

8 novembre 2024 10:00 - 12:00



# Pianificazione finanziaria dei progetti europei

Elaborazione del budget  
Analisi dei costi, verifica della  
loro coerenza  
con le attività di progetto e  
rendicontazione

di Lorenzo Liguoro

Realizzato nell'ambito del  
Programma per lo svolgimento  
di attività di informazione in  
favore delle piccole e medie  
imprese da parte  
di Eurosportello del Veneto  
DGR n. 220 del 13/03/2024  
CUP H18I24000010007



In collaborazione con:



## PRESENTAZIONI

### Lorenzo Liguoro

Formatore



Project Manager con 19 anni di esperienza. Dal 2005 è coinvolto nella programmazione europea a supporto di importanti organizzazioni pubbliche e private tra cui Regione del Veneto, Unioncamere Veneto, Università degli Studi di Padova, Veneto Lavoro, Ergon Group srl, Job Centre srl.

Dal 2014 al 2017 è stato docente in euro-progettazione presso il corso di Laurea Magistrale in Studi Europei dell'Università di Padova. Svolge inoltre attività di docenza nell'ambito di Master Universitari e corsi di formazione continua specialistici per conto dell'Università degli Studi di Padova, dell'Università IUAV di Venezia e della Ca' Foscari Challenge School, Politecnico di Milano.

Socio fondatore di: Sherpa srl – spinoff dell'Università degli Studi di Padova, Alterevo srl SB, WeEurope srl SB, Resolve srl SB.



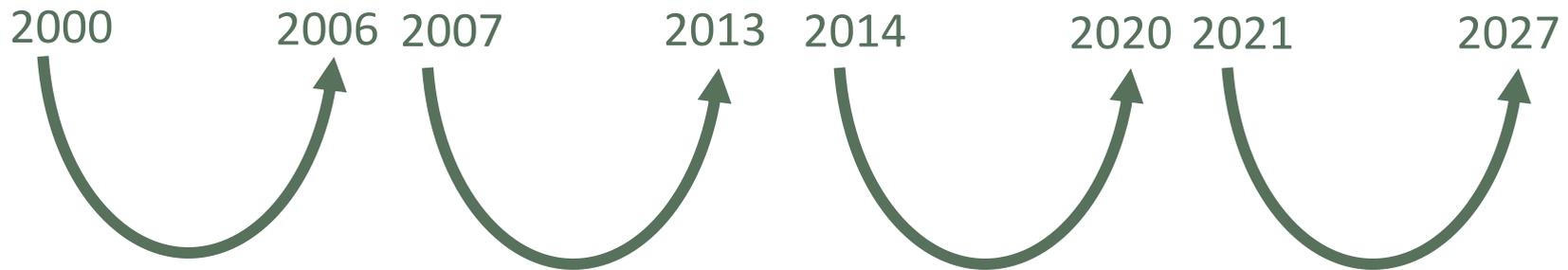
# II Multiannual Financial Framework 2021-2027

bandi opportunità **sociale** eventi  
amministrazioni capacità partnership  
fare qualità economia cicloturismo  
**turismo** indici energie  
Idee lavoro **giovani** metropolitana  
concretezza **web** intersectorialità tipicità **locale**  
imprenditori rurale comunità  
fruibilità unione **ambiente** fluviale  
**territorio** itinerari persone  
occupazione **innovazione**  
benessere **patrimonio** coordinamento  
cultura cittadini sicurezza  
ville **efficacia** imprese prodotti  
**crisi** acqua **rete** futuro  
valorizzare intelligente  
promozione **comunicazione** enogastronomia  
**progetti** sviluppo **mobilità**  
identità linee guida **coesione** sostenibilità  
finanziamenti **Europa** leadership **sistema**  
inclusione **paesaggio** partecipazione  
cittadinanza integrazione



### I cicli di pianificazione:

#### Pianificazione Politica



#### Pianificazione finanziaria

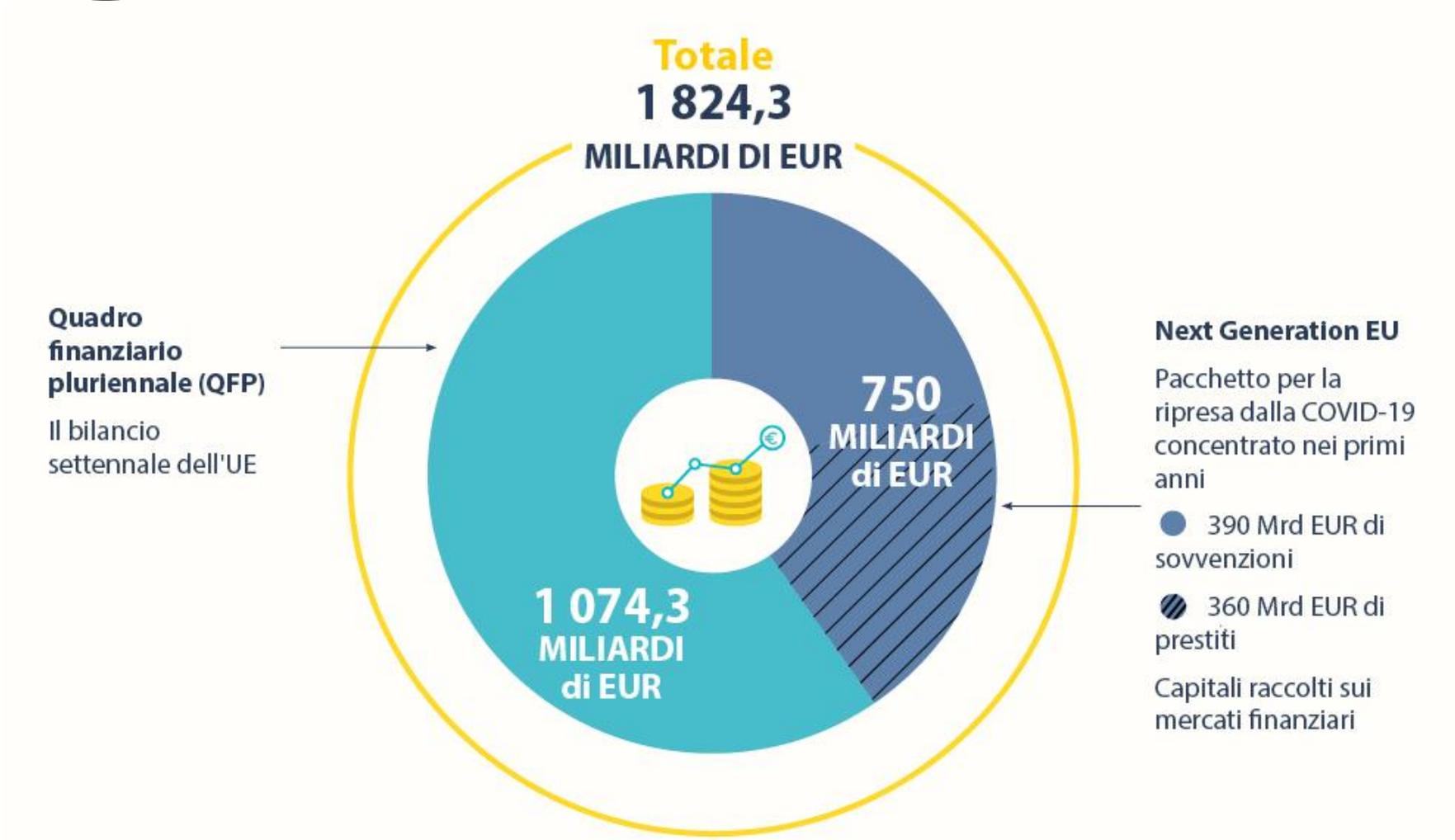
## Modalità di Gestione:

Per raggiungere gli obiettivi strategici di Europa 2020, l'Unione Europea si avvale di diverse tipologie di strumenti finanziari, gestiti secondo due modalità principali:

- **Responsabilità condivisa (GESTIONE INDIRECTA DECENTRATA)** che prevede il coinvolgimento di Autorità intermedie (Urbane, Regionali o Nazionali) a fare da tramite tra i beneficiari finali dei finanziamenti e le Istituzioni dell'Unione Europea;
- **Responsabilità esclusiva (GESTIONE DIRETTA CENTRALIZZATA)** che prevede il diretto impegno della Commissione Europea o di altra Istituzione Europea o Agenzia Speciale.



### Spesa totale UE 2021-2027:





## La spesa dell'UE

### Risorse scarse ma preziosissime

Spesa finanziata dall'UE nel 2022, espressa in percentuale del reddito nazionale lordo (RNL) e della spesa totale delle rispettive amministrazioni pubbliche.

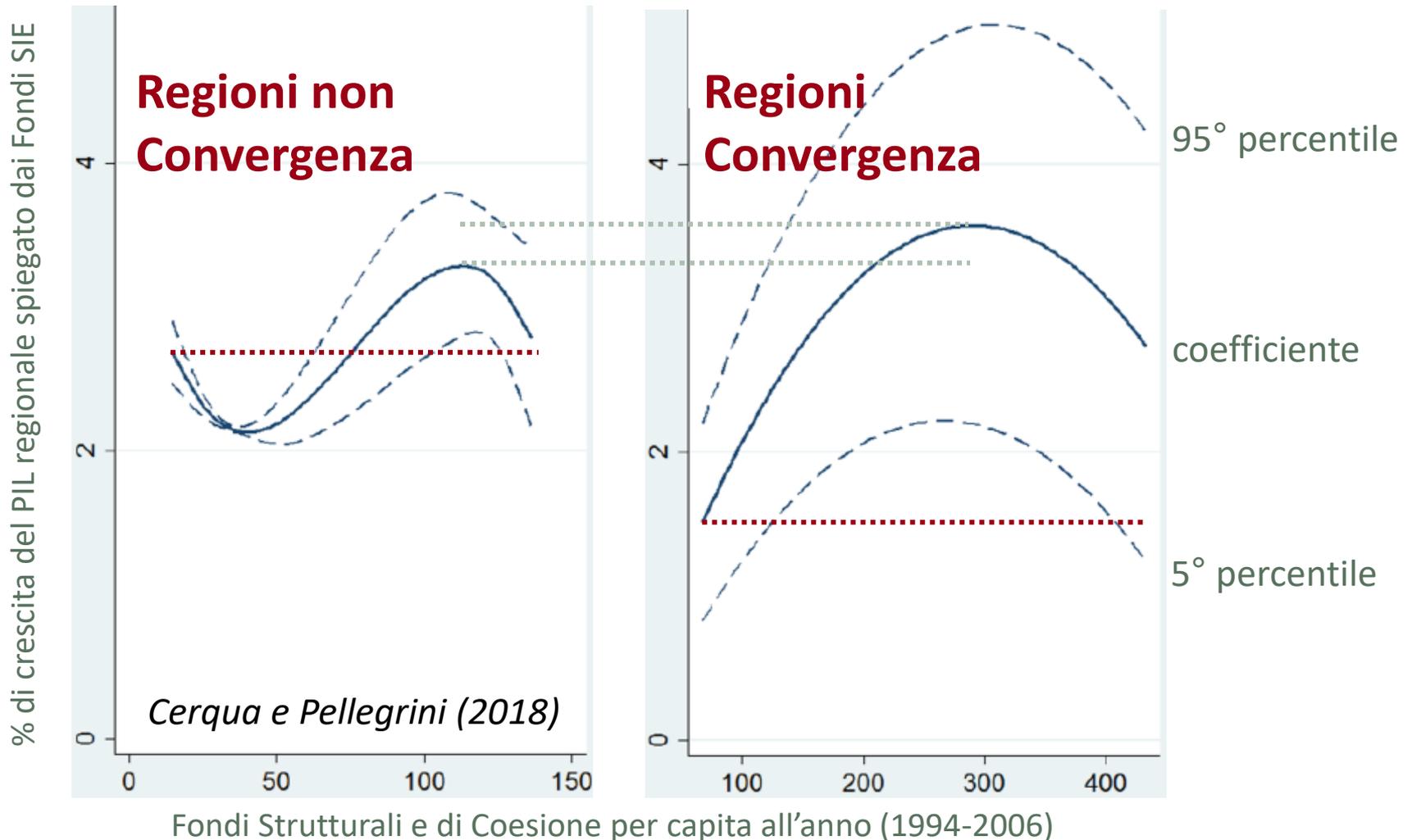
Fonte: **Corte dei Conti Europea**  
Relazione annuale sull'esecuzione del bilancio dell'UE per l'esercizio finanziario 2022  
20 luglio 2023

Spesa dell'UE  
1,3% | 196,0





### Funzione dose-risposta dei fondi europei:





## Il dilemma make or buy or cooperate



**Make**

or



**Buy**

or



**Cooperate**



# UNIONCAMERE DEL VENETO

## Pianificazione finanziaria dei progetti europei

08.11.2024 | Lorenzo Liguoro



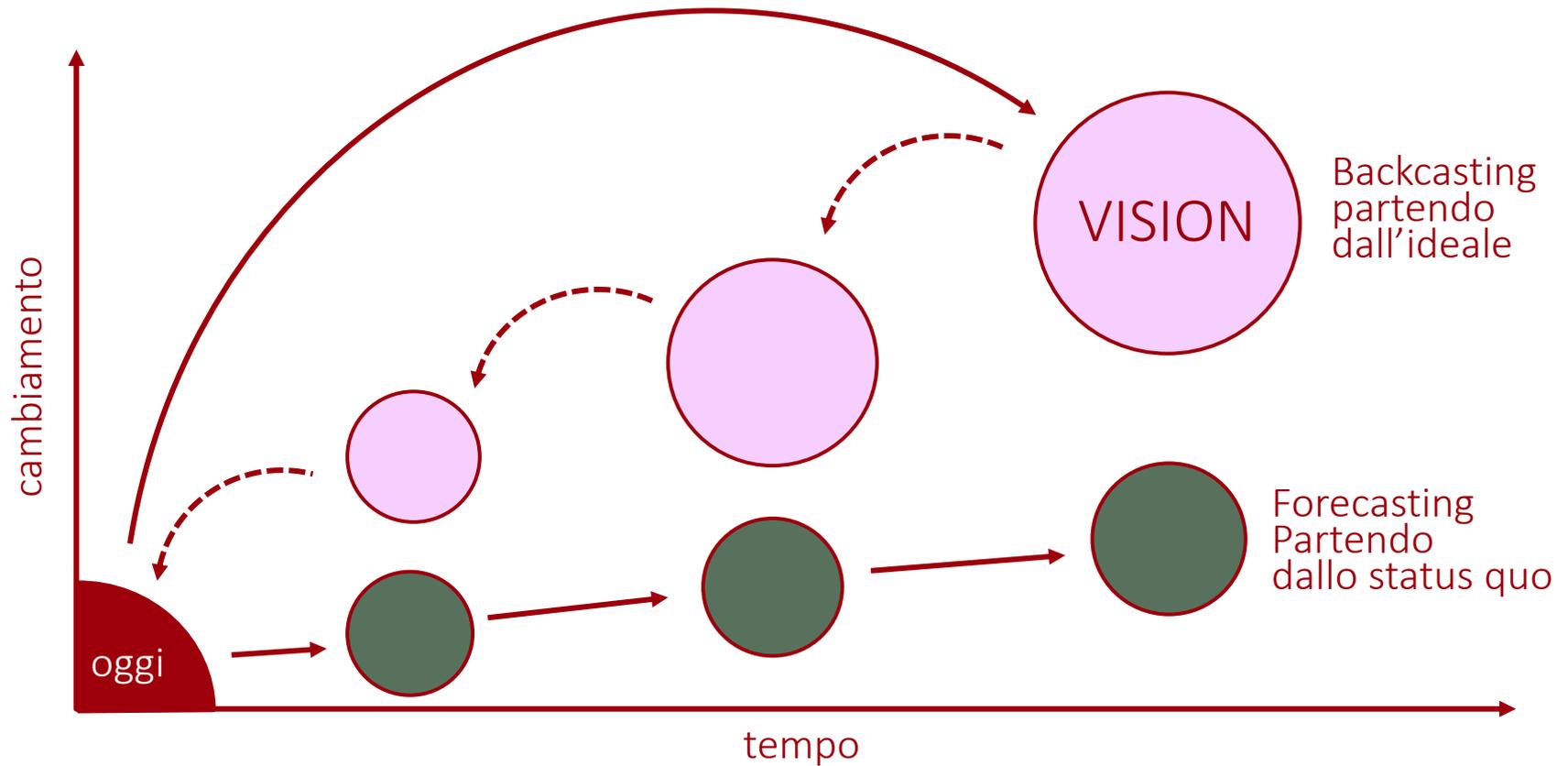
- Design e prototipazione
- Ciclo di policy (Programma)
- Mainstreaming dei risultati
- Project Cycle Management
- Verifica degli esiti e rendicontazione

