

Università di Macerata

15 ottobre 2021

Modulo IX - L'ACQUISIZIONE E LA GESTIONE DEI FONDI EUROPEI

I programmi a gestione diretta

Docente Dea Hrelja- t33

Modulo IX - L'ACQUISIZIONE E LA GESTIONE DEI FONDI EUROPEI



I. Introduzione ai fondi europei

- 1. I programmi a gestione diretta
- Come funzionano i programmi tematici gestiti direttamente dalla Commissione Europea?
- III. I programmi a gestione indiretta

IV. Strumenti finanziari nei programmi a gestione indiretta

Il programma di oggi



- I. Introduzione ai programmi a GD
- II. Principi e inquadramento logico
- III. Una lettura per programmi
- IV. Natura dei progetti UE
- V. Funzioni e strumenti di un ufficio progetti UE
- VI. Un esempio: il progetto MUSA

Dove ci collochiamo



• Strategia/Politica

• Fondo/Programma

Progetti



- I. Introduzione ai programmi a GD
- I. Princìpi e inquadramento logico
- III. Una lettura per programmi
- IV. Natura dei progetti UE
- V. Funzioni e strumenti di un ufficio progetti UE
- VI. Un esempio: il progetto MUSA

I. Introduzione ai programmi a GD

Programmi tematici a GD



- I programmi fanno capo direttamente alla
 Commissione Europea o a sue agenzie
- Contribuiscono alla costruzione della cittadinanza europea nel senso più ampio (es. Erasmus+)
- Sono fortemente tematizzati ed altamente competitivi

Inglese



A Gestione Diretta...di chi? (1)

Nonostante questi programmi siano definiti "a gestione diretta", essi fanno riferimento non solo alle Direzioni Generali della Commissione Europea (DG REGIO, DG EMPL, DG COMP), ma anche ad alcune Agenzie:

Le Agenzie dell'UE

- giuridicamente separate dalle istituzioni europee
- istituite per eseguire compiti specifici in determinati ambiti (pubblicazione dei bandi, la selezione delle proposte, il monitoraggio delle relative attività e l'informazione ai beneficiari).

Ad es.

- Agenzia esecutiva per l'istruzione, gli audiovisivi e la cultura (EACEA), incaricata dell'esecuzione dei programmi Europa Creativa, Erasmus+ ed Europa per i Cittadini;
- Agenzia esecutiva per le piccole e medie imprese (EASME), incaricata dell'esecuzione del programma COSME e di alcune componenti dei programmi Horizon2020 e LIFE;



A Gestione Diretta...di chi? (2)

Le Agenzie Nazionali

- istituite dalla Commissione europea e dai governi nazionali a supporto di alcuni programmi nei singoli Paesi,
- Si occupano in particolare dell'informazione ai cittadini e della raccolta/selezione delle proposte progettuali. Ad es.:
 - INDIRE, ISFOL e Agenzia per i Giovani, gestione delle azioni decentrate del programma Erasmus+, rispettivamente nei settori Istruzione, Formazione professionale e gioventù;

I Punti di Contatto Nazionali (National Contact Point o Desk)

- Forniscono informazioni e assistenza ai potenziali partecipanti, sia su richiesta che tramite guide specifiche o eventi di informazione. Ad es.:
 - o il *Ministero dell'Ambiente* e l'associazione *APRE* costituiscono i Punti di Contatto Nazionali rispettivamente per i programmi LIFE e Horizon2020;
 - Erasmus+ prevede, oltre alle suddette Agenzie Nazionali, il supporto diretto ai giovani attraverso la rete Eurodesk.

Programmi tematici a GD: +/-



- Consentono di sfruttare appieno le potenzialità dello spazio UE, generando risultati anche di eccellenza
- Rappresentano uno spazio di competizione e di significativa libertà progettuale

Rischiano la
 frammentarietà sia
 sul lato delle reti
 create che sul lato
 dei risultati generati,
 se non governati
 adeguatamente



Una domanda per voi - non è un test! ©

www.menti.com

1584 4720



E gli altri fondi?

Shared management

- Fondo di Coesione
- Fondo Europeo di Sviluppo Regionale
- Fondo Sociale Europeo
- Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale
- Fondo Europeo per gli Affari Martittimi e la Pesca

Shared management

- Cooperazione transfrontaliera
- Cooperazione transnazionale
- Cooperazione interregionale
- IPA / ENP

Direct management

- Horizon
- Erasmus+
- Europa Creativa
-

Panoramica dei Programmi (1)



Erasmus+ , budget 14,7 mld € (aumenterà a 30 mld nel 2021-27)

Educazione e formazione, giovani, mobilità e scambi internazionali, lingue, sport

ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus_en www.erasmusplus.it eurodesk.it

Europa creativa, budget 1,46 mld € (aumenterà a 1.85 mld nel 2021-27)

Promozione e diffusione di arti e attività culturali, audiovisivo e multimedia ec.europa.eu/programmes/creative-europe eacea.ec.europa.eu/creative-europe_en

Panoramica dei Programmi (2)



Horizon2020, budget EUR 80 mld

(aumenterà a 100 mld nel 2021-27 – *Horizon Europe*)

Ricerca scientifica, innovazione e applicazioni nell'industria e nella società

ec.europa.eu/programmes/horizon2020 erc.europa.eu, ec.europa.eu/rea ec.europa.eu/easme, inea.ec.europa.eu, apre.it

LIFE , budget EUR 3,4 mld (aumenterà a 5.45 mld nel 2021-27)
Ambiente, risorse e efficienza energetica, biodiversità e clima

ec.europa.eu/environment/life

ec.europa.eu/easme/en/life

www.minambiente.it/pagina/life-2014-2020

Panoramica dei Programmi (3)



COSME*, budget 2,3 mld €

Piccole e medie imprese (finanziamenti, accesso ai mercati, agevolazioni)

ec.europa.eu/growth/smes/cosme

ec.europa.eu/easme/en/cosme

Connecting Europe Facility, budget 26 mld € (aumenterà a 42 mld nel 2021-27)

Comunicazioni, reti di trasporti, reti energetiche, reti e collegamenti digitali

ec.europa.eu/digital-agenda/en/connecting-europe-facility

ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/ten-t-guidelines/project-funding/cef_en.htm

inea.ec.europa.eu/en/cef

Panoramica dei Programmi (4)



EaSI, budget 0,92 mld €

Occupazione, lavoro, inclusione e innovazione sociale, mobilità, economia sociale

ec.europa.eu/social/easi

Europa per i cittadini , budget 0,186 mld €

Memoria e dei valori dell'UE, partecipazione civica e democratica

ec.europa.eu/citizenship/europe-for-citizens-programme

eacea.ec.europa.eu/europe-for-citizens

europacittadini.it

Programma per i diritti, l'uguaglianza e la cittadinanza budget 0,439 mld €

Uguaglianza, diritti civili, lotta alle discriminazioni e alla violenza

ec.europa.eu/justice/grants1/programmes-2014-2020/rec

Panoramica dei Programmi (5)



Programma Giustizia, budget 0,378 mld €

Collaborazione su questioni giudiziarie, diritto alla giustizia e lotta alla droga ec.europa.eu/justice/grants1/programmes-2014-2020/justice

Programma Salute, budget 0,449 mld €

Promozione della salute e della prevenzione, sistemi sanitari ec.europa.eu/health/programme, ec.europa.eu/chafea/health

Programma per la tutela dei consumatori*, budget 0,189 mld €

Sicurezza dei prodotti, rappresentanza e diritti dei consumatori ec.europa.eu/consumers/eu_consumer_policy/financial-programme ec.europa.eu/chafea/consumers

Panoramica dei Programmi (6)



