



# Dalla candidatura alla gestione delle attività: qualità nei progetti

Manuela Costone

Federica Sancillo

14 novembre 2025

Corso di Euroformazione 2025

Unioncamere Veneto

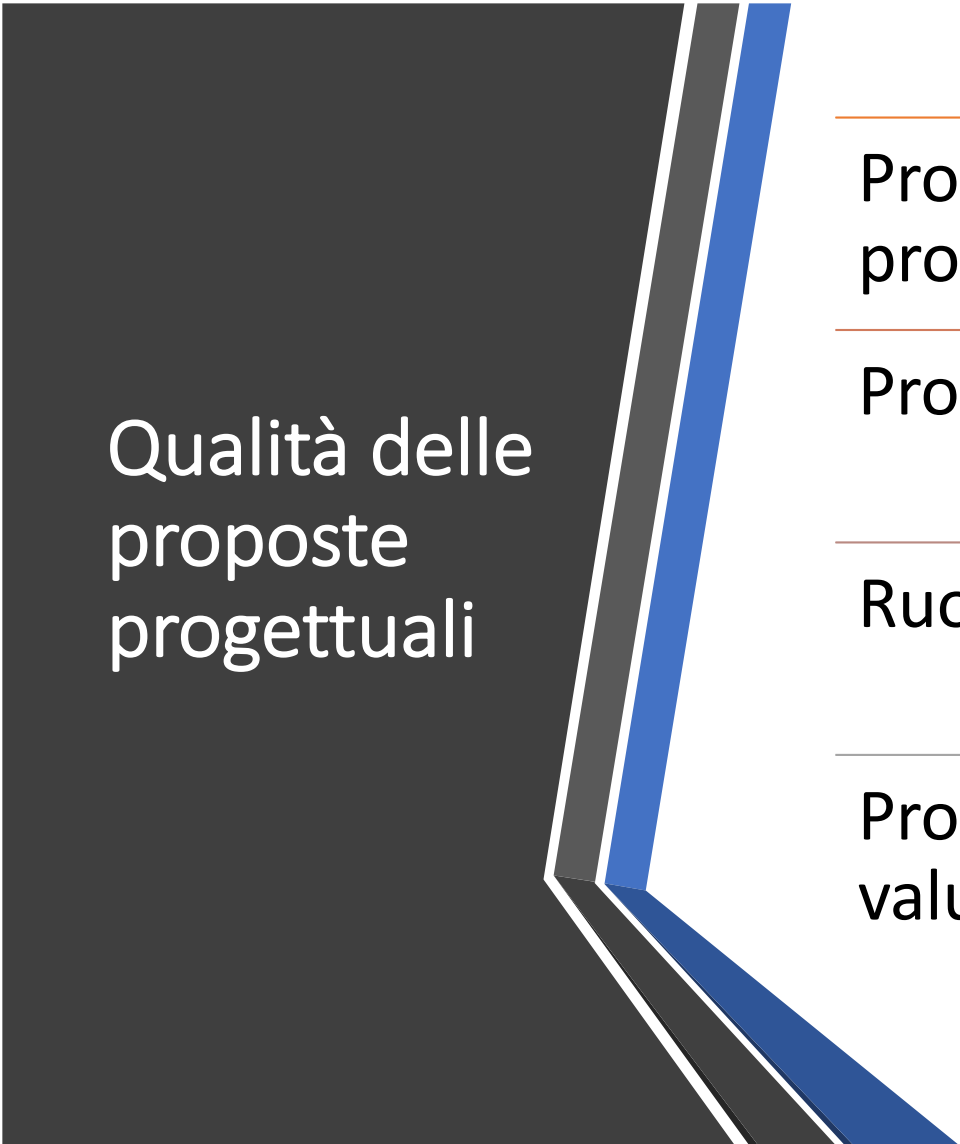
# Agenda

**Qualità delle proposte progettuali**

**Manuela Costone**

**Qualità dei processi e prodotti di un Progetto**

**Federica Sancillo**



Qualità delle  
proposte  
