

LABORATORIO DI PROGETTAZIONE

PROMOS

Come fare un buon progetto



I KEY TAKEAWAYS DELLE PUNTATE PRECEDENTI

Cosa avere sempre presente quando si fa un progetto

DI COSA PARLIAMO?

- Entrare nelle cordate dei progetti
 - Provare a scrivere i propri progetti
 - Provare a farsi finanziare i propri temi di intervento
 - Errori da evitare, esperienze da imitare creativamente
-
- Soldi sicuramente, ma soprattutto di opportunità di crescita e sostenibilità finanziaria delle politiche regionali

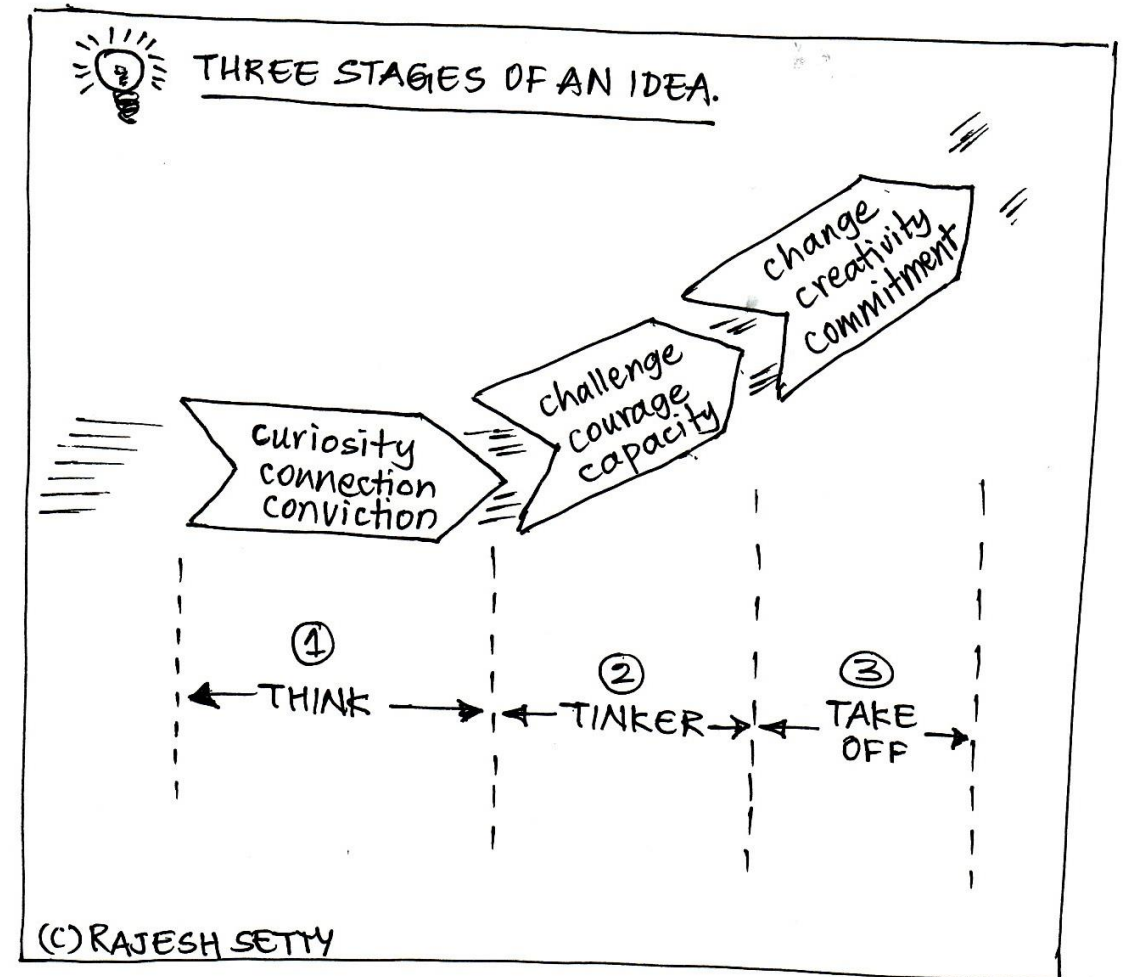


PROVARE A SCRIVERE I NOSTRI PROGETTI

Le 15 regole da non scordare

CENTRARE L'IDEA (CHE NON E' «CERCARE»)

- Sarà scontato ma ci vuole una idea
- Possibilmente innovativa
- Possibilmente interessante per i partner
- Possibilmente interessante per la commissione



MA BISOGNA ANCHE AVERE LE IDEE CHIARE

- Su come mettere la propria idea in forma di progetto
- Su quale call può essere la migliore e la più praticabile
- Su come rimodulare il piano B

SCEGLIERE BENE LA CALL

- La propria idea deve poter rientrare negli obiettivi di qualche “call” della UE
- Cercate di capire esattamente di cosa si sta parlando
 - Leggere la call e i documenti di background
 - Chiarire, addentrarsi e comprendere il policy context
 - Andare alle giornate informative (o recuperare il material via web)
 - Identificare la comunità di riferimento
 - Conoscere i propri concorrenti o potenziali partner
- In caso di dubbi, confrontarsi con i project officer

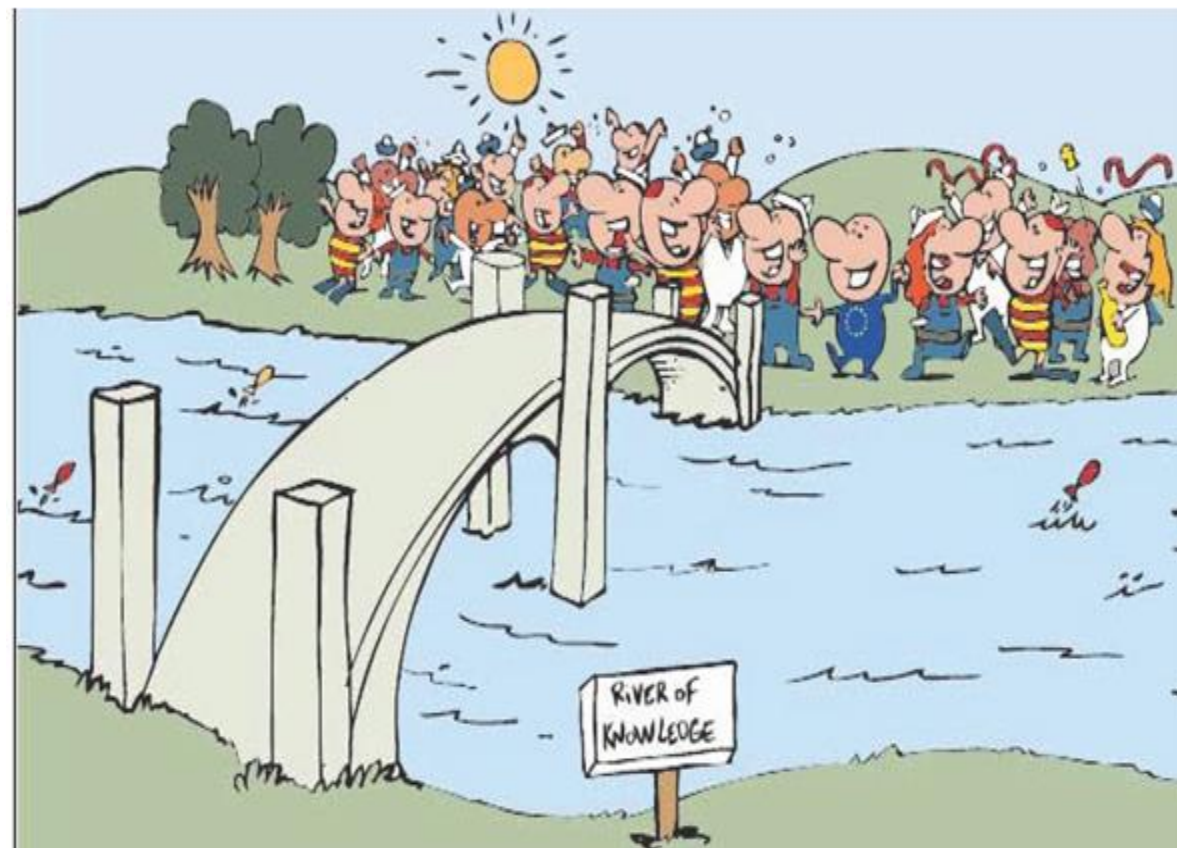
UN PERCORSO COMPLESSO E A TAPPE

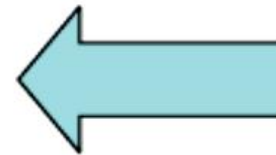
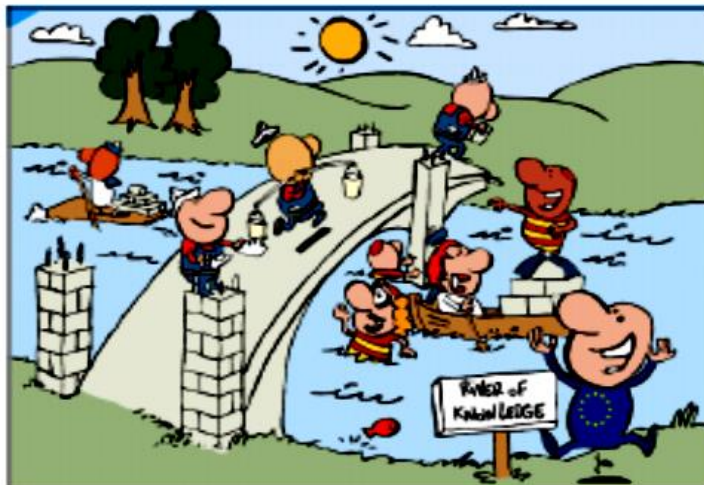
Quali strumenti abbiamo a disposizione?



REGOLA I

NETWORKING, NETWORKING, NETWORKING





**Networking, Networking
Networking : "l'arte di
mettersi insieme"**



**... e di costruire dei ponti e soluzioni
comuni e condivise!**

IL PROCESSO SANO

Scambiarsi informazioni, pratiche, metodi, dati, tecnologie



Mettere in circolo le proprie competenze per risolvere un problema comune



REGOLA 2

RICORDARSI CHE COMANDA IL PROGRAMMA



Guide for applicants

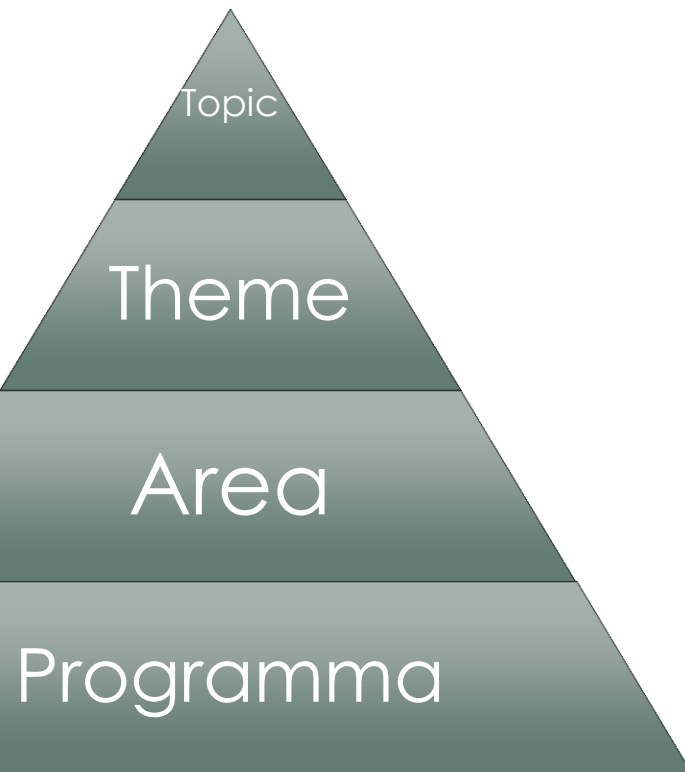
Language: English	File Type: PDF	☐ Select this document*
 Work Programme - Food, Agriculture and Fisheries, and Biotechnology		
Language: English	File Type: PDF	☐ Select this document*
 Work Programme -General annexes		
Language: English	File Type: PDF	☐ Select this document*
 FP7 factsheets		
Language: English	File Type: PDF	☐ Select this document*
 Guide for Applicants (Collaborative projects - CP)		
Language: English	File Type: PDF	☐ Select this document*

USARE TUTTA LA STRUMENTAZIONE DISPONIBILE

Work programme, Factsheets, Guide for Applicants

Dopo la lettura di tutti i topic
scegliete quello più adatto

TARGET YOUR IDEA!!!!!!!!!!!!!!!



ACTIVITY ENERGY 2: RENEWABLE ELECTRICITY GENERATION

Research into, development and demonstration of integrated technologies for electricity production from renewables, suited to different regional conditions where sufficient economic and technical potential can be identified, in order to provide the means to raise substantially the share of renewable electricity production in the EU. Research should increase overall conversion efficiency, cost efficiency, significantly drive down the cost of electricity production from indigenous renewable energy resources including biodegradable fraction of waste, enhance process reliability and further reduce the environmental impact and eliminate existing obstacles. Emphasis will be on photovoltaics, wind and biomass including CHP. Furthermore, research will aim at realising the full potential of other renewable energy sources: geothermal, thermal solar, ocean (e.g. wave, tidal power) and hydropower.

Policy context: this activity would facilitate the actual implementation of the "Directive on the promotion of electricity produced from renewable energy sources in the internal electricity market (2001/77/EC, O.J. L283, 27/10/2001)" as well as its revision and medium-term application.

AREA ENERGY 2.1: PHOTOVOLTAICS

Photovoltaics is the most capital-intensive renewable source of electricity. Currently, the generation costs of grid-connected PV electricity in Europe range from 0.25 €/kWh to 0.65 €/kWh, depending on both local solar irradiation and market conditions. The work will include the development and demonstration of new processes for photovoltaic equipment manufacturing, standardized and tested building components and the demonstration of the multiple additional benefits of photovoltaic electricity. Longer term strategies for next-generation photovoltaics (both high-efficiency and low-cost routes) will also be supported.

The content of this Area takes into consideration the Strategic Research Agenda (SRA) developed within the European Photovoltaic Technology Platform.

Expected impact: Through technological improvements and economies of scale, the cost of grid-connected PV electricity in Europe is expected to be lowered to a figure in the range of 0.10-0.25 €/kWh by 2020. Research and development should lead to reduced material consumption, higher efficiencies and improved manufacturing processes based on environmentally sound processes and cycles.

Topic ENERGY 2008.2.1.1: Enhancing strategically important international cooperation initiatives in the field of concentration photovoltaics

Content/scope: This topic solicits proposals for international cooperation in the field of concentration photovoltaics with Mediterranean Partner Countries (MPCs). Project should address common research interests, building on ongoing initiatives to deliver synergy effects. Examples of tasks may include reciprocal field testing of devices, establishment of common materials database, inter-comparison of system components.

Funding scheme: Collaborative Project (small or medium scale focused project) with a pre-dominant research component.

