

Fondi Europei diretti e principi di progettazione

Progettare con Metodo

22/10/2014

Mario Battello



TECLA
EUROPA

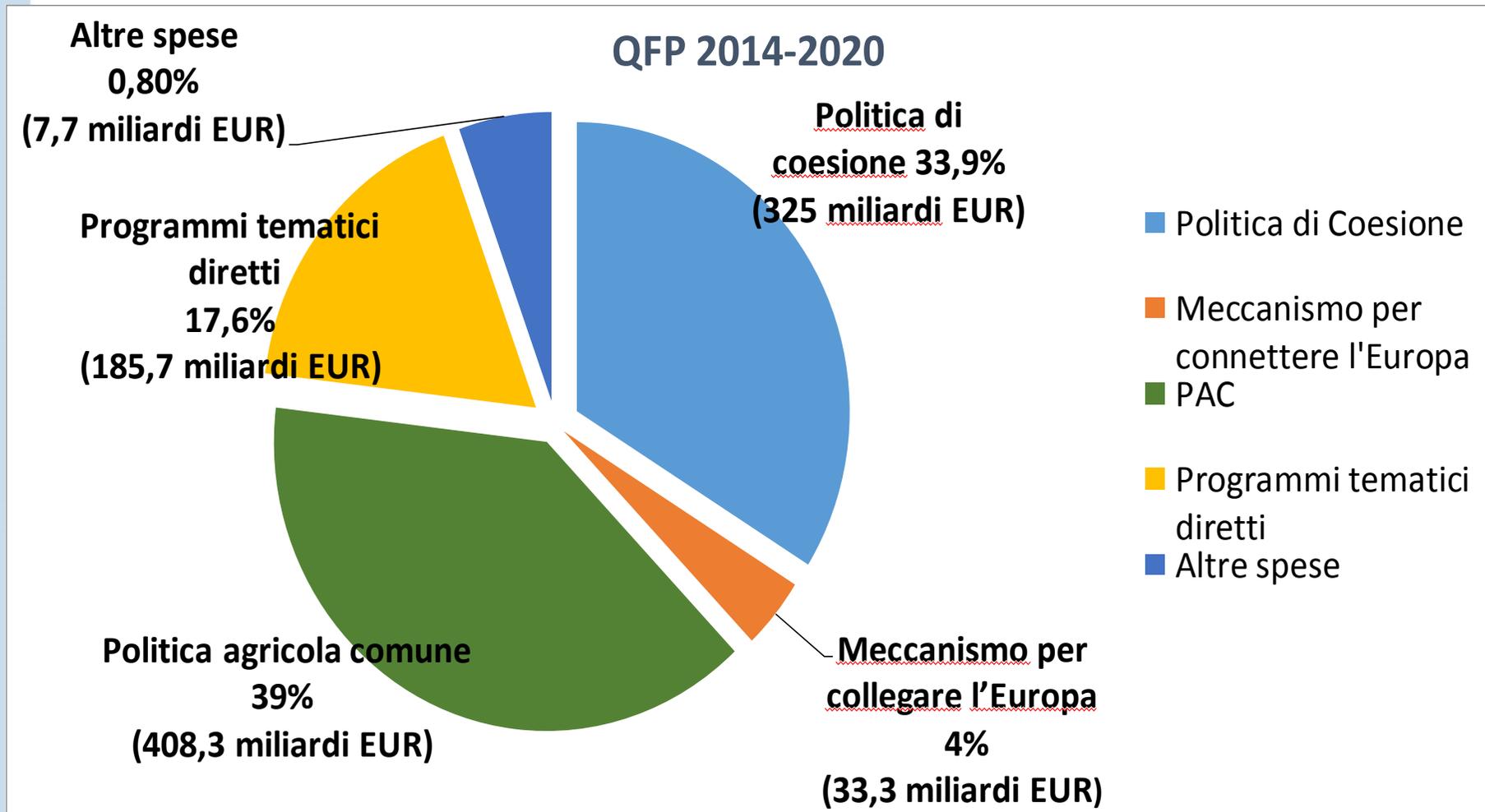
ASSOCIAZIONE DI ENTI LOCALI
PER LA COOPERAZIONE TERRITORIALE

fi **Indice**

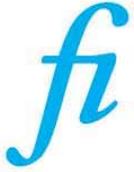
- **Breve introduzione sulla nuova Programmazione EU 2014-2020**
- **Finanziamento Programmi Tematici Diretti**
- **Progettare con Metodo (PCM-LFA)**
- **Link Utili**