Europa digitale, nuovo programma dal 2021-27 con budget 9,2 mld €

Sostegno alla trasfromazione digitale della società

(Supercalcolo, Intelligenza artificiale, Ciber-sicurezza e fiducia, Competenze digitali avanzate, garantire un vasto uso delle tecnologie digitali nell'economia e nella società)



- I. Introduzione ai programmi a GD
- II. Princìpi e inquadrame nto logico
- III. Una lettura per programmi
- IV. Natura dei progetti UE
- V. Funzioni e strumenti di un ufficio progetti UE
- VI. Un esempio: il progetto MUSA

II. Principi e inquadramento logico

Innovazione «spinta»



- I progetti tematici che vengono finanziari richiedono caratteristiche innovative ben definite
- Non servono per attuare l'*ordinario*, ma l'*extraordinario*

Partenariato e transnazionalità



- E' di regola una condizione di ammissibilità nei programmi a gestione diretta della Commissione Europea, con la necessità di coinvolgere partner di diversi stati membri sperimentando in concreto lo spazio UE
- L'ampiezza e la transnazionalità del partenariato sono parte del cosiddetto "valore aggiunto europeo"

Sostenibilità



- E' la capacità del progetto di generare effetti dopo la fine della fase del finanziamento
- Logica del **progetto pilota**: sperimentare e mettere a punto una pratica che poi (magari attraverso altri canali di finanziamento) può svilupparsi e diventare «mainstream»
- Individuate elementi «pilota» nelle vostre offerte, ma attenzione alle false promesse!

Cofinanziamento



- Vi è normalmente la richiesta di contribuire in parte alle spese del progetto
- La quota cofinanziata dalla UE oscilla in genere **tra il 50% e il 70-80%** delle spese ammissibili (in casi relativamente rari può essere minore, o raggiungere il 100%).
- Tra le voci di spesa ammissibili rientra normalmente l'opera svolta da personale retribuito (tematica degli SCO)



L'invito a presentare proposte ("Call for proposal")



Invito a presentare proposte: logica

- Identificazione di un **problema aperto**, e di un corrispondente obiettivo, da parte dell'UE
- Una logica che corrisponde ad una **società aperta**, in cui idee e risorse si moltiplicano
- In paesi meno «aperti» difficilmente viene applicata questa logica



Invito a presentare proposte: elementi da individuare

- Problema/obiettivo
- Soggetti ammissibili (natura, territorialità)
- Eventuale condizione del partenariato
- Durata progetti
- Forbice del cofinanziamento (ammontare)
- Percentuale massima di cofinanziamento
- Spese ammissibili e regole di rendicontazione
- Criteri di aggiudicazione
- Scadenza!

ATTENZIONE: questi elementi possono essere «nascosti» anche tra i documenti allegati/linkati nell'invito

Esempio di call (Horizon)

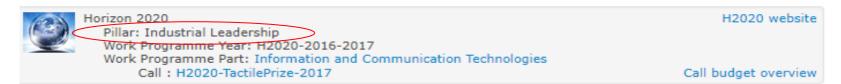


TOPIC : Inducement prize: Tactile Displays for the Visually Impaired

Topic identifier: TactilePrize-01-2017
Publication date: 23 May 2017

Types of action: IPr Inducement Prize
DeadlineModel: single-stage
Planned opening date: 27 November 2018 17:00:00

Time Zone : (Brussels time)





Submission Service



ATTENTI AI PARTICOLARI!

Ad esempio, avete un partner di progetto britannico...?

"For British applicants: Please be aware that eligibility criteria must be complied with for the entire duration of the grant. If the United Kingdom withdraws from the EU during the grant period without concluding an agreement with the EU ensuring in particular that British applicants continue to be eligible, you will cease to receive EU funding (while continuing, where possible, to participate) or be required to leave the project."

https://www.erasmusplus.tn/uploads/FCK_files/Call%20for %20proposals.pdf



- I. Introduzione ai programmi a GD
- II. Princìpi e inquadramento logico
- III. Una lettura per programmi
- IV. Natura dei progetti UE
- V. Funzioni e strumenti di un ufficio progetti UE
- VI. Un esempio: il progetto MUSA

III. Una lettura per programmi



Horizon 2020

- Obiettivo generale: incrementare la competitività globale dell'Europa, creando posti di lavoro e migliorando le condizioni di vita per cittadini.
- Il programma H2020 è il successore del 7° Programma Quadro (7PQ) realizzato nel periodo 2007-2013. H2020 possiede una **maggiore allocazione finanziaria** e prevede una **semplificazione** nelle regole per la partecipazione, per quanto riguarda la struttura dei finanziamenti, le modalità di gestione e i criteri di valutazione.
- Budget: circa **80 miliardi** di euro, è **il più grande** tra i programmi europei a gestione diretta.
- Scopo: favorire lo sviluppo della **ricerca scientifica di altissima qualità**, rimuovendo le barriere all'innovazione incoraggiando le partnership fra pubblico e privato.
- Tre pilastri: eccellenza scientifica, leadership industriale, sfide della società.



Attenzione!

- Horizon2020 è di gran lunga il programma con i maggiori finanziamenti
- La struttura del programma è complessa e occorre conoscerla!
- Vi sono tempi lunghi per l'ingresso, non «ci si inventa» da un mese all'altro



Pilastri (« pillars »)

Excellent Science

- European Research Council
- Frontier research by the best individual teams
- Future and Emerging Technologies
- Collaborative research to open new fields of innovation
- Marie Skłodowska Curie actions
- Opportunities for training and career development
- Research infrastructures (including e-infrastructure)
- Ensuring access to world-class facilities

Industrial Technologies

- Leadership in enabling and industrial technologies
- ICT, nanotechnologies, materials, biotechnology, manufacturing, space
- Access to risk finance
- Leveraging private finance and venture capital for research and innovation
- Innovation in SMEs
- Fostering all forms of innovation in all types of SMEs

Societal Challenges

- Health, demographic change and wellbeing
- Food security, sustainable agriculture, marine and maritime research & the bioeconomy
- Secure, clean and efficient energy
- Smart, green and integrated transport
- Climate action, environment resource efficiency and raw materials
- Inclusive, innovative and reflective societies
- Security society

European Institute of Innovation and Technology (EIT)

Spreading Excellence and Widening Participation

Science with and for society

Joint Research Center (JRC)



24,4 MLD EURO

Excellent Science

■ European Research Council

- Frontier research by the best individual teams
- Future and Emerging Technologies
- Collaborative research to open new fields of innovation
- Marie Skłodowska Curie actions
- Opportunities for training and career development
- Research infrastructures (including e-infrastructure)
- Ensuring access to world-class facilities

Industrial Technologies

- Leadership in enabling and industrial technologies
- ICT, nanotechnologies, materials, biotechnology, manufacturing, space
- Access to risk finance
- Leveraging private finance and venture capital for research and innovation
- Innovation in SMEs
- Fostering all forms of innovation in all types of SMEs

Societal Challenges

- Health, demographic change and wellbeing
- Food security, sustainable agriculture, marine and maritime research & the bioeconomy
- Secure, clean and efficient energy
- Smart, green and integrated transport
- Climate action, resource efficiency and raw materials
- Inclusive, innovative and reflective societies
- Security society

European Institute of Innovation and Technology (EIT)

Spreading Excellence and Widening Participation

Science with and for society

Joint Research Center (JRC)



Scienza eccellente

- L' eccellenza mondiale nella scienza è il fondamento delle tecnologie, dei posti di lavoro e del benessere di domani
- I ricercatori hanno bisogno delle infrastrutture migliori
- Alcuni progetti finanziati dall'ERC
 - Scienza di base
 - Giovani ricercatori in istituti Europei

