



***Programma Operativo Italia - Tunisia 2007-2013***  
***Strumento Europeo di Vicinato e Partenariato***  
***Cooperazione Transfrontaliera***

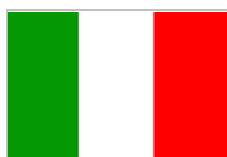
Decisione C(2008) 8275 del 16/12/08

# **VADEMECUM**

## **di progetto**

*Novembre 2011*

*Questo programma è finanziato dall'Unione Europea*



## ***LISTA degli ACRONIMI***

|             |   |
|-------------|---|
| <b>PEV</b>  | <b><i>Politica Europea di Vicinato</i></b>                              |
| <b>MAG</b>  | Manuale di Gestione del Progetto  |
| <b>UdC</b>  | Ufficio Autorità di Certificazione                                      |
| <b>AGC</b>  | Autorità di Gestione Congiunta  |
| <b>AE</b>   | Auditor/Revisore Esterno  |
| <b>CSC</b>  | Comitato di Sorveglianza Congiunto                                      |
| <b>CE</b>   | Commissione Europea   |
| <b>CN</b>   | Cofinanziamento Nazionale   |
| <b>CSP</b>  | Comitato di Selezione dei Progetti                                      |
| <b>ENPI</b> | Strumento Europeo di Vicinato e Partenariato (IEVP, in francese)        |
| <b>PdC</b>  | Piano di Comunicazione  |
| <b>PO</b>   | Programma Operativo   |
| <b>PraG</b> | Guida Pratica per le azioni esterne della CE                            |
| <b>QL</b>   | Quadro Logico   |
| <b>STC</b>  | Segretariato Tecnico Congiunto  |
| <b>RCBI</b> | Iniziativa per il Rafforzamento delle Capacità Amministrative Regionali |
| <b>UE</b>   | Unione Europea  |

## Sommario

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUZIONE</b>   | <b>5</b>  |
| 1.1.     | PERCHÉ QUESTO VADEMECUM   | 5         |
| 1.2.     | BREVE INTRODUZIONE AL PROGRAMMA ENPI CBC ITALIA-TUNISIA   | 6         |
| 1.3.     | PERCHÉ VI È STATO DATO UN FINANZIAMENTO?  | 7         |
| <b>2</b> | <b>AVVIO DEL PROGETTO</b>   | <b>10</b> |
| 2.1.     | PIANIFICARE L'AVVIO DELLE ATTIVITÀ  | 10        |
| 2.2.     | OBBLIGHI CONTRATTUALI   | 10        |
| 2.2.1.   | <i>Principi generali</i>  | 10        |
| 2.2.2.   | <i>Struttura del contratto</i>  | 12        |
| 2.2.3.   | <i>Tempi di esecuzione</i>  | 14        |
| 2.2.4.   | <i>La Convenzione di Partenariato</i>   | 15        |
| 2.3.     | STABILIRE BUONE RELAZIONI CON I PARTNER E COSTITUIRE IL TEAM DI PROGETTO  | 16        |
| 2.4.     | RIVEDERE LA PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI PROGETTO E IL QUADRO LOGICO  | 17        |
| 2.4.1.   | <i>Precondizioni</i>  | 17        |
| 2.4.2.   | <i>Attività e risultati</i>   | 18        |
| 2.5.     | CREARE UN SISTEMA DI MONITORAGGIO   | 19        |
| 2.5.1.   | <i>Che cosa si intende per 'monitoraggio' e perché è necessario?</i>  | 19        |
| 2.5.2.   | <i>Il sistema di monitoraggio</i>   | 20        |
| 2.5.3.   | <i>Monitoraggio, controllo finanziario, audit e valutazione</i>   | 20        |
| 2.5.4.   | <i>Come impostare un sistema di monitoraggio</i>  | 22        |
| 2.5.5.   | <i>Report di monitoraggio</i>   | 23        |
| 2.6.     | PREPARARE LA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA DEL PROGETTO  | 26        |
| 2.6.1.   | <i>Perché si dovrebbe rivedere la pianificazione finanziaria del progetto?</i>                                  | 26        |
| 2.6.2.   | <i>Come si prepara un'adeguata pianificazione finanziaria durante lo start up del progetto? Un caso pratico</i> | 26        |
| 2.6.3.   | <i>Pianificare e adeguare le spese</i>  | 29        |
| 2.6.4.   | <i>Pianificare le domande di pagamento</i>  | 32        |
| 2.6.5.   | <i>Pianificare i flussi di cassa</i>  | 34        |
| 2.7.     | ASSICURARE GLI ADEGUATI CONTROLLI INTERNI   | 35        |
| 2.8.     | IMPOSTARE IL SISTEMA DI CONTABILITÀ   | 36        |
| 2.8.1.   | <i>Definizione e requisiti legali</i>   | 36        |
| 2.8.2.   | <i>Come organizzare la contabilità di progetto?</i>   | 37        |
| 2.8.3.   | <i>Che cos'è la contabilità in partita doppia?</i>  | 39        |
| 2.8.4.   | <i>Consigli di base per una contabilità funzionale</i>  | 39        |
| 2.9.     | ORGANIZZARE L'ARCHIVIAZIONE DEI DOCUMENTI   | 41        |
| 2.9.1.   | <i>Obblighi legali</i>  | 41        |
| 2.9.2.   | <i>Che cosa potrebbe non funzionare nell'archiviazione? Misure di controllo</i>                                 | 42        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>3</b> | <b>GESTIONE</b>   | <b>43</b> |
| 3.1.     | GESTIONE DELLA LIQUIDITÀ BANCARIA E DI CASSA  | 43        |
| 3.1.1.   | Obblighi contrattuali   | 43        |
| 3.1.2.   | Che cosa potrebbe non funzionare nella gestione della liquidità bancaria e di cassa? Misure di controllo. | 43        |
| 3.2.     | PRINCIPI DI UNA SANA GESTIONE FINANZIARIA   | 44        |
| 3.2.1.   | Definizione e requisiti di legge  | 44        |
| 3.2.2.   | Le “3 E”: Definizione dei principi  | 44        |
| 3.2.3.   | Obiettivi SMART   | 45        |
| 3.2.4.   | Valutazione   | 45        |
| 3.3.     | RIVEDERE LE ATTIVITÀ DI PROGETTO E IL BUDGET: MODIFICHE E EMENDAMENTI AL CONTRATTO                        | 45        |
| 3.4.     | ASSICURARE LA SOSTENIBILITÀ DEL PROGETTO  | 49        |
| 3.5.     | GARANTIRE VISIBILITÀ E COMUNICAZIONE  | 50        |
| 3.5.1.   | Comunicazione esterna/media   | 51        |
| 3.5.2.   | Identità del progetto   | 51        |
| 3.5.3.   | Sito web  | 51        |
| 3.5.4.   | Report e indicatori   | 52        |
| <b>4</b> | <b>ANNESI</b>   | <b>54</b> |

Termini di responsabilità.

*Questa pubblicazione è stata realizzata con il contributo dell'Unione Europea. Il contenuto di questo testo è di sola responsabilità dell'AGC e del STC del programma e in nessun caso può essere considerato come l'espressione dell'opinione dell'Unione Europea".*

## *Indice delle tabelle*

|   |    |
|---|----|
| Tabella 1 - Territori eleggibili e Area di cooperazione .....                           | 6  |
| Tabella 2 - Calcolo dei valori unitari dei costi del personale .....                    | 30 |
| Tabella 3 - Distribuzione dei costi del personale lungo il periodo di progetto .....    | 30 |
| Tabella 4 - Calcolo dei costi unitari per Viaggi, Equipaggiamento e Altri servizi ..... | 31 |
| Tabella 5 - Distribuzione dei costi lungo il periodo di progetto .....                  | 32 |
| Tabella 6 - Simulazione dell'entità dei trasferimenti dall'AGC .....                    | 33 |
| Tabella 7 - Simulazione dell'avanzamento delle spese di progetto .....                  | 34 |
| Tabella 8 - Esempio di modifiche minori del budget .....                                | 47 |
| Tabella 9 - Esempio di modifiche nelle spese di viaggio .....                           | 48 |



## 1 INTRODUZIONE

### 1.1. PERCHÉ QUESTO VADEMECUM

Un elemento chiave per il successo di ogni progetto finanziato da programmi europei è la sua corretta esecuzione nel rispetto di regole ben definite. Nel caso di progetti finanziati da programmi ENPI CBC tali regole impongono, anche ai Beneficiari e Partner che vantano una consolidata esperienza in progetti di cooperazione europea, la gestione di nuove sfide legate a un approccio di partenariato con istituzioni di paesi terzi.

Il presente Vademecum di Progetto è stato predisposto per fornire ai Beneficiari e per i Partner informazioni specifiche sull'efficiente gestione ed efficace esecuzione dei progetti finanziati dal programma ENPI CBC Italia-Tunisia. Il Vademecum è complementare ad altri strumenti on line di supporto all'implementazione dei progetti, che troverete nella sezione "Documenti - Gestione dei progetti" del sito del programma.

#### ***A chi serve il Vademecum?***

Il Vademecum, pur rivolgendosi principalmente ai referenti delle organizzazioni Partner e Beneficiari, destinatari di fondi per progetti ENPI CBC, è uno strumento utile anche a potenziali Beneficiari e Partner interessati a comprendere le implicazioni procedurali e operative della gestione di un progetto ENPI CBC. Per "Beneficiario" secondo quanto definito dalle PRAG, cap. 6, punto 6.1.1, s'intende l'istituzione che firma il contratto di sovvenzione con l'Autorità di gestione Congiunta e assicura la gestione dei rapporti tecnici e finanziari i vari. Il "beneficiario" della sovvenzione non deve essere confuso con il beneficiario finale dell'azione né con il gruppo target.

#### ***A che cosa serve il Vademecum?***

Il Vademecum è stato pensato per fornire a Beneficiari e Partner indicazioni e strumenti utili per una efficace e congiunta gestione del proprio progetto secondo regole e procedure ENPI CBC nel rispetto dei diversi ruoli e responsabilità per ogni Partner di progetto.

#### ***Approccio***

- È un manuale pratico che illustra le azioni da mettere in atto per la corretta esecuzione di un progetto finanziato nell'ambito del Programma ENPI CBC Italia-Tunisia.
- Il manuale fornisce informazioni pratiche su requisiti legali da rispettare, modelli da adottare e casi di esempio.

#### ***Autori***

Questo manuale è stato predisposto dall'AGC e dallo staff del STC (Segretariato Tecnico Congiunto) del Programma Italia Tunisia adattando il testo fornito dall'Iniziativa per Rafforzare le Capacità Amministrative Regionali (**RCBI**<sup>1</sup>), progetto che l'UE ha concepito per sostenere la partecipazione dei Paesi Partner<sup>2</sup> nei programmi ENPI CBC.

Alcune delle attività del RCBI, ad esempio quelle sui seminari di formazione per l'elaborazione di proposte di progetto, sono rivolte più specificamente ai Paesi Partner. Altre, quali i Forum per la Ricerca di Partner e il sostegno per la gestione e l'implementazione di progetti, includono anche gli Stati Membri, e vanno a beneficio di tutti i Partner.

---

<sup>1</sup> <http://www.rcbi.info>

<sup>2</sup> Armenia, Bielorussia, Georgia, Rep. Moldava e Ucraina in ENPI Est e Egitto, Israele, Giordania, Libano, Territori Palestinesi, Siria e Tunisia in ENPI Sud.

## 1.2. BREVE INTRODUZIONE AL PROGRAMMA ENPI CBC ITALIA-TUNISIA

Il Programma Operativo Italia-Tunisia si inserisce nell'ambito della Politica europea di vicinato, in particolare della strategia 2007-2013 per la cooperazione transfrontaliera (CT) dello strumento europeo di vicinato e di partenariato (ENPI), che mira a «promuovere lo sviluppo sostenibile dei Paesi confinanti con l'UE, ridurre le differenze del livello di vita di questi, oltre che rilevare le sfide comuni e sfruttare le possibilità offerte dalla prossimità delle regioni interessate». Al fine di sostenere i progetti di cooperazione tra i partner tunisini e italiani, l'UE cofinanzia questo programma con 25,2 milioni di euro, a questa somma occorre aggiungere un co-finanziamento dei beneficiari dei progetti.

Le disposizioni seguenti sono conformi alle regole applicabili al Programma Operativo Congiunto, in particolare: il Regolamento (CE) N.1638/2006 del Parlamento e del Consiglio Europeo del 24 ottobre 2006 recante disposizioni generali che istituiscono lo Strumento europeo di vicinato e di partenariato, le Regole di Applicazione (Regolamento (CE) N. 951/2007 della Commissione del 9 agosto 2007 e la «Guida Pratica alle procedure contrattuali per le azioni esterne» (PraG), e sono dettagliate nei manuali di procedura del Programma e nelle regole di procedura del Comitato di Sorveglianza Congiunto.

Lo spazio di collaborazione definito nel programma ENPI CT Italia - Tunisia riunisce le regioni situate da una parte e dall'altra del braccio di mare che unisce la Sicilia e la Tunisia, ovvero le cinque province siciliane delle zone costiere meridionali dell'isola e gli otto governatorati tunisini delle coste nord-est e nord-ovest.

L'obiettivo generale del programma ENPI CT Italia-Tunisia è così definito: "Promuovere l'integrazione economica, sociale, istituzionale e culturale tra i territori siciliani e tunisini, accompagnando un processo di sviluppo sostenibile congiunto attorno ad un polo di cooperazione transfrontaliera".

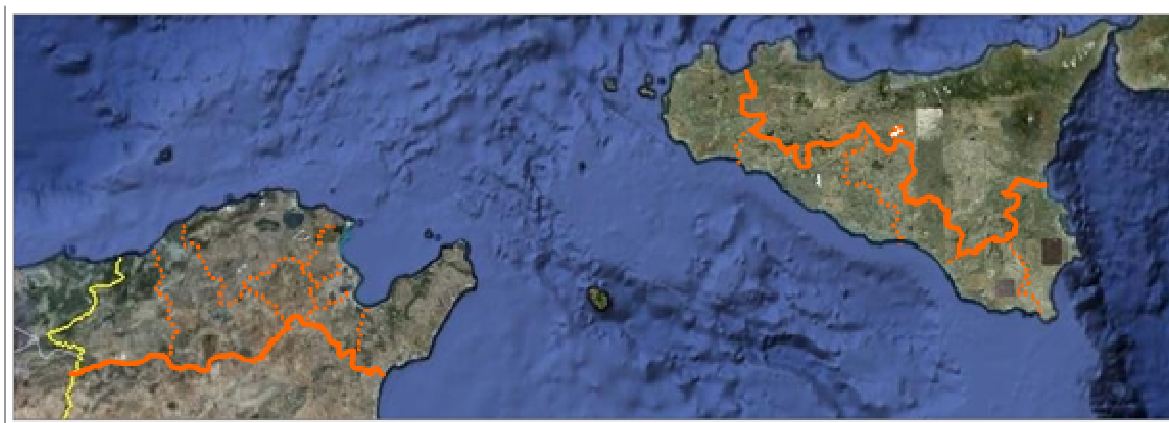
Sono tre le priorità della cooperazione contemplate nel programma:

- **Sviluppo e integrazione regionale** – che ha come obiettivo lo sviluppo e sull'integrazione delle filiere economiche chiave, sullo sviluppo dei flussi di merci, sulla promozione della ricerca e dell'innovazione, sulla cooperazione istituzionale per la promozione dello sviluppo regionale;
- **Promozione dello sviluppo sostenibile** – per il sostegno di una gestione efficace delle risorse naturali, della valorizzazione del patrimonio naturale e culturale e dello sviluppo delle energie rinnovabili;
- **Cooperazione culturale e scientifica e sostegno al tessuto associativo** – il cui obiettivo è di sostenere la cooperazione tra le nuove associazioni, la promozione della cooperazione culturale e scientifica, la formazione e gli scambi di giovani e studenti.

TABELLA 1 - TERRITORI ELEGGIBILI E AREA DI COOPERAZIONE

| REGIONI TUNISINE ELEGGIBILI | PROVINCE SICILIANE ELEGGIBILI |
|-----------------------------|-------------------------------|
| Governatorato di Ariana     | Provincia di Agrigento        |
| Governatorato di Beja       | Provincia di Caltanissetta    |
| Governatorato di Ben Arous  | Provincia di Ragusa           |
| Governatorato di Bizerte    | Provincia di Siracusa         |
| Governatorato di Nabeul     | Provincia di Trapani          |
| Governatorato di Jendouba   |                               |
| Governatorato di Manouba    |                               |
| Governatorato di Tunisi     |                               |





Conformemente alle regole di applicazione del Regolamento (CE) N. 951/2007 dei Programmi ENPI-CT, le strutture congiunte di gestione e di amministrazione per il programma Italia-Tunisia sono le seguenti:

- **Comitato di Sorveglianza Congiunto (CSC)** – organo decisionale del Programma, che vigila sulla strategia da adottare e sulla buona esecuzione del Programma;
- **Comitati di Selezione dei progetti (CSP)** – organo individuato, in ogni bando, per la valutazione dei progetti presentati dai potenziali beneficiari su ogni bando proposto dalla AGC, che può essere supportato da un'equipe di valutatori esterni reclutati mediante avviso internazionale di manifestazione d'interesse da parte dell'AGC;
- **Autorità di Gestione Congiunta (AGC)** – organo esecutivo del Programma, che è responsabile della gestione e dell'attuazione del Programma, conformemente al principio di buona gestione tecnica e finanziaria;
- **Segretariato Tecnico Congiunto (STC)** con l'appoggio di **un'Antenna** – organo tecnico amministrativo del Programma, che supporta l'AGC nella gestione del Programma e nello sviluppo e nella realizzazione del ciclo dei progetti avviati..

### 1.3. PERCHÉ VI È STATO DATO UN FINANZIAMENTO?

Per rispondere a questo quesito, iniziamo con la definizione di sovvenzione data dalla *Guida Pratica per i procedimenti contrattuali per le Azioni Esterne dell'UE* (PraG)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> [http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practical\\_guide/](http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practical_guide/) La PraG è aggiornata periodicamente. Maggiori informazioni sulle richieste della PraG vengono date all'interno di questo manuale.

