

Dall'idea al progetto: partire da un'idea, trovare un bando e impostare la progettazione

Cuneo, 13 dicembre 2022

PROGRAMMA

- I BANDI E LE FONTI
- CARATTERISTICHE E FASI DEL PROGETTO EUROPEO
- GLI STRUMENTI DEI PROGRAMMI (BANDO, PROGRAMMA OPERATIVO, GUIDE, FAQ, FORMULARI)
- IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO E L'ANALISI SWOT
- L'ALBERO DEI PROBLEMI
- LA LFA

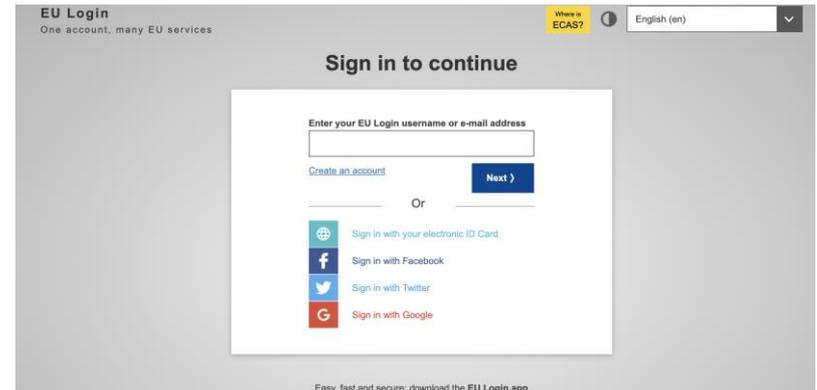
MODALITA' DI ACCESSO AI FINANZIAMENTI EUROPEI



PRIMA DI PARTIRE

https://ec.europa.eu/info/funding-tenders_it

- Chi può partecipare?
- Come si partecipa?
- Come si gestisce il progetto ed il finanziamento?
- Il processo di selezione?



I BANDI

Sono la strada principale.

Si parla di call for proposals: inviti a presentare proposte (progettuali)

Di norma, sono rivolti a soggetti giuridici pubblici o privati, che presentino una proposta in partenariato tra più soggetti provenienti da più Paesi UE o altri Paesi ammessi al programma nel quale il bando viene emanato.

- Contengono sempre un riferimento normativo
- Ogni bando prevede criteri di ammissibilità specifici
- Si accompagna ad altri documenti/allegati
- Non hanno una struttura unica (ma alcuni elementi sempre presenti).
- Richiedono **PROGETTI**



Dall'idea al bando o dal bando all'idea?

**PROGRAMMA/BANDO
CHE MI INTERESSA**



**SVILUPPO UN'IDEA DI
PROGETTO**

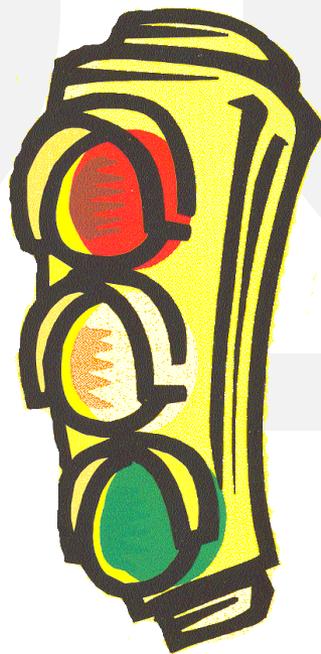
...COME SPESSO È

**HO UN'IDEA/UN
PROGETTO IN
SOSPESO**



**CERCO UN
FINANZIAMENTO PER
REALIZZARLO**

COME DOVREBBE ESSERE...



DOVE E COME REPERIRE LE INFORMAZIONI



DOVE TROVO I BANDI?

- Identificare il settore di interesse (area o DG competente)
- Identificare il Programma correlato

I Bandi sono pubblicati:

1. Pagina web del programma
2. Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea (GUUE)
3. Motori di ricerca privati (raccolta bandi aperti, gratuiti o a pagamento)
4. Punti di contatto nazionali



I CANALI INFORMATIVI DELL'UE SONO MOLTEPLICI E ACCESSIBILI...

ALCUNI ESEMPI:

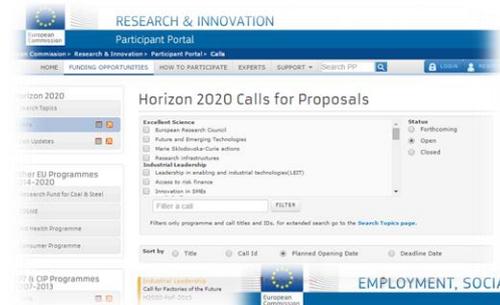
SEMPRE PIU IMPORTANTE
PORTALE CE :

<https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/topic-search>

MA ANCHE

<https://www.guidaeuroprogettazione.eu/>

<http://www.europafacile.net/Search/Bandi>



È IMPORTANTE GIOCARE D'ANTICIPO...

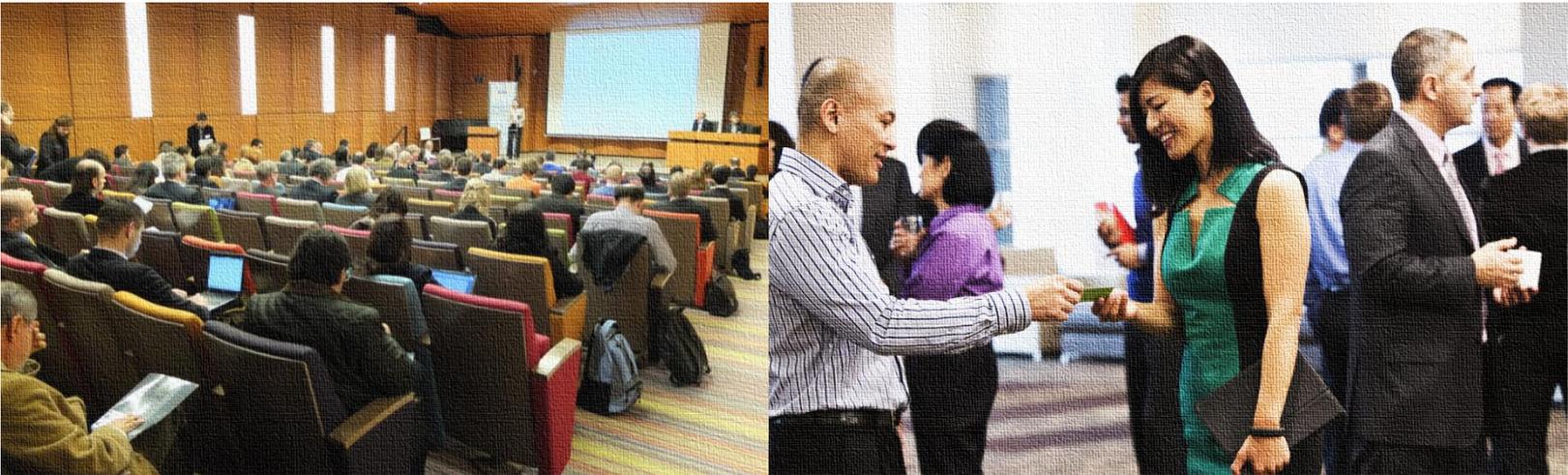
- Studiare i *Work Programme* annuali o periodici
- Elaborare con anticipo un piano annuale dei bandi a cui si intende partecipare e condividerlo con i partner strategici
- Documentarsi sul contesto, sui progetti vincenti e sull'agenda UE

N.B. molti bandi si ripetono annualmente con gli stessi contenuti (ma possono cambiare priorità annuali)