Activity 2.1 RENEWABLE ELECTRICITY GENERATION

AREA ENERGY.2.1: PHOTOVOLTAICS

Topic ENERGY.2008.2.1.1: Enhancing strategically important international cooperation initiatives in the field of concentration photovoltaics



Attention to the

**"EXPECTED
IMPACT"**



REGOLA 3

IDENTIFICARE L'IDEA PROGETTUALE PERTINENTE



LE DOMANDE DA FARSI

- > Qual'è **STRATEGIA** della mia organizzazione?
- > Quali sono le opportunità di **FINANZIAMENTO**?
- > In che modo il mio progetto è adatto a questi programmi?
- > Qual'è una scelta **REALISTICA** per la mia organizzazione?
- > Cosa posso **OFFRIRE** ad un progetto europeo ?

PRIMO PASSO: VERIFICA DELLA AMMISSIBILITA', PRE-FATTIBILITA' E ROAD MAPPING

Fattibilità

- > **Selezione del programma** e della azione più adeguata.
- > Verificare la stretta corrispondenza del progetto con la Call , contattando direttamente il responsabile scientifico UE se in dubbio.
- > **Scelta della tipologia progettuale** che meglio si adatta agli obiettivi e verifica delle condizioni che vengono applicate.
- > **Verifica della scadenza** dell'invito a presentare proposte al fine della pianificazione.
 - > Verificare sempre che il bando aperto preveda l'azione chiave e la tipologia progettuale su cui si intende lavorare.
- > In caso di dubbio:
 - > Contattare la Commissione,
 - > Utilizzare la possibilità offerta dal "**pre-proposal check**", se prevista, ma considerare che ci sono dei tempi da rispettare.

Questa fase è estremamente importante

- > Per non perdere tempo
- > Per essere in grado di pianificare accuratamente le azioni successive

SECONDO PASSO: ORGANIZZARE IL PIANO DI REDAZIONE DEL PROGETTO



TERZO PASSO: VERIFICARE SE REGGE IL *CONCEPT NOTE* O *ONE PAGE PROPOSAL*

Prima di tutto è necessario muoversi nel labirinto delle agevolazioni, scegliendo il programma, e l'invito a presentare proposte più adatto.

Iniziare definendo in 1 pagina la struttura concettuale della proposta.

Strutturare la *One page proposal* secondo i seguenti paragrafi:

- > **Proposal Title / Acronym**
- > **Background Problem addressed with specific reference to the objectives as described in the Work Programme (Max 1000 characters)**
- > **Objectives**
- > **Expected results (Max 1000 characters)**
- > **Target group/users and their needs (Max 1000 characters)**
- > **Proposed activities**
- > **Intended consortium: organisation names and profiles (Max 1000 characters)**
- > **Duration**
- > **Budget**

TIPS:

- > Il titolo dovrebbe riflettere il risultato principale del progetto

L'acronimo deve esprimere una maniera auto-evidente il senso del progetto

QUARTO PASSO: CHIARIRE SUBITO I CONFINI DEL CAMPO DA GIOCO

Nella *one page proposal* descrivere in maniera concisa ed efficace:

- > Quale/i sono i problemi?
- > Qual'è la dimensione europea del problema?
- > Quali sono gli obiettivi?
- > Qual'è la Vostra soluzione innovativa? E come intendete operationalizzarla



QUINTO PASSO NON PARTIRE A SCRIVERE FORMULARIO MA ESAMINARNE LE SEZIONI PER STRUTTURARE LA LOGICA COMPLESSIVA DI INTERVENTO

Prima di cominciare a scrivere, potete rispondere a queste domande?

PERCHE'?



Definire obiettivi chiari . Obiettivi, **NON** risultati!!

COSA?



Definire i risultati in maniera misurabile e tangibile “deliverables”

CHI?



Responsabilità (?) Scegliere la partnership.
Ogni partner = 1 ruolo e responsabilità chiare

COME?



Pianificare le attività del progetto

QUANDO?



Posizionare le attività nel tempo

QUANTO?



Assegnare i costi alle categorie giuste



Allocare le risorse per WP, task e partner

REGOLA 4

ORGANIZZARE LA TATTICA PER ACCUMULARE PUNTI



MODULISTICA. COSA GUARDARE.

PART A **ADMINISTRATIVE INFORMATION**

FORM A1: General information (coordinator)

FORM A2: Participant information, (1 each partner)

FORM A3.1: Budget (one each partner, completed by the coordinator)

FORM A 3.2 Budget overview

PART B **TECHNICAL INFORMATION**

in PDF format

Un riferimento a caso:
il formulario del 7° PQ

Concentrarsi sulle sezioni che corrispondono ai criteri di valutazione

MODULISTICA. COSA GUARDARE (SEGUE)

1: Scientific and/or technical quality, relevant to the topics addressed by the call

1.1 Concept and objectives

1.2 Progress beyond the state of the art

1.3 S/T methodology and associated work plan

2. Implementation

2.1 Management structure and procedures

2.2 Individual participants

2.3 Consortium as a whole

2.4 Resources to be committed

- > Struttura di gestione chiara e semplice
- > Chiara allocazione di ruoli, diritti e le responsabilità a ciascun partner
- > Esprimere che con questa è la migliore partnership per raggiungere il campo di applicazione del progetto
- > Chiaro piano finanziario: bilancio + cofinanziamento

REGOLA 5

INNOVATIVITÀ



LA VOSTRA IDEA DEVE ESSERE INNOVATIVA

- Quali domini/aree tecnologiche/tematiche sono coperte dal progetto?
- Quale è lo stato dell'arte per queste aree/domini/tematiche?
- In che modo il progetto andrà oltre lo stato dell'arte? (valore aggiunto)

Siamo i primi realmente?

Siamo sicuri che non esistono già soluzioni simili disponibili?

Controllare lo stato dell'arte consultando:

a) Patent databases <http://ep.espacenet.com>.

b) Database e Pubblicazioni scientifiche e tecniche di settore.

c) Data-base dei progetti dei vari programmi comunitari pertinenti.

(dai progetti già finanziati si possono trovare partner, fondamenti ulteriori per il vostro progetto es: Cordis, LIFE data-base, Cultura).

L'ANALISI DELLO STATO DELL'ARTE

La modulistica della proposta solitamente richiede di descrivere lo stato dell'arte relativo al progetto in questione.

Nel fare ciò tenete presente:

- > Non è un articolo tecnico/scientifico Lo stato dell'arte deve essere scientifico e tecnico, ma anche divulgativo, Educare gli esperti: spiegare e far comprendere al lettore.
- > Descrivere il passo in avanti rispetto allo stato dell'arte derivante dal progetto (*beyond the state of the art*). -> avanzamenti rispetto
- > Usare ed esprimere un *Problem Solving approach*.
- > Introdurre i (nuovi) concetti all'inizio e non alla fine.
- > Mantenere il discorso coerente e focalizzato (evitate statement generici)
- > Riferirsi a dati pubblici verificabili (statistiche), se rilevanti e disponibili.
- > Fare riferimento ai progetti già finanziati e ai brevetti registrati.
- > Testi corti e densi (usare schemi e figure).

FISSARE IN MODO CONVINCENTE GLI OBIETTIVI

OBIETTIVI BEN DEFINITI E PERSEGUIBILI

- > Tempo di realizzazione, obiettivi intermedi, risultati concreti e verificabili, ecc. (evitare obiettivi generali)

Obiettivi:

- > Gli obiettivi devono essere **quantificabili** e **misurabili**.
- > Gli obiettivi devono essere **realistici**.
- > Spesso si leggono affermazioni come “il progetto diminuirà il tempo di produzione di almeno il 50%, ma bisogna spiegare nel piano di lavoro come fare.
- > Insistere **sull’acquisizione e produzione di nuova conoscenza**.

DISTINGUERE I LIVELLI DI OBIETTIVI

Fate una chiara distinzione tra gli obiettivi scientifici e tecnologici

Obiettivi Scientifici

- > Legati all'acquisizione di **nuova Conoscenza** importante per un'innovazione di lungo periodo.
- > Esempio:
 - > *"To have a better understanding on the EDM removal mechanism active in the machining of ceramic material. It is aimed to find relations between the removal mechanism and the microstructure of the ceramic material. This knowledge is essential for the development of "ideal" ceramic materials and the development of a proper EDM technology"*

1

Obiettivi tecnologici/tecnici.

- > Legati ai risultati più immediati del progetto
 - > Ad es. Lo sviluppo di un nuovo materiale.
 - > Un processo nuovo o modificato.
- > Esempio
 - > *"Development of **novel ceramic materials** that meet the end-users requirements of strength, toughness,... and which can be machined by EDM"*

2

Chiarezza e Immediatezza

- Prime due pagine fondamentali
- Chiarire immediatamente l'obiettivo *generale*
- Chiarire le motivazione socio/tecnologiche: a cosa serve?
- Chiarire di seguito gli obiettivi *specifici* – come essi contribuiscono a costruire il generale
- Consentire l'assorbimento del messaggio e doppio livello di lettura con figure e didascalie

..e Stile!

- La proposta deve "apparire" bene

REGOLA 6

CONCRETEZZA



LESS IS MORE!!!!

> Definire gli obiettivi alla luce del contesto e delle politiche ed orientamenti comunitari rilevanti per il settore di interesse.

> Espansione del titolo. Breve *overview* di cosa viene proposto

> **Obiettivi generali**

- > Lungo termine: oltre la durata del progetto.
- > Es. Migliorare, rafforzare, facilitare, realizzare,...

> **Obiettivi specifici**

- > Da realizzarsi durante l'implementazione del progetto
- > Testare un impianto pilota, sviluppare nuove conoscenze, comprendere,
- > **TIPs:**
 - > Pochi, chiari, legati ai risultati, elenchi puntati o tabelle.
 - > LESS IS MORE!!!



I PRINCIPI GUIDA

1. OBIETTIVI ADEGUATI Gli obiettivi devono essere SMART

S	Specific → specifici rispetto all'obiettivo che si vuole misurare.
M	Measurable → misurabili (quantitativamente o qualitativamente).
A	Achievable → raggiungibili a costi accettabili.
R	Result-oriented → orientati al risultato
T	Time-related → definiti temporalmente così da conoscere quando l'obiettivo potrà essere raggiunto.

2. OBIETTIVI CHIARI

Obiettivi strategici
Obiettivi specifici
Risultati



Politiche EU



Programma della Call

LA TABELLA PER LA COSTRUZIONE E LA VERIFICA DEGLI OBIETTIVI

Objectives	Operational goals	Means to achieve the goals	Outputs	Timing
1. Analysis of the determinants of ... (esempio)	1.1 Definition of a conceptual model explaining the determinants of ...	1.1.1 Analysis, integration and further development of the extant literature	Documents describing the state of the art and the theoretical model	Months ..
	1.2 Validation and test of the conceptual model	1.2.1 Development of a questionnaire	Questionnaire	Months ...
		1.2.2 Realisation of case studies and collection of data	Report of the cases	Months ..
		1.2.3 Econometric analysis	Papers	Months ...
	1.3 Presentation of the results of the analysis	1.3.1 Publications and conference presentations	Publications	Months ...
....				

I RISULTATI (CHE NON SONO GLI OBIETTIVI!!!!!!)

Risultati principali

- Primari rispetto agli obiettivi del progetto

Risultati dettagliati:

- Risultati intermedi necessari al raggiungimento dei risultati principali (deliverables).
- Che verranno usati per monitorare l'implementazione del progetto.
- Materiali: prototype of platform, software, pubblicazioni, report ...
- Immateriali: nuova conoscenze (report), dimostrate il valore aggiunto

Quantificate e qualificate!

I risultati attesi devono:

- > Essere coerenti con gli obiettivi che sono stati definiti.
- > Essere coerenti con le aspettative dei partner.
- > Tenere conto dell'impatto del progetto su tutti i potenziali beneficiari.
- > Essere qualificati e possibilmente quantificati.
- > I risultati conducono alla SOSTENIBILITA' (di un progetto)
 - > ... altra caratteristica che fa di un progetto un buon progetto: possibilità, una volta finito il sostegno finanziario della CE, di continuare a perseguire i risultati ottenuti durante la fase di implementazione delle attività progettuali

REGOLA 7

COMPLEMENTARIETÀ



SCEGLIERE GLI ATTORI MIGLIORI E RACCONTARE UN GRUPPO

Ci sono i protagonisti giusti per la storia da raccontare?

Consorzio e Workplan non sono indipendenti

- > Una storia la devono costruire dei personaggi, e viceversa

Il coordinatore deve imporre attività e temi trattati

- No free riders e solo persone fidate

IL SISTEMA DELLE REGOLE DA AVERE CHIARO PER COSTRUIRE IL SISTEMA DEI RUOLI

Punto di vista giuridico: il contratto

- > **Coordinatore**
 - > Contraente principale che svolge compiti di coordinamento.
- > **Contraente principale** (*main o principal contractor, alias partner, beneficiary, co-organisers*)
 - > Firma il contratto e condivide gli obblighi previsti.
 - > Co-finanzia il progetto.
 - > Partecipa pienamente allo sfruttamento dei risultati.
- > **Sub-contraente** (*Sub-contractor*)
 - > Fornitore pagato al 100%.

Attenzione:

- > Responsabilità tecnica e finanziaria condivisa o disgiunta ? (vedi accordo di sovvenzione = contratto)



LA DIMENSIONE OTTIMALE DEL PARTENARIATO

Ruoli ufficiali:

Coordinatore
Partner
Sub-contraente



Ruoli pratici

Technology provider/solution
Developer
End user

- > Utilizzatore pilota
- > Utilizzatore finale

Training specialist
Project manager
Dissemination expert
IPR expert
Observer

..



Punto di vista: il ruolo operativo nel progetto

- > E' consigliabile che tutti i ruoli operativi siano coperti = complementarietà all'interno della partnership.
- > Il numero ottimale di partner è quello sufficiente per realizzare le attività previste.

