

**L'ACCESSO AI FINANZIAMENTI
COMUNITARI: APPROCCIO
STRATEGICO E LA BUONA PROPOSTA
PROGETTUALE**

Veronica Vecchi

Veronica Vecchi

L'accesso ai finanziamenti comunitari: approccio strategico e buona proposta progettuale

Approfondimento in e-learning

Si suggerisce di accompagnare la lettura di questa nota con la visione del corso base sul project management a cura di Veronica Vecchi, disponibile ai seguenti link

[http://apps-srvr.unibocconi.it/contents/SDA-PM/PM1/Project management 1 sized.htm](http://apps-srvr.unibocconi.it/contents/SDA-PM/PM1/Project%20management%201%20sized.htm)

[http://apps-srvr.unibocconi.it/contents/SDA-pM/PM2/Project management 2 def.htm](http://apps-srvr.unibocconi.it/contents/SDA-pM/PM2/Project%20management%202%20def.htm)

Approccio strategico ai finanziamenti comunitari

Introduzione

Una gestione strategica dei finanziamenti comunitari implica:

- ✓ individuare le fonti di finanziamento più coerenti con i fabbisogni di azienda (approccio strategico alle risorse finanziarie comunitarie);
- ✓ definire una strategia di accesso di medio e lungo periodo e non adottare un approccio “mordi e fuggi” (attraverso la matrice di finanziabilità, uno strumento di programmazione finanziaria);
- ✓ costruire una valida richiesta di finanziamento, traducendo l'idea in un progetto finanziabile;
- ✓ costruire il budget di progetto e verificarne il suo rispetto durante la fase di gestione;
- ✓ gestire il progetto, spesso complesso per la sua dimensione internazionale e per le regole formali da rispettare, in modo efficiente in base ad un approccio di management.

Le indicazioni fornite relativamente alle strategie e alle tecniche di accesso e di gestione dei fondi comunitari sono indipendenti dalla natura del soggetto beneficiario, che può essere pubblico o privato, profit o non profit. Ovviamente è il bando che indica le categorie di soggetti ammissibili al finanziamento.

1. L'approccio ai finanziamenti

L'approccio ai finanziamenti (anche comunitari) può seguire due logiche distinte: la prima “contingente”, chiamata anche “d'urgenza”, la seconda strategica.

1.1 Approccio contingente

L'approccio contingente è adottato da quei soggetti che accedono alle risorse comunitarie in modo episodico e straordinario, stimolato spesso dall'urgenza di rispondere a un call for proposal ritenuta interessante. Esso consiste nella predisposizione di una richiesta partendo dalle indicazioni dello specifico avviso, con il rischio, talvolta, di accedere a delle linee di finanziamento che comportano maggiori oneri rispetto ai benefici e che si dimostrano scarsamente coerenti con le attività caratteristiche d'azienda. I costi o gli svantaggi derivanti da questo approccio possono essere ricondotti ai seguenti elementi.

- ✓ **Tensioni di liquidità** durante la gestione del progetto. La maggior parte dei finanziamenti comunitari sono, infatti, erogati a rimborso, sulla base della presentazione di giustificativi di spesa che attestano la manifestazione del costo e la sua liquidazione¹. Se i progetti risultano scarsamente complementari con le attività caratteristiche di azienda, c'è il rischio che le uscite di cassa ad esso collegate, che precedono le entrate, possano generare forti tensioni di liquidità, compromettendo nel medio periodo la stabilità dell'azienda. I finanziamenti comunitari impongono, inoltre, regole molto rigide con riferimento al rispetto dei piani di attività e di quelli finanziari: il ritardo nello svolgimento delle attività, che si traduce in un ritardo nella spesa, o la mancata spesa comportano la decurtazione delle risorse finanziarie sul progetto e successivamente sul programma, rispetto al quale l'autorità di gestione è pienamente responsabile nei confronti della Commissione Europea. La tensione di liquidità può essere in taluni casi

¹ In alcuni casi, specie quando il finanziamento è erogato dai fondi strutturali o nei casi di alcuni programmi settoriali (come il VII framework program for research) è prevista anche l'erogazione di una anticipazione a inizio progetto.

superata o attenuata attraverso il ricorso a un'apertura di credito da parte di una banca, che rappresenta un costo aggiuntivo per il soggetto beneficiario.

- ✓ Cofinanziamento. Come scritto più volte, i finanziamenti comunitari sono caratterizzati dal principio dell'addizionalità e del cofinanziamento: i beneficiari finali sono chiamati a sostenere anche con risorse proprie, economiche o finanziarie, il progetto. Questo permette di aumentare l'impatto dei fondi, attraverso la mobilitazione di ulteriori risorse, pubbliche e private e di selezionare quegli operatori realmente interessati alla realizzazione del progetto proposto.
Se l'accesso ai finanziamenti è di tipo contingente è molto probabile che il collegamento tra il progetto e le attività caratteristiche d'azienda sia molto debole, riducendo la possibilità di utilizzare il cofinanziamento economico² e costringendo il beneficiario finale alla mobilitazione di risorse finanziarie proprie o esterne.
- ✓ Onerosità della gestione delle procedure di accesso e delle attività di rendicontazione e reportistica. I costi relativi alla costruzione di un progetto e del relativo partenariato, alla predisposizione del formulario e alla gestione del finanziamento sono maggiori quando si adotta un approccio episodico: essi presentano, infatti, una base rilevante di costi fissi, la cui incidenza sulla struttura dei costi di azienda si riduce all'aumentare delle richieste di finanziamento. Si tratta, infatti, di attività, che pur facendo riferimento a programmi differenti, richiedono la predisposizione di documentazione standard, che può essere facilmente replicata. È, per esempio, il caso di alcune sezioni dei formulari (project proposal), relative alla presentazione delle esperienze e competenze del richiedente o dei progetti correlati a quello per cui si sta predisponendo la richiesta di finanziamento; oppure, il caso della predisposizione della documentazione ai fini della rendicontazione delle spese, quali lettere di incarico, avvisi o lettere di invito per la ricerca di esperti o per la raccolta di preventivi relativi ad un determinato acquisto.
- ✓ Ridotta efficacia della richiesta di finanziamento e reputation. La scarsa esperienza nell'accesso e nell'utilizzo dei fondi, legata a un approccio episodico, si riflette immediatamente sulla struttura del progetto candidato che può risultare debole a causa di un piano di lavoro poco coerente con le finalità del progetto e del programma di finanziamento e di un piano finanziario inefficiente. L'esperienza, il continuo contatto con le autorità di gestione e la frequentazione di network internazionali permettono, inoltre, di accedere a informazioni di estrema utilità per la predisposizione di valide richieste di finanziamento. Elevati sono anche i costi di costituzione del partenariato, in termini di risorse finanziarie allocate nella ricerca partners, tempo impiegato e costi derivanti dalla presenza all'interno del progetto di un partner inefficiente, che dovrà essere accompagnato nella gestione delle attività oppure sostituito. L'accesso ai finanziamenti comunitari dipende molto spesso da una "buona reputazione" del capo fila e dei partners, che deriva dall'esperienza maturata e dall'affidabilità dimostrata. Un approccio di tipo contingente non permette dunque di accumulare reputazione e prestigio internazionale che facilitano l'accesso ai finanziamenti.