...E PARTECIPARE

Ad eventi informativi e occasioni di networking (InfoDay, eventi locali, conferenze,..) per:

- conoscere a fondo i bandi
- capire le aspettative dei valutatori UE
- conoscere potenziali partner (o concorrenti)





**RISORSE EUROPA
LABORATORI**

CARATTERISTICHE E FASI DEL PROGETTO EUROPEO



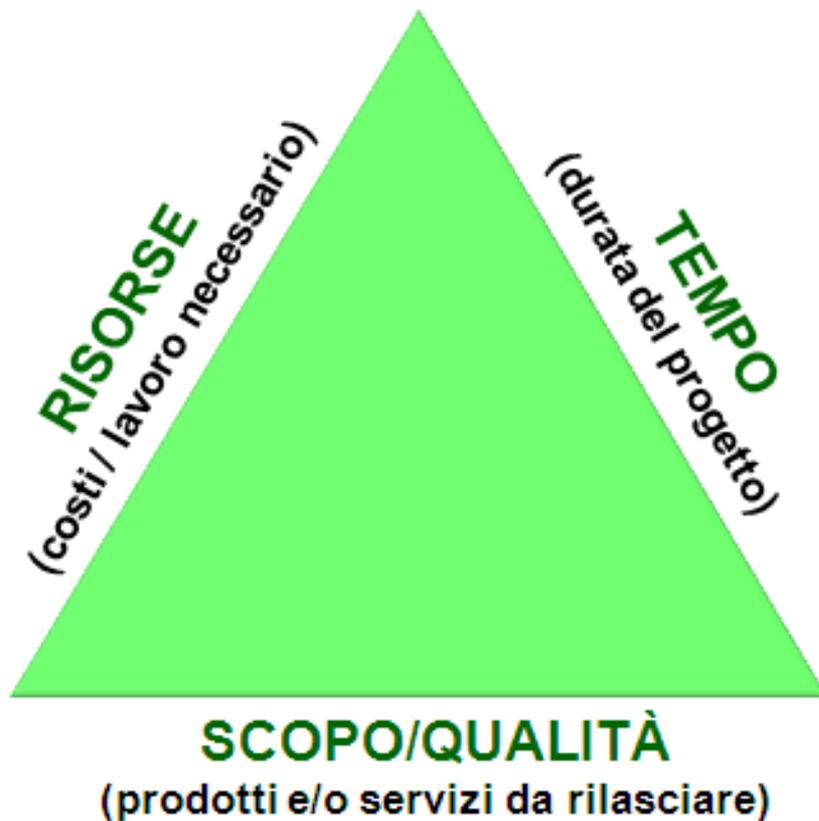
COS'È UN PROGETTO?

“Un progetto è un’impresa complessa, unica e di durata determinata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e con **vincoli** interdipendenti di costi - tempo - qualità.”

(R.D. Archibald, Project management. La gestione di progetti e programmi complessi, Franco Angeli, Milano, 2004)

È la risposta ad un **bisogno/problema** di un determinato **target**

IL TRIANGOLO DEI VINCOLI



UN PROGETTO È EQUILIBRIO TRA..



UN PROGETTO EUROPEO

- **Transnazionalità dei partner**
- **Valore aggiunto europeo**
- **Carattere innovativo**
- **Carattere multidisciplinare**
- **Risponde a un bando UE**
- **Competizione UE**





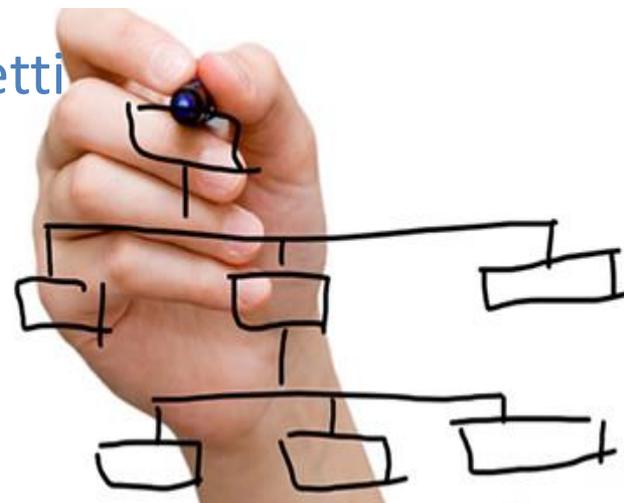
**RISORSE EUROPA
LABORATORI**

GLI STRUMENTI DEI PROGRAMMI (BANDO, PROGRAMMA OPERATIVO, GUIDE, FAQ, FORMULARI)



STRUTTURA TIPO DI UN BANDO EUROPEO

- Contesto politico e riferimenti normativi
- Obiettivi del programma
- Obiettivi del bando
- Soggetti ammissibili e composizione del partenariato
- Attività ammissibili
- Tasso di cofinanziamento UE
- Dimensione finanziaria min/max dei progetti
- Budget disponibile sul bando
- Durata min/max dei progetti
- Criteri di esclusione
- Criteri di ammissibilità
- Criteri di valutazione
- Criteri di aggiudicazione
- Modalità di presentazione della proposta e *timetable*



CONTESTO, POLITICA UE DI RIFERIMENTO, RIFERIMENTI NORMATIVI

- capire in che contesto viene emanato il bando
 - conoscere lavoro UE sul tema
 - riferimenti a documenti utili per approfondire
 - avere un'idea dello stato dell'arte
- informazioni che torneranno utili in fase di redazione per introdurre e contestualizzare il mio progetto

OBIETTIVI

Obiettivi del programma: scopi generali del programma

➤ il progetto rientra in questa strategia

Obiettivi del bando: scopi specifici del bando

➤ il progetto deve espressamente concorrere a realizzarli



Il bando può prevedere che il progetto persegua uno o più obiettivi specifici

SOGGETTI AMMISSIBILI E PARTENARIATO

Vengono elencate le categorie di soggetti ammissibili al bando in qualità di partner o coordinatore.

Molti bandi forniscono regole minime di composizione del partenariato (Es. n° minimo di partner, presenza di una categoria specifica...)



ATTIVITÀ AMMISSIBILI A FINANZIAMENTO

Possono essere indicati:

- esempi/indicazioni
- richieste specifiche

Mobilità?

Prodotti?

Conferenze?

Ricerca?

Alcuni bandi presentano elenchi non esaustivi di attività possibili

- devono servirci da ispirazione e per avere un'idea di quali attività ci si aspetta

BUDGET E REGOLE DI FINANZIAMENTO

1. Cofinanziamento: espresso in % rispetto al totale delle spese ammissibili
2. Scale di costi unitari



La Commissione comunica il budget impegnato sull'intero bando.

Può indicare anche budget min e max per progetto e n° progetti che intende finanziare (informazioni sul grado di competizione che dobbiamo affrontare)

CRITERI DI AMMISSIBILITÀ, ESCLUSIONE, SELEZIONE, VALUTAZIONE

Ammissibilità: soggetti e partenariato, geografia

Esclusione: bancarotta, procedimenti civili/penali in corso, in regola coi pagamenti, conflitto d'interessi

Selezione: capacità finanziaria e operativa

Valutazione: griglia di valutazione con relative voci, punteggi e soglie (molto utile per la redazione del progetto)



ALTRI DOCUMENTI PROGRAMMATICI

Il bando non è necessariamente esaustivo....