## DEFINIZIONE DI SOVVENZIONE

- ✓ Una sovvenzione è un contributo finanziario diretto concesso per realizzare un'azione, nel rispetto di un Contratto di Sovvenzione tra l'Autorità Contrattante (Autorità di Gestione Congiunta) e il Beneficiario. Una sovvenzione può essere erogata solo per un'operazione il cui obiettivo immediato non è commerciale. Per nessun motivo può dare origine a profitti.
- ✓ Una sovvenzione è accordata per un'azione proposta dal Beneficiario e ricade nel normale contesto di attività già portate avanti del Beneficiario.
- ✓ Il Beneficiario è responsabile per l'implementazione delle operazioni e mantiene la proprietà dei risultati
- ✓ Nel programma Italia - Tunisia il Beneficiario della sovvenzione e i Partner contribuiscono con il 10% al finanziamento dell'azione.

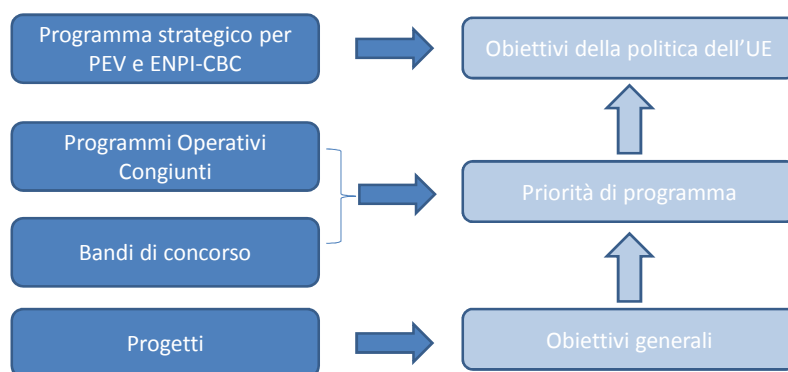
L'Autorità di Gestione Congiunta del programma Italia – Tunisia si è dotato di un programma operativo<sup>4</sup> che regola l'erogazione dei finanziamenti con obiettivi via via aggiornati in un **programma di lavoro annuale per le sovvenzioni**<sup>5</sup>.

Nel caso di ENPI-CBC Italia – Tunisia :

- “L'autorità contrattante” ovvero l'Autorità di Gestione Congiunta (AGC) è la Presidenza della Regione Siciliana attraverso il Dipartimento Regionale della Programmazione;
- Gli obiettivi sono definiti nel Programma Operativo Congiunto (preparato dai rappresentanti dei Paesi che partecipano al Programma) e nel Programma di Lavoro Annuale per le Sovvenzioni, e
- a loro volta, gli obiettivi di programma riflettono quelli del relativo quadro delle politiche EU, specificamente, la Politica Europea di Vicinato (PEV), e l'Accordo di Partenariato con la Russia, come delineato nel Documento Strategico ENPI CBC<sup>6</sup>.

### ***Dunque, perché il vostro progetto ha ricevuto un finanziamento?***

Perché contribuisce alle priorità di Programma le quali, a loro volta, contribuiscono agli scopi e alle finalità della Politica Europea di Vicinato (PEV), come si vede dallo schema sotto:



<sup>4</sup> [http://www.italietunisie.eu/images/files/documents/PO\\_It-Tun\\_approvato\\_Fr.pdf](http://www.italietunisie.eu/images/files/documents/PO_It-Tun_approvato_Fr.pdf)

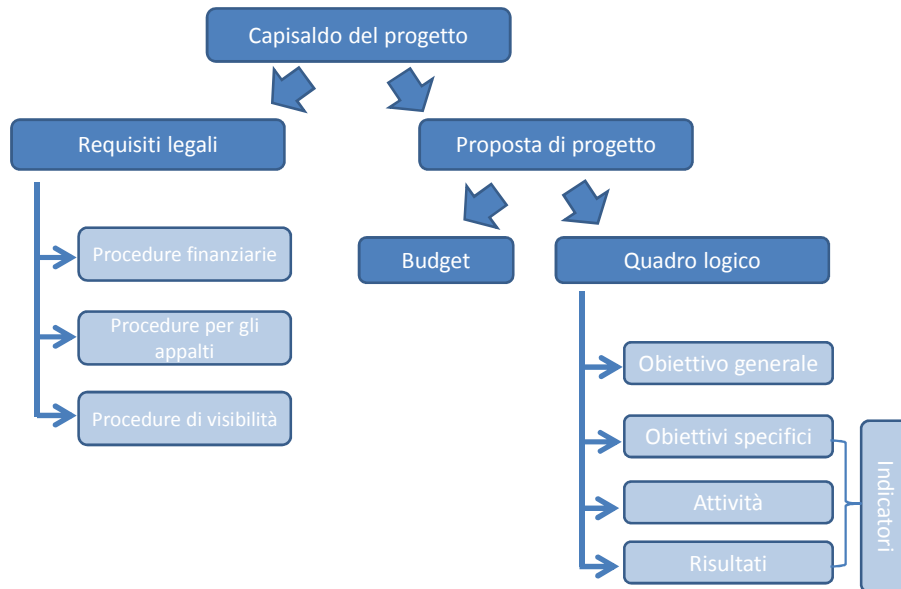
<sup>5</sup> [http://www.italietunisie.eu/administrator/images/files/documents/Programme\\_de\\_travail\\_2011.pdf](http://www.italietunisie.eu/administrator/images/files/documents/Programme_de_travail_2011.pdf)

<sup>6</sup> La Politica Europea di Vicinato e la Partnership Strategica con la Russia sono disponibili al sito: [http://ec.europa.eu/europeaid/where/neighbourhood/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/where/neighbourhood/index_en.htm)

Come vedremo oltre nella sezione 3.2, il successo dei progetti e del programma sarà misurato attraverso il raggiungimento degli obiettivi generali e delle priorità per ognuno.

***Come raggiungere gli obiettivi di progetto e assicurarne il successo?***

Rispettando gli impegni definiti nella vostra proposta di progetto approvata e, allo stesso tempo, anche tutti i requisiti, cioè, facendo attenzione ai capisaldi del progetto, come illustrato sotto:



## 2 AVVIO DEL PROGETTO

### 2.1. PIANIFICARE L'AVVIO DELLE ATTIVITÀ

Prima di dare inizio alle attività del progetto, assicuratevi:

- che tutti i partner abbiano correttamente inteso qual è lo scopo, quali le attività e i risultati attesi dal progetto e dal piano di lavoro;
- che tutti abbiano identificato almeno un responsabile finanziario con una buona conoscenza di regole PRAG e obblighi contrattuali;
- che siano state stabilite le procedure di comunicazione, sia interne che esterne;
- che una mailing list con i contatti dei referenti tecnici (membri del Comitato di Pilotaggio e responsabili delle Componenti di lavoro) e finanziari sia stata redatta e circolata.

Durante la fase di negoziazione del contratto di sovvenzione, la proposta progettuale può essere rivista sulla base delle richieste di chiarimento trasmesse dall' AGC/STC. Questo fase rappresenta un'opportunità per:

- dettagliare e condividere tutti gli obblighi contrattuali
- controllare il piano di lavoro e, se necessario, dettagliarlo meglio (v. sezione 2.4);
- controllare il Contratto di Sovvenzione;
- redigere un piano dettagliato della fase iniziale che includa:
  - identificazione delle risorse umane che saranno allocate al progetto
  - organizzazione una sessione di formazione del personale responsabile del coordinamento tecnico e finanziario, con attenzione particolare alla comprensione delle regole applicabili (in particolare, le procedure per appalti, visibilità, e obblighi di redigere le relazioni);
  - avvio delle procedure più urgenti per l'affidamento a soggetti esterni tramite procedure di evidenza pubblica;
  - impostazione dei sistemi di contabilità e monitoraggio, gli adeguati controlli interni (v. sezione 2.7) e un buon sistema di archiviazione dei documenti;

avvio di una corretta pianificazione finanziaria in modo da prevenire problemi nel flusso di cassa.

**L'accesso alle corrette informazioni è di vitale importanza per il successo di un progetto. Rivolgetevi al referente identificato nel Segretariato tecnico e trasmettete le informazioni ai e dai partner tempestivamente**

### 2.2. OBBLIGHI CONTRATTUALI

#### 2.2.1. PRINCIPI GENERALI

Il contratto di sovvenzione viene sottoscritto solo tra la AGC ("Autorità Contrattante") e il Beneficiario, che si assume tutta la responsabilità per l'esecuzione del progetto. In ogni caso, le disposizioni del contratto si applicano a tutto il progetto, soprattutto quelle relative all'eleggibilità dei costi, alle procedure per gli appalti e alla visibilità. È dunque della massima importanza che il Beneficiario e tutti i Partner siano a conoscenza di ogni condizione contrattuale.

| SCHEMA DI CONTRATTO                       |  |
|---|--|
| <b>CONDIZIONI SPECIALI</b>                | <p>Art. 1 - Scopo</p> <p><b>Art. 2 - Periodo di implementazione dell'Azione (progetto)</b></p> <p><b>Art. 3 - Finanziamento dell'Azione</b></p> <p><b>Art. 4 - Relazione narrativa e finanziaria e condizioni di pagamento</b></p> <p>Art. 5 - Contatti</p> <p>Art. 6 - Annessi</p> <p>Art. 7 - Altre condizioni specifiche che si applicano all'Azione</p>  |
| <i>Allegato I DESCRIZIONE DELL'AZIONE</i> | <i>Si allega il formulario di candidatura completo parte integrante del contratto in cui vengono indicati gli obiettivi, le azioni ed e i risultati che vi impegnate a raggiungere assieme ai Partner.</i>   |
| <i>Allegato II: CONDIZIONI GENERALI</i>   | <p><b>Art. 1 - Obblighi generali</b></p> <p><b>Art. 2 - Obbligo di fornire informazioni e relazioni narrative e finanziarie</b></p> <p>Art. 3 - Responsabilità</p> <p><b>Art. 4 - Conflitto di interessi</b></p> <p>Art. 5 - Confidenzialità</p> <p><b>Art. 6 - Visibilità</b></p> <p><b>Art. 7 - Proprietà/uso di risultati e beni</b></p> <p>Art. 8 - Valutazione/monitoraggio dell'Azione</p> <p><b>Art. 9 - Modifiche del Contratto</b></p> <p>Art. 10 - Incarichi</p> <p>Art. 11 - Periodo di implementazione dell'Azione, estensione, sospensione, forza maggiore e data di chiusura</p> <p>Art. 12 - Fine del contratto</p> <p>Art. 13 - Legge applicabile e risoluzione delle controversie</p> <p><b>Art. 14 - Costi eleggibili</b></p> <p>Art. 15 - Pagamenti e interessi sui pagamenti avvenuti in ritardo</p> <p><b>Art. 16 - Contabilità e controlli tecnici e finanziari</b></p> <p><b>Art. 17 - Importo finale del finanziamento da parte dell'Autorità Contrattante</b></p> <p>Art. 18 - Recupero</p> |
| <i>Allegato III: BUDGET PER L'AZIONE</i>  | <i>Il budget di progetto, così come stabilito con la AGC</i>   |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>2.</p> <p><i>Dove si trovano le informazioni sugli obblighi contrattuali?</i></p> |  | alla firma del contratto (notate che il progetto può venire modificato durante l'implementazione - ricordatevi di controllare sempre l'ultimo budget approvato).  |
|  | Allegato IV: PROCEDURE DI AGGIUDICAZIONE DEL CONTRATTO | <p>Art. 1 - Principi generali</p> <p>Art. 2 - Eleggibilità per i contratti</p> <p>Art. 3 - Regole comuni a tutte le procedure d'appalto</p> <p>Art. 4 - Regole che si applicano ai contratti di servizio</p> <p>Art. 5 - Regole che si applicano ai contratti di fornitura</p> <p>Art. 6 - Regole che si applicano ai contratti di lavoro</p> <p>Art. 7 - Uso della procedura negoziata</p> <p>Art. 8 - Casi speciali</p> |
|  | ALLEGATO V: RICHIESTE DI PAGAMENTI                     | Modello obbligatorio che il Beneficiario deve usare per richiedere l'anticipo o il pagamento del saldo  |
|  | ALLEGATO VI: MODELLI DI REPORT                         | Modelli obbligatori da usare per preparare il rapporto di avanzamento tecnico e finanziario   |
|  | ALLEGATO VII: VERIFICA DELLE SPESE                     | Modello dei Termini di Riferimento per la verifica delle spese del finanziamento, lista delle procedure di verifica che il revisore deve eseguire e modello di rapporto di verifica   |
|  | ALLEGATO: MODELLO DI GARANZIA FINANZIARIA              | Il programma Italia -Tunisia non prevede di richiedere garanzie finanziarie ai beneficiari nel caso di istituzioni pubbliche o equivalenti ma solo ai privati   |
|  | ALLEGATO TRASFERIMENTO DELLE PROPRIETÀ                 | Modello per il trasferimento della proprietà dei beni ai Partner o ai beneficiari finali  |

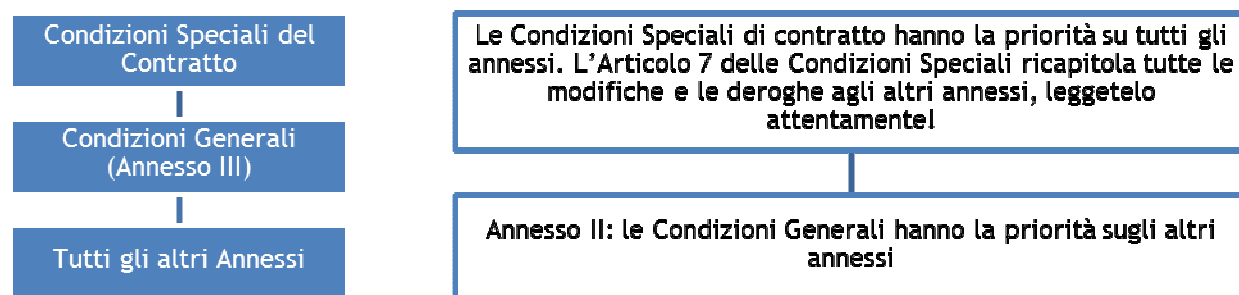
Nella tabella qui di seguito riportata, trovate un modello, con gli elementi chiave di ciò che è indispensabile leggere, sottolineati in **grassetto**. Nei capitoli relativi alla Guida faremo riferimento alle disposizioni legali, fornendo le dovute spiegazioni.

| I PARTNER DEVONO CONOSCERE LE CONDIZIONI CONTRATTUALI! |  |
|--|--|
| Condizioni Generali Art. 1.3                           | I Partner prendono parte all'implementazione del Progetto e i costi da loro sostenuti sono eleggibili tanto quanto quelli sostenuti dal Beneficiario |

|   |  |
|---|--|
| <b>Condizioni Generali Art. 1.3</b>   | Il Beneficiario (...) si impegna affinché le condizioni che ad esso si applicano con gli Articoli 1,3,4,5,6,7,8,10,14,16 e 17, vengano applicate anche ai suoi Partner, e quelle che si applicano con gli articoli 1,3,4,5,6,7,8,10 e 16 a tutti i suoi subcontraenti. Nei suoi contratti con loro ci saranno disposizioni a tale effetto, a seconda dei casi. |
| <b>Condizioni Speciali Art. 7</b>   | <i>Controllare ulteriori, specifiche disposizioni di programma specifiche che riguardano gli obblighi dei Partner!</i>   |
| <p><b>ENPI CBC E PraG</b></p> <p>Le procedure contrattuali e i modelli di ENPI CBC si basano sulla Guida Pratica alle Procedure UE di Contratto per le Azioni Esterne (PraG) e relativi annessi<sup>7</sup>.</p> <p>Quindi, se come Beneficiario di un finanziamento UE avete un'esperienza precedente nell'uso della PraG, vi consigliamo di prestare particolare attenzione all'Art. 7 del vostro contratto, Condizioni Speciali, dove potete trovare questi adeguamenti!</p> <p>Se invece avete esperienza di programmi di cooperazione territoriale europea ricordatevi che ENPI non funziona sulle basi del regolamento FESR e quindi non lasciatevi ingannare dalle similitudini.</p> |  |

Come Beneficiario, ricordatevi di inoltrare tutto il contratto di sovvenzione (e qualunque sua variazione) ai vostri Partner e assicuratevi che obblighi e richieste siano comprese fin dall'inizio del progetto!

Fate attenzione alla successione delle componenti del vostro contratto (qui in basso):



<sup>7</sup> Come richiesto nelle Regole di Implementazione ENPI CBC ( REGULATION (EC) No 951/2007 of 9 Agosto 2007) Art. 23. V. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:210:0010:0025:EN:PDF>

### 2.2.3. TEMPI DI ESECUZIONE

**Una volta firmato il contratto, qual è la durata per realizzare<sup>8</sup> il progetto?**

Tempistica e obblighi contrattuali sono mostrati e spiegati nello schema qui sotto:



Assicuratevi che il Beneficiario e tutti i Partner conoscano la durata degli obblighi contrattuali e distinguano tra:

- **Quando il contratto entra in vigore** = data dell'ultima firma sul contratto di sovvenzione
- **Quando inizia il periodo di implementazione del progetto** il giorno successivo alla data della firma sul contratto di sovvenzione
- **Quando le attività possono essere implementate e quando i costi sostenuti sono eleggibili** = solo durante il "periodo di implementazione" come definito nell'articolo 2 delle Condizioni Speciali del vostro contratto. Notate che si può dare l'**avvio alle procedure** per attribuire subappalti per beni, servizi o lavori **prima del periodo di implementazione** (a patto che l'Annesso IV del vostro contratto sia rispettato), ma il Beneficiario o i Partner **NON possono aggiudicare** gli appalti e firmare i contratti con fornitori esterni prima della data d'inizio d'implementazione! I costi sono eleggibili solo durante il periodo di implementazione, **con l'eccezione di quelli relativi ai report finali, verifica delle spese e valutazione del progetto**, che possono essere sostenute dopo il periodo di esecuzione.
- **Quando termina il periodo di esecuzione del contratto** = quando viene effettuato il pagamento finale o, al più tardi, 18 mesi dopo il periodo di implementazione<sup>9</sup>
- **Quando terminano tutti gli obblighi contrattuali** = 7 anni dopo il pagamento finale<sup>10</sup>. Durante questo periodo il Beneficiario e i Partner possono essere sottoposti a verifiche,

<sup>8</sup> Il periodo di esecuzione è definito nelle Condizioni Speciali art. 2.3 come il periodo che va dalla firma del contratto e termina "nel momento in cui il saldo finale viene pagato dall'Autorità contrattante e, in ogni caso, al più tardi 18 mesi dalla fine del periodo di implementazione". Le attività di progetto hanno luogo durante il periodo di implementazione.

