

**Università  
degli Studi  
di Palermo**

# PROJECT MANAGEMENT



# PROGRAMMA WEBINAR

**10:00 – 10:20 Introduzione**

Ragioni del Webinar AI ed “important skills”

**10:20 – 11:10 Prima parte - Project Cycle Management: come gestire il progetto**

**11:10 – 12:00 Seconda parte - Scrittura di progetto**

Tips per la scrittura di progetto: work breakdown structure ; KPIs della project formulation

**12:00 – 12:30 Q&A**

Sessione aperta di domande e risposte



# L'AI NEI PROGETTI EU

- **L'AI non sostituisce l'idea progettuale**, né modifica i criteri ufficiali di valutazione — Excellence, Impact, Implementation — ma cambia il modo in cui i consorzi più competitivi leggono le call, costruiscono scenari, disegnano impatti, testano narrative e posizionano il progetto negli ecosistemi europei.
- **Prima:** si dava importanza alla scrittura lineare, alla edazione del progetto ed alla costruzione della sintassi oltre che alla tecnica di scrittura
- **Oggi:** il lavoro di ricerca deve essere molto più importante, e la spiegazione dell'idea e le soft skill di gestione del progetto da parte delle persone diventano fondamentali



# L'AI NEI PROGETTI EU

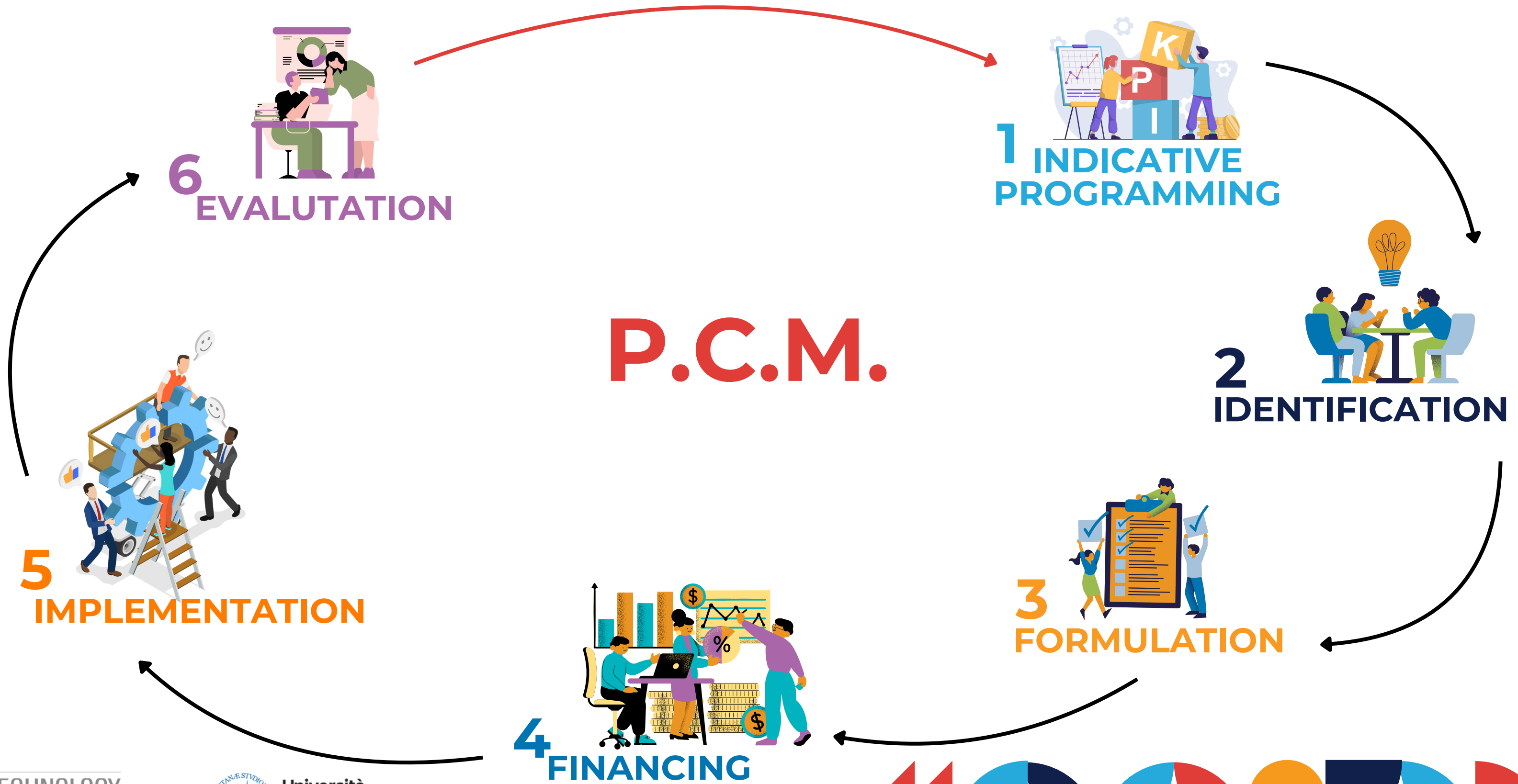
- **Valore aggiunto dell'AI:** aumenta la capacità di trasformare competenze scientifiche in una proposta più chiara, coerente e strategica.
- **Problematica:** l'AI ha moltiplicato i progetti e quindi ha reso le valutazioni più selettive e la concorrenza maggiore.

## Quello che è più importante oggi

- **Creatività:** per generare concept, scenari d'impatto, use case, stakeholder journey e narrative interdisciplinari.
- **Lobby/advocacy:** occorre rafforzare il posizionamento istituzionale prima della call con: una mappatura stakeholder, policy alignment, partnership building, consultazioni, brokerage event.



# PROJECT CYCLE MANAGEMENT

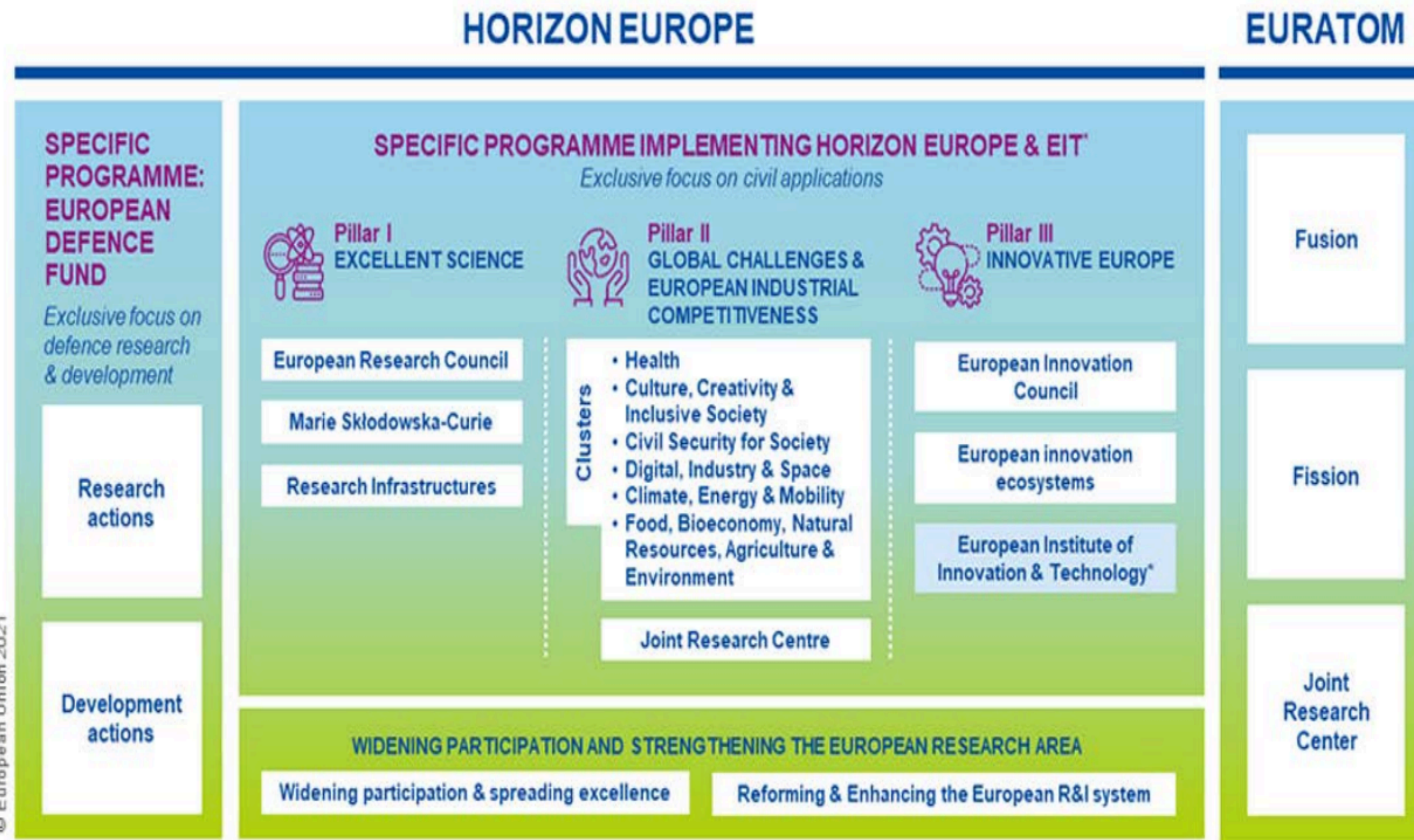


# PCM FASE 1 - PROGRAMMING

## L'ECOSISTEMA HORIZON EUROPE



FASE 1



© European Union 2021

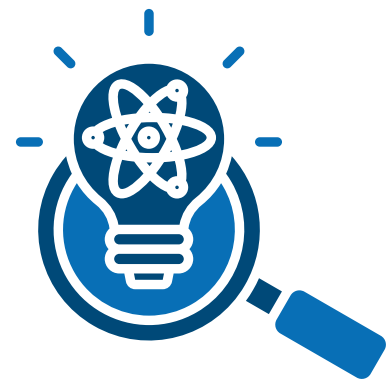


# PCM FASE 2 - IDENTIFICATION

## COME SCEGLIERE IL PROGRAMMA GIUSTO



FASE 2



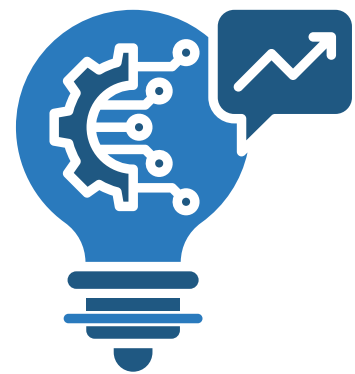
Idea scientifica radicale → ERC



Mobilità/carriera → MSCA



Sfida applicata europea  
→ Cluster/RIA/IA



Innovazione deep-tech → EIC



Nucleare → Euratom



Difesa → EDF



Capacity building ERA  
→ Widening/ERA

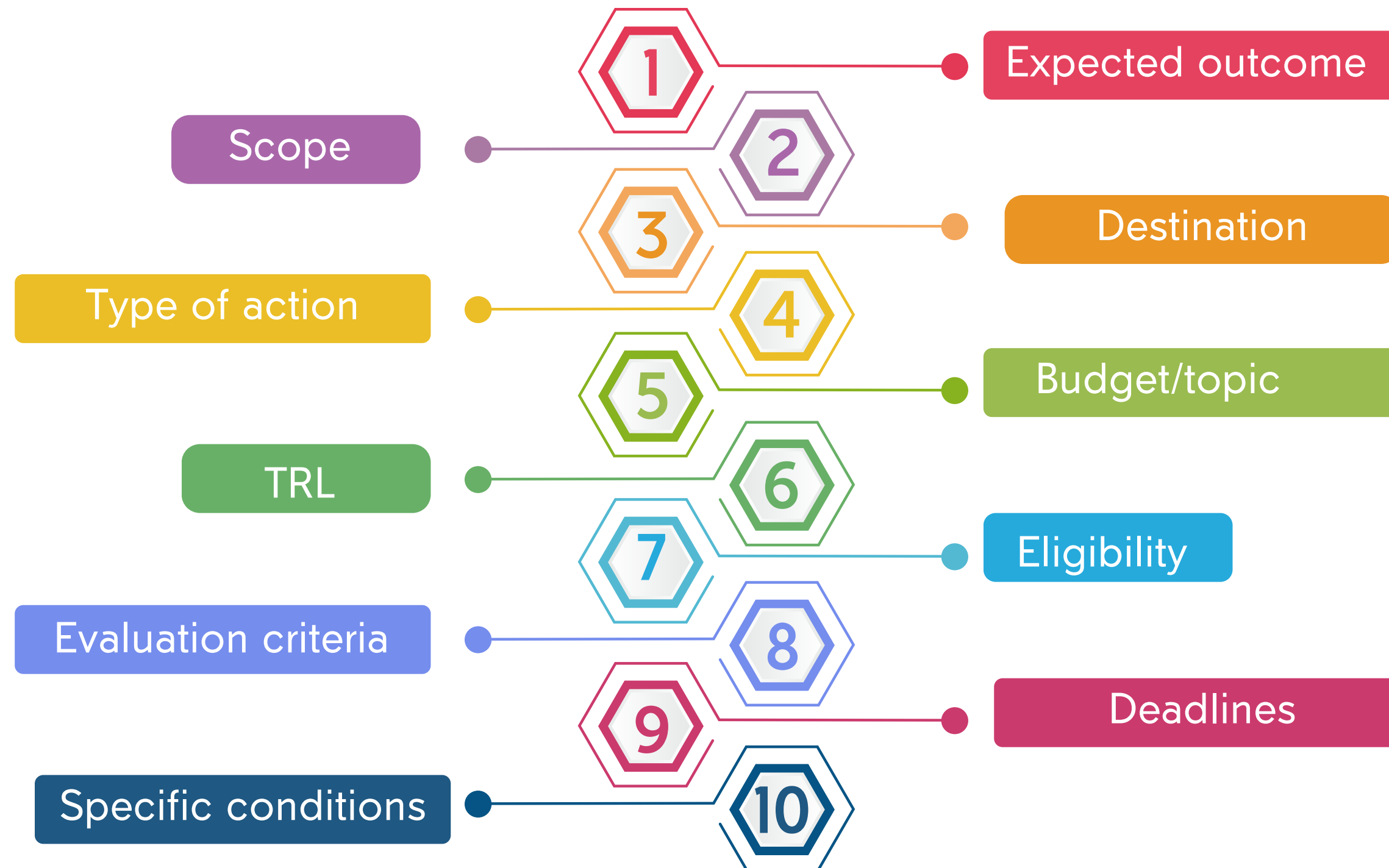


# PCM FASE 2 - IDENTIFICAZIONE

## COME LEGGERE UNA CALL



FASE 2



# DIFFERENZA TRA ERC E CLUSTER



FASE 2

## ERC

idea libera, PI centrale,  
eccellenza scientifica.

