



Co-funded by  
the European Union



# EUJPM<sup>2</sup>

**Guida per la gestione  
dei progetti europei**



La Guida EUPM<sup>2</sup> v.1.0 è co-finanziata dall'Unione Europea. Le opinioni e i pareri espressi sono esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli della Commissione Europea. La Commissione Europea non è responsabile dell'uso che può essere fatto delle informazioni in esso contenute.



Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco.



## Guida EUPM<sup>2</sup> v.1.0

Publicata da: Center for Economic and International Studies - Università di Roma Tor Vergata, 2024.

Autori e collaboratori della Guida EUPM<sup>2</sup>: Vedi [Appendice A](#).

Autori e collaboratori della Metodologia e della Guida PM<sup>2</sup>: Vedi [Appendice A](#).

La Guida EUPM<sup>2</sup> è un adattamento della Guida alla metodologia di gestione dei progetti PM<sup>2</sup> 3.1, con DOI: 10.2799/970188, @Unione Europea, 2023.

Pertanto, si riconosce che alcune parti sono riprodotte e riutilizzate in questo lavoro.

La logica e le linee guida del tailoring sono illustrate nell'[Appendice C](#).

Ulteriori informazioni sulla Guida EUPM<sup>2</sup> sono disponibili sul sito <http://www.eupm2project.eu>.

Ulteriori informazioni sulla Metodologia PM<sup>2</sup> sono disponibili sul sito <http://pm2.europa.eu>.

Quest'opera è rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale.

Si è liberi di condividere - copiare e ridistribuire il materiale in qualsiasi mezzo o formato, adattare - remixare, trasformare il materiale per qualsiasi scopo.

Rispettando i seguenti termini:

- Attribuzione - È necessario dare il giusto credito, fornire un link alla licenza e indicare se sono state apportate modifiche. E' possibile farlo in varie modalità, ma non in modo da suggerire che il licenziante approvi il vostro uso.
- Nessuna restrizione aggiuntiva - Non è possibile applicare termini legali o misure tecnologiche che limitino legalmente altri a fare tutto ciò che la licenza consente.

Il licenziante non può revocare queste libertà se si rispettano i termini della licenza.





## Indice

<b>1</b>	<b>Introduzione</b>	<b>7</b>
1.1	La Guida EUPM <sup>2</sup>	7
1.2	Il progetto EUPM <sup>2</sup>	7
<b>2</b>	<b>Programmi e progetti di finanziamento dell'UE</b>	<b>9</b>
2.1	Modalità di gestione	9
2.1.1	Gestione diretta	9
2.1.2	Gestione indiretta	9
2.1.3	Gestione concorrente	10
2.2	Gestione del ciclo di progetto: collegamento tra programmi e progetti finanziati dall'UE	11
2.3	La Guida EUPM <sup>2</sup> ed il Project Cycle Management (PCM)	12
2.4	Caratteristiche dei progetti	13
2.5	Peculiarità dei progetti finanziati dall'UE	13
2.6	I vantaggi del PM <sup>2</sup> nei progetti finanziati dall'UE	14
<b>3</b>	<b>Panoramica</b>	<b>16</b>
3.1	I pilastri di PM <sup>2</sup>	16
3.2	Il ciclo di vita del progetto	17
3.2.1	Fase iniziale	19
3.2.2	Fase di pianificazione	19
3.2.2.1	Sottofase di euro-progettazione	19
3.2.2.2	Sottofase di preparazione	20
3.2.3	Fase di esecuzione	20
3.2.4	Fase di chiusura	21
3.2.5	Monitoraggio e controllo	22
3.2.6	Passaggi di fase	23
3.2.7	I Mindset PM <sup>2</sup>	23
<b>4</b>	<b>Governance e organizzazione del progetto</b>	<b>25</b>
4.1	Struttura del progetto e organizzazione	25
4.2	Governance di progetto: Ruoli e responsabilità	26
4.2.1	Autorità di gestione del programma (CA) e Desk Officer (DO)	26
4.2.2	Comitato direttivo del progetto (PSC)	27
4.2.3	Titolare della sovvenzione (GO)	27
4.2.4	Rappresentanti del Consorzio (CR)	27
4.2.5	Coordinatore tematico (DC)	28
4.2.6	Responsabile del progetto europeo (EUPM)	28
4.2.7	Responsabile del progetto europeo - lato partner (PtEUPM)	29
4.2.8	Gruppi target del progetto (PTG)	29
4.2.9	Team specialistico di progetto (PCT)	29
4.2.10	Gruppo di supporto al progetto (PST)	30
4.2.10.1	Responsabile finanziario (PST-FM)	30
4.2.10.2	Responsabile della comunicazione (PST-CM)	30
4.2.11	Altri ruoli	30
4.3	Matrice di assegnazione delle responsabilità (RAM)	31
<b>5</b>	<b>Fase di Avvio</b>	<b>32</b>
5.1	Riunione preliminare	33
5.2	Richiesta di presentazione del progetto	33
5.3	Scheda progetto	34
5.4	Passaggio di fase: RfP (Pronto per la pianificazione)	35
<b>6</b>	<b>Fase di Pianificazione</b>	<b>36</b>
6.1	Sottofase di euro-progettazione	36
6.1.1	Riunione di lancio dell'euro-progettazione	37
6.1.2	Matrice degli stakeholder	38
6.1.3	Quadro logico del progetto	39
6.1.4	Formulario di progetto	40
6.1.4.1	Scomposizione del lavoro	43
6.1.4.2	Stime di impegno e costo	42
6.1.4.3	Schedulazione di progetto	42
6.1.4.4	Identificazione dei rischi	42
6.1.4.5	Attività di comunicazione e disseminazione	43
6.1.5	Decisione sul finanziamento	43



6.2	Sottofase di preparazione.....	44
6.2.1	Riunione di lancio della preparazione .....	45
6.2.2	Accordo di sovvenzione .....	46
6.2.3	Accordo di partenariato.....	47
6.2.4	Guida alla gestione del progetto.....	48
6.2.4.1	Ruoli e responsabilità del progetto.....	49
6.2.4.2	Piani di gestione del progetto .....	49
6.2.4.3	Piani specifici di progetto.....	49
6.2.4.4	Altro .....	49
6.2.5	Piano di progetto (aggiornamento) .....	50
6.2.6	Piano di comunicazione e disseminazione .....	51
6.2.7	Piano degli approvvigionamenti.....	52
6.2.8	Piano di accettazione dei prodotti .....	53
6.2.9	Passaggio di fase RfE (Pronto per l'esecuzione) .....	53
<b>7</b>	<b>Fase di Esecuzione .....</b>	<b>54</b>
7.1	Riunione di lancio dell'esecuzione .....	55
7.2	Coordinamento del progetto.....	56
7.3	Garanzia di qualità.....	57
7.4	Comunicare i risultati del progetto.....	58
7.5	Rendicontazione del progetto all'Autorità di gestione del programma (CA) .....	59
7.6	Passaggio di fase RfC (Pronto per la chiusura) .....	60
<b>8</b>	<b>Fase di Chiusura .....</b>	<b>61</b>
8.1	Riunione di fine progetto.....	62
8.2	Rapporto finale del progetto .....	63
8.3	Chiusura amministrativa .....	64
	Obblighi successivi alla chiusura .....	64
<b>9</b>	<b>Monitoraggio &amp; controllo .....</b>	<b>65</b>
9.1	Monitorare delle prestazioni del progetto .....	66
9.2	Controllare i tempi.....	70
9.3	Controllare i costi.....	68
9.4	Gestire gli stakeholder .....	69
9.5	Gestire i requisiti .....	70
9.6	Gestire le modifiche al progetto.....	72
9.7	Gestire i rischi .....	74
9.8	Gestire i punti di attenzione e le decisioni .....	75
9.9	Gestire la qualità.....	76
9.10	Gestire l'accettazione dei prodotti .....	77
9.11	Gestire gli approvvigionamenti .....	78
	<b>Appendice A: Riconoscimenti.....</b>	<b>80</b>
	<b>Appendice B: Pratiche e standard di euro-progettazione e gestione del progetto .....</b>	<b>82</b>
	<b>Appendice C: Logiche e linee guida per il tailoring.....</b>	<b>84</b>
	<b>Appendice D: Partenariati e stakeholder nei progetti finanziati dall'UE .....</b>	<b>86</b>
	<b>Appendice E: L'Approccio al quadro logico (LFA) .....</b>	<b>89</b>
	<b>Appendice F: Risorse aggiuntive .....</b>	<b>91</b>
	F.1 Tabella ARSCI .....	91
	F.2 Panoramica degli artefatti .....	92
	F.3 Attività e artefatti .....	93



Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco.



# 1 Introduzione

## 1.1 La Guida EUPM<sup>2</sup>

La Guida EUPM<sup>2</sup> descrive le fasi principali per la formulazione e la gestione dei progetti finanziati dall'UE sulla base di una versione adattata del metodo di gestione progetti PM<sup>2</sup>. La Guida EUPM<sup>2</sup> mantiene lo stesso approccio snello ma completo della Guida PM<sup>2</sup>, il che la rende uno strumento utile ed accessibile a tutti gli studenti e ai professionisti impegnati a vario titolo nella gestione dei progetti finanziati dall'UE.

Sebbene il metodo PM<sup>2</sup> sia adatto a qualsiasi tipo di progetto, lo è ancor di più per la gestione dei progetti finanziati dall'UE. Questi ultimi rappresentano quasi l'80% del bilancio dell'UE e l'utilizzo del metodo PM<sup>2</sup> può contribuire in modo significativo ad aumentare ed uniformare le competenze di gestione dei progetti europei, consentendo un migliore monitoraggio e controllo e facilitando il raggiungimento degli obiettivi.

Tuttavia, per sfruttare questi potenziali vantaggi, è necessario allineare il metodo PM<sup>2</sup> al contesto ed alle regole specifiche che si applicano nell'ambito dei progetti finanziati dall'UE. Questa guida contiene quindi un adattamento metodologico del metodo PM<sup>2</sup> rispetto alle caratteristiche e peculiarità dei progetti europei, fornendo un utile strumento a tutti coloro che desiderano applicare il metodo di gestione dei progetti PM<sup>2</sup> ai progetti finanziati dall'UE.

Diversi studi riportano infatti che le organizzazioni che utilizzano un qualsiasi metodo di gestione dei progetti rispettano il budget, le scadenze, gli standard di qualità e i benefici attesi in maniera più efficace. Di conseguenza, il tasso medio di fallimento dei progetti è più basso rispetto alle organizzazioni con non utilizzano alcun metodo.

Questa guida comprende anche la descrizione ed il funzionamento delle diverse tipologie di programmi di finanziamento dell'UE.

### A chi si rivolge questa Guida?

- Studenti interessati ad imparare a progettare e gestire progetti finanziati dall'UE.
- Professionisti e organizzazioni coinvolti nella gestione dei fondi UE.
- Funzionari pubblici coinvolti nella gestione dei programmi di finanziamento dell'UE.

## 1.2 Il Progetto EUPM<sup>2</sup>

La Guida EUPM<sup>2</sup> è stata elaborata nell'ambito del progetto Erasmus+ "*A New Academic Path for EU Project Managers: narrowing the Gaps to enable better Project Design and Management in Europe (EUPM<sup>2</sup>)*", il cui obiettivo principale era quello di creare un percorso accademico comune basato su un curriculum condiviso che integrasse le metodologie di progettazione e gestione dei progetti europei per gestire in modo più efficace i progetti europei.

Il progetto EUPM<sup>2</sup> ha riunito sette università e organizzazioni con esperienza nella progettazione e gestione di progetti europei al fine di allineare e condividere i programmi di studio del settore universitario alle opportunità del mercato del lavoro per il profilo di responsabile di progetto europeo.

Il lavoro di integrazione si è basato sull'iniziativa della Commissione europea "Open PM<sup>2</sup>", volta a promuovere un metodo di gestione dei progetti comune a livello europeo. La metodologia PM<sup>2</sup> è particolarmente adatta alla creazione di un curriculum universitario standardizzato. PM<sup>2</sup> è una metodologia europea open-source, agile, snella, di facile comprensione e notevolmente flessibile per essere adattata alle regole e al contesto specifici dei fondi UE e alle più comuni metodologie di progettazione.



## Scheda informativa del progetto EUPM<sup>2</sup>:

<b>Programma:</b>	Erasmus+	
<b>Azione chiave:</b>	Partenariato di cooperazione (KA220)	
<b>Titolo:</b>	A New Academic Path for EU Project Managers: narrowing the Gaps to enable better Project Design and Management in Europe (EUPM <sup>2</sup> )	
<b>Numero:</b>	2021-1-IT02-KA220-HED-000035769	
<b>Coordinatore</b>	P1 - CEIS Università di Roma Tor Vergata (Italia)	
<b>Partner</b>	P2 - Università Tecnica di Madrid (Spagna) P3 - Alma Mater Europaea ECM (Slovenia) P4 - Università di Tartu (Estonia) P5 - Università di Scienze Applicate FH JOANNEUM (Austria) P6 - Università Nova di Lisbona (Portogallo) P7 - Università di Pardubice (Repubblica Ceca)	
<b>Partner associati</b>	AP1 - Unioncamere Europa asbl (Belgio) AP2 - Coordinadora de ONGD (Spagna) AP3 - ARCI (Italia) AP4 - PM <sup>2</sup> Alliance (Belgio)	
<b>Risultati del progetto</b>	1. PR1. Una guida per la gestione dei fondi UE basata sulla metodologia PM <sup>2</sup> . 2. PR2. Un nuovo curriculum per studenti universitari basato sulla metodologia PM <sup>2</sup> . 3. PR3. Kit di strumenti web-based per supportare la progettazione e la gestione di progetti UE a fini didattici.	
<b>Sito web e contatti</b>	Sito web del progetto: <a href="http://www.eupm2project.eu">http://www.eupm2project.eu</a> Contatti e-mail: <a href="mailto:eupm2_projectmanagement@ceistorvergata.it">eupm2_projectmanagement@ceistorvergata.it</a>	



## 2 Programmi e progetti di finanziamento dell'UE

Questa sezione descrive brevemente le modalità di gestione dei programmi e dei progetti finanziati dall'UE e la loro complementarità con la Guida EUPM<sup>2</sup>.

L'Unione europea (UE) fornisce diverse sovvenzioni e schemi di finanziamento per sostenere lo sviluppo di diversi settori e regioni all'interno dell'UE. Tali sovvenzioni e schemi di finanziamento sostengono politiche e iniziative specifiche, come la ricerca e l'innovazione, l'istruzione e la formazione, l'ambiente e l'energia e lo sviluppo regionale. La Commissione europea, le sue Agenzie esecutive e le amministrazioni nazionali e regionali degli Stati membri gestiscono i fondi dell'UE utilizzando diverse modalità di gestione.

### 2.1 Modalità di gestione

L'Unione Europea ha tre principali modalità di gestione dei suoi programmi, che dipendono principalmente dall'assegnazione della responsabilità nella gestione dei fondi. Le modalità di gestione sono diretta, indiretta e concorrente. Nella gestione dei finanziamenti per un programma o un progetto specifico, possono esserci differenze relative all'assegnazione delle responsabilità sull'utilizzo dei fondi, al coinvolgimento degli Stati Membri durante l'attuazione e il monitoraggio. Tuttavia, mentre gli Stati membri supervisionano l'attuazione della maggior parte del bilancio dell'UE, la Commissione ha la responsabilità ultima della sua esecuzione.

#### 2.1.1 Gestione diretta

Nella gestione diretta, l'UE è **direttamente responsabile** della gestione e dell'attuazione di un programma e il ruolo degli Stati membri si limita principalmente a fornire input e feedback sulla definizione e sull'attuazione dello stesso. Questo è tipicamente il caso di programmi con una solida dimensione europea che richiedono un approccio coerente e coordinato in tutti gli Stati membri. In questo modello, i compiti sono svolti dalle direzioni della Commissione Europea o attraverso le **Agenzie esecutive dell'UE** (organismi specializzati che supportano la Commissione europea nella gestione e nell'attuazione dei programmi di finanziamento dell'UE fornendo conoscenze specialistiche e assistenza tecnica, nonché svolgendo compiti amministrativi e operativi). Non ci sono terze parti. I programmi attuati in gestione diretta rappresentano circa il 20% del bilancio UE 2021-2027. La Commissione europea (o i suoi organi) è responsabile di tutti gli aspetti della gestione dei programmi, tra cui:

- Definizione degli obiettivi politici e delle priorità del programma.
- Sviluppo del quadro giuridico e dei regolamenti.
- Assegnazione del budget per il programma.
- Gestione dei fondi e delle risorse del programma.
- Monitoraggio e valutazione dei risultati del programma.
- Rapporti sull'attuazione e sui risultati del programma.

Le istituzioni dell'UE hanno anche il potere di prendere decisioni sull'attuazione del programma, come l'assegnazione di contratti e sovvenzioni, e possono intraprendere azioni esecutive se necessario. Esistono diversi programmi gestiti direttamente dalla Commissione europea. Ecco alcuni esempi:

- **Horizon Europe** è il programma di finanziamento della ricerca e dell'innovazione dell'UE. Il suo obiettivo è sostenere lo sviluppo di nuove tecnologie e innovazioni che possano portare benefici all'UE e ai suoi cittadini.
- **Competitività delle imprese e delle piccole e medie imprese (COSME)** mira a sostenere la creazione e l'espansione delle PMI.
- **Erasmus+** è il programma dell'UE per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport. Mira a sostenere lo sviluppo di competenze e conoscenze tra i cittadini dell'UE e a promuovere la comprensione e la cooperazione interculturale.
- **Il Meccanismo per collegare l'Europa (CEF)** finanzia infrastrutture digitali come reti internet ad alta velocità e servizi di e-government.

#### 2.1.2 Gestione indiretta

La gestione indiretta dei fondi UE si riferisce a un sistema in cui la **Commissione europea affida la gestione e l'attuazione dei programmi di finanziamento dell'UE a entità esterne**. Invece di eseguire tutti i compiti operativi, la Commissione delega responsabilità specifiche a queste organizzazioni esterne, come autorità nazionali, agenzie o organismi internazionali. La Commissione definisce il quadro strategico, i regolamenti e le priorità di finanziamento, mentre gli enti attuatori si occupano della gestione quotidiana e della selezione dei progetti.



La gestione indiretta consente alla Commissione europea di sfruttare le competenze e le risorse di organizzazioni esterne per attuare efficacemente i programmi di finanziamento dell'UE. Consente inoltre un approccio decentrato, tenendo conto delle diverse esigenze e circostanze nei vari Stati membri e settori. La Commissione assicura che i fondi siano utilizzati in linea con gli obiettivi e i regolamenti dell'UE attraverso adeguati meccanismi di monitoraggio e rendicontazione. Ecco alcuni esempi:

- **Fondo Asilo, migrazione e integrazione (AMIF).** L'obiettivo primario dell'AMIF è promuovere una gestione efficiente ed equa dei flussi migratori e l'integrazione dei cittadini di Paesi terzi legalmente residenti nell'UE. I finanziamenti dell'AMIF sono assegnati in base ai programmi nazionali sviluppati da ciascuno Stato membro dell'UE, tenendo conto delle esigenze e delle priorità specifiche individuate. Il programma promuove la cooperazione e lo scambio di buone pratiche tra gli Stati membri per migliorare l'efficacia delle politiche e delle azioni relative a migrazione, asilo e integrazione.
- **Corpo europeo di solidarietà.** Il programma di finanziamento dell'UE denominato Corpo europeo di solidarietà mira a sostenere i giovani che desiderano partecipare a iniziative di solidarietà. Queste attività comprendono l'assistenza a persone svantaggiate, la fornitura di aiuti umanitari e il contributo a iniziative sanitarie e ambientali all'interno dell'UE e oltre. L'obiettivo del programma va oltre l'inclusività e si concentra sulla sostenibilità ambientale e sulla digitalizzazione. L'attuazione di queste attività comporta una gestione diretta e indiretta da parte della Commissione attraverso una rete di agenzie nazionali dell'UE. I finanziamenti vengono erogati principalmente sotto forma di sovvenzioni. I potenziali beneficiari di questo programma sono persone di età compresa tra i 18 e i 30 anni (o 35 per gli aiuti umanitari) e organizzazioni dell'UE e dei Paesi partner.

Le modalità e le responsabilità specifiche di ciascun programma possono variare a seconda degli obiettivi, della natura e della portata delle iniziative.

### 2.1.3 Gestione concorrente

La gestione concorrente è una forma di attuazione dei fondi UE in cui la **responsabilità della gestione e dell'attuazione è condivisa** tra la Commissione europea e le autorità nazionali o regionali degli Stati membri. Nella gestione condivisa, la Commissione e le autorità nazionali lavorano insieme per gestire i fondi, svolgendo ciascuna un ruolo specifico.

Nei Programmi di finanziamento UE a gestione concorrente:

1. **La Commissione europea** definisce il quadro strategico, stabilisce i regolamenti e le regole e definisce le priorità. Fornisce un quadro generale, monitora l'attuazione e garantisce la conformità alle norme e agli obiettivi dell'UE. La Commissione è responsabile dell'approvazione dei programmi nazionali o regionali proposti dagli Stati membri ed eroga i fondi alle autorità di gestione.
2. **Le Autorità nazionali o regionali** degli Stati membri sono responsabili della gestione corrente e dell'attuazione dei fondi. Esse preparano e presentano alla Commissione proposte di programmi che illustrano come utilizzare i fondi assegnati per raggiungere gli obiettivi del fondo. Le autorità di gestione selezionano i progetti, distribuiscono i fondi, monitorano i progressi e riferiscono sui risultati. Garantiscono inoltre la conformità alle norme e ai regolamenti dell'UE nella gestione dei progetti.

La gestione concorrente si differenzia dalla gestione indiretta per il livello di coinvolgimento e controllo esercitato dalla Commissione europea. Nella gestione indiretta, la Commissione delega la gestione e l'attuazione dei fondi a enti esterni, come agenzie o organizzazioni internazionali. Questi enti hanno maggiore autonomia nella selezione dei progetti, nell'erogazione dei fondi e nel monitoraggio. La Commissione mantiene la supervisione, ma si affida agli enti attuatori per lo svolgimento dei compiti operativi.

Nella gestione concorrente, invece, la Commissione e le autorità nazionali o regionali collaborano, condividendo le responsabilità e il processo decisionale. La Commissione mantiene un livello più elevato di coinvolgimento e controllo sul processo di attuazione, fornendo indicazioni, monitorando i progressi e garantendo la conformità. Le autorità degli Stati membri svolgono un ruolo più diretto nella selezione e nella gestione dei progetti, ma operano all'interno del quadro e delle linee guida stabilite dalla Commissione.

La gestione concorrente è un approccio collaborativo che combina le competenze e la supervisione a livello europeo con le conoscenze e le capacità di attuazione a livello nazionale o regionale, garantendo un utilizzo efficace ed efficiente dei fondi UE nel rispetto delle esigenze e delle circostanze specifiche di ciascuno Stato membro. Ecco alcuni esempi:

- **Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR).** Il FESR sostiene la coesione economica e sociale nell'UE investendo in progetti di sviluppo regionale. Si concentra su innovazione, infrastrutture e



sviluppo sostenibile ed è gestito congiuntamente dalla Commissione europea e dalle autorità nazionali o regionali.

- **Fondo sociale europeo (FSE+).** Il FSE+ mira a promuovere l'occupazione, migliorare le competenze e sostenere l'inclusione sociale in tutta l'UE. Sostiene iniziative di istruzione, formazione, occupazione e inclusione sociale, con responsabilità di gestione condivise tra la Commissione europea e le autorità nazionali o regionali.
- **Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP).** Il fondo finanzia programmi che mirano a migliorare la competitività e la sostenibilità dei settori della pesca e dell'acquacoltura, come gli investimenti in nuove tecnologie e i programmi di formazione.
- **Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR).** Il FEASR sostiene progetti di sviluppo rurale, tra cui la modernizzazione dell'agricoltura, la protezione dell'ambiente e lo sviluppo delle imprese rurali. Il fondo è gestito congiuntamente dalla Commissione europea e dalle autorità nazionali o regionali responsabili dell'agricoltura e dello sviluppo rurale.

## 2.2 Project Cycle Management: collegamento tra programmi e progetti finanziati dall'UE

Indipendentemente dalle modalità di gestione, i programmi di finanziamento dell'UE seguono generalmente un quadro comune utilizzato per guidare la pianificazione, l'attuazione e la valutazione dei progetti, chiamato Project Cycle Management (PCM). Il quadro PCM garantisce che i progetti finanziati dai diversi programmi di finanziamento dell'UE siano ben pianificati, attuati in modo efficiente ed efficace e monitorati e valutati per migliorarne l'impatto. Inoltre, aiuta a garantire che i progetti siano allineati con la strategia dell'organizzazione e con gli obiettivi dei programmi di finanziamento dell'UE.

Sebbene il PCM sia stato inizialmente introdotto nel settore della cooperazione allo sviluppo, dove i programmi sono principalmente attuati attraverso accordi diretti, esso fornisce - con gli opportuni adattamenti - un quadro utile per coloro che sono coinvolti nella gestione dei programmi di finanziamento dell'UE attuati attraverso il meccanismo degli inviti a presentare proposte.

Il PCM comprende generalmente sei step:

1. Programmazione.
2. Identificazione.
3. Formulazione.
4. Finanziamento.
5. Realizzazione.
6. Valutazione.

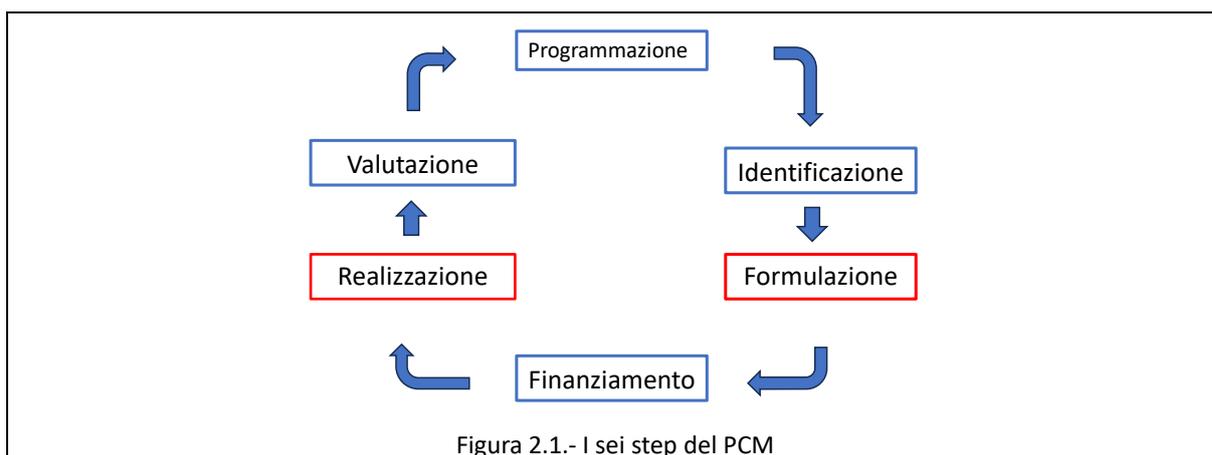


Figura 2.1.- I sei step del PCM

### Programmazione

Lo step di programmazione ha una durata pluriennale e porta all'elaborazione del Programma di finanziamento dell'UE. In questa fase vengono definiti gli obiettivi strategici e le priorità generali del Programma.

- Output: Programma pluriennale di finanziamento dell'UE.
- Organizzazione responsabile: Commissione europea (o autorità delegata) / Autorità nazionale.



### **Identificazione**

Lo step di identificazione comprende tutte le attività necessarie per elaborare e pubblicare gli inviti a presentare proposte.

- Output: Inviti a presentare proposte.
- Organizzazione responsabile: Commissione europea (o autorità delegata) / Autorità nazionale.

### **Formulazione**

Lo step di formulazione comprende tutte le attività necessarie per presentare una proposta progettuale in risposta a un invito a presentare proposte pubblicato nello step precedente (identificazione).

- Output: Proposta progettuale.
- Organizzazione responsabile: Tutte le potenziali organizzazioni destinatarie degli avvisi.

### **Finanziamento**

Lo step di finanziamento prevede la selezione delle proposte di progetto presentate che meglio rispondono ai criteri di valutazione individuati nell'invito a presentare proposte.

- Output: Elenco dei progetti ammissibili al finanziamento.
- Organizzazione responsabile: Commissione europea (o autorità delegata) / Autorità nazionale.

### **Realizzazione**

Lo step di realizzazione comprende la gestione del progetto per raggiungere gli obiettivi definiti nella proposta progettuale.

- Output: Risultati del progetto
- Organizzazione responsabile: Tutte le organizzazioni i cui progetti sono stati ammessi al finanziamento.

### **Valutazione**

Lo step di valutazione comprende tutte le attività volte a valutare l'effettiva ed efficiente realizzazione del progetto, il rispetto delle regole finanziarie, la corretta consegna dei prodotti e il raggiungimento dei risultati del progetto. Fornisce feedback, lezioni apprese e raccomandazioni da incorporare nel successivo ciclo di programmazione.

- Output: Rapporto di valutazione.
- Organizzazione responsabile: Commissione europea (o autorità delegata) / Autorità nazionale.

## **2.3 Guida EUPM<sup>2</sup> e Project Cycle Management (PCM)**

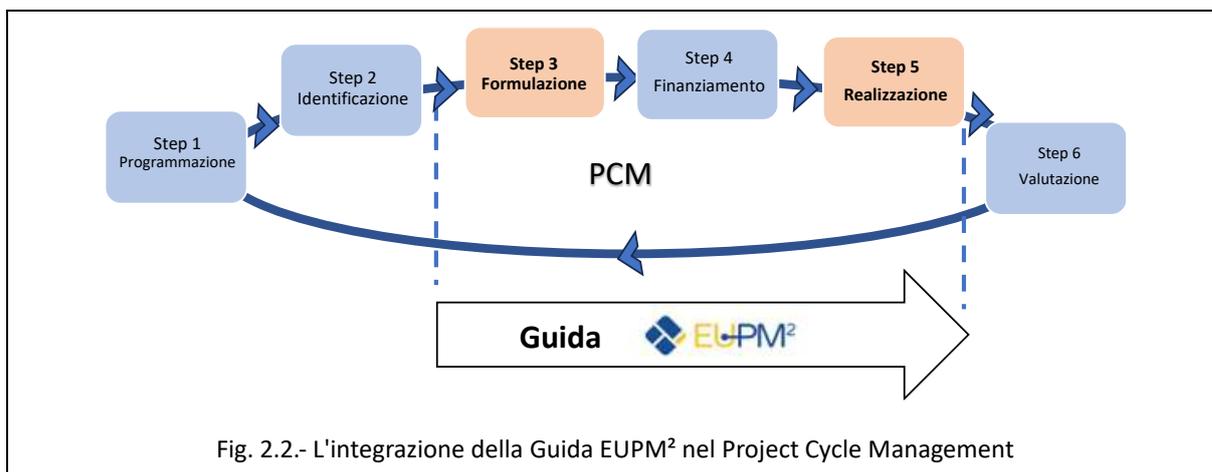
Il Project Cycle Management (PCM) si concentra sulla relazione tra il Programma di finanziamento dell'UE e i progetti finanziati, descrivendo chi fa cosa nei diversi step per garantire la coerenza complessiva, l'allineamento degli obiettivi e il miglioramento continuo. Nello specifico, le autorità di gestione del Programma di finanziamento dell'UE si occupano di (cfr. Fig. 2.2, riquadri blu):

- Elaborazione del programma di finanziamento dell'UE (step di programmazione).
- Identificazione e pubblicazione dell'invito a presentare proposte (step di identificazione).
- Finanziamento delle proposte progettuali (step di finanziamento).
- Valutazione dei risultati ottenuti dal programma (step di valutazione).

Le organizzazioni che desiderano rispondere all'invito a presentare proposte si occupano della (vedi Fig. 2.2, riquadri arancioni):

- Formulazione della proposta di progetto (step di formulazione).
- Attuazione della proposta progettuale, se ammessa al finanziamento (step di realizzazione).

La **Guida EUPM<sup>2</sup>** supporta i responsabili di progetto nel formulare e gestire i singoli progetti, collegando gli step di formulazione e realizzazione. La Guida EUPM<sup>2</sup> è di supporto a tutte le organizzazioni che intendono formulare e attuare progetti in modo integrato e coerente all'interno del PCM.



Secondo la Guida EUPM<sup>2</sup>, il progetto inizia non appena l'organizzazione decide di formulare una proposta di progetto in risposta a un invito a presentare proposte. La Guida descrive quindi tutte le attività necessarie per presentare e realizzare la proposta dopo la decisione di finanziamento da parte delle autorità di gestione del Programma. La Guida EUPM<sup>2</sup> offre complementarità e coerenza con il PCM, fornendo una metodologia standardizzata per la progettazione e gestione a supporto di tutti coloro che a vario titolo sono impegnati nell'attuazione dei fondi europei.

## 2.4 Caratteristiche dei progetti

Un progetto è una struttura organizzativa temporanea per la realizzazione di un prodotto o un servizio unico all'interno di determinati vincoli quali tempi, costi e qualità. I progetti sono onnipresenti nella nostra società. Ecco alcune caratteristiche comuni:

- I progetti hanno una forte **dimensione temporale** avendo un inizio e una fine predeterminate.
- I progetti includono attività eseguite in un ordine specifico per generare **risultati**.
- I progetti mirano a **raggiungere gli obiettivi** dichiarati attraverso attività svolte e ai prodotti realizzati.
- I progetti di solito coinvolgono molte **persone** che devono essere organizzate in team attraverso una chiara leadership e una chiara assegnazione di ruoli e responsabilità. Anche le aspettative del progetto devono essere analizzate in dettaglio e gestite in modo adeguato.
- I progetti si inseriscono in **contesti** specifici che devono essere presi in considerazione per il successo (politici, legali, sociali, economici, ambientali, ecc.).
- I progetti comportano un certo grado di **unicità**, che li distingue dai compiti di routine o ripetitivi, evitando un approccio "unico".
- I progetti hanno risorse **limitate** (tempo, risorse finanziarie, ecc.).
- I progetti sono soggetti all'**incertezza** e devono affrontare rischi e opportunità e i loro potenziali effetti negativi o positivi.

La semplificazione dei progetti è un mezzo per pianificare e attuare cambiamenti nel mondo umano, e questo vale per tutti i settori e le forme di attività.

## 2.5 Peculiarità dei progetti finanziati dall'UE

L'Unione europea finanzia ogni anno numerosi progetti in molti settori. I progetti finanziati dall'UE sono generalmente conformi alle caratteristiche dei progetti definiti nel paragrafo precedente, ma presentano anche alcune importanti peculiarità.

- I progetti finanziati dall'UE devono essere in linea con gli obiettivi **politici dell'UE** definiti dal programma di finanziamento dell'UE che fornisce i fondi.
- I progetti finanziati dall'UE sono finanziati attraverso **procedure competitive** (come gli inviti a presentare proposte). Queste procedure competitive devono garantire il finanziamento delle migliori proposte e garantire la partecipazione paritaria di tutte le organizzazioni interessate.
- **La progettazione è un elemento cruciale nei progetti finanziati dall'UE.** Caratterizza la catena logica interna dei progetti e giustifica i legami causa-effetto tra le attività del progetto e gli obiettivi del Programma di finanziamento dell'UE.
- I progetti finanziati dall'UE sono solitamente attuati da un **partenariato**, cioè da una serie di organizzazioni che contribuiscono congiuntamente alla formulazione e all'attuazione del progetto.



- I progetti finanziati dall'UE seguono **norme rigorose** durante l'intero ciclo di vita del progetto in termini di attuazione delle attività, giustificazione finanziaria e altri obblighi contrattuali specifici.

Queste specificità hanno guidato il lavoro di adattamento, realizzato per sfruttare al meglio i benefici del metodo PM<sup>2</sup> per i progetti finanziati dall'UE (si vedano i dettagli sull'adattamento nell'[Appendice C](#)).

## 2.6 Vantaggi del PM<sup>2</sup> nei progetti finanziati dall'UE

Dal 1990, l'UE ha finanziato molti progetti, investendo centinaia di miliardi di euro. I dati disponibili mostrano che più di 35.000 sovvenzioni sono state concesse solo per il programma Horizon 2020. Ciò significa che i progetti sono una forma sostanziale di lavoro per l'UE e che la gestione dei progetti fa parte del lavoro quotidiano della maggior parte delle organizzazioni europee.

Il metodo PM<sup>2</sup> è stato costruito sulla base dell'esperienza operativa dei progetti condotti all'interno delle istituzioni europee, combinata con elementi tratti da un'ampia gamma di best practice, standard e metodologie di gestione dei progetti accettati a livello globale. È stato inoltre costruito per adattarsi alle esigenze, alla cultura e ai vincoli specifici delle istituzioni e dei programmi dell'UE.

Sebbene l'UE abbia sviluppato il metodo PM<sup>2</sup> per adattarlo a un'ampia gamma di progetti, per poterlo utilizzare nella gestione dei progetti finanziati dall'UE sono necessari alcuni adattamenti. Diverse buone pratiche di governance sono già integrate nelle procedure dell'accordo di sovvenzione, e l'utilizzo della documentazione e degli elementi di governance forniti dal metodo PM<sup>2</sup> possono essere utilizzati per migliorare la gestione dei progetti.

I vantaggi dell'incorporazione del metodo PM<sup>2</sup> come pratica di gestione dei progetti sono molteplici:

- Combina metodologie e standard di gestione dei progetti **riconosciuti a livello mondiale** con le migliori pratiche di gestione dei progetti delle istituzioni europee.
- Offre un **vocabolario condiviso** per gestire efficacemente i progetti all'interno delle organizzazioni e tra di esse.
- Consente di migliorare la responsabilità, la trasparenza e la comunicazione e **collaborazione con gli stakeholder**.
- Fornisce una solida **struttura organizzativa e di governance** con ruoli e responsabilità del progetto chiaramente descritti.
- Contiene indicazioni per la personalizzazione e l'**adattamento** del progetto e dell'ambiente organizzativo.
- Offre **linee guida** per le fasi di avvio, pianificazione, esecuzione e chiusura del progetto e descrive le attività di monitoraggio e controllo delle prestazioni del progetto.
- Fornisce **una serie** completa di modelli di **artefatti** per aiutare a documentare e gestire il progetto.
- **È promosso dalla Commissione europea** e documentato in modo approfondito.

L'adattamento e l'adozione del metodo PM<sup>2</sup> apportano benefici alle organizzazioni che lavorano con metodi di lavoro e approcci diversi e provenienti da vari paesi e contesti culturali. L'adozione di un metodo snellisce il processo di realizzazione del progetto e facilita il lavoro all'interno dei team internazionali. È inoltre essenziale adattare il metodo PM<sup>2</sup> a seconda del contenuto e della dimensione del progetto. Tuttavia, quando si adatta il metodo PM<sup>2</sup>, l'approccio generale ed il mindset devono rimanere invariati, bisogna evitare di utilizzare solo alcune parti della metodologia, poiché i diversi pilastri e livelli del metodo si completano a vicenda. Un progetto ben gestito garantisce che le attività e i risultati del progetto siano eseguiti con alti livelli di qualità.



Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco.



## 3 Panoramica

### 3.1 La casa del PM<sup>2</sup>

La Guida EUPM<sup>2</sup> segue la stessa architettura del metodo PM<sup>2</sup>, costruita sulle fondamenta delle migliori pratiche di gestione del progetto.

L'architettura del metodo PM<sup>2</sup> è sostenuta da quattro pilastri:

1. Un modello di **governance** del progetto (ossia ruoli e responsabilità).
2. Un **ciclo di vita** del progetto (ossia le fasi di gestione del progetto).
3. Una serie di **processi** (ossia le attività di gestione dei progetti).
4. Una serie di **artefatti** di progetto (ossia modelli documentali e linee guida).

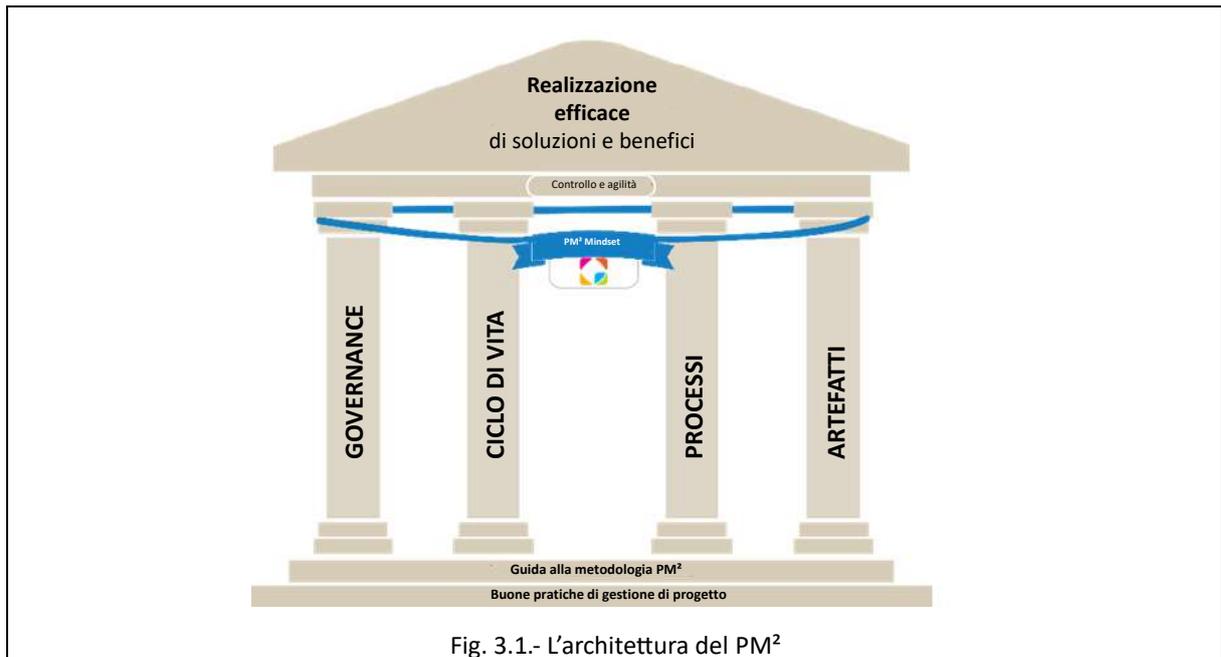


Fig. 3.1.- L'architettura del PM<sup>2</sup>

Lo spirito del metodo PM<sup>2</sup> è sostenuto dal Mindset PM<sup>2</sup>, ovvero dall'insieme di attitudini, comportamenti e valori da condividere nei team di progetto PM<sup>2</sup> che costituiscono il collante dell'efficace applicazione del metodo PM<sup>2</sup>. Il Mindset si concentra sul "**perché**" abbiamo bisogno del PM<sup>2</sup>, che è lo scopo originario del metodo per fornire soluzioni e benefici ai progetti e ai team di progetto in modo efficace.

PM<sup>2</sup> migliora l'efficacia del Project Management in quanto:

- Migliora la comunicazione e la gestione delle informazioni.
- Chiarisce le aspettative nelle fasi iniziali del ciclo di vita del progetto.
- Definisce un ciclo di vita del progetto standard (dall'avvio alla chiusura).
- Fornisce linee guida per la pianificazione del progetto.
- Descrive le attività di monitoraggio e controllo.
- Descrive attività e risultati di gestione (piani, riunioni, decisioni).

### 3.2 Il ciclo di vita del progetto

Il ciclo di vita del progetto EUPM<sup>2</sup> prevede quattro fasi sequenziali e non sovrapposte, con un diverso tipo di attività prevalente in ogni fase (ad esempio, le attività di avvio sono prevalenti nella fase di avvio, ecc.) La fase di pianificazione è suddivisa in due sottofasi: euro-progettazione e preparazione. La sottofase di euro-progettazione termina con la presentazione della proposta di progetto all'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA), mentre la fase di preparazione inizia dopo la decisione (favorevole) di finanziamento.

Le attività tipiche delle diverse fasi raggiungono il picco in termini di impegno durante la specifica fase, ma possono essere eseguite anche durante le fasi vicine (ad esempio, le attività di pianificazione si ripetono anche nella fase di esecuzione).

Un progetto passa alla fase successiva quando gli obiettivi della fase/sottofase corrente sono considerati raggiunti a seguito di una revisione formale (o meno formale) della fase/sottofase, effettuata con l'ausilio di checklist.

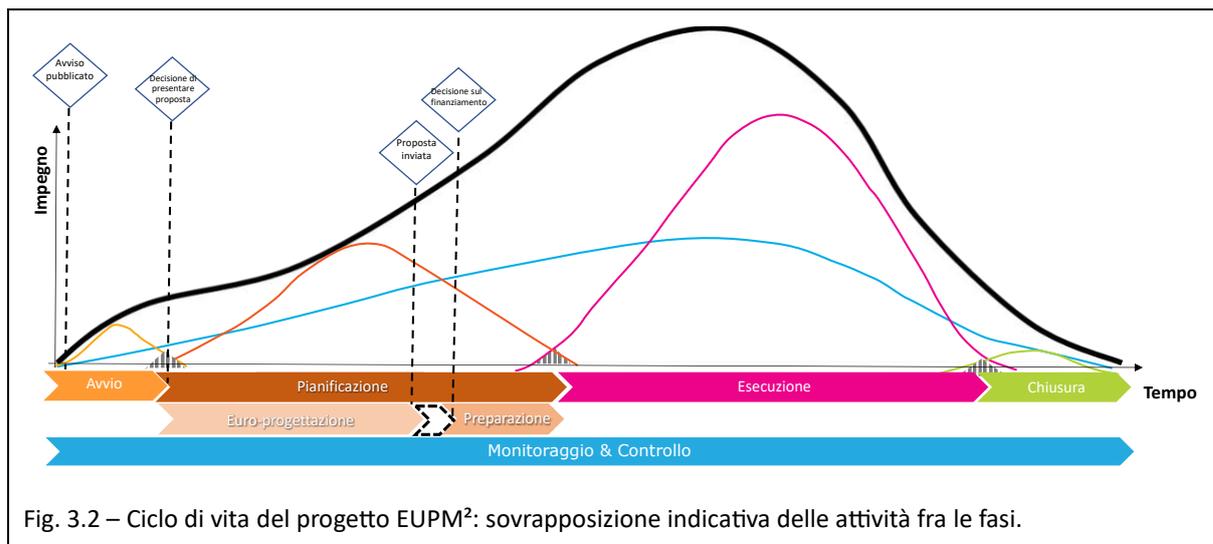


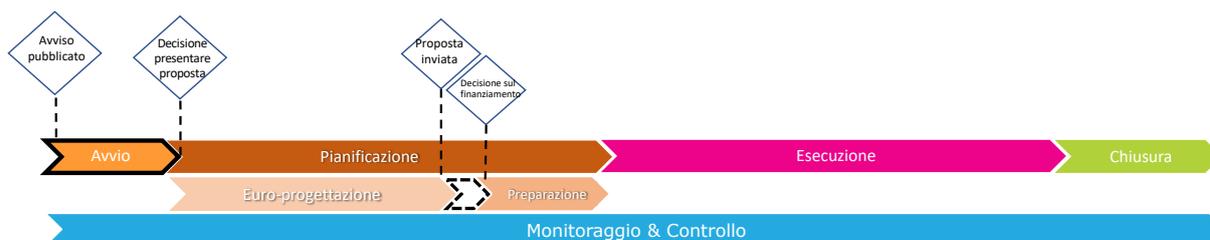
Fig. 3.2 – Ciclo di vita del progetto EUPM<sup>2</sup>: sovrapposizione indicativa delle attività fra le fasi.

Il progetto EUPM<sup>2</sup> passa dalla fase di avvio a quella di pianificazione dopo la decisione di presentare una proposta progettuale in risposta al bando. Una volta presa la decisione, il progetto passa alla fase di pianificazione, suddivisa in due sottofasi. La proposta progettuale viene formulata e presentata nella sottofase di euro-progettazione. Se la proposta di progetto viene approvata, si passa alla fase di preparazione, dove viene aggiornato il Piano di progetto e preparata la guida alla gestione del progetto ed i piani di gestione. Dopo la fase di pianificazione, il progetto passa alla fase di esecuzione, nella quale vengono realizzati i prodotti di progetto. Le attività di monitoraggio e controllo si svolgono durante tutto il ciclo di vita, anche se raggiungono il culmine durante la fase di esecuzione.

Fasi	Sottofasi	Descrizione
1. Avvio		Identificare l'idea progettuale da presentare al bando e valutarne la coerenza con gli obiettivi dell'organizzazione. Condividere l'idea progettuale per trovare i partner di progetto.
2. Pianificazione	Euro-progettazione	Definire il partenariato e sviluppare l'idea progettuale elaborando il quadro logico, pianificare il lavoro, compilare ed inviare il formulario all'Autorità di gestione del programma (CA).
	Preparazione	Elaborare e aggiornare il Piano di progetto, finalizzare i piani e il modello di governance, assegnare il Team specialistico di progetto (PCT).
4. Esecuzione		Coordinare l'esecuzione dei piani di progetto. Realizzare i prodotti e assicurarne l'accettazione interna, redigere i rapporti di progetto.
5. Chiusura		Coordinare l'accettazione formale del progetto da parte dell'Autorità di gestione del programma (CA). Rendicontare i risultati. Acquisire le lezioni apprese e le raccomandazioni post-progetto. Chiudere il progetto dal punto di vista amministrativo.

L'importanza delle fasi di Avvio e Pianificazione è spesso sottovalutata dai team di progetto che iniziano a lavorare alla formulazione della proposta di progetto senza prima definire un solido quadro logico del progetto. Questa è spesso la causa di proposte progettuali di scarsa qualità. Si tratta di un errore comune e costoso, il più delle volte alla base del mancato finanziamento della proposta da parte dell'Autorità di gestione del programma (CA).

### 3.2.1 Fase di avvio



Durante la fase di avvio, i promotori si assicurano che l'idea del progetto sia in linea con l'invito a presentare proposte e con gli obiettivi strategici dell'organizzazione e raccolgono le informazioni necessarie per ottenere l'approvazione a procedere oltre. Il principale input di questa fase è l'invito a presentare proposte, che definisce gli obiettivi generali, le priorità e le condizioni di partecipazione al bando.

Le seguenti attività fanno parte della fase di avvio:

- Creazione della **Richiesta di presentazione del progetto** contenente informazioni sui requisiti stabiliti nel bando, sull'idea del progetto, sulle esigenze e sui benefici per l'organizzazione. Si tratta di un documento interno all'organizzazione, in quanto giustifica il progetto proposto in base alla sua strategia.
- La creazione della **Scheda progetto** fornisce informazioni sull'idea progettuale da condividere con i potenziali partner di progetto e i principali stakeholder. Ha lo scopo di costruire il partenariato per presentare il progetto. È un documento creato dall'organizzazione capofila e condiviso con i potenziali partner del progetto.



Fig. 3.3 - Panoramica della fase iniziale

La Richiesta di presentazione del progetto e la Scheda progetto definiscono l'ambito iniziale del progetto in base alle azioni e agli obiettivi stabiliti nell'invito a presentare proposte. Il Responsabile del progetto UE (EUPM) e il Team specialistico di progetto (PCT) utilizzano entrambi i documenti per lo sviluppo del progetto.

Al termine della fase di avvio, il Titolare della sovvenzione (GO) esamina i documenti di cui sopra e decide se autorizzare il progetto a procedere oltre.

Durante la fase di avvio, la creazione di un **partenariato equilibrato è fondamentale**, poiché i progetti finanziati dall'UE sono generalmente realizzati da un consorzio di più organizzazioni provenienti da diversi Paesi dell'UE o da Paesi terzi. In un consorzio si possono trovare, generalmente, tre diversi tipi di organizzazioni:

- Organizzazione capofila del progetto.
- Organizzazione partner
- Organizzazione partner associata.

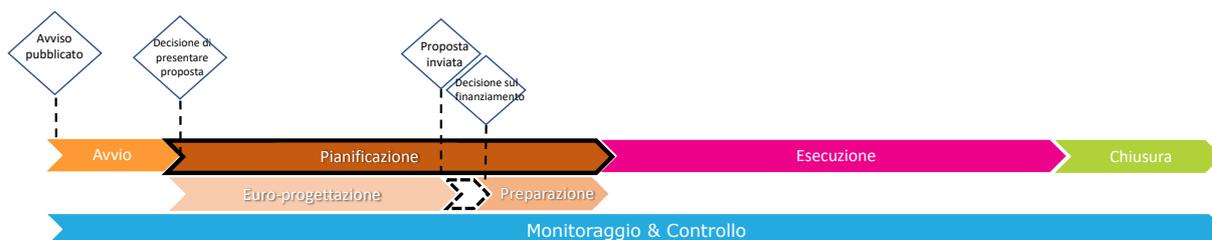
Per ulteriori informazioni sui partenariati, consultare l'[Appendice D](#).

L'organizzazione capofila del progetto invita le potenziali organizzazioni partner ad unirsi al consorzio attraverso la scheda progetto. Dopo aver ricevuto la richiesta di partenariato, ogni potenziale organizzazione partner deve valutare la partecipazione internamente redigendo una Richiesta di presentazione del progetto e chiederne l'approvazione.

Le attività e gli artefatti della Fase di avvio sono illustrati nella [Sezione 5](#).

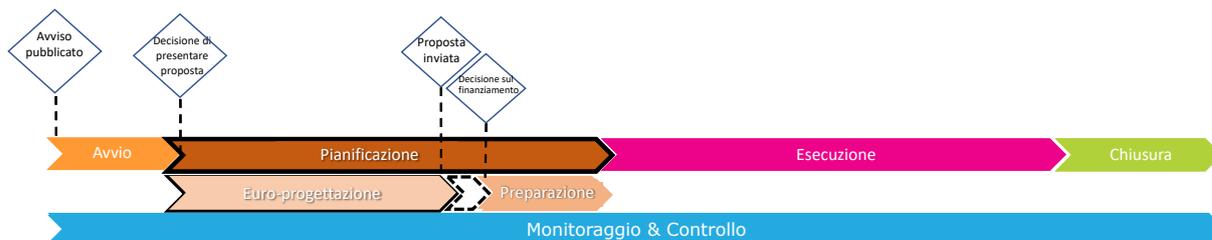


### 3.2.2 Fase di pianificazione



La seconda fase di un progetto EUPM<sup>2</sup> è la [fase di pianificazione](#). In un progetto EUPM<sup>2</sup>, la fase di pianificazione è suddivisa nelle sottofasi di euro-progettazione e preparazione.

#### 3.2.2.1 Sottofase di euro-progettazione



La prima sottofase della fase di pianificazione di un progetto EUPM<sup>2</sup> è la sottofase di euro-progettazione. Durante la sottofase di euro-progettazione, l'idea progettuale viene trasformata in una proposta ed inviata all'Autorità di gestione del programma (CA) competente per la decisione di finanziamento. L'idea progettuale viene sviluppata in una proposta ed inviata utilizzando il formulario di progetto fornito dall'Autorità di gestione del programma (CA).

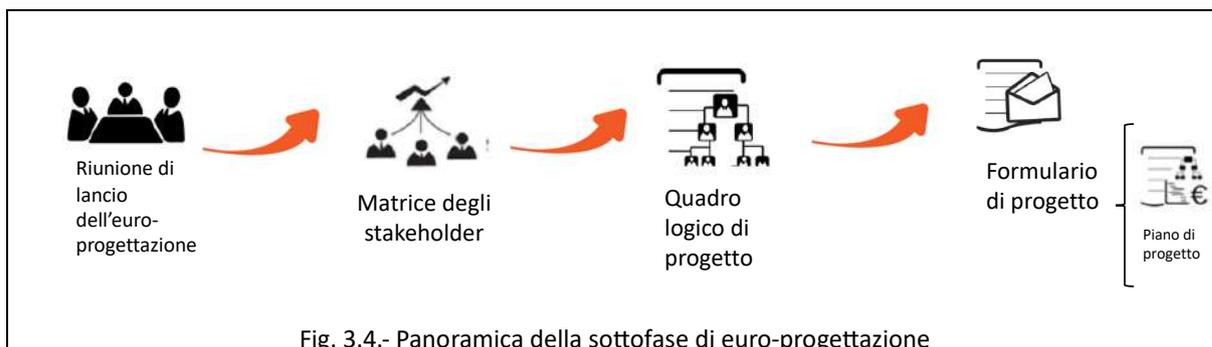


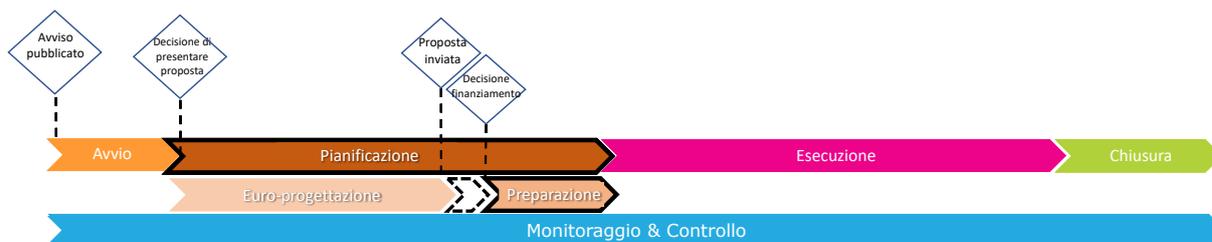
Fig. 3.4.- Panoramica della sottofase di euro-progettazione

Le seguenti attività fanno parte della sottofase di euro-progettazione:

- Identificare gli stakeholder e preparare la **Matrice degli stakeholder del progetto**, che include i diversi gruppi target ed i destinatari del progetto al fine di definire le strategie di comunicazione e disseminazione.
- Creazione del **Quadro logico del progetto**, che descrive il processo la gerarchia degli obiettivi, i risultati e le attività necessarie per raggiungerli. Il Quadro logico è un input per l'elaborazione del formulario di progetto.
- Compilazione del **Formulario di progetto**, il cui contenuto e la cui struttura sono definiti dall'Autorità di gestione del programma (CA). In generale, il formulario include la giustificazione del progetto in termini di impatto ed eccellenza, l'allineamento dell'idea progettuale con gli obiettivi del bando, gli obiettivi specifici, i prodotti previsti, le risorse, i costi ed i tempi necessari raggiungere i risultati, nonché il modello di governance del progetto e le modalità di gestione.



### 3.2.2.2 Sottofase di preparazione



La Sottofase di preparazione inizia dopo la decisione finanziaria favorevole dell'Autorità di gestione del programma (CA). Nel caso in cui la proposta di progetto non venga finanziata, il progetto passa alla fase di chiusura (cfr. Sezione 8 - Fase di chiusura).

Sulla base del formulario, durante la sottofase di preparazione, il Piano di progetto viene aggiornato dettagliando l'ambito del progetto, le risorse ed il calendario, comprese le date di inizio e fine di tutte le attività. Viene elaborata la Guida alla gestione del progetto, che descrive l'approccio utilizzato per la gestione ed il modello di governance.



Fig. 3.5.- Panoramica della sottofase di preparazione

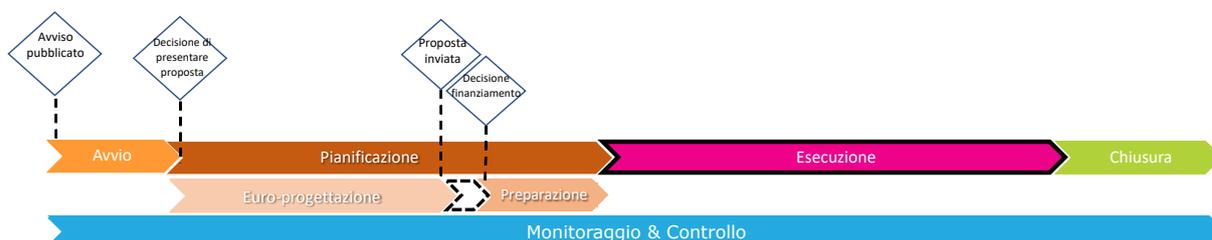
Le seguenti attività fanno parte della sottofase di preparazione:

- Organizzazione della riunione di lancio della preparazione per dare inizio ufficialmente alla sottofase di preparazione.
- Elaborazione della Guida alla gestione del progetto, che definisce l'approccio gestionale del progetto.
- Aggiornamento della Matrice degli stakeholder, che identifica tutti gli stakeholder del progetto.
- Aggiornamento del piano di progetto (ripartizione del lavoro, impegno, costi, tempi).
- Creazione degli altri piani come il Piano di comunicazione e disseminazione, il Piano di gestione dei rischi, il Piano degli approvvigionamenti, ecc.

Il Responsabile del progetto europeo (EUPM) utilizza i risultati della Fase di pianificazione per richiedere l'approvazione a procedere alla Fase di esecuzione. Il Comitato direttivo di progetto (PSC) è responsabile di questa decisione.

Le attività e gli artefatti della fase di pianificazione sono illustrati nella Sezione 6.

### 3.2.3 Fase di esecuzione



La terza fase di un progetto EUPM<sup>2</sup> è la fase di esecuzione. Durante questa fase, il Team specialistico di progetto (PCT) realizza i prodotti o servizi come definiti nel Piano progetto. Questa fase del ciclo di vita del progetto è quella che in genere coinvolge il maggior numero di risorse e richiede un monitoraggio e controllo costante.

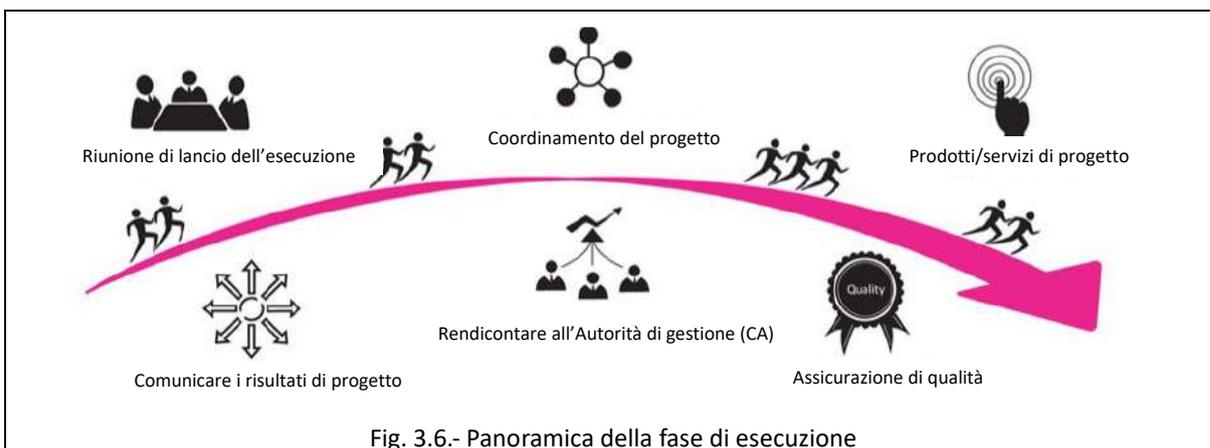


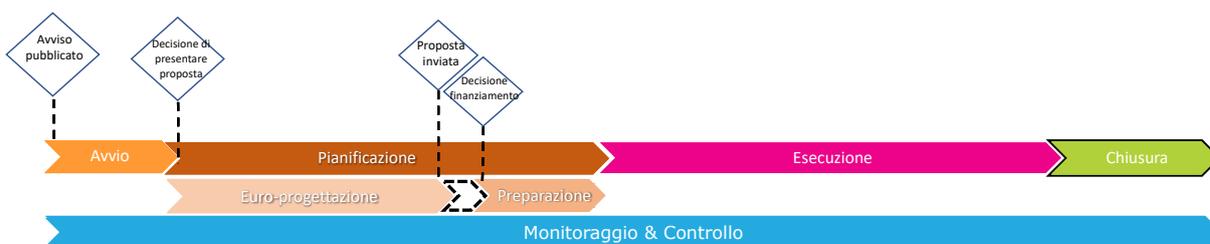
Fig. 3.6.- Panoramica della fase di esecuzione

Le seguenti attività fanno parte della fase di esecuzione:

- Svolgimento della riunione di lancio dell'esecuzione.
- Coordinamento del progetto e delle risorse e risoluzione dei conflitti e problemi.
- Produzione dei prodotti e servizi del progetto secondo i piani.
- Elaborazione dei rapporti di progetto.

Le attività e gli artefatti della Fase di esecuzione sono illustrati nella [Sezione 7](#).

### 3.2.4 Fase di chiusura



Durante la [fase di chiusura](#) del progetto, viene elaborato il Rapporto finale e inviato all'Autorità di gestione del programma (CA). Dopo la valutazione del Rapporto finale, il progetto viene chiuso amministrativamente e le lezioni apprese vengono acquisite. Tutti i documenti del progetto vengono archiviati correttamente e tutte le risorse utilizzate dal progetto vengono formalmente rilasciate.



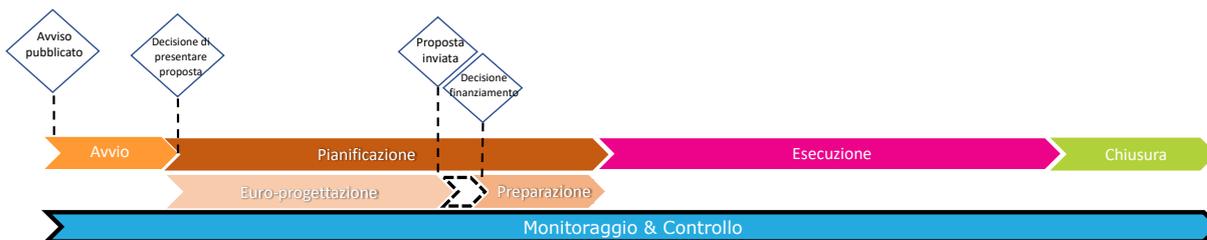
Fig. 3.7.- Panoramica della fase di chiusura

Le seguenti attività fanno parte della fase di chiusura:

- Finalizzazione di tutte le attività per la chiusura formale del progetto.
- Elaborazione della relazione finale del progetto.
- Discussione sull'esperienza complessiva del progetto e sulle lezioni apprese con il team di progetto.
- Documentazione delle lezioni apprese e delle migliori pratiche per i progetti futuri.
- Chiusura amministrativa del progetto e archiviazione di tutti i documenti del progetto.

Le attività e gli artefatti della Fase di chiusura sono illustrati nella [Sezione 8](#).

### 3.2.5 Monitoraggio e controllo



Le attività di **monitoraggio e controllo** si svolgono durante tutto il ciclo di vita del progetto. Il monitoraggio consiste nel misurare le attività in corso e nel valutare le prestazioni del progetto rispetto ai piani. Il controllo consiste nell'identificare e intraprendere azioni correttive per affrontare le deviazioni dai piani, i punti di attenzione ed i rischi.

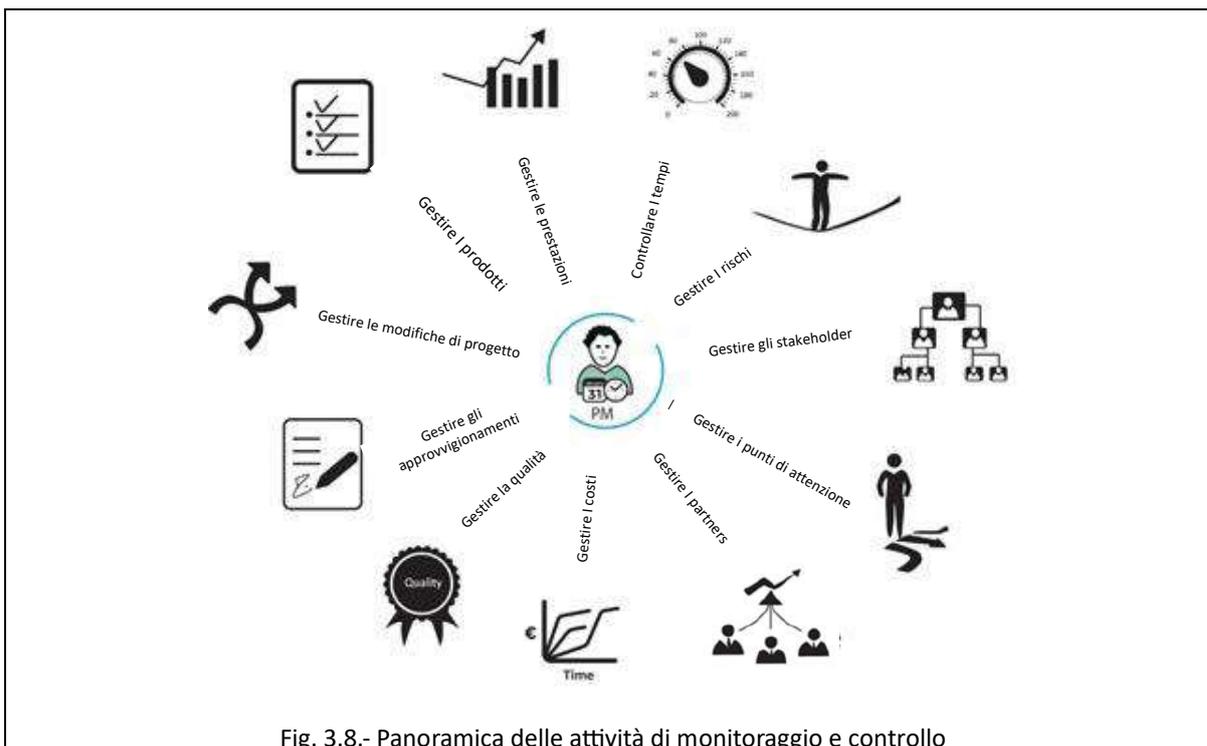


Fig. 3.8.- Panoramica delle attività di monitoraggio e controllo

Le attività e gli artefatti per il monitoraggio ed il controllo sono illustrati nella [Sezione 9](#).

### 3.2.6 Passaggi di fase

Alla fine di ogni fase, il progetto passa attraverso un *gate* di revisione ed approvazione. In questo modo si garantisce che le persone/organismi appropriati esaminino il progetto prima che passi alla fase successiva. Questi punti di controllo contribuiscono alla qualità della gestione del progetto e permettono al progetto di procedere in modo più controllato.

I tre passaggi di fase della Guida EUPM<sup>2</sup> sono:

- **RfP** (*Ready for Planning*) al termine della fase di avvio.
- **RfE** (*Ready for Executing*): al termine della fase di pianificazione.
- **RfC** (*Ready for Closing*): al termine della fase di esecuzione.



