



# I QUADERNI DEL DAIRI-R



N. 4 | luglio 2025  
Aggiornamento giugno 2026

**GUIDA PRATICA SULLE PROCEDURE E LE MODALITÀ DI  
SOTTOMISSIONE, ESECUZIONE E GESTIONE AMMINISTRATIVA  
DEI PROGETTI DI RICERCA SANITARIA**

*Realizzato dal GdL "Network e reti: un Grant Office regionale"*



DAIRI  
Dipartimento  
Attività Integrate  
Ricerca e Innovazione  
AOU AL - ASL AL



---

## AUTORI

Betti Marta, DAIRI-R Azienda Sanitaria Zero Regione Piemonte - AOU SS Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria

Cagnazzo Celeste, AO Ospedale Infantile Regina Margherita di Torino

Chiesa Giuliana, ASL CN2

Crivelli Francesca, ASL Biella

Ferraris Raffaella, Regione Piemonte

Ferrero Azzurra, ASL CN2

Gallo Silvia, AO Ordine Mauriziano di Torino

Gatti Paola, ASL TO3

Giurlanda Francesco, AO Croce e Carle di Cuneo

Grasso Chiara, ASL CN2

Megna Iacopo, DAIRI AOU SS Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria

Melito Alessia, DAIRI AOU SS Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria

Miniero Tiziana, AOU Città della Salute e della Scienza di Torino

Mongiardini Alessia, DAIRI AOU SS Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria

Montani Floriana, Regione Piemonte

Pratillo Sonia, ASL Novara

Rizzi Silvia, Regione Piemonte

Seno Emanuela, AOU Maggiore della Carità di Novara

Solero Luana, Regione Piemonte



## SOMMARIO

|   |    |
|---|----|
| Prefazione a cura di Antonio Maconi, Direttore DAIRI-R-Azienda Sanitaria Zero.....                                  | 2  |
| 1. DEFINIZIONI.....   | 3  |
| 2. SCOUTING .....   | 9  |
| 2.1 – Il ruolo strategico della ricerca sanitaria e del Grant Scouting .....  | 9  |
| 3. PROGRAMMI DI FINANZIAMENTO – DIVERSE TIPOLOGIE.....  | 16 |
| 3.1 Fondamenti Costituzionali e Normativi.....  | 16 |
| 3.2 Programmazione della Ricerca Sanitaria .....  | 17 |
| 3.3 Tipologie di Ricerca e Finanziamenti .....  | 18 |
| 3.3.1 Guida Operativa al Progetto di Ricerca Finalizzata: Ciclo di Vita e Gestione Amministrativo-Scientifica ..... | 19 |
| 3.3.2 Gestione e Rendicontazione dei Fondi Finalizzati di Ricerca .....   | 23 |
| 3.4 Soggetti Destinatari e Modalità di Partecipazione .....   | 26 |
| 3.5 Esperienze Regionali: Il Caso della Regione Piemonte.....   | 27 |
| 3.6 Il Ruolo dei Grant Office .....   | 27 |
| 3.7 Il Quadro Normativo Finanziario e le Fonti di Finanziamento.....  | 28 |
| 3.7.1 I Fondi Strutturali Europei (SIE) .....   | 28 |
| 3.7.2 Programmi di Cooperazione Territoriale Europea (CTE).....   | 29 |
| 3.7.3 Il Programma Interreg ALCOTRA 2021-2027 e l'esperienza progettuale dell'ASL CN2.....                          | 29 |
| 4. FONDI COMUNITARI: MODALITA' DI ACQUISIZIONE E BUDGET .....   | 36 |
| 5. DOCUMENTAZIONE A SUPPORTO DELLA RICHIESTA DI FINANZIAMENTO NEI PROGETTI DI RICERCA SANITARIA.....                | 41 |
| 5.1 Introduzione .....  | 41 |
| 5.2 La struttura della proposta .....   | 41 |
| 5.3 L'impatto del progetto.....   | 42 |
| 5.4 Disseminazione e comunicazione .....  | 42 |
| 5.5 I documenti di supporto .....   | 42 |
| 5.6 Suggerimenti operativi.....   | 42 |
| 6. BUDGET NEI PROGETTI DI RICERCA - TIPOLOGIA DI SPESE.....   | 43 |
| 6.1 Budget.....   | 43 |
| 6.2 Tipologia di spese .....  | 44 |



|   |    |
|---|----|
| 6.2.1 Spesa di Personale.....   | 44 |
| 6.2.2 Risorse strumentali “materiali e attrezzature” di Progetto .....  | 45 |
| 6.2.3 Spese per servizi/subcontratto.....   | 45 |
| 6.2.4 Spese per disseminazione .....  | 46 |
| 6.2.5 Rimborso spese per la partecipazione ad eventi di interesse per il progetto .....   | 46 |
| 6.2.6 Spese generali/overhead.....  | 46 |
| 7. GESTIONE DI UN PROGETTO .....  | 47 |
| 8. ELEMENTI DI VALUTAZIONE DI PROPOSTE PROGETTUALI DI RICERCA .....   | 53 |
| 8.1 – Introduzione al Programma Quadro Horizon Europe .....   | 53 |
| 8.2 – Il Cluster Health: Obiettivi e Destinazioni Strategiche.....  | 54 |
| 8.3 – Documentazione di Riferimento e Requisiti di Accesso.....   | 54 |
| 8.4 – Analisi Dettagliata dei Criteri di Aggiudicazione .....   | 55 |
| 8.5 – Best Practices per una Proposta Progettuale Vincente.....   | 56 |
| 8.6 - Consigli Pratici per il Redattore .....   | 56 |
| 8.7 - Risorse e Documenti di Riferimento 2025 .....   | 57 |
| 9. IL RUOLO DEL REVISORE ESTERNO NEI PROGETTI DI RICERCA PNRR .....   | 57 |
| 9.1 Introduzione e Inquadramento del Ruolo .....  | 57 |
| 9.2 Il Quadro dei Controlli e i Pilastri della Conformità PNRR.....   | 58 |
| 9.3 Metodologia di Audit: L'Approccio "Risk-Based" .....  | 59 |
| 9.4 Il Ciclo del Processo di Controllo.....   | 59 |
| 9.5 Analisi delle Criticità Ricorrenti nella Ricerca .....  | 59 |
| 9.6 Raccomandazioni Operative per gli Enti Attuatori.....   | 60 |
| 9.7– Conclusioni: Il Revisore come Garante e Facilitatore .....   | 60 |
| 10 – Il Programma Mattone Internazionale Salute (ProMIS) – Strategie di Internazionalizzazione e<br>Innovazione per il Sistema Sanitario Italiano ..... | 61 |
| Appendice: Toolkit per la Gestione Progettuale .....  | 65 |
| Business Model Canvas .....   | 65 |
| Matrice Stakeholder .....   | 68 |



DAIRI  
Dipartimento  
Attività Integrate  
Ricerca e Innovazione  
AOU AL - ASL AL



---

## *Prefazione a cura di Antonio Maconi, Direttore DAIRI-R-Azienda Sanitaria Zero*

In qualità di Direttore del Dipartimento Attività Integrate Ricerca e Innovazione (DAIRI-R) è con grande soddisfazione e orgoglio che introduco questa Guida pratica, frutto di un lavoro accurato e condiviso, pensato per fornire un supporto concreto a tutti i professionisti delle Aziende Sanitarie Regionali (ASR) coinvolti nei progetti di ricerca sanitaria.

Questa pubblicazione rappresenta un'esperienza unica nel suo genere, nata dall'esigenza, sempre più sentita, di orientarsi con maggiore consapevolezza e competenza tra gli aspetti operativi, amministrativi e contabili che caratterizzano l'intero ciclo di vita di un progetto di ricerca. Un ambito spesso complesso, che richiede una preparazione trasversale e un aggiornamento costante.

Il percorso che ha portato alla realizzazione di questo volume si è sviluppato nell'ambito di un'iniziativa formativa che ha visto il coinvolgimento sia di professionisti afferenti a diverse ASR che la partecipazione di Funzionarie di Regione Piemonte, con l'obiettivo di rafforzare le competenze interne e valorizzare l'impegno quotidiano di chi, a vario titolo, contribuisce al progresso della ricerca applicata in sanità.

In tal senso, la guida non è solo un insieme di regole e procedure, ma anche il segno tangibile di una visione condivisa e della volontà di costruire strumenti utili, concreti e replicabili.