## CLUSTER

topic predefinito, consorzio internazionale, impatto atteso,  
policy alignment, TRL e risultati applicabili.

**RIA** (research and  
innovation action)

nuova conoscenza,  
fattibilità, tecnologie,  
prototipi in laboratorio  
o ambiente simulato.

**IA**  
(innovation action)

soluzione più matura  
prototipazione, testing,  
dimostrazione,  
piloting, validazione e  
market replication.

**CSA** (coordination  
and support action)

coordinamento,  
networking, supporto,  
standardizzazione,  
policy, comunità.



# RIA

## RESEARCH AND INNOVATION ACTION



La RIA è lo strumento tipico quando il cuore del progetto è ancora scientifico-tecnologico: capire, dimostrare, sviluppare, validare in piccolo, superare lo stato dell'arte.

La Commissione la definisce come attività che mirano principalmente a:

- stabilire nuova conoscenza;
- esplorare la fattibilità di una tecnologia, prodotto, processo, servizio o soluzione nuova o migliorata;
- includere ricerca di base, ricerca applicata, sviluppo tecnologico, integrazione, testing, dimostrazione e validazione di piccoli prototipi in laboratorio o ambiente simulato.

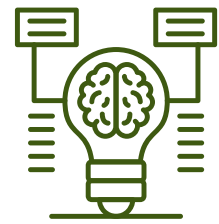


# RIA

## TRATTI FONDAMENTALI



FASE 2



### LOGICA

“dimostrare che una nuova conoscenza o una nuova soluzione è scientificamente e tecnicamente fondata”



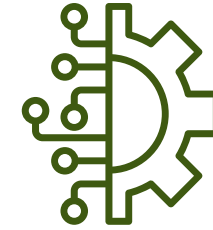
### CENTRO DELLA PROPOSTA

metodologia, avanzamento rispetto allo stato dell'arte, solidità scientifica, ipotesi, approcci interdisciplinari, dati, validazione



### RISULTATO ATTESO

conoscenza, modello, metodo, framework, proof of concept, prototipo preliminare, validazione in ambiente controllato o simulato



### MATURITÀ TECNOLOGICA

normalmente più bassa rispetto a una IA. Non va però indicato un TRL “standard” valido per tutte le RIA: il TRL, quando rilevante, è fissato dal topic specifico



### BENEFICIARI TIPICI

università, centri di ricerca, imprese tecnologiche, ospedali, enti pubblici, infrastrutture di ricerca, stakeholder applicativi. Le imprese possono esserci, ma non necessariamente come motore commerciale principale



### FINANZIAMENTO

massimo 100% dei costi eleggibili



# QUANDO UNA PROPOSTA È "DA RIA"



Una proposta è probabilmente RIA se risponde a domande come:

- "La soluzione è scientificamente possibile?"
- "Quale nuova conoscenza produciamo?"
- "Quale barriera scientifica o tecnologica superiamo?"
- "Quale metodologia consente di validare l'ipotesi?"
- "Quale avanzamento reale rispetto allo stato dell'arte dimostriamo?"

## PARLIAMO DI UN ERRORE TIPICO CHE SI COMMITTE:

Scrivere una RIA come se fosse un progetto di consulenza o implementazione: molte attività, tanti stakeholder, molte policy, ma poca vera ricerca. Una RIA deve avere una tesi scientifica forte e una metodologia robusta.



# IA INNOVATION ACTION



La IA è lo **strumento per progetti** in cui la soluzione è **già sufficientemente matura da essere sviluppata, prototipata, testata, dimostrata o validata su scala più ampia.**

La Commissione la definisce come **attività che mirano direttamente a produrre piani, arrangiamenti o disegni per prodotti, processi o servizi nuovi, modificati o migliorati.**

Può includere:

prototyping, testing, demonstrating, piloting, large-scale product validation e market replication.

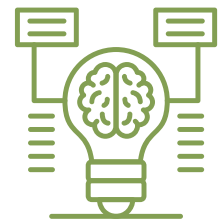


# IA

## TRATTI FONDAMENTALI



FASE 2



### LOGICA

“dimostrare che una soluzione innovativa può funzionare in condizioni rilevanti, essere adottata, scalata o avvicinata al mercato”



### CENTRO DELLA PROPOSTA

validazione, dimostrazione, user uptake, replicabilità, exploitation, business/implementation model, standardizzazione, regolazione, adozione da parte degli utenti finali



### RISULTATO ATTESO

prototipo avanzato, pilota, dimostratore, soluzione validata, piano di industrializzazione, modello di business, validazione su larga scala, preparazione alla market replication



### MATURITÀ TECNOLOGICA

normalmente più alta rispetto a una RIA. Anche qui non bisogna inventare un TRL universale: il TRL corretto va letto nel singolo topic



### BENEFICIARI TIPICI

imprese, PMI, grandi aziende, università, centri di ricerca, end-user, pubbliche amministrazioni, ospedali, utility, città, cluster industriali, organismi di standardizzazione, soggetti che possono validare e adottare la soluzione



### FINANZIAMENTO

massimo 70% dei costi eleggibili, salvo enti non profit, per i quali può applicarsi fino al 100%



# QUANDO UNA PROPOSTA È "DA IA"



Una proposta è probabilmente IA se risponde a domande come:

- "La soluzione è già abbastanza matura da essere dimostrata?"
- "Chi la userà?"
- "In quale contesto reale o quasi reale verrà validata?"
- "Quale barriera di mercato, regolatoria, industriale o organizzativa superiamo?"
- "Come si passa dal prototipo all'adozione?"

## PARLIAMO DI UN ERRORE TIPICO CHE SI COMMITTE:

Scrivere una IA come se fosse una RIA: troppa teoria, troppo stato dell'arte, troppa ricerca preliminare, ma poca dimostrazione, poca validazione con utenti finali, poco piano di sfruttamento. In una IA il valutatore vuole vedere credibilità di uptake, deployment e impatto.



# CSA

## COORDINATION AND SUPPORT ACTION



La **CSA** non è pensata per finanziare ricerca scientifica o sviluppo tecnologico diretto.

Serve a creare condizioni abilitanti: **coordinamento, policy support, standard, comunità, roadmap, dissemination, formazione, networking, capacity building.**

La definizione ufficiale precisa che le CSA contribuiscono agli obiettivi di Horizon Europe, ma escludono attività di ricerca e innovazione, salvo eccezioni specifiche nel componente Widening participation and spreading excellence.

Possono inoltre sostenere azioni bottom-up di coordinamento tra soggetti di Stati membri e Paesi associati per rafforzare lo Spazio Europeo della Ricerca.

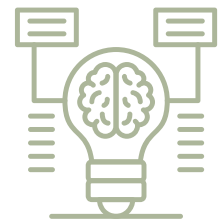


# CSA

## TRATTI FONDAMENTALI



FASE 2



### LOGICA

“organizzare, coordinare, supportare, armonizzare o diffondere”



### CENTRO DELLA PROPOSTA

governance, stakeholder engagement, policy alignment, capacity building, networking, comunicazione, disseminazione, standardizzazione, formazione, analisi, studi, roadmap



### RISULTATO ATTESO

linee guida, roadmap, policy recommendations, network europeo, community of practice, osservatorio, piattaforma, agenda strategica, eventi, strumenti di supporto, schemi di formazione, attività di mutual learning



### MATURITÀ TECNOLOGICA

di solito non è il punto centrale. Una CSA può riguardare tecnologie, ma non deve finanziare lo sviluppo R&I della tecnologia stessa



### BENEFICIARI TIPICI

università, enti pubblici, associazioni, reti europee, agenzie, cluster, stakeholder platform, organizzazioni di policy, organismi di standardizzazione, infrastrutture, comunità scientifiche



### FINANZIAMENTO

massimo 100% dei costi eleggibili



# QUANDO UNA PROPOSTA È "DA CSA"



Una proposta è probabilmente CSA se risponde a domande come:

- "Serve coordinare attori europei?"
- "Serve costruire una comunità o una rete?"
- "Serve produrre una roadmap o un'agenda strategica?"
- "Serve armonizzare pratiche, standard, policy o metodologie?"
- "Serve disseminare, formare, sensibilizzare o supportare l'adozione di risultati già disponibili?"

## PARLIAMO DI UN ERRORE TIPICO CHE SI COMMITTE:

Inserire attività di ricerca vera e propria dentro una CSA: esperimenti, sviluppo prototipale, validazione tecnologica, nuovi algoritmi, nuovi dispositivi. In una CSA queste attività sono normalmente fuori logica, salvo che il topic preveda esplicitamente una deroga.



# DIFFERENZE



FASE 2

## DIFFERENZE DI CONSORZIO

Per RIA e IA, salvo diversa indicazione nel topic, vale la logica del consorzio internazionale: almeno tre soggetti giuridici indipendenti, stabiliti in tre Paesi diversi, con almeno uno in uno Stato membro UE e almeno due altri in Stati membri o Paesi associati. Per le CSA, invece, le application possono essere presentate da uno o più soggetti giuridici, sempre salvo condizioni specifiche del topic.

## QUESTO SIGNIFICA CHE:

- una **RIA** normalmente richiede un **consorzio scientifico-tecnologico solido**;
- una **IA** richiede un **consorzio con capacità di validazione, piloting, exploitation e uptake**;
- una **CSA** può anche essere **più leggera come struttura**, ma deve essere **molto forte nella capacità di coordinamento e accesso agli stakeholder**.



# DIFFERENZE



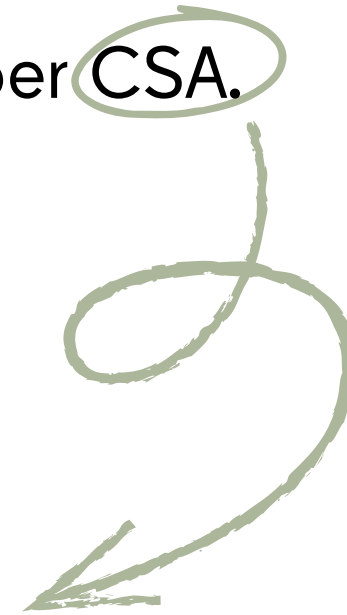
FASE 2

## DIFFERENZE DI LUNGHEZZA DELLA PROPOSTA

Salvo diversa indicazione nel topic, il limite standard per una full application è di **40 pagine** per RIA e IA, mentre per le **CSA** è di **25 pagine**.

Nei topic lump sum, il limite è di 45 pagine per RIA/IA e 28 pagine per **CSA**.

La CSA è più breve perché non deve sviluppare lo stesso livello di dettaglio tecnico-scientifico di una RIA/IA, ma deve essere molto chiara su governance, stakeholder, output e valore aggiunto europeo.



# SCEGLI RIA SE...



FASE 2

Hai una domanda scientifica forte, un salto oltre lo stato dell'arte, una metodologia originale e risultati ancora da validare in modo preliminare.

## Esempio:

nuovo metodo diagnostico, nuovo materiale, nuovo algoritmo, nuova architettura tecnologica, nuovo modello teorico-applicativo.