17 MLD EURO

- European Research Council
- Frontier research by the best individual teams
- Future and Emerging **Technologies**
- Collaborative research to open new fields of innovation
- Marie Skłodowska Curie actions
- Opportunities for training and career development
- Research infrastructures (including e-infrastructure)
- Ensuring access to world-class facilities

Industrial Technologies

- Leadership in enabling and industrial technologies
- ICT, nanotechnologies, materials, biotechnology, manufacturing, space
- Access to risk finance
- Leveraging private finance and venture capital for research and innovation
- Innovation in SMEs
- Fostering all forms of innovation in all types of SMEs

- Health, demographic change and wellbeing
- Food security, sustainable agriculture, marine and maritime research & the bioeconomy
- Secure, clean and efficient energy
- Smart, green and integrated transport
- Climate action, resource efficiency and raw materials
- Inclusive, innovative and reflective societies
- Security society

European Institute of Innovation and Technology (EIT)

Spreading Excellence and Widening Participation

Science with and for society

Joint Research Center (JRC)



Tecnologie industriali

- Gli investimenti strategici in tecnologie chiave (manifattura avanzata, microelettronica...) innescano l'innovazione
- Le piccole, medie e microimprese sono ca. 21 milioni e rappresentano il 99 % di tutte le imprese dell'UE, ma 92% sono microimprese (sotto i 10 dipendenti).
- L'Europa ha bisogno di maggiori investimenti privati in R&I
- L'Europa ha bisogno di maggiore produttività e innovazione delle PMI per creare lavoro e crescita
- Alcuni settori di intervento: Nanotecnologie, Materiali avanzati, Manifattura Avanzata, Biotecnologie, ICT, Spazio



29,7 MLD EURO

Excellent Science

- European Research Council
- Frontier research by the best individual teams
- Future and Emerging Technologies
- Collaborative research to open new fields of innovation
- Marie Skłodowska Curie actions
- Opportunities for training and career development
- Research infrastructures (including e-infrastructure)
- Ensuring access to world-class facilities

Industrial Technologies

- Leadership in enabling and industrial technologies
- ICT, nanotechnologies, materials, biotechnology, manufacturing, space
- Access to risk finance
- Leveraging private finance and venture capital for research and innovation
- Innovation in SMEs
- Fostering all forms of innovation in all types of SMEs

Societal Challenges

- Health, demographic change and wellbeing
- Food security, sustainable agriculture, marine and maritime research & the bioeconomy
- Secure, clean and efficient energy
- Smart, green and integrated transport
- Climate action, resource efficiency and raw materials
- Inclusive, innovative and reflective societies
- Security society

European Institute of Innovation and Technology (EIT)

Spreading Excellence and Widening Participation

Science with and for society

Joint Research Center (JRC)



Sfide sociali

- Senza innovazione non possono essere raggiunti gli obiettivi che stanno a cuore ai cittadini e che fanno parte della strategia EU: su clima, ambiente, energia, trasporti, etc
- L'innovazione "dirompente" si genera grazie alla collaborazione: questo vale anche nel settore delle scienze e attività sociali
- Le soluzioni più promettenti devono essere testate, dimostrate valide e applicate su larga scala



Excellent Science

- European Research Council
- Frontier research by the best individual teams
- Future and Emerging Technologies
- Collaborative research to open new fields of innovation
- Marie Skłodowska Curie actions
- Opportunities for training and career development
- Research infrastructures (including e-infrastructure)
- Ensuring access to world-class facilities

Industrial Technologies

- Leadership in enabling and industrial technologies
- ICT, nanotechnologies, materials, biotechnology, manufacturing, space
- Access to risk finance
- Leveraging private finance and venture capital for research and innovation
- Innovation in SMEs
- Fostering all forms of innovation in all types of SMEs

Societal Challenges

- Health, demographic change and wellbeing
- Food security, sustainable agriculture, marine and maritime research & the bioeconomy
- Secure, clean and efficient energy
- Smart, green and integrated transport
- Climate action, resource efficiency and raw materials
- Inclusive, innovative and reflective societies
- Security society

2,7 MLD

European Institute of Innovation and Technology (EIT)

Spreading Excellence and Widening Participation

Science with and for society

Joint Research Center (JRC)

1,6 MLD

Furatom

3,2 MLD



ESEMPIO DI PROGETTO HORIZON 2020:

IL PROGETTO STORM



20 partner di 7 diversi paesi UE (Italia, Grecia, Portogallo, Regno Unito, Austria, Germania) + Turchia:

- o 1 grande impresa, che coordina
- o 4 PMI
- o 6 università e istituti di ricerca
- o 5 siti culturali (musei e siti archeologici)
- 4 istituzioni pubbliche/governative

Partner italiani:

- Engineering Ingegneria Informatica (coordinatore)
- Mibact (tramite la Soprintendenza Speciale per il Colosseo, il Museo Nazionale Romano e l'Area Archeologica di Roma),
- Ministero dell'Interno (tramite il Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco)
- Università della Tuscia
- Azienda Resiltech



Obiettivi e cofinanziamento:

Societal challenges, € 7.297.875, totalmente finanziato

https://cordis.europa.eu/project/rcn/202681_it.html



https://www.youtube.com/watch?v=icLFE9Y9i

http://www.storm-project.eu/

PAROLE CHIAVE:

'Stakeholder', 'approccio integrato', 'obiettivi', 'test e siti di prova', 'mappa dei rischi europea'

Esempio di call Horizon

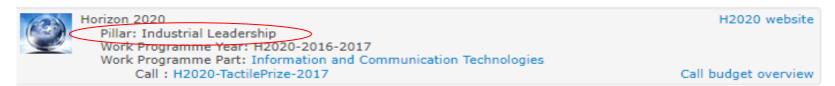


TOPIC : Inducement prize: Tactile Displays for the Visually Impaired

Topic identifier: TactilePrize-01-2017
Publication date: 23 May 2017

Types of action: IPr Inducement Prize
DeadlineModel: single-stage
Planned opening date: Deadline: 27 November 2018 17:00:00

Time Zone : (Brussels time)





Submission Service

https://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/tact ileprize-01-2017.html

E nel 2021-27? Budget aumentato a 100 mld



(2)

Il nuovo programma sarà realizzato attraverso tre pilastri:



- Il pilastro Scienza aperta (25.8 miliardi di €) sostiene progetti di ricerca d'avanguardia definiti e gestiti dagli stessi ricercatori attraverso il Consiglio europeo della ricerca (16,6 miliardi di €), finanzia borse di studio e scambi per i ricercatori attraverso le azioni Marie Sklodowska-Curie (6,8 miliardi di €) e investe in infrastrutture di ricerca di altissimo livello.
- il pilastro Sfide globali e competitività industriale (52.7 miliardi di €) sostiene in modo diretto la ricerca
 relativa alle sfide sociali, rafforza le capacità tecnologiche e industriali e definisce missioni a livello dell'UE fissando
 obiettivi ambiziosi per affrontare alcuni dei nostri problemi più grandi. Comprende anche le attività svolte dal
 Centro comune di ricerca (2,2 miliardi di €), che sostiene i responsabili politici nazionali e dell'UE formendo
 riscontri scientifici indipendenti e supporto tecnico.
- il pilastro Innovazione aperta (13.5 miliardi di €) mira a rendere l'Europa leader nell'innovazione in grado di
 creare nuovi mercati attraverso il Consiglio europeo per l'Innovazione (10 miliardi di €). Contribuirà a sviluppare
 il panorama europeo dell'innovazione, anche rafforzando ulteriormente l'Istituto europeo di Innovazione e
 tecnologia (EIT) per promuovere l'integrazione tra imprese, ricerca, istruzione superiore e imprenditorialità (3
 miliardi di €).