Desidero esprimere un sincero ringraziamento a tutti coloro che hanno reso possibile questo progetto editoriale, mettendo a disposizione competenze, esperienza e passione. Il risultato è un testo chiaro, accessibile e altamente operativo, che sono certo potrà diventare un punto di riferimento per quanti, ogni giorno, lavorano per una ricerca sanitaria di qualità, efficiente e trasparente.

Auguro a tutti una buona lettura e, soprattutto, un buon lavoro.

*Dott. Antonio Maconi*



## 1. DEFINIZIONI

**Bando:** strumento attraverso cui un Ente definisce le modalità di partecipazione a una procedura selettiva per il finanziamento di progetti, nel rispetto di criteri e obiettivi stabiliti.

**Beneficiario:** soggetto proponente al quale viene concesso il finanziamento mediante l'atto di concessione.

**Budget di progetto:** strumento con il quale si definiscono le entrate e le uscite relative al progetto. Esprime in termini monetari le attività progettuali ed è garanzia della necessaria sostenibilità economica atta alla realizzazione delle attività e al raggiungimento degli obiettivi. È diviso per voci di spesa.

**Cofinanziamento:** contributo che l'Ente attuatore mette a disposizione per lo svolgimento delle attività progettuali e per il raggiungimento degli obiettivi prefissati dal progetto. La presenza della quota di cofinanziamento, la sua incidenza rispetto al finanziamento e la sua natura varia a seconda del bando/avviso pubblicato dall'Ente finanziatore. Può essere figurativo, rendicontato a parte oppure una percentuale del finanziamento concesso.

**Costo totale:** costo che l'ente sostiene per lo svolgimento delle attività progettuali (finanziamento e cofinanziamento).

**CUP (Codice Unico di Progetto):** è una stringa alfanumerica di 15 caratteri che identifica in modo univoco un progetto. Strumento cardine per la trasparenza e il monitoraggio degli investimenti pubblici.

**Deliverable:** risultati concreti che vengono prodotti nel corso del progetto e che verranno consegnati alla comunità scientifica o a chi di competenza. Questi possono includere brevetti, pubblicazioni, report o altri output specifici.

**Ente finanziatore:** soggetto pubblico o privato che finanzia, integralmente o parzialmente, l'attuazione di un progetto attraverso un budget definito generalmente in fase di programmazione.

**Finanziamento:** contributo messo a disposizione da un Ente finanziatore per lo svolgimento delle attività progettuali per il raggiungimento degli obiettivi prefissati dal progetto.

**GANTT:** diagramma che rappresenta graficamente le attività del progetto, mostrando la sequenza temporale e le interdipendenze tra le varie fasi. Permette di visualizzare chiaramente le tempistiche e le scadenze.



**Grant agreement:** accordo tra l'Ente finanziatore e l'Ente che riceve il finanziamento. Stabilisce tutte le norme che regolamentano l'erogazione dei fondi e l'esecuzione del progetto di ricerca.

**Grant application (o proposta di finanziamento):** richiesta di finanziamento che viene inviata a un Ente finanziatore in risposta a un bando pubblicato dallo stesso Ente.

**Grant Office:** struttura di supporto tecnico e amministrativo, presente in alcune Aziende Sanitarie, che si occupa del monitoraggio dei bandi, dell'assistenza nella progettazione, gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca sanitaria.

**Lettera di intenti:** documento che offre una panoramica del progetto, includendo un abstract dettagliato e il profilo del team di ricerca. Questa lettera è richiesta dagli Enti finanziatori per fare una prima selezione dei progetti che potranno passare alla fase successiva di revisione, una volta inviata la *grant application* completa.

**Milestones:** obiettivi o fasi importanti che devono essere raggiunti entro determinati tempi nel corso del progetto (e.g., l'inizio del reclutamento dei pazienti o la conclusione di un trial clinico).

**Open Science:** pratica di condivisione aperta dei dati e dei risultati della ricerca, criterio premiante in fase di valutazione.

**Partenariato:** forma di cooperazione tra soggetti pubblici e/o privati, con l'obiettivo di dare attuazione al progetto proposto.

**Programmazione:** il finanziamento pubblico viene attuato mediante interventi da parte della Commissione Europea, dello Stato o delle Regioni.

**Progetto:** insieme di azioni finalizzate al raggiungimento di un obiettivo per il quale è necessario definire delle specifiche attività correlate tra loro, da realizzare in tempi prestabiliti, utilizzando risorse umane, strumentali e tecniche dedicate ed un budget predeterminato, sia che essi siano proposti da una singola struttura sia che prevedano forme associative o di partenariato.

**Proposal template:** modello della proposta progettuale che deve essere utilizzato per presentare la richiesta. Gli Enti finanziatori, sia tramite bando che piattaforma online, stabiliscono un formato specifico da seguire.

**Proposta progettuale:** è un documento in cui il proponente provvede a indicare quali azioni intende predisporre e con quali modalità, sia relativamente a singole parti o fasi

dell'intervento (in itinere), sia al progetto complessivamente inteso (finale) e soprattutto indicando le spese necessarie.

**Staff di progetto:** tutte le risorse di personale impegnate nella realizzazione del progetto, in particolare:

○ ***Il Responsabile di Progetto***

Il Responsabile di Progetto (RP) è il “*project manager*” ed è responsabile del conseguimento dei risultati per cui il progetto ha ricevuto i finanziamenti. Il RP coordina il Responsabile Scientifico, il Responsabile Amministrativo ed il Responsabile Tecnico del Progetto; può coincidere con il Responsabile Scientifico di Progetto. In particolare, al RP spetta l’elaborazione, la pianificazione, l’organizzazione, la realizzazione e la valutazione dei risultati del progetto stesso. Le principali attività che gli competono sono le seguenti:

- ideare o elaborare l’ipotesi progettuale;
- predisporre la pianificazione e la programmazione di dettaglio;
- tenere i rapporti con le Strutture interne ed esterne,
- monitorare gli stati di avanzamento del progetto e intraprendere eventuali azioni correttive (ad esempio richiedere variazioni del piano di spesa o proroghe del termine naturale del progetto);
- curare e sottoscrivere la redazione dei rapporti intermedi e finali previsti dai contratti di finanziamento.

Il RP assume la responsabilità tecnico-scientifica amministrativa-contabile del progetto. Ha la responsabilità di mettere a disposizione della Direzione dell’Ente tutte le informazioni utili a esprimere la valutazione di fattibilità e sostenibilità del progetto in ordine a:

- giudizio di condivisione di appropriatezza scientifica, obiettivi, scelte metodologiche, fattibilità scientifica in ambito aziendale, tenendo conto dell’idoneità professionale delle risorse umane e tecnologiche;
- valutazione specifica del carico di attività connesso alle attività previste dal progetto rispetto alle abituali procedure diagnostiche o terapeutiche applicate, riferite a:
  - indagini diagnostico-strumentali, visite e/o interventi specialistici previsti nel progetto che necessitino di esecuzione programmata con calendarizzazione in liste di attesa separate e che non sono da porsi a carico del SSN;
  - necessità di attrezzature aggiuntive, materiali inventariabili e di consumo;

- quantificazione in termini di ore-uomo del personale da dedicare alle attività aggiuntive previste dalla ricerca per le attività cliniche, organizzative e gestionali, data management ecc., dettagliate per i diversi settori aziendali coinvolti e per tipologie di professione (medico, farmacista, altri dirigenti sanitari, infermiere o altre professioni sanitarie, altre figure del comparto ecc.);
- altre eventuali attività aziendali o dei ricercatori, necessarie allo svolgimento delle attività connesse al progetto (quali, a titolo di esempio, spese di pubblicazione, rimborsi spese trasferte, partecipazione a convegni o presentazioni della ricerca, ecc.).