# I progetti: laboratori di sussidiarietà

by Lorenzo Liguoro  
29<sup>th</sup> April 2016

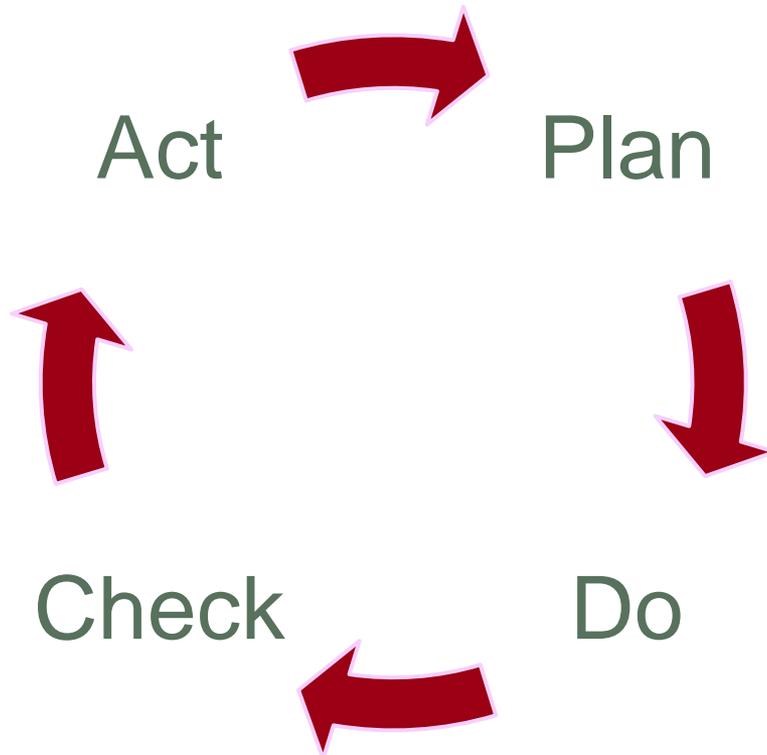


## Backcasting e Forecasting:

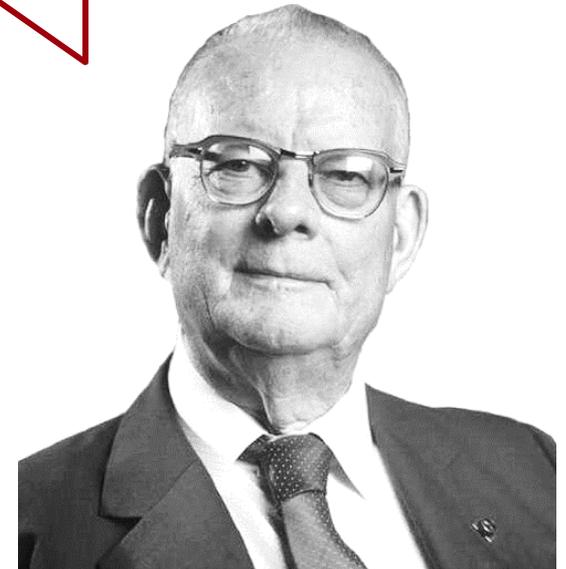




## Il ciclo PDCA di W. Edwards Deming:

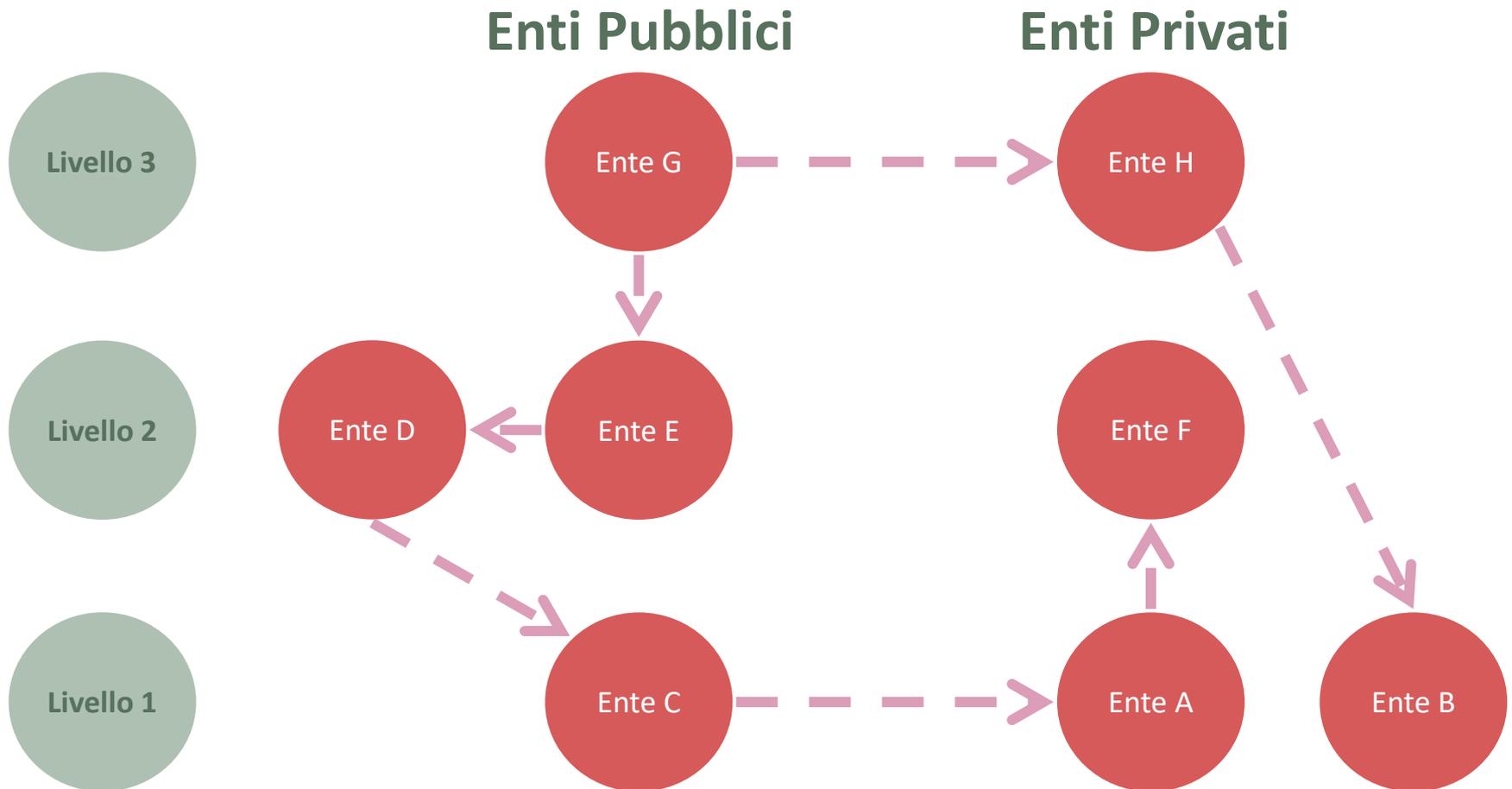


Senza dati sei solo  
un'altra persona con  
un'opinione





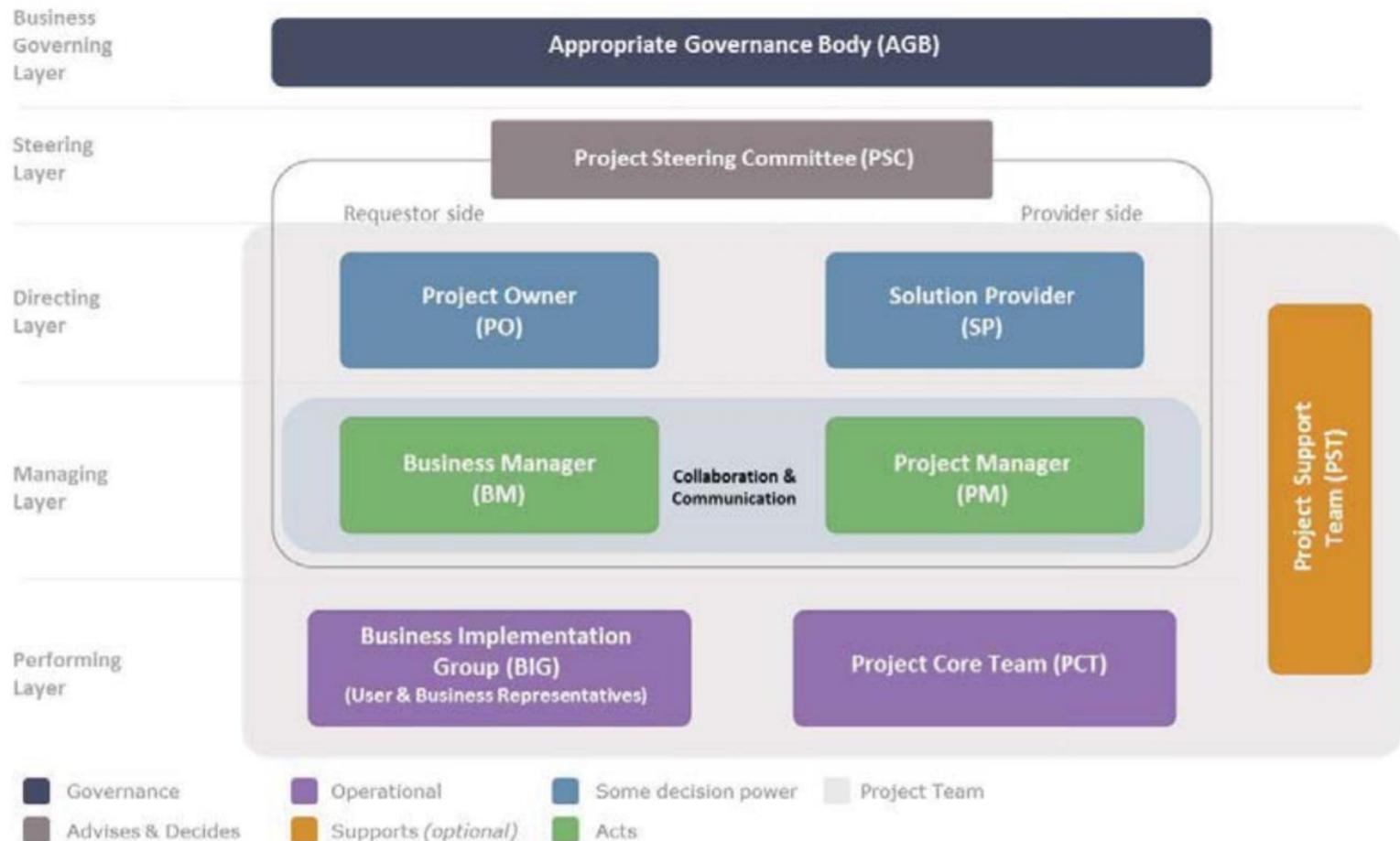
### Esempio di Network Governance:





# II PM2: Project Governance

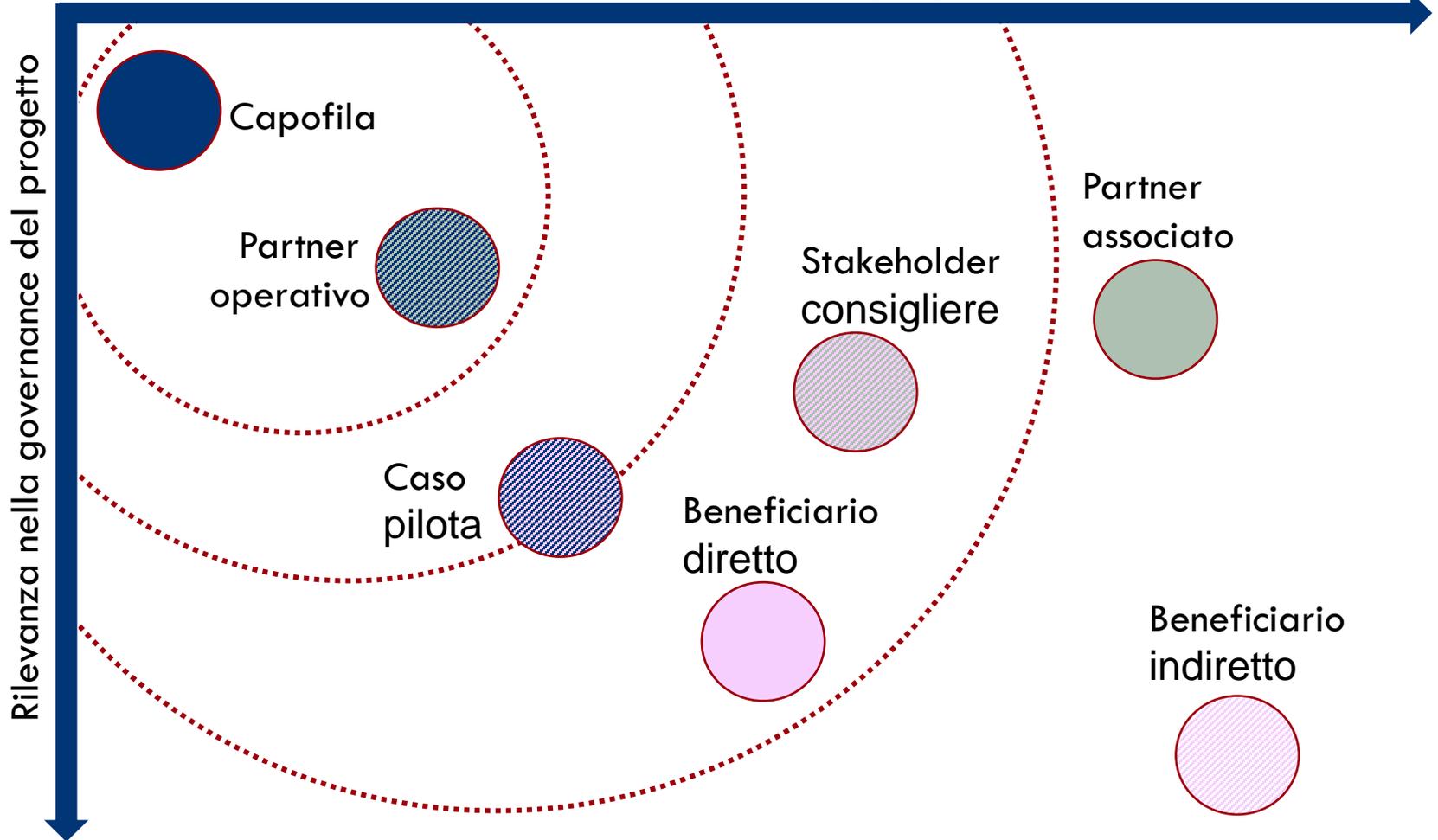
[https://pm2.europa.eu/index\\_en](https://pm2.europa.eu/index_en)





# Strategie di ingresso in un progetto:

Accesso alle risorse del progetto





## I ruoli all'interno di un progetto

# I ruoli chiave all'interno di un progetto:

## ■ Premessa:

Generalmente, il progetto non è realizzato da una unica organizzazione ma da un gruppo di organizzazioni che si coalizzano assieme per raggiungere uno scopo specifico. Esistono varie forme di aggregazione tra più soggetti giuridici, le più comuni sono: Consorzi, Raggruppamenti Temporanei di Impresa (RTI), Associazioni Temporanee di Impresa (ATI), Gruppi Europei di Interesse Economico (GEIE).

Ciascuna aggregazione è regolata da un contratto di rete (Partnership Agreement) che specifica ruoli, diritti e doveri di ogni parte e sancisce le regole di governance interna.



## I ruoli chiave all'interno di un intervento:

- **L'applicant (proponente):**

A seconda dei contesti può essere definito anche Lead Partner, Mandatario, Capocordata, ecc. Si tratta dell'organizzazione che assume direttamente obblighi contrattuali con il soggetto finanziatore e rappresenta il raggruppamento verso terzi.

E' il leader e coordinatore dei lavori ed è il solo responsabile della realizzazione dell'intero progetto.

## I ruoli chiave all'interno di un intervento:

### ■ Il Core Partner (Partner Operativo):

Anche detto Mandante, è un partner che partecipa in modo diretto alla realizzazione dell'iniziativa, amministrando una parte di risorse affidate. Partecipa alle decisioni strategiche e tecniche inerenti alla implementazione del progetto. Collabora pienamente con il Lead Partner al fine di raggiungere gli obiettivi comuni.

### ■ L'Associated Partner (Partner Associato):

E' una organizzazione interessata alla realizzazione dell'iniziativa che partecipa alle attività impiegando esclusivamente risorse proprie. Non ha potere decisionale ma ha il diritto di essere tenuta informata su tutti gli aspetti che riguardano il progetto.



## I ruoli chiave all'interno di un intervento:

### ■ Lo Stakeholder (Detentore di Interessi):

Si definiscono Stakeholders tutti i soggetti i cui interessi sono toccati dalla realizzazione dell'intervento e che dispongono di risorse e mezzi idonei ad influenzarne l'implementazione.

### ■ Il Subcontractor (Fornitore):

Quasi mai i Partner sono in grado di realizzare tutte le attività di progetto affidandosi alle sole risorse e competenze interne. Per compiti specifici è inevitabile affidarsi ad un fornitore esterno. Il fornitore presta la propria prestazione secondo le normali regole di mercato. Non partecipa alle decisioni strategiche.



## I ruoli chiave all'interno di un intervento:

### ■ Il Target Group (Destinatario):

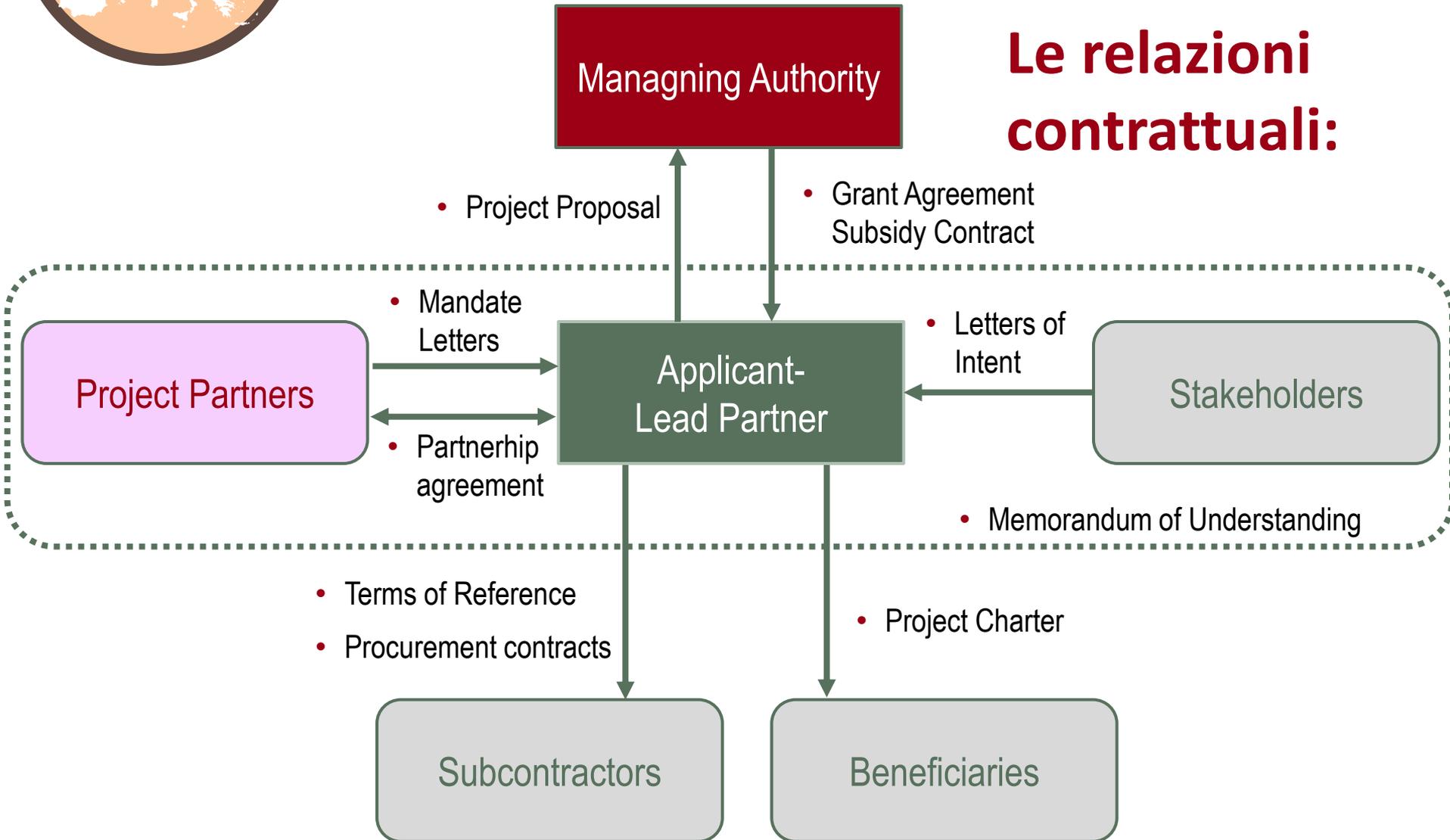
Rientrano nel Target Group tutti i soggetti a cui devono giungere i prodotti del progetto.

### ■ Il Beneficiary (Beneficiario):

Si definiscono beneficiari del progetto tutti i soggetti negativamente influenzati dalle problematiche che il progetto si propone di affrontare e risolvere.



### Le relazioni contrattuali:





## Le basi contrattuali

## Il Subsidy Contract (Grant Agreement)

### ■ Definizione:

È il contratto che vincola l'Autorità di Gestione e il Beneficiario unico o Capofila (Lead Partner) in un rapporto alla pari volto alla corretta e sana gestione della sovvenzione e alla efficiente ed efficace gestione del progetto approvato.

Il modello di contratto è definito dall'Autorità di Gestione ed è consultabile tra la documentazione connessa al Bando.

Il sottoscrittore deve essere Legale Rappresentante dell'Ente Capofila, svolgente il ruolo di mandatario nei confronti dei componenti il consorzio.

## Il Partnership Agreement

### ■ Definizione:

È il contratto sottoscritto dal Capofila con tutti i membri del consorzio. Il documento è una scrittura privata tra le parti che può essere a formulazione di firma congiunta o in formato bilaterale sottoscritto dal LP individualmente con ciascun PP.

Nel Partnership Agreement il LP trasferisce ai propri partner parte delle proprie obbligazioni assunte in virtù del Subsidy Contract e, al contempo, definisce le proprie obbligazioni nei loro confronti.

Gli elementi salienti del contratto sono: attività e risultati affidati al partner, piano finanziario assegnato, modalità e tempistiche di trasferimento dei fondi, criteri e modalità di esclusione dal consorzio.



# Il Partnership Agreement

## Clausole Preliminari

Preambolo

- Sintesi del progetto
- Titolo

Definizione delle parti

Lingua di lavoro

Definizione

## Clausole centrali

Gestione finanziaria ed amministrativa

- Organi del consorzio
- Procedure decisionali
- Organizzazione finanziaria

Provvedimenti tecnici

Questioni di diritto di proprietà intellettuale

Responsabilità

## Clausole conclusive

Legge applicabile

Risoluzione delle liti e giurisdizione applicabile

Altro

- Accordo di riservatezza
- durata
- salvaguardia...

# L'Intellectual Property Right Agreement

## ■ Definizioni:

**Background** - informazioni possedute dai partner di progetto prima dell'entrata in vigore dell'accordo. Include Proprietà intellettuali quali copyright, brevetti, domande di brevetto...

**Foreground** - tutti i risultati generati dal progetto, che siano o meno assoggettabili a privativa. Questi risultati includono copyright, brevetti per modelli o invenzioni, marchi e altro.

**Access rights** - i diritti di accesso a tutto ciò che compone il background e il foreground dei partner.

**Use** - uso diretto o indiretto dei risultati delle attività non costituente parte del progetto stesso. Rientrano tra gli usi anche lo sviluppo ulteriore, la creazione o la commercializzazione di prodotti o processi.