QUADRO FINANZIARIO PLURIENNALE APPROVATO PE 19 NOVEMBRE 2013

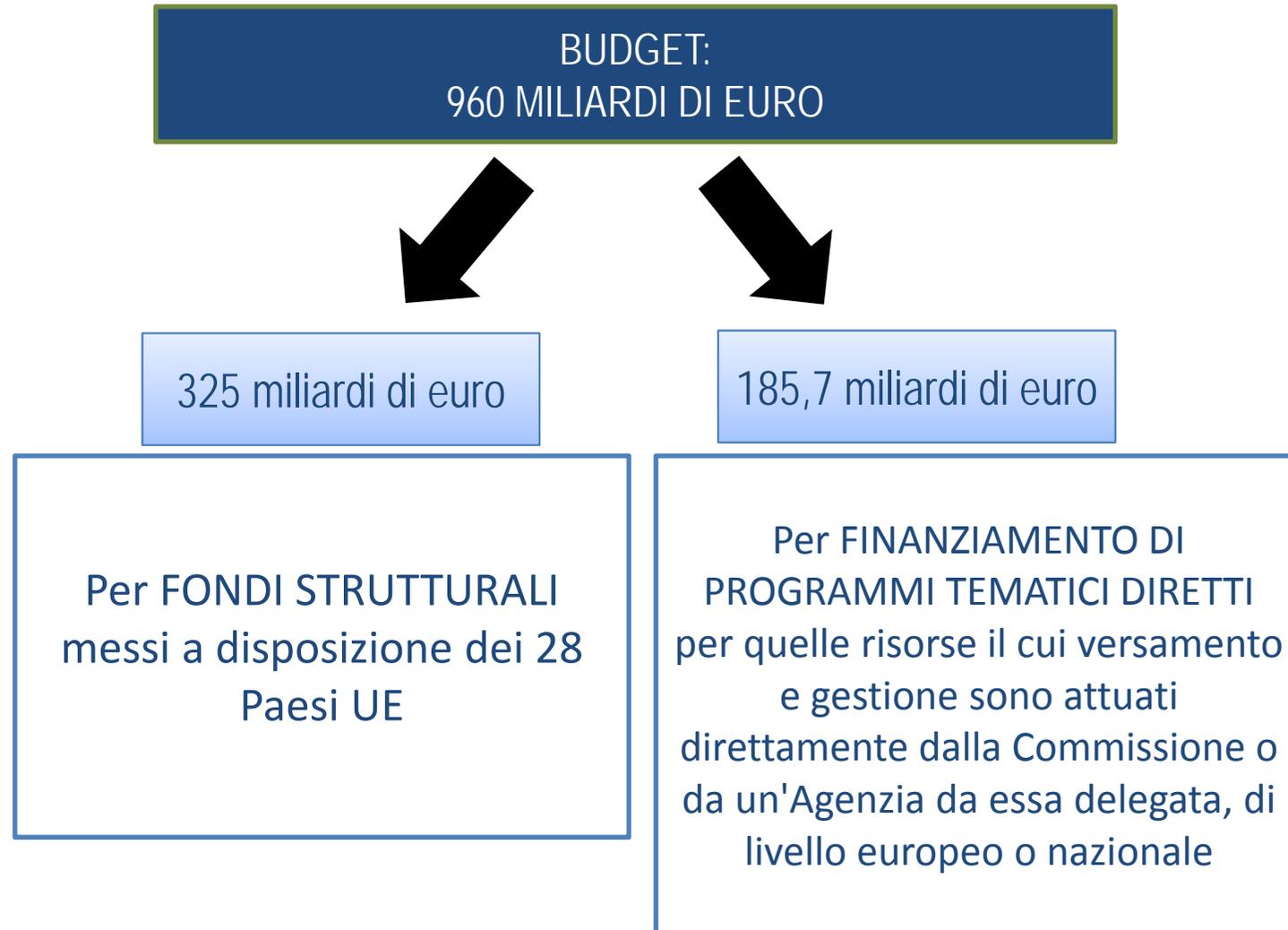


Riduzione del 3,4% rispetto al budget 2007 - 2013



QFP: CONFRONTO FONDI INDIRETTI/DIRETTI

(al netto altre categorie di spesa)





Obiettivi UE al 2020

OCCUPAZIONE	75% della popolazione tra 20 e 64 anni con un lavoro	✗
INNOVAZIONE	il 3% del PIL UE investito in R&S/Innovazione	✗
AMBIENTE / ENERGIA	Riduzione di emissioni CO2 del 20% (o 30% dal '90) il 20% del fabbisogno di energia coperto da fonti rinnovabili aumento del 20% dell'efficienza energetica	✗ ✓
ISTRUZIONE	abbassamento dei tassi di abbandono scolastico sotto il 10% Al meno il 40% dei giovani (30-34 anni) completino ciclo di istruzione universitaria	✗ ✗
POVERTA'	20 milioni di persone in meno a rischio povertà	✗ ✗



Tre priorità integrate - 7 Iniziative faro

Crescita intelligente	Crescita sostenibile	Crescita inclusiva
Innovazione « Unione dell'innovazione »	Clima, energia e mobilità « Un'Europa efficiente sotto il profilo delle risorse »	Occupazione e formazione « Agenda per nuove competenze e nuovi lavori »
Educazione « Gioventù in movimento »	Competitività « Una politica industriale per l'era della globalizzazione »	Lotta alla povertà « Piattaforma europea contro la povertà »
Società Digitale « Agenda digitale europea »		

FINANZIAMENTO DI PROGRAMMI TEMATICI DIRETTI



LIFE + 2014	3 456,66 milioni di €
MECCANISMO UNIONALE DI PROTEZIONE CIVILE	223,78 milioni di €
STRUMENTO FINANZIARIO PER LA PROTEZIONE CIVILE	144,65 milioni di €
HORIZON 2020	79 401,83 milioni di €
COSME	2 298,24 milioni di €
EUROPA CREATIVA	1 462,72 milioni di €
CAMBIAMENTO ED INNOVAZIONE SOCIALE	919,47 milioni di €
EUROPA PER I CITTADINI	185,47 milioni di €
ERASMUS PER TUTTI	14 774,52 milioni di €

PROGRAMMA PER LA PROTEZIONE DEI
CONSUMATORI

197,00 milioni di €

SALUTE PER LA CRESCITA

449,39 milioni di €

GIUSTIZIA 2014-2020

377,60 milioni di €

DIRITTI E CITTADINANZA

439,47 milioni di €

FONDO ASILO E MIGRAZIONE

3 137,42 milioni di €

FONDO PER LA SICUREZZA INTERNA

3 764,23 milioni di €

MECCANISMO PER COLLEGARE L'EUROPA

21 936,76 milioni di €

DOGANA 2020

FISCALIS 2020

HERCULE III

PERICLE 2014-2020

908,01 milioni di €

f Cosa vuol dire progettare?



Significa pensare ad azioni destinate a cambiare situazioni esistenti in situazioni desiderate

(H.Simon)

Che cos'è un progetto?

Un insieme di azioni interazioni di elementi finalizzate al conseguimento di un obiettivo specifico dato e verificabile (cambiamento della situazione esistente), in un tempo dato e con un budget prestabilito.

Le attività sono dunque limitate nello spazio e nel tempo (**contesto di azione**) e sono funzione delle **risorse** disponibili (economiche/umane) delle **opportunità** e dei **vincoli** che caratterizzano lo spazio d'azione



fi

La progettazione europea

Una proposta progettuale per poter intercettare il finanziamento comunitario deve possedere alcuni **criteri di successo**

- EFFICACIA
- EFFICIENZA
- IMPATTO
- RILEVANZA
- FATTIBILITA'
- SOSTENIBILITA'





La progettazione europea

Fattori chiave per assicurare il successo di un progetto:

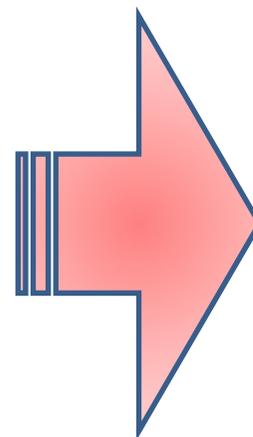
- ❖ Partecipazione attiva dei partner
- ❖ Efficace pianificazione
- ❖ Adeguata struttura organizzativa
- ❖ Integrazione delle competenze
- ❖ Rispondenza a problemi reali
- ❖ Team competente e motivato

La *fi* progettazione europea Il partenariato

Gruppo di soggetti di varia natura giuridica e provenienza che partecipa alla progettazione e all'attuazione della proposta.



FIRMA Partnership Agreement



Provenienza

Numero e differenziazione

Ruoli



CORRENZA: rispetto ai requisiti del Bando (Formali-giuridico)



AFFIDABILITA': rispetto alle attività del progetto

fi

La progettazione europea

Il valore aggiunto europeo/dimensione europea.