L'attributo "episodico" utilizzato per descrivere questo approccio non deve lasciare intendere che si tratta di una modalità utilizzata solo da quelle aziende che accedono in modo sporadico ai finanziamenti comunitari. Esso è invece adottato anche da quei soggetti che considerano i fondi di natura comunitaria una risorsa strategica per l'equilibrio economico e finanziario complessivo. In questo caso l'approccio contingente può essere definito "reiterato", in altre parole, continuativo nel tempo. Nella maggior parte dei casi esso caratterizza quelle aziende in cui il coordinamento centrale e la visione d'insieme delle attività di funding comunitario sono deboli e in cui le singole unità organizzative cercano opportunità di finanziamento in modo autonomo. L'assenza, spesso, di competenze specifiche e di risorse dedicate, si traduce in un approccio "per tentativi" che può risultare di scarsa efficacia.

² Il cofinanziamento economico, come più volte scritto, si basa su una valorizzazione dei fattori produttivi d'azienda nell'ambito del progetto cofinanziato dai finanziamenti comunitari.

1.2 Approccio strategico

Mentre l'approccio contingente si basa su uno specifico bando o programma di finanziamento, l'approccio strategico si basa sulla pianificazione dell'accesso a molteplici programmi di finanziamento e su una logica di complementarità rispetto alle fonti ordinarie di finanziamento del soggetto beneficiario. Si tratta di un approccio che permette di definire strategie di copertura dei fabbisogni finanziari di un determinato programma di azienda (il cosiddetto master plan o piano strategico, definito sulla base di obiettivi rilevanti e prioritari e connesso ai fini di azienda).

Il soggetto beneficiario definisce progetti rilevanti finalizzati a implementare il piano strategico e un piano delle attività (raggruppate per progetti), dei tempi, dei costi e delle fonti finanziarie disponibili. Il gap tra risorse disponibili e i costi per l'implementazione del programma strategico potranno essere colmate da risorse esterne, tra cui i fondi comunitari. La ricerca dei finanziamenti disponibili deve essere dunque mirata a colmare questo gap.

I beneficiari che intendono adottare un approccio strategico devono assumere un atteggiamento proattivo, che significa individuare le risorse più adatte ai fabbisogni sulla base dei programmi di finanziamento e non sulla base dei bandi o avvisi in scadenza. Si tratta dunque di un approccio utile a conseguire numerosi vantaggi di seguito analizzati in dettaglio.

- ✓ Predisposizione di richieste di finanziamento coerenti sia rispetto alle attività caratteristiche di azienda sia rispetto ai vari programmi di finanziamento individuati. La coerenza con le attività di azienda permette di incrementare la quota di cofinanziamento economico rispetto a quello finanziario, proprio per il fatto che il progetto oggetto della richiesta di finanziamento, rispetto al quale deve essere definito il cofinanziamento, è parte di un programma di sviluppo aziendale alla cui realizzazione concorrono tutti i fattori produttivi. L'attuazione del programma strategico dipende dunque dalla realizzazione di singoli progetti/iniziativa definiti al fine di accedere alle fonti di finanziamento comunitario o ad altre fonti, quali per esempio i finanziamenti bancari o a quelli di una fondazione. Questa coerenza e complementarità permettono anche di ridurre le eventuali tensioni di liquidità dovute all'erogazione del finanziamento a rimborso.
- ✓ La programmazione dell'accesso ai fondi e la ciclicità che ne derivano permettono di conseguire importanti economie di scala e di specializzazione. Le prime derivano da una riduzione marginale del costo di accesso e di gestione e migliorano i giudizi di convenienza rispetto ad una determinata richiesta di finanziamento. Le seconde permettono di definire progetti competitivi, di innalzare il rapporto tra numero di finanziamenti ottenuti rispetto alle richieste effettuate e al contempo di contribuire al perseguimento dei fini d'azienda, migliorando quindi la reputazione esterna, nei confronti delle autorità di gestione e nell'ambito dei networks internazionali.
- ✓ La costruzione di partenariati ad alto valore aggiunto e affidabili, grazie al network di rapporti consolidati e all'inserimento di nuovi partner, consentono di sviluppare e coltivare relazioni istituzionali di lungo periodo. La continua interazione con networks internazionali permette di conseguire importanti benefici legati all'apprendimento continuo, allo scambio di buone pratiche, alla condivisione di esperienze e di risultati, alla produzione di outputs attraverso metafiliere produttive. La sinergia con le politiche comunitarie e l'erogazione delle risorse finanziarie in base a processi di selezione stimola inoltre l'efficienza interna e l'innovazione continua, con importanti impatti sulle condizioni di economicità d'azienda, intesa come capacità dell'azienda di perdurare in autonomia nel lungo periodo.

