



Gestione tecnico-finanziaria dei progetti

Clara Bigiarini
Antonio Mancini



**Funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the EUROPEAN COMMISSION, Directorate-General for Justice and Consumers. Neither the European Union nor DG JUST can be held responsible for them

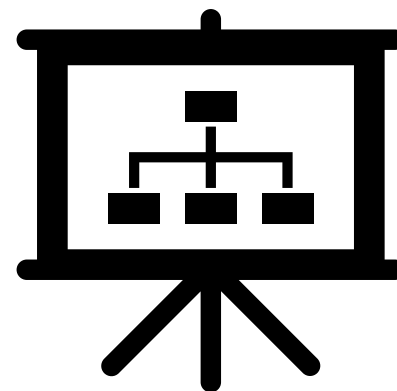
G.A. 101139923

Agenda

- Introduzione
- Ciclo di vita del progetto
- Avvio
- Implementazione/Monitoraggio
- *pausa*
- Rendicontazione
- Rimodulazione
- Gestione rapporti con donor

Obiettivo

Fornire alle associazioni competenze, strumenti e metodi concreti per pianificare, implementare, monitorare e rendicontare progetti in modo efficace e sostenibile



CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Ideazione

Pianificazione

Implementazione

Monitoraggio

Chiusura

Di cosa stiamo parlando?

Caso studio 1: “Il capofila fantasma”

- Quando il partenariato del progetto “**Percorsi di Comunità**” si riunisce per la prima volta, tutto sembra promettente: tre associazioni, un Comune, una piccola impresa sociale. Il capofila, l’associazione **FuturoVivo**, si propone con entusiasmo: “Tranquilli, coordiniamo noi tutto. Abbiamo esperienza!” I partner si fidano. Firmati gli accordi, si parte.
- Ma già al primo mese emergono crepe. Le riunioni di coordinamento vengono fissate... e poi rimandate. Le email dei partner ricevono risposte dopo giorni, a volte settimane. Il capofila non invia il cronoprogramma aggiornato e nessuno sa come stanno andando le attività nelle diverse sedi.
- Quando arriva la prima scadenza di monitoraggio, FuturoVivo non manda il modello di raccolta dati promesso. Ogni partner compila quello che può, con criteri diversi. Il capofila, invece di raccordare e organizzare il materiale, inoltra semplicemente tutto al finanziatore, senza controllare né uniformare nulla.
- Arriva una richiesta urgente del finanziatore: “Il report non è coerente. Per favore fornite dati verificati e omogenei.” I partner iniziano ad agitarsi. Un’associazione dice: “Noi stiamo facendo la nostra parte, ma non possiamo lavorare senza direzione.” Un’altra minaccia di ritirarsi dal progetto. FuturoVivo intanto è travolto da altri impegni e non ha un vero project manager: è la presidente a occuparsi di tutto, nel tempo libero.
- Il progetto non è in pericolo per le attività, che funzionano bene, ma per la **mancanza totale di coordinamento del capofila**.

- Come definire in partenza ruoli e responsabilità di un capofila?
- Quali strumenti avrebbe dovuto attivare ?
- Come possono reagire i partner quando il capofila non adempie alle sue funzioni?

Pianificazione – Avvio del progetto

Obiettivi:

- Costruire buone relazioni di partenariato
- Impostare documenti per monitorare
- Consapevolezza e responsabilità: su oneri e onori
- Capire chi fa cosa

Pianificazione – Avvio del progetto

Relazione con donatore:

- Firma del contratto con donatore
 - Controllo contrattualistica e documentazione con donatore
 - Analisi del Budget, Importo del progetto e eventuali cofinanziamenti
 - Modalità di erogazione e struttura del cofinanziamento
- Costi eleggibili
- Periodo di eleggibilità
- Procedure e strumenti richiesti (cc dedicato, allegati, timesheet, ect ...)

Pianificazione – Avvio del progetto

Relazione con partenariato:

- Contratto di partenariato
- Allegati con strumenti di monitoraggio
 - Rendicontazione tecnica (qualitativa)
 - Rendicontazione finanziaria (Prima nota, linee guida per rendicontazione etc)
 - Linee guida per la comunicazione
- Costruzione di un database da aggiornare con i contatti degli enti
- Governance di progetto: chi fa cosa, tempistiche etc

Pianificazione – Avvio del progetto

Relazione con partenariato:

- Budget, Importo del progetto e eventuali cofinanziamenti
 - Modalità di erogazione e struttura del cofin
 - Cashflow
- Costi eleggibili
 - Rendicontazione per lump sum
 - Rendicontazione per actual costs
 - Rendicontazione per forfait
- Periodo di eleggibilità
- Report intermedi