progettuali

---

Processo di valutazione delle  
proposte

---

Procedura di reclamo

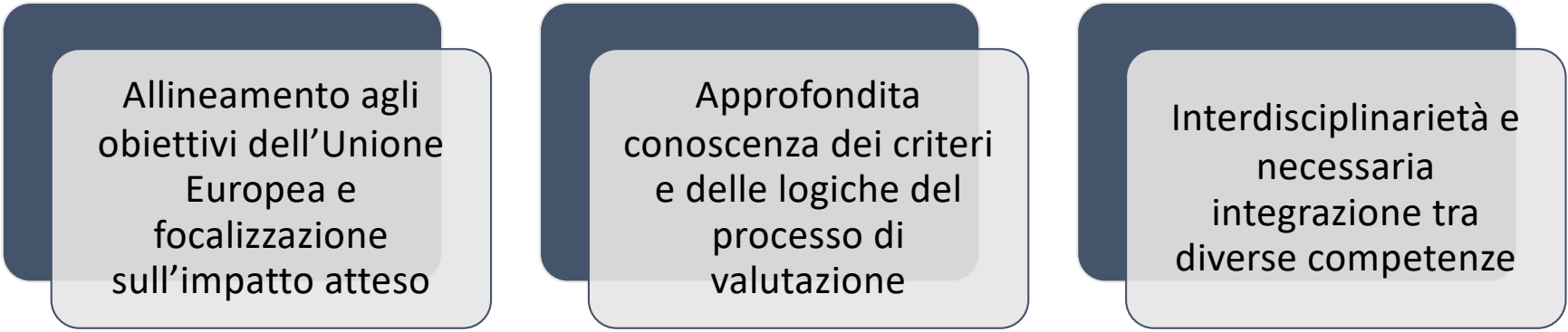
---

Ruolo del valutatore

---

Proposta dal punto di vista del  
valutatore

# I fattori chiave della progettazione europea

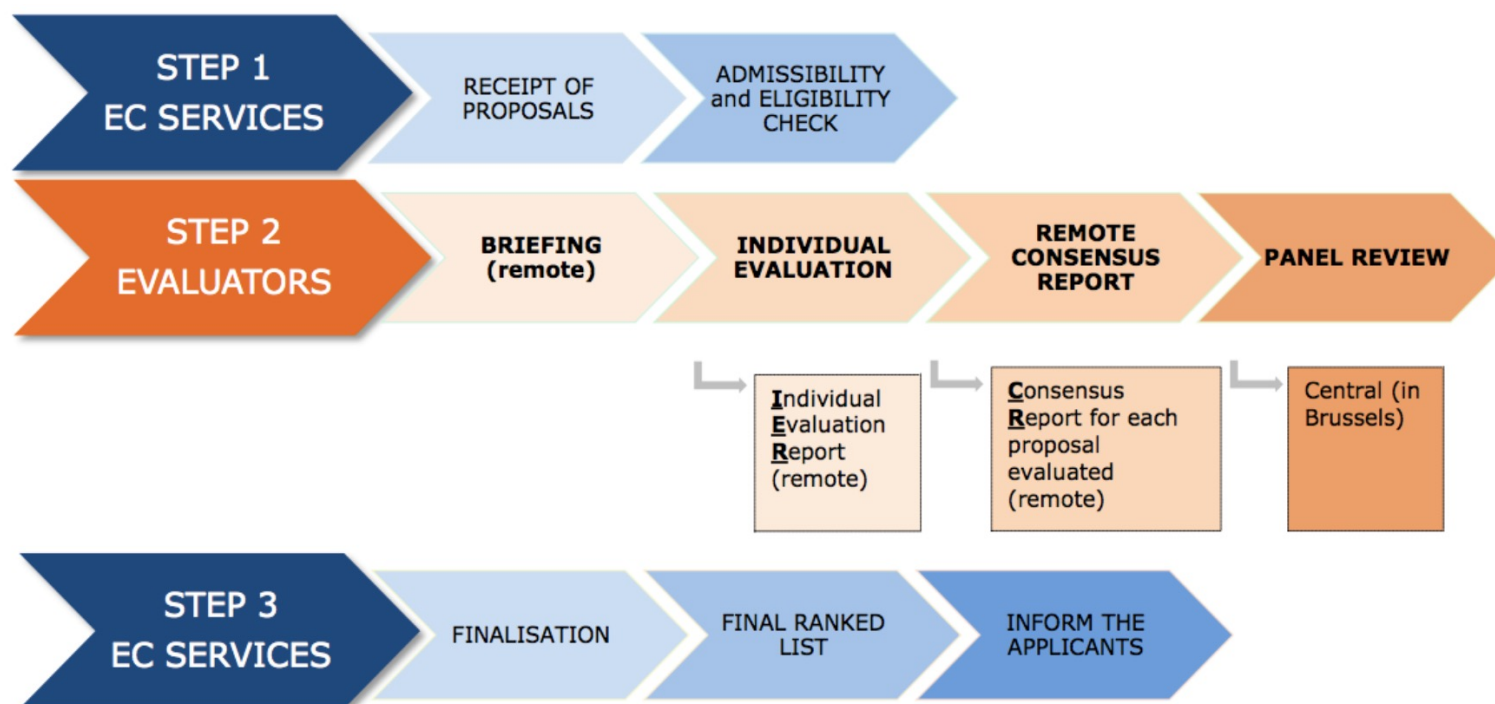


Allineamento agli  
obiettivi dell'Unione  
Europea e  
focalizzazione  
sull'impatto atteso

