere.



# Il Monitoraggio

---

L'azione di controllo apre la strada al processo di ripianificazione e, in alcuni casi, alla riprogettazione degli elementi che costituiscono il progetto (Work Breakdown Structure - WBS, requisiti, soluzioni tecnologiche, tempi, risorse, ecc.).

## **L'avanzamento fisico nel processo di controllo del progetto**

Il monitoraggio costituisce il momento di raccolta dei dati necessari per valutare e controllare l'avanzamento fisico del progetto; esso precede il processo di controllo che, come fase successiva, ha lo scopo di verificare l'andamento del progetto proprio attraverso l'utilizzo dei dati di monitoraggio.



# Il Monitoraggio

Con il monitoraggio si procede a:

- **raccogliere i dati di avanzamento del progetto** in termini di tempi, costi e output;
- **aggiornare il piano di lavoro** del progetto;
- **identificare gli scostamenti** rispetto al programma generale;
- **affinare le stime** sulla base di estrapolazioni e simulazioni;
- **elaborare indicatori di andamento** parziali e globali.



# Monitoring

Dall'analisi dei dati di monitoraggio è possibile:

- **individuare le azioni e i mezzi ancora necessari** per il raggiungimento degli obiettivi prefissati dal progetto;
- **proporre azioni correttive** per rientrare nei target temporali del progetto



# La valutazione

La **valutazione dell'avanzamento fisico** è essenziale per verificare l'andamento del progetto: infatti, le ore e i costi segnati a consuntivo non indicano necessariamente che il lavoro sia realmente avanzato. Solo dopo che il lavoro è concluso e le singole parti del progetto sono state realizzate è possibile verificare se i costi corrisposti per realizzare le attività sono adeguati o eccessivi.

Per questo motivo, **occorre stabilire dei criteri di misura più oggettivi possibili dello stato di avanzamento di ogni attività** e, dunque, dell'intero progetto. Occorre, cioè, definire con chiarezza che cosa misurare, chi dovrà farlo e quando.





## La valutazione

I **criteri di misurazione** più in uso che possono essere utilizzati per valutare l'avanzamento sono differenti, includono solitamente una serie di indicatori standard e possono essere integrati con altri indicatori definiti *ad hoc* in base alla specifica natura del progetto.

Alcuni esempi di indicatori:

- Misurazione rispetto a milestones predefinite;
- Percentuale di completamento;
- Level of effort

# La valutazione

## I compiti della valutazione

- **verificare** se un progetto **sta ottenendo gli obiettivi che si erano stabiliti**;
- **sostenere i processi decisionali** relativi alle azioni da intraprendere nel successivo periodo di svolgimento del progetto.

Si tratta quindi di un'attività puntuale che avviene generalmente a metà o verso la fine della realizzazione del progetto e viene in genere affidata a **soggetti esterni all'ente attuatore del progetto**. La valutazione in questo caso è detta "formativa" poiché consente di apprendere dalla realizzazione del progetto, traendo elementi utili a superare le eventuali difficoltà incontrate e migliorare continuamente la qualità dei progetti.

# La valutazione

## I principi della valutazione

- **imparzialità e indipendenza della funzione valutativa** rispetto alle organizzazioni/istituzioni responsabili della definizione delle politiche o della realizzazione dei progetti;
- **credibilità**, garantita sia dall'impiego di professionisti, sia dalla trasparenza del processo di valutazione e dalla diffusione dei risultati raggiunti;
- **partecipazione degli attori-chiave** per assicurarsi che siano tenute in conto le idee e le opinioni derivanti da diversi punti di vista;
- **utilità** in termini di capacità di fornire tempestivamente i risultati e le raccomandazioni della valutazione.

# Principi di rendicontazione

---

## Costi ammissibili

- **I costi ammissibili devono essere previsti nel budget complessivo stimato del progetto** (i costi necessari ma NON previsti richiedono la previa approvazione dell'Agenzia prima di essere sostenuti).
- **I costi ammissibili devono essere sostenuti durante il progetto** (la data di inizio e di fine è indicata nell'Accordo di sovvenzione), **ad eccezione dei costi di preparazione** (se presenti).
- **Le spese relative alle ultime attività del progetto devono essere pagate entro 3 mesi dalla fine del progetto**, devono essere correlate ad attività di progetto realizzate prima della fine del progetto e devono essere riportate nella relazione finale.