Erasmus+



Punti di partenza

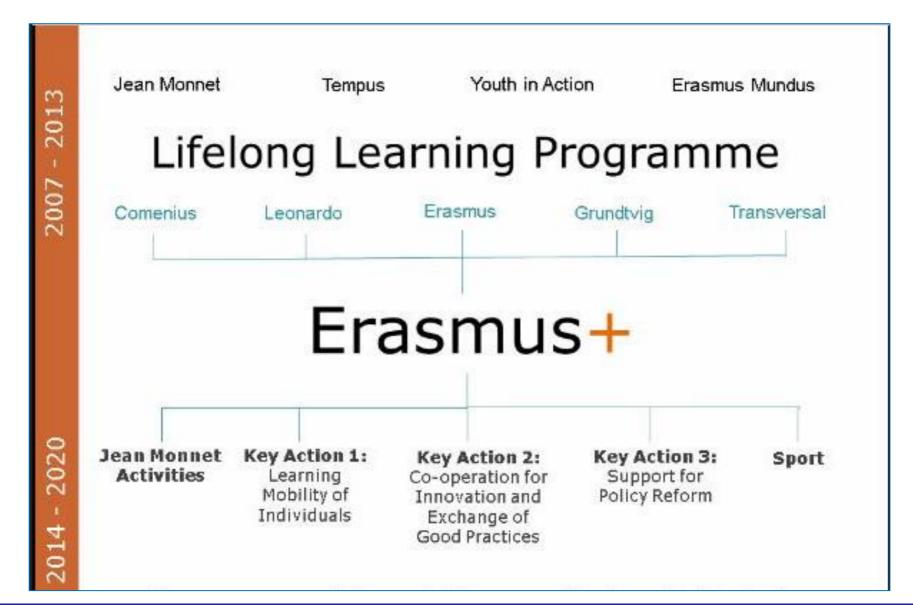
- Quasi 6 milioni di giovani europei disoccupati, con livelli che in alcuni paesi superano il 50%.
- Oltre 2 milioni di posti di lavoro vacanti: ciò dimostra il sussistere di importanti deficit di competenze in Europa.

Cosa finanzia:

- opportunità di studio, formazione, insegnamento e volontariato internazionali, destinati a studenti universitari, delle scuole professionali, formatori, insegnanti, tirocinanti e giovani lavoratori.
- Due terzi delle risorse servono a finanziare opportunità di apprendimento all'estero, entro e oltre i confini dell'UE, mentre il resto sosterrà partenariati tra istituti d'istruzione, organizzazioni giovanili, imprese, autorità locali e regionali e ONG
- Il programma comprende anche azioni nel nuovo settore di competenza europea, lo sport, in particolare progetti transnazionali sugli sport amatoriali e sfide transfrontaliere come il doping, la violenza e il razzismo

La struttura dal 2007-13 al 2014-20: le azioni





Esempio: progetto NEW VET (KA3 – sostegno politiche educative)



"Network fostering the European Work-based learning system for VET providers"

Obiettivo generale : sostenere la creazione di un programma di cooperazione europea per un gruppo pilota di operatori del settore **Istruzione e Formazione Professionale**, che cercano uno sviluppo più efficiente e un'attuazione efficace dei sistemi di apprendimento sul lavoro a livello nazionale.

Lo scopo è quindi quello di **incoraggiare la creazione di reti e partenariati transnazionali di operatori del settore** Istruzione e Formazione Professionale → miglioramento qualitativo dell'offerta VET ed aumentarne l'attrattiva.

NEW VET instaura uno schema di cooperazione comunitario tra operatori del settore Istruzione e Formazione Professionale e un partenariato multistakeholder, composto da 6 partner provenienti da 5 Stati membri (DE, EL, IT, FR, SI). Tutti gli output del progetto vengono prodotti in 5 lingue comunitarie, assicurando pertanto la larga diffusione in Europa e oltre.

Esempio: progetto NEW VET (KA3)



SVILUPPO
TRANSNAZIONALE
DELLE CAPACITA'
PER OPERATORI VET

POTENZIARE LA COOPERAZIONE MULTILIVELLO

AZIONI LOCALI

A.Progettare strategie di internazionalizzazione
 B. Programmi di coaching per docenti e formatori VET
 C. Apprendimento sul lavoro - attività pilota di cooperazione

ARGOMENTI DI FORMAZIONE

A. Utilizzo degli strumenti di finanziamento comunitari
 B. Implementazione di strumenti comunitari (ad es. ECVET)
 C. Sistemi di apprendimento sul lavoro di alta qualità

DIFFONDERE
L'ATTRATTIVA DEL
SISTEMA VET

SETTIMANA EUROPEA DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI

A. Concorso di digital storytelling B. Premi nazionali VET da includere nella settimana europea delle competenze professionali C. TEDxVET e Flash mob (eventi a margine)

La struttura nel 2021-2027









Inclusione e diversità

Il nuovo programma intende aumentare l'impatto qualitativo delle azioni previste e garantire la parità delle opportunità. A tal fine il programma mirerà
a raggiungere persone di età diverse e
provenienti da contesti culturali, sociali ed economici diversi. Si concentrerà
sulle persone con minori opportunità,
comprese le persone con disabilità, difficoltà scolastiche o provenienti da un
contesto migratorio, nonché su quelle
che vivono in zone rurali e remote.

Erasmus+ Digitale

In linea con le priorità del piano d'azione per l'istruzione digitale, il programma svilupperà un apprendimento digitale accessibile e di alta qualità, promuoverà la capacità degli insegnanti, dei formatori e degli animatori socioeducativi, ecc. di utilizzare strumenti e contenuti digitali nonché di sperimentare e promuovere l'apprendimento a distanza e l'apprendimento misto. Le azioni di mobilità del programma offriranno un maggior numero di opportunità per acquisire e sviluppare competenze digitali, attraverso iniziative quali il programma Digital Opportunity Traineeships.

L'attuazione del programma verrà in notevole misura digitalizzata e semplificata per i partecipanti, in particolare attraverso l'iniziativa riguardante la Carta europea dello studente e un'architettura informatica rinnovata per i beneficiari e gli organismi di attuazione.

Erasmus+ Verde

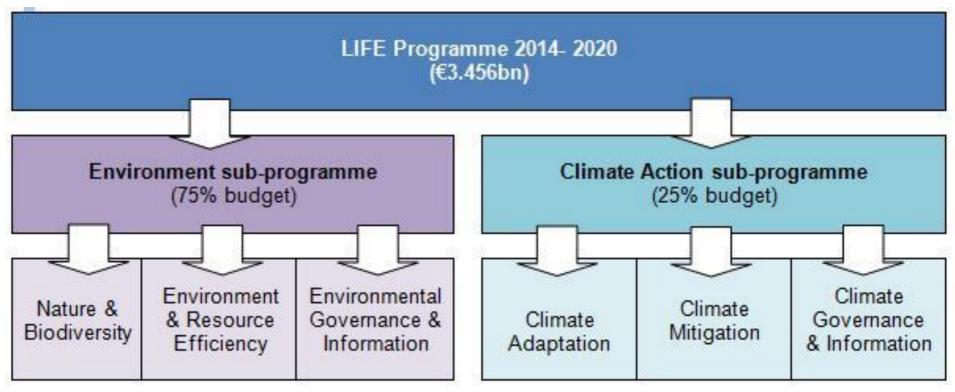
In linea con il <u>Green Deal europeo</u>, il programma darà l'esempio incoraggiando i partecipanti a utilizzare il trasporto a basse emissioni di carbonio come alternativa al trasporto aereo. I finanziamenti Erasmus saranno inoltre destinati a rafforzare la conoscenza e la comprensione della sostenibilità e dell'azione per il clima, in modo che gli europei acquisiscano le competenze di punta a livello mondiale necessarie per creare società, stili di vita ed economie sostenibili.