<sup>9</sup> Condizioni Particolari art. 2

<sup>10</sup> Condizioni Generali art. 16



inclusi controlli in loco e audit completo, da parte di organi UE o auditor autorizzati dall' AGC. Quindi, tutti i documenti di progetto devono essere archiviati in modo che sia possibile accedervi facilmente. Gli originali dei documenti di supporto devono essere tenuti da ogni organizzazione Partner, ma il Beneficiario deve poter disporre di copie (scannerizzate o in cartaceo) in modo da facilitare i controlli finanziari da parte degli organismi autorizzati. A tal scopo, è molto utile creare un archivio di documenti informatico, condiviso tra tutti i Partner.

#### 2.2.4. LA CONVENZIONE DI PARTENARIATO

Tra i formulari compilati al momento della presentazione del progetto troviamo le **dichiarazione formali** di partenariato relative a tutti i Partner di progetto. Si tratta solo della conferma ufficiale che il Partner parteciperà al progetto. La **Convenzione di Partenariato** è lo strumento che assicura una comprensione condivisa del progetto specialmente per ciò che riguarda i ruoli e le **responsabilità** di ogni Partner.

#### COMPONENTI CHIAVI DI UNA CONVENZIONE DI PARTENARIATO

- ✓ Durata dell'accordo
- ✓ Parti dell'accordo
- ✓ Soggetto dell'accordo - titolo del progetto
- ✓ Fonti di finanziamento, incluso l'ammontare del co-finanziamento
- ✓ Il ruolo del Beneficiario e del/i Partner
- ✓ Piano di lavoro dettagliato con identificazione ruoli per partner per Componente/attività
- ✓ Accordi sui pagamenti e sul trasferimento dei fondi e sulla documentazione necessaria
- ✓ Meccanismi di presa di decisione tra i Partner, inclusa la creazione di un comitato direttivo (Es Comitato di Pilotaggio)
- ✓ Comunicazione e diffusione dei risultati di progetto e regole per la pubblicità
- ✓ Proprietà dei risultati e proprietà intellettuale (se c'è necessità di aggiungere dettagli sulle condizioni contrattuali)
- ✓ Responsabilità per la contabilità, archiviazione dei documenti, rendicontazione, monitoraggio e verifica delle spese
- ✓ Responsabilità per il controllo e i recuperi
- ✓ Informazioni sulla risoluzione dei conflitti
- ✓ Condizioni per il periodo tra la fine della fase di implementazione del progetto e la fine del periodo in cui possono sempre venir effettuate verifiche.
- ✓ Condizioni e procedimenti per modifiche degli accordi stabiliti nella convenzione
- ✓ Condizioni per la rescissione dell'accordo - quali condizioni possono determinare la fine del partenariato.

#### Considerazioni finali:

- La Convenzione di Partenariato è un **fattore chiave di successo** per una corretta ed efficace gestione del progetto
- Ricordate che si tratta dell'**unico vincolo legale** tra i Partner e il progetto.
- L'AGC fornisce il modello ma non interviene sui contenuti stabiliti dai partner
- Poiché sono possibili controlli fino a **7 anni** dopo la fine del saldo del contributo UE, tale vincolo deve restare in vigore per tutto questo periodo.

## 2.3. STABILIRE BUONE RELAZIONI CON I PARTNER E COSTITUIRE IL TEAM DI PROGETTO

Il principio fondante di ENPI CBC è il lavoro in partenariato: è insieme ai Partner che si implementa un progetto di cooperazione transfrontaliero e per questo, stabilire e mantenere un buon partenariato diventa un elemento cruciale per il suo successo. **Come si forma e si gestisce il partenariato e come si costituisce il team di progetto?**

In ogni progetto ENPI CBC **la corretta gestione del flusso di comunicazione interne ed esterne deve prevedere delle procedure definite nel piano di comunicazione** (cfr capitolo 3.5).

### ***Procedure di comunicazione***

**Stabilite quando, come e cosa comunicare.** Create un format per i report interni e decidete quali strumenti di comunicazione interna utilizzerete (per esempio: email, newsletter, teleconferenze o riunioni o intranet), senza dimenticare siti web o social networks; designate il responsabile per il sito e chi alimenterà i suoi contenuti.

I contatti con tutto il gruppo di lavoro devono essere costanti, tramite riunioni a scadenze regolari.

### ***Ruoli dei Partner nella produzione dei rapporti tecnici e finanziari***

Stabilite il ruolo e calendario che ogni Partner deve rispettare nella consegna dei rapporti. Prima di inviarli all'AGC, stabilite anche procedure comuni condivise attraverso una partecipazione attiva di tutti i partner al processo decisionale.

### ***Avvio del team di progetto***

Una **riunione iniziale con tutti i Partner** può essere utilizzata per la costituzione del team di coordinamento del progetto

#### CREAZIONE DEL TEAM DI PROGETTO DURANTE LA RIUNIONE INIZIALE

- ✓ Rivedete e confermate i ruoli esatti e le responsabilità di ogni Partner, come stabiliti nel Contratto di Sovvenzione e nella Convenzione di Partenariato
- ✓ Stabilite la composizione, le regole di funzionamento, i compiti e le modalità di voto del Comitato di Pilotaggio e delle altre eventuali strutture di coordinamento del progetto (es: designate un coordinatore generale, un responsabile amministrativo)
- ✓ Concordate il workflow e gli impegni di ogni partner per la presentazione dei report (narrativi e finanziari)
- ✓ Assicuratevi che la pianificazione finanziaria (eleggibilità dei costi, regole per le modifiche di budget, gli impegni di spesa per semestre/anno ed i flussi finanziari di spesa e rimborso) sia condivisa tra tutti.
- ✓ Rivedete e concordate il piano di lavoro di dettaglio con i referenti tecnici delle componenti/attività sia in termini di calendarizzazione di incontri, validazione e consegna prodotti intermedi, etc.
- ✓ Concordate la strategia di comunicazione interna ed esterna (identificate un responsabile per le attività di comunicazione, approvate il logo di progetto, prevedete una sezione intranet per le comunicazioni tra i partner nel sito di progetto)

## 2.4. RIVEDERE LA PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI PROGETTO E IL QUADRO LOGICO

---

Anche se durante la scrittura del progetto è stato delineato un dettagliato piano di attività e un Quadro Logico (QL), vale comunque la pena rivedere entrambi questi strumenti prima di iniziare la fase di implementazione. È importante perché :tra il momento della pianificazione del progetto e il momento in cui il Beneficiario firma il contratto può trascorrere un considerevole lasso di tempo, durante il quale:

- alcuni dei fattori esterni rilevanti, o alcuni aspetti della vostra organizzazione, o di quella del Partner, possono essere mutati;
- alcuni cambiamenti non previsti possono necessitare di essere rivisti nella tempistica e/o nell'organizzazione di alcune attività di progetto e nei risultati.

I temi oggetto di potenziali modifiche devono essere inclusi nell'o.d.g della riunione di avvio di progetto. Ogni Partner deve, innanzitutto, indicare che tipo di cambiamenti ci sono stati rispetto alle attività e/o ai risultati che competono loro. La discussione dovrebbe comprendere almeno i seguenti due temi:

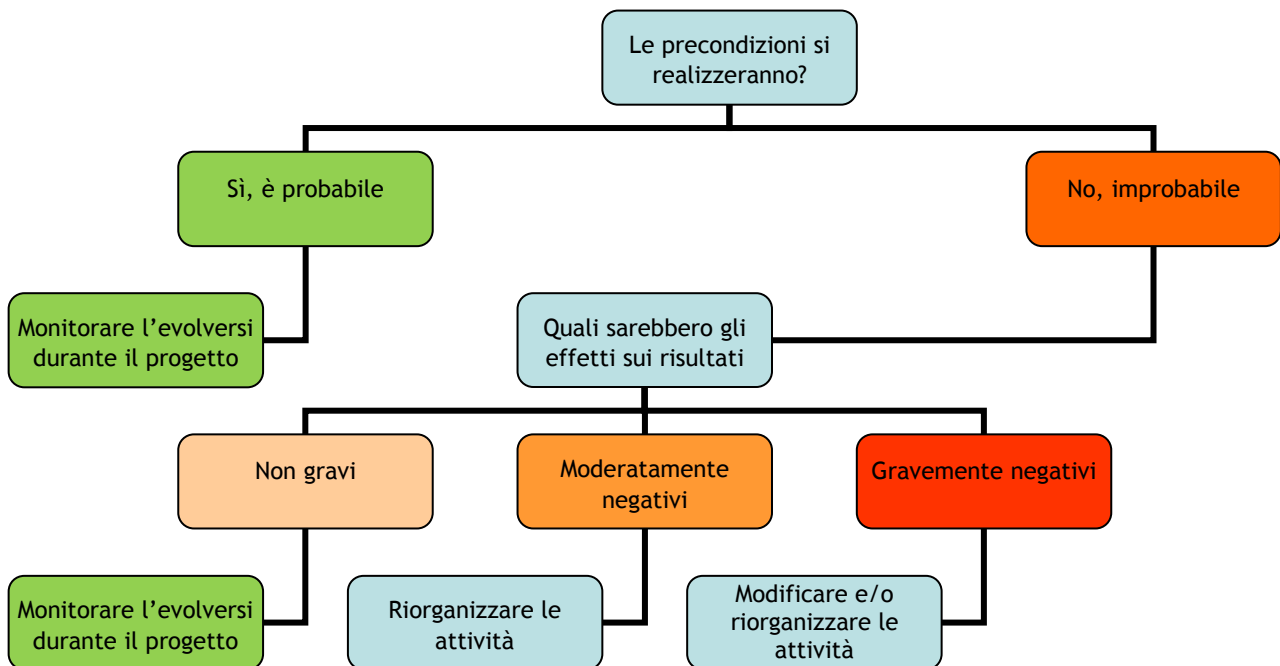
- Validità delle precondizioni nel QL del progetto
- Fattibilità delle attività e dei risultati nel QL del progetto

### 2.4.1. PRECONDIZIONI

È sensato che rischi e precondizioni siano discussi subito in quanto elementi che potrebbero influenzare la fattibilità di attività e risultati. Iniziando dalle precondizioni più importanti, ci si dovrebbero porre le seguenti domande:

- che probabilità ci sono che tali precondizioni potranno verificarsi?
- Nel caso che sia poco probabile, quale l'effetto sugli obiettivi di progetto, sulle attività o i risultati?
- Nel caso di conseguenze moderatamente o seriamente negative, come possono intervenire i Partner, per esempio in termini di revisione delle attività (vale a dire, tempistica, portata...) in modo da contenere gli effetti, o far sì che questi si verifichino con minor probabilità?

Lo schema seguente mostra il processo per valutare le ipotesi:



È possibile che quando si discute di queste precondizioni, ne vengano identificate altre, o altri rischi. Lo stesso procedimento dovrebbe applicarsi anche per questi ultimi.

#### 2.4.2. ATTIVITÀ E RISULTATI

Sulla base delle conclusioni a cui si è giunti durante la discussione di cui sopra, il passo seguente è capire se si ritenga ancora possibile realizzare tutte le attività e raggiungere i risultati nello stesso modo in cui era stato pianificato inizialmente. Insieme ai Partner di progetto si devono analizzare i cambiamenti e le possibili conseguenze. La discussione potrebbe portare alla decisione di rivedere la pianificazione di progetto, per esempio, definire una diversa riallocazione delle risorse (finanziarie, ma forse anche umane), o alterare la divisione dei compiti tra i Partner di progetto. Va da sé che l'AGC dovrà essere informata delle modifiche che saranno valide in assenza di obiezioni da parte dell'AGC.

L'esempio mostra come dovrebbe avvenire:

| CAMBIAMENTI NEL CONTESTO DEL PROGETTO   | EFFETTO SUI TEMPI DELLE ATTIVITÀ | EFFETTO SUL BUDGET DELLE ATTIVITÀ | EFFETTO SUL RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI | ATTIVITÀ RICHIESTE (AD ES., ADEGUAMENTO DELLE ATTIVITÀ) |
|---|----------------------------------|-----------------------------------|--|---|
| Prezzi di mercato più elevati per i servizi che si ha necessità di acquistare |                                  |                                   |  |   |
| Il contratto è stato firmato oltre la data preventivata                       |                                  |                                   |  |   |
| Nuove leggi o regolamenti nel settore di attività del progetto                |                                  |                                   |  |   |
| Altri cambiamenti:...   |                                  |                                   |  |   |

## 2.5. CREARE UN SISTEMA DI MONITORAGGIO

### 2.5.1. CHE COSA SI INTENDE PER 'MONITORAGGIO' E PERCHÉ È NECESSARIO?

**Il Manuale UE sul ROM (Results Oriented Monitoring), definisce il monitoraggio come<sup>11</sup>:**

- ✓ Una revisione regolare che tenga traccia di come un progetto sta evolvendo, in termini di utilizzo delle risorse, implementazione, conseguimento dei risultati e gestione dei rischi.
- ✓ La sistematica e costante raccolta, analisi e uso di informazioni di gestione per sostenere un processo decisionale efficace.

Le linee guida UE per la Gestione del Ciclo di Progetto<sup>12</sup> affermano che una revisione costante fornisce l'opportunità per riflettere sul progresso, accordarsi sul contenuto dei report e sulle necessarie azioni di follow-up. L'implementazione dovrebbe così essere vista come un processo di apprendimento continuo, in cui l'esperienza acquisita permette una migliore pianificazione.

<sup>11</sup> Manuale ROM Result Oriented Monitoring, EuropeAid (ora Devco) E5 Luglio 2009, pagina 18.  
[http://ec.europa.eu/europeaid/how/ensure-aid-effectiveness/documents/rom\\_handbook2009\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/how/ensure-aid-effectiveness/documents/rom_handbook2009_en.pdf)

<sup>12</sup> Aid Delivery Methods Volume 1: Project Cycle Management, CE, Marzo 2004.  
[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm)

Nella sezione seguente, si forniscono indicazioni per avviare un sistema di monitoraggio per il progetto.

### 2.5.2. IL SISTEMA DI MONITORAGGIO

Alla base del sistema di monitoraggio c'è il sistema di informazione per raccogliere, analizzare e riportare le informazioni sulle attività, gli output e i risultati. Tali informazioni devono essere elaborate sia a livello di Programma che di progetto, oggetto specifico di questo vademecum

Ci si limita in questa sede ad un breve accenno al sistema di monitoraggio previsto a livello Programma, rimandando per maggiori informazioni al Manuale di Gestione.

L'AGC implementerà infatti un sistema informativo specifico di gestione del Programma che permetterà di gestire tutti i dati richiesti dai regolamenti e dalle buone pratiche gestionali messe in atto per l'attuazione del PO Italia-Tunisia.

Il sistema sarà accessibile su Intranet al personale autorizzato delle strutture di gestione, così come a chi è coinvolto nella gestione dei progetti. Il sistema registrerà tutte le transazioni effettuate da ciascun operatore, incluse le autorizzazioni, per facilitare il lavoro dell'unità di controllo interna, che avrà un accesso privilegiato. Il sistema elaborerà, inoltre, report riportanti le informazioni chiave e i dati ricapitolativi dei progetti e del Programma, per il direttore dell'AGC e dei membri del CSC.

I partner dei progetti dovranno fornire le informazioni di carattere finanziario, fisico e procedurale che consentiranno al Beneficiario (Capofila del partenariato) e, tramite quest'ultimo, all'AGC di effettuare il monitoraggio del progetto e del programma.

Non appena il sistema informativo sarà operativo, l'AGC comunicherà a ciascun beneficiario le credenziali per l'accesso allo stesso, oltre a fornire un manuale d'uso dell'applicativo web.

Il monitoraggio di progetto è importante per:

- **Tracciare lo stato di avanzamento finanziario in relazione a quello fisico (speso/pianificato rispetto al realizzato)**
- Fornire una rappresentazione di fatto sull'avanzamento fisico del progetto.
- Effettuare su base regolare e in maniera sistematica e questo si può realizzare :
- Creare uno strumento di informazione condiviso, basato su internet, che comprenda il controllo delle date di scadenza, delle attività, dei prodotti e degli indicatori, utilizzando un software di gestione di progetto già esistente.
- Chiedendo al project manager di ogni Partner di consegnare un report di monitoraggio, breve ma a scadenze regolari, che dia informazioni sui progressi fatti.

I report sono un'importante fonte d'informazione per il Comitato di pilotaggio del progetto e per le strutture di gestione del Programma (STC e AGC).

### 2.5.3. MONITORAGGIO, CONTROLLO FINANZIARIO, AUDIT E VALUTAZIONE

**Il monitoraggio non è:**

✓ Controllo finanziario e audit, o valutazione, sebbene questi si basino anche sulla raccolta e l'analisi delle informazioni di progetto - sia finanziarie e operative.