# Costi del personale

Rendicontazione per il personale rendicontato con il **metodo dei costi reali**:

- ❑ **Definizione del gruppo di lavoro** con provvedimento formale (negli enti pubblici, delibera o determinazione/decreto del dirigente), specificando le persone coinvolte, la qualifica professionale, lo stipendio (lordo ente) comprensivo dei contributi previdenziali, le ore lavorate mensilmente (come previste dal contratto di lavoro, se esistente), il numero di ore produttive lavorate sul progetto, il costo orario.
- ❑ **Descrizione dei ruoli e delle responsabilità** nel progetto
- ❑ **Rapporto periodico con descrizione dei compiti e delle attività svolte** e dei risultati ottenuti nel periodo di riferimento; i rapporti periodici devono essere firmati dalla persona coinvolta nel progetto e dal supervisore.



# Costi di personale

- Per una rendicontazione che rifletta la realtà, compilare anche i **timesheets** (= fogli presenza) al fine di documentare le ore e le giornate lavorate!
- I **timesheet** devono indicare i **giorni realmente lavorati** (fare attenzione ai giorni di malattia e ferie!), devono essere firmati dalla persona coinvolta nel progetto, controfirmati dal responsabile del progetto, datati e protocollati al fine di evitare ogni successiva modifica.
- I **timesheet** devono essere compilati in **tempo reale** (NON retroattivamente!!!)



# Costi del personale

- I timesheets devono essere calcolate, in genere, **sulla base di 1720 ore produttive all'anno**, come nel programma Horizon Europe.
- In generale, **NON vengono richiesti timesheet** se al personale che **lavora al 100% sul progetto**.



# Costi di personale

## Documenti giustificativi necessari



- È necessario presentare il **contratto di lavoro**;
- Per i beneficiari italiani: presentare anche il **cedolino riepilogativo annuale**, per il calcolo del costo orario.
- **Definizione del team di progetto** tramite un accordo formale che indichi le persone coinvolte, la qualifica professionale, lo stipendio + i contributi previdenziali, le ore lavorate mensilmente (come nel contratto di lavoro, se presente), il numero di ore produttive lavorate sul progetto e la descrizione delle attività svolte, nonché il costo orario. Tale accordo deve essere datato e confermato sia dalla persona coinvolta che dal responsabile del progetto; se la persona è coinvolta anche in altri progetti UE o nazionali, specificare anche il titolo dei progetti e le ore lavorate su altri progetti;
- **Timesheets** firmati e datati.

# Costi di personale

## Documenti giustificativi necessari



- Dovrete inoltre presentare la **busta paga** relativa a tutti i mesi per i quali avete compilato i fogli presenze, che dovranno essere timbrati con il timbro del progetto, e sotto il timbro dovrà essere specificato il costo dei giorni lavorati per ciascun mese (se non dichiarate il costo totale del mese!).
- Infine, è necessario produrre la prova del pagamento dello stipendio + contributi previdenziali e tasse relativi ai mesi per i quali sono state compilate i timesheets (atto di pagamento con ricevuta, copia del bonifico bancario) → in caso di pagamento cumulativo, dichiarazione dell'ufficio paghe assieme al mandato cumulativo di pagamento.

# Costi di personale

## Documenti giustificativi necessari



- **Descrizione delle attività svolte per il progetto**, specificando il tempo dedicato.
- **La procedura di assunzione** deve garantire **condizioni di trasparenza e parità di trattamento**. Nel contratto di lavoro (così come nella procedura di selezione) deve essere menzionato il progetto;
- In caso di audit, è necessario produrre il contratto di lavoro, nonché i documenti relativi alla procedura di assunzione (invito a presentare una candidatura, candidature ricevute, verbale di valutazione/selezione del candidato migliore).