Approfondita  
conoscenza dei criteri  
e delle logiche del  
processo di  
valutazione

Interdisciplinarietà e  
necessaria  
integrazione tra  
diverse competenze

# Il processo di valutazione delle proposte



## Verifica di ricevibilità e ammissibilità

Una volta presentata, la proposta viene sottoposta a verifica di:

- **ricevibilità** (completa e opportunamente assemblata)
- **ammissibilità** (soddisfa le condizioni di idoneità)

I requisiti sono descritti nella Call for proposals



## Criteri di ricevibilità

In genere sono gli stessi in tutti i programmi dell'UE. La proposta deve:

- essere presentati attraverso il Sistema di “Invio online” prima della scadenza del bando
- essere completa — modulo di domanda correttamente compilato, tutte le sezioni delle parti A e B compilate, tutti gli allegati e i documenti giustificativi forniti
- essere leggibile, accessibile e stampabile
- rispettare il limite di pagine indicato nel modulo di domanda. Le pagine in eccesso verranno automaticamente rese illeggibili e non verranno prese in considerazione dai valutatori.



## Criteri di ammissibilità

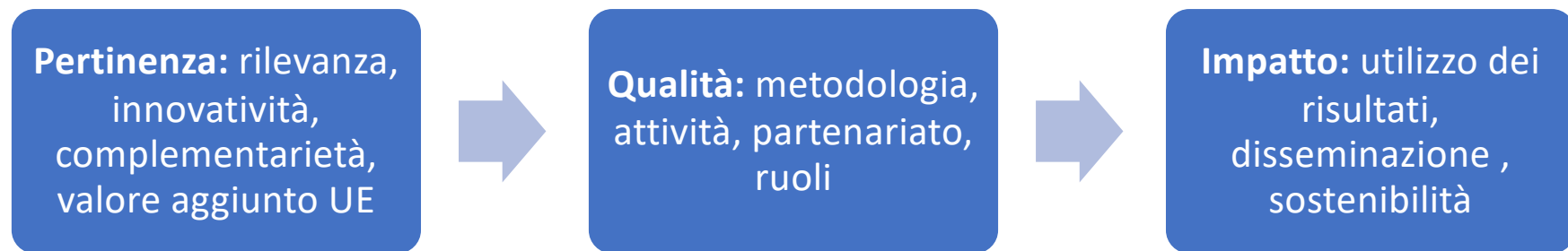
- Il controllo di ammissibilità per la maggior parte dei Programmi dell'UE consiste nella verifica che il contenuto della proposta sia **in linea con la descrizione dell'argomento** e che coinvolga partecipanti provenienti dai **Paesi ammessi**
- Ulteriori criteri dipendono dal programma o dall'argomento specifico (composizione minima del consorzio, tipo di partecipante, posizione geografica delle attività del progetto, coordinatore di un paese dell'UE, ecc.)



## Criteri di aggiudicazione, soglie di punteggio

- Le proposte vengono valutate in base ai criteri di aggiudicazione stabiliti nelle Call for Proposals.
- I criteri di aggiudicazione, i punteggi, le soglie e le ponderazioni dipendono da ciascun Programma e tipo di Azione.
- La maggior parte dei programmi valuta i seguenti parametri di qualità: pertinenza del progetto, qualità/attuazione e impatto.
- Per essere presa in considerazione per il finanziamento, la proposta deve ottenere un punteggio superiore a una determinata soglia per ogni singolo criterio di aggiudicazione e superiore a una soglia complessiva.
- Inoltre, per poter ricevere finanziamenti, la proposta deve essere sufficientemente classificata (posizionamento rispetto alle altre proposte).
- Le proposte sono valutate in base al merito, e non al suo potenziale in caso di modifiche.