Organizzare la gestione del progetto, in termini di pianificazione, tempistica, strumenti utilizzati e condivisi

Compiti (primo trimestre)	Responsabilità	Quando
Costruzione database di contatti delle organizzazioni del partenariato	Capofila	M1
Stesura e firma contratto di partenariato e allegati (modello per report finanziario, narrativo etc)	Capofila con ogni partner	M1
Costruzione di un manuale di gestione di progetto tecnico-finanziaria • Governance • Comunicazione • Relazioni tecnico-finanziarie e Scadenze di reportistica, monitoraggi • Gestione dei conflitti e mitigazione	Capofila con approvazione e collaborazione di tutti i partner	M1-M3
Elaborazione strumenti di monitoraggio tecnico e finanziario • Cronogramma/GANTT • Risks assessment • Workplan • Quadro logico • Prima nota e allegati	Capofila con approvazione e collaborazione di tutti i partner	M1-M3 da aggiornare ogni 3/6 mesi in partenariato

Implementazione e monitoraggio

Queste attività vanno di pari passo.. Iniziano dal mese 1 e si concludono con la fine del progetto

Obiettivi:

- Garantire la fluidità del progetto
- Pianificare, realizzare e monitorare le attività
- Anticipare i rischi eventuali
- Costruire insieme al partenariato delle strategie di mitigazione
- Controllo sui risultati raggiunti (aspettative vs realtà)
- Monitoraggio delle spese
- Programmare una rimodulazione delle attività

Implementazione e monitoraggio

- Incontri periodici di partenariato
- Redazione e aggiornamento degli strumenti di monitoraggio:
 - Cronogramma
 - Workplan
 - Analisi dei rischi
 - Quadro logico
 - Etc
 - Prima nota
- Formazione sugli strumenti se necessaria

Esempi in excel!

Strumenti per il monitoraggio delle attività

- Report attività e di risultato
- Dimostrazione della realizzazione delle attività
 - Liste presenze
 - Linee guida per la realizzazione delle attività
 - Foto
 - Screenshot
 - Questionari di valutazione
 - Moduli di iscrizione
 - Relazione di fornitori o consulenti o professionist* che svolgono l'attività specifica

Strumenti per il monitoraggio finanziario

- Impostazione della Prima Nota/Lista spese
 - Perché serve impostarla e come impostarla
 - Quali Informazioni obbligatorie? ...
- Monitoraggio del budget
 - Perché monitorare il budget?
 - Come monitorare il budget?

Rimodulazione progetto

- processo di revisione controllata di obiettivi, attività, tempi, budget o risorse di un progetto, per riallinearlo al contesto reale e garantirne il successo
- Quando è necessario rimodulare:
 - Cambiamenti nel contesto (normativi, organizzativi, politici)
 - Scostamenti significativi da tempi, costi o risultati attesi
 - Emergere di nuovi bisogni o priorità dei beneficiari/committenti
 - Vincoli imprevisti (risorse ridotte, ritardi, turnover)
 - Valutazioni intermedie o monitoraggi critici

Rimodulazione progetto

Perché rimodulare:

- Mantenere coerenza tra obiettivi e attività
- Salvaguardare impatto e qualità dei risultati
- Migliorare efficienza ed efficacia
- Ridurre rischi e prevenire il «fallimento» del progetto
- Garantire trasparenza e accountability

Rimodulazione progetto

Come si rimodula quindi?

- Analisi dello scostamento o del cambiamento
- Identificazione delle alternative e misure di mitigazione
- Condivisione con stakeholder e decisori
- Revisione formale di piano di lavoro / budget / indicatori
- Aggiornamento della documentazione di progetto

→ Strumento per rimodulazione finanziaria

Modifiche di Budget

- Cosa è una modifica di Budget (vs lievi compensazioni) e quando è necessario presentarla/richiederla al Donatore?
- NCE e come impostarla?
- Strumenti per preparare una modifica di Budget e una NCE?