# SCEGLI IA SE...

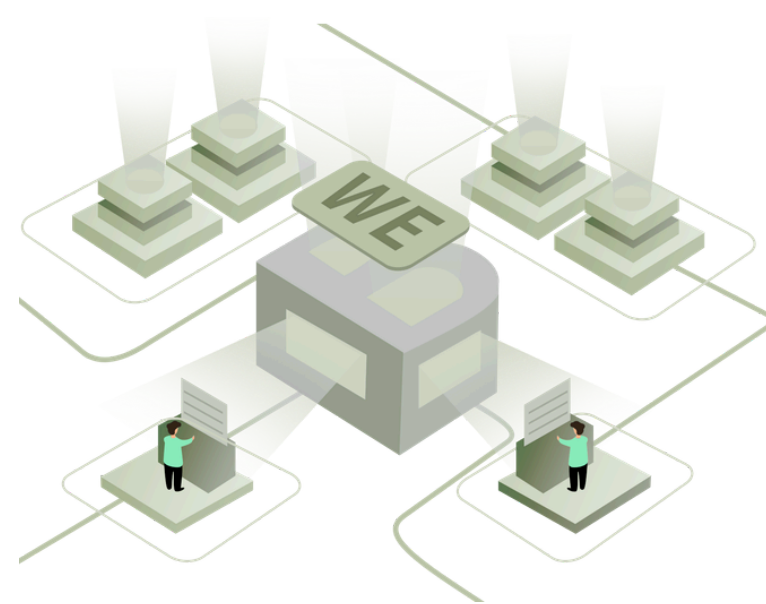


FASE 2

Hai una soluzione già impostata e vuoi portarla verso pilota, dimostrazione, validazione in ambiente rilevante, replicabilità, standardizzazione o mercato.

## Esempio:

piattaforma digitale da testare con utenti reali, tecnologia energetica da validare in campo, dispositivo medico da dimostrare in contesti clinici, soluzione urbana da replicare in più città.



# SCEGLI CSA SE...

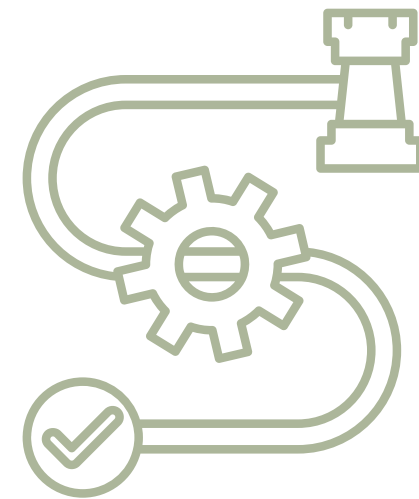


FASE 2

Non devi sviluppare una nuova tecnologia, ma creare condizioni abilitanti: rete europea, roadmap, agenda strategica, standard, linee guida, policy support, training, community building.

## Esempio:

osservatorio europeo, rete di stakeholder, roadmap di ricerca, attività di standardizzazione, supporto a policy, programma di capacity building.





Università degli Studi di Palermo



# PCM FASE 3 FORMULATION

# REGOLE BASE CONSORZIO E CRITERI DI VALUTAZIONE



FASE 3

## Per molte azioni collaborative:

almeno tre soggetti giuridici indipendenti, in tre Paesi diversi, con almeno uno stabilito in uno Stato membro UE.

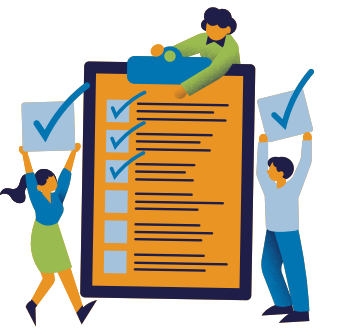


Partner / Associate / Observers / Subcontractors

Logical Framework Approach



# CRITERI DI VALUTAZIONE



FASE 3

Tre criteri principali:

**Excellence**

**Impact**

**Quality and efficiency of implementation**

Nel criterio **Excellence** si valuta la qualità scientifica dell'idea, la metodologia, l'interdisciplinarietà, quanto sia open science e perfino la dimensione di genere se pertinente;

**nell'Impact** entrano oltre al valore degli impatti attesi, i percorsi verso risultati, la disseminazione, l'exploitation e la comunicazione.

**Quality and efficiency of implementation:** questo criterio non valuta "quanto è bella l'idea", ma se il progetto è credibile come macchina organizzativa, gestionale e operativa.

E' il terzo criterio di valutazione, dopo Excellence e Impact e isponde alla domanda: I progetto è organizzato in modo credibile, efficiente e realizzabile, con le persone, le risorse, i tempi e i meccanismi di gestione giusti? Valuta se il consorzio è davvero in grado di realizzare ciò che promette.

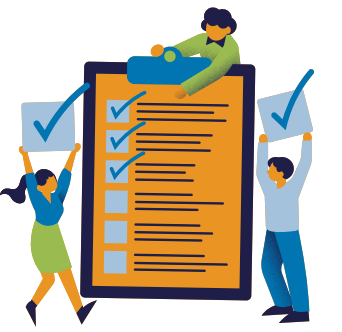
Oltre questi, la Commissione indica due aspetti fondamentali: **qualità ed efficacia del work plan**, a cui poi va associata **una valutazione dei rischi e l'adeguatezza degli effort e delle risorse;**

Ultimo ma non per importanza troviamo **la capacità e il ruolo di ciascun partecipante**, inclusa la misura in cui il consorzio riunisce le competenze necessari



# PCMI FASE 3 FORMULATION

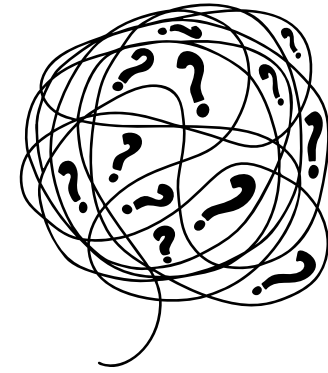
## ERRORI TIPICI



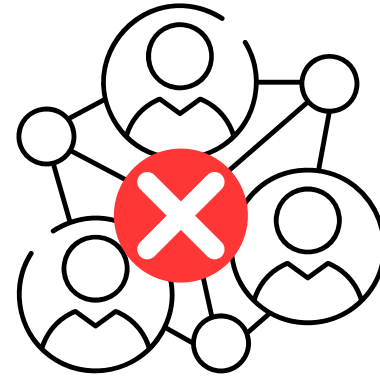
FASE 3



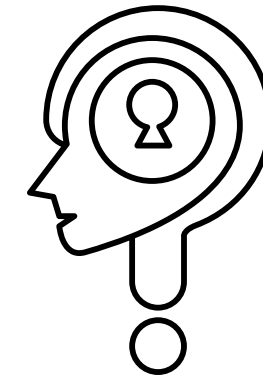
Scrivere un progetto scientificamente forte ma fuori scope.



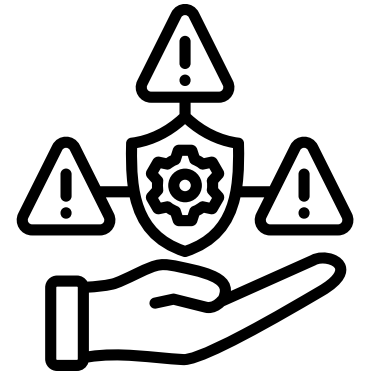
Confondere output, outcome e impact.



Inserire partner "di prestigio" senza ruolo operativo.



Sottovalutare exploitation, IPR, standardizzazione, policy uptake.

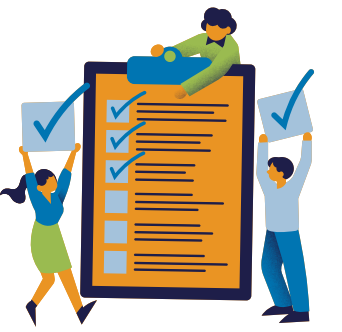


Non progettare governance, risk management e work plan.



# PCMI FASE 3 FORMULATION

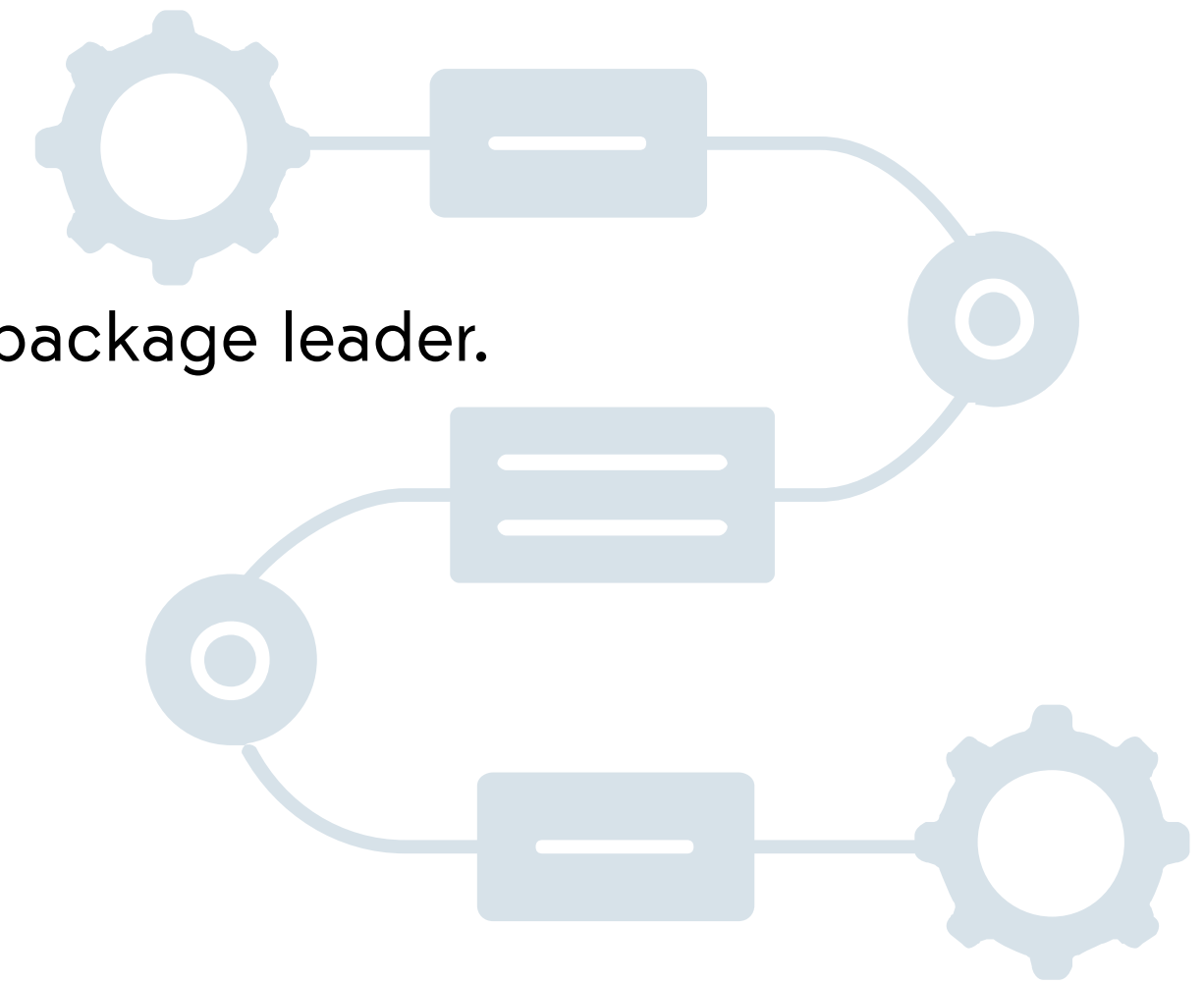
## PER EVITARE ERRORI



FASE 3

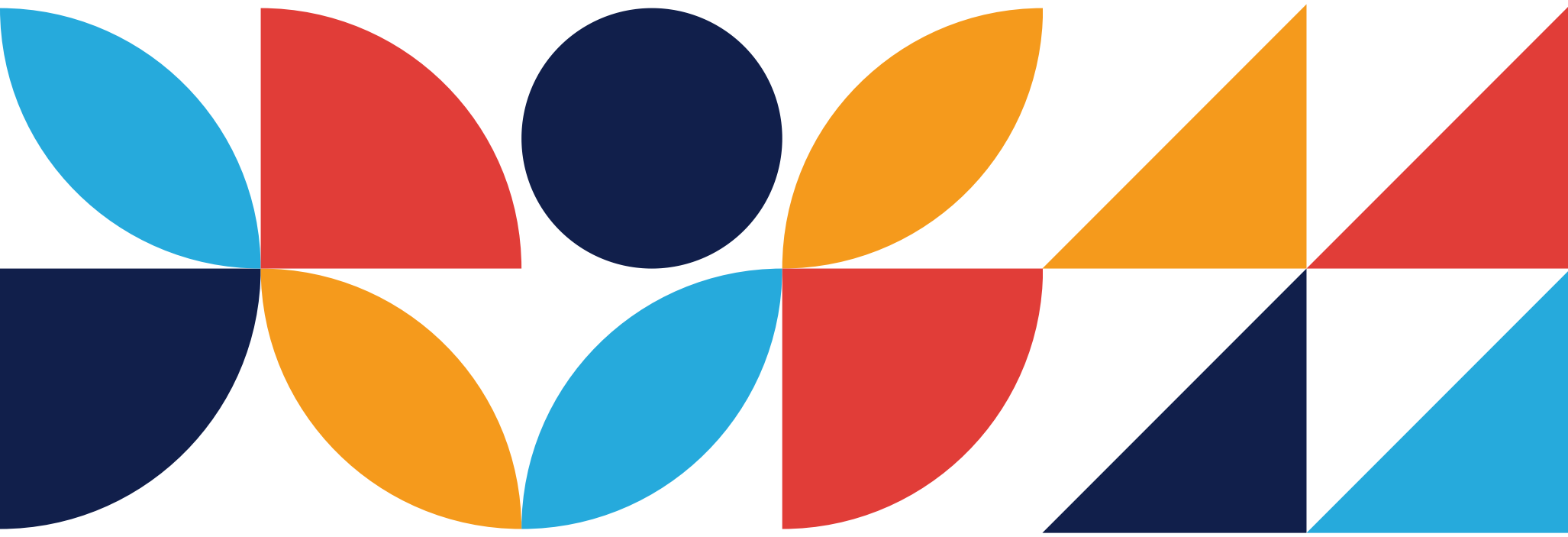
### OPERATIVAMENTE:

1. **Mappare** la propria linea di ricerca sui cluster.
2. **Capire** se si agisce come PI, partner scientifico, coordinator o work package leader.
3. **Costruire** il consorzio partendo dai ruoli, non dai nomi.
4. **Scrivere** l'impatto prima del budget.
5. **Coinvolgere** presto ufficio ricerca e partner non accademici.
6. **Chiusura**



Horizon Europe premia la combinazione tra eccellenza scientifica, capacità collaborativa e contributo dimostrabile alle priorità europee. Euratom ed EDF ampliano il quadro, ma con logiche settoriali, regole e finalità molto diverse.