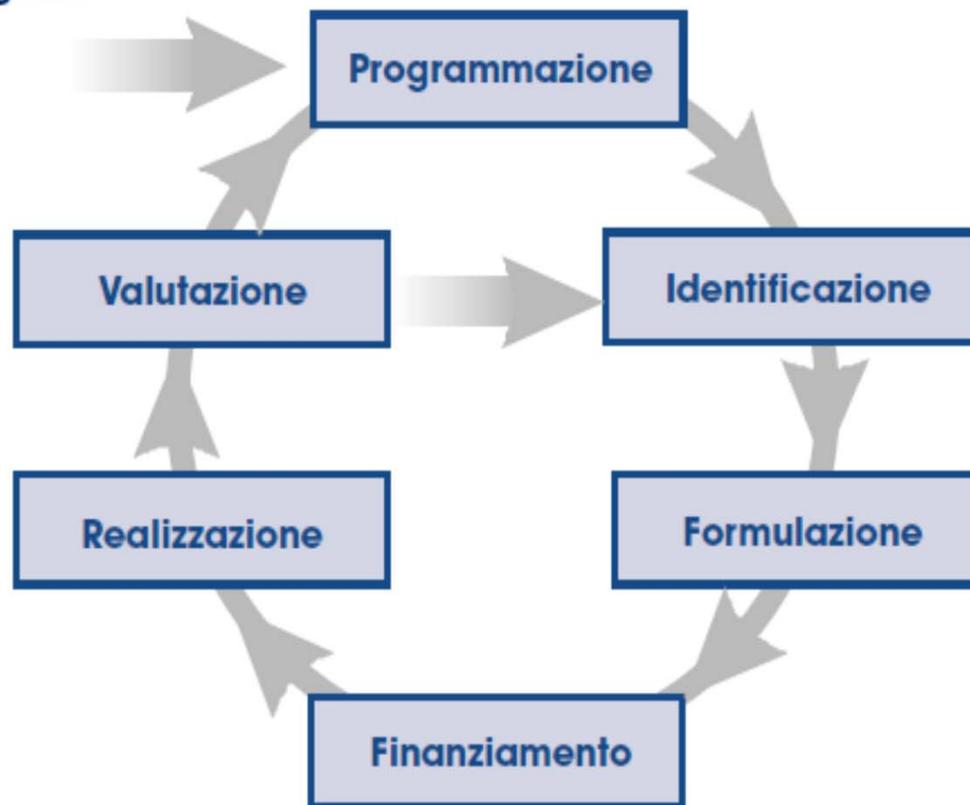


La progettazione europea

Il Project Cycle Management

Metodologia strutturata per la progettazione:
sequenza di fasi progressive

Il Ciclo del Progetto



Utile per qualsiasi
progetto pubblico.



La progettazione europea



Project Cycle Management - PCM

(Gestione del Ciclo del Progetto)

Logical Framework Approach - LFA

(Approccio/Matrice del Quadro Logico)



Sono gli strumenti adottati dalla Commissione Europea agli inizi degli anni '90 per migliorare la qualità della **progettazione e gestione dei progetti**



PRINCIPI BASILARI DEL PCM

- ❖ Focalizza l'interesse sui beneficiari ed i loro bisogni e problemi reali – approccio partecipativo
- ❖ Processo orientato agli obiettivi
- ❖ Integra gli obiettivi di progetto con quelli settoriali, nazionali ed europei (programmazione)

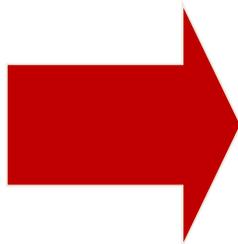
Approccio partecipativo



fi

PROGRAMMAZIONE

Analisi dell'ampio contesto/settore di riferimento per rilevare problemi, opportunità, obiettivi principali e priorità settoriali, al fine dunque di fornire un quadro di programmazione pertinente e fattibile nel quale possano essere identificati e preparati progetti specifici



E' la fase in cui l'Unione Europea, in momenti di negoziazione/di concerto con gli Stati Membri (organismi pubblici, società civile, ecc.) definisce le linee guida di un **programma/iniziativa comunitaria** ed emette quindi i **bandi**



IDENTIFICAZIONE

Identificazione della/e idea/e di progetto sulla base dell'analisi del contesto



- ❖ **definizione linee generali del progetto**
- ❖ **analisi dei problemi**
- ❖ **analisi degli obiettivi**
- ❖ **analisi degli stakeholder**
- ❖ **analisi SWOT**
- ❖ **identificazione della strategia/logica di intervento**
- ❖ **conoscenza dei progetti realizzati/già in corso**
- ❖ **esplorazione delle opportunità di finanziamento**

fi

FORMULAZIONE

L'idea-progetto assume la sua veste definitiva (proposta formale),
con la definizione degli aspetti di dettaglio e di un progetto operativo



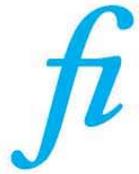
- ❖ **definizione di obiettivi generali e obiettivo specifico**
- ❖ **descrizione di risultati ed attività**
- ❖ **analisi risorse (umane, costi)**
- ❖ **elaborazione del piano finanziario**
- ❖ **definizione del sistema di gestione**
- ❖ **rischi di realizzazione**
- ❖ **strumenti di monitoraggio e valutazione**
- ❖ **fattibilità e sostenibilità (finanziaria, tecnica, ecc.)**

fi

FINANZIAMENTO

Le proposte progettuali sono esaminate dagli enti finanziatori (valutazione ex ante) che decidono se finanziare o meno il progetto

Nel caso il progetto sia finanziato, dopo un'eventuale fase di negoziazione, viene firmata una Convenzione/Accordo di finanziamento tra l'ente finanziatore e l'organismo promotore (specifica delle condizioni di finanziamento, modalità di realizzazione dell'intervento, diritti e doveri delle parti)



REALIZZAZIONE

Il progetto si traduce in attività concrete



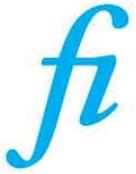
- ✓ **Concretizzare il programma**
- ✓ **Attuare un sistema di gestione partecipato**
- ✓ **Mobilitare e gestire le risorse umane, fisiche e finanziarie (predisporre i contratti, ecc.)**
- ✓ **Concretizzare i rapporti con gli stakeholders**
- ✓ **Avviare e gestire il sistema di monitoraggio e valutazione: monitorare costantemente l'avanzamento del progetto e revisionare il piano operativo**

fi

VALUTAZIONE E AUDIT

Riflessione sui risultati raggiunti dal progetto/programma, per indurre i responsabili della programmazione a definire programmi sempre migliori o per fornire elementi utili per l'identificazione di ulteriori idee-progetto nell'ambito del programma

Valutare la qualità e l'impatto,
garantire la capitalizzazione delle esperienze
identificare le potenzialità di miglioramento