### 3.2.7 I Mindset PM<sup>2</sup>

La Guida EUPM<sup>2</sup> incorpora i Mindset PM<sup>2</sup>, ovvero l'insieme di attitudini e comportamenti che supporta i team di progetto a focalizzare l'attenzione sugli aspetti più importanti ai fini del conseguimento degli obiettivi del progetto. Questi atteggiamenti guidano i team di progetto nella gestione della complessità e - al contempo - rendono la Guida EUPM<sup>2</sup> un metodo più efficace e completo di altri standard di gestione.

Pertanto, i Responsabili di progetto europeo (EUPM) e i team di progetto che adottano il metodo EUPM<sup>2</sup>:

- **applicano** le buone prassi di **PM<sup>2</sup>** per gestire i progetti;
- **sono sempre consapevoli** che i metodi sono al servizio dei progetti e non viceversa;
- **mantengono**, rispetto ai progetti e alle attività di gestione, una **focalizzazione sui benefici** che il progetto deve conseguire;
- si **impegnano a** realizzare i prodotti di progetto in grado di **generare il massimo valore** organizzativo, piuttosto che limitarsi a seguire i piani definiti;
- **promuovono** una cultura di progetto basata sulla **collaborazione**, su una **comunicazione** chiara e sulla **responsabilità**;
- **assegnano** i ruoli di progetto alle risorse più idonee, nell'interesse del progetto stesso;
- **bilanciano** nella maniera più produttiva le **priorità**, spesso divergenti, delle cosiddette "P" della gestione di progetto: prodotto, proposito (obiettivi), processo, piano, persone, piacere/pena (benefici/danni), percezione e politica (contesto di riferimento);
- **investono** sullo sviluppo delle competenze tecniche e comportamentali per **migliorare** il proprio contributo al progetto;
- **coinvolgono tutti gli stakeholder** di progetto **nella trasformazione organizzativa** necessaria a massimizzare i benefici generati dal prodotto di progetto;
- **condividono le conoscenze**, gestiscono pro-attivamente le lezioni apprese e contribuiscono a **migliorare** la gestione dei progetti all'interno delle rispettive organizzazioni;
- traggono **ispirazione** dagli orientamenti del PM<sup>2</sup> sull'etica e sulla condotta professionale.

Il Mindset PM<sup>2</sup> quindi:

- supporta il team di progetto ad orientarsi tra la complessità delle realtà progettuali;
- aiuta i team di progetto a (ri)posizionare gli obiettivi di gestione del progetto nel più ampio contesto organizzativo;
- ricorda al team di progetto ciò che ha valore per traghettare il successo del progetto;
- costituisce un utile riferimento per sviluppare attitudini efficaci e comportamenti adeguati.

Per sviluppare la consapevolezza rispetto al Mindset PM<sup>2</sup>, i Responsabili di progetto europeo (EUPM) e i team di progetto che utilizzano questo metodo, dovrebbero porsi le seguenti domande (propriamente: *Infrequently Asked Questions, IAQs*):

- **Sappiamo cosa stiamo facendo?** Suggerimento operativo: sviluppare una visione del progetto chiara e condivisa. Gestire il progetto in modo integrato, ottimizzando i suoi diversi aspetti e non solo alcune sue dimensioni. Seguire un processo (es. il piano), ma essere flessibili nel modificarlo, ricordando a sé stessi il motivo sotteso ad una determinata azione o scelta fatta.
- **Sappiamo perché lo stiamo facendo? Interessa veramente a qualcuno?** Suggerimento operativo: assicurarsi che il progetto sia davvero importante. Comprenderne gli obiettivi, il valore, l'impatto organizzativo e in che modo è legato alla strategia dell'organizzazione. Definire a monte i criteri di successo del progetto e garantire la maturazione del suo massimo valore e dei benefici concreti, non concentrandosi esclusivamente sulla consegna dei prodotti.
- **Sono coinvolte le persone giuste?** Suggerimento operativo: sono le persone che fanno funzionare i progetti. Il criterio principale per coinvolgere le diverse parti interessate e assegnare loro i ruoli sul progetto dovrebbe essere quello di soddisfare le esigenze e gli obiettivi del progetto, senza mai ricorrere ad altri criteri quali la politica, le relazioni amicali, la gerarchia funzionale, la prossimità o la convenienza personale.
- **Sappiamo chi sta facendo cosa?** Suggerimento operativo: sapere cosa si dovrebbe fare e assicurarsi che gli altri sappiano cosa debbano fare è un obiettivo fondamentale. Definire chiaramente i ruoli e far comprendere le responsabilità assegnate a ciascun ruolo è un criterio di successo nella gestione di progetto.
- **Produrre un risultato a qualsiasi costo e correndo qualsiasi rischio?** Suggerimento operativo: mostrare rispetto per il lavoro delle persone e per le risorse organizzative utilizzate nel progetto, evitando di assumere comportamenti e scelte tattiche a rischio elevato. Ricordarsi sempre che ciò che è importante non è solo il



risultato del progetto, ma anche il modo in cui raggiungiamo tale obiettivo. Gestire i progetti basandosi su valori e principi condivisi è un altro fattore di successo.

- **Questo è un compito “nostro” o “loro”?** Suggerimento operativo: assicurarsi che il committente del progetto e i gruppi di fornitori operino come un unico team per conseguire un obiettivo comune. Il lavoro di squadra funziona davvero; incentivare quindi una comunicazione chiara, efficace e frequente.
- **Siamo migliorati?** Suggerimento operativo: impegnarsi nel miglioramento continuo personale ed organizzativo, raccogliendo e condividendo conoscenze. I team di progetto dovrebbero riflettere su come diventare più efficaci e dovrebbero di conseguenza adattare il loro comportamento.

## 4 Governance e organizzazione del progetto

In questa sezione viene descritto il modello governance e l'assegnazione di ruoli e responsabilità in un progetto EUPM<sup>2</sup> per facilitare il processo decisionale.

### 4.1 Organizzazione di progetto

La Guida EUPM<sup>2</sup> fornisce un modello di organizzazione di progetto strutturato in livelli e lati, adattato ai progetti finanziati dall'UE. La figura seguente fornisce una panoramica di questa struttura, con i ruoli corrispondenti per ogni livello e lato.

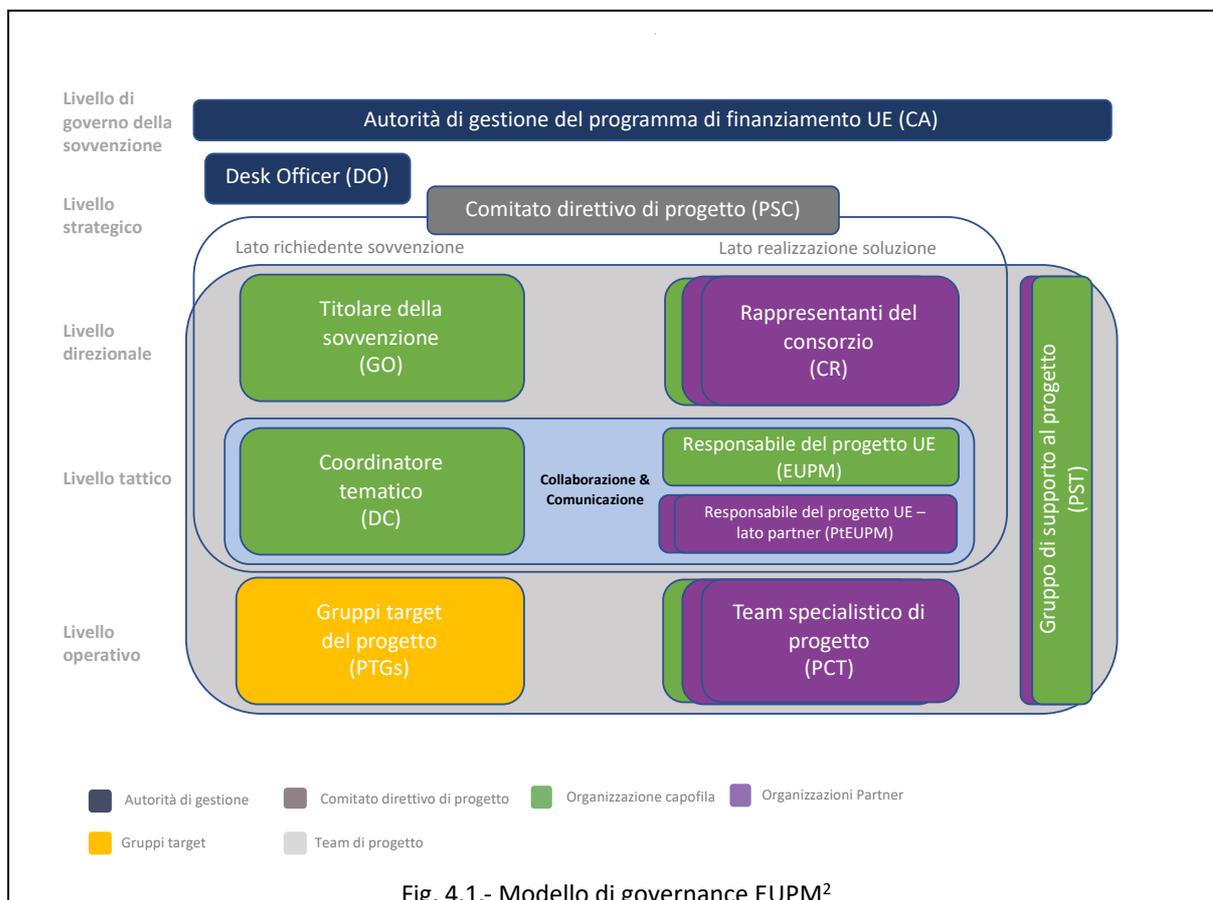


Fig. 4.1.- Modello di governance EUPM<sup>2</sup>

I **lati** definiscono il grado di responsabilità dell'organizzazione all'interno del consorzio, mentre i **livelli** forniscono il grado di coinvolgimento strategico e operativo nel progetto.

#### Lati

##### **Lato richiedente la sovvenzione**

Il ruolo di richiedente la sovvenzione è svolto dall'organizzazione che agisce come capofila del consorzio. Individua l'invito a presentare proposte, raccoglie l'interesse dei partner e agisce come unico interlocutore con l'Autorità di gestione del programma (CA) responsabile dell'assegnazione dei fondi e della valutazione dei risultati del progetto.

##### **Lato realizzazione della soluzione**

Il lato realizzazione della soluzione è occupato da tutte le organizzazioni che partecipano al progetto in partenariato sotto il coordinamento dell'organizzazione capofila. Tutte le organizzazioni apportano il loro know-how, le loro competenze e le loro risorse per la formulazione e realizzazione del progetto ed il conseguimento dei risultati.

## Livelli

### **Livello di governo della sovvenzione**

Il livello di governo della sovvenzione corrisponde all'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA). È esterno al resto dei partner del progetto e supervisiona l'attuazione del progetto e il raggiungimento degli obiettivi stabiliti nella proposta progettuale. Opera al livello più alto, dove vengono definite le priorità strategiche, vengono prese le decisioni, selezionati i progetti, erogata la sovvenzione e valutati ed approvati i rapporti ed i prodotti realizzati.

### **Livello strategico**

Il livello strategico fornisce la direzione e la guida generale del progetto, mantenendolo focalizzato sui suoi obiettivi. Relaziona direttamente all'Autorità di gestione del programma (CA) e comprende i ruoli definiti nel livello direzionale e tattico ed altri ruoli opzionali.

### **Livello direzionale**

Il livello direzionale mobilita le risorse necessarie a realizzare i prodotti e conseguire gli obiettivi. Monitora le prestazioni del progetto. Il livello direzionale comprende i ruoli di Titolare della sovvenzione (GO) e dei Rappresentanti del Consorzio (CR).

### **Livello tattico**

Il livello tattico si concentra sulla gestione quotidiana del progetto. Organizza, monitora e controlla il lavoro per produrre e capitalizzare i risultati previsti. I ruoli del livello tattico riferiscono al livello direzionale. Il livello tattico comprende i ruoli di Coordinatore del settore (DC), Responsabile del progetto UE (EUPM) e Responsabili del progetto UE - lato partner (PtEUPM). Una stretta collaborazione e una buona comunicazione tra questi ruoli sono fondamentali per il successo del progetto.

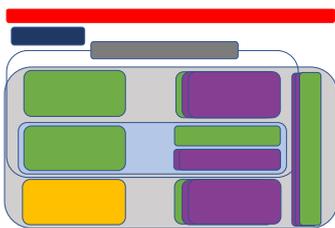
### **Livello operativo**

Il livello operativo realizza il lavoro di progetto e produce i prodotti / servizi. I ruoli del livello operativo riferiscono al livello tattico. Il livello operativo comprende i Gruppi target di progetto (PTG) ed il Team specialistico di progetto (PCT).

Il team di progetto comprende tutte le persone che assumono i ruoli definiti nei diversi livelli del modello di governance (direzionale, tattico ed operativo). Tutte le persone coinvolte devono lavorare insieme come una squadra per il successo del progetto.

## 4.2 Organizzazione di progetto: Ruoli e responsabilità

### 4.2.1 Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) e Desk officer (DO)



L'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) è l'ente che firma l'Accordo di sovvenzione con l'organizzazione capofila per assegnare i fondi per il progetto. L'Autorità di gestione del programma (CA) può essere la Commissione europea, un'Agenzia esecutiva dell'UE o un'autorità nazionale o regionale. Questo organismo fornisce l'orientamento strategico e gli obiettivi; ha l'autorità di approvare il progetto, erogare i fondi e autorizzare le principali modifiche al progetto.

L'Autorità di gestione del programma (CA) in genere nomina un Desk Officer (DO) che funge da interlocutore diretto con il Titolare della sovvenzione (GO) e ha il compito di supervisionare, risolvere le questioni e garantire l'adempimento delle condizioni dell'Accordo di sovvenzione. Il Desk Officer (DO) non è coinvolto nella gestione quotidiana del progetto, ma può essere invitato a partecipare al Comitato direttivo di progetto (PSC) o può richiedere l'organizzazione di riunioni ad hoc di per verificare l'andamento del progetto.

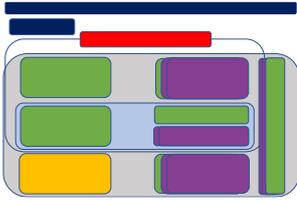
#### Responsabilità

- Definire la strategia e gli obiettivi del programma di finanziamento dell'UE.
- Prepara e pubblica gli inviti a presentare proposte.
- Valuta le proposte e assegna le sovvenzioni.
- Firma l'Accordo di sovvenzione.
- Autorizza i pagamenti del progetto.
- Monitora e controlla l'attuazione del progetto.
- Autorizza le principali modifiche al progetto.



- Convalida le relazioni ed i prodotti consegnati.

#### 4.2.2 Comitato direttivo del progetto (PSC)

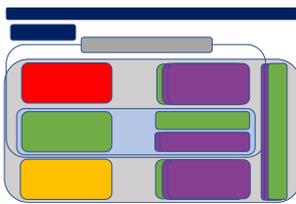


Il Comitato direttivo del progetto (PSC) comprende i rappresentanti di tutti i partner al livello direzionale e tattico. Costituisce un forum per il monitoraggio congiunto, la discussione, la risoluzione delle questioni che emergono durante il progetto. Alle riunioni del Comitato direttivo del progetto (PSC) possono partecipare anche altri ruoli, tra cui i rappresentanti dell'Autorità di gestione del programma (CA). Il PSC è generalmente presieduto dal Titolare della sovvenzione (GO).

##### Responsabilità

- Si fa promotore del progetto e lo sostiene a livello direzionale nelle organizzazioni partner.
- Guida e promuove la realizzazione del progetto a livello strategico, mantenendo il focus sul raggiungimento degli obiettivi.
- Fornisce un monitoraggio ed un controllo di alto livello del progetto.
- Autorizza piccole deviazioni e modifiche dell'ambito entro i limiti previsti dalla Accordo di sovvenzione e ha l'ultima parola sulle decisioni.
- Gestisce i punti di attenzione e i conflitti più rilevanti.
- Approva i rapporti e gli altri documenti pertinenti (compresi i documenti da consegnare) che devono essere convalidati dall'Autorità di gestione del programma (CA).

#### 4.2.3 Titolare della sovvenzione (GO)

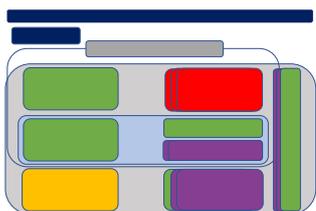


Il Titolare della sovvenzione (GO) è il responsabile finale di tutto il progetto (budget, attività, risultati, ecc.) nei confronti dell'Autorità di gestione del programma (CA). Il Titolare della sovvenzione (GO) assicura che i risultati e gli obiettivi del progetto siano in linea con gli obiettivi politici dell'UE e che tutte le condizioni dell'Accordo di sovvenzione siano soddisfatte. Il Titolare della sovvenzione (GO) firma l'Accordo di sovvenzione con l'Autorità di gestione del programma (CA) per conto di tutte le organizzazioni partner.

##### Responsabilità

- Stabilisce gli obiettivi della proposta di progetto e la accetta.
- È responsabile dei rischi del progetto e garantisce che i risultati del progetto siano in linea con gli obiettivi e le priorità del bando.
- Firma l'Accordo di sovvenzione con l'Autorità di gestione del programma (CA) a nome di tutti i partner.
- È Responsabile ultimo per l'attuazione complessiva del progetto nei confronti dell'Autorità di gestione del programma (CA) ed è il punto di riferimento per tutte le comunicazioni ufficiali.
- Presiede il Comitato direttivo del progetto (PSC).
- Mobilita le risorse necessarie per il progetto, utilizzando il budget concordato e distribuendo i fondi ai partner di progetto.
- Nomina il Coordinatore tematico (DC) ed il Responsabile di progetto UE (EUPM).
- Controlla regolarmente l'avanzamento del progetto.
- Coordina la risoluzione dei punti di attenzione e dei conflitti che si presentano.
- Approva e firma i principali artefatti di gestione, i rapporti ed i deliverable.

#### 4.2.4 Rappresentanti del consorzio (CR)



Ogni partner incaricato dell'attuazione del progetto nomina un Rappresentante del Consorzio (CR) che si assume la responsabilità generale della quota di budget, attività e prodotti assegnati. Ogni rappresentante del consorzio generalmente firma un mandato che consente al Titolare della sovvenzione (GO) di firmare l'Accordo di sovvenzione per suo conto. Il Rappresentante del Consorzio (CR) firma anche l'Accordo di partenariato, che regola il funzionamento interno del consorzio.

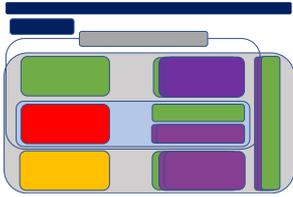
##### Responsabilità

- I Rappresentanti del Consorzio (CR) firmano l'Accordo di partenariato e sono responsabili della realizzazione delle attività di loro competenza e della relativa quota di budget assegnata.



- Mobilitano le risorse necessarie dalle organizzazioni partner.
- Nominano il Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM).
- I Rappresentanti del Consorzio (CR) approvano gli obiettivi e i prodotti delle attività da loro esternalizzate e diventano responsabili delle prestazioni del fornitore.

#### 4.2.5 Coordinatore tematico (DC)

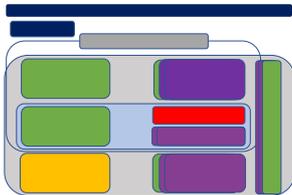


Il Coordinatore tematico (DC) è un esperto nel settore del progetto e mantiene il progetto focalizzato sugli obiettivi stabiliti dal bando e sul raggiungimento dei risultati previsti nel formulario. Il Coordinatore tematico (DC) lavora a stretto contatto con il Responsabile di progetto UE (EUPM) e con i Responsabili di progetto UE - lato partner (PtEUPM) per coordinare la corretta attuazione del progetto, le attività ed i prodotti.

##### Responsabilità

- Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'elaborazione e nella presentazione del formulario di progetto.
- Coordina la creazione del partenariato.
- Garantisce la cooperazione ed un canale di comunicazione efficiente con il Responsabile del progetto UE (EUPM) e con i Responsabili di progetto UE lato - partner (PtEUPM).
- Coordina i Gruppi target del progetto (PTG) e mantiene i contatti con i rappresentanti del Consorzio.
- Segue le attività relative alle procedure amministrative, garantisce la disponibilità delle risorse necessarie e contribuisce a soddisfare le esigenze di rendicontazione.
- Assicura che le opinioni e i punti di vista dei Gruppi target del progetto (PTG) siano presi in considerazione quando si prendono decisioni.
- Assicura che i risultati del progetto siano sostenibili anche dopo la fine del periodo di sovvenzione.
- Collabora nella elaborazione dei rapporti di progetto e supervisiona la qualità complessiva dei prodotti previsti.

#### 4.2.6 Responsabile di progetto UE (EUPM)

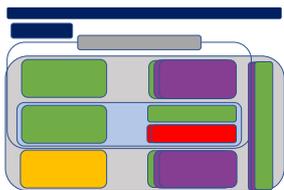


il Responsabile di progetto UE (EUPM) gestisce quotidianamente il progetto per garantire un uso efficiente delle risorse ed il soddisfacimento dei criteri di successo del progetto. Si occupa della gestione dei rischi e dei punti di attenzione, della comunicazione interna al progetto e della gestione degli stakeholder. È inoltre responsabile della formulazione della proposta progettuale con il supporto del Coordinatore tematico (DC).

##### Responsabilità

- Coordina la preparazione del Quadro Logico del progetto e del Formulario di progetto, essendo responsabile della sua corretta presentazione.
- Realizza la proposta di progetto come indicato nell'Accordo di sovvenzione.
- Coordina i Responsabili del progetto UE – lato partner (PtEUPM).
- Coordina il Team specialistico di progetto (PCT) insieme ai Responsabili del progetto UE – lato partner (PtEUPM), assicurando l'uso efficace delle risorse assegnate.
- Assicura il raggiungimento degli obiettivi del progetto entro i vincoli definiti, adottando misure preventive o correttive ove necessario.
- Gestisce le aspettative degli stakeholder.
- Supervisiona la creazione di tutti gli artefatti di gestione e si assicura l'approvazione del Titolare della sovvenzione (GO) o del Comitato direttivo di progetto (PSC).
- Assicura l'evoluzione controllata dei prodotti attraverso una corretta gestione delle modifiche.
- Esegue le attività di gestione del rischio per i rischi legati al progetto.
- Monitora lo stato del progetto e riferisce al Comitato direttivo di progetto (PSC) circa l'avanzamento del progetto a intervalli prestabiliti.
- Inoltra le questioni non risolvibili del progetto al Comitato direttivo del progetto (PSC).
- Si relaziona con i livelli di direzione ed operativo del progetto.

#### 4.2.7 Responsabile di progetto UE – lato partner (PtEUPM)

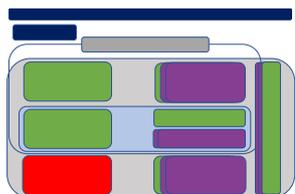


Il Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM) svolge il ruolo di Responsabile di progetto UE per le attività assegnate al partner per la realizzazione del progetto, nell'ambito del consorzio. Come tale, supervisiona il lavoro quotidiano delle attività assegnate per la realizzazione dei prodotti e gestisce la quota di budget. Collabora alle attività di formulazione della proposta progettuale insieme al Responsabile di progetto UE (EUPM) ed al Coordinatore tematico (DC).

##### Responsabilità

- Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'esecuzione del progetto come indicato nell'Accordo di sovvenzione.
- Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nel coordinamento del Team specialistico di progetto (PCT), assicurando l'uso efficace delle risorse assegnate dai singoli partner.
- Contribuisce a garantire che gli obiettivi del progetto siano raggiunti entro i vincoli predefiniti.
- Gestisce le aspettative degli stakeholder nei confronti dei partner.
- Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nella creazione di tutti gli artefatti di gestione.
- Aiuta il Responsabile di progetto UE (EUPM) a svolgere le attività di gestione del rischio per i rischi legati alle attività progettuali assegnate.
- Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'elaborazione di tutti i rapporti di progetto.

#### 4.2.8 Gruppi target del progetto (PTG)

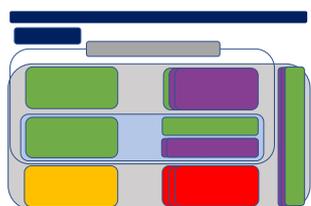


I Gruppi target del progetto (PTG) rappresentano i beneficiari finali del progetto. Fanno parte del lato del Richiedente della sovvenzione, in quanto utilizzano i risultati del progetto più che produrli. Possono essere interni o esterni ai partner di progetto e svolgono un ruolo chiave nella progettazione, nella verifica e nella convalida dei prodotti del progetto.

##### Responsabilità

- Contribuiscono a definire le esigenze dei destinatari finali delle sovvenzioni.
- Assicurano che le specifiche e i prodotti del progetto soddisfino le esigenze dei destinatari finali delle sovvenzioni.
- Rivedono le specifiche del progetto e i criteri di accettazione dei prodotti per conto dei destinatari finali delle sovvenzioni.
- Comunicano i pareri in seno al Comitato direttivo del progetto (PSC) e garantiscono che vengano presi in considerazione quando si decide se attuare una modifica proposta.
- Partecipano a dimostrazioni, test e fasi pilota, se necessario.
- Contribuiscono alla realizzazione dei documenti relativi ai destinatari finali (documenti sui requisiti, test di accettazione dei risultati, ecc.).

#### 4.2.9 Team specialistico di progetto (PCT)



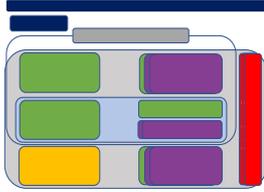
Il Team specialistico di progetto (PCT) comprende le risorse specialistiche responsabili dell'implementazione delle attività del progetto, per la realizzazione dei prodotti. Poiché le attività del progetto sono generalmente suddivise in pacchetti di lavoro, il Team specialistico di progetto (PCT) comprende i Work Packages Leaders (WPL) e i Work Packages Team Members. La sua configurazione dipende dalle dimensioni e dal tipo di progetto ed è determinata dal Responsabile di progetto UE (EUPM).

##### Responsabilità

- Partecipa allo sviluppo dell'ambito del progetto e alla pianificazione delle attività del progetto.
- Realizza le attività del progetto in base al piano di lavoro e al calendario del progetto.
- Produce i prodotti del progetto.
- Fornisce al Responsabile del progetto UE (EUPM) e ai responsabili del progetto UE – lato partner (PtEUPM) le informazioni sull'avanzamento delle attività.
- Partecipa alle riunioni di progetto, se necessario, e contribuisce a risolvere i punti di attenzione.
- Partecipa alla riunione di fine progetto e alla raccolta delle lezioni apprese.



#### 4.2.10 Gruppo di supporto al progetto (PST)



Il team di supporto al progetto (PST) è composto da risorse che supportano il progetto. Spesso comprende rappresentanti di vari servizi orizzontali delle diverse organizzazioni che compongono il consorzio, come la contabilità, la finanza, le risorse umane, gli affari legali, la logistica e la comunicazione. La sua struttura e composizione dipendono dalle esigenze del progetto.

##### Responsabilità

- Fornisce supporto amministrativo e finanziario al progetto.
- Definisce i requisiti per la rendicontazione e la comunicazione.
- Gestisce le riunioni del Comitato direttivo del progetto (PSC) e redige le relative relazioni.
- Supporta il Responsabile del progetto UE (EUPM) e i Responsabili del progetto UE – lato partner (PtEUPM) nella pianificazione, nel monitoraggio e nel controllo dei progetti.
- Fornisce consulenza sugli strumenti di gestione dei progetti e sui servizi amministrativi.
- Gestisce la documentazione del progetto (versioning, archiviazione, ecc.).

##### Ruoli chiave nel team di supporto al progetto (PST)

Nei progetti finanziati dall'UE, i principali ruoli chiave all'interno del Gruppo di supporto al progetto (PST) riguardano coloro che si occupano della gestione finanziaria e della comunicazione e disseminazione delle attività di progetto, di seguito descritti.

##### 4.2.10.1 Responsabile finanziario (PST-FM)

Il Responsabile finanziario (PST-FM) gestisce le spese del progetto e supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nella stesura del budget e nella rendicontazione del progetto. Ogni organizzazione partner nomina un Responsabile finanziario – lato partner (PST-PtFM) per la gestione delle spese relative alla propria quota di attività del progetto.

##### Responsabilità

- Imposta il sistema di registrazione e contabilizzazione delle spese del progetto.
- Supervisiona le procedure di approvvigionamento.
- Supporta il Responsabile del progetto UE (EUPM) nell'elaborazione del budget.
- Supporta il Responsabile del progetto UE (EUPM) nella rendicontazione delle spese del progetto.

##### 4.2.10.2 Responsabile della comunicazione (PST-CM)

Il Responsabile della comunicazione (PST-CM) si occupa della progettazione e dell'attuazione della strategia di comunicazione esterna del progetto e delle attività di disseminazione. In genere è nominato dal partner capofila, e può essere supportato dai responsabili della comunicazione di ciascun partner.

##### Responsabilità

- Definisce i requisiti della strategia di comunicazione esterna e di disseminazione del progetto, compreso l'utilizzo dei social media.
- Implementa la strategia di comunicazione esterna del progetto in coordinamento con Responsabile del progetto UE (EUPM).
- Gestisce i rapporti con la stampa e i media.
- Riporta al Comitato direttivo del progetto (PSC) informazioni sulla visibilità del progetto.
- Coordina con i responsabili della comunicazione dei partner la progettazione e l'attuazione della strategia di comunicazione esterna e disseminazione del progetto a livello locale.

#### 4.2.11 Altri ruoli

##### Responsabile lato fornitore esterno (CPM)

Il Responsabile lato fornitore esterno (CPM) dirige il personale esterno che lavora al progetto, pianificando il controllo e rendicontando la realizzazione dei prodotti esternalizzati. Lavorando a stretto contatto con il Responsabile di progetto UE (EUPM), il Responsabile lato fornitore esterno (CPM) garantisce che tutto il lavoro venga eseguito in tempo e secondo gli standard concordati, garantendo il completamento e la consegna con successo delle attività appaltate.



## Ufficio gestione progetti (PSO)

L'Ufficio gestione progetti (PSO), chiamato anche Project Management Office o Project Office, è un ruolo opzionale che fornisce supporto per la gestione del progetto ai team di un'organizzazione, su questioni relative all'applicazione del metodo, all'uso degli artefatti, dei sistemi informativi, ecc.

## Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA)

Assegnato dal Comitato direttivo di progetto (PSC), lavora indipendentemente dal Responsabile di progetto UE (EUPM), e garantisce la qualità del progetto e dei suoi prodotti, riesaminando processi e artefatti, identificando la non conformità con lo standard di qualità e raccomandando azioni correttive. Questo è un ruolo opzionale in un'organizzazione, che riporta direttamente al Comitato direttivo di progetto (PSC) e può assumere la forma di un gruppo di persone o di un singolo membro.

## 4.3 Matrice di assegnazione delle responsabilità (RAM)

La Matrice di assegnazione delle responsabilità (RAM) rappresenta e assegna i ruoli e le responsabilità di una determinata attività. La Matrice RAM è nota anche come Matrice ARSCI, che sta per:

ARSCI		Descrizione
<b>A</b>	Responsabile finale	Responsabile ultimo per il completamento corretto del lavoro. C'è solo una persona responsabile finale per un determinato compito.
<b>R</b>	Responsabile	Fa il lavoro. Ad altri può essere chiesto di assistere con un ruolo di supporto. C'è solo una persona responsabile per un determinato compito.
<b>S</b>	Supporta	Come parte di un team, i ruoli con una funzione di supporto lavorano con la persona responsabile. Il ruolo di supporto aiuta a completare l'attività.
<b>C</b>	Consultato	Coloro i cui pareri sono richiesti e con i quali esiste una comunicazione bidirezionale. Il ruolo consultato <b>non</b> aiuta a completare l'attività
<b>I</b>	Informato	Coloro che sono tenuti informati sui progressi

Ad ogni stakeholder è necessario assegnare ruoli e responsabilità ben definiti durante il progetto. La Guida EUPM<sup>2</sup> include nell'[Appendice F](#) una tabella RAM (ARSCI) per ogni artefatto e per ogni attività di gestione.

**Esempio:** I ruoli della RAM per la Guida EUPM<sup>2</sup> coinvolti nella creazione del Formulario di progetto:

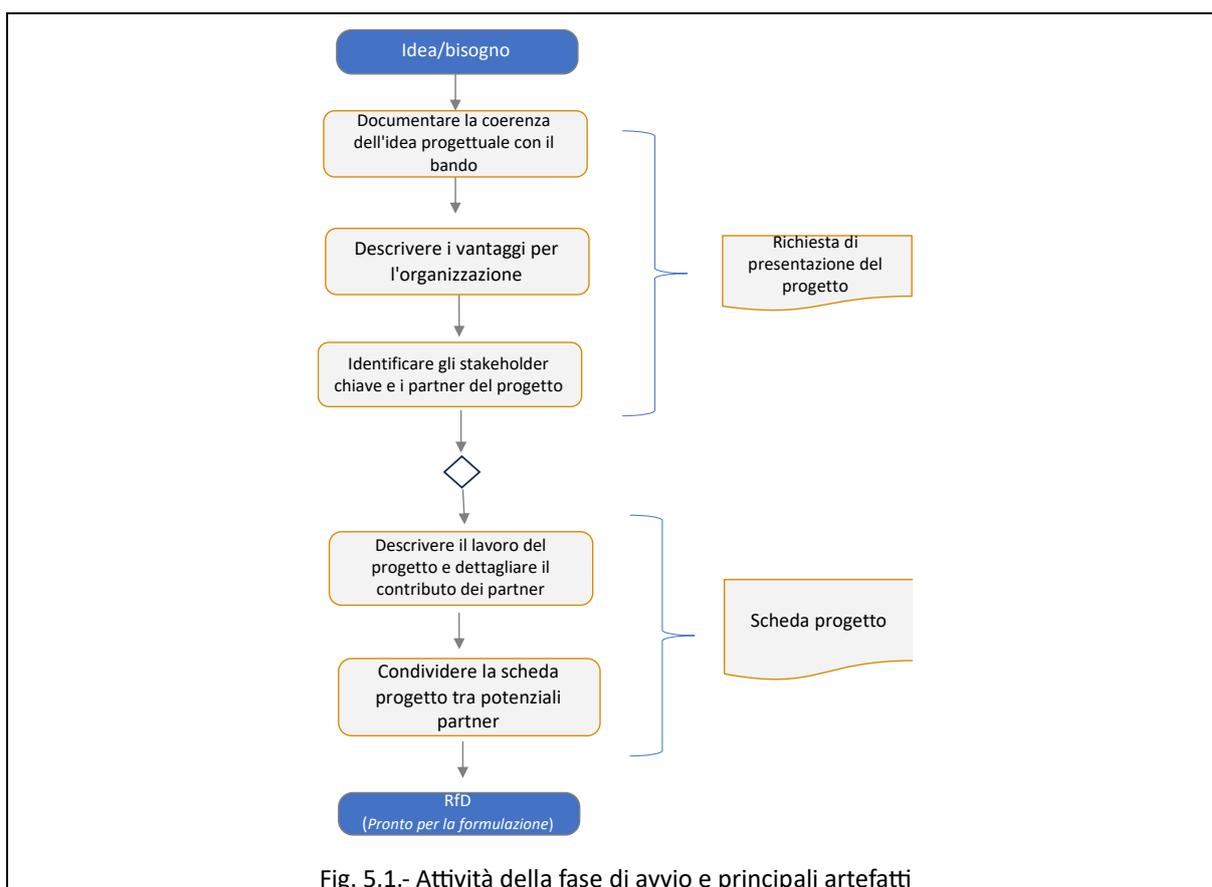
RAM (ARSCI)	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Formulario di progetto	I	A	C	S	C	C	R	S	C	n.d.

- **Responsabile finale:** Il Comitato direttivo del progetto (PSC) è responsabile finale, ossia è responsabile in ultima istanza e collettivamente dell'artefatto.
- **Responsabile:** Il Responsabile del progetto UE (EUPM) è responsabile di compilare ed inviare formulario del progetto.
- **Supporta:** Il Responsabile del progetto UE (EUPM) collabora con il Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM) e con il Coordinatore tematico (DC) per completare il formulario di progetto. Tuttavia, la responsabilità spetta al Responsabile del progetto UE (EUPM).
- **Consultato:** Vengono consultati il Titolare della sovvenzione (GO) e i Gruppi target del progetto (PTG).
- **Informato:** L'Autorità di gestione del programma (CA) sarà informata dell'invio del formulario del progetto.

## 5 Fase di avvio

La prima fase di un progetto EUPM<sup>2</sup> è la fase di avvio. Inizia con l'identificazione di un'idea progettuale, a valle della pubblicazione di un invito a presentare proposte. L'idea progettuale deve contribuire al raggiungimento di un obiettivo stabilito dal programma di finanziamento dell'UE e di un obiettivo strategico dell'organizzazione proponente. **Lo scopo** principale di questa fase è:

- Assicurarsi che l'idea del progetto sia in linea con l'invito a presentare proposte e con gli obiettivi strategici dell'organizzazione.
- Ricercare potenziali partner di progetto per costituire il consorzio per la realizzazione del progetto (se necessario).
- Mettere insieme le informazioni necessarie per ottenere l'approvazione formale ad elaborare la proposta di progetto e compilare il relativo formulario.



### Artefatti chiave

I principali artefatti di progetto creati durante la Fase di avvio sono la **Richiesta di presentazione del progetto** e la **Scheda progetto**. Vengono creati anche alcuni registri di progetto (ad esempio, registro dei rischi, registro dei punti di attenzione, registro delle decisioni), mentre il registro delle modifiche viene tipicamente creato durante la fase di pianificazione.

Artefatto	Descrizione
Richiesta di presentazione del progetto	Formalizza l'avvio del progetto e include le principali informazioni relative all'invito a presentare proposte e gli elementi chiave dell'idea progettuale.
Scheda progetto	Descrive l'idea progettuale, la pertinenza con l'invito a presentare proposte, compresi gli obiettivi previsti e la stima preliminare del lavoro, dei tempi e dei costi.



Fig. 5.2.- Attività e artefatti chiave della fase iniziale

## 5.1 Riunione di avvio

Si tratta di un incontro informale, di solito tra l'iniziatore del progetto - in genere il Coordinatore tematico (DC) - ed il Titolare della sovvenzione (GO), con altre persone dell'organizzazione capofila che potrebbero contribuire alla creazione dei documenti della fase di avvio.

L'incontro ha lo scopo di esaminare il bando e valutare la possibilità di candidare una proposta progettuale. L'obiettivo è comprendere le caratteristiche del bando ed esaminare la coerenza con l'idea progettuale anche in relazione agli obiettivi strategici e priorità dell'organizzazione.

La documentazione e le lezioni apprese da precedenti progetti simili presentati nell'ambito dello stesso programma di finanziamento dell'UE possono essere utilizzate come input per questo incontro.

## 5.2 Richiesta di presentazione del progetto

La Richiesta di presentazione del progetto è il punto di partenza del progetto EUPM<sup>2</sup> e ne formalizza l'avvio. Creando una Richiesta di presentazione del progetto, il promotore del progetto si assicura che le principali informazioni sul bando e sull'idea del progetto siano formalmente acquisite e possano essere utilizzate per decidere se procedere nel presentare una proposta progettuale in risposta al bando.

La Richiesta di presentazione del progetto è un documento interno e contiene informazioni di base sulle caratteristiche del bando in termini di budget, tempistica, condizioni di ammissibilità e criteri in base ai quali l'organizzazione capofila valuta l'idea del progetto. Include:

- Descrizione delle principali caratteristiche del bando
- Informazioni di base sull'idea del progetto.
- Collegamento con gli obiettivi del programma di finanziamento dell'UE e con gli obiettivi strategici dell'organizzazione.
- I prodotti / servizi da produrre ed i risultati da raggiungere.
- I principali presupposti, i vincoli e i rischi.
- I potenziali partner da coinvolgere.
- Una stima approssimativa dei tempi e dei costi del progetto.
- Stima complessiva delle risorse interne per la progettazione (personale, risorse).

Il documento illustra l'attinenza dell'idea progettuale al bando e i vantaggi per l'organizzazione al fine di ottenere l'approvazione interna per passare alla sottofase di euro-progettazione e presentare la proposta di progetto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Iniziatore	Chiunque all'interno dell'organizzazione può presentare una richiesta di presentazione di un progetto.
Approvazione	A seconda del progetto, il Titolare della sovvenzione (GO) o l'Organo di governo dell'organizzazione di livello superiore possono accettare la Richiesta di presentazione del progetto e autorizzare l'avanzamento.

### Input

- Piano strategico dell'organizzazione.
- Mappa delle opportunità.
- Invito a presentare proposte.
- Un problema, un'esigenza o un'opportunità espressa dall'iniziatore del progetto.



## Linee guida

- Si noti che, sebbene chiunque possa avviare una Richiesta di presentazione di progetto, il Titolare della sovvenzione (GO) spesso ne delega la creazione al Coordinatore tematico (DC).
- A seconda delle dimensioni del progetto e del processo di approvazione dell'organizzazione, questa può essere informale o formale. Nel secondo caso il Titolare della sovvenzione (GO) o un organo di governance dell'organizzazione capofila esamina e approva la richiesta di presentazione del progetto.
- Assicurarsi che siano incluse tutte le informazioni necessarie, limitando i dettagli che saranno descritti in altri documenti (scheda progetto, formulario progetto, ecc.).
- Tenere presente il calendario dell'invito a presentare proposte (cioè il tempo disponibile prima della scadenza per la presentazione).

## Passaggi

1. Viene redatta la Richiesta di presentazione del progetto.
2. La Richiesta di presentazione del progetto viene inviata per l'approvazione all'Organismo di governance dell'organizzazione capofila. A seconda delle dimensioni del progetto e del processo di approvazione dell'organizzazione, l'approvazione può essere più o meno formale.
3. Una volta approvata la Richiesta di presentazione del progetto, il progetto viene definito in modo più dettagliato con una descrizione preliminare dell'ambito del progetto nella Scheda di progetto.
4. Il Titolare della sovvenzione (GO) assegna il Responsabile del progetto UE (EUPM) dopo l'approvazione della Richiesta di presentazione del progetto (o al più tardi prima del completamento della Scheda progetto). Il Team specialistico di progetto (PCT) viene solitamente assegnato prima della riunione di avvio della pianificazione.

## ARSCI

Avvio	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Richiesta di presentazione del progetto	n.d.	n.d.	A/S	R	S/C	I	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

## 5.3 Scheda progetto

L'organizzazione capofila elabora la scheda progetto per cercare potenziali partner che contribuiscano alla realizzazione del progetto. La scheda comprende il profilo dell'organizzazione capofila, l'idea del progetto in linea con gli obiettivi del bando, la descrizione delle attività da svolgere ed una stima del lavoro necessario in termini di impegno, tempo e costi. La scheda deve essere personalizzata per evidenziare il contributo atteso di ciascun potenziale partner di progetto.

La scheda di progetto viene quindi condivisa con i potenziali partner del progetto per ottenere la loro approvazione a far parte del consorzio che presenterà e implementerà il progetto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Coordinatore tematico (DC)	Esamina la scheda progetto, elabora l'elenco dei potenziali partner.
Proprietario della sovvenzione (GO)	Contribuisce all'elaborazione dell'elenco dei potenziali partner.
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Redige la scheda progetto.

## Input

- Invito a presentare proposte.
- Richiesta di presentazione del progetto.

## Linee guida

- La scheda progetto deve essere sintetica in modo da poter essere inviata ai potenziali partner il prima possibile. Deve inoltre evidenziare il contributo atteso da ciascun partner per raggiungere gli obiettivi del progetto e assicurare il valore aggiunto dell'UE (quando necessario).
- Evitare di presentare requisiti di progetto troppo dettagliati. Descrivere invece esigenze e caratteristiche di alto livello e delineare la pertinenza dell'idea progettuale rispetto all'invito a presentare proposte.
- Preparare la scheda del progetto, includendo la descrizione dei compiti principali che i potenziali partner dovrebbero svolgere e il budget stimato.



## Passaggi

1. Il Coordinatore tematico (DC) contribuisce alla stesura della scheda di progetto, mentre il Responsabile di Progetto UE (EUPM) è responsabile dell'invio del documento.
2. Il Coordinatore tematico (DC) e il Titolare della sovvenzione (GO) elaborano un elenco di potenziali partner di progetto.
3. Il Responsabile del progetto UE (EUPM) invia la scheda del progetto ai potenziali partner e monitora eventuali feedback.

## ARSCI

Avvio	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Scheda progetto	n.d.	n.d.	A/S	S	S/C	I	R	I	n.d.	n.d.

## 5.4 Passaggio di fase (RfP - Pronto per la pianificazione)

Questo è il primo passaggio di fase. Si raccomanda una revisione e un'approvazione prima che il progetto possa passare alla fase successiva. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) valuta se il progetto è pronto per iniziare la fase di pianificazione verificando la corretta approvazione della richiesta di presentazione del progetto e il feedback dei potenziali partner contattati per la creazione del partenariato di progetto.

La Guida EUPM<sup>2</sup> fornisce un modello di Checklist per il controllo del passaggio di fase che il Responsabile di Progetto UE (EUPM) può utilizzare per controllare se gli obiettivi della fase sono stati raggiunti.

## 6 Fase di pianificazione

La seconda fase di un progetto della Guida EUPM<sup>2</sup> è la fase di pianificazione, in cui viene creata la maggior parte degli artefatti del progetto. È suddivisa in due sottofasi: la sottofase di euro-progettazione e la sottofase di preparazione. Lo **scopo** di questa fase è duplice:

- Garantire la presentazione di una proposta progettuale, pertinente, fattibile e sostenibile, sostenuta da un partenariato forte ed equilibrato in linea con i criteri di qualità previsti dal bando ed entro i termini previsti (sottofase di euro-progettazione).
- Preparare la gestione e l'attuazione efficace ed efficiente di tutte le attività del progetto (sottofase di preparazione).

### 6.1 Sottofase di euro-progettazione

La sottofase di euro-progettazione inizia con la riunione di lancio e termina una volta che la proposta progettuale è stata presentata all'Autorità di gestione del programma (CA). L'obiettivo di questa fase è formulare una proposta progettuale in linea con gli obiettivi e priorità del programma di finanziamento UE e dell'avviso, pertinente rispetto ai fabbisogni, e realizzata da un partenariato forte ed equilibrato e che risponda a tutti i requisiti e ai criteri di aggiudicazione stabiliti nel bando.

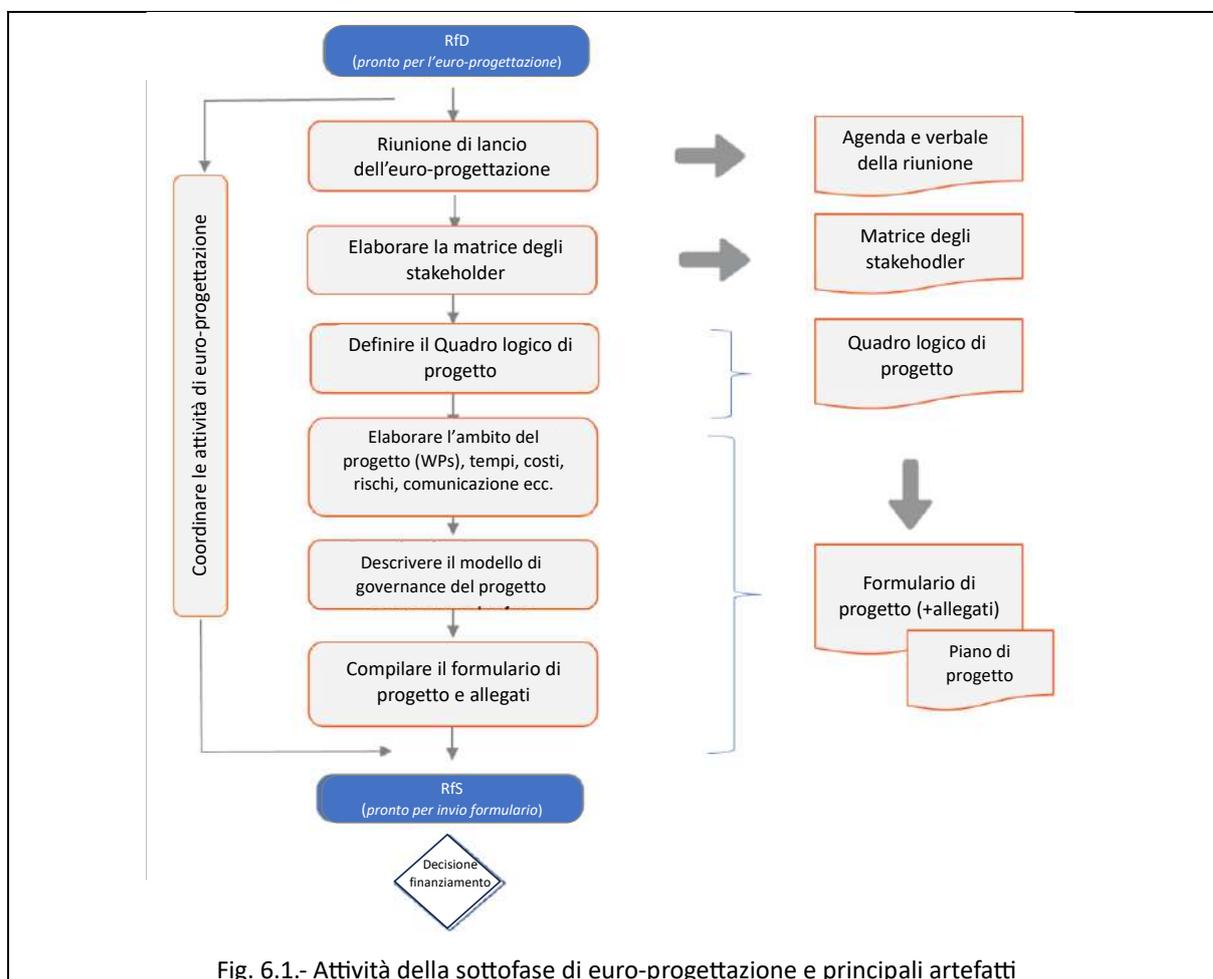


Fig. 6.1.- Attività della sottofase di euro-progettazione e principali artefatti

## Artefatti chiave

Gli artefatti chiave del progetto creati durante la sottofase di euro-progettazione sono la **Matrice degli stakeholder**, il **Quadro logico del progetto** ed il **Formulario di progetto**.

Artefatto	Descrizione
Matrice degli stakeholder	La Matrice degli stakeholder consente di mappare tutte le persone, o gruppi di persone, che possono influenzare o essere interessati dal progetto e identificare il loro potenziale contributo, esigenze e vincoli, per progettare strategie di comunicazione e/o coinvolgimento che possano favorire il successo e la sostenibilità del progetto.
Quadro logico di progetto	Il Quadro logico del progetto descrive i collegamenti logici tra l'obiettivo generale del programma di finanziamento dell'UE, gli obiettivi specifici del progetto proposto e i risultati e le attività per raggiungerli. Il Quadro logico del progetto è un input per l'elaborazione del formulario di progetto.
Formulario di progetto	Sebbene la struttura e il contenuto del formulario di progetto siano definiti da ciascuna Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA), in genere include: la giustificazione del progetto in termini di impatto, l'allineamento dell'idea progettuale con gli obiettivi del bando, gli obiettivi specifici del progetto, il modello di governance del progetto, i risultati prodotti nonché le risorse, i costi e i tempi necessari per attuare il progetto e raggiungere gli obiettivi e l'impatto.

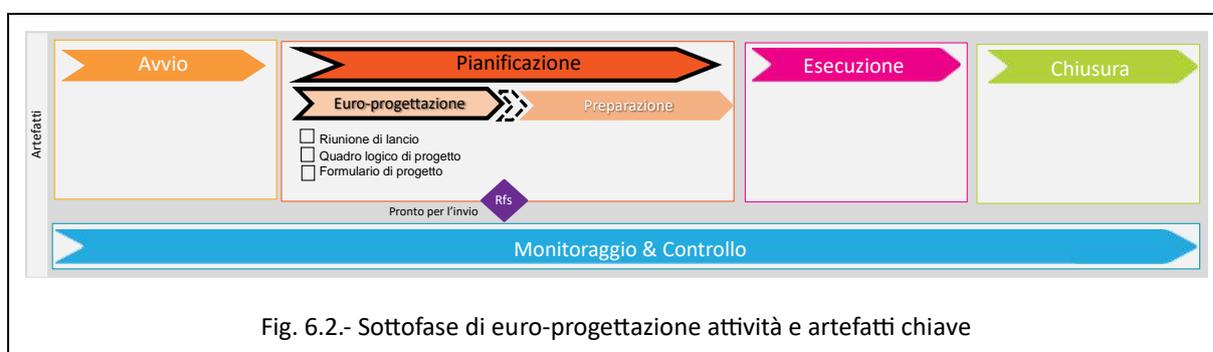


Fig. 6.2.- Sottofase di euro-progettazione attività e artefatti chiave

### 6.1.1 Riunione di lancio dell'euro-progettazione

La sottofase di euro-progettazione inizia con una riunione di lancio, il cui scopo è quello di:

- Assicurarsi che tutti comprendano l'invito a presentare proposte e l'idea del progetto.
- Chiarire le aspettative di tutti i partner e dei principali stakeholder del progetto.
- Discutere l'idea del progetto.
- Esaminare la struttura e il contenuto del formulario di progetto.
- Identificare i rischi del progetto.
- Condividere il lavoro per la redazione del formulario di progetto entro la scadenza.

In questa fase iniziale, il team del progetto potrà beneficiare in modo significativo delle esperienze passate nella gestione dei progetti finanziati dall'UE, in particolare delle lezioni apprese da precedenti progetti simili. Tutti i partner del progetto dovranno contribuire con le loro conoscenze e competenze.

La riunione di lancio deve essere pianificata e gestita in modo efficace, e coinvolgere tutti gli attori chiave. EUPM<sup>2</sup> fornisce modelli per l'agenda e per il verbale della riunione (MoM).

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Organizza la riunione.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PEUPM) Team specialistico di progetto (PCT) Coordinatore tematico (DC) Gruppi target del progetto (PTG) Rappresentanti del Consorzio (CR)	Partecipazione richiesta.
Responsabile della comunicazione (PST-CM)	Partecipazione richiesta (se assegnato).
Responsabile finanziario (PST-FM)	Partecipazione richiesta (se assegnato).
Altri ruoli o stakeholder del progetto	Partecipazione facoltativa (in base alle esigenze del progetto).



## Input

- Invito a presentare proposte.
- Linee guida del programma di finanziamento dell'UE.
- Scheda progetto.

## Passaggi

### Prima della riunione di lancio:

1. Pianificare la riunione.
2. Redigere l'ordine del giorno della riunione indicando i punti da discutere.
3. Inviare in anticipo l'ordine del giorno della riunione.
4. Assicurarsi della presenza dei partecipanti richiesti.
5. Affrontare qualsiasi esigenza logistica e preparare la documentazione per la riunione.

### Durante la riunione di lancio:

1. Presentare i partecipanti alla riunione.
2. Assicurarsi che venga individuato un verbalizzante in modo da poter prendere appunti ed evidenziare i punti d'azione. Questi saranno riassunti ed inviati ai partecipanti dopo la riunione.
3. Guidare i partecipanti attraverso la scheda progetto in modo che comprendano l'idea e l'ambito del progetto.
4. Delineate gli obiettivi, le aspettative e le attività della fase e discutete la tempistica per rispettare la scadenza di presentazione della proposta progettuale.
5. Descrivere la struttura del formulario di progetto e dei relativi allegati da presentare.
6. Assegnare ruoli e responsabilità per la progettazione.
7. Discutere la tempistica del progetto.
8. Discutete l'approccio generale al progetto.
9. Discutere rischi, vincoli e ipotesi.
10. Discutere o presentare qualsiasi strumento di supporto al progetto con il contributo del Gruppo di supporto al progetto (PST).
11. Lasciare spazio ad altre questioni (domande e risposte).
12. Riassumere la discussione (decisioni, azioni e rischi).
13. Comunicare i passaggi successivi.

## ARSCI

Sottofase di euro-progettazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Riunione di lancio dell'euro-progettazione	n.d.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.d.

### 6.1.2 Matrice degli stakeholder di progetto

Uno stakeholder è un individuo, un gruppo o un'organizzazione che può influenzare, essere influenzato (positivamente o negativamente) o anche percepirsi come influenzato dal progetto. La Matrice degli stakeholder elenca tutti gli stakeholder (chiave) del progetto e i loro contatti, indicando chiaramente il loro ruolo nel progetto. Include anche i beneficiari o gli utenti finali dei prodotti del progetto. Uno stakeholder può influenzare il progetto e i suoi risultati; pertanto, gli stakeholder possono anche essere classificati in base alla loro rilevanza.

Lo scopo della Matrice degli stakeholder del progetto è quello di supportare il Responsabile di progetto UE (EUPM) nella gestione efficace degli stakeholder in base al loro potere e al loro atteggiamento positivo o negativo. Le informazioni contenute nella Matrice devono essere adattate alle esigenze del progetto e utilizzate per definire le attività di comunicazione e disseminazione (vedi [Appendice D](#)).

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Prepara la matrice degli stakeholder di progetto.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nella preparazione della Matrice degli stakeholder.
Coordinatore tematico (DC)	Assiste il Responsabile di progetto UE (EUPM).



## Input

- Formulario di progetto.
- Verbale (MoM) della riunione di lancio della sottofase di euro-progettazione.

## Linee guida

- È fondamentale identificare e analizzare la dimensione umana del progetto da tutte le prospettive possibili.
- È importante considerare gli stakeholder interni (cioè i partner e i membri del team) e gli stakeholder esterni (cioè i beneficiari finali, gli utilizzatori dei prodotti, ecc.)
- Valutare l'importanza e la rilevanza di ogni stakeholder per il progetto. Ciò consentirà di elaborare una strategia di coinvolgimento e comunicazione più efficace.

## Passaggi

1. Utilizzando la Matrice degli stakeholder, identificare ogni persona, gruppo o organizzazione che avrà un ruolo nel progetto o che sarà direttamente o indirettamente influenzata dalle attività del progetto in modo positivo o negativo.
2. Riassumere le caratteristiche, le capacità, gli interessi e l'influenza di ogni persona o gruppo nel progetto e i dettagli di contatto.
3. Definire le attività di comunicazione e coinvolgimento degli stakeholder identificati per aumentare il sostegno esterno e ridurre l'opposizione al progetto.

**Nota:** quando si stabilisce e si gestisce la matrice degli stakeholder di progetto, rispettare tutte le norme applicabili in materia di privacy e diritti dei dati personali.

## ARSCI

Sottofase di euro-progettazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Matrice degli stakeholder di progetto.	n.d.	A	C	S	C	I	R	S	C	C

### 6.1.3 Quadro logico di progetto

L'elaborazione del Quadro logico del progetto costituisce la base di partenza per la formulazione della proposta progettuale. Descrive la logica di intervento del progetto, evidenziando quanto segue:

- I problemi affrontati.
- Come il progetto contribuisce agli obiettivi generali del programma di finanziamento dell'UE.
- Gli obiettivi specifici del progetto.
- I prodotti o servizi necessari per raggiungere gli obiettivi specifici.
- Le attività necessarie per realizzare i prodotti o servizi del progetto.

L'elaborazione del Quadro logico del progetto segue l'Approccio al Quadro logico (LFA), un processo analitico utilizzato per supportare la progettazione di interventi finanziati dall'UE (vedi [Appendice D](#)). Il Quadro Logico deve essere completato e condiviso tra i partner prima di compilare il formulario di progetto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Elabora il quadro logico del progetto.
Coordinatore tematico (DC)	Partecipa alla definizione degli elementi chiave del documento.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Consultato per lo sviluppo del documento.
Altri soggetti interessati	Consultati per lo sviluppo del documento.

## Input

- Invito a presentare proposte.
- Scheda progetto.
- Verbale della riunione di lancio della sottofase di euro-progettazione.
- Matrice degli stakeholder di progetto.



## Linee guida

- Il Responsabile di progetto UE (EUPM) è responsabile della stesura del Quadro logico del progetto, con il supporto del Coordinatore tematico (DC).
- I Responsabili del progetto UE – lato partner (PtEUPM) collaborano alla stesura del quadro logico del progetto.
- I Gruppi target del progetto (PTG) devono essere coinvolti nell'elaborazione del quadro logico del progetto.

## Passaggi

1. Descrivere l'idea progettuale sulla base degli obiettivi e delle azioni ammissibili stabiliti nell'invito a presentare proposte.
2. Identificare i problemi legati all'idea del progetto e il loro legame causa-effetto.
3. Trasformare i problemi rappresentati attraverso un albero dei problemi in obiettivi futuri.
4. Identificare la strategia del progetto.
5. Elaborare la matrice del quadro logico, descrivendo:
  - Come il progetto contribuisce agli obiettivi generali del programma di finanziamento dell'UE.
  - Gli obiettivi specifici del progetto.
  - I prodotti o servizi necessari per raggiungere gli obiettivi specifici.
  - Le attività necessarie per realizzare i prodotti o servizi del progetto.
  - Gli indicatori, i valori target e le fonti di verifica necessarie.
  - Le condizioni esterne che potrebbero influenzare il raggiungimento degli obiettivi specifici e generali.

## ARSCI

Sottofase di euro-progettazione	CA	PSC	Go	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Quadro logico del progetto	I	A	C	S	C	C	R	S	C	n.d.

### 6.1.4 Formulario di progetto

Il Formulario di progetto è il documento da compilare per presentare una proposta di progetto in risposta alla pubblicazione dell'invito a presentare proposte da parte dell'Autorità di gestione del programma (CA). Il Formulario di progetto fornisce all'Autorità di gestione del programma (CA) tutte le informazioni necessarie per valutare la pertinenza e la qualità della proposta di progetto rispetto ai criteri stabiliti nell'avviso.

Il Formulario di progetto è generalmente suddiviso in due parti. Nella prima parte è necessario descrivere le motivazioni alla base del progetto, la rilevanza e l'impatto del progetto sugli obiettivi generali del programma di finanziamento dell'UE e l'allineamento dell'idea progettuale rispetto ai criteri stabiliti nell'avviso. Nella seconda parte è necessario descrivere gli elementi di fattibilità del progetto (*cosa, come e quando*). In base alla complessità e alla dimensione del progetto, il livello di stima delle principali variabili può variare. In genere, in questa fase è richiesto un **piano di progetto** suddiviso in pacchetti di lavoro.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Elabora il modulo di richiesta del progetto.
Coordinatore tematico (DC)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'elaborazione del formulario di progetto, concentrandosi sulla prima parte.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'elaborazione del formulario di progetto.
Altri soggetti interessati	Dovrebbero essere coinvolti nell'elaborazione del formulario di progetto.
Gruppo di supporto al progetto (PST) Responsabile finanziario (PST-FM) Responsabile della comunicazione (PST-CM)	Supporto nella preparazione del budget, nelle attività di comunicazione e disseminazione e in ogni altro aspetto richiesto.



## Input

- Invito a presentare proposte.
- Scheda progetto.
- Matrice degli stakeholder di progetto.
- Quadro logico del progetto.

## Linee guida

- Si noti che il livello di dettaglio richiesto dal Formulario di progetto dipende dalla dimensione e dalla complessità del progetto, dai partner coinvolti e dal budget disponibile.
- Prima di iniziare a compilare il formulario elaborare un chiaro quadro logico del progetto con criteri misurabili che saranno utilizzati per determinare il successo del progetto ed il contributo alla strategia del Programma di finanziamento dell'UE.
- Descrivere l'approccio generale alla gestione progetto.
- Assicurarsi che vengano presi in considerazione i contributi di tutti i partner del progetto e degli stakeholder.

## Passaggi

1. Descrivere **le motivazioni del progetto** ed evidenziare come la soluzione proposta contribuisca a raggiungere le priorità e gli obiettivi del Programma di finanziamento dell'UE e la sua rilevanza per i Gruppi target del progetto (PTG). Inoltre, descrivere la soluzione proposta in termini di innovazione, scalabilità, trasferibilità e sostenibilità.
2. Identificare l'**approccio di gestione del progetto** e descrivere la capacità di attuazione del consorzio.
3. Sviluppare l'**ambito del progetto** e identificare e organizzare il lavoro e i **prodotti o servizi** necessari per raggiungere gli obiettivi del progetto (vedere il Quadro logico di progetto). Elaborare una prima versione del **Piano di progetto**, includendo:
  - **Scomposizione del lavoro.** Fornire una ripartizione gerarchica (suddivisione) di tutto il lavoro che deve essere svolto per raggiungere gli obiettivi del progetto. Le attività devono essere raggruppate in pacchetti di lavoro collegati ai prodotti o servizi da realizzare.
  - **Stima di impegno e costi.** Delineare le risorse previste e il tempo necessario per completare ogni attività del progetto entro i vincoli di disponibilità e capacità delle risorse. Le stime dell'impegno e della durata sono utilizzate per definire la schedulazione del progetto ed il relativo budget.
  - **Cronogramma di progetto.** Identificare le dipendenze tra le attività, individuare le date di inizio e fine e stabilire la durata complessiva del progetto.
4. Identificare i **rischi** e i vincoli di alto livello.
5. Identificare le principali attività di **comunicazione e disseminazione**.
6. Preparare tutti gli **allegati** inclusi nel formulario di progetto. In genere riguardano la formalizzazione del coinvolgimento del partner nel progetto (es. mandato dei partner, ecc.).
7. Tutti i partner approvano il formulario di progetto prima che venga inviato all'Autorità di gestione del programma (CA).

## ARSCI

Sottofase di euro-progettazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST-FM	PST-CM
Formulario di progetto	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S

### 6.1.4.1 Scomposizione del lavoro

L'obiettivo di questa sezione del formulario relativa al **Piano di progetto** consiste nello scomporre l'intero ambito del lavoro in componenti sempre più circoscritti, granulari e gestibili, quali pacchetti di lavoro, attività, prodotti. La scomposizione prevede livelli progressivi di suddivisione che procedono dal macro-livello al lavoro di dettaglio e ai prodotti. L'insieme della struttura di scomposizione del lavoro identifica in dettaglio i prodotti di progetto e il lavoro necessario per realizzarli.

Talvolta, l'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) richiede che le attività del progetto siano suddivise in pacchetti di lavoro (WP) predefiniti. Questi solitamente includono il WP Gestione del progetto, il WP Comunicazione e diversi WP relativi all'attuazione del progetto.



#### Input

- Invito a presentare proposte
- Quadro logico del progetto

#### Output

- Scomposizione del lavoro (sezione Piano di progetto del formulario)

#### 6.1.4.2 Stime di impegno e costi

L'obiettivo di questa sezione del formulario relativa al Piano di progetto consiste nel fornire le stime dell'impegno necessario per ciascuna attività individuata nella struttura di scomposizione del lavoro, determinato in base alla disponibilità e capacità delle risorse. Una volta assegnate le risorse (o il profilo delle stesse) alle singole attività, è possibile procedere a calcolarne i rispettivi costi.

Nei progetti finanziati dall'UE, il metodo di stima dei costi segue una delle modalità di calcolo previsti dall'articolo 125, paragrafo 1, del Regolamento UE 2018/1046, che comprende:

- (a) **Finanziamenti non legati ai costi** delle operazioni, basati sul soddisfacimento di condizioni prestabilite, o sul raggiungimento di risultati intermedi attraverso indicatori di performance.
- (b) Rimborso dei **costi ammissibili sostenuti**.
- (c) **Costi unitari**, che coprono tutte o alcune categorie specifiche di spese ammissibili, identificate in anticipo con riferimento a un importo unitario.
- (d) **Somme forfettarie**, che coprono tutte o alcune categorie specifiche di costi ammissibili identificati in anticipo.
- (e) **Finanziamento a tasso fisso**, che copre categorie specifiche di costi ammissibili identificate in anticipo mediante l'applicazione di una percentuale.
- (f) Una combinazione delle forme di cui alle lettere da a) a e).

#### Input

- Regole finanziarie del Programma di finanziamento dell'UE.
- Regole finanziarie nazionali.
- Regole finanziarie dell'organizzazione.
- Piano di progetto (sezione del formulario di progetto).

#### Output

- Budget (sezione Budget del formulario di progetto).

#### 6.1.4.3 Cronogramma di progetto

L'obiettivo di questa sezione del formulario relativa al Piano di progetto è di documentare i legami logici (dipendenze) tra le attività, attribuendo a ciascuna la data di inizio e fine, determinando in tal modo la durata totale del progetto. La schedulazione di dettaglio può essere sviluppata per l'intero progetto (durante la fase di pianificazione) o, in alternativa, può essere elaborata (in modo sufficientemente dettagliato) solo per le prime attività della fase di Esecuzione, e progressivamente sviluppata in dettaglio per le restanti attività. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) utilizza la schedulazione per autorizzare, coordinare e accettare il lavoro del progetto e per monitorarne gli avanzamenti.

#### Input

- Regole finanziarie del Programma di finanziamento dell'UE.
- Piano di progetto (sezione del Formulario di progetto).

#### Output

- Cronogramma di progetto (sezione Piano di progetto del formulario).

#### 6.1.4.4 Identificazione dei rischi

L'obiettivo di questa sezione del formulario è identificare i principali rischi che possono avere un impatto sugli obiettivi del progetto (vedere la colonna "Condizioni" della Matrice del Quadro Logico). Si noti che nuovi rischi possono sorgere in qualsiasi momento del progetto e devono essere inseriti al Registro dei rischi per ulteriori analisi/azioni appena individuati. (si veda la [sezione 9.7](#) per i dettagli).

Il livello richiesto di identificazione dei rischi è stabilito dall'Autorità di gestione del programma (CA) e varia a seconda dei diversi programmi di finanziamento dell'UE.



#### Input

- Matrice del quadro logico del progetto.
- Piano di progetto (sezione del formulario di progetto).

#### Output

- Elenco dei rischi (sezione Rischi del formulario di progetto)

#### 6.1.4.5 Attività di comunicazione e disseminazione

In questa sezione del formulario è necessario descrivere le principali attività di comunicazione e disseminazione rivolte ai i media, alle istituzioni, ai principali stakeholder ed al pubblico in generale sulle attività e sui risultati raggiunti dal progetto a dimostrazione del valore conseguito tramite i finanziamenti europei.

L'Autorità di gestione del programma (CA) richiede solitamente di inserire nel formulario un pacchetto di lavoro incentrato esclusivamente sulle attività di comunicazione e disseminazione. I contenuti di questo pacchetto di lavoro sono alla base del piano di comunicazione e disseminazione che dovrà essere successivamente elaborato.

#### Input

- Invito a presentare proposte.
- Regole sulla comunicazione e visibilità dei programmi di finanziamento dell'UE.
- Matrice del quadro logico di progetto.