**P&F** TECHNOLOGY  
project and financing



Università  
degli Studi  
di Palermo

# PCM FASE 4 FINANCING



# GESTIRE IL GRANT



FASE 4

**Fase di finanziamento** non come una parentesi amministrativa, ma come il momento in cui la proposta diventa un **contratto operativo, finanziario e giuridico**. Per professori e ricercatori questo è un punto cruciale: molti pensano che “vincere il progetto” significhi ricevere automaticamente tutto il budget approvato, ma Horizon Europe funziona per **regole di eleggibilità, rendicontazione, prefinancing, periodic reports, controlli e obblighi post-progetto**.

Il grant Horizon Europe non è un contributo libero: è un rimborso o finanziamento regolato da un Grant Agreement, collegato ad attività, costi eleggibili, deliverable, reporting, obblighi sui risultati e responsabilità dei beneficiari.

La Commissione chiarisce che il **Grant Agreement** definisce il lavoro che il consorzio si impegna a svolgere, elenca i beneficiari, specifica attività, durata, budget, contributo UE, diritti e obblighi. Inoltre, il coordinatore agisce per conto del consorzio ed è l'interlocutore principale per grant agreement e reporting.



# GRANT AGREEMENT PREPARATION



FASE 4

dopo la valutazione positiva, non si passa subito alla spesa libera. Si entra nella fase di Grant Agreement Preparation, in cui il consorzio prepara il contratto con il project officer.

Il Grant Agreement fissa:

- beneficiari e affiliated entities;
- durata del progetto;
- budget approvato;
- contributo massimo UE;
- work packages;
- deliverable e milestone;
- reporting periods;
- regole di pagamento;
- obblighi su etica, dati, IPR, comunicazione, disseminazione, exploitation.

I General Annexes 2026-2027 precisano che, nella fase di grant preparation, il consorzio prepara il grant agreement insieme al project officer e che questo documento stabilisce il quadro della sovvenzione, in particolare su deliverable, reporting e pagamenti.

La proposta approvata diventa parte sostanziale del contratto. Quello che è stato scritto in proposta (work plan, deliverable, effort, budget, risultati) diventa un impegno formale.



# IL BUDGET APPROVATO NON È “DENARO DISPONIBILE SENZA CONDIZIONI”

Per i grant a costi reali, Horizon Europe rimborsa solo determinate categorie di costi eleggibili e solo i costi effettivamente sostenuti per il progetto, non semplicemente quelli stimati nel budget. I General Annexes affermano espressamente che il grant rimborsa solo certi tipi di costi eleggibili e solo i costi effettivamente incorsi, non i costi preventivati.

**Il budget è un massimale autorizzato, non un diritto automatico al rimborso.**



# IL BUDGET APPROVATO NON È “DENARO DISPONIBILE SENZA CONDIZIONI”



FASE 4

Questo significa che un costo è finanziabile solo se è:

- necessario per il progetto;
- collegato alle attività approvate;
- sostenuto nel periodo eleggibile;
- documentabile;
- ragionevole;
- conforme alle regole del Grant Agreement;
- coerente con le pratiche contabili dell'ente.



Nel Funding & Tenders Portal, la Commissione ricorda che nella financial statement bisogna inserire i costi effettivamente sostenuti, e che il budget stimato già presente nell'Annex 2 del Grant Agreement non compare lì come costo da rendicontare automaticamente.



# FUNDING RATE: QUANTO FINANZIA L'UE



FASE 4

il tasso di finanziamento cambia a seconda del tipo di azione.

Tipo di azione	Tasso massimo di finanziamento
RIA — Research and Innovation Action	100%
IA — Innovation Action	70%, salvo enti non profit fino al 100%
CSA — Coordination and Support Action	100%
Training and Mobility Action	100%
Pre-commercial Procurement Action	70% 100%
Public Procurement of Innovative Solutions Action	50%



I General Annexes indicano questi tassi massimi ma tassi diversi possono essere previsti nelle condizioni specifiche della call o del topic.



# COSTI INDIRETTI: IL 25% FLAT RATE



FASE 4

Altro punto essenziale per i ricercatori: gli overhead non sono calcolati liberamente dall'ente, ma secondo una regola standard.



In Horizon Europe i costi indiretti sono normalmente calcolati come 25% flat rate dei costi diretti eleggibili, escludendo però subcontracting, financial support to third parties e costi unitari o lump sum che includano già costi indiretti.



**Indirect costs = 25% dei direct eligible costs, con esclusioni.**

## Esempio semplificato:

Voce	Importo
Personale	€ 300.000
Viaggi	€ 30.000
Equipment ammortizzabile	€ 40.000
Other goods and services	€ 30.000
Subcontracting	€ 50.000
Base per indirect costs	€ 400.000
Indirect costs 25%	



# PRE-FINANCING: L'ANTICIPO NON COPRE TUTTO IL PROGETTO



FASE 4

Molto importante per la gestione di cassa.



Dopo la firma del Grant Agreement, il consorzio riceve normalmente un **pre-financing** per avviare le attività. Normalmente, per semplificare, possiamo dire che il pre-financing salvo eccezioni con prefinancing minore o assente, va dal 20 al 40% del grant.



Inoltre, al momento del pre-financing viene trattenuta una quota tra **5% e 8%** del grant massimo, trasferita al **Mutual Insurance Mechanism**, che copre i rischi legati al mancato recupero di somme dovute dai beneficiari.



# PRE-FINANCING: L'ANTICIPO NON COPRE TUTTO IL PROGETTO



FASE 4

**Il pre-financing serve a garantire liquidità iniziale, ma non coincide mai con l'intero contributo UE. La gestione del cash flow va pianificata già in fase di proposta e Grant Agreement.**



Questo è particolarmente importante per:

- università o PA con procedure amministrative più lente;
- PMI;
- enti del terzo settore;
- partner con molta attività nei primi mesi;
- progetti con attrezzature o piloti costosi all'inizio.



# REPORTING: TECNICO E FINANZIARIO VANNO INSIEME



FASE 4

Il reporting non è solo un esercizio contabile. È il modo con cui la Commissione verifica che il progetto stia realizzando quanto promesso.

Il coordinatore presenta, per conto del consorzio, report, payment requests, proof of deliverables e altri documenti attraverso il grant management service del Funding & Tenders Portal.

conviene distinguere:



**REPORTING TECNICO**



**REPORTING FINANZIARIO**

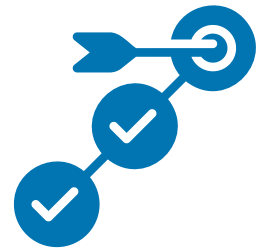


# REPORTING TECNICO

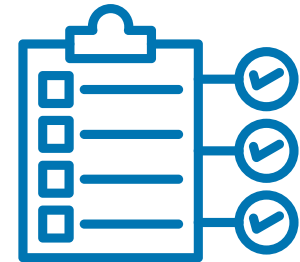


FASE 4

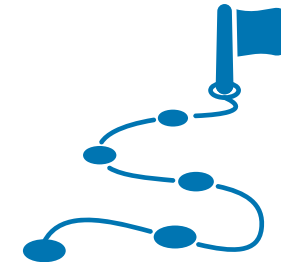
INCLUDE:



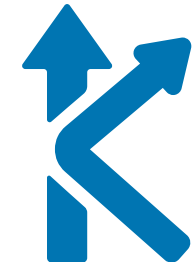
avanzamento dei  
work packages



deliverable



milestone



scostamenti  
rispetto al piano



rischi e  
mitigazioni



uso dei risultati



comunicazione,  
disseminazione,  
exploitation



eventuali problemi  
etici, dati, sicurezza,  
stakeholder



# REPORTING FINANZIARIO



FASE 4

Include:



- costi di personale;
- subcontracting;
- travel and subsistence;
- equipment;
- other goods, works and services;
- financial support to third parties, se previsto;
- eventuali adjustment;
- use of resources.

Il Portal specifica che nella financial statement sono riportate le categorie di costo e che i criteri di eleggibilità sono descritti nell'articolo 6.1 del Model Grant Agreement, mentre le categorie di costo sono descritte nell'articolo 6.2.



# IL RUOLO DEL COORDINATORE



FASE 4

Il coordinatore non è solo il “capofila scientifico”. È anche il soggetto che tiene insieme il progetto sotto il profilo amministrativo, operativo e finanziario.

## il coordinatore:



- interagisce con la Commissione o l'agenzia esecutiva;
- raccoglie input dai partner;
- presenta report e payment requests;
- coordina deliverable e milestone;
- monitora rischi, ritardi e scostamenti;
- distribuisce i pagamenti ai partner secondo le regole del Consortium Agreement;
- guida eventuali amendment;
- garantisce la coerenza tra work plan, budget e implementazione.

La REA chiarisce che, se si è coordinatori, il project officer è il principale punto di contatto per grant agreement e reporting, e che il coordinatore agisce per conto del consorzio e guida le attività progettuali.



# CONSORTIUM AGREEMENT: DA NON SOTTOVALUTARE



FASE 4

Anche se il Grant Agreement è il contratto con la Commissione, nei progetti collaborativi il **Consortium Agreement** è fondamentale per regolare i rapporti interni tra partner.

Il Consortium Agreement è lo strumento che disciplina:

- governance interna;
- decision making;
- distribuzione dei fondi;
- responsabilità dei partner;
- gestione dei ritardi;
- access rights;
- proprietà intellettuale;
- pubblicazioni;
- riservatezza;
- gestione dei conflitti;
- eventuale ingresso o uscita di partner.



Un buon Consortium Agreement previene problemi che spesso emergono solo dopo: pubblicazioni, uso dei dati, sfruttamento dei risultati, ritardi, partner inattivi, redistribuzione del budget.




# BUDGET TRANSFER E AMENDMENT



FASE 4

Durante il progetto possono essere necessari cambiamenti: **spostamento di attività, redistribuzione di budget, modifica di deliverable, cambio partner, proroga, modifiche al work plan.**

 Quando servono cambiamenti per la corretta implementazione del progetto, il coordinatore può presentare una richiesta di amendment tramite il grant management service del Funding & Tenders Portal; l'amendment viene poi firmato elettronicamente dai beneficiari e dall'agenzia.

- non tutte le variazioni richiedono amendment;
- le variazioni sostanziali sì;
- bisogna documentare le ragioni;
- non conviene aspettare l'ultimo momento;
- i cambiamenti devono restare coerenti con gli obiettivi approvati.

 **La flessibilità esiste, ma non deve alterare la natura del progetto finanziato.**



# CERTIFICATE ON THE FINANCIAL STATEMENTS



FASE 4

Per alcuni beneficiari e importi può essere richiesto un **Certificate on the Financial Statements**.



I General Annexes indicano che, a seconda della dimensione del grant e del tipo di beneficiari, può essere richiesto un certificato sui financial statements; le soglie sono fissate nel Grant Agreement.

Quando il contributo rendicontato supera determinate soglie, può essere necessario un certificato di audit sui costi dichiarati. Va previsto per tempo, anche nel budget e nelle procedure interne.



# RESPONSABILITÀ FINANZIARIA DEI BENEFICIARI



FASE 4

Un altro punto utile da chiarire: nei grant Horizon Europe la responsabilità per eventuali recuperi è normalmente individuale.