Possiamo così riassumere le differenze tra queste attività:

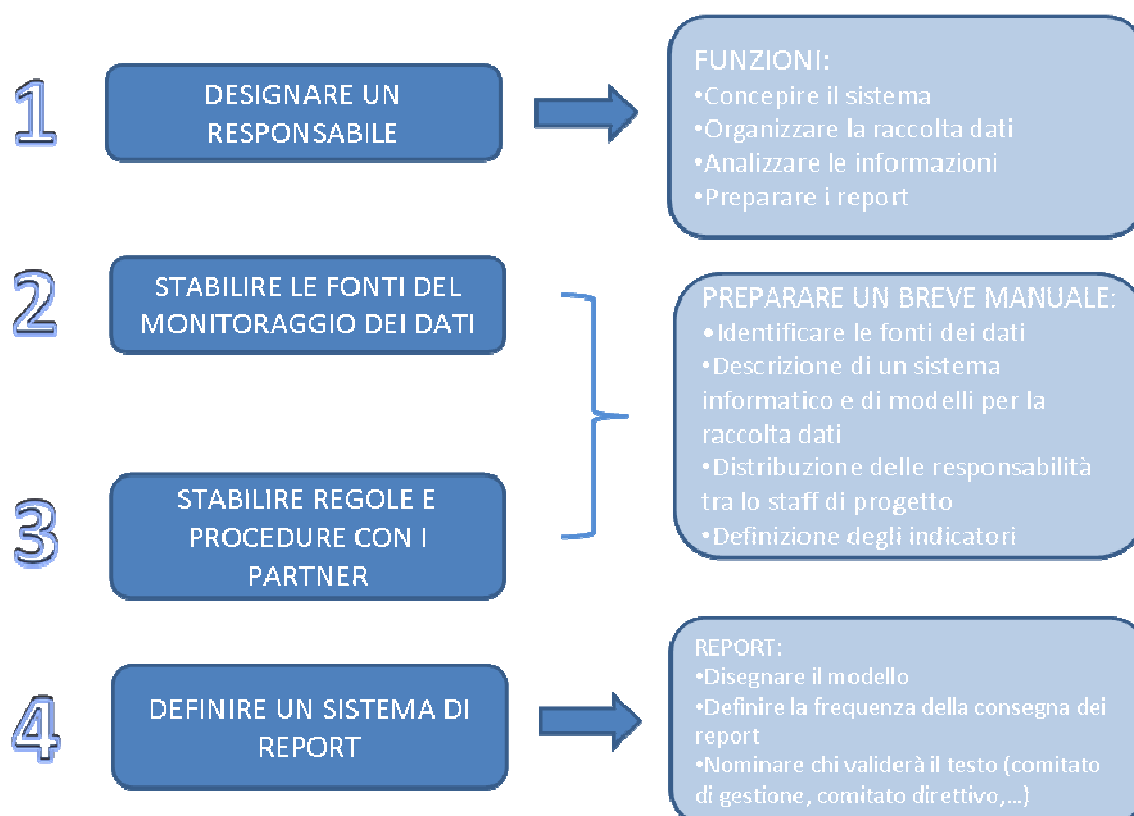
|                             | MONITORAGGIO                          | CONTROLLO FINANZIARIO E AUDIT         | VALUTAZIONE   |
|-----------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| <i>Scopo</i>                | Analisi della performance             | Responsabilità finanziaria            | Valutazione della performance                         |
| <i>Tipo d'informazione</i>  | Strutturato - finanziario e operativo | Strutturato - soprattutto finanziario | Semi-strutturato - soprattutto operativo e strategico |
| <i>Fonte d'informazione</i> | Principalmente interno                | Principalmente interno                | Mix di interno ed esterno                             |
| <i>Frequenza</i>            | Intervalli regolari                   | Intervalli regolari                   | Una tantum, intervalli periodici                      |
| <i>Grado di giudizio</i>    | Obiettivo                             | Obiettivo                             | Soggettivo  |

La redazione di regolari report finanziari di progetto **permette** a Beneficiari e Partner di verificare il corretto funzionamento del sistema di gestione finanziaria, sulle attività di progetto e rivedere le informazioni sullo stato di implementazione dei progetti. I report di verifica finanziaria sono una delle responsabilità del Beneficiario (e dei Partner) per il finanziamento ricevuto. Tale funzione è separata dal monitoraggio.

I valutatori usano anche le informazioni utilizzate per il monitoraggio. Le principali **differenze tra monitoraggio e valutazione** sono così riassumibili:

- Il monitoraggio è sistematico e regolare, mentre la valutazione è meno frequente e legata a specifici obiettivi di valutazione.
- Il monitoraggio è interessato soprattutto alla situazione del momento, mentre la valutazione va oltre e cerca di interpretare le informazioni date dal monitoraggio per giungere a una conclusione sui risultati del progetto.

#### 2.5.4. COME IMPOSTARE UN SISTEMA DI MONITORAGGIO



Uno dei fattori chiave per il monitoraggio è la corretta definizione delle **fonti d'informazione**: la maggior parte delle informazioni sono definite nel quadro logico e nel piano d'azione

Le informazioni finanziarie utili al monitoraggio si troveranno nei resoconti di progetto.

È possibile che, specialmente per i risultati alcune informazioni debbano essere cercate esternamente al progetto, ad esempio, dalle persone o gruppi nella regione/i che beneficiano delle attività del progetto. Questo può riguardare specifiche attività di raccolta di informazioni, quali sondaggi o interviste. La necessità di queste attività dovrebbe essere identificata dall'inizio, in modo da permettere una pianificazione adeguata in termini di tempo e risorse.

#### FONTI DI INFORMAZIONE PER IL MONITORAGGIO:

- ✓ Il Contratto di Sovvenzione (in particolar modo il quadro logico)
- ✓ L'accordo di partenariato
- ✓ Informazioni sui contratti (subappalti)
- ✓ Gli indicatori di progetto a livello di Attività, Output e Outcome, Obiettivo specifico e Obiettivo generale
- ✓ I documenti finanziari - il sistema contabile
- ✓ Documenti specifici, quali indagini quantitative e questionari (ad es.: formulari di valutazione riempiti dai partecipanti a eventi del progetto, ecc...)



### 2.5.5. REPORT DI MONITORAGGIO

Una buona relazione di monitoraggio deve fornire informazioni, essere breve e presentata in modo chiaro. La maggior parte delle informazioni nel report dovrebbe essere presentata in tabelle di dati numerici, con una parte lasciata alla descrizione, ad esempio, sulle buone pratiche o esempi di risultati e impatti che sono già avvenuti o che avverranno con probabilità. Il testo riferirà anche gli eventuali cambiamenti nelle precondizioni e nei rischi, così come formulati nel QL all'avvio del progetto.

#### I REPORT DI MONITORAGGIO DOVREBBERO ESSERE:

- ✓ Basati su un modello standard
- ✓ Redatti regolarmente (su base trimestrale)
- ✓ Basati su tabelle, con brevi resoconti, ma con la possibilità di riportare eventi particolarmente positivi o negativi

#### *Che cosa dovrebbe contenere un buon report di monitoraggio*

##### **Monitoraggio finanziario (per maggiori dettagli sul tema finanziario si veda la sezione 2.8)**

- ✓ Il valore del finanziamento, il co-finanziamento e le entrate
- ✓ Le spese e il budget delle entrate e l'attuale posizione finanziaria per il periodo considerato dalla relazione, nello specifico:
  - spese ed entrate
  - flussi di cassa
  - profilo di flusso di cassa e previsioni
  - saldi bancari
  - richieste di pagamento previste per il periodo successivo

##### **Tra gli specifici elementi finanziari da sottolineare nel report:**

- ✓ la spesa attuale è significativamente maggiore rispetto al budget
- ✓ la spesa attuale è significativamente minore rispetto al budget (vale a dire, risparmi dovuti alle procedure di acquisto forniture)
- ✓ ritardi nell'invio delle domande di pagamento
- ✓ costi non elegibili non previsti
- ✓ cambi significativi nei tassi di cambio (e loro effetti sul budget)
- ✓ altri fattori finanziari non previsti.

##### **Monitoraggio operativo (v. tavola sotto per maggiori dettagli)**

- ✓ Sintesi del contratto di sovvenzione
- ✓ Contratti (appalti secondari)
- ✓ Monitoraggio di input/attività/output (efficienza)
- ✓ Monitoraggio dei risultati (efficacia) e impatto
- ✓ Monitoraggio dei rischi
- ✓ Sostenibilità
- ✓ Temi orizzontali e trasversali
- ✓ Buone pratiche
- ✓ Previsioni

## Monitoraggio operativo

| MONITORAGGIO OPERATIVO - ELEMENTI CHIAVE                  |  |
|---|--|
| <i>Sintesi del contratto di sovvenzione</i>               | <p>Un <i>sommario</i> di una pagina su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Logica di intervento del progetto: obiettivo/i generali, obiettivi specifici, risultati attesi</li> <li>✓ Paesi/regioni target</li> <li>✓ Beneficiari finali e/o gruppi target (se diversi)</li> <li>✓ Importo assegnato, incluso il co-finanziamento</li> <li>✓ Tempistica</li> </ul> <p>Questa pagina dovrebbe venire variata solo quando ci sono modifiche al contratto.</p>   |
| <i>Contratti</i>  | <p>Un <i>riassunto dei risultati dei contratti</i> (per servizi, forniture o lavori) assegnati dal Beneficiario o Partner:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Date di inizio dei contratti</li> <li>✓ Titolo dei contratti</li> <li>✓ Contrattato / fornitore</li> <li>✓ Importo stabilito</li> <li>✓ Durata di contratto</li> <li>✓ Le informazioni raccolte durante l'esecuzione del progetto</li> </ul>   |
| <i>Monitoraggio di input/attività/output (efficienza)</i> | <p>Rilevare l'<i>efficienza</i> dell'implementazione del progetto: come gli input vengono convertiti in output?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Input</b> = le risorse utilizzate dal progetto (staff, forniture...)</li> </ul> <p>Gli input sono disponibili in tempo per implementare le attività? Sono ai costi pianificati?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Attività</b> = le azioni che convertono gli input in output</li> </ul> <p>Il piano di lavoro è disponibile / utilizzato da tutti i Partner?</p> <p>Le attività sono implementate così come stabilito? Ci sono correttivi, adattamenti?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Output</b> = ciò che viene prodotto dalle attività (studi, pubblicazioni...)</li> </ul> <p>Gli output pianificati sono stati consegnati? Con quali tempi? In sequenza logica?</p> <p>Com'è la qualità degli output?</p> <p>L'enfasi del monitoraggio è posta sulla misurazione, non su lunghe descrizioni, per es.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ % di budget /input usato e % di tempo necessario</li> <li>✓ % di budget/input usato e output prodotti</li> </ul> |
| <i>Monitoraggio dei risultati (efficacia e impatto)</i>   | <p>Prestare attenzione all'<i>efficacia</i> dell'implementazione del progetto. Come sono raggiunti i risultati e come contribuiscono agli obiettivi specifici di progetto?</p>   |

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Risultati</b> = gli effetti immediati dei prodotti sul gruppo target</li> </ul> <p>i risultati pianificati sono stati raggiunti? Com'è la qualità dei servizi/risultati?</p> <p>Il gruppo target ha accesso / utilizza i risultati disponibili al momento? Se no, quali fattori lo impediscono?</p> <p>Le informazioni per i risultati devono essere raccolte fuori dal progetto (questionari, formulari di valutazione...). Il QL va consultato per gli indicatori!</p> <p><b>Impatto</b> = contributo che il progetto dà all'obiettivo generale</p> <p>Quale impatto è già visibile? Quale sembra possibile? È verosimile che gli obiettivi del QL e gli indicatori vengano soddisfatti?</p> <p>Fino a che punto il progetto ha/avrà un impatto indiretto negativo o positivo (vale a dire, ambientale, sociale, culturale, economico)?</p> <p>C'è coordinamento / complementarietà con altre iniziative / progetti?</p>                             |
| <i>Monitoraggio dei rischi</i>        | <p>Monitoraggio dell'adattamento del progetto alle condizioni esterne:</p> <p>✓ il progetto si è adattato / è in grado di adattarsi per assicurare i benefici ai gruppi target?</p> <p>Se si verificano effetti negativi non pianificati sul gruppo target, il progetto prende / ha preso misure appropriate?</p> <p>Effetti positivi non pianificati contribuiscono ai risultati / servizi?</p> <p>I report di monitoraggio dovrebbero aggiornare l'analisi dei rischi e aggiungerne di nuovi se questi sono rilevanti - verificate le precondizioni descritte nel QL.</p>  |
| <i>Sostenibilità</i>                  | <p>La sostenibilità si costruisce durante l'implementazione del progetto quindi il suo potenziale dovrebbe essere monitorato regolarmente.</p> <p><b>Fattibilità</b> finanziaria/economica. Il gruppo target, alla fine del progetto, sarà in grado di sostenere i servizi/risultati? I Beneficiari/Partner sono in grado di far fronte alla manutenzione/riparazione delle tecnologie/servizi introdotti? C'è una strategia di uscita finanziaria/economica?</p> <p><b>Appropriazione</b> del progetto da parte del gruppo target. I gruppi target partecipano alla pianificazione/implementazione? Continueranno a utilizzare i risultati o fornire benefici?</p> <p><b>Supporto politico.</b> Qual è l'interazione tra il progetto e le politiche di competenza?</p> <p><b>Capacità istituzionale</b> e di gestione. Il progetto è parte di strutture istituzionali che ci saranno ancora al completamento del programma? Ci sarà personale qualificato che continuerà a produrre benefici?</p> |
| <i>Temi orizzontali e trasversali</i> | <p><i>Temi orizzontali:</i> il rispetto della visibilità del programma e dell'UE da parte di tutti i Partner (in eventi, materiale prodotto, ...)</p> <p><i>Temi trasversali:</i> il progetto, come affronta temi quali:</p>   |

|                       |  |
|-----------------------|--|
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gender</li> <li>✓ Sostenibilità ambientale. Ci sono buone pratiche ambientali nell'implementazione del progetto? Sono state considerate opportunità/vincoli ambientali?</li> <li>✓ Democrazia, buon governo. Le informazioni sono regolari e trasparenti? Adeguatezza organizzativa del Beneficiario/Partner (ruolo vs. capacità/mandato)? La partecipazione e l'appropriazione del progetto delle parti interessate?</li> <li>✓ Promozione dei diritti umani (inclusi i disabili), diritti dei minori e degli indigeni.</li> </ul> |
| <i>Buone pratiche</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Una pagina per registrare esempi di buone pratiche</li> <li>✓ Il completamento è opzionale</li> </ul>   |
| <i>Previsioni</i>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Il progetto marcia sui binari giusti?</li> <li>✓ Che aspettative ci sono per il periodo seguente?</li> <li>✓ I risultati pianificati saranno raggiunti?</li> <li>✓ Ci sono deviazioni dal budget o dallo schema di pagamento?</li> </ul>  |

## 2.6. PREPARARE LA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA DEL PROGETTO

### 2.6.1. PERCHÉ SI DOVREBBE RIVEDERE LA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA DEL PROGETTO?

#### ***Non è sufficiente che il budget sia stato approvato?***

Anche se nella preparazione del progetto è stato considerato un budget che ha incluso spese e fonti di finanziamento, e tenuto conto delle revisioni in fase di procedura di, bisogna tenere in considerazione che:

- Il budget ha una previsione di spesa per i primi 12 mesi ma non **un'accurata stima mensile** per l'intera durata del progetto.
- Il budget approvato non ha alcuna previsione per il ricevimento delle fonti di finanziamento,
- Non tutte le spese implicano un flusso di cassa aggiuntivo per il Beneficiario e i Partner, ad esempio per il personale che già lavora nella vostra organizzazione;

### 2.6.2. COME SI PREPARA UN'ADEGUATA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA DURANTE LO START UP DEL PROGETTO? UN CASO PRATICO

#### PASSI PER LA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

1. rivedete il budget in dettaglio per identificare la necessità di piccole variazioni alle stime iniziali
2. confermate le fonti di finanziamento e, in particolare, le date in cui ci si aspetta di ricevere i contributi di donatori esterni (autorità nazionali, ...)
3. preparare una previsione di spesa trimestrale) per tutte le spese di progetto
4. stimate quando potrete richiedere e ricevere la successiva tranche di finanziamento
5. preparare una previsione di flusso di cassa

Analizziamo un esempio:

Il caso sarà basato su un ipotetico progetto molto semplice con:

- un Beneficiario con un unico Partner
- durata 24 mesi
- 90% di co-finanziamento da ENPI
- nessun contributo aggiuntivo da altri enti e nessuna entrata diretta
- un numero limitato di voci di spesa.

Il budget iniziale **per le spese** nel nostro esempio è:

| Allegato III. Budget del Progetto  |                   | Totale progetto (24 mesi) |                          |                |                  | Anno 1 (primi 12 mesi) |                         |                |  |
|--|-------------------|---------------------------|--------------------------|----------------|------------------|------------------------|-------------------------|----------------|--|
| Costi  | Unità             | # di unità                | Costo per unità (in EUR) | Costi (in EUR) | Unità            | # di unità             | Costo unitario (in EUR) | Costi (in EUR) |  |
| 1. Risorse Umane   |                   |                           |                          |                |                  |                        |                         |                |  |
| 1.1 Salari (personale locale, salari lordi compresi oneri sociali)                       |                   |                           |                          |                |                  |                        |                         |                |  |
| 1.1.1 Tecnici  | mese              | 60,00                     | 2.500,00                 | 150.000,00     | mese             | 30                     | 2.500,00                | 75.000,00      |  |
| 1.1.2 staff amministrativo / di supporto   | mese              | 18,00                     | 1.800,00                 | 32.400,00      | mese             | 9                      | 1.500,00                | 13.500,00      |  |
| Subtotale Risorse Umane  |                   |                           |                          | 188.000,00     |                  |                        |                         | 92.820,00      |  |
| 2. Viaggi  |                   |                           |                          |                |                  |                        |                         |                |  |
| 2.1. Viaggi internazionali   | viaggio           | 25,00                     | 340,00                   | 8.500,00       | viaggio          | 12                     | 300,00                  | 3.600,00       |  |
| 2.2 Per diem   | Giorno            | 34                        | 200                      | 6.800,00       | Giorno           | 24                     | 180,00                  | 4320,00        |  |
| Subtotale Viaggi   |                   |                           |                          | 8.500,00       |                  |                        |                         | 3.600,00       |  |
| 3. Equipaggiamento e forniture   |                   |                           |                          |                |                  |                        |                         |                |  |
| 3.2 Computer   | Computer          | 2,00                      | 750,00                   | 1.500,00       | computer         | 2                      | 750,00                  | 1.500,00       |  |
| Subtotale Equipaggiamento e forniture  |                   |                           |                          | 1.500,00       |                  |                        |                         | 1.500,00       |  |
| 5. Altri costi, servizi  |                   |                           |                          |                |                  |                        |                         |                |  |
| 5.1 Pubblicazioni  | documenti         | 1,00                      | 300,00                   | 300,00         |                  |                        |                         | 0,00           |  |
| 5.2 Studi, ricerche  | studi             | 1,00                      | 20.000,00                | 20.000,00      | studi            | 1                      | 20.000,00               | 20.000,00      |  |
| 5.3 Verifica delle spese   | report            | 3,00                      | 3.000,00                 | 9.000,00       | report           | 1                      | 3.000,00                | 3.000,00       |  |
| 5.4 Costi di valutazione   | report            | 1,00                      | 5.000,00                 | 5.000,00       |                  |                        |                         | 0,00           |  |
| 5.5 Traduttori, interpreti   | documenti / studi | 2,00                      | 2.000,00                 | 4.000,00       | documenti /studi | 1                      | 2.000,00                | 2.000,00       |  |
| 5.7 Spese per conferenze/seminari  | conferenze        | 1,00                      | 5.000,00                 | 5.000,00       |                  |                        |                         | 0,00           |  |
| 5.8. Azioni di visibilità  | sito web          | 1,00                      | 10.000,00                | 10.000,00      | sito web         | 1                      | 7.500,00                | 7.500,00       |  |
| Subtotale Altri costi, servizi   |                   |                           |                          | 53.300,00      |                  |                        |                         | 32.500,00      |  |
| 7. Subtotale Costi dell’Azione direttamente eleggibili (1-5)                             |                   |                           |                          | 251.300,00     |                  |                        |                         | 130.420,00     |  |
| 8. Fondo riserva per imprevisti (massimo 5% di 7, subtotale di costi diretti eleggibili) |                   |                           |                          | 7.539,00       |                  |                        |                         |                |  |
| 9. Totale costi diretti eleggibili (7+ 8)  |                   |                           |                          | 258.839,00     |                  |                        |                         | 130.420,00     |  |
| 10. Costi amministrativi (massimo 7% di 9, totale costi diretti eleggibili)              |                   |                           |                          | 15.530,34      |                  |                        |                         | 7.825,20       |  |
| 11. Totale costi eleggibili (9+10)   |                   |                           |                          | 274.369,34     |                  |                        |                         | 138.245,20     |  |