## *Criteri di aggiudicazione*



# Panel review

- il comitato di valutazione (panel) discute le proposte per:
- accordo sui punteggi e sui commenti, verificando la coerenza tra le valutazioni
- se necessario, proporre una nuova serie di voti o rivedere i commenti e risolvere i casi in cui i valutatori non sono stati in grado di concordare
- classificare le proposte sopra soglia e dare un ordine di priorità alle proposte con lo stesso punteggio

# Proposte con lo stesso punteggio

- Il Panel Review propone un ordine di priorità per le proposte aventi lo stesso punteggio, utilizzando la procedura prevista nelle condizioni del bando.
- Se previsto dalle condizioni del bando, il comitato di valutazione può organizzare colloqui.
- In questo caso, gli inviti vengono inviati ai coordinatori delle proposte sopra soglia.
- I colloqui possono svolgersi a distanza o in loco, a Bruxelles.
- Le domande vengono predeterminate dalla giuria e inviate a tutte le proposte. Le interviste servono per ottenere ulteriori informazioni, per chiarire le proposte e aiutare la giuria a stabilire la propria graduatoria finale e i punteggi. **Non servono per modificare proposte o aggiungere informazioni mancanti.**



## **Graduatoria finale – Lista di Riserva – Rigetti**

- L'Autorità concedente elabora la graduatoria finale e l'elenco delle domande:
- Proposte per il finanziamento
- Inserite in un elenco di riserva
- Respinte



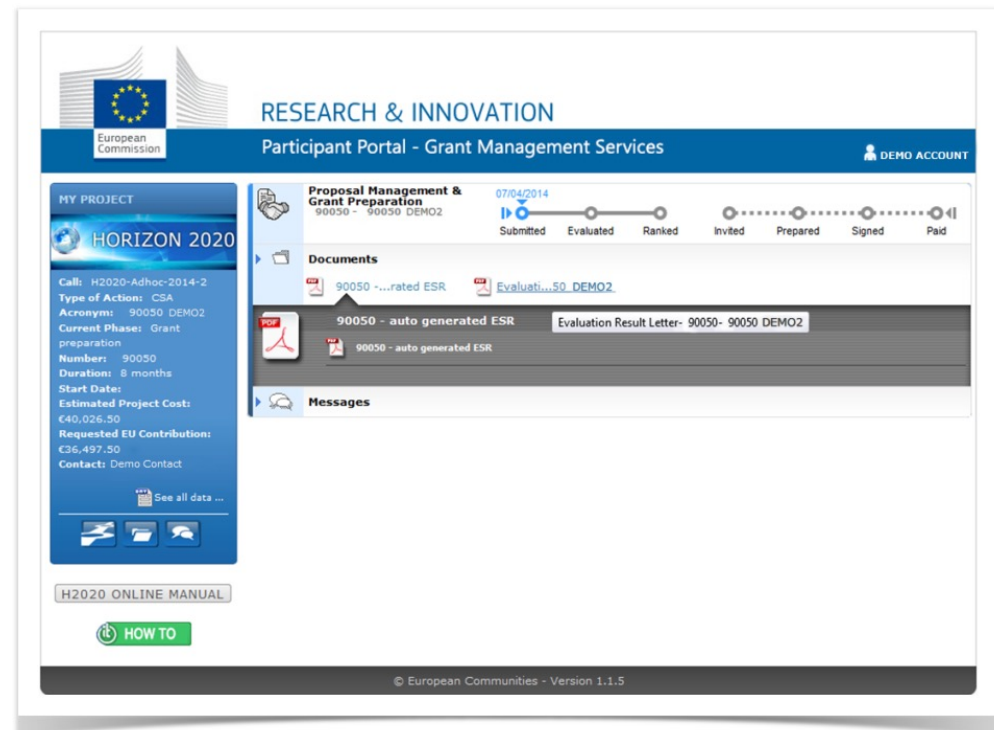


# Esiti della valutazione

- Sulla base della relazione e della graduatoria fornite dal Panel Review, l'Ente concedente esamina l'esito della valutazione, redige la graduatoria finale e informa i partecipanti.
- Lettera di invito per la preparazione del grant
- Lettera di rifiuto
- I tempi della valutazione e le informazioni sui risultati sono indicate nella Call for Proposals.

# Risultati della valutazione -Evaluation summary report

- I partecipanti vengono informati dell'esito della valutazione attraverso l'istituzione coordinatrice
- Evaluation Summary Report (ESR)
- Inviata attraverso la Portal library (*My Proposals > Actions > Follow-up > Proposal Management & Grant Preparation > Documents* ).





# Procedura di reclamo



# Procedura di reclamo: modalità

---

Se si ritiene che il rigetto della proposta sia dovuto a un errore nella procedura di selezione, si può presentare un reclamo (seguendo le scadenze e le modalità indicate nella lettera di esito della valutazione).