LA COSTRUZIONE DEL CONSORZIO

In prima battuta bisognerebbe considerare:

- i Partner con cui si è già collaborato in progetti precedenti

A PRE-EXISTING GROUP



Per quei ruoli che rimangono scoperti si possono considerare:

A PARTENSHIP BUILT UP ON PURPOSE

- Database (se disponibili) e Servizi (se disponibili) “find-a-partner” in internet



NON SOLO PARTNERS

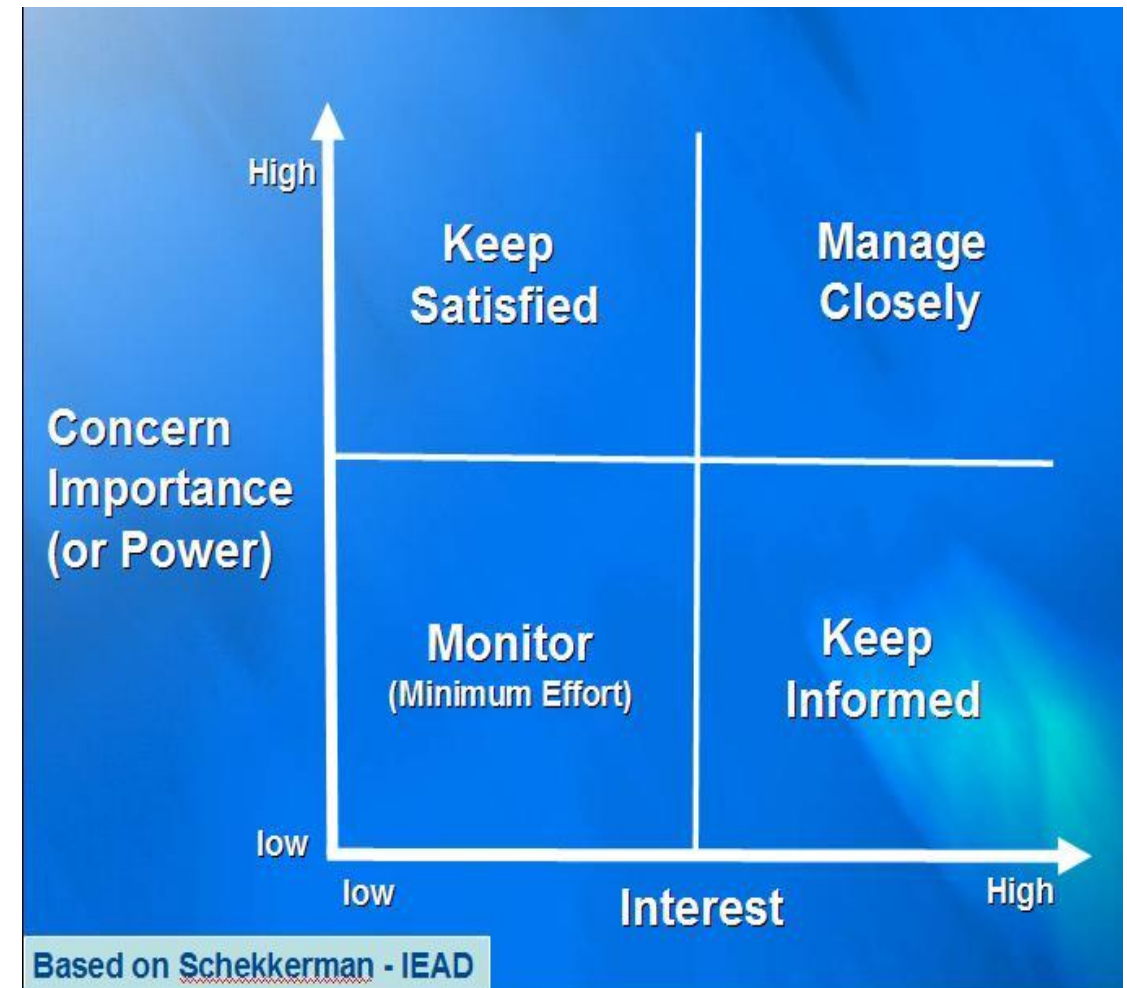
Partner principali

- Ogni partner deve avere un chiaro e definito ruolo.
- Collegare i risultati ai project partner.
- Addizionalità / no duplicazioni.
- Diversi tipi.
- Transnazionalità! -> impatto su più Stati

Coinvolgimento di portatori di interessi (*external stakeholders*)

- Users: Evaluation Committee
- Advisory Committee

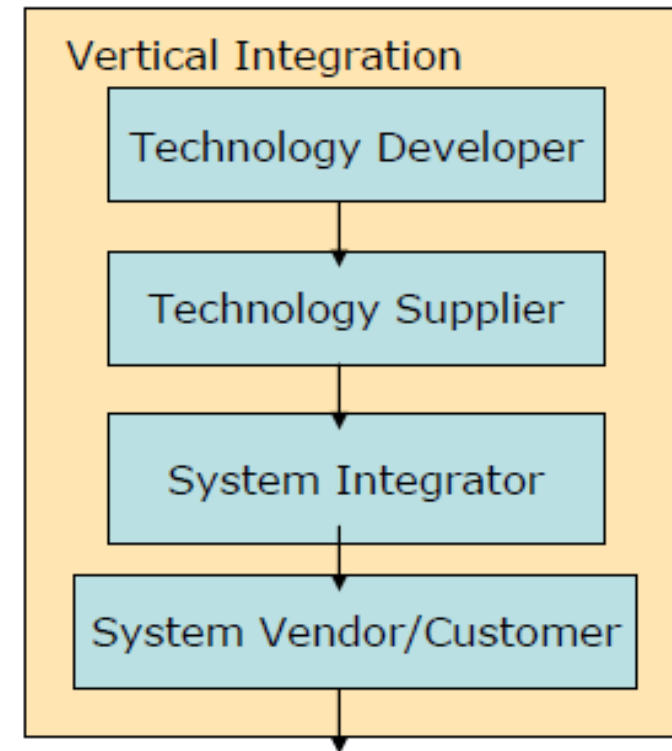
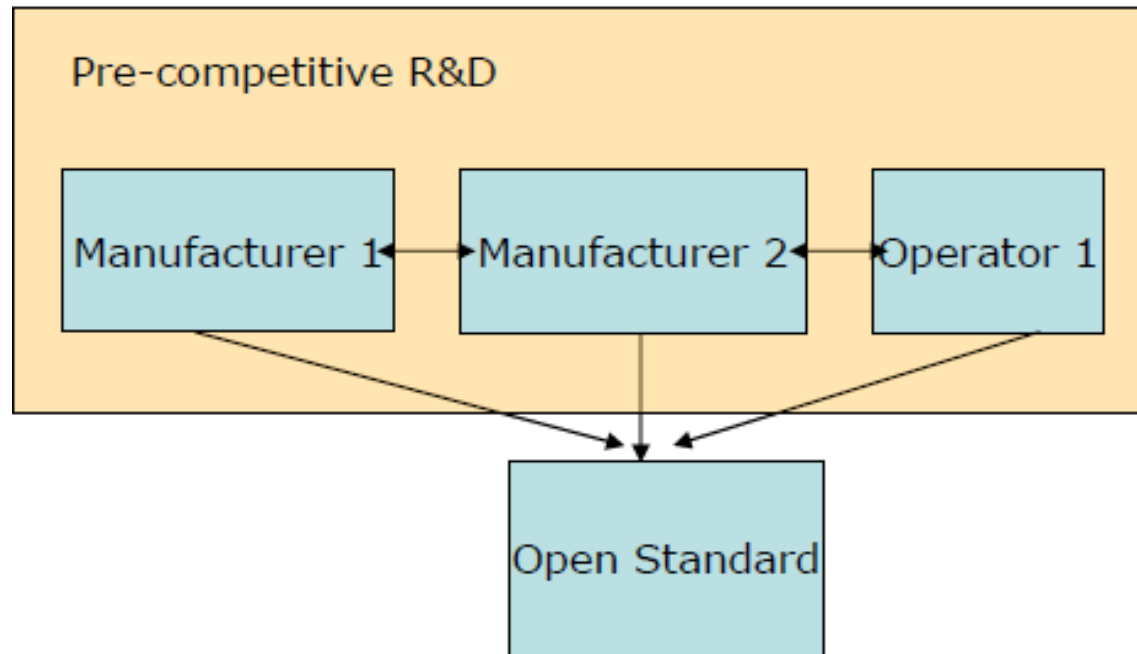
Consortium agreement



UN TEAM BEN COMPOSTO, BILANCIATO E COMPETITIVO RICHIEDE:

- Massa critica,
- Complementarietà, multi-disciplinarietà, ruoli e funzioni chiare, condivisione e cooperazione congiunta.
- No overlap, no duplicazione.
- Esperienza in progetti EU.
- Riconosciuta reputazione dei partner.
- Coinvolgimento di PMI.
 - per RST, come Technology provider, user, per Exploitation, Dissemination, Management-
- Coinvolgimento e prossimità con le organizzazioni dei consumatori, Associazioni europee ecc. (congruamente con la natura degli argomenti del progetto).
- Situazioni **win-win** con diversi ma complementari interessi nel progetto/risultati, internazionalità, inquadramento culturale verso la cooperazione e l'innovazione.

LA STRATEGIA DI COSTRUZIONE DEI CONSORZI PUÒ ESSERE PER INTEGRAZIONE ORIZZONTALE O VERTICALE



LA PARTNERSHIP DEVE ESSERE BEN DESCRITTA

- > Nelle sezioni della proposta dovete presentare il coinvolgimento e le responsabilità dei partecipanti nel progetto ed il loro contributo al raggiungimento degli obiettivi del progetto.
- > All'interno del Workplan specificare i work-packages (WPs) e/o task(s) ai quali un partner contribuirà.
- > Per ogni partner, in relazione al piano di lavoro del progetto, sarà richiesto di fornire una stima delle persone-mese richieste per eseguire le attività in cui parteciperà.
- > Preparare una introduzione sulla composizione generale (numero, paese, ruolo nel contratto e nel progetto) presentato il consortium come un tutto coeso e coordinato rispetto agli obiettivi del progetto (*consortium as a whole*).
- > Descrivete la struttura, i livelli decisionali / gestionali, la composizione, le funzioni, ed i meccanismi di comunicazione nel consorzio.
- > Utilizzare diagrammi per mostrare graficamente l'organizzazione e qualificazione della partnership.

QUALI INFORMAZIONI CI SERVONO SUI PARTNER

- INFORMAZIONI ANAGRAFICHE/AMM.VE
- PERSONA DI RIFERIMENTO
- BREVE DESCRIZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE
- CV DEL PERSONALE COINVOLTO
- COSTI (costo per mese/uomo in euro, % di overhead, ecc.)
- L'ordine dovrebbe seguire l'importanza o la certezza della partecipazione (se un partner è dubbioso conviene metterlo per ultimo)

QUALI INFORMAZIONI CI SERVONO SUI PARTNER

- > Breve profilo.
- > Coerenza della missione con gli obiettivi del progetto.
- > Competenza:
 - > Competenze ed esperienze tecniche chiave della vostra organizzazione
 - > Facilities
 - > Ruolo e responsabilità del progetto -> collegati ai risultati .. Per fare cosa?
 - > Breve CVs dei membri del project team (key-staff).
 - > Progetti correlati già realizzati o in corso.
 - > Benefici attesi dai risultati dal progetto (motivazione)

REGOLA 8

UNA METODOLOGIA CHIARA E RACCONTATA IN MODO CONVINCENTE



IL PROGETTO VA «VENDUTO» ATTRAVERSO IL RACCONTO CHE SE NE FA

- Il worplan deve “raccontare” una storia

Coerente, convincente, e verosimile

E a lieto fine!

- Non solo attività dei vari WPs (sono capaci tutti)

Ma come questi WPs (e i partner che vi partecipano) saranno in grado collettivamente di raccontare la storia

- Non dimentichiamo:

Fattori di successo

Fattori di rischio

PARTIRE DAGLI OBIETTIVI CHE SI VOGLIONO RAGGIUNGERE

- Analizzare le possibili strategie (percorsi metodologici) percorribili, considerando:
Priorità dei soggetti coinvolti, budget disponibile, possibilità di successo, eventuali vincoli temporali.
- Identificare gruppi coerenti di attività (Work- package, WP)
Identificare un percorso logico
Sequenza temporale vs contemporaneità,
Relazioni di interdipendenza.
Identificare i task associati ai WP.
- Identificare le competenze necessarie per realizzare il progetto.
Definire i WP Leader (attenzione al bilanciamento tra i partner)

STRUTTURA DETTAGLIATA DEL PIANO DI IMPLEMENTAZIONE DEL PROGETTO

- Descrizione della **metodologia/metodi** o approccio utilizzato.

Presentare la metodologia globale da impiegare per raggiungere gli obiettivi del progetto (Introduzione: overview descrittiva e concettuale del piano di lavoro).

- Descrizione della **struttura** del progetto

Workpackages WP (incluso management e valutazione risultati) con deliverables e milestones.

Rischi e piani di contingenza.

Diagramma di GANNT per la rappresentazione grafica della dimensione temporale delle componenti del progetto .

Diagramma PERT per la descrizione dei collegamenti tra le attività e i partner coinvolti per facilitare una visione d'insieme della struttura del progetto.

- **Tabelle**

Lista dei WP

Lista dei Deliverables

Lista delle Milestones

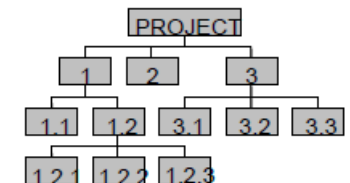
Descrizione dettagliata di ogni Work-package (form

Per la pianificazione dettagliata delle attività progettuali ci si avvale di strumenti e metodi classici, due di questi sono

diagramma di Gantt



diagramma di WBS
Work Breakdown Structure



DESCRIVERE BENE I WP

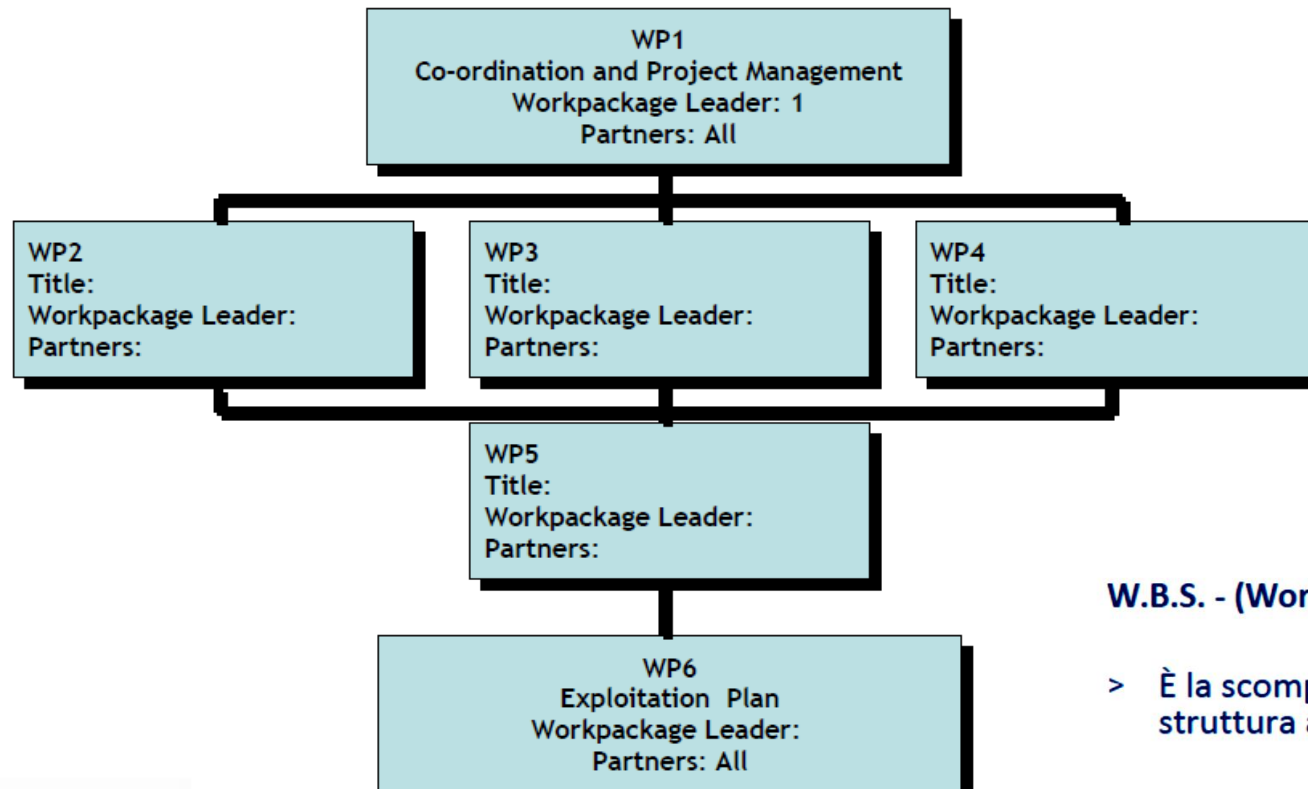
Definizione: fasi di lavoro a cui è possibile attribuire responsabilità, risorse. Vanno definiti in modo tale che possano essere pianificati e controllati.