Il budget per le **fonti di finanziamento** nel nostro **esempio** è:

| Fonti di finanziamento per l'azione                         |            | Ammontare  | Percentuale |
|---|------------|------------|-------------|
|   |            | EUR        | del totale  |
|   |            |            | %           |
| Contributo finanziario del Capofila                         |            | 13.718,47  | 5%          |
| Contributo finanziario partner 1                            |            | 13.718,47  | 5%          |
|   |            |            |             |
| Contributo ENPI richiesto in questo progetto                |            | 246.932,41 | 90%         |
|   |            |            |             |
| Contributo/i da altre Istituzioni Europee o Stati Membri EU |            |            |             |
| Nome  | Condizioni |            |             |
|   |            |            |             |
|   |            |            |             |
| Contributi da altre organizzazioni                          |            |            |             |
| Nome  | Condizioni |            |             |
|   |            |            |             |
|   |            |            |             |
| TOTALE CONTRIBUTI   |            | 274.369,34 | 100%        |
|   |            |            |             |
| Entrate dirette dall'Azione                                 |            | 0,00       | 0%          |
|   |            |            |             |
|   |            |            |             |
| TOTALE GENERALE   |            | 274.369,34 | 100%        |

### 2.6.3. PIANIFICARE E ADEGUARE LE SPESE

Per ogni categoria di spesa è necessario che **le cifre inizialmente previste** incluse nel budget **vengano riconcontrollate** e, allo stesso tempo, che venga fatta una previsione dei mesi nei quali saranno sostenute. Per questa ipotesi saranno necessarie nuove ipotesi più dettagliate, da **legare alla revisione del piano di lavoro**.

Per quanto riguarda l'esempio:


#### **Costi per il personale:**

- Confermate quali persone lavoreranno al progetto, e se sono già state assunte con un contratto o meno
- Confermate il costo mensile, se "mese" è l'unità di tempo utilizzata. In ogni caso, utilizzare sempre l'unità di tempo del budget approvato.
- Controllate in quale mese il personale inizierà a lavorare e, se non è a tempo pieno, su quale base.
- Calcolate il costo mensile per ogni membro del personale.

**TABELLA 2 - CALCOLO DEI VALORI UNITARI DEI COSTI DEL PERSONALE**

| Costi   | Descrizione             | Unità | # di unità   | Valore unitario | Note  | Inizio  | Fine    |
|---|-------------------------|-------|--------------|-----------------|---|---------|---------|
| <b>1. Risorse Umane</b>   |                         |       |              |                 |   |         |         |
| <b>1.1 Salari (salari lordi, inclusi oneri sociali, personale locale)</b> |                         |       |              |                 |   |         |         |
| 1.1.1 Tecnici   | Tecnico 1 Beneficiario  | Mese  | 12,00        | 3.000,00        | Già nell'istituzione. Impegno al 50%                                  | Mese 1  | Mese 24 |
|   | Tecnico 2 Beneficiario  | Mese  | 20,00        | 2.850,00        | Assunto per il progetto. Impegno al 100%                              | Mese 4  | Mese 23 |
|   | Tecnico 3 Beneficiario  | Mese  | 2,00         | 2.600,00        | Assunto per il progetto. Impegno parziale, 4 mesi per l'evento finale | Mese 19 | Mese 22 |
|   | Tecnico 1 partner 1     | Mese  | 5,50         | 2.000,00        | Già nell'istituzione. Impegno al 25%                                  | Mese 2  | Mese 23 |
|   | Tecnico 2 partner 1     | Mese  | 20,00        | 1.900,00        | Assunto per il progetto. Impegno 100%                                 | Mese 4  | Mese 23 |
| <b>Totale personale tecnico</b>   |                         |       | <b>59,50</b> | <b>2.473,95</b> |   |         |         |
| 1.1.2 Personale amministrativo/di supporto                                | Assistente Beneficiario | Mese  | 12,00        | 2.000,00        | Assunto per il progetto. Impegno al 50%                               | Mese 1  | Mese 24 |
|   | Assistente partner      | Mese  | 5,50         | 1.600,00        | Già nell'istituzione. Impegno al 25%                                  | Mese 2  | Mese 23 |
| <b>Totale personale amministrativo/di supporto</b>                        |                         |       | <b>17,50</b> | <b>1.874,29</b> |   |         |         |

**TABELLA 3 - DISTRIBUZIONE DEI COSTI DEL PERSONALE LUNGO IL PERIODO DI PROGETTO**

| Costi   | Descrizione             | Mese 1          | Mese 2          |   | Mese 22         | Mese 23         | Mese 24         | TOTALE            |
|---|-------------------------|-----------------|-----------------|---|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| <b>1. Risorse Umane</b>   |                         |                 |                 |   |                 |                 |                 |                   |
| <b>1.1 Salari (salari lordi, inclusi oneri sociali, personale locale)</b> |                         |                 |                 |   |                 |                 |                 |                   |
| 1.1.1 Tecnici   | Tecnico 1 Beneficiario  | 1.500,00        | 1.500,00        |   | 1.500,00        | 1.500,00        | 1.500,00        | 36.000,00         |
|   | Tecnico 2 Beneficiario  |                 |                 |   | 2.850,00        | 2.850,00        |                 | 57.000,00         |
|   | Tecnico 3 Beneficiario  |                 |                 |   | 1.300,00        |                 |                 | 5.200,00          |
|   | Tecnico 1 partner 1     |                 | 500,00          |   | 500,00          | 500,00          |                 | 11.000,00         |
|   | Tecnico 2 partner 1     |                 |                 |   | 1.900,00        | 1.900,00        |                 | 38.000,00         |
| <b>Totale personale tecnico</b>   |                         |                 | <b>1.500,00</b> |  | <b>8.050,00</b> | <b>6.750,00</b> |                 | <b>147.200,00</b> |
| 1.1.2 Personale amministrativo/di supporto                                | Assistente Beneficiario |                 | 1.000,00        |   | 1.00,00         | 1.00,00         |                 | 24.000,00         |
|   | Assistente partner      |                 |                 |   | 400,00          | 400,00          |                 | 8.800,00          |
| <b>Totale personale amministrativo/di supporto</b>                        |                         | <b>1.000,00</b> | <b>1.400,00</b> |   | <b>1.400,00</b> | <b>1.400,00</b> | <b>1.000,00</b> | <b>32.800,00</b>  |



**Per altre categorie:**

- Rivedete l'importo stimato e altre ipotesi se necessario
- Stimare quando saranno pagate le fatture per i servizi, le forniture e i lavori, secondo le date per il lancio procedure amministrative, assegnazione contratto, consegna del bene/servizio, emissione fatture e i termini di pagamento.
- Fare una stima mensile delle spese pagate per ogni categoria.

**Da queste stime devono essere escluse le voci "imprevisti" e i "costi amministrativi":**

- **Gli imprevisti** possono essere usati solo per eventi inattesi e **previa autorizzazione della AGC/STC**, il che fa sì che non possano essere incluse in nessuna stima.
- **I costi amministrativi** sono calcolati come forfettari di costi diretti e nessuna stima può essere modificata.

**TABELLA 4 - CALCOLO DEI COSTI UNITARI PER VIAGGI, EQUIPAGGIAMENTO E ALTRI SERVIZI**

| Costi                          | Descrizione                         | Unità               | # di unità   | Valore unitario | Note   |
|--------------------------------|-------------------------------------|---------------------|--------------|-----------------|--|
| <b>2. Viaggi</b>               |                                     |                     |              |                 |  |
| 2.1. Viaggio Internazionale    | Kick-off meeting:                   |                     |              |                 |  |
|                                | 3 persone dal partner 1             | giorno              | 6,00         | 250,00          | Luogo del Beneficiario                                 |
|                                | Meeting # 2                         |                     |              |                 |  |
|                                | 3 persone dal Beneficiario          | Giorno              | 6,00         | 250,00          | Luogo del Partner 1                                    |
|                                | Meeting # 3                         |                     |              |                 |  |
|                                | 3 persone dal partner 1             | Giorno              | 6,00         | 250,00          | Luogo del Beneficiario                                 |
|                                | Conferenza finale                   |                     |              |                 |  |
|                                | 5 persone dal Beneficiario          | Giorno              | 10,00        | 400,00          | Luogo del Partner 1                                    |
|                                | <b>Totale viaggi internazionali</b> |                     | <b>28,00</b> | <b>303,57</b>   |  |
| <b>3. Equipaggiamento</b>      |                                     |                     |              |                 |  |
| 3.2 Computer                   | Computer Beneficiario               | Computer            | 1,00         | 750,00          | Fattura a 30 giorni dall'acquisto                      |
|                                | Computer partner                    | Computer            | 1,00         | 750,00          | Fattura a 60 giorni dall'acquisto                      |
|                                | <b>Totale equipaggiamento</b>       |                     | <b>2,00</b>  | <b>750,00</b>   |  |
| <b>5. Altri costi, servizi</b> |                                     |                     |              |                 |  |
| 5.1 Pubblicazioni              |                                     | Documenti           | 1,00         | 300,00          | Costo di stampa  |
| 5.2 Studi, ricerche            |                                     | Studi               | 1,00         | 20.000,00       | Pagamento 50% a 3 mesi; 50% a 60 giorni dalla consegna |
| 5.3 Verifica delle spese       |                                     | Report              | 3,00         | 3.000,00        | Pagamento a 30 giorni dalla consegna                   |
| 5.4 Costi di valutazione       |                                     | Report              | 1,00         | 5.000,00        | Pagamento a 60 giorni dalla consegna                   |
| 5.5 Traduzioni, interpreti     |                                     | Documenti/<br>Studi | 2,00         | 2.000,00        | Pagamento a 60 giorni dalla consegna                   |

|                                    |          |            |      |           |   |
|------------------------------------|----------|------------|------|-----------|---|
| 5.7 Costi di conferenze/ seminari  |          | Conferenze | 1,00 | 5.000,00  | Pagamento a 30 giorni dalla consegna  |
| 5.8. Azioni di visibilità          | Sito Web | Web site   | 1,00 | 10.000,00 | Sviluppo (8.000 €) pagato 60 giorni dalla consegna; manutenzione pagata 12 dopo 12 mesi |
| <b>Totale altri costi, servizi</b> |          |            |      |           |   |

**TABELLA 5 - DISTRIBUZIONE DEI COSTI LUNGO IL PERIODI DI PROGETTO**

| Costi                       | Descrizione                         | Mese 2      | Mese 3          |  | Mese 23         | Mese 24     | TOTALE          |
|-----------------------------|-------------------------------------|-------------|-----------------|--|-----------------|-------------|-----------------|
| <b>2. Viaggi</b>            |                                     |             |                 |  |                 |             |                 |
| 2.1. Viaggio Internazionale | <b>Kick-off meeting:</b>            |             |                 |  |                 |             |                 |
|                             | 3 persone dal partner 1             |             | 1.500,00        |  |                 |             | 1.500,00        |
|                             | Meeting # 2                         |             |                 |  |                 |             |                 |
|                             | 3 persone dal Beneficiario          |             |                 |  |                 |             | 1.500,00        |
|                             | Meeting # 3                         |             |                 |  |                 |             |                 |
|                             | 3 persone dal partner 1             |             |                 |  |                 |             | 1.500,00        |
|                             | Conferenza finale                   |             |                 |  |                 |             |                 |
|                             | 5 persone dal Beneficiario          |             |                 |  | 4.000,00        |             | 4.000,00        |
|                             | <b>Totale viaggi internazionali</b> | <b>0,00</b> | <b>1.500,00</b> |  | <b>4.000,00</b> | <b>0,00</b> | <b>8.500,00</b> |

| Costi                             | Descrizione                        | Mese 9           | Mese 10         |  | Mese 23          | Mese 24         | TOTALE           |
|-----------------------------------|------------------------------------|------------------|-----------------|--|------------------|-----------------|------------------|
| <b>5. Altri costi, servizi</b>    |                                    |                  |                 |  |                  |                 |                  |
| 5.1 Pubblicazioni                 |                                    |                  |                 |  |                  |                 | 300,00           |
| 5.2 Studi, ricerche               |                                    | 10.000,00        |                 |  |                  |                 | 20.000,00        |
| 5.3 Verifica delle spese          |                                    |                  | 3.000,00        |  |                  | 3.000,00        | 9.000,00         |
| 5.4 Costi di valutazione          |                                    |                  |                 |  | 5.000,00         |                 | 5.000,00         |
| 5.5 Traduzioni, interpreti        |                                    |                  |                 |  |                  |                 | 4.000,00         |
| 5.7 Costi di conferenze/ seminari |                                    |                  |                 |  | 5.000,00         |                 | 5.000,00         |
| 5.8. Azioni di visibilità         | Sito Web                           |                  |                 |  |                  |                 | 10.000,00        |
|                                   | <b>Totale Altri costi, servizi</b> | <b>10.000,00</b> | <b>3.000,00</b> |  | <b>10.000,00</b> | <b>3.000,00</b> | <b>53.300,00</b> |

#### 2.6.4. PIANIFICARE LE DOMANDE DI PAGAMENTO

Al fine di pianificare al meglio il flusso di cassa complessivo, e il surplus o deficit in ogni momento dell'implementazione del progetto, è necessario legare la previsione di spesa alle domande di pagamento per il contributo ENPI UE. Per questo si deve:

- **Verificare l'importo del primo acconto e stimare i tempi di erogazione da parte dell'AGC.** al Beneficiario (entro 45 giorni dalla firma del contratto e dalla comunicazione dei riferimenti del revisore<sup>13</sup>)

<sup>13</sup> Vedi Contratto di sovvenzione, Condizioni speciali art. 4

- Calcolare la soglia delle spese minime che vi permettono di avanzare domande di pagamento per i successivi importi (v. i calcoli sotto).
- **Stimare la data per ricevere i successivi acconti.** Questi vengono pagati al Beneficiario entro 45 giorni dalla data in cui l'AGC<sup>14</sup> ha approvato il rapporto intermedio (sia narrativo che finanziario). L'AGC, inoltre, ha massimo 45 giorni di tempo per rivedere e approvare la relazione. Se entro questo lasso di tempo non ci sono richieste di chiarimenti, questa è da considerarsi approvata. Dunque, per ricevere la tranche di finanziamento è possibile stimare circa 3 mesi dall'invio del rapporto. In ogni caso:
  - Siate prudenti nelle stime. L'AGC può sospendere il tempo limite per l'approvazione di un rapporto, notificandolo al Beneficiario, se ritiene, prima di approvarlo, di aver bisogno di chiedere ulteriori chiarimenti o informazioni (21 giorni)
  - Dopo l'invio del rapporto, siate pronti a rispondere rapidamente alle richieste dell'AGC, in modo che il pagamento dell'acconto potrà essere evaso subito

### ***Come calcolare la soglia per richiedere il successivo acconto?***

Il Beneficiario può richiedere un ulteriore anticipo quando la parte delle spese effettivamente sostenute (applicando la percentuale fissata nell'Art. 3.2 delle Condizioni Speciali di contratto) finanziate da ENPI risulta essere almeno il 70% del precedente pagamento (e il 100% di qualunque altro pagamento già effettuato)<sup>15</sup>.

Per richiedere un secondo acconto, il Beneficiario deve dunque documentare spese eleggibili per un importo uguale, o superiore, a:  $70\% \times (\text{acconto} / \% \text{ del co-finanziamento ENPI})$ .