#### Output

- Pacchetto di lavoro Comunicazione e Disseminazione (sezione Piano di progetto del formulario di progetto).

#### 6.1.5 Decisione sul finanziamento

Una volta inviato il formulario di progetto, l'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) valuterà la proposta in base ai criteri stabiliti nel bando e deciderà se finanziarla o meno. In entrambi i casi, l'organizzazione capofila riceverà il **Rapporto di valutazione**, che dovrà condividere con tutti gli altri partner e stakeholder interessati.

- Se la proposta di progetto **viene approvata**, il progetto passa alla sottofase di preparazione (per i dettagli, vedere il [paragrafo 6.2](#)).
- Se la proposta di progetto **viene respinta**, il Responsabile di progetto UE (EUPM) deve procedere alla fase di chiusura (per i dettagli, vedere la [Sezione 8](#)) ed esaminare il rapporto di valutazione, che può fornire spunti e raccomandazioni utili per migliorare la proposta di progetto per ripresentarla in un prossimo avviso.

**Nota:** in alcuni casi, l'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) può prendere la decisione di finanziamento sulla base di una procedura in due fasi. Nella prima fase l'organizzazione capofila deve presentare una proposta sintetica (*concept note*). Nella seconda fase, solo le proposte selezionate nella prima, dovranno essere approfondite in una proposta progettuale completa che sarà valutata per il finanziamento.

#### ARSCI

Sottofase di euro-progettazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Decisione sul finanziamento	A	I	I	I	I	I	I	I	I	n.d.

## 6.2 Sottofase di preparazione

La sottofase di preparazione inizia dopo la decisione favorevole di finanziamento da parte dell'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA), che avviene generalmente diversi mesi dopo la presentazione della domanda di finanziamento del progetto. Lo scopo di questa fase è quello di preparare la gestione efficace ed efficiente di tutte le attività del progetto. In questa sottofase viene firmato sia l'Accordo di sovvenzione che l'Accordo di partenariato, viene elaborata la Guida alla gestione del progetto, viene dettagliato il Piano di progetto e vengono preparati e definiti tutti i piani di progetto.

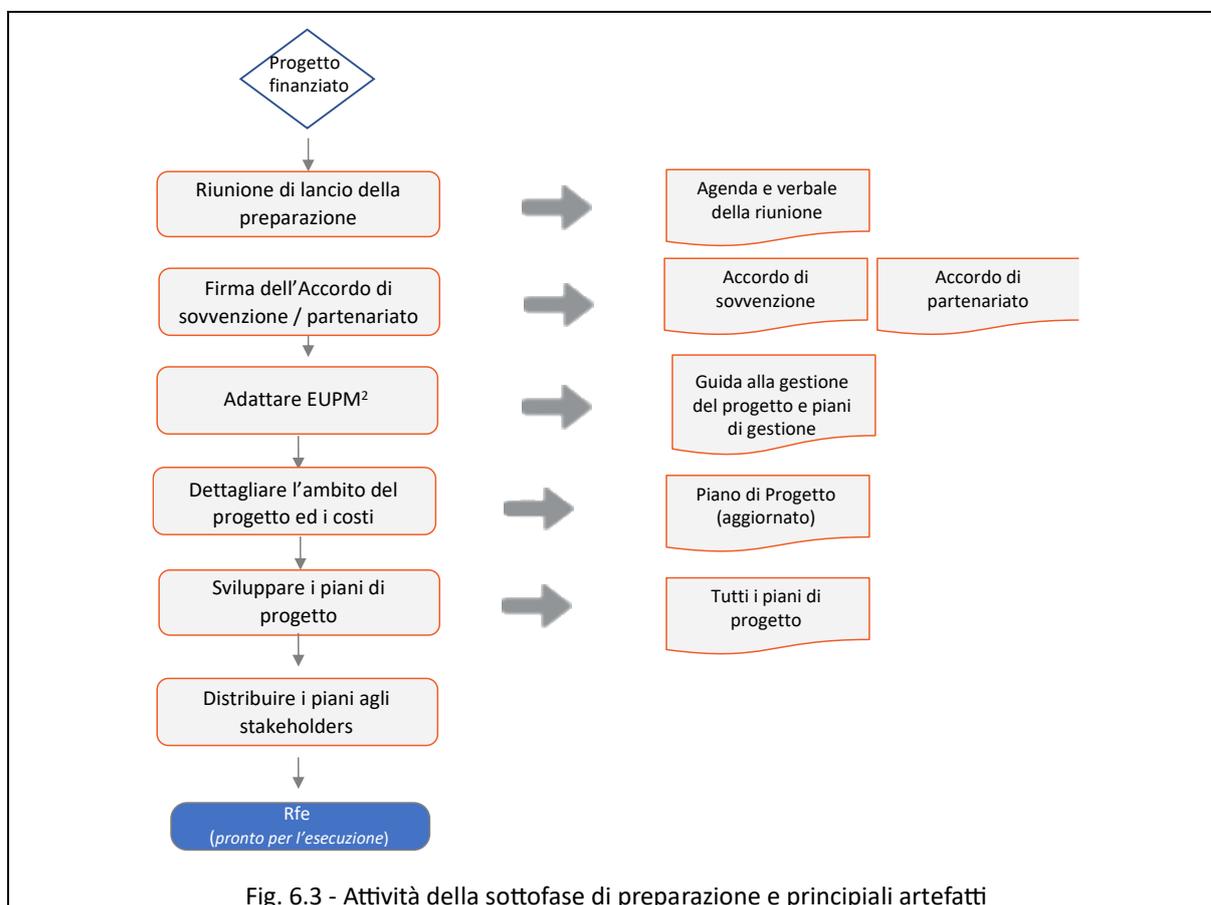


Fig. 6.3 - Attività della sottofase di preparazione e principali artefatti

### Artefatti chiave

Artefatto	Descrizione
Accordo di sovvenzione	L' Accordo di sovvenzione è un documento che riflette i termini e le condizioni della sovvenzione concessa per l'attuazione del progetto. La struttura e il contenuto dell'Accordo di sovvenzione possono variare in base ai diversi programmi di finanziamento dell'UE. Il documento è fornito dall'Autorità di gestione del programma (CA).
Accordo di partenariato	L'Accordo di partenariato è un documento interno al consorzio che descrive i doveri e gli obblighi dei partner del consorzio per l'attuazione del progetto. EUPM <sup>2</sup> fornisce un modello per l'Accordo di partenariato.
Guida alla gestione del progetto	La Guida alla gestione del progetto riassume gli obiettivi del progetto e documenta l'approccio scelto per raggiungere gli obiettivi. Documenta inoltre i ruoli di governance del progetto e le loro responsabilità e definisce i piani necessari per la gestione del progetto, nonché qualsiasi decisione di adattamento metodologico. EUPM <sup>2</sup> fornisce un modello la Guida alla gestione del progetto.
Piani di gestione	Questi piani definiscono i vari processi da utilizzare per la gestione delle variabili di progetto (ad esempio, per la gestione dei rischi, delle modifiche ecc.). EUPM <sup>2</sup> fornisce modelli di Piani di gestione e linee guida su come adattarli e personalizzarli al contesto e alle esigenze del progetto.
Piani di progetto (specifici)	Questi piani sono specifici per il progetto (ad esempio, il Piano di progetto, il Piano degli approvvigionamenti ecc.) e sono costruiti in base alle esigenze del progetto e all'analisi e all'esperienza del team. EUPM <sup>2</sup> fornisce modelli e linee guida per questi piani.



Fig. 6.4 - Attività e artefatti della sottofase di preparazione

### 6.2.1 Preparazione della riunione di lancio della preparazione

La sottofase di preparazione inizia con una riunione di lancio, il cui scopo è quello di:

- Assicurarsi che tutti i partner del progetto siano allineati e comprendano il loro ruolo.
- Discutere il contenuto dell'Accordo di sovvenzione.
- Discutere l'Accordo di partenariato e il modello di governance del progetto.
- Esaminare l'ambito del progetto e i piani del progetto.
- Individuare ulteriori rischi di progetto.
- Facilitare il team building e la gestione delle aspettative.

Anche in questa sottofase, il team del progetto potrà beneficiare in modo significativo delle esperienze passate nella gestione dei progetti finanziati dall'UE, in particolare delle lezioni apprese da precedenti progetti simili.

La riunione di lancio della preparazione deve essere pianificata e gestita in modo efficace, poiché tutti gli attori coinvolti devono essere allineati. EUPM<sup>2</sup> fornisce modelli sia per l'agenda che per il verbale della riunione (MoM).

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Organizzare la riunione.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM) Team specialistico di progetto (PCT) Coordinatore tematico (DC) Gruppi target del progetto (PTG) Rappresentanti del Consorzio (CR)	Partecipazione richiesta.
Gruppo di supporto al progetto (PST) - Responsabile finanziario (PST-FM) - Responsabile comunicazione (PST-CM)	Partecipazione richiesta.
Altri ruoli o stakeholder del progetto	Partecipazione facoltativa (in base alle esigenze del progetto).
Desk Officer (DO)	Può essere invitato a partecipare.

#### Input

- Invito a presentare proposte.
- Linee guida del programma UE.
- Matrice degli stakeholder di progetto.
- Quadro logico del progetto.
- Formulario di progetto (e allegati).

#### Passaggi

*Prima della riunione di preparazione:*

1. Pianificare la riunione.
2. Redigere l'ordine del giorno della riunione indicando i punti da discutere.
3. Inviare in anticipo l'ordine del giorno della riunione.
4. Assicurare la presenza dei partecipanti richiesti.
5. Affrontare qualsiasi esigenza logistica e preparare la documentazione o i documenti da distribuire durante la riunione.



*Durante la riunione di preparazione:*

1. Presentare i partecipanti alla riunione.
2. Assicurarsi che venga individuato un verbalizzante in modo da poter prendere appunti ed evidenziare i punti d'azione. Questi saranno riassunti ed inviati ai partecipanti dopo la riunione.
3. Guidare i partecipanti attraverso il Formulario di progetto in modo che comprendano l'idea e l'ambito del progetto e il loro ruolo.
4. Delineare gli obiettivi, le aspettative e le attività della fase di preparazione.
5. Assegnare ruoli e responsabilità per la preparazione.
6. Discutere la tempistica del progetto.
7. Discutete l'approccio generale al progetto.
8. Discutere rischi, vincoli e assunti.
9. Discutere o presentare eventuali strumenti di supporto al progetto, con il contributo del Gruppo di supporto al progetto (PST).
10. Lasciare spazio ad altre questioni (domande e risposte).
11. Riassumere la discussione (decisioni, azioni e rischi).
12. Comunicare le fasi successive.

#### ARSCI

Sottofase di preparazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Riunione di lancio della preparazione	n.d.	A	C	S	C	C	R	S	C	C

#### 6.2.2 Accordo di sovvenzione

L' Accordo di sovvenzione è un documento che descrive i termini e le condizioni della sovvenzione concessa per l'attuazione della proposta progettuale. È firmato dal responsabile legale dell'organizzazione capofila del consorzio, in genere il Titolare della sovvenzione (GO) e l'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA). Quest'ultima di solito fornisce anche il modello dell' Accordo di sovvenzione.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Supporta l'elaborazione dell'Accordo di sovvenzione.
Titolare della sovvenzione (GO)	Firma l'Accordo di sovvenzione
Desk Officer (DO)	Fornisce l'Accordo di sovvenzione e monitora l'adempimento degli obblighi contrattuali.

#### Input

- Linee guida del programma di finanziamento dell'UE.
- Formulario di progetto (e allegati).

#### Passaggi

1. Il Desk Officer (DO) fornisce il modello dell'Accordo di sovvenzione.
2. Il Titolare della sovvenzione (GO) ed il Responsabile di progetto UE (EUPM) rivedono l'Accordo di sovvenzione, modificando o aggiornando le attività del progetto o altri dettagli emersi nel rapporto di valutazione del progetto, se richiesto.
3. Il rappresentante legale dell'organizzazione leader del consorzio firma la convenzione di sovvenzione.

#### ARSCI

Sottofase di preparazione	CA	PSC	VAI	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST-FM
Accordo di sovvenzione	I	I	A	S	C	C	R	S	C	S



### 6.2.3 Accordo di partenariato

L'Accordo di partenariato è un documento interno al consorzio che descrive i ruoli e le responsabilità delle organizzazioni del consorzio nell'attuazione del progetto e le eventuali attività post-progetto. Definisce il contributo atteso da ciascun partner e i doveri e gli obblighi finanziari e di rendicontazione all'interno del consorzio.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Elabora l'Accordo di partenariato
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'elaborazione dell'Accordo di partenariato.
Rappresentanti del Consorzio (CR)	Firmare l'accordo di partenariato.

#### Input

- Linee guida del programma di finanziamento dell'UE.
- Matrice degli stakeholder al progetto.
- Formulario di progetto (e allegati).
- Accordo di sovvenzione.
- Rapporto di valutazione.

#### Passaggi

1. Dopo la firma dell'Accordo di sovvenzione, il Responsabile di progetto dell'UE (EUPM) elabora l'Accordo di partenariato con il supporto dei Responsabili di progetto dell'UE – lato partner (PtEUPM) e del Team di supporto al progetto (PST).
2. L'Accordo di partenariato è condiviso tra le organizzazioni partner del consorzio.
3. I rappresentanti legali delle organizzazioni del consorzio firmano l'accordo di partenariato.

**Nota:** occorre prestare attenzione agli obblighi successivi alla chiusura (vedi [Fase di chiusura](#)) che possono far parte delle condizioni generali stabilite dal programma di finanziamento dell'UE.

#### ARSCI

Sottofase preparazione	di	CA	PSC	VAI	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Accordo partenariato	di	I	I	C	S	C	A	R	S	C	S



## 6.2.4 Guida alla gestione del progetto

La Guida alla gestione del progetto riassume gli obiettivi del progetto e documenta l'approccio scelto dal consorzio per raggiungerli. Definisce i processi critici di controllo, la procedura di risoluzione dei conflitti e di escalation, le politiche e le regole ed il mindset del progetto.

La Guida documenta anche i ruoli di governance del progetto e le loro responsabilità all'interno della partnership. Definisce i piani necessari per la gestione del progetto ed eventuali decisioni di adattamento metodologico. E' inoltre un importante documento di riferimento per tutti i partner e gli stakeholder del progetto. Insieme al Piano di progetto, costituisce la base per la gestione e l'esecuzione del progetto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Prepara la Guida alla gestione del progetto.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nella preparazione della Guida alla gestione del progetto.
Coordinatore tematico (DC)	Partecipa alla definizione degli elementi chiave del documento.
Altri soggetti interessati al progetto	Rivede la Guida alla gestione del progetto.
Team specialistico di progetto (PCT)	Consultati per lo sviluppo del documento.

### Input

- Invito a presentare proposte.
- Scheda progetto.
- Matrice degli stakeholder di progetto.
- Quadro logico del progetto.
- Verbale della riunione di lancio (MoM).
- Accordo di sovvenzione.
- Accordo di partenariato.
- Rapporto di valutazione.

### Linee guida

- Utilizzare il verbale della riunione di lancio per impostare la Guida alla gestione del progetto.
- La Guida alla gestione del progetto deve essere aggiornata durante tutta la durata del progetto.
- Tutti i piani di gestione del progetto devono essere considerati parte della Guida alla gestione del progetto.
- La matrice degli stakeholder al progetto deve essere aggiornata.

### Passaggi

1. Utilizzare la documentazione di progetti simili finanziati dall'UE per individuare possibili parti da riutilizzare in modo da ridurre l'impegno ed il tempo necessario alla redazione della Guida.
2. Riprendere gli obiettivi, le dipendenze, i vincoli e gli assunti di progetto dal formulario di progetto ed elencare gli stakeholder.
3. Discutere le possibili e necessarie personalizzazioni e adattamenti della Guida EUPM<sup>2</sup> in base alle regole del Programma di finanziamento dell'UE e allo specifico contesto progettuale.
4. Descrivere il ciclo di vita del progetto (comprese le singole fasi).
5. Definire le specifiche regole di gestione che saranno applicate al progetto (concordare le regole di condotta che faciliteranno una migliore gestione ed esecuzione del progetto).
6. Definire una procedura di risoluzione dei conflitti e di escalation.
7. Evidenziare i principali processi di controllo del progetto, come la gestione delle modifiche, dei rischi e della qualità.
8. Definire l'approccio scelto per il monitoraggio degli avanzamenti e la rendicontazione. Determinare quali artefatti di progetto (piani e altri documenti) sono necessari.
9. Documentare i ruoli coinvolti nel progetto con le rispettive responsabilità.
10. Aggiornare la matrice degli stakeholder al progetto.

### ARSCI

Sottofase di preparazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Guida alla gestione del progetto	n.d.	I	A	S	C	I	R	S	C	C



#### **6.2.4.1 Ruoli e responsabilità del progetto**

Lo scopo principale di questa sezione della Guida alla gestione del progetto è quello di documentare i ruoli e le responsabilità. Qualsiasi deviazione dai ruoli e dalle responsabilità standard descritti nella Guida EUPM<sup>2</sup> deve essere giustificata e documentata, e qualsiasi altro/nuovo ruolo deve essere definito con le relative responsabilità chiaramente descritte.

#### **6.2.4.2 Piani di gestione del progetto**

La Guida EUPM<sup>2</sup> suggerisce diversi Piani di gestione del progetto (artefatti) che descrivono i vari processi di gestione del progetto. I piani suggeriti sono i seguenti:

1. Piano di gestione delle modifiche al progetto.
2. Piano di gestione dei rischi.
3. Piano di gestione dei punti di attenzione.
4. Piano di gestione della qualità.

A seconda dell'organizzazione e del progetto, possono essere richiesti diversi livelli di dettaglio della documentazione. Se si ritiene necessaria una descrizione più estesa e dettagliata dei processi di gestione, è possibile creare dei piani di gestione separati basati sui modelli (artefatti) forniti dalla Guida EUPM<sup>2</sup>; altrimenti i singoli processi possono essere descritti nella Guida alla gestione del progetto.

#### **6.2.4.3 Piani specifici per il progetto**

La Guida EUPM<sup>2</sup> suggerisce una serie di piani di progetto, che possono essere utilizzati per qualsiasi progetto finanziato dall'UE e fornisce modelli e linee guida per ciascuno di essi. Tuttavia, a differenza dei Piani di gestione, che richiedono solo una leggera personalizzazione e adattamento, i Piani specifici di progetto richiedono di solito un maggiore sforzo di adattamento in quanto il loro contenuto è differente per ogni progetto.

Il livello ottimale di dettaglio dei Piani specifici di progetto dipende dal tipo, dalle dimensioni, dalla complessità e dal contesto di gestione del progetto, nonché dall'esperienza e dalle competenze del team di progetto.

Tutti i piani specifici del progetto elaborati devono essere elencati nella Guida alla gestione del progetto. I piani suggeriti sono:

1. Piano di progetto.
2. Piano di comunicazione e disseminazione.
3. Piano degli approvvigionamenti.
4. Piano di accettazione dei prodotti.

#### **6.2.4.4 Altro**

##### **Procedura di escalation**

Sulla base dell'Accordo di sovvenzione, dovranno essere definite (e adattate) nella Guida alla gestione del progetto la procedura di escalation e le tolleranze (sui target di progetto). Tali componenti dovranno essere inclusi nei Piani di gestione, al fine di garantire l'applicazione di un approccio qualitativamente adeguato.

Lo scopo della procedura di escalation consiste nel fornire una modalità condivisa ed efficace di gestione delle decisioni in merito alle criticità che possono emergere durante la realizzazione del progetto. La procedura descrive, ad esempio, in che modo segnalare le criticità/punti di attenzione al livello superiore di governance per la relativa risoluzione. Ciò assicura che venga coinvolto (o almeno informato) il livello di gestione appropriato, qualora la criticità/il punto di attenzione non possano essere risolti autonomamente dal livello inferiore.

##### **Fabbisogno di risorse**

la Guida alla gestione del progetto dovrà anche descrivere in che modo le risorse (persone e attrezzature) assegnate verranno utilizzate per servire al meglio gli interessi del progetto. Man mano che il lavoro da svolgere diventa più chiaro, anche le competenze necessarie a realizzarlo saranno documentate nella Guida alla gestione del progetto. La Guida potrà contenere anche un piano di formazione, qualora il personale necessiti di recuperare dei gap di competenze. Ove sia necessario, la Guida descriverà anche il processo di selezione e reclutamento dell'eventuale personale da assumere. La Guida descriverà, infine, la modalità con cui le risorse verranno rilasciate al termine del progetto (o al termine del completamento del loro lavoro).



## 6.2.5 Piano di progetto (aggiornamento)

Il Piano di progetto elaborato nella sottofase di euro-progettazione ed incluso nel formulario del progetto deve essere rivisto e dettagliato. Il Piano di progetto definisce e organizza le attività del progetto e le modalità di realizzazione dei prodotti attesi necessari per conseguire gli obiettivi del progetto. Esso costituisce la base per stimare la durata del progetto, calcolare le risorse necessarie e programmare il lavoro. Una volta pianificati i compiti, il Piano di progetto viene utilizzato come base per monitorare gli stati di avanzamento e controllare il progetto. Il Piano di progetto è utilizzato come riferimento, ma deve anche essere tenuto costantemente aggiornato, per registrare l'andamento delle attività sia di pianificazione sia di esecuzione.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Coordina tutte le attività di aggiornamento e dettaglio del Piano di progetto.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'aggiornamento del piano di progetto.
Team specialistico di progetto (PCT)	Assiste il Responsabile di progetto UE (EUPM)
Responsabile finanziario (PST-FM)	Assiste il Responsabile di progetto UE (EUPM) nella definizione della sezione costi del piano di progetto.

### Input

- Accordo di sovvenzione.
- Accordo di partenariato.
- Formulario di progetto.
- Rapporto di valutazione.

### Passaggi

1. Dettagliare la ripartizione del lavoro. Approfondire la ripartizione gerarchica (suddivisione) di tutto il lavoro che deve essere svolto per raggiungere gli obiettivi del progetto. L'individuazione puntuale dei compiti consente di stimare in modo più preciso l'impegno ed i costi necessari.
2. Aggiornare e dettagliare le stime di impegno e dei costi. Queste delineano le aspettative sulle risorse e sul tempo necessario per completare ogni attività del progetto entro i vincoli di disponibilità e capacità delle risorse.
3. Approfondire il cronogramma del progetto. Questo documento identifica le dipendenze tra le attività, individua le date di inizio e fine e stabilisce la durata complessiva del progetto.

### ARSCI

Sottofase di preparazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Piano di progetto (aggiornamento)	I	A	C	S/C	C	C	R	S	S/C	S



## 6.2.6 Piano di comunicazione e disseminazione

Il Piano di comunicazione e disseminazione del progetto definisce le attività necessarie a garantire il rispetto degli obblighi previsti dall'Accordo di sovvenzione in materia di comunicazione e disseminazione delle attività e dei risultati del progetto. Questo piano è orientato a gruppi di destinatari esterni al progetto per diffondere le nuove conoscenze generate, promuovere l'adozione dei risultati del progetto e dimostrare l'impatto generato.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile della comunicazione (CM)	Responsabile dell'elaborazione del piano di comunicazione e disseminazione.
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Fornisce informazioni tempestive e adeguate al Responsabile della comunicazione (CM). Supporta l'implementazione delle attività di comunicazione e disseminazione.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Fornisce informazioni tempestive e adeguate al Responsabile della comunicazione (CM). Supporta l'implementazione delle attività di comunicazione e disseminazione relativamente alla quota di attività assegnate.
Comitato direttivo del progetto (PST)	Approva il Piano di comunicazione e disseminazione.

### Input

- Accordo di sovvenzione.
- Accordo di partenariato.
- Formulario di progetto.
- Matrice delle parti interessate.
- Piano di progetto (WP Comunicazione e divulgazione).
- Guida alla gestione del progetto.

### Passaggi

Il piano di comunicazione e disseminazione deve comprendere i seguenti elementi:

1. Identificare i principali obiettivi di comunicazione e disseminazione.
2. Descrivere i principali gruppi destinatari delle attività di comunicazione in linea con la Matrice degli stakeholder.
3. Sviluppare le attività, identificare i canali, le frequenze e le risorse necessarie per comunicare e diffondere efficacemente le attività ed i risultati del progetto.
4. Sviluppare l'identità grafica del progetto, che comprende tutti gli elementi visivi (ad esempio, logo, font, immagini) che possono essere associati al progetto.
5. Stabilire e gestire meccanismi di comunicazione interna per raccogliere informazioni adeguate e pertinenti sullo sviluppo del progetto e sul raggiungimento dei risultati.

### ARSCI

Sottofase di preparazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (CM)
Piano di comunicazione e disseminazione	I	A	C	C	C	C	S	S	C	R



## 6.2.7 Piano degli approvvigionamenti

Il Piano degli approvvigionamenti identifica i prodotti e servizi necessari per la realizzazione del progetto. Definisce l'ambito dei prodotti e/o servizi da acquistare, noleggiare o contrattualizzare mediante terzi, individua le strategie di acquisto che dovranno essere utilizzate, stabilisce le responsabilità principali di coloro che saranno coinvolti nel ciclo degli acquisti.

Si noti che il Piano degli approvvigionamenti deve essere conforme alle procedure di appalto stabilite dal programma di finanziamento dell'UE e alle norme e procedure organizzative di ciascun partner del progetto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Prepara il Piano degli approvvigionamenti.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nella preparazione del Piano degli approvvigionamenti.
Rappresentanti legali delle organizzazioni del consorzio	Rivede il piano.
Responsabile finanziario (PST-FM)	Assiste il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'individuazione delle procedure di appalto per l'attuazione del Piano degli approvvigionamenti.

### Input

- Accordo di sovvenzione.
- Accordo di partenariato.
- Programma di finanziamento dell'UE
- Norme sugli appalti
- Formulario progetto.
- Piano di Progetto.
- Guida alla gestione del progetto.
- Norme e procedure dell'organizzazione in materia di appalti.

### Fasi (per ogni organizzazione del consorzio)

1. In base alla quota di attività del progetto assegnata, identificare i prodotti e i servizi necessari per svolgere tali attività e i tempi entro i quali deve avvenire l'approvvigionamento.
2. Definire la procedura di acquisto per ogni prodotto e servizio, in base alle regole di approvvigionamento dell'organizzazione e del Programma di finanziamento dell'UE. Queste procedure dipendono generalmente dal valore dei beni o dei servizi acquistati (ad esempio, aggiudicazione diretta, aggiudicazione basata su un'unica gara, procedura negoziata competitiva, gara d'appalto aperta, ecc.).
3. Decidere chi può relazionarsi con i fornitori e chi è responsabile della firma del contratto.
4. Elencare i criteri di valutazione dei fornitori. In questo modo si garantisce che il fornitore venga selezionato in base a criteri prestabiliti e che nessuna persona o gruppo influenzi la decisione. I requisiti possono includere la capacità, l'esperienza pregressa in progetti simili o qualsiasi altro aspetto rilevante.
5. Identificare le persone all'interno dell'organizzazione che hanno il compito di approvare gli acquisti.
6. Fornire una tempistica per tutte le attività e le consegne previste dal contratto. In questo modo il fornitore si impegnerà a mettere a disposizione le risorse per rispettare la tempistica prestabilita.
7. Identificare tutti i documenti richiesti ai fornitori (ad esempio, manuali, ecc.).

### ARSCI

Sottofase di preparazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Piano degli approvvigionamenti	n.d.	A	C	C	I	S	R	S	I	S



## 6.2.8 Piano di accettazione dei prodotti

Il Piano di accettazione dei prodotti ha lo scopo di garantire che i prodotti del progetto siano accettati alla fine del progetto. Deve essere allineato con le caratteristiche dei prodotti del progetto descritte nel Formulario di progetto e con le condizioni stabilite nell'Accordo di sovvenzione. Il piano include le attività e le risorse necessarie per verificare e controllare se i prodotti saranno formalmente accettati.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Prepara il piano di accettazione dei prodotti.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta Responsabile di progetto UE (EUPM) nella preparazione del piano di accettazione dei prodotti.
Comitato direttivo del progetto (CPS)	Approva il piano.

### Input

- Accordo di sovvenzione.
- Accordo di partenariato.
- Formulario progetto.
- Piano di progetto.
- Guida alla gestione del progetto.

### Passaggi

1. Sulla base delle caratteristiche dei prodotti indicate nel formulario di progetto, definire l'approccio ed il cronogramma delle attività di accettazione e gli strumenti da utilizzare.
2. Definire i criteri di accettazione e le tolleranze per i prodotti del progetto e le attività necessarie per convalidarli.
3. Definire il processo e la tempistica per gestire la mancata accettazione (o l'accettazione parziale).
4. Definire ruoli e responsabilità per le attività di accettazione di ogni prodotto.
5. Adattare la Checklist di accettazione dei prodotti in base alle attività di accettazione previste.
6. Nel caso di lavori esternalizzati, il processo di accettazione dei prodotti deve essere documentato nel contratto.
7. Assicurare che il piano di accettazione dei prodotti sia comunicato agli stakeholder di progetto.

### ARSCI

Sottofase di preparazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Piano di accettazione dei prodotti	n.d.	A	C	S	I	C	R	S	C	n.d.

## 6.2.9 Passaggio di fase RfE (Ready for Executing)

Questo è il secondo passaggio di fase. Prima che il progetto possa procedere alla fase successiva è necessario una revisione delle attività svolte. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) utilizza i risultati della fase di pianificazione per valutare se gli obiettivi di questa fase sono stati raggiunti e quindi richiede l'approvazione del Comitato direttivo del progetto (PSC) per passare alla fase di esecuzione.

La Guida EUPM<sup>2</sup> fornisce un modello di Checklist per il controllo del passaggio di fase che il Responsabile di Progetto UE (EUPM) può utilizzare per controllare se gli obiettivi della fase sono stati raggiunti.

## 7 Fase di esecuzione

La terza fase di un progetto EUPM<sup>2</sup> è la fase di esecuzione. In questa fase si eseguono tutte le attività previste per garantire che i prodotti siano realizzati in modo tempestivo, efficiente ed efficace e che gli obiettivi di progetto siano raggiunti. In questa fase vengono realizzati i prodotti / servizi per i gruppi target del progetto (PTG). La fase di esecuzione inizia con una riunione di lancio e termina con l'accettazione provvisoria dei prodotti del progetto (in base al piano di accettazione dei prodotti) da parte del consorzio.

A seconda del tipo di progetto, la fase di esecuzione può essere suddivisa in diverse sottofasi in cui raggruppare attività omogenee relative alla realizzazione dei prodotti, se necessario.

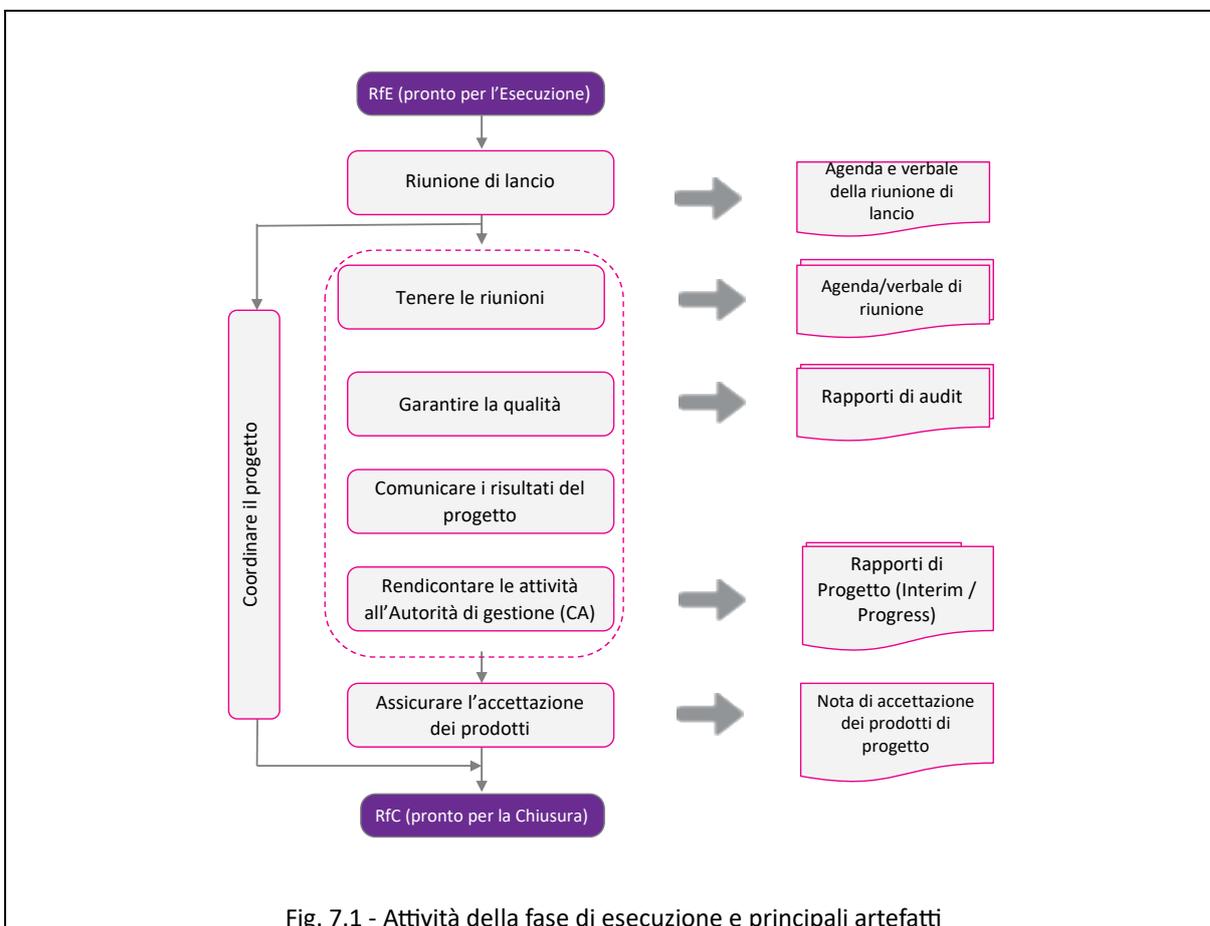


Fig. 7.1 - Attività della fase di esecuzione e principali artefatti

### Artefatti chiave

Artefatto	Descrizione
Agende e verbali delle riunioni	Modelli standardizzati per l'agenda e il verbale delle riunioni facilitano chiarezza ed efficienza nella gestione delle riunioni.
Rapporti di progetto	L' Accordo di sovvenzione include riferimenti a modelli per la rendicontazione delle attività e costi del progetto. I partner possono definire procedure di rendicontazione interne utilizzando altri modelli, se necessario.
Richieste di modifica	Il modello per la richiesta di modifica deve essere utilizzato per richiedere qualsiasi tipo di modifica del progetto.



Fig. 7.2.- Attività e artefatti chiave della fase di esecuzione



## 7.1 Riunione di lancio dell'Esecuzione

La fase di esecuzione inizia con la riunione di lancio. Questa riunione dovrà garantire che il team di progetto sia consapevole dei principali elementi e regole del progetto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Organizza la riunione.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il responsabile del progetto UE (EUPM) nell'organizzazione dell'incontro.
Team specialistico di progetto (PCT)	Partecipanti richiesti.
Altri ruoli o stakeholder del progetto	Partecipazione facoltativa (in base alle esigenze del progetto).

### Input

- Formulario di progetto.
- Matrice degli stakeholder di progetto.
- Guida alla gestione del progetto.
- Piano di progetto.
- Tutti i piani e i registri del progetto.
- Eventuali documenti sui requisiti.

### Passaggi

*Prima della riunione di lancio dell'esecuzione:*

1. Pianificare la riunione.
2. Redigere l'ordine del giorno della riunione indicando i punti principali da discutere.
3. Inviare in anticipo l'ordine del giorno della riunione.
4. Assicurare la presenza dei partecipanti richiesti.
5. Affrontate qualsiasi esigenza logistica e preparare la documentazione per la riunione.

*Durante la riunione di lancio dell'esecuzione:*

1. Assicurarsi che qualcuno venga nominato per redigere il verbale di riunione (MoM), includendo le azioni concordate.
2. Illustrare la Guida alla gestione di progetto e il Piano di progetto con l'adeguato livello di dettaglio.
3. Illustrare il Piano di gestione delle comunicazioni.
4. Concordare il processo di risoluzione dei conflitti e illustrare la procedura di escalation.
5. Illustrare la matrice degli stakeholder.
6. Presentare i processi di gestione dei rischi, gestione dei punti di attenzione e gestione delle modifiche, così come le attività di garanzia e controllo qualità.
7. Chiarire le aspettative del Team specialistico di progetto (PCT).

*Dopo la riunione di avvio dell'esecuzione:*

1. Inviare il verbale di riunione (MoM) agli stakeholder di riferimento. Il verbale dovrebbe includere una sintesi dei punti di attenzione emersi, dei rischi individuati, delle decisioni prese e delle modifiche proposte. Da notare che punti di attenzione, rischi, decisioni e modifiche di progetto dovrebbero anche essere riportati nei rispettivi registri.

### ARSCI

Fase di Esecuzione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Riunione di lancio dell'esecuzione	n.d.	A	C	S/C	C	C	R	S	C	C



## 7.2 Coordinamento del progetto

L'obiettivo del coordinamento del progetto è quello di facilitare l'avanzamento del progetto attraverso la condivisione continua di informazioni tra il Responsabile di progetto UE (EUPM), i Responsabili del progetto UE - lato partner (PtEUPM) ed il Team specialistico di progetto (PCT) che si occupa della realizzazione del lavoro assegnato.

Il coordinamento del progetto include l'allocazione delle risorse alle attività di progetto, lo svolgimento delle attività di gestione qualità dei prodotti ed il mantenimento di una costante comunicazione con i diversi membri del team di progetto. Il loro coinvolgimento deve esser facilitato utilizzando efficaci tecniche di gestione delle risorse umane ed appropriate strategie motivazionali, di leadership, negoziali, di gestione dei conflitti.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Coordina tutte le attività del progetto
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Assiste il Responsabile di progetto UE (EUPM) nel coordinamento delle attività del progetto relative alla propria quota di attività.
Coordinatore tematico (DC)	Può supportare (o contribuire) al coordinamento del progetto, a seconda del contesto del progetto stesso.

### Input

- Matrice degli stakeholder di progetto.
- Guida alla gestione del progetto.
- Piano di progetto.

**Nota:** il coordinamento del progetto inizia ufficialmente con l'avvio del progetto e termina con la sua chiusura. Tuttavia, l'intensità del coordinamento del progetto raggiunge un picco durante la fase di esecuzione

### Passaggi

1. Gestire e dirigere le attività del progetto e gli stakeholder.
2. Condividere le informazioni tra il Responsabile di progetto UE (EUPM) e i Responsabili di progetto UE - lato partner (PtEUPM).
3. Assegnare i compiti al Team specialistico di progetto (PCT) e coordinarne l'esecuzione secondo il Piano di progetto.
4. Fornire informazioni al Team specialistico di progetto (PCT) come richiesto per l'avanzamento del progetto.
5. Verificare il completamento delle attività e accettare i prodotti semi-lavorati in base ai criteri di accettazione definiti.
6. Esercitare la leadership e motivare il team di progetto.
7. Gestire le dinamiche del team di progetto.
8. Utilizzare tecniche di negoziazione, risoluzione dei conflitti e gestione delle risorse umane per garantire una fluida collaborazione tra i componenti del team e un efficace avanzamento di progetto.

### ARSCI

Esecuzione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Coordinamento del progetto	n.d.	I	A	S	I	I	R	S	I	C



### 7.3 Garanzia di qualità

L'assicurazione di qualità consiste nella raccolta di dati sul rispetto degli standard, dei metodi e delle buone prassi di gestione qualità del progetto. L'obiettivo è quello di garantire che il progetto soddisfi l'ambito e i requisiti di qualità desiderati, nel rispetto dei vincoli del progetto.

Le attività di assicurazione della qualità comprendono la determinazione dell'esistenza di controlli di progetto adeguati, la conferma della loro attuazione e la valutazione della loro efficacia.

Le attività di assicurazione della qualità sono documentate nel Piano di gestione della qualità. Queste possono essere svolte dal Responsabile di progetto UE (EUPM), dalla Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA) o da altri ruoli, come il Team specialistico di progetto (PCT) e il Coordinatore tematico (DC). Audit esterni possono essere realizzati da terze parti, ove previsto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Responsabile finale dell'esecuzione di tutte le attività di garanzia della qualità.
Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA)	Definisce gli standard di garanzia qualità e provvede alla revisione dei prodotti di progetto e suoi componenti
Team specialistico di progetto (PCT)	Aderisce agli standard di garanzia della qualità del progetto.

#### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione.
- Piano di gestione della qualità.
- Piano di progetto.

#### Linee guida

- Le attività di assicurazione qualità devono far parte del Piano di progetto.
- Il Team specialistico di progetto (PCT) deve dare evidenza del rispetto degli standard di garanzia qualità e delle relative procedure.

#### ARSCI

Fase Esecuzione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Garanzia di qualità	n.d.	I	I	S	C	I	A	S	R	I



## 7.4 Comunicare i risultati del progetto

La comunicazione dei risultati del progetto si riferisce alle attività necessarie a tenere informati gli stakeholder del progetto - diversi dall'Autorità di gestione del programma UE (CA) - sulla realizzazione delle attività e sul raggiungimento degli obiettivi, in base al Piano di comunicazione e disseminazione e alle esigenze degli stakeholder del progetto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile comunicazione (PST-CM)	Responsabile della comunicazione e della disseminazione dei risultati del progetto.
Responsabili della comunicazione - lato partner	Supporta il Responsabile della comunicazione (PST-CM) nello svolgimento delle attività di comunicazione e disseminazione per la quota di attività assegnate.
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Responsabile ultimo delle attività di comunicazione e disseminazione.

### Input

- Piano di comunicazione e disseminazione.
- Matrice degli stakeholder.
- Piano di progetto.
- Rapporti di progetto e registri di progetto.

### Linee guida

- La comunicazione è una componente essenziale di qualsiasi progetto finanziato dall'UE per informare i media, le istituzioni, i principali stakeholder ed il pubblico in generale delle attività e dei risultati ottenuti dal progetto, e dimostrare il valore delle risorse finanziarie investite dall'UE.
- La comunicazione dei risultati del progetto deve includere l'organizzazione delle attività, la realizzazione dei prodotti e servizi, nonché gli effetti del progetto sui beneficiari e sui territori.
- Le informazioni derivanti dall'esecuzione dei piani di progetto devono essere comunicate agli stakeholder al momento giusto e nel formato adeguato, seguendo il Piano di comunicazione e disseminazione.

### Passaggi

1. Il Responsabile della comunicazione (PST-CM) svolge le attività di informazione e comunicazione descritte nel Piano di comunicazione e disseminazione con il supporto dei responsabili della comunicazione lato partner.
2. Il Responsabile della comunicazione (PST-CM) aggiorna il Piano di comunicazione e disseminazione nel caso in cui durante l'attuazione del progetto vengano identificati nuovi stakeholder o nuovi canali di comunicazione.
3. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) valuta il lavoro di comunicazione e il suo successo utilizzando gli indicatori di performance della comunicazione definiti nel Piano di comunicazione e disseminazione.

### ARSCI

Fase Esecuzione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (CM)
Comunicare i risultati del progetto	I	I	I	C	I	I	A	S	C	R



## 7.5 Rendicontare il progetto all'Autorità di gestione (CA)

La rendicontazione del progetto all'Autorità di gestione del programma di finanziamento (CA) è un impegno regolato dall'Accordo di sovvenzione e ha lo scopo di informare l'Autorità di gestione (CA) dei progressi nell'attuazione del progetto e di dimostrare lo stato di avanzamento delle attività, dei prodotti e degli indicatori di performance in base al formulario ed al budget approvato.

In genere, i progetti sono tenuti a presentare relazioni utilizzando modelli specifici e rispettando scadenze definite. I rapporti di progetto all'Autorità di gestione (CA) possono essere continui e/o periodici.

La **rendicontazione continua** consente di riferire costantemente i progressi compiuti dal progetto. Non appena i risultati vengono prodotti e le milestone sono state raggiunte, tali informazioni devono essere comunicate tramite la piattaforma di reporting secondo quanto previsto nel cronogramma di progetto.

I **rapporti periodici** sono previsti dall' Accordo di sovvenzione a scadenze fissate e sono necessari per richiedere il versamento di ulteriori quote della sovvenzione. In genere, includono un rapporto di avanzamento, uno intermedio e uno finale. Sono strutturati in una parte narrativa o tecnica e una parte finanziaria:

- La parte narrativa o tecnica segue la struttura del formulario del progetto, fornendo informazioni aggiornate sullo stato di avanzamento, sui prossimi eventi, sulle sinergie, sui risultati e sulle realizzazioni del progetto, sui rischi potenziali, sulle condizioni esterne, sulle misure correttive e sull'attuazione delle attività.
- La parte finanziaria comprende tutte la descrizione delle spese sostenute nel relativo periodo di riferimento (ove richieste).

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Responsabile dell'elaborazione e della presentazione dei rapporti di progetto.
Responsabile del progetto UE - lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'elaborazione e nella presentazione dei rapporti di progetto per la parte di attività assegnate.
Responsabile finanziario (PST-FM) / Responsabile finanziario - lato partner (PST-PtFM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'elaborazione della sezione finanziaria dei rapporti di progetto.
Titolare della sovvenzione (GO)	Responsabile ultimo della presentazione dei rapporti di progetto.

### Ingressi

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione.
- Accordo di partenariato.
- Guida alla gestione del progetto.
- Piano di progetto.
- Checklist del progetto.
- Risultati dell'attività di monitoraggio delle prestazioni del progetto.

### Linee guida

- I rapporti di progetto sono il risultato dei processi di monitoraggio e controllo del progetto ed un input essenziale al processo decisionale. Contribuiscono alla riunione finale del progetto e sono un modo importante per acquisire informazioni sul progetto. Pertanto, devono essere archiviati correttamente durante la fase di chiusura.
- Sebbene il Rapporto di progetto all'Autorità di gestione (CA) sia un impegno contrattuale, può essere utilizzato come un'opportunità per comunicare meglio il progetto a livello di Programma, creando una buona immagine del progetto fin dall'inizio.
- Il Titolare della sovvenzione (GO) è responsabile della rendicontazione per conto del partenariato. Tuttavia, ogni Rappresentante del Consorzio (CR), con il supporto del Responsabile del progetto UE - lato partner (PtEUPM), è tenuto a fornire tutte le informazioni ed i documenti necessari. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) armonizza le informazioni ed i documenti ricevuti, e completa ed invia i rapporti di progetto.



## Passaggi

1. Elencare nella Guida alla gestione del progetto tutti i rapporti da presentare previsti nell'Accordo di sovvenzione. In genere si tratta di uno o più rapporti sullo stato di avanzamento, ed un rapporto finale.
2. Verificare l'esistenza di un sistema di reportistica continua, segnalare le milestone, caricare i prodotti nei tempi previsti e seguire le richieste di chiarimento dell'Autorità di gestione (CA).
3. Elaborare i rapporti di progetto utilizzando i modelli forniti dall'Autorità di gestione (CA), che hanno generalmente la stessa struttura del progetto approvato.
4. Inviare i rapporti di progetto entro la scadenza fissata.
5. Se i rapporti di progetto includono una richiesta di pagamento della sovvenzione, è possibile che sia richiesta anche una relazione che accompagni le spese rendicontate da parte di un auditor interno al partenariato.
6. Rispondere alle richieste di chiarimento dell'Autorità di gestione (CA) necessarie per approvare il Rapporto finale.

## ARSCI

Fase di Esecuzione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Rendicontazione del progetto all' Autorità di gestione (CA)	I	I	A	C	C	C	R	S	S	S

## 7.6 Passaggio di fase RfC (Pronto per la chiusura)

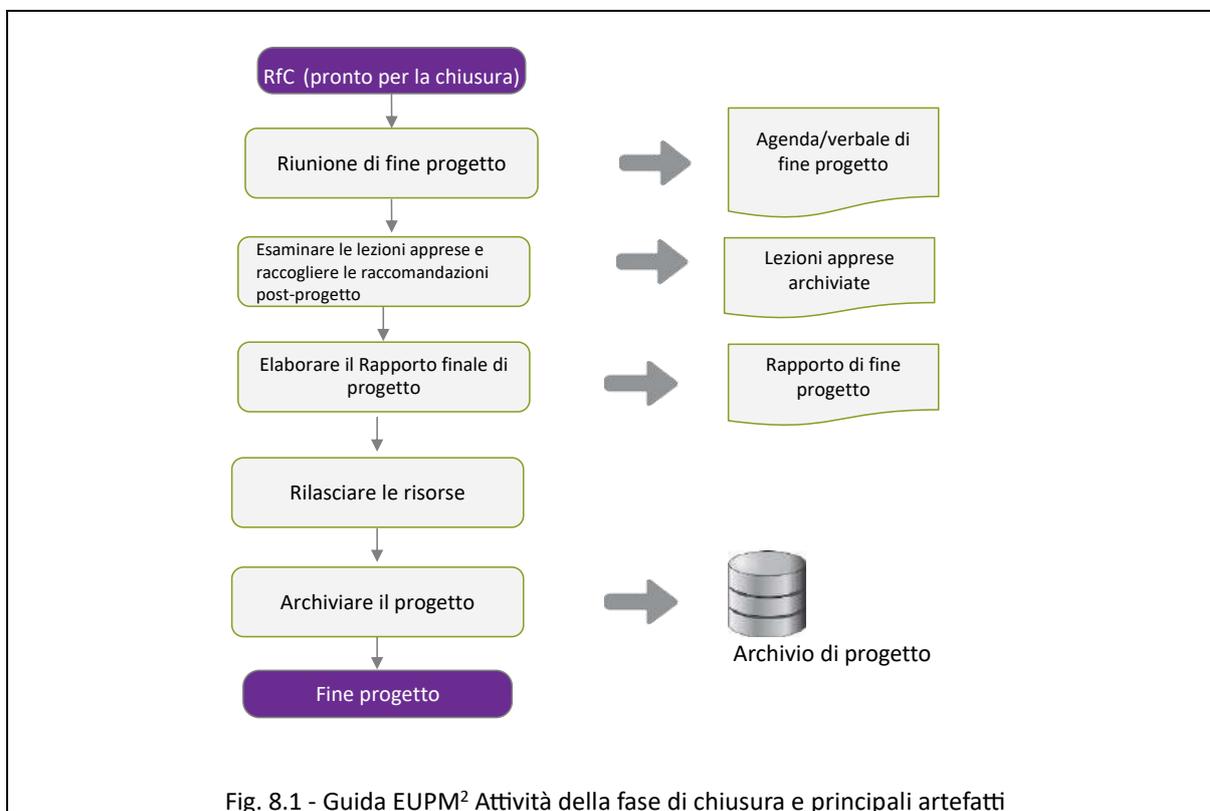
Questo è il terzo passaggio di fase. Prima che il progetto possa procedere alla fase successiva è necessario una revisione delle attività svolte. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) utilizza i risultati della fase di esecuzione e verifica che tutte le attività pianificate siano state svolte, che tutti i requisiti siano stati soddisfatti e che i prodotti del progetto siano stati realizzati. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) si assicura inoltre che il Comitato direttivo del progetto (PSC) accetti i prodotti del progetto. Una volta soddisfatte tutte le condizioni di cui sopra, il Comitato direttivo del progetto (PSC) può autorizzare il Responsabile di progetto UE (EUPM) a passare alla fase di chiusura.

La Guida EUPM<sup>2</sup> fornisce un modello di Checklist per il controllo del passaggio di fase che il Responsabile di Progetto UE (EUPM) può utilizzare per controllare se gli obiettivi della fase sono stati raggiunti.



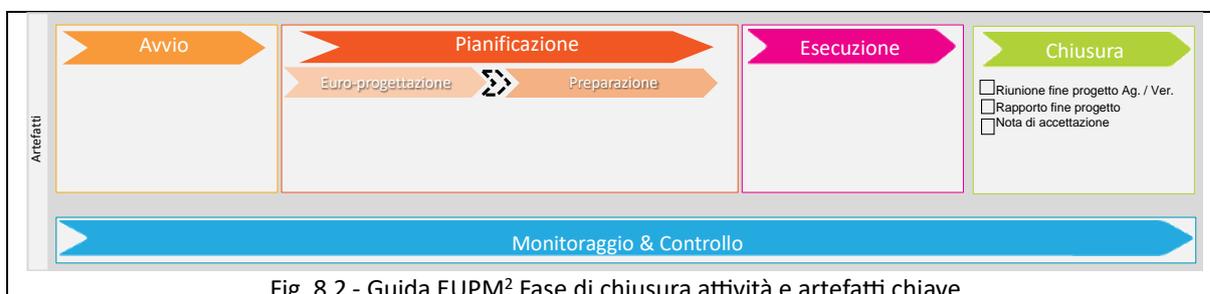
## 8 Fase di chiusura

La fase finale di un progetto EUPM<sup>2</sup> è la fase di chiusura. Lo scopo di questa fase è quello di raccogliere le lezioni apprese e le raccomandazioni, soddisfare i requisiti di rendicontazione finale previsti dall'Accordo di sovvenzione e procedere alla chiusura amministrativa del progetto. La fase di chiusura inizia con la riunione di fine progetto e termina con l'approvazione del rapporto finale da parte dell'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA), che segna la chiusura amministrativa del progetto. Durante la fase di chiusura, i prodotti vengono ufficialmente trasferiti ai Gruppi target del progetto (PTG).



### Artefatti chiave

Artefatto	Descrizione
Agenda e verbale della riunione di fine progetto	Modelli standardizzati per l'agenda e il verbale delle riunioni facilitano chiarezza ed efficienza nella gestione delle riunioni.
Rapporto finale del progetto	Rapporto finale relativa all'intero progetto secondo il modello fornito dall'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA).





## 8.1 Riunione di fine progetto

L'incontro di fine progetto avvia la fase di chiusura del progetto. La riunione ha lo scopo di impostare il lavoro per il Rapporto finale del progetto e di garantire che i partner discutano la loro esperienza in modo da poter acquisire ed archiviare le lezioni apprese e le migliori pratiche. Si valutano anche le prestazioni dei partner e si discutono idee e raccomandazioni per le attività post progetto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Organizza la riunione.
Responsabile del progetto UE - lato partner (PtEUPM)	La partecipazione è richiesta.
Responsabile finanziario (PST-FM)	La partecipazione è richiesta.
Responsabile della comunicazione (PST-CM)	La partecipazione è richiesta.
Team specialistico di progetto (PCT)	La partecipazione è richiesta.
Titolare della sovvenzione (GO)	La partecipazione è richiesta.
Altri soggetti interessati	Possono essere preziosi anche i contributi di altri ruoli di supporto o opzionali.

### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione e Accordo di partenariato.
- Matrice degli stakeholder.
- Guida alla gestione del progetto e Piano di progetto.
- Tutti i piani di progetto.
- Rapporti e registri di progetto.

### Passaggi

*Prima della riunione di revisione del progetto:*

1. Pianificare la riunione e stabilire l'ordine del giorno con i punti da discutere.
2. Inviare in anticipo l'ordine del giorno della riunione.
3. Affrontare le esigenze logistiche e preparare la documentazione per la riunione.
4. Assicurarsi che i partecipanti siano presenti ed informati.

*Durante la riunione di revisione del progetto:*

1. Il Titolare della sovvenzione (GO) di solito esprime l'apprezzamento dell'organizzazione all'intero progetto, al team e ai principali stakeholder.
2. Assicurarsi che qualcuno sia incaricato di redigere il verbale della riunione (MoM).
3. Presentare le informazioni sul progetto e i dati sulle prestazioni e sui risultati ottenuti.
4. Discutere l'esperienza complessiva del progetto.
5. Discutere i problemi e le sfide affrontate durante il progetto e come sono stati affrontati.
6. Discutere le lezioni apprese e le migliori pratiche che possono essere utili per i progetti futuri.

*Dopo la riunione di revisione del progetto:*

1. Raccogliere le lezioni apprese e le raccomandazioni post-progetto.
2. Produrre la relazione finale del progetto.
3. Comunicare i risultati della riunione agli stakeholder.

### ARSCI

Fase di chiusura	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Riunione di fine progetto	n.d.	A	C	S	C	C	R	S	C	C



## 8.2 Rapporto finale del progetto

Dopo l'incontro di fine progetto, la parte narrativa e finanziaria del progetto dell'intero progetto viene descritta nel Rapporto finale, che documenta le attività realizzate, i risultati prodotti, le spese sostenute e gli obiettivi e gli impatti raggiunti.

La struttura e il contenuto del Rapporto finale sono definiti dall'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) nell'Accordo di sovvenzione e sono generalmente coerenti con i rapporti intermedi. Il Rapporto finale del progetto deve essere utilizzato come base di conoscenza per i progetti futuri.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Responsabile dell'elaborazione e della presentazione della relazione finale del progetto.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'elaborazione e nella presentazione del Rapporto finale di progetto per la parte di attività assegnata.
Responsabile finanziario (PST-FM) / Responsabile finanziario - lato partner (PST-PtFM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'elaborazione della sezione finanziaria della relazione finale del progetto.
Comitato direttivo del progetto (PSC)	Responsabile della presentazione del Rapporto finale del progetto.

### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione.
- Accordo di partenariato.
- Matrice degli stakeholder.
- Guida alla gestione del progetto.
- Piano di progetto.
- Checklist di controllo.
- Risultati dell'attività di monitoraggio delle prestazioni del progetto.

### Linee guida

- Il Rapporto finale del progetto è l'output finale delle attività di monitoraggio e controllo ed include la descrizione di tutte le attività svolte nell'ambito del progetto.
- La struttura del Rapporto finale del progetto rispecchia generalmente quella del Rapporto intermedio.
- Sebbene sia elaborato dal Responsabile di progetto UE (EUPM), gli stakeholder interessati devono contribuire alla valutazione del progetto.
- Il Rapporto finale del progetto comprende anche la versione finale dei documenti prodotti e accettati dal Comitato direttivo del progetto (PSC) nella fase di esecuzione.
- Il Rapporto finale del progetto deve essere archiviato ed alimentare il database di conoscenze dell'organizzazione.

### Passaggi

1. Elaborare il Rapporto finale di progetto utilizzando il modello fornito dall' Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA), che è generalmente coerente con il progetto approvato.
2. Inviare il Rapporto finale di progetto entro i termini stabiliti.
3. Il Rapporto finale di progetto include la richiesta di pagamento a saldo della sovvenzione. L' Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) può richiedere una relazione che accompagni le spese del rapporto finale di progetto da parte di un auditor interno al partenariato.
4. Rispondere alle richieste di chiarimento dell'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) necessarie per approvare il Rapporto finale.

### ARSCI

Chiusura	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Rapporto finale del progetto	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S



### 8.3 Chiusura amministrativa

Il Responsabile di progetto UE (EUPM) assicura che tutti i prodotti del progetto siano stati accettati Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) e, con l'aiuto del Gruppo di supporto al progetto (PST), che tutta la documentazione e i registri e le spese del progetto siano archiviati. Il Team specialistico di progetto (PCT) viene ufficialmente sciolto e tutte le risorse vengono rilasciate.

Il progetto è ufficialmente chiuso quando tutte le attività della fase di chiusura sono state completate e l'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) ha approvato il Rapporto finale.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Supervisiona tutte le attività di chiusura e il rilascio delle risorse del progetto.
Responsabile del progetto UE - lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) in tutte le attività di chiusura relative alla parte di progetto a loro assegnata.
Responsabile finanziario (PST-FM) / Responsabile finanziario - lato partner (PST-PtFM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) in tutte le attività di chiusura relative alla parte finanziaria del progetto.
Ufficio di supporto al progetto (PSO)	Assiste nella revisione, nell'organizzazione e nell'archiviazione di tutti i progetti.

#### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione.
- Accordo di partenariato.
- Matrice degli stakeholder.
- Guida alla gestione del progetto.
- Piano di progetto.
- Checklist di controllo.
- Risultati dell'attività di monitoraggio delle prestazioni del progetto.

#### Passaggi

1. Assicurarsi che l'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) approvi il rapporto finale del progetto.
2. Garantire la revisione, l'organizzazione e l'archiviazione di tutta la documentazione e dei registri.
3. Rilasciare tutte le risorse.
4. Verificare che tutti gli obblighi contrattuali siano stati rispettati.

#### ARSCI

Fase di Chiusura	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Chiusura amministrativa	n.d.	A	I	I	I	I	R	I	I	S

#### Obblighi successivi alla chiusura

L' Accordo di sovvenzione prevede generalmente disposizioni e clausole per determinare gli obblighi anche dopo la fine del progetto. Tali obblighi ricadranno sul Titolare della sovvenzione (GO) in quanto responsabile ultimo, tenuto a rispondere dell'intero progetto. L'Accordo di partenariato dovrebbe quindi includere le responsabilità e le attività assegnate ai partner del progetto per questi obblighi, che possono includere:

- Manutenzione e aggiornamento dei sistemi di comunicazione del progetto (siti web o piattaforme).
- Manutenzione e supporto per la sostenibilità dei risultati del progetto.
- Conservazione della documentazione di progetto a fini di audit (a volte fino a 5 anni dopo la chiusura del progetto).

## 9 Monitoraggio e controllo

Le attività di monitoraggio e controllo si svolgono durante tutto il progetto, ma raggiungono il culmine durante la fase di esecuzione. Tutti i processi di gestione del progetto vengono eseguiti come parte del gruppo di processi di monitoraggio e controllo.

Le attività di monitoraggio e controllo si basano sui processi descritti nei Piani di gestione del progetto sviluppati durante la fase di pianificazione. L'esecuzione di questi processi è responsabilità del Responsabile di progetto UE (EUPM). I Piani di gestione del progetto forniscono le informazioni e gli strumenti necessari per gestire tutti i processi di gestione. Il monitoraggio ed il controllo si riferisce a:

### Gestione

- Eseguire tutti i processi di gestione definiti nei piani di gestione del progetto e gestire le attività di approvvigionamento e di accettazione dei prodotti secondo i piani specifici del progetto.

### Monitoraggio

- Monitorare le attività del progetto e le sue prestazioni complessive.
- Tracciare le prestazioni del progetto rispetto alla baseline per facilitare il reporting e il controllo.

### Controllo

- Ideare, pianificare, proporre e attuare azioni correttive per affrontare i rischi o i punti di attenzione di performance esistenti o potenziali, aggiornando i relativi piani e i registri.

### Artefatti chiave

Gli artefatti di monitoraggio e controllo comprendono il Piano di progetto e una serie di registri e checklist di controllo del progetto.

I registri di progetto vengono aggiornati regolarmente quando si rendono disponibili nuove informazioni (ad esempio, possono sorgere nuovi punti di attenzione e va quindi aggiornato il relativo registro). Diversi registri possono aiutare il Responsabile di progetto UE (EUPM) a migliorare il controllo del progetto. La Guida EUPM<sup>2</sup> fornisce i seguenti registri:

- Registro dei rischi.
- Registro dei punti di attenzione.
- Registro delle modifiche.

Le liste di controllo del progetto vengono utilizzate in momenti specifici per facilitare la revisione e garantire l'approvazione formale. Diverse liste di controllo possono aiutare il Responsabile di progetto UE (EUPM) a controllare meglio il progetto. La Guida EUPM<sup>2</sup> fornisce le seguenti checklist di controllo:

- Checklist di controllo per il passaggio di fase.
- Checklist di controllo per la revisione di qualità.
- Checklist di controllo per l'accettazione dei prodotti.
- Checklist di controllo degli stakeholder.



Fig. 9.1.- Monitoraggio e controllo: attività e artefatti chiave



## 9.1 Monitoraggio delle prestazioni del progetto

L'obiettivo del monitoraggio delle prestazioni del progetto consiste nel raccogliere le informazioni circa il suo stato di avanzamento e la sua complessiva performance. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) monitora le variabili relative all'ambito, ai tempi, ai costi e alla qualità; verifica lo stato dei rischi, dei punti di attenzione (es. deviazioni riscontrate o criticità sull'esecuzione), delle richieste di modifica e fornisce le previsioni a tendere dello stato del progetto, al fine di inserirle nei relativi rapporti di avanzamento.

Queste informazioni vengono poi distribuite agli stakeholder.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Svolge tutte le attività di monitoraggio del progetto.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nello svolgimento di tutte le attività di monitoraggio del progetto relative alla parte di progetto assegnata.
Team specialistico di progetto (PCT)	Contribuisce alle informazioni sull'avanzamento del progetto.

### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione e Accordo di partenariato.
- Guida alla gestione del progetto.
- Piano di progetto.
- Matrice degli stakeholder di progetto.
- Registri di progetto (registro dei rischi, registro dei punti di attenzione, registro delle modifiche al progetto).
- Checklist di controllo per la revisione della qualità.
- Verbali di riunione (MoMs).

### Passaggi

1. Utilizzare il Piano di progetto come riferimento per il monitoraggio delle prestazioni del progetto.
2. Scambiare regolarmente le informazioni sullo stato del progetto e sulle fasi successive con il Team specialistico di progetto (PCT) in occasione di incontri formali ed informali.
3. Raccogliere informazioni e monitorare i progressi di:
  - Attività, ovvero lo stato delle attività critiche e non e verifica del percorso critico.
  - Principali prodotti, vale a dire prodotti completati e verificati e milestone raggiunte come previsto.
  - Utilizzo delle risorse, ovvero risorse utilizzate e costi sostenuti come pianificato.
  - Registri, ovvero lo stato e l'evoluzione di rischi e punti di attenzione, modifiche e decisioni.
  - Persone: morale del team, coinvolgimento degli stakeholder, dinamiche complessive del progetto e produttività.

### ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Monitoraggio delle prestazioni del progetto	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	C

### Output

- Piano di progetto (verificato).
- Registri di progetto (aggiornati).



## 9.2 Controllare i tempi

Il controllo della programmazione assicura che le attività del progetto siano svolte come previsto e che le scadenze del progetto siano rispettate. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) monitora regolarmente il calendario e tiene traccia degli scostamenti eventuali tra i tempi/scadenze delle attività pianificate, effettive e previste.

Le modifiche di progetto (come, ad esempio, l'inserimento di nuove attività, la modifica all'impegno richiesto sulle attività o, ancora, lo slittamento delle date inizio/fine delle attività previste), che hanno un impatto sul cronogramma di progetto, vengono incorporate nel Piano di progetto.

Ove il cronogramma di progetto sia considerato a rischio, o si prevedono ritardi considerevoli (oltre le soglie predefinite), il Responsabile di progetto UE (EUPM) dovrà informare il Comitato direttivo di progetto (PSC), al fine di identificare azioni correttive e condivise da attuare. Se si superano le soglie definite nella Accordo di sovvenzione, è necessaria l'autorizzazione preventiva dell'Autorità di gestione del programma (CA).

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Monitora e controlla il programma di lavoro
Responsabile del progetto UE - lato partner (PtEUPM)	Supporta il Project Manager dell'UE (EUPM) monitorando e controllando il programma di lavoro relativo alla parte di attività del progetto a loro assegnata.
Team specialistico di progetto (PCT)	Lavora per rispettare il programma di base e gli standard di qualità. Relaziona sullo stato di avanzamento del lavoro, periodicamente o su richiesta.

### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione e Accordo di partenariato.
- Guida alla gestione del progetto.
- Piano di progetto.
- Registro delle modifiche (e altri registri di progetto).
- Verbali di riunione (MoMs) e rapporti di progetto dei precedenti periodi di rendicontazione.

### Passaggi

1. Tracciare l'evoluzione delle attività del progetto come definiti nella Guida alla gestione del progetto.
2. Aggiornare la pianificazione del progetto per riflettere lo stato effettivo delle attività.
3. Rivedere regolarmente il piano di progetto per identificare le potenziali fonti di ritardo.
4. Tenere traccia delle modifiche, dei punti di attenzione e dei rischi del progetto e monitorarne l'impatto sulla tabella di marcia.
5. Definire, concordare e attuare azioni correttive se lo stato di avanzamento del programma presenta deviazioni significative (o critiche) rispetto al programma previsto.
6. Informare tutti gli stakeholder del progetto sulle modifiche al programma e alle attività del progetto.

### ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Controllare i tempi	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	C

### Output

- Piano di progetto (verificato).
- Registri di progetto (aggiornati).



### 9.3 Controllare i costi

Il controllo dei costi consiste nel gestire i costi di progetto affinché siano in linea con il budget e rientrino nei relativi vincoli finanziari stabiliti.

Il Responsabile di progetto UE (EUPM) monitora il budget e verifica l'esistenza di eventuali scostamenti tra costi pianificati, le spese sostenute e quelle attese.

Ove il budget di progetto venga considerato a rischio, il Comitato direttivo di progetto (PSC) deve essere immediatamente informato e, anche in questo caso, dovranno essere definite e intraprese in modo condiviso azioni correttive. Ove si prevedessero significativi sforamenti di spesa rispetto al budget pianificato, questi extra costi dovranno essere giustificati, rendicontati e approvati dal Titolare della sovvenzione (GO) o dall'Autorità di gestione del programma (CA). Quest'ultima nel caso in cui vengano superate le soglie definite nell'Accordo di sovvenzione.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Monitora e controlla il bilancio.
Responsabile finanziario (PST-FM)	Relazioni sullo stato dei costi, periodicamente o su richiesta.
Responsabile del progetto UE - lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nel monitoraggio e nel controllo dei costi relativi alla parte di attività del progetto a loro assegnata.
Titolare della sovvenzione (GO)	Possiede e approva i costi preventivati.

#### Input

- Formulario di progetto e budget approvato.
- Accordo di sovvenzione e Accordo di partenariato.
- Guida alla gestione del progetto.
- Piano di progetto.
- Piano degli approvvigionamenti (se applicabile).
- Registro delle modifiche (e altri registri di progetto pertinenti).
- Verbali di riunione (MoMs) e relazioni di progetto dei precedenti periodi di rendicontazione.

#### Passaggi

1. Monitorare l'impegno e l'utilizzo complessivo del budget, come definito nel piano di progetto.
2. Controllare regolarmente il budget con il Titolare della sovvenzione (GO).
3. Valutare e comunicare eventuali differenze tra i costi preventivati e quelli effettivi, garantendo l'approvazione da parte del Titolare della sovvenzione (GO) in caso di scostamenti significativi o dell'Autorità di gestione del programma (CA), nel caso in cui vengano superate le soglie definite nell'Accordo di sovvenzione.
4. Ideare e pianificare l'implementazione di azioni correttive per riportare il budget in linea con le previsioni.
5. Se fosse necessario modificare significativamente il budget di progetto, bisogna giustificare e documentare tale circostanza (ad esempio, nei Rapporti di progetto o attraverso le richieste di modifica dell'Accordo di sovvenzione). È necessaria l'**approvazione formale** dell'Autorità di gestione del programma (CA), prima che il budget possa essere modificato significativamente.
6. Se si verifica una modifica significativo sui tempi, rischi o sulla qualità del progetto, questa deve essere esaminata e approvata dal Titolare della sovvenzione (GO) e comunicato a tutti gli stakeholder del progetto interessati.

#### ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Controllo dei costi	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

#### Output

- Piano di progetto (aggiornato).
- Registri di progetto (aggiornati).



## 9.4 Gestire gli stakeholder

La gestione degli stakeholder di progetto è una delle attività critiche per il successo del progetto: tale attività parte con la fase di Avvio del progetto, quando devono essere identificate le aspettative e i requisiti del progetto, e termina con la fase di Chiusura, quando verrà documentata la soddisfazione degli stakeholder e registrata la loro complessiva esperienza maturata nel progetto.

La responsabilità di questa attività spetta al Responsabile del progetto UE (EUPM); tuttavia dovrebbero essere coinvolti tutti i membri del Comitato direttivo di progetto (PSC), in particolare: il Coordinatore tematico (DM), che dovrebbe aiutare a gestire gli stakeholder dal lato del Richiedente la sovvenzione (ad esempio, i Gruppi target del progetto), nonché i Rappresentanti del Consorzio (CR) per gli stakeholder locali relativi alla loro parte di attività del progetto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Gestisce gli stakeholder del progetto.
Responsabile del progetto UE - lato partner (PtEUPM)	Supportare il Responsabile di progetto UE (EUPM) nella gestione degli stakeholder.
Coordinatore tematico (DM)	Assiste il responsabile del progetto UE (EUPM) in questa attività.
Rappresentanti del Consorzio (CRs)	Assistono il responsabile del progetto UE (EUPM) in questa attività.
Responsabile della comunicazione (PST-CM)	Supporta il responsabile del progetto UE (EUPM) nelle attività di comunicazione e coinvolgimento con gli stakeholder esterni.

### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione e Accordo di partenariato.
- Guida alla gestione del progetto.
- Matrice degli stakeholder di progetto.
- Piano di comunicazione e disseminazione.

### Passaggi

1. Analizzare le aspettative, gli atteggiamenti, il livello di interesse e l'influenza dei principali stakeholder del progetto. Fare particolare attenzione agli stakeholder meno entusiasti o contrari al progetto.
2. Elaborare strategie di comunicazione e gestione che incoraggino gli stakeholder a partecipare e contribuire al progetto.
3. Monitorare continuamente le reazioni degli stakeholder o i cambiamenti negli atteggiamenti e gestirli di conseguenza. Un'unica analisi degli stakeholder all'inizio del progetto non è sufficiente, soprattutto per progetti di lunga durata e / o complessi. Utilizzare la Checklist degli stakeholder per identificare azioni specifiche da intraprendere nelle varie fasi del progetto.
4. Assicurare che tutte le attività di gestione degli stakeholder pianificate siano limitate nel tempo e focalizzate. Tenere presente che il contributo / coinvolgimento degli stakeholder può essere diverso in ogni fase del progetto.
5. Allineare il Piano di gestione delle comunicazioni con le esigenze di gestione degli stakeholder, in particolare relativamente all'accettazione del progetto, alla transizione e all'implementazione del cambiamento.

### ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (CM)
Gestire gli stakeholder	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

### Output

- Matrice degli stakeholder (aggiornata).
- Registri dei punti di attenzione e delle decisioni (aggiornati).
- Checklist degli stakeholder.



## 9.5 Gestire i requisiti

La gestione dei requisiti è il processo di raccolta, formalizzazione e validazione dei requisiti, della loro implementazione e delle loro modifiche. Si tratta di un processo che procede per tutto il ciclo di vita del progetto e che si interfaccia con altri processi di gestione, come la qualità e la gestione delle modifiche.

Il processo di gestione dei requisiti può essere personalizzato e adattato alle specifiche esigenze del progetto. Può essere documentato o nel Piano di gestione dei requisiti o nella Guida alla gestione del progetto. Possono anche essere utilizzati ulteriori documenti per la gestione dei requisiti, utili a dettagliarli, categorizzarli e a prioritizzarli. Tali documenti possono essere a sé stanti o allegati al Formulario di progetto e/o al Piano di progetto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Si occupa del processo di gestione dei requisiti.
Coordinatore tematico (DM)	Fornisce le informazioni necessarie alla stesura dei requisiti e li approva.
Gruppi target del progetto (PTG)	Partecipano alla raccolta e alla convalida dei requisiti.

### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione e Accordo di partenariato.
- Piano di gestione dei requisiti
- Matrice degli stakeholder di progetto

### Linee guida

- Un requisito è una capacità che un prodotto deve avere per soddisfare le esigenze di uno stakeholder.
- I requisiti di alto livello sono solitamente specificati nel Formulario di progetto e possono essere dettagliati in documenti separati.
- L'aggiunta di ulteriori dettagli ai requisiti produce requisiti di livello inferiore. Questi possono essere descritti in vari formati (ad esempio, testo, casi d'uso o manuali, modelli o grafici, ecc.)
- I requisiti concordati e approvati da tutti gli stakeholder costituiscono l'ambito di riferimento del progetto.
- Qualsiasi modifica ai requisiti di base deve essere apportata mediante il processo di gestione delle modifiche descritto nel Piano di gestione delle modifiche.
- Per ogni requisito identificato, un test corrispondente deve convalidare la sua accettazione. Il test deve essere documentato nel documento appropriato (piano di accettazione dei prodotti, checklist di accettazione dei prodotti o checklist di revisione della qualità).
- I requisiti devono descrivere l'esigenza, non la soluzione. Devono essere utilizzati termini non ambigui ed essere evitati riferimenti alla tecnologia o alla soluzione.
- Anche se i requisiti sono stati raccolti prima dell'inizio del progetto, è comunque responsabilità del Responsabile di progetto UE (EUPM) garantire che siano gestiti in modo appropriato.

### Passaggi

1. **Specificare i requisiti.** Raccogliere i requisiti del progetto con gli stakeholder e documentarli chiaramente nei relativi artefatti.
2. **Valutare i requisiti.** Il team di progetto valuta la fattibilità, la coerenza e la completezza dei requisiti e stima l'impegno necessario per implementarli. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) bilancia l'elenco dei requisiti con i vincoli del progetto (budget, tempo, ecc.) e li propone agli stakeholder.
3. **Approvare i requisiti.** Il Responsabile di progetto UE (EUPM) e i principali stakeholder, come il Coordinatore tematico (DC), negoziano e concordano i requisiti del progetto.
4. **Monitorare l'implementazione dei requisiti.** Il Responsabile di progetto UE (EUPM) monitora costantemente l'implementazione dei requisiti da parte del Team specialistico di progetto (PCT), aggiunge nuovi requisiti e modifica quelli esistenti quando necessario.
5. **Convalidare i requisiti implementati.** Una volta implementati, i Gruppi target del progetto (PTG) valutano se i prodotti soddisfano le esigenze iniziali. L'accettazione formale dei prodotti del progetto deve essere conforme al processo di accettazione dei prodotti.



## ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (CM)
Gestire i requisiti	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.d.

## Output

- Documento sui requisiti.
- Registro delle modifiche (aggiornato).
- Piano di progetto (aggiornato).



## 9.6 Gestire le modifiche al progetto

La gestione delle modifiche di progetto definisce le attività relative alla loro identificazione, documentazione, valutazione, pianificazione e controllo, nonché alla loro comunicazione a tutti gli stakeholder interessati. Le modifiche possono essere richieste (o identificate) durante tutto il ciclo di vita del progetto da qualsiasi stakeholder.

Il processo di gestione delle modifiche di progetto può essere adattato alle esigenze del progetto e documentato in un Piano di gestione delle modifiche di progetto o nella Guida alla gestione del progetto. Il registro delle modifiche documenta, monitora e controlla tutte le modifiche del progetto. In questo modo è più facile tenere traccia delle modifiche e comunicarle al Titolare della sovvenzione (GO), al Comitato direttivo del progetto (PSC) e all'Autorità di gestione del programma (CA) per l'approvazione.

Il processo di approvazione delle modifiche al progetto dipende dal loro impatto e dalla loro dimensione. In genere, le **modifiche significative** al progetto devono essere approvate dall'Autorità di gestione del programma (CA) attraverso un emendamento formale all'Accordo di sovvenzione. Al contrario, le **modifiche minori al progetto** possono essere approvate a livello di Comitato direttivo di progetto (CPS). In questo caso, l'Autorità di gestione del programma (CA) viene solo informata.

Partecipanti chiave	Descrizione
Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA)	Approva o respinge le modifiche al progetto più rilevanti.
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Raccoglie, valuta, monitora e controlla le modifiche al progetto.
Responsabile del progetto UE - lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nella raccolta, valutazione, monitoraggio e controllo delle modifiche del progetto.
Titolare della sovvenzione (GO) e/o Comitato direttivo del progetto (PSC)	Approva o respinge le modifiche minori al progetto.
Team specialistico di progetto (PCT)	Partecipa all'analisi delle modifiche richieste al progetto (stimando l'impegno necessario per implementarle).
Stakeholder	Informati sulle modifiche approvate al progetto. Possono introdurre nuove modifiche al progetto.

### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione e Accordo di partenariato.
- Piano di gestione delle modifiche al progetto.
- Piano di progetto.
- Piano di comunicazione e disseminazione.
- Registri (ad esempio, il registro dei punti di attenzione per la gestione delle modifiche relative alla risoluzione dei punti di attenzioni individuati).

### Passaggi

1. **Identificare la modifica.** Lo scopo di questo passaggio è documentare le richieste di modifica. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) assicura che la richiesta di modifica sia opportunamente documentata (tramite il modulo di richiesta di modifica ed il Registro delle modifiche).
2. **Valutare la modifica** e raccomandare un'azione. Lo scopo di questa fase è di:
  - a. Valutare se la richiesta è effettivamente una modifica al progetto.
  - b. Considerare l'impatto della mancata attuazione della modifica proposta.
  - c. Stimare l'entità della modifica identificata in base al suo effetto sugli obiettivi del progetto, sulla tempistica, sui costi e sull'impegno.
  - d. Determinare se si tratta di una modifica grande o piccola ai sensi dell'Accordo di sovvenzione.
  - e. Dare priorità all'implementazione della richiesta di modifica rispetto ad altre richieste.
3. **Approvare la modifica.** Questa fase ha lo scopo di approvare o meno la modifica in base alla procedura di escalation del progetto (vale a dire che la modifica deve essere esaminata dai decisori appropriati come definito dal modello di governance del progetto). In particolare:
  - a. Per le **modifiche più importanti (grandi)**, è richiesta l'approvazione dell'Autorità di gestione del programma (CA).
  - b. Per le **modifiche minori (piccole)**, la modifica viene approvata dal Titolare della sovvenzione (GO).



Esistono quattro possibili esiti: approvare, rifiutare, rinviare o aggregare la richiesta di modifica. I dettagli della decisione sono documentati nel Registro delle modifiche e comunicati al Titolare della sovvenzione (GO).

4. **Attuare la modifica.** Per le modifiche approvate od unite ad altre, il Responsabile di progetto UE (EUPM) deve incorporare tutte le azioni correlate nel Piano progetto e aggiornare la documentazione ed i relativi registri relativi (ad esempio, i registri dei rischi, dei punti di attenzione, delle modifiche, delle decisioni e altri piani).
5. **Controllare le modifiche.** Lo scopo di questo passaggio è monitorare e controllare le modifiche al progetto in modo che possano essere facilmente comunicate ai vari livelli del progetto per l'approvazione o l'aggiornamento dello stato. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) raccoglie informazioni su tutte le modifiche e sulle azioni correlate e controlla lo stato di ogni attività di gestione delle modifiche.

Tutti gli stakeholder interessati dalle modifiche al progetto devono essere informati e il registro delle modifiche deve essere aggiornato.

#### ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Gestire le modifiche al progetto ( <b>grandi</b> )	A	I	S	C	I	I	R	S	C	S
Gestire le modifiche al progetto ( <b>piccole</b> )	I	I	A	C	I	I	R	S	C	S

#### Output

- Modulo di richiesta di modifica.
- Registro delle modifiche (aggiornato).
- Piano di progetto (aggiornato).



## 9.7 Gestire i rischi

La gestione del rischio è un processo sistematico e continuo atto a identificare, valutare e gestire i rischi (minacce ed opportunità) in linea con il livello di propensione al rischio dall'organizzazione. La gestione del rischio migliora la fiducia del team di progetto gestendo in modo proattivo qualsiasi evento potenziale che potrebbe avere un impatto positivo o negativo sugli obiettivi del progetto.

Il processo di gestione dei rischi deve essere personalizzato ed adattato alle specifiche esigenze del progetto. Può essere documentato sia nel Piano di gestione dei rischi sia nella Guida alla gestione del progetto. Per documentare e comunicare i rischi, le relative azioni di risposta e le responsabilità si utilizza il registro dei rischi.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Monitora e controlla i rischi.
Responsabile del progetto UE - lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nel monitoraggio e nel controllo dei rischi.
Comitato direttivo del progetto (PSC)	Monitora rischi con alta probabilità ed impatto.
Team specialistico di progetto (PCT)	Partecipa all'identificazione e alla risposta ai rischi.
Gruppo di supporto al progetto (PST)	Contribuisce all'identificazione dei rischi.
Stakeholder	Supportano l'identificazione dei rischi.

### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione e Accordo di partenariato.
- Piano di gestione del rischio.
- Registro dei rischi.

### Passaggi

1. **Identificare i rischi:** lo scopo di questa attività è identificare e documentare i rischi che possono avere un impatto sugli obiettivi del progetto. Si noti che possono sorgere nuovi rischi in qualsiasi momento durante il progetto e, non appena accade, dovranno essere aggiunti al Registro dei rischi per ulteriori analisi / azioni.
2. **Effettuare una valutazione del rischio:** lo scopo di questa attività è valutare la probabilità di ciascun rischio ed il livello del suo impatto sugli obiettivi del progetto. Questa valutazione è necessaria prima di poter pianificare qualsiasi risposta al rischio. I rischi di livello medio-alto sono trattati con un livello di priorità più elevato.
3. **Sviluppare una strategia di risposta al rischio:** lo scopo di questa attività è scegliere la migliore strategia possibile per far fronte a un rischio identificato e pianificare le azioni necessarie per attuare questa strategia.
4. **Controllare le attività di risposta al rischio:** lo scopo di questa attività è monitorare e controllare l'implementazione delle risposte al rischio e rivedere / aggiornare il Registro dei rischi sulla base di una periodica rivalutazione delle azioni di risposta.
5. **Registrare:** aggiornare il Piano di progetto con nuove attività di risposta ai rischi ogni qualvolta sia necessario.
6. **Rendicontare:** informare regolarmente il Comitato direttivo del progetto (PSC) in merito alle attività legate alla gestione del rischio.

### ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Gestire i rischi	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

### Output

- Registro dei rischi (aggiornato).



## 9.8 Gestire i punti di attenzione e le decisioni

Il Responsabile di progetto UE (EUPM) gestisce i punti di attenzione, le criticità e le relative decisioni da intraprendere. I punti di attenzione sono identificati, valutati e assegnati per la loro risoluzione agli stakeholder di riferimento, così come definito nel processo di gestione dei punti di attenzione, che può essere documentato nel Piano di gestione dei punti di attenzione o, alternativamente, nella Guida alla gestione del progetto

A seconda della loro importanza, le decisioni possono essere attuate dal Responsabile di progetto UE (EUPM) o sottoposte al Comitato direttivo del progetto (PSC). Si noti che i punti di attenzione e le decisioni sono spesso collegate alla risoluzione di altri elementi del registro (ad esempio, rischi e modifiche).

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Monitora i problemi e decide come gestirli.
Responsabile del progetto UE - lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nel monitoraggio e nel controllo dei rischi.
Team specialistico di progetto (PCT)	Esamina il piano d'azione proposto e prende provvedimenti per risolvere le questioni in sospeso.
Stakeholder	Informarti su questioni importanti e prendono decisioni critiche e importanti.

### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione e Accordo di partenariato.
- Piano di gestione dei punti di attenzione.
- Registri di progetto.
- Verbali delle riunioni (MoMs).

### Passaggi (per gestire i punti di attenzione):

1. Garantire che le attività di gestione dei punti di attenzione siano svolte secondo il relativo processo.
2. Identificare i punti di attenzione e inserirli nel relativo al registro.
3. Inoltare le questioni di maggiore impatto al Comitato direttivo di progetto (PSC) o seguire la procedura e le soglie di escalation definite.
4. Se la dimensione o il numero dei punti di attenzione è significativo, aggiornare il Piano di progetto con le principali attività di gestione dei punti di attenzione.
5. Monitorare e controllare la risoluzione dei punti di attenzione.
6. Aggiornare regolarmente il Registro dei punti di attenzione con i nuovi punti di attenzione non appena si presentano. Chiudere i punti di attenzione risolti.
7. Rendicontare regolarmente lo stato dei punti di attenzione agli stakeholder del progetto

### Passaggi (per gestire le decisioni):

1. Documentare le decisioni prese durante il progetto (in particolare durante la fase di Esecuzione).
2. Collegare le decisioni alla risoluzione di altri elementi del registro (ad esempio: rischi, punti di attenzione e modifiche).
3. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) riferisce regolarmente sullo stato delle decisioni agli stakeholder del progetto.

### ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Gestire punti di attenzione e decisioni	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.d.

### Output

- Registro dei punti di attenzione (aggiornato).
- Registro delle decisioni (aggiornato).



## 9.9 Gestire la qualità

La gestione della qualità del progetto punta a garantire che il progetto raggiunga i risultati attesi nella modalità maggiormente efficiente e che i prodotti realizzati vengano accettati dagli stakeholder di riferimento. Tale gestione coinvolge la supervisione di tutte le attività necessarie a mantenere il livello di qualità attesa; pertanto, include la pianificazione della qualità, l'assicurazione di qualità, il controllo qualità dei prodotti e il miglioramento della qualità di processo e di prodotto lungo tutto il ciclo di vita di progetto, fino alla fase di Chiusura e all'accettazione finale del progetto.

La gestione della qualità si applica a qualsivoglia elemento di progetto (documenti, prodotti, e componenti, ecc.). Il Responsabile del progetto UE (EUPM) deve assicurare che gli obiettivi, l'approccio, le specifiche, le metriche, le attività e le responsabilità del processo di gestione della qualità siano stati chiaramente definiti e documentati nel Piano di gestione della qualità.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Assicura che tutti i controlli di qualità siano eseguiti come previsto.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nel garantire che tutti i controlli di qualità siano eseguiti come previsto per la propria parte di attività assegnata.
Team specialistico di progetto (PCT)	Collabora al controllo qualità.
Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA)	Esamina la qualità del progetto.

### Input

- Guida alla gestione del progetto.
- Piano di progetto.
- Piano di gestione della qualità.
- Piano di accettazione dei prodotti.

### Passaggi

1. Definire e raggiungere un accordo sulle caratteristiche di qualità del progetto che tengano conto delle esigenze dello stesso, inclusi i vincoli ed il costo del monitoraggio e controllo della qualità, a seguito di un'analisi costi / benefici.
2. Pianificare ed eseguire l'attività di assicurazione e controllo della qualità.
3. Verificare che la procedura di gestione della configurazione sia seguita.
4. Coinvolgere attivamente l'intero team di progetto e gli stakeholder.
5. Identificare eventuali non conformità, analizzarne la causa principale e attuare azioni correttive.
6. Individuare opportunità per migliorare la qualità del processo e dei prodotti.
7. Assicurare che i prodotti vengano accettati dagli stakeholder, così come previsto dai criteri di accettazione e dal processo di accettazione dei prodotti.

### ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Gestire la qualità	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.d.

### Output

- Checklist di verifica qualità.
- Checklist di fine fase.
- Rapporti di audit.



## 9.10 Gestire l'accettazione dei prodotti

Un progetto può produrre uno o più prodotti. Ciascuno di questi prodotti deve essere formalmente accettato. La gestione dell'accettazione dei prodotti assicura che questi soddisfino gli obiettivi e i criteri predefiniti delineati nel Piano di accettazione dei prodotti, in modo che possano essere accettati formalmente.

Si noti che:

- L'**accettazione provvisoria** avviene nella fase di esecuzione da parte del Comitato direttivo del progetto (PSC) e segna la fine della fase di esecuzione.
- L'**accettazione finale** avviene nella Fase di Chiusura da parte dell'Autorità di gestione del programma (CA) sulla base della valutazione del Rapporto Finale.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Si occupa della gestione dell'accettazione dei prodotti.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nella gestione dell'accettazione dei prodotti per la propria parte di attività assegnata.
Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA)	Assiste il Responsabile di progetto UE (EUPM) ed esegue la maggior parte dei controlli di qualità.
Comitato direttivo del progetto (PSC)	Fornisce la strategia generale di accettazione del progetto.
Titolare della sovvenzione (GO)	Fornisce l'accettazione dei prodotti del progetto nella fase di esecuzione.
Autorità di gestione del programma (CA)	Fornisce l'accettazione finale dei prodotti del progetto nella fase di chiusura.

### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione e Accordo di partenariato.
- Piano di accettazione dei prodotti.
- Piano di progetto.
- Piano di gestione della qualità.
- Piano degli approvvigionamenti (se applicabile).

### Passaggi

1. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) assicura che vengano applicate le procedure e le linee guida di accettazione e che vengano fornite le necessarie attrezzature (spazi, infrastruttura, strumenti, ecc.), i materiali e le informazioni, affinché avvenga il processo di accettazione.
2. Il Comitato direttivo del progetto (PSC) approva la strategia di accettazione dei prodotti così come documentata e la relativa tempistica.
3. I prodotti del progetto sono accettati se le attività di accettazione (come descritto nel Piano di accettazione dei prodotti) vengono eseguite entro un intervallo di tolleranza predefinito. Si noti che i prodotti del progetto possono essere accettati con riserva, anche con una serie di difetti o problemi noti, se questi sono documentati e se esiste un piano per risolverli.
4. Il Comitato direttivo del progetto (PSC) accetta formalmente i prodotti del progetto nella fase di esecuzione.
5. L'Autorità di gestione del programma (CA) è responsabile della valutazione finale dei prodotti del progetto nella fase di chiusura.

### ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Gestire l'accettazione dei prodotti	n.d.	A	I	C	C	I	R	S	C	n.d.

### Output

- Checklist di accettazione dei prodotti.
- Registro delle decisioni.



## 9.11 Gestire gli approvvigionamenti

Il Responsabile di progetto UE (EUPM) ed i Responsabili del progetto UE - lato partner (PtEUPM) gestiscono la consegna di tutti i prodotti e servizi che sono affidati all'esterno per svolgere le attività del progetto, operando di concerto con il rispettivo team degli acquisti e il Responsabile lato fornitore esterno (CPM). Ciò al fine di assicurare che il fornitore esterno realizzi efficacemente il lavoro appaltato, nel rispetto dei tempi, costi e qualità, così come definiti nel contratto e nel Piano degli approvvigionamenti.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Gestisce i fornitori.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Gestisce i fornitori per la loro parte di attività assegnate.
Responsabile lato fornitore esterno (CPM)	Fornisce i servizi richiesti rispettando i livelli di qualità concordati.
Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA)	Esegue la maggior parte dei controlli di qualità.

### Input

- Formulario di progetto.
- Piano degli approvvigionamenti.
- Piano di progetto.

### Passaggi

1. I Rappresentanti del Consorzio (CR) assicurano che i fornitori siano scelti in base ai processi e agli standard dell'organizzazione, alle regole del Programma di finanziamento UE e ai criteri del progetto.
2. Il Comitato direttivo del progetto (PSC) assicura che tutti i fornitori definiscano chiaramente le aspettative di entrambe le parti.
3. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) garantisce l'applicazione dei metodi di lavoro definiti nel Piano degli approvvigionamenti del progetto.
4. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) o il Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM) controlla i costi e le scadenze della fornitura.
5. Il Responsabile lato fornitore esterno (CPM) riferisce i progressi al Responsabile di progetto UE (EUPM) / Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM) e, se necessario, al Comitato direttivo del progetto (PSC).
6. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) / Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM) gestisce le modifiche al lavoro esternalizzato.
7. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) / Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM) ed il Comitato direttivo del progetto (PSC) accettano i prodotti intermedi e finali sulla base di criteri concordati e del Piano degli approvvigionamenti.
8. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) / Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM) assicura che l'approvazione formale richiesta giunga in tempo e in conformità con gli standard organizzativi.

### ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Gestire gli approvvigionamenti	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

### Output

- Relazione/i sullo stato di avanzamento.
- Contratto/i firmato/i.
- Ordine/i di acquisto firmato/i.
- Timesheet firmato/i.



Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco.



## Appendice A: Contributi e ringraziamenti

La Guida EUPM<sup>2</sup> è stata elaborata nell'ambito del progetto Erasmus+: *“A new academic path for EU Project Managers: narrowing the gaps to enable better project design and management in Europe” (EUPM<sup>2</sup>)*

1. La curatela della Guida EUPM<sup>2</sup> è di:
  - AMICI Marco, CEIS Università di Roma Tor Vergata (Italia)
  - MOYA COLORADO Agustin, Università Politecnica di Madrid (Spagna)
  
2. Le seguenti persone, a nome dei partner del progetto, hanno contribuito all'elaborazione della Guida EUPM<sup>2</sup>:
  - PORCEDDA Federico, CEIS Università di Roma Tor Vergata (Italia)
  - YAGUE Jose Luis, Università Politecnica di Madrid (Spagna)
  - RADUJKOVIC Mladen, Alma Mater Europaea ECM (Slovenia)
  - WAGNER Reinhard, Alma Mater Europaea ECM (Slovenia)
  - SOLOHUB Olena, Università di Tartu (Estonia)
  - LAIUS Hanna, Università di Tartu (Estonia)
  - KLENBERGER Ingrid, Università di Scienze Applicate FH JOANNEUM (Austria)
  - DOUKAS Dimitrios, Università di Scienze Applicate FH JOANNEUM (Austria)
  - LINDITSCH Claudia, Università di Scienze Applicate FH JOANNEUM (Austria)
  - PIRES Iva Miranda, Università Nova di Lisbona (Portogallo)
  - FREITAS Monica, Università Nova di Lisbona (Portogallo)
  - KOSTALOVA Jana, Università di Pardubice (Repubblica Ceca)
  - VAVRA Jan, Università di Pardubice (Repubblica Ceca)
  - TETREVOVA Libena, Università di Pardubice (Repubblica Ceca)
  
3. Le seguenti persone, a nome dei partner associati, hanno contribuito al processo di revisione:
  - KOUROUNAKIS Nicos, PM<sup>2</sup> Alliance
  - BURLIZZI Flavio, Unioncamere Europa
  
4. Inoltre, i seguenti esperti hanno contribuito al lavoro di adattamento della Metodologia PM<sup>2</sup>:
  - APARICIO Isane
  - KOUROUNAKIS Nicos
  - KOSTANTOPOULOS Harry
  - KATSAGOUNOS Ilias



La Guida EUPM<sup>2</sup> è un adattamento della Guida e della Metodologia PM<sup>2</sup>. Le seguenti persone hanno contribuito allo sviluppo della Metodologia di Project Management PM<sup>2</sup>:

5. Le seguenti persone sono state coinvolte nelle iniziative PM<sup>2</sup> e Open PM<sup>2</sup>:

BERLAIRE Philippe	MARASLIS Athanasios
BOVALIS Konstantinos	MEULEMAN Stijn
CABRERO MORENO Daniel	QUEST Stefano
DEASY Declan	SCHILDERS Dirk
GARCIA-MORAN Francisco	SILVA MENDES Pedro
GEORGIANNAKIS Giorgos	VASSILIADIS Theodoros
INGESTAD Gertrud	VEKEMANS Tom
IGLESIAS Jeremias	VLEMINCKX Philippe
KOUROUNAKIS Nicos	

6. Autori della Guida e della Metodologia PM<sup>2</sup>: KOUROUNAKIS Nicos e MARASLIS Athanasios.

7. Inoltre, le seguenti persone hanno lavorato come membri del team di progetto e hanno contribuito all'evoluzione della Metodologia PM<sup>2</sup>, fornendo testi, concetti e conoscenze specialistiche, effettuando revisioni e assistendo nello sviluppo della Metodologia PM<sup>2</sup> e della Guida PM<sup>2</sup>:

ATIENZA FERNANDEZ Roberto	LECOMTE Marie-Véronique
BORRELLY Christopher	LECLERCQ Pierre
BERGHMANS Marc	MARTA Ana MARTINEZ
CALAMITA Valter	RODRIGUEZ Eva
CRESCO GAMBADA Pablo	MARTINI Marco
DAMAS Pierre André	MERGUERIANO Giorgio
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel	MOIRA Anastasia
D'ELIA Sandro	PADRAO Ana
DZHUMALIEVA Stefka	PAPIER David
GKOLFI Argyro	PECA Viorel
GIOVANNELLI Rosaria	RUSTANOWICZ Michal
OH Gavin	SEQUEIRA Luis
OLEKSY Henri	SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
KATSAGOUNOS Ilias	TURLEY Frank
KIPS Bert	VAROTTO Anita
KOENS Maarten	VOICU Denisa
KUMMER Laurent	WILLIAMS Kory
	ZAININGER Renate

**MEMBRI DEL GRUPPO DI LAVORO OPEN PM<sup>2</sup>:**

BACELLI Novella	PARONI Panagiota
CHLAPANI Angeliki	PARZANESE Pierpaolo
DAQUINO Giuseppe Giovanni	MARTO DE OLIVEIRA Teresa MET
DYBA Wojciech	DEN ANCXT Roland
GALLOIS Laurent	MICHELIOUDAKIS Elias
GIMENO Francisco	SCHEINER Robert
HELBIN Tomek	SYMEONIDIS George
LORANT Benoit	TORRECILLA SALINAS Carlos
LICU Oana	TOURE Amadou
MARTIN FERNANDEZ Jesus	VIDALIS Antonios
MATTU Francesco	



## Appendice B: Pratiche e standard di progettazione e gestione del progetto

### B.1 Metodologie di progettazione

La **formulazione di una proposta progettuale** (detta anche euro-progettazione) si riferisce alle attività di presentazione di iniziative in risposta ad un bando pubblicato dall'Unione Europea. In altre parole, si tratta del processo sistematico di ideazione e creazione di una proposta progettuale in linea con gli obiettivi, le priorità e le linee guida stabilite da un programma finanziato dall'Unione Europea.

L' euro-progettazione è un **aspetto cruciale del ciclo di vita di un progetto finanziato dall'UE**, in quanto pone le basi per il suo successo sia in termini di attuazione che di gestione e valutazione. Una proposta di progetto ben concepita ha maggiori probabilità di ottenere il finanziamento e di contribuire efficacemente agli obiettivi e alle priorità dell'UE.

Da un punto di vista metodologico, sono state sviluppate diverse metodologie di progettazione per raggiungere questo obiettivo. Tra le più note:

- L'**Approccio del quadro logico (LFA)** è lo standard *de facto* per la progettazione europea. È spesso utilizzato in combinazione e all'interno del Project Cycle Management (PCM). L' Approccio del quadro logico (LFA) mira a far comprendere a fondo il contesto e le condizioni iniziali e a sistematizzare e strutturare le informazioni in modo standardizzato attraverso la Matrice del Quadro Logico (LFM). La Commissione europea richiede generalmente lo sviluppo della Matrice del Quadro Logico (LFM) come elemento necessario per la formulazione dei progetti, soprattutto per i progetti di assistenza esterna. (Si vedano i dettagli nell' [Appendice E](#)).
- La **pianificazione dei progetti orientata agli obiettivi (GOPP)** è una metodologia di progettazione spesso utilizzata nei progetti di sviluppo internazionali, in particolare da organizzazioni come le Nazioni Unite e altre agenzie di sviluppo. Si tratta di un approccio strutturato alla pianificazione del progetto che pone l'accento sul raggiungimento di obiettivi e finalità specifiche.
- La **metodologia della Catena del valore**. Sebbene il framework della Catena del valore sia stato inizialmente sviluppato per l'analisi aziendale, può essere adattato a vari contesti, compresa la progettazione. In questo contesto, la "catena del valore" può essere considerata come la sequenza di attività che portano alla creazione di un progetto di successo. Si parte dall' identificazione dei componenti critici della catena del valore che in genere includono la ricerca, l'ideazione, lo sviluppo del concetto, la prototipazione, i test e la finalizzazione.

### B.2 Standard di gestione del progetto

Esistono numerose definizioni di **Project Management**, ma è generalmente riconosciuto che si riferisce contemporaneamente a due concetti diversi:

- L'ampia gamma di attività utilizzate per supportare e accompagnare la pianificazione, l'organizzazione, il monitoraggio, le decisioni sulle risorse e sul lavoro necessarie per raggiungere gli obiettivi del progetto in modo efficace ed efficiente.
- La disciplina professionale che include metodi, approcci, standard e pratiche riconosciuti a livello internazionale per la gestione dei progetti.

La disciplina della gestione dei progetti si è sviluppata a partire dagli anni '50 per via della crescente complessità e diversità dei progetti che richiedevano nuove soluzioni per affrontare i problemi e le maggiori sfide derivanti da questa maggiore complessità. Parallelamente a queste nuove soluzioni, sono state create le prime associazioni di Project Management per sviluppare standard, schemi di certificazione e programmi di istruzione e formazione professionale e per sistematizzare questa pratica.

Il Project Management è un settore professionale in continua crescita ed evoluzione a causa dell'aumento del ruolo dei progetti in tutti i settori dell'attività umana.

La crescita e l'evoluzione della pratica del Project Management sono state raccolte e riflesse in "*bodies of knowledge*" dalle Associazioni di Project Management per guidare la professionalizzazione del Project Management. Questi "*bodies of knowledge*" si concentrano su approcci metodologici che facilitano la definizione, la progettazione, la pianificazione, l'organizzazione e la realizzazione di un progetto fino al suo completamento. Le principali pratiche riconosciute a livello internazionale sono le seguenti:

- L'International Project Management Association (**IPMA**) è nata in Europa nel 1965 e ha fornito uno standard di Project Management basato sulle **competenze**, l'IPMA Individual Competence Baseline (IPMA-ICB®), attualmente alla sua 4<sup>th</sup> edizione.



- Project Management Institute (**PMI**): è stato fondato negli Stati Uniti d'America nel 1969 e inizialmente ha fornito un modello orientato ai processi per il suo standard, che recentemente si è evoluto (2022) in uno standard **basato sui principi** nella sua settima edizione.
- International Standard Organization (**ISO**): nel 2012 l'ISO ha pubblicato la Guida alla gestione dei progetti (**ISO21500:2012**) con un modello **orientato ai processi**. Nel 2020, l'ISO ha pubblicato una nuova norma tecnica sulla gestione dei progetti (**ISO21502:2020**) che ha sostituito quella precedente **basata sulle pratiche di gestione dei progetti**.
- Projects in Controlled Environments (**PRINCE2®**): È un metodo di gestione dei progetti inizialmente promosso nel Regno Unito dalla British Association of Project Management (APM) e rilasciato nel 1996, seguendo un approccio **orientato al metodo**.
- Metodologia di gestione dei progetti PM<sup>2</sup> (**PM<sup>2</sup>**): Sviluppata dalla Commissione europea nel 2016 in formato open source, incorpora elementi di tutte le pratiche sopra menzionate e l'esperienza operativa delle istituzioni dell'UE.

La Guida al Metodo PM<sup>2</sup> v3.1 menziona esplicitamente l'importanza per i Responsabili di progetto e altri ruoli chiave del progetto di sviluppare le necessarie competenze di Project Management in linea con lo standard IPMA-ICB® che descrive le conoscenze, abilità e capacità per la gestione dei progetti in tre aree chiave: Prospettiva, Pratica e Persone.

Sebbene **l'euro-progettazione** ed il **Project Management** sembrino due discipline diverse, si tratta di due aspetti distinti ma complementari di qualsiasi progetto finanziato dall'UE. La progettazione è essenziale per definire gli obiettivi, i risultati e le attività necessarie per raggiungere gli obiettivi del progetto e contribuire efficacemente alle priorità dell'UE. D'altro canto, la gestione del progetto è essenziale per definire le risorse e i piani e coordinare il lavoro di progetto durante l'intero ciclo di vita del progetto.

**Per favorire l'integrazione fra queste due discipline, la Guida EUPM<sup>2</sup> integra l'Approccio al Quadro Logico con la Metodologia di Gestione dei Progetti PM<sup>2</sup> in un'unica cornice di riferimento, fornendo un approccio completo alla gestione dei progetti finanziati dall'UE.**

**Ciò garantisce che i progetti siano ben concepiti e gestiti, sulla base dei metodi della Commissione europea, aumentando le probabilità di successo.**



## Appendice C: Logiche e linee guida per il tailoring

Questa appendice descrive le linee guida e le motivazioni per l'adattamento del metodo PM<sup>2</sup> alle specificità e contesto dei progetti finanziati dai fondi UE ed una panoramica delle modifiche introdotte.

### C.1 Motivazioni per la personalizzazione del metodo PM<sup>2</sup> per i progetti finanziati dall'UE

I progetti finanziati dall'UE hanno caratteristiche specifiche che richiedono un adattamento del metodo PM<sup>2</sup>. Tra queste il meccanismo di finanziamento, che spesso si basa sull'erogazione di sovvenzioni a seguito di inviti a presentare proposte e che differisce dal meccanismo dell'appalto legato più all'approvvigionamento di beni e servizi. I progetti europei rispondono a bandi, in cui vengono indicati gli obiettivi, le tipologie di soggetti destinatari ed i requisiti che il progetto deve avere nell'ambito di uno specifico programma dell'UE. Le proposte vengono poi valutate sulla base di criteri predefiniti e, se ritenute idonee, viene firmato un accordo di sovvenzione che regola l'erogazione del sostegno finanziario necessario a realizzare il progetto. La tabella seguente fornisce una panoramica delle principali differenze tra i progetti finanziati a seguito di gare d'appalto o tramite sovvenzioni:

	Gare d'appalto	Sovvenzioni
<i>Scopo del progetto</i>	Approvvigionamento di beni o servizi (orientato all'acquisto)	Attuazione delle politiche attraverso progetti in partenariato (orientamento al partenariato)
<i>Formulazione del progetto</i>	Chiuso - risponde a termini di riferimento specifici e descrittivi	Aperto - risponde agli orientamenti previsti dalle Linee guida per gli inviti a presentare proposte
<i>Proprietà dei risultati / prodotti</i>	I risultati del progetto sono di proprietà dell'UE	I risultati del progetto sono generalmente di proprietà del/i partner attuatore/i.
<i>Beneficio economico</i>	Il beneficio economico è consentito	Il beneficio economico non è generalmente consentito
<i>Finanziamento del progetto</i>	I progetti sono finanziati al 100%	I progetti richiedono generalmente un cofinanziamento da parte del beneficiario/i della sovvenzione.

Tabella Appendice C.1 - Differenze tra appalti pubblici e sovvenzioni (adattata da PRAG)

### Linee guida per il tailoring

Il tailoring è fortemente radicato nel metodo PM<sup>2</sup>. Si riferisce alla modifica di parti specifiche del metodo, come le fasi del processo, il contenuto degli artefatti, la distribuzione delle responsabilità tra i vari ruoli, ecc. Oltre all'adattamento, possono essere necessarie ulteriori personalizzazioni a livello di progetto per riflettere le esigenze di gestione del progetto stesso. Esempi di tali personalizzazioni sono la definizione di soglie decisionali per l'escalation, le tolleranze di rischio basate sulla propensione al rischio degli stakeholder, ecc.

L'adattamento richiede una solida comprensione del metodo PM<sup>2</sup> per evitare semplificazioni eccessive o modifiche che si discostino dallo spirito del metodo. Per l'attività di tailoring sono state seguite le linee guida di seguito riportate:

- In primo luogo, è necessario comprendere lo scopo e il valore dell'elemento metodologico da adattare, quindi procedere con l'adattamento.
- Evitare di semplificare il metodo eliminando intere parti (ad esempio, una fase, un ruolo, un'attività o un artefatto); piuttosto, ridimensionare (o aumentare) la dimensione di quell'elemento.
- Bilanciare il livello di controllo di cui un progetto ha bisogno con l'ulteriore impegno che tale controllo richiede.
- Eliminare gli sprechi (approccio *lean*), ma rimanere allineati con lo spirito del metodo PM<sup>2</sup>, come risulta dai suoi quattro pilastri e dal *mindset*.
- Ricordare che il metodo è stato progettato come un insieme integrato, quindi evitate inutili deviazioni.

L'adattamento e l'allineamento del metodo alle esigenze e alle procedure specifiche dei progetti finanziati dall'UE sono necessari per sfruttare appieno i vantaggi del metodo PM<sup>2</sup>.



## C.2 Il tailoring della Guida EUPM<sup>2</sup>

### Personalizzazione del ciclo di vita del PM<sup>2</sup>

Il ciclo di vita del PM<sup>2</sup> è stato adattato al meccanismo di sovvenzione in base ai seguenti elementi chiave che si riflettono nel ciclo di vita di un progetto EUPM<sup>2</sup>.

L'**invito a presentare proposte** viene pubblicato prima dell'avvio del ciclo di vita del progetto EUPM<sup>2</sup>. Tuttavia, influisce fortemente su di esso in quanto stabilisce la scadenza per la presentazione delle proposte, le date previste per la decisione di finanziamento, le date previste per la firma dell'Accordo di sovvenzione ed il calendario complessivo del progetto. L'invito a presentare proposte include anche i dettagli e le procedure per la presentazione delle proposte che devono essere presi in considerazione.

La fase di pianificazione di un progetto EUPM<sup>2</sup> è divisa in due sottofasi in quanto è necessario considerare il tempo trascorso tra la presentazione della proposta progettuale e la decisione di finanziamento, nonché i requisiti del bando in termini di dettagli di pianificazione. Il livello di dettaglio della pianificazione richiesto per la presentazione del formulario di progetto risponde all'esigenza dell'Autorità di gestione del programma (CA) di raccogliere le informazioni necessarie per valutare tutte le proposte presentate a parità di condizioni, mentre quello necessario per eseguire correttamente un progetto deve essere necessariamente più dettagliato. Il livello di dettaglio richiesto per la presentazione delle proposte viene definito nella **sottofase di euro-progettazione che si colloca come prima sottofase** della fase di pianificazione. Se la proposta si aggiudica la sovvenzione (questo può avvenire mediamente diversi mesi dopo la presentazione della proposta), sarà necessario aggiornare, dettagliare e completare la pianificazione dei diversi elementi del progetto (ambito, costi, rischi ecc..) durante quella che viene definita nel modello EUPM<sup>2</sup> la **sottofase di preparazione** che serve appunto a preparare l'effettiva esecuzione del progetto.

### Adattamento del modello PM<sup>2</sup> Governance

Il modello di governance del metodo PM<sup>2</sup> è stato adattato per tenere conto delle diverse caratteristiche dei progetti europei.

L'organizzazione interessata a rispondere al bando si fa promotrice del progetto, ricerca potenziali partners e definisce l'ambito del progetto in base agli obiettivi e alle priorità fissati nel bando dall'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA). Ciò influisce sulla **definizione dei ruoli e delle responsabilità** nel progetto, **la cui attuazione si basa su un partenariato e non più su un rapporto cliente-fornitore**.

Il partenariato si forma tra le organizzazioni interessate ad attuare congiuntamente il progetto coordinate da un capofila. Tutti i **partner** lavorano insieme e in modo coordinato per raggiungere il successo del progetto.

Il modello di governance EUPM<sup>2</sup> continua ad essere suddiviso in **lati e livelli**. I **lati** rappresentano però le differenti responsabilità delle organizzazioni coinvolte in un progetto europeo rispetto all' Autorità di gestione del programma di finanziamento (CA). Nel lato del **richiedente della sovvenzione** troviamo infatti l'organizzazione capofila, promotrice del progetto e legalmente responsabile nei confronti dell'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) della sua corretta attuazione. Nel **lato della realizzazione della soluzione** troviamo invece tutte le organizzazioni partner chiamate a collaborare per la realizzazione del progetto, inclusa l'organizzazione capofila.

I **livelli** continuano a rispondere ad una **logica gerarchica** che varia da quella strategica a quello operativa. Al vertice troviamo l'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) che ha il compito di gestire il programma di finanziamento UE ed approvare le proposte progettuali, firmando l'Accordo di sovvenzione ed erogando le risorse finanziarie necessarie.

I beneficiari finali dei risultati del progetto sono generalmente esterni e denominati **Gruppi target di progetto** (PTG) (per tale motivo, viene utilizzato un colore diverso nello schema di governance). Il progetto dovrà garantire la loro massima partecipazione.



## Appendice D: Partenariati e stakeholder nei progetti finanziati dall'UE

### D.1 Tipi di organizzazioni nei progetti finanziati dall'UE

La realizzazione dei progetti finanziati dall'UE avviene attraverso la collaborazione di diverse organizzazioni, ognuna con ruolo definito. Tra questi il più rilevante è senza dubbio quello dell'organizzazione capofila, od organizzazione coordinatrice del progetto (la terminologia può variare da programma a programma) che promuove il progetto, identificando il bando, proponendo l'idea progettuale ed individuando le organizzazioni partner per la realizzazione del progetto. Di seguito le principali tipologie di organizzazioni che compongono un partenariato di progetto:

1. **Organizzazione capofila:** L'organizzazione capofila propone l'idea del progetto, seleziona i partner del consorzio, distribuisce e organizza il lavoro e l'allocazione del budget, è il principale interlocutore dell'Autorità di gestione del programma di finanziamento (CA) ed è responsabile dell'attuazione delle attività, della produzione dei risultati e del raggiungimento degli obiettivi. Per questo motivo, coordina la gestione del progetto. L'organizzazione capofila firma l'Accordo di sovvenzione con l'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA).
2. **Organizzazione partner:** Le organizzazioni partner partecipano alla formulazione e attuazione del progetto. Sono responsabili della realizzazione della loro quota di lavoro e budget, contribuiscono alla gestione e rendicontazione del progetto. Le organizzazioni partner siglano l'Accordo di partenariato.
3. **Organizzazione partner associata:** Le organizzazioni partner associate fanno parte del consorzio e partecipano all'attuazione, ma non gestiscono budget e hanno una responsabilità limitata. Generalmente non siglano l'Accordo di partenariato.

Tutti i partner del progetto condividono le attività ed il budget del progetto, mentre le modalità di collaborazione sono descritte nell'Accordo di partenariato. Tuttavia, l'organizzazione capofila agisce come rappresentante di tutti i partner del progetto nei confronti dell'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) ed è l'unico interlocutore dell'Autorità di gestione (CA) per tutte le questioni e responsabile in ultima istanza dell'intero progetto a tutti i livelli (operativo e finanziario).

Oltre alle condizioni stabilite dall'Accordo di sovvenzione, ogni partner è anche tenuto a seguire le procedure interne e la rispettiva legislazione nazionale.

I beneficiari finali/utilizzatori dei prodotti del progetto (Gruppo target di progetto (PTG)) possono essere più o meno coinvolti nell'attuazione del progetto. Il grado di coinvolgimento del progetto con gli utenti finali dipende a seconda del programma di finanziamento dell'UE e del bando.

### D.2 Importanza dei partenariati

Una gestione efficace dei progetti finanziati dall'UE richiede che le imprese, le università, i governi e le organizzazioni non profit formino diversi tipi di partnership a livello nazionale e internazionale. Dal punto di vista della politica di coesione dell'UE, i partenariati aggiungono valore alla performance complessiva dei progetti dell'UE e in generale contribuiscono a rafforzare l'integrazione nell'UE.

Un **prerequisito** per la creazione di questi partenariati è che:

- Si definisca una cooperazione a lungo termine reciprocamente vantaggiosa, almeno per tutti i partner coinvolti, per altri soggetti interessati e per la società in generale.
- La partnership in questione offre un valore specifico a tutti i partner coinvolti (ogni partner contribuisce a un'area in cui ha dei punti di forza, mentre la combinazione dei partner consente loro di completarsi adeguatamente) ed è anche una fonte di valore aggiunto dalla partnership (il cosiddetto effetto sinergico).
- La posizione dei partner all'interno del partenariato è paritaria e vengono applicati principi decisionali democratici, tra questi la regola dell'unanimità o la regola della maggioranza combinata con il diritto di veto.

L'importanza della partnership risiede nei vantaggi che offre. La condivisione delle risorse, delle attività e delle conoscenze dei partner crea il cosiddetto **effetto sinergico** (l'effetto  $2 + 2 = 5$ ), in cui l'insieme può generare un valore più significativo di quello che le singole parti avrebbero sviluppato separatamente. Una partnership consente di **umentare l'efficienza** delle attività dei partner in quanto elimina la duplicazione dei costi grazie alla fornitura congiunta di attività selezionate, alle economie di scala o all'utilizzo della capacità in eccesso dei partner. Inoltre, una partnership rende possibile l'attuazione di progetti che altrimenti non potrebbero essere realizzati a causa delle loro esigenze finanziarie. Per le organizzazioni che non hanno un potenziale sufficiente per la loro



ricerca e sviluppo, la partnership è una delle opzioni per ottenere l'accesso alle tecnologie o alle conoscenze mancanti, contribuendo a costruire il know-how dell'organizzazione. L'importanza delle alleanze risiede anche nella **riduzione dei rischi**, compresa la riduzione dell'impatto di un'eventuale mancata realizzazione di progetti in partenariato sui singoli partecipanti alla cooperazione.

Lo **sfruttamento congiunto delle opportunità**, il miglioramento **della posizione degli stakeholder**, la maggiore **resistenza** alle influenze negative esterne o il trasferimento delle conoscenze e delle tecnologie attualmente disponibili, nonché la creazione e il **trasferimento** di nuove conoscenze, tecnologie, prodotti e servizi rafforzano la performance economica e la capacità competitiva dei singoli partner, delle rispettive località, regioni e Paesi.

L'importanza dei partenariati risiede anche nel loro **contributo allo sviluppo sostenibile**, in quanto lo sviluppo di partenariati con diversi tipi di entità economiche può essere visto come un'espressione di responsabilità sociale in ambito economico, sociale e ambientale.

D'altro canto, i partenariati possono anche essere associati ad alcuni **rischi**, come l'appropriazione indebita di know-how, gli elevati costi di transazione, l'eccessiva interconnessione o la limitazione dell'autonomia. Come sottolineato dalla Commissione europea, quando si gestiscono progetti finanziati dall'UE e si creano partenariati, è necessario:

- Scegliete partner di alta qualità che siano affidabili, compatibili e disposti a condividere le informazioni.
- Garantire relazioni trasparenti tra i partner.
- Garantire la conformità con la legislazione applicabile nei rispettivi Paesi, ad esempio la legislazione sulla concorrenza.

### D.3 Gli stakeholder nei progetti finanziati dall'UE

Gli stakeholder di un progetto sono persone (o gruppi) che possono influenzare, essere influenzati o ritenere di essere influenzati dalle attività svolte durante il ciclo di vita di un progetto e dai suoi prodotti e risultati. Gli stakeholder possono essere direttamente coinvolti nel lavoro di un progetto, membri di altre organizzazioni interne o esterne all'organizzazione (ad esempio, appaltatori, fornitori, utenti o pubblico).

Il numero di stakeholder dipende dalla complessità e dalla portata del progetto. Tuttavia, maggiore è l'impatto del progetto, maggiore è la probabilità che esso interessi persone con un certo potere o influenza sul progetto. Poiché gli stakeholder possono essere utili ai sostenitori del progetto o possono scegliere di bloccarlo, la loro gestione e il loro coinvolgimento efficaci sono fondamentali per il suo successo.

#### *Identificazione e coinvolgimento degli stakeholder*

In generale, esistono diversi modi di classificazione degli stakeholder.

È possibile identificare gli stakeholder in:

- **Stakeholder interni** - membri del team di progetto, dipendenti dell'organizzazione che ha realizzato il progetto e top management.
- **Stakeholder esterni** - altri stakeholder del progetto e dell'organizzazione, come, fornitori, partner, concorrenti, enti pubblici, media, organizzazioni no-profit, associazioni, privati e la società in generale.

In una prospettiva più ampia, anche l'ambiente o i soggetti con cui si hanno avuto o si avranno relazioni possono essere considerati stakeholder. È possibile identificare gli stakeholder **direttamente** o **indirettamente** impattati dal progetto. L'atteggiamento degli stakeholder nei confronti del progetto può essere **neutro**, **positivo**, **negativo** o **indifferente**, nel caso in cui il progetto influisca positivamente su alcuni punti di vista e negativamente su altri. Il loro atteggiamento nei confronti del progetto potrebbe anche svilupparsi e cambiare nel tempo.

Dal punto di vista dell'impatto, potrebbero essere identificati:

- **Stakeholder primari** - stakeholder il cui coinvolgimento continuo nel progetto è fondamentale, direttamente interessati al progetto (di solito imprenditori, investitori, membri del team di progetto, fornitori, partner, nonché stakeholder pubblici come governi a livello nazionale, regionale e locale, agenzie di regolamentazione, comunità locale, ecc.)
- **Gli stakeholder secondari** non entrano direttamente nel progetto e sono facoltativi. Tuttavia, ne sono influenzati o potrebbero esserlo (ad esempio, i media, le associazioni di categoria, i concorrenti, le organizzazioni di tutela ambientale, ecc.)

I progetti finanziati dall'UE di solito coinvolgono molti stakeholder perché è nell'interesse dell'UE che il maggior numero possibile di destinatari benefici degli effetti positivi dei progetti finanziati dall'UE. La Commissione europea raccomanda di coinvolgere in particolare le autorità regionali, locali, urbane e altre autorità pubbliche



competenti, le parti economiche e sociali e gli organismi che rappresentano la società civile, come le organizzazioni ambientali, le organizzazioni non governative e gli organismi responsabili della promozione dell'inclusione sociale, della qualità di genere e della non discriminazione.

È importante identificare gli stakeholder, analizzare il loro atteggiamento nei confronti del progetto e sviluppare strategie di gestione diversificate sulla base della loro importanza per coinvolgerli nelle decisioni e nell'esecuzione del progetto. Sulla base dell'analisi e della valutazione del peso dei diversi stakeholder, è quindi auspicabile una gestione differenziata che tenga conto della loro importanza. Diverse sono le strategie utilizzabili (strategia di reazione, di difesa, di compromesso o di azione).

L'identificazione degli stakeholder inizia solitamente con la creazione di un registro, cioè di un elenco completo. Una fonte essenziale per identificare tutti gli stakeholder rilevanti è lo studio della documentazione del progetto (documenti contrattuali, formulario di progetto, asset dei processi organizzativi) e dei documenti dei progetti passati. Oltre a ciò, è fondamentale un brainstorming approfondito del team di progetto che porti a definire il loro ruolo nel progetto, le loro aspettative, i loro interessi, l'influenza, l'atteggiamento, l'impatto e il potere. L'importanza degli stakeholder dipende dalla loro capacità di influenzare il progetto e dalla legittimità delle loro relazioni.

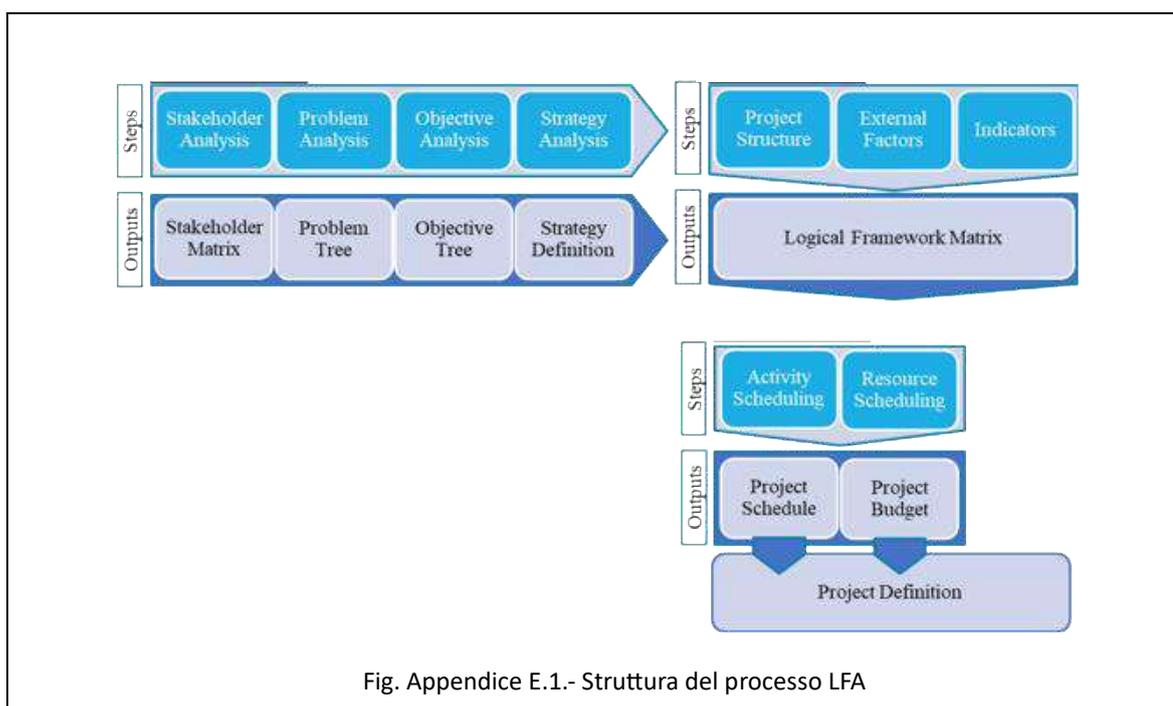
Un altro strumento essenziale è il modo di comunicare con gli stakeholder, da definire nel piano di comunicazione e disseminazione. Nel piano va descritta la modalità di condivisione delle informazioni, rispetto all'ambito, ai rischi, la forma e la frequenza della comunicazione e gli strumenti per l'ulteriore sviluppo della partnership. È necessario valutare le modalità di comunicazione con gli stakeholder più importanti sulla base delle risorse a disposizione. In caso di risorse limitate, è essenziale concentrare le attività di comunicazione con i soggetti più influenti e utilizzare altre forme di comunicazione meno impegnative per gli altri. Il piano di comunicazione deve essere continuamente aggiornato in base allo sviluppo del progetto. Questo è l'unico modo per garantire che il piano sia aggiornato rispetto al reale interesse e potere degli stakeholder che emerge durante tutta la durata del progetto.

**La gestione degli stakeholder è un processo che serve a** identificare e gestire le relazioni tra gli stakeholder ed il progetto. Il termine è anche strettamente legato all'**etica** e alla **responsabilità sociale dell'organizzazione**.

## Appendice E: L'Approccio del quadro logico (LFA)

L'Approccio al quadro logico (LFA) è un processo partecipativo che aiuta nell'analisi, nella progettazione e nella pianificazione dei progetti. È spesso utilizzato all'interno del Project Cycle Management (PCM) e serve a migliorare la comprensione del contesto e delle condizioni iniziali e a strutturare i legami logici del progetto rappresentati all'interno della Matrice del Quadro Logico (LFM). L'Approccio al quadro logico (LFA) è generalmente strutturato in tre parti: analisi, progettazione e pianificazione, ognuna con strumenti, attività e risultati specifici. Le principali componenti dell'Approccio al quadro logico (LFA) sono:

- **L'analisi degli stakeholder.** Identificazione e analisi degli stakeholder di progetto.
- **L'analisi dei problemi e degli obiettivi.** Identificazione delle cause alla radice dei problemi percepiti e definizione delle soluzioni e degli obiettivi.
- **La Matrice del Quadro Logico.** Definizione della struttura del progetto, verifica della logica interna e supporto alla formulazione degli obiettivi in termini misurabili.



È essenziale distinguere tra Approccio al quadro logico (LFA) come processo analitico e la Matrice del Quadro Logico (LFM). In quest'ultima le informazioni e le analisi vengono riassunte e strutturate per facilitare la pianificazione del progetto.

La struttura della matrice del quadro logico (LFM) è composta dalle seguenti righe e colonne.

	Indicatori	Baseline	Target	Fonti dati	Condizioni
<b>Obiettivo generale (impatto)</b>					
<b>Obiettivi specifici (risultati)</b>					
<b>Prodotti/Outputs</b>					
<b>Attività</b>					

Le **righe** indicano i legami di causa-effetto che sono stati identificati:

- **Obiettivo generale/Impatto:** identifica gli obiettivi generali del progetto ossia i cambiamenti attesi a lungo termine.
- **Obiettivo specifico/Risultati:** identifica i risultati attesi del progetto attraverso l'utilizzo degli output prodotti.
- **Prodotti/Outputs:** Identifica i prodotti o i servizi che il progetto genera.
- **Attività:** Delinea le attività necessarie per realizzare i prodotti del progetto.



Le **colonne** includono gli elementi necessari per la misurazione dei risultati del progetto:

- **Indicatori.** Permettono di misurare i progressi e gli effetti del progetto.
- **Baseline.** Il valore dell'indicatore all'inizio del progetto.
- **Target.** Il valore dell'indicatore previsto al termine del progetto.
- **Fonti di verifica.** Identificano le fonti che alimentano il valore dell'indicatore.
- **Condizioni esterne.** Eventi che possono influenzare positivamente o negativamente il raggiungimento dei risultati dei progetti e che sono al di fuori del controllo di gestione del progetto.

L'Approccio al quadro logico (LFA) rappresenta un modello standardizzato che aiuta ad analizzare e descrivere gli elementi chiave del progetto, fornendo ai responsabili del progetto una panoramica degli obiettivi, risultati, attività, indicatori, target e fattori di successo.



## Appendice F: Risorse aggiuntive

### F.1 Guida EUPM<sup>2</sup> Tabella ARSCI

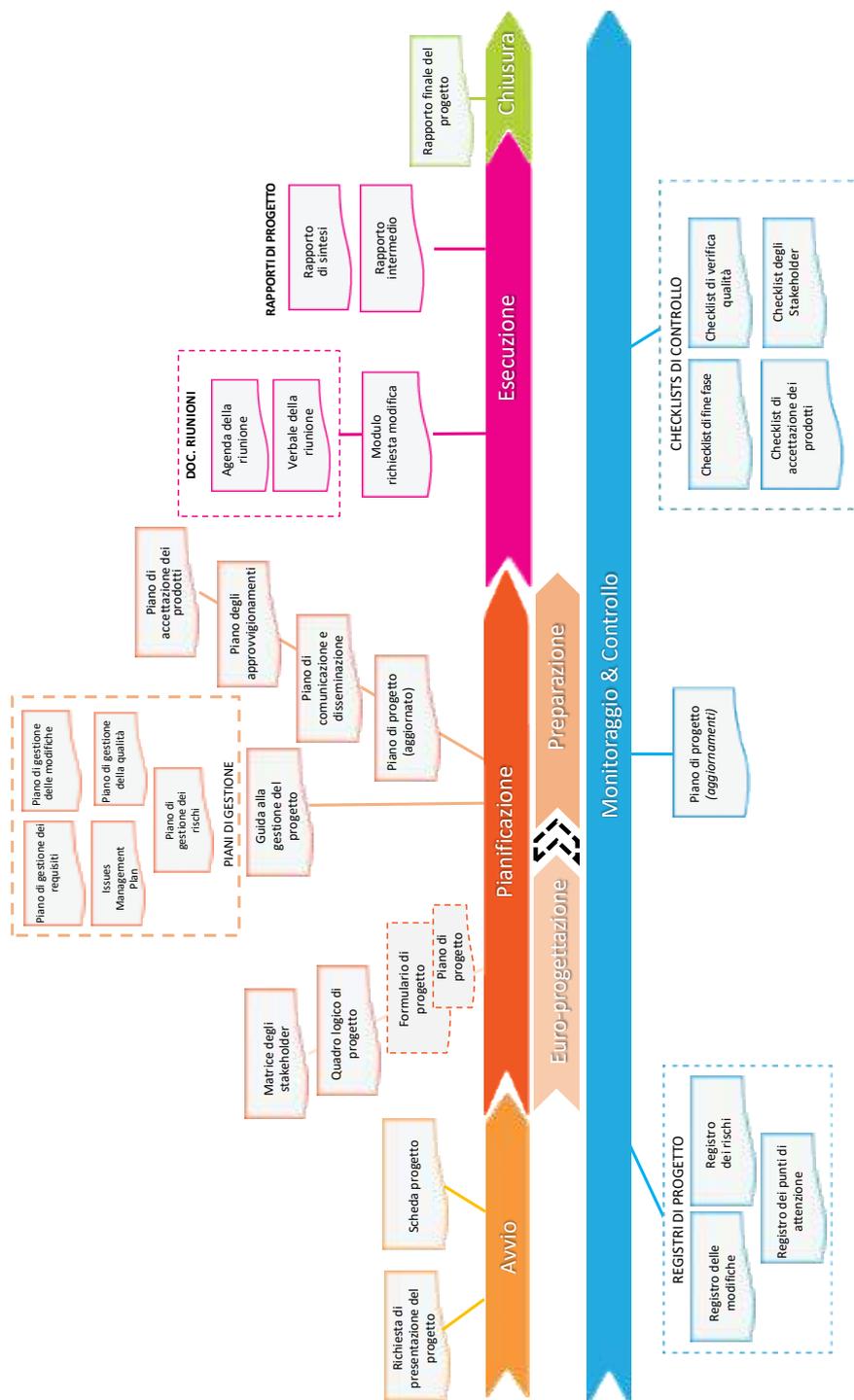
Avvio	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
										FM	CM
Richiesta di presentazione del progetto	n.a.	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Scheda progetto	n.a.	n.a.	A/S	S	S/C	I	R	I	n.a.	n.a.	n.a.
Pianificazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
<b>Euro-progettazione</b>											
Riunione di lancio euro-progettazione	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Matrice degli stakeholder	n.a.	A	C	S	C	I	R	S	C	n.a.	C
Quadro logico del progetto	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Formulario di progetto	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S
Decisione sul finanziamento	A	I	I	I	I	I	I	I	I	n.a.	n.a.
<b>Preparazione</b>											
Riunione di lancio preparazione	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C	C
Accordo di sovvenzione	I	I	A	S	C	C	R	S	C	S	n.a.
Accordi di partenariato	n.a.	I	C	A	C	C	R	S	C	S	n.a.
Guida alla gestione del progetto	n.a.	I	A	S	C	I	R	S	C	C	C
Piano di progetto	I	A	C	S/C	C	C	R	S	S/C	S	n.a.
Piano degli approvvigionamenti	n.a.	A	C	C	I	S	R	S	I	S	n.a.
Piano di accettazione dei prodotti	n.a.	A	C	S	I	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Piano di comunicazione e disseminazione	I	A	C	C	C	C	S	S	C	n.a.	R
<b>Piani di gestione</b>											
Piano di gestione delle modifiche al	n.a.	I	A	C	I	I	R	S	I	n.a.	n.a.
Piano di gestione dei rischi	n.a.	C	A	C	I	I	R	S	I	n.a.	n.a.
Piano di gestione dei punti di attenzione	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Piano di gestione della qualità	n.a.	I	A	C	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Esecuzione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
Riunione di lancio dell'esecuzione	n.a.	A	C	S/C	C	C	R	S	C	C	C
Coordinamento del progetto	n.a.	I	A	S	I	I	R	S	I	C	C
Garanzia di qualità	n.a.	I	I	S	C	I	A	S	R	I	I
Comunicare i risultati del progetto	I	I	I	C	I	I	A	S	C	n.a.	R
Rendicontazione del progetto	I	I	A	C	C	C	R	S	S	S	S
Monitoraggio & Controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
Monitorare le prestazioni di progetto	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C	n.a.
Controllare i tempi	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C	n.a.
Controllare i costi	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.
Gestire gli stakeholder	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	S
Getire i requisiti	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Gestire le modifiche al progetto (grandi)	A	I	S	C	I	I	R	S	C	S	n.a.
Gestire le modifiche al progetto (piccole)	I	I	A	C	I	I	R	S	C	S	n.a.
Gestire i rischi	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.
Gestire i punti di attenzione	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Gestire la qualità	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Gestire l'accettazione dei prodotti	n.a.	A	I	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Gestire gli approvvigionamenti	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.
Chiusura	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
Riunione di fine progetto	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C	C
Rapporto finale di progetto	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S
Chiusura amministrativa	n.a.	A	I	I	I	I	R	I	I	S	n.a.

<b>CA</b>	Autorità di gestione del programma di finanziamento UE	<b>EUPM</b>	Responsabile del progetto UE
<b>PSC</b>	Comitato direttivo del progetto	<b>PtEUPM</b>	Responsabile del progetto UE - lato partner
<b>GO</b>	Titolare della sovvenzione	<b>PCT</b>	Team specialistico di progetto
<b>DC</b>	Coordinatore tematico	<b>PST-CM</b>	Team di supporto al progetto - Responsabile della comunicazione
<b>PTG</b>	Gruppi target del progetto	<b>PST-FM</b>	Team di supporto al progetto - Responsabile finanziario
<b>CR</b>	Rappresentanti del Consorzio		

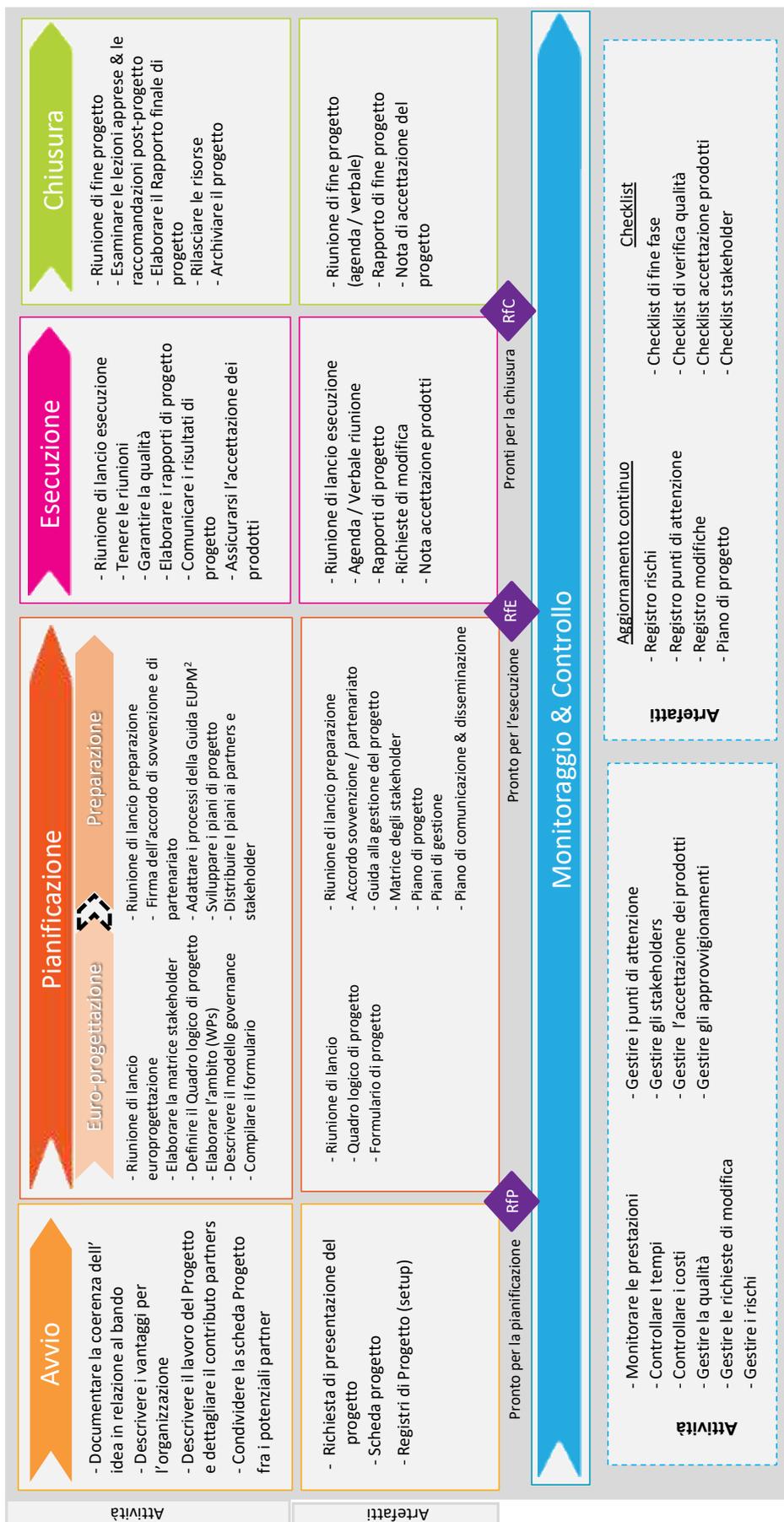
**A** Responsabile ultimo      **R** Responsabile      **S** Supporta      **C** Consultato      **I** Informato



## F.2 Guida EUPM<sup>2</sup> Panoramica Artefatti



### F.3 Attività e artefatti della Guida EUPM<sup>2</sup>









La Guida EUPM<sup>2</sup> v.1.0 è co-finanziata dall'Unione Europea. Le opinioni e i pareri espressi sono esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli della Commissione Europea. La Commissione Europea non è responsabile dell'uso che può essere fatto delle informazioni in esso contenute.



Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco.



## Guida EUPM<sup>2</sup> v.1.0

Publicata da: Center for Economic and International Studies - Università di Roma Tor Vergata, 2024.

Autori e collaboratori della Guida EUPM<sup>2</sup>: Vedi [Appendice A](#).

Autori e collaboratori della Metodologia e della Guida PM<sup>2</sup>: Vedi [Appendice A](#).

La Guida EUPM<sup>2</sup> è un adattamento della Guida alla metodologia di gestione dei progetti PM<sup>2</sup> 3.1, con DOI: 10.2799/970188, @Unione Europea, 2023.

Pertanto, si riconosce che alcune parti sono riprodotte e riutilizzate in questo lavoro.

La logica e le linee guida del tailoring sono illustrate nell'[Appendice C](#).

Ulteriori informazioni sulla Guida EUPM<sup>2</sup> sono disponibili sul sito <http://www.eupm2project.eu>.

Ulteriori informazioni sulla Metodologia PM<sup>2</sup> sono disponibili sul sito <http://pm2.europa.eu>.

Quest'opera è rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale.

Si è liberi di condividere - copiare e ridistribuire il materiale in qualsiasi mezzo o formato, adattare - remixare, trasformare il materiale per qualsiasi scopo.

Rispettando i seguenti termini:

- Attribuzione - È necessario dare il giusto credito, fornire un link alla licenza e indicare se sono state apportate modifiche. E' possibile farlo in varie modalità, ma non in modo da suggerire che il licenziante approvi il vostro uso.
- Nessuna restrizione aggiuntiva - Non è possibile applicare termini legali o misure tecnologiche che limitino legalmente altri a fare tutto ciò che la licenza consente.

Il licenziante non può revocare queste libertà se si rispettano i termini della licenza.





## Indice

<b>1</b>	<b>Introduzione .....</b>	<b>7</b>
1.1	La Guida EUPM <sup>2</sup> .....	7
1.2	Il Progetto EUPM <sup>2</sup> .....	7
<b>2</b>	<b>Programmi e progetti di finanziamento dell'UE .....</b>	<b>9</b>
2.1	Modalità di gestione.....	9
2.1.1	Gestione diretta .....	9
2.1.2	Gestione indiretta .....	9
2.1.3	Gestione concorrente .....	10
2.2	Project Cycle Management: collegamento tra programmi e progetti finanziati dall'UE.....	11
2.3	Guida EUPM <sup>2</sup> e Project Cycle Management (PCM).....	12
2.4	Caratteristiche dei progetti.....	13
2.5	Peculiarità dei progetti finanziati dall'UE .....	13
2.6	Vantaggi del PM <sup>2</sup> nei progetti finanziati dall'UE .....	14
<b>3</b>	<b>Panoramica .....</b>	<b>16</b>
3.1	L'architettura PM <sup>2</sup> .....	16
3.2	Il ciclo di vita del progetto .....	17
3.2.1	Fase di avvio.....	18
3.2.2	Fase di pianificazione.....	19
3.2.2.1	Sottofase di euro-progettazione .....	19
3.2.2.2	Sottofase di preparazione.....	20
3.2.3	Fase di esecuzione .....	20
3.2.4	Fase di chiusura .....	21
3.2.5	Monitoraggio e controllo.....	22
3.2.6	Passaggi di fase .....	22
3.2.7	I Mindset PM <sup>2</sup> .....	23
<b>4</b>	<b>Governance e organizzazione del progetto.....</b>	<b>25</b>
4.1	Organizzazione di progetto.....	25
4.2	Organizzazione di progetto: Ruoli e responsabilità .....	26
4.2.1	Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) e Desk officer (DO).....	26
4.2.2	Comitato direttivo del progetto (PSC).....	27
4.2.3	Titolare della sovvenzione (GO).....	27
4.2.4	Rappresentanti del consorzio (CR) .....	27
4.2.5	Coordinatore tematico (DC).....	28
4.2.6	Responsabile di progetto UE (EUPM) .....	28
4.2.7	Responsabile di progetto UE – lato partner (PtEUPM).....	29
4.2.8	Gruppi target del progetto (PTG).....	29
4.2.9	Team specialistico di progetto (PCT).....	29
4.2.10	Gruppo di supporto al progetto (PST) .....	30
4.2.10.1	Responsabile finanziario (PST-FM) .....	30
4.2.10.2	Responsabile della comunicazione (PST-CM) .....	30
4.2.11	Altri ruoli .....	30
4.3	Matrice di assegnazione delle responsabilità (RAM) .....	31
<b>5</b>	<b>Fase di avvio .....</b>	<b>32</b>
5.1	Riunione preliminare.....	33
5.2	Richiesta di presentazione del progetto .....	33
5.3	Scheda progetto .....	34
5.4	Passaggio di fase (RfP - Pronto per la pianificazione).....	35
<b>6</b>	<b>Fase di pianificazione.....</b>	<b>36</b>
6.1	Sottofase di euro-progettazione.....	36
6.1.1	Riunione di lancio dell'euro-progettazione .....	37
6.1.2	Matrice degli stakeholder di progetto .....	38
6.1.3	Quadro logico di progetto.....	39
6.1.4	Formulario di progetto.....	40
6.1.4.1	Scomposizione del lavoro .....	41
6.1.4.2	Stime di impegno e costi .....	42
6.1.4.3	Cronogramma di progetto .....	42
6.1.4.4	Identificazione dei rischi.....	42
6.1.4.5	Attività di comunicazione e disseminazione.....	43
6.1.5	Decisione sul finanziamento.....	43



6.2	Sottofase di preparazione.....	44
6.2.1	Preparazione della riunione di lancio della preparazione .....	45
6.2.2	Accordo di sovvenzione .....	46
6.2.3	Accordo di partenariato.....	47
6.2.4	Guida alla gestione del progetto.....	48
6.2.4.1	Ruoli e responsabilità del progetto.....	49
6.2.4.2	Piani di gestione del progetto .....	49
6.2.4.3	Piani specifici per il progetto .....	49
6.2.4.4	Altro .....	49
6.2.5	Piano di progetto (aggiornamento) .....	50
6.2.6	Piano di comunicazione e disseminazione .....	51
6.2.7	Piano degli approvvigionamenti.....	52
6.2.8	Piano di accettazione dei prodotti .....	53
6.2.9	Passaggio di fase RfE (Ready for Executing) .....	53
<b>7</b>	<b>Fase di esecuzione .....</b>	<b>54</b>
7.1	Riunione di lancio dell'Esecuzione .....	55
7.2	Coordinamento del progetto.....	56
7.3	Garanzia di qualità.....	57
7.4	Comunicare i risultati del progetto.....	58
7.5	Rendicontare il progetto all'Autorità di gestione (CA) .....	59
7.6	Passaggio di fase RfC (Pronto per la chiusura) .....	60
<b>8</b>	<b>Fase di chiusura .....</b>	<b>61</b>
8.1	Riunione di fine progetto.....	62
8.2	Rapporto finale del progetto .....	63
8.3	Chiusura amministrativa .....	64
	Obblighi successivi alla chiusura.....	64
<b>9</b>	<b>Monitoraggio e controllo .....</b>	<b>65</b>
9.1	Monitoraggio delle prestazioni del progetto.....	66
9.2	Controllare i tempi.....	67
9.3	Controllare i costi.....	68
9.4	Gestire gli stakeholder .....	69
9.5	Gestire i requisiti .....	70
9.6	Gestire le modifiche al progetto.....	72
9.7	Gestire i rischi .....	74
9.8	Gestire i punti di attenzione e le decisioni .....	75
9.9	Gestire la qualità.....	76
9.10	Gestire l'accettazione dei prodotti .....	77
9.11	Gestire gli approvvigionamenti .....	78
	<b>Appendice A: Contributi e ringraziamenti .....</b>	<b>80</b>
	<b>Appendice B: Pratiche e standard di progettazione e gestione del progetto.....</b>	<b>82</b>
	<b>Appendice C: Logiche e linee guida per il tailoring.....</b>	<b>84</b>
	<b>Appendice D: Partenariati e stakeholder nei progetti finanziati dall'UE .....</b>	<b>86</b>
	<b>Appendice E: L'Approccio del quadro logico (LFA) .....</b>	<b>89</b>
	<b>Appendice F: Risorse aggiuntive .....</b>	<b>91</b>
	F.1 Guida EUPM <sup>2</sup> Tabella ARSCI .....	91
	F.2 Guida EUPM <sup>2</sup> Panoramica Artefatti.....	92
	F.3 Attività e artefatti della Guida EUPM <sup>2</sup> .....	93



Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco.



# 1 Introduzione

## 1.1 La Guida EUPM<sup>2</sup>

La Guida EUPM<sup>2</sup> descrive le fasi principali per la formulazione e la gestione dei progetti finanziati dall'UE sulla base di una versione adattata del metodo di gestione progetti PM<sup>2</sup>. La Guida EUPM<sup>2</sup> mantiene lo stesso approccio snello ma completo del metodo PM<sup>2</sup>, il che la rende uno strumento utile ed accessibile a tutti gli studenti e ai professionisti impegnati a vario titolo nella gestione dei progetti finanziati dall'UE.

Sebbene il metodo PM<sup>2</sup> sia adatto a qualsiasi tipo di progetto, lo è ancor di più per la gestione dei progetti finanziati dall'UE. Questi ultimi rappresentano quasi l'80% del bilancio dell'UE e l'utilizzo del metodo PM<sup>2</sup> può contribuire in modo significativo ad aumentare ed uniformare le competenze di gestione dei progetti europei, consentendo un migliore monitoraggio e controllo e facilitando il raggiungimento degli obiettivi.

Tuttavia, per sfruttare questi potenziali vantaggi, è necessario adattare il metodo PM<sup>2</sup> al contesto ed alle regole specifiche dei progetti finanziati dall'UE. Questa guida contiene quindi un adattamento metodologico del metodo PM<sup>2</sup> rispetto alle caratteristiche e peculiarità dei progetti europei, fornendo un utile strumento a tutti coloro che desiderano applicare il metodo di gestione dei progetti PM<sup>2</sup> ai progetti finanziati dall'UE.

Diversi studi riportano infatti che le organizzazioni che utilizzano un qualsiasi metodo di gestione dei progetti rispettano il budget, le scadenze, gli standard di qualità e i benefici attesi in maniera più efficace. Di conseguenza, il tasso medio di fallimento dei progetti è più basso rispetto alle organizzazioni con non utilizzano alcun metodo.

Questa guida comprende anche la descrizione ed il funzionamento delle diverse tipologie di programmi di finanziamento dell'UE.

### A chi si rivolge questa Guida?

- Studenti interessati ad imparare a progettare e gestire progetti finanziati dall'UE.
- Professionisti e organizzazioni coinvolti nella gestione dei fondi UE.
- Funzionari pubblici coinvolti nella gestione dei programmi di finanziamento dell'UE.

## 1.2 Il Progetto EUPM<sup>2</sup>

La Guida EUPM<sup>2</sup> è stata elaborata nell'ambito del progetto Erasmus+ "A New Academic Path for EU Project Managers: narrowing the Gaps to enable better Project Design and Management in Europe (EUPM<sup>2</sup>)", il cui obiettivo principale era quello di creare un percorso accademico comune basato su un curriculum condiviso che integrasse le metodologie di progettazione e gestione dei progetti europei per gestire in modo più efficace i progetti europei.

Il progetto EUPM<sup>2</sup> ha riunito sette università e organizzazioni con esperienza nella progettazione e gestione di progetti europei al fine di allineare e condividere i programmi di studio del settore universitario alle opportunità del mercato del lavoro per il profilo di responsabile di progetto europeo.

Il lavoro di integrazione si è basato sull'iniziativa della Commissione europea "Open PM<sup>2</sup>", volta a promuovere un metodo di gestione dei progetti comune a livello europeo. La metodologia PM<sup>2</sup> è particolarmente adatta alla creazione di un curriculum universitario condiviso. PM<sup>2</sup> è una metodologia europea open-source, agile, snella, di facile comprensione e notevolmente flessibile per essere adattata alle regole e al contesto specifici dei fondi UE e alle più comuni metodologie di progettazione.



## Scheda informativa del progetto EUPM<sup>2</sup>:

<b>Programma:</b>	Erasmus+	 Co-funded by the European Union
<b>Azione chiave:</b>	Partenariato di cooperazione (KA220)	
<b>Titolo:</b>	A New Academic Path for EU Project Managers: narrowing the Gaps to enable better Project Design and Management in Europe (EUPM <sup>2</sup> )	
<b>Numero:</b>	2021-1-IT02-KA220-HED-000035769	
<b>Coordinatore</b>	P1 - CEIS Università di Roma Tor Vergata (Italia)	
<b>Partner</b>	P2 - Università Tecnica di Madrid (Spagna) P3 - Alma Mater Europaea ECM (Slovenia) P4 - Università di Tartu (Estonia) P5 - Università di Scienze Applicate FH JOANNEUM (Austria) P6 - Università Nova di Lisbona (Portogallo) P7 - Università di Pardubice (Repubblica Ceca)	
<b>Partner associati</b>	AP1 - Unioncamere Europa asbl (Belgio) AP2 - Coordinadora de ONGD (Spagna) AP3 - ARCI (Italia) AP4 - PM <sup>2</sup> Alliance (Belgio)	
<b>Risultati del progetto</b>	1. PR1. Una guida per la gestione dei fondi UE basata sulla metodologia PM <sup>2</sup> . 2. PR2. Un nuovo curriculum per studenti universitari basato sulla metodologia PM <sup>2</sup> . 3. PR3. Kit di strumenti web-based per supportare la progettazione e la gestione di progetti UE a fini didattici.	
<b>Sito web e contatti</b>	Sito web del progetto: <a href="http://www.eupm2project.eu">http://www.eupm2project.eu</a> Contatti e-mail: <a href="mailto:eupm2_projectmanagement@ceistorvergata.it">eupm2_projectmanagement@ceistorvergata.it</a>	



## 2 Programmi e progetti di finanziamento dell'UE

Questa sezione descrive brevemente le modalità di gestione dei programmi e dei progetti finanziati dall'UE e la loro complementarità con la Guida EUPM<sup>2</sup>.

L'Unione europea (UE) fornisce diverse sovvenzioni e schemi di finanziamento per sostenere lo sviluppo di diversi settori e regioni all'interno dell'UE. Tali sovvenzioni e schemi di finanziamento sostengono politiche e iniziative specifiche, come la ricerca e l'innovazione, l'istruzione e la formazione, l'ambiente e l'energia e lo sviluppo regionale. La Commissione europea, le sue Agenzie esecutive e le amministrazioni nazionali e regionali degli Stati membri gestiscono i fondi dell'UE utilizzando diverse modalità di gestione dei programmi di finanziamento.

### 2.1 Modalità di gestione

L'Unione Europea ha tre principali modalità di gestione dei suoi programmi, che dipendono principalmente dall'assegnazione della responsabilità nella gestione dei fondi. Le modalità di gestione sono diretta, indiretta e concorrente. Nella gestione dei finanziamenti per un programma o un progetto specifico, possono esserci differenze relative all'assegnazione delle responsabilità sull'utilizzo dei fondi, al coinvolgimento degli Stati Membri durante l'attuazione e il monitoraggio. Tuttavia, mentre gli Stati membri supervisionano l'attuazione della maggior parte del bilancio dell'UE, la Commissione ha la responsabilità ultima della sua esecuzione.

#### 2.1.1 Gestione diretta

Nella gestione diretta, l'UE è **direttamente responsabile** della gestione e dell'attuazione di un programma e il ruolo degli Stati membri si limita principalmente a fornire input e feedback sulla definizione e sull'attuazione dello stesso. Questo è tipicamente il caso di programmi con una solida dimensione europea che richiedono un approccio coerente e coordinato in tutti gli Stati membri. In questo modello, i compiti sono svolti dalle direzioni della Commissione Europea o attraverso le **Agenzie esecutive dell'UE** (organismi specializzati che supportano la Commissione europea nella gestione e nell'attuazione dei programmi di finanziamento dell'UE fornendo conoscenze specialistiche e assistenza tecnica, nonché svolgendo compiti amministrativi e operativi). Non ci sono terze parti. I programmi attuati in gestione diretta rappresentano circa il 20% del bilancio UE 2021-2027. La Commissione europea (o i suoi organi) è responsabile di tutti gli aspetti della gestione dei programmi, tra cui:

- Definizione degli obiettivi politici e delle priorità del programma.
- Sviluppo del quadro giuridico e dei regolamenti.
- Assegnazione del budget per il programma.
- Gestione dei fondi e delle risorse del programma.
- Monitoraggio e valutazione dei risultati del programma.
- Rapporti sull'attuazione e sui risultati del programma.

Le istituzioni dell'UE hanno anche il potere di prendere decisioni sull'attuazione del programma, come l'assegnazione di contratti e sovvenzioni, e possono intraprendere azioni esecutive se necessario. Esistono diversi programmi gestiti direttamente dalla Commissione europea. Ecco alcuni esempi:

- **Horizon Europe** è il programma di finanziamento della ricerca e dell'innovazione dell'UE. Il suo obiettivo è sostenere lo sviluppo di nuove tecnologie e innovazioni che possano portare benefici all'UE e ai suoi cittadini.
- **Competitività delle imprese e delle piccole e medie imprese (COSME)** mira a sostenere la creazione e l'espansione delle PMI.
- **Erasmus+** è il programma dell'UE per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport. Mira a sostenere lo sviluppo di competenze e conoscenze tra i cittadini dell'UE e a promuovere la comprensione e la cooperazione interculturale.
- **Il Meccanismo per collegare l'Europa (CEF)** finanzia infrastrutture digitali come reti internet ad alta velocità e servizi di e-government.

#### 2.1.2 Gestione indiretta

La gestione indiretta dei fondi UE si riferisce a un sistema in cui la **Commissione europea affida la gestione e l'attuazione dei programmi di finanziamento dell'UE a entità esterne**. Invece di eseguire tutti i compiti operativi, la Commissione delega responsabilità specifiche a queste organizzazioni esterne, come autorità nazionali, agenzie o organismi internazionali. La Commissione definisce il quadro strategico, i regolamenti e le priorità di finanziamento, mentre gli enti attuatori si occupano della gestione quotidiana e della selezione dei progetti.



La gestione indiretta consente alla Commissione europea di sfruttare le competenze e le risorse di organizzazioni esterne per attuare efficacemente i programmi di finanziamento dell'UE. Consente inoltre un approccio decentrato, tenendo conto delle diverse esigenze e circostanze nei vari Stati membri e settori. La Commissione assicura che i fondi siano utilizzati in linea con gli obiettivi e i regolamenti dell'UE attraverso adeguati meccanismi di monitoraggio e rendicontazione. Ecco alcuni esempi:

- **Fondo Asilo, migrazione e integrazione (AMIF).** L'obiettivo primario dell'AMIF è promuovere una gestione efficiente ed equa dei flussi migratori e l'integrazione dei cittadini di Paesi terzi legalmente residenti nell'UE. I finanziamenti dell'AMIF sono assegnati in base ai programmi nazionali sviluppati da ciascuno Stato membro dell'UE, tenendo conto delle esigenze e delle priorità specifiche individuate. Il programma promuove la cooperazione e lo scambio di buone pratiche tra gli Stati membri per migliorare l'efficacia delle politiche e delle azioni relative a migrazione, asilo e integrazione.
- **Corpo europeo di solidarietà.** Il programma di finanziamento dell'UE denominato Corpo europeo di solidarietà mira a sostenere i giovani che desiderano partecipare a iniziative di solidarietà. Queste attività comprendono l'assistenza a persone svantaggiate, la fornitura di aiuti umanitari e il contributo a iniziative sanitarie e ambientali all'interno dell'UE e oltre. L'obiettivo del programma va oltre l'inclusività e si concentra sulla sostenibilità ambientale e sulla digitalizzazione. L'attuazione di queste attività comporta una gestione diretta e indiretta da parte della Commissione attraverso una rete di agenzie nazionali dell'UE. I finanziamenti vengono erogati principalmente sotto forma di sovvenzioni. I potenziali beneficiari di questo programma sono persone di età compresa tra i 18 e i 30 anni (o 35 per gli aiuti umanitari) e organizzazioni dell'UE e dei Paesi partner.

Le modalità e le responsabilità specifiche di ciascun programma possono variare a seconda degli obiettivi, della natura e della portata delle iniziative.

### 2.1.3 Gestione concorrente

La gestione concorrente è una forma di attuazione dei fondi UE in cui la **responsabilità della gestione e dell'attuazione è condivisa** tra la Commissione europea e le autorità nazionali o regionali degli Stati membri. Nella gestione condivisa, la Commissione e le autorità nazionali lavorano insieme per gestire i fondi, svolgendo ciascuna un ruolo specifico.

Nei Programmi di finanziamento UE a gestione concorrente:

1. **La Commissione europea** definisce il quadro strategico, stabilisce i regolamenti e le regole e definisce le priorità. Fornisce un quadro generale, monitora l'attuazione e garantisce la conformità alle norme e agli obiettivi dell'UE. La Commissione è responsabile dell'approvazione dei programmi nazionali o regionali proposti dagli Stati membri ed eroga i fondi alle autorità di gestione.
2. **Le Autorità nazionali o regionali** degli Stati membri sono responsabili della gestione corrente e dell'attuazione dei fondi. Esse preparano e presentano alla Commissione proposte di programmi che illustrano come utilizzare i fondi assegnati per raggiungere gli obiettivi del fondo. Le autorità di gestione selezionano i progetti, distribuiscono i fondi, monitorano i progressi e riferiscono sui risultati. Garantiscono inoltre la conformità alle norme e ai regolamenti dell'UE nella gestione dei progetti.

La gestione concorrente si differenzia dalla gestione indiretta per il livello di coinvolgimento e controllo esercitato dalla Commissione europea. Nella gestione indiretta, la Commissione delega la gestione e l'attuazione dei fondi a enti esterni, come agenzie o organizzazioni internazionali. Questi enti hanno maggiore autonomia nella selezione dei progetti, nell'erogazione dei fondi e nel monitoraggio. La Commissione mantiene la supervisione, ma si affida agli enti attuatori per lo svolgimento dei compiti operativi.

Nella gestione concorrente, invece, la Commissione e le autorità nazionali o regionali collaborano, condividendo le responsabilità e il processo decisionale. La Commissione mantiene un livello più elevato di coinvolgimento e controllo sul processo di attuazione, fornendo indicazioni, monitorando i progressi e garantendo la conformità. Le autorità degli Stati membri svolgono un ruolo più diretto nella selezione e nella gestione dei progetti, ma operano all'interno del quadro e delle linee guida stabilite dalla Commissione.

La gestione concorrente è un approccio collaborativo che combina le competenze e la supervisione a livello europeo con le conoscenze e le capacità di attuazione a livello nazionale o regionale, garantendo un utilizzo efficace ed efficiente dei fondi UE nel rispetto delle esigenze e delle circostanze specifiche di ciascuno Stato membro. Ecco alcuni esempi:

- **Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR).** Il FESR sostiene la coesione economica e sociale nell'UE investendo in progetti di sviluppo regionale. Si concentra su innovazione, infrastrutture e



sviluppo sostenibile ed è gestito congiuntamente dalla Commissione europea e dalle autorità nazionali o regionali.

- **Fondo sociale europeo (FSE+).** Il FSE+ mira a promuovere l'occupazione, migliorare le competenze e sostenere l'inclusione sociale in tutta l'UE. Sostiene iniziative di istruzione, formazione, occupazione e inclusione sociale, con responsabilità di gestione condivise tra la Commissione europea e le autorità nazionali o regionali.
- **Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP).** Il fondo finanzia programmi che mirano a migliorare la competitività e la sostenibilità dei settori della pesca e dell'acquacoltura, come gli investimenti in nuove tecnologie e i programmi di formazione.
- **Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR).** Il FEASR sostiene progetti di sviluppo rurale, tra cui la modernizzazione dell'agricoltura, la protezione dell'ambiente e lo sviluppo delle imprese rurali. Il fondo è gestito congiuntamente dalla Commissione europea e dalle autorità nazionali o regionali responsabili dell'agricoltura e dello sviluppo rurale.

## 2.2 Project Cycle Management: collegamento tra programmi e progetti finanziati dall'UE

Indipendentemente dalle modalità di gestione, i programmi di finanziamento dell'UE seguono generalmente un quadro comune utilizzato per guidare la pianificazione, l'attuazione e la valutazione dei progetti, chiamato Project Cycle Management (PCM). Il quadro PCM garantisce che i progetti finanziati dai diversi programmi di finanziamento dell'UE siano ben pianificati, attuati in modo efficiente ed efficace e monitorati e valutati per migliorarne l'impatto. Inoltre, aiuta a garantire che i progetti siano allineati con la strategia dell'organizzazione e con gli obiettivi dei programmi di finanziamento dell'UE.

Sebbene il PCM sia stato inizialmente introdotto nel settore della cooperazione allo sviluppo, dove i programmi sono principalmente attuati attraverso accordi diretti, esso fornisce - con gli opportuni adattamenti - un quadro utile per coloro che sono coinvolti nella gestione dei programmi di finanziamento dell'UE attuati attraverso il meccanismo degli inviti a presentare proposte.

Il PCM comprende generalmente sei step:

1. Programmazione.
2. Identificazione.
3. Formulazione.
4. Finanziamento.
5. Realizzazione.
6. Valutazione.

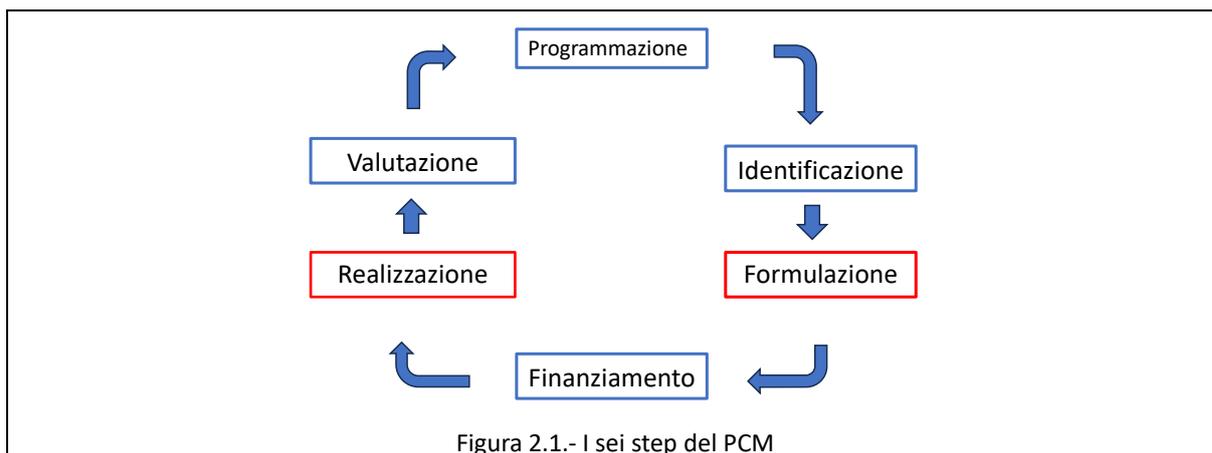


Figura 2.1.- I sei step del PCM

### Programmazione

Lo step di programmazione ha una durata pluriennale e porta all'elaborazione del Programma di finanziamento dell'UE. In questo step vengono definiti gli obiettivi strategici e le priorità generali del Programma.

- Output: Programma pluriennale di finanziamento dell'UE.
- Organizzazione responsabile: Commissione europea (o autorità delegata) / Autorità nazionale.



### **Identificazione**

Lo step di identificazione comprende tutte le attività necessarie per elaborare e pubblicare gli inviti a presentare proposte.

- Output: Inviti a presentare proposte.
- Organizzazione responsabile: Commissione europea (o autorità delegata) / Autorità nazionale.

### **Formulazione**

Lo step di formulazione comprende tutte le attività necessarie per presentare una proposta progettuale in risposta a un invito a presentare proposte pubblicato nello step precedente (identificazione).

- Output: Proposta progettuale.
- Organizzazione responsabile: Tutte le potenziali organizzazioni destinatarie degli avvisi.

### **Finanziamento**

Lo step di finanziamento prevede la selezione delle proposte di progetto presentate che meglio rispondono ai criteri di valutazione individuati nell'invito a presentare proposte.

- Output: Elenco dei progetti ammissibili al finanziamento.
- Organizzazione responsabile: Commissione europea (o autorità delegata) / Autorità nazionale.

### **Realizzazione**

Lo step di realizzazione comprende la gestione del progetto per raggiungere gli obiettivi definiti nella proposta progettuale.

- Output: Risultati del progetto
- Organizzazione responsabile: Tutte le organizzazioni i cui progetti sono stati ammessi al finanziamento.

### **Valutazione**

Lo step di valutazione comprende tutte le attività volte a valutare l'effettiva ed efficiente realizzazione del progetto, il rispetto delle regole finanziarie, la corretta consegna dei prodotti e il raggiungimento dei risultati del progetto. Fornisce feedback, lezioni apprese e raccomandazioni da incorporare nel successivo ciclo di programmazione.

- Output: Rapporto di valutazione.
- Organizzazione responsabile: Commissione europea (o autorità delegata) / Autorità nazionale.

## **2.3 Guida EUPM<sup>2</sup> e Project Cycle Management (PCM)**

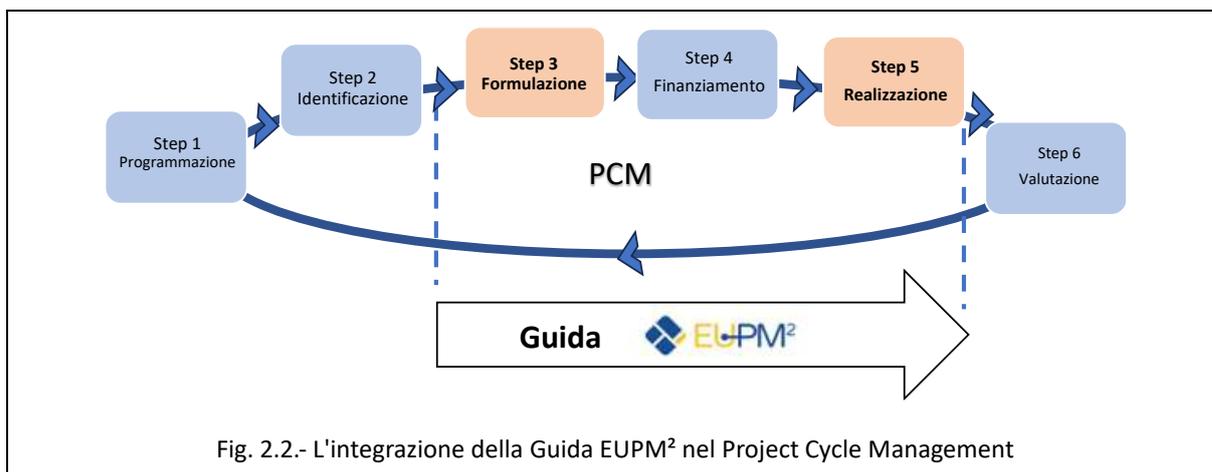
Il Project Cycle Management (PCM) si concentra sulla relazione tra il Programma di finanziamento dell'UE e i progetti finanziati, descrivendo chi fa cosa nei diversi step per garantire la coerenza complessiva, l'allineamento degli obiettivi e il miglioramento continuo. Nello specifico, le autorità di gestione del Programma di finanziamento dell'UE si occupano di (cfr. Fig. 2.2, riquadri blu):

- Elaborazione del programma di finanziamento dell'UE (step di programmazione).
- Identificazione e pubblicazione dell'invito a presentare proposte (step di identificazione).
- Finanziamento delle proposte progettuali (step di finanziamento).
- Valutazione dei risultati ottenuti dal programma (step di valutazione).

Le organizzazioni che desiderano rispondere all'invito a presentare proposte si occupano della (vedi Fig. 2.2, riquadri arancioni):

- Formulazione della proposta di progetto (step di formulazione).
- Attuazione della proposta progettuale, se ammessa al finanziamento (step di realizzazione).

La **Guida EUPM<sup>2</sup>** supporta i responsabili di progetto nel formulare e gestire i singoli progetti, collegando gli step di formulazione e realizzazione. La Guida EUPM<sup>2</sup> è di supporto a tutte le organizzazioni che intendono formulare e attuare progetti in modo integrato e coerente all'interno del PCM.



Secondo la Guida EUPM<sup>2</sup>, il progetto inizia non appena l'organizzazione decide di formulare una proposta di progetto in risposta a un invito a presentare proposte. La Guida descrive quindi tutte le attività necessarie per presentare e realizzare la proposta dopo la decisione di finanziamento da parte delle autorità di gestione del Programma. La Guida EUPM<sup>2</sup> offre complementarità e coerenza con il PCM, fornendo una metodologia standardizzata per la progettazione e gestione a supporto di tutti coloro che a vario titolo sono impegnati nell'attuazione dei fondi europei.

## 2.4 Caratteristiche dei progetti

Un progetto è una struttura organizzativa temporanea per la realizzazione di un prodotto o un servizio unico all'interno di determinati vincoli quali tempi, costi e qualità. I progetti sono onnipresenti nella nostra società. Ecco alcune caratteristiche comuni:

- I progetti hanno una forte **dimensione temporale** avendo un inizio e una fine predeterminate.
- I progetti includono attività eseguite in un ordine specifico per realizzare **prodotti o servizi**.
- I progetti mirano a **raggiungere gli obiettivi** dichiarati attraverso le attività svolte ed i prodotti realizzati.
- I progetti di solito coinvolgono molte **persone** che devono essere organizzate in team attraverso una chiara leadership e una chiara assegnazione di ruoli e responsabilità. Anche le aspettative del progetto devono essere analizzate in dettaglio e gestite in modo adeguato.
- I progetti si inseriscono in **contesti** specifici che devono essere presi in considerazione per il successo (politici, legali, sociali, economici, ambientali, ecc.).
- I progetti comportano un certo grado di **unicità**, che li distingue dai compiti di routine o ripetitivi, evitando un approccio "unico".
- I progetti hanno risorse **limitate** (tempo, risorse finanziarie, ecc.).
- I progetti sono soggetti all'**incertezza** e devono affrontare rischi e opportunità e i loro potenziali effetti negativi o positivi.

La semplificazione dei progetti è un mezzo per pianificare e attuare cambiamenti nel mondo umano, e questo vale per tutti i settori e le forme di attività.

## 2.5 Peculiarità dei progetti finanziati dall'UE

L'Unione europea finanzia ogni anno numerosi progetti in molti settori. I progetti finanziati dall'UE sono generalmente conformi alle caratteristiche dei progetti definiti nel paragrafo precedente, ma presentano anche alcune importanti peculiarità.

- I progetti finanziati dall'UE devono essere in linea con gli obiettivi **politici dell'UE** definiti dal programma di finanziamento dell'UE che fornisce i fondi.
- I progetti finanziati dall'UE sono finanziati attraverso **procedure competitive** (come gli inviti a presentare proposte). Queste procedure competitive devono garantire il finanziamento delle migliori proposte e garantire la partecipazione paritaria di tutte le organizzazioni interessate.
- **La progettazione è un elemento cruciale nei progetti finanziati dall'UE.** Caratterizza la catena logica interna dei progetti e giustifica i legami causa-effetto tra le attività del progetto e gli obiettivi del Programma di finanziamento dell'UE.
- I progetti finanziati dall'UE sono solitamente attuati da un **partenariato**, cioè da una serie di organizzazioni che contribuiscono congiuntamente alla formulazione e all'attuazione del progetto.



- I progetti finanziati dall'UE seguono **norme rigorose** durante l'intero ciclo di vita del progetto in termini di attuazione delle attività, giustificazione finanziaria e altri obblighi contrattuali specifici.

Queste specificità sono alla base del lavoro di adattamento realizzato per sfruttare al meglio i benefici del metodo PM<sup>2</sup> per i progetti finanziati dall'UE (si vedano i dettagli sull'adattamento nell'[Appendice C](#)).

## 2.6 Vantaggi del PM<sup>2</sup> nei progetti finanziati dall'UE

Dal 1990, l'UE ha finanziato molti progetti, investendo centinaia di miliardi di euro. I dati disponibili mostrano che più di 35.000 sovvenzioni sono state concesse solo per il programma Horizon 2020. Ciò significa che i progetti sono una forma sostanziale di lavoro per l'UE e che la gestione dei progetti fa parte del lavoro quotidiano della maggior parte delle organizzazioni europee.

Il metodo PM<sup>2</sup> è stato costruito sulla base dell'esperienza operativa dei progetti condotti all'interno delle istituzioni europee, combinata con elementi tratti da un'ampia gamma di best practice, standard e metodologie di gestione dei progetti accettati a livello globale. È stato inoltre costruito per adattarsi alle esigenze, alla cultura e ai vincoli specifici delle istituzioni e dei programmi dell'UE.

Sebbene l'UE abbia sviluppato il metodo PM<sup>2</sup> per adattarlo a un'ampia gamma di progetti, per poterlo utilizzare nella gestione dei progetti finanziati dall'UE sono necessari alcuni adattamenti. Diverse buone pratiche di governance sono già integrate nelle procedure dell'accordo di sovvenzione, e l'utilizzo della documentazione e degli elementi di governance forniti dal metodo PM<sup>2</sup> possono essere utilizzati per migliorare la gestione dei progetti.

I vantaggi dell'incorporazione del metodo PM<sup>2</sup> come pratica di gestione dei progetti europei sono molteplici:

- Combina metodologie e standard di gestione dei progetti **riconosciuti a livello mondiale** con le migliori pratiche di gestione dei progetti delle istituzioni europee.
- Offre un **vocabolario condiviso** per gestire efficacemente i progetti all'interno delle organizzazioni e tra di esse.
- Consente di migliorare la responsabilità, la trasparenza e la comunicazione e **collaborazione con gli stakeholder**.
- Fornisce una solida **struttura organizzativa e di governance** con ruoli e responsabilità del progetto chiaramente descritti.
- Contiene indicazioni per la personalizzazione e l'**adattamento** del progetto e dell'ambiente organizzativo.
- Offre **linee guida** per le fasi di avvio, pianificazione, esecuzione e chiusura del progetto e descrive le attività di monitoraggio e controllo delle prestazioni del progetto.
- Fornisce **una serie** completa di modelli di **artefatti** per aiutare a documentare e gestire il progetto.
- **È promosso dalla Commissione europea** e documentato in modo approfondito.

L'adattamento e l'adozione del metodo PM<sup>2</sup> apportano benefici alle organizzazioni che lavorano con metodi di lavoro e approcci diversi e provenienti da vari paesi e contesti culturali. L'adozione di un metodo snellisce il processo di realizzazione del progetto e facilita il lavoro all'interno dei team internazionali. È inoltre essenziale adattare il metodo PM<sup>2</sup> a seconda del contenuto e della dimensione del progetto. Tuttavia, quando si adatta il metodo PM<sup>2</sup>, l'approccio generale ed il mindset devono rimanere invariati, bisogna evitare di utilizzare solo alcune parti della metodologia, poiché i diversi pilastri e livelli del metodo si completano a vicenda. Un progetto ben gestito garantisce che le attività e i risultati del progetto siano eseguiti con alti livelli di qualità.



Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco.



## 3 Panoramica

### 3.1 L'architettura PM<sup>2</sup>

La Guida EUPM<sup>2</sup> segue la stessa architettura del metodo PM<sup>2</sup>, costruita sulle fondamenta delle migliori pratiche di gestione del progetto.

L'architettura del metodo PM<sup>2</sup> è sostenuta da quattro pilastri:

1. Un modello di **governance** del progetto (ossia ruoli e responsabilità).
2. Un **ciclo di vita** del progetto (ossia le fasi di gestione del progetto).
3. Una serie di **processi** (ossia le attività di gestione dei progetti).
4. Una serie di **artefatti** di progetto (ossia modelli documentali e linee guida).

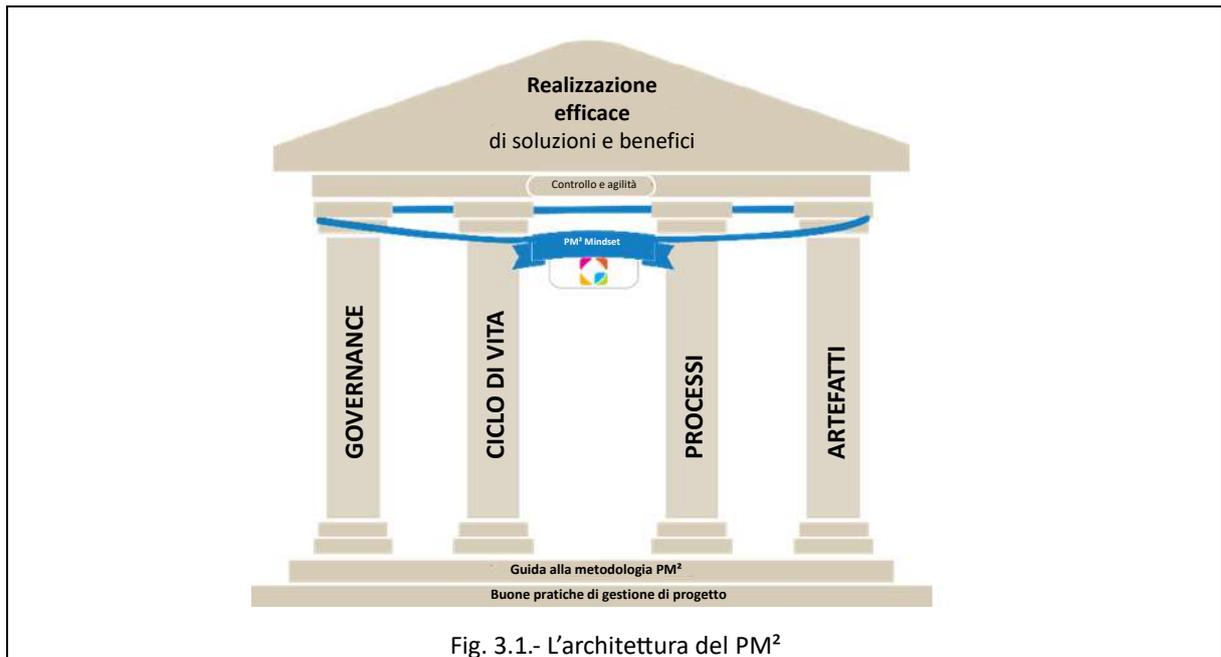


Fig. 3.1.- L'architettura del PM<sup>2</sup>

Lo spirito del metodo PM<sup>2</sup> è sostenuto dal Mindset PM<sup>2</sup>, ovvero dall'insieme di attitudini, comportamenti e valori da condividere nei team di progetto PM<sup>2</sup> che costituiscono il collante dell'efficace applicazione del metodo PM<sup>2</sup>. Il Mindset si concentra sul "**perché**" abbiamo bisogno del PM<sup>2</sup>, che è lo scopo originario del metodo per fornire soluzioni e benefici ai progetti e ai team di progetto in modo efficace.

PM<sup>2</sup> migliora l'efficacia del Project Management in quanto:

- Migliora la comunicazione e la gestione delle informazioni.
- Chiarisce le aspettative nelle fasi iniziali del ciclo di vita del progetto.
- Definisce un ciclo di vita del progetto standard (dall'avvio alla chiusura).
- Fornisce linee guida per la pianificazione del progetto.
- Descrive le attività di monitoraggio e controllo.
- Descrive attività e risultati di gestione (piani, riunioni, decisioni).

### 3.2 Il ciclo di vita del progetto

Il ciclo di vita del progetto EUPM<sup>2</sup> prevede quattro fasi sequenziali e non sovrapposte, con un diverso tipo di attività prevalente in ogni fase (ad esempio, le attività di avvio sono prevalenti nella fase di avvio, ecc.). La fase di pianificazione è suddivisa in due sottofasi: euro-progettazione e preparazione. La sottofase di euro-progettazione termina con la presentazione della proposta di progetto all'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA), mentre la fase di preparazione inizia dopo la decisione (favorevole) di finanziamento.

Le attività tipiche delle diverse fasi raggiungono il picco in termini di impegno durante la specifica fase, ma possono essere eseguite anche durante le fasi vicine (ad esempio, le attività di pianificazione si ripetono anche nella fase di esecuzione).

Un progetto passa alla fase successiva quando gli obiettivi della fase/sottofase sono considerati raggiunti a seguito di una revisione formale (o informale) della fase/sottofase, effettuata con l'ausilio di checklist.

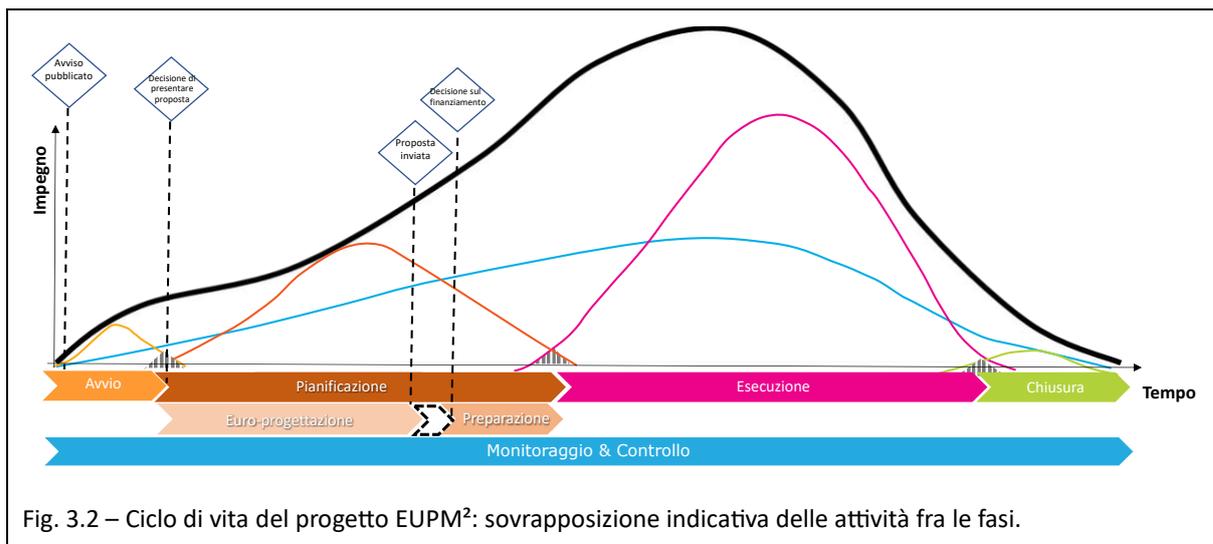


Fig. 3.2 – Ciclo di vita del progetto EUPM<sup>2</sup>: sovrapposizione indicativa delle attività fra le fasi.

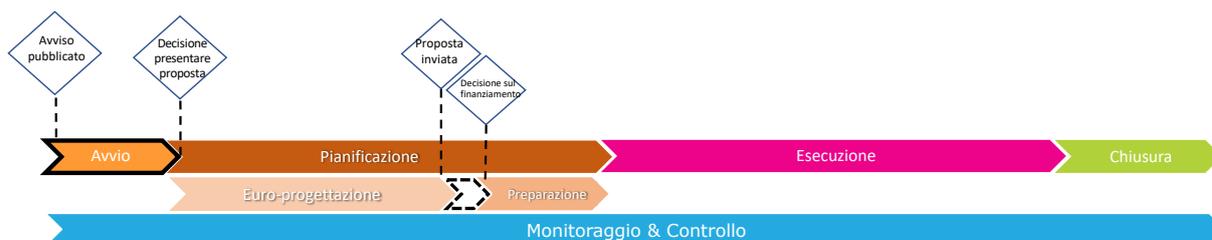
Il progetto EUPM<sup>2</sup> passa dalla fase di avvio a quella di pianificazione dopo la decisione di presentare una proposta progettuale in risposta al bando. Una volta presa la decisione, il progetto passa alla fase di pianificazione, suddivisa in due sottofasi. La proposta progettuale viene formulata e presentata nella sottofase di euro-progettazione. Se la proposta di progetto viene approvata, si passa alla fase di preparazione, dove viene aggiornato il Piano di progetto e preparata la Guida alla gestione del progetto ed i piani di gestione. Dopo la fase di pianificazione, il progetto passa alla fase di esecuzione, nella quale vengono realizzati i prodotti e/o servizi di progetto. Le attività di monitoraggio e controllo si svolgono durante tutto il ciclo di vita, anche se raggiungono il culmine durante la fase di esecuzione.

Fasi	Sottofasi	Descrizione
1. Avvio		Identificare l'idea progettuale da presentare al bando e valutarne la coerenza con gli obiettivi dell'organizzazione. Condividere l'idea progettuale per trovare i partner di progetto.
2. Pianificazione	Euro-progettazione	Definire il partenariato e sviluppare l'idea progettuale elaborando il quadro logico, pianificare il lavoro, compilare ed inviare il formulario di progetto all'Autorità di gestione del programma (CA).
	Preparazione	Elaborare e aggiornare il Piano di progetto, finalizzare i piani e il modello di governance, assegnare il Team specialistico di progetto (PCT).
4. Esecuzione		Coordinare l'esecuzione dei piani di progetto. Realizzare i prodotti e assicurarne l'accettazione interna, redigere i rapporti di progetto.
5. Chiusura		Coordinare l'accettazione formale del progetto da parte dell'Autorità di gestione del programma (CA). Rendicontare i risultati. Acquisire le lezioni apprese e le raccomandazioni post-progetto. Chiudere il progetto dal punto di vista amministrativo.

L'importanza delle fasi di Avvio e Pianificazione è spesso sottovalutata dai team di progetto che iniziano a lavorare alla formulazione della proposta di progetto senza prima definire un solido quadro logico del progetto. Questa è spesso la causa di proposte progettuali di scarsa qualità. Si tratta di un errore comune e costoso, il più delle volte alla base del mancato finanziamento della proposta da parte dell'Autorità di gestione del programma (CA).



### 3.2.1 Fase di avvio



Durante la fase di avvio, i promotori si assicurano che l'idea del progetto sia in linea con l'invito a presentare proposte e con gli obiettivi strategici dell'organizzazione e raccolgono le informazioni necessarie per ottenere l'approvazione a procedere oltre. Il principale input di questa fase è l'invito a presentare proposte, che definisce gli obiettivi generali, le priorità e le condizioni di partecipazione al bando.

Le seguenti attività fanno parte della fase di avvio:

- Creazione della **Richiesta di presentazione del progetto** contenente informazioni sui requisiti stabiliti nel bando, sull'idea del progetto, sulle esigenze e sui benefici per l'organizzazione. Si tratta di un documento interno all'organizzazione, in quanto giustifica il progetto proposto in base alla sua strategia.
- La creazione della **Scheda progetto** fornisce informazioni sull'idea progettuale da condividere con i potenziali partner di progetto e i principali stakeholder. Ha lo scopo di costruire il partenariato per presentare il progetto. È un documento creato dall'organizzazione capofila e condiviso con i potenziali partner del progetto.



Fig. 3.3 - Panoramica della fase iniziale

La Richiesta di presentazione del progetto e la Scheda progetto definiscono l'ambito iniziale del progetto in base alle azioni e agli obiettivi stabiliti nell'invito a presentare proposte. Il Responsabile del progetto UE (EUPM) e il Team specialistico di progetto (PCT) utilizzano entrambi i documenti per lo sviluppo del progetto.

Al termine della fase di avvio, il Titolare della sovvenzione (GO) esamina i documenti di cui sopra e decide se autorizzare il progetto a procedere oltre.

Durante la fase di avvio, la creazione di un **partenariato equilibrato è fondamentale**, poiché i progetti finanziati dall'UE sono generalmente realizzati da un consorzio di più organizzazioni provenienti da diversi Paesi dell'UE o da Paesi terzi. In un consorzio si possono trovare, generalmente, tre diversi tipi di organizzazioni:

- Organizzazione capofila del progetto.
- Organizzazione partner
- Organizzazione partner associata.

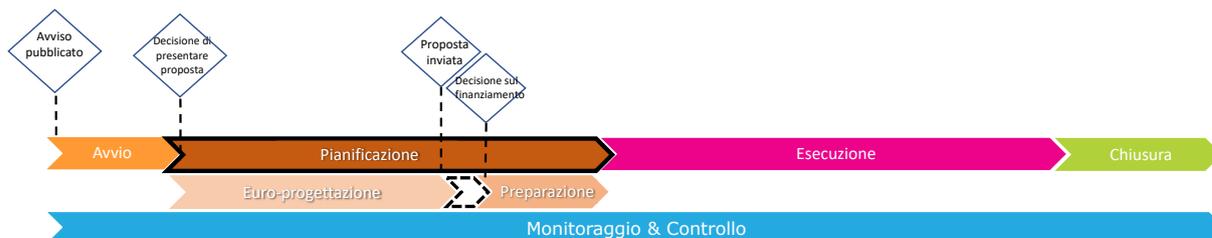
Per ulteriori informazioni sui partenariati, consultare l'[Appendice D](#).

L'organizzazione capofila del progetto invita le potenziali organizzazioni partner ad unirsi al consorzio attraverso la scheda progetto. Dopo aver ricevuto la richiesta di partenariato, ogni potenziale organizzazione partner deve valutare la partecipazione internamente redigendo una Richiesta di presentazione del progetto e chiederne l'approvazione.

Le attività e gli artefatti della Fase di avvio sono illustrati nella [Sezione 5](#).

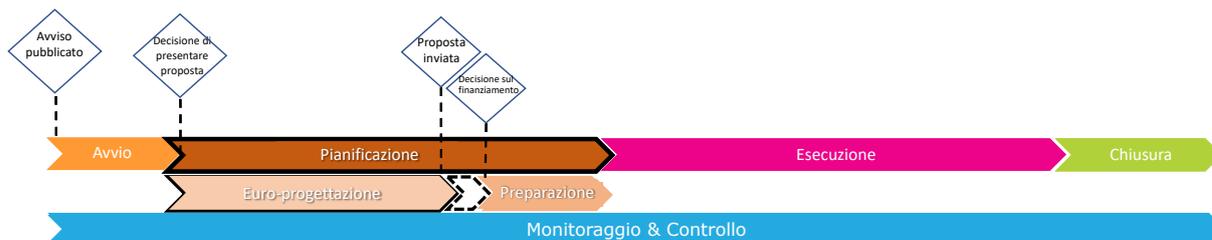


## 3.2.2 Fase di pianificazione



La seconda fase di un progetto EUPM<sup>2</sup> è la [fase di pianificazione](#). In un progetto EUPM<sup>2</sup>, la fase di pianificazione è suddivisa nelle sottofasi di euro-progettazione e preparazione.

### 3.2.2.1 Sottofase di euro-progettazione



La prima sottofase della fase di pianificazione di un progetto EUPM<sup>2</sup> è la sottofase di euro-progettazione. Durante la sottofase di euro-progettazione, l'idea progettuale viene trasformata in una proposta ed inviata all'Autorità di gestione del programma (CA) competente per la decisione di finanziamento. L'idea progettuale viene sviluppata in una proposta ed inviata utilizzando il formulario di progetto fornito dall'Autorità di gestione del programma (CA).

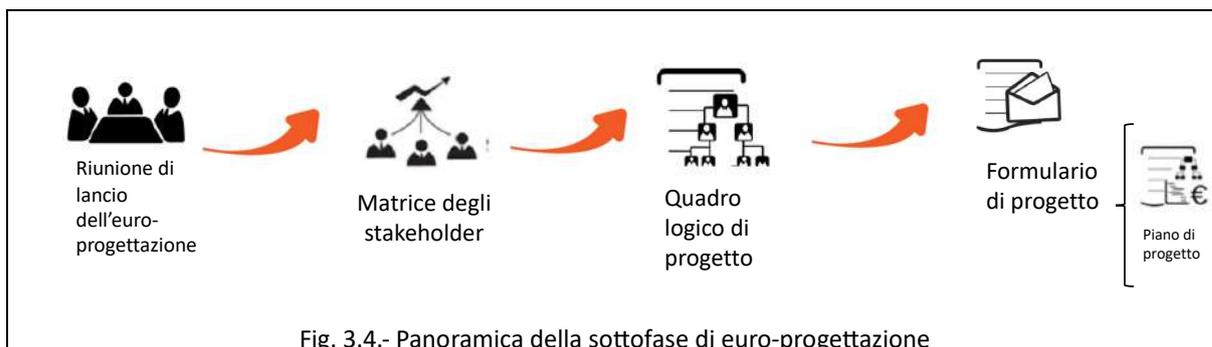


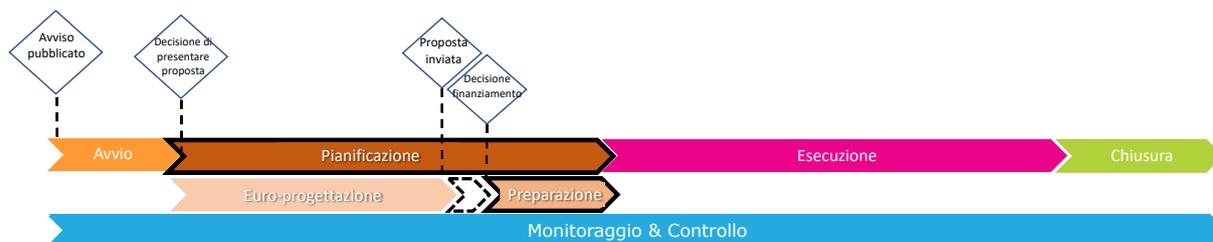
Fig. 3.4.- Panoramica della sottofase di euro-progettazione

Le seguenti attività fanno parte della sottofase di euro-progettazione:

- Identificare gli stakeholder e preparare la **Matrice degli stakeholder del progetto**, che include i diversi gruppi target ed i destinatari del progetto al fine di definire le strategie di comunicazione e disseminazione.
- Creazione del **Quadro logico del progetto**, che descrive il processo la gerarchia degli obiettivi, i risultati e le attività necessarie per raggiungerli. Il Quadro logico è un input per l'elaborazione del formulario di progetto.
- Compilazione del **Formulario di progetto**, il cui contenuto e la cui struttura sono definiti dall'Autorità di gestione del programma (CA). In generale, il formulario include la giustificazione del progetto in termini di impatto ed eccellenza, l'allineamento dell'idea progettuale con gli obiettivi del bando, gli obiettivi specifici, i prodotti previsti, le risorse, i costi ed i tempi necessari raggiungere i risultati, nonché il modello di governance del progetto e le modalità di gestione.



### 3.2.2.2 Sottofase di preparazione



La Sottofase di preparazione inizia dopo la decisione finanziaria favorevole dell'Autorità di gestione del programma (CA). Nel caso in cui la proposta di progetto non venga finanziata, il progetto passa alla fase di chiusura (cfr. Sezione 8 - Fase di chiusura).

Sulla base del formulario, durante la sottofase di preparazione, il Piano di progetto viene aggiornato dettagliando l'ambito del progetto, le risorse ed il calendario, comprese le date di inizio e fine di tutte le attività. Viene elaborata la Guida alla gestione del progetto, che descrive l'approccio utilizzato per la gestione ed il modello di governance.



Fig. 3.5.- Panoramica della sottofase di preparazione

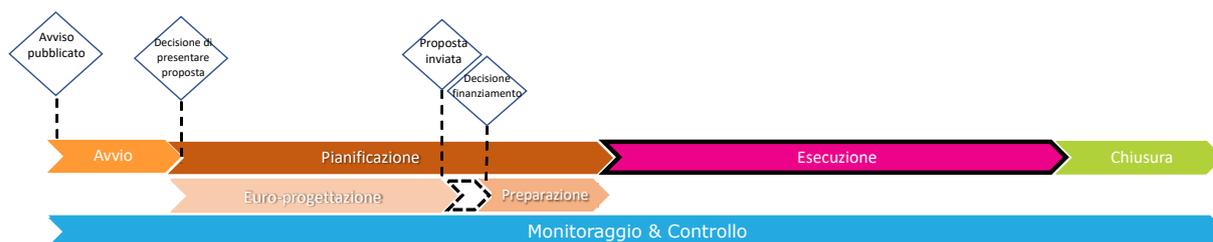
Le seguenti attività fanno parte della sottofase di preparazione:

- Organizzazione della riunione di lancio per dare inizio ufficialmente alla sottofase di preparazione.
- Elaborazione della Guida alla gestione del progetto, che definisce l'approccio gestionale del progetto.
- Aggiornamento della Matrice degli stakeholder, che identifica tutti gli stakeholder del progetto.
- Aggiornamento del Piano di progetto (ripartizione del lavoro, impegno, costi, tempi).
- Creazione degli altri piani come il Piano di comunicazione e disseminazione, il Piano di gestione dei rischi, il Piano degli approvvigionamenti, ecc.

Il Responsabile del progetto UE (EUPM) utilizza i risultati della Fase di pianificazione per richiedere l'approvazione a procedere alla Fase di esecuzione. Il Comitato direttivo di progetto (PSC) è responsabile di questa decisione.

Le attività e gli artefatti della fase di pianificazione sono illustrati nella Sezione 6.

### 3.2.3 Fase di esecuzione



La terza fase di un progetto EUPM<sup>2</sup> è la fase di esecuzione. Durante questa fase, il Team specialistico di progetto (PCT) realizza i prodotti o servizi come definiti nel Piano progetto. Questa fase del ciclo di vita del progetto è quella che in genere coinvolge il maggior numero di risorse e richiede un monitoraggio e controllo costante.

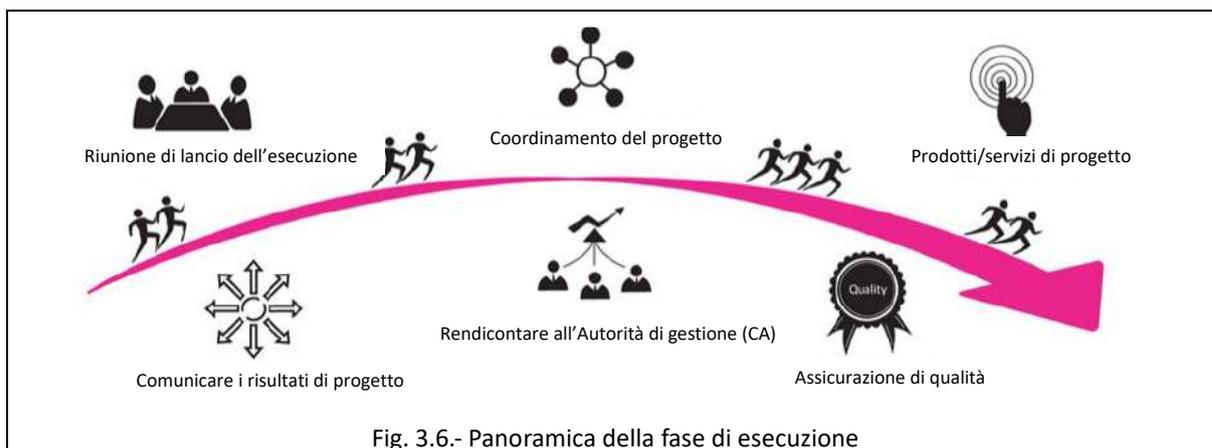


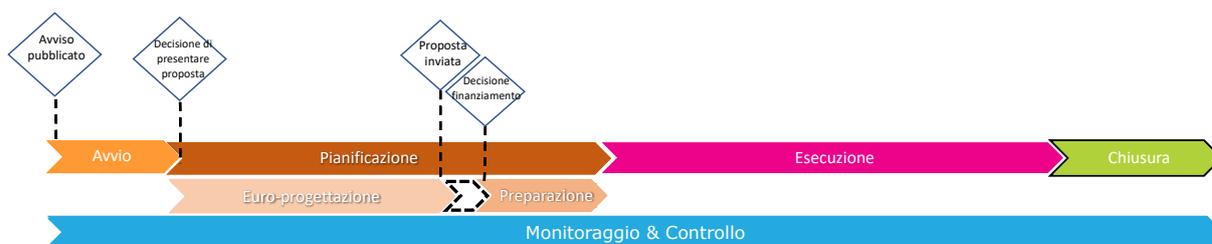
Fig. 3.6.- Panoramica della fase di esecuzione

Le seguenti attività fanno parte della fase di esecuzione:

- Svolgimento della riunione di lancio dell'esecuzione.
- Coordinamento del progetto e delle risorse e risoluzione dei conflitti e problemi.
- Produzione dei prodotti e servizi del progetto secondo i piani.
- Elaborazione dei rapporti di progetto.

Le attività e gli artefatti della Fase di esecuzione sono illustrati nella [Sezione 7](#).

### 3.2.4 Fase di chiusura



Durante la [fase di chiusura](#) del progetto, viene elaborato il Rapporto finale e inviato all'Autorità di gestione del programma (CA). Dopo la valutazione del Rapporto finale, il progetto viene chiuso amministrativamente e le lezioni apprese vengono acquisite. Tutti i documenti del progetto vengono archiviati correttamente e tutte le risorse utilizzate dal progetto vengono formalmente rilasciate.



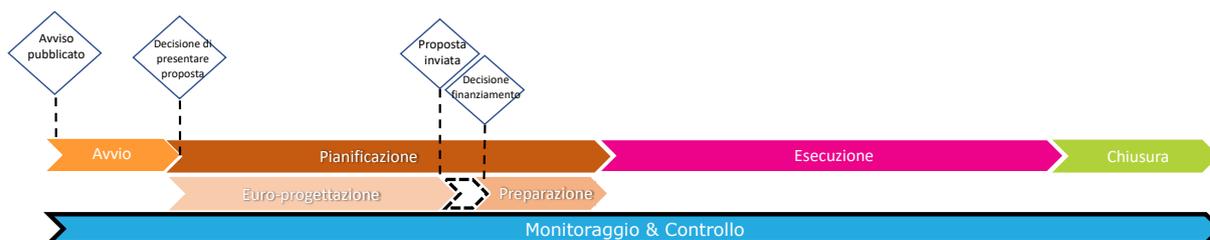
Fig. 3.7.- Panoramica della fase di chiusura

Le seguenti attività fanno parte della fase di chiusura:

- Finalizzazione di tutte le attività per la chiusura formale del progetto.
- Elaborazione del Rapporto finale del progetto.
- Discussione sull'esperienza complessiva del progetto e sulle lezioni apprese con il team di progetto.
- Documentazione delle lezioni apprese e delle migliori pratiche per i progetti futuri.
- Chiusura amministrativa del progetto e archiviazione di tutti i documenti del progetto.

Le attività e gli artefatti della Fase di chiusura sono illustrati nella [Sezione 8](#).

### 3.2.5 Monitoraggio e controllo



Le attività di **monitoraggio e controllo** si svolgono durante tutto il ciclo di vita del progetto. Il monitoraggio consiste nel misurare le attività in corso e nel valutare le prestazioni del progetto rispetto ai piani. Il controllo consiste nell'identificare e intraprendere azioni correttive per affrontare le deviazioni dai piani, i punti di attenzione ed i rischi.

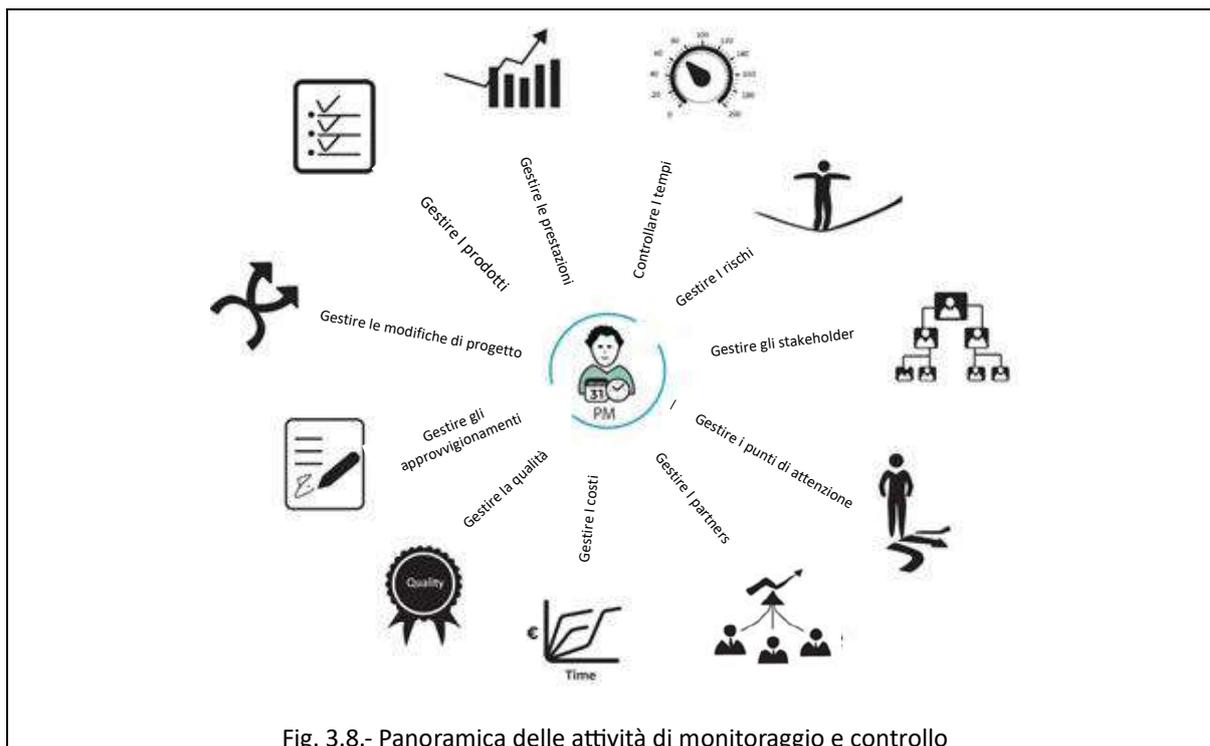


Fig. 3.8.- Panoramica delle attività di monitoraggio e controllo

Le attività e gli artefatti per il monitoraggio ed il controllo sono illustrati nella [Sezione 9](#).