Bisogna decidere la suddivisione dei diversi WP, normalmente il coordinamento è il WP1 mentre le attività di “Dissemination e Evaluation” sono le ultime.

I WP hanno generalmente una struttura basata sul tempo.

È importante la scelta del WP leader che deve essere l'organizzazione più competente, ma allo stesso tempo disponibile ed entusiasta .

FARE BENE LA WBS



W.B.S. - (Work Breakdown Structure)

- > È la scomposizione del progetto in parti più piccole secondo una struttura ad albero.
- > Si ottiene a partire dalle macrofasi (WP) del progetto e ogni livello inferiore rappresenta una definizione sempre più dettagliata di un componente del progetto.

LA DESCRIZIONE DEI WP

For each work package: |

Work package number	1	Start date or starting event:	1
Work package title			
Activity Type ¹			
Participant number			7
Participant short name			
Person-months per participant:			

Objectives

Description of work (possibly broken down into tasks), and role of participants

T.1.1

T.1.2

T.1.3

T.1.4

Deliverables (brief description and month of delivery)

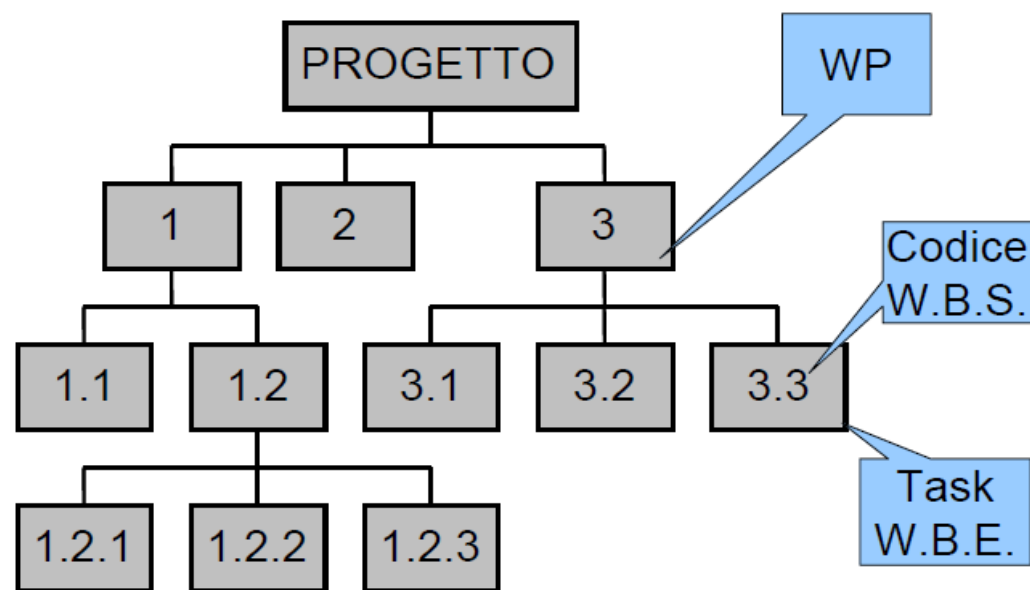
METTERE A FUOCO I WORK BREAKDOWN ELEMENTS

Ogni Task or W.B.E. (Work Breakdown Element) rappresenta un'attività per la quale deve essere possibile definire:

- > una precisa descrizione del lavoro da compiere.
- > la durata.
- > le risorse che realizzeranno l'attività e la responsabilità dell'esecuzione.
- > il costo.
- > Le rilevazioni di avanzamento lavori.

Ogni W.B.E. è collegato ad uno solo degli elementi di livello superiore

Il lavoro richiesto per portarlo a termine è dato dalla somma del lavoro contenuto in sottostanti.



ALCUNI WP RICORRENTI (CHE NON SI NEGANO MAI)

- > Gestione e coordinamento,
- > Disseminazione Sfruttamento, knowledge protection, knowledge transfer,
- > Valutazione,
- > ...
- > Formazione Definizione della metodologia,
 - > Es. per ricerche, studi, azioni innovative ecc.
- Networking,
- Benchmarking,
- Studies,
- Assessment and evaluation,
- Mapping and inventorying,
- Analysis ,
- Research,
- Technological Development,
- Prototyping,
- Demonstration,
- Cataloguing,
- User experience and testings,
- Scaling activities,
- Field Work.



REGOLA 9

FISSARE BENE I DELIVERABLES E LE MILESTONES



Deliverable prodotti → pubblicazioni scientifiche, workshop, seminari, conferenze, report, linee guida, manuali, brevetti, prototipi, dati contenuti in database, trend, statistiche, software, website, video, CD .

- > Il/i risultato/i di un singolo WP che può essere consegnato alla Commissione o ai valutatori come dimostrazione del lavoro svolto.
- > Descrivere tutti i deliverables che sono attesi dalle attività di un particolare WP.
 - ✓ Tipicamente i deliverables sono: rapporti, linea guida, protocolli, speciemen, prototipi, blueprint, operazioni di scaling-up ecc.
 - ✓ Evidenziare / indicare quali deliverables, possono servire da input per altri workpackages.

Milestone Traguardi intermedi, punti di controllo per verificare lo stati di avanzamento e poter correggere la “rotta”.

- > Sono risultati “di riferimento” che sono da raggiungere durante la vita del progetto e sono cruciali per la continuazione del progetto e la valutazione dei suoi progressi.
- > Un milestone può risultare dall’amalgama e dall’aggregazione dei deliverables provenienti da uno o più work-packages, specificamente se un WP rappresenta un passo in avanti verso il raggiungimento di un traguardo (milestone).
- > E’ perciò possibile che non tutti i WP producano o generino dei milestones.
- > Il risultato di una attività necessario per realizzare attività successive.
- > Punto identificabile nel tempo.

LISTA DELLE MILESTONES

I Milestones sono punti di controllo dove sono necessarie decisioni sulle fasi successive del progetto.

- > Il risultato di una attività necessario per realizzare attività successive
- > Punto **identificabile** nel tempo e **verificabile**.

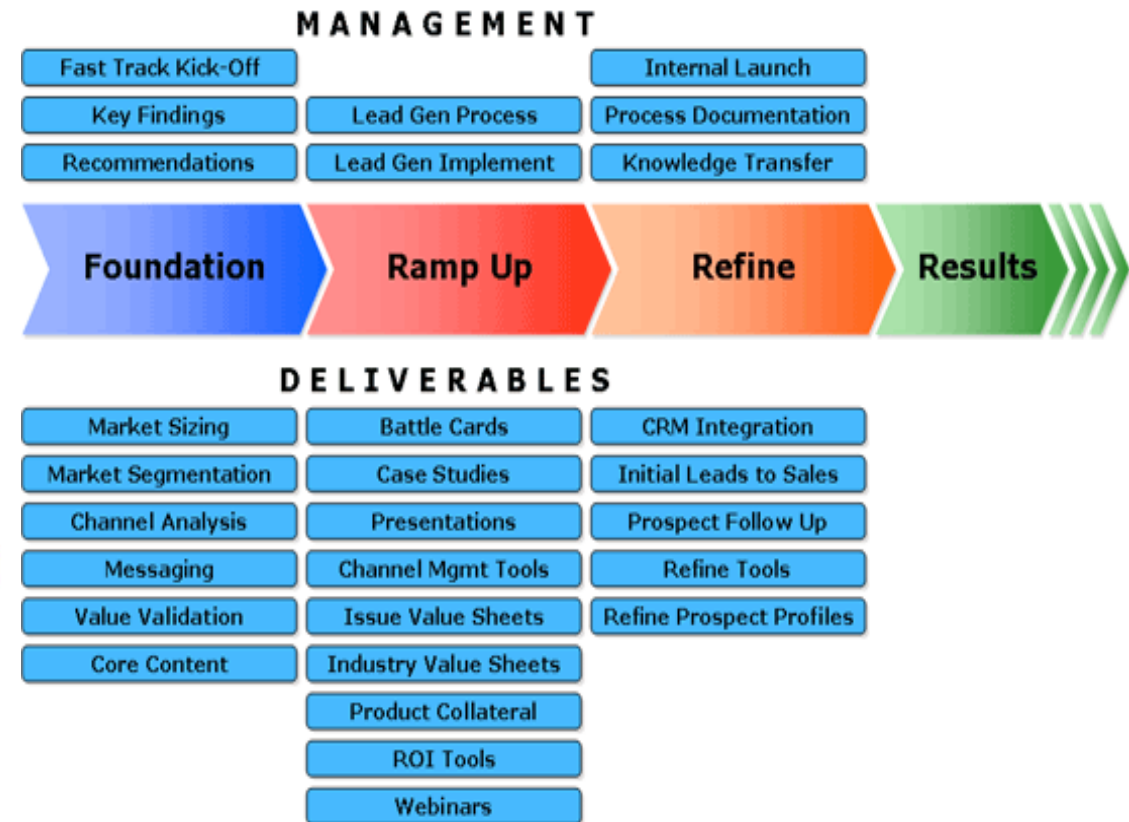
Milestone number	Milestone name	WP(s) involved	Expected date	Means of verification

Per esempio:

- un prototipo di laboratorio completato e funzionante alla perfezione;
- software rilasciato e validato da un gruppo di utenti;
- indagine completa e di qualità dei dati convalidati.

USARE I DELIVERABLES PER DARE CONCRETEZZA E COME «CHECK POINT CHARLIE»

- > Focalizzarsi sull'integrazione dei deliverables.
- > No liste lunghe, ma integrare e combinare diversi risultati parziali; molti risultati da consegnare implicano molte scadenze che possono mettere il Consorzio sotto pressione.
 - > Le risorse sono sempre scarse!
- > Evitate di rilasciare i deliverables alla fine del progetto, per capire se il progetto GO/NO GO è meglio distribuirli lungo il ciclo di vita del progetto .
- > Distribuire, anticipare, casomai reiterare ed aggiornare i risultati (soprattutto per i progetti ICT - *spiral model life cycle*).
- > Tutto ciò renderà la gestione fluida se vi focalizzerete su pochi risultati chiave tangibili, concreti e significativi.



L'IMPORTANTE È CHE IL PIANO DI PROGETTO SIA REALISTICO

I risultati devono essere ottenuti entro un limite di tempo, utilizzando un dato budget e gestendo il rischio.

È quindi necessario:

- una chiara visione del progetto, dei *WP*, delle risorse, ecc;
- innovazione e creatività portata da ciascun partecipante;
- il lavoro deve essere portato avanti da ciascun partecipante senza sovrapposizioni;
- approccio manageriale per l'organizzazione,
- l'assegnazione delle responsabilità ecc;
- schemi per le tabelle di marcia, per il budget ecc.

IL SEGRETO

- > I risultati/deliverables devono essere sempre quantificabili.
- > Identificare e focalizzarsi sul prossimo utilizzatore dei risultati (*Identify the first user of the results*). Definire chiaramente i target group del progetto?
- > Prevedere il modo e il piano per lo sfruttamento dei risultati (*dissemination and exploitation plan*).

REGOLA 10

BILANCIAMENTO E PROPORZIONE DELLE PARTI DEL
PROGETTO



[illegible]



Nota bibliografica: Henry Lawrence Gantt
Ingegnere industriale statunitense,
discepolo di Taylor,
consigliere militare durante la prima guerra mondiale.
Ha ideato anche dei metodi automatici per il
calcolo dei tempi di lavorazione alle macchine utensili

UN ESEMPIO: THE EFFORT TABLE

Il WP che nessuno
vuole

	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Partner 4	Partner 5
WP1		10			1
WP2	24	11	12		
WP3	12	24	12	16	1
WP4	12	14	13	11	8
WP5		1	23	3	

Il WP che contiene
troppo

	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Partner 4	Partner 5
WP1		10			1
WP2	24	11	12		
WP3	12	24	12	16	1
WP4	12	14	13	11	8
WP5		1	23	3	

	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Partner 4	Partner 5
WP1		10			1
WP2	24	11	12		
WP3	12	24	12	16	1
WP4	12	14	13	11	8
WP5		1	23	3	



II WP senza leader

	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Partner 4	Partner 5
WP1		10			1
WP2	24	11	12		
WP3	12	24	12	16	1
WP4	12	14	13	11	8
WP5		1	23	3	

	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Partner 4	Partner 5
WP1		10			1
WP2	24	11	12		
WP3	12	24	12	16	1
WP4	12	14	13	11	8
WP5		1	23	3	

II WP «OK»



	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Partner 4	Partner 5
WP1		10			1
WP2	24	11	12		
WP3	12	24	12	16	1
WP4	12	14	13	11	8
WP5		1	23	3	

Il partner indeciso

Il partner dell'est (o industriale)

	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Partner 4	Partner 5
WP1		10			1
WP2	24	11	12		
WP3	12	24	12	16	1
WP4	12	14	13	11	8
WP5		1	23	3	

REGOLA II

INDICATORI E GESTIONE DEI RISCHI



OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS

Gli indicatori (OVI) devono essere misurabili in maniera conforme ed ad un costo accettabile.

La fonte di verifica devono essere considerati e specificati contestualmente alla formulazione degli indicatori. Questo aiuterà a testare se gli indicatori potranno o non potranno essere misurati realisticamente ed in maniera economica (*time, money and effort*).

La **fonte di verifica** (*source of verification*) dovrebbe specificare:

- **How?** Come l'informazione è stata raccolta (e.g da registri amm.vi, studi speciali, campionamenti, test, surveys, osservazioni) e/o le fonti documentali disponibili (es. progress report, statistiche ufficiali, certificati di conformità di completamento ecc.)
- **Who?** chi deve raccogliere/fornire l'informazione (es. Ogni partner, alcuni, il WP Leader, il project management team)
- **When/how regularly?** *Quando e che con regolarità i dati* devono essere forniti. (es. mensile, trimestrale, annuale, ecc.)

