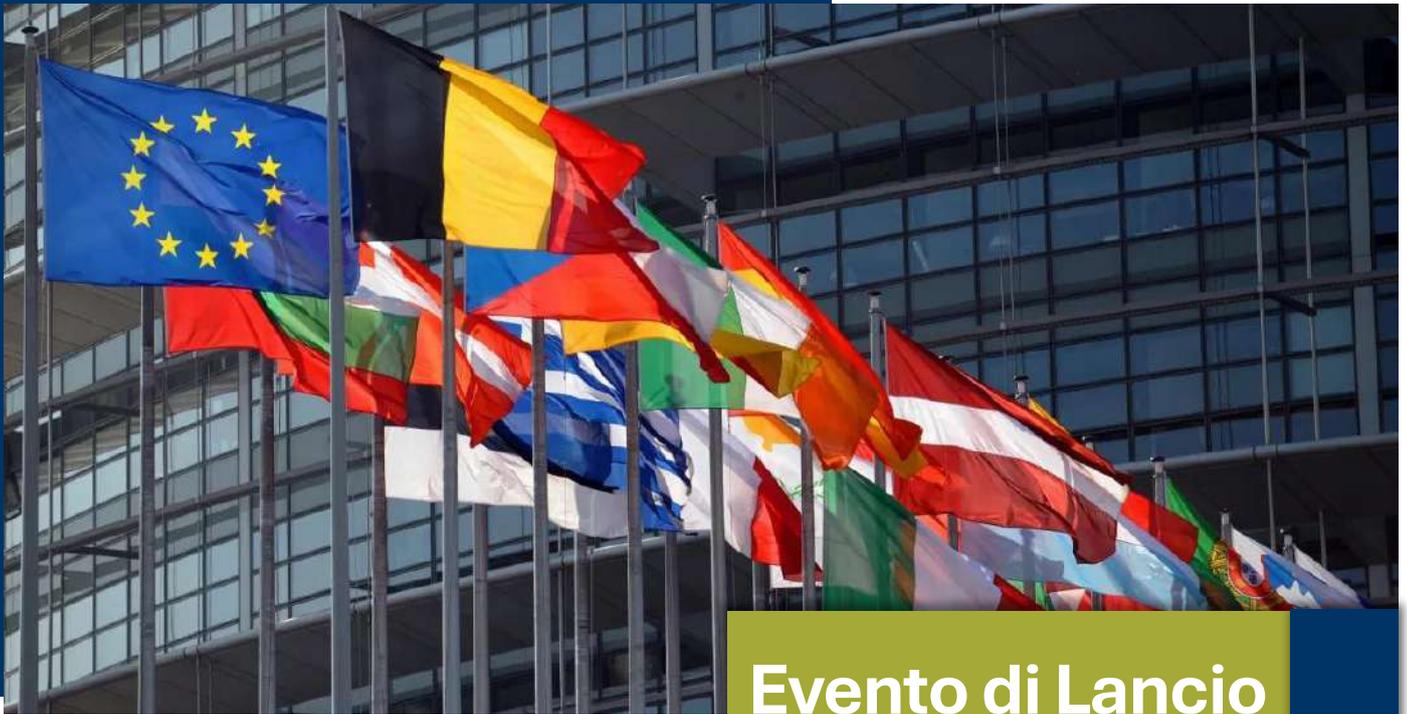


IL PROGETTO EUROPEO



VI – Speciale
Ottobre

Fondazione Inarcassa & CBE-GEIE



Costruire Valore con i Progetti europei

Ogni progetto europeo è un ponte tra visione e azione: parte da un'idea e diventa cambiamento concreto per professionisti e comunità. Attraverso strumenti, reti e risorse, l'UE mette a disposizione opportunità che architetti e ingegneri possono cogliere per innovare, crescere e lasciare un segno.

Questo documento offre una panoramica chiara e motivante sul ciclo di vita di un progetto europeo, aiutando a comprenderne il valore reale e preparando la strada al **Project Lab**, dove la teoria si trasforma in pratica operativa.

Evento di Lancio

8 ottobre 2025 – Evento di Lancio
“Dalle Politiche Europee alle
Opportunità”

Roma e Online

Organizzato da Fondazione Inarcassa con la partecipazione di Coopération Bancaire pour l'Europe (CBE-GEIE).

Un appuntamento importante di aggregazione per illustrare le logiche e le dinamiche dell'Unione Europea, gli strumenti che utilizza e gli attori coinvolti per il raggiungimento dei suoi obiettivi.

Per meglio conoscere la platea dei partecipanti, ti invitiamo a compilare questo breve **questionario** (3-4 minuti): [LINK](#)

INTRODUZIONE

Immaginate un progetto che vi appassiona, e di poter disporre di risorse, strumenti e una rete europea pronta a supportarlo. Non rimane altro che saper cosa leggere e dove andare: l'UE, infatti, mette a disposizione diverse opportunità attraverso le c.d *call for proposal*, i bandi a gestione diretta. Questo documento ha lo scopo di aiutare i lettori, specialmente coloro senza esperienza pregressa, a comprendere il **valore di un progetto europeo** e come approcciarlo in modo efficace e motivante. Verranno introdotti in maniera accessibile i concetti chiave dei programmi europei a **gestione diretta** (ovvero bandi competitivi gestiti direttamente dalla Commissione UE, distinti dai fondi strutturali gestiti da autorità nazionali o regionali), fornendo una panoramica pratica e non burocratica.

Oltre a spiegare cos'è un progetto europeo e perché può rappresentare un'opportunità di crescita, guideremo il lettore attraverso le **fasi progettuali**, i **ruoli** coinvolti e i possibili **risultati e benefici**. Il tono sarà volutamente narrativo e motivante: l'obiettivo è trasmettere entusiasmo e fornire consigli pratici, evitando il gergo accademico. Al termine, costruiremo un ponte verso il **"Project Lab"**, un momento formativo successivo in cui i concetti appresi troveranno applicazione concreta. Il Project Lab infatti fornirà *"indicazioni pratiche per l'ideazione di un'idea rilevante ai fini della progettazione europea"*^[2] e guiderà i professionisti attraverso i primi passi operativi (come chiarire i requisiti dei bandi, sviluppare l'idea progettuale e predisporre la proposta).

In sintesi, ogni architetto e ingegnere *può essere protagonista* nel costruire il proprio futuro professionale anche grazie ai fondi europei. Questo documento è un primo passo per scoprire come fare, in preparazione al Project Lab che tradurrà la teoria in pratica.

Buona consultazione!

INDICE

SEZIONE 1: Il Progetto europeo come esperienza

SEZIONE 2: Le fasi del progetto

SEZIONE 3: Gli attori e i ruoli

SEZIONE 4: Risultati e benefici



Sezione 1 Il Progetto europeo come esperienza	2
A cosa serve davvero un progetto europeo?	3
Benefici interni ed esterni di un progetto: uno sguardo d'insieme.....	4
Sezione 2 Le fasi del progetto	5
Prima della candidatura: dall'idea al partenariato	5
Durante la candidatura: presentazione e valutazione.....	6
Dopo la candidatura: dal Grant Agreement all'implementazione (il progetto prende vita)	7
Sezione 3 Gli attori e i ruoli	10
Chi partecipa a un progetto europeo?	10
Ruoli nel progetto: dal coordinatore agli stakeholder	11
Sezione 4 Risultati e benefici.....	15
Risultati attesi: output, benefici economici, visibilità	15
Benefici post-progetto: network, disseminazione, effetto leva	16
Conclusioni	19



Sezione 1

Il Progetto europeo come esperienza

Cos'è un progetto europeo? Definizione e ciclo di vita

Un **progetto europeo** è molto più di un semplice finanziamento: è un'iniziativa strutturata, con obiettivi chiari, un inizio e una fine definiti, realizzata grazie a un consorzio di partner internazionali. Una definizione utile lo descrive come *“un’opera complessa, unica e di durata determinata, rivolta al raggiungimento di un risultato specifico attraverso attività correlate, con un impiego di risorse e costi da realizzare entro limiti temporali definiti”*. In altre parole, un progetto europeo è un insieme coordinato di attività e investimenti, che in un dato periodo e luogo mirano a produrre cambiamenti o risultati concreti. Attraverso i progetti, infatti, i programmi e le politiche dell'UE **trovano attuazione pratica** sul territorio.