In generale, i mezzi di ricorso sono i seguenti:

- **Richiesta di ricevibilità/ammissibilità o riesame di valutazione** (riesame di riparazione) — entro 30 giorni dal ricevimento della lettera
- **Richiesta di riesame della legalità** ai sensi dell'articolo 22 del regolamento 58/2003 per le decisioni delle Agenzie Esecutive dell'UE:— entro 1 mese dal ricevimento della lettera (utilizzando il modello di modulo per i reclami di cui all'articolo 22)
- **Ricorso di annullamento** ai sensi dell'articolo 263 TFUE — entro 2 mesi dal ricevimento della lettera.

Le notifiche che non sono state aperte entro 10 giorni dall'invio sono considerate come ricevute e le scadenze verranno conteggiate dall'apertura/accesso.

## Diverse procedure di reclamo



Per utilizzare diversi mezzi di ricorso, si inizia nell'ordine indicato (ad es. primo ricorso, poi articolo 22 e poi articolo 263) e si deve attendere sempre la risposta prima di avviare un nuovo reclamo.

I termini per ulteriori reclami sono contati sempre a partire da quando si riceve la risposta al precedente.

# Procedura di reclamo: condizioni

---

- I reclami devono essere limitati agli **aspetti procedurali**, non nel merito della proposta.
- Il reclamo deve riguardare la procedura di valutazione, le verifiche di ammissibilità o di ricevibilità e dimostrare **un'irregolarità procedurale, un errore di fatto, un errore manifesto di valutazione o uno sviamento di potere** (es. mancanza di coerenza tra punteggi e commenti, mancanza o inadeguata motivazione delle conclusioni, di conflitto di interessi, superamento dei limiti di discrezionalità, ecc.).
- Non sono prese in considerazione **mere ripetizioni** del contenuto della proposta o **disaccordi con l'esito o la motivazione** della valutazione.
- Viene presa in considerazione **una sola richiesta di revisione per proposta**. La richiesta non può riferirsi alla valutazione di proposte presentate da altri candidati o a bandi diversi o precedenti.
- Le richieste di revisione non attivano automaticamente una rivalutazione della proposta. Le **rivalutazioni** sono effettuate solo qualora la denuncia dimostri che **l'irregolarità procedurale, l'errore di fatto, l'errore manifesto di valutazione o lo sviamento di potere** incidono sulla decisione se finanziare la proposta.
- Sono effettuate rivalutazioni sulla proposta così come originariamente presentata; **non saranno ammesse ulteriori informazioni**. Le rivalutazioni sono parziali (limitate al criterio interessato dall'errore) o complete (quando l'intera valutazione è stata riconosciuta viziata).
- Possono essere assegnati allo **stesso collegio** di valutazione o ad **uno nuovo**, a seconda delle procedure interne dell'Ente concedente.
- Il **punteggio**, a seguito di una rivalutazione, **può essere inferiore** al punteggio originale.
- Tutte le richieste di revisione sono trattate come **riservate**.

# Procedura di reclamo: a chi indirizzarle



Se una decisione è stata presa da un'Agenzia Esecutiva dell'UE o da un altro organismo dell'UE, sia la revisione del ricorso che le domande di annullamento devono essere rivolte contro tale agenzia/organismo (NON contro la Commissione europea).



Solo le denunce ai sensi dell'articolo 22 devono essere indirizzate alla rispettiva DG della Commissione (DG capogruppo dell'agenzia esecutiva).



Nel caso in cui si ritenga che vi sia stata cattiva amministrazione, ci si può rivolgere al Mediatore europeo — entro 2 anni da quando si è venuti a conoscenza e dopo aver utilizzato tutti i mezzi di ricorso amministrativo disponibili (risarcimento e richiesta di cui all'articolo 22, se presente).