Project description	Indicator	Source of Verification
Purpose Improved quality of river water	The Indicator: Concentration of heavy metal compounds (Pb, Cd, Hg) and untreated sewerage The Quantity: Is reduced by 25% compared to levels in 2003 The Quality: And meets established national health/pollution control standards The Time: By end of 2006	Weekly water quality surveys, jointly conducted by the Environmental Protection Agency and the River Authority, and reported monthly to the Local Government Minister for Environment (Chair of Project Steering Committee).

- > Gli indicatori (OVI) specificano gli obiettivi del progetto in termini operativi e misurabili (quantità, qualità, tempo – QQT).
- > Definire gli indicatori aiuta a controllare la fattibilità degli obiettivi del progetto e a fondare la basi per il suo monitoraggio e valutazione in fase di gestione.
- > Gli indicatori formulati in risposta alla domanda Come conoscere se quanto pianificato sta veramente accadendo o se è stato concretamente raggiunto? Come verificare il successo?

NON DIMENTICARE DI MIXARE QUANTITÀ E QUALITÀ

- > E' spesso necessario stabilire più di un indicatore per ciascun obiettivo. Per esempio un indicatore può fornire informazioni **quantitative** che devono essere completate da un altro indicatore che può esprimere informazioni **qualitative** (es. Opinioni di target groups).
- > Allo stesso tempo, non si dovrebbero prevedere troppi indicatori. Il principio guida dovrebbe essere, raccogliere il minimo dell'informazione ma la più significativa necessaria ai project manager e ai valutatori per capire se e come gli obiettivi stanno per essere o sono stati raggiunti.

RISK MANAGEMENT TABLE

WP	Risks description	Potentiality	Criticality	Contingency plan	
				Preventive actions	Corrective Actions
WP 1	Asymmetric distribution of project managerial and financial information.	Medium	Medium	For different tasks execution, WP leaders have been appointed. They co-ordinate their own WP and are responsible for the temporal course and the division of activities between the involved parties.	Project management portal. The coordinator involves all the other partners in case of disagreement and in case of default of one party.
	Partner Withdrawal.	Medium	High	Continuous and Effective Monitoring of Partner's progress. Inform the Project Manager in case a partner is reluctant for cooperation.	Re-allocation of the partner's effort to the rest ones. If critical competencies lack in existing partners, find new ones. Inform the EU for the partner's withdrawal and reallocation.
	Delay on deliverable Milestone achievements estimated to be occurred in the finalisation of one or more results due.	Medium	Medium	Continuous monitoring of the WPs Activities. Effective allocation and planning of work from the WP leader.	Analysis of causes for the delay and possible actions may include: Re-allocation of the effort to the partners. Definition of more analytical schedule in order to monitor the progress of the activity in a more detailed manner.
	Recruitment difficulties Changes in the working team	Moderate	Moderate	All activities scheduled and documented at least in the intranet or In the internal wikis.	Recruiting new staff

REGOLA 12

EFFICIENZA NELL'USO DELLE RISORSE



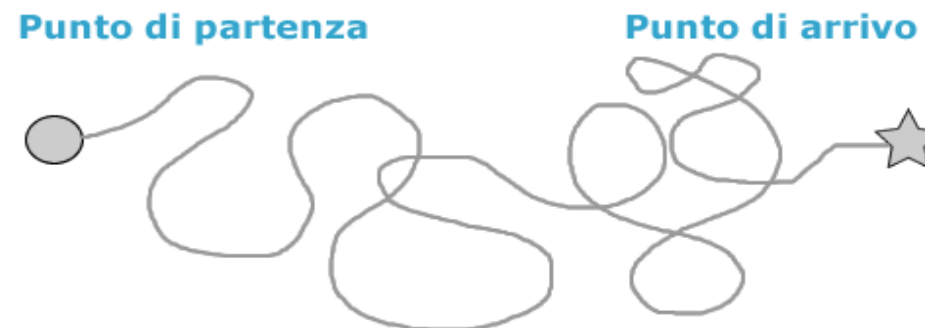
ATTENZIONE ALL'EFFICIENZA OLTRE CHE ALL'EFFICACIA

- > Costi eleggibili, necessari e verificabili.
- > Giustificare i costi quantitativamente e qualitativamente (perchè sono necessari? A che attività riferibili?)
- > Giustificare situazioni anomale, concentrazioni di budget.
- > Giustificate la necessità di acquisti di strumenti ed attrezzature durevoli (ammortamento).
- > Giustificate adeguatamente i sub-contratti riferendoli a specifiche attività del progetto e necessità.
- > I costi devono essere previsti per essere rendicontati senza problemi (costruite il vostro budget sulla base "liste della spesa" individuali) ...

EFFICIENZA = SAPERE OTTIMIZZARE IL BUDGET A LIVELLO

DI METODO:

- Usate sempre fogli di calcolo e formule: impostare all'inizio può richiedere tempo ma ve lo fa risparmiare quando dovrete fare delle simulazioni, correzioni o verificare se state rispettando dei vincoli posti dal Bando!!
- Dividete le spese per tipologia
- Dividere ulteriormente le spese per Work Package
- Siate rigorosi: conoscere il costo delle risorse, chiedere dei preventivi ecc. E' meglio essere precisi fin da subito che dover correggere successivamente delle stime approssimative.



A. AZIONE EFFICACE MA NON EFFICIENTE



B. AZIONE EFFICACE ED EFFICIENTE

EFFICIENZA = SAPERE OTTIMIZZARE IL BUDGET A LIVELLO

DI SOSTANZA:

- **Personale**: N° persone x gg/uomo x costo unitario. La CE può pubblicare dei massimali per tipologia di risorsa (manager, trainer, technical, administrative, etc.).
- **Viaggi e soggiorni**: suddividere il viaggio (volo, treno, ecc.) da vitto e alloggio (anche se vi chiedono la somma complessiva, dividete queste voci nel vostro foglio di calcolo).
- **Beni durevoli**: si può imputare unicamente il valore dell'ammortamento annuale per la durata del progetto.
- **Acquisto materiale**: N° pezzi x costo unitario.
- **Subforniture**: state attenti ai massimali previsti dal Bando e alle procedure richieste a seconda degli importi.



REGOLA 13

DESCRIZIONE DELLA STRUTTURA DI GESTIONE

TEAMWORK
1+1=3

DESCRIVERE BENE IL PROJECT MANAGEMENT

- > Riguarda sia il coordinamento amm.vo che scientifico-tecnico, particolarmente gli aspetti delle responsabilità amm.ve e finanziarie del coordinatore, il suo legame con l'amministrazione comunitaria come pure con quella di ciascun partner.
- > Il piano di lavoro deve includere un WP in cui si descrivano le specifiche azioni di coordinamento da intraprendere.
- > Particolare attenzione deve essere spesa su aspetti che riguardano il decision-making, il flusso comunicativo tra i partecipanti e ai metodi/pratiche per il controllo della qualità e il monitoraggio dei progressi.
- > Incontri plenari di progetto per il coordinamento devono essere scadenziati regolarmente (tipicamente ogni 6 mesi) durante la vita del progetto. Tutti gli incontri, workshop, conferenze scadenziati che avranno luogo nel corso del progetto e rilevanti per i suoi scopi devono essere descritti/previsti.
- > E' responsabilità del coordinatore informare prontamente (almeno 8 settimane prima) il funzionario comunitario di riferimento sul meeting programmato e la sua agenda.

COME FARE

In questa sezione della proposta dedicata alla struttura gestionale non scordate di descrivere:

- > Flusso di comunicazione, procedure, strumenti.
- > Flusso finanziario (pagamenti e trasferimenti, procedure per ri-negoziazione e scostamenti del budget, rapporti con le banche).
- > Riunioni per la gestione del progetto:
 - > Kick off meeting (meeting iniziale).
 - > Riunioni plenarie.
 - > Riunioni dei vari board.
 - > Riunioni di gruppi di lavoro.
- > Report: procedura per la compilazione, condivisione e stesura e approvazione dei report periodici richiesti dalla CE.
- > Procedure per il monitoraggio, qualità and indicatori di performance.
- > Procedure per la risoluzione dei conflitti e piano dei rischi e di contingenza.
- > Accennare al contenuto del *Consortium Agreement* – includendo informazioni chiave relative alla gestione della conoscenza e della proprietà intellettuale relativa ai risultati del progetto.
- > Politica delle pari opportunità e questioni di genere (etiche)? (Breve policy).

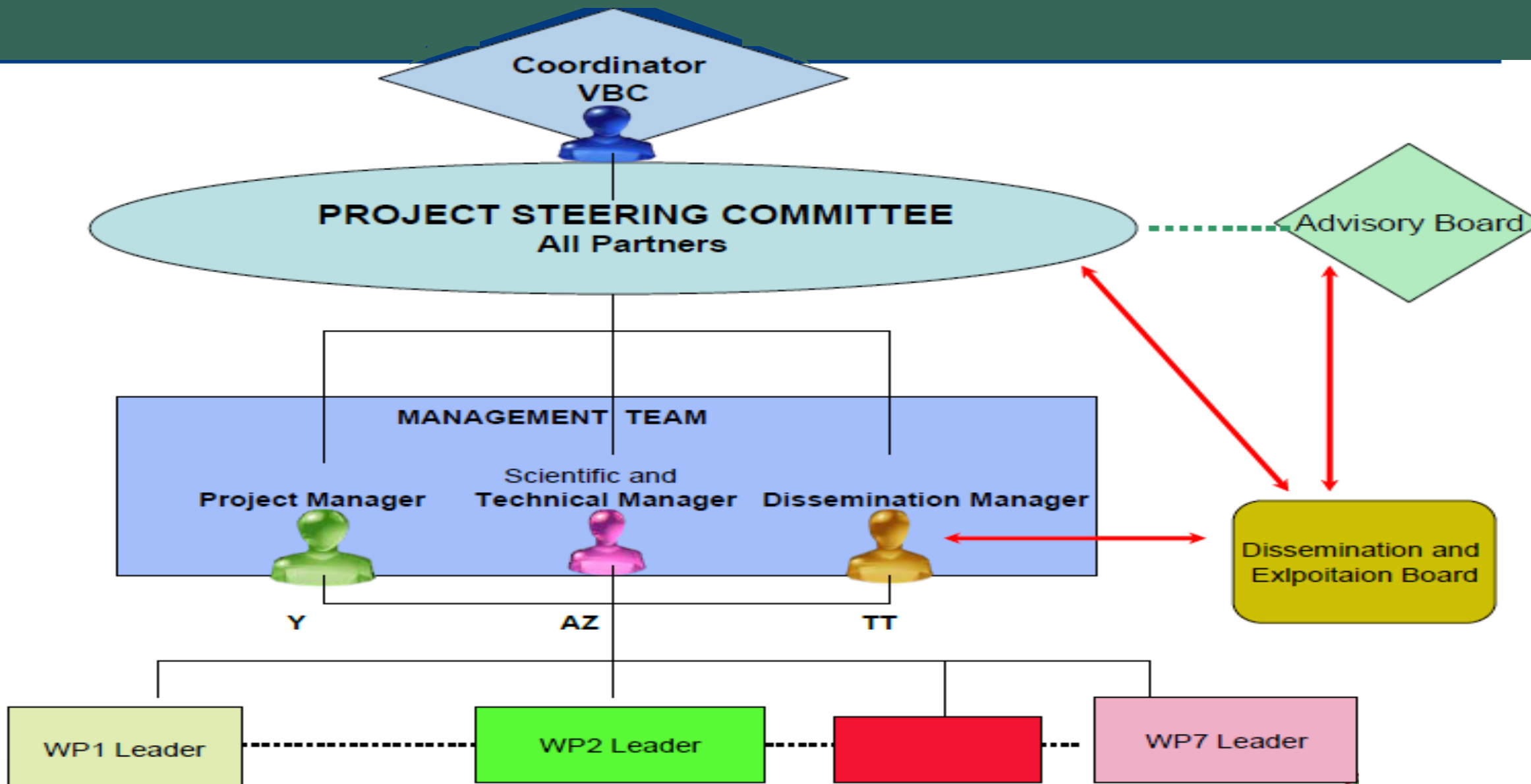
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA TIPO

Descrizione del project management

- > Struttura organizzativa e decision-making appropriati alla complessità del progetto
 - > Piano di gestione della conoscenza, IPR e altre attività di innovazione
 - > Adattamento gestione a eventuali nuovi partecipanti

Ruoli

- > Coordinatore del progetto
 - > Sempre:
 - > Comunicazione con CE
 - > Preparazione dei report
 - > Coordinamento e monitoraggio
 - > Comunicazione con i partner
 - > Disseminazione
 - > Altri ruoli a seconda del contenuto del progetto
- > Comitato di gestione (Executive Board).
- > Comitato di controllo (Project Steering Committee o Advisory Board).
- > Work package leader e diagramma.
- > Altri ruoli a seconda del contenuto (e.g. geografico, tematico, ecc.).



REGOLA 14

LA DIMOSTRAZIONE DEGLI IMPATTI



I 4 LIVELLI PER DIMOSTRARE GLI IMPATTI

- inquadrare il proprio progetto in un contesto di impatto più ampio;
- descrivere i benefici che potrebbero verificarsi:
 - su scala Europea,
 - su scala regionale,
 - per il settore specifico,
 - per i cittadini.

Non considerare solo gli aspetti tecnico scientifici (un progetto non è solo un scientific paper!).

Ma prestare attenzione anche agli aspetti politici, economici e sociali!

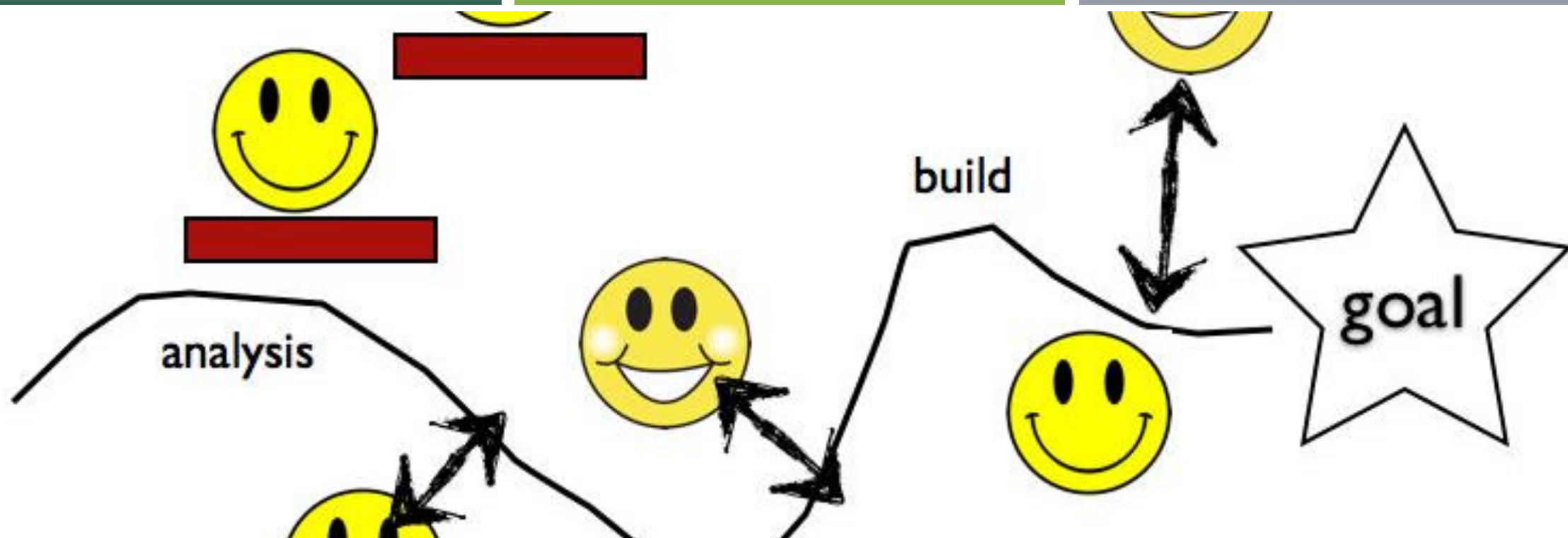
Mostrare la propria preparazione/dimestichezza con questi temi utilizzando nelle descrizioni dati e figure.