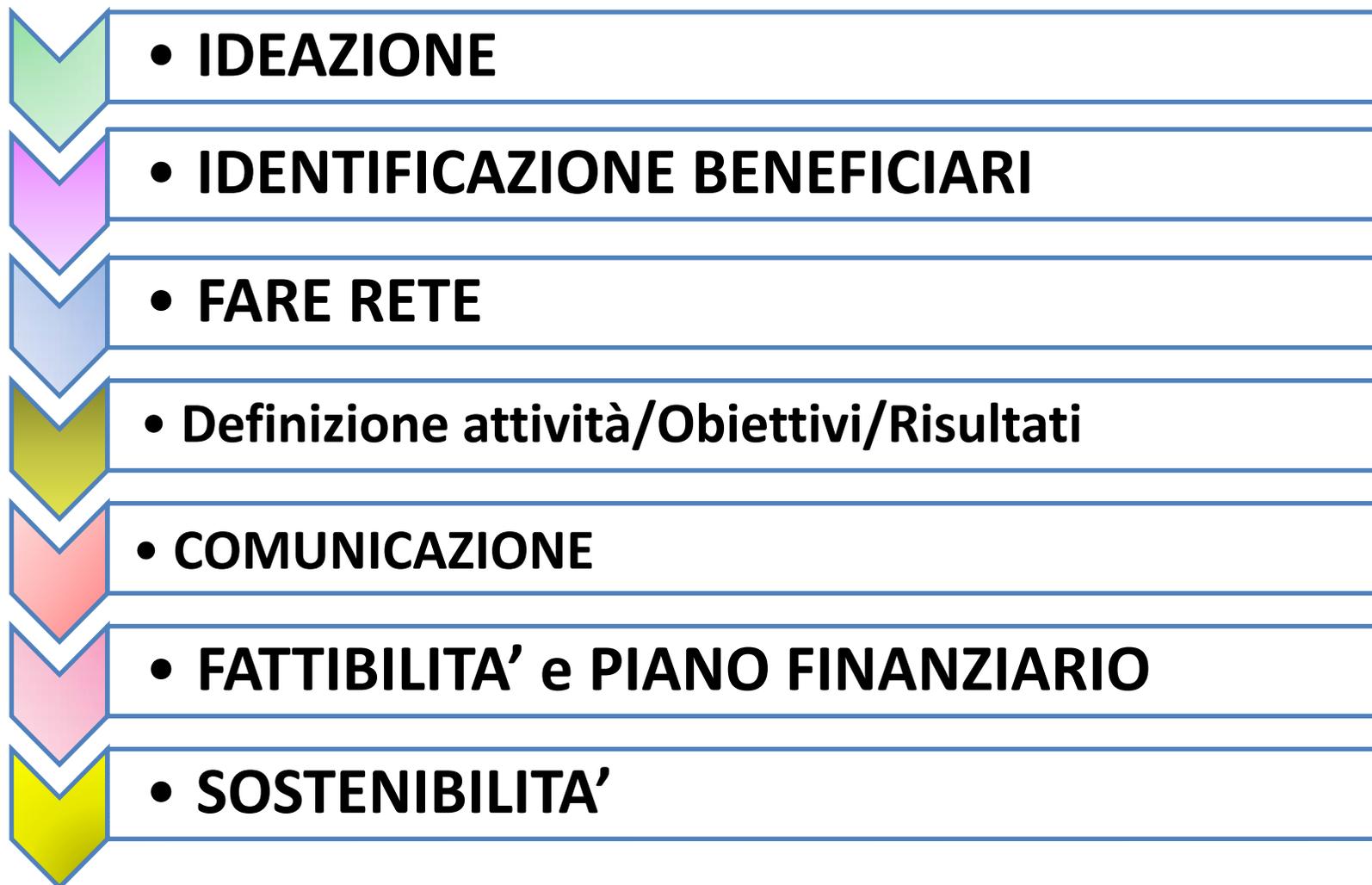


VALUTAZIONE E AUDIT

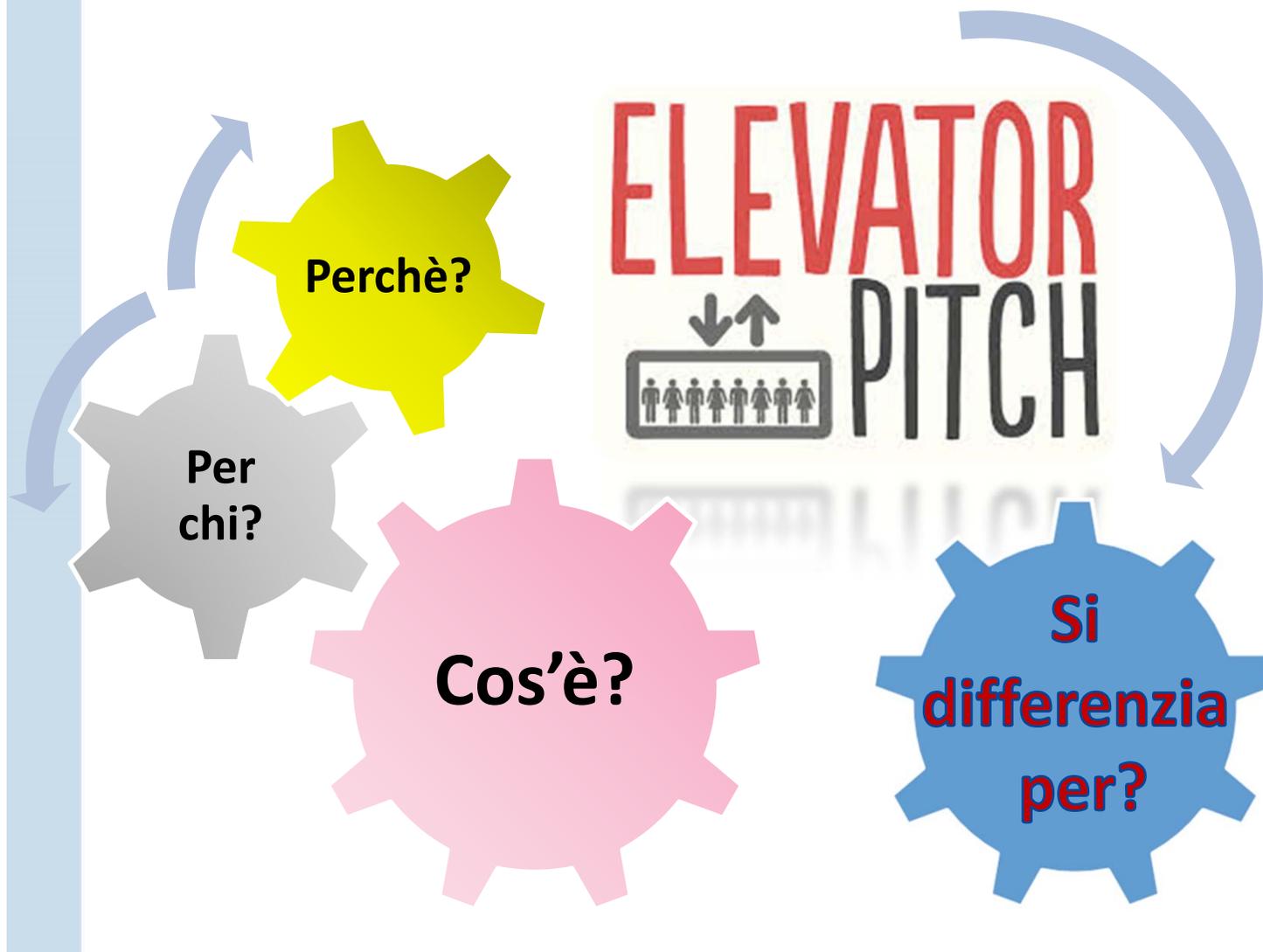
Principali criteri utilizzati per la valutazione

- ❑ **Rilevanza (relevance)**: il carattere appropriato degli obiettivi di progetto in rapporto alla situazione presa in analisi
- ❑ **Efficacia (effectiveness)**: contributo dei risultati alla realizzazione dell'obiettivo specifico
- ❑ **Efficienza (efficiency)**: raggiungimento degli obiettivi a costi ragionevoli / come i mezzi sono stati convertiti in attività e la qualità dei risultati raggiunti
- ❑ **Impatto (impact)**: effetto del progetto prodotto a largo raggio (es. sulla politica di settore, ecc.)
- ❑ **Sostenibilità (sustainability)**: probabilità che i benefici del progetto continuino a prodursi anche dopo la sua fine

*f*ASI DI PROGETTAZIONE E STRUMENTI OPERATIVI



Dall'idea all'abstract di progetto



fi

L'APPROCCIO DEL QUADRO LOGICO (LOGICAL FRAMEWORK APPROACH)

Approccio analitico continuato in fase, sia di progettazione, sia di gestione. Il suo utilizzo consente di redigere progetti pertinenti, fattibili e sostenibili

Principale strumento di progettazione e gestione nel contesto del PCM, utilizzato per costruire la proposta di progetto durante le fasi di Identificazione e Formulazione.