# Ruolo del valutatore

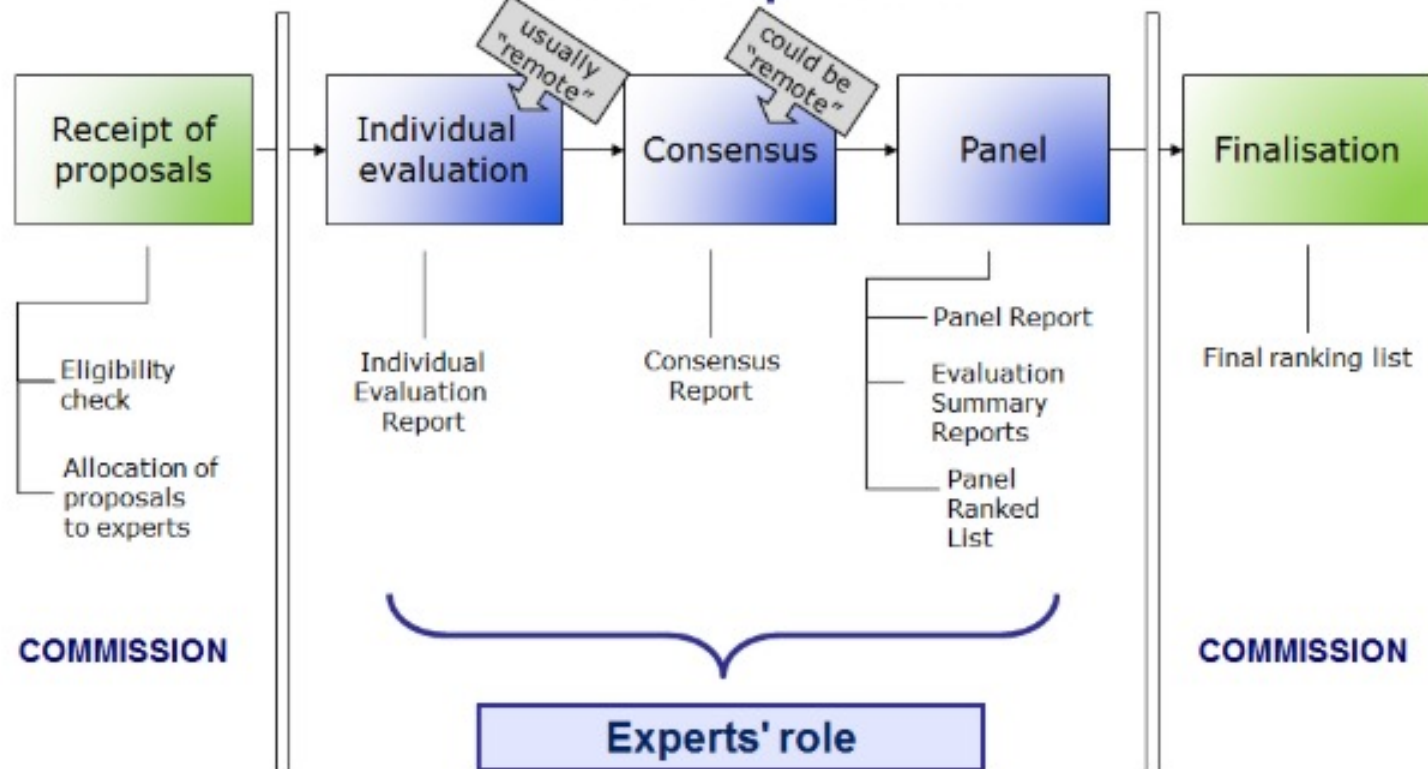
Comprendere cosa è chiamato a fare e come ragiona il valutatore di progetti europei permetterà di orientarci in fase di stesura della proposta affinché la struttura del progetto sia **chiara, immediatamente comprensibile e soprattutto efficace ai fini dell'attribuzione di un buon punteggio.**

# Ruolo e compiti assegnati agli esperti

---

- Gli esperti registrati con il profilo richiesto, vengono contattati dal servizio UE a tempo debito.
- Tutti i compiti degli esperti sono stabiliti nel loro contratto e nei relativi allegati.
- Gli esperti possono svolgere una varietà di ruoli e compiti:
  - **valutazione delle proposte** presentate in risposta a un invito a presentare proposte.
  - **relatore, presidente o vicepresidente** nelle discussioni di **consenso** o nelle riunioni di gruppi di valutatori
  - **responsabili della redazione del rapporto di consenso (CR)** di una riunione di consenso.

## Evaluation process



## Briefing dei valutatori

- Prima di iniziare il processo di valutazione, i valutatori vengono informati su:
- i **processi** e le **procedure** di valutazione (compresi i criteri di aggiudicazione)
- i termini del **contratto** (riservatezza, imparzialità, conflitti di interesse, espletamento degli incarichi e approvazione delle relazioni, sanzioni per inadempienza, ecc.)
- Per la maggior parte dei programmi dell'UE, non c'è spazio per raccomandare miglioramenti alle proposte (compresi miglioramenti al bilancio).