**Dissemination** - presentazioni pubbliche dei risultati del progetto.



# L'Intellectual Property Right Agreement

- **Prima dell'avvio del progetto:**

Fondamentale definire assieme ai partner il background, il foreground, le regole di accesso ed uso e la strategia di disseminazione.

Importante sottoscrivere un **accordo di riservatezza** che definisca le informazioni rilevanti, definisce l'uso delle stesse ed eventuali restrizioni e prevede possibili sanzioni. L'accordo consente ai partner che detengono informazioni rilevanti di condividerle senza timori all'interno del partenariato.



# L'Intellectual Property Right Agreement

- **Durante l'esecuzione del progetto:**

Avere una strategia per proteggere e gestire il nuovo know-how generato. Essere chiari sui regimi di pubblicazione degli output e dei risultati e sulle modalità di accesso.

Tutto il **sapere** frutto del progetto **appartiene al partner che lo ha generato**. Se più partner generano conoscenza assieme in modo che non sia separabile il contributo delle parti allora si determina una proprietà congiunta. La gestione dei diritti di proprietà deve essere chiaramente regolata all'interno del Partnership Agreement.

# L'Intellectual Property Right Agreement

- Dopo la chiusura del progetto:

**Proteggere gli asset intangibili** generati dal progetto.

**Utilizzare i risultati** in nuove applicazioni o per finalità commerciali.

Disseminare il progetto attraverso differenti canali.



## I flussi finanziari

# Il flusso finanziario di progetto

## ■ Gli step di finanziamento:

Il co-finanziamento europeo è erogato attraverso in uno o più step di pagamento. Generalmente vige il principio del «**rimborso della spesa sostenuta**» ma in alcuni casi è previsto un anticipo all'avvio delle attività.

Gli step sono i seguenti:

- **Prefinancing** (se previsto), erogato entro un termine dato dalla stipula del Subsidy Contract o dall'avvio effettivo delle attività;
- **Interim payment(s)** (se previsto, in una o più quote), riconosciuto durante il corso delle attività a fronte di appositi report finanziari (financial statement) e relative richiesta di pagamento (payment claims);
- **Final payment**, saldo finale effettuato in base ai dati del final financial report e relativo payment claim.

## Il flusso finanziario di progetto

- La regola del Lead Partner:

**Tutti i pagamenti** effettuati dall'Autorità sono destinati **al Lead Partner** e non direttamente ai singoli partner. È compito del Lead Partner quello di **trasferire** a sua volta gli importi dovuti **ai partner**, «**senza alcun ingiustificato ritardo**».

I dettagli rispetto agli obblighi connessi all'erogazione del contributo e al suo trasferimento ai partner sono contenuti all'interno del Subsidy Contract e del Partnership Agreement.

## Il flusso finanziario di progetto

- **Rischi connessi all'erogazione del contributo:**
  - **L'anticipo** sulle spese da sostenere è uno strumento molto utile a dare rapido avvio alle attività. Tuttavia il suo esercizio espone a rischi notevoli dato che il pagamento viene erogato senza avere garanzia dell'**effettività e delle correttezza della spesa effettuata** dai membri del consorzio.
  - Inoltre, anche nel caso dei **pagamenti intermedi** è possibile si verifichino rischi connessi all'applicazione di **sanzioni o tagli** per effetto di controlli successivi rispetto a quelli di primo livello.
  - Anche dopo l'erogazione del **saldo finale** non può esservi l'assoluta garanzia della non applicazione di sanzioni o tagli, possibili per tutto il tempo di praticabilità degli **audit a campione**.

## Il flusso finanziario di progetto

### ■ Responsabilità:

Il Subsidy Contract prevede che il **Lead Partner** sia responsabile rispetto a tutte le obbligazioni contrattuali. Il suo potere di **rivalsa** rispetto ai partner inadempienti o sanzionati è connesso al Partnership Agreement e dipende strettamente dalle clausole in esso inserite.

In molti casi, tuttavia, il **recupero** di eventuali maggiori rimborsi inopportunamente erogati ai partner è assai **complesso e incerto**.

Pertanto è opportuno cercare di attuare opportune strategie per **prevenire** tale circostanza senza, al contempo, frenare eccessivamente l'erogazione dei contributi ai partner dato che ciò potrebbe portare ad un rallentamento o una interruzione delle attività di progetto.

## Il flusso finanziario di progetto

### ■ Strategie di mitigazione del rischio:

Le strategie più efficaci comunemente messe in atto dai Lead Partner sono:

- Trattenere una **quota percentuale** predeterminata dall'anticipo, ed eventualmente dai pagamenti intermedi, **a titolo di garanzia** in caso di successiva applicazione di tagli e/o sanzioni;
- Richiedere una **fidejussione bancaria o assicurativa** che offra garanzie immediatamente esigibili in caso di tagli e/o sanzioni successivamente applicate;
- Richiedere una **certificazione** resa da un **revisore indipendente** che validi preventivamente le prove di pagamento contenute nei report finanziari del partner.

Le tre strategie possono essere tra loro integrate.



# La Tracciabilità dei Flussi Finanziari

## Tracciabilità dei flussi finanziari

### ■ Fonti normative:

La normativa è contenuta nei seguenti articoli:

- nell'articolo 3 della legge 13 agosto 2010, n. 136 come modificato dalla legge n. 217/2010 di conversione del decreto legge n. 187/2010;
- nell'articolo 6 della stessa legge n. 136/2010 in tema di sanzioni;
- nell'articolo 6 del suddetto decreto legge n. 187/2010 convertito con legge n. 217/2010 che contiene la disciplina transitoria e alcune norme interpretative e di attuazione del predetto articolo 3.

## Tracciabilità dei flussi finanziari

- **Le finalità del dispositivo normativo:**
  - anticipare, il più a monte possibile, la soglia di prevenzione, creando meccanismi che consentano di intercettare i **fenomeni di intrusione criminale** nella contrattualistica pubblica;
  - rendere trasparenti le operazioni finanziarie relative all'utilizzo del corrispettivo dei contratti pubblici, in modo da consentire un **controllo a posteriori** sui flussi finanziari provenienti dalle amministrazioni pubbliche.

La tracciabilità non è dunque uno strumento di monitoraggio dei flussi finanziari, bensì un mezzo a disposizione degli inquirenti nelle indagini per il contrasto delle infiltrazioni delle mafie nell'economia legale.

## Tracciabilità dei flussi finanziari

- **Obblighi derivanti dalla legge:**
  - utilizzo di **conti correnti bancari o postali dedicati** alle commesse pubbliche, anche in via non esclusiva;
  - effettuazione dei movimenti finanziari relativi alle commesse pubbliche esclusivamente mediante lo strumento del bonifico bancario o postale ovvero attraverso l'utilizzo di altri **strumenti di pagamento idonei a consentire la piena tracciabilità** delle operazioni;
  - indicazione negli strumenti di pagamento relativi ad ogni transazione del **codice identificativo di gara (CIG)** e, ove obbligatorio ai sensi dell'art. 11 della legge 16 gennaio 2003, n. 3, del **codice unico di progetto (CUP)**.

## Tracciabilità dei flussi finanziari

### ■ Il Codice Identificativo di Gara (CIG) (1/3):

Il codice CIG (codice identificativo di gara) è un codice alfanumerico generato dal sistema SIMOG dell'ANAC con tre funzioni principali:

- una prima funzione è collegata agli **obblighi di comunicazione** delle informazioni all'Osservatorio per consentire l'identificazione univoca delle gare, dei loro lotti e dei contratti;
- una seconda funzione è legata al **sistema di contribuzione** posto a carico dei soggetti pubblici e privati sottoposti alla vigilanza dell'Autorità;
- una terza funzione è quella di individuare univocamente **(tracciare) le movimentazioni finanziarie** degli affidamenti di lavori, servizi o forniture, indipendentemente dalla procedura di scelta del contraente adottata, e dall'importo dell'affidamento stesso.

## Tracciabilità dei flussi finanziari

- **Il Codice Identificativo di Gara (CIG) (2/3):**

Il CIG è richiesto a cura del responsabile del procedimento (RUP) **prima** della procedura alla individuazione del contraente.

Il responsabile del procedimento, accreditato **tramite il portale** dell'Autorità all'indirizzo [www.anticorruzione.it](http://www.anticorruzione.it), effettua la registrazione attraverso il **Sistema Informativo di Monitoraggio delle Gare (SIMOG)**, disponibile nell'area "Servizi" del sito dell'Autorità. Il SIMOG attribuisce al nuovo affidamento il numero identificativo univoco denominato "Numero gara" e, a ciascun lotto della gara, il codice identificativo CIG.

## Tracciabilità dei flussi finanziari

- Il Codice Identificativo di Gara (CIG) (3/3):

**Non è stabilita alcuna soglia minima**; il codice CIG va richiesto, indipendentemente dall'importo e dall'esperimento o meno di una procedura di gara o di un procedimento ad evidenza pubblica.

I soggetti tenuti all'obbligo della tracciabilità sono: gli appaltatori di lavori, i prestatori di servizi, i fornitori, i subappaltatori e i subcontraenti della filiera delle imprese, nonché i **concessionari di finanziamenti pubblici anche europei a qualsiasi titolo interessati** ai lavori, ai servizi e alle forniture.

## Tracciabilità dei flussi finanziari

- **Il Codice Univoco di Progetto (CUP):**
  - L'art. 11 della legge 3/2003 prevede l'**obbligatorietà del codice CUP** per i progetti d'investimento pubblico a partire dal 1° gennaio 2003.
  - Il CUP è un'etichetta stabile che **identifica** e accompagna un progetto d'**investimento pubblico**, sin dalla sua nascita, in tutte le fasi della sua vita.
  - Corrisponde a una sorta di "codice fiscale" del progetto e si presenta come una **stringa alfanumerica** di 15 caratteri.
  - L'**assegnazione** del CUP spetta al **soggetto italiano** che per primo intercetta il flusso di investimento pubblico (anche europeo) e avviene inserendo pochi dati per **via telematica**, collegandosi al sito web del MEF: [https://cupweb.rgs.mef.gov.it/CUPWeb/home\\_cup.jsp](https://cupweb.rgs.mef.gov.it/CUPWeb/home_cup.jsp)



## Gli Aiuti di Stato

## Nozioni generali

Per aiuto di Stato si intende qualsiasi **trasferimento di risorse pubbliche** a favore di alcune imprese o produzioni che, attribuendo un **vantaggio economico selettivo**, falsa o minaccia di falsare la concorrenza.

Tranne in alcuni casi, gli aiuti di Stato sono **vietati dalla normativa europea** e dal Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea che disciplina la materia agli articoli 107 e 108.

Il **Dipartimento Politiche Europee**, Presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, attraverso l'Ufficio per il Coordinamento in materia di aiuti di Stato, cura il coordinamento tra tutte le amministrazioni centrali e regionali per assicurare il rispetto delle norme europee.

## Possibili esiti della verifica

La Commissione avvia il procedimento formale di esame se verifica che il provvedimento notificato (articolo 108 del Trattato ), presenta dubbi sulla compatibilità col mercato comune.

Al termine del procedimento (**Regolamento UE 1589/2015** che codifica il Regolamento UE n. 659/1999), la Commissione può adottare:

- una decisione "**positiva**" con la quale dichiara l'aiuto compatibile;
- una decisione "**negativa**" con la quale dichiara la misura incompatibile e, nel caso l'aiuto sia stato già erogato, ne ordina il recupero;
- una decisione "**condizionale**" con la quale dichiara la misura compatibile, ma assoggetta la sua attuazione a condizioni.

## Regole generali di esenzione

Il nuovo **Regolamento generale di esenzione per categoria (GBER l'acronimo)** (Regolamento (UE) n. 651/2014 della Commissione del 17 giugno 2014) costituisce un elemento fondamentale della modernizzazione degli aiuti di Stato. Con la sua adozione, la Commissione Europea ha **ampliato il campo** di applicazione delle **esenzioni** dall'**obbligo di notifica preventiva** degli aiuti di Stato concessi alle imprese.

Con Regolamento (UE) n. 1084/2017 le regole di esenzione sono state estese e chiarite per contenere l'onere amministrativo complessivo.

L'obiettivo della Commissione Europea è far ricadere il **90% degli Aiuti di Stato dentro il dispositivo GBER.**

## Regole generali di esenzione:

Gli Stati membri possono concedere aiuti di importi più elevati ad una categoria più ampia di imprese senza doverli notificare alla Commissione per l'autorizzazione preventiva, se sono rispettate **talune condizioni**.

Il Regolamento definisce le **soglie di notifica**, l'**intensità di aiuto** e i **costi ammissibili**, gli **obblighi di trasparenza** e le **condizioni di cumulo**.

## Categorie di aiuto in esenzione:

- Aiuti a finalità regionale
- Aiuti alle PMI
- Accesso delle PMI ai finanziamenti
- Ricerca, sviluppo e innovazione
- Formazione
- Lavoratori svantaggiati e dei lavoratori con disabilità
- Tutela dell'ambiente
- Ovvviare ai danni arrecati da determinate calamità naturali
- Trasporti a favore dei residenti in regioni remote
- Infrastrutture a banda larga
- Cultura e la conservazione del patrimonio
- Infrastrutture sportive
- Infrastrutture locali

## Regime De Minimis:

Il Regolamento della Commissione 2831/2023 disciplina le sovvenzioni pubbliche che rientrano nella cosiddetta regola **de minimis**. La Commissione considera minimi e quindi incapaci di avere un'incidenza nel mercato europeo e di falsare la concorrenza, gli aiuti erogati ad un'impresa che **non superano i 300.000 Euro nell'arco di tre esercizi** finanziari (100.000 Euro per le imprese che esercitano trasporto merci su strada per conto terzi).

Il triennio di riferimento va calcolato a ritroso a partire dall'ultimo aiuto ricevuto, tenendo in considerazione l'esercizio finanziario in questione e i due esercizi finanziari precedenti.

Il regime non si applica al settore primario e alla pesca/acquacultura.



## Registro Nazionale Aiuti (RNA):

Al fine di garantire il rispetto dei divieti di cumulo e degli obblighi di trasparenza e di pubblicità previsti dalla normativa europea e nazionale in materia di aiuti di Stato, **i soggetti pubblici o privati che concedono ovvero gestiscono aiuti, trasmettono le relative informazioni alla banca dati istituita presso il Ministero dello Sviluppo Economico.**

Devono essere trasmesse informazioni su tutti gli aiuti concessi, compresi gli aiuti in esenzione dalla notifica e quelli de minimis.

Con l'operatività del Registro Nazionale Aiuti, dal 1 gennaio 2020 non è più prevista la facoltà di chiedere alle imprese interessate un'autocertificazione.

## Registro Nazionale Aiuti (RNA):

Il Registro è consultabile presso questo link:

<https://www.rna.gov.it/RegistroNazionaleTrasparenza/faces/pages/TrasparenzaAiuto.jspx>

È possibile quindi verificare la situazione di ciascuna impresa cliente o potenziale cliente, senza dover contare sulle autocertificazioni rilasciate dall'impresa stessa.



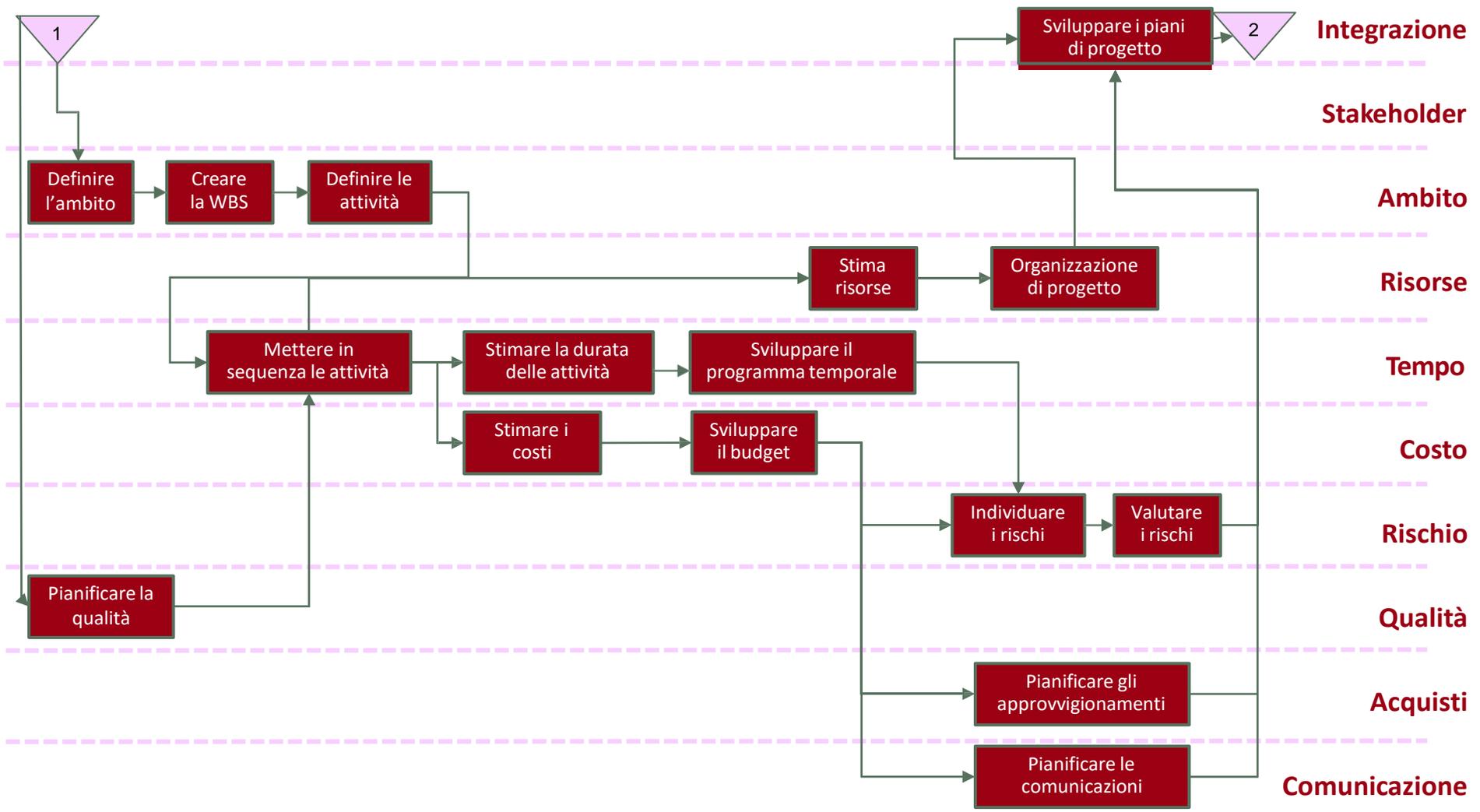
# La Pianificazione di Progetto



# UNIONCAMERE DEL VENETO

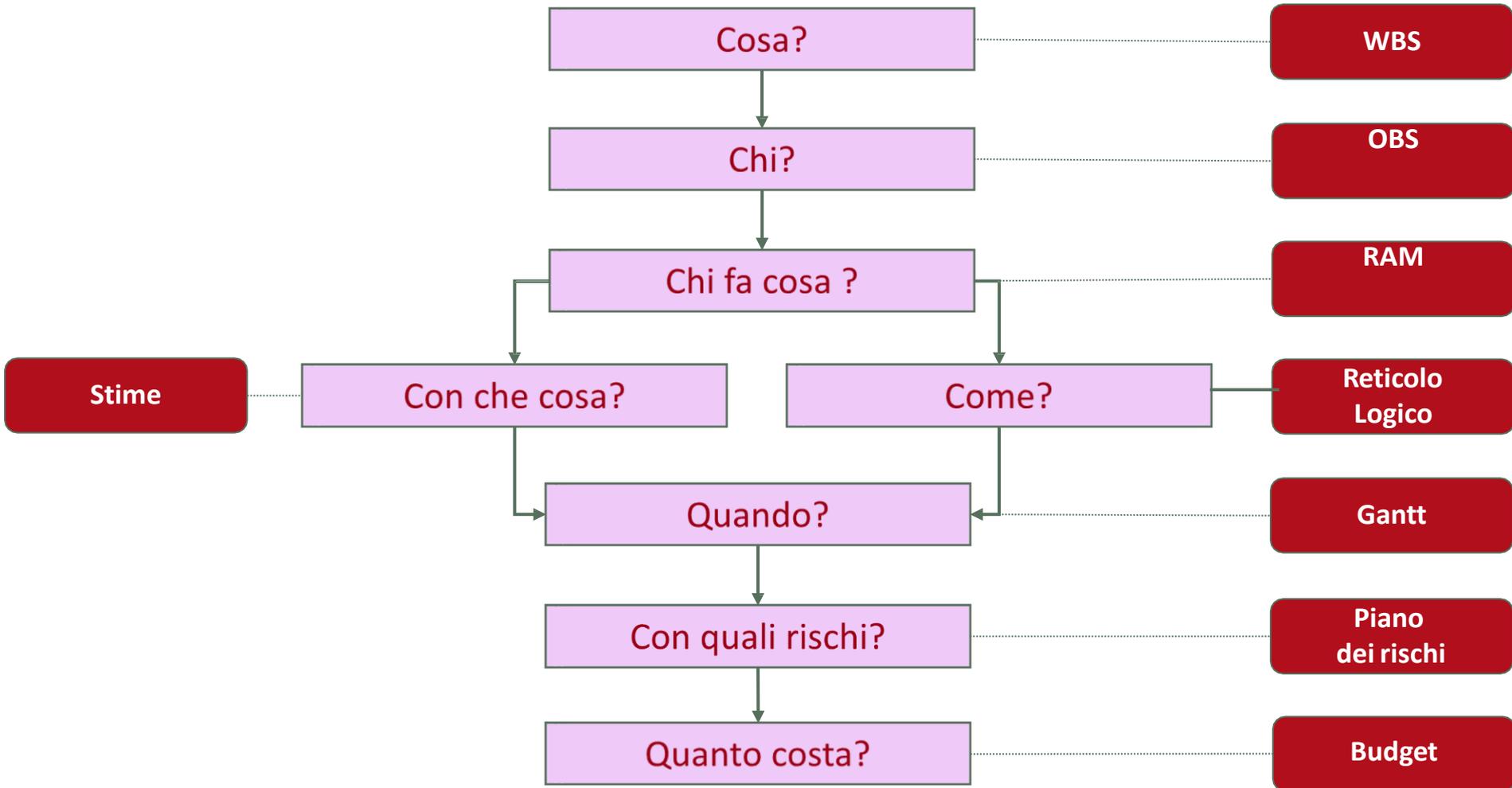
## Pianificazione finanziaria dei progetti europei