Un progetto europeo tipicamente attraversa diverse **fasi cicliche**, dal concepimento alla conclusione. Queste fasi formano il **ciclo di vita** del progetto, spesso raffigurato in modo circolare per enfatizzare la natura iterativa e l'apprendimento continuo da un progetto all'altro. Ad esempio, si parte da un'**idea iniziale**, la si sviluppa in risposta a un bando UE, si presenta la **proposta** (candidatura), si passa attraverso una fase di **valutazione** e, se finanziati, si procede con l'**implementazione** fino alla **chiusura** e alla diffusione dei risultati. Spesso i risultati e le esperienze di un progetto alimentano nuove idee, chiudendo il cerchio e facendo ripartire il ciclo con nuovi spunti.



È importante capire che i progetti europei, soprattutto quelli a **gestione diretta**, si inseriscono in programmi comunitari più ampi (si pensi alla newsletter mensile che ne tratta solo alcuni).

SEZIONE 1

Il Progetto europeo come esperienza

Questi programmi rispecchiano le priorità strategiche dell'UE (crescita sostenibile, trasformazione digitale, inclusione sociale, ecc.). Pertanto, **un progetto europeo non è mai fine a sé stesso**, ma è pensato per contribuire a obiettivi di interesse comune. Come evidenziato dalle linee guida UE, una proposta progettuale deve essere *pertinente* agli obiettivi del programma, *coerente* e ben pianificata, e soprattutto dimostrare la *sostenibilità* dei risultati, ovvero che i benefici creati potranno durare oltre la fine del finanziamento. In questo modo, l'Unione Europea si assicura che ogni progetto finanziato **non** sia solo un modo per erogare fondi, ma un vero **investimento con impatto duraturo**.

“Vincere fondi” vs “creare valore duraturo”

Una tentazione comune, soprattutto per chi è nuovo ai bandi, è pensare ai progetti europei soltanto in termini di “vincere dei fondi”. Certamente ottenere un finanziamento competitivo è motivo di orgoglio e offre risorse economiche per realizzare attività innovative. Tuttavia, l'esperienza insegna che il successo reale di un progetto non si misura solo dall'aver ottenuto i fondi, bensì dal **valore duraturo** che quel progetto crea nel tempo. In pratica, presentare una buona proposta non significa solo soddisfare requisiti burocratici per aggiudicarsi un *grant*, ma soprattutto progettare iniziative che abbiano effetti positivi ben oltre la durata del finanziamento.

La Commissione Europea stessa incoraggia fortemente questo approccio: in fase di valutazione, vengono privilegiate le proposte che dimostrano chiaramente come “*l'investimento richiesto produrrà benefici duraturi anche oltre la durata del progetto finanziato*”. Ciò significa, ad esempio, puntare su soluzioni sostenibili e replicabili, capaci di mantenere risultati e generare follow-up nel lungo termine. “**Creare valore**” in un progetto europeo vuol dire lasciare un'eredità: nuovi strumenti che continuano ad essere usati, collaborazioni che proseguono, conoscenze che vengono diffuse e integrate nella pratica professionale.

D'altra parte, “vincere fondi” può dare un vantaggio effimero se non si traduce in cambiamenti concreti. Un progetto approvato ma non gestito con visione di lungo periodo rischia di risolversi in un insieme di attività frammentate, che si esauriscono con l'ultimo rendiconto.

Ecco perché, sin dalla fase di ideazione (di cui parleremo nella Parte II), è fondamentale chiedersi:

- **Quale impatto vogliamo ottenere?**
- Come farà questo progetto a generare benefici tangibili e duraturi, per noi e per il contesto in cui operiamo?

Mantenere questa prospettiva aiuta a disegnare proposte più solide e strategiche, oltre che più apprezzate dagli valutatori.

In sintesi, il *finanziamento* va visto come un **mezzo** e non come il fine ultimo. Il vero fine è realizzare progetti di qualità che, grazie a quel finanziamento, producano **valore aggiunto** duraturo. Questa

SEZIONE 1

Il Progetto europeo come esperienza

mentalità orientata all'impatto è la chiave per trasformare la partecipazione a bandi europei in un'esperienza di crescita e innovazione, e non in una semplice caccia al fondo perduto.

A cosa serve davvero un progetto europeo?

Un progetto europeo di successo porta beneficio su più livelli. Serve, innanzitutto, **a tradurre in realtà obiettivi e politiche dell'UE**, affrontando problemi concreti in linea con le priorità comuni. Ad esempio, se l'UE pone come priorità la transizione ecologica, finanzierà progetti che sviluppano nuove soluzioni di efficienza energetica o pianificazione sostenibile. In questo senso, il progetto è lo strumento operativo delle politiche. Per un professionista, partecipare a tali progetti significa contribuire attivamente a sfide di rilievo (dalla lotta al cambiamento climatico, alla digitalizzazione, all'inclusione sociale, ecc.) e allineare il proprio lavoro ai trend internazionali.

In secondo luogo, un progetto europeo è **un potente motore di innovazione**. Lavorare in consorzio con università, centri di ricerca, aziende e altri attori permette di accedere a **competenze complementari** e tecnologie avanzate. Si ha l'occasione di sperimentare nuove metodologie, scambiare buone pratiche e co-creare soluzioni che difficilmente nascerebbero in contesti isolati. Per ingegneri e architetti, ciò può tradursi nell'apprendere tecniche progettuali all'avanguardia, utilizzare nuovi software o materiali, sviluppare approcci interdisciplinari. È un vero laboratorio sul campo che arricchisce il bagaglio professionale.

Non meno importante, il progetto europeo offre **crescita professionale e network**. Significa lavorare fianco a fianco con colleghi di altri Paesi, enti pubblici, imprese, associazioni, allargando i propri orizzonti culturali e professionali. Questo networking internazionale può aprire porte a future collaborazioni o incarichi. Numeri alla mano, quasi la totalità dei professionisti coinvolti in programmi europei testimonia ricadute positive: il 97,7% dichiara di aver acquisito nuove competenze (anche specialistiche e internazionali) e oltre il 76% ha ottenuto nuove opportunità lavorative o progettuali grazie a queste esperienze¹.

Inoltre, far parte di un progetto UE accresce la **visibilità** del professionista o dello studio: significa comparire in pubblicazioni, eventi, siti web di progetto, con un conseguente miglioramento della reputazione e credibilità sul mercato.

Riassumendo, un progetto europeo *serve davvero* a: dare **concretezza** alle idee (grazie a risorse finanziarie e partnership), contribuire a **innovare** il proprio settore, **crescere professionalmente** in un contesto internazionale e generare **impatto duraturo** attorno a sé. Nel prossimo paragrafo vedremo una panoramica dei benefici sia **interni** (per il partecipante e la sua organizzazione) sia **esterni** (per la comunità e i destinatari finali) che un progetto ben riuscito può offrire.

¹ "Culture Moves Europe ha assegnato 7274 sovvenzioni nella sua prima edizione", newsletter n. 4 – agosto, "Opportunità dall'Europa", pag. 7.