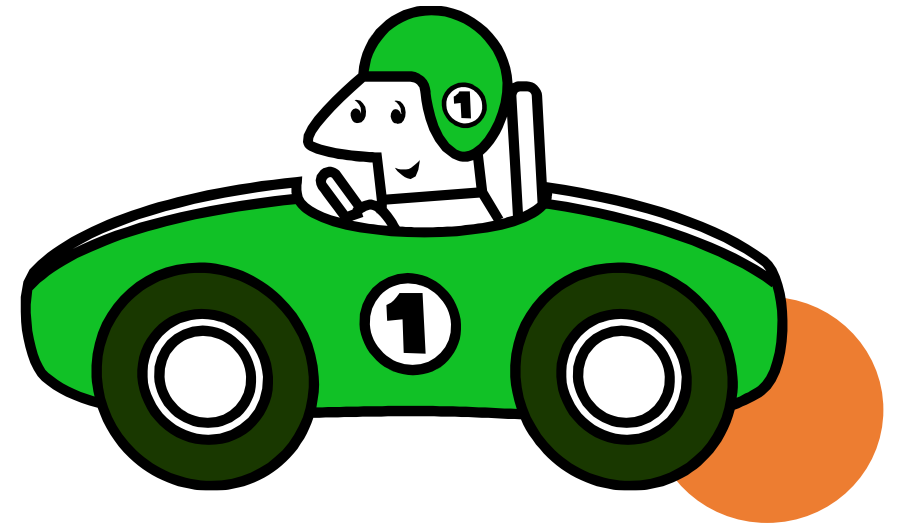
## Costi di personale

### Documenti giustificativi necessari

Tutti i documenti originali devono essere conservati dal coordinatore o dai co-beneficiari **per 5 anni dalla data del pagamento finale!**

# Spese di viaggio

- Conservare le fatture e/o le ricevute firmate dal personale che riceve il rimborso (biglietti, carta d'imbarco, fatture dell'agenzia di viaggi; se l'acquisto è stato effettuato tramite internet, è accettata la conferma del pagamento via e-mail se non è disponibile la fattura);
- Tenere sempre i boarding pass!
- Comprare i biglietti aerei (o del treno) con un'assicurazione che copra l'impossibilità di viaggiare in quella data o che copra il cambio data;
- I biglietti di business class ticket non sono ammissibili!
- Tenere i verbali dei meeting di progetto o delle riunioni (= motivo del viaggio) e la prova della partecipazione (es. fogli presenza/fogli firme).



# Spese di viaggio

## Esempi di documentazione necessaria di supporto

- **Autorizzazione alla missione** del datore di lavoro;
- Nota spese della persona che ha viaggiato e rimborso del costo del viaggio da parte del datore di lavoro
- Biglietti (aereo, treno, bus, etc.) e fatture (hotels, ristoranti, agenzia di viaggio);
- boarding cards;
- Relazione che identifichi chiaramente l'attività/lo scopo del viaggio, il luogo e la data, l'elenco dei partecipanti, i nomi e le funzioni dei partecipanti al progetto (ad esempio, partner, esperto, subappaltatore), i costi correlati dettagliati, suddivisi in spese di viaggio, alloggio e ristorazione;



# Vitto e alloggio

## Esempi di documentazione necessaria di supporto

- Il rimborso deve essere **basato sui costi effettivi** e nel rispetto delle norme interne vigenti delle organizzazioni partner (rimborso delle ricevute).
- **Modulo di richiesta di rimborso spese** (ad es. richiesta di rimborso spese di missione), indicante luogo, data e ora, firmato e datato dal partecipante – dipendente – e dalla persona che autorizza la spesa – datore di lavoro;
- Prova del pernottamento (fattura dell'hotel);
- Foglio presenze firmato dai partecipanti;
- Prova del pagamento.