Insieme di informazioni riassunte in un'unica matrice, la quale fornisce un utile sommario del progetto dove i suoi elementi essenziali sono legati tra loro in modo logico, interdipendente e coerente



L'APPROCCIO DEL QUADRO LOGICO (LOGICAL FRAMEWORK APPROACH)

Ha due stadi principali:

1) **Analisi:** Problemi, Obiettivi, Strategie

Obiettivo è assicurare che le idee del progetto siano rilevanti per risolvere i problemi specifici dei beneficiari

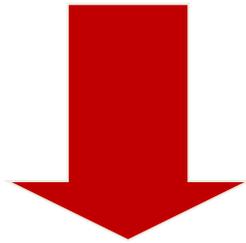
2) **Progettazione:** definisce la struttura del progetto, le fasi, il cronoprogramma, le Milestones, le risorse e il budget.



QUADRO LOGICO

La situazione esistente viene analizzata per sviluppare una immagine della “**situazione desiderata futura**” e selezionare le strategie che saranno applicate per conseguirla

1. Identificazione/Analisi

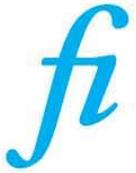


2. Formulazione/Progettazione

Analisi dei problemi
Analisi degli stakeholders
Analisi SWOT
Analisi degli obiettivi
Analisi delle strategie

L'idea di progetto viene sviluppata in dettagli operativi

Quadro Logico
Piano attività
Budget



ANALISI DEI PROBLEMI

IDENTIFICAZIONE DEI PROBLEMI -CHIAVE NEL LORO CONTESTO SOCIO-ECONOMICO E TERRITORIALE (ASPETTI NEGATIVI DI UNA SITUAZIONE ESISTENTE) E LORO GERARCHIZZAZIONE SECONDO UN DIAGRAMMA AD ALBERO, IL QUALE DEFINISCE LE RELAZIONI DI CAUSA EFFETTO

1. Formulare i problemi

- ❖ problemi reali ed oggettivi: no valutazioni personali “inefficienza della pubblica amministrazione”
- ❖ espressi in termini negativi: no “mancanza/assenza di...”, “il problema è il coordinamento”
- ❖ chiari, specifici e non di carattere generale: no “incapacità di gestione”

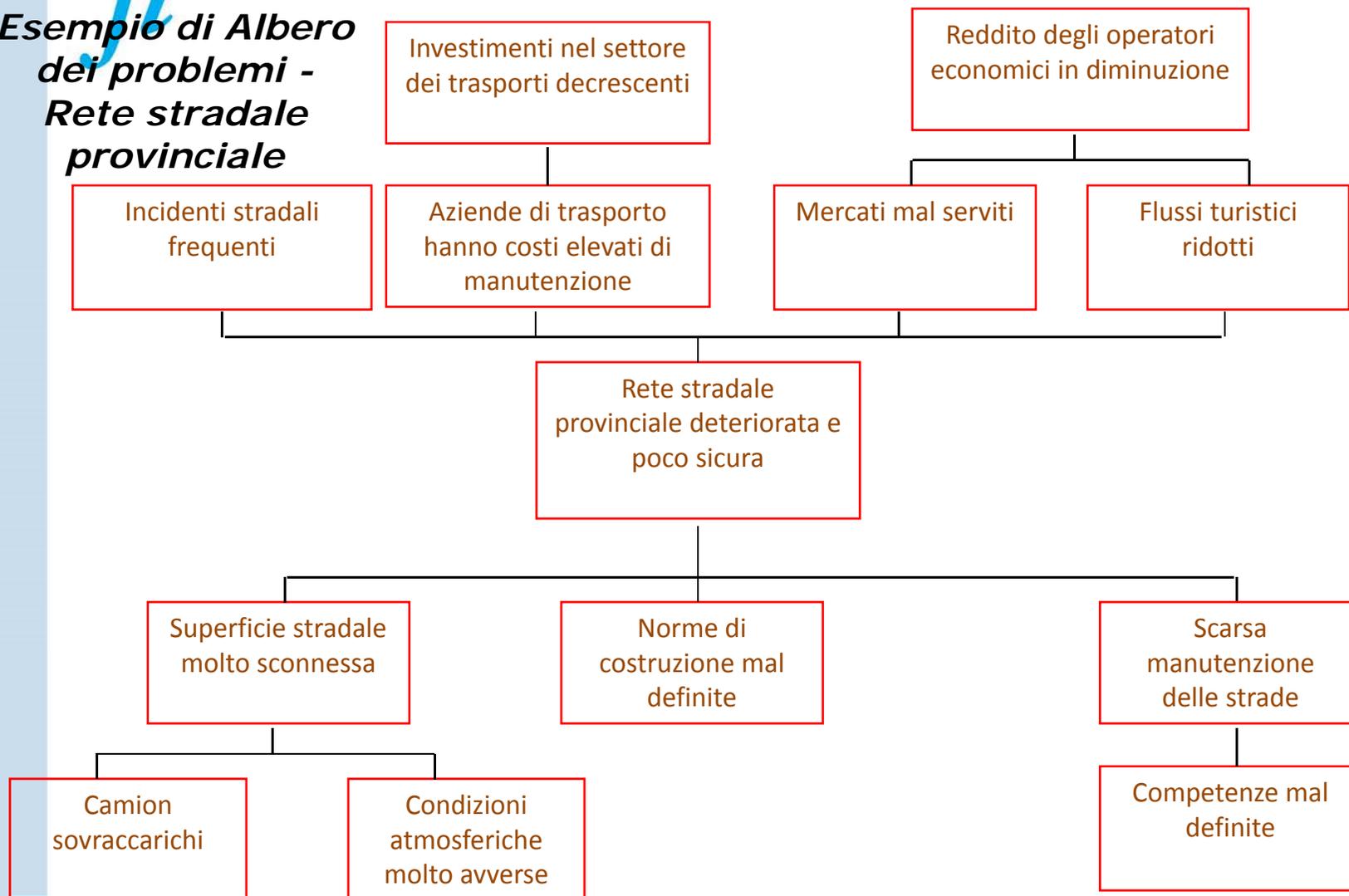
2. Identificare i problemi esistenti in una situazione critica (brainstorming)

3. Selezionare un problema centrale

4. Stabilire una gerarchia di causa-effetto:

- ❖ Causa del precedente - si pone ad un livello inferiore
- ❖ Effetto del precedente - si pone ad un livello superiore
- ❖ Né causa né effetto - si pone su un piano parallelo

f
**Esempio di Albero
dei problemi -
Rete stradale
provinciale**





ANALISI DEGLI STAKEHOLDERS (PORTATORI D'INTERESSE)