Questo approccio richiede una regia centrale forte con competenze di project management, che da un lato sappia definire progetti idonei a incrementare la dotazione finanziaria complessiva necessaria alla realizzazione del programma e che, dall'altro lato, sappia coordinare gli outputs intermedi di progetto verso il raggiungimento degli obiettivi di programma, che rappresentano obiettivi strategici d'azienda. Le organizzazioni che intendono seguire un approccio strategico devono dotarsi di competenze specifiche e di risorse umane dedicate, organizzate in una struttura ad hoc di staff, chiamata a supportare le unità

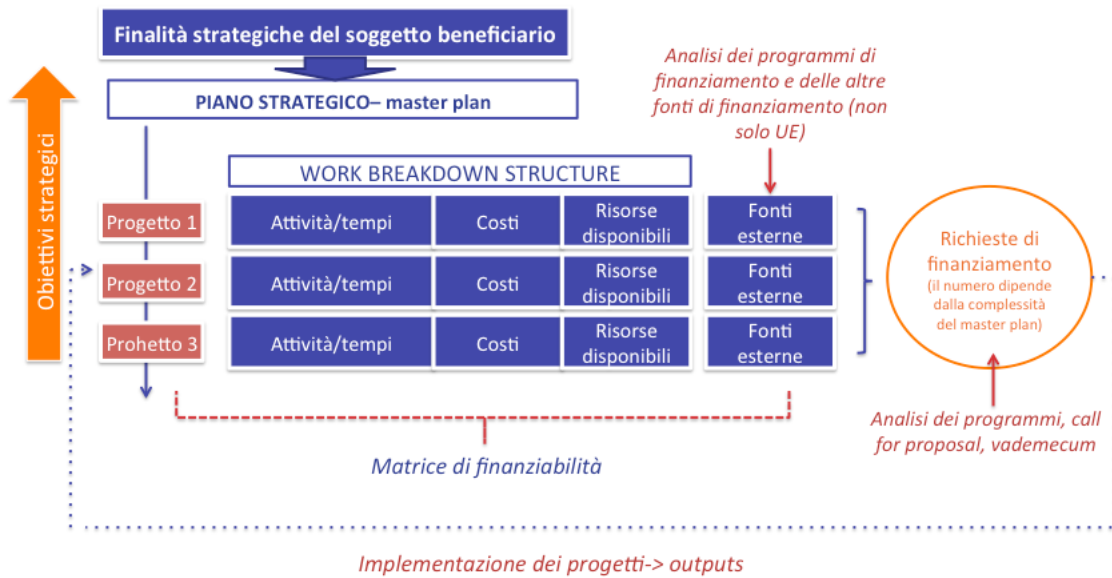
organizzative di line nell'attività di funding e in particolare nell'individuazione delle opportunità di finanziamento, nella gestione del network di partners e nel supporto nella costruzione delle richieste di finanziamento, che presuppongono comunque competenze tecniche settoriali relative all'oggetto del progetto.

1.3 L'utilizzo delle fonti informative nei due approcci

I due approcci appena analizzati si caratterizzano anche per un differente ricorso alle fonti informative. Nell'approccio contingente, il processo di gestione dei finanziamenti comunitari coincide con l'individuazione del bando e con la predisposizione della richiesta di finanziamento tramite la compilazione del formulario. Le aziende che adottano tale approccio basano, quindi, la loro ricerca sulla disponibilità di bandi aperti o in pubblicazione. Il partenariato viene spesso definito utilizzando prevalentemente le vetrine progettuali, ricercando tra i partners che si sono candidati o candidando il proprio progetto. I documenti di programmazione, quali per esempio il programma operativo e il vademecum, sono utilizzati al solo fine di compilare il formulario nel modo più adeguato e al fine di definire un piano di azione finanziabile, rispettando le regole dell'eleggibilità.

Di tutta altra natura è, invece, l'utilizzo delle fonti informative nell'approccio strategico. Esso è caratterizzato da un'analisi continua nel tempo delle opportunità di finanziamento basata sui programmi di finanziamento. Quest'analisi porta all'individuazione di quelle fonti (programmi di finanziamento) più coerenti con la natura delle attività di azienda e con i fabbisogni finanziari, preventivamente definiti, secondo l'approccio "per elementi di finanziabilità" di cui si scrive nel paragrafo successivo. I finanziamenti individuati rappresentano dunque le fonti necessarie alla copertura dei fabbisogni finanziari d'azienda. Il raccordo tra fonti di finanziamento e centri di costo del programma d'azienda da sviluppare avviene attraverso un budget previsionale di medio periodo, chiamato matrice di finanziabilità. L'accesso ai bandi, preventivamente pianificato grazie all'analisi di dettaglio dei documenti di programmazione, tramite la predisposizione di un progetto/richiesta di finanziamento è lo strumento che permette di dare attuazione alla matrice di finanziabilità. La richiesta di finanziamento viene predisposta in modo più strutturato, facendo riferimento ai documenti di programmazione delle attività d'azienda, utilizzando le informazioni preventivamente raccolte e definendo il partenariato sulla base del network internazionale di cui l'azienda è parte ed eventualmente inserendo nuovi soggetti, con competenze o caratteristiche nuove, individuati attraverso l'utilizzo delle vetrine progettuali o dei database dei programmi di finanziamento.

Figura 1: L'approccio strategico



2. Gli strumenti operativi dell'approccio strategico

Per rendere operativo l'approccio strategico è necessario analizzare in dettaglio i passaggi introdotti nel paragrafo precedente e in particolare:

- ✓ Definizione dei progetti per implementare il piano strategico, dei fattori produttivi necessari, dei fabbisogni finanziari e delle risorse finanziarie disponibili (programmazione);
- ✓ Individuazione delle opportunità di finanziamento per i programmi di intervento (analisi per elementi di finanziabilità);
- ✓ Programmazione finanziaria di medio periodo per l'accesso ai finanziamenti comunitari (matrice di finanziabilità).