### 3.2.6 Passaggi di fase

Alla fine di ogni fase, il progetto passa attraverso un *gate* di revisione ed approvazione. In questo modo si garantisce che le persone/organismi appropriati esaminino il progetto prima che passi alla fase successiva. Questi punti di controllo contribuiscono alla qualità della gestione del progetto e permettono al progetto di procedere in modo più controllato.

I tre passaggi di fase della Guida EUPM<sup>2</sup> sono:

- **RfP** (*Ready for Planning*) al termine della fase di avvio.
- **RfE** (*Ready for Executing*): al termine della fase di pianificazione.
- **RfC** (*Ready for Closing*): al termine della fase di esecuzione.



### 3.2.7 I Mindset PM<sup>2</sup>

La Guida EUPM<sup>2</sup> incorpora i Mindset PM<sup>2</sup>, ovvero l'insieme di attitudini e comportamenti che supporta i team di progetto a focalizzare l'attenzione sugli aspetti più importanti ai fini del conseguimento degli obiettivi del progetto. Questi atteggiamenti guidano i team di progetto nella gestione della complessità e - al contempo - rendono la Guida EUPM<sup>2</sup> un metodo più efficace e completo di altri standard di gestione.

Pertanto, i Responsabili di progetto UE (EUPM) e i team di progetto che adottano il metodo EUPM<sup>2</sup>:

- **applicano** le buone prassi di PM<sup>2</sup> per gestire i progetti;
- **sono sempre consapevoli** che i metodi sono al servizio dei progetti e non viceversa;
- **mantengono**, rispetto ai progetti e alle attività di gestione, una **focalizzazione sui benefici** che il progetto deve conseguire;
- si **impegnano a** realizzare i prodotti di progetto in grado di **generare il massimo valore** organizzativo, piuttosto che limitarsi a seguire i piani definiti;
- **promuovono** una cultura di progetto basata sulla **collaborazione**, su una **comunicazione** chiara e sulla **responsabilità**;
- **assegnano** i ruoli di progetto alle risorse più idonee, nell'interesse del progetto stesso;
- **bilanciano** nella maniera più produttiva le **priorità**, spesso divergenti, delle cosiddette "P" della gestione di progetto: prodotto, proposito (obiettivi), processo, piano, persone, piacere/pena (benefici/danni), percezione e politica (contesto di riferimento);
- **investono** sullo sviluppo delle competenze tecniche e comportamentali per **migliorare** il proprio contributo al progetto;
- **coinvolgono tutti gli stakeholder** di progetto **nella trasformazione organizzativa** necessaria a massimizzare i benefici generati dal prodotto di progetto;
- **condividono le conoscenze**, gestiscono pro-attivamente le lezioni apprese e contribuiscono a **migliorare** la gestione dei progetti all'interno delle rispettive organizzazioni;
- traggono **ispirazione** dagli orientamenti del PM<sup>2</sup> sull'etica e sulla condotta professionale.

Il Mindset PM<sup>2</sup> quindi:

- supporta il team di progetto ad orientarsi tra la complessità delle realtà progettuali;
- aiuta i team di progetto a (ri)posizionare gli obiettivi di gestione del progetto nel più ampio contesto organizzativo;
- ricorda al team di progetto ciò che ha valore per traghettare il successo del progetto;
- costituisce un utile riferimento per sviluppare attitudini efficaci e comportamenti adeguati.

Per sviluppare la consapevolezza rispetto al Mindset PM<sup>2</sup>, i Responsabili di progetto europeo (EUPM) e i team di progetto che utilizzano questo metodo, dovrebbero porsi le seguenti domande (propriamente: *Infrequently Asked Questions, IAQs*):

- **Sappiamo cosa stiamo facendo?** Suggerimento operativo: sviluppare una visione del progetto chiara e condivisa. Gestire il progetto in modo integrato, ottimizzando i suoi diversi aspetti e non solo alcune sue dimensioni. Seguire un processo (es. il piano), ma essere flessibili nel modificarlo, ricordando a sé stessi il motivo sotteso ad una determinata azione o scelta fatta.
- **Sappiamo perché lo stiamo facendo? Interessa veramente a qualcuno?** Suggerimento operativo: assicurarsi che il progetto sia davvero importante. Comprimerne gli obiettivi, il valore, l'impatto organizzativo e in che modo è legato alla strategia dell'organizzazione. Definire a monte i criteri di successo del progetto e garantire la maturazione del suo massimo valore e dei benefici concreti, non concentrandosi esclusivamente sulla consegna dei prodotti.
- **Sono coinvolte le persone giuste?** Suggerimento operativo: sono le persone che fanno funzionare i progetti. Il criterio principale per coinvolgere le diverse parti interessate e assegnare loro i ruoli sul progetto dovrebbe essere quello di soddisfare le esigenze e gli obiettivi del progetto, senza mai ricorrere ad altri criteri quali la politica, le relazioni amicali, la gerarchia funzionale, la prossimità o la convenienza personale.
- **Sappiamo chi sta facendo cosa?** Suggerimento operativo: sapere cosa si dovrebbe fare e assicurarsi che gli altri sappiano cosa debbano fare è un obiettivo fondamentale. Definire chiaramente i ruoli e far comprendere le responsabilità assegnate a ciascun ruolo è un criterio di successo nella gestione di progetto.
- **Produrre un risultato a qualsiasi costo e correndo qualsiasi rischio?** Suggerimento operativo: mostrare rispetto per il lavoro delle persone e per le risorse organizzative utilizzate nel progetto, evitando di assumere comportamenti e scelte tattiche a rischio elevato. Ricordarsi sempre che ciò che è importante



non è solo il risultato del progetto, ma anche il modo in cui raggiungiamo tale obiettivo. Gestire i progetti basandosi su valori e principi condivisi è un altro fattore di successo.

- **Questo è un compito “nostro” o “loro”?** Suggerimento operativo: assicurarsi che il committente del progetto e i gruppi di fornitori operino come un unico team per conseguire un obiettivo comune. Il lavoro di squadra funziona davvero; incentivare quindi una comunicazione chiara, efficace e frequente.
- **Siamo migliorati?** Suggerimento operativo: impegnarsi nel miglioramento continuo personale ed organizzativo, raccogliendo e condividendo conoscenze. I team di progetto dovrebbero riflettere su come diventare più efficaci e dovrebbero di conseguenza adattare il loro comportamento.

## 4 Governance e organizzazione del progetto

In questa sezione viene descritto il modello governance e l'assegnazione di ruoli e responsabilità in un progetto EUPM<sup>2</sup> per facilitare il processo decisionale.

### 4.1 Organizzazione di progetto

La Guida EUPM<sup>2</sup> fornisce un modello di organizzazione di progetto strutturato in livelli e lati, adattato ai progetti finanziati dall'UE. La figura seguente fornisce una panoramica di questa struttura, con i ruoli corrispondenti per ogni livello e lato.

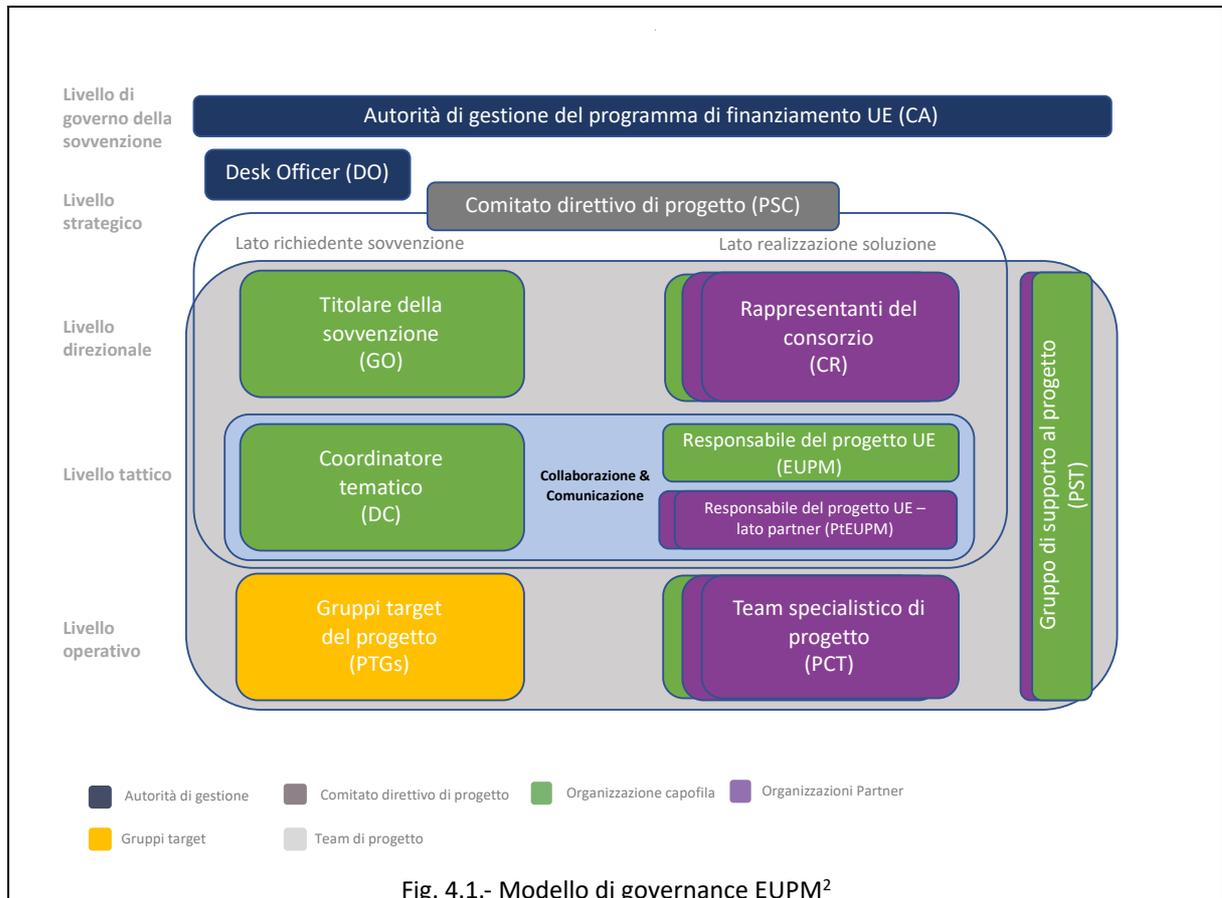


Fig. 4.1.- Modello di governance EUPM<sup>2</sup>

I **lati** definiscono il grado di responsabilità dell'organizzazione all'interno del consorzio, mentre i **livelli** forniscono il grado di coinvolgimento strategico e operativo nel progetto.

#### Lati

##### **Lato richiedente la sovvenzione**

Il ruolo di richiedente la sovvenzione è svolto dall'organizzazione che agisce come capofila del consorzio. Individua l'invito a presentare proposte, raccoglie l'interesse dei partner e agisce come unico interlocutore con l'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) responsabile dell'assegnazione dei fondi e della valutazione dei risultati del progetto.

##### **Lato realizzazione della soluzione**

Il lato realizzazione della soluzione è occupato da tutte le organizzazioni che partecipano al progetto in partenariato sotto il coordinamento dell'organizzazione capofila. Tutte le organizzazioni apportano il loro know-how, le loro competenze e le loro risorse per la formulazione e realizzazione del progetto ed il conseguimento dei risultati.



## Livelli

### **Livello di governo della sovvenzione**

Il livello di governo della sovvenzione corrisponde all'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA). È esterno al resto dei partner del progetto e supervisiona l'attuazione del progetto e il raggiungimento degli obiettivi stabiliti nella proposta progettuale. Opera al livello più alto, dove vengono definite le priorità strategiche, vengono prese le decisioni, selezionati i progetti, erogata la sovvenzione e valutati ed approvati i rapporti ed i prodotti realizzati.

### **Livello strategico**

Il livello strategico fornisce la direzione e la guida generale del progetto, mantenendolo focalizzato sui suoi obiettivi. Relaziona direttamente all'Autorità di gestione del programma (CA) e comprende i ruoli definiti nel livello direzionale e tattico ed altri ruoli opzionali.

### **Livello direzionale**

Il livello direzionale mobilita le risorse necessarie a realizzare i prodotti e conseguire gli obiettivi. Monitora le prestazioni del progetto. Il livello direzionale comprende i ruoli di Titolare della sovvenzione (GO) e dei Rappresentanti del Consorzio (CR).

### **Livello tattico**

Il livello tattico si concentra sulla gestione quotidiana del progetto. Organizza, monitora e controlla il lavoro per produrre e capitalizzare i risultati previsti. I ruoli del livello tattico riferiscono al livello direzionale. Il livello tattico comprende i ruoli di Coordinatore tematico (DC), Responsabile del progetto UE (EUPM) e Responsabili del progetto UE - lato partner (PtEUPM). Una stretta collaborazione e una buona comunicazione tra questi ruoli sono fondamentali per il successo del progetto.

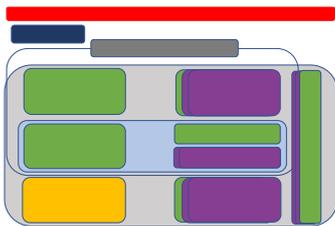
### **Livello operativo**

Il livello operativo realizza il lavoro di progetto e produce i prodotti e/o servizi. I ruoli del livello operativo riferiscono al livello tattico. Il livello operativo comprende i Gruppi target di progetto (PTG) ed il Team specialistico di progetto (PCT).

Il team di progetto comprende tutte le persone che assumono i ruoli definiti nei diversi livelli del modello di governance (direzionale, tattico ed operativo). Tutte le persone coinvolte devono lavorare insieme come una squadra per il successo del progetto.

## 4.2 Organizzazione di progetto: Ruoli e responsabilità

### 4.2.1 Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) e Desk officer (DO)



L'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) è l'ente che firma l'Accordo di sovvenzione con l'organizzazione capofila per assegnare i fondi per il progetto. L'Autorità di gestione del programma (CA) può essere la Commissione europea, un'Agenzia esecutiva dell'UE o un'autorità nazionale o regionale. Questo organismo fornisce l'orientamento strategico e gli obiettivi; ha l'autorità di approvare il progetto, erogare i fondi e autorizzare le principali modifiche al progetto.

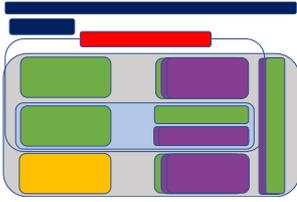
L'Autorità di gestione del programma (CA) in genere nomina un Desk Officer (DO) che funge da interlocutore diretto con il Titolare della sovvenzione (GO) e ha il compito di supervisionare, risolvere le questioni e garantire l'adempimento delle condizioni dell'Accordo di sovvenzione. Il Desk Officer (DO) non è coinvolto nella gestione quotidiana del progetto, ma può essere invitato a partecipare al Comitato direttivo di progetto (PSC) o può richiedere l'organizzazione di riunioni ad hoc di per verificare l'andamento del progetto.

#### **Responsabilità**

- Definire la strategia e gli obiettivi del programma di finanziamento dell'UE.
- Prepara e pubblica gli inviti a presentare proposte.
- Valuta le proposte e assegna le sovvenzioni.
- Firma l'Accordo di sovvenzione.
- Autorizza i pagamenti del progetto.
- Monitora e controlla l'attuazione del progetto.
- Autorizza le principali modifiche e convalida le relazioni ed i prodotti consegnati.



#### 4.2.2 Comitato direttivo del progetto (PSC)

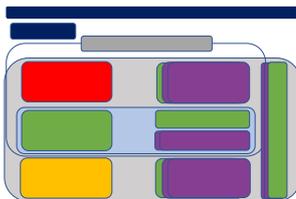


Il Comitato direttivo del progetto (PSC) comprende i rappresentanti di tutti i partner al livello direzionale e tattico. Costituisce un forum per il monitoraggio congiunto, la discussione, la risoluzione delle questioni che emergono durante il progetto. Alle riunioni del Comitato direttivo del progetto (PSC) possono partecipare anche altri ruoli, tra cui i rappresentanti dell'Autorità di gestione del programma (CA). Il Comitato direttivo del progetto (PSC) è generalmente presieduto dal Titolare della sovvenzione (GO).

##### Responsabilità

- Si fa promotore del progetto e lo sostiene a livello direzionale nelle organizzazioni partner.
- Guida e promuove la realizzazione del progetto a livello strategico, mantenendo il focus sul raggiungimento degli obiettivi.
- Fornisce un monitoraggio ed un controllo di alto livello del progetto.
- Autorizza piccole deviazioni e modifiche dell'ambito entro i limiti previsti dalla Accordo di sovvenzione e ha l'ultima parola sulle decisioni.
- Gestisce i punti di attenzione e i conflitti più rilevanti.
- Approva i rapporti e gli altri documenti che devono essere convalidati dall'Autorità di gestione del programma (CA).

#### 4.2.3 Titolare della sovvenzione (GO)

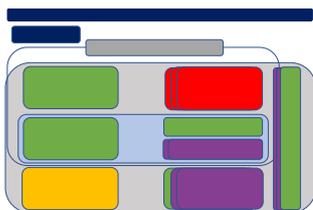


Il Titolare della sovvenzione (GO) è il responsabile finale di tutto il progetto (budget, attività, risultati, ecc.) nei confronti dell'Autorità di gestione del programma (CA). Il Titolare della sovvenzione (GO) assicura che i risultati e gli obiettivi del progetto siano in linea con gli obiettivi politici dell'UE e che tutte le condizioni dell'Accordo di sovvenzione siano soddisfatte. Il Titolare della sovvenzione (GO) firma l'Accordo di sovvenzione con l'Autorità di gestione del programma (CA) per conto di tutte le organizzazioni partner.

##### Responsabilità

- Stabilisce gli obiettivi della proposta di progetto e la accetta.
- È responsabile dei rischi del progetto e garantisce che i risultati del progetto siano in linea con gli obiettivi e le priorità del bando.
- Firma l'Accordo di sovvenzione con l'Autorità di gestione del programma (CA) a nome di tutti i partner.
- È Responsabile ultimo per l'attuazione complessiva del progetto nei confronti dell'Autorità di gestione del programma (CA) ed è il punto di riferimento per tutte le comunicazioni ufficiali.
- Presiede il Comitato direttivo del progetto (PSC).
- Mobilita le risorse necessarie per il progetto, utilizzando il budget concordato e distribuendo i fondi ai partner di progetto.
- Nomina il Coordinatore tematico (DC) ed il Responsabile di progetto UE (EUPM).
- Controlla regolarmente l'avanzamento del progetto.
- Coordina la risoluzione dei punti di attenzione e dei conflitti che si presentano.
- Approva e firma i principali artefatti di gestione, i rapporti ed i prodotti.

#### 4.2.4 Rappresentanti del consorzio (CR)



Ogni partner incaricato dell'attuazione del progetto nomina un Rappresentante del Consorzio (CR) che si assume la responsabilità generale della quota di budget, attività e prodotti assegnati. Ogni rappresentante del consorzio generalmente firma un mandato che consente al Titolare della sovvenzione (GO) di firmare l'Accordo di sovvenzione per suo conto. Il Rappresentante del Consorzio (CR) firma anche l'Accordo di partenariato, che regola il funzionamento interno del consorzio.

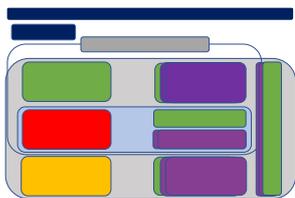
##### Responsabilità

- I Rappresentanti del Consorzio (CR) firmano l'Accordo di partenariato e sono responsabili della realizzazione delle attività di loro competenza e della relativa quota di budget assegnata.
- Mobilitano le risorse necessarie dalle organizzazioni partner.
- Nominano il Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM).



- I Rappresentanti del Consorzio (CR) approvano gli obiettivi e i prodotti delle attività da loro esternalizzate e diventano responsabili delle prestazioni del fornitore.

#### 4.2.5 Coordinatore tematico (DC)

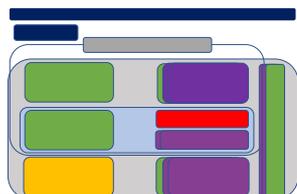


Il Coordinatore tematico (DC) è un esperto nel settore del progetto e mantiene il progetto focalizzato sugli obiettivi stabiliti dal bando e sul raggiungimento dei risultati previsti nel formulario. Il Coordinatore tematico (DC) lavora a stretto contatto con il Responsabile di progetto UE (EUPM) e con i Responsabili di progetto UE - lato partner (PtEUPM) per coordinare la corretta attuazione del progetto, le attività ed i prodotti.

##### Responsabilità

- Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'elaborazione e nella presentazione del formulario di progetto.
- Coordina la creazione del partenariato.
- Garantisce la cooperazione ed un canale di comunicazione efficiente con il Responsabile del progetto UE (EUPM) e con i Responsabili di progetto UE lato - partner (PtEUPM).
- Coordina i Gruppi target del progetto (PTG) e mantiene i contatti con i rappresentanti del Consorzio.
- Segue le attività relative alle procedure amministrative, garantisce la disponibilità delle risorse necessarie e contribuisce a soddisfare le esigenze di rendicontazione.
- Assicura che le opinioni e i punti di vista dei Gruppi target del progetto (PTG) siano presi in considerazione quando si prendono decisioni.
- Assicura che i risultati del progetto siano sostenibili anche dopo la fine del periodo di sovvenzione.
- Collabora nella elaborazione dei rapporti di progetto e supervisiona la qualità complessiva dei prodotti previsti.

#### 4.2.6 Responsabile di progetto UE (EUPM)



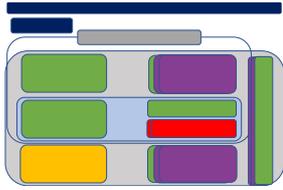
il Responsabile di progetto UE (EUPM) gestisce quotidianamente il progetto per garantire un uso efficiente delle risorse ed il soddisfacimento dei criteri di successo del progetto. Si occupa della gestione dei rischi e dei punti di attenzione, della comunicazione interna al progetto e della gestione degli stakeholder. È inoltre responsabile della formulazione della proposta progettuale con il supporto del Coordinatore tematico (DC).

##### Responsabilità

- Coordina la preparazione del Quadro Logico del progetto e del Formulario di progetto, essendo responsabile della sua corretta presentazione.
- Realizza la proposta di progetto come indicato nell'Accordo di sovvenzione.
- Coordina i Responsabili del progetto UE – lato partner (PtEUPM).
- Coordina il Team specialistico di progetto (PCT) insieme ai Responsabili del progetto UE – lato partner (PtEUPM), assicurando l'uso efficace delle risorse assegnate.
- Assicura il raggiungimento degli obiettivi del progetto entro i vincoli definiti, adottando misure preventive o correttive ove necessario.
- Gestisce le aspettative degli stakeholder.
- Supervisiona la creazione di tutti gli artefatti di gestione e si assicura l'approvazione del Titolare della sovvenzione (GO) o del Comitato direttivo di progetto (PSC).
- Assicura l'evoluzione controllata dei prodotti attraverso una corretta gestione delle modifiche.
- Esegue le attività di gestione del rischio per i rischi legati al progetto.
- Monitora lo stato del progetto e riferisce al Comitato direttivo di progetto (PSC) circa l'avanzamento del progetto a intervalli prestabiliti.
- Inoltra le questioni non risolvibili del progetto al Comitato direttivo del progetto (PSC).
- Si relaziona con i livelli di direzione ed operativo del progetto.



#### 4.2.7 Responsabile di progetto UE – lato partner (PtEUPM)

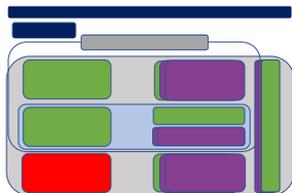


Il Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM) svolge il ruolo di Responsabile di progetto UE per le attività assegnate al partner per la realizzazione del progetto, nell'ambito del consorzio. Come tale, supervisiona il lavoro quotidiano delle attività assegnate per la realizzazione dei prodotti e gestisce la quota di budget. Collabora alle attività di formulazione della proposta progettuale insieme al Responsabile di progetto UE (EUPM) ed al Coordinatore tematico (DC).

##### Responsabilità

- Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'esecuzione del progetto come indicato nell'Accordo di sovvenzione.
- Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nel coordinamento del Team specialistico di progetto (PCT), assicurando l'uso efficace delle risorse assegnate dai singoli partner.
- Contribuisce a garantire che gli obiettivi del progetto siano raggiunti entro i vincoli predefiniti.
- Gestisce le aspettative degli stakeholder nei confronti dei partner.
- Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nella creazione di tutti gli artefatti di gestione.
- Aiuta il Responsabile di progetto UE (EUPM) a svolgere le attività di gestione del rischio per i rischi legati alle attività progettuali assegnate.
- Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'elaborazione di tutti i rapporti di progetto.

#### 4.2.8 Gruppi target del progetto (PTG)

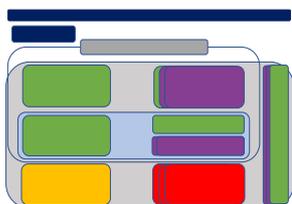


I Gruppi target del progetto (PTG) rappresentano i beneficiari finali del progetto. Fanno parte del lato del Richiedente della sovvenzione, in quanto utilizzano i risultati del progetto più che produrli. Possono essere interni o esterni ai partner di progetto e svolgono un ruolo chiave nella progettazione, nella verifica e nella convalida dei prodotti del progetto.

##### Responsabilità

- Contribuiscono a definire le esigenze dei destinatari finali delle sovvenzioni.
- Assicurano che le specifiche e i prodotti del progetto soddisfino le esigenze dei destinatari finali delle sovvenzioni.
- Rivedono le specifiche del progetto e i criteri di accettazione dei prodotti per conto dei destinatari finali delle sovvenzioni.
- Comunicano i pareri in seno al Comitato direttivo del progetto (PSC) e garantiscono che vengano presi in considerazione quando si decide se attuare una modifica proposta.
- Partecipano a dimostrazioni, test e fasi pilota, se necessario.
- Contribuiscono alla realizzazione dei documenti relativi ai destinatari finali (documenti sui requisiti, test di accettazione dei risultati, ecc.).

#### 4.2.9 Team specialistico di progetto (PCT)



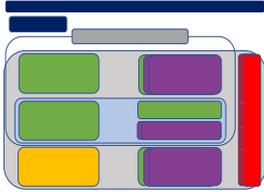
Il Team specialistico di progetto (PCT) comprende le risorse specialistiche responsabili dell'implementazione delle attività del progetto, per la realizzazione dei prodotti. Poiché le attività del progetto sono generalmente suddivise in pacchetti di lavoro, il Team specialistico di progetto (PCT) comprende i Work Packages Leaders (WPL) e i Work Packages Team Members. La sua configurazione dipende dalle dimensioni e dal tipo di progetto ed è determinata dal Responsabile di progetto UE (EUPM).

##### Responsabilità

- Partecipa allo sviluppo dell'ambito del progetto e alla pianificazione delle attività del progetto.
- Realizza le attività del progetto in base al piano di lavoro e al calendario del progetto.
- Produce i prodotti del progetto.
- Fornisce al Responsabile del progetto UE (EUPM) e ai responsabili del progetto UE – lato partner (PtEUPM) le informazioni sull'avanzamento delle attività.
- Partecipa alle riunioni di progetto, se necessario, e contribuisce a risolvere i punti di attenzione.
- Partecipa alla riunione di fine progetto e alla raccolta delle lezioni apprese.



#### 4.2.10 Gruppo di supporto al progetto (PST)



Il team di supporto al progetto (PST) è composto da risorse che supportano il progetto. Spesso comprende rappresentanti di vari servizi orizzontali delle diverse organizzazioni che compongono il consorzio, come la contabilità, la finanza, le risorse umane, gli affari legali, la logistica e la comunicazione. La sua struttura e composizione dipendono dalle esigenze del progetto.

##### Responsabilità

- Fornisce supporto amministrativo e finanziario al progetto.
- Definisce i requisiti per la rendicontazione e la comunicazione.
- Gestisce le riunioni del Comitato direttivo del progetto (PSC) e redige le relative relazioni.
- Supporta il Responsabile del progetto UE (EUPM) e i Responsabili del progetto UE – lato partner (PtEUPM) nella pianificazione, nel monitoraggio e nel controllo dei progetti.
- Fornisce consulenza sugli strumenti di gestione dei progetti e sui servizi amministrativi.
- Gestisce la documentazione del progetto (versioning, archiviazione, ecc.).

##### Ruoli chiave nel team di supporto al progetto (PST)

Nei progetti finanziati dall'UE, i principali ruoli all'interno del Gruppo di supporto al progetto (PST) riguardano coloro che si occupano della gestione finanziaria e della comunicazione e disseminazione delle attività di progetto.

##### 4.2.10.1 Responsabile finanziario (PST-FM)

Il Responsabile finanziario (PST-FM) gestisce le spese del progetto e supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nella stesura del budget e nella rendicontazione del progetto. Ogni organizzazione partner nomina un Responsabile finanziario – lato partner (PST-PtFM) per la gestione delle spese relative alla propria quota di attività del progetto.

##### Responsabilità

- Imposta il sistema di registrazione e contabilizzazione delle spese del progetto.
- Supervisiona le procedure di approvvigionamento.
- Supporta il Responsabile del progetto UE (EUPM) nell'elaborazione del budget.
- Supporta il Responsabile del progetto UE (EUPM) nella rendicontazione delle spese del progetto.

##### 4.2.10.2 Responsabile della comunicazione (PST-CM)

Il Responsabile della comunicazione (PST-CM) si occupa della progettazione e dell'attuazione della strategia di comunicazione esterna del progetto e delle attività di disseminazione. In genere è nominato dal partner capofila, e può essere supportato dai responsabili della comunicazione di ciascun partner.

##### Responsabilità

- Definisce i requisiti della strategia di comunicazione esterna e di disseminazione del progetto, compreso l'utilizzo dei social media.
- Implementa la strategia di comunicazione esterna del progetto in coordinamento con Responsabile del progetto UE (EUPM).
- Gestisce i rapporti con la stampa e i media.
- Riporta al Comitato direttivo del progetto (PSC) informazioni sulla visibilità del progetto.
- Coordina con i responsabili della comunicazione dei partner la progettazione e l'attuazione della strategia di comunicazione esterna e disseminazione del progetto a livello locale.

#### 4.2.11 Altri ruoli

##### Responsabile lato fornitore esterno (CPM)

Il Responsabile lato fornitore esterno (CPM) dirige il personale esterno che lavora al progetto, pianificando il controllo e rendicontando la realizzazione dei prodotti esternalizzati. Lavorando a stretto contatto con il Responsabile di progetto UE (EUPM), il Responsabile lato fornitore esterno (CPM) garantisce che tutto il lavoro venga eseguito in tempo e secondo gli standard concordati, garantendo il completamento e la consegna con successo delle attività appaltate.



## Ufficio gestione progetti (PSO)

L'Ufficio gestione progetti (PSO), chiamato anche Project Management Office o Project Office, è un ruolo opzionale che fornisce supporto per la gestione del progetto ai team di un'organizzazione, su questioni relative all'applicazione del metodo, all'uso degli artefatti, dei sistemi informativi, ecc.

## Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA)

Assegnato dal Comitato direttivo di progetto (PSC), lavora indipendentemente dal Responsabile di progetto UE (EUPM), e garantisce la qualità del progetto e dei suoi prodotti, riesaminando processi e artefatti, identificando la non conformità con lo standard di qualità e raccomandando azioni correttive. Questo è un ruolo opzionale in un'organizzazione, che riporta direttamente al Comitato direttivo di progetto (PSC) e può assumere la forma di un gruppo di persone o di un singolo membro.

## 4.3 Matrice di assegnazione delle responsabilità (RAM)

La Matrice di assegnazione delle responsabilità (RAM) rappresenta e assegna i ruoli e le responsabilità di una determinata attività. La Matrice RAM è nota anche come Matrice ARSCI, che sta per:

ARSCI		Descrizione
<b>A</b>	Responsabile finale	Responsabile ultimo per il completamento corretto del lavoro. C'è solo una persona responsabile finale per un determinato compito.
<b>R</b>	Responsabile	Fa il lavoro. Ad altri può essere chiesto di assistere con un ruolo di supporto. C'è solo una persona responsabile per un determinato compito.
<b>S</b>	Supporta	Come parte di un team, i ruoli con una funzione di supporto lavorano con la persona responsabile. Il ruolo di supporto aiuta a completare l'attività.
<b>C</b>	Consultato	Coloro i cui pareri sono richiesti e con i quali esiste una comunicazione bidirezionale. Il ruolo consultato <b>non</b> aiuta a completare l'attività
<b>I</b>	informato	Coloro che sono tenuti informati sui progressi

Ad ogni stakeholder è necessario assegnare ruoli e responsabilità ben definiti durante il progetto. La Guida EUPM<sup>2</sup> include nell'[Appendice F](#) una tabella RAM (ARSCI) per ogni artefatto e per ogni attività di gestione.

**Esempio:** I ruoli della RAM per la Guida EUPM<sup>2</sup> coinvolti nella creazione del Formulario di progetto:

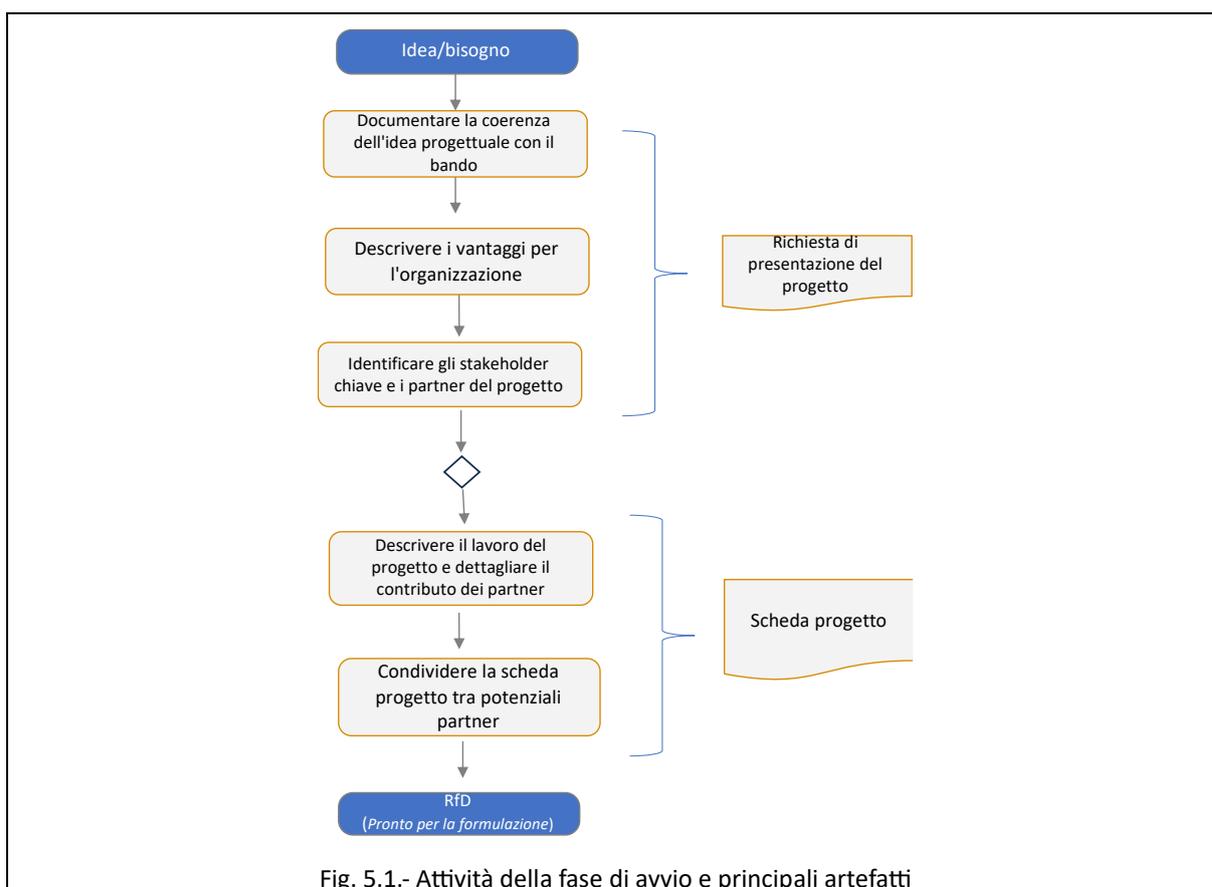
RAM (ARSCI)	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Formulario di progetto	I	A	C	S	C	C	R	S	C	n.d.

- **Responsabile finale:** Il Comitato direttivo del progetto (PSC) è responsabile finale, ossia è responsabile in ultima istanza e collettivamente dell'artefatto.
- **Responsabile:** Il Responsabile del progetto UE (EUPM) è responsabile di compilare ed inviare formulario del progetto.
- **Supporta:** Il Responsabile del progetto UE (EUPM) collabora con il Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM) e con il Coordinatore tematico (DC) per completare il formulario di progetto. Tuttavia, la responsabilità spetta al Responsabile del progetto UE (EUPM).
- **Consultato:** Vengono consultati il Titolare della sovvenzione (GO) e i Gruppi target del progetto (PTG).
- **Informato:** L'Autorità di gestione del programma (CA) sarà informata dell'invio del formulario del progetto.

## 5 Fase di avvio

La prima fase di un progetto EUPM<sup>2</sup> è la fase di avvio. Inizia con l'identificazione di un'idea progettuale, a valle della pubblicazione di un invito a presentare proposte. L'idea progettuale deve contribuire al raggiungimento di un obiettivo stabilito dal programma di finanziamento dell'UE e di un obiettivo strategico dell'organizzazione proponente. **Lo scopo** principale di questa fase è:

- Assicurarsi che l'idea del progetto sia in linea con l'invito a presentare proposte e con gli obiettivi strategici dell'organizzazione.
- Ricerare potenziali partner di progetto per costituire il consorzio per la realizzazione del progetto (se necessario).
- Mettere insieme le informazioni necessarie per ottenere l'approvazione formale ad elaborare la proposta di progetto e compilare il relativo formulario.



### Artefatti chiave

I principali artefatti di progetto creati durante la Fase di avvio sono la **Richiesta di presentazione del progetto** e la **Scheda progetto**. Vengono creati anche alcuni registri di progetto (ad esempio, registro dei rischi, registro dei punti di attenzione, registro delle decisioni), mentre il registro delle modifiche viene tipicamente creato durante la fase di pianificazione.

Artefatto	Descrizione
Richiesta di presentazione del progetto	Formalizza l'avvio del progetto e include le principali informazioni relative all'invito a presentare proposte e gli elementi chiave dell'idea progettuale.
Scheda progetto	Descrive l'idea progettuale, la pertinenza con l'invito a presentare proposte, compresi gli obiettivi previsti e la stima preliminare del lavoro, dei tempi e dei costi.



Fig. 5.2.- Attività e artefatti chiave della fase iniziale

## 5.1 Riunione preliminare

Si tratta di un incontro informale, di solito tra l'iniziatore del progetto - in genere il Coordinatore tematico (DC) - ed il Titolare della sovvenzione (GO), con altre persone dell'organizzazione capofila che potrebbero contribuire alla creazione dei documenti della fase di avvio.

L'incontro ha lo scopo di esaminare il bando e valutare la possibilità di candidare una proposta progettuale. L'obiettivo è comprendere le caratteristiche del bando ed esaminare la coerenza con l'idea progettuale anche in relazione agli obiettivi strategici e priorità dell'organizzazione.

La documentazione e le lezioni apprese da precedenti progetti simili presentati nell'ambito dello stesso programma di finanziamento dell'UE possono essere utilizzate come input per questo incontro.

## 5.2 Richiesta di presentazione del progetto

La Richiesta di presentazione del progetto è il punto di partenza del progetto EUPM<sup>2</sup> e ne formalizza l'avvio. Creando una Richiesta di presentazione del progetto, il promotore del progetto si assicura che le principali informazioni sul bando e sull'idea del progetto siano formalmente acquisite e possano essere utilizzate per decidere se procedere nel presentare una proposta progettuale in risposta al bando.

La Richiesta di presentazione del progetto è un documento interno e contiene informazioni di base sulle caratteristiche del bando in termini di budget, tempistica, condizioni di ammissibilità e criteri in base ai quali l'organizzazione capofila valuta l'idea del progetto. Include:

- Descrizione delle principali caratteristiche del bando
- Informazioni di base sull'idea del progetto.
- Collegamento con gli obiettivi del programma di finanziamento dell'UE e con gli obiettivi strategici dell'organizzazione.
- I prodotti e/o servizi da produrre ed i risultati da raggiungere.
- I principali presupposti, i vincoli e i rischi.
- I potenziali partner da coinvolgere.
- Una stima approssimativa dei tempi e dei costi del progetto.
- Stima complessiva delle risorse interne per la progettazione (personale, risorse).

Il documento illustra l'attinenza dell'idea progettuale al bando e i vantaggi per l'organizzazione al fine di ottenere l'approvazione interna per passare alla sottofase di euro-progettazione e presentare la proposta di progetto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Iniziatore	Chiunque all'interno dell'organizzazione può presentare una richiesta di presentazione di un progetto.
Approvazione	A seconda del progetto, il Titolare della sovvenzione (GO) o l'Organo di governo dell'organizzazione di livello superiore possono accettare la Richiesta di presentazione del progetto e autorizzare l'avanzamento.

### Input

- Piano strategico dell'organizzazione.
- Mappa delle opportunità.
- Invito a presentare proposte.
- Un problema, un'esigenza o un'opportunità espressa dall'iniziatore del progetto.



## Linee guida

- Si noti che, sebbene chiunque possa avviare una Richiesta di presentazione di progetto, il Titolare della sovvenzione (GO) spesso ne delega la creazione al Coordinatore tematico (DC).
- A seconda delle dimensioni del progetto e del processo di approvazione dell'organizzazione, questa può essere informale o formale. Nel secondo caso il Titolare della sovvenzione (GO) o un organo di governance dell'organizzazione capofila esamina e approva la richiesta di presentazione del progetto.
- Assicurarsi che siano incluse tutte le informazioni necessarie, limitando i dettagli che saranno descritti in altri documenti (scheda progetto, formulario progetto, ecc.).
- Tenere presente il calendario dell'invito a presentare proposte (cioè il tempo disponibile prima della scadenza per la presentazione).

## Passaggi

1. Viene redatta la Richiesta di presentazione del progetto.
2. La Richiesta di presentazione del progetto viene inviata per l'approvazione all'Organismo di governance dell'organizzazione capofila. A seconda delle dimensioni del progetto e del processo di approvazione dell'organizzazione, l'approvazione può essere più o meno formale.
3. Una volta approvata la Richiesta di presentazione del progetto, il progetto viene definito in modo più dettagliato con una descrizione preliminare dell'ambito del progetto nella Scheda di progetto.
4. Il Titolare della sovvenzione (GO) assegna il Responsabile del progetto UE (EUPM) dopo l'approvazione della Richiesta di presentazione del progetto (o al più tardi prima del completamento della Scheda progetto). Il Team specialistico di progetto (PCT) viene solitamente assegnato prima della riunione di avvio della pianificazione.

## ARSCI

Avvio	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Richiesta di presentazione del progetto	n.d.	n.d.	A/S	R	S/C	I	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

## 5.3 Scheda progetto

L'organizzazione capofila elabora la scheda progetto per cercare potenziali partner che contribuiscano alla realizzazione del progetto. La scheda comprende il profilo dell'organizzazione capofila, l'idea del progetto in linea con gli obiettivi del bando, la descrizione delle attività da svolgere ed una stima del lavoro necessario in termini di impegno, tempo e costi. La scheda deve essere personalizzata per evidenziare il contributo atteso di ciascun potenziale partner di progetto.

La scheda di progetto viene quindi condivisa con i potenziali partner del progetto per ottenere la loro approvazione a far parte del consorzio che presenterà e implementerà il progetto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Coordinatore tematico (DC)	Esamina la scheda progetto, elabora l'elenco dei potenziali partner.
Proprietario della sovvenzione (GO)	Contribuisce all'elaborazione dell'elenco dei potenziali partner.
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Redige la scheda progetto.

## Input

- Invito a presentare proposte.
- Richiesta di presentazione del progetto.

## Linee guida

- La scheda progetto deve essere sintetica in modo da poter essere inviata ai potenziali partner il prima possibile. Deve inoltre evidenziare il contributo atteso da ciascun partner per raggiungere gli obiettivi del progetto e assicurare il valore aggiunto dell'UE (quando necessario).
- Evitare di presentare requisiti di progetto troppo dettagliati. Descrivere invece esigenze e caratteristiche di alto livello e delineare la pertinenza dell'idea progettuale rispetto all'invito a presentare proposte.
- Preparare la scheda del progetto, includendo la descrizione dei compiti principali che i potenziali partner dovrebbero svolgere e il budget stimato.



## Passaggi

1. Il Coordinatore tematico (DC) contribuisce alla stesura della scheda di progetto, mentre il Responsabile di Progetto UE (EUPM) è responsabile dell'invio del documento.
2. Il Coordinatore tematico (DC) e il Titolare della sovvenzione (GO) elaborano un elenco di potenziali partner di progetto.
3. Il Responsabile del progetto UE (EUPM) invia la scheda del progetto ai potenziali partner e monitora eventuali feedback.

## ARSCI

Avvio	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Scheda progetto	n.d.	n.d.	A/S	S	S/C	I	R	I	n.d.	n.d.

### 5.4 Passaggio di fase (RfP - Pronto per la pianificazione)

Questo è il primo passaggio di fase. Si raccomanda una revisione e un'approvazione prima che il progetto possa passare alla fase successiva. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) valuta se il progetto è pronto per iniziare la fase di pianificazione verificando la corretta approvazione della richiesta di presentazione del progetto e il feedback dei potenziali partner contattati per la creazione del partenariato di progetto.

La Guida EUPM<sup>2</sup> fornisce un modello di Checklist per il controllo del passaggio di fase che il Responsabile di Progetto UE (EUPM) può utilizzare per controllare se gli obiettivi della fase sono stati raggiunti.

## 6 Fase di pianificazione

La seconda fase di un progetto della Guida EUPM<sup>2</sup> è la fase di pianificazione, in cui viene creata la maggior parte degli artefatti del progetto. È suddivisa in due sottofasi: la sottofase di euro-progettazione e la sottofase di preparazione. Lo scopo di questa fase è duplice:

- Garantire la presentazione di una proposta progettuale, pertinente, fattibile e sostenibile, sostenuta da un partenariato forte ed equilibrato in linea con i criteri di qualità previsti dal bando ed entro i termini previsti (sottofase di euro-progettazione).
- Preparare la gestione e l'attuazione efficace ed efficiente di tutte le attività del progetto (sottofase di preparazione).

### 6.1 Sottofase di euro-progettazione

La sottofase di euro-progettazione inizia con la riunione di lancio e termina una volta che la proposta progettuale è stata presentata all'Autorità di gestione del programma (CA). L'obiettivo di questa fase è formulare una proposta progettuale in linea con gli obiettivi e priorità del programma di finanziamento UE e dell'avviso, pertinente rispetto ai fabbisogni, e realizzata da un partenariato forte ed equilibrato e che risponda a tutti i requisiti e ai criteri di aggiudicazione stabiliti nel bando.

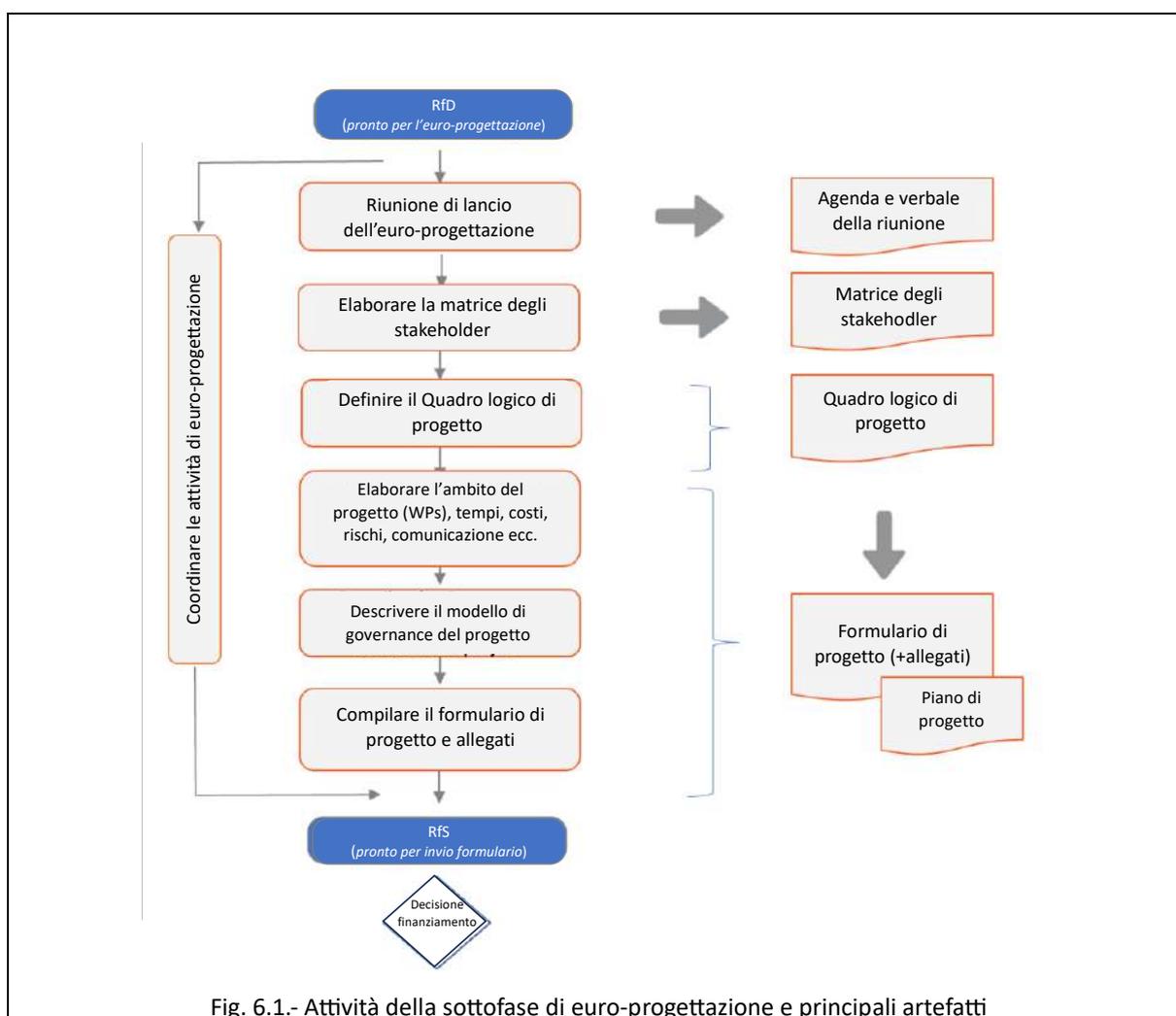
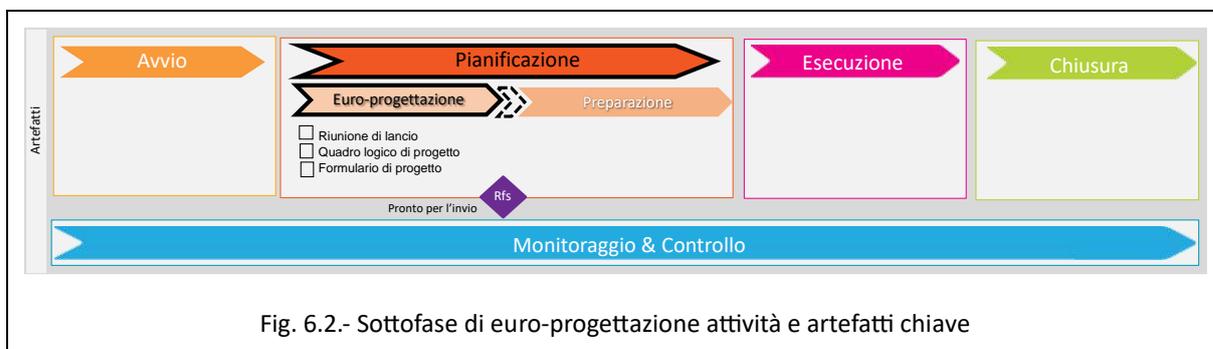


Fig. 6.1.- Attività della sottofase di euro-progettazione e principali artefatti

## Artefatti chiave

Gli artefatti chiave del progetto creati durante la sottofase di euro-progettazione sono la **Matrice degli stakeholder**, il **Quadro logico del progetto** ed il **Formulario di progetto**.

Artefatto	Descrizione
Matrice degli stakeholder	La Matrice degli stakeholder consente di mappare tutte le persone, o gruppi di persone, che possono influenzare o essere interessati dal progetto e identificare il loro potenziale contributo, esigenze e vincoli, per progettare strategie di comunicazione e/o coinvolgimento che possano favorire il successo e la sostenibilità del progetto.
Quadro logico di progetto	Il Quadro logico del progetto descrive i collegamenti logici tra l'obiettivo generale del programma di finanziamento dell'UE, gli obiettivi specifici del progetto proposto e i risultati e le attività per raggiungerli. Il Quadro logico del progetto è un input per l'elaborazione del formulario di progetto.
Formulario di progetto	Sebbene la struttura e il contenuto del formulario di progetto siano definiti da ciascuna Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA), in genere include: la giustificazione del progetto in termini di impatto, l'allineamento dell'idea progettuale con gli obiettivi del bando, gli obiettivi specifici del progetto, il modello di governance del progetto, i risultati prodotti nonché le risorse, i costi e i tempi necessari per attuare il progetto e raggiungere gli obiettivi e l'impatto.



### 6.1.1 Riunione di lancio dell'euro-progettazione

La sottofase di euro-progettazione inizia con una riunione di lancio, il cui scopo è quello di:

- Assicurarsi che tutti comprendano l'invito a presentare proposte e l'idea del progetto.
- Chiarire le aspettative di tutti i partner e dei principali stakeholder del progetto.
- Discutere l'idea del progetto.
- Esaminare la struttura e il contenuto del formulario di progetto.
- Identificare i rischi del progetto.
- Condividere il lavoro per la redazione del formulario di progetto entro la scadenza.

In questa fase iniziale, il team del progetto potrà beneficiare in modo significativo delle esperienze passate nella gestione dei progetti finanziati dall'UE, in particolare delle lezioni apprese da precedenti progetti simili. Tutti i partner del progetto dovranno contribuire con le loro conoscenze e competenze.

La riunione di lancio deve essere pianificata e gestita in modo efficace, e coinvolgere tutti gli attori chiave. EUPM<sup>2</sup> fornisce modelli per l'agenda e per il verbale della riunione (MoM).

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Organizza la riunione.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PEUPM)	Partecipazione richiesta.
Team specialistico di progetto (PCT)	
Coordinatore tematico (DC)	
Gruppi target del progetto (PTG)	
Rappresentanti del Consorzio (CR)	
Responsabile della comunicazione (PST-CM)	Partecipazione richiesta (se assegnato).
Responsabile finanziario (PST-FM)	Partecipazione richiesta (se assegnato).



Altri ruoli o stakeholder del progetto	Partecipazione facoltativa (in base alle esigenze del progetto).
--	--

### Input

- Invito a presentare proposte.
- Linee guida del programma di finanziamento dell'UE.
- Scheda progetto.

### Passaggi

#### Prima della riunione di lancio:

1. Pianificare la riunione.
2. Redigere l'ordine del giorno della riunione indicando i punti da discutere.
3. Inviare in anticipo l'ordine del giorno della riunione.
4. Assicurarsi della presenza dei partecipanti richiesti.
5. Affrontare qualsiasi esigenza logistica e preparare la documentazione per la riunione.

#### Durante la riunione di lancio:

1. Presentare i partecipanti alla riunione.
2. Assicurarsi che venga individuato un verbalizzante in modo da poter prendere appunti ed evidenziare i punti d'azione. Questi saranno riassunti ed inviati ai partecipanti dopo la riunione.
3. Guidare i partecipanti attraverso la scheda progetto in modo che comprendano l'idea e l'ambito del progetto.
4. Delineate gli obiettivi, le aspettative e le attività della fase e discutete la tempistica per rispettare la scadenza di presentazione della proposta progettuale.
5. Descrivere la struttura del formulario di progetto e dei relativi allegati da presentare.
6. Assegnare ruoli e responsabilità per la progettazione.
7. Discutere la tempistica del progetto.
8. Discutete l'approccio generale al progetto.
9. Discutere rischi, vincoli e ipotesi.
10. Discutere o presentare qualsiasi strumento di supporto al progetto con il contributo del Gruppo di supporto al progetto (PST).
11. Lasciare spazio ad altre questioni (domande e risposte).
12. Riassumere la discussione (decisioni, azioni e rischi).
13. Comunicare i passaggi successivi.

### ARSCI

Sottofase di euro-progettazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Riunione di lancio dell'euro-progettazione	n.d.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.d.

### 6.1.2 Matrice degli stakeholder di progetto

Uno stakeholder è un individuo, un gruppo o un'organizzazione che può influenzare, essere influenzato (positivamente o negativamente) o anche percepirsi come influenzato dal progetto. La Matrice degli stakeholder elenca tutti gli stakeholder (chiave) del progetto e i loro contatti, indicando chiaramente il loro ruolo nel progetto. Include anche i beneficiari o gli utenti finali dei prodotti del progetto. Uno stakeholder può influenzare il progetto e i suoi risultati; pertanto, gli stakeholder possono anche essere classificati in base alla loro rilevanza.

Lo scopo della Matrice degli stakeholder del progetto è quello di supportare il Responsabile di progetto UE (EUPM) nella gestione efficace degli stakeholder in base al loro potere e al loro atteggiamento positivo o negativo. Le informazioni contenute nella Matrice devono essere adattate alle esigenze del progetto e utilizzate per definire le attività di comunicazione e disseminazione (vedi [Appendice D](#)).

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Prepara la matrice degli stakeholder di progetto.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nella preparazione della Matrice degli stakeholder.



Coordinatore tematico (DC)	Assiste il Responsabile di progetto UE (EUPM).
----------------------------	--

### Input

- Formulario di progetto.
- Verbale (MoM) della riunione di lancio della sottofase di euro-progettazione.

### Linee guida

- È fondamentale identificare e analizzare la dimensione umana del progetto da tutte le prospettive possibili.
- È importante considerare gli stakeholder interni (cioè i partner e i membri del team) e gli stakeholder esterni (cioè i beneficiari finali, gli utilizzatori dei prodotti, ecc.)
- Valutare l'importanza e la rilevanza di ogni stakeholder per il progetto. Ciò consentirà di elaborare una strategia di coinvolgimento e comunicazione più efficace.

### Passaggi

1. Utilizzando la Matrice degli stakeholder, identificare ogni persona, gruppo o organizzazione che avrà un ruolo nel progetto o che sarà direttamente o indirettamente influenzata dalle attività del progetto in modo positivo o negativo.
2. Riassumere le caratteristiche, le capacità, gli interessi e l'influenza di ogni persona o gruppo nel progetto e i dettagli di contatto.
3. Definire le attività di comunicazione e coinvolgimento degli stakeholder identificati per aumentare il sostegno esterno e ridurre l'opposizione al progetto.

**Nota:** quando si stabilisce e si gestisce la matrice degli stakeholder di progetto, rispettare tutte le norme applicabili in materia di privacy e diritti dei dati personali.

### ARSCI

Sottofase di euro-progettazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Matrice degli stakeholder di progetto.	n.d.	A	C	S	C	I	R	S	C	C

### 6.1.3 Quadro logico di progetto

L'elaborazione del Quadro logico del progetto costituisce la base di partenza per la formulazione della proposta progettuale. Descrive la logica di intervento del progetto, evidenziando quanto segue:

- I problemi affrontati.
- Come il progetto contribuisce agli obiettivi generali del programma di finanziamento dell'UE.
- Gli obiettivi specifici del progetto.
- I prodotti o servizi necessari per raggiungere gli obiettivi specifici.
- Le attività necessarie per realizzare i prodotti o servizi del progetto.

L'elaborazione del Quadro logico del progetto segue l'Approccio al Quadro logico (LFA), un processo analitico utilizzato per supportare la progettazione di interventi finanziati dall'UE (vedi [Appendice D](#)). Il Quadro Logico deve essere completato e condiviso tra i partner prima di compilare il formulario di progetto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Elabora il quadro logico del progetto.
Coordinatore tematico (DC)	Partecipa alla definizione degli elementi chiave del documento.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Consultato per lo sviluppo del documento.
Altri soggetti interessati	Consultati per lo sviluppo del documento.



## Input

- Invito a presentare proposte.
- Scheda progetto.
- Verbale della riunione della riunione di lancio della sottofase di euro-progettazione.
- Matrice degli stakeholder di progetto.

## Linee guida

- Il Responsabile di progetto UE (EUPM) è responsabile della stesura del Quadro logico del progetto, con il supporto del Coordinatore tematico (DC).
- I Responsabili del progetto UE – lato partner (PtEUPM) collaborano alla stesura del quadro logico del progetto.
- I Gruppi target del progetto (PTG) devono essere coinvolti nell'elaborazione del quadro logico del progetto.

## Passaggi

1. Descrivere l'idea progettuale sulla base degli obiettivi e delle azioni ammissibili stabiliti nell'invito a presentare proposte.
2. Identificare i problemi legati all'idea del progetto e il loro legame causa-effetto.
3. Trasformare i problemi rappresentati attraverso un albero dei problemi in obiettivi futuri.
4. Identificare la strategia del progetto.
5. Elaborare la matrice del quadro logico, descrivendo:
  - Come il progetto contribuisce agli obiettivi generali del programma di finanziamento dell'UE.
  - Gli obiettivi specifici del progetto.
  - I prodotti o servizi necessari per raggiungere gli obiettivi specifici.
  - Le attività necessarie per realizzare i prodotti o servizi del progetto.
  - Gli indicatori, i valori target e le fonti di verifica necessarie.
  - Le condizioni esterne che potrebbero influenzare il raggiungimento degli obiettivi specifici e generali.

## ARSCI

Sottofase di euro-progettazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Quadro logico del progetto	I	A	C	S	C	C	R	S	C	n.d.

### 6.1.4 Formulario di progetto

Il Formulario di progetto è il documento da compilare per presentare una proposta di progetto in risposta alla pubblicazione dell'invito a presentare proposte da parte dell'Autorità di gestione del programma (CA). Il Formulario di progetto fornisce all'Autorità di gestione del programma (CA) tutte le informazioni necessarie per valutare la pertinenza e la qualità della proposta di progetto rispetto ai criteri stabiliti nell'avviso.

Il Formulario di progetto è generalmente suddiviso in due parti. Nella prima parte è necessario descrivere le motivazioni alla base del progetto, la rilevanza e l'impatto del progetto sugli obiettivi generali del programma di finanziamento dell'UE e l'allineamento dell'idea progettuale rispetto ai criteri stabiliti nell'avviso. Nella seconda parte è necessario descrivere gli elementi di fattibilità del progetto (*cosa, come e quando*). In base alla complessità e alla dimensione del progetto, il livello di stima delle principali variabili può variare. In genere, in questa fase è richiesto un **piano di progetto** suddiviso in pacchetti di lavoro.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Elabora il modulo di richiesta del progetto.
Coordinatore tematico (DC)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'elaborazione del formulario di progetto, concentrandosi sulla prima parte.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'elaborazione del formulario di progetto.
Altri soggetti interessati	Dovrebbero essere coinvolti nell'elaborazione del formulario di progetto.
Gruppo di supporto al progetto (PST) Responsabile finanziario (PST-FM)	Supporto nella preparazione del budget, nelle attività di comunicazione e disseminazione e in ogni altro aspetto richiesto.



Responsabile della comunicazione (PST-CM)	
---	--

### Input

- Invito a presentare proposte.
- Scheda progetto.
- Matrice degli stakeholder di progetto.
- Quadro logico del progetto.

### Linee guida

- Si noti che il livello di dettaglio richiesto dal Formulario di progetto dipende dalla dimensione e dalla complessità del progetto, dai partner coinvolti e dal budget disponibile.
- Prima di iniziare a compilare il formulario elaborare un chiaro quadro logico del progetto con criteri misurabili che saranno utilizzati per determinare il successo del progetto ed il contributo alla strategia del Programma di finanziamento dell'UE.
- Descrivere l'approccio generale alla gestione progetto.
- Assicurarsi che vengano presi in considerazione i contributi di tutti i partner del progetto e degli stakeholder.

### Passaggi

1. Descrivere **le motivazioni del progetto** ed evidenziare come la soluzione proposta contribuisca a raggiungere le priorità e gli obiettivi del Programma di finanziamento dell'UE e la sua rilevanza per i Gruppi target del progetto (PTG). Inoltre, descrivere la soluzione proposta in termini di innovazione, scalabilità, trasferibilità e sostenibilità.
2. Identificare **l'approccio di gestione del progetto** e descrivere la capacità di attuazione del consorzio.
3. Sviluppare **l'ambito del progetto** e identificare e organizzare il lavoro e i **prodotti o servizi** necessari per raggiungere gli obiettivi del progetto (vedere il Quadro logico di progetto). Elaborare una prima versione del **Piano di progetto**, includendo:
  - **Scomposizione del lavoro.** Fornire una ripartizione gerarchica (suddivisione) di tutto il lavoro che deve essere svolto per raggiungere gli obiettivi del progetto. Le attività devono essere raggruppate in pacchetti di lavoro collegati ai prodotti o servizi da realizzare.
  - **Stima di impegno e costi.** Delineare le risorse previste e il tempo necessario per completare ogni attività del progetto entro i vincoli di disponibilità e capacità delle risorse. Le stime dell'impegno e della durata sono utilizzate per definire la schedulazione del progetto ed il relativo budget.
  - **Cronogramma di progetto.** Identificare le dipendenze tra le attività, individuare le date di inizio e fine e stabilire la durata complessiva del progetto.
4. Identificare i **rischi** e i vincoli di alto livello.
5. Identificare le principali attività di **comunicazione e disseminazione**.
6. Preparare tutti gli **allegati** inclusi nel formulario di progetto. In genere riguardano la formalizzazione del coinvolgimento del partner nel progetto (es. mandato dei partner, ecc.).
7. Tutti i partner approvano il formulario di progetto prima che venga inviato all'Autorità di gestione del programma (CA).

### ARSCI

Sottofase di euro-progettazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST-FM	PST-CM
Formulario di progetto	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S

#### 6.1.4.1 Scomposizione del lavoro

L'obiettivo di questa sezione del formulario relativa al **Piano di progetto** consiste nello scomporre l'intero ambito del lavoro in componenti sempre più circoscritti, granulari e gestibili, quali pacchetti di lavoro, attività, prodotti. La scomposizione prevede livelli progressivi di suddivisione che procedono dal macro-livello al lavoro di dettaglio e ai prodotti. L'insieme della struttura di scomposizione del lavoro identifica in dettaglio i prodotti di progetto e il lavoro necessario per realizzarli.



Talvolta, l'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) richiede che le attività del progetto siano suddivise in pacchetti di lavoro (WP) predefiniti. Questi solitamente includono il WP Gestione del progetto, il WP Comunicazione e diversi WP relativi all'attuazione del progetto.

#### Input

- Invito a presentare proposte
- Quadro logico del progetto

#### Output

- Scomposizione del lavoro (sezione Piano di progetto del formulario)

#### 6.1.4.2 Stime di impegno e costi

L'obiettivo di questa sezione del formulario relativa al Piano di progetto consiste nel fornire le stime dell'impegno necessario per ciascuna attività individuata nella struttura di scomposizione del lavoro, determinato in base alla disponibilità e capacità delle risorse. Una volta assegnate le risorse (o il profilo delle stesse) alle singole attività, è possibile procedere a calcolarne i rispettivi costi.

Nei progetti finanziati dall'UE, il metodo di stima dei costi segue una delle modalità di calcolo previsti dall'articolo 125, paragrafo 1, del Regolamento UE 2018/1046, che comprende:

- (a) **Finanziamenti non legati ai costi** delle operazioni, basati sul soddisfacimento di condizioni prestabilite, o sul raggiungimento di risultati intermedi attraverso indicatori di performance.
- (b) Rimborso dei **costi ammissibili sostenuti**.
- (c) **Costi unitari**, che coprono tutte o alcune categorie specifiche di spese ammissibili, identificate in anticipo con riferimento a un importo unitario.
- (d) **Somme forfettarie**, che coprono tutte o alcune categorie specifiche di costi ammissibili identificati in anticipo.
- (e) **Finanziamento a tasso fisso**, che copre categorie specifiche di costi ammissibili identificate in anticipo mediante l'applicazione di una percentuale.
- (f) Una combinazione delle forme di cui alle lettere da a) a e).

#### Input

- Regole finanziarie del Programma di finanziamento dell'UE.
- Regole finanziarie nazionali.
- Regole finanziarie dell'organizzazione.
- Piano di progetto (sezione del formulario di progetto).

#### Output

- Budget (sezione Budget del formulario di progetto).

#### 6.1.4.3 Cronogramma di progetto

L'obiettivo di questa sezione del formulario relativa al Piano di progetto è di documentare i legami logici (dipendenze) tra le attività, attribuendo a ciascuna la data di inizio e fine, determinando in tal modo la durata totale del progetto. La schedulazione di dettaglio può essere sviluppata per l'intero progetto (durante la fase di pianificazione) o, in alternativa, può essere elaborata (in modo sufficientemente dettagliato) solo per le prime attività della fase di Esecuzione, e progressivamente sviluppata in dettaglio per le restanti attività. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) utilizza la schedulazione per autorizzare, coordinare e accettare il lavoro del progetto e per monitorarne gli avanzamenti.