SOGGETTI PUBBLICI E PRIVATI DI VARIA TIPOLOGIA, RAPPRESENTATIVI DI INTERESSI, RELATIVI ALLA SITUAZIONE DI RIFERIMENTO, CHE POTREBBERO ESSERE COINVOLTI NEL/DAL PROGETTO, ESSERNE INFLUENZATI POSITIVAMENTE/NEGATIVAMENTE E DIRETTAMENTE/INDIRETTAMENTE ED ESSERE IN GRADO DI APPORTARE UN CONTRIBUTO PER IL MIGLIORAMENTO DELLE CONDIZIONI ESAMINATE

BENEFICIARI

Diretti o gruppo di riferimento/target group

Gruppo a favore del quale viene intrapreso l'intervento

Indiretti o finali

Gruppo che beneficia dell'intervento nel medio-lungo periodo

(a livello della società, regione, città o settore)



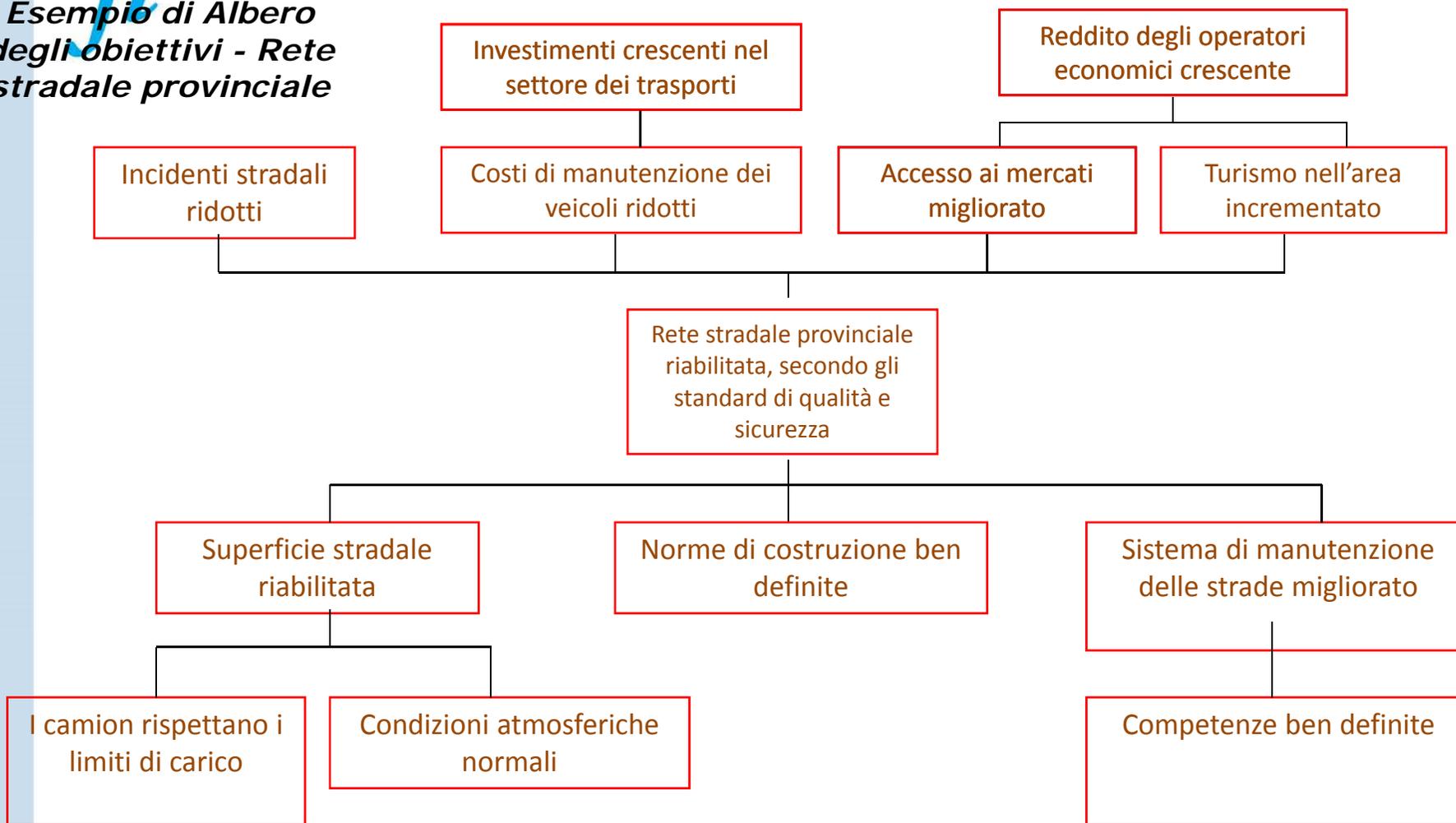
ANALISI DEGLI OBIETTIVI

RAPPRESENTAZIONE DEGLI SCENARI FUTURI DERIVANTI DALLA RISOLUZIONE DEI PROBLEMI: LE SITUAZIONI NEGATIVE ILLUSTRATE NELL'ALBERO DEI PROBLEMI VENGONO RIFORMULATE E CONVERTITE IN SITUAZIONI POSITIVE GIÀ RAGGIUNTE

E' lo specchio positivo dell'albero dei problemi: nell'albero degli obiettivi, questi sono definiti in maniera gerarchica e ne sono evidenziate le relazioni mezzi - fini



Esempio di Albero degli obiettivi - Rete stradale provinciale





ANALISI DELLE STRATEGIE (VERSO LA LOGICA D'INTERVENTO)

E' la scelta tra soluzioni alternative, ovvero si decide quali obiettivi includere nel progetto (e sui quali intervenire) e quali tenere all'esterno

raggruppamento degli obiettivi simili (cluster)