Nel nostro esempio:

- il primo acconto pagato dopo la firma del contratto rappresenta l'80% del finanziamento per il progetto per il primo anno =  $0,8 \times 0,9 \times 138.245,2 = €99.537$
- la seconda tranche può essere richiesta quando le spese del progetto superano lo  $0,7 \times (99.537/0,7) = €77.418$

**TABELLA 6 - SIMULAZIONE DELL'ENTITÀ DEI TRASFERIMENTI DALL'AGC**

| Richieste   | Commenti   | Quantità   |
|---|--|--|
| Primo acconto   | 80% della sovvenzione prevista per il primo anno; entro 45 giorni dalla firma del contratto                                | 99.536,54  |
| Secondo acconto e successivi, fino al massimo del 90% della sovvenzione | Quando la spesa rendicontata eleggibile sia almeno il 70% della primo acconto e il 100% degli eventuali successivi acconti | uguale alla quota di sovvenzione prevista per le attività dei 12 mesi seguenti, nel caso dell'esempio di 24 mesi: tutta la quota mancante fino al 90% del totale |
| Limite massimo di pre-finanziamento                                     | Il pre-finanziamento non può superare il 90% della quota di sovvenzione prevista   | Fino a raggiungere il massimo di 222.239,17 (90%)  |

<sup>14</sup> Vedi Contratto di sovvenzione, Condizioni generali art. 15 e controllate le disposizioni contrattuali speciali, artt. 4 e 7

<sup>15</sup> Vedi Contratto di sovvenzione Condizioni generali art. 15.1

TABELLA 7 - SIMULAZIONE DELL'AVANZAMENTO DELLE SPESE DI PROGETTO

|   |         | Spese mensili dirette | Spese cumulative dirette | Costi ammin. cumulativi (6,18%) | Totale costi cumulativi | Sovvenzione corrispondente |
|---|---------|-----------------------|--------------------------|---------------------------------|-------------------------|----------------------------|
|   | Mese 1  | 2.500,00              | 2.500,00                 | 154,50                          | 2.654,50                | 2.389,05                   |
|   | Mese 2  | 4.150,00              | 6.650,00                 | 410,97                          | 7.060,97                | 6.354,87                   |
|   | Mese 3  | 5.980,00              | 12.630,00                | 780,53                          | 13.410,53               | 12.069,48                  |
|   | Mese 4  | 8.900,00              | 21.530,00                | 1.330,55                        | 22.860,55               | 20.574,50                  |
|   | Mese 5  | 8.150,00              | 29.680,00                | 1.834,22                        | 31.514,22               | 28.362,80                  |
|   | Mese 6  | 16.150,00             | 45.830,00                | 2.832,29                        | 48.662,29               | 43.796,06                  |
|   | Mese 7  | 8.150,00              | 53.980,00                | 3.335,96                        | 57.315,96               | 51.584,37                  |
|   | Mese 8  | 8.150,00              | 62.130,00                | 3.839,63                        | 65.969,63               | 59.372,67                  |
| Soglia per la seconda tranches di pagamento | Mese 9  | 18.150,00             | 80.280,00                | 4.961,30                        | 85.241,30               | 76.717,17                  |
|   | Mese 10 | 13.850,00             | 94.130,00                | 5.817,23                        | 99.947,23               | 89.952,51                  |
|   | Mese 11 | 8.150,00              | 102.280,00               | 6.320,90                        | 108.600,90              | 97.740,81                  |
|   | Mese 12 | 8.150,00              | 110.430,00               | 6.824,57                        | 117.254,57              | 105.529,12                 |
|   | Mese 13 | 8.150,00              | 118.580,00               | 7.328,24                        | 125.908,24              | 113.317,42                 |
|   | Mese 14 | 18.150,00             | 136.730,00               | 8.449,91                        | 145.179,91              | 130.661,92                 |
|   | Mese 15 | 8.450,00              | 145.180,00               | 8.972,12                        | 154.152,12              | 138.736,91                 |
|   | Mese 16 | 17.730,00             | 162.910,00               | 10.067,84                       | 172.977,84              | 155.680,05                 |
|   | Mese 17 | 8.150,00              | 171.060,00               | 10.571,51                       | 181.631,51              | 163.468,36                 |
|   | Mese 18 | 10.150,00             | 181.210,00               | 11.198,78                       | 192.408,78              | 173.167,90                 |
|   | Mese 19 | 9.450,00              | 190.660,00               | 11.782,79                       | 202.442,79              | 182.198,51                 |
|   | Mese 20 | 9.450,00              | 200.110,00               | 12.366,80                       | 212.476,80              | 191.229,12                 |
|   | Mese 21 | 9.450,00              | 209.560,00               | 12.950,81                       | 222.510,81              | 200.259,73                 |
|   | Mese 22 | 9.450,00              | 219.010,00               | 13.534,82                       | 232.544,82              | 209.290,34                 |
|   | Mese 23 | 25.350,00             | 244.360,00               | 15.101,45                       | 259.461,45              | 233.515,30                 |
|   | Mese 24 | 5.500,00              | 249.860,00               | 15.441,35                       | 265.301,35              | 238.771,21                 |
|   | Totale  | 249.860,00            |                          |                                 | 272.801,35              | 245.521,21                 |

**Per stimare il raggiungimento della soglia non dimenticate di considerare i costi amministrativi**

### 2.6.5. PIANIFICARE I FLUSSI DI CASSA

Pianificare una tabella finale con:

- Le entrate e il mese in cui le ricevete;
- Le spese previste “aggiuntive” pagate per il progetto (v. tabella sotto);
- Flusso di cassa mensile e globale e surplus/deficit considerando le spese “aggiuntive”;
- Altri pagamenti già pianificati dalla vostra organizzazione, quali personale fisso o costi di amministrazione;

- Flusso di cassa mensile e globale e surplus/deficit, considerando tutte le spese.

### SPESE CHE NON HANNO BISOGNO DI LIQUIDITÀ AGGIUNTIVA

Sebbene la maggior parte delle spese sarà nuova per la vostra organizzazione, e non sarebbero state effettuate se non ci fosse stato il progetto, altre possono essere già preventivate nel nostro budget generale. L'esempio migliore è il costo dello staff che già lavora per l'organizzazione e vi dedica parte del tempo. Questi sono costi già previsti nel budget annuale e non sono rilevanti per stimare il flusso di cassa del progetto.

#### Osservazioni finali:

- Le previsioni finanziarie sono utili solo se riviste e aggiornate con regolarità;
- Discutete la pianificazione con i vostri Partner di progetto, raccogliete informazioni da loro e accordatevi sull'impegno per spese e pagamenti;
- Le previsioni di cassa tendono ad essere ottimistiche; spesso gli incassi arrivano più tardi, mentre le spese sono sempre puntuali, se non in anticipo;
- Siate prudenti, e assicuratevi che nessun partner non possa contribuire all'implementazione del progetto a causa della mancanza di liquidità.

## 2.7. ASSICURARE GLI ADEGUATI CONTROLLI INTERNI

La mancanza di controllo interno è un importante fattore di rischio per la spesa efficiente e in conformità con le richieste del contratto dei fondi UE. Diventa dunque essenziale che, nella fase di inizio del progetto, si predispongano adeguati sistemi di controllo.

### CONTROLLO INTERNO

Nel quadro di un contratto ENPI-CBC, il controllo interno deve essere concepito in modo da dare garanzie sufficienti che

- ✓ il progetto sarà efficace ed efficiente
- ✓ l'informazione finanziaria sarà affidabile
- ✓ le condizioni contrattuali saranno rispettate

#### *Quali principi generali si applicano al controllo interno?*

- Adeguata separazione di compiti all'interno dell'organizzazione;
- Mancanza di conflitti di interessi e pagamenti in nero;
- Controlli regolari;
- Prevenzione di irregolarità, frodi e corruzione.

Per assicurare un adeguato quadro di controllo interno, e per evitare incomprensioni, è importante che tutte le responsabilità, i compiti e i controlli all'interno dell'organizzazione siano definiti per iscritto, includendo:

- La descrizione dei tasks;
- Un chiaro organigramma;
- La descrizione del flusso delle transazioni previste.

#### ALCUNI ESEMPI:

- ✓ Compiti di gestione separati da quelli di autorizzazione alla spesa
- ✓ Compiti di contabilità separati da quelli di pagamento
- ✓ Timesheet del personale di progetto controllati dal project manager

## 2.8. IMPOSTARE IL SISTEMA DI CONTABILITÀ

### 2.8.1. DEFINIZIONE E REQUISITI LEGALI

Possiamo **definire** in generale la contabilità come: "la registrazione, il resoconto e l'analisi sistematica delle transazioni finanziarie di un ente". Considerando che il progetto ENPI Italia-Tunisia è finanziato dall'UE, è utile far riferimento alle procedure solite di contabilità incluse nel Regolamento Finanziario UE<sup>16</sup>.

| FONTE        | TESTO  |
|--------------|--|
| Articolo 132 | Il sistema di contabilità dell'istituzione è il sistema che serve a organizzare l'informazione di bilancio e finanziaria in modo che i dati possono essere inseriti, archiviati e registrati.<br><br>I valori che la compongono dovrebbero provenire dalla contabilità generale e dalla contabilità di bilancio. |
| Articolo 134 | La contabilità generale dovrebbe registrare, in ordine cronologico usando il metodo della partita doppia, ogni evento ed operazione relativi alla situazione economica e finanziaria, le attività e le passività delle istituzioni.  |
| Articolo 135 | Tutte le voci contabili devono essere basate su documenti di supporto, ai quali devono riferirsi.<br><br>Il sistema contabile deve lasciare traccia di tutte le voci contabili.  |

***Una semplice lista di entrate e uscite su un foglio elettronico non è un sistema di contabilità!***

I **requisiti contabili** per i progetti ENPI-CBC sono descritti nel contratto, articolo 16, Condizioni Generali. I termini usati in quest'articolo devono essere compresi in relazione alle disposizioni comuni del Regolamento Finanziario sopra menzionato.

Secondo l'**articolo 16.1 del contratto**, Condizioni Generali:

<sup>16</sup> COUNCIL REGULATION (EC, Euratom) n. 1605/2002 del 25 giugno 2002 sul Regolamento Finanziario applicabile al budget generale della Comunità Europea.

- Il Beneficiario e i Partner dovranno tenere conti accurati e regolari dell'implementazione del progetto, usando un sistema di contabilità appropriato e di partita doppia. Il sistema:
  - Può essere sia parte del normale sistema del Beneficiario e dei Partner o meno.
  - Deve funzionare in conformità con le politiche e le leggi di rendicontazione e contabilità del Paese di riferimento.
  - I rendiconti, le spese e le entrate relative al progetto devono essere identificabili e verificabili.
  - Si devono fornire dettagli sugli interessi maturati sui fondi versati dall'UE
- il rapporto finanziario deve essere facilmente riconducibile al sistema di contabilità e rendicontazione e alla sottostante contabilità e ad altri documenti rilevanti.

A tal fine, il Beneficiario preparerà e terrà pronte per ispezione e verifiche le appropriate riconciliazioni, schede di supporto e di analisi.”

| ALCUNE OSSERVAZIONI SU QUESTI REQUISITI LEGALI   |   |
|--|---|
| <i>Una scelta per il progetto che, idealmente, deve essere definita nell'Accordo di Partenariato o con un Addendum</i> | <p>Sia un sistema di contabilità che sia già parte dei normali sistemi contabili del Beneficiario e dei Partner</p> <p>Sia un'apposita contabilità di progetto separata, da legare al normale sistema contabile</p>   |
| <i>Partita doppia</i>  | Il metodo è definito più in dettaglio nella sezione sotto. È una richiesta standard della PraG e un importante obbligo al quale adempiere, sebbene non solitamente richiesto in altri programmi finanziati con fondi europei, quali la Cooperazione Territoriale Europea. |
| <i>Si deve far riferimento alle leggi nazionali</i>  | I conti del progetto devono essere nella valuta nazionale. Se sono parte del sistema regolare dell'organizzazione, devono seguire le regole della contabilità nazionale, ma anche quelle delle organizzazioni del Beneficiario e del Partner.                             |
| <i>Identificabile e verificabile</i>   | Questo è un criterio chiave di eleggibilità. Ogni spesa ed entrata deve essere identificabile nei conti del Beneficiario e dei Partner e deve poter essere verificabile per mezzo di adeguati documenti di supporto.  |
| <i>Interessi maturati</i>  | Gli interessi che si ottengono grazie agli anticipi ricevuti hanno un trattamento particolare (v. punto 2.14); devono essere quindi facilmente identificabili nella contabilità di progetto.  |

## 2.8.2. COME ORGANIZZARE LA CONTABILITÀ DI PROGETTO?

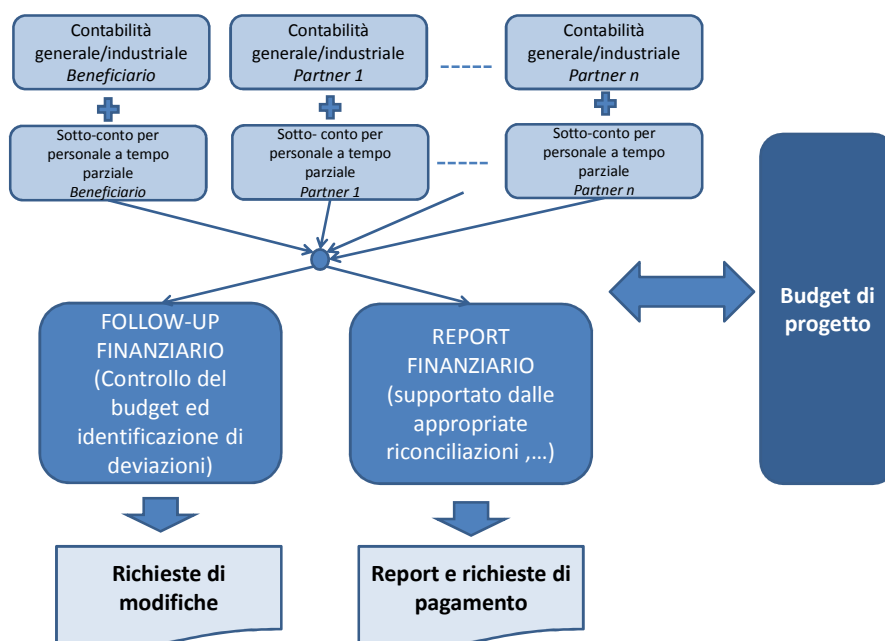
La contabilità di progetto deve seguire gli adempimenti sopra menzionati inclusi nel contratto, ma è importante anche per il Beneficiario e per i Partner perché:

**LA CONTABILITÀ DI PROGETTO È LA PRINCIPALE FONTE DI INFORMAZIONE PER:**

- ✓ Seguire il budget del progetto
- ✓ La preparazione del report finanziario
- ✓ La verifica delle spese che accompagna le richieste di pagamento
- ✓ Ogni controllo finanziario dell'AGC/STC, CE o altri organismi autorizzati

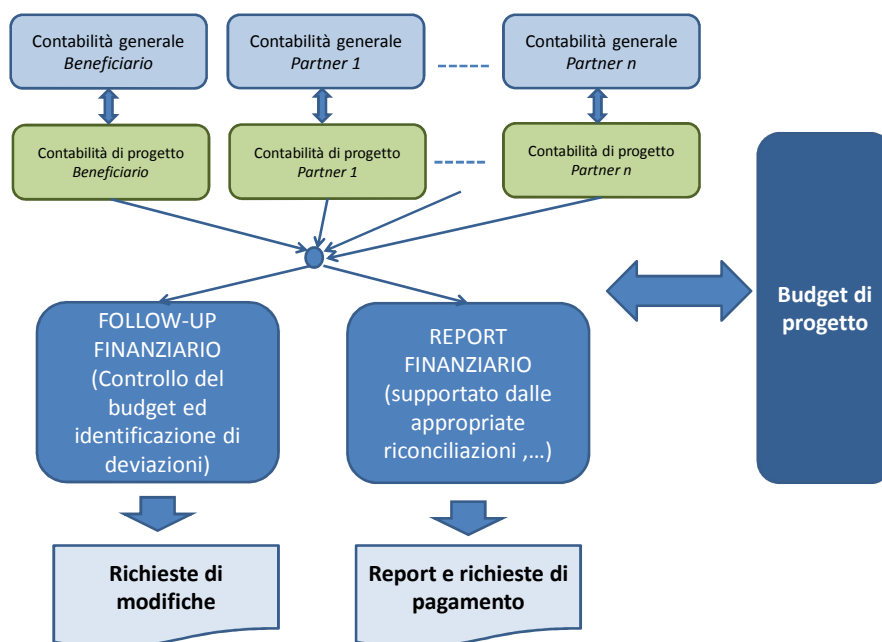
Come già visto nelle definizioni dell'art. 16, Condizioni Generali di contratto, ci sono due modi per organizzare la contabilità di progetto:

- Come parte della normale contabilità generale (o industriale) del Beneficiario e di ogni Partner (v. lo schema sotto):



- come sistema separato e aggiunto, condiviso da tutti i Partner (v. figura sotto):





### 2.8.3. CHE COS'È LA CONTABILITÀ IN PARTITA DOPPIA?

Una delle richieste base dell'art. 16 delle Condizioni Generali del contratto è l'obbligo di utilizzare la contabilità in partita doppia, che può non essere familiare a chi gestisce delle associazioni in regime semplificato. Che cosa si intende con questo termine?

*La contabilità in partita doppia è una tecnica contabile che registra ogni operazione simultaneamente in almeno due diversi conti, come *credito* e come *debito*. Le entrate a credito rappresentano le fonti di finanziamento, mentre quelle a debito rappresentano l'uso di questo finanziamento.*

Per esempio, in un sistema di contabilità separato:

- Il **debito** indicherà a quale categoria di spesa dovrà essere imputata la fattura, in conformità con le voci di budget approvate;
- Il **credito** indicherà se la fattura è stata pagata dal Beneficiario o un Partner. In caso di conti bancari non dedicati, l'entrata dovrebbe indicare anche che conto è stato usato.

In un sistema di contabilità tradizionale, la singola entrata in ogni conto (a debito o a credito) si riflette in un "diario contabile" nel quale due conti sono utilizzati per ogni transazione.

La maggior parte dei sistemi di contabilità computerizzati hanno sia l'entrata semplice che quella doppia, solitamente in moduli separati. Si tratta di un sistema di contabilità 'integrato'. Quando il sistema non è integrato, gli estratti conto devono essere controllati sistematicamente con le liste di supporto.