LIFE



Programma per l'ambiente e l'azione per il clima (LIFE) LIFE I si avviò nel 1992!

Oltre a sostenere azioni in campo ambientale e di valorizzazione del territorio, il nuovo strumento prevede un sottoprogramma distinto chiamato "Azione per il clima" (25% del budget)



E nel 2021-27? Budget aumentato a 5.45 mld



IL NUOVO PROGRAMMA LIFE COMPRENDERÀ DUE SETTORI PRINCIPALI DI INTERVENTO - AMBIENTE E AZIONE PER IL CLIMA - E QUATTRO SOTTOPROGRAMMI

1. NATURA E BIODIVERSITÀ (2,150 MILIARDI DI €)

Il sottoprogramma Natura e biodiversità sosterrà sia progetti di azione standard volti a sviluppare, applicare e promuovere le migliori prassi di tutela della natura e della biodiversità sia "progetti strategici di tutela della natura". Questi nuovi progetti intendono sostenere e potenziare l'attuazione delle norme unionali sulla protezione della natura e gli obiettivi politici di tutela della biodiversità.

()

2. ECONOMIA CIRCOLARE E QUALITÀ DELLA VITA (1,350 MILIARDI DI €)

Le azioni finanziate contribuiranno al conseguimento di grandi obiettivi politici dell'UE, quali la transizione a un'economia circolare, e alla preservazione e al miglioramento della qualità dell'aria e dell'acqua nell'Unione.

3. MITIGAZIONE DEI CAMBIAMENTI CLIMATICI E ADATTAMENTO (0,950 MILIARDI DI €)

Le azioni finanziate concorreranno ad attuare il quadro 2030 per il clima e l'energia e ad assolvere gli impegni assunti dall'Unione con l'accordo di Parigi sui cambiamenti climatici.

Dig.

4. TRANSIZIONE ALL'ENERGIA PULITA (1 MILIARDO DI €)

Il nuovo sottoprogramma Transizione all'energia pulita aiuterà lo sviluppo di capacità, stimolerà gli investimenti e sosterrà le attività di attuazione delle politiche, in particolare nel settore dell'efficienza energetica e delle fonti rinnovabili su piccola scala, che contribuiscono alla mitigazione dei cambiamenti climatici e/o agli obiettivi ambientali.



EUROPA CREATIVA

Sostegno ai settori culturali e creativi. Fonde ed accorpa i tre precedenti programmi indipendenti: Cultura 2007-2013, MEDIA 2007 e MEDIA Mundus.

Tre linee di finanziamento:

- Cultura (31% budget)
- Media (56% budget)
- una sezione transettoriale (13% budget), che comprende un nuovo strumento finanziario per i settori culturali e creativi.

Beneficiari – Europa creativa non consente domande presentate da privati cittadini. Artisti e professionisti della cultura, così come gli istituti di formazione, vengono raggiunti grazie ai progetti presentati da organizzazioni culturali.

Investimenti di Europa Creativa:



EUROPA CREATIVA INVESTE NEI SEGUENTI AMBITI:



- Progetti, reti e piattaforme di cooperazione
- Nobilità degli artisti
- Musica
- Dibri e editoria
- Architettura e patrimonio culturale
- Design, moda e turismo culturale
- Iniziative speciali, come le capitali europee della cultura o il marchio del patrimonio europeo



MEDIA

- Sviluppo, distribuzione e promozione di film, programmi televisivi e videogiochi europei
- Collaborazione creativa transfrontaliera
- Formazione di qualità per produttori, registi e sceneggiatori
- Trasformazione digitale dell'industria audiovisiva
- Sostegno alle reti di festival del cinema e alle reti di sale che proiettano film europei e che si rivolgono a nuove fasce di pubblico



SEZIONE TRANSETTORIALE

- Sviluppo di politiche e raccolta di dati sulle attività transettoriali
- Scambio internazionale di esperienze e know-how, attività di apprendimento tra pari e creazione di reti
- Laboratori creativi innovativi
- Sostegno all'inclusione sociale attraverso la cultura
- Sostegno al pluralismo dei media, al giornalismo di qualità e all'alfabetizzazione mediatica



1) Mercato e spazio culturale frammentato

2) Digital shift

3) Mancanza di dati organizzati sul settore

4) Difficoltà di accesso al credito soprattutto per le PMI



1) Mercato e spazio culturale frammentato

Problemi:

- tanti piccoli mercati limitati e chiusi in se stessi per differenze linguistiche
- difficoltà per artisti e operatori culturali di approdare e affermarsi in nuovi Paesi
- differenze linguistico-culturali viste non solo come una sfida ma anche come un'opportunità e un valore aggiunto da salvaguardare e promuovere



1) Mercato e spazio culturale frammentato

Strumenti e soluzioni proposte dalla CE

- Incentivare Capacity-building per aiutare gli artisti a sviluppare carriere internazionali
- Stimolare network internazionali per creare opportunità professionali
- Sostenere la circolazione internazionale delle opere, incluse traduzioni letterarie e tournée



2) Digital shift

Problemi:

• Cambiano le modalità del "fare arte": ≠ strumentazioni, tecniche di disseminazione, distribuzione, accesso, consumo e commercializzazione

• Necessità di coinvolgere il pubblico, trasformarlo in soggetto attivo, **superare** la concezione dell'osservatore passivo



Esistono esempi significativi, ma data la frammentazione del mercato c'è scarsa conoscenza in merito e il grado di sviluppo è ancora basso



2) Digital shift



La digitalizzazione sta trasformando le *catene del valore...*



può rappresentare un veicolo di **ampliamento** dell'<u>accesso</u> alla **cultura** per i cittadini, così come una nuova modalità di riconoscimento della **remunerazione dell'opera**



2) Digital shift

Strumenti e soluzioni proposte dalla CE:

- Concentrazione sullo sviluppo di un nuovo concetto di pubblico
- Capacity-building per facilitare l'apprendimento, il trasferimento di tecnologie e un adeguamento alla digitalizzazione più rapido



3) Mancanza di dati organizzati sul settore

Problemi:

- carenza e scarsa comparabilità dei dati nel settore culturale
- difficoltà nell'individuare con precisione problematiche e grado di estensione delle stesse
- carenza/assenza di politiche strategiche
- NECESSARIO progettare sia a livello nazionale che europeo politiche e piani d'azione a sostegno del settore



3) Mancanza di dati organizzati sul settore;

Strumenti e soluzioni proposte dalla CE:

Sostenere una migliore e più comparabile raccolta dei dati, attraverso il finanziamento di studi, valutazioni e indagini statistiche

Estensione del mandato dell'Osservatorio Europeo dell'Audiovisivo ad altri ambiti creativo-culturali



4) Difficoltà di accesso al credito soprattutto per le PMI

Problemi:

- difficoltà cronica per le PMI di accedere a prestiti bancari (il 60% sono micro imprese)
- le banche non comprendono il settore, il suo profilo di rischio e gli asset
- mancanza di incentivi per investire nello sviluppo di expertise



4) Difficoltà di accesso al credito soprattutto per le PMI

Strumenti e soluzioni proposte dalla CE:

Attivare forme di incentivo per spingere gli istituti di credito ad investire nel settore culturale e creativo

Creazione di un fondo di garanzia per facilitare l'accesso al credito

COSME



1. migliorare l'accesso ai finanziamenti destinati alle PMI sotto forma di capitale o debito (60% budget):

- Creazione di un fondo (Equity Facility for Growth) di supporto alla crescita dimensionale delle imprese tramite il ricorso al venture capital. Un altro strumento di debito (Loan Guarantee Facility) faciliterà l'accensione di prestiti per un importo fino a 150.000 euro per tutti i tipi di piccole e medie imprese.
- Gestiti dal FEI (Fondo europeo per gli investimenti) in accordo con le istituzioni finanziarie degli Stati membri

2. agevolare l'accesso delle PMI ai mercati EU e mondiali:

- o sostegno commerciale alle PMI al di fuori dell'UE,
- sostegno alla cooperazione industriale internazionale, per ridurre le differenze nei contesti normativi e imprenditoriali tra l'UE e i suoi principali partner commerciali;

3. promuovere l'imprenditorialità

 sviluppo di abilità e attitudini imprenditoriali, in particolare tra i nuovi imprenditori, i giovani e le donne; iniziative già esistenti come la SME Week (Settimana europea delle piccole e medie imprese) e il programma di mobilità tra imprenditori sono mantenuti e rafforzati.