### ○ *Il Responsabile Scientifico di Progetto*

Il Responsabile Scientifico è il responsabile dello svolgimento delle attività progettuali dal punto di vista scientifico; può coincidere con il Responsabile di Progetto (RP). Le principali attività che gli competono sono le seguenti:

- in accordo con il RP supporta e supervisiona il gruppo di ricerca focalizzato sulle specifiche azioni, garantendo la qualità del progetto e degli output di ricerca, verificando la qualità dei contenuti scientifici e il raggiungimento degli obiettivi;
- organizza lo staff scientifico di progetto e ne coordina tutte le attività;
- gestisce l'organizzazione delle attività, predisponendo, in collaborazione con il Responsabile Amministrativo, il piano dei tempi di realizzazione del progetto e di chiusura delle attività;
- predispone e sottoscrive le relazioni scientifiche intermedie e finali delle attività e tutta la documentazione relativa allo svolgimento dell'attività didattico-scientifica;
- definisce ed individua le linee strategiche per l'ottimale attuazione del progetto;
- interagisce con i referenti esterni per tutti gli aspetti tecnico-scientifici del progetto;
- supervisiona i responsabili/ricercatori delle specifiche azioni dai punti di vista della qualità dei contributi (nel caso di progetti complessi, in cui vengono individuate ulteriori persone cui viene affidata la responsabilità di specifiche parti del progetto ad esempio "work packages");
- fornisce sostegno scientifico ai ricercatori afferenti allo Staff di progetto;
- monitora le attività scientifiche del progetto di ricerca e fornisce il supporto scientifico-metodologico necessario ove richiesto;
- revisiona e approva la reportistica tecnico-scientifica redatta sotto la responsabilità del Responsabile di Progetto;
- revisiona e approva le pubblicazioni scientifiche afferenti al progetto;

- valida gli output scientifici prima della consegna al finanziatore;
- studia ed attiva processi risolutivi alle criticità scientifiche riscontrate in fase di gestione di progetto;
- verifica il rispetto dei requisiti e linee guida esecutive del progetto;
- verifica l'efficacia delle attività svolte in relazione alle informazioni progettuali e valuta le priorità strategiche in collaborazione con il Responsabile di Progetto;
- garantisce la promozione, la gestione, il monitoraggio e lo sviluppo delle attività di ricerca scientifica del progetto, nonché la valorizzazione dei risultati;
- supporta la gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna;
- supporta la programmazione ed organizza, sotto il profilo scientifico, eventi e contenuti per la diffusione dei risultati;
- fornisce assistenza tecnica nella tutela ed esercizio dei diritti di proprietà intellettuale.

#### ○ *Il Responsabile Tecnico del Progetto*

Il Responsabile Tecnico, ove previsto, presiede alle seguenti funzioni:

- gestisce l'organizzazione delle attività di propria competenza, predisponendo, in collaborazione con il Responsabile di Progetto ed il Responsabile Amministrativo, il piano dei tempi di realizzazione delle attività di carattere tecnico che gli competono;
- provvede all'organizzazione delle risorse umane assegnate nell'ambito del progetto alla realizzazione delle attività di propria competenza;
- coadiuva il Responsabile di progetto nella Redazione delle relazioni scientifiche intermedie e finali delle attività.

#### ○ *Il Responsabile Amministrativo del Progetto*

Il Responsabile Amministrativo del Progetto, ove previsto, è responsabile della gestione amministrativo/contabile di progetto:

- organizza e gestisce lo staff amministrativo contabile di progetto, assicurando che siano adottati i provvedimenti necessari per la rendicontazione dei costi orari ove ammissibili;
- controlla i flussi finanziari di progetto;
- avvia i procedimenti di spesa richiesti dal Responsabile di Progetto e verifica la eleggibilità dei costi da sostenere rispetto ai disciplinari contrattuali e al piano finanziario del progetto;



- verifica *in itinere* ed *ex post*, nei limiti delle proprie competenze, che i procedimenti di spesa siano istruiti dai competenti uffici nel rispetto dei disciplinari di spesa. Nel caso in cui rilevi difformità è tenuto a darne immediata comunicazione al Responsabile di Progetto per l'adozione dei provvedimenti di rettifica o di autotutela, ove necessari;
- predispone tutti gli atti connessi alla rendicontazione delle spese sostenute per il progetto.

**Standard Application Form:** modello ministeriale/europeo per la proposta.

**Tasks:** si riferisce alle azioni specifiche che devono essere eseguite per raggiungere un *deliverable*, ovvero i passi concreti che portano al completamento di un obiettivo.

**Unità Operativa (UO):** Struttura operativa coinvolta nel progetto (es. Dipartimento Ospedaliero)

**Work package (WP):** è un insieme di attività correlate tra loro che definiscono il flusso e l'organizzazione del progetto. Ogni WP deve descrivere chiaramente le attività previste e come si inseriscono nel piano sperimentale.

*A cura di*

*Dott.ssa Marta Betti*

*Grant Office – Dipartimento Attività Integrate Ricerca Innovazione*

*AOU SS Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria*

*Dott.ssa Tiziana Miniero*

*Ufficio Ricerca - Dipartimento Qualità e Sicurezza delle Cure S.S.D. Programmazione e Coordinamento Attività di Ricerca*

*AOU Città della Salute e della Scienza di Torino*

## 2. SCOUTING

### *2.1 – Il ruolo strategico della ricerca sanitaria e del Grant Scouting*

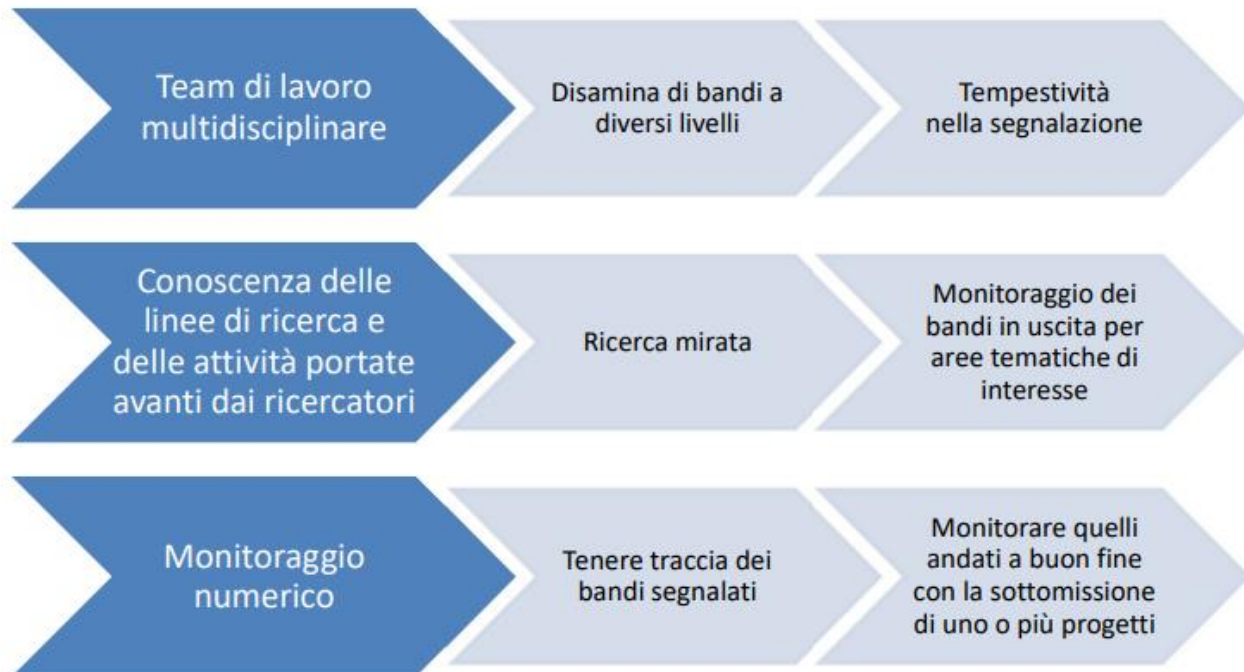
Nel contesto di crescente complessità delle sfide in materia di salute pubblica e risorse limitate, la ricerca sanitaria assume un ruolo di primaria importanza per lo sviluppo di nuove terapie, diagnosi e interventi preventivi.

Lo **scouting di bandi finanziati** diviene una **leva strategica** per gli ospedali pubblici, consentendo loro di accedere a preziose risorse economiche e di promuovere l'eccellenza scientifica.