- Formulari di presentazione (*application form*)
- *Guide for Applicants* ([esempio](#))
- *Financial Guidelines* ([esempio](#))
- *Grant Agreement Template* ([esempio](#))
- FAQ ([esempio](#))



MODALITÀ DI PRESENTAZIONE DELLE DOMANDE

Aspetti legali e procedure da seguire per la *submission* del progetto

- Compilazione su un *eform* fornito
- Presentazione online (compresi gli allegati)



Timetable

Scadenze, valutazione, aggiudicazione, inizio progetto

L'APPLICATION FORM

È la domanda (candidatura) da sottoporre ad approvazione

- Quasi sempre nella versione *e-form* (la copia cartacea è richiesta sempre di meno)
- Sono solitamente previste 3 aree di contenuti:
 1. Parte formale/amministrativa
 2. Descrizione del progetto
 3. Budget

[Es. eform HE](#)

[Es. eform Erasmus Plus](#)

IL PARTENARIATO

- Bilanciato (anche geograficamente)
- Multiattoriale
- Esperto (anche mix con newcomers)
- Non ridondante, minimo numero per massimo risultato
- Testato
- Altro....



IL PARTENARIATO

Il partenariato:

- Bilanciato, multiattoriale, esperto
- Il soggetto **CAPOFILA**, responsabile del coordinamento delle azioni, deve normalmente avere sede in uno Stato membro dell'UE
- Deve dimostrare competenze nella gestione e coordinamento di iniziative complesse
- Il **PARTNER**: la sua partecipazione deve essere funzionale al miglioramento dell'efficacia dell'azione sul territorio dell'UE o al raggiungimento degli obiettivi prefissati

IL CAPOFILA

La gestione di un partenariato spetta al Capofila (o Coordinatore di progetto), che ha il compito di:

- gestire la relazione con tutti i partner, definendo e coordinando la divisione dei compiti e delle responsabilità dall'elaborazione della proposta progettuale fino alla fine del progetto, assicurando la comunicazione interna fra partner;
- redigere un accordo di partenariato in cui tutte le disposizioni organizzative, legislative ed economiche sono sottoscritte dai partner di progetto;
- gestire i rapporti con l'ente finanziatore a nome del partenaria

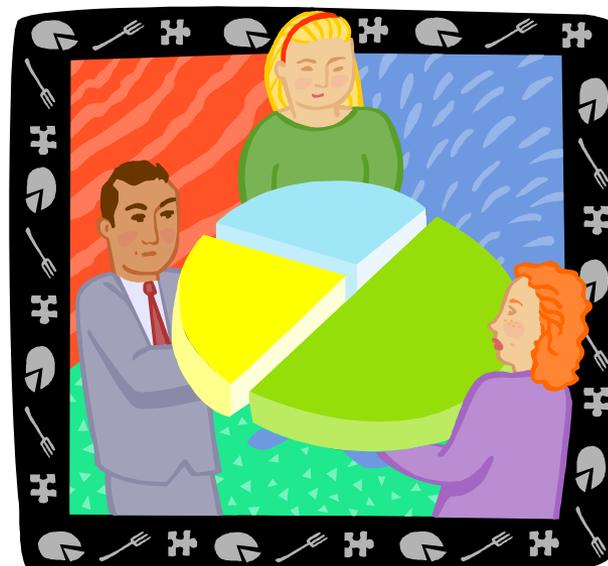
Di solito vengono indicati requisiti per il capofila

- deve normalmente avere sede in uno Stato membro dell'UE
- Deve dimostrare competenze nella gestione e coordinamento di iniziative complesse



LAVORARE IN PARTENARIATO RICHIEDE:

- Visione
- Obiettivi
- Responsabilità
- Leadership
- **Strutture interne**
- **Modelli organizzativi**



LAVORARE IN PARTENARIATO RICHIEDE:

Strutture interne

- Comitato di pilotaggio / di gestione
- Gruppo tecnico, task force, **project manager**

Modelli organizzativi

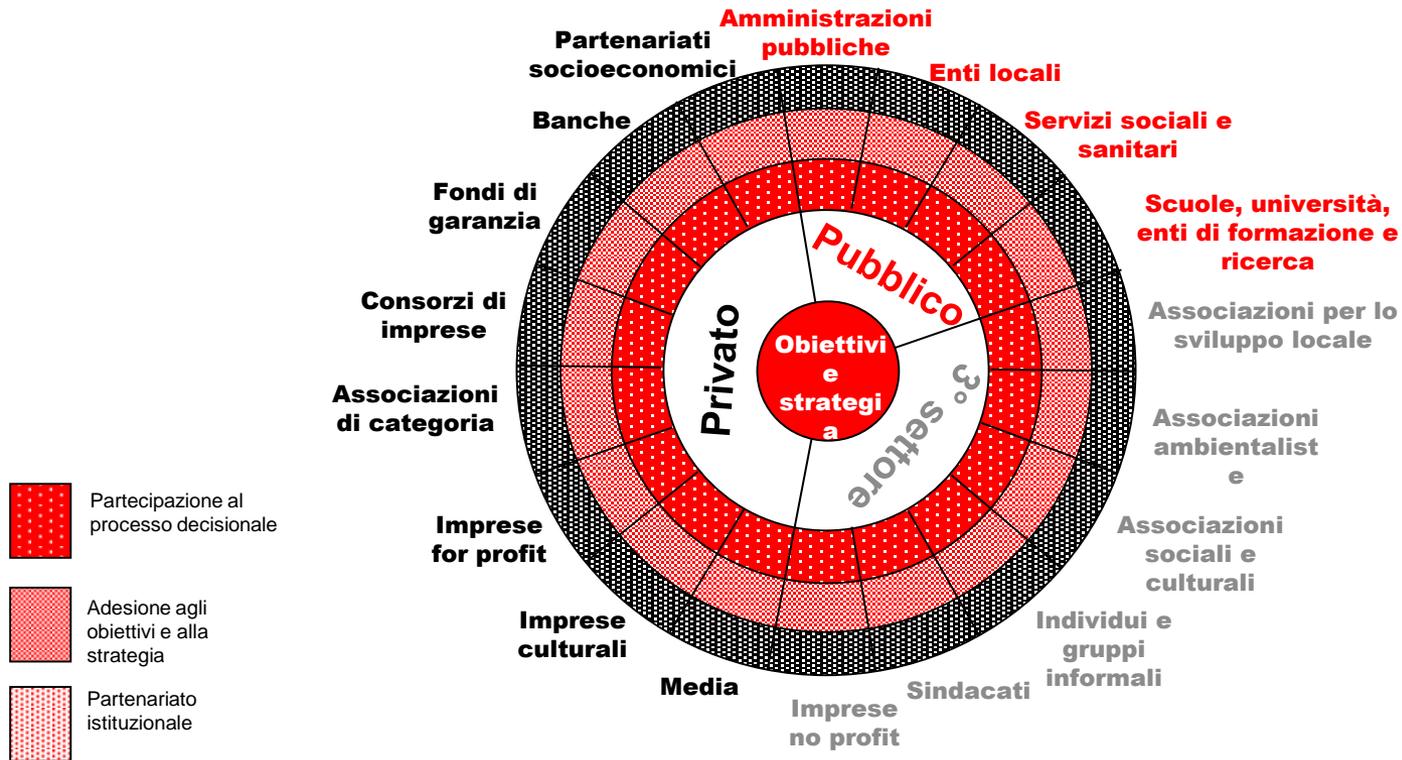
- **Tematico** La progettazione e l'attuazione sono affidate a gruppi tematici
- **Territoriale** Il partenariato raccoglie le proposte e coordina il lavoro dei gruppi istituiti in ogni territorio/area
- **Funzionale** Le funzioni sono affidate ad organi diversi: forum locale per la funzione propositiva, gruppo tecnico per la funzione esecutiva, comitato di pilotaggio per la funzione decisionale

GLI ACCORDI DI COOPERAZIONE: IL PROGRAMMA DI LAVORO

- Compiti e responsabilità di ciascuno
- Durata attività
- tipo di azioni che saranno svolte dalla rete
- metodologia da adottare e cose da evitare
- risorse che ogni partner metterà a disposizione
- lingua o lingue di lavoro
- Regole e prassi di comunicazione e tempi di risposta
- Indicazioni finanziarie, proprietà intellettuale
- Gestione delle controversie, ecc.