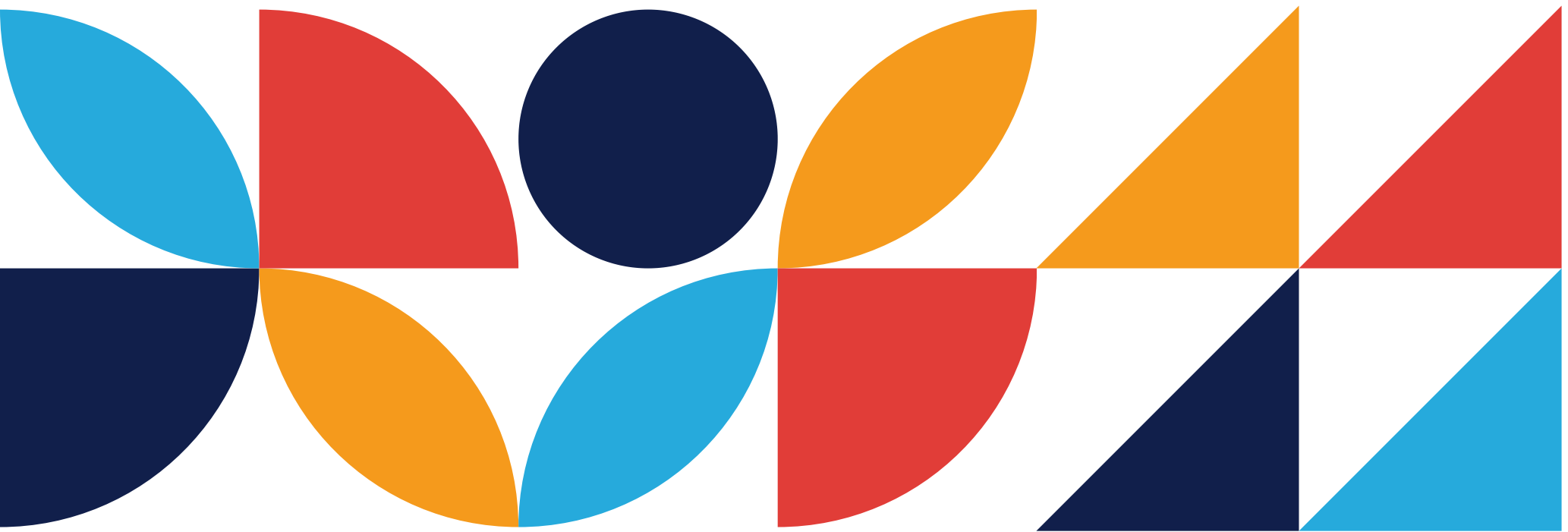


I General Annexes indicano che il regime di responsabilità per i recuperi è quello della **individual financial responsibility**: ogni beneficiario è responsabile solo del proprio debito e di quello delle proprie affiliated entities, se presenti.



Questo è importante per assicurare i partner, ma anche per spiegare perché ogni beneficiario deve avere una gestione documentale accurata.





Università degli Studi di Palermo

# PCM FASE 5 IMPLEMENTATION



# FASE DI IMPLEMENTAZIONE: DALLA PROPOSTA AL PROGETTO REALE



FASE 5

La fase di **implementazione** è il momento in cui il progetto finanziato passa dalla carta alla gestione concreta. Qui il consorzio deve trasformare obiettivi, work package, deliverable, milestone e budget in attività operative coerenti.



è utile sottolineare che l'implementazione non è solo tecnica o amministrativa. È anche una fase fortemente basata su **soft skill**, perché i progetti Horizon Europe sono quasi sempre collaborativi, internazionali, multidisciplinari e multi-attore.



# ASPETTI DA EVIDENZIARE



FASE 5

Durante l'implementazione contano:

- coordinamento del consorzio;
- leadership del coordinatore e dei WP leader;
- comunicazione interna efficace;
- capacità negoziale tra partner;
- problem solving;
- gestione dei conflitti;
- adattamento agli imprevisti;
- gestione interculturale;
- rispetto di tempi, ruoli e responsabilità;
- capacità di mantenere il partenariato orientato agli obiettivi comuni.



L'implementazione è il banco di prova della qualità del consorzio: non basta aver scritto un buon progetto, bisogna saperlo governare.



# FOCUS SULLE SOFT SKILL



FASE 5

Nei progetti europei, le soft skill diventano decisive perché il coordinatore e i partner devono gestire:

- differenze linguistiche e culturali;
- diversi sistemi amministrativi;
- aspettative non sempre allineate;
- ritardi nei deliverable;
- redistribuzioni di responsabilità;
- coinvolgimento degli stakeholder;
- pressioni sui risultati e sul reporting.



Un progetto Horizon Europe efficace richiede competenze scientifiche, capacità amministrativa e una forte capacità relazionale. Le soft skill non sono accessorie: sono infrastruttura gestionale del progetto.





**Università  
degli Studi  
di Palermo**

# PCM FASE 6 EVALUATION



# FASE DI VALUTAZIONE: EX ANTE, IN ITINERE, EX POST



FASE 6

La seconda fase conclusiva riguarda la **valutazione**, che accompagna l'intero ciclo di vita del progetto.

Non va presentata solo come "valutazione finale", ma come un processo continuo articolato in tre momenti:

1. **valutazione ex ante;**
2. **valutazione in itinere;**
3. **valutazione ex post.**



# VALUTAZIONE EX ANTE



FASE 6

La valutazione **ex ante** avviene prima dell'avvio del progetto o nella fase di selezione.

Serve a verificare se il progetto sta procedendo secondo quanto previsto nel Grant Agreement.

Serve a verificare:

- qualità scientifica e tecnica della proposta;
- coerenza con il topic;
- credibilità degli obiettivi;
- solidità della metodologia;
- adeguatezza del consorzio;
- qualità del work plan;
- potenziale impatto;
- sostenibilità del budget.

Nel contesto Horizon Europe, la valutazione ex ante coincide principalmente con la valutazione della proposta secondo i tre criteri: **Excellence, Impact, Quality and efficiency of implementation**.  
**Ex ante: il progetto è valido, rilevante, fattibile e meritevole di finanziamento?**



# VALUTAZIONE IN ITINERE



FASE 6

La valutazione **in itinere** avviene durante l'attuazione del progetto.

Serve a verificare se il progetto sta procedendo secondo quanto previsto nel Grant Agreement.

Guarda soprattutto:

- avanzamento dei work package;
- rispetto di milestone e deliverable;
- coerenza tra attività e budget;
- qualità del coordinamento;
- gestione dei rischi;
- coinvolgimento degli stakeholder;
- risultati intermedi;
- necessità di correzioni, amendment o riallineamenti.

È una valutazione orientata al monitoraggio e al miglioramento.



# VALUTAZIONE IN ITINERE



FASE 6

**In itinere: il progetto sta procedendo bene e sta producendo i risultati intermedi attesi?**

Qui puoi collegarti bene alle soft skill: molti problemi in itinere non sono puramente tecnici, ma derivano da comunicazione insufficiente, ruoli poco chiari, ritardi non gestiti, conflitti tra partner o mancanza di leadership.



# VALUTAZIONE EX POST



FASE 6

La valutazione **ex post** avviene dopo la conclusione del progetto.

## SERVE A CAPIRE:



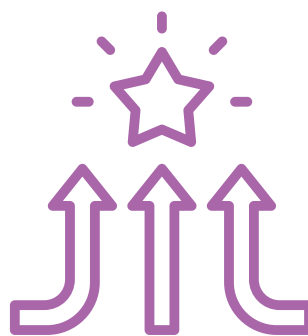
se gli obiettivi sono stati raggiunti



quali risultati sono stati prodotti



quale impatto è stato generato



se i risultati sono stati disseminati e valorizzati



se ci sono effetti scientifici, tecnologici, economici, sociali o politici



se il progetto ha creato capacità, reti, standard, strumenti, conoscenze o innovazioni durature



# VALUTAZIONE EX POST



FASE 6

## EX POST: IL PROGETTO HA PRODOTTO VALORE REALE OLTRE LA SUA DURATA FORMALE?

è importante dire che l'ex post non riguarda solo la rendicontazione finale. Riguarda la capacità del progetto di lasciare una traccia: pubblicazioni, brevetti, policy uptake, nuovi servizi, standard, reti consolidate, follow-up progettuali, impatti territoriali o industriali.

Un progetto Horizon Europe non è solo una proposta ben scritta: è un processo da governare, monitorare e valutare lungo tutto il suo ciclo di vita. La qualità scientifica apre la porta al finanziamento, ma la qualità dell'implementazione e della valutazione determina il valore reale del progetto.



# GRAZIE PER L'ATTENZIONE!

# Q&A

[erc.unipa@pefgroup.eu](mailto:erc.unipa@pefgroup.eu)





**Università  
degli Studi  
di Palermo**

# PROJECT FORMULATION



# CHE COS'E' UN PROGETTO?



è un insieme di attività correlate tra loro che hanno come fine il raggiungimento di **obiettivi chiari e misurabili**, raggiungibili con **tempistiche definite e risorse finanziarie specificatamente destinate.**



# EC QUALITY FRAME



<p><b>RELEVANT</b> The project meets demonstrated and high priority needs</p>	<p><b>FEASIBLE</b> <i>The project is well designed and will deliver sustainable benefits to target groups</i></p>	<p><b>EFFECTIVE &amp; WELL MANAGED</b> The project is delivering the anticipated benefits and is being well managed</p>
<p>1. Consistent with, and supportive of, EC development and cooperation policies 2. Consistent with, and supportive of, Partner Government policies and relevant sector programmes 3. Key stakeholders and target groups are clearly identified, equity and institutional capacity issues analysed, and local ownership demonstrated 4. Problems have been appropriately analysed 5. Lessons learned from experience and linkages with other ongoing/planned projects/programmes have been assessed and incorporated into strategy selection</p>	<p>6. The objectives (Overall objective, purpose and results) and the work programme (activities) are clear and logical, and addressed clearly identified needs 7. The resource and cost implications are clear, the project is financially viable and has a positive economic return 8. Coordination, management and financing arrangements are clear and support institutional strengthening and local ownership 9. The monitoring and evaluation (M&amp;E) system and audit arrangements are clear and practical 10. Assumptions/Risks are identified and appropriate risk management arrangements are in place 11. The project is environmentally, technically and socially sound and sustainable</p>	<p>12. The project remains relevant and feasible 13. Project objectives are being achieved 14. The project is being well managed by those directly responsible for implementation 15. Sustainability issues are being effectively addressed 16. Good practice principles of project management are applied by EC Task Managers</p>



# KEY ELEMENT OF THE PROJECT



1. OBIETTIVI DEL PROGETTO (SMART)
2. RISULTATI ATTESI
3. ATTIVITA' DA REALIZZARE
4. LE RISORSE NECESSARIE
5. I SISTEMI DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE
6. I POSSIBILI RISCHI

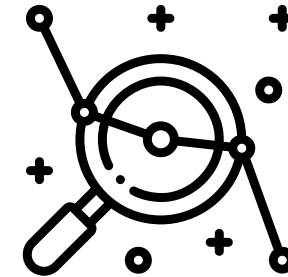


# LOGICAL FRAMEWORK APPROACH



## FASE 1 ANALISI

- l'analisi degli **stakeholders**
- **problema** che si vuole affrontare
- **obiettivi** che si vogliono raggiungere
- **strategia** da utilizzare