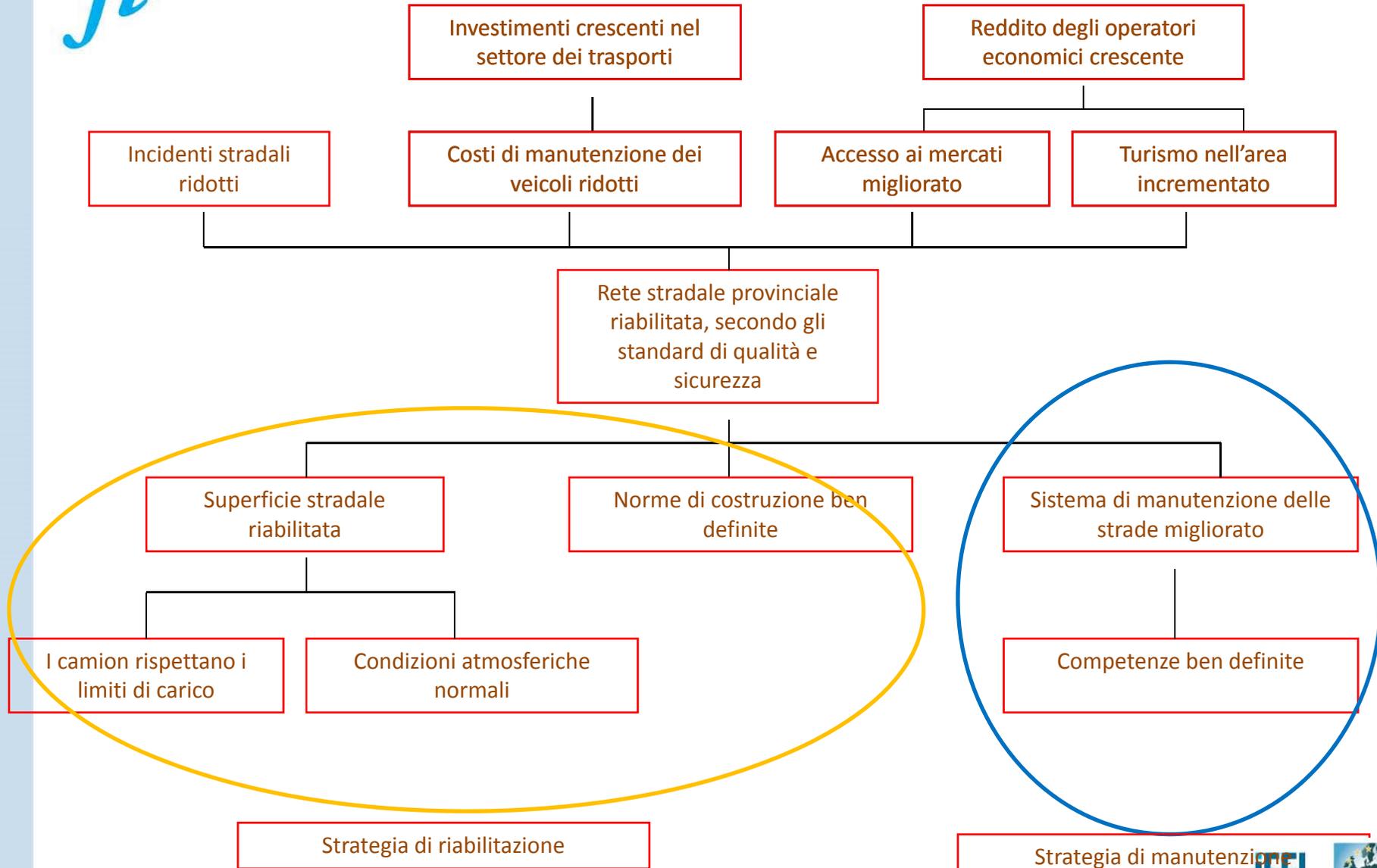
Si individuano l'**obiettivo generale** e gli **obiettivi specifici** (successivamente riferiti alle singole azioni progettuali) e si definisce dunque il tipo di progetto in base all'ampiezza dello scopo e dell'intervento

Alcuni criteri per la scelta strategica:

- ❖ risorse disponibili
- ❖ criteri del programma di finanziamento
- ❖ mandato istituzionale dei proponenti
- ❖ tempi
- ❖ interessi degli stakeholders



Esempio di analisi e scelta delle strategie Rete stradale Provinciale





QUADRO LOGICO

	Logica di intervento	Indicatori oggettivamente verificabili	Fonti di verifica	Condizioni esterne
Obiettivo generale	Quali sono gli obiettivi generali in senso ampio ai quali il progetto contribuisce?			
Obiettivo specifico	Qual è l'obiettivo specifico che il progetto deve raggiungere?	di impatto		
Risultati	Lista dei risultati concreti previsti che il progetto per ottenere obiettivo del progetto	di risultato (outcome) di realizzazione (output)		
Attività	Lista delle attività a partire dal risultato	Quali sono i mezzi necessari per l'attuazione di queste attività?	Specifica dei costi	



QUADRO LOGICO

TABELLA O MATRICE

COMPOSTA DA QUATTRO COLONNE E, NEL FORMATO BASE, QUATTRO RIGHE

COLONNE

ciò che il progetto intende fare, si chiariscono i rapporti causali e si specificano condizioni e incertezze che esulano dal controllo della gestione diretta del progetto

Logica d'Intervento, Indicatori Oggettivamente Verificabili, Fonti di Verifica, Condizioni

RIGHE

misurazione degli effetti del progetto definiti con indicatori-chiave e mezzi di verifica, e definizione delle risorse utilizzate

Obiettivi Generali, Obiettivo Specifico, Risultati ed Attività



QL - LOGICA D'INTERVENTO

OBIETTIVO/I GENERALE/I

Macro-benefici a lungo termine per la società (livello socio-politico), obiettivi ai quali lo scopo del progetto contribuirà (politica e programmatici), impatto nel contesto socio-economico di riferimento

OBIETTIVO SPECIFICO (scopo)

Obiettivo centrale del progetto in termini di benefici sostenibili per il gruppo di riferimento (trasformazione della realtà per i beneficiari diretti al termine del progetto) -
1 solo obiettivo specifico



QL - LOGICA D'INTERVENTO

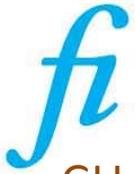
RISULTATI

Miglioramenti tangibili (beni e/o servizi resi) per il target group, realizzazioni che il progetto crea attraverso le attività e che contribuiscono a raggiungere lo scopo del progetto

ATTIVITÀ

Azioni attraverso le quali il progetto consegue i risultati e persegue il raggiungimento dell'obiettivo specifico; richiedono l'impiego di risorse; sono monitorate durante il progetto e funzionali rispetto al risultato da raggiungere; devono essere ammissibili dal programma, commisurate alle risorse, realistiche rispetto ai tempi, nonché in grado di assicurare innovazione e valore aggiunto Europeo e di soddisfare le priorità del programma e le tematiche trasversali

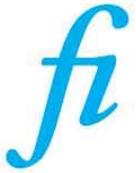




QL - INDICATORI

GLI INDICATORI OGGETTIVAMENTE VERIFICABILI (OVI) SONO LE VARIABILI CHE MISURANO IL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGETTUALI. LA SPECIFICAZIONE DEGLI OVIS ESPRIME DUNQUE LA FATTIBILITÀ DEGLI OBIETTIVI E FORMA LA BASE DEL SISTEMA DI MONITORAGGIO DEL PROGETTO

- ❖ verificano la coerenza e la correttezza della logica di intervento
- ❖ permettono di monitorare i progressi verso il raggiungimento degli obiettivi
- ❖ si applicano all'Obiettivo specifico e ai Risultati (per le Attività si individuano i Mezzi necessari)
- ❖ sono quantitativi (n. persone formate, produttività aumentata del 10%), qualitativi (qualità dei servizi erogati dal CPI considerata ottima dal target group) e proxy (% di giovani iscritti al CPI che hanno trovato lavoro, come proxy di impiegabilità)



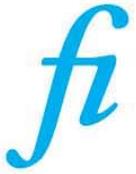
QL – FONTI DI VERIFICA

DESCRIVONO DOVE E IN QUALE FORMA È POSSIBILE TROVARE LE INFORMAZIONI NECESSARIE A VERIFICARE IL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ESPRESSO DAGLI INDICATORI

- ❖ **Interne** al progetto (report, fogli firma, ecc.)
- ❖ **Esterne** al progetto (dati ufficiali, statistiche, ecc.) - dovrebbero essere valutate in termini di accessibilità, affidabilità, rilevanza e dovrebbero essere accessibili a bassi costi

Si deve dunque specificare, relativamente all'informazione:

- ❖ il **formato** in cui sarà resa disponibile (rapporto di progresso, registri, contabilità, statistiche ufficiali, ecc.)
- ❖ **chi deve fornirla**
- ❖ **ogni quanto** deve essere fornita (mensilmente, trimestralmente, annualmente, ecc.)