[Esempio Erasmus](#)
[Es Central Europe](#)

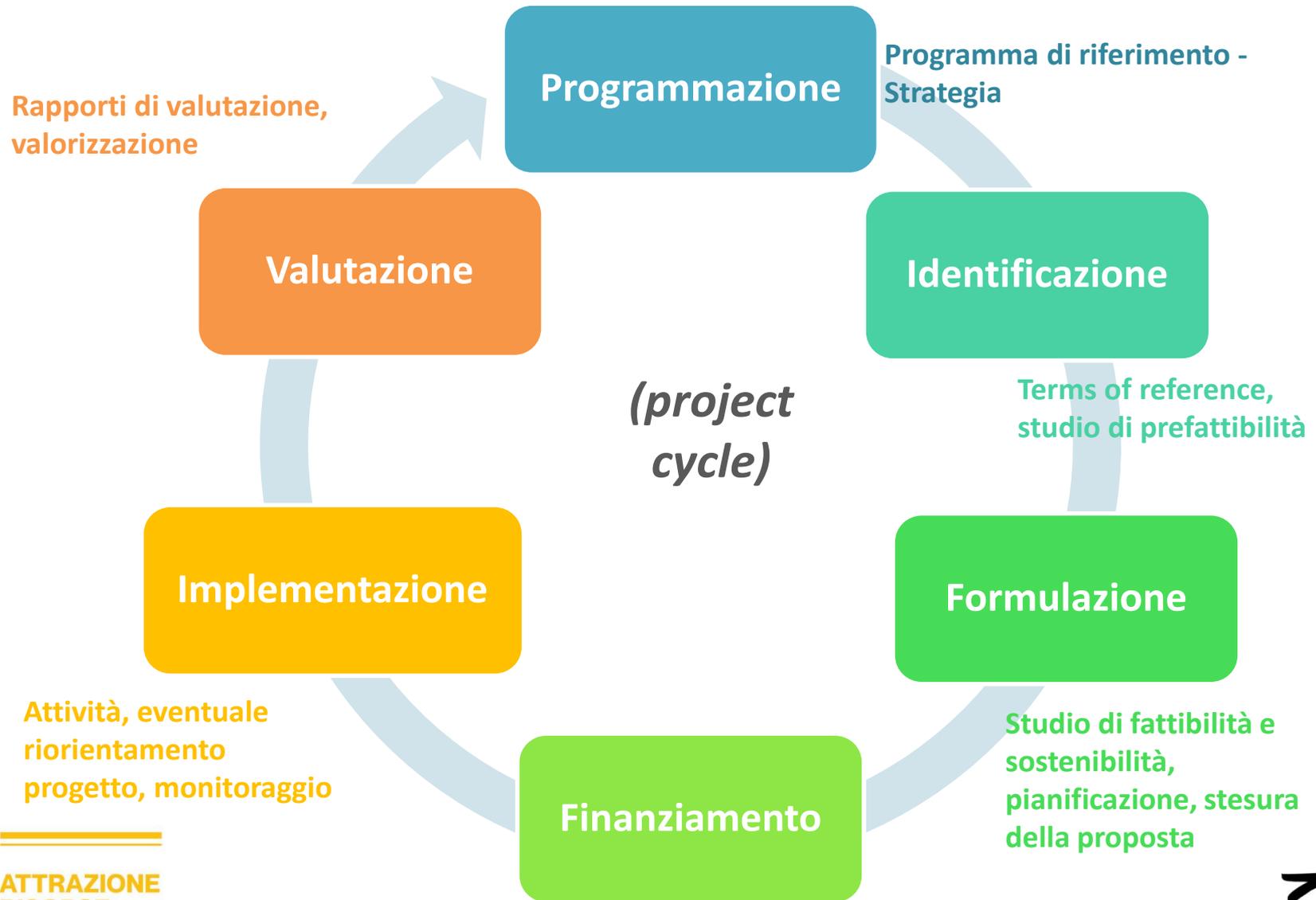
GLI ATTORI LOCALI



Campione di attori locali

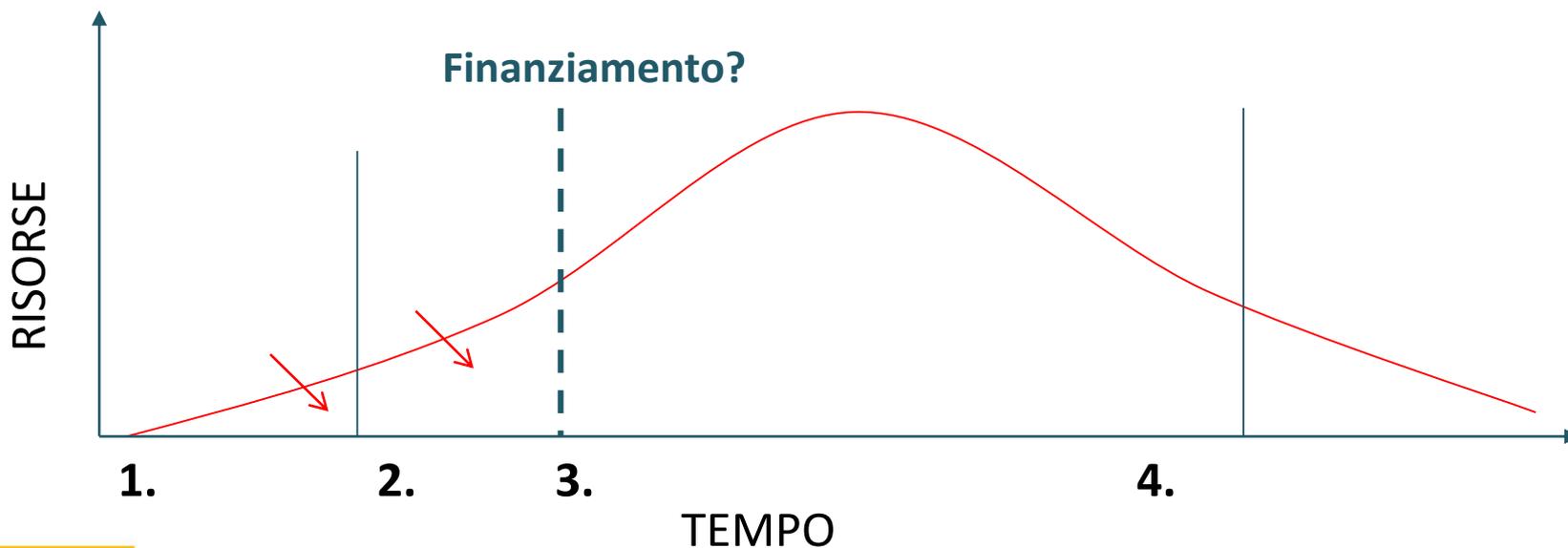
Scale di intervento Finalità	Operatori economici e sociali	Enti pubblici	Scuola, università	NO PROFIT	Gruppi di pressione	Comunità culturale
Interregionale e nazionale Pianificazione del territorio						
Regionale Coerenza del territorio						
Subregionale Sviluppo economico, sociale, culturale						
Locale Solidarietà e inserimento						

IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO



IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO... E DELLE RISORSE

1. Identificazione
2. Formulazione
3. Implementazione
4. Valutazione



Fase di identificazione e analisi

Qual è la realtà sulla quale voglio intervenire?