SEZIONE 1

Il Progetto europeo come esperienza

Benefici interni ed esterni di un progetto: uno sguardo d'insieme

Quando un architetto o ingegnere si imbarca nell'avventura di un progetto europeo, i benefici attesi possono essere suddivisi in due categorie: **interni** (vantaggi per il professionista stesso o per il suo studio/organizzazione) ed **esterni** (vantaggi per il contesto esterno: comunità, territorio, settore professionale, società in generale). Di seguito, una tabella sintetica evidenzia alcuni di questi benefici su entrambi i fronti:

Benefici interni (per il professionista/organizzazione)	Benefici esterni (per comunità/società)
Crescita di competenze: sviluppo di nuove conoscenze tecniche, linguistiche e gestionali all'interno del team di progetto.	Impatto sul territorio/società: soluzione di problemi concreti (es. riqualificazione urbana, efficienza energetica) a beneficio di cittadini e utenti finali.
Accesso a risorse: finanziamento a fondo perduto che copre parte dei costi di ricerca, prototipazione e attività innovative che l'organizzazione intendeva svolgere.	Allineamento con priorità UE: il progetto contribuisce a obiettivi di interesse pubblico (ambiente, inclusione, innovazione) in linea con le politiche europee, generando valore collettivo.
Network internazionale: nuovi contatti con partner europei, utili per future collaborazioni professionali e ampliamento del mercato.	Effetto moltiplicatore: i risultati possono essere replicati altrove, ispirando altri enti e territori (ad es. un modello sviluppato in progetto viene adottato da altre città).
Miglioramento organizzativo: introduzione di pratiche di project management, rendicontazione e lavoro in team internazionale che rafforzano le capacità interne dello studio.	Disseminazione e conoscenza: diffusione pubblica dei risultati, delle linee guida e delle buone pratiche emerse, aumentando il patrimonio di conoscenze disponibile per la comunità professionale e scientifica.
Visibilità e prestigio: essere partner di un progetto UE aumenta la credibilità e la visibilità professionale, offrendo opportunità di marketing (pubblicazioni, conferenze, case study da presentare ai clienti).	Benefici economici indiretti: nel lungo periodo, un progetto può generare indotto locale (nuovi servizi, opportunità di lavoro) e attirare ulteriori investimenti sul territorio grazie ai risultati dimostrati.

Come si nota, i **benefici interni** aiutano il professionista a crescere e a innovare nel suo modo di lavorare, mentre i **benefici esterni** assicurano che il progetto *lasci un segno positivo* al di fuori, contribuendo al bene comune e alla competitività del contesto. Un progetto europeo ben concepito tende a massimizzare entrambe le dimensioni: rafforza chi vi partecipa **dall'interno** e produce cambiamenti **all'esterno**. Con questa visione dei vantaggi in mente, possiamo passare ad esaminare *come* nasce e si sviluppa un progetto europeo, ovvero le sue fasi principali.

Sezione 2

Le fasi del progetto

Prima della candidatura: dall'idea al partenariato

Ogni progetto europeo attraversa una serie di fasi, dall'ideazione fino alla conclusione. In questa sezione descriveremo tali fasi suddividendole in tre momenti chiave: **prima della candidatura** (preparazione della proposta), **durante la candidatura** (presentazione e valutazione) e **dopo la candidatura** (dalla firma del grant alla realizzazione e chiusura del progetto). Per ciascun momento, vedremo le attività principali, gli attori coinvolti e forniremo schemi visivi semplificati (diagrammi di flusso, timeline) per facilitare la comprensione.

Tutto inizia con un'**idea**. Può essere un'intuizione su come risolvere un problema professionale, una tecnologia da sviluppare, un servizio innovativo da offrire. La prima domanda da porsi è: *esiste un bando europeo adatto per questa idea?* In questa fase preliminare, il lavoro consiste nell'**analizzare i programmi e i bandi UE disponibili**, per identificare quello più coerente con la propria idea progettuale. Occorre studiare i documenti di riferimento (Work Programme, call fiche, ecc.) per capire obiettivi, requisiti di eleggibilità, impatto atteso e criteri di valutazione di quel bando. Questo passaggio è cruciale per *"allineare i propri obiettivi con quelli del programma"*, solo un'idea in sintonia con le priorità UE avrà chance concrete di successo.

Parallelamente, bisogna iniziare a pensare ai **partner**. Quasi tutti i bandi a gestione diretta richiedono partenariati transnazionali (più enti di Paesi diversi). Lo scopo è mettere insieme competenze complementari e assicurare che i risultati abbiano rilevanza europea, non locale. *Chi coinvolgere allora?* In un progetto tipico, possono partecipare varie tipologie di enti: università, centri di ricerca, aziende, pubbliche amministrazioni, associazioni no-profit, e anche **liberi professionisti** (spesso tramite i propri studi associati o società). L'importante è che ciascun partner porti un valore aggiunto specifico. Ad esempio, un comune potrebbe portare la conoscenza del territorio e fare da pilota, un'università curare gli aspetti scientifici, un'azienda sviluppare la tecnologia, un'associazione coinvolgere la comunità, e così via. La **costruzione del partenariato** richiede tempo e strategia: è bene coinvolgere partner che abbiano interessi allineati, affidabilità tecnica/finanziaria e capacità di impegno adeguate. In questa fase si prendono contatti, si discute l'idea di massima, si definiscono i ruoli e si raccoglie l'adesione formale di ogni membro del consorzio.

Una volta individuato il bando e i partner, si passa a sviluppare il **concept progettuale**, c.d. **concept note**. Significa trasformare l'idea iniziale in uno schema più concreto: definire gli *obiettivi specifici*, delineare le principali *attività* necessarie, immaginare i *risultati* attesi e il loro impatto, e abbozzare un *budget* di massima. In pratica, è il momento di rispondere alla domanda: *come realizzeremo l'idea, con chi e con quali risorse?* Spesso ci si aiuta con strumenti come l'analisi dei bisogni, l'albero dei problemi/obiettivi, il Logical Framework – ma senza entrare qui nel dettaglio metodologico, ciò che conta è avere una visione chiara e condivisa nel partenariato su cosa si vuole fare. Un consiglio pratico: rileggere attentamente il bando e i criteri di valutazione per assicurarsi che il concept risponda a tutto ciò che sarà valutato (pertinenza, impatto UE, innovatività, sostenibilità, partnership equilibrata ecc.).

SEZIONE 2

Le fasi del progetto

Infine, con il concept pronto e i partner allineati, si può procedere con la **scrittura della proposta progettuale** vera e propria (proposal). Questa attività è spesso coordinata dal futuro capofila (coordinatore) con il supporto di tutti i partner per le parti di rispettiva competenza. La scrittura richiede tempo e attenzione, poiché bisogna compilare formulari spesso complessi (descrizione tecnica, piano di lavoro, forme di *Work Packages*, deliverable, Gantt, budget dettagliato, analisi rischi, strategie di comunicazione, ecc.). È fondamentale essere chiari, convincenti e rispettare rigorosamente le linee guida formali (limiti di pagine, formati, criteri richiesti).



In sintesi, la fase “pre-candidatura” costituisce le **fondamenta** del progetto. Più solido e mirato è il lavoro svolto in questa fase (idea coerente col bando, buon partenariato, progetto ben concepito), maggiori saranno le chance di successo durante la candidatura e oltre.

Durante la candidatura: presentazione e valutazione

Una volta completata la stesura, la proposta deve essere **presentata ufficialmente** (submission) attraverso le piattaforme online dedicate (ad esempio il *Funding & Tenders Portal* della Commissione Europea). In genere, è il **coordinatore** che effettua l’invio telematico a nome di tutto il consorzio, dopo aver raccolto i contributi di ogni partner e le necessarie lettere di mandati/affiliazione. Questo momento può essere carico di adrenalina, spesso ci si trova a limare la proposta fino all’ultimo giorno utile! Occorre però pianificare l’invio con un certo anticipo rispetto alla scadenza, per evitare imprevisti tecnici e avere il tempo di verificare che tutti i moduli (tecnici, finanziari, dichiarazioni) siano completi e conformi. Una volta premuto il tasto “submit”, la candidatura è formalmente inoltrata e non resta che attendere l’esito.