# Attrezzature



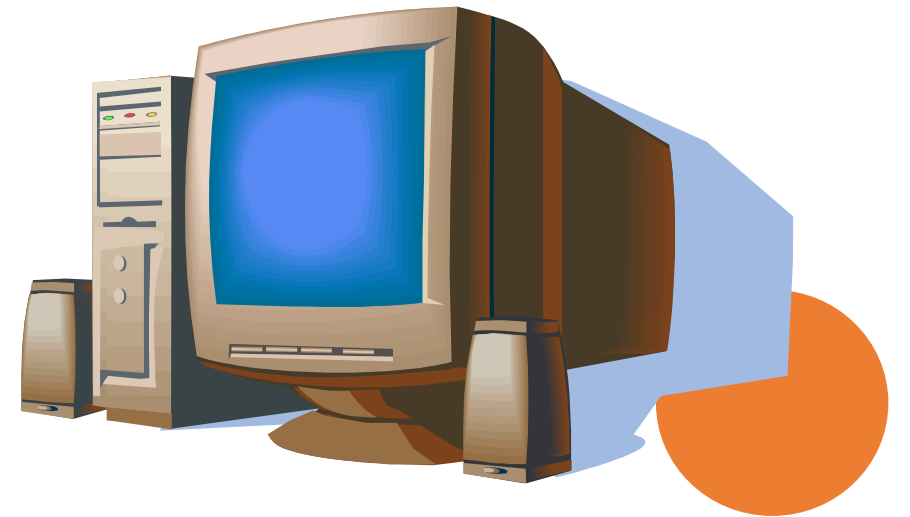
Ricordate che si applicano **le regole per gli appalti**, ovvero:

- **principio del miglior rapporto qualità-prezzo (best value for money):** aggiudicare la gara all'offerta che presenta il miglior rapporto qualità-prezzo.
- Procedura che coinvolge **almeno 3 offerenti**;
- Per le attrezzature necessarie all'attuazione del progetto, essenziali per il raggiungimento degli obiettivi del progetto, se l'attrezzatura viene utilizzata **ESCLUSIVAMENTE** per il progetto, è **ammissibile l'ammortamento** (in alcuni casi potrebbe essere ammissibile anche il costo di acquisto), a condizione che **la proprietà e l'utilizzo siano mantenuti per 5 anni dopo il pagamento finale**;
- Se si prevede l'acquisto di attrezzature, è meglio **acquistarle fin dalle prime fasi del progetto**, altrimenti si rischia di non riuscire a coprire il costo (poiché l'ammortamento è sempre ammissibile, **si può considerare solo la parte dell'ammortamento dell'attrezzatura corrispondente alla durata del progetto e al tasso di utilizzo effettivo** per gli scopi del progetto).



# Attrezzature

- I costi ICT, come ad esempio le apparecchiature informatiche, **se utilizzate anche per altri progetti, devono essere ripartiti proporzionalmente tra tutti i progetti e le principali attività realizzate** dal Coordinatore e dai Partner di Progetto. La quota proporzionale addebitata al progetto deve riflettere la percentuale di utilizzo delle apparecchiature ICT e del tempo di utilizzo in quel progetto. La ripartizione deve essere effettuata su una base ragionevole, giustificata e coerente, e la relativa documentazione deve essere facilmente disponibile;
- Tutte le attrezzature correlate all'amministrazione del progetto (ad esempio PC, dispositivi portatili, ecc.), tutte le attrezzature acquistate prima dell'inizio del progetto e i costi di connessione Internet sono **coperte dai costi indiretti del progetto.**





# Attrezzature

## Esempi di documentazione necessaria di supporto

- Contratti e fatture;
- Prova che i pagamenti sono stati effettuati dal partner e sono registrati nella sua contabilità;
- Le attrezzature acquistate devono essere catalogate nell'organizzazione in cui sono installate e **devono avere un numero di inventario** (e devono essere identificate con **un'etichetta di progetto**)

# Investimenti e infrastrutture

## Spese ammissibili:

- Acquisto di terreni;
- Ristrutturazione/restauro di edifici;
- Costruzione

## Condizioni:

- Legame diretto tra acquisto/ristrutturazione/costruzione e gli obiettivi del progetto;
- La proprietà e l'uso degli edifici deve essere mantenuto per 5 anni dopo la fine del progetto;
- I beneficiari devono avere tutte le necessarie autorizzazioni (es. edilizie, paesaggistiche);



# Investimenti e infrastrutture

## Esempi di documentazione necessaria di supporto

- Termini di riferimento/specifiche della gara d'appalto;
- richiesta di preventivi/offerte con riferimento al progetto, all'attività e alla scadenza per la risposta;
- Offerte ricevute datate e firmate;
- Valutazione della commissione di gara;
- Aggiudicazione;
- Contratti e fatture;
- Prova che i pagamenti sono stati effettuati dai partner e registrati nel sistema di contabilità;
- Stati di avanzamento lavori intermedio e finale e collaudo.