Con **Grant Scouting** si intende la *continua e sistematica attività di ricerca e monitoraggio di bandi di finanziamento per progetti di ricerca sanitaria, provenienti da enti pubblici, privati e no-profit, a livello regionale, nazionale, europeo ed internazionale*. L'obiettivo principale è quello di identificare le opportunità di finanziamento più adatte alle competenze e agli interessi dell'ente ospedaliero, favorendo la partecipazione a bandi con elevata probabilità di successo. Numerosi sono i benefici per le ASR, quali:

- Incremento delle risorse finanziarie
- Promozione della ricerca di eccellenza
- Sviluppo di collaborazioni nazionali e internazionali
- Aggiornamento continuo sulle novità del settore

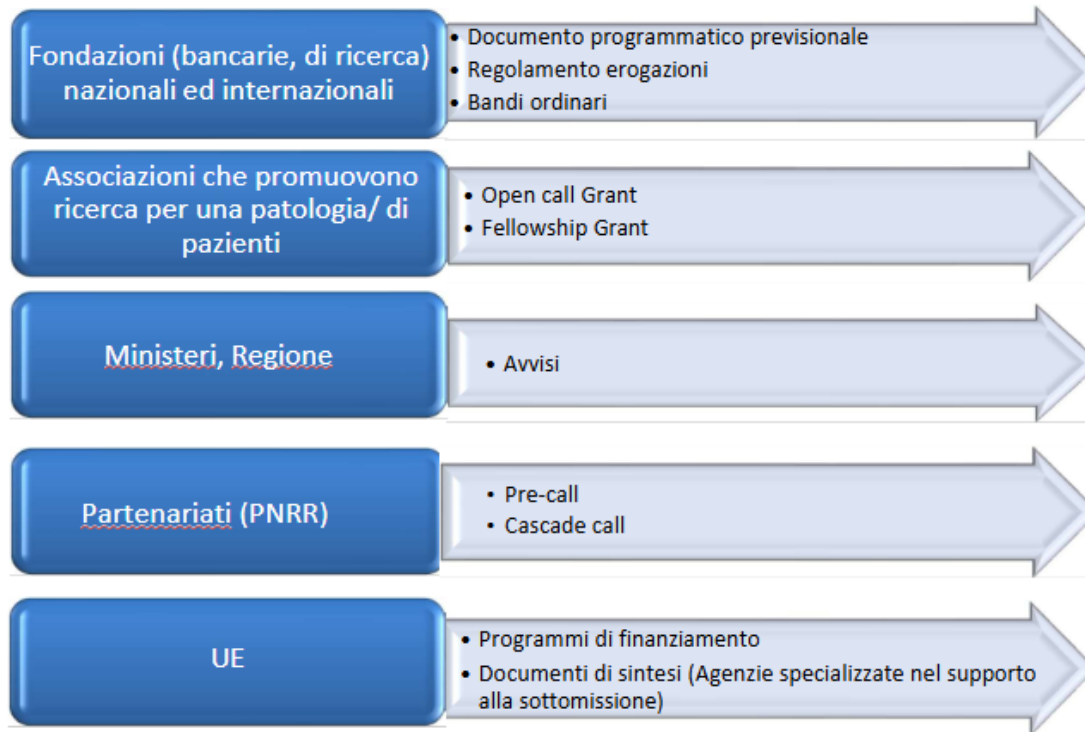
Come è possibile strutturare efficacemente l'attività di *Grant Scouting* (Figura 1)?



**Figura 1** – Organizzazione dell’attività di *Grant scouting*

## ***2.2 – Mappatura degli enti finanziatori e tipologie di bandi***

Esistono **diverse tipologie di bandi da monitorare**, che variano in base ai settori di interesse e agli obiettivi specifici (Figura 2). Di seguito sono riportati i **principali enti che pubblicano i bandi** per questi finanziamenti:

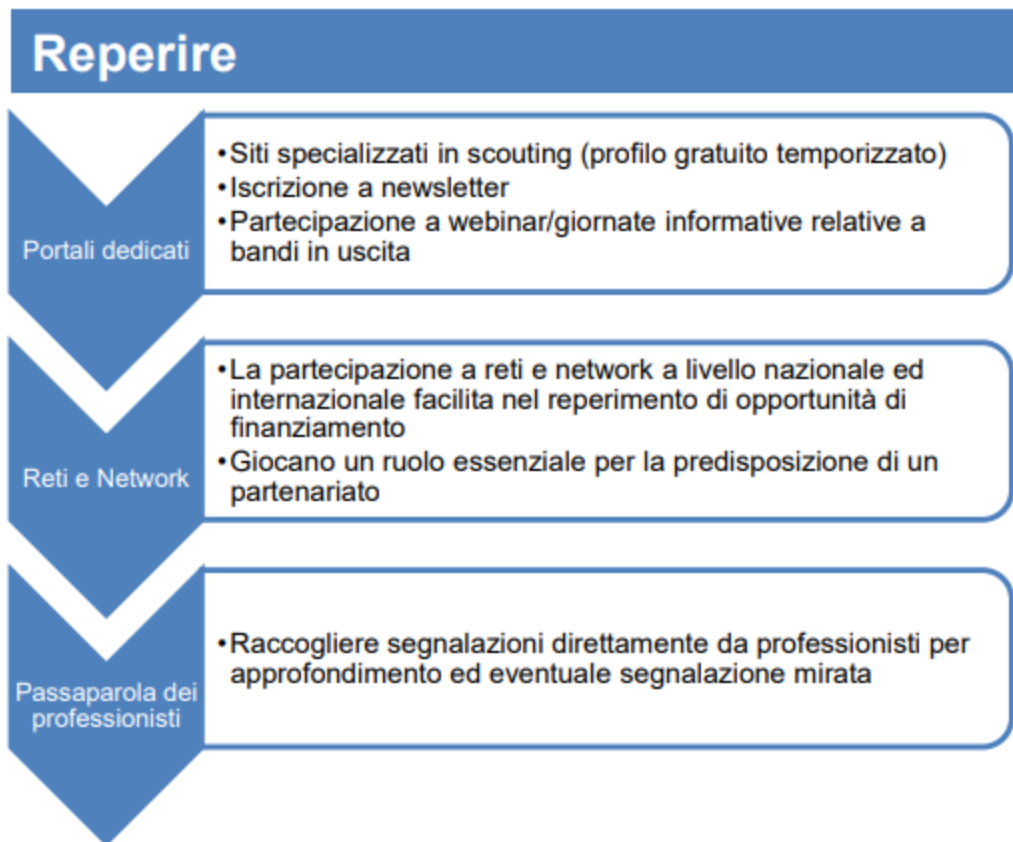


**Figura 2** – Tipologie di Enti finanziatori

### ***2.3 – Canali e strumenti per il reperimento delle opportunità***

Il processo di *grant scouting* rappresenta una fase cruciale, caratterizzata da molteplici variabili da gestire. Si tratta di un momento strategico che consente all'ente di indirizzare le proprie risorse verso gli strumenti finanziari più adatti alle proprie esigenze. Le opportunità di finanziamento sono estremamente variegate, così come i canali attraverso i quali vengono diffusi i bandi (Figura 3). È importante sottolineare che, *sebbene i bandi non vengano pubblicati in un momento predefinito, il loro flusso è costante, richiedendo un monitoraggio attivo e continuo per non perdere le occasioni più rilevanti.*

Reperire e comunicare i bandi è un processo che dipende fortemente dall'attività di networking e dalla costruzione di solide reti professionali. Queste reti consentono di rimanere costantemente aggiornati sulle nuove opportunità di finanziamento e di sfruttare al meglio il periodo, spesso breve, che intercorre tra la pubblicazione di un bando e la scadenza per la presentazione delle candidature. Un buon networking permette di posizionarsi in modo strategico sia a livello nazionale che internazionale, aumentando la visibilità e le possibilità di accesso ai finanziamenti. Inoltre, favorisce la collaborazione sinergica tra le diverse professionalità impegnate nella ricerca, ottimizzando l'efficacia di ogni iniziativa.



**Figura 3** – Canali di reperimento fonti di finanziamento

### ***2.5 – Coinvolgimento dei professionisti e cultura della progettazione***

Il coinvolgimento attivo dei professionisti è un elemento chiave per rafforzare la cultura della ricerca all'interno delle organizzazioni sanitarie. Favorire l'*engagement* significa creare le condizioni per una partecipazione consapevole, strutturata e continuativa dei professionisti alle opportunità di finanziamento e ai percorsi di progettazione.

Per supportare questo processo, è fondamentale attivare strategie di comunicazione efficaci e strumenti operativi mirati, come una mailing list aziendale aggiornata, l'organizzazione di momenti di approfondimento con figure di riferimento nei gruppi di ricerca e la promozione della partecipazione a eventi tematici.