### 2.8.4. CONSIGLI DI BASE PER UNA CONTABILITÀ FUNZIONALE

La scelta del sistema di contabilità è un fattore chiave per il successo della rendicontazione e del controllo finanziario, ma serve anche per assicurare che, successivamente, sia possibile accedere ai documenti di supporto. Come fare **per assicurare che il vostro sistema di contabilità sia efficace?**

| POSSIBILI PROBLEMI?   | MISURE DI CONTROLLO  |
|---|--|
| Il sistema di contabilità non è adeguato  | Passare alla contabilità in partita doppia<br>Prendete in considerazione l'uso di un software di contabilità   |
| Le registrazioni contabili non ottemperano agli standard generalmente accettati   | Assicuratevi che il personale sia adeguatamente qualificato  |
| Per i finanziamenti, non sono rispettate le ricorrenti pratiche di contabilità, per es., la contabilità per competenza viene usata per le normali operazioni ma la contabilità di cassa è usata per i progetti UE | Per quanto riguarda il finanziamento, assicuratevi di usare la stessa politica di contabilità e le stesse pratiche usate per le normali operazioni.  |
| Il sistema di contabilità non gestisce valute straniere   | Mantenete la contabilità nella moneta nazionale, ma prendete in considerazione la possibilità di usare un software di contabilità multi-valuta se parte delle spese è pagata in euro (là dove l'euro non è la moneta nazionale). |
| Vengono registrate entrate non corrette, ad esempio voci sbagliate o spese non eleggibili vengono classificate come eleggibili  | Assicuratevi che il libro giornale sia controllato e rivisto adeguatamente da personale autorizzato e qualificato.   |
| I conti non sono aggiornati o riconciliati in tempo   | Riconciliate regolarmente i saldi e conservare i documenti a supporto della riconciliazione  |

### Osservazioni finali

- Utilizzare le tecniche di contabilità più appropriate!
- La registrazione della contabilità deve essere a *partita doppia*;
- Una volta registrata, una voce non dovrebbe più essere alterata;
- Coloro che si occupano della contabilità devono essere adeguatamente qualificati e devono poter comunicare con il manager finanziario del Beneficiario;
- Usare un sistema di contabilità analitica dei costi, se i conti del progetto sono tenuti come parte del regolare sistema di contabilità della vostra organizzazione;
- **Utilizzate i fogli elettronici solo per quello che possono servire!** Non sono stati creati per tenere una contabilità a partita doppia ma possono servire per:
  - Predisporre le riconciliazioni bancarie
  - Predisporre il follow up del bilancio
  - Preparare i report finanziari
- I conti devono registrare gli interessi sugli anticipi!
- Aprire un conto specifico nella contabilità del progetto solo per questa voce;

- Nella contabilità, tutte le transazioni devono essere registrate!

Le registrazioni contabili e quelle finanziarie devono coprire non solo le attività di progetto finanziate con i fondi UE, ma anche tutte le attività finanziate da altri fondi e il vostro co-finanziamento, poiché il contributo UE è calcolato come quota sul totale delle spese eleggibili del progetto.

**Utilizzare schemi di conto e sistemi di codifica adatti!**

**Usare le medesime classificazioni del budget di progetto**

**Impostare il piano dei conti in modo che i costi eleggibili e quelli non eleggibili restino separati.**

## 2.9. ORGANIZZARE L'ARCHIVIAZIONE DEI DOCUMENTI

### 2.9.1. OBBLIGHI LEGALI

Una documentazione chiara e alla quale si accede con facilità è di vitale importanza per il Beneficiario e per i Partner. Senza, è impossibile fornire l'evidenza che le spese effettuate sono tra quelle eleggibili per il finanziamento.

#### CONDIZIONI GENERALI DI CONTRATTO RELATIVE AL CONTRIBUTO

- ✓ **Articolo 14:** per essere eleggibili, le spese devono essere identificabili e verificabili
- ✓ **Articolo 16 (2):** il Beneficiario e i Partner devono permettere che l'Autorità di Gestione e gli organi autorizzati effettuino controlli e audit ed esaminino i documenti giustificativi, quelli contabili e qualunque altro documento che sia rilevante al finanziamento del progetto
- ✓ **Articolo 16 (2):** i documenti giustificativi e le registrazioni devono essere disponibili per essere controllati fino a sette anni dal saldo del finanziamento.
- ✓ **Articolo 16 (2):** i documenti giustificativi e le registrazioni devono essere facilmente accessibili e classificati in modo che si possano consultare con da essere facilmente esaminabili.
- ✓ **Articolo 16 (3):** include una lista indicativa dei tipi di documenti di supporto che devono essere tenuti. Si veda anche il Manuale di Gestione, alla sezione sui **Costi eleggibili e Documenti di supporto** per un'indicazione dei tipi di giustificativi necessari a ogni voce di budget.

Alcuni consigli base

- Assicurarsi che tutte le operazioni nei conti abbiano un riferimento nei documenti giustificativi, cioè non solo la fattura e la prova di pagamento (v. Manuale di Gestione).
- Poiché i documenti originali devono essere tenuti da ogni organizzazione Partner, includere una clausola nella Convenzione di partenariato che obblighi i Partner a caricare copie scannerizzate sul sistema di monitoraggio online accessibile al Beneficiario. Questa misura faciliterà il lavoro dei revisori durante i controlli finanziari.
- Archivate con ordine i documenti, in modo che siano facilmente accessibili dopo la chiusura del progetto.

## 2.9.2. CHE COSA POTREBBE NON FUNZIONARE NELL'ARCHIVIAZIONE?

### MISURE DI CONTROLLO

| RISCHIO   | MISURA DI CONTROLLO   |
|---|---|
| Alcuni documenti non sono redatti (per es., i timesheet) o conservati   | Assicurarsi che il personale di progetto conosca e capisca le condizioni contrattuali   |
| I documenti conservati non forniscono evidenza sufficiente che le condizioni contrattuali siano state rispettate. | Dare chiare indicazioni al personale su quali tipi di documenti danno maggiore evidenza in relazione al tipo di spesa e al tipo di attività finanziata  |
| I documenti non sono stati tenuti durante il progetto, e non sono recuperabili in seguito                         | Per gli originali, predisporre un sistema di numerazione, schedatura e archiviazione facile da consultare. Per le copie, un archivio web, contenente i documenti scannerizzati, accessibile a tutti i Partner, può essere un mezzo per organizzare le pratiche              |
| I documenti possono essere stati eliminati prima del tempo  | Scrivete chiaramente nel Contratto di Sovvenzione qual è la data limite per conservare gli archivi. Assicuratevi che vi sia una persona di contatto in ogni organizzazione Partner che conosca questa scadenza e la riporti sui faldoni contenenti i documenti di progetto. |
| I documenti si sono deteriorati   | Fate in modo che i documenti vengano archiviati in condizioni sicure e fate copie per quelli più a rischio, quali le ricevute delle carte di credito  |

L'audit del progetto può aver luogo fino a sette anni dopo il pagamento finale e il personale, soprattutto nel caso in cui fosse stato contrattato ad hoc, potrebbe non essere più disponibile. In questo caso, **la documentazione di progetto sarà l'unica fonte attendibile a supportare l'evidenza.**

Alcuni **principi base** per assicurare l'eleggibilità sono:

- un documento originale è più affidabile di una copia;
- un documento redatto da una fonte esterna fornisce evidenza maggiore rispetto ad uno redatto internamente;
- la relazione che le spese sono relative proprio al progetto deve essere provata, quindi potrebbero essere necessari documenti aggiuntivi alle fatture (quali fotografie, lista dei partecipanti, report di missione, ecc...);
- la prova del pagamento è tanto importante quanto la fattura. Assicuratevi di avere tutti i documenti a prova dei pagamenti, come documenti bancari e ricevute;
- preparate una check list per il personale, adatta ai bisogni specifici. Un esempio si trova nel sito del programma.

### Considerazioni finali

*L'archiviazione dei documenti è un fattore chiave per fornire la prova che le vostre spese siano eleggibili e, di conseguenza, evitare che vi venga richiesta la restituzione del finanziamento, specialmente dopo la chiusura del progetto. Il successo del sistema si basa sul fatto che deve essere organizzato all'inizio del progetto e che vengano date le corrette istruzioni al personale.*

## 3 GESTIONE

### 3.1. GESTIONE DELLA LIQUIDITÀ BANCARIA E DI CASSA

#### 3.1.1. OBBLIGHI CONTRATTUALI

La gestione della liquidità e dei conti bancari è un'area chiave della gestione finanziaria, sebbene pochi obblighi contrattuali vengano specificati. Tali obblighi si trovano sia nelle Condizioni Speciali che in quelle Generali del contratto, come delineato sotto.

| FONTE                                     | TESTO   |
|---|---|
| <b>Apertura di un conto bancario</b>      | Il contratto richiede l'apertura di un conto bancario per il Beneficiario, dove l'AGC potrà effettuare i pagamenti  |
| <b>Conti bancari di progetto dedicati</b> | Alcuni programmi richiedono un conto bancario dedicato per il Beneficiario. Anche se non è obbligatorio, è buona pratica aprire conti dedicati, per i beneficiari e i Partner, preferibilmente in Euro. |

#### 3.1.2. CHE COSA POTREBBE NON FUNZIONARE NELLA GESTIONE DELLA LIQUIDITÀ BANCARIA E DI CASSA? MISURE DI CONTROLLO.

Considerando che si tratta di un'argomento sensibile e di una potenziale fonte di incomprensione con i Partner, e che potrebbe creare difficoltà durante il corso del progetto, è importante immaginare possibili problemi e come prevenirli.

| PROBLEMI   | MISURE DI CONTROLLO   |
|--|---|
| <b><i>I fondi pagati dall'AGC non raggiungono in tempo il servizio competente dell'istituzione del Beneficiario.</i></b> | <i>Assicurarsi che le istituzioni bancarie delle quali il Beneficiario si serve siano a conoscenza dell'arrivo dei fondi e che, quando ciò avviene, ne informino in tempo il servizio referente del progetto .</i><br><i>Assicurarsi che i fondi siano girati il più rapidamente possibile ai Partner, o come da accordi presi.</i> |
| <b><i>I fondi pagati dall'AGC vengono usati per finanziare attività diverse da quelle previste dal progetto</i></b>      | <i>Se possibile, utilizzare specifici conti dedicati al progetto sia per il beneficiario che per i Partner, anche se non richiesto dal contratto.</i><br><i>Riconciliate il flusso di cassa con regolarità.</i>   |
| <b><i>Il denaro viene sottratto</i></b>  | <i>Ricorrete spesso alle riconciliazioni bancarie e controllate di frequente la piccola cassa.</i><br><i>Effettuate i pagamenti di preferenza con trasferimento bancario.</i><br><i>Assicuratevi che le riconciliazioni bancarie / di liquido siano eseguite da persone che non hanno la custodia dei fondi.</i>                    |

Due utili modelli che supportano questo lavoro sono gli Annessi D ed E:

- **Riconciliazione bancaria**, a supporto della riconciliazione tra i saldi bancari in contabilità e l'estratto conto bancario (annesso D)
- **Riconciliazione del flusso di cassa**, a supporto della riconciliazione tra entrate / spese secondo la contabilità di progetto e la disponibilità liquida e bancaria (annesso E).

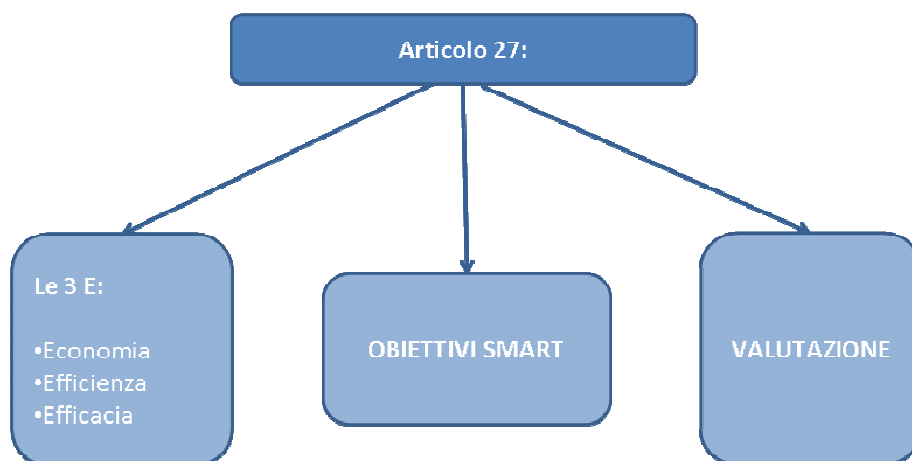
### 3.2. PRINCIPI DI UNA SANA GESTIONE FINANZIARIA

#### 3.2.1. DEFINIZIONE E REQUISITI DI LEGGE

L'art. 14 delle Condizioni Generali di contratto indica che i costi eleggibili “devono essere ragionevoli, giustificati e aderire ai requisiti di una **sana gestione finanziaria** che sia, in particolare, economica ed efficiente”. Il contenuto dell'articolo ha tre aspetti che riguardano direttamente l'implementazione del progetto, illustrati nella figura a destra e descritti qui di seguito

| REQUISITI DI LEGGE   |
|--|
| <p><b>L'Art. 27 del Regolamento Finanziario riguarda il principio di una sana gestione finanziaria e dispone che:</b></p> <p>✓ “Gli stanziamenti di bilancio devono essere usati secondo il principio della sana gestione finanziaria, in riferimento ai principi di economia, efficienza ed efficacia.”</p> |

Il contenuto dell'articolo ha tre aspetti che riguardano direttamente l'implementazione del progetto, illustrati nel diagramma e descritti sotto:



#### 3.2.2. LE “3 E”: DEFINIZIONE DEI PRINCIPI

Le **definizioni legali**<sup>17</sup> dei tre principi sono:

- Il principio di **economia** vuole che le risorse che l'istituzione usa per il perseguimento delle sue attività sia reso disponibile nel tempo richiesto, nell'appropriata quantità e qualità e al miglior prezzo.

<sup>17</sup> Regolamento Finanziario art. 27.3

- Il principio di **efficienza** fa riferimento alla miglior relazione tra risorse da impiegare per il risultato raggiunto.
- Il principio di **efficacia** fa riferimento al raggiungimento degli obiettivi specifici che ci si è prefissati e al raggiungimento dei risultati previsti.

#### **Suggerimenti per garantire il rispetto dei principi**

- **Economia**: pianificate i lavori di appalti, forniture e servizi, così come il reclutamento del personale. Utilizzare le procedure per gli appalti più adeguate, indipendentemente dall'importo, e tenete in considerazione non solo la legalità ma anche la definizione, dei criteri di assegnazione in linea con questo principio.
- **Efficienza**: legate la vostra contabilità alle attività e ai risultati. Sappiate specificare l'ammontare delle risorse destinate ad ogni attività e ad ogni output.
- **Efficacia**: usate il QL come strumento di follow up per il raggiungimento dei risultati e il loro contributo agli obiettivi. Valutate il progetto in maniera continuativa, internamente o esternamente.

### **3.2.3. OBIETTIVI SMART**

Il Regolamento Finanziario specifica anche che debbano essere perseguiti obiettivi **Specific** (Specifico), **Measurable** (Misurabile), **Achievable** (Realizzabile), **Realistic** (Fattibile), **Time Related** (Basato sul Tempo). Il raggiungimento di questi obiettivi dovrà essere monitorato da indicatori di performance<sup>18</sup>.

Nella sezione 2 più sopra, **abbiamo raccomandato** che al momento dell'approvazione del progetto il QL venisse rivisto e aggiornato. Questa revisione dovrebbe includere la verifica del "fattore SMART" degli obiettivi e l'adeguatezza degli indicatori di verifica. Il monitoraggio degli indicatori e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi sono parti essenziali dell'implementazione del progetto, come sopra spiegato (v. in particolare al paragrafo 2.5 sul sistema di monitoraggio).

### **3.2.4. VALUTAZIONE**

L'art. 27 del Regolamento Finanziario indica anche che le istituzioni dovrebbero condurre valutazioni, in linea con le indicazioni fornite dall'UE, al fine di migliorare il processo decisionale<sup>19</sup>. Tutti i progetti ENPI-CBC di valore superiore a 1 milione di euro sono sottoposti al monitoraggio per mezzo del ROM (*Result Oriented Monitoring*). La stessa AGC può condurre la sua valutazione in proprio.

Quindi, tenete in considerazione che la sana gestione finanziaria del progetto, vale a dire, il buon uso delle risorse pubbliche fornite con il finanziamento, non verrà controllata attraverso verifiche e audit ma per mezzo della valutazione del raggiungimento degli obiettivi di progetto che seguono i principi delle 3E.

## **3.3. RIVEDERE LE ATTIVITÀ DI PROGETTO E IL BUDGET: MODIFICHE E EMENDAMENTI AL CONTRATTO**

---

L'art. 9 delle Condizioni Generali del contratto descrive le condizioni per la revisione delle attività di progetto e del budget e definisce quando è necessaria operare una **modifica**.

---

<sup>18</sup> art. 27.2 Regolamento Finanziario

<sup>19</sup> Regolamento Finanziario, art. 27.4

## MODIFICHE AL CONTRATTO DI SOVVENZIONE

- ✓ All'art. 9.1 delle Condizioni Generali del vostro contratto si indica che "qualunque modifica al Contratto, inclusi gli annessi, deve essere indicata per iscritto e in un addendum. Tale Contratto può essere modificato solo durante il periodo di esecuzione.
- ✓ Se è il Beneficiario a richiedere una modifica, la richiesta deve essere rivolta all'AGC 30 giorni prima della data nella quale la modifica dovrebbe entrare in vigore, a meno che non ci siano speciali circostanze, debitamente motivate dal Beneficiario e accettate dall'AGC."
- ✓ L'art. 9.2 dà l'opzione di modifiche minori senza addendum. Vediamo quali.

Per **modifiche minori nelle attività** si intendono cambiamenti nella descrizione dell'azione che non incidono sullo scopo principale del progetto e che hanno un impatto finanziario limitato.

### *Modifiche minori nel budget sono:*

- **Trasferimento di fondi tra voci all'interno della stessa categoria di spesa** inclusa la cancellazione o l'introduzione di una voce (ad es., il trasferimento di fondi da 'conferenze' a 'pubblicazioni' sotto la categoria 5, Altri costi, Servizi);
- **Trasferimento tra categorie di spesa** (ad es., tra '2. Viaggi' e '3. Attrezzature e forniture') **che implica una variazione del 15% o meno** dell'importo previsto all'inizio (o modificato in un addendum) in relazione alla relativa voce di spesa per i costi eleggibili.