08.11.2024 | Lorenzo Liguoro





### Domande e strumenti alla base del piano:





## Il Team di Progetto

### ■ Stabilire il team di progetto.

- Nella fase di avvio e pianificazione di un progetto, è fondamentale che vengano definiti i processi necessari ad individuare ed acquisire le risorse umane che collaborino per il raggiungimento degli obiettivi del progetto.
- Idealmente i membri del team dovrebbero essere coinvolti anche in buona parte della pianificazione e dei processi decisionali del progetto. Il loro coinvolgimento già dalle prime fasi aggiunge competenza al processo di pianificazione e, soprattutto, rafforza l'impegno dedicato al progetto.
- Per quanto possibile, pertanto, il project manager dovrà adoperarsi per ottenere quantomeno i ruoli-chiave coperti già nelle primissime fasi del progetto.
- Il tipo e il numero dei membri del team di progetto possono variare con l'avanzare del progetto, così come il tipo di competenze richieste.



### ▪ **Stabilire il team di progetto.**

Lo scopo dello stabilire il team di progetto è quello di acquisire le risorse umane necessarie per completare il progetto.

Il project manager dovrebbe determinare come e quando i membri del team di progetto saranno acquisiti, nonché come e quando saranno rilasciati dal progetto. Quando le risorse umane non sono disponibili all'interno dell'organizzazione, è necessario prendere in considerazione l'assunzione di risorse aggiuntive o il subappalto a un'altra organizzazione. Dovrebbero essere stabiliti il luogo di lavoro, l'impegno, i ruoli e le responsabilità, nonché i requisiti di comunicazione..

## Stabilire il team di progetto:

### ■ Gestione delle Risorse Umane nei processi di avvio:

I processi di gestione delle risorse umane riferiti all'avvio sono:

- 1. pianificazione delle risorse umane:** identificazione e documentazione dei ruoli, delle competenze, delle responsabilità e dei rapporti di dipendenza del progetto. In questa fase si definiscono i ruoli ma non i nomi dei partecipanti. L'output di questo processo è il piano di gestione del personale, comprensivo di una matrice dei ruoli e responsabilità, e di un organigramma;
- 2. acquisizione del gruppo di progetto:** ottenimento delle risorse umane necessarie a portare a termine il progetto. In questa sede, ad ogni ruolo verrà associato il nome di un partecipante. L'output di questo processo è il piano di gestione del personale aggiornato nonché l'assegnazione del personale al progetto.

# Stabilire il team di progetto:

## ■ La Matrice RACI:

La RAM può essere compilata, infatti, con le informazioni riguardanti l'opportunità che qualcuno sia:

**R = Responsible** (Responsabile = colui che ha la responsabilità finale e del risultato delle attività. Deve essere sempre unico);

**A = Accountable** (Assegnato = colui che lavorerà all'esecuzione dell'attività);

**C = Consulted** (Consultato = aiuta e collabora con il Responsabile e viene consultato prima di eseguire l'attività o prima di prendere decisioni esecutive);

**I = Informed** (Informato = colui che deve essere informato delle decisioni chiave e sull'andamento dell'attività perché coinvolto anche se in modo minore rispetto ad altri).





# La Stimare delle Risorse



### ■ **Stimare le risorse:**

Scopo del processo è quello di determinare le risorse necessarie per ciascuna attività presente nella lista di attività.

Si devono documentare le caratteristiche necessarie delle risorse, fra cui: provenienza, numero di unità e date di inizio e fine dell'impegno.

La stima delle risorse di progetto riguarda:

- le persone che collaborano al raggiungimento degli obiettivi del progetto;
- i beni (strumentali e materiali);
- i servizi utilizzati (infrastrutture, laboratori, logistica, servizi in outsourcing e altri).

Tutte le risorse si traducono in costi e valori economici di impiego.

### ▪ **Stimare le risorse:**

La stima delle risorse identifica, sulla base delle attività da svolgere, quali siano le risorse adeguate, in che misura siano necessarie e la loro disponibilità per il progetto, generalmente su base temporale e/o economica: in questa fase si utilizzano esperienze e metodi di stima volti alla valutazione quantitativa del fabbisogno del progetto.

Il **fabbisogno stimato** va quindi confrontato con l'**effettiva disponibilità** delle risorse, sia in termini quantitativi che temporali, in modo da verificare di avere la disponibilità della risorsa giusta nella misura e nel periodo necessari: vi sono, difatti, risorse a disponibilità illimitata e risorse a disponibilità limitata.

Il raffronto fra fabbisogno e disponibilità può evidenziare eventuali **sovraccarichi e/o sottocarichi**; questi devono essere eliminati, per ottimizzare la pianificazione temporale delle attività, tramite apposite procedure di **livellamento risorse**.



### **Stimare le risorse:**

I passi da seguire per effettuare una corretta pianificazione delle risorse sono:

- Calcolo del fabbisogno delle risorse;
- Verifica della disponibilità delle risorse;
- Carico delle risorse,
- Livellamento delle risorse a tempi limitati;
- Livellamento a risorse limitate.



### Stima delle risorse:

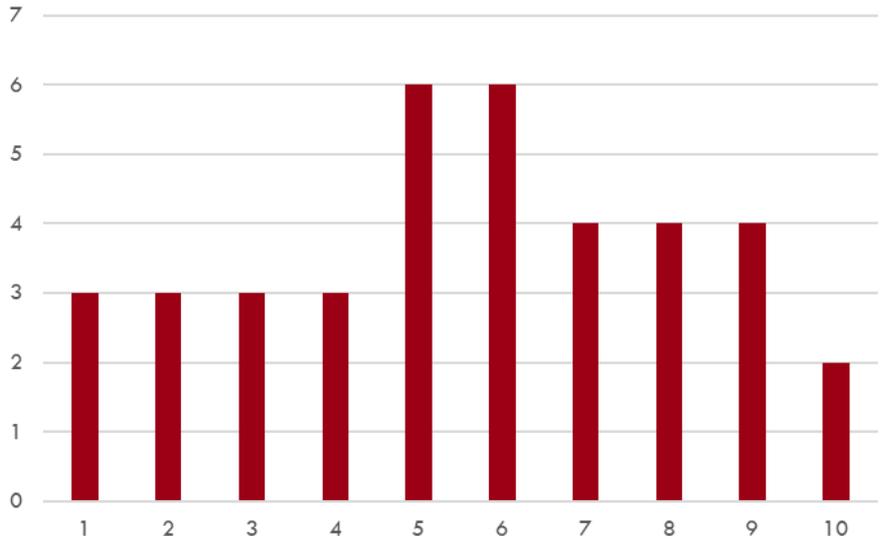
|              | M1       | M2       | M3       | M4       | M5       | M6       | M7       | M8       | M9       | M10      | M11 |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----|
| <b>WP1</b>   | 3        | 3        | 3        | 3        |          |          |          |          |          |          |     |
| <b>WP2</b>   |          |          |          |          | 4        | 4        |          |          |          |          |     |
| <b>WP3</b>   |          |          |          |          | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        |          |     |
| <b>WP4</b>   |          |          |          |          |          |          | 2        | 2        | 2        | 2        |     |
| <b>Total</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>2</b> |     |

Total Fl oat



Fine progetto

|            | Durata | Predecessori | Quantità di risorsa |
|------------|--------|--------------|---------------------|
| <b>WP1</b> | 4      |              | 3                   |
| <b>WP2</b> | 2      | WP1          | 4                   |
| <b>WP3</b> | 5      | WP1          | 2                   |
| <b>WP4</b> | 4      | WP2          | 2                   |



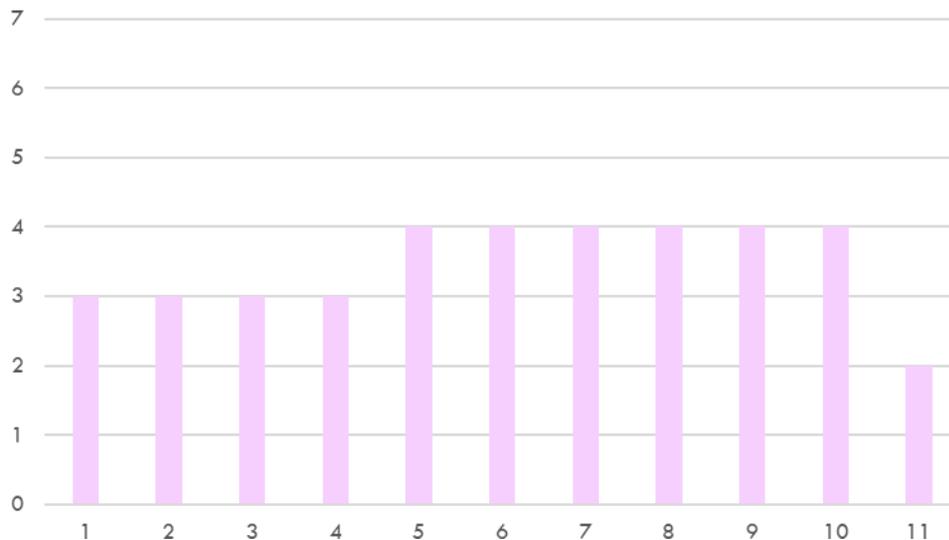
**Fabbisogno di risorse**



### Verifica delle disponibilità:

Si identifica la disponibilità di ciascuna tipologia di risorsa sul progetto con riferimento a:

- Periodo
- Quantità disponibile nel periodo



**Disponibilità di risorse**



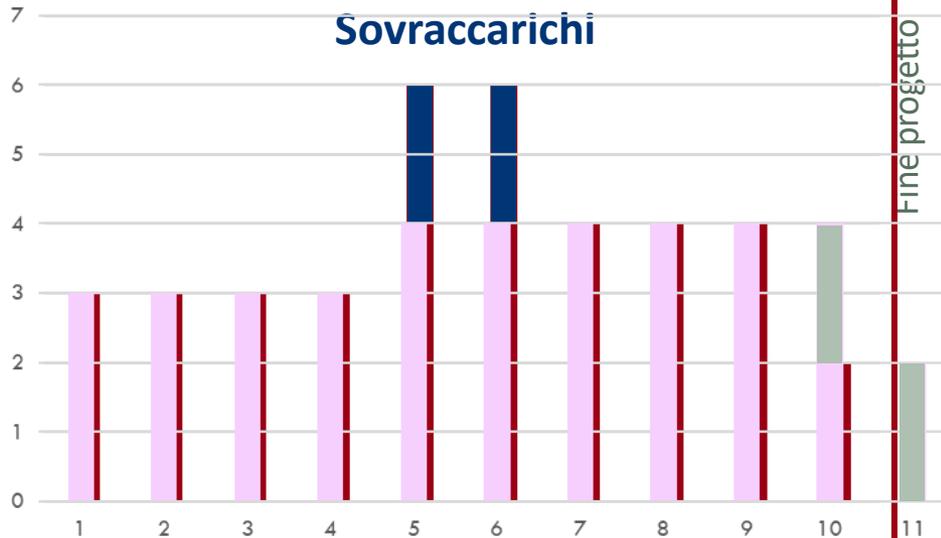
### Calcolo dei sovraccarichi e dei sottocarichi:

|     | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|
| WP1 | 3  | 3  | 3  | 3  |    |    |    |    |    |     |     |
| WP2 |    |    |    |    | 4  | 4  |    |    |    |     |     |
| WP3 |    |    |    |    | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  |     |     |
| WP4 |    |    |    |    |    |    | 2  | 2  | 2  | 2   |     |
|     | 3  | 3  | 3  | 3  | 6  | 6  | 4  | 4  | 4  | 2   |     |

Total Fl oat



|     | Durata | Predecessori | Quantità di risorsa |
|-----|--------|--------------|---------------------|
| WP1 | 4      |              | 3                   |
| WP2 | 2      | WP1          | 4                   |
| WP3 | 5      | WP1          | 2                   |
| WP4 | 4      | WP2          | 2                   |



Sottocarichi

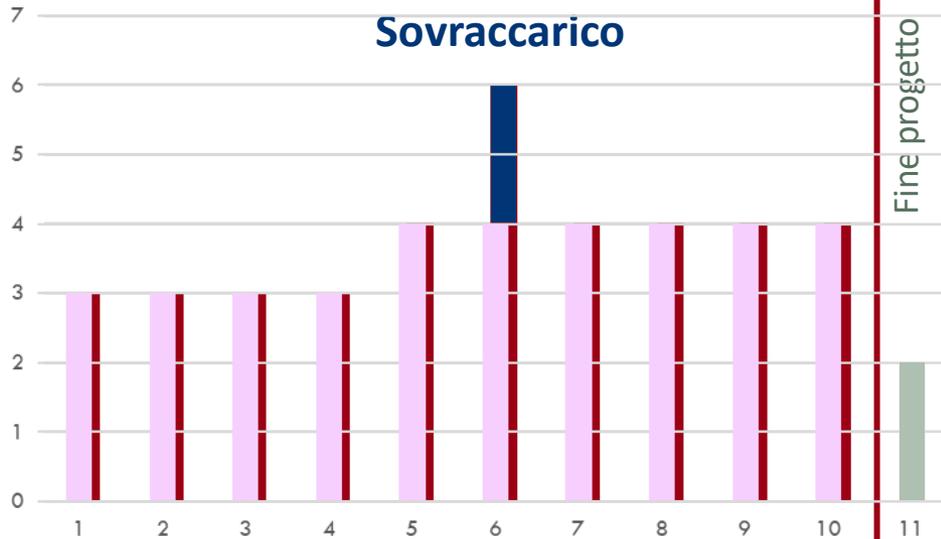
Fine progetto



### Livellamento a tempi limitati (Time Constrained)

|     | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|
| WP1 | 3  | 3  | 3  | 3  |    |    |    |    |    |     |     |
| WP2 |    |    |    |    | 4  | 4  |    |    |    |     |     |
| WP3 |    |    |    |    |    | 2  | 2  | 2  | 2  | 2   |     |
| WP4 |    |    |    |    |    |    | 2  | 2  | 2  | 2   |     |
|     | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 6  | 4  | 4  | 4  | 4   |     |

|     | Durata | Predecessori | Quantità di risorsa |
|-----|--------|--------------|---------------------|
| WP1 | 4      |              | 3                   |
| WP2 | 2      | WP1          | 4                   |
| WP3 | 5      | WP1          | 2                   |
| WP4 | 4      | WP2          | 2                   |



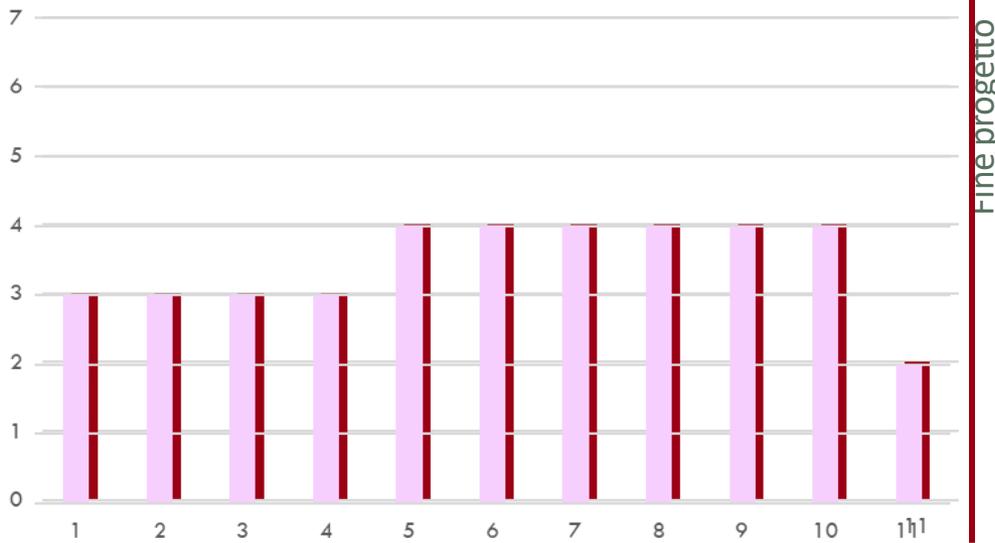
Sottocarico



### Livellamento a risorse limitate (Resource Constrained)

|     | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11      |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----------|
| WP1 | 3  | 3  | 3  | 3  |    |    |    |    |    |     | Rita rdo |
| WP2 |    |    |    |    | 4  | 4  |    |    |    |     | ↓        |
| WP3 |    |    |    |    |    |    | 2  | 2  | 2  | 2   | 2        |
| WP4 |    |    |    |    |    |    | 2  | 2  | 2  | 2   |          |
|     | 3  | 3  | 3  | 3  | 6  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 2        |

|     | Durata | Predecessori | Quantità di risorsa |
|-----|--------|--------------|---------------------|
| WP1 | 4      |              | 3                   |
| WP2 | 2      | WP1          | 4                   |
| WP3 | 5      | WP1          | 2                   |
| WP4 | 4      | WP2          | 2                   |





# Il Sequenziamento delle Attività



### ▪ **Sequenziare le attività:**

Lo scopo del sequenziamento delle attività è quello di individuare e documentare le relazioni logiche tra le attività di progetto.

Occorre individuare i legami logici e le relative dipendenze tra le attività di progetto in modo da sviluppare un reticolo che rappresenti il percorso di attuazione dei Piani.

Le attività sono messe in sequenza coerentemente alle relazioni predecessore-successore corretti attraverso opportuni intervalli di anticipo (lead) e posticipo (lag), altri vincoli o interdipendenze esterne.

### ▪ Sequenziare le attività:

La rappresentazione grafica dell'insieme di attività fra loro correlate e sequenziate è denominato **reticolo di programmazione**.