Avere una *fotografia reale* della realtà problematica nella quale i diversi stakeholders si riconoscono è fondamentale per stabilire il nesso causale tra i problemi e gli obiettivi.

N.B. Spesso nei progetti internazionali è importante avere realtà territoriali confrontabili

VALUTARE LA PARTECIPAZIONE



VALUTARE LA PARTECIPAZIONE

- Analisi costi/benefici
- Verifica di pre-fattibilità
- Capacità finanziarie
- Risorse disponibili
- Probabilità di successo
- Capacità di attivare il partenariato

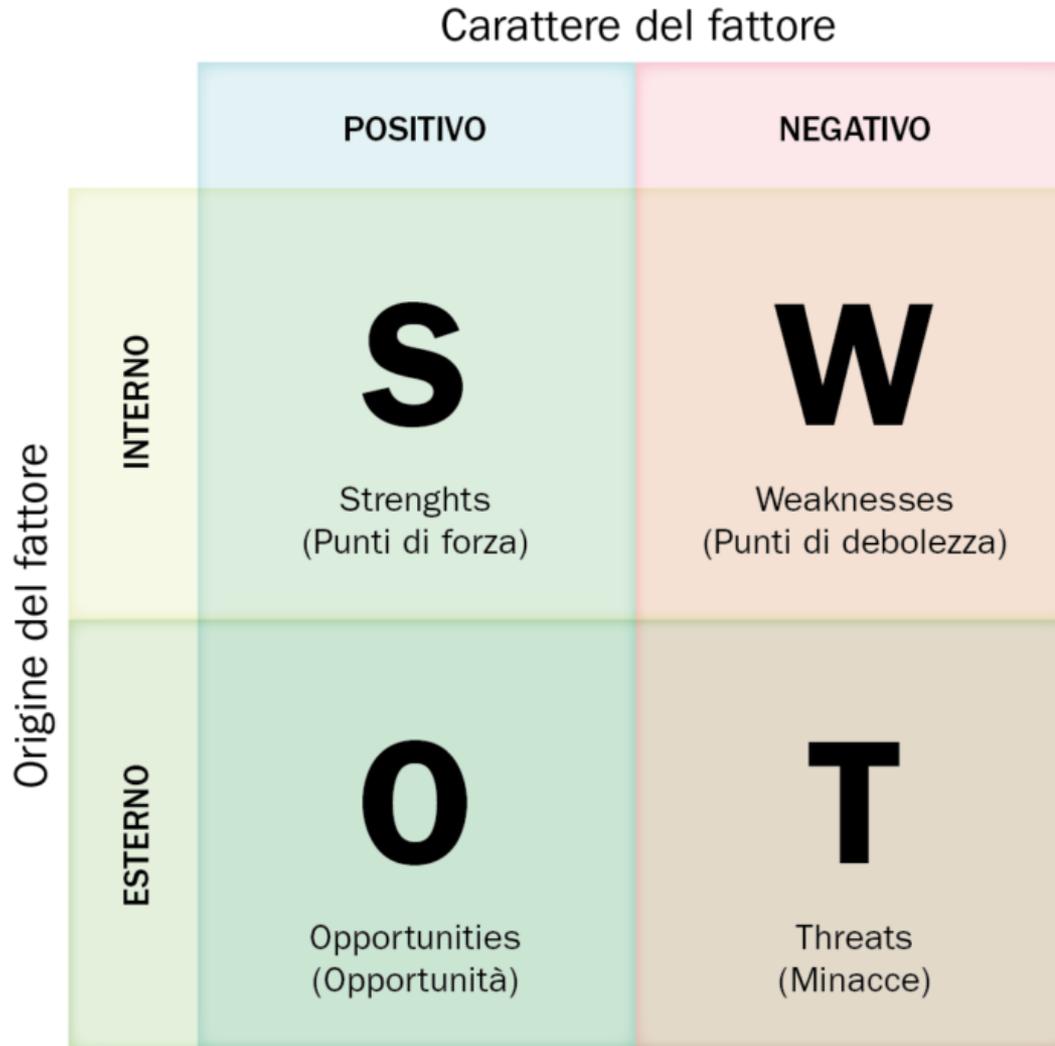


L'ANALISI SWOT

L'**analisi SWOT** è uno strumento di pianificazione usato all'inizio del processo per valutare i punti di forza (*Strengths*), le debolezze (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba prendere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo.

L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e di debolezza) o esterno (analizzando minacce ed opportunità)

ANALISI SWOT



COME FARE?

1. Creare gruppo giusto
2. Brainstorming
3. Suddividere quanto emerso

In ciascun quadrante possiamo inserire sia **informazioni quantitative** (dati e numeri) sia **informazioni qualitative**.

L'analisi dei Punti di Forza e di Debolezza fornisce una fotografia precisa della situazione presente e identifica tutti i fattori interni, positivi e negativi, che sono sotto il controllo dell'impresa o del territorio.

Essere onesti sui Punti di Debolezza non è sempre facile, ma è un passaggio fondamentale per essere pienamente **consapevoli del punto di partenza generale del progetto** e poter così intervenire in modo mirato.

L'analisi delle Opportunità e delle Minacce provenienti dall'esterno consente di **valutare le possibili direzioni dell'azione**.

ANALISI SWOT: esempi

PUNTI DI FORZA

- Cosa sappiamo fare?
- Cosa facciamo meglio di chiunque altro?
- Qual è il nostro vantaggio competitivo?
- Cosa facciamo di unico rispetto agli altri?
- Quali risorse chiave abbiamo a disposizione?
- Che vantaggi hanno i clienti grazie a noi?
- Perché i clienti dovrebbero scegliere noi?
- Quali sono i vantaggi rispetto ai competitors?
- Cosa abbiamo in più rispetto ai competitors?
- Quali caratteristiche abbiamo uniche?

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Quali competenze ci mancano?
- Cosa non siamo bravi a fare?
- In cosa i nostri competitors sono migliori?
- In cosa possiamo migliorare?
- Quali risorse ci mancano?
- Che cosa si può migliorare del prodotto/servizio offerto?

OPPORTUNITA'

- Quale esigenza dei clienti non viene soddisfatta dalla concorrenza?
- Quali possibili cambiamenti normativi potrebbero aiutarci?
- Quali segmenti di mercato non abbiamo considerato?
- Quali ulteriori business potrebbero nascere dal nostro?
- Quali modi alternativi ci sono per reperire le risorse necessarie?

MINACCE

- Chi sono i nostri principali competitors?
- Quali innovazioni potrebbero essere lanciate?
- Quale è il trend del nostro mercato?
- Quali possibili cambiamenti normativi potrebbero ostacolarci?
- Quali fattori socio-economici potrebbero penalizzarci?
- Quali risorse chiave potrebbero venire meno?
- Come potrebbe cambiare il territorio?