Rapporti intermedi/Finali e Audit

- Quanti e quando
- Formati richiesti
- Documenti a supporto

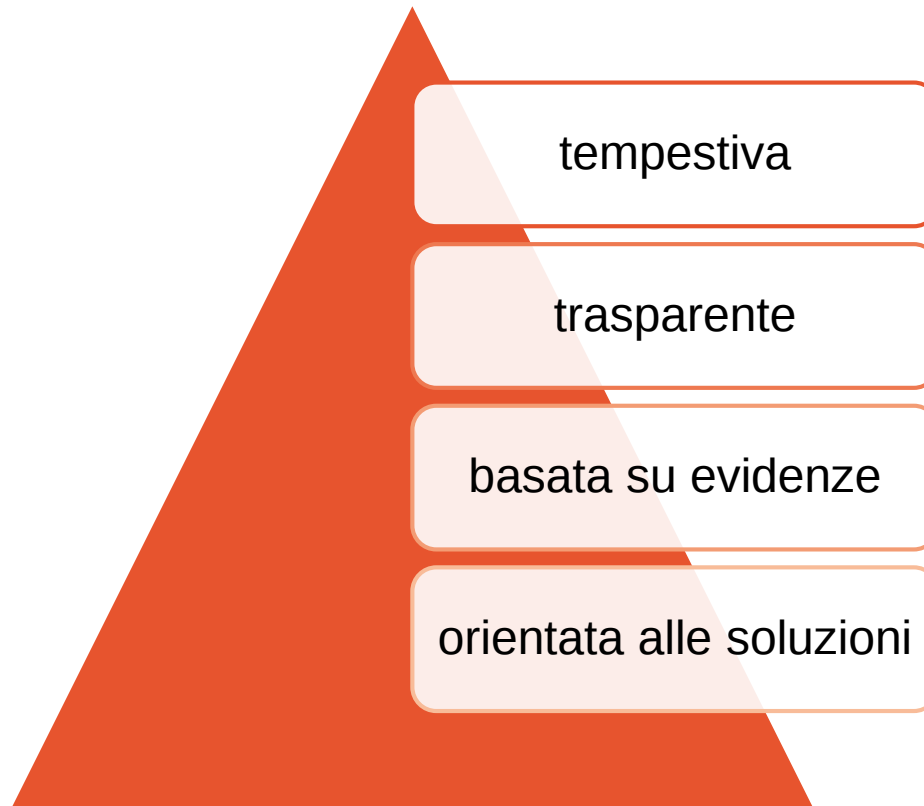
Monitorare le attività implementate dai partner al fine di garantire la qualità delle attività e dei risultati attesi dal progetto

Compiti (fase di implementazione)	Responsabilità	Quando
Comunicazione tra partner • Incontri di partenariato • Scambio per mail	Capofila e collaborazione con partner	• Ogni 45 gg • Dopo ogni incontro (verbale e to do list) e all'occorrenza
Report avanzamento attività tecnico-finanziario	Capofila e ogni partner	Ogni 3 mesi
sottoporre i risultati di progetto a un comitato di qualità composto da rappresentanti superpartes di ogni paese partner	Comitato di qualità	Ogni 6 mesi o alla fine di ogni prodotto realizzato
Archiviazione della documentazione tecnico-finanziaria obbligatoria e quella di supporto (obbligo di mantenimento documentazione)	Capofila e partner	Sempre

Comunicazione con ente finanziatore

- Contattare l'ente finanziatore serve a garantire trasparenza, conformità e buona gestione. Una comunicazione proattiva aiuta a prevenire problemi, ridurre rischi amministrativi e rafforzare la relazione con il finanziatore.
- Perchè contattare l'EF:
 - Chiarimenti su linee guida, criteri e requisiti
 - Comunicazione di variazioni nel progetto
 - Richiesta di approvazioni formali
 - Aggiornamenti sullo stato di avanzamento
 - Segnalazione di criticità o rischi
 - Comunicazione di eventi o attività rilevanti

Comunicazione con ente finanziatore



Comunicazione con ente finanziatore

Esempio:

Come ente capofila, alla fine della realizzazione di un'importante attività di progetto, in seguito alla raccolta dei dati ci si accorge che il numero degli indicatori non è stato raggiunto.

Come ci comportiamo?

Comunicazione con ente finanziatore: Come gestire ritardi e criticità

1. Analisi chiara del problema.
2. Indicazione degli impatti sui WP.
3. Proposta di strategie alternative (es. attività online).
4. Evidenza del coinvolgimento dei partner.
5. Nuova pianificazione con date realistiche.
6. Misure preventive per evitare problemi futuri.

Quali sono le principali sfide che incontrate?

Tips di riepilogo

La responsabilità
è CONDIVISA

Fornire deadline e
**chiedere
feedback**

Tenere traccia
delle riunioni e
delle decisioni
prese

Produrre relazioni
alla fine di ogni
attività

Le buone relazioni
e divisione dei
compiti

Responsabilizzare
le persone
coinvolte

Impostazione del
lavoro iniziale

Tips di riepilogo

Trasparenza

**Monitoraggio
costante con
PM**

**Corretta
archiviazione
documentale**

**Produrre
relazioni alla
fine di ogni
attività**

**Le buone
relazioni e
divisione dei
compiti**

**Impostazione
del lavoro
iniziale**