LA CENTRALITÀ DELLA DISSEMINAZIONE

- > **Le proposte solitamente richiedono un specifico WP e la compilazione di una sezione specifica in cui illustrare la politica e i piani del consorzio relativi alla comunicazione, disseminazione e sfruttamento dei risultati del progetto.**

Disseminazione

- > La comunicazione, diffusione e trasferimento efficace dei risultati di un progetto ai target group come imprese, università, utilizzatori finali costituisce parte integrante delle attività del progetto comunitarie... ma anche una ulteriore sfida da pianificare e gestire.
- > In questa sezione della proposta si deve evidenziare in che modo i risultati del progetto (deliverables) verranno comunicati e portati a conoscenza dei potenziali beneficiari ed utenti. Non si deve solamente descrivere chi saranno i beneficiari finali ma quali mezzi saranno usati per raggiungerli. Se pertinente descrivere anche le sinergie con altri progetti rilevanti in corso con cui coordinarsi o mettere in atto azioni ulteriori da realizzare insieme.



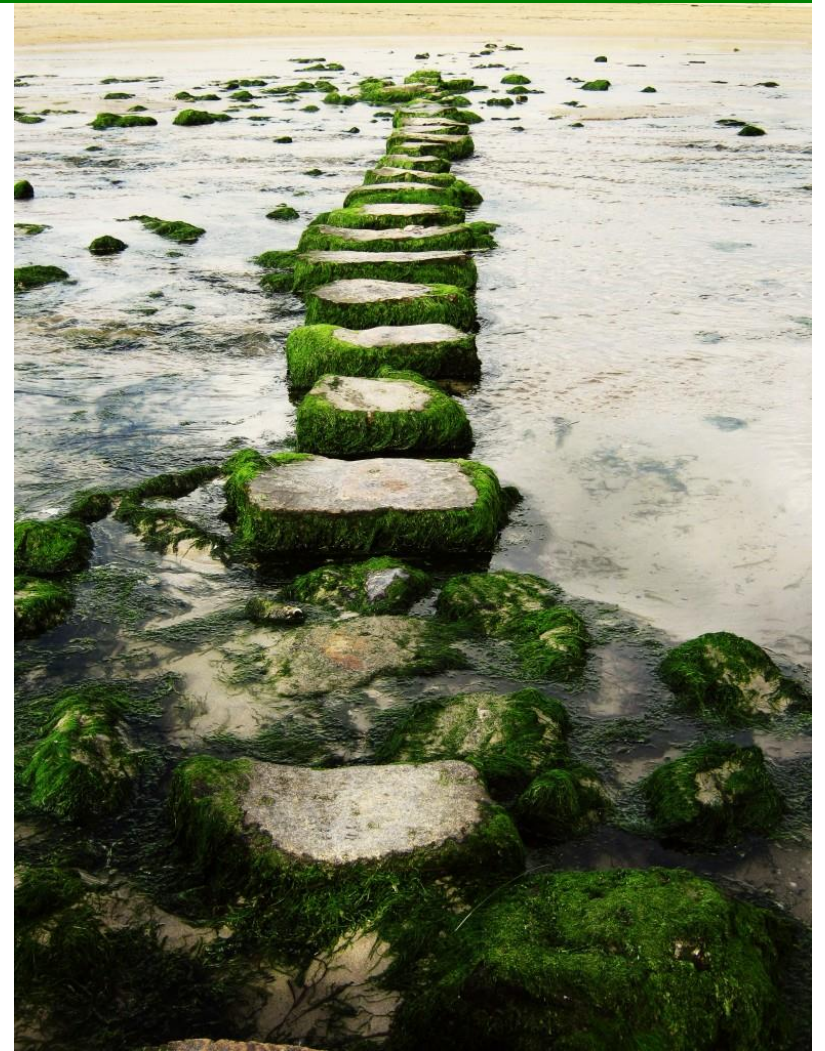
Per descrivere queste azioni cercate di rispondere alle seguenti domande:

- > Quali partner saranno coinvolti nello sfruttamento dei risultati e quale ruolo avranno?
- > Sarà previsto un *Consortium Agreement* per regolare anche questi aspetti e quelli relativi alla proprietà intellettuale (IPRs) ?
 - >- (fornire una breve descrizione).
- > Verranno sottoscritti accordi per lo sfruttamento dei risultati con terzi (parti esterne al progetto)?

IL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEVE AVERE TAPPE CHIARE E CENTRARSI SUGLI STAKEHOLDERS

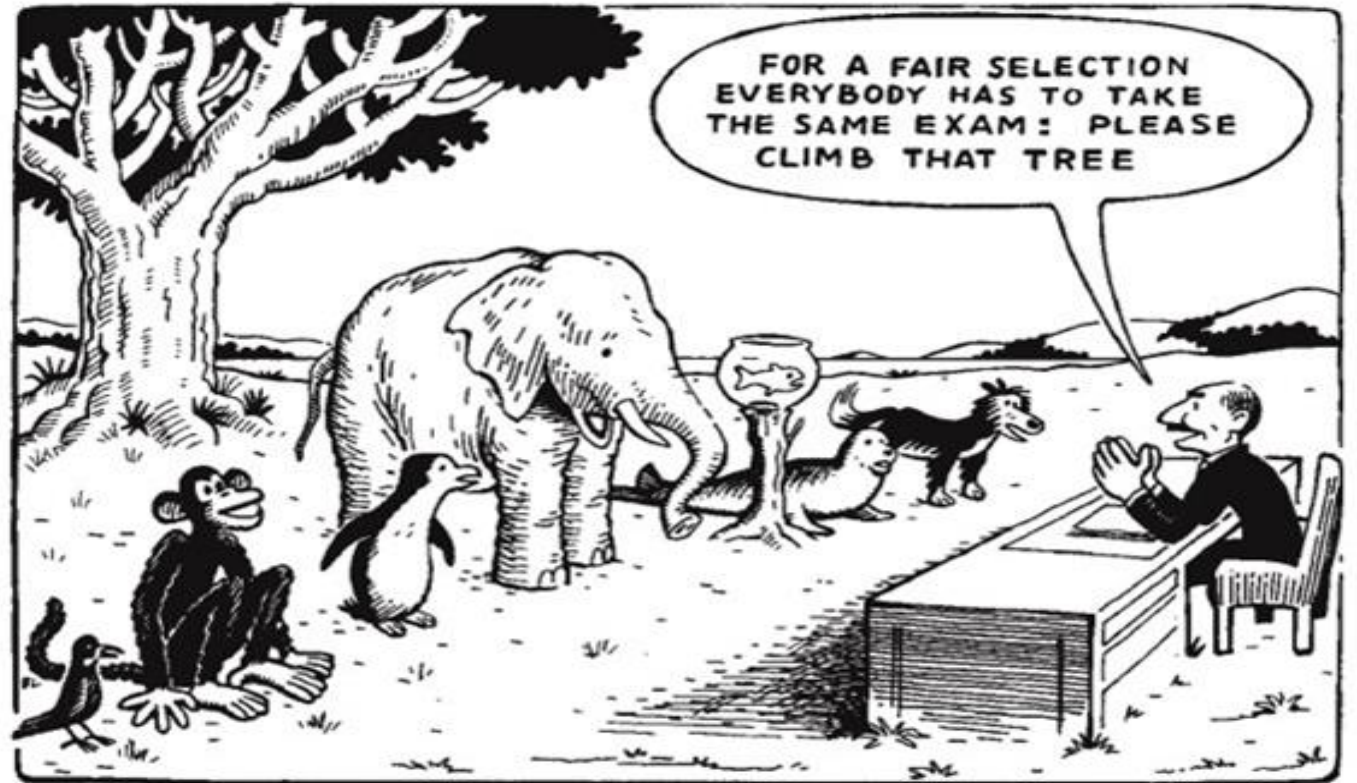
Per descrivere queste bisogna rispondere alle seguenti domande:

- > Verranno utilizzati servizi di consulenze specifica per la valorizzazione/ protezione dei risultati?
- > Quale sarà l'oggetto delle azioni di sfruttamento/valorizzazione/comunicazione?
 - > (prodotto, processo, know-how metodi, servizio)
- > Che tipo di protezione è prevista per i risultati industrialmente utilizzabili?
 - > (Patent, Trade Secret, plant variety protection, trade marks, copyright...)
- > Quali ulteriori provvedimenti verranno intrapresi?
 - > (Studi di Mercato, Business plan, commercialisation plan, collaboration agreement, industrial development, testing, commercialisation....)
- > Il progetto produrrà delle pubblicazioni in giornali scientifici/tecnici, riviste, libri, database, partecipazioni in conferenze con pubblicazioni di atti o abstract?
- > Quali sono i principali ostacoli da considerare in queste azioni?



REGOLA 15

METTERSI NEL PUNTO DI OSSERVAZIONE DEL VALUTATORE



RAGIONE E SENTIMENTO

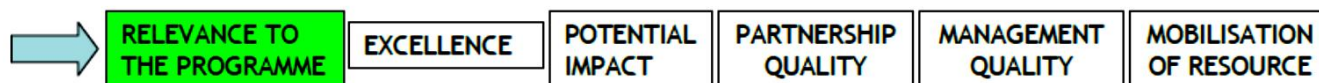
- Quando si cura una proposta siate consapevoli di come la proposta verrà valutata:
 - > ... valutatori hanno solo poche ore e devono valutare SOLO la proposta che deve essere self-explaning e self-evident senza essere autoreferenziale.
 - > ... tutte le proposte, dopo un paio di giorni, possono apparire tutte molto simili, decidono i dettagli e anche le piccole cose sfumature.
 - > ...se siete stati sfortunati durante il processo di selezione:
 - I valutatori possono essere stati troppo accademici, o troppo tecnici, o troppo stanchi, o troppo negativi, o troppo perfezionisti, ...
 - ... provate ad inserire nella proposta alcuni “fattori di attrazione” cercando di rendere il progetto più accattivante ed emozionale (se possibile).

CHIVALUTA E COME LO FA

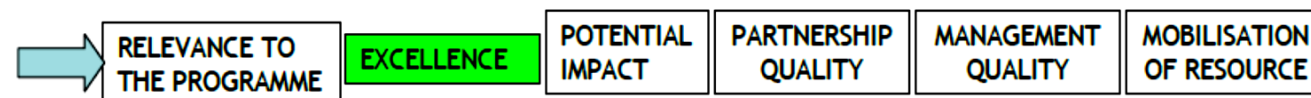
- > Valutati da esperti indipendenti (independent peer review)
- > Esempio di criteri di valutazione (da FP7):
 - > Scientific and/or technological excellence
 - > Relevance to the objectives of the specific programme
 - > Potential impact through the development, dissemination and use of project
 - > Implementation and management
- > I criteri di valutazione sono contenuti ed illustrati in dettaglio nei in Work Programmes – incluso il loro peso e le soglie.
- > Scelti all'interno di database o liste di valutatori proposti o candidati.
- > Le valutazioni sviluppate in sede di candidatura, volte a determinare la coerenza, la fattibilità e la competitività della richiesta di finanziamento in rapporto agli obiettivi del programma, alle priorità e ai criteri definiti nell'invito;



UNA SINTESI



- Il progetto è in accordo con lo spirito della call?
- Il progetto è rilevante rispetto le politiche comunitarie?
- Il progetto ha un approccio ambizioso ma credibile?



- Hai considerato lo stato dell'arte?
- Hai identificato chiaramente gli obiettivi?
- E' veramente innovativo?
- La metodologia è descritta con chiarezza?

UNA SINTESI



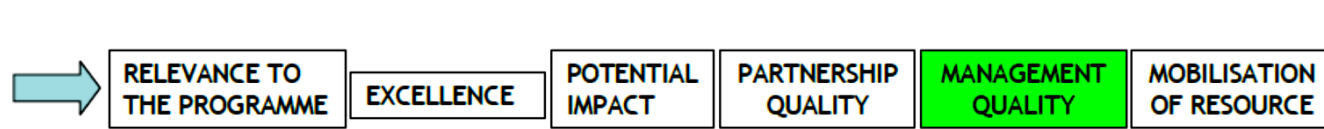
- I deliverable (prodotti) sono ambiziosi e tangibili?
- Il problema ha dimensione europea ?
- Si può identificare il valore aggiunto per la CE?
- Qual è il contributo rispetto al tema?
- E' stata elaborata una strategia di divulgazione?



- Ogni partner ha un ruolo ben definito?
- La competenza di ciascun partner è adeguata al suo compito?
- L'esperienza di ciascun partner è adeguata al suo compito?
- C'è una sinergia identificabile all'interno della partnership?
- Possono essere spiegati i criteri attraverso i quali sono stati individuati i partner?

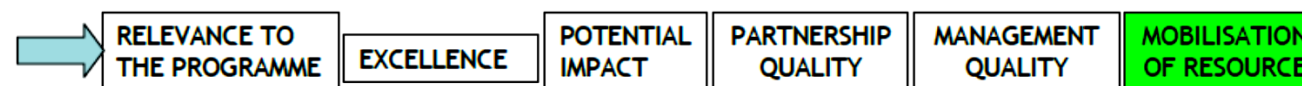
4

UNA SINTESI



5

- E' stato evidenziato il ruolo del coordinatore?
- La struttura del management deve essere semplice ma robusta (e poco costosa)
- Esiste una strategia di management e di gestione del rischio?
- Il management di ogni *Work Package* è adeguato?



- Si può illustrare la massa critica delle risorse?
- Il personale è adeguato?
- I partner possiedono attrezzature adeguate?
- Può essere illustrata la pianificazione ?

6

RICORDARSI SEMPRE LA PROSPETTIVA DEL VALUTATORE

Il valutatore medio di un progetto è un esperto che probabilmente non conosce in dettaglio l'argomento della nostra proposta

- > ...nella proposta bisogna educare i valutatori in merito al contesto specifico del progetto.