#### Input

- Regole finanziarie del Programma di finanziamento dell'UE.
- Piano di progetto (sezione del Formulario di progetto).

#### Output

- Cronogramma di progetto (sezione Piano di progetto del formulario).

#### 6.1.4.4 Identificazione dei rischi



L'obiettivo di questa sezione del formulario è identificare i principali rischi che possono avere un impatto sugli obiettivi del progetto (vedere la colonna "Condizioni" della Matrice del Quadro Logico). Si noti che nuovi rischi possono sorgere in qualsiasi momento del progetto e devono essere inseriti al Registro dei rischi per ulteriori analisi/azioni appena individuati. (si veda la [sezione 9.7](#) per i dettagli).

Il livello richiesto di identificazione dei rischi è stabilito dall'Autorità di gestione del programma (CA) e varia a seconda dei diversi programmi di finanziamento dell'UE.

#### Input

- Matrice del quadro logico del progetto.
- Piano di progetto (sezione del formulario di progetto).

#### Output

- Elenco dei rischi (sezione Rischi del formulario di progetto)

#### 6.1.4.5 Attività di comunicazione e disseminazione

In questa sezione del formulario è necessario descrivere le principali attività di comunicazione e disseminazione rivolte ai i media, alle istituzioni, ai principali stakeholder ed al pubblico in generale sulle attività e sui risultati raggiunti dal progetto a dimostrazione del valore conseguito tramite i finanziamenti europei.

L'Autorità di gestione del programma (CA) richiede solitamente di inserire nel formulario un pacchetto di lavoro incentrato esclusivamente sulle attività di comunicazione e disseminazione. I contenuti di questo pacchetto di lavoro sono alla base del piano di comunicazione e disseminazione che dovrà essere successivamente elaborato.

#### Input

- Invito a presentare proposte.
- Regole sulla comunicazione e visibilità dei programmi di finanziamento dell'UE.
- Matrice del quadro logico di progetto.

#### Output

- Pacchetto di lavoro Comunicazione e Disseminazione (sezione Piano di progetto del formulario di progetto).

#### 6.1.5 Decisione sul finanziamento

Una volta inviato il formulario di progetto, l'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) valuterà la proposta in base ai criteri stabiliti nel bando e deciderà se finanziarla o meno. In entrambi i casi, l'organizzazione capofila riceverà il **Rapporto di valutazione**, che dovrà condividere con tutti gli altri partner e stakeholder interessati.

- Se la proposta di progetto **viene approvata**, il progetto passa alla sottofase di preparazione (per i dettagli, vedere il [paragrafo 6.2](#)).
- Se la proposta di progetto **viene respinta**, il Responsabile di progetto UE (EUPM) deve procedere alla fase di chiusura (per i dettagli, vedere la [Sezione 8](#)) ed esaminare il rapporto di valutazione, che può fornire spunti e raccomandazioni utili per migliorare la proposta di progetto per ripresentarla in un prossimo avviso.

**Nota:** in alcuni casi, l'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) può prendere la decisione di finanziamento sulla base di una procedura in due fasi. Nella prima fase l'organizzazione capofila deve presentare una proposta sintetica (*concept note*). Nella seconda fase, solo le proposte selezionate nella prima, dovranno essere approfondite in una proposta progettuale completa che sarà valutata per il finanziamento.

#### ARSCI

Sottofase di euro-progettazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Decisione sul finanziamento	A	I	I	I	I	I	I	I	I	n.d.

## 6.2 Sottofase di preparazione

La sottofase di preparazione inizia dopo la decisione favorevole di finanziamento da parte dell'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA), che avviene generalmente diversi mesi dopo la presentazione della proposta progettuale. Lo scopo di questa fase è quello di preparare la gestione efficace ed efficiente di tutte le attività del progetto. In questa sottofase viene firmato sia l'Accordo di sovvenzione che l'Accordo di partenariato, viene elaborata la Guida alla gestione del progetto, viene dettagliato il Piano di progetto e vengono preparati e definiti tutti i piani di progetto.

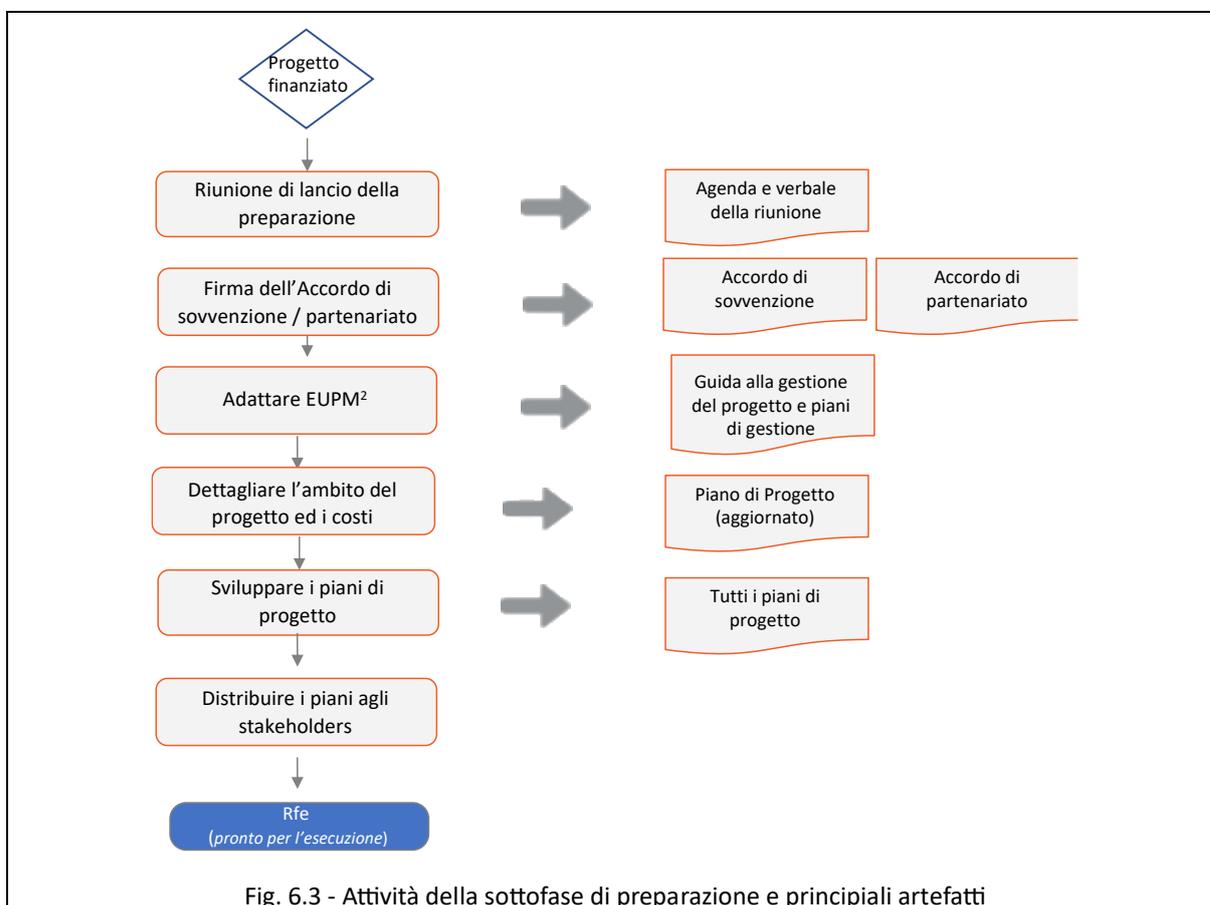


Fig. 6.3 - Attività della sottofase di preparazione e principali artefatti

### Artefatti chiave

Artefatto	Descrizione
Accordo di sovvenzione	L' Accordo di sovvenzione è un documento che riflette i termini e le condizioni della sovvenzione concessa per l'attuazione del progetto. La struttura e il contenuto dell'Accordo di sovvenzione possono variare in base ai diversi programmi di finanziamento dell'UE. Il documento è fornito dall'Autorità di gestione del programma (CA).
Accordo di partenariato	L'Accordo di partenariato è un documento interno al consorzio che descrive i doveri e gli obblighi dei partner del consorzio per l'attuazione del progetto. EUPM² fornisce un modello per l'Accordo di partenariato.
Guida alla gestione del progetto	La Guida alla gestione del progetto riassume gli obiettivi del progetto e documenta l'approccio scelto per raggiungere gli obiettivi. Documenta inoltre i ruoli di governance del progetto e le loro responsabilità e definisce i piani necessari per la gestione del progetto, nonché qualsiasi decisione di adattamento metodologico. EUPM² fornisce un modello la Guida alla gestione del progetto.
Piani di gestione	Questi piani definiscono i vari processi da utilizzare per la gestione delle variabili di progetto (ad esempio, per la gestione dei rischi, delle modifiche ecc.). EUPM² fornisce modelli di Piani di gestione e linee guida su come adattarli e personalizzarli al contesto e alle esigenze del progetto.
Piani di progetto (specifici)	Questi piani sono specifici per il progetto (ad esempio, il Piano di progetto, il Piano degli approvvigionamenti ecc.) e sono costruiti in base alle esigenze del progetto e all'analisi e all'esperienza del team. EUPM² fornisce modelli e linee guida per questi piani.



Fig. 6.4 - Attività e artefatti della sottofase di preparazione

### 6.2.1 Preparazione della riunione di lancio della preparazione

La sottofase di preparazione inizia con una riunione di lancio, il cui scopo è quello di:

- Assicurarsi che tutti i partner del progetto siano allineati e comprendano il loro ruolo.
- Discutere il contenuto dell'Accordo di sovvenzione.
- Discutere l'Accordo di partenariato e il modello di governance del progetto.
- Esaminare l'ambito del progetto e i piani del progetto.
- Individuare ulteriori rischi di progetto.
- Facilitare il team building e la gestione delle aspettative.

Anche in questa sottofase, il team del progetto potrà beneficiare in modo significativo delle esperienze passate nella gestione dei progetti finanziati dall'UE, in particolare delle lezioni apprese da precedenti progetti simili.

La riunione di lancio della preparazione deve essere pianificata e gestita in modo efficace, poiché tutti gli attori coinvolti devono essere allineati. EUPM<sup>2</sup> fornisce modelli sia per l'agenda che per il verbale della riunione (MoM).

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Organizzare la riunione.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM) Team specialistico di progetto (PCT) Coordinatore tematico (DC) Gruppi target del progetto (PTG) Rappresentanti del Consorzio (CR)	Partecipazione richiesta.
Gruppo di supporto al progetto (PST) - Responsabile finanziario (PST-FM) - Responsabile comunicazione (PST-CM)	Partecipazione richiesta.
Altri ruoli o stakeholder del progetto	Partecipazione facoltativa (in base alle esigenze del progetto).
Desk Officer (DO)	Può essere invitato a partecipare.

#### Input

- Invito a presentare proposte.
- Linee guida del programma UE.
- Matrice degli stakeholder di progetto.
- Quadro logico del progetto.
- Formulario di progetto (e allegati).

#### Passaggi

*Prima della riunione di preparazione:*

1. Pianificare la riunione.
2. Redigere l'ordine del giorno della riunione indicando i punti da discutere.
3. Inviare in anticipo l'ordine del giorno della riunione.
4. Assicurare la presenza dei partecipanti richiesti.
5. Affrontare qualsiasi esigenza logistica e preparare la documentazione o i documenti da distribuire durante la riunione.



*Durante la riunione di preparazione:*

1. Presentare i partecipanti alla riunione.
2. Assicurarsi che venga individuato un verbalizzante in modo da poter prendere appunti ed evidenziare i punti d'azione. Questi saranno riassunti ed inviati ai partecipanti dopo la riunione.
3. Guidare i partecipanti attraverso il Formulario di progetto in modo che comprendano l'idea e l'ambito del progetto e il loro ruolo.
4. Delineare gli obiettivi, le aspettative e le attività della fase di preparazione.
5. Assegnare ruoli e responsabilità per la preparazione.
6. Discutere la tempistica del progetto.
7. Discutete l'approccio generale al progetto.
8. Discutere rischi, vincoli e assunti.
9. Discutere o presentare eventuali strumenti di supporto al progetto, con il contributo del Gruppo di supporto al progetto (PST).
10. Lasciare spazio ad altre questioni (domande e risposte).
11. Riassumere la discussione (decisioni, azioni e rischi).
12. Comunicare le fasi successive.

#### ARSCI

Sottofase di preparazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Riunione di lancio della preparazione	n.d.	A	C	S	C	C	R	S	C	C

#### 6.2.2 Accordo di sovvenzione

L' Accordo di sovvenzione è un documento che descrive i termini e le condizioni della sovvenzione concessa per l'attuazione della proposta progettuale. È firmato dal responsabile legale dell'organizzazione capofila del consorzio, in genere il Titolare della sovvenzione (GO) e dall'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA). Quest'ultima di solito fornisce anche il modello dell'Accordo di sovvenzione.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Supporta l'elaborazione dell'Accordo di sovvenzione.
Titolare della sovvenzione (GO)	Firma l'Accordo di sovvenzione
Desk Officer (DO)	Fornisce l'Accordo di sovvenzione e monitora l'adempimento degli obblighi contrattuali.

#### Input

- Linee guida del programma di finanziamento dell'UE.
- Formulario di progetto (e allegati).

#### Passaggi

1. Il Desk Officer (DO) fornisce il modello dell'Accordo di sovvenzione.
2. Il Titolare della sovvenzione (GO) ed il Responsabile di progetto UE (EUPM) rivedono l'Accordo di sovvenzione, modificando o aggiornando le attività del progetto o altri dettagli emersi nel rapporto di valutazione del progetto, se richiesto.
3. Il rappresentante legale dell'organizzazione leader del consorzio firma la convenzione di sovvenzione.

#### ARSCI

Sottofase di preparazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST-FM
Accordo di sovvenzione	I	I	A	S	C	C	R	S	C	S



### 6.2.3 Accordo di partenariato

L'Accordo di partenariato è un documento interno al consorzio che descrive i ruoli e le responsabilità delle organizzazioni del consorzio nell'attuazione del progetto e le eventuali attività post-progetto. Definisce il contributo atteso da ciascun partner e i doveri e gli obblighi finanziari e di rendicontazione all'interno del consorzio.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Elabora l'Accordo di partenariato
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'elaborazione dell'Accordo di partenariato.
Rappresentanti del Consorzio (CR)	Firmare l'accordo di partenariato.

#### Input

- Linee guida del programma di finanziamento dell'UE.
- Matrice degli stakeholder al progetto.
- Formulario di progetto (e allegati).
- Accordo di sovvenzione.
- Rapporto di valutazione.

#### Passaggi

1. Dopo la firma dell'Accordo di sovvenzione, il Responsabile di progetto dell'UE (EUPM) elabora l'Accordo di partenariato con il supporto dei Responsabili di progetto dell'UE – lato partner (PtEUPM) e del Team di supporto al progetto (PST).
2. L'Accordo di partenariato è condiviso tra le organizzazioni partner del consorzio.
3. I rappresentanti legali delle organizzazioni del consorzio firmano l'accordo di partenariato.

**Nota:** occorre prestare attenzione agli obblighi successivi alla chiusura (vedi [Fase di chiusura](#)) che possono far parte delle condizioni generali stabilite dal programma di finanziamento dell'UE.

#### ARSCI

Sottofase preparazione	di	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Accordo partenariato	di	I	I	C	S	C	A	R	S	C	S



## 6.2.4 Guida alla gestione del progetto

La Guida alla gestione del progetto riassume gli obiettivi del progetto e documenta l'approccio scelto dal consorzio per raggiungerli. Definisce i processi critici di controllo, la procedura di risoluzione dei conflitti e di escalation, le politiche e le regole ed il mindset del progetto.

La Guida documenta anche i ruoli di governance del progetto e le loro responsabilità all'interno della partnership. Definisce i piani necessari per la gestione del progetto ed eventuali decisioni di adattamento metodologico. E' inoltre un importante documento di riferimento per tutti i partner e gli stakeholder del progetto. Insieme al Piano di progetto, costituisce la base per la gestione e l'esecuzione del progetto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Prepara la Guida alla gestione del progetto.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nella preparazione della Guida alla gestione del progetto.
Coordinatore tematico (DC)	Partecipa alla definizione degli elementi chiave del documento.
Altri soggetti interessati al progetto	Rivede la Guida alla gestione del progetto.
Team specialistico di progetto (PCT)	Consultati per lo sviluppo del documento.

### Input

- Invito a presentare proposte.
- Scheda progetto.
- Matrice degli stakeholder di progetto.
- Quadro logico del progetto.
- Verbale della riunione di lancio (MoM).
- Accordo di sovvenzione.
- Accordo di partenariato.
- Rapporto di valutazione.

### Linee guida

- Utilizzare il verbale della riunione di lancio per impostare la Guida alla gestione del progetto.
- La Guida alla gestione del progetto deve essere aggiornata durante tutta la durata del progetto.
- Tutti i piani di gestione del progetto devono essere considerati parte della Guida alla gestione del progetto.
- La matrice degli stakeholder al progetto deve essere aggiornata.

### Passaggi

1. Utilizzare la documentazione di progetti simili finanziati dall'UE per individuare possibili parti da riutilizzare in modo da ridurre l'impegno ed il tempo necessario alla redazione della Guida.
2. Riprendere gli obiettivi, le dipendenze, i vincoli e gli assunti di progetto dal formulario di progetto ed elencare gli stakeholder.
3. Discutere le possibili e necessarie personalizzazioni e adattamenti della Guida EUPM<sup>2</sup> in base alle regole del Programma di finanziamento dell'UE e allo specifico contesto progettuale.
4. Descrivere il ciclo di vita del progetto (comprese le singole fasi).
5. Definire le specifiche regole di gestione che saranno applicate al progetto (concordare le regole di condotta che faciliteranno una migliore gestione ed esecuzione del progetto).
6. Definire una procedura di risoluzione dei conflitti e di escalation.
7. Evidenziare i principali processi di controllo del progetto, come la gestione delle modifiche, dei rischi e della qualità.
8. Definire l'approccio scelto per il monitoraggio degli avanzamenti e la rendicontazione. Determinare quali artefatti di progetto (piani e altri documenti) sono necessari.
9. Documentare i ruoli coinvolti nel progetto con le rispettive responsabilità.
10. Aggiornare la matrice degli stakeholder al progetto.

### ARSCI

Sottofase di preparazione	di	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Guida alla gestione del progetto		n.d.	I	A	S	C	I	R	S	C	C



#### **6.2.4.1 Ruoli e responsabilità del progetto**

Lo scopo principale di questa sezione della Guida alla gestione del progetto è quello di documentare i ruoli e le responsabilità. Qualsiasi deviazione dai ruoli e dalle responsabilità standard descritti nella Guida EUPM<sup>2</sup> deve essere giustificata e documentata, e qualsiasi altro/nuovo ruolo deve essere definito con le relative responsabilità chiaramente descritte.

#### **6.2.4.2 Piani di gestione del progetto**

La Guida EUPM<sup>2</sup> suggerisce diversi Piani di gestione del progetto (artefatti) che descrivono i vari processi di gestione del progetto. I piani suggeriti sono i seguenti:

1. Piano di gestione delle modifiche al progetto.
2. Piano di gestione dei rischi.
3. Piano di gestione dei punti di attenzione.
4. Piano di gestione della qualità.

A seconda dell'organizzazione e del progetto, possono essere richiesti diversi livelli di dettaglio della documentazione. Se si ritiene necessaria una descrizione più estesa e dettagliata dei processi di gestione, è possibile creare dei piani di gestione separati basati sui modelli (artefatti) forniti dalla Guida EUPM<sup>2</sup>; altrimenti i singoli processi possono essere descritti nella Guida alla gestione del progetto.

#### **6.2.4.3 Piani specifici per il progetto**

La Guida EUPM<sup>2</sup> suggerisce una serie di piani di progetto, che possono essere utilizzati per qualsiasi progetto finanziato dall'UE e fornisce modelli e linee guida per ciascuno di essi. Tuttavia, a differenza dei Piani di gestione, che richiedono solo una leggera personalizzazione e adattamento, i Piani specifici di progetto richiedono di solito un maggiore sforzo di adattamento in quanto il loro contenuto è differente per ogni progetto.

Il livello ottimale di dettaglio dei Piani specifici di progetto dipende dal tipo, dalle dimensioni, dalla complessità e dal contesto di gestione del progetto, nonché dall'esperienza e dalle competenze del team di progetto.

Tutti i piani specifici del progetto elaborati devono essere elencati nella Guida alla gestione del progetto. I piani suggeriti sono:

1. Piano di progetto.
2. Piano di comunicazione e disseminazione.
3. Piano degli approvvigionamenti.
4. Piano di accettazione dei prodotti.

#### **6.2.4.4 Altro**

##### **Procedura di escalation**

Sulla base dell'Accordo di sovvenzione, dovranno essere definite (e adattate) nella Guida alla gestione del progetto la procedura di escalation e le tolleranze (sui target di progetto). Tali componenti dovranno essere inclusi nei Piani di gestione, al fine di garantire l'applicazione di un approccio qualitativamente adeguato.

Lo scopo della procedura di escalation consiste nel fornire una modalità condivisa ed efficace di gestione delle decisioni in merito alle criticità che possono emergere durante la realizzazione del progetto. La procedura descrive, ad esempio, in che modo segnalare le criticità/punti di attenzione al livello superiore di governance per la relativa risoluzione. Ciò assicura che venga coinvolto (o almeno informato) il livello di gestione appropriato, qualora la criticità/il punto di attenzione non possano essere risolti autonomamente dal livello inferiore.

##### **Fabbisogno di risorse**

la Guida alla gestione del progetto dovrà anche descrivere in che modo le risorse (persone e attrezzature) assegnate verranno utilizzate per servire al meglio gli interessi del progetto. Man mano che il lavoro da svolgere diventa più chiaro, anche le competenze necessarie a realizzarlo saranno documentate nella Guida alla gestione del progetto. La Guida potrà contenere anche un piano di formazione, qualora il personale necessiti di recuperare dei gap di competenze. Ove sia necessario, la Guida descriverà anche il processo di selezione e reclutamento dell'eventuale personale da assumere. La Guida descriverà, infine, la modalità con cui le risorse verranno rilasciate al termine del progetto (o al termine del completamento del loro lavoro).



## 6.2.5 Piano di progetto (aggiornamento)

Il Piano di progetto elaborato nella sottofase di euro-progettazione ed incluso nel formulario del progetto deve essere rivisto e dettagliato. Il Piano di progetto definisce e organizza le attività del progetto e le modalità di realizzazione dei prodotti attesi necessari per conseguire gli obiettivi del progetto. Esso costituisce la base per stimare la durata del progetto, calcolare le risorse necessarie e programmare il lavoro. Una volta pianificati i compiti, il Piano di progetto viene utilizzato come base per monitorare gli stati di avanzamento e controllare il progetto. Il Piano di progetto è utilizzato come riferimento, ma deve anche essere tenuto costantemente aggiornato, per registrare l'andamento delle attività sia di pianificazione sia di esecuzione.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Coordina tutte le attività di aggiornamento e dettaglio del Piano di progetto.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'aggiornamento del piano di progetto.
Team specialistico di progetto (PCT)	Assiste il Responsabile di progetto UE (EUPM)
Responsabile finanziario (PST-FM)	Assiste il Responsabile di progetto UE (EUPM) nella definizione della sezione costi del piano di progetto.

### Input

- Accordo di sovvenzione.
- Accordo di partenariato.
- Formulario di progetto.
- Rapporto di valutazione.

### Passaggi

1. Dettagliare la ripartizione del lavoro. Approfondire la ripartizione gerarchica (suddivisione) di tutto il lavoro che deve essere svolto per raggiungere gli obiettivi del progetto. L'individuazione puntuale dei compiti consente di stimare in modo più preciso l'impegno ed i costi necessari.
2. Aggiornare e dettagliare le stime di impegno e dei costi. Queste delineano le aspettative sulle risorse e sul tempo necessario per completare ogni attività del progetto entro i vincoli di disponibilità e capacità delle risorse.
3. Approfondire il cronogramma del progetto. Questo documento identifica le dipendenze tra le attività, individua le date di inizio e fine e stabilisce la durata complessiva del progetto.

### ARSCI

Sottofase di preparazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Piano di progetto (aggiornamento)	I	A	C	S/C	C	C	R	S	S/C	S



## 6.2.6 Piano di comunicazione e disseminazione

Il Piano di comunicazione e disseminazione del progetto definisce le attività necessarie a garantire il rispetto degli obblighi previsti dall'Accordo di sovvenzione in materia di comunicazione e disseminazione delle attività e dei risultati del progetto. Questo piano è orientato a gruppi di destinatari esterni al progetto per diffondere le nuove conoscenze generate, promuovere l'adozione dei risultati del progetto e dimostrare l'impatto generato.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile della comunicazione (CM)	Responsabile dell'elaborazione del piano di comunicazione e disseminazione.
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Fornisce informazioni tempestive e adeguate al Responsabile della comunicazione (CM). Supporta l'implementazione delle attività di comunicazione e disseminazione.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Fornisce informazioni tempestive e adeguate al Responsabile della comunicazione (CM). Supporta l'implementazione delle attività di comunicazione e disseminazione relativamente alla quota di attività assegnate.
Comitato direttivo del progetto (PST)	Approva il Piano di comunicazione e disseminazione.

### Input

- Accordo di sovvenzione.
- Accordo di partenariato.
- Formulario di progetto.
- Matrice delle parti interessate.
- Piano di progetto (WP Comunicazione e divulgazione).
- Guida alla gestione del progetto.

### Passaggi

Il piano di comunicazione e disseminazione deve comprendere i seguenti elementi:

1. Identificare i principali obiettivi di comunicazione e disseminazione.
2. Descrivere i principali gruppi destinatari delle attività di comunicazione in linea con la Matrice degli stakeholder.
3. Sviluppare le attività, identificare i canali, le frequenze e le risorse necessarie per comunicare e diffondere efficacemente le attività ed i risultati del progetto.
4. Sviluppare l'identità grafica del progetto, che comprende tutti gli elementi visivi (ad esempio, logo, font, immagini) che possono essere associati al progetto.
5. Stabilire e gestire meccanismi di comunicazione interna per raccogliere informazioni adeguate e pertinenti sullo sviluppo del progetto e sul raggiungimento dei risultati.

### ARSCI

Sottofase di preparazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (CM)
Piano di comunicazione e disseminazione	I	A	C	C	C	C	S	S	C	R



## 6.2.7 Piano degli approvvigionamenti

Il Piano degli approvvigionamenti identifica i prodotti e servizi necessari per la realizzazione del progetto. Definisce l'ambito dei prodotti e/o servizi da acquistare, noleggiare o contrattualizzare mediante terzi, individua le strategie di acquisto che dovranno essere utilizzate, stabilisce le responsabilità principali di coloro che saranno coinvolti nel ciclo degli acquisti.

Si noti che il Piano degli approvvigionamenti deve essere conforme alle procedure di appalto stabilite dal programma di finanziamento dell'UE e alle norme e procedure organizzative di ciascun partner del progetto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Prepara il Piano degli approvvigionamenti.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nella preparazione del Piano degli approvvigionamenti.
Rappresentanti legali delle organizzazioni del consorzio	Rivede il piano.
Responsabile finanziario (PST-FM)	Assiste il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'individuazione delle procedure di appalto per l'attuazione del Piano degli approvvigionamenti.

### Input

- Accordo di sovvenzione.
- Accordo di partenariato.
- Programma di finanziamento dell'UE
- Norme sugli appalti
- Formulario progetto.
- Piano di Progetto.
- Guida alla gestione del progetto.
- Norme e procedure dell'organizzazione in materia di appalti.

### Fasi (per ogni organizzazione del consorzio)

1. In base alla quota di attività del progetto assegnata, identificare i prodotti e i servizi necessari per svolgere tali attività e i tempi entro i quali deve avvenire l'approvvigionamento.
2. Definire la procedura di acquisto per ogni prodotto e servizio, in base alle regole di approvvigionamento dell'organizzazione e del Programma di finanziamento dell'UE. Queste procedure dipendono generalmente dal valore dei beni o dei servizi acquistati (ad esempio, aggiudicazione diretta, aggiudicazione basata su un'unica gara, procedura negoziata competitiva, gara d'appalto aperta, ecc.).
3. Decidere chi può relazionarsi con i fornitori e chi è responsabile della firma del contratto.
4. Elencare i criteri di valutazione dei fornitori. In questo modo si garantisce che il fornitore venga selezionato in base a criteri prestabiliti e che nessuna persona o gruppo influenzi la decisione. I requisiti possono includere la capacità, l'esperienza pregressa in progetti simili o qualsiasi altro aspetto rilevante.
5. Identificare le persone all'interno dell'organizzazione che hanno il compito di approvare gli acquisti.
6. Fornire una tempistica per tutte le attività e le consegne previste dal contratto. In questo modo il fornitore si impegnerà a mettere a disposizione le risorse per rispettare la tempistica prestabilita.
7. Identificare tutti i documenti richiesti ai fornitori (ad esempio, manuali, ecc.).

### ARSCI

Sottofase di preparazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Piano degli approvvigionamenti	n.d.	A	C	C	I	S	R	S	I	S



## 6.2.8 Piano di accettazione dei prodotti

Il Piano di accettazione dei prodotti ha lo scopo di garantire che i prodotti del progetto siano accettati alla fine del progetto. Deve essere allineato con le caratteristiche dei prodotti del progetto descritte nel Formulario di progetto e con le condizioni stabilite nell'Accordo di sovvenzione. Il piano include le attività e le risorse necessarie per verificare e controllare se i prodotti saranno formalmente accettati.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Prepara il piano di accettazione dei prodotti.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta Responsabile di progetto UE (EUPM) nella preparazione del piano di accettazione dei prodotti.
Comitato direttivo del progetto (CPS)	Approva il piano.

### Input

- Accordo di sovvenzione.
- Accordo di partenariato.
- Formulario progetto.
- Piano di progetto.
- Guida alla gestione del progetto.

### Passaggi

1. Sulla base delle caratteristiche dei prodotti indicate nel formulario di progetto, definire l'approccio ed il cronogramma delle attività di accettazione e gli strumenti da utilizzare.
2. Definire i criteri di accettazione e le tolleranze per i prodotti del progetto e le attività necessarie per convalidarli.
3. Definire il processo e la tempistica per gestire la mancata accettazione (o l'accettazione parziale).
4. Definire ruoli e responsabilità per le attività di accettazione di ogni prodotto.
5. Adattare la Checklist di accettazione dei prodotti in base alle attività di accettazione previste.
6. Nel caso di lavori esternalizzati, il processo di accettazione dei prodotti deve essere documentato nel contratto.
7. Assicurare che il piano di accettazione dei prodotti sia comunicato agli stakeholder di progetto.

### ARSCI

Sottofase di preparazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Piano di accettazione dei prodotti	n.d.	A	C	S	I	C	R	S	C	n.d.

## 6.2.9 Passaggio di fase RfE (Ready for Executing)

Questo è il secondo passaggio di fase. Prima che il progetto possa procedere alla fase successiva è necessario una revisione delle attività svolte. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) utilizza i risultati della fase di pianificazione per valutare se gli obiettivi di questa fase sono stati raggiunti e quindi richiede l'approvazione del Comitato direttivo del progetto (PSC) per passare alla fase di esecuzione.

La Guida EUPM<sup>2</sup> fornisce un modello di Checklist per il controllo del passaggio di fase che il Responsabile di Progetto UE (EUPM) può utilizzare per controllare se gli obiettivi della fase sono stati raggiunti.

## 7 Fase di esecuzione

La terza fase di un progetto EUPM<sup>2</sup> è la fase di esecuzione. In questa fase si eseguono tutte le attività previste per garantire che i prodotti siano realizzati in modo tempestivo, efficiente ed efficace e che gli obiettivi di progetto siano raggiunti. In questa fase vengono realizzati i prodotti / servizi per i gruppi target del progetto (PTG). La fase di esecuzione inizia con una riunione di lancio e termina con l'accettazione provvisoria dei prodotti del progetto (in base al piano di accettazione dei prodotti) da parte del consorzio.

A seconda del tipo di progetto, la fase di esecuzione può essere suddivisa in diverse sottofasi in cui raggruppare attività omogenee relative alla realizzazione dei prodotti, se necessario.

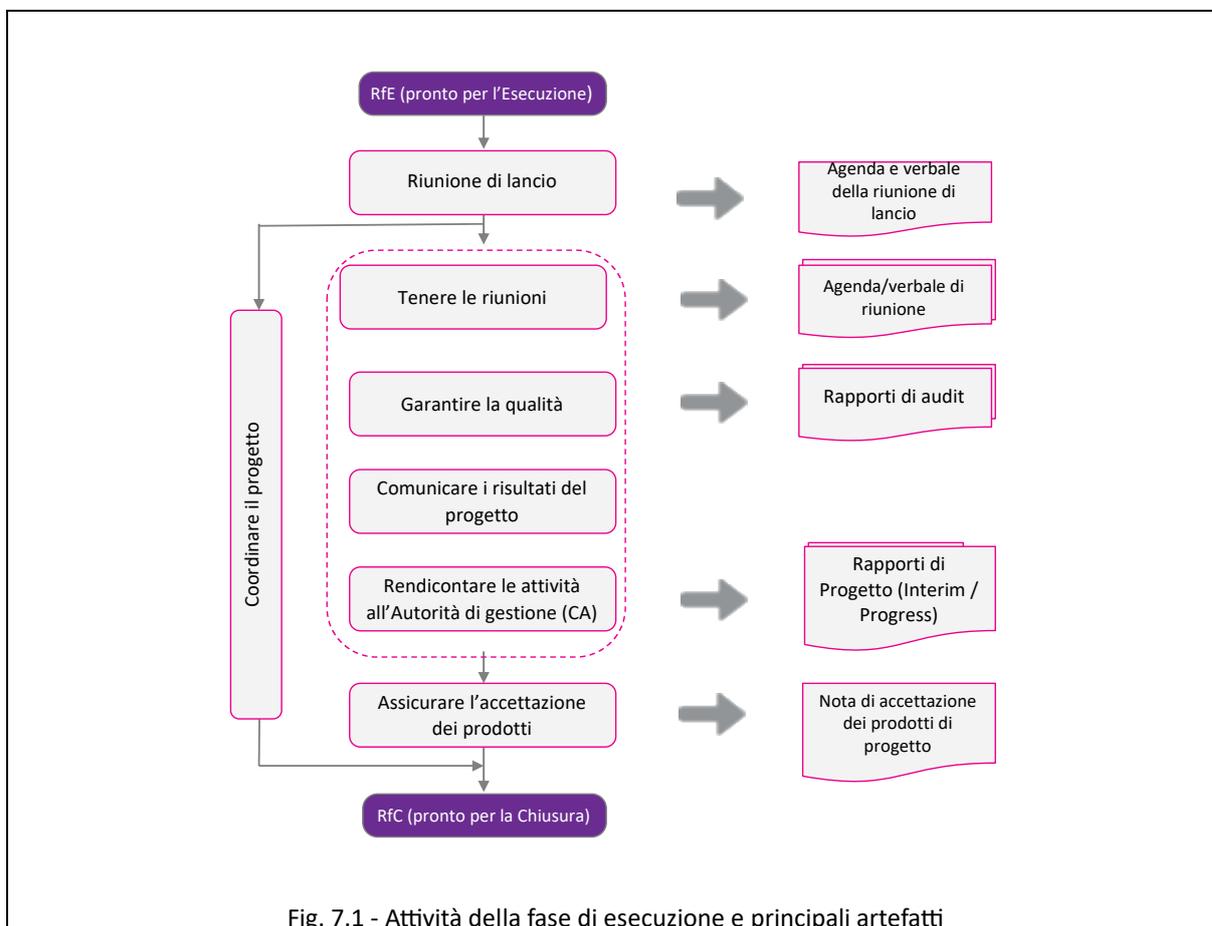


Fig. 7.1 - Attività della fase di esecuzione e principali artefatti

### Artefatti chiave

Artefatto	Descrizione
Agende e verbali delle riunioni	Modelli standardizzati per l'agenda e il verbale delle riunioni facilitano chiarezza ed efficienza nella gestione delle riunioni.
Rapporti di progetto	L' Accordo di sovvenzione include riferimenti a modelli per la rendicontazione delle attività e costi del progetto. I partner possono definire procedure di rendicontazione interne utilizzando altri modelli, se necessario.
Richieste di modifica	Il modello per la richiesta di modifica deve essere utilizzato per richiedere qualsiasi tipo di modifica del progetto.



Fig. 7.2.- Attività e artefatti chiave della fase di esecuzione



## 7.1 Riunione di lancio dell'Esecuzione

La fase di esecuzione inizia con la riunione di lancio. Questa riunione dovrà garantire che il team di progetto sia consapevole dei principali elementi e regole del progetto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Organizza la riunione.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il responsabile del progetto UE (EUPM) nell'organizzazione dell'incontro.
Team specialistico di progetto (PCT)	Partecipanti richiesti.
Altri ruoli o stakeholder del progetto	Partecipazione facoltativa (in base alle esigenze del progetto).

### Input

- Formulario di progetto.
- Matrice degli stakeholder di progetto.
- Guida alla gestione del progetto.
- Piano di progetto.
- Tutti i piani e i registri del progetto.
- Eventuali documenti sui requisiti.

### Passaggi

*Prima della riunione di lancio dell'esecuzione:*

1. Pianificare la riunione.
2. Redigere l'ordine del giorno della riunione indicando i punti principali da discutere.
3. Inviare in anticipo l'ordine del giorno della riunione.
4. Assicurare la presenza dei partecipanti richiesti.
5. Affrontate qualsiasi esigenza logistica e preparare la documentazione per la riunione.

*Durante la riunione di lancio dell'esecuzione:*

1. Assicurarsi che qualcuno venga nominato per redigere il verbale di riunione (MoM), includendo le azioni concordate.
2. Illustrare la Guida alla gestione di progetto e il Piano di progetto con l'adeguato livello di dettaglio.
3. Illustrare il Piano di gestione delle comunicazioni.
4. Concordare il processo di risoluzione dei conflitti e illustrare la procedura di escalation.
5. Illustrare la matrice degli stakeholder.
6. Presentare i processi di gestione dei rischi, gestione dei punti di attenzione e gestione delle modifiche, così come le attività di garanzia e controllo qualità.
7. Chiarire le aspettative del Team specialistico di progetto (PCT).

*Dopo la riunione di avvio dell'esecuzione:*

1. Inviare il verbale di riunione (MoM) agli stakeholder di riferimento. Il verbale dovrebbe includere una sintesi dei punti di attenzione emersi, dei rischi individuati, delle decisioni prese e delle modifiche proposte. Da notare che punti di attenzione, rischi, decisioni e modifiche di progetto dovrebbero anche essere riportati nei rispettivi registri.

### ARSCI

Fase di Esecuzione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Riunione di lancio dell'esecuzione	n.d.	A	C	S/C	C	C	R	S	C	C



## 7.2 Coordinamento del progetto

L'obiettivo del coordinamento del progetto è quello di facilitare l'avanzamento del progetto attraverso la condivisione continua di informazioni tra il Responsabile di progetto UE (EUPM), i Responsabili del progetto UE - lato partner (PtEUPM) ed il Team specialistico di progetto (PCT) che si occupa della realizzazione del lavoro assegnato.

Il coordinamento del progetto include l'allocazione delle risorse alle attività di progetto, lo svolgimento delle attività di gestione qualità dei prodotti ed il mantenimento di una costante comunicazione con i diversi membri del team di progetto. Il loro coinvolgimento deve esser facilitato utilizzando efficaci tecniche di gestione delle risorse umane ed appropriate strategie motivazionali, di leadership, negoziali, di gestione dei conflitti.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Coordina tutte le attività del progetto
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Assiste il Responsabile di progetto UE (EUPM) nel coordinamento delle attività del progetto relative alla propria quota di attività.
Coordinatore tematico (DC)	Può supportare (o contribuire) al coordinamento del progetto, a seconda del contesto del progetto stesso.

### Input

- Matrice degli stakeholder di progetto.
- Guida alla gestione del progetto.
- Piano di progetto.

**Nota:** il coordinamento del progetto inizia ufficialmente con l'avvio del progetto e termina con la sua chiusura. Tuttavia, l'intensità del coordinamento del progetto raggiunge un picco durante la fase di esecuzione

### Passaggi

1. Gestire e dirigere le attività del progetto e gli stakeholder.
2. Condividere le informazioni tra il Responsabile di progetto UE (EUPM) e i Responsabili di progetto UE - lato partner (PtEUPM).
3. Assegnare i compiti al Team specialistico di progetto (PCT) e coordinarne l'esecuzione secondo il Piano di progetto.
4. Fornire informazioni al Team specialistico di progetto (PCT) come richiesto per l'avanzamento del progetto.
5. Verificare il completamento delle attività e accettare i prodotti semi-lavorati in base ai criteri di accettazione definiti.
6. Esercitare la leadership e motivare il team di progetto.
7. Gestire le dinamiche del team di progetto.
8. Utilizzare tecniche di negoziazione, risoluzione dei conflitti e gestione delle risorse umane per garantire una fluida collaborazione tra i componenti del team e un efficace avanzamento di progetto.

### ARSCI

Esecuzione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Coordinamento del progetto	n.d.	I	A	S	I	I	R	S	I	C



### 7.3 Garanzia di qualità

L'assicurazione di qualità consiste nella raccolta di dati sul rispetto degli standard, dei metodi e delle buone prassi di gestione qualità del progetto. L'obiettivo è quello di garantire che il progetto soddisfi l'ambito e i requisiti di qualità desiderati, nel rispetto dei vincoli del progetto.

Le attività di assicurazione della qualità comprendono la determinazione dell'esistenza di controlli di progetto adeguati, la conferma della loro attuazione e la valutazione della loro efficacia.

Le attività di assicurazione della qualità sono documentate nel Piano di gestione della qualità. Queste possono essere svolte dal Responsabile di progetto UE (EUPM), dalla Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA) o da altri ruoli, come il Team specialistico di progetto (PCT) e il Coordinatore tematico (DC). Audit esterni possono essere realizzati da terze parti, ove previsto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Responsabile finale dell'esecuzione di tutte le attività di garanzia della qualità.
Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA)	Definisce gli standard di garanzia qualità e provvede alla revisione dei prodotti di progetto e suoi componenti
Team specialistico di progetto (PCT)	Aderisce agli standard di garanzia della qualità del progetto.

#### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione.
- Piano di gestione della qualità.
- Piano di progetto.

#### Linee guida

- Le attività di assicurazione qualità devono far parte del Piano di progetto.
- Il Team specialistico di progetto (PCT) deve dare evidenza del rispetto degli standard di garanzia qualità e delle relative procedure.

#### ARSCI

Fase Esecuzione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Garanzia di qualità	n.d.	I	I	S	C	I	A	S	R	I



## 7.4 Comunicare i risultati del progetto

La comunicazione dei risultati del progetto si riferisce alle attività necessarie a tenere informati gli stakeholder del progetto - diversi dall'Autorità di gestione del programma UE (CA) - sulla realizzazione delle attività e sul raggiungimento degli obiettivi, in base al Piano di comunicazione e disseminazione e alle esigenze degli stakeholder del progetto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile comunicazione (PST-CM)	Responsabile della comunicazione e della disseminazione dei risultati del progetto.
Responsabili della comunicazione - lato partner	Supporta il Responsabile della comunicazione (PST-CM) nello svolgimento delle attività di comunicazione e disseminazione per la quota di attività assegnate.
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Responsabile ultimo delle attività di comunicazione e disseminazione.

### Input

- Piano di comunicazione e disseminazione.
- Matrice degli stakeholder.
- Piano di progetto.
- Rapporti di progetto e registri di progetto.

### Linee guida

- La comunicazione è una componente essenziale di qualsiasi progetto finanziato dall'UE per informare i media, le istituzioni, i principali stakeholder ed il pubblico in generale delle attività e dei risultati ottenuti dal progetto, e dimostrare il valore delle risorse finanziarie investite dall'UE.
- La comunicazione dei risultati del progetto deve includere l'organizzazione delle attività, la realizzazione dei prodotti e servizi, nonché gli effetti del progetto sui beneficiari e sui territori.
- Le informazioni derivanti dall'esecuzione dei piani di progetto devono essere comunicate agli stakeholder al momento giusto e nel formato adeguato, seguendo il Piano di comunicazione e disseminazione.

### Passaggi

1. Il Responsabile della comunicazione (PST-CM) svolge le attività di informazione e comunicazione descritte nel Piano di comunicazione e disseminazione con il supporto dei responsabili della comunicazione lato partner.
2. Il Responsabile della comunicazione (PST-CM) aggiorna il Piano di comunicazione e disseminazione nel caso in cui durante l'attuazione del progetto vengano identificati nuovi stakeholder o nuovi canali di comunicazione.
3. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) valuta il lavoro di comunicazione e il suo successo utilizzando gli indicatori di performance della comunicazione definiti nel Piano di comunicazione e disseminazione.

### ARSCI

Fase Esecuzione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (CM)
Comunicare i risultati del progetto	I	I	I	C	I	I	A	S	C	R



## 7.5 Rendicontare il progetto all'Autorità di gestione (CA)

La rendicontazione del progetto all'Autorità di gestione del programma di finanziamento (CA) è un impegno regolato dall'Accordo di sovvenzione e ha lo scopo di informare l'Autorità di gestione (CA) dei progressi nell'attuazione del progetto e di dimostrare lo stato di avanzamento delle attività, dei prodotti e degli indicatori di performance in base al formulario ed al budget approvato.

In genere, i progetti sono tenuti a presentare dei rapporti utilizzando modelli specifici e rispettando scadenze definite. I rapporti all'Autorità di gestione (CA) possono essere continui e/o periodici.

Il **rapporto continuo** consente di riferire costantemente i progressi compiuti dal progetto. Non appena i risultati vengono prodotti e le milestone sono state raggiunte, tali informazioni devono essere comunicate tramite la piattaforma di reporting del programma di finanziamento, secondo quanto previsto nel cronogramma di progetto.

I **rapporti periodici** sono previsti dall' Accordo di sovvenzione a scadenze fissate e sono necessari per richiedere il versamento di ulteriori quote della sovvenzione. In genere, includono uno o più rapporti intermedi e uno finale. I rapporti sono strutturati in una parte narrativa o tecnica e una parte finanziaria:

- La parte narrativa o tecnica segue la struttura del formulario del progetto, fornendo informazioni aggiornate sullo stato di avanzamento, sui prossimi eventi, sulle sinergie, sui risultati e sulle realizzazioni dei prodotti / servizi, sui rischi potenziali, sulle condizioni esterne e sulle misure correttive intraprese.
- La parte finanziaria comprende tutte la descrizione delle spese sostenute nel relativo periodo di riferimento (ove richiesto).

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Responsabile dell'elaborazione e della presentazione dei rapporti di progetto.
Responsabile del progetto UE - lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'elaborazione e nella presentazione dei rapporti di progetto per la parte di attività assegnate.
Responsabile finanziario (PST-FM) / Responsabile finanziario - lato partner (PST-PtFM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'elaborazione della sezione finanziaria dei rapporti di progetto.
Titolare della sovvenzione (GO)	Responsabile ultimo della presentazione dei rapporti di progetto.

### Ingressi

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione.
- Accordo di partenariato.
- Guida alla gestione del progetto.
- Piano di progetto.
- Checklist del progetto.
- Risultati dell'attività di monitoraggio delle prestazioni del progetto.

### Linee guida

- I rapporti di progetto sono il risultato dei processi di monitoraggio e controllo del progetto ed un input essenziale al processo decisionale. Contribuiscono alla riunione finale del progetto e sono un modo importante per acquisire informazioni sul progetto. Pertanto, devono essere archiviati correttamente durante la fase di chiusura.
- Sebbene il Rapporto di progetto all'Autorità di gestione (CA) sia un impegno contrattuale, può essere utilizzato come un'opportunità per comunicare meglio il progetto a livello di Programma, creando una buona immagine del progetto fin dall'inizio.
- Il Titolare della sovvenzione (GO) è responsabile della rendicontazione per conto del partenariato. Tuttavia, ogni Rappresentante del Consorzio (CR), con il supporto del Responsabile del progetto UE - lato partner (PtEUPM), è tenuto a fornire tutte le informazioni ed i documenti necessari. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) armonizza le informazioni ed i documenti ricevuti, e completa ed invia i rapporti di progetto.



## Passaggi

1. Elencare nella Guida alla gestione del progetto tutti i rapporti da presentare previsti nell'Accordo di sovvenzione. In genere si tratta di uno o più rapporti sullo stato di avanzamento, ed un rapporto finale.
2. Verificare l'esistenza di un sistema di reportistica continua, segnalare le milestone, caricare i prodotti nei tempi previsti e seguire le richieste di chiarimento dell'Autorità di gestione (CA).
3. Elaborare i rapporti di progetto utilizzando i modelli forniti dall'Autorità di gestione (CA), che hanno generalmente la stessa struttura del progetto approvato.
4. Inviare i rapporti di progetto entro la scadenza fissata.
5. Se i rapporti di progetto includono una richiesta di pagamento della sovvenzione, è possibile che sia richiesta anche una relazione che accompagni le spese rendicontate da parte di un auditor interno al partenariato.
6. Rispondere alle richieste di chiarimento dell'Autorità di gestione (CA) necessarie per approvare il Rapporto finale.

## ARSCI

Fase di Esecuzione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Rendicontazione del progetto all' Autorità di gestione (CA)	I	I	A	C	C	C	R	S	S	S

## 7.6 Passaggio di fase RfC (Pronto per la chiusura)

Questo è il terzo passaggio di fase. Prima che il progetto possa procedere alla fase successiva è necessario una revisione delle attività svolte. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) utilizza i risultati della fase di esecuzione e verifica che tutte le attività pianificate siano state svolte, che tutti i requisiti siano stati soddisfatti e che i prodotti del progetto siano stati realizzati. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) si assicura inoltre che il Comitato direttivo del progetto (PSC) accetti i prodotti del progetto. Una volta soddisfatte tutte le condizioni di cui sopra, il Comitato direttivo del progetto (PSC) può autorizzare il Responsabile di progetto UE (EUPM) a passare alla fase di chiusura.

La Guida EUPM<sup>2</sup> fornisce un modello di Checklist per il controllo del passaggio di fase che il Responsabile di Progetto UE (EUPM) può utilizzare per controllare se gli obiettivi della fase sono stati raggiunti.

## 8 Fase di chiusura

La fase finale di un progetto EUPM<sup>2</sup> è la fase di chiusura. Lo scopo di questa fase è quello di raccogliere le lezioni apprese e le raccomandazioni, soddisfare i requisiti di rendicontazione finale previsti dall'Accordo di sovvenzione e procedere alla chiusura amministrativa del progetto. La fase di chiusura inizia con la riunione di fine progetto e termina con l'approvazione del rapporto finale da parte dell'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA), che segna la chiusura amministrativa del progetto. Durante la fase di chiusura, i prodotti vengono ufficialmente trasferiti ai Gruppi target del progetto (PTG).

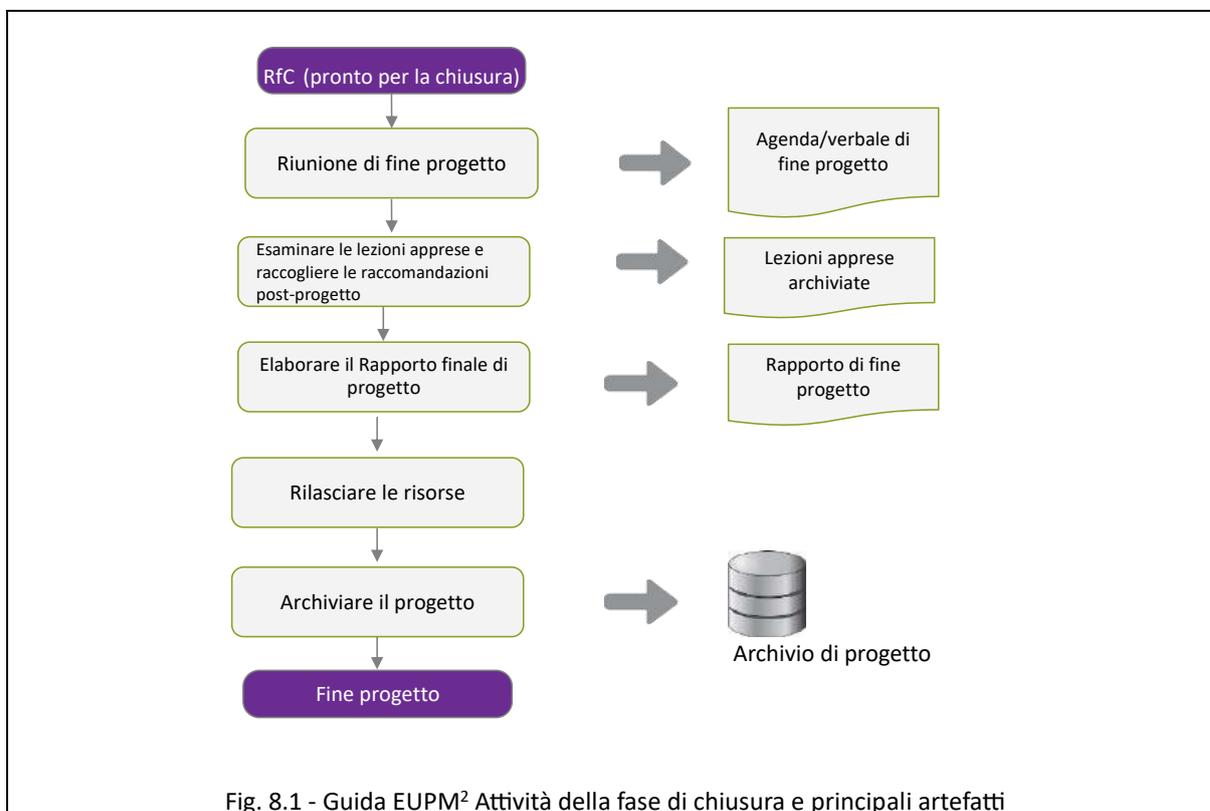


Fig. 8.1 - Guida EUPM<sup>2</sup> Attività della fase di chiusura e principali artefatti

### Artefatti chiave

Artefatto	Descrizione
Agenda e verbale della riunione di fine progetto	Modelli standardizzati per l'agenda e il verbale delle riunioni facilitano chiarezza ed efficienza nella gestione delle riunioni.
Rapporto finale del progetto	Rapporto finale relativa all'intero progetto secondo il modello fornito dall'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA).



Fig. 8.2.- Guida EUPM<sup>2</sup> Fase di chiusura attività e artefatti chiave



## 8.1 Riunione di fine progetto

L'incontro di fine progetto avvia la fase di chiusura del progetto. La riunione ha lo scopo di impostare il lavoro per il Rapporto finale del progetto e di garantire che i partner discutano la loro esperienza in modo da poter acquisire ed archiviare le lezioni apprese e le migliori pratiche. Si valutano anche le prestazioni dei partner e si discutono idee e raccomandazioni per le attività post progetto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Organizza la riunione.
Responsabile del progetto UE - lato partner (PtEUPM)	La partecipazione è richiesta.
Responsabile finanziario (PST-FM)	La partecipazione è richiesta.
Responsabile della comunicazione (PST-CM)	La partecipazione è richiesta.
Team specialistico di progetto (PCT)	La partecipazione è richiesta.
Titolare della sovvenzione (GO)	La partecipazione è richiesta.
Altri soggetti interessati	Possono essere preziosi anche i contributi di altri ruoli di supporto o opzionali.

### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione e Accordo di partenariato.
- Matrice degli stakeholder.
- Guida alla gestione del progetto e Piano di progetto.
- Tutti i piani di progetto.
- Rapporti e registri di progetto.

### Passaggi

*Prima della riunione di revisione del progetto:*

1. Pianificare la riunione e stabilire l'ordine del giorno con i punti da discutere.
2. Inviare in anticipo l'ordine del giorno della riunione.
3. Affrontare le esigenze logistiche e preparare la documentazione per la riunione.
4. Assicurarsi che i partecipanti siano presenti ed informati.

*Durante la riunione di revisione del progetto:*

1. Il Titolare della sovvenzione (GO) di solito esprime l'apprezzamento dell'organizzazione all'intero progetto, al team e ai principali stakeholder.
2. Assicurarsi che qualcuno sia incaricato di redigere il verbale della riunione (MoM).
3. Presentare le informazioni sul progetto e i dati sulle prestazioni e sui risultati ottenuti.
4. Discutere l'esperienza complessiva del progetto.
5. Discutere i problemi e le sfide affrontate durante il progetto e come sono stati affrontati.
6. Discutere le lezioni apprese e le migliori pratiche che possono essere utili per i progetti futuri.

*Dopo la riunione di revisione del progetto:*

1. Raccogliere le lezioni apprese e le raccomandazioni post-progetto.
2. Produrre il Rapporto finale del progetto.
3. Comunicare i risultati della riunione agli stakeholder.

### ARSCI

Fase di chiusura	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Riunione di fine progetto	n.d.	A	C	S	C	C	R	S	C	C



## 8.2 Rapporto finale del progetto

Dopo l'incontro di fine progetto, la parte narrativa e finanziaria del progetto dell'intero progetto viene descritta nel Rapporto finale, che documenta le attività realizzate, i risultati prodotti, le spese sostenute e gli obiettivi raggiunti.

La struttura e il contenuto del Rapporto finale sono definiti dall'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) nell'Accordo di sovvenzione e sono generalmente coerenti con i rapporti intermedi. Il Rapporto finale del progetto deve essere utilizzato come base di conoscenza per i progetti futuri.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Responsabile dell'elaborazione e della presentazione del Rapporto finale del progetto.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'elaborazione e nella presentazione del Rapporto finale di progetto per la parte di attività assegnata.
Responsabile finanziario (PST-FM) / Responsabile finanziario - lato partner (PST-PtFM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nell'elaborazione della sezione finanziaria del Rapporto finale del progetto.
Comitato direttivo del progetto (PSC)	Responsabile della presentazione del Rapporto finale del progetto.

### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione.
- Accordo di partenariato.
- Matrice degli stakeholder.
- Guida alla gestione del progetto.
- Piano di progetto.
- Checklist di controllo.
- Risultati dell'attività di monitoraggio delle prestazioni del progetto.

### Linee guida

- Il Rapporto finale del progetto è l'output finale delle attività di monitoraggio e controllo ed include la descrizione di tutte le attività svolte nell'ambito del progetto.
- La struttura del Rapporto finale del progetto rispecchia generalmente quella del Rapporto intermedio.
- Sebbene sia elaborato dal Responsabile di progetto UE (EUPM), gli stakeholder interessati devono contribuire alla valutazione del progetto.
- Il Rapporto finale del progetto comprende anche la versione finale dei documenti prodotti e accettati dal Comitato direttivo del progetto (PSC) nella fase di esecuzione.
- Il Rapporto finale del progetto deve essere archiviato ed alimentare il database di conoscenze dell'organizzazione.

### Passaggi

1. Elaborare il Rapporto finale di progetto utilizzando il modello fornito dall' Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA), che è generalmente coerente con il progetto approvato.
2. Inviare il Rapporto finale di progetto entro i termini stabiliti.
3. Il Rapporto finale di progetto include la richiesta di pagamento a saldo della sovvenzione. L' Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) può richiedere una relazione che accompagni le spese del rapporto finale di progetto da parte di un auditor interno al partenariato.
4. Rispondere alle richieste di chiarimento dell'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) necessarie per approvare il Rapporto finale.

### ARSCI

Chiusura	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Rapporto finale del progetto	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S



### 8.3 Chiusura amministrativa

Il Responsabile di progetto UE (EUPM) assicura che tutti i prodotti del progetto siano stati accettati dall'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) e, con l'aiuto del Gruppo di supporto al progetto (PST), che tutta la documentazione e i registri e le spese del progetto siano archiviati. Il Team specialistico di progetto (PCT) viene ufficialmente sciolto e tutte le risorse vengono rilasciate.

Il progetto è ufficialmente chiuso quando tutte le attività della fase di chiusura sono state completate e l'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) ha approvato il Rapporto finale.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Supervisiona tutte le attività di chiusura e il rilascio delle risorse del progetto.
Responsabile del progetto UE - lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) in tutte le attività di chiusura relative alla parte di progetto a loro assegnata.
Responsabile finanziario (PST-FM) / Responsabile finanziario - lato partner (PST-PtFM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) in tutte le attività di chiusura relative alla parte finanziaria del progetto.
Ufficio di supporto al progetto (PSO)	Assiste nella revisione, nell'organizzazione e nell'archiviazione di tutti i progetti.

#### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione.
- Accordo di partenariato.
- Matrice degli stakeholder.
- Guida alla gestione del progetto.
- Piano di progetto.
- Checklist di controllo.
- Risultati dell'attività di monitoraggio delle prestazioni del progetto.

#### Passaggi

1. Assicurarsi che l'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) approvi il rapporto finale del progetto.
2. Garantire la revisione, l'organizzazione e l'archiviazione di tutta la documentazione e dei registri.
3. Rilasciare tutte le risorse.
4. Verificare che tutti gli obblighi contrattuali siano stati rispettati.

#### ARSCI

Fase di Chiusura	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Chiusura amministrativa	n.d.	A	I	I	I	I	R	I	I	S

#### Obblighi successivi alla chiusura

L' Accordo di sovvenzione include generalmente disposizioni relative agli obblighi rimanenti dopo la fine del progetto. Tali obblighi ricadranno in particolare sul Titolare della sovvenzione (GO) in quanto responsabile ultimo, tenuto a rispondere dell'intero progetto. Tuttavia, l'Accordo di partenariato dovrebbe includere anche le responsabilità e le attività assegnate ai partner del progetto per questi obblighi, che possono includere:

- Manutenzione e aggiornamento dei sistemi di comunicazione del progetto (siti web o piattaforme).
- Manutenzione dei prodotti / servizi del progetto.
- Conservazione della documentazione di progetto a fini di audit (a volte possibile fino a 5 anni dopo la chiusura del progetto).

## 9 Monitoraggio e controllo

Le attività di monitoraggio e controllo si svolgono durante tutto il progetto, ma raggiungono il culmine durante la fase di esecuzione. Tutti i processi di gestione del progetto vengono eseguiti come parte del gruppo di processi di monitoraggio e controllo.

Le attività di monitoraggio e controllo si basano sui processi descritti nei Piani di gestione del progetto sviluppati durante la fase di pianificazione. L'esecuzione di questi processi è responsabilità del Responsabile di progetto UE (EUPM). I Piani di gestione del progetto forniscono le informazioni e gli strumenti necessari per gestire tutti i processi di gestione. Il monitoraggio ed il controllo si riferisce a:

### Gestione

- Eseguire tutti i processi di gestione definiti nei piani di gestione del progetto e gestire le attività di approvvigionamento e di accettazione dei prodotti secondo i piani specifici del progetto.

### Monitoraggio

- Monitorare le attività del progetto e le sue prestazioni complessive.
- Tracciare le prestazioni del progetto rispetto alla baseline per facilitare il reporting e il controllo.

### Controllo

- Ideare, pianificare, proporre e attuare azioni correttive per affrontare i rischi o i punti di attenzione di performance esistenti o potenziali, aggiornando i relativi piani e i registri.

### Artefatti chiave

Gli artefatti di monitoraggio e controllo comprendono il Piano di progetto e una serie di registri e checklist di controllo del progetto.

I registri di progetto vengono aggiornati regolarmente quando si rendono disponibili nuove informazioni (ad esempio, possono sorgere nuovi punti di attenzione e va quindi aggiornato il relativo registro). Diversi registri possono aiutare il Responsabile di progetto UE (EUPM) a migliorare il controllo del progetto. La Guida EUPM<sup>2</sup> fornisce i seguenti registri:

- Registro dei rischi.
- Registro dei punti di attenzione.
- Registro delle modifiche.

Le liste di controllo del progetto vengono utilizzate in momenti specifici per facilitare la revisione e garantire l'approvazione formale. Diverse liste di controllo possono aiutare il Responsabile di progetto UE (EUPM) a controllare meglio il progetto. La Guida EUPM<sup>2</sup> fornisce le seguenti checklist di controllo:

- Checklist di controllo per il passaggio di fase.
- Checklist di controllo per la revisione di qualità.
- Checklist di controllo per l'accettazione dei prodotti.
- Checklist di controllo degli stakeholder.



Fig. 9.1.- Monitoraggio e controllo: attività e artefatti chiave



## 9.1 Monitoraggio delle prestazioni del progetto

L'obiettivo del monitoraggio delle prestazioni del progetto consiste nel raccogliere le informazioni circa il suo stato di avanzamento e la sua complessiva performance. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) monitora le variabili relative all'ambito, ai tempi, ai costi e alla qualità; verifica lo stato dei rischi, dei punti di attenzione (es. deviazioni riscontrate o criticità sull'esecuzione), delle richieste di modifica e fornisce le previsioni a tendere dello stato del progetto, al fine di inserirle nei relativi rapporti di avanzamento.

Queste informazioni vengono poi distribuite agli stakeholder.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Svolge tutte le attività di monitoraggio del progetto.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nello svolgimento di tutte le attività di monitoraggio del progetto relative alla parte di progetto assegnata.
Team specialistico di progetto (PCT)	Contribuisce alle informazioni sull'avanzamento del progetto.

### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione e Accordo di partenariato.
- Guida alla gestione del progetto.
- Piano di progetto.
- Matrice degli stakeholder di progetto.
- Registri di progetto (registro dei rischi, registro dei punti di attenzione, registro delle modifiche al progetto).
- Checklist di controllo per la revisione della qualità.
- Verbali di riunione (MoMs).

### Passaggi

1. Utilizzare il Piano di progetto come riferimento per il monitoraggio delle prestazioni del progetto.
2. Scambiare regolarmente le informazioni sullo stato del progetto e sulle fasi successive con il Team specialistico di progetto (PCT) in occasione di incontri formali ed informali.
3. Raccogliere informazioni e monitorare i progressi di:
  - Attività, ovvero lo stato delle attività critiche e non e verifica del percorso critico.
  - Principali prodotti, vale a dire prodotti completati e verificati e milestone raggiunte come previsto.
  - Utilizzo delle risorse, ovvero risorse utilizzate e costi sostenuti come pianificato.
  - Registri, ovvero lo stato e l'evoluzione di rischi e punti di attenzione, modifiche e decisioni.
  - Persone: morale del team, coinvolgimento degli stakeholder, dinamiche complessive del progetto e produttività.

### ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Monitoraggio delle prestazioni del progetto	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	C

### Output

- Piano di progetto (verificato).
- Registri di progetto (aggiornati).



## 9.2 Controllare i tempi

Il controllo della programmazione assicura che le attività del progetto siano svolte come previsto e che le scadenze del progetto siano rispettate. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) monitora regolarmente il calendario e tiene traccia degli scostamenti eventuali tra i tempi/scadenze delle attività pianificate, effettive e previste.

Le modifiche di progetto (come, ad esempio, l'inserimento di nuove attività, la modifica all'impegno richiesto sulle attività o, ancora, lo slittamento delle date inizio/fine delle attività previste), che hanno un impatto sul cronogramma di progetto, vengono incorporate nel Piano di progetto.

Ove il cronogramma di progetto sia considerato a rischio, o si prevedono ritardi considerevoli (oltre le soglie predefinite), il Responsabile di progetto UE (EUPM) dovrà informare il Comitato direttivo di progetto (PSC), al fine di identificare azioni correttive e condivise da attuare. Se si superano le soglie definite nella Accordo di sovvenzione, è necessaria l'autorizzazione preventiva dell'Autorità di gestione del programma (CA).

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Monitora e controlla il programma di lavoro
Responsabile del progetto UE - lato partner (PtEUPM)	Supporta il Project Manager dell'UE (EUPM) monitorando e controllando il programma di lavoro relativo alla parte di attività del progetto a loro assegnata.
Team specialistico di progetto (PCT)	Lavora per rispettare il programma di base e gli standard di qualità. Relaziona sullo stato di avanzamento del lavoro, periodicamente o su richiesta.

### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione e Accordo di partenariato.
- Guida alla gestione del progetto.
- Piano di progetto.
- Registro delle modifiche (e altri registri di progetto).
- Verbali di riunione (MoMs) e rapporti di progetto dei precedenti periodi di rendicontazione.

### Passaggi

1. Tracciare l'evoluzione delle attività del progetto come definiti nella Guida alla gestione del progetto.
2. Aggiornare la pianificazione del progetto per riflettere lo stato effettivo delle attività.
3. Rivedere regolarmente il piano di progetto per identificare le potenziali fonti di ritardo.
4. Tenere traccia delle modifiche, dei punti di attenzione e dei rischi del progetto e monitorarne l'impatto sulla tabella di marcia.
5. Definire, concordare e attuare azioni correttive se lo stato di avanzamento del programma presenta deviazioni significative (o critiche) rispetto al programma previsto.
6. Informare tutti gli stakeholder del progetto sulle modifiche al programma e alle attività del progetto.

### ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Controllare i tempi	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	C

### Output

- Piano di progetto (verificato).
- Registri di progetto (aggiornati).



### 9.3 Controllare i costi

Il controllo dei costi consiste nel gestire i costi di progetto affinché siano in linea con il budget e rientrino nei relativi vincoli finanziari stabiliti.

Il Responsabile di progetto UE (EUPM) monitora il budget e verifica l'esistenza di eventuali scostamenti tra costi pianificati, le spese sostenute e quelle attese.

Ove il budget di progetto venga considerato a rischio, il Comitato direttivo di progetto (PSC) deve essere immediatamente informato e, anche in questo caso, dovranno essere definite e intraprese in modo condiviso azioni correttive. Ove si prevedessero significativi sforamenti di spesa rispetto al budget pianificato, questi extra costi dovranno essere giustificati, rendicontati e approvati dal Titolare della sovvenzione (GO) o dall'Autorità di gestione del programma (CA). Quest'ultima nel caso in cui vengano superate le soglie definite nell'Accordo di sovvenzione.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Monitora e controlla il bilancio.
Responsabile finanziario (PST-FM)	Relazioni sullo stato dei costi, periodicamente o su richiesta.
Responsabile del progetto UE - lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nel monitoraggio e nel controllo dei costi relativi alla parte di attività del progetto a loro assegnata.
Titolare della sovvenzione (GO)	Possiede e approva i costi preventivati.

#### Input

- Formulario di progetto e budget approvato.
- Accordo di sovvenzione e Accordo di partenariato.
- Guida alla gestione del progetto.
- Piano di progetto.
- Piano degli approvvigionamenti (se applicabile).
- Registro delle modifiche (e altri registri di progetto pertinenti).
- Verbali di riunione (MoMs) e relazioni di progetto dei precedenti periodi di rendicontazione.