 **ATTRAZIONE
RISORSE**



CODEx
AGENZIA DI SVILUPPO

ANALISI SWOT: esempi

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<p>Quali vantaggi abbiamo rispetto ad altri territori?</p> <p>Che cosa offriamo di interessante?</p> <p>Quali sono le nostre risorse alle quali possono accedere i nostri clienti/utenti?</p> <p>...</p>	<p>In che cosa dobbiamo migliorare?</p> <p>Che cosa dobbiamo evitare per attrarre nuovi investitori?</p> <p>Che cosa ci manca per raggiungere i nostri obiettivi di sviluppo?</p> <p>...</p>
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<p>Quali sono le opportunità che abbiamo di fronte?</p> <p>Quali sono i trend che ci possono interessare?</p> <p>Quali i nostri comparti economici con maggiori potenzialità di crescita?</p> <p>...</p>	<p>Cosa stanno facendo i territori a noi concorrenti?</p> <p>Stanno cambiando, a nostro sfavore, alcuni fattori socio-economici (emigrazione, delocalizzazione, risorse naturali, ecc.)?</p> <p>Quali ostacoli dovremo fronteggiare in futuro? ...</p>

ANALISI SWOT DI AMAZON

<p style="text-align: center;"><u>PUNTI DI FORZA</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Struttura a basso costo• Ampia selezione di merchandise• Elevato numero di venditori di terze parti• È cresciuta più rapidamente dell'intero mercato ecommerce degli USA• Clienti soddisfatti – incentrata sul cliente• Struttura solida e tasche profonde• Rete di consegne efficiente• Strategia GLOCAL• Acquisizioni• Collaborazioni con i servizi postali Indiani del settore pubblico	<p style="text-align: center;"><u>DEBOLEZZE</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Margini in riduzione• Debito elevato• Prodotti scadenti• Modelli di business a zero margine• Costo crescente delle spedizioni gratuite• Nessuna presenza off-line• È entrata tardi nei mercati emergenti di India e Cina
<p style="text-align: center;"><u>OPPORTUNITÀ</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Aprire più sedi nei mercati emergenti• Apertura di negozi fisici• Introduzione di più prodotti sotto il brand personale• Più acquisizioni• Sforzi per migliorare i servizi IT relativi all'ecommerce e alla gestione della catena di rifornimento	<p style="text-align: center;"><u>MINACCE</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Barriere dell'industria• Competizione locale• Denunce da inserzionisti e competitor• Furto di identità e hacking• Regolamenti governativi• Minaccia per Kindle – ebook gratuiti

ANALISI SWOT: strategie

ANALISI SWOT		ANALISI INTERNA	
		Punti di forza	Punti di debolezza
ANALISI ESTERNA	Opportunità	Strategie S-O: Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza del territorio	Strategie W-O: Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.
	Minacce	Strategie S-T: Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce	Strategie W-T: Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acquiscano i punti di debolezza.

DALL'ANALISI ALLA PIANIFICAZIONE

La scelta degli ambiti di intervento è effettuata in maniera negoziata tra gli attori e/o può essere guidata da:

- Interessi strategici
- Necessità
- Risorse umane e finanziarie disponibili
- Fattibilità
- Opportunità /Bandi

ANALISI

della situazione esistente per sviluppare immagine della “situazione desiderata futura” e selezionare le strategie necessarie.
Obiettivo: assicurare che le idee del progetto siano rilevanti.

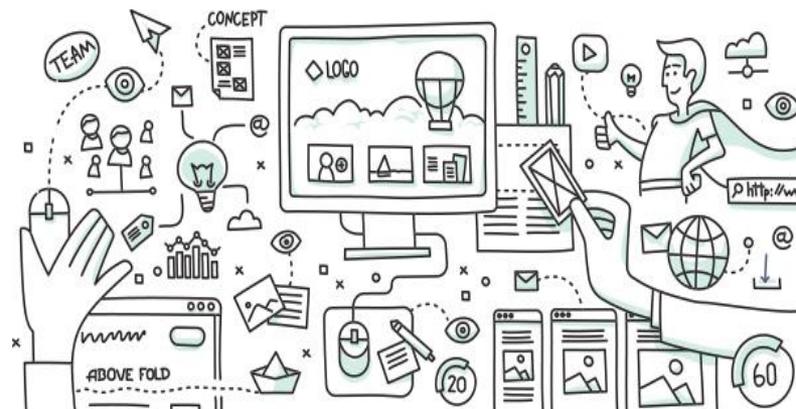


PIANIFICAZIONE

L'idea di progetto viene declinata in dettagli operativi
Obiettivo: assicurare la fattibilità e sostenibilità del progetto

GLI STRUMENTI PROGETTUALI

- PCM E LA LFA
- DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E DELLE STRATEGIE:
ALBERO PROBLEMI/OBIETTIVI
- ATTIVITÀ E WBS
- BUDGET
- CRITERI DI VALUTAZIONE



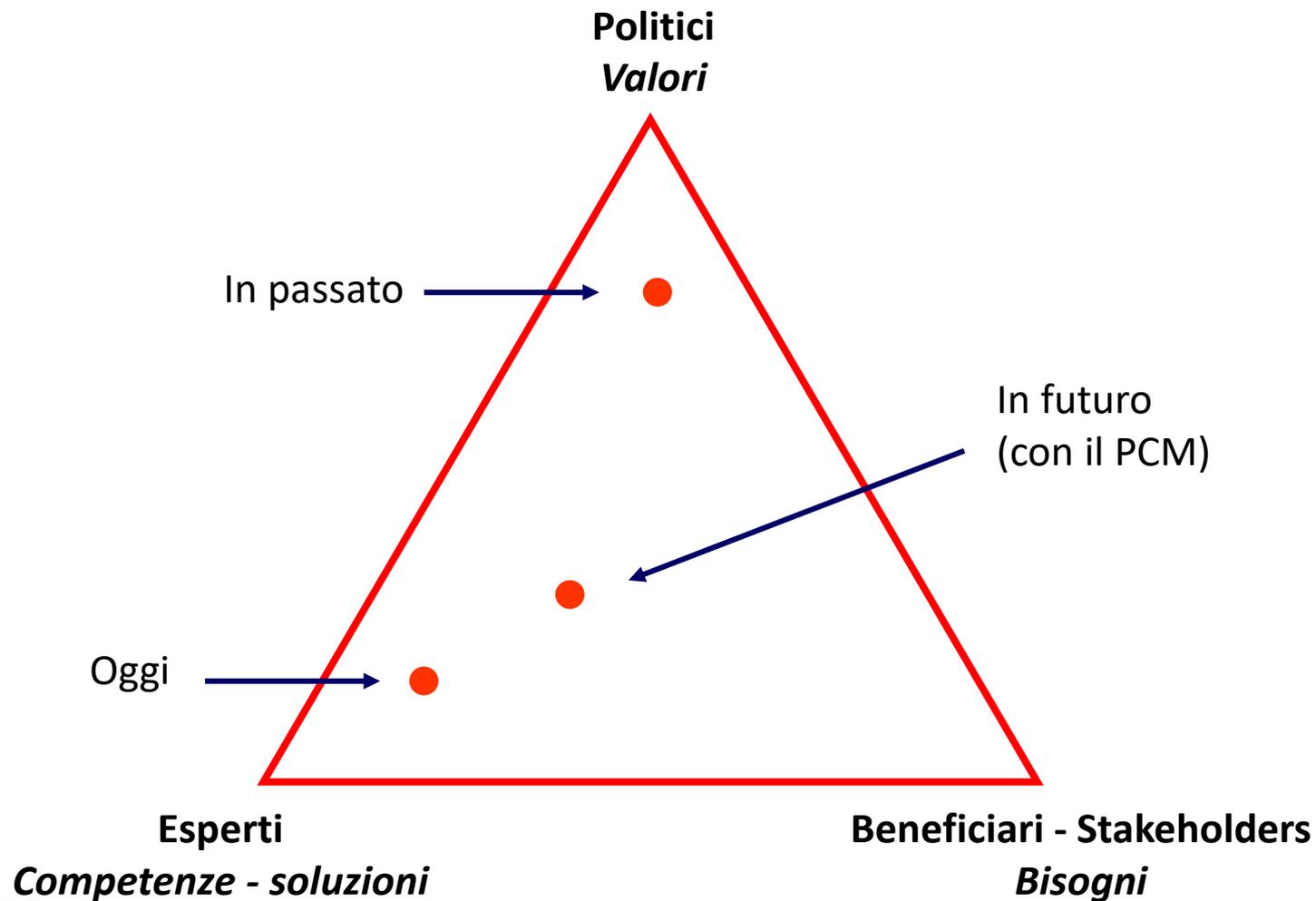
FINE

GLI STRUMENTI PROGETTUALI

- PCM E LA LFA
- DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E DELLE STRATEGIE:
ALBERO PROBLEMI/OBIETTIVI
- ATTIVITÀ E WBS
- BUDGET
- CRITERI DI VALUTAZIONE