I valutatori hanno sempre poco tempo (solitamente poche ore) per leggere le proposte

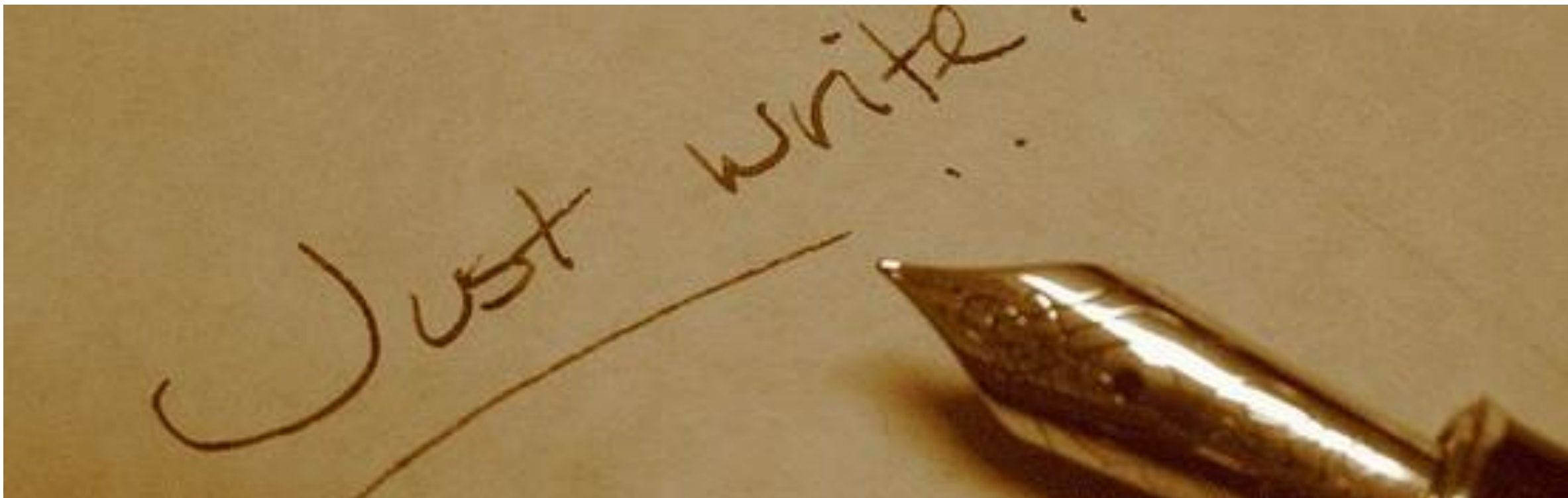
- > ... la proposta deve essere scritta chiaramente ed essere evaluator friendly.
- > ... non ci si deve attendere che un valutatore faccia uno sforzo ulteriore per cercare l'informazione che non è capace di trovare nel posto in cui dovrebbe essere.
- > ... è utile controllare la qualità della proposta prima del suo invio da una persona con una vera esperienza nella valutazione.



I valutatori sono persone solitamente competenti, scafate ed esperte raramente omettono o non scorgono i punti deboli, i problemi, le questioni rilevanti, obiettivi troppo ambiziosi, o rischiosi.

- > ... non fare affidamento sul fatto che il valutatore non se ne accorgerà. ...se un valutatore scorge una questione importante (buona o cattiva), lui/lei la faranno presente agli altri.

I valutatori usano specifici “evaluation form” che contengono le linee guida su come valutare la proposta e le sue singole parti.



GLI ERRORI DA NON FARE

(che sono i più frequenti nei giudizi di valutazione)

I MOTIVI PIÙ COMUNI DI INSUCCESSO

Andare oltre la scadenza.

Proposta incompleta.

Non si adatta agli obiettivi del bando.

Il contenuto metodologico non è convincente, la proposta non è innovativa e non è al passo con gli sviluppi più recenti.

Progetto troppo ambizioso, complesso, apparentemente difficile da realizzare.

La proposta è stata messa insieme in modo grossolano e manca di coerenza.

La possibilità di ottenere risultato soddisfacenti e l'impiego delle risorse richieste non sono convincenti.

> Bad consortium	76%
> Bad relevancy (EU, exploitation, dissemination)	59%
> Bad Implementation	32%
> Not enough innovation	29%
> Not enough information	21%
> Bad management	20%
> Out of scope of the call	10%
> Too high costs	10%



I MOTIVI PIÙ COMUNI DI INSUCCESSO

OBJECTIVES

- > The target objective is too vaguely defined.
- > Objectives could have been better described.
- > The project should focus on the most attractive/important target groups/application and some hard and realistic evidence should be given of potential market sizes.
- > Objectives are not presented in a measurable/quantifiable way.
- > Not clear who the target group of the project is
- > The focus on actual end users is clear but not fully represented throughout the proposal
- > There are no statements about the demonstration objectives.
- > The weakness of the project is the rationale
- > The work should priorities the specific disease to be worked on which could even lead to the conduction of a phase I clinical trials



I MOTIVI PIÙ COMUNI DI INSUCCESSO

STATO DELL'ARTE

- > Studies on this subject have been published recently.
- > None of the partners involved has a published research track in this field.
- > The state of the art has not been addressed, there is too little evidence that the group has sufficient expertise. (variant: the knowledge of the state of the art requires further details)
- > Too little background information is provided to allow a balanced assessment of the proposal.
- > There is also a significant existing IPR, this needs to be much better substantiated with regards to freedom to use
- > Lack of association with major running project and group involved in ...
- > Comparison between this technique and existing techniques is missing.
- > Absence of a theoretical framework with respect to the research already conducted in the area of.....

I MOTIVI PIÙ COMUNI DI INSUCCESSO

BEYOND THE STATE OF THE ART

- > The original character of the project has not been sufficiently demonstrated.
- > The scientific approaches lack real innovation.
- > The proposal does not adequately differentiate itself from earlier attempts in this area.
- > The project proposal is not very novel, overly optimistic and its presentation confounds association and correlation with causation.
- > Low level of innovation that does not clearly progress beyond the state of the art.
- > Not very clear how the basic research finding will be translated to medical applications.
- > No real breakthrough, it is just incremental innovation.
- > The proposal does not give clear indications to evaluate the improvement of the state-of-the-art.
- > Too narrow application area the scientific and technological approach is not sufficiently described in the proposal.
- > Lack of clearly benefits for industrial development and as well as an unclear description of how the project would improve health in Europe...
- > Despite the value of the proposed integration of various technologies, progress beyond the state-of-the-art might be limited without the development of novel technologies.
- > No tangible results, lack on focus on key tangible results.
- > The technology about xxx is available on the market already. Different companies have tried to develop xxx -system



I MOTIVI PIÙ COMUNI DI INSUCCESSO

METHOD

- > The methodological approaches and the experimental details are insufficiently described ...- or not specifically presented.
- > The approach needs further clarification concerning the methods and instrumentations.
- > The linkage between the WP and the research objectives has not been presented adequately enough.
- > Is not clear how the different components will be integrated, and what features and functions the new technology will provide.
- > Difficult to understand, what needs to be done and methods are confusing.
- > Lack of integrated and multidisciplinary approach.
- > The way the technology will be integrated (in a micro(nano)-device) is only superficially addressed.
- > The xx antibody effectiveness needs to be demonstrated.
- > Animal models used are inappropriate.
- > Project might be only a theoretical exercise
- > The model appears difficult to standardize.
- > The proposal highlights the importance of feedback collection from all the actors involved, but does not fully describe the mechanism for its collection.



I MOTIVI PIÙ COMUNI DI INSUCCESSO

WORKPLAN

- > There is a notable imbalance between the WPs dedicated to biomedical research (4 out of 5) and only one WP dedicated to the development of the system and data validation.
- > Inconsistency indicates that the different parts of the implementation plan have not been coordinate and flaws its credibility.
- > Considering the global objective of the project, the work plan seems to combine individual research topics without convincingly demonstrating an integration of the different activities.
- > The basic strategy is very high risk with no risk plan associated and a low probability of a useful outcome, the drawbacks are not discussed.
- > This is a very ambitious, labor intensive, and large scale research effort that requires a high level of concentrated activity in each WP in a short time.
- > The proposal does not provide specific examples to demonstrate the suitability and applicability of the technological development proposed.
- > The demonstrations will be carried out on a very small scale, which is considered negatively.
- > The topic is modern and interesting. However, the project activities are not practically original or innovative.
- > Lack of indicators and of relevant key milestone showing the WP coordination.
- > There is no contingency plan for the whole project in case of technical problems.
- > No provision seems have be made for training and interlab mobility of post-docs in the consortium.

I MOTIVI PIÙ COMUNI DI INSUCCESSO

1 PARTNER, 1 RUOLO, chiaramente collegato al/i risultato (i) da raggiungere:

- > The role of the partners is not well described.
- > Several partners are relatively distant to the research activities proposed in the project.
- > The specificity of the role of the SME should be more fully addressed ...
- > It is questionable if the Partner X has enough experience in this particular research / their role is not clearly defined.
- > Missing participants with long standing experience.
- > The consortium shows academic experience on research in XX and YYY issues, but the project lacks the presence of key industrial partners. It is not considered a credible candidate for the implementation and service of ZZZ system.
- > The participation of another SME with more focus on ... could have been considered appropriate
- > Project meetings should be held more frequently than once per year.
- > The Consortium is too broad and not articulated.
- > Should the project aim to get policy makers and policy making bodies involved enhance the chance of success ?
- > Budget is unbalanced and needs better justification

E' PIENO DI GENTE
CHE NON ARRIVA
ALLA FINE DEL MESE.

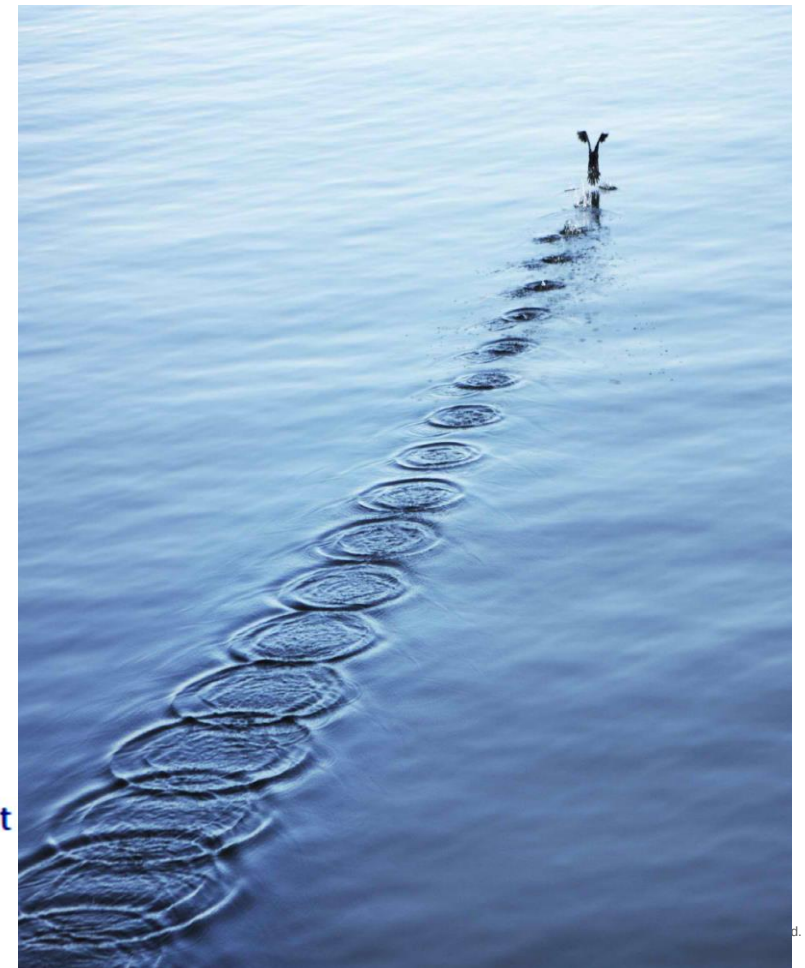
ACCORCIAMO
I MESI?



I MOTIVI PIÙ COMUNI DI INSUCCESSO

Impatto potenziale

- > The social and economic impact of the project are not specified.
- > It is not clear what is the benefit for final users.
- > The experimental design could have presented within a larger context.
- > The description of the modelling tools proposed was very unclear.
- > It is not clear how the project will be able to make an impact.
- > SMEs are not directly involved.
- > Relatively lack of adequate plans for exploitation and dissemination
- > The dissemination and exploitation plans are in a dedicated WP, but general description are not followed by dedicated tasks.
- > The consortium has not a clear strategy for exploitation and dissemination
- > None of the SMEs involved seems in the position of developing the concept into a marketable products.
- > No proof of economics is given.
- > The scientific and technological approach is not describing in sufficient details and convincingly enough to allow a proper estimation of the potential impact of the project.
- > The exploitation and business model development for a real system implementation is planned but no preliminary information is given.
- > The consortium does not consider licensing costs and IPR restrictions ...



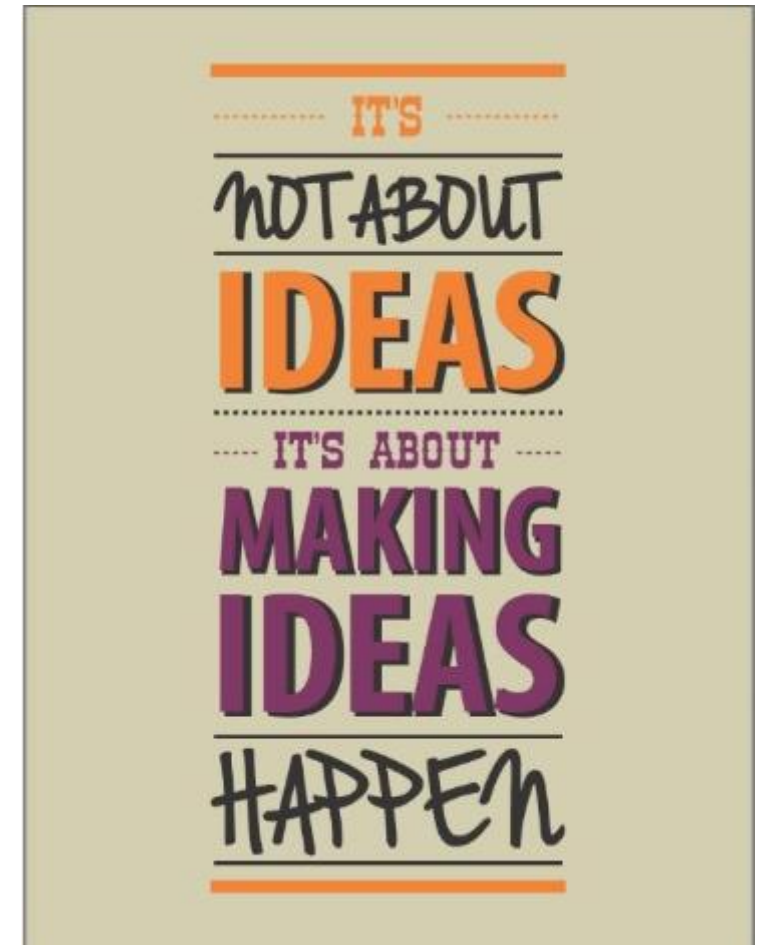
I MOTIVI PIÙ COMUNI DI INSUCCESSO

IMPATTO / DISSEMINATION /

- > The sustainability of the project is not clear
- > The dissemination of best practice is vaguely described.
- > The impact section of the proposal identifies a need for an innovative device but the positioning of this technology on the market seems unclear, consideration being given to other classical techniques and sensors currently commercialised.
- > There is no substantial involvement of non-academic partners, which limits the array of applications.
- > Due its limited involvement it is not clear the benefit for the industrial partners.
- > A project web site should be installed to facilitate flow of information.
- > No clear IPR allocation ... More thorough plan for how to manage knowledge related processes, IPR and innovation activities ...
- > Value for money is unclear. The need/demand for such a system is not clear considering the costs.
- > The potential clinical application in terms of novel biomarkers and therapeutically implications are to some extent pre-mature
- > Overstatements about the translational potential...