Per la fase di programmazione può essere utile ricorrere a una matrice tipo work breakdown structure (WBS), che consente di definire le attività necessarie per implementare il master plan, i fattori produttivi necessari, i tempi, gli output, i costi correlati e le fonti già disponibili. Le attività così definite possono poi contribuire alla definizione di specifici progetti (qualora necessario, soprattutto quando il master plan è articolato – in questo caso potrebbe essere utile definire anche sub fasi progettuali, le cosiddette workpackage). L'indicazione chiara dei fattori produttivi può essere utile per identificare eventuali fonti di cofinanziamento economico. Mentre le risorse finanziarie disponibili rappresentano un'eventuale fonte per il cofinanziamento finanziario. La tabella 1 indica uno schema utile per la fase di programmazione.

Tabella 1: Esempio di work breakdown structure funzionale all'attività di programmazione

Progetti	Attività	Fattori produttivi	Tempi	Output	Costi	Risorse finanziarie disponibili	Risorse da reperire
Progetto 1	Attività 1.1						
	Attività 1.2						
	Attività 1.3						
Progetto 2	Attività 2.1						
	Attività 2.2						

Successivamente, l'analisi per elementi di finanziabilità permette di individuare i programmi di finanziamento o le fonti di finanziamento esterne più adeguate alle attività/fattori produttivi/output da finanziare. Questa analisi dovrebbe essere condotta in modo articolato soprattutto le prime volte in cui si ricorre all'approccio strategico. La pratica e la conoscenza dei programmi consentono di individuare facilmente le opportunità di finanziamento coerenti con la WBS definita.

L'analisi per elementi di finanziabilità consiste nella conduzione di un brainstorming sulle opportunità di finanziamento al fine di definire una long list di programmi di finanziamento coerenti. L'analisi deve prendere in esame tutti i programmi, sia quelli finanziati a livello locale dai fondi strutturali sia quelli settoriali. La long list va definita attraverso una analisi dei programmi di finanziamento.

Una volta definita questa long list, è necessario "ritornare" sul programma al fine di verificare con più attenzione le attività, i costi eleggibili e altre informazioni utili, al fine di definire una short list di programmi. Si suggerisce di raccogliere queste informazioni in specifiche schede per ciascun programma di finanziamento.

Esempio di scheda per la raccolta delle informazioni utili relative a ciascun programma di finanziamento

1. nome programma, asse e/o misura
2. attività finanziabili
3. spese ammissibili
4. obbligo partenariato internazionale (SI/NO)
5. paesi eleggibili
6. numero partners minimo
7. numero minimo paesi rappresentati nel partenariato
8. soggetti richiedenti eleggibili
9. requisiti formali (tipologia dei soggetti ammissibili alla richiesta di finanziamento)
10. finanziamento massimo erogabile
11. % cofinanziamento
12. tipologia di cofinanziamento richiesto (economico o finanziario)
13. documentazione ufficiale disponibile (programma, vademecum, formulario)
14. programmazione bando (data di pubblicazione/scadenza)
15. contatti

In base a questa analisi di dettaglio, che deve essere condotta utilizzando i documenti ufficiali, è possibile escludere a priori alcuni programmi che risultano non adeguati per alcuni motivi, i più ricorrenti possono essere:

- ✓ non aderenza tra le finalità del programma e le azioni specifiche oggetto del finanziamento e le attività del programma;
- ✓ non aderenza tra i costi dei fattori produttivi da impiegare e le regole di ammissibilità;
- ✓ non rispetto dei requisiti di soggettività e quindi soggetto non titolato a richiedere il finanziamento;
- ✓ obbligo di un cofinanziamento finanziario.

A questo punto, è possibile passare alla costruzione della matrice di finanziabilità, che consente di mettere a sistema la WBS con la short list dei programmi selezionati.

La matrice di finanziabilità è il documento che permette di effettuare la pianificazione finanziaria di medio periodo dell'accesso ai finanziamenti comunitari per un determinato programma strategico aziendale. Essa può essere costruita solo con riferimento alle attività per cui è necessario individuare le fonti di copertura comunitarie oppure può essere costruita per l'intero programma, includendo anche le fonti proprie o altre fonti esterne (non fondi comunitari, come nel caso di contributi erogabili da Fondazioni, finanziamenti bancari eccetera). La seconda scelta, a parere dell'autore, è la più appropriata, in quanto permette di definire al meglio le complementarità tra i diversi strumenti finanziari e i rispettivi tempi di attivazione. Le complementarità finanziarie sono estremamente importanti per garantire la copertura dell'intero programma di azione, assicurando una adeguata gestione del cofinanziamento spesso richiesto nell'accesso ai programmi di natura comunitaria. Essa inoltre permette di individuare soluzioni finanziarie alternative (second best) che possono essere attivate nel caso in cui la soluzione di first best, per qualche ragione, non abbia permesso la copertura finanziaria pianificata. È questo, per esempio, il caso di una richiesta di finanziamento non andata a buon fine.

L'analisi di finanziabilità permette di individuare molteplici canali di finanziamento per il piano delle attività che dovranno essere attivati con specifiche richieste di finanziamento, che potrebbero comportare anche una diversa combinazione delle attività rispetto a quanto definito nella WBS del programma di azione. Ogni colonna della matrice di finanziabilità illustrata in tabella 2 rappresenta, almeno con riferimento alle fonti esterne, una specifica richiesta di finanziamento. E come si può vedere dall'esempio in alcuni casi la richiesta di finanziamento può riguardare attività che appartengono a progetti diversi della WBS di programmazione delle attività.

E' importante operare una distinzione tra la WBS definita ai fini di programmazione interna, quella indicata in tabella 1 e analizzata in questo capitolo, e la WBS da includere nella richiesta di finanziamento, di cui si scriverà successivamente in relazione alla buona proposta progettuale.

Questo punto serve a comprendere quanto scritto sopra: in altre parole, che questo approccio, pure essendo molto vantaggioso poiché consente di combinare su un programma aziendale diverse opportunità di finanziamento, richiede una forte regia centrale finalizzata a far in modo che i singoli output prodotti vengano ricondotti agli obiettivi strategici d'azienda, indipendentemente alle singole richieste di finanziamento. La complessità, ovviamente, è elevata quando i programmi d'azienda sono ampi e articolati.