Dall’altra parte, infatti, la Commissione europea attiva un processo di **valutazione** strutturato: la proposta viene assegnata a un panel di **esperti valutatori** indipendenti (di solito 3 per ogni proposta, provenienti da vari Paesi UE e competenti nella materia). Ciascun valutatore leggerà e darà un punteggio secondo i criteri indicati dal bando (ad esempio *Eccellenza, Impatto e Qualità e efficienza dell’implementazione* nelle azioni Horizon Europe). Seguirà spesso una sessione di **consensus meeting** in cui i valutatori confrontano le rispettive valutazioni e concordano un punteggio finale. Solo le proposte che superano determinate soglie di qualità potranno essere finanziate, nei limiti del budget disponibile sul bando. È un processo competitivo: a seconda del programma, il tasso di successo può variare dal **5-10%** fino al **20-30%**. **Ma non bisogna scoraggiarsi: una proposta non finanziata al primo colpo può essere migliorata e ripresentata su altri bandi futuri.**

SEZIONE 2

Le fasi del progetto

Il periodo di attesa tra la scadenza e il risultato può durare alcuni mesi (spesso 4-6 mesi, talvolta di più). Alla fine, la Commissione pubblicherà i risultati comunicando al coordinatore se la proposta è **approvata per il finanziamento** oppure no. In caso positivo, si entra nella fase successiva (firma della convenzione di sovvenzione). In caso negativo, di norma viene fornito un **Evaluation Summary Report** con i punteggi e i commenti dei valutatori: un feedback prezioso per capire punti di forza e debolezza della proposta. Molti consorzi di successo infatti nascono da idee che hanno richiesto più tentativi per ottenere il finanziamento – migliorando la proposta sulla base delle valutazioni ricevute.

Vale la pena sottolineare alcuni aspetti pratici durante la candidatura: primo, la **suddivisione dei ruoli** nel team di proposal writing. Generalmente il coordinatore assume il ruolo di **redattore principale** e di “regista” dell’intero processo di candidatura, assicurandosi che tutte le sezioni siano coerenti e completate. Tuttavia, ogni partner dovrebbe contribuire attivamente, fornendo contenuti per le parti di propria competenza (es. descrizione delle attività che svolgerà, profili delle persone chiave, budget dettagliato dei propri costi). Una buona pratica è concordare in anticipo una **scadenza interna** per ricevere i contributi dai partner, lasciando poi qualche giorno al coordinatore per armonizzare stile e contenuti. Secondo, la **qualità formale** conta: un linguaggio chiaro, tabelle e grafici riassuntivi, l’assenza di errori grammaticali o incoerenze numeriche nel budget, tutto ciò dà un’impressione di professionalità che può influenzare positivamente il giudizio. Terzo, rispettare *tutti* i criteri e sottocriteri: se ad esempio è richiesta un’analisi del rischio, assicurarsi di includerla; se c’è un criterio sull’equilibrio geografico della partnership, evidenziare adeguatamente il ruolo di partner di diversi Paesi, e così via.

Infine, giunti alla comunicazione dell’esito: **se la proposta viene approvata, congratulazioni!** Si apre la fase successiva, quella della negoziazione e firma dell’accordo di sovvenzione (*Grant Agreement*). **Se invece non è approvata**, niente panico: fa parte del gioco. Si può comunque capitalizzare il lavoro fatto. Analizzate con cura i commenti dei valutatori e tenete pronto il team: potrebbero esserci opportunità (talvolta anche a distanza di pochi mesi) per riproporre il progetto, magari su un bando simile o nella call successiva. L’importante è non perdere la motivazione e fare tesoro dell’esperienza acquisita durante la candidatura

Dopo la candidatura: dal Grant Agreement all’implementazione (il progetto prende vita)

Supponiamo ora di aver ricevuto la tanto attesa notizia: il progetto è stato **approvato per il finanziamento**. In questa fase “post-candidatura” si svolgono tre sotto-fasi principali: la **firma del Grant Agreement**, **l’implementazione del progetto** (esecuzione delle attività per la durata prevista, ad es. 36 mesi) e la **chiusura con la rendicontazione finale**. Vediamole in ordine.

SEZIONE 2

Le fasi del progetto

1. Grant Agreement e avvio

Il *Grant Agreement* è il contratto di finanziamento tra la Commissione Europea (o l'Agenzia esecutiva competente) e il consorzio coordinato dal capofila. Viene preparato sulla base della proposta approvata, includendo eventuali adattamenti/condizioni posti in fase di valutazione. Il coordinatore e la CE firmano digitalmente questo accordo, e parallelamente i partner firmano con il coordinatore un **Consortium Agreement** interno (accordo di consorzio) che regola nel dettaglio i rapporti tra partner, ruoli, diritti di proprietà intellettuale, ripartizione dei fondi, gestione di eventuali controversie, ecc. Questi passi sanciscono formalmente l'inizio del progetto. A questo punto si tiene di solito il **kick-off meeting** (riunione di avvio) tra tutti i partner e con la presenza del Project Officer della Commissione: un incontro per riallineare il piano di lavoro, chiarire procedure amministrative e programmare nel dettaglio i primi mesi di attività.

2. Implementazione (esecuzione) – la vita del progetto

È il cuore pulsante, dove l'idea progettuale diventa realtà giorno dopo giorno. La **durata** tipica di un progetto europeo a gestione diretta varia ma spesso è intorno ai 24-36 mesi (2-3 anni). Nel nostro indice di riferimento abbiamo ipotizzato un progetto di **36 mesi**, che per esempio potrebbe iniziare a gennaio 2026 e concludersi a dicembre 2028. Durante questo periodo, il consorzio deve realizzare tutte le attività previste, suddivise spesso in **Work Packages (WP)**. Ogni WP ha un *WP leader* (uno dei partner, responsabile di coordinare quel pacchetto di lavoro) e una serie di *deliverable* (prodotti/consegne) da completare entro determinate scadenze. Ad esempio, WP1 potrebbe riguardare la gestione del progetto, WP2 lo sviluppo tecnico, WP3 i test pilota, WP4 la comunicazione e così via. I partner collaborano attivamente nelle varie task: c'è chi sviluppa prototipi, chi conduce studi, chi organizza workshop, chi cura la comunicazione sul territorio. Il **coordinatore** monitora costantemente l'avanzamento, raccoglie i report dei partner e mantiene i contatti con la Commissione, inviando report di progresso periodici (generalmente ogni 12-18 mesi). In questi progress report si informa l'UE su risultati raggiunti, spese sostenute e eventuali deviazioni dal piano (che devono essere motivate e gestite).

Un aspetto chiave dell'implementazione è la **gestione finanziaria**: il contributo europeo viene erogato in tranche (di solito una pre-finanziamento iniziale, uno o più pagamenti intermedi su base rendicontazione, e un saldo finale). Il coordinatore riceve i fondi sul suo conto e li **distribuisce ai partner** secondo quanto concordato. Ciascun partner deve mantenere registri contabili delle spese e attenersi alle regole di eleggibilità dei costi. *Rendicontare* significa documentare ogni costo (ore di personale, viaggi, attrezzature, subcontratti, etc.) in linea con il budget approvato e conservare pezze giustificative. È un lavoro amministrativo non trascurabile, ma necessario: la Commissione, infatti, effettua controlli e audit per verificare che i fondi siano spesi correttamente.

Durante l'attuazione, il consorzio tiene regolari **meeting di progetto** (in presenza o online) per coordinarsi. Possono esserci incontri tecnici tra WP leader, review interne e – molto importante – attività di **monitoraggio e valutazione** dei risultati. Un buon progetto infatti valuta continuamente i progressi rispetto agli indicatori previsti e adotta eventuali correzioni in corsa per assicurare il

SEZIONE 2

Le fasi del progetto

raggiungimento degli obiettivi. La Commissione può organizzare delle **review esterne** (esperti che valutano lo stato del progetto a metà percorso, ad esempio) per dare raccomandazioni.