Inoltre, il monitoraggio costante delle opportunità di finanziamento – attraverso, ad esempio, una tabella previsionale dei bandi basata sulle uscite degli anni precedenti – consente di pianificare per tempo attività di *scouting* e di supporto, valorizzando competenze già presenti e intercettando nuove potenzialità. Tali elementi sono sintetizzati nella **Figura 4**.

## Comunicare

Creare una  
mailing list  
aziendale

- Raggiungere tutti i professionisti interessati all'attività di ricerca a cadenza fissa oppure in concomitanza dell'uscita di un bando
- A cadenza prestabilita chiedere aggiornamenti mail per mirare lo scouting secondo nuove esigenze

Promuovere  
l'engagement dei  
ricercatori

- Incontri di approfondimento con i professionisti leader per il proprio gruppo di ricerca e con un ruolo attivo nel coinvolgimento di altri professionisti
- Diffondere la possibilità di partecipare a eventi tematici

Tabella  
previsionale  
bandi

- Monitorare le uscite di bandi degli anni precedenti interessanti per tematica/ente finanziatore

**Figura 4** – Modalità di *engagement* dei professionisti aziendali.

## 2.6 – Analisi e valutazione dei bandi

Viene riportata di seguito un esempio di scheda di segnalazione di un bando:

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>Ente Finanziatore</b>           | Airalzh – Associazione Italiana Ricerca Alzheimer Onlus  |
| <b>Bando</b>                       | Alzheimer Starting Grants  |
| <b>Tipologie di progetti</b>       | <p>Il progetto deve essere originale, in lingua inglese, e deve riferirsi a una delle seguenti aree di ricerca:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Fasi precoci della malattia:</b> individuazione di marcatori diagnostici, possibili target farmacologici e nuovi approcci tecnologici</li> <li><b>Prevenzione:</b> stili di vita e malattia di Alzheimer.</li> </ol> <p>È auspicabile che il progetto si basi su un approccio traslazionale, al fine di implementare l'intersezione tra la ricerca biologica di base e le scoperte cliniche o comportamentali, migliorando così la valutazione dei metodi di prevenzione, diagnosi e terapia. L'approccio traslazionale, anche se non obbligatorio, sarà valutato positivamente.</p> |
| <b>Destinatari</b>                 | Per poter partecipare al Bando Airalzh Starting Grants 2024, i ricercatori devono avere <b>almeno 5 anni di esperienza</b> , dal completamento del dottorato o della specializzazione, <b>nel campo della ricerca sulla malattia di Alzheimer o su altre forme di demenza</b> e devono presentare <b>almeno 5 pubblicazioni come autori principali</b> (primo o ultimo autore, inclusi co-first o co-last) in riviste peer-reviewed <b>negli ultimi 7 anni</b> (dal 2018 al 2024).   |
| <b>Importo e spese sostenibili</b> | <p>Airalzh si propone di finanziare n. <b>2</b> progetti. Ogni progetto sarà finanziato con <b>€150.000,00</b>. La somma corrisposta può essere utilizzata per finanziare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiali di consumo e forniture</li> <li>• Piccola strumentazione da banco</li> <li>• Servizi d) Spese generali (max 5%)</li> <li>• Pubblicazioni</li> <li>• Riunioni e viaggi</li> <li>• Personale (max 60%)</li> </ul>  |
| <b>Scadenza</b>                    | L'iter di consegna dei progetti di ricerca prevede <b>due</b> fasi. La <b>prima</b> Preliminary Application Documents (PAD) ha come limite ultimo il <b>21 giugno 2024</b> . Solo i ricercatori che supereranno la prima selezione saranno invitati a prendere parte alla seconda fase per presentare il progetto completo. La comunicazione avverrà entro il 24 luglio 2024, il progetto definitivo (FAP) dovrà essere presentato entro il <b>30 settembre 2024</b> .   |

**Figura 5** - Esempio di scheda di segnalazione di un bando

A seguire, viene presentato un esempio di tabella previsionale bandi in uscita 2024 su 2023:

| BANDI PREVISTI PER 2024   | GENNAIO | FEBBRAIO     | MARZO | APRILE | MAGGIO | GIUGNO | LUGLIO | AGOSTO | SETTEMBRE   | OTTOBRE | NOVEMBRE | DICEMBRE |
|---|---------|--------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|---------|----------|----------|
| CRAL - Prima sessione ordinaria   |         | Dall'1 al 28 |       |        |        |        |        |        |             |         |          |          |
| CRAL - Seconda sessione ordinaria   |         |              |       |        |        |        |        |        | dal 2 al 30 |         |          |          |
| CRT - Prima sessione ordinaria  |         | da 15        | al 29 |        |        |        |        |        |             |         |          |          |
| CRT - Seconda sessione ordinaria  |         |              |       |        |        | dal 3  | al 29  |        |             |         |          |          |
| Bando Roche per DM e infermieri di Ricerca - Studi osservazionali e interventistici in ambito oncologia, ematologia, oftalmologia, neuroscienze, coagulopatie ereditarie      |         |              |       | X      |        | X      |        |        |             |         |          |          |
| Bando Roche per la Ricerca indipendente - Progetti di ricerca clinica, dibase/preclinica in ambito oncologia, ematologia, oftalmologia, neuroscienze, coagulopatie ereditarie |         |              |       | X      |        |        |        |        |             |         |          |          |
| Programma CCM - Ambito antimicrobico  |         |              |       |        |        |        |        |        |             |         | X        |          |
| GILEAD - HIV, Epatopatie virali croniche, infezioni fungine invasive, patologie oncologiche, ematologiche   |         | X            |       |        |        |        |        |        |             |         |          |          |
| Fondazione TIM - Ambito cambia di anno in anno ma il focus sempre presente è l'uso della tecnologia   |         |              |       | X      |        |        |        |        |             |         |          |          |
| Fondazione Berlucci - oncologia   |         |              | X     |        |        |        |        |        |             |         |          |          |
| Alzatz - Associazione Italiana ricerca Alzheimer - Per l'anno 2024 è prevista l'uscita di n°2 bandi (uno per ricercatori under 40 e uno senza vincolo d'età)                  |         |              | X X   |        |        |        |        |        |             |         |          |          |

Figura 6 - Esempio di tabella previsionale bandi in uscita 2024 su 2023

### Gli elementi principali da considerare nella valutazione di un bando sono:

- Le risorse totali destinate al bando e il numero di progetti finanziabili
- L'importo minimo e/o massimo delle risorse assegnate a ciascun progetto
- Gli ambiti d'intervento previsti dal bando
- Il territorio di riferimento per l'attuazione del progetto
- I termini di apertura e la scadenza per la presentazione delle domande
- Le attività finanziabili dal bando
- Le attività escluse dal finanziamento
- Il numero massimo di progetti che possono essere candidati dallo stesso ente o professionista
- La tipologia di beneficiario

È importante prestare attenzione ai seguenti aspetti:

- **Presenza di un cofinanziamento:** Raramente i finanziamenti coprono l'intero fabbisogno del progetto. Di solito, viene richiesto un cofinanziamento da parte dell'organizzazione beneficiaria del contributo. È importante essere consapevoli che ogni bando vinto comporta un ulteriore fabbisogno di risorse, che dovranno essere messe a disposizione per la realizzazione del progetto.
- **Tempi di erogazione:** Sebbene possano essere previsti degli anticipi, nella maggior parte dei casi le risorse vengono erogate solo dopo la rendicontazione consuntiva

delle spese. Ciò significa che l'organizzazione destinataria del contributo deve avere la liquidità sufficiente per anticipare i costi, in attesa del rimborso.

- **Criteri di valutazione:** I criteri di valutazione sono solitamente indicati nel bando e devono essere letti con attenzione. È essenziale dimostrare l'efficacia, l'impatto e la sostenibilità del progetto anche a lungo termine, in modo che si possa evidenziare la capacità dell'attività di proseguire anche dopo la conclusione del finanziamento.

Come è possibile sfruttare al meglio l'opportunità offerta da un bando durante le attività di *scouting*?