I Reticoli di Programmazione sono rappresentati da grafi aciclici, costituiti da nodi e frecce orientate, di cui si possono avere due distinte rappresentazioni:

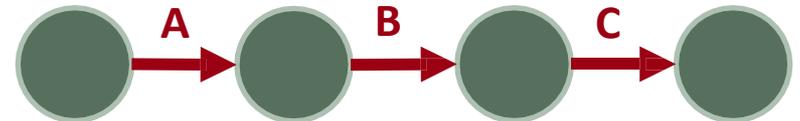
- **AoA (Activity On Arrow)**, nei quali le attività sono rappresentate attraverso delle frecce mentre i nodi rappresentano le relazioni e le dipendenze.
- **AoN (Activity On Node)**, nei quali le attività sono rappresentate sui nodi, ed in cui le frecce rappresentano relazioni di dipendenza e vincoli fra attività, Questi diagrammi sono anche detti diagrammi di precedenza, e sono oggi i più usati.



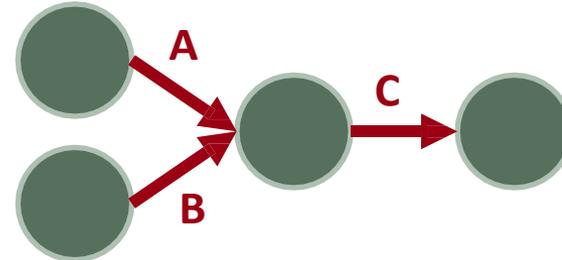
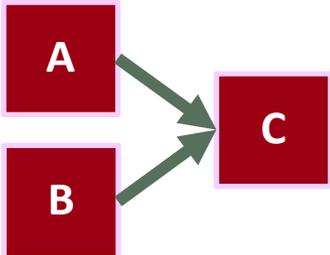
### Activity on Node:

### Activity on Arrow:

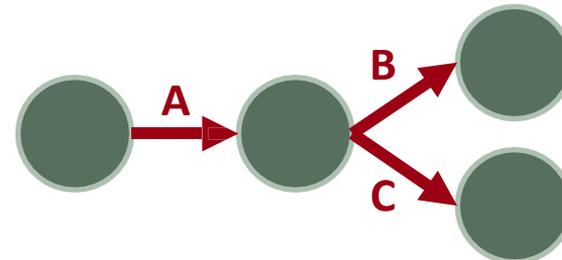
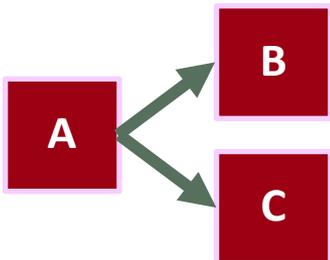
A precede B che precede C



A e B devono completarsi prima che C possa partire



B e C possono partire solo al termine del completamento di A





### ▪ Sequenziare le attività:

Le tre principali tecniche di analisi reticolare sono:

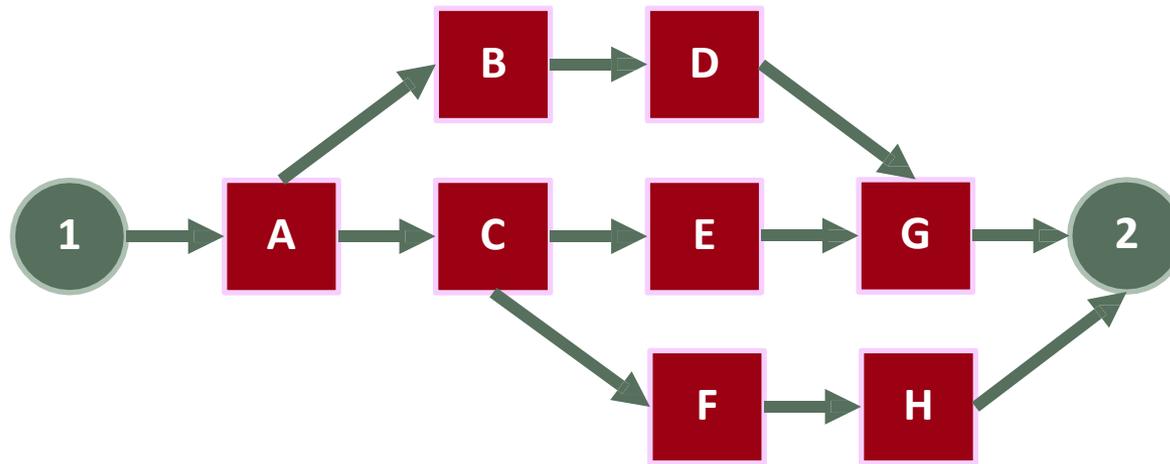
- **PERT** (Program Evaluation and Review Techniques);
- **CPM** (Critical Path Method);
- **CCM** (Critical Chain Method).

### Definizioni generali:

- **Attività iniziale:** attività che non subisce alcun condizionamento all'inizio;
- **Attività finale:** attività che non condiziona con la sua fine alcuna attività.
- **Percorso (path):** sequenza di tutte le attività-legami, da un'attività iniziale ad una attività finale;
- **Percorso critico (Critical Path):** la sequenza di attività che determina la (massima) durata possibile del progetto.

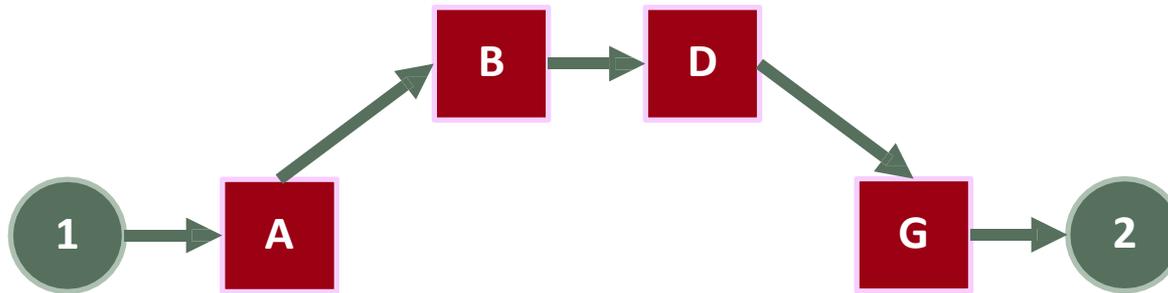


### Il reticolo complessivo:

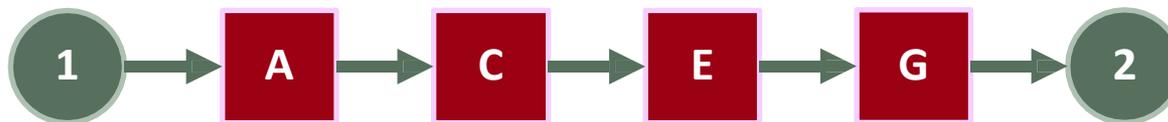




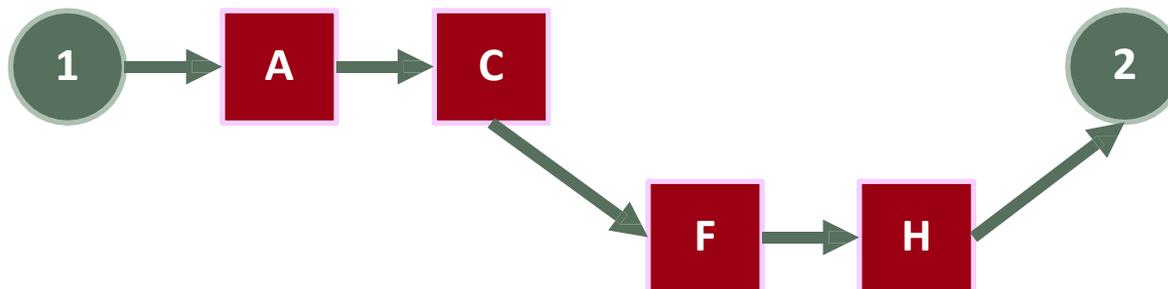
### Il Percorso 1:



### Il Percorso 2:



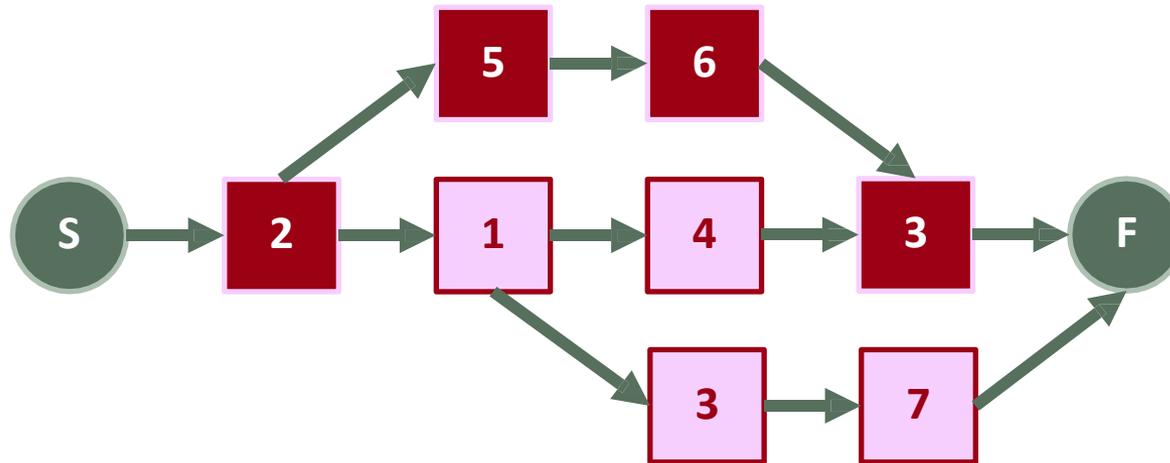
### Il Percorso 3:



## Il Percorso Critico:

Si inseriscono le durate per ciascuna attività. Si calcola la durata di ciascun percorso e si individuano come critici quelli di durata massima.

Di seguito il percorso critico con le attività colorate di rosso.



Le **attività critiche** presentano uno scorrimento totale nullo. Si tratta di attività che **non possono essere ritardate** in quanto causerebbero il ritardo dell'intero progetto.

Dalla differenza tra la durata del Percorso Critico e quella di ciascun percorso non critico si stabilisce il **total float** possibile. Nell'esempio 3 unità di tempo.



# La Stima della Durata delle Attività



### ■ **Stimare la durata delle attività:**

Lo scopo della stima della durata delle attività è quello di determinare la quantità di tempo richiesta per completare ogni attività di progetto.

La durata delle attività dipende da fattori come quantità e tipo delle risorse disponibili, la relazione tra le attività, le capacità, i calendari di pianificazione, le curve di apprendimento e i procedimenti amministrativi.

La durata, spesso, rappresenta un **compromesso** tra limiti di tempo e disponibilità di risorse.

Un progetto necessita di un periodico riesame della stima come risultato di previsioni aggiornate rispetto alla baseline.

Le stime di durata delle attività possono dover essere riviste a valle della programmazione e della individuazione del cammino critico.



## Il calcolo della durata:

### ■ Stima della durata delle attività:

La stima può essere effettuata ricorrendo a: 1. pareri di esperti; 2. stima per analogia (rispetto ad attività simili già svolte); 3. stima parametrica (moltiplicando la quantità di lavoro da eseguire per il tasso di produttività); 4. stima a tre punti (media tra stima probabile, ottimistica, pessimistica).

Nel caso della Stima a tre punti (detta anche Expected Average Duration), può essere utilizzata una funzione ponderata che attribuisce differente valore a ciascun punto di input.

## Il calcolo della durata:

### ■ Expected Average Duration:

- **Durata ottimistica (O):** presume che tutto vada secondo i piani e con difficoltà minime (scenario migliore relativamente a quanto descritto nella stima probabile).
- **Durata più probabile (M):** Caso che si dovrebbe verificare più spesso. Rappresenta la durata dell'attività in base alle risorse che probabilmente verranno assegnate, la loro produttività, le aspettative realistiche in termini di disponibilità per l'attività schedulata, le relazioni di dipendenza dai altri partecipanti e le interruzioni.
- **Durata pessimistica (P):** Presume che tutto vada male e che si sviluppino le peggiori difficoltà (scenario peggiore relativamente a quanto descritto nella stima probabile).



# UNIONCAMERE DEL VENETO

## Pianificazione finanziaria dei progetti europei

08.11.2024 | Lorenzo Liguoro

| Activity | Predecessor | Time estimates |            |           | Expected time |
|----------|-------------|----------------|------------|-----------|---------------|
|          |             | Opt. (O)       | Normal (M) | Pess. (P) |               |
| A        | —           | 2              | 4          | 6         | 4.00          |
| B        | —           | 3              | 5          | 9         | 5.33          |
| C        | A           | 4              | 5          | 7         | 5.17          |
| D        | A           | 4              | 6          | 10        | 6.33          |
| E        | B, C        | 4              | 5          | 7         | 5.17          |
| F        | D           | 3              | 4          | 8         | 4.50          |
| G        | E           | 3              | 5          | 8         | 5.17          |



## Lo scheduling:

### ■ La schedulazione delle attività:

Integrando la sequenzializzazione e la durata della attività si giunge alla creazione di un calendario di attività che può essere raffigurato tramite un diagramma di GANTT logico.

Alle barre vengono applicati i buffer lead e lag calcolati secondo il metodo PERT verificando la distanza tra le ipotesi di Early Start-Early Finish e Late Start-Late Finish.

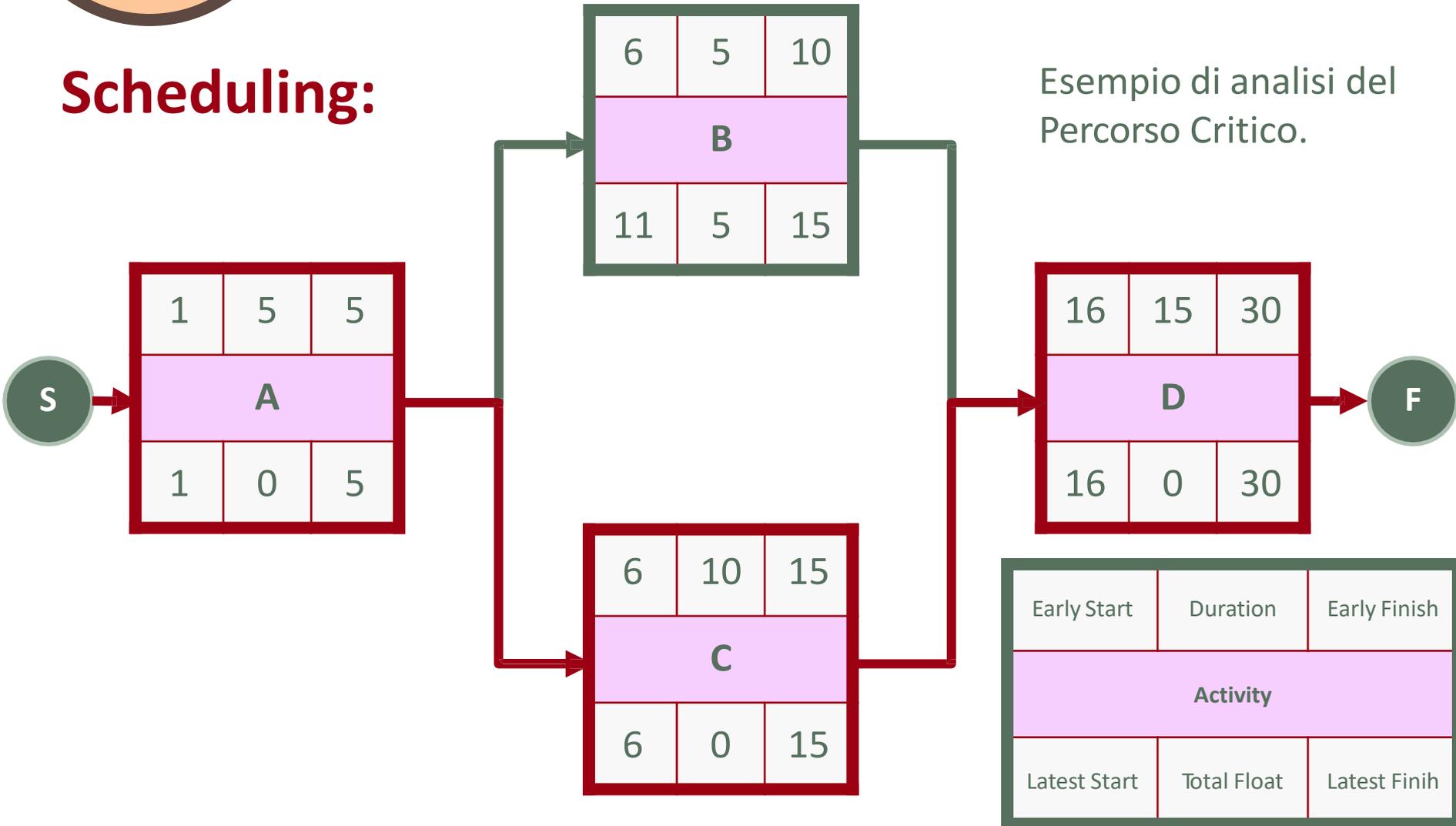
La schedulazione può essere modificata solo in due modi: 1. Crashing (compressione dei tempi); 2. Fast Tracking (fasi in sequenza sono poste in parallelo).

|             |          |              |
|-------------|----------|--------------|
| Early Start | Duration | Early Finish |
| Task Name   |          |              |
| Late Start  | Slack    | Late Finish  |



### Scheduling:

Esempio di analisi del Percorso Critico.





## Lo scheduling:

### ■ Riserve di contingenza:

Le stime della durata possono includere le riserve per contingency (**buffer**) nella schedulazione del progetto per tener conto dell'incertezza della schedulazione. Le riserve per contingency sono associate alle cosiddette **incognite note**.

Man mano che diventano disponibili informazioni più precise sul progetto, la riserva per contingency può essere effettivamente utilizzata, ridotta o eliminata.

La contingency deve essere chiaramente identificata nella documentazione della schedulazione.



# Lo Sviluppo del Programma Temporale

### ▪ **Sviluppare il programma temporale:**

Scopo dello sviluppo dello schedule è quello di calcolare l'inizio e la fine delle attività di progetto e stabilire la baseline del programma temporale (approvato) dell'intero progetto.

Le attività vengono programmate in una sequenza logica che identifica durate, scadenze e interdipendenze il cui insieme determina un diagramma reticolare (fra attività e relazioni logiche).

Il programma temporale rappresenta uno strumento di valutazione dell'avanzamento attuale del progetto nel tempo al confronto di predefiniti obiettivi di misurazione dei risultati; esso è determinato a livello di attività elementari, così da costituire la base per assegnare le risorse e definire il budget su base temporale, e il suo sviluppo dovrebbe continuare nel corso del progetto con l'avanzamento del lavoro.

# Il Gantt logico e lo scheduling del progetto:

## ■ Il GANTT:

E' un diagramma ideato dall'ingegnere Henry Gantt nel 1917. Viene utilizzato come strumento di supporto alla gestione del progetto per riassumere graficamente sequenzializzazione e durata delle attività.

## ■ Rappresentazione grafica:

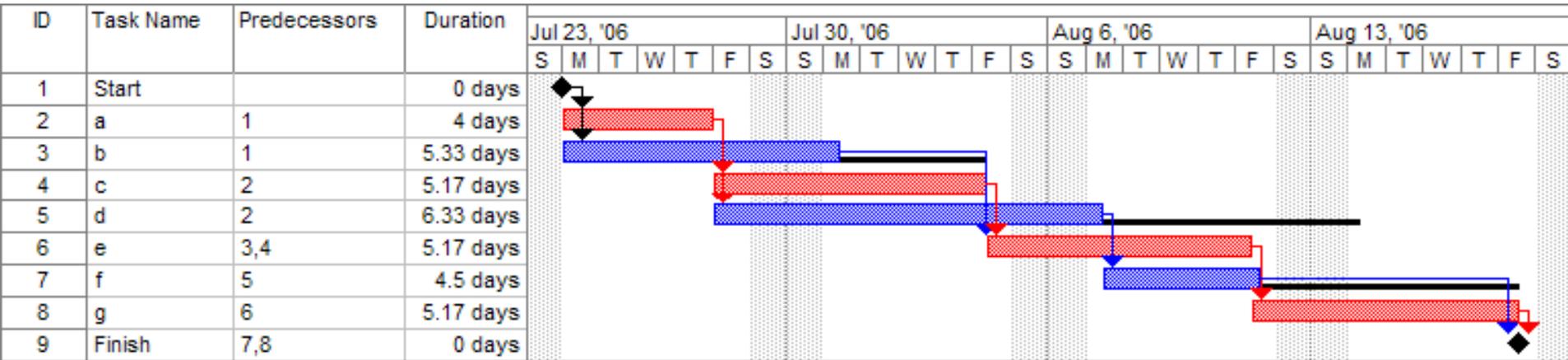
Nell'asse orizzontale è riportato l'arco temporale (generalmente scandito in mensilità o settimane) e sull'asse verticale è riportata la WBS. Nel corpo del diagramma sono delle presenti barre colorate per ogni attività di progetto il cui estremo sinistro indica il periodo d'avvio dell'attività, mentre quello destro il periodo di chiusura. Nel GANTT sono anche inserite le milestone del progetto.