Nella matrice di finanziabilità esemplificata in tabella 2 è possibile notare l'utilizzo di diversi simboli all'incrocio tra attività e programmi/fonti di finanziamento.

In particolare:

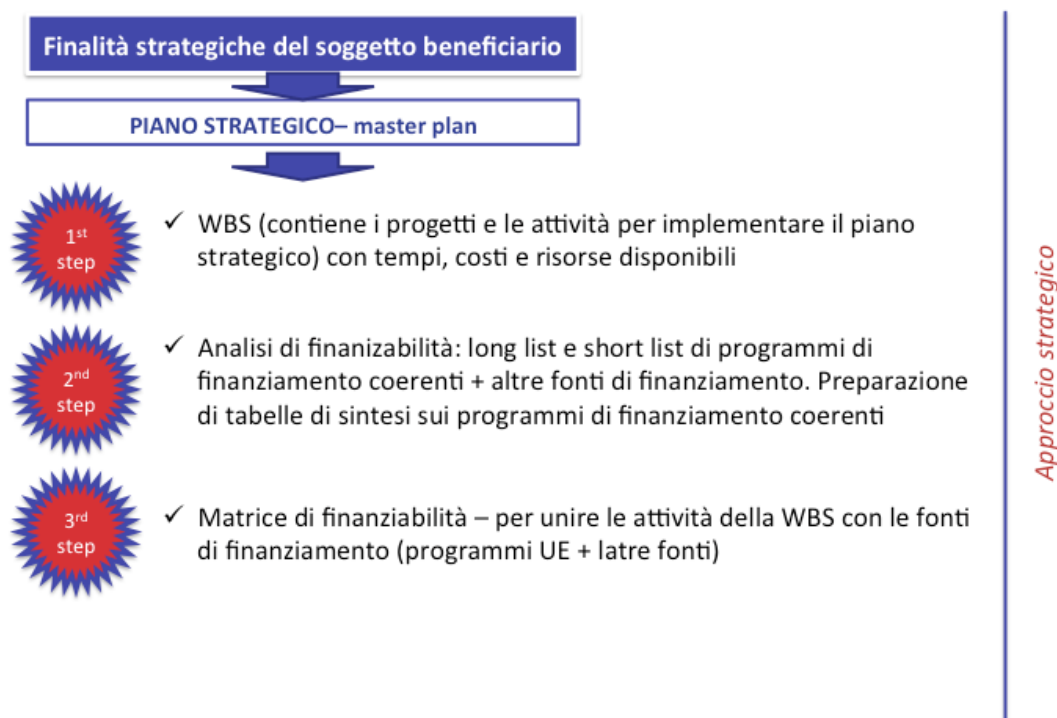
- X significa che il programma di finanziamento rappresenta la prima scelta (best case) per finanziare quella specifica attività;
- . significa che il programma di finanziamento rappresenta la seconda scelta (second case) per finanziare quella specifica attività;
- € significa che le risorse finanziarie aziendali possono essere utilizzate come cofinanziamento finanziario (ovviamente essendo risorse interne potrebbero essere utilizzate per qualsiasi attività; in alcuni casi esistono restrizioni di budget, specie nel caso delle amministrazioni pubbliche).

Le informazioni sintetiche per ciascun programma di finanziamento saranno utili per avviare concretamente la progettazione delle richieste di finanziamento, secondo i tempi adeguati.

Tabella 2: La matrice di finanziabilità definita incrociando la WBS con le possibili fonti di finanziamento

Progetti	Attività	OP FESR misura 2.3	VII Programma quadro	Interreg South East European Space	Intelligence Energy Europe	Finanziamento bancario	Risorse finanziarie proprie
Progetto 1	Attività 1.1	X					€
	Attività 1.2	X					€
	Attività 1.3		X				
Progetto 2	Attività 2.1	X					
	Attività 2.2						X

Figure 2: I principali step dell'approccio strategico



La buona proposta progettuale

Introduzione

Obiettivo di questo capitolo è di fornire le indicazioni di base per la costruzione di una richiesta di finanziamento nell'ambito dei fondi comunitari, settoriali e strutturali. Esso prende in esame, in particolare, la costruzione di un partenariato coerente con le finalità del programma e con gli obiettivi del progetto e gli elementi della buona proposta progettuale che consentono di compilare efficacemente il formulario (application form).

Le considerazioni espresse di seguito fanno prevalentemente riferimento alla richiesta di finanziamento nell'ambito dei fondi settoriali, la cui complessità è maggiore rispetto a quelle in ambito nazionale (fondi strutturali), poiché richiedono la strutturazione di un partenariato internazionale e la competizione avviene in un'arena internazionale.

La costruzione di una buona proposta progettuale parte dal presupposto che nel processo di ricerca e selezione dei finanziamenti comunitari venga utilizzato un approccio strategico e non episodico/occasionale. Come scritto nel capitolo precedente, la matrice di finanziabilità consente di individuare i programmi di finanziamento più coerenti con le attività da realizzare. Questo approccio dà quindi la possibilità di anticipare rispetto alla pubblicazione del bando le attività relative alla strutturazione del partenariato e alla definizione del progetto da candidare. Spesso, infatti, il tempo a disposizione tra la pubblicazione del bando e la scadenza per la consegna del progetto/richiesta di finanziamento è molto ridotta e quindi risulta fondamentale anticipare queste attività, che spesso richiedono tempo per essere preparate con cura e in modo vincente.

Nonostante i formulari differiscano gli uni dagli altri, nella sostanza essi possono essere ricondotti a una struttura di base comune, che può essere utilizzata come riferimento nelle attività preparatorie. Ed è proprio a questa struttura di base che questo capitolo fa riferimento, al fine di proporre un approccio di lavoro di validità generale, che si fonda nel project management.