Nel 21-27: Single Market Programme



Accorperà COSME, Programma europeo per i consumatori e altri piccoli programmi



The new Single Market programme will bring many activities together under one coherent umbrella to reduce overlaps. It focuses investment where action will have most impact.







Food Safety

Prevent, control and eradicate animal diseases and plant pests Support the sustainable food production and consumption.

Support the improvement of animal welfare.

Improve the effectiveness, efficiency and reliability of official controls.

Protect consumers

Make sure products on the market are safe and consumers know the rules.

Help national authorities to work efficiently together and communicate swiftly.

Competitiveness

Provide various forms of support to businesses in particular SMEs:

- Financial support, such as grants and SME loan guarantees under the InvestEU Fund
- Facilitate access to markets and reduce administrative burden
- Support uptake of innovation and address global and societal challenges
- Foster a favourable business environment and entrepreneurial culture

Nel 21-27: Single Market Programme









An effective Single Market

Implement and enforce current rules and develop them further in areas including company and contract law, anti-money laundering and the free movement of capitals, goods and services.

Ensure financial services meet the needs of consumers, civil society and end-users

Enhance tools and expertise of the Commission to effectively enforce competition rules in the digital economy, as well as to strengthen cooperation with Member State authorities and enhance advocacy.

Better functioning of the Single Market on the ground by helping public buyers to get better value for citizens' money

European statistics

Provide funding to national statistics producers for the production and dissemination of high-quality statistics to monitor the economic, social, environmental and territorial situation.

Statistics are important for evidence-based decision making in the EU and measure impact of EU initiatives.

Effective standards

Provide financial support to organisations that develop European wide standards.

Standards across Europe ensure that products and services meet an agreed level of quality and safety.



- I. Introduzione ai programmi a GD
- II. Princìpi e inquadramento logico
- III. Una lettura per programmi
- IV. Natura dei progetti UE
- V. Funzioni e strumenti di un ufficio progetti UE
- VI. Un esempio: il progetto MUSA

IV. Natura dei progetti UE

Dove ci collochiamo



• Strategia/Politica

• (Fondo) - Programma

Progetti

Il progetto europeo







Obiettivi minimi

Relazioni e reti

Scambio di pratiche

Miglioramento delle competenze

Obiettivi «ambiziosi»

Strategia per ridurre problemi comuni

Azioni Pilota

Sviluppo e investimenti

Cos'è un progetto



Opera complessa, unica e di durata limitata, volta a raggiungere un obiettivo specifico, attraverso attività correlate, che comportano un impiego di risorse determinato

Il progetto serve



a determinare un cambiamento nel

futuro

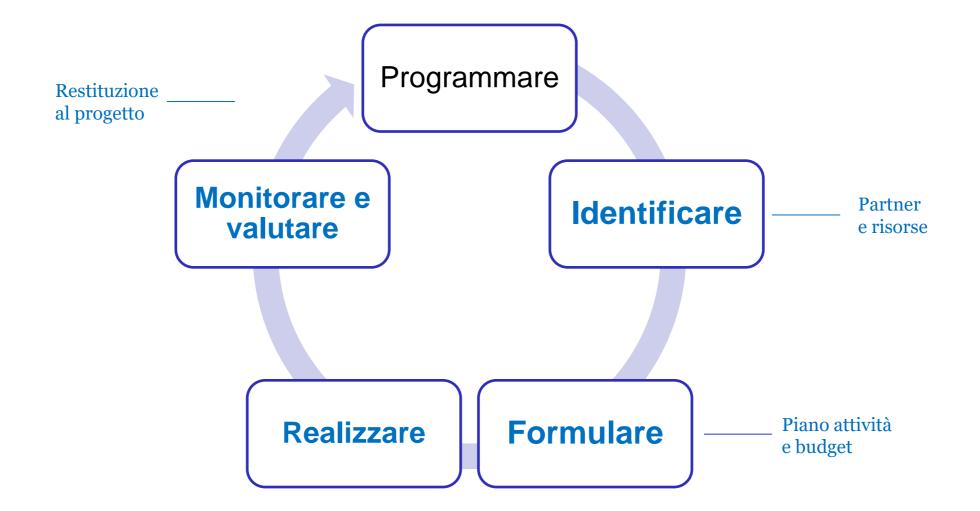
Caratteristiche del progetto



- Inizio e fine chiaramente stabiliti
- Beneficiari ben individuati
- Obiettivo specifico
- Risultati facilmente misurabili
- Chiare responsabilità di gestione
- Risorse date e sufficientemente analizzate (piano finanziario)
- Piano di monitoraggio e valutazione

Project cycle management









Partner Risorse Attività Risultati Obiettivo Beneficiari





- I. Introduzione ai programmi a GD
- II. Princìpi e inquadramento logico
- III. Una lettura per programmi
- IV. Natura dei progetti UE
- V. Funzioni e strumenti di un ufficio progetti UE
- VI. Un esempio: il progetto MUSA

V. Funzioni e strumenti di un ufficio progetti UE



Ricordiamo la complessità dei programmi:

Excellent Science

- European Research Council
- Frontier research by the best individual teams
- Future and Emerging Technologies
- Collaborative research to open new fields of innovation
- Marie Skłodowska Curie actions
- Opportunities for training and career development
- Research infrastructures

 (including e-infrastructure)
- Ensuring access to world-class facilities

Industrial Technologies

- Leadership in enabling and industrial technologies
- ICT, nanotechnologies, materials, biotechnology, manufacturing, space
- Access to risk finance
- Leveraging private finance and venture capital for research and innovation
- Innovation in SMEs
- Fostering all forms of innovation in all types of SMEs

Societal Challenges

- Health, demographic change and wellbeing
- Food security, sustainable agriculture, marine and maritime research & the bioeconomy
- Secure, clean and efficient energy
- Smart, green and integrated transport
- Climate action, environment resource efficiency and raw materials
- Inclusive, innovative and reflective societies
- Security society

European Institute of Innovation and Technology (EIT)

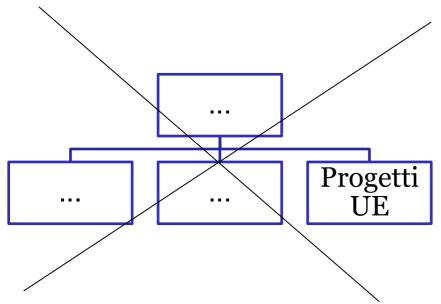
Spreading Excellence and Widening Participation

Science with and for society

Joint Research Center (JRC)

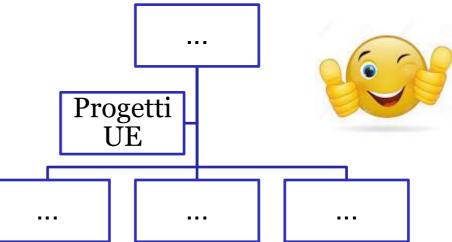
Modello organizzativo





Pur essendo una «specialità» non deve isolarsi...