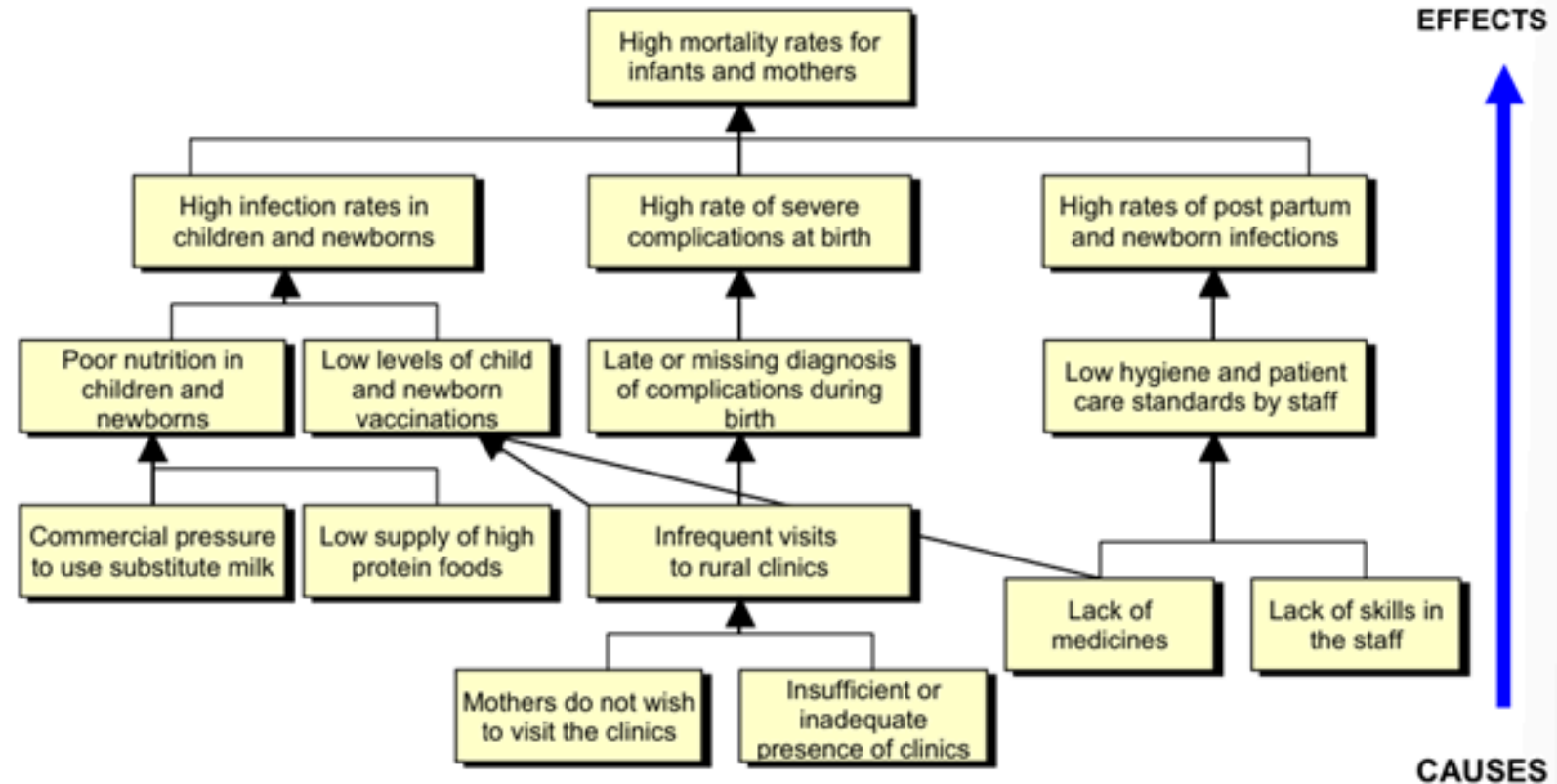
## FASE 2 LFA MATRIX



# LOGICAL FRAMEWORK APPROACH



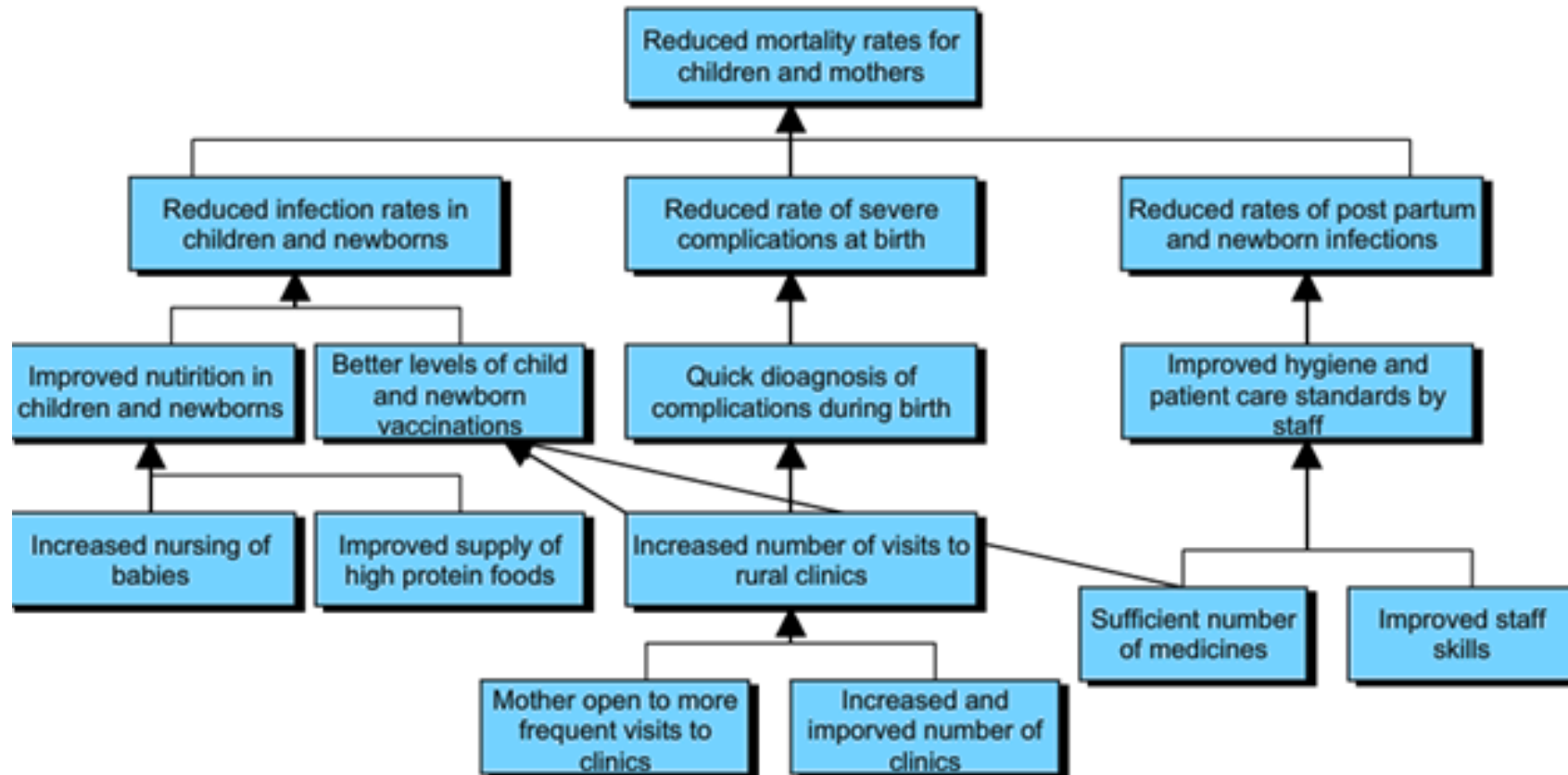
Figure 9: Example of a problem tree



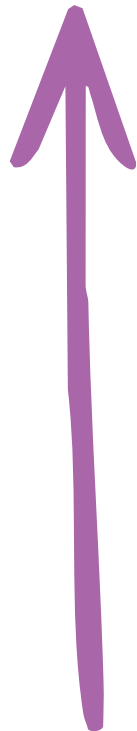
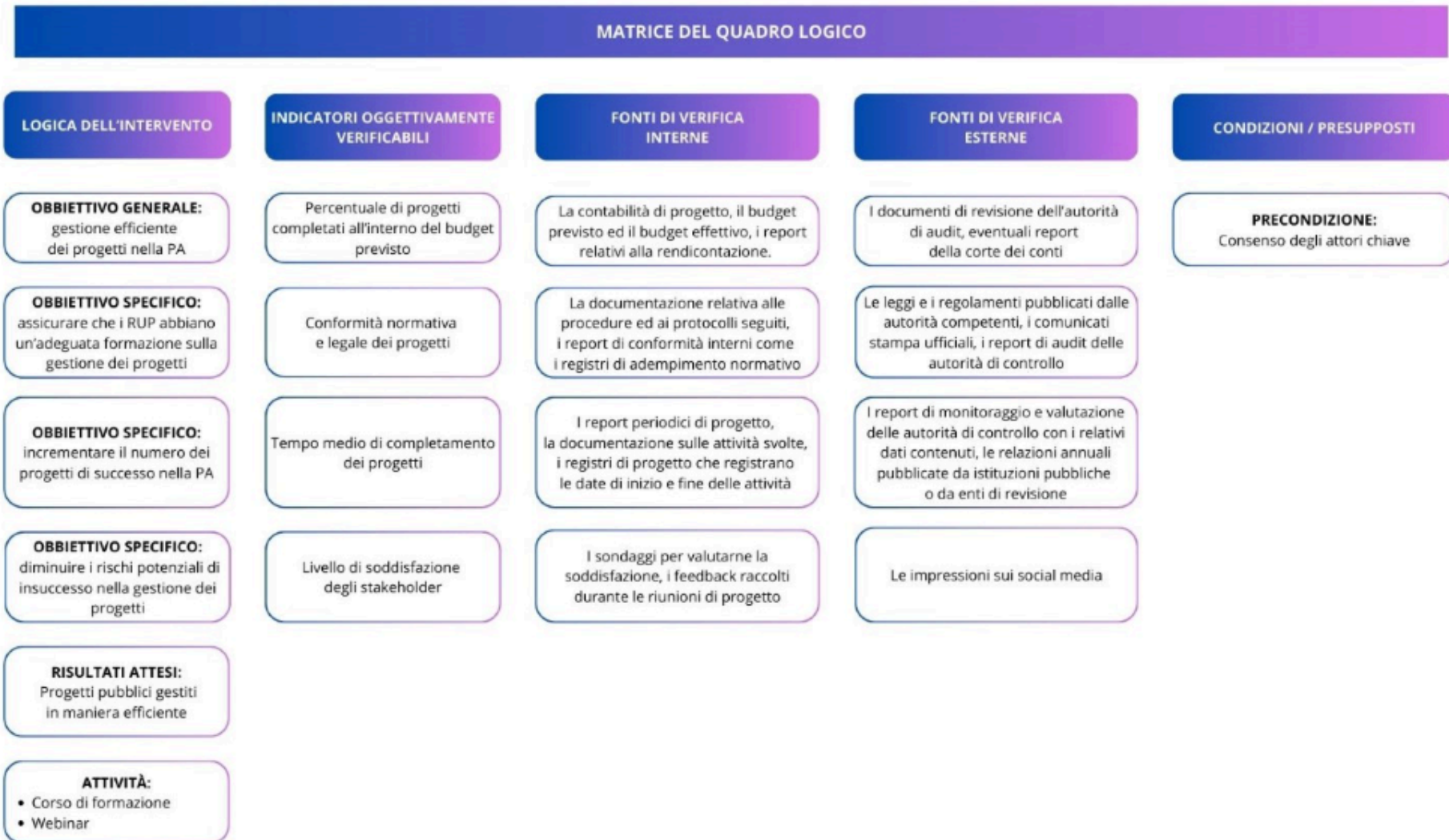
Source: Claudio M. Vitali, *Presentazione su "La progettazione degli interventi nel settore socio-sanitario"*, CEVAS, Gennaio 2005, p. 12.



# ANALISI DEGLI OBIETTIVI



# LOGICAL FRAMEWORK APPROACH



# TIMING FROM THE OPEN CALL TO DEADLINE



<b>I stage</b> Consortium meeting	<i>Aim of the project, research question, distribution of work</i> (Science, Management and Editors!!)	<b>5-6 months before deadline</b>
<b>II stage</b> Homework	<i>Aim of the project, research question, distribution of work</i> (Science, Management and Editors!!)	<b>4-5 months before deadline</b>
<b>III stage</b> Preparation of first draft of Proposal	<i>First proposal draft</i> (summarized by lead scientist and support service: science, impact, implementation)	<b>3 months before deadline</b>
<b>IV stage</b> Core group meeting	<i>IN or OUT</i> <i>Final agreement</i> (aim and research question, WP, timeline, outputs/deliverables, budget, etc.)	<b>3 months before deadline</b>
<b>V stage</b> Full proposal	<i>Proposal writing (including editing, proof reading and external review)</i> (Lead scientist, Support service, External experts)	<b>Last two months</b>



# SINGLE STAGE | (OR 2ND STAGE)



## PARTE A

- 1) General Information
- 2) Participants
- 3) Budget
- 4) Ethics and Security
- 5) Other questions

*Template pdf online on the Participant Portal*

## PARTE B

- 1) Excellence
  - 1.1) Objectives and ambition
  - 1.2) Methodology
- 2) Impact
  - 2.1) Project's pathways towards impact
  - 2.2) Measures to maximise impact - Dissemination, exploitation and communication
  - 2.3) Summary
- 3) Implementation
  - 3.1) Work plan and resources
  - 3.2) Capacity of participants and consortium as a whole

**40 pages max.**

*Word Document downloadable from the Participant Portal*

## Standard Proposal Template RIA-IA



# CREAZIONE DEL CONSORZIO | MENDELOV'S MATRIX



**POWER:** capacità dello stakeholder di contribuire agli impatti attesi dal progetto (Topic/Destination)

**INTEREST:** interesse dello stakeholder a partecipare alle attività del progetto





# PROPOSAL WRITING: EXCELLENCE

## OBJECTIVE AND AMBITION

	General Objective	Specific Objectives
SCOPE	Broad, over arching goal	Narrow,detailed steps
FOCUS	Long-term impact	Short- to medium-term actions
ALIGNMENT	<u>Aligns with the call's expected outcomes</u>	<u>Aligns with work packages and deliverables</u>
AUDIENCE	Policymakers, evaluators, stakeholders	Evaluators, consortium members, experts
EXAMPLE	<i>"Reduce the burden of pollution-related brain diseases."</i>	<i>"Develop AI-driven predictive models for early detection."</i>