# Valutazione individuale



Durante la valutazione individuale ogni valutatore attribuisce un punteggio per ogni criterio, con commenti esplicativi, e prepara un rapporto di valutazione individuale (IER).



Le proposte sono normalmente valutate da almeno tre valutatori individuali (per alcuni programmi e tipi di azione, due possono bastare; per molti sono cinque).



I valutatori dovrebbero inoltre indicare se ritengono che la proposta:

- è fuori portata o
- comporta problemi che dovranno essere ulteriormente esaminati

# Consensus group

Tutti i valutatori che hanno esaminato la proposta si riuniranno in un consensus group, per concordare una posizione comune su commenti e punteggi.



Per i consensus group composti da esperti esterni, il gruppo sarà normalmente assistito da un membro del personale dell'Autorità concedente che fungerà da moderatore per:

cercare un consenso, in modo imparziale e

garantire che ogni proposta sia valutata in modo equo, secondo i criteri di aggiudicazione.

# Elementi di base della valutazione

## **Eccellenza**

i progetti devono dimostrare un elevato livello di qualità in relazione agli argomenti e ai criteri stabiliti negli inviti

## **Trasparenza**

le decisioni di finanziamento devono essere basate su regole e procedure chiaramente definite e i candidati dovrebbero ricevere un feedback adeguato sull'esito della valutazione

## **Equità e imparzialità**

tutte le proposte devono essere trattate allo stesso modo e valutate in modo imparziale nel merito, indipendentemente dalla loro origine o dall'identità dei richiedenti

## **Riservatezza**

tutte le proposte e i relativi dati, conoscenze e documenti devono essere trattati in modo confidenziale

## **Velocità ed efficienza**

le proposte dovrebbero essere valutate e le sovvenzioni assegnate e gestite il più rapidamente possibile, senza compromettere la qualità o violare le regole

# Cosa si aspettano i valutatori da un proposta

## Credibilità

- Idea convincente e fattibile

## Comunicazione

- Chiara descrizione di tutte le attività del progetto
- Leggibilità della proposta
- Messaggio diretto ai valutatori

## Concretezza

- Concetti specifici (non affermazioni generiche)

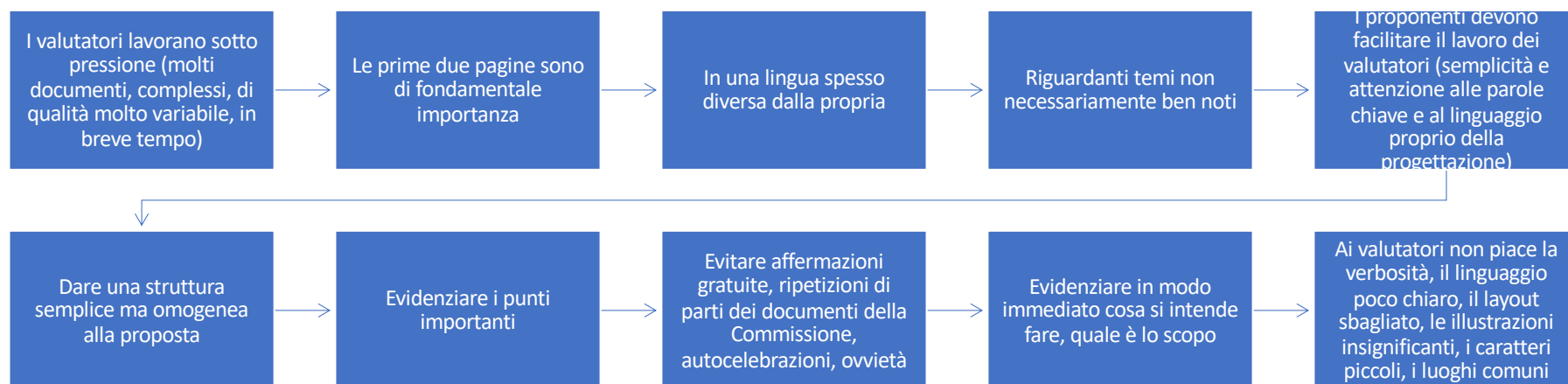
## Con chi farà cosa, quando e come

- Consistenza

## Testo di alta qualità

- Lettura di bozza

# Da tenere a mente...



## Il linguaggio del valutatore

Quando esamina una proposta progettuale, il valutatore di progetti europei si aspetta di trovare ripetuti nel testo una serie di termini-chiave che appartengono al linguaggio proprio della progettazione: *objectives, activities, tasks, target group, outcome, output, deliverables, milestones, mitigation strategy, european added value etc.*

Comprendiamone il corretto significato ed **evitiamo di utilizzare sinonimi ed espressioni differenti da quelle che il valutatore vuole leggere**. In questo modo, lo aiuteremo ad individuare in maniera rapida tutte le informazioni di cui necessita per condurre la sua analisi.