- **Consultare le FAQ o chiedere chiarimenti all'Ente erogatore:** Approfondire le informazioni disponibili nel bando e, se necessario, porre quesiti per ottenere chiarimenti su aspetti specifici. Se il bando è annuale, è utile esaminare i progetti vincitori delle edizioni precedenti per capire meglio le aspettative dell'Ente.
- **Attenzione ai dettagli formali:** Prestare particolare attenzione al formato dei documenti richiesti e ai tempi di compilazione e validazione, in particolare per quanto riguarda la firma del Legale Rappresentante.
- **Proposte innovative e nuove:** È preferibile partecipare ai bandi con idee nuove e non con progetti già avviati, magari co-finanziati da altri enti. È fondamentale assicurarsi che le attività del progetto siano innovative e rispondano non solo agli obiettivi dell'Ente erogatore, ma anche alle reali esigenze dei beneficiari.

**Nel caso in cui non si ottenesse il finanziamento** è importante richiedere un riscontro all'Ente erogatore, laddove possibile, per comprendere le motivazioni del rifiuto e migliorare le future candidature.

*A cura della Dott.ssa Alessia Mongiardini*

*Grant Office - Dipartimento Attività Integrate Ricerca Innovazione*

*AOU SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria*



## 3. PROGRAMMI DI FINANZIAMENTO – DIVERSE TIPOLOGIE

La ricerca sanitaria rappresenta uno strumento fondamentale per il progresso della conoscenza scientifica e per il miglioramento dei servizi offerti dal SSN. Essa si configura come una risposta ai fabbisogni di salute della popolazione, contribuendo in maniera determinante all'efficienza, all'efficacia e alla sostenibilità del sistema sanitario. La sua importanza è sancita sia dal quadro costituzionale che dalle normative di riferimento, e viene strutturata attraverso programmi e finanziamenti che ne guidano le modalità d'attuazione.

### *3.1 Fondamenti Costituzionali e Normativi*

Il principio che guida la ricerca sanitaria trova la sua radice nell'articolo 32 della Costituzione italiana, il quale afferma che “la Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività, garantendo cure gratuite agli indigenti”. Tale principio definisce la salute come diritto universale e pone le basi per un sistema sanitario pubblico equo e accessibile.

Il principale riferimento normativo, oltre alla Costituzione, è il D.Lgs. 502/1992, che disciplina la programmazione e il finanziamento della ricerca nel SSN. L'articolo 12 di questo decreto stabilisce che l'1% del Fondo Sanitario Nazionale sia destinato alla ricerca, suddiviso tra ricerca corrente e ricerca finalizzata, e affidato a organismi pubblici come l'Istituto Superiore di Sanità, gli Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS), gli Istituti Zooprofilattici Sperimentali e le Regioni. Inoltre, l'articolo 12-bis del decreto riporta le finalità del programma di ricerca sanitaria che:

- a) individua gli obiettivi prioritari per il miglioramento dello stato di salute della popolazione;
- b) favorisce la sperimentazione di modalità di funzionamento, gestione e organizzazione dei servizi sanitari nonché di pratiche cliniche e assistenziali e individua gli strumenti di verifica del loro impatto sullo stato di salute della popolazione e degli utilizzatori dei servizi;
- c) individua gli strumenti di valutazione dell'efficacia, dell'appropriatezza e della congruità economica delle procedure e degli interventi, anche in considerazione di analoghe sperimentazioni avviate da agenzie internazionali e con particolare riferimento agli interventi e alle procedure prive di una adeguata valutazione di efficacia;

- d) favorisce la ricerca e la sperimentazione volte a migliorare la integrazione multiprofessionale e la continuità assistenziale, con particolare riferimento alle prestazioni sociosanitarie ad elevata integrazione sanitaria;
- e) favorisce la ricerca e la sperimentazione volta a migliorare la comunicazione con i cittadini e con gli utilizzatori dei servizi sanitari, a promuovere l'informazione corretta e sistematica degli utenti e la loro partecipazione al miglioramento dei servizi;
- f) favorisce la ricerca e la sperimentazione degli interventi appropriati per la implementazione delle linee guida e dei relativi percorsi diagnostico-terapeutici, per l'autovalutazione della attività degli operatori, la verifica ed il monitoraggio e il monitoraggio dei risultati conseguiti.

Il Ministero della Salute, previa consultazione della Commissione Nazionale per la Ricerca Sanitaria, elabora il Programma Nazionale della Ricerca Sanitaria (PNRS), in coerenza con il Piano Sanitario Nazionale e il Piano Nazionale della Ricerca (PNR) predisposto dal Ministero dell'Università e della Ricerca.

### ***3.2 Programmazione della Ricerca Sanitaria***

Il PNRS, caratterizzato da una durata triennale, definisce gli obiettivi strategici della ricerca sanitaria e stabilisce le priorità attraverso:

- L'individuazione di settori prioritari e tematiche di interesse nazionale
- La sperimentazione di modalità organizzative innovative
- L'integrazione multiprofessionale, specie nei contesti socio-sanitari
- Il rafforzamento della comunicazione con i cittadini e la promozione della loro partecipazione attiva
- L'implementazione di linee guida cliniche e percorsi diagnostico-terapeutici assistenziali
- L'aggiornamento periodico del PNRS consente l'inserimento di nuove priorità strategiche, come evidenziato durante l'emergenza Covid-19, che ha sottolineato la necessità di una visione sistemica della salute e di una maggiore resilienza della rete di ricerca pubblica, anche in relazione agli investimenti del PNRR.

### ***3.3 Tipologie di Ricerca e Finanziamenti***

La ricerca sanitaria rappresenta una leva strategica per l'innovazione e il miglioramento del Servizio Sanitario Nazionale (SSN). Le sue diverse articolazioni rispondono a finalità specifiche e sono sostenute da modalità di finanziamento distinte, ma complementari. Le principali tipologie sono:

- **Ricerca Corrente**

Programmata a livello triennale, è attuata tramite progetti istituzionali coerenti con le aree tematiche di riconoscimento degli IRCCS e strettamente integrata all'attività assistenziale. Gli indirizzi sono definiti da decreti direttoriali, che garantiscono continuità e coerenza strategica nel tempo.

- **Ricerca Finalizzata**

Di natura competitiva, è promossa tramite bandi del Ministero della Salute. Si concentra su risultati applicativi e trasferibili, volti allo sviluppo di procedure innovative per la prevenzione, diagnosi e cura, alla valutazione della sicurezza ed efficacia dei trattamenti e allo studio dei bisogni delle fasce più vulnerabili. Le proposte devono essere allineate agli obiettivi strategici del PNRS e accompagnate da un piano d'impatto chiaro e sostenibile.

- **Ricerca Sanitaria finanziata con il 5 per Mille**

I cittadini possono destinare una quota dell'IRPEF agli enti accreditati operanti nel settore della ricerca sanitaria, nel rispetto delle disposizioni normative (DPCM 23 luglio 2020 e D.Lgs. 502/1992). Questi fondi sono utilizzati per sostenere la ricerca traslazionale e rafforzare il legame tra attività scientifica e bisogni del SSN.

- **Ricerca Biomedica nel PNRR**

Nell'ambito della Missione 6 – Salute, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ha finanziato interventi mirati in ambito oncologico, per le malattie rare e per le malattie croniche non trasmissibili. Tra questi rientrano i progetti *proof of concept*, che mirano a trasformare intuizioni scientifiche promettenti in applicazioni concrete.

Un'efficace gestione dei finanziamenti, unita a una programmazione dinamica, il contributo di soggetti istituzionali (Regioni, IRCCS, ISS, Grant Office) e una governance multilivello garantiscono un sistema di ricerca orientato all'impatto e alla sostenibilità. Ciò consente una maggiore integrazione tra conoscenza scientifica e pratica clinica, a beneficio dell'intera collettività.

### ***3.3.1 Guida Operativa al Progetto di Ricerca Finalizzata: Ciclo di Vita e Gestione Amministrativo-Scientifica***

#### **1. Introduzione al Ciclo di Vita del Progetto**

Il coordinamento di un progetto di Ricerca Finalizzata richiede una gestione sinergica tra la visione scientifica e il rigore amministrativo imposto dal Ministero della Salute e dalle Aziende del Servizio Sanitario Nazionale (SSN). Il ciclo di vita, strutturato secondo la timeline ministeriale, si articola nelle seguenti macro-fasi:

- **Proposta Progetto (Fase Iniziale):** Presentazione dell'idea tramite la *Letter of Intent* (LOI) per la valutazione del triage iniziale.
- **Post-Triage (*Full Proposal*):** Sviluppo analitico del progetto, riservato ai proponenti che superano la prima selezione.
- **Affidamento del Finanziamento:** Formalizzazione giuridica tramite Convenzione e attivazione dei canali finanziari (CUP).
- **Gestione in Corso d'Opera:** Monitoraggio continuo delle attività e della spesa, gestione di varianti (rimodulazioni/proroghe) e rendicontazione periodica secondo le scadenze previste dai bandi.