# PROPOSAL WRITING: EXCELLENCE

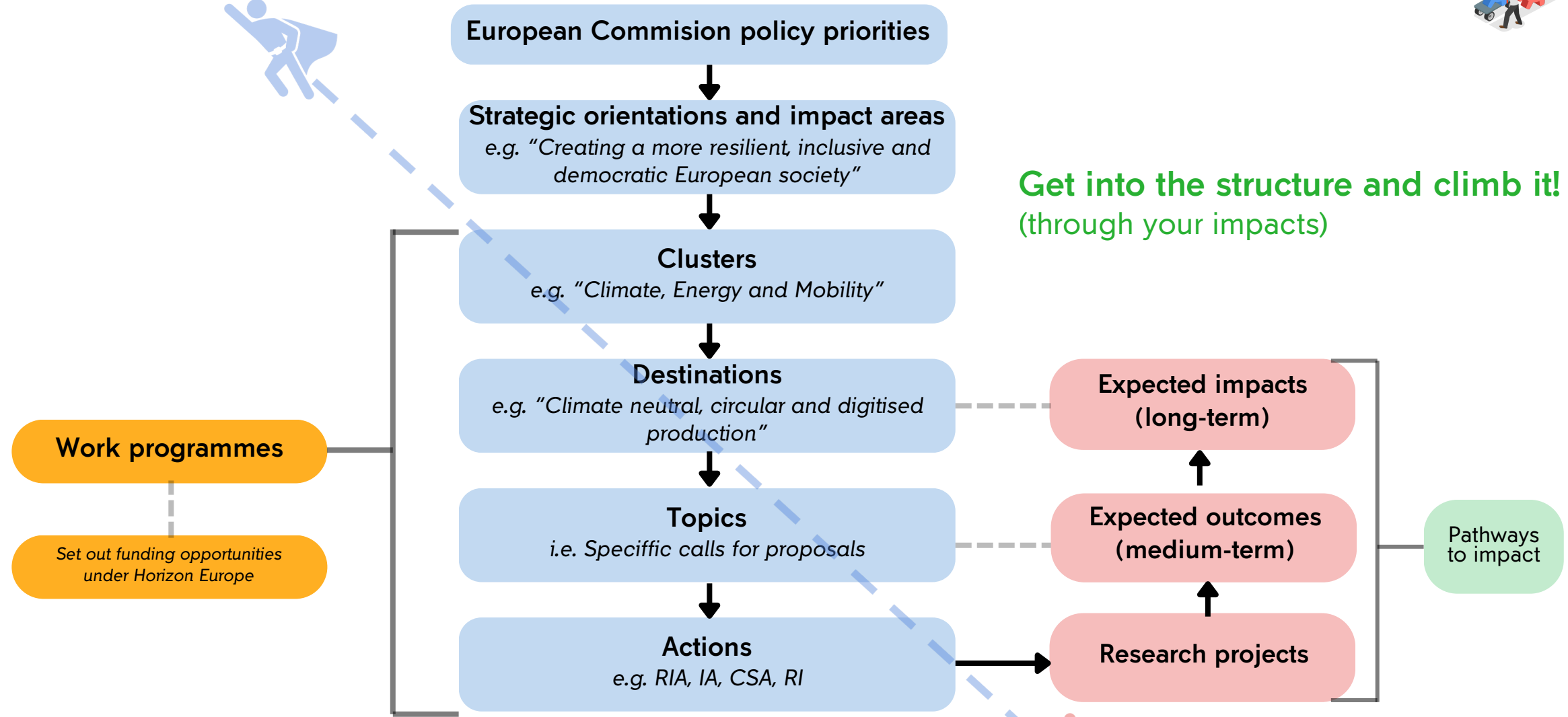


Sub-section	Focus / What to Show	Purpose for Evaluators	Suggested Expressions & Key Phrases
Objectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clear, specific, and measurable objectives.</li> <li>• Alignment with the Work Programme expected outcomes.</li> </ul>	Demonstrate clear direction and relevance.	<p>“Overall objective is...”, “The project pursues the following specific objectives...” “Each objective directly contributes to...” “Objectives are SMART: specific, measurable, achievable, relevant and time-bound.”</p>
Ambition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• How the project goes beyond the state of the art.</li> <li>• Novelty, originality, and advancement potential.</li> </ul>	Prove the project’s innovative character and transformative potential.	<p>“The project will go significantly beyond current approaches by...” “It introduces a new paradigm in...” “Existing solutions are limited by..., which this project overcomes through...” “This represents a disruptive step-change in...” “never done before...”</p>
Soundness of the Concept and Credibility of the Approach	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solid conceptual framework and methodology.</li> <li>• Evidence-based approach; justified methods.</li> <li>• Integration of interdisciplinary or cross-sectoral aspects.</li> </ul>	Show that the scientific/technical approach is credible and feasible.	<p>“The concept is built on robust evidence from...” “Methodologies are rigorously selected to ensure reliability and reproducibility.” “An interdisciplinary approach integrates insights from...” “Assumptions and parameters are validated through...”</p>
Integration of Gender Dimension (if applicable)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• How sex/gender analysis is relevant to research content.</li> </ul>	Demonstrate inclusiveness and methodological completeness.	<p>“Gender aspects are considered in data collection and analysis.” “The research design ensures balanced representation and avoids bias.”</p>
Interdisciplinarity Complementarity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboration across disciplines/sectors.</li> <li>• Added value from diverse expertise.</li> </ul>	Reinforce project’s novelty and feasibility.	<p>“The interdisciplinary composition of the consortium enables...” “Synergies among partners from [fields/sectors] create a unique knowledge base.”</p>

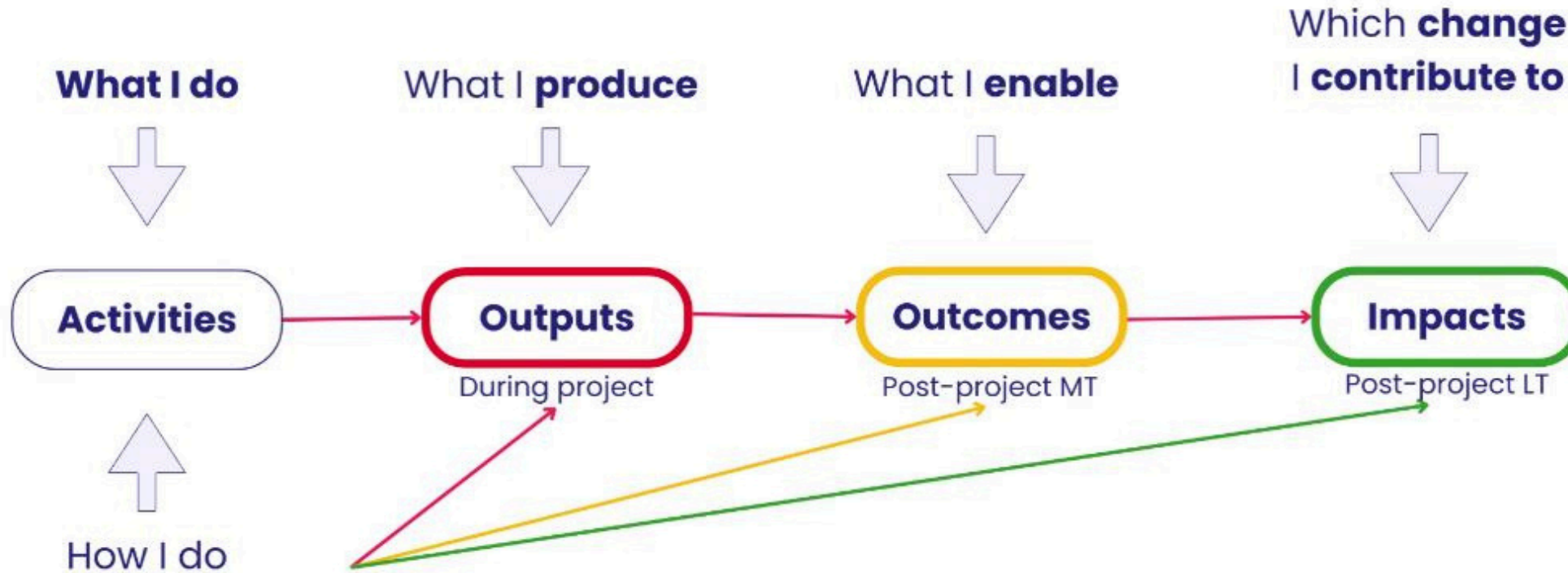




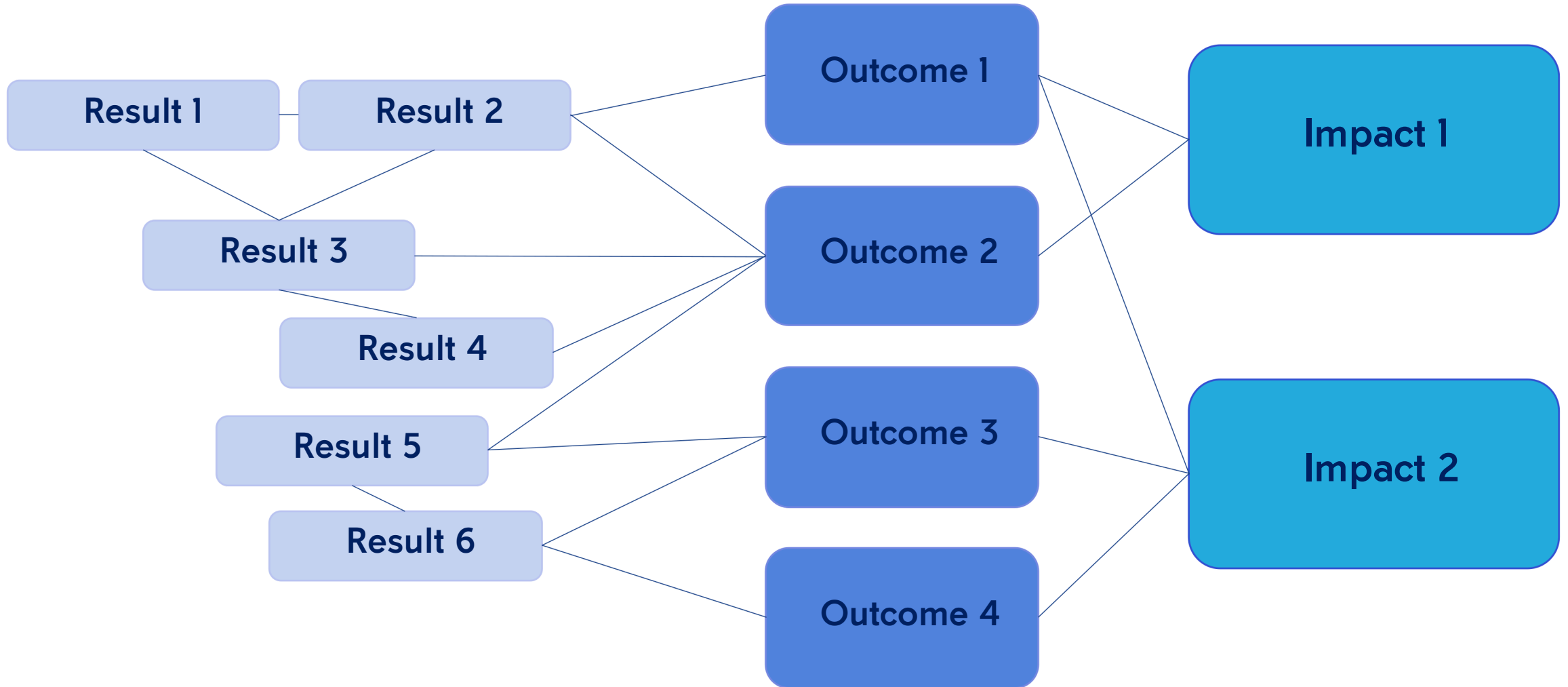
**Get into the structure and climb it!**  
(through your impacts)