La prospettiva considerata in questo capitolo è quella del capo fila (lead partner), ovvero di quell'organizzazione che adotta un approccio strategico per individuare risorse complementari tra i fondi comunitari per contribuire all'implementazione del suo programma. Nell'approccio strategico è il capo fila a individuare i partner più adeguati a predisporre la richiesta di finanziamento stessa. In questo approccio non è contemplata la possibilità di predisporre una richiesta di finanziamento come somma di parti scritte da partner diversi, che è un modus tipico dell'approccio contingente.

Quando non essere lead partner?

Quando l'organizzazione è piccola o non ha know how sufficiente per la strutturazione e gestione di un progetto, specie su scala internazionale, può essere più opportuno partecipare a un progetto finanziato come partner. Questa strategia potrebbe essere utile per familiarizzare con le regole dei fondi europei e per acquisire le conoscenze necessarie per assumere il ruolo di lead partner in successive richieste di finanziamento.

Nonostante l'adozione di un approccio strategico, talvolta potrebbe essere opportuno lasciare la guida della richiesta di finanziamento a un altro soggetto, magari perché più coerente ad assumere il ruolo di lead partner in un determinato programma. In alcuni casi le autorità di gestione dei programmi preferiscono affidare i progetti a lead partners con lunga esperienza; in altri casi esse preferiscono premiare lead partners nuovi o appartenenti ai nuovi paesi membri. In tal caso potrebbe essere utile affidare la guida a questi ultimi, ai quali può essere utile fornire tutta l'assistenza necessaria per una adeguata predisposizione della richiesta di finanziamento.

1. La costruzione del partenariato

La ricerca dei partner dovrebbe essere ispirata alla ricerca di una coerenza multidimensionale, che spesso rappresenta un criterio di valutazione della richiesta di finanziamento.

Coerenza con il progetto e le sue attività – i partner individuati devono essere adeguati per tipologia, esperienza e know how per la gestione del progetto e per il raggiungimento dei suoi obiettivi.

Coerenza intrinseca al partenariato – simmetria. Ciò significa che bisognerebbe evitare, a meno che non coerente con il progetto, il coinvolgimento di partner con profili geografici, legali e operativi differenti tra di loro. Altro elemento da evitare è l'eccessiva focalizzazione su alcuni paesi, con il coinvolgimento di alcuni partner del proprio paese, perché più facilmente contattabili, e un solo partner per altri paesi con l'obiettivo di rispettare le regole minime sul partenariato definite dal programma.

Coerenza con il programma di finanziamento – la settorialità dei programmi di finanziamento spesso rende preferibile il coinvolgimento di talune tipologie di partners piuttosto che altre, proprio perché più allineate con le finalità del programma di finanziamento nell'ambito del quale si sta predisponendo la richiesta di finanziamento.

Lo strumento messo a disposizione per la ricerca dei partners dagli uffici della Commissione per la costruzione del partenariato è la vetrina progettuale.

Nel caso dell'approccio strategico la vetrina progettuale viene utilizzata in modo attivo, ovvero per presentare il proprio progetto all'arena dei partner interessati allo specifico programma di finanziamento.

Le vetrine progettuali possono essere utilizzate anche come strumento di competition intelligence, ovvero per verificare la concentrazione di potenziali progetti sulla misura in cui si intende candidare il proprio progetto per ottenere il finanziamento e per verificare la tipologia di idee progettuali che altri partners intendono presentare.

In alternativa o in modo complementare, la ricerca dei partners può avvenire attraverso il proprio network o attraverso l'attivazione di nuovi contatti ad hoc, specie nel caso in cui si ritenga che il coinvolgimento di una determinata organizzazione possa essere importante per il successo del progetto.

Qualsiasi sia il canale per la ricerca dei partner, è importante predisporre una scheda progettuale (la cosiddetta project fiche), contenente tutte le informazioni essenziali sull'idea progettuale e la richiesta di finanziamento.

Come scrivere la Project Fiche

- 1) Nome del progetto, sia in acronimo che per esteso.
- 2) Nome del programma di finanziamento selezionato (e se necessario indicazione della misura, lotto, ecc).
- 3) Scadenza per la presentazione delle proposte (indicata dal programma di finanziamento).
- 4) Link al sito ufficiale del programma, dove è possibile trovare la relativa documentazione.
- 5) Obiettivi generali e specifici del progetto e motivi di valore. principali output.
- 6) Action plan indicativo, strutturato per fasi, con una descrizione generale delle principali attività e dei principali output.
- 7) Durata prevista del progetto
- 8) Tipologia di partner da coinvolgere e numero massimo, specificando se utile: localizzazione geografica; livello istituzionale o dimensione; forma giuridica (pubblico, privato, non profit) e altri requisiti. Quanto più dettagliati sono i requisiti tanto più mirata ed efficace risulterà la ricerca.
- 9) Partner già coinvolti.

- 10) Budget sintetico del progetto, con indicazione del costo complessivo del progetto, la quota di cofinanziamento europeo e le modalità di copertura del finanziamento a carico di ciascun partner (come per esempio il cofinanziamento economico).
- 11) Cronoprogramma con le scadenze rilevanti: scadenza per la partecipazione al progetto; scadenza per l'invio della documentazione amministrativa al lead partners; altre eventuali scadenze finalizzate alla predisposizione della richiesta di finanziamento.
- 12) Contatti del lead partner (ed eventuale link al sito web o breve presentazione)

2. Le “regole” per una buona compilazione del formulario

La compilazione del formulario è spesso facilitata dalle Linee Guida (vademecum) pubblicate dalle Direzioni Generali della Commissione Europea responsabili del programma di finanziamento. Esse aiutano a compilare il formulario nel modo più adeguato e supportano la definizione di un piano di azione finanziabile, rispettando le regole dell'eleggibilità dei costi.

I formulari possono essere di tre tipi:

Formulari strutturati: prevedono spazi predefiniti e regole di compilazione piuttosto rigide (ad esempio, è specificato il numero massimo di caratteri per la descrizione degli obiettivi e delle attività), implicando di conseguenza bassi margini di originalità e di personalizzazione. Formulari strutturati sono ad esempio quelli previsti dai programmi di finanziamento dell'Obiettivo 3 Cooperazione Territoriale.