## 2. Fase di Proposta Iniziale: La Letter of Intent (LOI)

La fase LOI è finalizzata a testare la pertinenza e la qualità preliminare del progetto. La sottomissione avviene tramite piattaforma Workflow (WF) e richiede una distinzione netta tra requisiti scientifici e finanziari.

| Componente        | Contenuti Richiesti  |
|-------------------|--|
| Parte Scientifica | Titolo, Abstract, Keywords, Classificazione IRG/SS, tipologia di ricerca (es. Giovani Ricercatori), utilizzo di umani/animali/trial clinici, <b>Investigators e relativi ruoli nel progetto.</b> |
| Budget Generico   | Indicazione sintetica del fabbisogno finanziario totale stimato per l'intero progetto.   |

## Obbligo della Dichiarazione di Afferenza al SSN

Per ogni Unità Operativa (UO), sia essa Capofila o Partner, è obbligatorio produrre una **Dichiarazione di Afferenza**. Tale documento deve:

1. Essere sottoscritto dal **Direttore Generale** dell'Ente di appartenenza.
2. Specificare esplicitamente la **tipologia di rapporto contrattuale** del ricercatore (es. "rapporto di lavoro dipendente: contratto a tempo indeterminato").
3. Contenere l'assunzione di responsabilità ai sensi della normativa vigente, con specifico riferimento all'art. 76 del DPR 445/2000 in materia di dichiarazioni mendaci, falsità negli atti e uso di atti falsi.

## 3. Fase Post-Triage: Sviluppo della *Full Proposal*

Il superamento del triage abilita alla redazione della *Full Proposal*. È fondamentale ricordare che, per la sottomissione finale, è obbligatoria la **traduzione integrale in lingua italiana** di tutta la proposta scientifica.

## Gestione del Budget Dettagliato

Il piano finanziario deve essere analitico e ripartito tra le UO. Sono ammesse esclusivamente le seguenti **11 categorie di costo**:

1. **Staff salary**: Personale strutturato.
2. **Researchers contracts**: Contratti dedicati alla ricerca.
3. **Equipment (leasing)**: Locazione finanziaria di attrezzature scientifiche.
4. **Supplies**: Beni di consumo e materiali di laboratorio.
5. **Model costs**: Costi per modelli sperimentali.
6. **Subcontracts**: Consulenze e servizi specialistici esterni.
7. **Patient costs**: Oneri relativi al coinvolgimento dei pazienti.
8. **IT services and data bases**: Gestione dati e servizi informatici.
9. **Travels**: Missioni strettamente correlate al progetto.
10. **Publication costs**: Spese per la pubblicazione dei risultati.
11. **Training and Dissemination**: Formazione e diffusione dei risultati.

Inoltre, sono previsti gli **Overheads** (Spese Generali) e i **Coordination costs** (Costi di coordinamento); questi ultimi sono tipicamente riservati all'Unità Capofila per le attività di management del consorzio.

**Nota operativa:** L'amministratore deve garantire l'assoluta coerenza tra piano finanziario e obiettivi scientifici. Ogni euro allocato deve trovare una giustificazione tecnica nei *Work Packages (WP)* della proposta.

### 4. Affidamento del Finanziamento e Avvio Attività

L'approvazione del finanziamento avvia la fase di regolarizzazione amministrativa, centrata sulla tracciabilità dei flussi.

- **Identificazione del Progetto (CUP):** Il Codice Unico di Progetto (CUP) è l'identificativo alfanumerico essenziale per il monitoraggio degli investimenti pubblici. La struttura è gerarchica: l'Ente Capofila richiede il **CUP Master**, mentre le UO partner devono dotarsi di **CUP Collegati**, garantendo l'univocità del flusso finanziario.
- **Adempimenti Formali (Convenzione):** Il rapporto tra Ministero/Regione e Azienda Sanitaria è regolato da una Convenzione. La procedura è oggi integralmente **digitale**, con assolvimento dell'imposta di bollo tramite modalità virtuale.

- **Dichiarazione di Inizio Attività:** È compito del Capofila comunicare formalmente la data di avvio. In ambito clinico, questa coincide solitamente con l'arruolamento del **primo paziente** nello studio.

## 5. Procedure di Gestione in Corso d'Opera (Variazioni e Proroghe)

Durante l'esecuzione, possono rendersi necessarie modifiche al piano originale, da gestire tempestivamente per evitare la revoca del contributo.

### Rimodulazione

Ammessa per variazioni scientifiche o organizzative rilevanti (es. sostituzione di una UO o spostamento di budget tra categorie).

- **Vincolo:** Gli obiettivi originali del progetto devono rimanere invariati.
- **Procedura:** Richiesta motivata inoltrata esclusivamente tramite piattaforma ministeriale.

### Proroga

Consente il differimento della data di chiusura del progetto.

- **Requisiti:** Deve essere giustificata da motivi scientifici o organizzativi documentabili e imprevedibili (es. rallentamento dei tempi di arruolamento).
- **Tempistiche:** La richiesta deve essere inoltrata rigorosamente entro i termini stabiliti dalla Convenzione, pena l'inammissibilità.

## 6. Relazioni e Rendicontazione: Monitoraggio del Progresso

Il monitoraggio si divide in due momenti cardine che integrano dati scientifici e contabili.

### Relazione Intermedia

- **Profilo Scientifico:** Descrizione dell'avanzamento dei WP, risultati parziali raggiunti e gestione delle criticità.
- **Profilo Economico:** Esposizione dello stato della spesa rispetto alle anticipazioni ricevute.

### Relazione Finale

- **Profilo Scientifico:** Risultati complessivi, valutazione dell'impatto sul SSN e produzione scientifica (pubblicazioni su riviste indicizzate).

- **Profilo Economico:** Rendicontazione definitiva con **spese certificate**, necessaria per la liquidazione del saldo finale.

## 7. Criteri di Qualità e Best Practices per la Valutazione

L'allineamento agli standard internazionali (*Award Criteria*) è determinante per il successo del progetto.

- **Excellence:** Non solo qualità scientifica, ma ambizione e innovazione. Elementi moderni includono l'integrazione della **dimensione di genere** nella ricerca, approcci **interdisciplinari** e la solidità delle pratiche di **Open Science**.
- **Impact:** Credibilità del percorso verso gli impatti attesi dal programma di lavoro e robustezza della strategia di disseminazione e comunicazione.
- **Implementation:** Coerenza tra WP e Milestones, **complementarità dei partner** del consorzio, governance e piano di gestione dei rischi.

## Consigli dell'Esperto per la Redazione

1. **Completezza:** Verificare minuziosamente la rispondenza a tutti i requisiti di eleggibilità e ammissibilità.
2. **Chiarezza:** Evitare acronimi non spiegati; il valutatore deve comprendere immediatamente il valore aggiunto della proposta.
3. **Coerenza:** Il budget deve riflettere esattamente lo sforzo descritto nella parte scientifica (evitare "collage" di testi).
4. **Semplicità e Concretezza:** Usare esempi pratici e fornire prove a supporto delle affermazioni di fattibilità.
5. **Rigorosità:** Trattare la candidatura come un documento legale; essa costituisce la base dell'impegno formale dell'Azienda e del partenariato.

### 3.3.2 Gestione e Rendicontazione dei Fondi Finalizzati di Ricerca

#### 1. Il Ciclo di Vita della Rendicontazione: Fasi

La gestione di un progetto di Ricerca Finalizzata richiede una visione d'insieme che integri la cronologia scientifica con le scadenze amministrative. Il processo è suddiviso in quattro fasi core:

- **Pianificazione:** Definizione analitica del budget, mappatura delle voci ammissibili e programmazione cronologica delle attività (Gantt).
- **Esecuzione:** Sostenimento delle spese, monitoraggio tecnico-economico costante e verifica del rispetto dei target intermedi.