...ma deve essere trasversale alle altre funzioni dell'organizzazione



Progettista



- Contriuisce all'identificazione dell'idea progettuale
- Analizza il programma dal punto di vista dei contenuti
- Completa la rete dei partner
- Coordina l'elaborazione della proposta (piano delle attività, budget!)
- Assicura l'invio della proposta progettuale entro la scadenza

Competenza orizzontale chiave: Networking



Responsabile amministrativo e finanziario di progetto

- Analizza il programma -> requisiti formali di presentazione, spese ammissibili, regole di rendicontazione
- Acquisisce dai partner le informazioni e i documenti necessari alla presentazione della proposta
- Fornisce i parametri per il budget preventivo e programma la rendicontazione finanziaria
- Verifica l'eligibilità delle spese in fase esecutiva e il rispetto delle regole specifiche del programma
- Coordina la rendicontazione finanziaria in collaborazione con il project manager

Competenza orizzontale chiave: Metodicità





- Programma il progetto dal punto di vista operativo
- Solitamente è in contatto con l'ufficio UE ma non al suo interno:
 è «sul campo»
- Crea il gruppo di lavoro interno e coordina i partner
- Dà impulso alle attività, ne controlla la realizzazione, riprogramma periodicamente il progetto
- Monitora i risultati e coordina la rendicontazione tecnica
- Mantiene rapporti trasparenti con l'ufficio di contatto del programma co-finanziatore, assicurando la continuità del processo di rendicontazione

Competenza orizzontale chiave: Orientamento al risultato





- Quadro logico
 - O Indicatori Piano di valutazione
 - O Assunti Piano dei rischi
- Mappa degli stakeholder
- Tavola di Gantt
- Piano di comunicazione
- Piano di sostenibilità



MATRICE DELL'APPROCCIO DEL QUADRO LOGICO

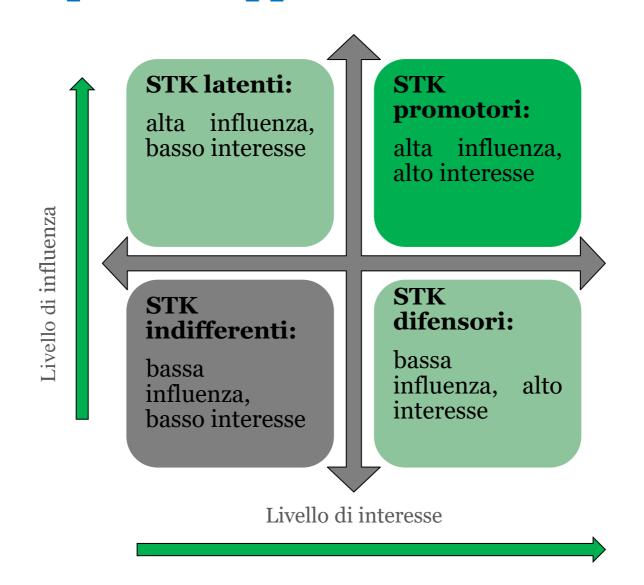
OBIETTIVI	INDICATORI	MEZZI DI VERIFICA	IPOTESI	
FINE Definisce come il progetto contribuirà alla risoluzione del problema.	Misura l'impatto generale del progetto.	Fonti di informazione da utilizzare per verificare gli obiettivi raggiunti.	Indicano avvenimenti, decisioni o condizioni necessarie per la sostenibilità.	
PROPOSITO Rappresenta l'impatto diretto da raggiungere a partire dai risultati.	Descrive l'impatto raggiunto alla fine del progetto.	Fonti di informazione che permettono di verificare se gli obiettivi si stanno raggiungendo.	Indicano avvenimenti, decisioni o condizioni per fare in modo che il PROPOSITO contribuisca al FINE.	
RISULTATI Sono le opere, i servizi e la formazione necessaria richiesti dal progetto.	Brevi descrizioni di ciascuno dei risultati da raggiungere alla fine del progetto.	Dove si possono trovare le informazioni per verificare che i RISULTATI sono stati raggiunti.	Indicano avvenimenti, decisioni o condizioni per fare in modo che i RISULTATI raggiungano il PROPOSITO.	
ATTIVITÀ Attività da portare a termine per raggiungere gli obiettivi.	Contiene il costo di ciascuna attività del progetto.	Informazioni per verificare se la previsione dei costi è stata rispettata.	Indicano avvenimenti, decisioni o condizioni necessarie per completare i RISULTATI.	



	Logica di Intervento Miglioramento stato di benessere della popolazione Riduzione spese sanitarie nel territorio Riduzione dell'obesità nei bambini		Indicatori Oggettivamente Verificabili Riduzione del 30% delle patologie X, Y e Z Riduzione del 20% dei costi della sanità pubblica Diminuzione del 40% dei bambini da 0 a 6 anni affetti da obesità nel territorio X		ASL, Ministero Salute ASL, indagine ad hoc	Riduzione altre patologie Razionalizzazione costi sanitari
Obiettivi Generali						
Scopo del progetto						
Risultati	R.1. Condizione psicologica dei bambini migliorata	R.2. Migliorata qualità mense scolastiche"	R.1 Più della metà dei bambini sottoposti a test psicodiagnostici dimostrano miglioramenti	R.2 II 90% delle mense offre cibo di qualità	R.1 Indagine ad hoc R.2 Dipartimento servizi scolastici Comune e ASL	Alimentazione più sana in famiglia
soste per i	A.1 Servizio di sostegno psicologico per i bambini e le famiglie	A.2 Effettuazione controlli regolari	A.1 N. 50 famiglie seguite con sedute di sostegno di almeno un'ora alla settimana per 6 mesi"	A.2 Minimo due controlli al mese in ognuna delle 50 mense scolastiche del territorio	A.1 Documenti di progetto A.2 Dipartimento servizi scolastici Comune e ASL	Riduzione degli episodi di bullismo e prevaricazione (R.1) Ottimizzazione dei sistemi di aggiudicazione degli appalti (R.2)
						PRECONDIZIONE: Adesione dei genitori al progetto