Comunicazione e disseminazione: un'altra componente fondamentale durante l'implementazione è la comunicazione dei risultati. Ogni progetto deve avere un piano per **comunicare** e **disseminare**, cioè far conoscere ciò che sta facendo e i risultati che ottiene, verso il pubblico esterno e i potenziali utilizzatori dei risultati. Questo può tradursi in siti web, social media, newsletter, eventi pubblici, conferenze, pubblicazioni scientifiche, ecc. L'idea è di massimizzare la **visibilità** del progetto e favorire l'**adozione dei risultati** da parte di altri (altre città, altri professionisti, responsabili politici, ecc.). Spesso uno specifico WP è dedicato alla comunicazione/disseminazione, e coinvolge tutti i partner nel diffondere le conoscenze acquisite.

3. Chiusura e rendicontazione finale

Avvicinandosi alla fine del progetto (ad esempio nel terzo anno, verso il 30° mese su 36), il consorzio deve concentrarsi sul completamento degli ultimi deliverable e sulla preparazione del **report finale**. Questo documento conclusivo riassume tutte le attività svolte, i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi iniziali, gli impatti prodotti, le deviazioni eventualmente occorse e come sono state risolte. Include ovviamente la **rendicontazione finanziaria finale**: ovvero il conto economico finale del progetto con dettaglio dei costi di ogni partner, su cui la Commissione calcolerà il saldo (contributo finale dovuto, tenendo conto di quanto già prefinanziato).

La fase di chiusura è anche il momento di capitalizzare e riflettere: si valutano formalmente i **risultati raggiunti** (ci sono stati tutti gli output previsti? Gli obiettivi iniziali sono stati centrati? Che indicatori lo dimostrano?), si misurano i **benefici** e si stilano conclusioni e raccomandazioni per il futuro. Idealmente, si delineano già idee di follow-up per continuare quanto iniziato. Dopo la consegna del report finale, la CE procede alla validazione (può chiedere chiarimenti/integrazioni) e successivamente eroga il pagamento finale. Il progetto si considera ufficialmente concluso con l'accettazione del report finale.

Va notato che, anche dopo la chiusura formale, un progetto europeo *non “finisce” veramente*: spesso i partner continuano a collaborare in nuove iniziative, i risultati sviluppati (es. software, linee guida, prototipi) continuano a essere utilizzati o mantenuti, e la Commissione può effettuare audit fino a diversi anni dopo la conclusione. Inoltre, i benefici (come reti di contatti, conoscenze e metodologie) restano patrimonio dei partecipanti e del territorio. **La fine del progetto segna dunque anche un nuovo inizio**, un passaggio di testimone verso altre attività o progettualità che ne proseguano l'impatto.

Dopo aver esplorato *cosa avviene* nelle varie fasi di un progetto, nel prossimo capitolo ci focalizzeremo su *chi sono* i protagonisti di queste fasi – ovvero gli attori coinvolti e i diversi ruoli che essi assumono.

Sezione 3

Gli attori e i ruoli

Chi partecipa a un progetto europeo?

Un progetto europeo è un lavoro di squadra allargato che coinvolge una molteplicità di **attori**: diversi enti con competenze complementari, ma anche figure con ruoli specifici all'interno del team di progetto. In questa parte vedremo dapprima *chi può partecipare* a un consorzio europeo (tipologie di enti e partecipanti), e successivamente quali sono i *ruoli chiave* che si distinguono in un progetto (coordinatore, partner, leader di Work Package, stakeholder, ecc.). Comprendere la “geografia” umana del progetto è importante per muoversi con disinvoltura in questo contesto collaborativo.

Dunque, chi partecipa ad un progetto europeo?

Università, centri di ricerca, imprese, enti pubblici, ONG, associazioni di categoria, e persino singoli professionisti: l'elenco dei potenziali partecipanti a un progetto europeo è ampio. In linea di principio, *“tutti coloro (pubblici o privati) che hanno sede in uno Stato membro UE (o Paese associato ammesso) possono partecipare ai progetti europei”*, salvo specifiche restrizioni indicate dal bando. Questo significa che, ad esempio, uno studio di architettura italiano può far parte di un consorzio assieme a un Comune spagnolo, a una PMI tecnologica francese, a una Università tedesca e a un'associazione no-profit olandese, se il progetto lo richiede.

La ragione di questa apertura è che i **problemi complessi**, come quelli che i progetti UE vogliono affrontare, beneficiano della collaborazione tra soggetti diversi. Un partenariato *multi-attore* permette di mettere in comune esperienze diverse e affrontare le sfide in modo innovativo e sinergico. Ad esempio, nel campo della rigenerazione urbana un progetto potrebbe includere: *enti pubblici* (per autorizzazioni e politiche urbanistiche), *architetti e ingegneri liberi professionisti* (per la progettazione tecnica), *università o centri studi* (per analisi e monitoraggio), *aziende* (per sviluppare nuovi materiali o tecnologie costruttive), *associazioni locali* (per coinvolgere i residenti). Ognuno porta il suo pezzo di competenza e interesse, e insieme si può raggiungere un risultato più completo.

Spesso il bando stesso specifica un minimo di partner e Paesi richiesti (ad es. *“almeno 3 entità indipendenti da 3 diversi Stati membri o associati”*). Ci sono anche casi in cui singole entità possono presentare progetti da sole, ma sono eccezioni. La **transnazionalità** e la **partnership** sono cifra distintiva dei progetti UE. È importante quindi, per un professionista, sapersi muovere in questo contesto: creare contatti, partecipare a network europei, usare piattaforme di matchmaking (come quella dell'Enterprise Europe Network o gli *Infoday* della Commissione) per trovare partner all'estero qualora si abbia un'idea ma non il consorzio completo.

Oltre ai **partner formali** (quelli che firmano il Grant Agreement), ruotano attorno al progetto anche altri attori interessati detti **stakeholder**. Gli *stakeholder* sono *“tutti i soggetti pubblici, privati o singoli cittadini che hanno qualche tipo di interesse rispetto all'oggetto del progetto”*.

SEZIONE 3

Gli attori e i ruoli

Ad esempio, in un progetto sulla mobilità sostenibile in città, stakeholder possono essere: i residenti, i ciclisti, le aziende di trasporto, i commercianti locali, ecc. Pur non essendo partner ufficiali, gli stakeholder vengono spesso coinvolti nelle attività (consultazioni, eventi, piloting) e sono destinatari chiave dei risultati. Capire chi sono sin dall'inizio aiuta il progetto ad avere maggiore impatto e adesione.

Ruoli nel progetto: dal coordinatore agli stakeholder

All'interno di un consorzio europeo, si distinguono diversi **ruoli** operativi. Vediamo i principali, evidenziando per ciascuno le responsabilità e il livello di impegno tipico:

- **Coordinatore (Lead Partner o Capofila):** è l'ente (o la persona designata al suo interno) che assume la guida dell'intero progetto. Il coordinatore ha una **responsabilità generale** su tutti gli aspetti: prepara e presenta la candidatura a nome del partenariato, una volta approvato firma il contratto con la Commissione e diventa l'interfaccia principale verso di essa. Durante l'implementazione, coordina le attività di tutti i partner, monitora avanzamento e risultati, raccoglie i report e li trasmette alla CE. Inoltre gestisce il budget centralmente: riceve i fondi UE e li redistribuisce ai partner secondo gli accordi. Il coordinatore è quindi *il motore organizzativo e amministrativo* del progetto, colui che "tiene le fila" perché tutto proceda secondo i piani. Per questa centralità, richiede un impegno maggiore in termini di ore di lavoro e capacità di gestione (project management). Spesso il coordinatore mette a disposizione un **project manager** dedicato e uno staff amministrativo per seguire il progetto. In cambio, è il primo responsabile del successo o fallimento: in caso di problemi, la CE si rivolge a lui/lei. È un ruolo sfidante ma prestigioso.
- **Partner (Beneficiario):** tutti gli altri enti che fanno parte ufficialmente del consorzio, diversi dal coordinatore, vengono detti genericamente *partner*. Ogni partner **contribuisce attivamente** al raggiungimento degli obiettivi occupandosi di compiti precisi e partecipando finanziariamente con il cofinanziamento richiesto. I partner, dunque, svolgono porzioni delle attività progettuali (ad esempio guidano un pilot locale, sviluppano una parte tecnica, eseguono analisi, organizzano eventi nel proprio paese, ecc. a seconda di cosa è stato concordato). Devono rispettare tempi e deliverable previsti, fornire report al coordinatore sulle proprie attività e giustificativi delle spese sostenute. In un buon partenariato, *ogni partner ha un ruolo chiaro* sin dalla proposta, scelto in base alle proprie competenze. Ad esempio, un partner con grande esperienza tecnica sarà magari leader dello sviluppo di prodotto; un partner molto connesso col territorio curerà le attività pilota locali, e così via. Il carico di lavoro di un partner può variare molto: alcuni partner maggiori possono avere team dedicati e budget cospicui, altri minori avranno compiti limitati (ma comunque importanti) e budget ridotto. È fondamentale che ogni partner onori gli impegni presi: la buona riuscita del progetto dipende da tutti.

SEZIONE 3

Gli attori e i ruoli

- **Work Package Leader:** in molti progetti, l'organizzazione interna prevede che ciascun *Work Package* (WP), ossia ciascun blocco di lavoro tematico, abbia un partner responsabile in qualità di *WP Leader*. Questo ruolo non è un titolo formale contrattuale (ai fini del Grant Agreement tutti sono partner uguali, a parte il coordinatore), ma è funzionale alla gestione. Il WP leader **coordina le attività di quel pacchetto**: pianifica dettagli operativi, assegna compiti tra i partner coinvolti in quel WP, garantisce che i deliverable del WP vengano prodotti in tempo e di qualità, risolve eventuali problemi tecnici e riferisce lo stato di avanzamento al coordinatore. In pratica è un mini-coordinatore limitato a una specifica componente del progetto. Ad esempio, nel WP “Comunicazione” il partner WP leader potrebbe essere l'associazione che cura il sito web e i social media: dovrà raccogliere contenuti da tutti gli altri e assicurare che il piano di comunicazione sia attuato. Il WP leader ha quindi un impegno *medio*, focalizzato nel proprio ambito, ed è scelto per competenza specifica su quel tema. Una definizione efficace lo descrive come **“l'organizzazione responsabile di sovrintendere l'intero Work Package, assicurando che sia consegnato in tempo, entro il budget e con gli obiettivi prefissati”**. È un ruolo di responsabilità parziale, ma cruciale per il buon coordinamento interno.
- **Stakeholder (portatore d'interesse):** come accennato, gli stakeholder non fanno parte formalmente del partenariato (non ricevono fondi, non firmano contratti), ma sono soggetti esterni interessati dai temi o dai risultati del progetto. Possono essere coinvolti con diversi gradi di intensità: dai semplici destinatari di informazione, ai partecipanti a workshop consultivi, fino a veri e propri *collaboratori esterni*. Ad esempio, in un progetto sul patrimonio architettonico, gli ordini professionali locali potrebbero essere stakeholder che aiutano a diffondere i risultati ai propri iscritti; in un progetto di innovazione edilizia, alcune aziende potrebbero partecipare a titolo gratuito a dei test pilota come stakeholder. Il ruolo dello stakeholder è dunque di **consulenza, validazione o amplificazione**: porta il punto di vista esterno, fornisce feedback su prototipi o soluzioni, aiuta a contestualizzare i risultati o a trasferirli fuori dal consorzio. L'impegno per uno stakeholder è generalmente **basso** e flessibile (magari presenza a un paio di incontri chiave, rispondere a questionari, ecc.), ma il valore aggiunto per il progetto è alto, perché garantisce che il progetto non viaggi in un “laboratorio chiuso” ma interagisca col mondo reale. Mappare e coinvolgere bene gli stakeholder fa parte delle buone pratiche di progetto.

Di seguito, presentiamo una **tabella comparativa** che riassume i quattro ruoli sopradescritti, mettendo in evidenza – in modo semplificato – principali responsabilità e carico di lavoro relativo:

SEZIONE 3

Gli attori e i ruoli

Ruolo nel progetto	Responsabilità principali	Impegno tipico (indicativo)
Coordinatore (Capofila)	<ul style="list-style-type: none">– Guida e supervisione generale del progetto– Comunicazione ufficiale con Commissione UE– Gestione amministrativa e finanziaria (budget, rendicontazione)– Coordinamento del partenariato e monitoraggio dei risultati	Alto – impegno continuativo su tutto il progetto (es. 20-30% del tempo di lavoro per tutta la durata). Richiede staff dedicato.
Partner (Beneficiario)	<ul style="list-style-type: none">– Esecuzione delle attività previste di propria competenza– Fornitura di deliverable e contributi secondo il piano– Partecipazione a meeting e decisioni di progetto– Rendicontazione dei propri costi e cofinanziamento	Variabile – dipende dal ruolo assegnato. Può oscillare da medio a basso (es. 5-15% del tempo), spesso concentrato in fasi specifiche.
Work Package Leader	<ul style="list-style-type: none">– Coordinamento operativo di un pacchetto di lavoro specifico (WP)<ul style="list-style-type: none">– Pianificazione dettagliata e assicurazione qualità delle attività in quel WP– Supervisione dei partner coinvolti nel WP e consegna dei deliverable del WP nei tempi– Interfaccia con il coordinatore per lo stato del WP	Medio – impegno significativo ma limitato al periodo/ambito del WP (es. 10-20% del tempo durante l'esecuzione del WP).
Stakeholder (esterno)	<ul style="list-style-type: none">– Fornitura di input e feedback come parte interessata– Partecipazione ad eventi consultivi, workshops, test pilota se richiesto– Disseminazione informale dei risultati nel proprio ambito (ambasciatore del progetto)	Basso – impegno sporadico su base volontaria (es. qualche giorno/uomo complessivo). Contributo flessibile, non vincolante.

Naturalmente, all'interno di un team di progetto ci possono essere ulteriori figure trasversali: ad esempio il *Project Manager* (che spesso coincide con il responsabile operativo messo in campo dal coordinatore), il *Financial Manager* o amministrativo, il *Communication Manager* per le attività di comunicazione, ecc. Questi ruoli sono spesso coperti da persone afferenti ai partner, e rientrano nelle mansioni organizzative interne.

SEZIONE 3

Gli attori e i ruoli

L'importante è capire la struttura generale: in un progetto europeo ogni partecipante ha un ruolo definito e *concordato in fase di proposta*. Sapere in anticipo cosa ci si aspetta da ciascuno evita conflitti e inefficienze: un buon **Consortium Agreement** interno regola proprio distribuzione dei compiti, governance delle decisioni e gestione dei conflitti, assicurando che tutti i partner, coordinatore in primis, lavorino come un team affiatato e consapevole.

Abbiamo dunque visto chi e come lavora in un progetto europeo. A questo punto, possiamo passare a focalizzarci su *cosa produce* un progetto europeo in termini di risultati e benefici, sia durante che dopo la sua conclusione.

Sezione 4

Risultati e benefici

Risultati attesi: output, benefici economici, visibilità

Entriamo ora nel merito di ciò che un progetto europeo produce e dei vantaggi che ne derivano. Questa parte è dedicata ai risultati attesi (i cosiddetti output di progetto, ma anche gli outcome in termini di benefici) e ai benefici post-progetto, ossia cosa rimane e come può evolvere la situazione dopo che il progetto ufficialmente finisce. Per renderla più chiara, la divideremo in due sezioni: Risultati attesi durante il progetto e Benefici nel post-progetto.