# OUTPUTS>OUTCOMES>IMPACTS



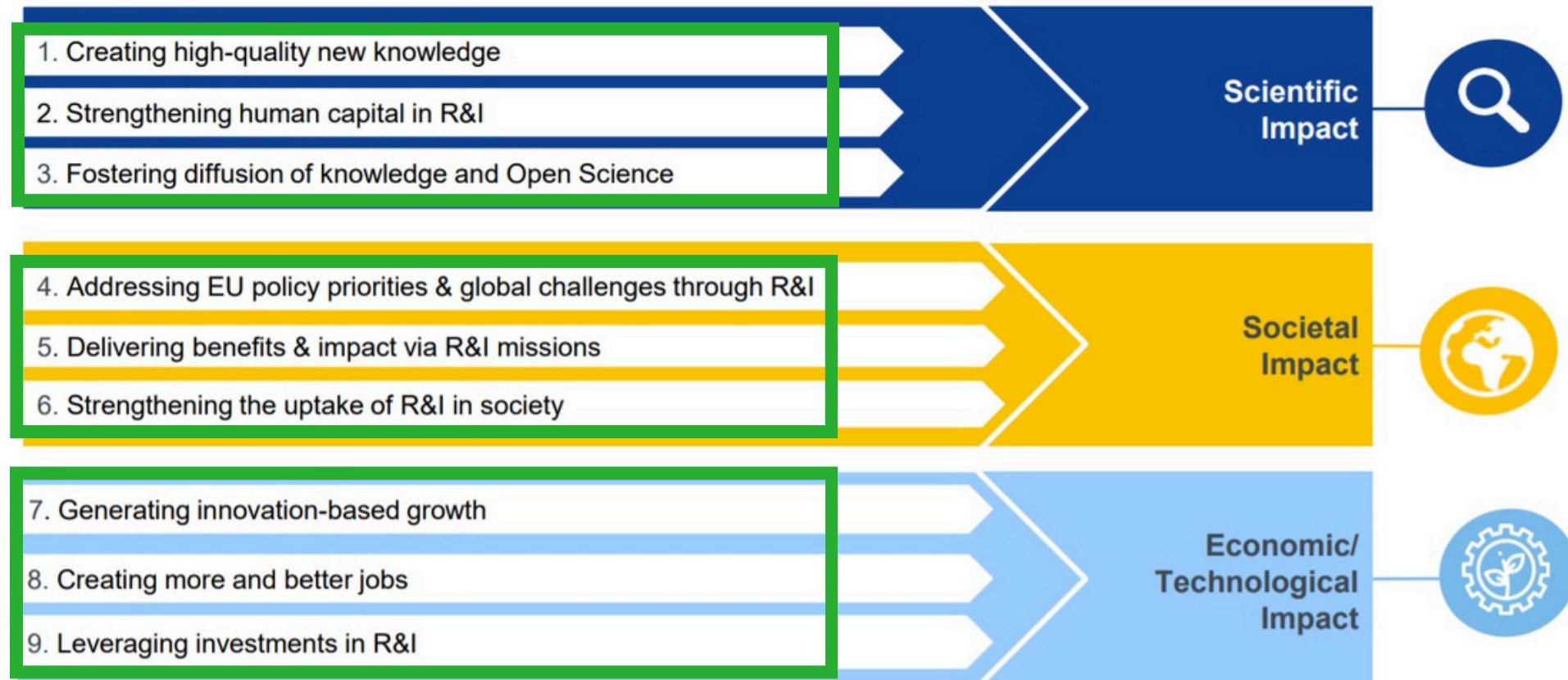
# PATHWAY TO IMPACT



# THE 9 KEY IMPACT PATHWAYS (KIPS)









## The 9 KIPs



# MEASURES TO MAXIMISE IMPACT - DISSEMINATION, EXPLOITATION AND COMMUNICATION



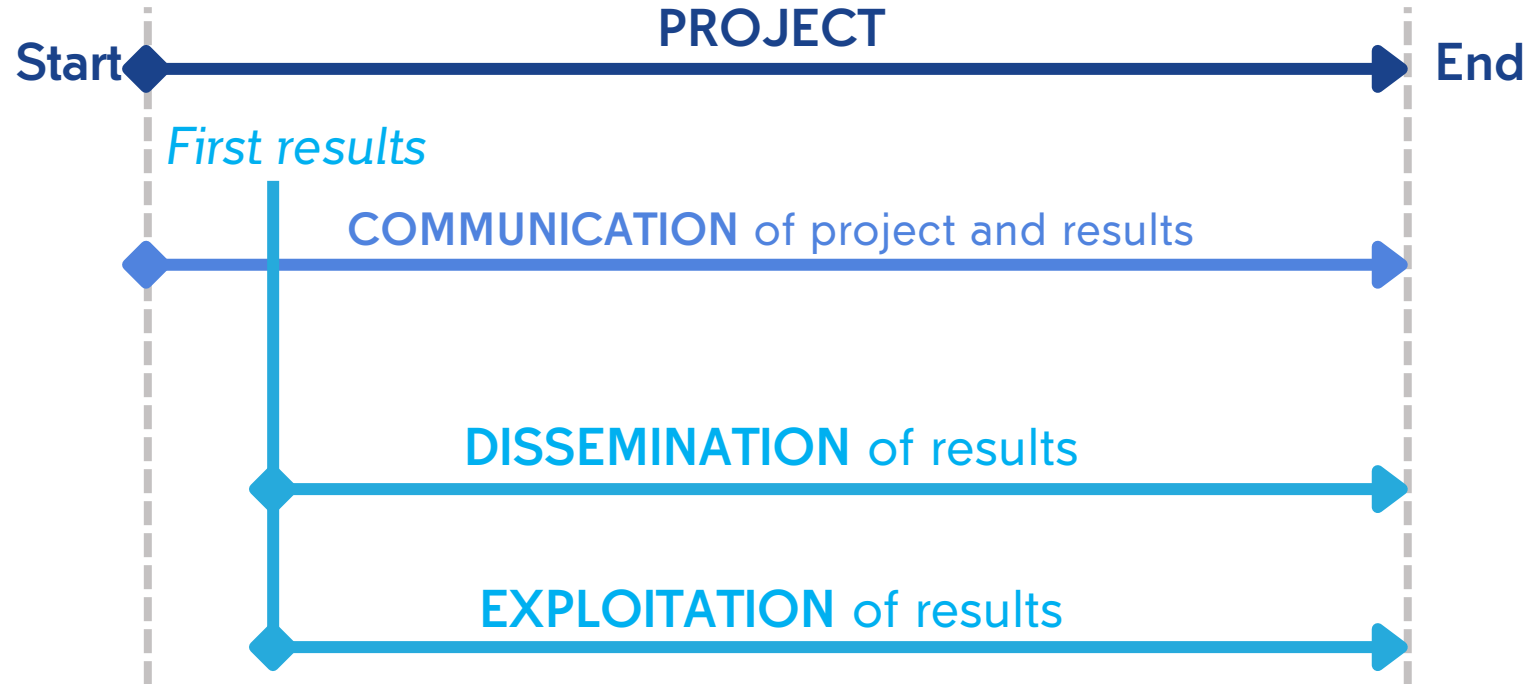
 COMMUNICATION	 DISSEMINATION	 EXPLOITATION	
<p>Communication measures should promote the project throughout the full lifespan of the project. The aim is to inform and reach out to society and show the activities performed, and the use and the benefits the project will have for citizens.</p>	<p>The public disclosure of the results by appropriate means, other than resulting from protecting or exploiting the results, including by scientific publications in any medium.</p>	<p>The use of results in further research and innovation activities other than those covered by the action concerned, including commercial exploitation such as developing, manufacturing and marketing a product or process, creating and providing a service, or in standardisation activities.</p>	 OBJECTIVE
<p>Inform about and promote the project AND its results/ success in a non technical manner and through strategically planned actions</p>	<p>Describe and ensure results available for others to USE or REUSE →</p>	<p>Make concrete <b>use/reuse</b> of research results (not restricted to commercial use.)</p>	 FOCUS
<p>Multiple audiences beyond the project's own community incl. media and the broad public.</p>	<p>Audiences that may take an interest in the potential <b>USE/REUSE</b> of the results (e.g. scientific community, industrial partner, policymakers).</p>	<p>People/organisations including project partners themselves that make concrete use/reuse of the project results, as well as user groups outside the project</p>	 TARGET AUDIENCE



# TIMING



**Strategic planning of communication, dissemination and exploitation activities already starts before the project at the proposal stage.**



# 7 TIPS FOR DEVELOPING A COMPETITIVE HORIZON EUROPE IMPACT PLAN



- Remember the basics;
- Align your impact goals with the Commission's;
- Set clear impact goals;
- Identify and involve key stakeholders;
- Understand dissemination, exploitation and communication;
- Pay attention to intellectual property management;
- Demonstrate sustainability and scalability.



# "IMPLEMENTATION" GLOSSARY



## WORK

a **major sub-division** of the proposed project

## PACKAGE TASK

**core activities** in which a Work Package is divided

## DELIVERABLE

a **distinct output of the project, meaningful** in terms of the project's overall objectives and constituted by a **report, a document, a technical diagram, a software** etc;



# "IMPLEMENTATION" GLOSSARY



## MILESTONES

means **control points** in the project that help to chart progress- **completion of a key deliverable**, allowing the next phase of the work to begin. They may also be needed at intermediary points so that, if problems have arisen, corrective measures can be taken.

A **milestone may be a critical decision point** in the project where, for example, the consortium must decide which of several technologies to adopt for further development

## CRITICAL RISK

**plausible event or issue that could have a high adverse impact** on the ability of the project to achieve its objectives. **Likelihood:** estimated probability that the risk will materialise even after taking account of the mitigating measures put in place. **Severity:** The relative seriousness of the risk and the significance of its effect.



# TABLE 3.1B – WWP DESCRIPTION



- On average 1 - 2 page(s) per WP
- Keep number of WPs reasonable (between 4 and 8)
- Synthetic description of Objectives (2-3 lines)
- No more than 6-7 tasks per WP
- Around 2-3 deliverables per WP
- At least 1-2 Milestones per WP
- Consider to have a "Ethics" WP
- "Comm&Diss" can be split from "Expl." (if needed)

For each work package:

Work package number

Work package title

⚠ Participants involved in each WP and their efforts are shown in table 3.1f. Lead participant and starting and end date of each WP are shown in table 3.1a.)

Objectives

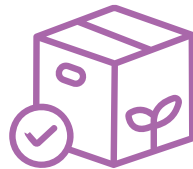
Description of work (where appropriate, broken down into tasks), lead partner and role of participants. Deliverables linked to each WP are listed in table 3.1c (no need to repeat the information here).



Define Activities



Identified tasks required



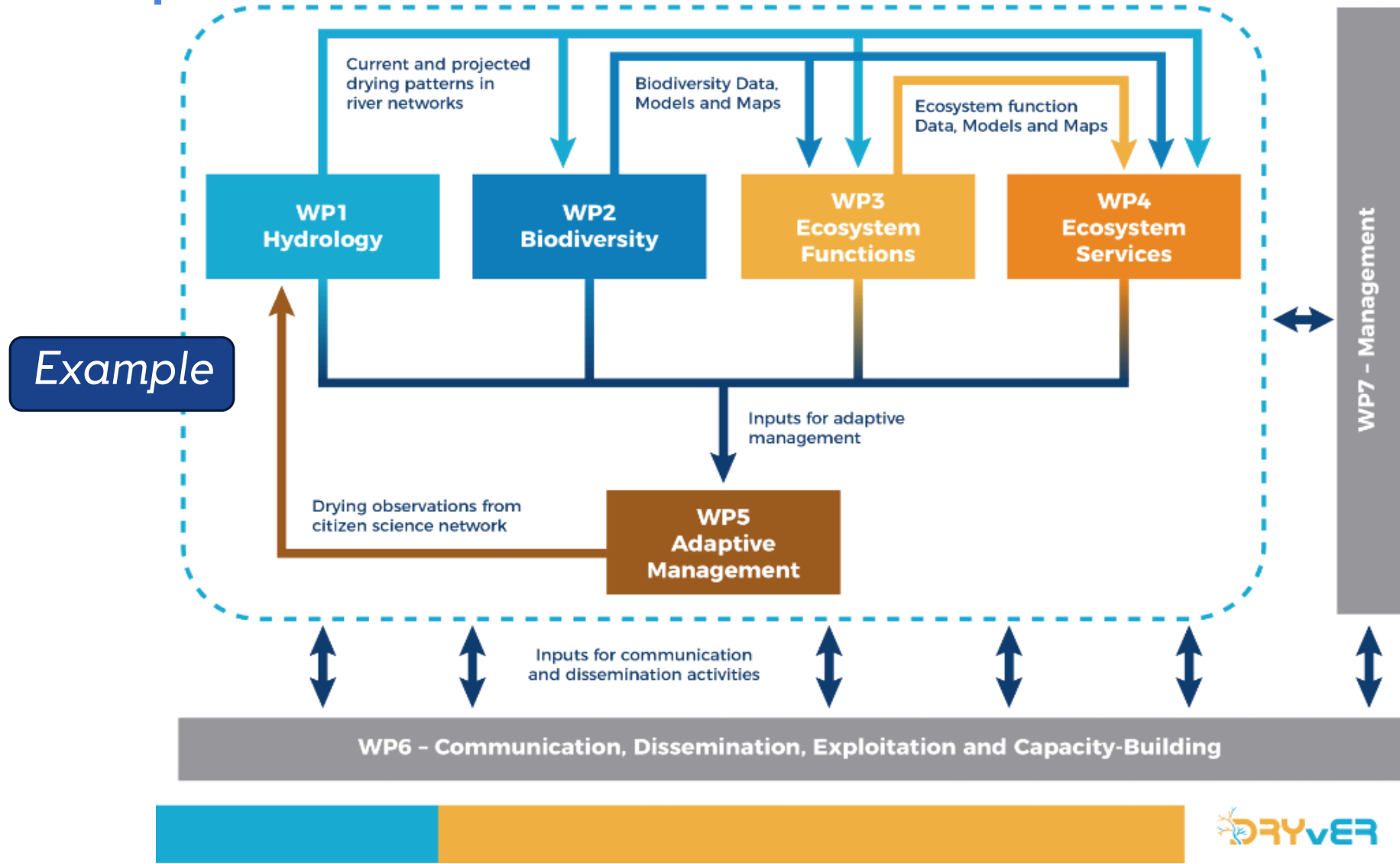
To produce project deliverables



So the resource and time can be estimated



# PERT



**GRAZIE PER  
L'ATTENZIONE!**

**Q&A**

**[erc.unipa@pefgroup.eu](mailto:erc.unipa@pefgroup.eu)**