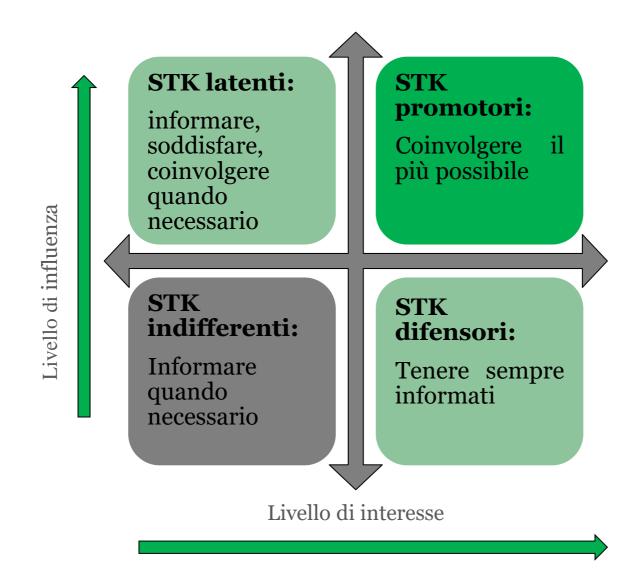


Esempio di mappatura stakeholder





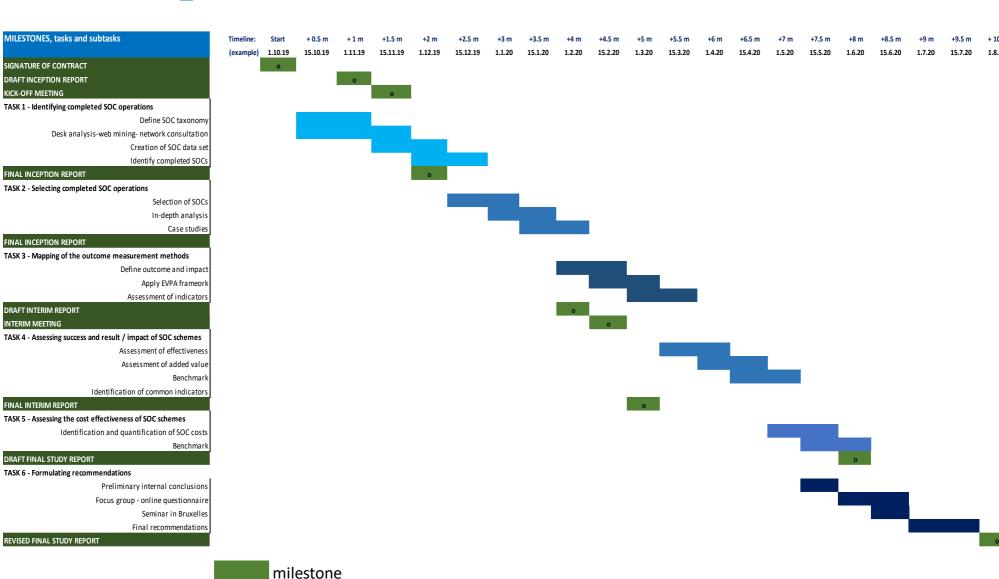
Come coinvolgere gli stakeholder





Esempio di GANTT

attività





Prepararsi in anticipo si può

- I programmi comunitari sono caratterizzati da una relativa ricchezza delle fonti e dalla disponibilità di informazioni già prima della pubblicazione dei bandi (ad esempio, attraverso il regolamento e il piano di lavoro annuale/biennale del programma).
- Questo rende necessario, pianificare con un certo anticipo la partecipazione ad un bando ed iniziarne la preparazione già prima della sua pubblicazione:
 - ✓ analizzando e monitorando le fonti di informazione,
 - migliorando l'idea progettuale,
 - ✓ mobilitando le proprie reti e risorse in vista della preparazione della proposta.



- I. Introduzione ai programmi a GD
- II. Princìpi e inquadramento logico
- III. Una lettura per programmi
- IV. Natura dei progetti UE
- V. Funzioni e strumenti di un ufficio progetti UE
- VI. Un esempio: il progetto MUSA

VI. Un esempio: il progetto MUSA



MUSA Project



Finanziato da Erasmus+ (Lifelong Learning), 2015



Gli obiettivi

Definire i profili professionali associati alle arti terapie, che rappresentano un importante supporto all'assistenza sanitaria tradizionale.

In che modo?

- Definizione dei profili professionali
- Produzione di evidenze scientifiche
- Riconoscimento dei profili professionali
- Sviluppo di un portale in cui sarà illustrato lo stato dell'arte relativo alle professioni delle arti creative e dello spettacolo, rendendo questa mappa accessibile a tutte le persone interessate in Europa.

Le co-terapie coinvolte:

- o Musicoterapia
- Clown terapia
- Pet terapia
- Arte terapia
- o Drama terapia
- o Danza e Movimento Terapia
- Terapia Occupazionale



I partner

The project partnership consists of seven partners:

- Fondazione dell'Ospedale G. Salesi (Italy);
- Azienda Ospedaliera Universitaria Ospedali Riuniti, G. Salesi, G.M. Lancisi (Italy);
- Associazione Italiana Musicoterapia (Italy);
- Yildirim Beyazit University (Turkey);
- Latvia Music Therapy Association (Latvia);
- Faculty of Pedagogy and Psychology, The University of Bialystok (Poland);
- Grwp Llandrillo-Menai (U.K.).



Il budget e la tempistica

"According to the application form, the total budget is of EUR 337,772.00, of which the EU contribution is 253,329.00 Euro (75% of the total budget)."

Started in early January 2014 and ended in June 2016

(Dalla valutazione finale del progetto)



I gruppi target

Target Groups

- Music therapists;
- Creative and performing artists in healthcare (and related professions);
- Trainers/students in Creative and performing arts professions;
- Professional associations of music therapy and trade unions;
- Providers of vocational/higher education and training centres for music therapists;
- Companies, institutions and organizations employing music therapists (such as hospitals, specific institutes for healthcare, etc.);
- Employers of music therapists who can benefit from the project outcomes as well as
 organizations and persons outside the partnership and in other countries;
- Political decision makers and stakeholders relevant to the topics of the project (especially national accreditation and certification offices).



I deliverables del progetto

- **Recognition Map** of Creative and Performing Arts in Healthcare Professions in Europe (MANUALE)
- Focus on music therapist professional profile
- Server for MUSA online portal
- MUSA online portal (BETA version)
- MUSA portal promotion strategy
- MUSA Email Pool
- MUSA- Newsletter
- MUSA- Poster/Flyer
- Professional dissemination/promotion articles (e. g. at "Focus Europe")
- National promotion tours
- Dissemination/Awareness Conference

La conferenza conclusiva



International Conference on the Co-therapies in Healthcare

On May 10th 2016 the final conference of the MUSA project took place in Ancona, at the location of Mole Vanvitelliana near to the city harbour. The conference was organised by the project lead partner, Fondazione dell'Ospedale G. Salesi (Italy) and involved participants from all countries involved in the project (Turkey, Latvia, Poland and the United Kingdom) as well as other international experts dealing with the different components of co-therapies. Other participants included nurses, doctors, psychologists, high school teachers, clowns, pet and music associations, university students, trainers etc. 180 participants in total participated at the conference. Moreover, the conference provided vocational training credits for the employees of the United Hospitals of Ancona (project partner).

The conference was organised as follows:

- Individual speeches of experts and project participants
- Round table with experts
- Workshops concerning the different components of co-therapies

Bibliografia (1)



- Valutazione ex post FESR e FC, Commissione Europea (2016)
 http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/evaluations/ec/2007-2013/#1
- New role of macro-regions in European Territorial Cooperation, Parlamento Europeo (2015)

http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540349/IPOL_ST_U(2015)540349_EN.pdf

• Local and Regional Partners Contributing to Europe 2020, Commissione Europea (2015)

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/mlg_report_20150401.pdf

• Thematic analysis of territorial developments and ETC investments, Interact (2015)

http://www.interact-eu.net/library?field_fields_of_expertise_tid=18#446

 La capitalizzazione dei risultati e l'impatto sulle politiche, Spazio Alpino (2013)

http://coopterritoriale.regione.veneto.it/Alpine-Space/wp-content/uploads/2011/11/Guida-Spazio-Alpino.pdf

Bibliografia (2)



 Project Cycle Management Guidelines, European Commission (2004)

http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/index en.htm

Handbook. For a successful project (2016)

https://issuu.com/platforma4dev/docs/platforma 2016 full webeng issuu

• Territorial Cooperation Project Managament Handbook (2007)

http://www.interacteu.net/downloads/135/INTERACT_Handbook_Territorial_Cooperation_Project_M anagement_03_2007.pdf

 Communication and visibility manual, European Commission (2009)

http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/i ndex en.htm



Grazie!



d.hrelja@t33.it