Formulari destrutturati: prevedono poche domande attorno alle quali è necessario costruire la spiegazione del progetto. La compilazione richiede la conoscenza dei formulari strutturati (la cui struttura può rappresentare un punto di riferimento per individuare le informazioni rilevanti da non trascurare) e degli strumenti di Project Management, che possono essere utili per illustrare il progetto in modo sintetico ma completo. In genere i formulari destrutturati indicano il numero di pagine complessivo o eventualmente il numero di pagine massimo per le sezioni/paragrafi richiesti.

Formulari semi strutturati: rappresentano una via intermedia rispetto ai precedenti due tipi di formulari, poiché permettono un certo livello di personalizzazione nell'ambito di uno schema predefinito da seguire. Ad esempio, può venire richiesto un massimo di parole o di pagine per una certa sezione/domanda, a cui si può rispondere in modo efficace ricorrendo anche agli strumenti del Project Management o a tabelle, schemi, grafici e matrici che rendono più leggibile la proposta.

Nella preparazione di una buona proposta progettuale, è bene tenere in considerazione sempre i criteri di valutazione (esplicitati dal programma di finanziamento o dal bando) cui sono associati diversi punteggi e mettersi nei panni del valutatore che riceverà la proposta di progetto. Questo significa che è necessario produrre una proposta leggibile, chiara, che permetta di comprendere come il progetto candidato risponde agli obiettivi del programma di finanziamento. Infatti, è bene ricordare che i progetti che vengono finanziati rappresentano lo strumento con cui il programma di finanziamento raggiunge i suoi obiettivi.

Costruire una buona proposta progettuale significa considerare tre livelli di “bontà”:

1. La bontà formale. Questo concetto implica sostanzialmente il rispetto dei requisiti stabiliti dal programma di finanziamento e indicati nelle linee guida (o negli eventuali aggiornamenti, che è sempre bene monitorare periodicamente durante la costruzione della proposta, spesso nell'ambito delle FAQ, Frequently Asked Questions). La bontà formale riguarda l'eleggibilità del progetto e quindi il rispetto delle regole stabilite dal programma di finanziamento, in particolare con riferimento a:

- regole relative alla compilazione: numero di pagine, numero massimo di caratteri laddove prestabilito, completezza delle informazioni richieste, firme richieste da tutti i partner;
- limiti di budget: nelle linee guida viene frequentemente indicato non solo un tetto massimo alla determinazione del budget, ma spesso anche tetti parziali/specifici, relativi cioè ad alcune voci (ad esempio, il totale delle spese per il personale non può superare una determinata percentuale del tetto massimo del budget, il totale dei costi indiretti non può superare una determinata percentuale dei costi diretti del personale e così via); altro limite da rispettare concerne l'ammontare massimo di cofinanziamento richiesto alla Unione Europea;
- documentazione da allegare (presenza e validità formale di tutti i documenti amministrativi, del budget e degli eventuali strumenti di project management richiesti in allegato);
- ammissibilità dei partner (valutata, in questa fase "formale", rispetto alla loro natura, forma giuridica/legale, tipologia di attività, fatturato, esperienze).

Al fine di agevolare il rispetto di tutti gli elementi formali del programma si suggerisce la predisposizione di una check list di sintesi di tutti gli elementi formali rilevanti. Tale check list può essere costruita in parallelo alla lettura della documentazione rilevante: programma, bando, vademecum.

2. La bontà sostanziale. Questo seconda accezione prende in considerazione l'appropriatezza del progetto e in particolare la sua coerenza:
 - esterna, che dimostra la rispondenza degli obiettivi del progetto con gli obiettivi strategici del programma di finanziamento (e in senso ancora più ampio con la strategia delle politiche dell'Unione Europea);
 - interna, tra obiettivi strategici (o generali) e obiettivi operativi (o specifici), tra questi e l'action plan, le milestones, gli output prodotti e i risultati attesi. Infine, è valutata la coerenza tra le risorse indicate nel budget e il progetto.

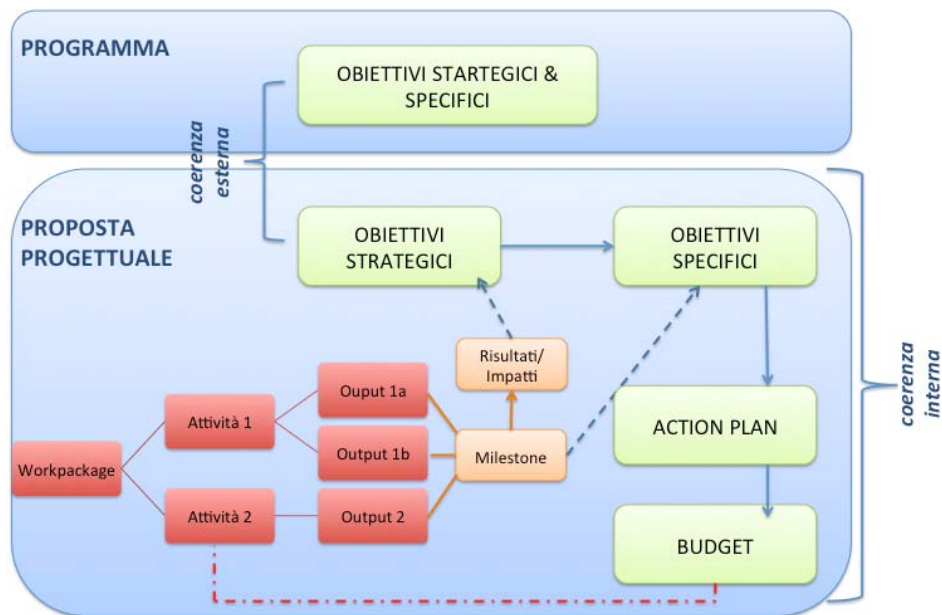
La bontà sostanziale consente di dimostrare la coerenza, fattibilità, sostenibilità, rilevanza, innovatività o originalità del progetto.