# UNIONCAMERE DEL VENETO

## Pianificazione finanziaria dei progetti europei

08.11.2024 | Lorenzo Liguoro







# Sviluppare il Programma Temporale



### ▪ **Sviluppare il budget:**

Lo scopo dello sviluppo del budget è quello di assegnare alle attività progettuali un costo in modo da costituire una baseline su base temporale sulla quale confrontare i progressi attuali del lavoro.

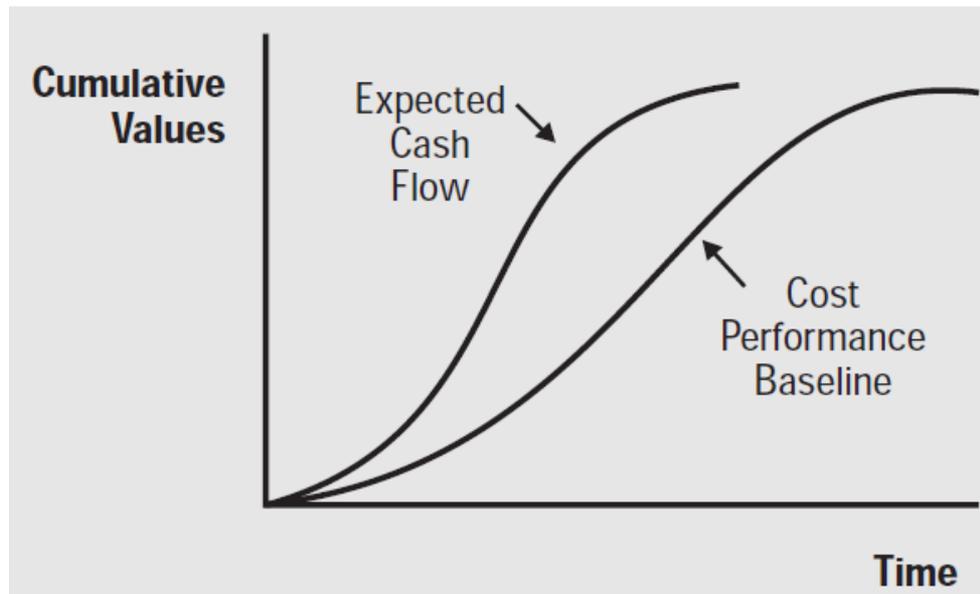
La stima dei costi determina il costo totale del progetto, mentre il budget definisce dove e quando i costi saranno sostenuti e stabilisce uno strumento con cui controllare le prestazioni.

Pertanto, il budget di progetto è l'allocazione temporale dei costi volta a verificare l'effettiva copertura degli stessi e garantire la continuità del progetto stesso nel tempo.

## Sviluppare il budget:

### ■ Pianificazione economico-finanziaria:

Il budget di progetto fornisce tutti gli elementi necessari a garantire la gestione finanziaria del progetto. In altre parole regola il reperimento dei fondi necessari all'esecuzione delle attività e ne garantisce la sincronizzazione con i flussi di cassa durante il ciclo di vita del progetto.



## Il budget previsionale di progetto:

### ■ La Struttura del Budget di Progetto:

Il budget è strutturato in due tabelle principali, la prima riguardante i costi di progetto e la seconda i ricavi.

La tabella dei costi attesi è una matrice con le attività di progetto in riga e le linee di spesa (Budget Lines) in colonna. La tabella dei ricavi è una lista di fonti finanziarie con chiara specifica degli importi provenienti da ciascuna di esse. Le due tabelle devono essere di pari importo totale.

### ■ Distribuzione delle risorse tra i partner:

I costi e i ricavi sono ripartiti tra i partner di progetto. Ciascun partner è responsabile della propria quota di budget.

## Il budget previsionale di progetto:

- **I costi eligibili (ovvero attribuibili al progetto) devono:**
  - riguardare attività realizzate nei territori ammessi a finanziamento;
  - essere sostenuti da uno dei partner ufficiali del progetto;
  - essere direttamente connessi alla realizzazione del progetto ed essere previsti nel piano di lavori approvato;
  - essere necessari per la riuscita del progetto;
  - essere ragionevoli e giustificati secondo i principi della sana gestione finanziaria in particolare in termini di costo-efficacia ed efficienza;
  - essere sostenuti durante il ciclo di vita del progetto;
  - essere effettivamente sostenuti e dimostrabili attraverso idonea documentazione amministrativa e contabile;
  - essere identificabili e verificabili.



## Il budget previsionale di progetto:

### ■ Il calcolo dei costi:

Ciascun costo dovrebbe essere calcolato in via parametrica attraverso la seguente formula:

numero di unità x costo unitario = costo totale

| Effort: Worked-Hours<br>(h) | Unit Cost<br>€/h | Total Cost<br>(€) |
|-----------------------------|------------------|-------------------|
| 125 h                       | * 30,65 €/h      | = 3.831,25 €      |

Pertanto, è necessario individuare quale unità di costo descrive al meglio la spesa e stimare il costo unitario sulla base delle reali condizioni di prezzo sul mercato.

## Il budget previsionale di progetto:

- **Strumenti e tecniche per la stima dei costi:**

I costi dovrebbero essere stimati sulla base di un approccio bottom-up (dal basso). Tale tecnica consiste nel disaggregare al massimo le attività in modo da poter parametrare i costi partendo da un livello minimo di complessità.

Stima per analogia: consiste nel calcolare i costi connessi ad una data attività prendendo quale dato il costo di analoghe attività di progetti già svolti.

## Le voci di spesa:

### ■ Staff (Personale interno):

I costi di staff sono rappresentati dalle retribuzioni lorde, comprensive di oneri sociali e contributivi, del personale dell'organizzazione partner del progetto coinvolto nella realizzazione delle sue attività.

### ■ Travel and accomodation (Viaggi e pernottamento):

Tali costi riguardano le spese di trasferta sostenute dallo staff di progetto per realizzare le attività del piano di lavoro. Rientrano in questa voce di spesa i costi per i trasporti, il vitto e l'alloggio.

## Le voci di spesa:

### ▪ Subcontracting (Subappalto):

In questa categoria vengono contabilizzati i costi sostenuti per gli affidamenti dati all'esterno a fornitori specificatamente selezionati. Anche i costi di consulenza e prestazioni professionali entrano in questa voce.

### ▪ Equipment (Attrezzatura):

I costi sostenuti per l'affitto, il leasing, l'acquisto di strumenti ed attrezzature necessarie per la realizzazione del progetto sono imputabili a questa voce di spesa. Generalmente, solo la porzione di ammortamento del bene acquistato calcolata sulla base del suo utilizzo nel progetto può essere imputata al budget del progetto stesso.

## Le voci di spesa:

- **Other Costs (Altri costi):**

E' generalmente possibile imputare al progetto costi di altra natura rispetto a quelli precedentemente descritti. Tali costi devono essere motivati e descritti uno per uno nel budget del progetto.

- **Overheads (Costi indiretti):**

Gli overheads sono costi operativi di gestione che vengono calcolati in base ad un rapporto fisso rispetto ai costi diretti (ovvero quelli rientranti nelle precedenti categorie). Tale rapporto è generalmente pari al 7%.



## Sistemi di contabilizzazione dei costi

### **Actual Costs (Costi reali)**

Costi effettivamente sostenuti, identificabili e verificabili, registrati in appositi sistemi contabili.

### **Unit Costs (Costi standard)**

Basati su parametri di costo unitario definiti in modo standard dal Programma in base a statistiche su costi medi.

### **Flat rate (Tasso fisso)**

Una percentuale predeterminata da applicarsi ad un valore indipendente (generalmente il totale dei costi diretti del progetto).

### **Lump sum (Importo fisso)**

Un valore assoluto predeterminato in quota fissa a copertura di una o più voci di spesa e/o uno o più pacchetti di attività.



# UNIONCAMERE DEL VENETO

## Pianificazione finanziaria dei progetti europei

08.11.2024 | Lorenzo Liguoro

| Work Breakdown Structure | Budget lines |           |           |          |                        |           |           |          |                 |           |           |          |                      |           |           |          |           |
|--------------------------|--------------|-----------|-----------|----------|------------------------|-----------|-----------|----------|-----------------|-----------|-----------|----------|----------------------|-----------|-----------|----------|-----------|
|                          | Staff Costs  |           |           |          | Travel and subsistence |           |           |          | Equipment costs |           |           |          | Subcontracting costs |           |           |          | Overheads |
|                          | unit         | # of unit | unit cost | tot cost | unit                   | # of unit | unit cost | tot cost | unit            | # of unit | unit cost | tot cost | unit                 | # of unit | unit cost | tot cost |           |
| WP1                      |              |           |           |          |                        |           |           |          |                 |           |           |          |                      |           |           |          |           |
| a1.1                     |              |           |           |          |                        |           |           |          |                 |           |           |          |                      |           |           |          |           |
| a1.2                     |              |           |           |          |                        |           |           |          |                 |           |           |          |                      |           |           |          |           |
| a1.3                     |              |           |           |          |                        |           |           |          |                 |           |           |          |                      |           |           |          |           |
| WP2                      |              |           |           |          |                        |           |           |          |                 |           |           |          |                      |           |           |          |           |
| a2.1                     |              |           |           |          |                        |           |           |          |                 |           |           |          |                      |           |           |          |           |
| a2.2                     |              |           |           |          |                        |           |           |          |                 |           |           |          |                      |           |           |          |           |
| a2.3                     |              |           |           |          |                        |           |           |          |                 |           |           |          |                      |           |           |          |           |
| a2.4                     |              |           |           |          |                        |           |           |          |                 |           |           |          |                      |           |           |          |           |
| WP3                      |              |           |           |          |                        |           |           |          |                 |           |           |          |                      |           |           |          |           |
| a3.1                     |              |           |           |          |                        |           |           |          |                 |           |           |          |                      |           |           |          |           |
| a3.2                     |              |           |           |          |                        |           |           |          |                 |           |           |          |                      |           |           |          |           |
| WP4                      |              |           |           |          |                        |           |           |          |                 |           |           |          |                      |           |           |          |           |
| a4.1                     |              |           |           |          |                        |           |           |          |                 |           |           |          |                      |           |           |          |           |
| a4.2                     |              |           |           |          |                        |           |           |          |                 |           |           |          |                      |           |           |          |           |
| a4.3                     |              |           |           |          |                        |           |           |          |                 |           |           |          |                      |           |           |          |           |
| <b>Total</b>             |              |           |           |          |                        |           |           |          |                 |           |           |          |                      |           |           |          |           |



### Budget di progetto:

Il Costo Totale del progetto, denominato Budget At Completion (BAC) si calcola attraverso la sommatoria dei costi di tutte le attività e dei costi indiretti associati al progetto.

|     | M1      | M2 | M3 | M4 | M5     | M6      | M7      | M8 | M9 | M10 | M11 |            | Durata | Predecessori | Costo          |
|-----|---------|----|----|----|--------|---------|---------|----|----|-----|-----|------------|--------|--------------|----------------|
| WP1 | 18.000€ |    |    |    |        |         |         |    |    |     |     | WP1        | 4      |              | 18.000€        |
| WP2 |         |    |    |    | 4.600€ |         |         |    |    |     |     | WP2        | 2      | WP1          | 4.600€         |
| WP3 |         |    |    |    |        | 24.500€ |         |    |    |     |     | WP3        | 5      | WP1          | 24.500€        |
| WP4 |         |    |    |    |        |         | 10.200€ |    |    |     |     | WP4        | 4      | WP2          | 10.200€        |
|     |         |    |    |    |        |         |         |    |    |     |     | Indiretti  |        |              | 8.500€         |
|     |         |    |    |    |        |         |         |    |    |     |     | <b>BAC</b> |        |              | <b>65.800€</b> |

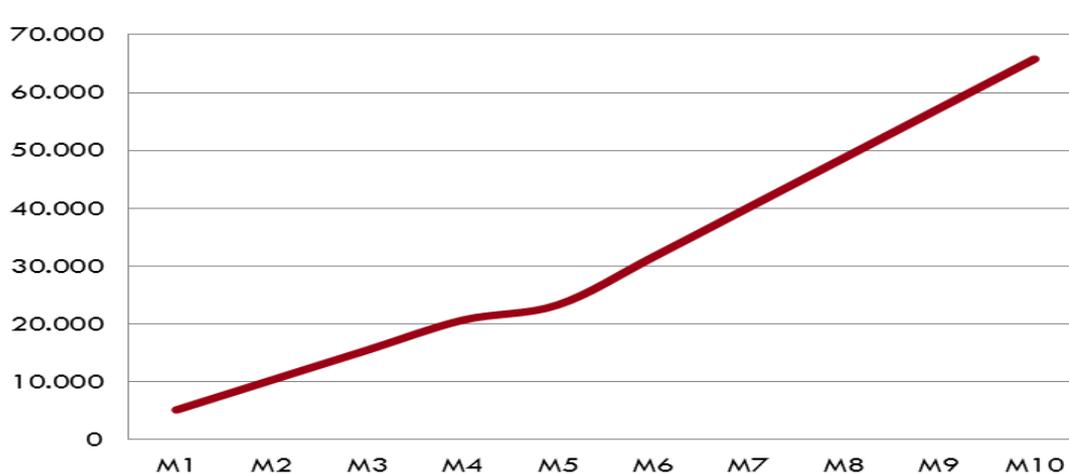


### Budget di progetto:

Stima della distribuzione temporale dei costi di progetto rappresenta l'insieme delle previsioni dei costi di progetto nel tempo e si calcola distribuendo nel tempo i costi delle attività di progetto.

|               | M1           | M2           | M3           | M4           | M5           | M6           | M7           | M8           | M9           | M10          |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>WP1</b>    | 4.500        | 4.500        | 4.500        | 4.500        |              |              |              |              |              |              |
| <b>WP2</b>    |              |              |              |              | 2.300        | 2.300        |              |              |              |              |
| <b>WP3</b>    |              |              |              |              |              | 4.900        | 4.900        | 4.900        | 4.900        | 4.900        |
| <b>WP4</b>    |              |              |              |              |              |              | 2.550        | 2.550        | 2.550        | 2.550        |
| <b>Totale</b> | <b>5.168</b> | <b>5.168</b> | <b>5.168</b> | <b>5.168</b> | <b>2.641</b> | <b>8.268</b> | <b>8.555</b> | <b>8.555</b> | <b>8.555</b> | <b>8.555</b> |

|            | Durata | Predecessori | Costo   |
|------------|--------|--------------|---------|
| <b>WP1</b> | 4      |              | 18.000€ |
| <b>WP2</b> | 2      | WP1          | 4.600€  |
| <b>WP3</b> | 5      | WP1          | 24.500€ |
| <b>WP4</b> | 4      | WP2          | 10.200€ |



Indiretti

**BAC**

8.500€

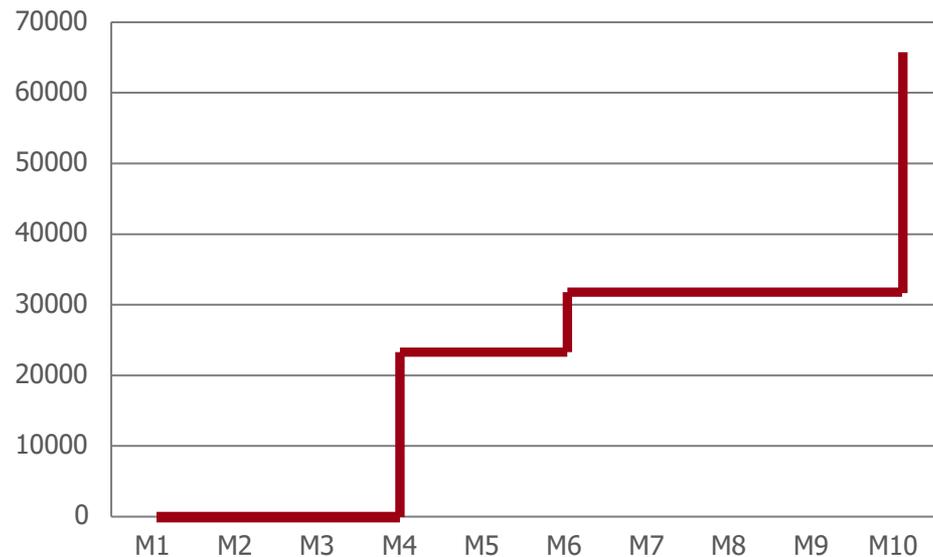
**65.800€**

### Stimare i ricavi:

#### ■ Individuazione del piano dei ricavi di progetto:

Consiste in una pianificazione dei pagamenti da ricevere per sostenere le uscite del progetto, a partire dall'individuazione di eventi fatturabili secondo apposite regole espresse nel contratto, spesso coincidenti con le milestone previste.

Si rappresenta tramite una curva crescente (solitamente spezzata), che descrive la stima del flusso dei ricavi di progetto nel tempo.

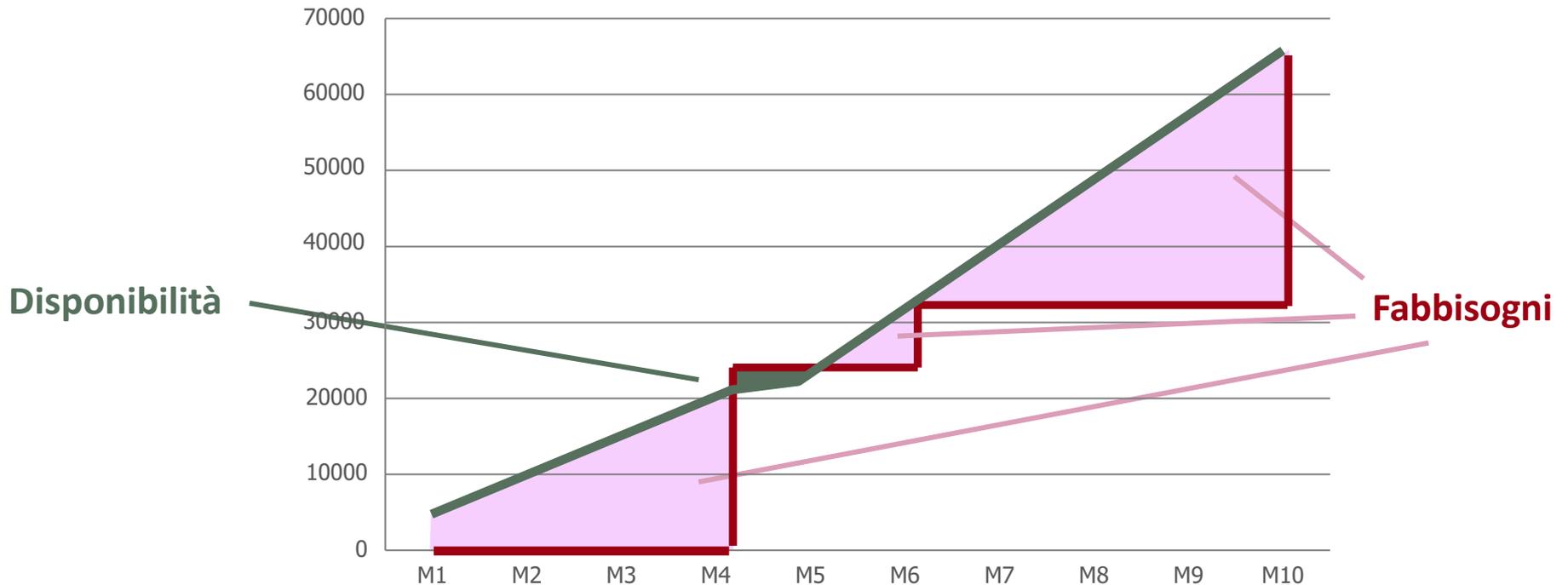




### Cash Flow di progetto:

#### ▪ Calcolo del Fabbisogno e delle Disponibilità:

Confronto della curva di budget con il piano dei pagamenti volta ad evidenziare periodi di Fabbisogno e di Disponibilità economica.