QL – PRESUPPOSTI (IPOTESI/FATTORI ESTERNI/ CONDIZIONI)

Fattori fuori dal controllo della gestione del progetto, che tuttavia ne influenzano l'implementazione, il raggiungimento degli obiettivi e dunque il successo: **possono essere i killer del progetto**

Anche se non sono sotto la responsabilità del gestore di progetto, devono essere previsti (fattibilità/cautela contrattuale) e monitorati (gestione rischi)

Esempi: decisioni di soggetti esterni, ricettività dei beneficiari rispetto ai risultati del progetto, ecc. e riferimento a ciò che era rimasto escluso dalla scelta della strategia



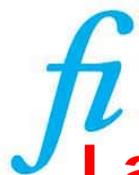
La realizzazione dei progetti

Attuare un progetto significa:

- realizzare le attività previste nei tempi e nelle modalità indicate nel contratto con la Commissione europea;
- mantenere un rapporto costante di comunicazione con i funzionari della Commissione europea;
- coordinare non solo le attività di tipo locale, ma anche il lavoro dei partner europei;
- Garantire una buona gestione del partenariato attraverso riunioni e contatti frequenti
- gestire il budget a disposizione;
- predisporre i report tecnici e finanziari per la CE;
- garantire ampia visibilità al progetto e una buona diffusione dei suoi risultati.
- Affrontare i problemi, non nasconderli o ignorarli.
- Incoraggiare i contatti e gli scambi di esperienze con altri progetti europei simili

Leggere sempre attentamente le linee guida fornite dal Programma comunitario

45



La realizzazione dei progetti

La gestione amministrativa e la rendicontazione di un progetto europeo possono essere più o meno complesse a seconda dello specifico programma di finanziamento.

- ❖ Si tratta di fasi che richiedono la collaborazione tra soggetti con competenze diverse: da un lato i tecnici che lavorano al progetto, dall'altro personale amministrativo.
- ❖ Fondamentale è impostare una sana gestione amministrativa e una corretta rendicontazione sin dall'avvio del progetto.
- ❖ Altrettanto importante è la conservazione dei documenti relativi al progetto, in relazione alla possibilità di controlli europei (fino a 5 anni dalla data di conclusione del progetto).

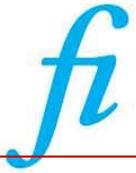
Riferirsi sempre al progetto approvato
e alle sue componenti

f Il Monitoraggio e la valutazione

AZIONI FONDAMENTALI E RICHIESTE NEI DIVERSI PROGRAMMI COMUNITARI,
AL FINE DI GARANTIRE L'EFFICACIA E L'EFFICIENZA DELLA
IMPLEMENTAZIONE DELLE ATTIVITÀ PROGETTUALI NEL RAGGIUNGIMENTO
DEGLI OBIETTIVI



Il monitoraggio e soprattutto la valutazione degli interventi si rivelano di estrema importanza per gli enti pubblici, in considerazione della **responsabilità pubblica** nei confronti dei cittadini ed in vista della **riprogrammazione di interventi sempre più rilevanti ed efficaci per i territori**.



MONITORAGGIO

Monitoraggio

Analisi in itinere e continuativa dell'evoluzione del progetto verso il raggiungimento dei risultati attesi, al fine di migliorare la gestione e i processi decisionali

Tipi di monitoraggio

Interno: relativo alla gestione del progetto (responsabile: ente gestore)

Esterno: relativo ad un insieme di interventi (responsabile: ente finanziatore)

Parte da una situazione di base, si focalizza su attività, risultati/prodotti conseguiti, scostamenti e motivazioni, verifica dei primi effetti sui beneficiari



VALUTAZIONE

Criteria della valutazione

OBIETTIVI GENERALI		SOSTENIBILITA'
OBIETTIVO SPECIFICO	IMPATTO	
RISULTATI ATTESI	EFFICACIA	
ATTIVITA'	EFFICIENZA	
MEZZI		
SITUAZIONE AFFRONTATA	RILEVANZA	



INTRODUZIONE ALLA PROGETTAZIONE

LINK UTILI

European Commission, *Project Cycle Management Guidelines*

http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm

Formez, *Manuale PCM*

<http://db.formez.it/fontinor.nsf/27ae256abf1f3a30c1256b04004137b0/7fb7040407f1d0dfc125709d003d8c65?OpenDocument>

Piazza della cooperazione, *Manuale "Le nuove opportunità della cooperazione decentrata"*

<http://piazza.oics.it/dynamic.asp?page=formazione>

European Commission, *Results Oriented Monitoring (ROM) Handbook*

http://ec.europa.eu/europeaid/how/ensuring-quality/rom/documents/rom_handbook2009_en.pdf

European Commission, *Strengthening project internal monitoring - How to enhance the role of EC task managers*

http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europaid_strengthening_project_internal_monitoring_en.pdf

Commissione Europea, *Indicatori per la sorveglianza e la valutazione: una metodologia orientativa,*

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/working/doc/indic_it.pdf

OECD, *Glossario dei principali termini utilizzati negli ambiti di valutazione e gestione basata sui risultati*

<http://www.oecd.org/dataoecd/14/31/17484948.pdf>



UNIONE EUROPEA

LINK UTILI

Unione Europea

<http://europa.eu>

Commissione europea

http://ec.europa.eu/index_it.htm

Opuscoli sulle politiche o settori di attività dell'Unione europea

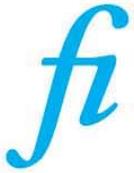
http://ec.europa.eu/publications/booklets/index_it.htm

Europa 2020

http://ec.europa.eu/europe2020/index_it.htm

Istruzione e formazione 2020

http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/general_framework/ef0016_it.htm



PROJECT WORK

Scheda idea progettuale	Descrizione
Problema rilevato	
Obiettivi generali (Vantaggi sociali e/o economici a lungo termine che il progetto produrrà)	
Obiettivo specifico (Vantaggi che i beneficiari otterranno dai servizi previsti dal progetto)	
Risultati (Servizi e beni che i beneficiari riceveranno grazie al progetto)	
Attività (Mezzi attraverso cui verrà garantita la fornitura di beni e servizi durante il progetto)	
Valore aggiunto europeo	
Partner coinvolti	

Grazie per l'attenzione



Dr. Mario BATTELLO

Direttore Generale

Associazione TECLA

e-mail segreteria@tecla.org

Account social Facebook:

[https://www.facebook.com/pages/Associazione-
Tecla/108435372576594](https://www.facebook.com/pages/Associazione-Tecla/108435372576594)

I materiali saranno disponibili su:

www.fondazioneifel.it/formazione



[@Formazioneifel](https://twitter.com/Formazioneifel)



[Facebook](#)



[Youtube](#)