# Subcontracting

## Informazioni preliminari sulle procedure di gara

- Per qualsiasi servizio fornito da un soggetto esterno, il **beneficiario è tenuto a richiedere offerte competitive (minimo 3)** da potenziali contraenti e ad aggiudicare il contratto all'offerta che presenta il miglior rapporto qualità-prezzo;
- Un'eccezione alla procedura di appalto pubblico si applica nel caso di **un unico offerente esistente** (ad esempio, in caso di brevetto o di giornale/canale televisivo locale); in questo caso, il documento che autorizza le spese deve essere molto dettagliato e deve spiegare in modo esaustivo le ragioni dell'affidamento diretto;
- I beneficiari sono tenuti a garantire **l'utilizzo di procedure di gara trasparenti** prima di selezionare un subappaltatore.



# Subcontracting

## Informazioni preliminari sulle procedure di gara

### Informazioni preliminari

- Qualsiasi subappalto/*subcontract*, i cui costi devono essere dichiarati come costi ammissibili, deve essere aggiudicato **all'offerta che presenta il miglior rapporto qualità/prezzo**, in condizioni di trasparenza e parità di trattamento;
- La procedura da applicare per l'aggiudicazione dei subappalti **dipende dallo status del beneficiario**, ovvero se il beneficiario è **un ente pubblico o private**;
- **Gli enti pubblici devono attenersi ai principi in materia di appalti stabiliti dalle rispettive autorità nazionali.** Per i subappalti di importo superiore a determinati importi, si applica la direttiva sugli appalti pubblici di servizi e la pubblicazione di un bando di gara è obbligatoria. Tuttavia, devono in ogni caso rispettare i termini del Grant Agreement (contratto di finanziamento).

# Subcontracting - Informazioni preliminari sulle procedure di gara

## Informazioni preliminari

Esempio:

- *In un progetto europeo, un beneficiario (università) subappalta il compito X per un importo di 50.000 EUR. Se tale importo è inferiore alla soglia stabilita dalle norme pubbliche nazionali (es. 140.000 EUR), il subappalto deve rispettare almeno le condizioni stabilite nel Grant Agreement o nel Programma di finanziamento, anche se le norme nazionali non stabiliscono alcun requisito specifico.*

# Subcontracting - Informazioni preliminari sulle procedure di gara

## Informazioni preliminari

**Le persone giuridiche private** devono attenersi alle norme che solitamente applicano per la selezione degli appalti, rispettando in ogni caso le disposizioni dello specifico Programma di finanziamento. La pubblicazione di un bando di gara non è normalmente necessaria per le persone giuridiche private, ma queste **devono comunque richiedere la presentazione di più offerte (di solito un minimo di 3) per qualsiasi contratto di valore superiore a 250 euro**, a meno che non abbiano stipulato una convenzione quadro per la fornitura di tali servizi. Deve sussistere un rapporto di proporzionalità tra l'entità del lavoro e il costo delle attività da subappaltare da un lato e il grado di pubblicità e formalità della procedura di selezione dall'altro.

# Subcontracting - Informazioni preliminari sulle procedure di gara

## Informazioni preliminari

La procedura deve garantire condizioni di trasparenza e parità di trattamento. Su richiesta della Commissione e in particolare in caso di audit, i beneficiari devono essere in grado di dimostrare di aver rispettato le **condizioni di trasparenza e parità di trattamento**.

I beneficiari devono essere in grado di dimostrare che:

- i criteri e le condizioni di presentazione e selezione sono **chiari e identici per qualsiasi soggetto giuridico che presenta un'offerta**;
- non vi è alcun conflitto di interessi** nella selezione delle offerte;
- La selezione deve basarsi sul **miglior rapporto qualità/prezzo in relazione alla qualità del servizio offerto**. Non è necessario selezionare il prezzo più basso, sebbene il prezzo sia un aspetto essenziale.
- I criteri che definiscono la "qualità" devono essere chiari e coerenti** con lo scopo dell'incarico da subappaltare, al fine di fornire una valida analisi del rapporto qualità/prezzo.