Il PCM



II PCM

- L'idea di fondo che ispira il PCM è che sia opportuno predisporre sin dall'inizio proposte che includano le vere esigenze (i problemi) dei destinatari degli interventi
- I protagonisti della progettazione sono, in linea generale:
 - i decisori politici, i quali sono portatori, sulla base del mandato dei cittadini, di valori e di linee programmatiche,
 - gli esperti, portatori di un know-how tecnico-specialistico e orientati a fornire soluzioni,
 - i beneficiari e gli altri soggetti coinvolti in una determinata situazione, definiti stakeholders; questi di solito sono portatori soprattutto di problemi, di bisogni insoddisfatti

STRUMENTI PROGETTUALI

Project Cycle Management (PCM)

Definisce le attività relative alla progettazione, al management e le procedure decisionali che caratterizzano le diverse **fasi di vita del progetto**.

Logical Framework Approach (LFA)

Metodologia per la progettazione, la gestione e la valutazione di progetti attraverso il ricorso a strumenti volti ad accrescere la partecipazione, la trasparenza e favorire un approccio per obiettivi.

È utile nelle fasi di identificazione, formulazione, implementazione, valutazione.

ALBERO DEGLI OBIETTIVI

La definizione degli obiettivi *parte* dall'albero dei problemi per rappresentare la situazione attesa futura, dopo la realizzazione del progetto

Come si costruisce?

Si trasforma il problema (*condizione attuale negativa*) in un obiettivo (*condizione positiva futura*)

Detenuti non
sanno come e
dove cercare
lavoro



Ex detenuti
capaci di cercare
lavoro

STRUMENTI PROGETTUALI:

Albero degli obiettivi

La definizione degli obiettivi *parte* dall'albero dei problemi per rappresentare la situazione attesa futura, dopo la realizzazione del progetto

Come si costruisce?

Si trasforma il problema (*condizione attuale negativa*) in un obiettivo (*condizione positiva futura*)