#### Passaggi

1. Monitorare l'impegno e l'utilizzo complessivo del budget, come definito nel piano di progetto.
2. Controllare regolarmente il budget con il Titolare della sovvenzione (GO).
3. Valutare e comunicare eventuali differenze tra i costi preventivati e quelli effettivi, garantendo l'approvazione da parte del Titolare della sovvenzione (GO) in caso di scostamenti significativi o dell'Autorità di gestione del programma (CA), nel caso in cui vengano superate le soglie definite nell'Accordo di sovvenzione.
4. Ideare e pianificare l'implementazione di azioni correttive per riportare il budget in linea con le previsioni.
5. Se fosse necessario modificare significativamente il budget di progetto, bisogna giustificare e documentare tale circostanza (ad esempio, nei Rapporti di progetto o attraverso le richieste di modifica dell'Accordo di sovvenzione). È necessaria l'**approvazione formale** dell'Autorità di gestione del programma (CA), prima che il budget possa essere modificato significativamente.
6. Se si verifica una modifica significativo sui tempi, rischi o sulla qualità del progetto, questa deve essere esaminata e approvata dal Titolare della sovvenzione (GO) e comunicato a tutti gli stakeholder del progetto interessati.

#### ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Controllo dei costi	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

#### Output

- Piano di progetto (aggiornato).
- Registri di progetto (aggiornati).



## 9.4 Gestire gli stakeholder

La gestione degli stakeholder di progetto è una delle attività critiche per il successo del progetto: tale attività parte con la fase di Avvio del progetto, quando devono essere identificate le aspettative e i requisiti del progetto, e termina con la fase di Chiusura, quando verrà documentata la soddisfazione degli stakeholder e registrata la loro complessiva esperienza maturata nel progetto.

La responsabilità di questa attività è del Responsabile del progetto UE (EUPM); tuttavia dovrebbero essere coinvolti tutti i membri del Comitato direttivo di progetto (PSC), in particolare: il Coordinatore tematico (DC), che dovrebbe aiutare a gestire gli stakeholder dal lato del Richiedente la sovvenzione (ad esempio, i Gruppi target del progetto), nonché i Rappresentanti del Consorzio (CR) per gli stakeholder locali coinvolti dalla loro parte di attività del progetto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Gestisce gli stakeholder del progetto.
Responsabile del progetto UE - lato partner (PtEUPM)	Supportare il Responsabile di progetto UE (EUPM) nella gestione degli stakeholder.
Coordinatore tematico (DC)	Assiste il responsabile del progetto UE (EUPM) in questa attività.
Rappresentanti del Consorzio (CRs)	Assistono il responsabile del progetto UE (EUPM) in questa attività.
Responsabile della comunicazione (PST-CM)	Supporta il responsabile del progetto UE (EUPM) nelle attività di comunicazione e coinvolgimento con gli stakeholder esterni.

### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione e Accordo di partenariato.
- Guida alla gestione del progetto.
- Matrice degli stakeholder di progetto.
- Piano di comunicazione e disseminazione.

### Passaggi

1. Analizzare le aspettative, gli atteggiamenti, il livello di interesse e l'influenza dei principali stakeholder del progetto. Fare particolare attenzione agli stakeholder meno entusiasti o contrari al progetto.
2. Elaborare strategie di comunicazione e gestione che incoraggino gli stakeholder a partecipare e contribuire al progetto.
3. Monitorare continuamente le reazioni degli stakeholder o i cambiamenti negli atteggiamenti e gestirli di conseguenza. Un'unica analisi degli stakeholder all'inizio del progetto non è sufficiente, soprattutto per progetti di lunga durata e / o complessi. Utilizzare la Checklist degli stakeholder per identificare azioni specifiche da intraprendere nelle varie fasi del progetto.
4. Assicurare che tutte le attività di gestione degli stakeholder pianificate siano limitate nel tempo e focalizzate. Tenere presente che il contributo / coinvolgimento degli stakeholder può essere diverso in ogni fase del progetto.
5. Allineare il Piano di gestione delle comunicazioni con le esigenze di gestione degli stakeholder, in particolare relativamente all'accettazione del progetto, alla transizione e all'implementazione del cambiamento.

### ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (CM)
Gestire gli stakeholder	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

### Output

- Matrice degli stakeholder (aggiornata).
- Registri dei punti di attenzione e delle decisioni (aggiornati).
- Checklist degli stakeholder.



## 9.5 Gestire i requisiti

La gestione dei requisiti è il processo di raccolta, formalizzazione e validazione dei requisiti, della loro implementazione e delle loro modifiche. Si tratta di un processo che procede per tutto il ciclo di vita del progetto e che si interfaccia con altri processi di gestione, come la qualità e la gestione delle modifiche.

Il processo di gestione dei requisiti può essere personalizzato e adattato alle specifiche esigenze del progetto. Può essere documentato o nel Piano di gestione dei requisiti o nella Guida alla gestione del progetto. Possono anche essere utilizzati ulteriori documenti per la gestione dei requisiti, utili a dettagliarli, categorizzarli e a prioritizzarli. Tali documenti possono essere a sé stanti o allegati al Formulario di progetto e/o al Piano di progetto.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Si occupa del processo di gestione dei requisiti.
Coordinatore tematico (DC)	Fornisce le informazioni necessarie alla stesura dei requisiti e li approva.
Gruppi target del progetto (PTG)	Partecipano alla raccolta e alla convalida dei requisiti.

### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione e Accordo di partenariato.
- Piano di gestione dei requisiti
- Matrice degli stakeholder di progetto

### Linee guida

- Un requisito è una capacità che un prodotto deve avere per soddisfare le esigenze di uno stakeholder.
- I requisiti di alto livello sono solitamente specificati nel Formulario di progetto e possono essere dettagliati in documenti separati.
- L'aggiunta di ulteriori dettagli ai requisiti produce requisiti di livello inferiore. Questi possono essere descritti in vari formati (ad esempio, testo, casi d'uso o manuali, modelli o grafici, ecc.)
- I requisiti concordati e approvati da tutti gli stakeholder costituiscono l'ambito di riferimento del progetto.
- Qualsiasi modifica ai requisiti di base deve essere apportata mediante il processo di gestione delle modifiche descritto nel Piano di gestione delle modifiche.
- Per ogni requisito identificato, un test corrispondente deve convalidare la sua accettazione. Il test deve essere documentato nel documento appropriato (piano di accettazione dei prodotti, checklist di accettazione dei prodotti o checklist di revisione della qualità).
- I requisiti devono descrivere l'esigenza, non la soluzione. Devono essere utilizzati termini non ambigui ed essere evitati riferimenti alla tecnologia o alla soluzione.
- Anche se i requisiti sono stati raccolti prima dell'inizio del progetto, è comunque responsabilità del Responsabile di progetto UE (EUPM) garantire che siano gestiti in modo appropriato.

### Passaggi

1. **Specificare i requisiti.** Raccogliere i requisiti del progetto con gli stakeholder e documentarli chiaramente nei relativi artefatti.
2. **Valutare i requisiti.** Il team di progetto valuta la fattibilità, la coerenza e la completezza dei requisiti e stima l'impegno necessario per implementarli. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) bilancia l'elenco dei requisiti con i vincoli del progetto (budget, tempo, ecc.) e li propone agli stakeholder.
3. **Approvare i requisiti.** Il Responsabile di progetto UE (EUPM) e i principali stakeholder, come il Coordinatore tematico (DC), negoziano e concordano i requisiti del progetto.
4. **Monitorare l'implementazione dei requisiti.** Il Responsabile di progetto UE (EUPM) monitora costantemente l'implementazione dei requisiti da parte del Team specialistico di progetto (PCT), aggiunge nuovi requisiti e modifica quelli esistenti quando necessario.
5. **Convalidare i requisiti implementati.** Una volta implementati, i Gruppi target del progetto (PTG) valutano se i prodotti soddisfano le esigenze iniziali. L'accettazione formale dei prodotti del progetto deve essere conforme al processo di accettazione dei prodotti.



## ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (CM)
Gestire i requisiti	n.d	I	A	C	C	I	R	S	C	n.d.

## Output

- Documento sui requisiti.
- Registro delle modifiche (aggiornato).
- Piano di progetto (aggiornato).



## 9.6 Gestire le modifiche al progetto

La gestione delle modifiche di progetto definisce le attività relative alla loro identificazione, documentazione, valutazione, pianificazione e controllo, nonché alla loro comunicazione a tutti gli stakeholder interessati. Le modifiche possono essere richieste (o identificate) durante tutto il ciclo di vita del progetto da qualsiasi stakeholder.

Il processo di gestione delle modifiche di progetto deve essere adattato alle esigenze del progetto e documentato in un Piano di gestione delle modifiche di progetto o nella Guida alla gestione del progetto. Il registro delle modifiche documenta, monitora e controlla tutte le modifiche del progetto. In questo modo è più facile tenere traccia delle modifiche e comunicarle al Titolare della sovvenzione (GO), al Comitato direttivo del progetto (PSC) e all'Autorità di gestione del programma (CA), in caso sia necessaria la sua approvazione.

Il processo di approvazione delle modifiche al progetto dipende dal loro impatto e dalla loro dimensione. In genere, le **modifiche significative** al progetto devono essere approvate dall'Autorità di gestione del programma (CA) attraverso un emendamento formale all'Accordo di sovvenzione. Al contrario, le **modifiche minori** possono essere approvate a livello di Comitato direttivo di progetto (PSC). In questo caso, l'Autorità di gestione del programma (CA) viene solo informata.

Partecipanti chiave	Descrizione
Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA)	Approva o respinge le modifiche al progetto più rilevanti.
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Raccoglie, valuta, monitora e controlla le modifiche al progetto.
Responsabile del progetto UE - lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nella raccolta, valutazione, monitoraggio e controllo delle modifiche del progetto.
Titolare della sovvenzione (GO) e/o Comitato direttivo del progetto (PSC)	Approva o respinge le modifiche minori al progetto.
Team specialistico di progetto (PCT)	Partecipa all'analisi delle modifiche richieste al progetto (stimando l'impegno necessario per implementarle).
Stakeholder	Informati sulle modifiche approvate al progetto. Possono introdurre nuove modifiche al progetto.

### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione e Accordo di partenariato.
- Piano di gestione delle modifiche al progetto.
- Piano di progetto.
- Piano di comunicazione e disseminazione.
- Registri (ad esempio, il registro dei punti di attenzione per la gestione delle modifiche relative alla risoluzione dei punti di attenzioni individuati).

### Passaggi

1. **Identificare la modifica.** Lo scopo di questo passaggio è documentare le richieste di modifica. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) assicura che la richiesta di modifica sia opportunamente documentata (tramite il modulo di richiesta di modifica ed il Registro delle modifiche).
2. **Valutare la modifica** e raccomandare un'azione. Lo scopo di questa fase è di:
  - a. Valutare se la richiesta è effettivamente una modifica al progetto.
  - b. Considerare l'impatto della mancata attuazione della modifica proposta.
  - c. Stimare l'entità della modifica identificata in base al suo effetto sugli obiettivi del progetto, sulla tempistica, sui costi e sull'impegno.
  - d. Determinare se si tratta di una modifica grande o piccola ai sensi dell'Accordo di sovvenzione.
  - e. Dare priorità all'implementazione della richiesta di modifica rispetto ad altre richieste.
3. **Approvare la modifica.** Questa fase ha lo scopo di approvare o meno la modifica in base alla procedura di escalation del progetto (vale a dire che la modifica deve essere esaminata dai decisori appropriati come definito dal modello di governance del progetto). In particolare:
  - a. Per le **modifiche significative (grandi)**, è richiesta l'approvazione dell'Autorità di gestione del programma (CA).
  - b. Per le **modifiche minori (piccole)**, la modifica viene approvata dal Titolare della sovvenzione (GO) o dal Comitato direttivo del progetto (PSC).



Esistono quattro possibili esiti: approvare, rifiutare, rinviare o aggregare la richiesta di modifica. I dettagli della decisione sono documentati nel Registro delle modifiche e comunicati al Titolare della sovvenzione (GO).

4. **Attuare la modifica.** Per le modifiche approvate od unite ad altre, il Responsabile di progetto UE (EUPM) deve incorporare tutte le azioni correlate nel Piano progetto e aggiornare la documentazione ed i relativi registri relativi (ad esempio, i registri dei rischi, dei punti di attenzione, delle modifiche, delle decisioni e altri piani).
5. **Controllare le modifiche.** Lo scopo di questo passaggio è monitorare e controllare le modifiche al progetto in modo che possano essere facilmente comunicate ai vari livelli del progetto per l'approvazione o l'aggiornamento dello stato. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) raccoglie informazioni su tutte le modifiche e sulle azioni correlate e controlla lo stato di ogni attività di gestione delle modifiche.

Tutti gli stakeholder interessati dalle modifiche al progetto devono essere informati e il registro delle modifiche deve essere aggiornato.

#### ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Gestire le modifiche al progetto ( <b>grandi</b> )	A	I	S	C	I	I	R	S	C	S
Gestire le modifiche al progetto ( <b>piccole</b> )	I	I	A	C	I	I	R	S	C	S

#### Output

- Modulo di richiesta di modifica.
- Registro delle modifiche (aggiornato).
- Piano di progetto (aggiornato).



## 9.7 Gestire i rischi

La gestione del rischio è un processo sistematico e continuo atto a identificare, valutare e gestire i rischi (minacce ed opportunità) in linea con il livello di propensione al rischio dall'organizzazione. La gestione del rischio migliora la fiducia del team di progetto gestendo in modo proattivo qualsiasi evento potenziale che potrebbe avere un impatto positivo o negativo sugli obiettivi del progetto.

Il processo di gestione dei rischi deve essere personalizzato ed adattato alle specifiche esigenze del progetto. Può essere documentato sia nel Piano di gestione dei rischi sia nella Guida alla gestione del progetto. Per documentare e comunicare i rischi, le relative azioni di risposta e le responsabilità si utilizza il registro dei rischi.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Monitora e controlla i rischi.
Responsabile del progetto UE - lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nel monitoraggio e nel controllo dei rischi.
Comitato direttivo del progetto (PSC)	Monitora rischi con alta probabilità ed impatto.
Team specialistico di progetto (PCT)	Partecipa all'identificazione e alla risposta ai rischi.
Gruppo di supporto al progetto (PST)	Contribuisce all'identificazione dei rischi.
Stakeholder	Supportano l'identificazione dei rischi.

### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione e Accordo di partenariato.
- Piano di gestione del rischio.
- Registro dei rischi.

### Passaggi

1. **Identificare i rischi:** lo scopo di questa attività è identificare e documentare i rischi che possono avere un impatto sugli obiettivi del progetto. Si noti che possono sorgere nuovi rischi in qualsiasi momento durante il progetto e, non appena accade, dovranno essere aggiunti al Registro dei rischi per ulteriori analisi / azioni.
2. **Effettuare una valutazione del rischio:** lo scopo di questa attività è valutare la probabilità di ciascun rischio ed il livello del suo impatto sugli obiettivi del progetto. Questa valutazione è necessaria prima di poter pianificare qualsiasi risposta al rischio. I rischi di livello medio-alto sono trattati con un livello di priorità più elevato.
3. **Sviluppare una strategia di risposta al rischio:** lo scopo di questa attività è scegliere la migliore strategia possibile per far fronte a un rischio identificato e pianificare le azioni necessarie per attuare questa strategia.
4. **Controllare le attività di risposta al rischio:** lo scopo di questa attività è monitorare e controllare l'implementazione delle risposte al rischio e rivedere / aggiornare il Registro dei rischi sulla base di una periodica rivalutazione delle azioni di risposta.
5. **Registrare:** aggiornare il Piano di progetto con nuove attività di risposta ai rischi ogni qualvolta sia necessario.
6. **Rendicontare:** informare regolarmente il Comitato direttivo del progetto (PSC) in merito alle attività legate alla gestione del rischio.

### ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Gestire i rischi	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

### Output

- Registro dei rischi (aggiornato).



## 9.8 Gestire i punti di attenzione e le decisioni

Il Responsabile di progetto UE (EUPM) gestisce i punti di attenzione, le criticità e le relative decisioni da intraprendere. I punti di attenzione sono identificati, valutati e assegnati per la loro risoluzione agli stakeholder di riferimento, così come definito nel processo di gestione dei punti di attenzione, che può essere documentato nel Piano di gestione dei punti di attenzione o, alternativamente, nella Guida alla gestione del progetto

A seconda della loro importanza, le decisioni possono essere attuate dal Responsabile di progetto UE (EUPM) o sottoposte al Comitato direttivo del progetto (PSC). Si noti che i punti di attenzione e le decisioni sono spesso collegate alla risoluzione di altri elementi del registro (ad esempio, rischi e modifiche).

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Monitora i problemi e decide come gestirli.
Responsabile del progetto UE - lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nel monitoraggio e nel controllo dei rischi.
Team specialistico di progetto (PCT)	Esamina il piano d'azione proposto e prende provvedimenti per risolvere le questioni in sospeso.
Stakeholder	Informarti su questioni importanti e prendono decisioni critiche e importanti.

### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione e Accordo di partenariato.
- Piano di gestione dei punti di attenzione.
- Registri di progetto.
- Verbali delle riunioni (MoMs).

### Passaggi (per gestire i punti di attenzione):

1. Garantire che le attività di gestione dei punti di attenzione siano svolte secondo il relativo processo.
2. Identificare i punti di attenzione e inserirli nel relativo al registro.
3. Inoltare le questioni di maggiore impatto al Comitato direttivo di progetto (PSC) o seguire la procedura e le soglie di escalation definite.
4. Se la dimensione o il numero dei punti di attenzione è significativo, aggiornare il Piano di progetto con le principali attività di gestione dei punti di attenzione.
5. Monitorare e controllare la risoluzione dei punti di attenzione.
6. Aggiornare regolarmente il Registro dei punti di attenzione con i nuovi punti di attenzione non appena si presentano. Chiudere i punti di attenzione risolti.
7. Rendicontare regolarmente lo stato dei punti di attenzione agli stakeholder del progetto

### Passaggi (per gestire le decisioni):

1. Documentare le decisioni prese durante il progetto (in particolare durante la fase di Esecuzione).
2. Collegare le decisioni alla risoluzione di altri elementi del registro (ad esempio: rischi, punti di attenzione e modifiche).
3. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) riferisce regolarmente sullo stato delle decisioni agli stakeholder del progetto.

### ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Gestire punti di attenzione e decisioni	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.d.

### Output

- Registro dei punti di attenzione (aggiornato).
- Registro delle decisioni (aggiornato).



## 9.9 Gestire la qualità

La gestione della qualità del progetto punta a garantire che il progetto raggiunga i risultati attesi nella modalità maggiormente efficiente e che i prodotti realizzati vengano accettati dagli stakeholder di riferimento. Tale gestione coinvolge la supervisione di tutte le attività necessarie a mantenere il livello di qualità attesa; pertanto, include la pianificazione della qualità, l'assicurazione di qualità, il controllo qualità dei prodotti e il miglioramento della qualità di processo e di prodotto lungo tutto il ciclo di vita di progetto, fino alla fase di Chiusura e all'accettazione finale del progetto.

La gestione della qualità si applica a qualsivoglia elemento di progetto (documenti, prodotti, e componenti, ecc.). Il Responsabile del progetto UE (EUPM) deve assicurare che gli obiettivi, l'approccio, le specifiche, le metriche, le attività e le responsabilità del processo di gestione della qualità siano stati chiaramente definiti e documentati nel Piano di gestione della qualità.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Assicura che tutti i controlli di qualità siano eseguiti come previsto.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nel garantire che tutti i controlli di qualità siano eseguiti come previsto per la propria parte di attività assegnata.
Team specialistico di progetto (PCT)	Collabora al controllo qualità.
Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA)	Esamina la qualità del progetto.

### Input

- Guida alla gestione del progetto.
- Piano di progetto.
- Piano di gestione della qualità.
- Piano di accettazione dei prodotti.

### Passaggi

1. Definire e raggiungere un accordo sulle caratteristiche di qualità del progetto che tengano conto delle esigenze dello stesso, inclusi i vincoli ed il costo del monitoraggio e controllo della qualità, a seguito di un'analisi costi / benefici.
2. Pianificare ed eseguire l'attività di assicurazione e controllo della qualità.
3. Verificare che la procedura di gestione della configurazione sia seguita.
4. Coinvolgere attivamente l'intero team di progetto e gli stakeholder.
5. Identificare eventuali non conformità, analizzarne la causa principale e attuare azioni correttive.
6. Individuare opportunità per migliorare la qualità del processo e dei prodotti.
7. Assicurare che i prodotti vengano accettati dagli stakeholder, così come previsto dai criteri di accettazione e dal processo di accettazione dei prodotti.

### ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Gestire la qualità	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.d.

### Output

- Checklist di verifica qualità.
- Checklist di fine fase.
- Rapporti di audit.



## 9.10 Gestire l'accettazione dei prodotti

Un progetto può produrre uno o più prodotti. Ciascuno di questi prodotti deve essere formalmente accettato. La gestione dell'accettazione dei prodotti assicura che questi soddisfino gli obiettivi e i criteri predefiniti delineati nel Piano di accettazione dei prodotti, in modo che possano essere accettati formalmente.

Si noti che:

- L'**accettazione provvisoria** avviene nella fase di esecuzione da parte del Comitato direttivo del progetto (PSC) e segna la fine della fase di esecuzione.
- L'**accettazione finale** avviene nella Fase di Chiusura da parte dell'Autorità di gestione del programma (CA) sulla base della valutazione del Rapporto Finale.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Si occupa della gestione dell'accettazione dei prodotti.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Supporta il Responsabile di progetto UE (EUPM) nella gestione dell'accettazione dei prodotti per la propria parte di attività assegnata.
Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA)	Assiste il Responsabile di progetto UE (EUPM) ed esegue la maggior parte dei controlli di qualità.
Comitato direttivo del progetto (PSC)	Fornisce la strategia generale di accettazione del progetto.
Titolare della sovvenzione (GO)	Fornisce l'accettazione dei prodotti del progetto nella fase di esecuzione.
Autorità di gestione del programma (CA)	Fornisce l'accettazione finale dei prodotti del progetto nella fase di chiusura.

### Input

- Formulario di progetto.
- Accordo di sovvenzione e Accordo di partenariato.
- Piano di accettazione dei prodotti.
- Piano di progetto.
- Piano di gestione della qualità.
- Piano degli approvvigionamenti (se applicabile).

### Passaggi

1. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) assicura che vengano applicate le procedure e le linee guida di accettazione e che vengano fornite le necessarie attrezzature (spazi, infrastruttura, strumenti, ecc.), i materiali e le informazioni, affinché avvenga il processo di accettazione.
2. Il Comitato direttivo del progetto (PSC) approva la strategia di accettazione dei prodotti così come documentata e la relativa tempistica.
3. I prodotti del progetto sono accettati se le attività di accettazione (come descritto nel Piano di accettazione dei prodotti) vengono eseguite entro un intervallo di tolleranza predefinito. Si noti che i prodotti del progetto possono essere accettati con riserva, anche con una serie di difetti o problemi noti, se questi sono documentati e se esiste un piano per risolverli.
4. Il Comitato direttivo del progetto (PSC) accetta formalmente i prodotti del progetto nella fase di esecuzione.
5. L'Autorità di gestione del programma (CA) è responsabile della valutazione finale dei prodotti del progetto nella fase di chiusura.

### ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Gestire l'accettazione dei prodotti	n.d.	A	I	C	C	I	R	S	C	n.d.

### Output

- Checklist di accettazione dei prodotti.
- Registro delle decisioni.



## 9.11 Gestire gli approvvigionamenti

Il Responsabile di progetto UE (EUPM) ed i Responsabili del progetto UE - lato partner (PtEUPM) gestiscono la consegna di tutti i prodotti e servizi che sono affidati all'esterno per svolgere le attività del progetto, operando di concerto con il rispettivo team degli acquisti e il Responsabile lato fornitore esterno (CPM). Ciò al fine di assicurare che il fornitore esterno realizzi efficacemente il lavoro appaltato, nel rispetto dei tempi, costi e qualità, così come definiti nel contratto e nel Piano degli approvvigionamenti.

Partecipanti chiave	Descrizione
Responsabile di progetto UE (EUPM)	Gestisce i fornitori.
Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM)	Gestisce i fornitori per la loro parte di attività assegnate.
Responsabile lato fornitore esterno (CPM)	Fornisce i servizi richiesti rispettando i livelli di qualità concordati.
Funzione di garanzia di qualità del progetto (PQA)	Esegue la maggior parte dei controlli di qualità.

### Input

- Formulario di progetto.
- Piano degli approvvigionamenti.
- Piano di progetto.

### Passaggi

1. I Rappresentanti del Consorzio (CR) assicurano che i fornitori siano scelti in base ai processi e agli standard dell'organizzazione, alle regole del Programma di finanziamento UE e ai criteri del progetto.
2. Il Comitato direttivo del progetto (PSC) assicura che tutti i fornitori definiscano chiaramente le aspettative di entrambe le parti.
3. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) garantisce l'applicazione dei metodi di lavoro definiti nel Piano degli approvvigionamenti del progetto.
4. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) o il Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM) controlla i costi e le scadenze della fornitura.
5. Il Responsabile lato fornitore esterno (CPM) riferisce i progressi al Responsabile di progetto UE (EUPM) / Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM) e, se necessario, al Comitato direttivo del progetto (PSC).
6. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) / Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM) gestisce le modifiche al lavoro esternalizzato.
7. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) / Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM) ed il Comitato direttivo del progetto (PSC) accettano i prodotti intermedi e finali sulla base di criteri concordati e del Piano degli approvvigionamenti.
8. Il Responsabile di progetto UE (EUPM) / Responsabile del progetto UE – lato partner (PtEUPM) assicura che l'approvazione formale richiesta giunga in tempo e in conformità con gli standard organizzativi.

### ARSCI

Monitoraggio e controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Gestire gli approvvigionamenti	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

### Output

- Relazione/i sullo stato di avanzamento.
- Contratto/i firmato/i.
- Ordine/i di acquisto firmato/i.
- Timesheet firmato/i.



Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco.



## Appendice A: Contributi e ringraziamenti

La Guida EUPM<sup>2</sup> è stata elaborata nell'ambito del progetto Erasmus+: *“A new academic path for EU Project Managers: narrowing the gaps to enable better project design and management in Europe” (EUPM<sup>2</sup>)*

1. La curatela della Guida EUPM<sup>2</sup> è di:

AMICI Marco, CEIS Università di Roma Tor Vergata (Italia)  
MOYA COLORADO Agustin, Università Politecnica di Madrid (Spagna)

2. Le seguenti persone, a nome dei partner del progetto, hanno contribuito all'elaborazione della Guida EUPM<sup>2</sup>:

PORCEDDA Federico, CEIS Università di Roma Tor Vergata (Italia)  
YAGUE Jose Luis, Università Politecnica di Madrid (Spagna)  
RADUJKOVIC Mladen, Alma Mater Europaea ECM (Slovenia)  
WAGNER Reinhard, Alma Mater Europaea ECM (Slovenia)  
SOLOHUB Olena, Università di Tartu (Estonia)  
LAIUS Hanna, Università di Tartu (Estonia)  
KLENBERGER Ingrid, Università di Scienze Applicate FH JOANNEUM (Austria)  
DOUKAS Dimitrios, Università di Scienze Applicate FH JOANNEUM (Austria)  
LINDITSCH Claudia, Università di Scienze Applicate FH JOANNEUM (Austria)  
PIRES Iva Miranda, Università Nova di Lisbona (Portogallo)  
FREITAS Monica, Università Nova di Lisbona (Portogallo)  
KOSTALOVA Jana, Università di Pardubice (Repubblica Ceca)  
VAVRA Jan, Università di Pardubice (Repubblica Ceca)  
TETREVOVA Libena, Università di Pardubice (Repubblica Ceca)

3. Le seguenti persone, a nome dei partner associati, hanno contribuito al processo di revisione:

KOUROUNAKIS Nicos, PM<sup>2</sup> Alliance  
BURLIZZI Flavio, Unioncamere Europa

4. Inoltre, i seguenti esperti hanno contribuito al lavoro di adattamento della Metodologia PM<sup>2</sup>:

APARICIO Isane  
KOUROUNAKIS Nicos  
KOSTANTOPOULOS Harry  
KATSAGOUNOS Ilias



La Guida EUPM<sup>2</sup> è un adattamento della Guida e della Metodologia PM<sup>2</sup>. Le seguenti persone hanno contribuito allo sviluppo della Metodologia di Project Management PM<sup>2</sup>:

5. Le seguenti persone sono state coinvolte nelle iniziative PM<sup>2</sup> e Open PM<sup>2</sup>:

BERLAIRE Philippe	MARASLIS Athanasios
BOVALIS Konstantinos	MEULEMAN Stijn
CABRERO MORENO Daniel	QUEST Stefano
DEASY Declan	SCHILDERS Dirk
GARCIA-MORAN Francisco	SILVA MENDES Pedro
GEORGIANNAKIS Giorgos	VASSILIADIS Theodoros
INGESTAD Gertrud	VEKEMANS Tom
IGLESIAS Jeremias	VLEMINCKX Philippe
KOUROUNAKIS Nicos	

6. Autori della Guida e della Metodologia PM<sup>2</sup>: KOUROUNAKIS Nicos e MARASLIS Athanasios.

7. Inoltre, le seguenti persone hanno lavorato come membri del team di progetto e hanno contribuito all'evoluzione della Metodologia PM<sup>2</sup>, fornendo testi, concetti e conoscenze specialistiche, effettuando revisioni e assistendo nello sviluppo della Metodologia PM<sup>2</sup> e della Guida PM<sup>2</sup>:

ATIENZA FERNANDEZ Roberto	LECOMTE Marie-Véronique
BORRELLY Christopher	LECLERCQ Pierre
BERGHMANS Marc	MARTA Ana MARTINEZ
CALAMITA Valter	RODRIGUEZ Eva
CRESPO GAMBADE Pablo	MARTINI Marco
DAMAS Pierre André	MERGUERIANO Giorgio
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel	MOIRA Anastasia
D'ELIA Sandro	PADRAO Ana
DZHUMALIEVA Stefka	PAPIER David
GKOLFI Argyro	PECA Viorel
GIOVANNELLI Rosaria	RUSTANOWICZ Michal
OH Gavin	SEQUEIRA Luis
OLEKSY Henri	SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
KATSAGOUNOS Ilias	TURLEY Frank
KIPS Bert	VAROTTO Anita
KOENS Maarten	VOICU Denisa
KUMMER Laurent	WILLIAMS Kory
	ZAININGER Renate

**MEMBRI DEL GRUPPO DI LAVORO OPEN PM<sup>2</sup>:**

BACELLI Novella	PARONI Panagiota
CHLAPANI Angeliki	PARZANESE Pierpaolo
DAQUINO Giuseppe Giovanni	MARTO DE OLIVEIRA Teresa MET
DYBA Wojciech	DEN ANCXT Roland
GALLOIS Laurent	MICHELIOUDAKIS Elias
GIMENO Francisco	SCHEINER Robert
HELBIN Tomek	SYMEONIDIS George
LORANT Benoit	TORRECILLA SALINAS Carlos
LICU Oana	TOURE Amadou
MARTIN FERNANDEZ Jesus	VIDALIS Antonios
MATTU Francesco	



## Appendice B: Pratiche e standard di progettazione e gestione del progetto

### B.1 Metodologie di progettazione

La **formulazione di una proposta progettuale** (detta anche euro-progettazione) si riferisce alle attività di presentazione di proposte in risposta ad un bando pubblicato dall'Unione Europea. In altre parole, si tratta del processo sistematico di ideazione e creazione di una proposta progettuale in linea con gli obiettivi, le priorità e le linee guida stabilite da un programma finanziato dall'Unione Europea.

L' euro-progettazione è un **aspetto cruciale del ciclo di vita di un progetto finanziato dall'UE**, in quanto pone le basi per il suo successo sia in termini di finanziamento che di gestione e valutazione. Una proposta di progetto ben concepita ha maggiori probabilità di ottenere il finanziamento e di contribuire efficacemente agli obiettivi e alle priorità dell'UE.

Da un punto di vista metodologico, sono state sviluppate diverse metodologie di progettazione per raggiungere questo obiettivo. Tra le più note:

- L'**Approccio del quadro logico (LFA)** è lo standard *de facto* per la progettazione europea. È spesso utilizzato in combinazione e all'interno del Project Cycle Management (PCM). L' Approccio del quadro logico (LFA) mira a far comprendere a fondo il contesto e le condizioni iniziali e a sistematizzare e strutturare le informazioni in modo standardizzato attraverso la Matrice del Quadro Logico (LFM). La Commissione europea richiede generalmente lo sviluppo della Matrice del Quadro Logico (LFM) come elemento necessario per la formulazione dei progetti, soprattutto per i progetti di assistenza esterna. (Si vedano i dettagli nell' [Appendice E](#)).
- La **pianificazione dei progetti orientata agli obiettivi (GOPP)** è una metodologia di progettazione spesso utilizzata nei progetti di sviluppo internazionali, in particolare da organizzazioni come le Nazioni Unite e altre agenzie di sviluppo. Si tratta di un approccio strutturato alla pianificazione del progetto che pone l'accento sul raggiungimento di obiettivi e finalità specifiche.
- La **metodologia della Catena del valore**. Sebbene il framework della Catena del valore sia stato inizialmente sviluppato per l'analisi aziendale, può essere adattato a vari contesti, compresa la progettazione. In questo contesto, la "catena del valore" può essere considerata come la sequenza di attività che portano alla creazione di un progetto di successo. Si parte dall' identificazione dei componenti critici della catena del valore che in genere includono la ricerca, l'ideazione, lo sviluppo del concetto, la prototipazione, i test e la finalizzazione.

### B.2 Standard di gestione del progetto

Esistono numerose definizioni di **Project Management**, ma è generalmente riconosciuto che ci si riferisce contemporaneamente a due concetti diversi:

- L'ampia gamma di attività utilizzate per supportare e accompagnare la pianificazione, l'organizzazione, il monitoraggio, le decisioni sulle risorse e sul lavoro necessarie per raggiungere gli obiettivi del progetto in modo efficace ed efficiente.
- La disciplina professionale che include metodi, approcci, standard e pratiche riconosciuti a livello internazionale per la gestione dei progetti.

La disciplina della gestione dei progetti si è sviluppata a partire dagli anni '50 per via della crescente complessità e diversità dei progetti che richiedevano nuove soluzioni per affrontare i problemi e le maggiori sfide derivanti da questa maggiore complessità. Parallelamente a queste nuove soluzioni, sono state create le prime associazioni di Project Management per sviluppare standard, schemi di certificazione e programmi di istruzione e formazione professionale e per sistematizzare questa pratica.

Il Project Management è un settore professionale in continua crescita ed evoluzione a causa dell'aumento del ruolo dei progetti in tutti i settori dell'attività umana.

La crescita e l'evoluzione della pratica del Project Management sono state raccolte e riflesse in "*bodies of knowledge*" dalle Associazioni di Project Management per guidare la professionalizzazione del Project Management. Questi "*bodies of knowledge*" si concentrano su approcci metodologici che facilitano la definizione, la progettazione, la pianificazione, l'organizzazione e la realizzazione di un progetto fino al suo completamento. Le principali pratiche riconosciute a livello internazionale sono le seguenti:

- L'International Project Management Association (**IPMA**) è nata in Europa nel 1965 e ha fornito uno standard di Project Management basato sulle **competenze**, l'IPMA Individual Competence Baseline (IPMA-ICB®), attualmente alla sua 4<sup>th</sup> edizione.



- Project Management Institute (**PMI**): è stato fondato negli Stati Uniti d'America nel 1969 e inizialmente ha fornito un modello orientato ai processi per il suo standard, che recentemente si è evoluto (2022) in uno standard **basato sui principi** nella sua settima edizione.
- International Standard Organization (**ISO**): nel 2012 l'ISO ha pubblicato la Guida alla gestione dei progetti (**ISO21500:2012**) con un modello **orientato ai processi**. Nel 2020, l'ISO ha pubblicato una nuova norma tecnica sulla gestione dei progetti (**ISO21502:2020**) che ha sostituito quella precedente **basata sulle pratiche di gestione dei progetti**.
- Projects in Controlled Environments (**PRINCE2®**): È un metodo di gestione dei progetti inizialmente promosso nel Regno Unito dalla British Association of Project Management (APM) e rilasciato nel 1996, seguendo un approccio **orientato al metodo**.
- Metodologia di gestione dei progetti PM<sup>2</sup> (**PM<sup>2</sup>**): Sviluppata dalla Commissione europea nel 2016 in formato open source, incorpora elementi di tutte le pratiche sopra menzionate e l'esperienza operativa delle istituzioni dell'UE.

La Guida al Metodo PM<sup>2</sup> v3.1 menziona esplicitamente l'importanza per i Responsabili di progetto e altri ruoli chiave del progetto di sviluppare le necessarie competenze di Project Management in linea con lo standard IPMA-ICB® che descrive le conoscenze, abilità e capacità per la gestione dei progetti in tre aree chiave: Prospettiva, Pratica e Persone.

Sebbene **l'euro-progettazione** ed il **Project Management** sembrino due discipline diverse, si tratta di due aspetti distinti ma complementari di qualsiasi progetto finanziato dall'UE. La progettazione è essenziale per definire gli obiettivi, i risultati e le attività necessarie per raggiungere gli obiettivi del progetto e contribuire efficacemente alle priorità dell'UE. D'altro canto, la gestione del progetto è essenziale per definire le risorse e i piani e coordinare il lavoro di progetto durante l'intero ciclo di vita del progetto.

**Per favorire l'integrazione fra queste due discipline, la Guida EUPM<sup>2</sup> integra l'Approccio al Quadro Logico con il metodo di gestione dei progetti PM<sup>2</sup> in un'unica cornice di riferimento, fornendo un approccio completo alla gestione dei progetti finanziati dall'UE.**

**Ciò garantisce che i progetti siano ben concepiti e gestiti, sulla base dei metodi promossi della Commissione europea, aumentando le probabilità di successo.**



## Appendice C: Logiche e linee guida per il tailoring

Questa appendice descrive le linee guida e le motivazioni per l'adattamento del metodo PM<sup>2</sup> alle specificità e al contesto dei progetti finanziati dai fondi UE ed offre una panoramica delle modifiche introdotte.

### C.1 Motivazioni per la personalizzazione del metodo PM<sup>2</sup> per i progetti finanziati dall'UE

I progetti finanziati dall'UE hanno caratteristiche specifiche che richiedono un adattamento del metodo PM<sup>2</sup>. Tra queste il meccanismo di finanziamento, che spesso si basa sull'erogazione di sovvenzioni a seguito di inviti a presentare proposte e che differisce dal meccanismo dell'appalto legato più all'approvvigionamento di beni e servizi. I progetti europei rispondono a bandi, in cui vengono indicati gli obiettivi, le tipologie di soggetti destinatari ed i requisiti che il progetto deve avere nell'ambito di uno specifico programma dell'UE. Le proposte vengono poi valutate sulla base di criteri predefiniti e, se ritenute idonee, viene firmato un accordo di sovvenzione che regola l'erogazione del sostegno finanziario necessario a realizzare il progetto. La tabella seguente fornisce una panoramica delle principali differenze tra i progetti finanziati a seguito di gare d'appalto o tramite sovvenzioni:

	Gare d'appalto	Sovvenzioni
<i>Scopo del progetto</i>	Approvvigionamento di beni o servizi (orientato all'acquisto)	Attuazione delle politiche attraverso progetti in partenariato (orientamento al partenariato)
<i>Formulazione del progetto</i>	Chiuso - risponde a termini di riferimento specifici e descrittivi	Aperto - risponde agli orientamenti previsti dalle Linee guida per gli inviti a presentare proposte
<i>Proprietà dei risultati / prodotti</i>	I risultati del progetto sono di proprietà dell'UE	I risultati del progetto sono generalmente di proprietà del/i partner attuatore/i.
<i>Beneficio economico</i>	Il beneficio economico è consentito	Il beneficio economico non è generalmente consentito
<i>Finanziamento del progetto</i>	I progetti sono finanziati al 100%	I progetti richiedono generalmente un cofinanziamento da parte del beneficiario/i della sovvenzione.

Tabella Appendice C.1 - Differenze tra appalti pubblici e sovvenzioni (adattata da PRAG)

### Linee guida per il tailoring

Il tailoring è fortemente radicato nel metodo PM<sup>2</sup>. Si riferisce alla modifica di parti specifiche del metodo, come le fasi del processo, il contenuto degli artefatti, la distribuzione delle responsabilità tra i vari ruoli, ecc. Oltre all'adattamento, possono essere necessarie ulteriori personalizzazioni a livello di progetto per riflettere le esigenze di gestione del progetto stesso. Esempi di tali personalizzazioni sono la definizione di soglie decisionali per l'escalation, le tolleranze di rischio basate sulla propensione al rischio degli stakeholder, ecc.

L'adattamento richiede una solida comprensione del metodo PM<sup>2</sup> per evitare semplificazioni eccessive o modifiche che si discostino dallo spirito del metodo. Per l'attività di tailoring sono state seguite le linee guida di seguito riportate:

- In primo luogo, è necessario comprendere lo scopo e il valore dell'elemento metodologico da adattare, quindi procedere con l'adattamento.
- Evitare di semplificare il metodo eliminando intere parti (ad esempio, una fase, un ruolo, un'attività o un artefatto); piuttosto, ridimensionare (o aumentare) la dimensione di quell'elemento.
- Bilanciare il livello di controllo di cui un progetto ha bisogno con l'ulteriore impegno che tale controllo richiede.
- Eliminare gli sprechi (approccio *lean*), ma rimanere allineati con lo spirito del metodo PM<sup>2</sup>, come risulta dai suoi quattro pilastri e dal *mindset*.
- Ricordare che il metodo è stato progettato come un insieme integrato, quindi evitate inutili deviazioni.

L'adattamento e l'allineamento del metodo alle esigenze e alle procedure specifiche dei progetti finanziati dall'UE sono necessari per sfruttare appieno i vantaggi del metodo PM<sup>2</sup>.



## C.2 Il tailoring della Guida EUPM<sup>2</sup>

### Personalizzazione del ciclo di vita del PM<sup>2</sup>

Il ciclo di vita del PM<sup>2</sup> è stato adattato al meccanismo di sovvenzione in base ai seguenti elementi chiave che si riflettono nel ciclo di vita di un progetto EUPM<sup>2</sup>.

L'**invito a presentare proposte** viene pubblicato prima dell'avvio del ciclo di vita del progetto EUPM<sup>2</sup>. Tuttavia, influisce fortemente su di esso in quanto stabilisce la scadenza per la presentazione delle proposte, le date previste per la decisione di finanziamento, le date previste per la firma dell'Accordo di sovvenzione ed il calendario complessivo del progetto. L'invito a presentare proposte include anche i dettagli e le procedure per la presentazione delle proposte che devono essere presi in considerazione.

La fase di pianificazione di un progetto EUPM<sup>2</sup> è divisa in due sottofasi in quanto è necessario considerare il tempo trascorso tra la presentazione della proposta progettuale e la decisione di finanziamento, nonché i requisiti del bando in termini di dettagli di pianificazione. Il livello di dettaglio della pianificazione richiesto per la presentazione del formulario di progetto risponde all'esigenza dell'Autorità di gestione del programma (CA) di raccogliere le informazioni necessarie per valutare tutte le proposte presentate a parità di condizioni, mentre quello necessario per eseguire correttamente un progetto deve essere necessariamente più dettagliato. Il livello di dettaglio richiesto per la presentazione delle proposte viene definito nella **sottofase di euro-progettazione che si colloca come prima sottofase** della fase di pianificazione. Se la proposta si aggiudica la sovvenzione (questo può avvenire mediamente diversi mesi dopo la presentazione della proposta), sarà necessario aggiornare, dettagliare e completare la pianificazione dei diversi elementi del progetto (ambito, costi, rischi ecc..) durante quella che viene definita nel modello EUPM<sup>2</sup> la **sottofase di preparazione** che serve appunto a preparare l'effettiva esecuzione del progetto.

### Adattamento del modello PM<sup>2</sup> Governance

Il modello di governance del metodo PM<sup>2</sup> è stato adattato per tenere conto delle diverse caratteristiche dei progetti europei.

L'organizzazione interessata a rispondere al bando si fa promotrice del progetto, ricerca potenziali partners e definisce l'ambito del progetto in base agli obiettivi e alle priorità fissati nel bando dall'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA). Ciò influisce sulla **definizione dei ruoli e delle responsabilità** nel progetto, **la cui attuazione si basa su un partenariato e non più su un rapporto cliente-fornitore**.

Il partenariato si forma tra le organizzazioni interessate ad attuare congiuntamente il progetto coordinate da un capofila. Tutti i **partner** lavorano insieme e in modo coordinato per raggiungere il successo del progetto.

Il modello di governance EUPM<sup>2</sup> continua ad essere suddiviso in **lati e livelli**. I **lati** rappresentano però le differenti responsabilità delle organizzazioni coinvolte in un progetto europeo rispetto all' Autorità di gestione del programma di finanziamento (CA). Nel lato del **richiedente della sovvenzione** troviamo infatti l'organizzazione capofila, promotrice del progetto e legalmente responsabile nei confronti dell'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) della sua corretta attuazione. Nel **lato della realizzazione della soluzione** troviamo invece tutte le organizzazioni partner chiamate a collaborare per la realizzazione del progetto, inclusa l'organizzazione capofila.

I **livelli** continuano a rispondere ad una **logica gerarchica** che varia da quella strategica a quello operativa. Al vertice troviamo l'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) che ha il compito di gestire il programma di finanziamento UE ed approvare le proposte progettuali, firmando l'Accordo di sovvenzione ed erogando le risorse finanziarie necessarie.

I beneficiari finali dei risultati del progetto sono generalmente esterni e denominati **Gruppi target di progetto** (PTG) (per tale motivo, viene utilizzato un colore diverso nello schema di governance). Il progetto dovrà garantire la loro massima partecipazione.



## Appendice D: Partenariati e stakeholder nei progetti finanziati dall'UE

### D.1 Tipi di organizzazioni nei progetti finanziati dall'UE

La realizzazione dei progetti finanziati dall'UE avviene attraverso la collaborazione di diverse organizzazioni, ognuna con ruolo definito. Tra questi il più rilevante è senza dubbio quello dell'organizzazione capofila, od organizzazione coordinatrice del progetto (la terminologia può variare da programma a programma) che promuove il progetto, identificando il bando, proponendo l'idea progettuale ed individuando le organizzazioni partner per la realizzazione del progetto. Di seguito le principali tipologie di organizzazioni che compongono un partenariato di progetto:

1. **Organizzazione capofila:** L'organizzazione capofila propone l'idea del progetto, seleziona i partner del consorzio, distribuisce e organizza il lavoro e l'allocazione del budget, è il principale interlocutore dell'Autorità di gestione del programma di finanziamento (CA) ed è responsabile dell'attuazione delle attività, della produzione dei risultati e del raggiungimento degli obiettivi. Per questo motivo, coordina la gestione del progetto. L'organizzazione capofila firma l'Accordo di sovvenzione con l'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA).
2. **Organizzazione partner:** Le organizzazioni partner partecipano alla formulazione e attuazione del progetto. Sono responsabili della realizzazione della loro quota di lavoro e budget, contribuiscono alla gestione e rendicontazione del progetto. Le organizzazioni partner siglano l'Accordo di partenariato.
3. **Organizzazione partner associata:** Le organizzazioni partner associate fanno parte del consorzio e partecipano all'attuazione, ma non gestiscono budget e hanno una responsabilità limitata. Generalmente non siglano l'Accordo di partenariato.

Tutti i partner del progetto condividono le attività ed il budget del progetto, mentre le modalità di collaborazione sono descritte nell'Accordo di partenariato. Tuttavia, l'organizzazione capofila agisce come rappresentante di tutti i partner del progetto nei confronti dell'Autorità di gestione del programma di finanziamento UE (CA) ed è l'unico interlocutore dell'Autorità di gestione (CA) per tutte le questioni e responsabile in ultima istanza dell'intero progetto a tutti i livelli (operativo e finanziario).

Oltre alle condizioni stabilite dall'Accordo di sovvenzione, ogni partner è anche tenuto a seguire le procedure interne e la rispettiva legislazione nazionale.

I beneficiari finali/utilizzatori dei prodotti del progetto (Gruppo target di progetto (PTG)) possono essere più o meno coinvolti nell'attuazione del progetto. Il grado di coinvolgimento del progetto con gli utenti finali dipende a seconda del programma di finanziamento dell'UE e del bando.

### D.2 Importanza dei partenariati

Una gestione efficace dei progetti finanziati dall'UE richiede che le imprese, le università, i governi e le organizzazioni non profit formino diversi tipi di partnership a livello nazionale e internazionale. Dal punto di vista della politica di coesione dell'UE, i partenariati aggiungono valore alla performance complessiva dei progetti dell'UE e in generale contribuiscono a rafforzare l'integrazione nell'UE.

Un **prerequisito** per la creazione di questi partenariati è che:

- Si definisca una cooperazione a lungo termine reciprocamente vantaggiosa, almeno per tutti i partner coinvolti, per altri soggetti interessati e per la società in generale.
- La partnership in questione offre un valore specifico a tutti i partner coinvolti (ogni partner contribuisce a un'area in cui ha dei punti di forza, mentre la combinazione dei partner consente loro di completarsi adeguatamente) ed è anche una fonte di valore aggiunto dalla partnership (il cosiddetto effetto sinergico).
- La posizione dei partner all'interno del partenariato è paritaria e vengono applicati principi decisionali democratici, tra questi la regola dell'unanimità o la regola della maggioranza combinata con il diritto di veto.

L'importanza della partnership risiede nei vantaggi che offre. La condivisione delle risorse, delle attività e delle conoscenze dei partner crea il cosiddetto **effetto sinergico** (l'effetto  $2 + 2 = 5$ ), in cui l'insieme può generare un valore più significativo di quello che le singole parti avrebbero sviluppato separatamente. Una partnership consente di **umentare l'efficienza** delle attività dei partner in quanto elimina la duplicazione dei costi grazie alla fornitura congiunta di attività selezionate, alle economie di scala o all'utilizzo della capacità in eccesso dei partner. Inoltre, una partnership rende possibile l'attuazione di progetti che altrimenti non potrebbero essere realizzati a causa delle loro esigenze finanziarie. Per le organizzazioni che non hanno un potenziale sufficiente per la loro



ricerca e sviluppo, la partnership è una delle opzioni per ottenere l'accesso alle tecnologie o alle conoscenze mancanti, contribuendo a costruire il know-how dell'organizzazione. L'importanza delle alleanze risiede anche nella **riduzione dei rischi**, compresa la riduzione dell'impatto di un'eventuale mancata realizzazione di progetti in partenariato sui singoli partecipanti alla cooperazione.

Lo **sfruttamento congiunto delle opportunità**, il miglioramento **della posizione degli stakeholder**, la maggiore **resistenza** alle influenze negative esterne o il trasferimento delle conoscenze e delle tecnologie attualmente disponibili, nonché la creazione e il **trasferimento** di nuove conoscenze, tecnologie, prodotti e servizi rafforzano la performance economica e la capacità competitiva dei singoli partner, delle rispettive località, regioni e Paesi.

L'importanza dei partenariati risiede anche nel loro **contributo allo sviluppo sostenibile**, in quanto lo sviluppo di partenariati con diversi tipi di entità economiche può essere visto come un'espressione di responsabilità sociale in ambito economico, sociale e ambientale.

D'altro canto, i partenariati possono anche essere associati ad alcuni **rischi**, come l'appropriazione indebita di know-how, gli elevati costi di transazione, l'eccessiva interconnessione o la limitazione dell'autonomia. Come sottolineato dalla Commissione europea, quando si gestiscono progetti finanziati dall'UE e si creano partenariati, è necessario:

- Scegliete partner di alta qualità che siano affidabili, compatibili e disposti a condividere le informazioni.
- Garantire relazioni trasparenti tra i partner.
- Garantire la conformità con la legislazione applicabile nei rispettivi Paesi, ad esempio la legislazione sulla concorrenza.

### D.3 Gli stakeholder nei progetti finanziati dall'UE

Gli stakeholder di un progetto sono persone (o gruppi) che possono influenzare, essere influenzati o ritenere di essere influenzati dalle attività svolte durante il ciclo di vita di un progetto e dai suoi prodotti e risultati. Gli stakeholder possono essere direttamente coinvolti nel lavoro di un progetto, membri di altre organizzazioni interne o esterne all'organizzazione (ad esempio, appaltatori, fornitori, utenti o pubblico).

Il numero di stakeholder dipende dalla complessità e dalla portata del progetto. Tuttavia, maggiore è l'impatto del progetto, maggiore è la probabilità che esso interessi persone con un certo potere o influenza sul progetto. Poiché gli stakeholder possono essere utili ai sostenitori del progetto o possono scegliere di bloccarlo, la loro gestione e il loro coinvolgimento efficaci sono fondamentali per il suo successo.

#### *Identificazione e coinvolgimento degli stakeholder*

In generale, esistono diversi modi di classificazione degli stakeholder.

È possibile identificare gli stakeholder in:

- **Stakeholder interni** - membri del team di progetto, dipendenti dell'organizzazione che ha realizzato il progetto e top management.
- **Stakeholder esterni** - altri stakeholder del progetto e dell'organizzazione, come, fornitori, partner, concorrenti, enti pubblici, media, organizzazioni no-profit, associazioni, privati e la società in generale.

In una prospettiva più ampia, anche l'ambiente o i soggetti con cui si hanno avuto o si avranno relazioni possono essere considerati stakeholder. È possibile identificare gli stakeholder **direttamente** o **indirettamente** impattati dal progetto. L'atteggiamento degli stakeholder nei confronti del progetto può essere **neutro**, **positivo**, **negativo** o **indifferente**, nel caso in cui il progetto influisca positivamente su alcuni punti di vista e negativamente su altri. Il loro atteggiamento nei confronti del progetto potrebbe anche svilupparsi e cambiare nel tempo.

Dal punto di vista dell'impatto, potrebbero essere identificati:

- **Stakeholder primari** - stakeholder il cui coinvolgimento continuo nel progetto è fondamentale, direttamente interessati al progetto (di solito imprenditori, investitori, membri del team di progetto, fornitori, partner, nonché stakeholder pubblici come governi a livello nazionale, regionale e locale, agenzie di regolamentazione, comunità locale, ecc.)
- **Gli stakeholder secondari** non entrano direttamente nel progetto e sono facoltativi. Tuttavia, ne sono influenzati o potrebbero esserlo (ad esempio, i media, le associazioni di categoria, i concorrenti, le organizzazioni di tutela ambientale, ecc.)

I progetti finanziati dall'UE di solito coinvolgono molti stakeholder perché è nell'interesse dell'UE che il maggior numero possibile di destinatari benefici degli effetti positivi dei progetti finanziati dall'UE. La Commissione europea raccomanda di coinvolgere in particolare le autorità regionali, locali, urbane e altre autorità pubbliche



competenti, le parti economiche e sociali e gli organismi che rappresentano la società civile, come le organizzazioni ambientali, le organizzazioni non governative e gli organismi responsabili della promozione dell'inclusione sociale, della qualità di genere e della non discriminazione.

È importante identificare gli stakeholder, analizzare il loro atteggiamento nei confronti del progetto e sviluppare strategie di gestione diversificate sulla base della loro importanza per coinvolgerli nelle decisioni e nell'esecuzione del progetto. Sulla base dell'analisi e della valutazione del peso dei diversi stakeholder, è quindi auspicabile una gestione differenziata che tenga conto della loro importanza. Diverse sono le strategie utilizzabili (strategia di reazione, di difesa, di compromesso o di azione).

L'identificazione degli stakeholder inizia solitamente con la creazione di un registro, cioè di un elenco completo. Una fonte essenziale per identificare tutti gli stakeholder rilevanti è lo studio della documentazione del progetto (documenti contrattuali, formulario di progetto, asset dei processi organizzativi) e dei documenti dei progetti passati. Oltre a ciò, è fondamentale un brainstorming approfondito del team di progetto che porti a definire il loro ruolo nel progetto, le loro aspettative, i loro interessi, l'influenza, l'atteggiamento, l'impatto e il potere. L'importanza degli stakeholder dipende dalla loro capacità di influenzare il progetto e dalla legittimità delle loro relazioni.

Un altro strumento essenziale è il modo di comunicare con gli stakeholder, da definire nel piano di comunicazione e disseminazione. Nel piano va descritta la modalità di condivisione delle informazioni, rispetto all'ambito, ai rischi, la forma e la frequenza della comunicazione e gli strumenti per l'ulteriore sviluppo della partnership. È necessario valutare le modalità di comunicazione con gli stakeholder più importanti sulla base delle risorse a disposizione. In caso di risorse limitate, è essenziale concentrare le attività di comunicazione con i soggetti più influenti e utilizzare altre forme di comunicazione meno impegnative per gli altri. Il piano di comunicazione deve essere continuamente aggiornato in base allo sviluppo del progetto. Questo è l'unico modo per garantire che il piano sia aggiornato rispetto al reale interesse e potere degli stakeholder che emerge durante tutta la durata del progetto.

**La gestione degli stakeholder è un processo che serve a** identificare e gestire le relazioni tra gli stakeholder ed il progetto. Il termine è anche strettamente legato all'**etica** e alla **responsabilità sociale dell'organizzazione**.

## Appendice E: L'Approccio del quadro logico (LFA)

L'Approccio al quadro logico (LFA) è un processo partecipativo che aiuta nell'analisi, nella progettazione e nella pianificazione dei progetti. È spesso utilizzato all'interno del Project Cycle Management (PCM) e serve a migliorare la comprensione del contesto e delle condizioni iniziali e a strutturare i legami logici del progetto rappresentati all'interno della Matrice del Quadro Logico (LFM). L'Approccio al quadro logico (LFA) è generalmente strutturato in tre parti: analisi, progettazione e pianificazione, ognuna con strumenti, attività e risultati specifici. Le principali componenti dell'Approccio al quadro logico (LFA) sono:

- **L'analisi degli stakeholder.** Identificazione e analisi degli stakeholder di progetto.
- **L'analisi dei problemi e degli obiettivi.** Identificazione delle cause alla radice dei problemi percepiti e definizione delle soluzioni e degli obiettivi.
- **La Matrice del Quadro Logico.** Definizione della struttura del progetto, verifica della logica interna e supporto alla formulazione degli obiettivi in termini misurabili.

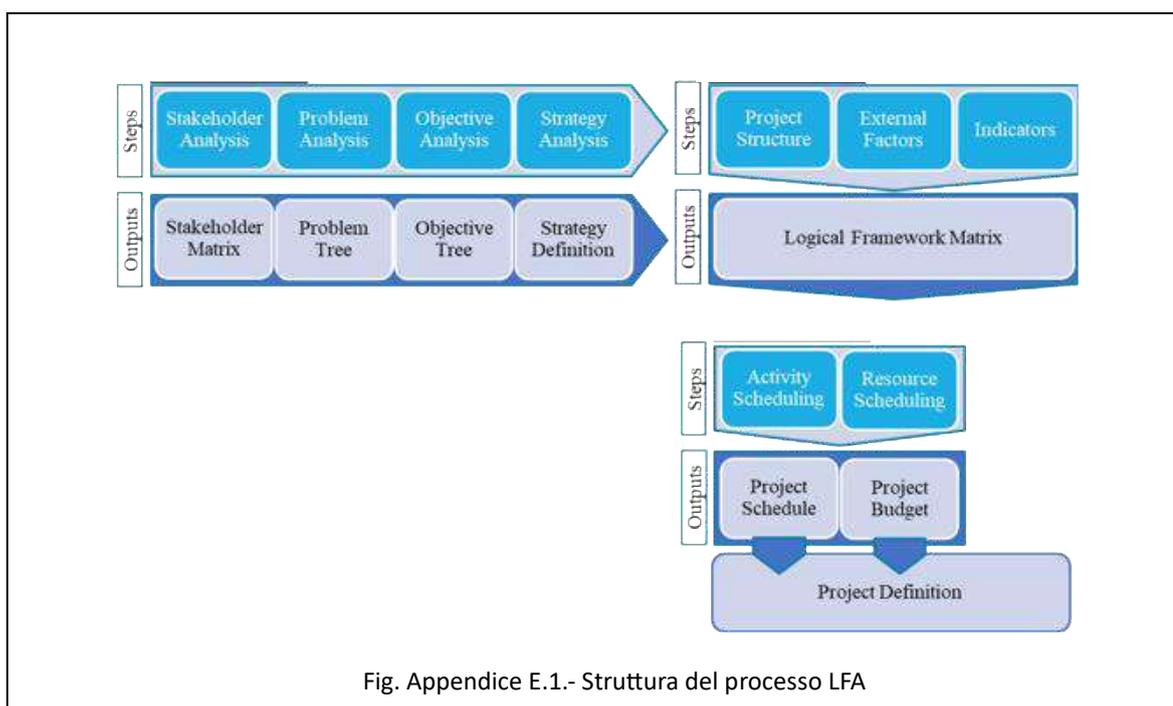


Fig. Appendice E.1.- Struttura del processo LFA

È essenziale distinguere tra Approccio al quadro logico (LFA) come processo analitico e la Matrice del Quadro Logico (LFM). In quest'ultima le informazioni e le analisi vengono riassunte e strutturate per facilitare la pianificazione del progetto.

La struttura della matrice del quadro logico (LFM) è composta dalle seguenti righe e colonne.

	Indicatori	Baseline	Target	Fonti dati	Condizioni
<b>Obiettivo generale (impatto)</b>					
<b>Obiettivi specifici (risultati)</b>					
<b>Prodotti/Outputs</b>					
<b>Attività</b>					

Le **righe** indicano i legami di causa-effetto che sono stati identificati:

- **Obiettivo generale/Impatto:** identifica gli obiettivi generali del progetto ossia i cambiamenti attesi a lungo termine.
- **Obiettivo specifico/Risultati:** identifica i risultati attesi del progetto attraverso l'utilizzo degli output prodotti.
- **Prodotti/Outputs:** Identifica i prodotti o i servizi che il progetto genera.
- **Attività:** Delinea le attività necessarie per realizzare i prodotti del progetto.



Le **colonne** includono gli elementi necessari per la misurazione dei risultati del progetto:

- **Indicatori.** Permettono di misurare i progressi e gli effetti del progetto.
- **Baseline.** Il valore dell'indicatore all'inizio del progetto.
- **Target.** Il valore dell'indicatore previsto al termine del progetto.
- **Fonti di verifica.** Identificano le fonti che alimentano il valore dell'indicatore.
- **Condizioni esterne.** Eventi che possono influenzare positivamente o negativamente il raggiungimento dei risultati dei progetti e che sono al di fuori del controllo di gestione del progetto.

L'Approccio al quadro logico (LFA) rappresenta un modello standardizzato che aiuta ad analizzare e descrivere gli elementi chiave del progetto, fornendo ai responsabili del progetto una panoramica degli obiettivi, risultati, attività, indicatori, target e fattori di successo.



## Appendice F: Risorse aggiuntive

### F.1 Guida EUPM<sup>2</sup> Tabella ARSCI

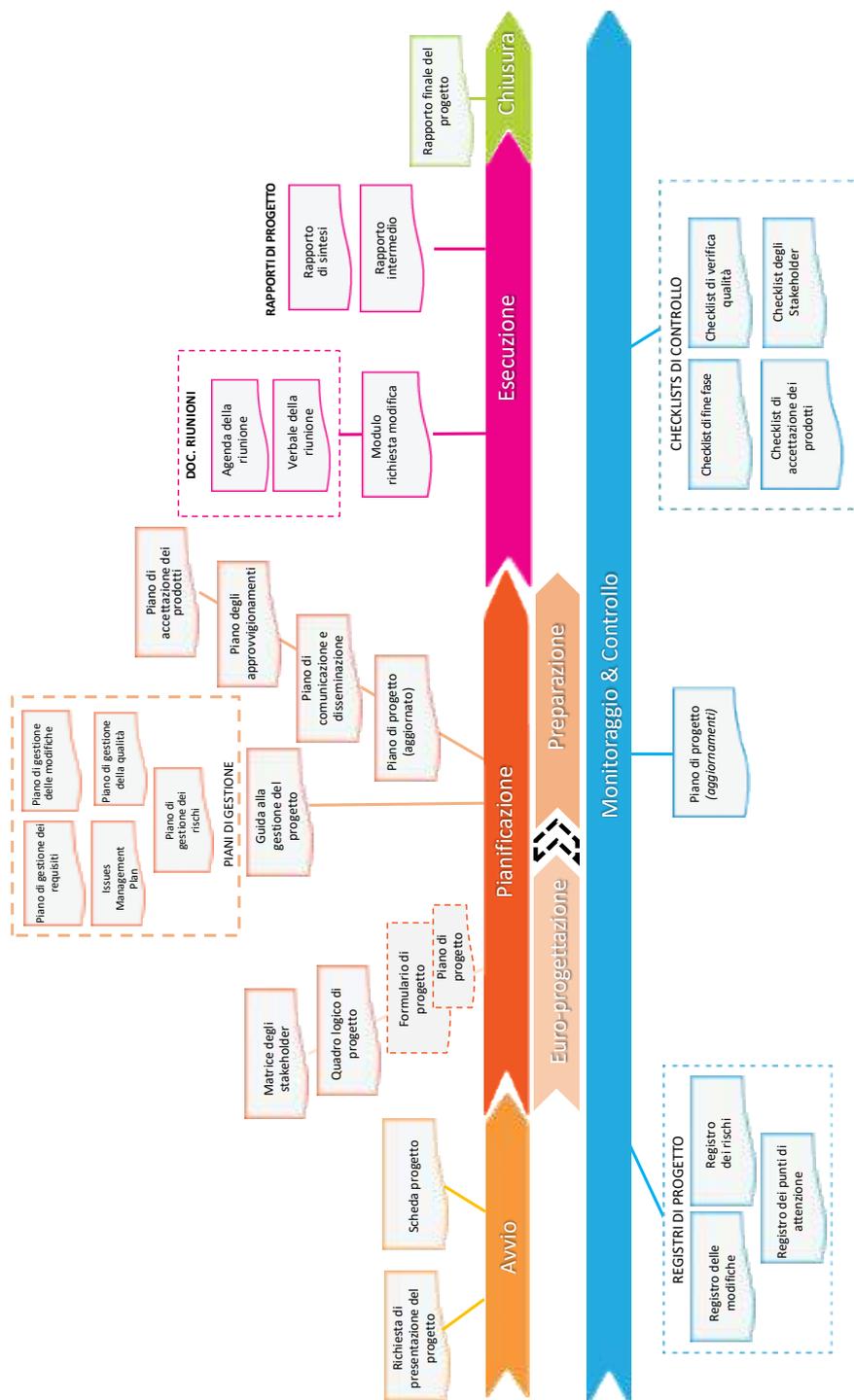
Avvio	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
										FM	CM
Richiesta di presentazione del progetto	n.a.	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Scheda progetto	n.a.	n.a.	A/S	S	S/C	I	R	I	n.a.	n.a.	n.a.
Pianificazione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
<b>Euro-progettazione</b>											
Riunione di lancio euro-progettazione	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Matrice degli stakeholder	n.a.	A	C	S	C	I	R	S	C	n.a.	C
Quadro logico del progetto	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Formulario di progetto	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S
Decisione sul finanziamento	A	I	I	I	I	I	I	I	I	n.a.	n.a.
<b>Preparazione</b>											
Riunione di lancio preparazione	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C	C
Accordo di sovvenzione	I	I	A	S	C	C	R	S	C	S	n.a.
Accordi di partenariato	n.a.	I	C	A	C	C	R	S	C	S	n.a.
Guida alla gestione del progetto	n.a.	I	A	S	C	I	R	S	C	C	C
Piano di progetto	I	A	C	S/C	C	C	R	S	S/C	S	n.a.
Piano degli approvvigionamenti	n.a.	A	C	C	I	S	R	S	I	S	n.a.
Piano di accettazione dei prodotti	n.a.	A	C	S	I	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Piano di comunicazione e disseminazione	I	A	C	C	C	C	S	S	C	n.a.	R
<b>Piani di gestione</b>											
Piano di gestione delle modifiche al	n.a.	I	A	C	I	I	R	S	I	n.a.	n.a.
Piano di gestione dei rischi	n.a.	C	A	C	I	I	R	S	I	n.a.	n.a.
Piano di gestione dei punti di attenzione	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Piano di gestione della qualità	n.a.	I	A	C	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Esecuzione	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
Riunione di lancio dell'esecuzione	n.a.	A	C	S/C	C	C	R	S	C	C	C
Coordinamento del progetto	n.a.	I	A	S	I	I	R	S	I	C	C
Garanzia di qualità	n.a.	I	I	S	C	I	A	S	R	I	I
Comunicare i risultati del progetto	I	I	I	C	I	I	A	S	C	n.a.	R
Rendicontazione del progetto	I	I	A	C	C	C	R	S	S	S	S
Monitoraggio & Controllo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
Monitorare le prestazioni di progetto	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C	n.a.
Controllare i tempi	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C	n.a.
Controllare i costi	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.
Gestire gli stakeholder	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	S
Getire i requisiti	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Gestire le modifiche al progetto (grandi)	A	I	S	C	I	I	R	S	C	S	n.a.
Gestire le modifiche al progetto (piccole)	I	I	A	C	I	I	R	S	C	S	n.a.
Gestire i rischi	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.
Gestire i punti di attenzione	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Gestire la qualità	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Gestire l'accettazione dei prodotti	n.a.	A	I	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Gestire gli approvvigionamenti	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.
Chiusura	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
Riunione di fine progetto	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C	C
Rapporto finale di progetto	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S
Chiusura amministrativa	n.a.	A	I	I	I	I	R	I	I	S	n.a.

<b>CA</b>	Autorità di gestione del programma di finanziamento UE	<b>EUPM</b>	Responsabile del progetto UE
<b>PSC</b>	Comitato direttivo del progetto	<b>PtEUPM</b>	Responsabile del progetto UE - lato partner
<b>GO</b>	Titolare della sovvenzione	<b>PCT</b>	Team specialistico di progetto
<b>DC</b>	Coordinatore tematico	<b>PST-CM</b>	Team di supporto al progetto - Responsabile della comunicazione
<b>PTG</b>	Gruppi target del progetto	<b>PST-FM</b>	Team di supporto al progetto - Responsabile finanziario
<b>CR</b>	Rappresentanti del Consorzio		

**A** Responsabile ultimo      **R** Responsabile      **S** Supporta      **C** Consultato      **I** Informato



## F.2 Guida EUPM<sup>2</sup> Panoramica Artefatti



## F.3 Attività e artefatti della Guida EUPM<sup>2</sup>