# Subcontracting

## Informazioni preliminari sulle procedure di gara -

### Informazioni preliminari

#### Termini di riferimento/specifiche della gara d'appalto:

- richiesta di preventivo con riferimento al progetto, all'attività e alla scadenza per la risposta;
- preventivi ricevuti datati e firmati;
- relazione della commissione di valutazione;
- decisione di aggiudicazione;
- contratti e fatture;
- prova che i pagamenti sono stati effettuati dal partner e sono registrati in contabilità.

# Subcontracting

---

## Spese ammissibili:

- Sondaggi
- Formazione
- Traduzioni
- Sistemi di elaborazione dati e creazione e/o manutenzione e aggiornamento di siti web;
- Attività di comunicazione e promozione
- Gestione finanziaria



# Subcontracting

## Spese ammissibili (esempio):

- Conferenze e seminari
  - Costi specifici relativi a *conferenze e seminari organizzati nell'ambito dell'attuazione del progetto*; *NON si intendono le indennità di viaggio e di soggiorno per i partecipanti* (da includere nella voce «Viaggi»).
  - Devono essere forniti calcoli dettagliati dei relativi costi, ad esempio per l'affitto di una sala, indicare il numero di partecipanti e il numero di giorni/ore; il costo dell'interpretariato deve essere calcolato per interprete al giorno.
- Partecipazione a eventi (quote di iscrizione a conferenze, costi di registrazione a convegni).
- Consulenza legale, tecnica e finanziaria.
- Acquisto di diritti d'autore e altri diritti di proprietà intellettuale.
- Costo dei servizi finanziari (garanzie bancarie).
- Spese di viaggio e di soggiorno di esperti esterni.



# Subcontracting

## Attenzione!

Il subappalto comprende anche tutte le tipologie di personale NON incluse nella categoria dei costi del personale:

- Personale assunto esclusivamente per il progetto
- Personale con contratto a tempo determinato
- Esperti esterni
- Personale che lavora occasionalmente



# Costi diretti (other direct costs)

Costi derivanti direttamente:

- Dalla realizzazione di azioni specifiche o di prodotti/risultati del progetto, ad esempio l'organizzazione di seminari da parte del team di progetto stesso (laddove il seminario sia previsto come prodotto/risultato e i costi relativi alle attività siano facilmente identificabili), la produzione "in house" degli atti di un seminario, la produzione di un video, l'acquisto di materiali di consumo correlati al prodotto (risme di carta per la stampa di pubblicazioni, DVD), ecc.
- Vengono prese in considerazione solo le attività specifiche e necessarie al raggiungimento degli obiettivi del progetto. In caso di rimborso di spese di viaggio e/o soggiorno a terzi (esperti, relatori, ecc.), si applicheranno le norme applicabili al personale dei partner.



## Costi diretti (other direct costs)

- I costi non coperti dalle altre categorie sono considerati altri costi. Alcuni esempi sono: costi a tantum per comunicati stampa e pubblicità, acquisto di diritti d'autore e altri diritti di proprietà intellettuale, acquisto di materiale informativo (libri, studi e dati elettronici), quote di iscrizione a conferenze, costi di iscrizione a meeting, affitto di spazi espositivi, ecc.
- **Tutti i costi relativi alla gestione del progetto**, ad esempio materiali di consumo, forniture, costi di fotocopie, costi telefonici, accesso a internet, carta, ecc., **sono coperti dai costi indiretti del progetto.**



# Costi indiretti

---

- I costi indiretti ammissibili per il progetto sono quei costi che, nel rispetto delle condizioni di ammissibilità sopra descritte, **non sono identificabili come costi specifici** direttamente collegati all'esecuzione del progetto e che possono essere **registrati nei conti del progetto**, ma che sono stati comunque sostenuti in relazione ai costi diretti ammissibili per il progetto. Non possono includere alcun costo diretto ammissibile
- In genere includono spese amministrative e di gestione, ammortamento di edifici e attrezzature, affitti, costi di manutenzione, spese di telecomunicazione e postali, riscaldamento, fornitura di acqua, elettricità o altre forme di energia, mobili per ufficio, cancelleria e polizze assicurative.
- I costi indiretti del progetto sono generalmente un importo fisso, calcolato come **percentuale del totale dei costi diretti ammissibili**. I costi corrispondenti non necessitano di essere giustificati da documenti contabili.