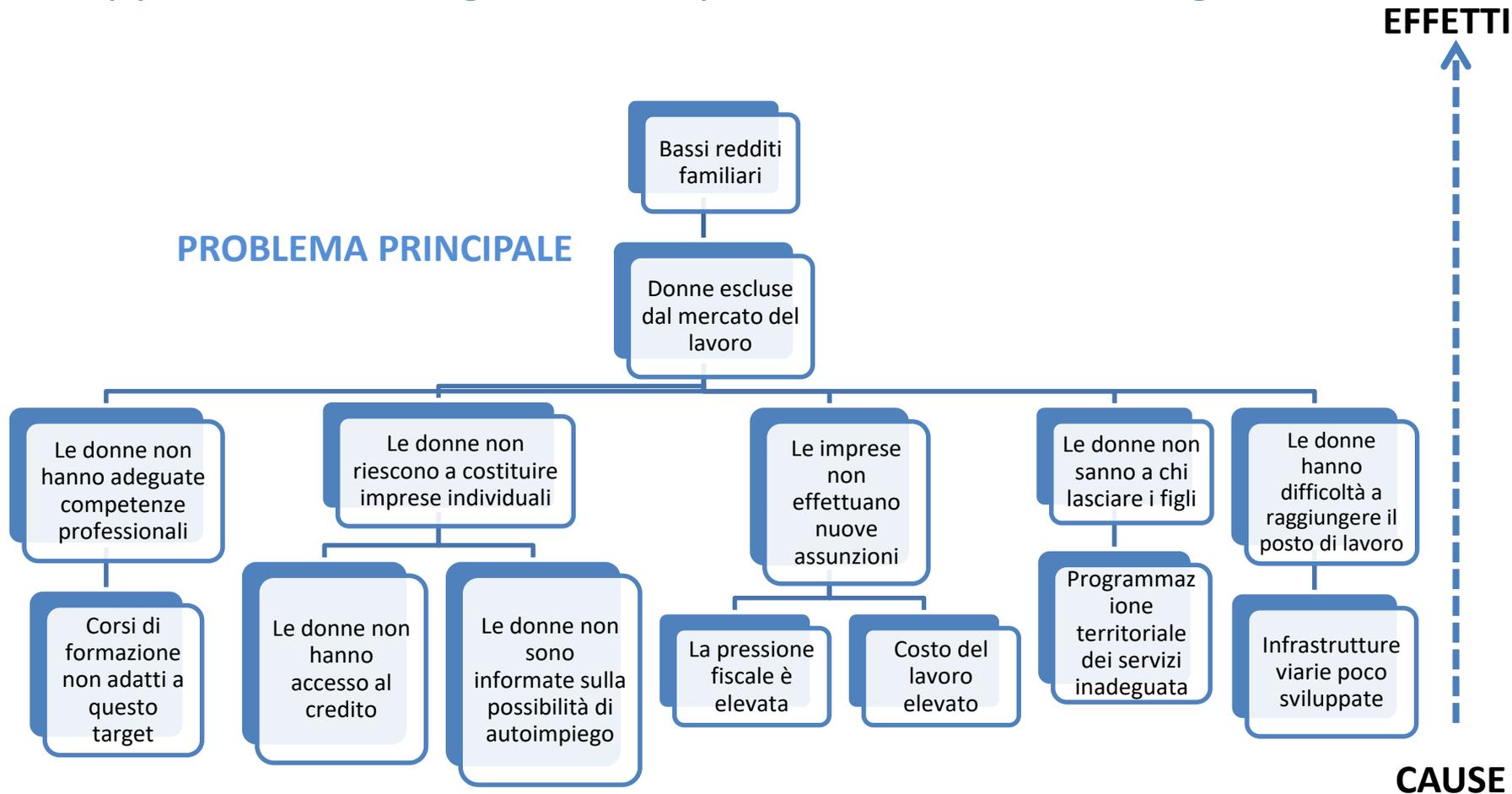
Donne escluse
dal mercato del
lavoro



Donne inserite
nel mercato del
lavoro

ALBERO DEI PROBLEMI

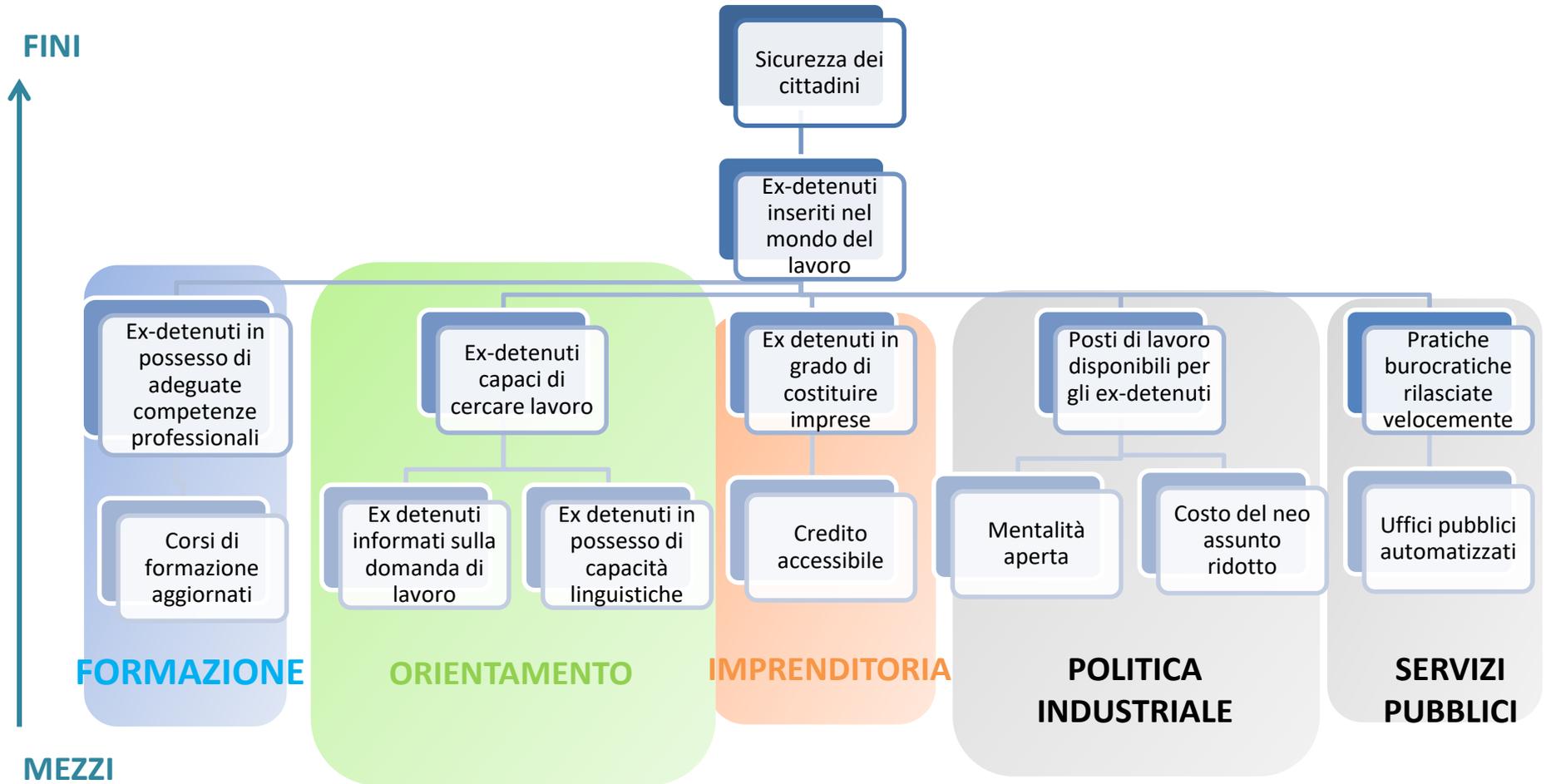
rappresentazione grafica dei problemi in un ordine gerarchico



es. ALBERO DEGLI OBIETTIVI

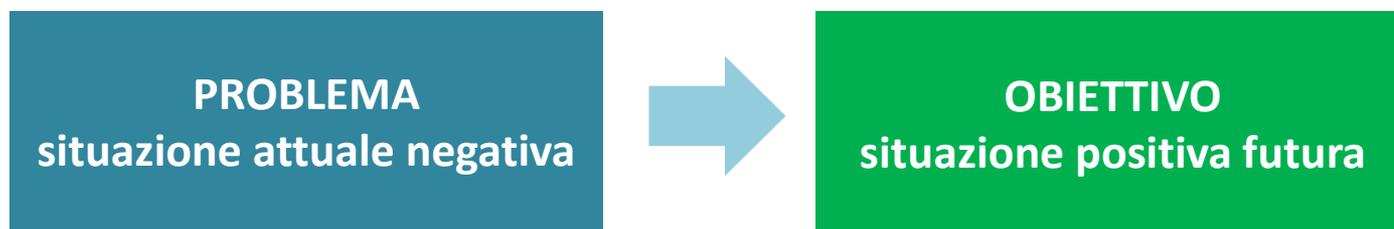


SCEGLIERE LA STRATEGIA



PCM: PROGRAMMAZIONE PER OBIETTIVI

1. Si basa sull'analisi dei problemi, da cui scaturiscono gli obiettivi (logica di intervento)
 2. Dagli obiettivi scaturiscono poi le attività da realizzare per il loro raggiungimento
- Presuppone il coinvolgimento degli attori locali interessati ai problemi individuati (stakeholders)



Obiettivi SMART (Specific, Measurable Achievable, Realistic, Time Related)

LFA: LA LOGICA DI INTERVENTO

La logica di intervento è **descritta dalla gerarchia degli obiettivi** (v. albero dei problemi). Si compone di 4 livelli legati da un rapporto causa effetto in senso verticale:

	DEFINIZIONE (che cosa è?)	SIGNIFICATO (a che domanda risponde?)
OBIETTIVI GENERALI	I benefici sociali ed economici di medio e lungo termine	Perché il progetto è importante per la società ?
OBIETTIVO SPECIFICO	Il beneficio "tangibile" per i beneficiari	Perché i beneficiari ne hanno bisogno ?
RISULTATI	Effetti attesi del progetto (prodotti/servizi)	Cosa i beneficiari avranno/saranno grazie al progetto?
ATTIVITÀ	Azioni da svolgere per realizzare prodotti/servizi del progetto	Cosa sarà fatto per fornire i Prodotti/servizi?

MATRICE LFA

Fattori esterni ma importanti per raggiungimento obiettivo

Sezione descrittiva

Indicatori di risultato
(oggettivamente verificabili)

Dove trovo info per verificare indicatori

	LOGICA DI INTERVENTO	INDICATORI	FONTI DI VERIFICA	IPOTESI/RISCHI
OBIETTIVI GENERALI	Benefici socio-economici di lungo termine			
OBIETTIVO SPECIFICO	Beneficio tangibile del progetto			
RISULTATI	Effetti attesi del progetto (prodotti/servizi)			
ATTIVITA'	Azioni da svolgere per avere risultati	(mezzi)	(costi)	
				PRE-CONDIZIONI

Pre-requisiti per lo svolgimento del progetto

DAL LOGFRAME AL PIANO DELLE ATTIVITÀ

La LFA permette di:

- Fare una lista delle attività principali
- Suddividere le attività in compiti gestibili
- Chiarire sequenza e dipendenze delle sub-attività
- Stimare il tempo per avvio, durata e termine
- Definire le *milestones* (misura del progresso di un progetto)
- Definire le responsabilità delle singole azioni

LA PIANIFICAZIONE

Piano delle attività:

- Determinare la sequenza ed i vincoli di dipendenza delle attività
- Stimare la durata
- Determinare i milestones (traguardi intermedi nello svolgimento del progetto)
- Assegnare le responsabilità

Piano delle risorse: sviluppare dal piano delle attività, il piano degli input ed il budget (da costruire il più possibile in un'ottica di rendicontazione).

Per concludere... alcuni elementi da considerare sui progetti europei

Complessità **Ciclo di vita**
Partenariato **Gestione**
Valore aggiunto e Interessi **Valutazione**
Obiettivi (SMART)
Sostenibilità **Diffusione-
disseminazione**
Matching **Intercultura**



ATTRAZIONE
RISORSE

Grazie per l'attenzione

Rosalba La Grotteria

Codex Società Cooperativa
www.codex.it
@CodexSc