Ogni progetto europeo deve definire già in fase di proposta i **risultati attesi**. Questi includono tipicamente sia **output tangibili** (consegne concrete e misurabili durante il progetto) sia benefici di più ampio respiro come effetti economici o di visibilità. Vediamo le principali categorie:

- **Output tangibili (deliverable):** sono i “prodotti” specifici che il progetto realizza. Possono assumere diverse forme a seconda della natura dell’iniziativa. Ad esempio: un *software o tool* sviluppato, un *prototipo* fisico funzionante, un *report di ricerca* o linee guida pubblicate, la realizzazione di *pilots dimostrativi* (come edifici pilota ristrutturati, aree urbane riqualificate in piccola scala), *corsi di formazione* erogati con relativo materiale didattico, ecc. Questi output di norma sono chiaramente elencati nel piano di lavoro e hanno una data di consegna. Costituiscono l’evidenza tangibile dell’avanzamento del progetto. Sono importanti perché dimostrano ai finanziatori (e agli stakeholder esterni) che qualcosa di concreto è stato prodotto grazie al finanziamento.
- **Benefici economici diretti:** per i partecipanti, il progetto comporta l’ingresso di un **finanziamento a fondo perduto** che copre una parte dei costi (spesso tra il 60% e il 100%). Ciò significa poter realizzare attività innovative senza dover sostenere interamente i costi con risorse proprie. Ad esempio, uno studio di ingegneria potrebbe grazie al progetto finanziare ore/uomo di personale per sviluppare una nuova competenza, acquistare attrezzature o software, viaggiare per incontrare partner e clienti esteri – spese che altrimenti sarebbero onerose. Inoltre, vi sono bandi (soprattutto in ambito PMI) che hanno l’obiettivo di *incrementare la competitività* economica dei partecipanti: ad esempio aiutare una startup a portare un prodotto sul mercato, con potenziali ricavi futuri. Dunque, un risultato atteso può essere anche un **salto di fatturato** o di investimenti attratti grazie al progetto. Spesso si parla anche di *effetto leva finanziaria*: il contributo UE può attirare ulteriori fondi privati o pubblici sul progetto, moltiplicando l’investimento complessivo (ad es. un bando UE co-finanzia al 50%, e i partner mettono l’altro 50% – quindi per ogni euro UE, c’è un euro aggiuntivo immesso nell’innovazione).

SEZIONE 4

Risultati e benefici

- **Visibilità e reputazione:** un effetto immediato, seppur intangibile, della partecipazione a un progetto europeo è l'aumento di **visibilità** sia a livello locale che internazionale. Durante il progetto, come detto, vi sono attività di comunicazione: il nome dei partner compare su siti web, comunicati stampa, social network, brochure e magari anche su media locali. I partner vengono invitati a conferenze o fiere per presentare i risultati. Tutto ciò crea per il professionista un profilo pubblico più alto. Ad esempio, un architetto che inizia a pubblicare progetti e risultati su riviste o portali UE acquisisce maggiore riconoscimento come esperto di quel tema a livello europeo. Questa reputazione può facilitare l'**accesso a nuove opportunità lavorative** (altri progetti, consulenze, inviti come speaker, collaborazioni accademiche ecc.). Spesso l'UE incoraggia i progetti a candidarsi a **premi e award**: vincere un premio europeo per il progetto (es. RegioStars Awards, Green Awards, etc.) è un sigillo di qualità che aumenta ancora di più la notorietà. Insomma, la partecipazione a un progetto UE è anche uno strumento di marketing e branding per i professionisti coinvolti.

Naturalmente, ogni progetto avrà la sua combinazione specifica di risultati. Ad esempio, un progetto di ricerca avrà come output principale delle **pubblicazioni scientifiche e prototipi**, mentre un progetto culturale punterà a **eventi e nuovi format artistici**, un progetto formativo produrrà **curricula e persone formate**, ecc. L'importante è che i risultati attesi siano **misurabili e verificabili**: fin dal piano iniziale occorre definire indicatori (quanti prototipi? quante persone formate? che aumento percentuale di efficienza ottenuto? ecc.) così da poter dichiarare a fine progetto se gli obiettivi sono stati raggiunti. La Commissione su questo è molto attenta: nei formulari viene chiesto di specificare *Key Performance Indicators* (KPI) e target.

Un altro aspetto è la **qualità** dei risultati: un deliverable non è solo "fare qualcosa", ma fare qualcosa *di utile e ben fatto*. Perciò nei consorzi ci si organizza spesso con *revisioni incrociate* tra partner per garantire standard elevati (es. un partner revisore per ogni rapporto scritto da un altro partner). Alla fine, i risultati attesi durante il progetto servono da base per generare i **benefici di lungo termine**, di cui parliamo ora.

Benefici post-progetto: network, disseminazione, effetto leva

Chiusa la fase di implementazione, il progetto consegna i suoi output, ma l'impatto prosegue oltre. In questa sezione guardiamo a cosa succede *dopo* la fine ufficiale del progetto, ovvero i **benefici post-progetto**.

Tre parole chiave li descrivono: **network, disseminazione ed effetto leva**.

- **Network e collaborazioni durature:** Uno dei lasciti più preziosi di un progetto europeo è il **network di relazioni** costruito tra i partner (e con stakeholder esterni). Dopo aver lavorato insieme per 2-3 anni, condividendo sfide e risultati, i membri del consorzio sviluppano fiducia

SEZIONE 4

Risultati e benefici

reciproca e conoscenza profonda delle rispettive competenze. Questo spesso porta a **nuove collaborazioni** al di là del progetto concluso. Ad esempio, i partner potrebbero decidere di presentare insieme un *nuovo progetto* su un altro bando (magari approfondendo un aspetto emerso), oppure avviare rapporti commerciali o professionali bilaterali (un'azienda del consorzio potrebbe diventare fornitrice di tecnologia per un ente pubblico partner, grazie alla conoscenza avvenuta in progetto). Per i professionisti, ciò significa avere a disposizione una **rete internazionale di contatti** a cui attingere in futuro: colleghi di altri paesi da coinvolgere in incarichi, istituti di ricerca con cui scambiare know-how, amministrazioni virtuose da prendere a modello, e così via. In un certo senso, il progetto funziona come “*agenzia matrimoniale*” tra organizzazioni affini: crea legami che spesso sopravvivono oltre la durata limitata del progetto stesso. Da un punto di vista personale, ogni partecipante arricchisce il proprio *capitale sociale* nel settore di riferimento, diventando parte di community europee e magari entrando in gruppi di lavoro tematici a livello UE.

- **Disseminazione e sfruttamento dei risultati:** La **disseminazione** dei risultati non si esaurisce nei confini temporali del progetto. Se un progetto ha prodotto qualcosa di utile, gli effetti si ampliano man mano che altri ne vengono a conoscenza e lo utilizzano. Un classico esempio: il progetto pubblica linee guida o un manuale – tali output possono venire scaricati e adottati da centinaia di altri soggetti anche *dopo* la chiusura, continuando a generare impatto (si pensi a linee guida che diventano riferimento per nuove normative locali, o a un software open-source sviluppato che viene continuamente utilizzato e migliorato da una comunità di utenti). Allo stesso modo, i **piloti dimostrativi** realizzati possono fungere da vetrina permanente: ad esempio se il progetto ha riqualificato un edificio pubblico con tecniche innovative, quell'edificio resta come esempio visitabile e replicabile altrove. La Commissione spinge molto su questo aspetto del “**exploitation**” (sfruttamento) post-progetto. Spesso chiede: *come vi assicurerete che i risultati continueranno a vivere dopo il finanziamento?* Pertanto i consorzi pianificano già in fase progettuale delle azioni di sostenibilità: ad esempio, trovando un accordo perché una piattaforma online creata resti attiva almeno X anni dopo, oppure perché un certo servizio avviato entri a regime nell'ente locale con risorse proprie oltre il progetto. Tutto ciò rientra nei benefici a lungo termine. Un indice indiretto di successo è quando altri soggetti citano il progetto come best practice: segno che la disseminazione ha funzionato e il progetto sta *facendo scuola*. Un caso esemplificativo: nelle call UE spesso si chiede di guardare ai progetti finanziati in precedenza sul tema e costruire su di essi – ecco, diventare quel progetto precedente da cui i nuovi partono è il miglior complimento alla rilevanza di quanto fatto.
- **Effetto leva (leverage effect):** Con questo termine si indica la capacità di un progetto di fungere da **catalizzatore per iniziative successive o investimenti maggiori**. L'idea è: il progetto magari era di scala pilota o limitata, ma se ha successo, i suoi risultati possono attrarre l'attenzione di finanziatori più grandi o di politiche pubbliche, generando un impatto