BANDO ALL'ANARCHIA

- > Una Vision chiara, condivisa, creata e diretta da un numero coeso e deciso di partner - *core group* (no anarchia!)
- > Avere connessioni dirette e regolari con i funzionari CE responsabili (chiedete loro tutti i dettagli)
 - > ...I funzionari sono solitamente disponibili, amichevoli, pronti e competenti, ma uno deve contattarli.
- > Protocolli di comunicazione: computer or phone-based conferences, incontri vis-à-vis o di gruppo se possibile, uno o due controlli preliminari con i funzionari della CE.
- > Chiari impegni e responsabilità (costante contatto tra le parti).
- > Comunicazione efficiente tra i partner
 - > ...lunghe ed inefficaci comunicazioni possono stancare i partner facendoli perdere l'interesse.



LE 10 COSE CHEVI GARANTISCONO IL FALLIMENTO

Coordinamento della proposta anarchico.

- > (ognuno spinge solo la sua idea, ed il coordinatore non ha autorità o sufficiente conoscenza dell'argomento del progetto).

Dimenticarsi delle piccole cose: *gender balance*, includere le PMI (le grandi imprese tendono a snobbare le PMI), la contribuzione comunitaria, le regole

Ignorare i criteri di valutazione.

Attendere l'ultimo minuto per scrivere la proposta ed inviarla

- > (... il progetto diventa una raccolta disordinata di pezzi di testo, da assemblare e confezionare decentemente Panico!!!).

LE 10 COSE CHEVI GARANTISCONO IL FALLIMENTO

Mancato controllo di coerenza – i valutatori notano molto facilmente le inconsistenze e gli sbilanciamenti :

- > ... questo è tra gli strumento principale usato dai valutatori per trovare i punti deboli.

Se la preparazione della proposta non tiene in conto che i valutatori sono solitamente tecnici informati ma non esperti per la particolare area del proposta progettuale.

- > ... usate un linguaggio comune e chiaro.

I messaggi chiave del progetto sono sparsi nel testo della proposta e magari non dove dovrebbero essere.

LE 10 COSE CHEVI GARANTISCONO IL FALLIMENTO

Non prendersi cura dei dettagli

- > Rendere la proposta leggibile. ... e “stilosa”!
- > Usare i grassetto, corsivi o sottolineature per evidenziare le parti importanti.
- > Meglio una tabella che migliaia di parole ...
- > Usare un inglese standard e conciso.
- > Testi chiari, ben strutturati, fluenti anche in termini di formattazione.
- > Prevedere un indice, usare paragrafi corti, evidenziare i passaggi chiave, schematizzare i concetti.
- > Inserire solo le informazioni rilevanti per il progetto.

LE 10 COSE CHE VI GARANTISCONO IL FALLIMENTO

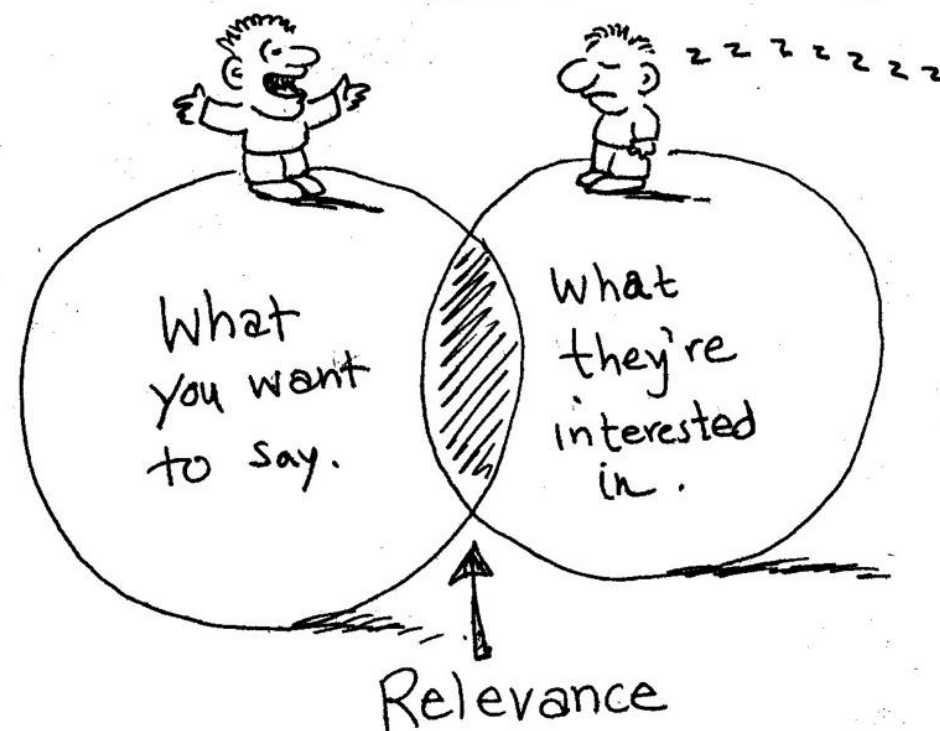
Scordarsi che il progetto deve intrigare come un romanzo giallo

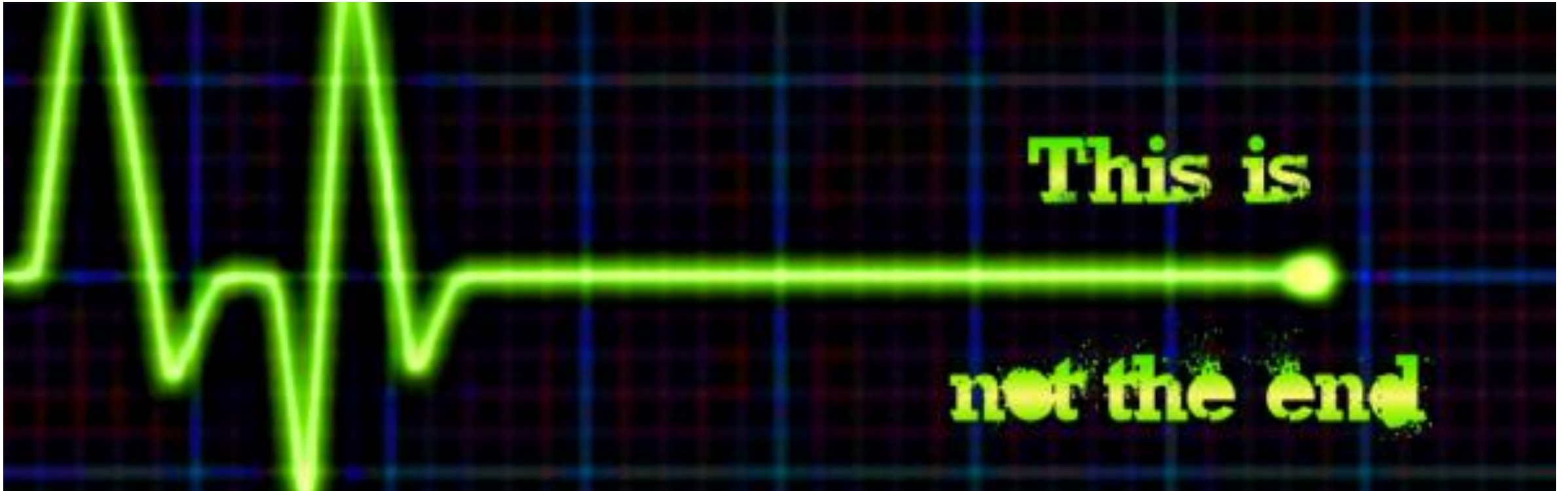
- > Titolo e acronimo orecchiabile e attraente che riassume il risultato principale del progetto (*brand your project*).
- > Progetto sintetico (*objectives, results, R&D approach, partnership, usefulness of the results, exploitation*)
- > Chiaro background scientifico/tecnico/tecnologico/metodologico.
- > Struttura manageriale e gestionale appropriata, robusta, flessibile, partecipata e bilanciata.
- > Un buon e dettagliato piano di implementazione, comunicazione e sfruttamento dei risultati.
- > Descrizione realistica e veridica dei costi.
- > Consorzio bilanciato (ruoli, competenze)

LE 10 COSE CHEVI GARANTISCONO IL FALLIMENTO

Lasciarsi prendere e perdere dai dettagli

- Un progetto non si giudica sulla base del peso!
- Bisognerebbe rendere la proposta una lettura piacevole, interessante e chiara, avendo pietà per i valutatori!
- Non essere verbosi, esplorando ogni minimo dettaglio!
- Non utilizzare i caratteri più piccoli disponibili!





IN FONDO

(prima di metterci davvero a fare un progetto)

NON È FACILE SCRIVERE UNA PROPOSTA

- Richiede tempo e fatica
- Bisogna sempre ricordare quello che i valutatori cercano in una proposta:
 - **rilevanza**
 - **eccellenza metodologica e tecnica**
 - **qualità del management**
 - **credibilità tecnica**
 - **valore aggiunto a livello europeo**
 - **strategie per lo sfruttamento e la divulgazione dei risultati**
 - **suddivisione adeguata del budget**
 - **competenza ed efficacia della partnership**



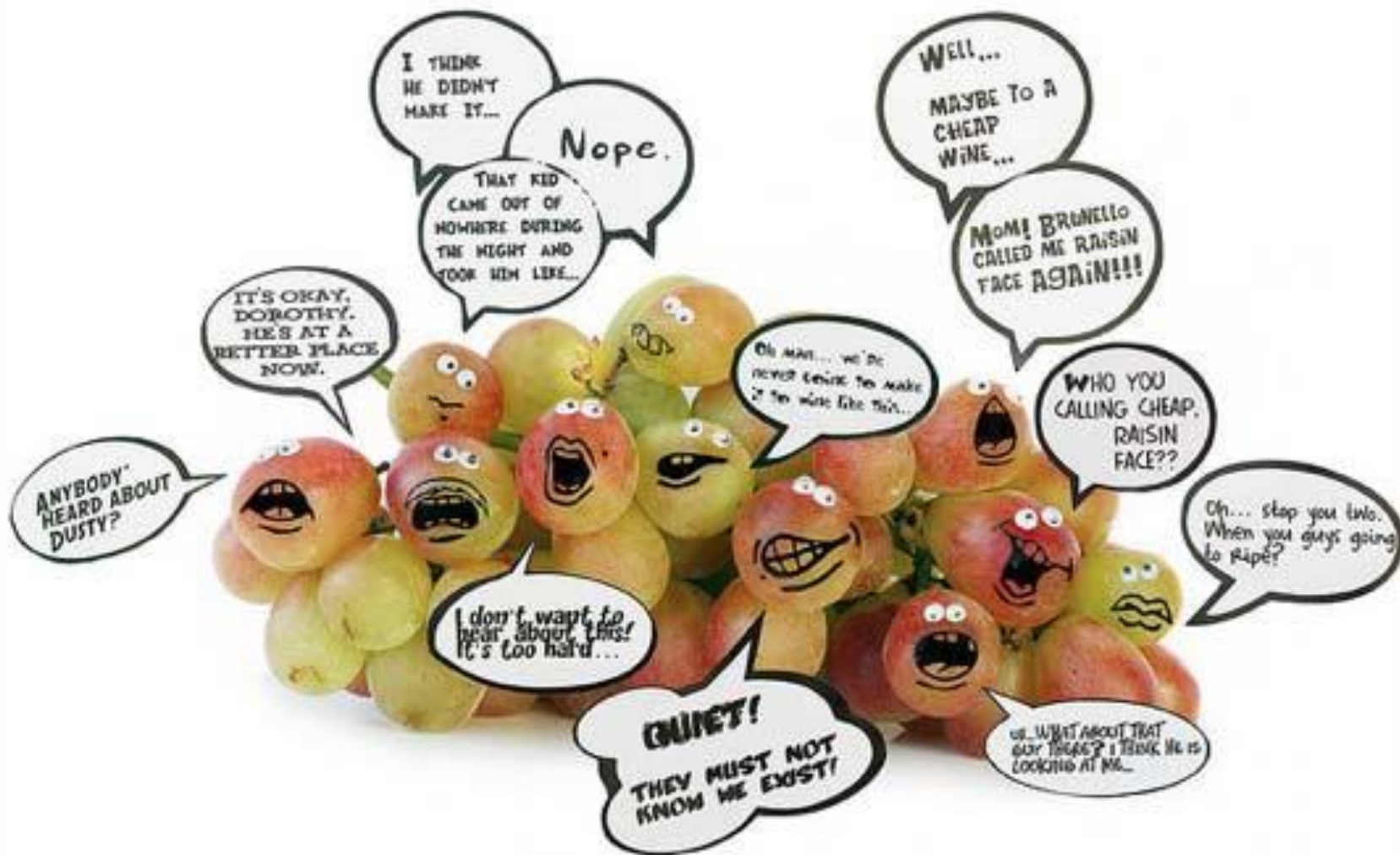
CI SI DEVE ALLENARE ALLA STESURA

Bisogna conoscere lo sfondo:

- **Libri bianchi**, Action plans, documenti rilevanti sulle strategie e politiche comunitarie in materia;
- **le priorità e le regole per la partecipazione**;
- testo della call, strumenti disponibili in quella call;
- che cosa si vuole fare conoscendo i propri punti forti e quelli deboli, cercando di sfruttare al massimo i forti;
- *conoscere i criteri di valutazione* che verranno utilizzati per scrivere la proposta, tenendo conto del fatto che si deve “convincere” dei valutatori esperti.



SE VUOI QUALCOSA DAGLI DEI, STANCALI



Tanti progetti, tutti uguali, sullo stesso topic.....

OPPURE FATTI AMMETTERE AL LORO COSPETTO (AL MOMENTO GIUSTO)

- > La EU decide i temi tramite consultazioni scientifiche
- > Entrando “nel giro” si può cercare di partecipare
- > E fare che certe parole chiave entrino nelle prossime call
- > Non lamentatevi! Partecipate!!
- > Non chiedetevi cosa l'Europa può fare per voi ma cosa voi potete fare concretamente per l'Europa
- > Confrontarsi con i funzionari (PO) incaricati del topic per testare l'idea
- > Partecipare ai proposal pre-screening

E avere un progetto
finanziato, è solo
l'inizio.....



**grazie
a tutti!**