# Costi indiretti

---

## Esempi di costi indiretti sono:

- Tutti i costi per le attrezzature relative alla gestione del progetto (ad esempio, PC, dispositivi portatili, ecc.);
- Costi di comunicazione (spese postali, fax, telefono, accesso a Internet, posta, ecc.);
- Costi infrastrutturali (affitto, elettricità, ecc.) dei locali in cui si svolge il progetto;
- Materiale d'ufficio;
- Fotocopie.



# Per tutti i tipi di costi

I beneficiari dovranno tenere a disposizione dell'ente finanziatore e degli auditor **tutti i documenti originali** (o, in casi eccezionali e debitamente giustificati, copie autenticate dei documenti originali), la contabilità e la documentazione fiscale relative al progetto **per un periodo di 5 anni dalla data di pagamento del saldo del finanziamento.**



# Costi non ammissibili

---

- Regali e omaggi;
- Programmi ricreativi/turistici collaterali;
- Spese di viaggio e di soggiorno per funzionari dell'UE;
- Costi sostenuti in relazione ad attività non previste nel progetto o a modifiche dell'azione per le quali non è stata data l'approvazione della Commissione;
- Costi sostenuti per la produzione di materiale di comunicazione che non menzioni il finanziamento ricevuto dal relativo programma di finanziamento;
- Costi dichiarati dal beneficiario e coperti da un altro progetto o programma di lavoro che riceve una sovvenzione dell'Unione europea.
- **DIVIETO DI DOPPIO FINANZIAMENTO!**



# Chiusura del progetto

Il processo di **chiusura del progetto** è l'ultimo dei processi principali del Project Management.

Nella definizione di un progetto, una caratteristica fondamentale che lo contraddistingue è l'orizzonte temporale definito, ovvero un suo inizio e una sua fine che sono certe. La fase di chiusura, dunque, si occupa di tutti gli aspetti relativi alla fine del progetto e comprende i sottoprocessi necessari per terminare formalmente tutte le attività di un progetto.



# Chiusura del progetto

Chiudere un progetto significa in sostanza:

1. **rendere disponibili** per la fruizione il **prodotto/servizio originato dal progetto**;
2. verificare che **tutte le attività previste** nella Work Breakdown Structure - WBS **siano state completate**;
3. verificare **la consegna e l'accettazione** da parte del soggetto committente **di tutti i deliverable**, inclusa la documentazione di consegna e il processo di risoluzione delle controversie e delle dispute;
4. **ottenere dei feedback** dal committente e/o stakeholder;
5. **chiudere il contratto** che vincola il soggetto realizzatore al contraente e verificare che siano chiusi i contratti con le terze parti;

# Chiusura del progetto

6. accertarsi della **chiusura delle transazioni finanziarie e amministrative**;

7. **riassegnare le risorse** utilizzate durante il progetto;

8. **archiviare la documentazione di progetto** secondo le procedure dell'organizzazione;

9. produrre un **report finale** di progetto.

.

# Chiusura del progetto

---

E' infine molto importante evidenziare le **lessons learned**, ovvero le esperienze significative fatte durante il progetto, che è utile raccoglierle in un documento da archiviare, dopo averle presentate e condivise con gli interessati.

Lo scopo della lesson learned è quello di evidenziare i successi, ma anche i fallimenti che ci sono stati, per comprendere **“ciò che ha funzionato e ciò che ha creato problemi durante il progetto”**.