In caso di modifiche minori, il Beneficiario può modificare le attività e il budget e **informare** l'AGC/STC **per scritto e immediatamente**. Questo sistema **non può** essere usato per modificare le cifre delle voci di spesa per i costi amministrativi o per imprevisti. **Non è necessario ottenere un'autorizzazione** dall'AGC ma è meglio che questa venga informata prima di impegnare le somme oggetto delle modifiche, poiché potrebbe **richiedere ulteriori chiarimenti e/o opporsi alle modifiche**. L'AGC/STC può porre **obiezioni a una modifica** quando:

- c'è un errore di calcolo. Per esempio, il 15% di variazione non è stato calcolato sul budget approvato ma su una precedente modifica minore
- il cambiamento influisce sullo scopo del progetto.
- Prendiamo un esempio per due voci di spesa 1: Risorse Umane e 2: Viaggi. Immaginiamo un progetto approvato con il seguente budget:



TABELLA 8 - ESEMPIO DI MODIFICHE MINORI DEL BUDGET

| Annesso III. Budget approvato                                      | Tutti gli anni (24 mesi) |            |                         |                   |
|--|--------------------------|------------|-------------------------|-------------------|
| Costi  | Unità                    | # di unità | Costo unitario (in EUR) | Costi (in EUR)    |
| 1. Risorse umane   |                          |            |                         |                   |
| 1.1 Salari (salari lordi, inclusi oneri sociali, personale locale) |                          |            |                         |                   |
| 1.1.1 Tecnici  | mese                     | 60,00      | 2.500,00                | 150.000,00        |
| 1.1.2 Personale amministrativo/di supporto                         | mese                     | 18,00      | 1.800,00                | 32.400,00         |
| 1.3 Per diem per missioni/viaggi                                   |                          |            |                         |                   |
| 1.3.1 Estero (personale assegnato al progetto)                     | giorno                   | 20,00      | 200,00                  | 4.000,00          |
| 1.3.3 Partecipanti a seminari/conferenze                           | giorno                   | 6,00       | 200,00                  | 1.200,00          |
| <b>Subtotale Risorse Umane</b>                                     |                          |            |                         | <b>187.600,00</b> |
| 2. Viaggi  |                          |            |                         |                   |
| 2.1. Viaggi internazionali   | viaggio                  | 24,00      | 300,00                  | 7.200,00          |
| <b>Subtotale Viaggi</b>  |                          |            |                         | <b>7.200,00</b>   |

Cambi tra voci, nuove voci e voci eliminate

Fino a 28.140 €

Fino a 1.080 €

Nel secondo esempio, è ipotizzato che l'AGC organizzi un seminario non previsto per Beneficiari in una località vicina alla sua sede ed è necessario coprire i costi del viaggio e dell'alloggio. Il Beneficiario opera i cambiamenti che si vedono in basso e ne informa per scritto l'AGC.

Il Beneficiario ha incluso una linea di budget sotto la categoria di spesa "Viaggi" per coprire i costi dei biglietti del treno per il seminario per 2 persone, insieme ai corrispondenti per diem sotto "Risorse umane". Poiché il budget totale del progetto non può essere aumentato, il costo stimato unitario per il viaggio internazionale è stato ridotto da € 300 a 288,75. La variazione di €200 tra le linee di budget è, naturalmente, sotto la soglia del 15%.

TABELLA 9 - ESEMPIO DI MODIFICHE NELLE SPESE DI VIAGGIO

| Annesso III. Budget approvato                                      |         | Tutti gli anni (24 mesi) |                         |                |
|--|---------|--------------------------|-------------------------|----------------|
| Costi  | Unità   | # di unità               | Costo unitario (in EUR) | Costi (in EUR) |
| 1. Risorse umane   |         |                          |                         |                |
| 1.1 Salari (salari lordi, inclusi oneri sociali, personale locale) |         |                          |                         |                |
| 1.1.1 Tecnici  | mese    | 60,00                    | 2.500,00                | 150.000,00     |
| 1.1.2 Personale amministrativo/di supporto                         | mese    | 18,00                    | 1.800,00                | 32.400,00      |
| 1.3 Per diem per missioni/viaggi                                   |         |                          |                         |                |
| 1.3.1 Estero (personale assegnato al progetto)                     | giorno  | 20,00                    | 200,00                  | 4.000,00       |
| 1.3.2 Locale (personale assegnato al progetto)                     | giorno  | 2,00                     | 100,00                  | 200,00         |
| 1.3.3 Partecipanti a seminari/conferenze                           | giorno  | 6,00                     | 200,00                  | 1.200,00       |
| Subtotale Risorse Umane  |         |                          |                         | 187.800,00     |
| 2. Viaggi  |         |                          |                         |                |
| 2.1. Viaggi internazionali   | viaggio | 24,00                    | 288,750                 | 6.930,00       |
| 2.2 Trasporti locali   | viaggio | 1,00                     | 70,00                   | 70,00          |
| Subtotale Viaggi   |         |                          |                         | 7.000,00       |

Nuove voci nella stessa categoria

Cambio nel costo unitario stimato

*Da notare: il prezzo unitario nell'esempio dovrebbe essere 288,75 e non 288,750*

Le seguenti modifiche al contratto di sovvenzione **non sono** considerati una **variazione**:

- Variazioni dell'indirizzo della vostra organizzazione
- Cambi nei dettagli del conto bancario
- Nomina, o cambio nella nomina, del revisore dei conti.

Queste modifiche devono solo essere notificati all'AGC, sebbene questo non impedisca all'AGC di opporsi alla scelta del Beneficiario del conto bancario o del revisore. Inoltre, l'AGC si riserva il diritto di richiedere un cambiamento del revisore se considerazioni, che al momento della firma del contratto non sono note, possono far sorgere dubbi sull'indipendenza del revisore o sulle sue prestazioni professionali.

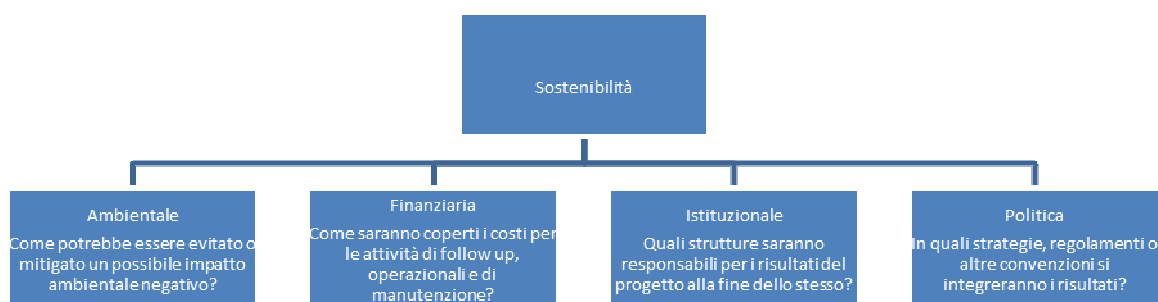
### Considerazioni finali

- Le modifiche rilevanti necessitano di un addendum al contratto purché non alterino i requisiti che hanno portato all'assegnazione del finanziamento o non sia contrario all'uguale trattamento di tutti i partecipanti al bando.
- Leggete l'art. 9 del vostro contratto, Condizioni generali, per vedere tali modifiche sono considerate minori e controllate se una disposizione modificata è stata inserita nell'art. 7 delle Condizioni Speciali del contratto.

- Informate immediatamente l'AGC/STC di ogni modifica anche minore. L'AGC/STC può chiedere chiarimenti, e anche opporsi, se i cambiamenti sono ritenuti rilevanti, quindi attendete di avere una conferma da parte dell'AGC prima di iniziare ad impegnare le somme oggetto di modifiche

### 3.4. ASSICURARE LA SOSTENIBILITÀ DEL PROGETTO

Formulari (e griglie di valutazione) spesso distinguono tra diversi tipi di sostenibilità:



#### **Sostenibilità: questione chiave**

Il miglior modo di assicurare i vari aspetti della sostenibilità è verificare e condividere le questioni qui di seguito elencate con i Partner di progetto, e giungere a un accordo all'inizio del progetto, sui compiti e le responsabilità di ciascuno a tale riguardo, specialmente per il periodo successivo all'implementazione del progetto.

Di seguito, le questioni da chiedersi per i diversi tipi di progetto:

| CRITERI DI STIMA DELLA SOSTENIBILITÀ  |
|---|
| <p><i>Per progetti istituzionali (ad es., costruire o rafforzare strutture di cooperazione)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quale sarà lo status legale delle strutture che saranno realizzate?</li> <li>✓ Se queste strutture non sono entità indipendenti, in quale organizzazione già esistente saranno incorporate? Come e quando sarà fatto?</li> <li>✓ Dopo la fine del progetto, quali risorse avranno le nuove strutture? Quale il loro budget annuale? Da dove proverrà il finanziamento? Quanto personale sarà presente?</li> </ul>  |
| <p><i>Per i progetti di formazione</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A chi apparterrà la proprietà intellettuale che verrà creata durante il programma?</li> <li>✓ Come sarà garantita la disponibilità dei formatori (ad es., l'organizzazione di regolari corsi di formazione per formatori)?</li> <li>✓ Che possibilità ci sono di includere il programma di formazione in un curriculum già esistente? Se è possibile, chi se ne assume la responsabilità e come saranno selezionati i curricula esistenti?</li> <li>✓ Chi manterrà aggiornato il materiale di formazione?</li> <li>✓ Come sarà utilizzato il feedback ottenuto dall'uso di nuove conoscenze e/o capacità acquisite, per aggiornare, correggere e migliorare i materiali usati per la formazione?</li> </ul> |

*Per i progetti di investimento (attrezzature, opere)*

- ✓ Qual è la durata tecnica ed economica delle attrezzature e/o dei lavori? Ci sono condizioni legali secondo le quali le attrezzature, e/o i lavori finanziati con soldi pubblici, devono essere mantenute in funzione? Ci sono regole fisse di ammortamento?
- ✓ Che tipo di materiale di scarto verrà generato dalla costruzione o installazione e messa in funzione degli output del progetto e come possono essere minimizzati gli effetti negativi di questa produzione sull'ambiente?
- ✓ Chi ne acquisirà la proprietà?
- ✓ In che luogo saranno fisicamente installate le attrezzature? Chi sarà responsabile di mantenere il luogo in condizioni adeguate affinché tali attrezzature continuino a funzionare adeguatamente?
- ✓ Chi sarà responsabile della manutenzione? Quali saranno i costi annuali della manutenzione al termine del progetto? Nel peggior scenario in termini di danni all'equipaggiamento e/o alle opere, chi sarà il responsabile delle riparazioni e dove provverrà il budget necessario?
- ✓ Quali saranno i costi di gestione per l'uso delle attrezzature?
- ✓ Chi sarà responsabile per la sostituzione alla fine della durata della vita tecnica, legale o economica? Da dove provverranno i fondi?

Oltre ai punti di cui sopra, è importante riflettere sui modi e strumenti più efficaci per diffondere il più possibile i risultati del progetto. Trasferire le lezioni apprese, e aumentare la consapevolezza su ciò che il progetto ha raggiunto, è un modo per creare sostenibilità. In questo contesto, si usa spesso il termine '*capitalizzazione*', v. box in basso.

## CAPITALIZZAZIONE

È così definito il processo di identificare, analizzare e trasferire buone pratiche in una determinata area politica con l'obiettivo di ottimizzare i risultati raggiunti nello specifico campo politico della cooperazione trans-frontaliera sulle frontiere esterne dell'UE. In particolare, uno dei risultati attesi da queste attività è il trasferimento delle buone pratiche identificate ad altri progetti o programmi di cooperazione transfrontaliera.

Tali attività di capitalizzazione possono condurre a un forte effetto moltiplicatore di risultati raggiunti, da considerarsi un importante aspetto della sostenibilità.

### 3.5. GARANTIRE VISIBILITÀ E COMUNICAZIONE

La strategia di comunicazione di ogni progetto è stata presentata nel formulario approvato, ma al momento di implementare tale strategia sarà particolarmente utile un piano di comunicazione dettagliato che orienti tutti i partner di progetto. I Beneficiari potranno allegare un piano di comunicazione dettagliato da allegare al primo report semestrale.

## CONTENUTI DEL PIANO DI COMUNICAZIONE

Un piano di comunicazione dovrebbe includere almeno le seguenti informazioni:

- ✓ **Obiettivi:** Qual è il vostro obiettivo, cosa volete ottenere (per es., aumento della consapevolezza, cambiare le politiche pubbliche, costruire relazioni tra gli attori di progetto, informare/contattare potenziali utilizzatori)?
- ✓ **Pubblico:** Chi sono i vostri gruppi target? Come cercate/acquisite i contatti del vostro target?

- ✓ **Messaggi:** quali sono i vostri messaggi chiave (per es., una breve frase significativa che caratterizza il progetto, le sue attività e i suoi scopi)? Cosa volete trasmettere?
- ✓ **Strumenti:** che strumenti userete, relativi o meno ai media (per esempio, comunicati stampa, eventi per la stampa, sito web, blog, eventi)?
- ✓ **Valutazione / feedback:** come misurate e documentate il fatto di aver raggiunto gli interlocutori?
- ✓ **Piano di lavoro:** chi è il responsabile? Da notare che si suggerisce di nominare un manager della comunicazione, oppure di affidare i servizi in out source, per esempio ad un'agenzia di comunicazione specializzata. Il STC offrirà formazione in comunicazione al partenariato.

### 3.5.1. COMUNICAZIONE ESTERNA/MEDIA

Nella preparazione e implementazione di una strategia di comunicazione rivolta ai media, è consigliabile che i progetti stabiliscano una lista dei principali mezzi di comunicazione nazionali e regionali (riviste, radio, televisione) per ogni partner di progetto. Ogni volta che parlano coi media il Beneficiario e i partner devono sempre sottolineare che il progetto è co-finanziato dall'UE. Appena un articolo sul progetto esce, richiedetene al giornalista una copia; vi verrà chiesto di raccogliere tutti gli articoli della stampa e di stimare il numero di target raggiunto.

### 3.5.2. IDENTITÀ DEL PROGETTO

Un'identità visuale unica facilita la connessione con il pubblico target. L'identità grafica del progetto dovrebbe apparire su tutti i prodotti e vettori di comunicazione esterna, quali carta intestata e biglietti da visita, siti web, materiale promozionale, documenti e pubblicazioni.

### 3.5.3. SITO WEB

Il sito web del progetto, se previsto, sarà la prima fonte di informazione del progetto all'esterno, e quindi deve contenere informazioni corrette, spiegate in modo chiaro, accessibile e strutturate logicamente.

## STANDARD DI BASE E CONSIGLI PER SVILUPPARE IL SITO WEB

- **Nome/URL:**

Il sito del progetto dovrebbe contenere nel suo indirizzo il nome del progetto (per es., [www.acronimodelprogetto.eu](http://www.acronimodelprogetto.eu)), rinforzando così l'identità del progetto.

- **Design:**

La chiave è la chiarezza, l'accessibilità e la facilità d'uso. È cruciale scegliere il giusto provider: valutate più offerte, comparate prezzi e qualità dei servizi, controllate le referenze. Quando lavorate con i Sistemi di Gestione di Contenuto chiedete software open source.

- **Struttura:**

I link a tutte le pagine chiavi o sezioni del sito dovrebbero trovarsi nella pagina iniziale, e ogni pagina dovrebbe contenere un set standard di link ad altre pagine o sezioni chiave, poiché non tutti gli utenti arriveranno alla home page. Fate in modo che la struttura sia gerarchica e il più possibile leggera: nessuna pagina dovrebbe essere lontana più di due click dalla home page.

- **Contenuto:**

Il sito deve includere informazioni chiave sulle finalità del progetto, le sue attività, i risultati attesi, i partner e il finanziamento UE ricevuto. Dovrebbe anche mostrare il contatto di un referente per ogni partner di progetto, nel caso si vogliano più informazioni. Il sito deve essere aggiornato regolarmente, deve informare sulle attività concluse, gli output realizzati e i risultati raggiunti

- **Statistiche:**

Le statistiche di progetto forniscono indicatori validi e informazioni quali le preferenze nel sito, numero di visite medie per pagina, tempo medio passato sul sito, se i visitatori sono arrivati attraverso motori di ricerca e sulla base di quali parole chiave, o se hanno avuto accesso al vostro sito direttamente e da quali paesi. Ci sono molti strumenti statistici gratis e facili da integrare, ad esempio Google Analytics (<http://www.google.com/analytics>). Qualunque programma usiate per registrare le statistiche del vostro web, siate poi in grado di riportare tali indicatori nel vostro report di progetto.

- **Lingua:**

Ricordatevi di avere un professionista della comunicazione con buone capacità di espressione per scrivere e/o revisionare tutte le pubblicazioni in francese, inclusi i testi sul web.

#### 3.5.4. REPORT E INDICATORI

Alla lettura dei report, il STC controllerà il materiale promozionale e di comunicazione e darà raccomandazioni al Beneficiario, se necessario. I progetti devono ricordarsi di fornire specifici indicatori di comunicazione in ogni nuovo report e dunque i partner devono prevedere metodi per raccogliere i dati necessari.

#### ALCUNI INDICATORI DI COMUNICAZIONE

- **Per i gruppi target selezionati:**

- ✓ n. di enti del settore pubblico/amministrazioni a cui ci si è rivolti
- ✓ n. di enti del settore imprese/business e servizi relativi a cui ci si è rivolti
- ✓ n. di gruppi di interesse a cui ci si è rivolti

- **Contatti con i media**

- ✓ n. di comunicati stampa in generale, non legati a eventi del progetto
- ✓ n. di articoli (incl. media online) nella stampa locale/regionale/nazionale che menzionano il progetto (contare ogni versione in lingua)
- ✓ n. di passaggi in radio o tv

- **Siti web**

- ✓ n. di visite sul sito

- ✓ n. di links al sito (link: “nome del sito web” su Google)
- ✓ tempo di permanenza sul sito

- **Pubblicazioni/materiali PR**

- ✓ n. di pubblicazioni prodotte (brochure, newsletter...)
- ✓ n. di strumenti PR prodotti (diversi dalle pubblicazioni), quali strumenti multimediali

- **Eventi**

- ✓ n. di eventi transnazionali organizzati all'interno del partenariato (working group...)
- ✓ n. di eventi transnazionali aperti (conferenze, formazione...)
- ✓ n. di partecipanti agli eventi
- ✓ n. di articoli usciti sugli eventi

## 4 ANNESSI

*Alcuni modelli pratici saranno disponibili in formato elettronico sul sito web del programma:*

- Esempio semplificato di budget e pianificazione finanziaria
- Check list di controllo interno
- Check list sul sistema di contabilità
- Modello di riconciliazione bancaria
- Modello di riconciliazione dei flussi di cassa
- Modello di timesheet
- Check list sulle modalità di reporting
- Check list sulle procedure di appalto







**Regione Siciliana**  
Presidenza della Regione  
Dipartimento della Programmazione  
Piazza Sturzo 36  
90139 PALERMO

[www.italietunisie.eu](http://www.italietunisie.eu)