SEZIONE 4

Risultati e benefici

moltiplicato. Ad esempio, un progetto europeo potrebbe testare un nuovo modello di rigenerazione urbana su un quartiere; se i risultati sono positivi, un governo nazionale o un investitore potrebbero decidere di stanziare molti più fondi per applicare quel modello su decine di quartieri, *moltiplicando* l'investimento iniziale. In questo caso si dice che il progetto UE ha avuto un forte effetto leva, perché con un piccolo capitale ha sbloccato risorse aggiuntive ben più ingenti. Allo stesso modo, i partner stessi forti dei risultati potrebbero ottenere altri fondi per portare avanti lo sviluppo (ad es. una tecnologia prototipale viene brevettata e una venture capital investe per portarla sul mercato). Un altro effetto leva è quello sulle *politiche*: se un progetto evidenzia nuovi approcci efficaci, i decisori potrebbero introdurre normative o programmi che li adottino su larga scala. Tutto questo chiaramente non avviene da solo: richiede che i partner promuovano attivamente i risultati presso i potenziali interessati, e che durante il progetto abbiano coinvolto i giusti stakeholder (anche a livello di policy). Ma quando accade, è forse il risultato più gratificante: vedere che il proprio progetto ha innescato un cambiamento di sistema. In fondo è l'obiettivo ultimo di molti programmi UE – produrre un cambiamento che continui autonomamente oltre il finanziamento.

In conclusione di questa parte, vale la pena ribadire un concetto: i progetti europei sono pensati fin dal principio per massimizzare un impatto sostenibile. Un progetto ben riuscito è quello che “*si autosupera*”, ovvero i cui effetti continuano a crescere e propagarsi anche senza ulteriori fondi UE. Come recitano spesso i bandi, l'obiettivo è creare un “**cambiamento duraturo**”. Nel valutare i benefici di un progetto, dunque, non fermiamoci a ciò che è avvenuto durante i pochi anni del suo svolgimento, ma guardiamo a cosa ha seminato per il futuro.

SEZIONE 4

Risultati e benefici

Conclusioni

Giunti al termine di questo documento, possiamo tracciare alcune conclusioni chiave e preparare il terreno per il prossimo passo, il *Project Lab*.

In sintesi, abbiamo visto che un progetto europeo può offrire moltissimo: **risorse** per realizzare idee ambiziose, **crescita professionale** in un contesto internazionale, **innovazione** e aggiornamento continuo, **networking** con partner di alto profilo, **visibilità** e prestigio, e soprattutto la soddisfazione di **contribuire a qualcosa di più grande**, alle politiche e al futuro dell'Europa in campi come la sostenibilità, la cultura, la tecnologia e il benessere delle comunità. Non si tratta di opportunità riservate a pochi: anche architetti e ingegneri liberi professionisti, se adeguatamente preparati e motivati, possono ritagliarsi un ruolo importante nei progetti europei, portando la propria creatività e competenza tecnica e ricevendone in cambio occasioni di sviluppo e apertura di nuovi orizzonti lavorativi.

È però fondamentale affrontare questo mondo con la giusta **mentalità e preparazione**. Finora ci siamo concentrati sugli aspetti concettuali e motivazionali: cosa aspettarsi, quali benefici inseguire, quali attenzioni avere nelle fasi di progetto. Il passo successivo, ed è qui che entra in gioco il **Project Lab**, sarà passare dalla teoria alla pratica: **come** si legge un bando, **come** si struttura davvero una proposta vincente, **come** si gestiscono documenti, modulistiche, partnership e scadenze. In altre parole, occorre mettere "le mani in pasta" e simulare concretamente la progettazione europea.

Il *Project Lab* sarà dunque un percorso formativo-operativo dove, guidati dagli esperti di CBE-GEIE, i partecipanti potranno applicare quanto appreso e costruire pezzi reali di un progetto.

Come indicato nella convenzione tra Fondazione Inarcassa e CBE, il Project Lab offrirà "un *workshop pratico su come scrivere un progetto europeo*", inoltre gli iscritti alla Fondazione hanno anche la possibilità di una prima consulenza personalizzata per valutare la bontà di un'idea progettuale. Sarà il momento in cui architetti e ingegneri potranno portare le proprie idee, confrontarle con esperti.

In conclusione, speriamo che questo documento abbia acceso in voi la **curiosità** e la **fiducia** necessarie per affacciarvi al mondo dei progetti europei. Ogni professionista, anche senza esperienza pregressa, può trovare in esso un terreno fertile per far crescere le proprie ambizioni e contribuire a plasmare il futuro, proprio e della collettività. Non resta che mettere a frutto quanto appreso e fare il passo successivo: vi aspettiamo al **Project Lab** con le vostre idee e il vostro entusiasmo, pronti a trasformarli in progetti concreti!

Buon lavoro.

CHI SIAMO

Coopération Bancaire pour l'Europe - GEIE ([Link sito web](#)) è un Gruppo Europeo di Interesse Economico con sede a Bruxelles, fondato nel 1992 e specializzato nell'offerta di servizi di informazione e consulenza sui temi e i programmi di finanziamento europei.

Grazie alla sua pluriennale esperienza, alla presenza strategica nel cuore dell'Europa e alla capacità di adattarsi alle esigenze specifiche dei propri associati e della loro clientela, CBE - GEIE offre un supporto di alta qualità in un contesto caratterizzato da una crescente complessità delle tematiche europee e delle sfide politiche ed economiche.

Da una parte, CBE – GEIE offre la possibilità di connettersi con le principali istituzioni europee, dall'altra, attraverso un supporto completo e personalizzato, facilita l'accesso alle opportunità di finanziamento europeo, promuovendo la crescita e la modernizzazione delle organizzazioni e dei territori locali a livello europeo.

Inoltre, CBE – GEIE svolge un ruolo fondamentale nel supportare la crescita interna delle organizzazioni con cui collabora, promuovendo la **cooperazione transnazionale** e contribuendo al **raggiungimento** degli **obiettivi** delle **politiche europee**. In questo modo, CBE fornisce un contributo significativo al progresso dell'Unione Europea.

Principali aree di attività

Nel corso degli anni, CBE ha sviluppato un'ampia gamma di attività di informazione e assistenza per guidare i propri associati e i loro clienti attraverso le dinamiche complesse dell'Unione Europea. I principali servizi offerti includono:

- **Informazione e consulenza** su tematiche e programmi di finanziamento dell'Unione Europea.
- Assistenza nella redazione, presentazione e gestione di **progetti europei**.
- **Formazione** su temi specifici di interesse per gli associati e i loro clienti.
- Organizzazione di **incontri e seminari** con le Istituzioni europee.

I nostri Servizi

Check-Up Europa: consulenza e assistenza nell'individuazione e comprensione dei bandi europei.



Easy Europa: consulenza e assistenza nella redazione, presentazione e gestione di progetti europei.

Meet Europa: conoscenza delle opportunità europee attraverso newsletter, help desk, eventi, formazione, monitoraggio legislativo, domiciliazione e redazione di manuali.