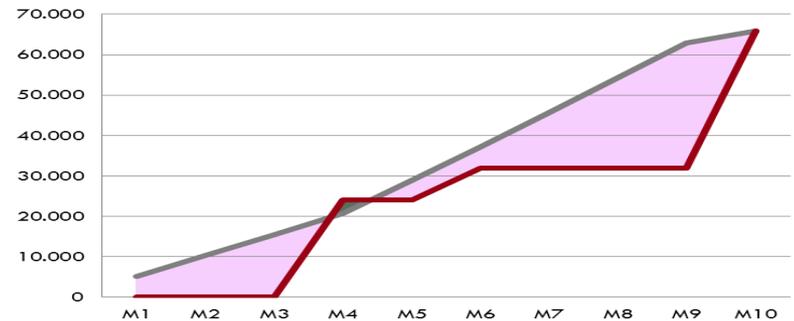
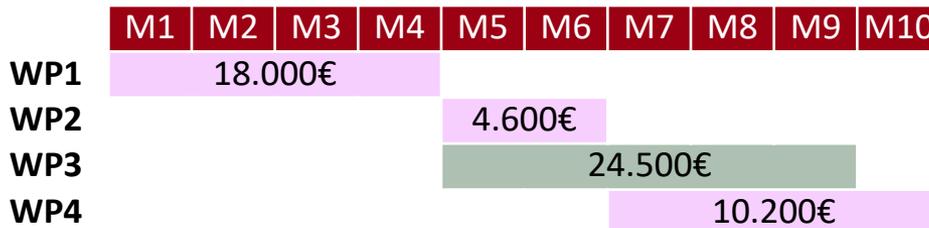


### Cash Flow di progetto:

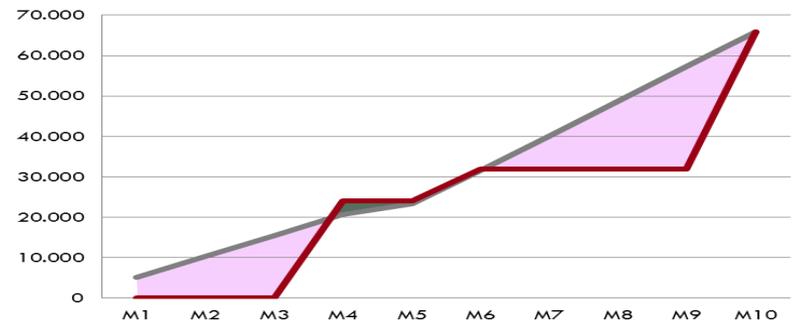
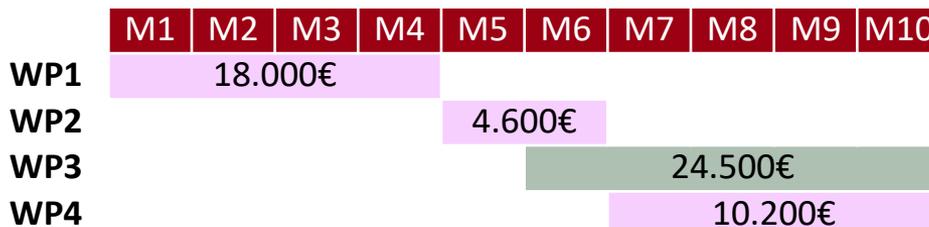
#### ■ Ottimizzazione dei flussi:

Compito del Project Manager è quello di ampliare i periodi di disponibilità e ridurre i periodi di fabbisogno provocando ritardi nelle attività che producono costi, ma che non condizionano i ricavi.

#### Ipotesi early-start



#### Ipotesi con WP3 ritardato





# La Earn Value Method

## La Valutazione dell'avanzamento:

### ■ Introduzione:

La valutazione dell'avanzamento comprende la rilevazione dello stato di completamento delle attività di progetto a una certa data (**timenow**), la valutazione dell'effettivo lavoro svolto, il confronto con la pianificazione (**baseline**), l'analisi delle performance di progetto e la valutazione del lavoro ancora da svolgere per il completamento del progetto stesso.

### ■ Earned Value Method:

Il metodo è comunemente usato per la misurazione delle prestazioni di progetto e integra le misurazioni dell'ambito, dei costi e dei tempi di progetto. I principi dell'EVM possono essere applicati a tutti i progetti di qualsiasi settore.

## La Valutazione dell'avanzamento:

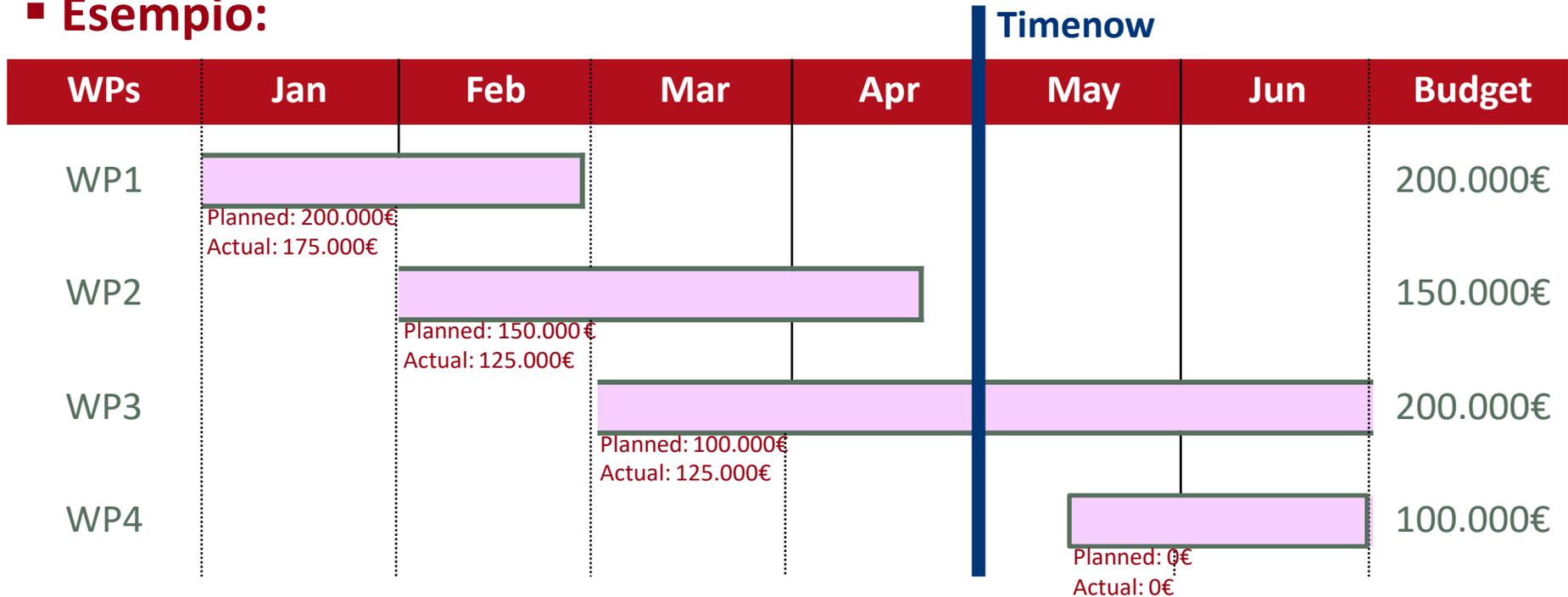
### ▪ Le misure di avanzamento:

- **Planned Value** (PV) è il Valore Pianificato, ovvero il costo preventivato e autorizzato del lavoro schedulato per una attività o WP conteggiato dall'avvio del progetto sino ad una determinata data (timenow)
- **Budget At Completion** (BAC) è il Budget a Compimento, ovvero il punto di stima dei costi a fine progetto.
- **Actual Cost** (AC) è il Costo Effettivo, ovvero il costo totale effettivamente sostenuto sino alla data del timenow.
- **Earned Value** (EV) è il Valore Acquisito, ovvero il valore del lavoro eseguito ad una determinata data (timenow) espresso in termini di budget.



### La Valutazione dell'avanzamento:

#### ▪ Esempio:



#### Misure di avanzamento

Planned Value (PV) = 450  
Actual Cost (AC) = 425

#### Scostamenti

Variance AC-PV= -25

Totali al  
Timenow

## La Valutazione dell'avanzamento:

### ▪ Positivo o negativo?

Le misurazioni proposte indicano che al Timenow è stato speso meno di quanto era stato pianificato.

Per scoprire se ciò è dovuto ad un risparmio o ad un ritardo è necessario introdurre un'altra misurazione: l'Earned Value, ovvero il valore maturato.

Tale indicatore è misurato per singola attività attraverso la formula:

$$\text{Earned Value} = \text{Budget Previsto} \times \% \text{ completamento fisico}$$

Supponendo una % di completamento pari al 100% per il WP1, al 33% per il WP2, al 75% per il WP3 e 0% per il WP4, si ha che:

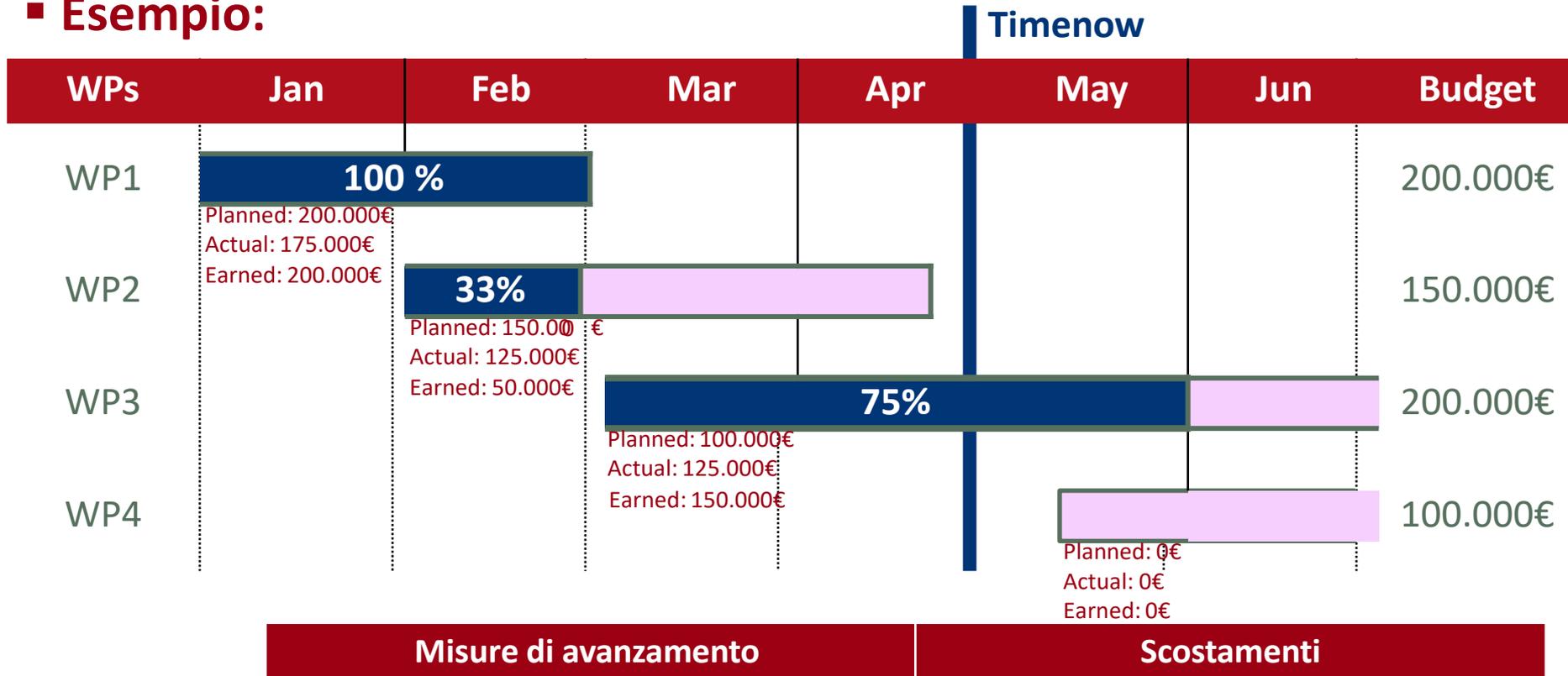
- È stato speso di più di quanto vale il lavoro realizzato;
- È stato realizzato meno di quanto avevamo pianificato.

Pertanto la situazione è certamente negativa.



### La Valutazione dell'avanzamento:

▪ **Esempio:**



**Misure di avanzamento**

**Scostamenti**

Totali al  
Timenow

Planned Value (PV) = 450.000€  
 Earned Value (EV) = 400.000€  
 Actual Cost (AC) = 425.000€

Cost Variance EV-AC= -25.000€  
 Time Variance EV-PV= -50.000€



## La misurazione dell'avanzamento:

### ▪ Modi a confronto:

| Critério  | Descrizione  | Applicazione   |
|---|--|--|
| Equivalent units<br>(numero di<br>unità finite) | Avanzamento calcolato in funzione del numero di unità completate rispetto al numero totale di unità previste.  | Per attività misurabili in quantità numerabili: es. produzione di documenti; implementazione di software.  |
| 0% - 100%<br>(On-Off)                           | Avanzamento considerato 100% quando l'attività risulta completata, altrimenti è uguale a 0%.   | Per attività con una durata breve e che si svolge in un solo periodo di controllo: es. approvvigionamento materiali; review del progetto                         |
| 50% - 50%<br>o<br>20% - 80%                     | L'avanzamento si considera 50% (20%) se l'attività è partita, 100% se è invece completata. In particolare si utilizza quando si vuol far risultare un utilizzo di massima di risorse per quell'attività. | Per attività con una durata medio-breve e che normalmente si svolge in due periodi di controllo: es. analisi ingegneristiche di breve durata; attività di prova. |



## La misurazione dell'avanzamento:

### ▪ Modi a confronto:

| Critério                            | Descrizione  | Applicazione  |
|-------------------------------------|--|---|
| <b>Interim milestone</b>            | L'avanzamento si calcola rispetto a milestone chiaramente definite.  | Per attività pianificata su più periodi: es. analisi/progettazione di lunga durata; definizione dei requisiti; stesura di documentazione. |
| <b>Percentuale di completamento</b> | L'avanzamento viene calcolato come da porzione dell'impegno correlato a quello dei pacchetti di lavoro a cui sono collegate le attività. | Per attività non misurabili fisicamente: es. controllo qualità (raramente usato)  |

## La Valutazione dell'avanzamento:

### ▪ Indici di performance:

Impiegando le 4 misure sopra citate, è possibile calcolare 4 indicatori di performance che rappresentano l'avanzamento del progetto in ragione dei tempi e dei costi.

#### Cost Variance (CV)

$$CV = EV - AC$$

Scostamento di costo, misura l'efficienza nella gestione del tempo.

#### Schedule Variance (SV)

$$SV = EV - PV$$

Scostamento dei tempi, misura l'efficienza nella gestione del tempo.

#### Cost Performance Index (CPI)

$$CPI = EV / AC$$

indice di prestazione economica, misura il valore del lavoro completato in rapporto al costo effettivo.

#### Schedule Performance Index (SPI)

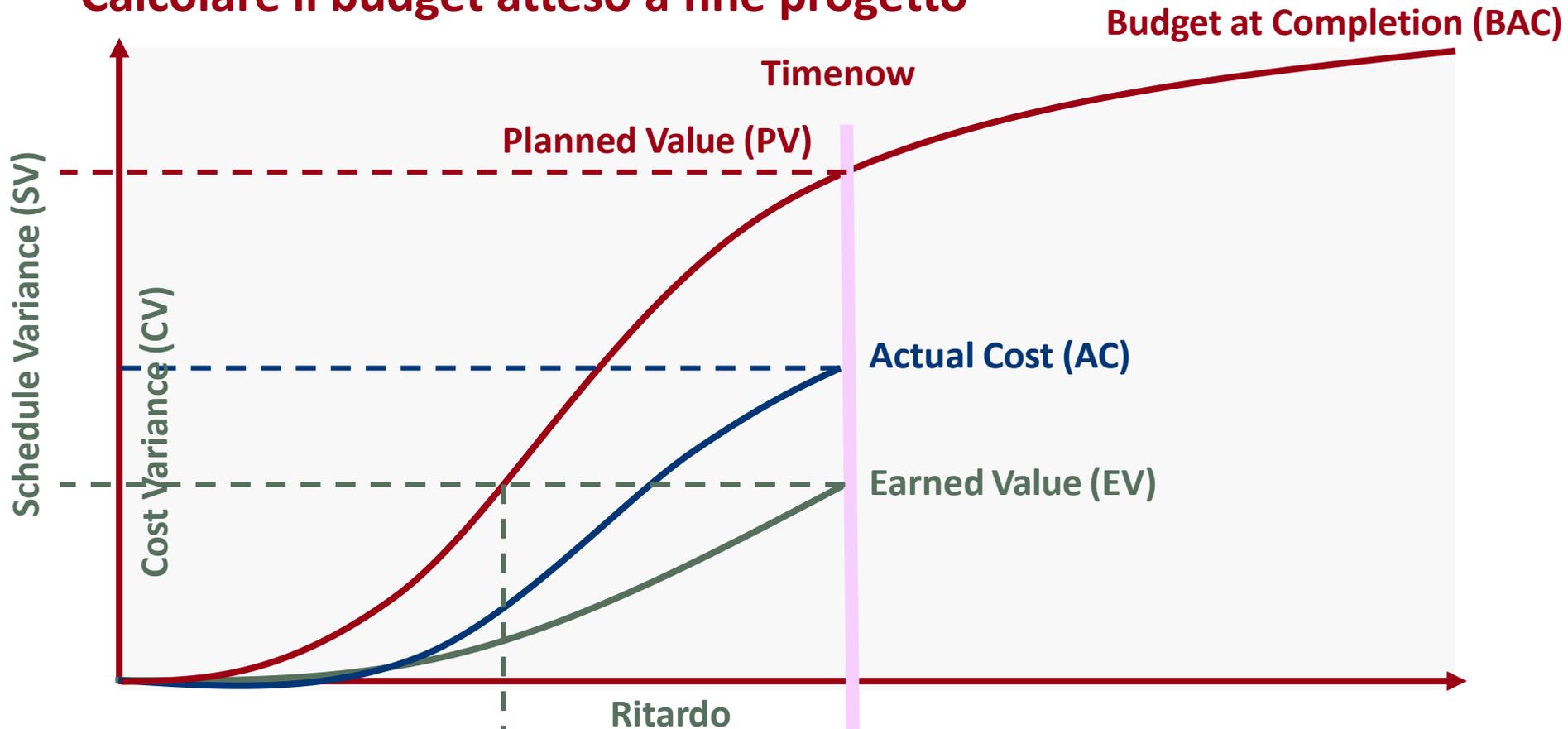
$$SPI = EV / PV$$

indice di prestazione temporale, misura l'avanzamento raggiunto in rapporto a quanto pianificato.



## La Valutazione dell'avanzamento:

- Calcolare il budget atteso a fine progetto



## La Stime a Completamento:

### ▪ Calcolare il budget atteso a fine progetto

Grazie a tali indici si possono effettuare proiezioni a finire in termini di budget:

- Estimate To Complete (ETC) è la stima del costo residuo a finire;
- Estimate At Completion (EAC) è la stima del costo totale a fine progetto.

Dove  $EAC = AC + ETC$ , ovvero la stima del budget a fine progetto è uguale ai costi sino ad ora sostenuti più la stima dei costi necessari a completare il lavoro.

Tenendo conto dell'indice di performance dei costi CPI e di quello dei tempi SPI, si ottiene la formula:  **$EAC = AC + (BAC - EV) / (CPI * SPI)$**

È così possibile calcolare la percentuale di avanzamento del progetto attraverso la formula:  **$Avanzamento\ in\ \% = (EV / EAC) * 100$**



# La Rendicontazione

## Rendicontazione delle spese di progetto:

- **Per poter essere rimborsata, una spesa deve:**
  - Essere sostenute in una Paese partecipante al Programma;
  - Essere sostenute da una organizzazione membra del consorzio (LP o partner);
  - Essere sostenuta per la realizzazione del progetto così come previsto dal Piano di Lavoro;
  - Essere necessaria per la realizzazione del progetto;
  - Essere ragionevole e giustificata e deve rispettare i principi di sana gestione in termini di costo-efficienza;
  - Essere sostenuta nell'arco di implementazione del progetto;
  - Essere rendicontata secondo le norme applicabili al finanziamento e nel rispetto delle procedure interne del partner;
  - Essere identificabile e verificabile.