La figura 1 mostra un utile scheda di riferimento, che permette di visualizzare, secondo una logica a cascata, il collegamento tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi specifici del programma di finanziamento e del progetto con il piano di azione (workpackages, activities, output, milestones e risultati) e il budget.

Questo schema spesso è indicato come logical framework, che talvolta rappresenta un elemento da inserire nella richiesta di finanziamento.

La predisposizione del quadro logico così come schematizzato in figura 1 rappresenta una delle attività preparatorie che il lead partner può avviare anche prima della pubblicazione del bando. Un quadro logico ben strutturato contiene, infatti, tutte le informazioni che consentono una adeguata compilazione del formulario.

Figura 1: il quadro logico



- La bontà estetica fa riferimento a quegli elementi che facilitano la leggibilità del progetto stesso. Essa consiste nell'esplicitare obiettivi, fasi e attività del progetto nel modo più "attraente" possibile. Ad esempio, la bontà estetica si manifesta nella scelta di un acronimo accattivante e allo stesso tempo significativo del nome del progetto (un buon nome è quello che evoca il progetto che si vuole realizzare e allo stesso tempo è connesso al nome del programma di finanziamento). Inoltre, contribuisce alla bontà estetica anche l'utilizzo consapevole e coerente di tabelle, grafici, rappresentazioni complete ma allo stesso tempo sintetiche degli step logici del progetto, facilitati dalla padronanza degli strumenti di Project Management, che rendono più leggibile il progetto proposto tra le tante richieste di finanziamento.

3. Il budget del progetto

Il budget di progetto deve essere formulato tenendo in considerazione solo i costi eleggibili, ovvero quelli ammessi a finanziamento dal programma.

Nonostante ogni programma di finanziamento indichi nei propri documenti di riferimento le categorie di costo considerate eleggibili, esse in linea di massima, comprendono:

- Spese generali di coordinamento
- Personale
- Viaggi
- Meeting
- Esperti esterni o consulenze (subcontracting)
- Costi indiretti
- Attività di disseminazione dei risultati
- Attrezzature e materiali di consumo
- Attività di formazione

- Piccoli investimenti (solo nell'ambito del ERDF o di altri programmi settoriali quali il VII programma quadro, raramente per altri programmi).

Affinché una spesa sia ammissibile e quindi rimborsabile, non solo deve essere relativa alle voci eleggibili, ma deve presentare anche i seguenti requisiti:

- deve essere coerente e congrua con il budget di progetto;
- non deve essere finanziata da altri programmi comunitari e/o nazionali e comunque con altre risorse pubbliche;
- deve essere chiaramente funzionale al raggiungimento degli obiettivi del progetto;
- deve avere un importo ragionevole (fair value) e rispettare il principio di sana gestione finanziaria, razionale allocazione delle risorse ed economicità della gestione;
- deve essere effettivamente e definitivamente sostenuta (uscita finanziaria);
- deve essere definitivamente iscritta nella contabilità generale del partner;
- deve essere supportata da documenti giustificativi.

Spesso inoltre tra i costi ammissibili sono inclusi i contributi in natura (*contribution in kind*) erogati da parte del beneficiario o di soggetti terzi. Essi possono consistere nella fornitura di terreni o immobili, attrezzature materiali, attività di ricerca o professionali o prestazioni volontarie non retribuite.

Il trattamento del *contribution in kind* varia in base ai programmi di finanziamento: talvolta questi costi possono concorrere alla copertura del cofinanziamento a carico del beneficiario finale; in altri casi il contributo erogato dal programma è calcolato al netto del *contribution in kind*. Nel secondo caso, il *contribution in kind* viene valorizzato sul progetto come fattore produttivo ma non consente di beneficiare di alcun vantaggio di tipo finanziario, proprio perché non è eleggibile ai fini del cofinanziamento.

Ogni formulario presenta la propria struttura di budget da compilare. Talvolta si tratta di prospetti sintetici, caratterizzati da aggregazioni di costi, la cui immediata compilazione potrebbe comportare una eccessiva approssimazione, tale da non trovare riscontro nell'andamento del progetto e nella rendicontazione. Al fine di costruire un budget coerente con il piano d'azione (requisito per garantire la coerenza interna) si suggerisce di costruire, parallelamente alla compilazione del formulario un budget di dettaglio, strutturato per budget lines (voci di spesa ammissibili, partners a attività), partendo dall'action plan di progetto.

Questo tipo di budget può essere predisposto anche nell'ambito delle attività preparatorie che anticipano la pubblicazione del bando. Dal budget dettagliato, infatti, possono essere eventualmente estrapolate tutte le necessarie informazioni per la compilazione del budget allegato al formulario o per la predisposizione del budget come indicato nel vademecum (nel caso di formulari destrutturati).

E' importante notare che, indipendentemente dalla tipologia di formulario previsto dal programma di finanziamento, nell'elaborazione del budget deve essere prestata massima attenzione al rispetto dei vincoli formali relativi agli aspetti finanziari, quali, per esempio massimali alle tariffe (come nel caso del fondo sociale europeo i massimali al compenso per le attività di docenza o di tutorship, o, più in generale per la maggior parte dei programmi, ai costi di soggiorno) o limiti ai costi complessivi per talune voci di costo, definiti come percentuale sul totale dei costi diretti o su altre voci rilevanti del budget.

La tabella di seguito mostra la struttura del budget di dettaglio suggerito.

Tabella 1: Il budget di dettaglio del progetto

FASI	ATTIVITA	BUDGET	PARTNER	PARTNER	PARTNER	TOTAL
		LINES	1	2	3	E
1	1.1	coordinamento	10			10
		personale	80	30	40	150
		viaggi	20			20
		esperti esterni	15	20	10	45
		disseminazion e	5			5
		TOTALE	130	50	50	230
		1.2	coordinamento			
	personale					
	viaggi					
	esperti esterni					
	disseminazion e					
	TOTALE					