**Qualche  
riflessione  
finale**

“Chi non progetta ha già  
scelto di essere  
progettato”

Giulio Carlo Argan  
(storico dell'arte)

# Qualche riflessione finale

"Progettare – un edificio,  
una rivista o più in generale  
la propria vita – senza  
lasciarsi trascinare  
passivamente dagli eventi,  
è la base di una vita  
consapevole e nobile."

Sergio Olivotti  
(docente di progettazione  
grafica)

*Grazie per l'attenzione!*

*Elisabetta Boglich Perasti, PhD*

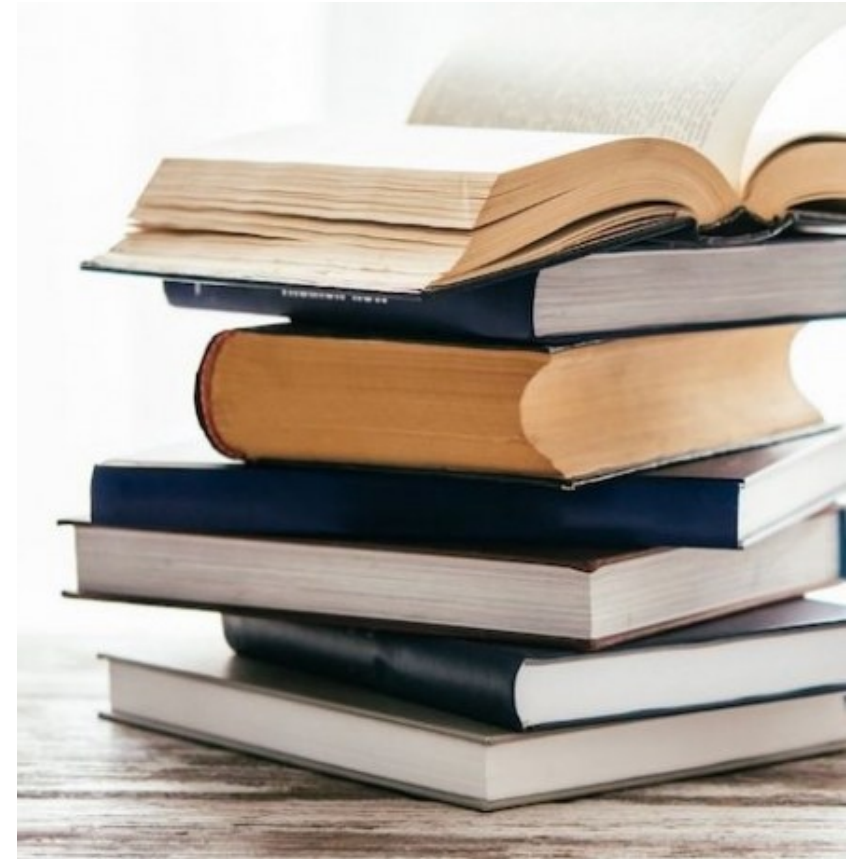
*[elisabetta.boglich@dispes.units.it](mailto:elisabetta.boglich@dispes.units.it)*

# Bibliografia

---

Project Cycle Management  
Manuale per la formazione  
Formez –“Strumenti”

Project Cycle Management: Manual  
European Commission, Europeaid Co-operation  
Office, General Affairs, Evaluation, March 2001  
[https://op.europa.eu/it/publication-detail/-  
/publication/58c406ab-f247-47df-8d77-a7b003e00faf](https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/58c406ab-f247-47df-8d77-a7b003e00faf)



# Bibliography

---

Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, FORMEZ PA, Project Cycle Management e Project Management, Novembre 2017, scaricabile da:

<https://fondistrutturali.formez.it/content/testi-corso-project-cycle-management-e-project-management.html>

Project Cycle Management

Corso di 'Tecniche di progettazione europea'

Dr. Fabio Tomasi

Consorzio per l'Area di Ricerca Scientifica e Tecnologica di Trieste – Area Science Park



# Bibliography

---

Project management e progetti europei, a cura di  
Andrea Innocenti, Marcello Traversi, Franco Angeli,  
Milano, 2021

Corso di Project Management

Laurea Magistrale in Scienze del Governo e delle  
Politiche Pubbliche, 2023/24

Università di Trieste

Dr. Andrej Bertok, PhD