## Staff:

### ■ Regole generali:

Sono imputabili al progetto i costi sostenuti per remunerare le risorse umane che svolgono attività di progetto avendo un rapporto di dipendenza o para-subordinazione rispetto ad una organizzazione partner.

Sono imputabili i costi lordi comprensivi degli oneri a carico del datore di lavoro. Fanno eccezione i bonus, gli straordinari e (nella maggior parte dei casi) IRAP e TFR.

Il costo eligibile è calcolato in via parametrica moltiplicando il costo orario medio annuo per il numero di ore effettivamente lavorate nel progetto.

I costi devono essere reali ed effettivamente sostenuti dal partner e corrispondere alle politiche standard di remunerazione per l'organizzazione.

## Rendicontare i costi di staff:

### ■ Personale specificatamente assunto per il progetto :

(Collaboratori co.co.co. o co.co.pro o dipendenti a tempo determinato)

Per ogni persona all'inizio del progetto:

- Verbale di selezione della persona assunta;
- Contratto dal quale si evinca attività, durata e compenso;
- Tabella di calcolo del costo orario.

Per ogni mese:

- Timesheet compilato;
- Busta paga con timbro di annullamento posto sull'originale;
- Modello F24 quietanzato;
- Prova di pagamento (Bonifico bancario).

## Rendicontare i costi di staff:

### ■ Personale già impiegato presso l'organizzazione partner:

(Dipendenti o collaboratori)

Per ogni persona all'inizio del progetto:

- Contratto dal quale si evinca, attività, durata e compenso;
- Ordine di servizio dal quale si evinca attività e durata;
- Tabella di calcolo del costo orario.

Per ogni mese:

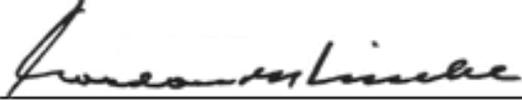
- Timesheet compilato;
- Busta paga con timbro di annullamento posto sull'originale;
- Modello F24 quietanzato;
- Prova di pagamento (Bonifico bancario).

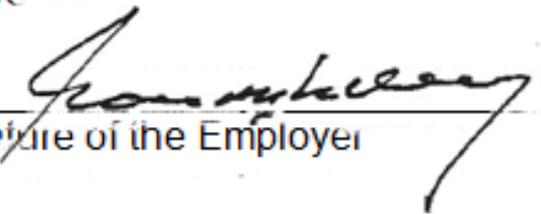


### Esempio di Timesheet:

**Organisation:** Kairos spa  
**Surname:** Liguoro **Name:** Lorenzo  
**Month:** January **Year:** 2009

| Date:         | Hours: | Brief description of activities:                      |
|---------------|--------|---|
| 08/01/09      | 4      | Organisation of Kick-off meeting                      |
| 12/01/09      | 8      | Realisation of project presentation                   |
| 16/01/09      | 2      | Realisation of PPs' executive plans                   |
| ...           |        |   |
| <b>Total:</b> | 14     | <b>Hourly Rate:</b> 25,00€ <b>Total Cost:</b> 350,00€ |

30/01/2009   
Date and signature of the Employee

30/01/2009   
Date and signature of the Employer



# UNIONCAMERE DEL VENETO

Pianificazione finanziaria dei progetti europei

08.11.2024 | Lorenzo Liguoro

## Il modello F24:

**Agenzia Entrate**  Mod. **F24**

DELEGA IRREVOCABILE A: \_\_\_\_\_  
AGENZIA \_\_\_\_\_ PROV. \_\_\_\_\_  
PER L'ACCREDITO ALLA TESORERIA COMPETENTE

**MODELLO DI PAGAMENTO UNIFICATO**

**CONTRIBUENTE**

**CODICE FISCALE** \_\_\_\_\_ barre in caso di anno d'imposta non coincidente con anno solare

**DATI ANAGRAFICI**  
cognome, denominazione o ragione sociale \_\_\_\_\_ nome \_\_\_\_\_  
data di nascita \_\_\_\_\_ sesso (M o F) \_\_\_\_\_ comune (o Stato estero) di nascita \_\_\_\_\_ prov. \_\_\_\_\_  
giorno mese anno  
comune \_\_\_\_\_ prov. \_\_\_\_\_ via e numero civico \_\_\_\_\_

**DOMICILIO FISCALE** \_\_\_\_\_

**CODICE FISCALE del coobbligato, erede, genitore, tutore o curatore fallimentare** \_\_\_\_\_ codice identificativo \_\_\_\_\_

**SEZIONE ERARIO**

|  | codice tributo | esazione/ regione/ prov./ mese il. | anno di riferimento | importi a debito versati | importi a credito compensati |
|--|----------------|------------------------------------|---------------------|--------------------------|------------------------------|
| <b>IMPOSTE DIRETTE - IVA</b>           |                |                                    |                     |                          |                              |
| <b>RITENUTE ALLA FONTE</b>             |                |                                    |                     |                          |                              |
| <b>ALTRI TRIBUTI ED INTERESSI</b>      |                |                                    |                     |                          |                              |
| codice ufficio _____ codice atto _____ |                |                                    |                     |                          |                              |
| <b>TOTALE A</b>                        |                |                                    |                     | <b>0,00 B</b>            | <b>0,00</b>                  |
|  |                |                                    |                     |                          | <b>SALDO (A-B)</b>           |
|  |                |                                    |                     |                          | <b>0,00</b>                  |



# Le Letters of Assignment:

## ■ Assegnazione a percentuale fissa:

Il metodo semplifica la gestione, evitando registrazioni dettagliate delle ore.

Si assegna a ciascun dipendente una percentuale di tempo da dedicare al progetto, definita in un'**assegnazione** che specifica compiti e durata (base annua 1.720 ore, o 860 per un periodo di sei mesi a tempo pieno). I costi del personale si calcolano moltiplicando questa percentuale per il costo lordo nel periodo di riferimento. La durata delle assegnazioni coincide con i periodi di rendicontazione e ogni modifica richiede una giustificazione e un emendamento all'assegnazione.

### Assigned employee

|   |  |                                   |
|---|--|-----------------------------------|
| Name of employee  | Click here to enter the name of the employee.  |                                   |
| Assignment period<br><small>Please indicate starting and end date of the assignment. Please consider that the assignment period shall correspond with the reporting period.</small> | Click here to enter the starting date.         | Click here to enter the end date. |
|   | Starting date                                  | End date                          |
| Version N°  | Click here to enter the number of the version. |                                   |

### Confirmation

With this task assignment, it is confirmed that the above-mentioned *employee* works on the above-mentioned project.

In case that he/she is involved in other public funded projects (please specify in the table below the relevant project acronyms and the funding programmes/sources), it is confirmed that there is no double financing, as not more than 100% of my working time will be reported.

Click here to specify the relevant project acronyms and the funding programmes/sources.

He/she carries out the following project-related tasks in this assignment period:

Click here to enter the project-related tasks in this assignment period.

He/she is assigned with the following share of his/her working time in this period to carry out the tasks as described above.

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Assignment percentage <sup>1</sup> | Click here to enter the assignment percentage. |
|------------------------------------|--|

|  |  |
|--|--|
| Click here to enter the employer's name. | Click here to enter the employee's name. |
| Name of employer                         | Name of employee                         |

|   |   |
|---|---|
| Click here to enter the date.                 | Click here to enter the date.                 |
| Click here to enter the employer's signature. | Click here to enter the employee's signature. |

|  |  |
|--|--|
| Date <sup>2</sup> and employer's signature | Date <sup>2</sup> and employee's signature |
|--|--|

## Travel and accomodation:

### ■ Regole generali:

Sono imputabili al progetto i costi sostenuti per le trasferte e i soggiorni relativi a missioni di viaggio necessarie per lo svolgimento del progetto. Solo i membri dello staff di progetto possono generare costi di travel and accomodation eligibili.

Viaggi: sono coperti i costi di trasporto dall'abitazione al luogo dell'evento. Sono ammessi soli costi per mezzi di trasporto pubblici, tra i quali occorre privilegiare la scelta economicamente più efficiente.

Soggiorni: sono ammissibili costi di vitto e alloggio per tutta la durata della missione. Si applicano restrizioni su tipologie di alloggio e valori massimi per le spese di vitto. In alcuni casi è ammesso il ricorso a per diem in quota fissa giornaliera, più in generale sono riconosciuti i rimborsi erogati dai partner allo staff sulla base delle policy interne purché basate sui costi reali sostenuti.

## Rendicontare i costi di T&A:

### ■ Per ciascuna missione:

Documenti da archiviare:

- Invito e programma dell'evento/incontro/attività fuori sede;
- Foglio firme che attesti la partecipazione all'evento/incontro/attività;
- Nota spese dettagliata sottoscritta dal membro dello staff contenente richiesta di rimborso delle spese sostenute per conto del datore;
- Prova di pagamento della richiesta di rimborso.

## Rendicontare i costi di T&A:

- **Nota spese:**

Ciascun membro dello staff deve redigere una nota spese sulla quale riporta il dettaglio dei costi di trasporto, vitto e alloggio sostenuti e alla quale allega tutte le pezze giustificative di spesa (scontrini, fatture, boarding pass, ecc.) che attestino la veridicità della dichiarazione resa.

## Subcontracting:

### ■ Regole generali:

Rientrano nella categoria dei subappalti tutti i costi per l'acquisto di beni o servizi necessari per la realizzazione del progetto.

Gli acquisti devono avvenire secondo le generali condizioni di mercato e nel rispetto della normativa nazionale (Codice degli Appalti, D.lgs. n. 36/2023). Se presenti, si applicano regolamenti interni più restrittivi.

In generale, per acquisti di servizi sotto la soglia di 140.000€ (IVA esclusa) si procede ad un affidamento diretto.

### **I partner non soggetti al Codice degli appalti applicano generalmente queste prescrizioni:**

- **Sotto i 10.000 € (IVA esclusa):** È necessario rispettare i principi di efficienza, efficacia ed economia. Per dimostrare la conformità, si possono fornire valori empirici, confronti di prezzi su internet o dati di acquisti precedenti.
- **10.000 € o superiore (IVA esclusa):** Occorre dimostrare una ricerca di mercato adeguata, ad esempio raccogliendo offerte da almeno due operatori di mercato diversi.

## Rendicontare i costi di subcontracting:

### ■ Per ciascun contratto di fornitura o consulenza:

Documenti da archiviare:

- Documenti relativi alle procedure di selezione (avviso, invito, capitolato, disciplinare, ecc.);
- Verbale di aggiudicazione della fornitura o della consulenza;
- Contratto in forma scritta riportante le indicazioni di cui alla Legge n. 217/2010 in materia di tracciabilità dei flussi finanziari (codici CUP e CIG rilasciati da ANAC: Autorità Nazionale Anti Corruzione);
- Fattura avente valore fiscale riportante indicazione del titolo del progetto e codici relativi (la fattura deve essere timbrata in originale per annullamento);
- Prova di pagamento mediante bonifico bancario contenente i codici di progetto nella causale.



## Equipment:

### ■ Regole generali:

Sono generalmente riconosciuti i costi per l'acquisto, il noleggio o il leasing di strumenti, attrezzature o macchinari (nuovi o di seconda mano) necessari per la realizzazione del progetto.

E' ammessa solo la quota parte di costo di ammortamento riferita al periodo di implementazione del progetto e solo nella misura percentuale di effettivo utilizzo ai fini del progetto.

**Esempio:** Un Microscopio del costo di 5.000€ con ammortamento in 10 anni. Il progetto dura 3 anni e il bene è acquistato dopo 1 anno di attività e pertanto sarà usato nel progetto per i primi 2 anni di vita. Il bene è usato al 40% per le finalità del progetto e per il 60% per altri scopi.

**Quota ammissibile:  $[5,000€/(2/10)]*0,4 = 400€$**

Durata del progetto



## Rendicontare i costi di equipment:

- **Per ciascuno strumento, attrezzatura o macchinario:**

La modalità di rendicontazione è analoga a quella del subcontracting con l'aggiunta di due dichiarazioni specifiche riguardanti:

- Periodo di ammortamento del bene (deve essere in linea con le procedure contabili ordinarie);
- Intensità di utilizzo del bene per le finalità del progetto (deve corrispondere all'effettivo uso del bene nell'ambito del progetto).



# L'Audit Trail

1. Introduction

2. Définition

3. Les différents types

4. Les avantages

5. Les limites

6. Conclusion

## Audit Trail

- **Definizione:**

L'Audit Trail (o Pista di Controllo) è una **sequenza ordinata cronologicamente di registrazioni amministrativo/contabili** che offre evidenza documentale della serie di passaggi intrapresi dai beneficiari di un finanziamento nell'implementazione di un progetto approvato.

Mantenere un archivio appropriato di tutte le registrazioni e le evidenze documentali del progetto è un obbligo a capo di ogni beneficiario di un finanziamento europeo.

## Audit Trail

### ■ Elementi base (1/2):

- Il Subsidy Contract (Contratto di Sovvenzione) e sue eventuali modifiche (amendments);
- Il Partnership Agreement (Accordo di Partenariato) e sue eventuali modifiche (amendments);
- L'ultima versione della Proposta Progettuale approvata (Application Form);
- Adeguata documentazione di tutti gli output e deliverables prodotti;
- Adeguata documentazione a giustificazione di tutte le spese sostenute e a prova dell'avvenuto relativo pagamento;
- Idonea documentazione di tutte le procedure di selezione (procurement) realizzate;

## Audit Trail

### ■ Elementi base (2/2):

- Ogni altra eventuale documentazione necessaria collegata alle singole voci di spesa di progetto;
- Copia di tutti i Rapporti sull'avanzamento delle attività e sulle spese sostenute (Activity Report e Financial Report) inviati all'Autorità di Controllo competente;
- Eventuali documenti di validazione o certificazione delle spese ottenuti da Controllori di Primo Livello (First Level Control);
- Copia del Rapporto Finale (Final Report) inviato all'Autorità di Controllo competente;
- Copia di tutte le conversazioni rilevanti effettuate via email con i Partner, i Fornitori o le Autorità di Programma;
- Verbali di tutte le riunioni di coordinamento.

## Audit Trail

### ■ Principali requisiti:

- Definire per ogni progetto un **codice identificativo** unico (ad esempio il CUP) con il quale etichettare tutti i record fisici e digitali riguardanti il progetto.
- Gli estremi del progetto devono essere inseriti su ogni documento originale (anche attraverso un **timbro** di annullamento nel caso di documenti fisici).
- Tutti i documenti inseriti nell'audit trail devono **rimanere accessibili e disponibili** presso la struttura dell'Ente beneficiario per un periodo definito di tempo: generalmente 3 anni dall'invio dell'ultima richiesta di pagamento (Payment Claim) o, in caso di aiuti de minimis, per 10 anni dalla sottoscrizione del Subsidy Contract).



Gli audit

## Livelli di controllo

### ■ Controlli di secondo livello:

Il controllo di secondo livello riguarda l'insieme delle attività di Programma ed è realizzata da una apposita Autorità di Audit. I revisori sono indipendenti dai controllori di primo livello.

L'esecuzione degli audit di secondo livello è focalizzata sul corretto funzionamento del sistema di gestione e controllo del Programma, e su un adeguato campione di operazioni o parti di operazioni realizzate.

Inoltre, l'Autorità di Audit è generalmente responsabile della:

- esecuzione dell'audit sui conti del Programma, per quanto di competenza, per l'elaborazione del Parere di audit;
- redazione della Relazione Annuale di Controllo limitatamente all'illustrazione degli esiti degli audit di sistema e degli audit delle operazioni o parti di operazioni condotti.

## Audit

### ■ Verifiche amministrativo-contabili (1/3):

Le verifiche amministrativo-contabili sulla documentazione di spesa presentata dal Beneficiario, riguardano in particolare:

- la verifica della **completezza della documentazione giustificativa** di spesa (es. fatture quietanzate o documentazione probatoria contabile equivalente) allegata alla domanda di rimborso rispetto alla normativa dell'UE e nazionale, al Programma, all'avviso di selezione dell'operazione nonché alla convenzione/contratto stipulata/o tra Autorità di Gestione (o Ufficio competente per le operazioni o Organismo Intermedio) e Beneficiario, alla convenzione/contratto stipulata/o tra Beneficiario capofila e Beneficiario, all'eventuale bando di gara e/o al contratto stipulato con il soggetto attuatore e alle sue varianti;

## Audit

### ■ Verifiche amministrativo-contabili (2/3):

- la verifica della **legittimità** e della **regolarità** della spesa conformemente alla normativa dell'UE e nazionale di riferimento;
- la verifica dell'ammissibilità della spesa in relazione al **periodo di ammissibilità** e alle tipologie di spesa rendicontabili stabilite dal Programma, la verifica del rispetto dei limiti di spesa ammissibile previsti dalla normativa europea e nazionale di riferimento;
- la verifica dell'esatta **riferibilità** della spesa rendicontata al Beneficiario richiedente l'erogazione del contributo e all'operazione oggetto del contributo;
- la verifica dell'**assenza di cumulo** del contributo richiesto con altri contributi non cumulabili (mediante verifica presso le banche dati sugli aiuti in possesso dell'Amministrazione che gestisce il Programma o presso le banche dati a livello centrale);

## Audit

### ■ Verifiche amministrativo-contabili (3/3):

- la verifica del rispetto delle norme sugli **aiuti di Stato**, nonché agli obblighi in materia di sviluppo sostenibile, pari opportunità e non discriminazione;
- la verifica della **congruità** della spesa rispetto ai parametri di riferimento (prezziari regionali, prezzi di mercato per le tipologie di beni e/o servizi acquistati, ecc.);
- la verifica della corretta applicazione dell'eventuale **metodo di semplificazione dei costi** concordato tra Autorità di Gestione e Beneficiario.

## Audit

### ▪ Verifiche in loco (1/3):

Le verifiche in loco consistono nelle seguenti attività:

- la **verifica dell'esistenza e dell'operatività** del Beneficiario selezionato nell'ambito del Programma (con particolare riferimento ai Beneficiari privati);
- la verifica della **sussistenza** presso la sede del Beneficiario di tutta la **documentazione amministrativo-contabile** in originale (compresa la documentazione giustificativa di spesa), prescritta dalla normativa dell'UE e nazionale, dal Programma, dall'avviso di selezione dell'operazione, dalla convenzione/contratto stipulata/o tra Autorità di Gestione (o Ufficio Competente per le Operazioni o Organismo Intermedio) e Beneficiario capofila e dalla convenzione/contratto stipulata/o tra Beneficiario capofila e Beneficiario;

## Audit

### ■ Verifiche in loco (2/3):

- la verifica della sussistenza presso la sede del Beneficiario di un sistema di **contabilità separata** o una codificazione contabile adeguata per tutte le transazioni effettuate nell'ambito dell'operazione cofinanziata;
- la verifica del **corretto avanzamento** ovvero completamento dell'operazione oggetto del cofinanziamento, in linea con la documentazione presentata dal Beneficiario a supporto della rendicontazione e della Domanda di rimborso;
- la verifica dell'adempimento degli obblighi in materia di **informazione e pubblicità** previsti dalla normativa dell'Unione, dal Programma e dalla Strategia di comunicazione predisposta dall'Autorità di Gestione in relazione all'operazione;

## Audit

### ▪ Verifiche in loco (3/3):

- la verifica che le **opere, i beni o i servizi** oggetto del cofinanziamento siano **conformi** a quanto previsto dalla normativa dell'UE e nazionale, dal Programma, dall'avviso di selezione dell'operazione nonché dalla convenzione/contratto stipulata/o tra Autorità di Gestione (o Ufficio Competente per le Operazioni o Organismo Intermedio) e Beneficiario, dalla convenzione/contratto stipulata/o tra Beneficiario capofila e Beneficiario, dall'eventuale bando di gara e/o dal contratto stipulato con il soggetto attuatore;
- la verifica della conformità dell'operazione alle norme sugli **aiuti di Stato**, nonché agli obblighi in materia di sviluppo sostenibile, pari opportunità e non discriminazione.



Contatti



Restiamo in contatto:  
[lorenzo.liguoro@gmail.com](mailto:lorenzo.liguoro@gmail.com)