# Cosa non dimenticare

- Il valutatore di progetti europei si aspetta di conoscere quali attività verranno realizzate e in che modo esse saranno sviluppate. Nella descrizione della metodologia, non diamo nulla per scontato. Il valutatore ha competenze trasversali. Evitiamo di utilizzare tecnicismi difficilmente comprensibili o acronimi privi delle opportune spiegazioni.
- Assicuriamoci di prevedere un piano di comunicazione e disseminazione dei risultati di progetto ben strutturato, e attività di gestione, coordinamento, monitoraggio e valutazione.
- Prima della *submission*, verifichiamo di aver soddisfatto tutti i criteri di valutazione nella maniera più esaustiva possibile.



## Criticità rilevate spesso dai valutatori E+ KA221

- Scarsa rilevanza del progetto rispetto agli obiettivi generali del Programma e a quelli specifici dell'azione/eventuale rilevanza del progetto per un altro settore
- Generica o incompleta analisi dei bisogni
- Target Group non pertinente al settore
- Distribuzione impropria dei ruoli e dei compiti all'interno della partnership/ruolo preponderante del coordinatore
- Mancata previsione di misure per il controllo/monitoraggio della qualità (indicatori qualitativi e quantitativi)
- Piano di disseminazione inadeguato
- Debole sostenibilità del progetto
- Scarso valore aggiunto delle attività di mobilità (se previste)



# *Key points sull'uso dell'IA nella redazione delle candidature*



Utilizzate l'IA come supporto, non come sostituto, nella redazione delle vostre proposte.



Seguite le regole specifiche del programma in materia di divulgazione dell'IA per evitare l'inammissibilità.



Protegete i dati sensibili.



Non inserite mai informazioni brevettabili negli strumenti di IA online.



Verificate i termini di copyright e proprietà dei contenuti generati.



Allineate i partner del consorzio e i consulenti sulle politiche di utilizzo dell'IA.

## **Uso dell'IA nelle candidature Horizon (Part B)**

*"Quando si valuta l'utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale generativa (AI) per la preparazione della proposta, è fondamentale agire con cautela e ponderatezza. I contenuti generati dall'AI devono essere accuratamente revisionati e convalidati dai richiedenti per garantirne l'adeguatezza e l'accuratezza, nonché la conformità alle normative in materia di proprietà intellettuale.*

*I richiedenti sono pienamente responsabili del contenuto della proposta (anche delle parti prodotte dallo strumento di IA) e devono essere trasparenti nel rivelare quali strumenti di IA sono stati utilizzati e come sono stati utilizzati".*

- Assumersi la piena responsabilità di tutti i contenuti generati dall'IA.
- Rivelare gli strumenti di IA utilizzati durante la preparazione della proposta.
- Fornire un elenco delle fonti dei contenuti generati o riscritti dall'IA.
- Essere vigili sui potenziali rischi di plagio legati agli strumenti di IA.





# Use of generative AI tools

## For proposal preparation

- Applicants:
  - **may use generative AI tools** when preparing proposals
  - **must be fully transparent** towards the granting authority and disclose which AI tools were used and how they were utilized;
  - must **exercise caution** and careful consideration while using generative AI tools;
  - must **review and validate** thoroughly any AI-generated content to ensure its appropriateness and accuracy, as well as its compliance with intellectual property regulations;
  - remain **fully responsible for the content of the proposal** (including the parts produced by the AI tool);
- The use of generative AI tools in drafting proposals **may not be considered** by expert evaluators **as a reason to penalize a proposal**.

## For proposal evaluation

- Experts / Evaluators:
  - only for side tasks (e.g. to collect background information)
  - should consider the use of AI tools only if the **confidentiality** of all the proposal information and the protection of **personal data** is ensured.
  - **are responsible** for keeping the **confidentiality** of the proposal information and ensuring its adequate protection.
  - **are responsible** for adopting appropriate measures to ensure the protection of **personal data**.
  - should be **aware of the risk of breaching confidentiality** obligations, which may be subject to the measures outlined in their contract.
  - should **avoid over-reliance on AI tools** and acknowledge its potential limitations (hallucinations and biases).



Grazie per l'attenzione!