- **Chiusura:** Consolidamento della pista di controllo, verifica dei giustificativi e sottomissione del rendiconto finale.
- **Controlli:** Audit di regolarità contabile basati sull'analisi della documentazione probatoria e della coerenza con la proposta approvata.

## 2. Criteri Generali di Ammissibilità delle Spese

La validità di un costo non dipende solo dalla sua natura, ma dalla sua tracciabilità e pertinenza temporale.

### Checklist di Conformità Amministrativa

- [ ] **Connessione Diretta:** Il costo deve essere univocamente riconducibile alle attività del progetto.
- [ ] **Periodo di Eleggibilità:** La spesa deve essere impegnata e pagata esclusivamente tra la data di inizio e la data di fine progetto.
- [ ] **Tracciabilità Finanziaria:** Obbligo di utilizzo di modalità di pagamento tracciabili; ogni uscita deve essere visibile negli estratti conto dedicati.
- [ ] **Proporzionalità e Pertinenza:** Il costo deve essere congruo rispetto ai valori di mercato e necessario agli obiettivi.
- [ ] **Regolarità Documentale:** Presenza di documenti legalmente validi e quietanzati.
- [ ] **Bolli Virtuali:** Verifica dell'assolvimento degli oneri fiscali per gli atti convenzionali.

## 3. Analisi Dettagliata delle Voci di Spesa Ammissibili

| Categoria di Spesa          | Descrizione Tecnica e Limiti  |
|-----------------------------|---|
| <b>Personale</b>            | Ricercatori e tecnici. Il costo è ammesso esclusivamente per il <b>tempo effettivo di lavoro</b> dedicato al progetto, documentato da <i>timesheet</i> . Escluse figure amministrative. |
| <b>Attrezzature</b>         | Ammesso l'acquisto o l' <b>ammortamento proporzionale</b> all'uso effettivo per il progetto. Obbligo di redazione del <b>Verbale di Collaudo</b> .                                      |
| <b>Materiali di consumo</b> | Beni deteriorabili (reagenti, vetreria, software specifico) strettamente legati alle <i>milestones</i> progettuali.   |
| <b>Servizi esterni</b>      | Consulenze o analisi esterne. Devono essere rispettate rigorosamente le <b>regole di selezione dei fornitori</b> (Codice Appalti/Regolamenti interni).                                  |



---

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| <b>Viaggi missioni</b> | e | Trasferte del personale autorizzato. Ammissibili solo se pertinenti e documentate con ordini di missione e giustificativi originali. |
| <b>Costi generali</b>  |   | Spese indirette forfettarie secondo le percentuali stabilite dal bando (Overheads).  |
| <b>Disseminazione</b>  |   | Pubblicazioni (Open Science), workshop, siti web. Deve riflettere l'obiettivo dell' <b>Impact</b> del progetto.                      |
| <b>Altri costi</b>     |   | Oneri specifici quali brevetti, audit esterni obbligatori o spese legali per proprietà intellettuale.                                |

---

#### 4. Requisiti della Documentazione Giustificativa

La documentazione deve essere archiviata (digitale/cartaceo) in modo da permettere la ricostruzione immediata della catena di spesa.

##### Documentazione Amministrativa (Prova della Spesa)

- **Fatture e Note di Pagamento:** Devono riportare obbligatoriamente il codice **CUP**.
- **Prove di Pagamento:** Estratti conto bancari che dimostrino l'effettiva **uscita monetaria** dal conto dell'Ente.
- **Procedure di Gara:** Documentazione relativa alla scelta dei fornitori per beni e servizi.

##### Documentazione Tecnica (Prova dell'Attività)

- **Timesheet:** Registri orari firmati dal dipendente e dal Responsabile Scientifico per attestare le ore/uomo.
- **Contratti e Lettere d'Incarico:** Per il personale non strutturato o i consulenti.
- **Verbali di Collaudo:** Obbligatori per la messa in funzione di nuove attrezzature.
- **Report Scientifici:** Relazioni sull'avanzamento dei lavori a supporto delle fatture di servizi esterni.

#### 5. Procedure di Rimodulazione e Proroga

Qualsiasi variazione rispetto al piano originale approvato deve essere autorizzata. **Rimodulazione:** Richiesta per variazioni scientifiche o storni tra categorie di spesa. È ammessa solo se non altera gli obiettivi finali e deve essere adeguatamente motivata tecnicamente sulla piattaforma Workflow.

- **Proroga:** Concessa esclusivamente per motivi scientifici o organizzativi documentabili ed eccezionali. La richiesta deve essere inoltrata entro i termini perentori previsti dal bando (solitamente 60-90 giorni prima della scadenza).

## 6. Monitoraggio e Audit: La Fase dei Controlli

L'attività di monitoraggio mira a verificare la solidità della **Pista di Controllo (Audit Trail)**, ovvero l'insieme di documenti e registri che garantiscono la tracciabilità e la regolarità delle operazioni e delle spese. L'audit non è solo una verifica contabile, ma una valutazione della coerenza tra l'investimento economico e i pilastri della valutazione:

1. **Implementation:** L'Auditor verifica che le risorse siano state allocate come promesso nel piano di lavoro e che i processi di acquisto siano stati trasparenti.
2. **Impact:** Si verifica che le spese di disseminazione abbiano realmente prodotto i risultati di visibilità e condivisione (Open Science) dichiarati.

Ogni euro non supportato da una chiara connessione tra fattura, pagamento, contratto e risultato tecnico è a rischio di revoca.

## 7. Conclusioni e Raccomandazioni Operative

Per una gestione d'eccellenza, si raccomanda l'adozione delle seguenti *best practices*:

- **Completezza e Verifica:** Controllare sistematicamente il rispetto dei criteri di ammissibilità ed eleggibilità prima di ogni impegno di spesa.
- **Chiarezza Tecnica:** Evitare abbreviazioni gergali nelle descrizioni degli ordini; il giustificativo deve essere auto-esplicativo per un revisore amministrativo.
- **Rigorosità nella Conservazione:** Un archivio disordinato è la causa principale di rettifiche finanziarie in fase di audit.
- **Focus sui Pilastri:** Ricordare che ogni spesa deve contribuire dimostrabilmente alla *Excellence, Impact* o *Implementation* del progetto.

### 3.4 Soggetti Destinatari e Modalità di Partecipazione

I finanziamenti e le opportunità di ricerca sono destinati principalmente ai “Destinatari Istituzionali”, che comprendono:

- IRCCS, sia pubblici che privati
- Istituti Zooprofilattici Sperimentali
- Regioni e Province Autonome
- Istituto Superiore di Sanità (ISS)
- INAIL e AGENAS

Attraverso accordi specifici, possono partecipare anche università, enti di ricerca pubblici e privati, e imprese, sia pubbliche che private. Le proposte progettuali devono rispettare

gli obiettivi strategici del PNRS, dimostrare coerenza scientifica e applicativa e includere una pianificazione e un piano di impatto volti a migliorare il SSN.

### ***3.5 Esperienze Regionali: Il Caso della Regione Piemonte***

La Regione Piemonte è un esempio di eccellenza nell'attrazione di finanziamenti e nella realizzazione di progetti in linea con le priorità nazionali. Tra le esperienze più significative si ricordano:

- Ricerca Finalizzata 2021: 6 progetti vincitori, finanziati per un totale di € 2.109.433 (secondo il D.G.R. n. 29-6375 del 28.12.2022)
- PNRR – I Avviso 2022: 5 progetti finanziati per un totale di € 4.950.000 (D.G.R. n. 30-6376 del 28.12.2022)
- PNRR – II Avviso 2023: 6 progetti finanziati per un totale di € 5.627.508 (D.G.R. n. 6-8785 del 17.06.2024)

Questi risultati evidenziano l'efficacia dell'organizzazione regionale, l'adozione di modelli integrati di governance e la presenza di strutture tecniche di supporto quali i Grant Office.

### ***3.6 Il Ruolo dei Grant Office***

A livello regionale, laddove presenti nelle Aziende Sanitarie, i Grant Office giocano un ruolo essenziale nel supportare la progettazione, la gestione e la rendicontazione dei progetti di ricerca sanitaria.

Le loro principali attività comprendono:

- Monitoraggio e analisi dei bandi nazionali e internazionali
- Supporto metodologico e tecnico nella predisposizione delle proposte progettuali
- Gestione amministrativa, contabile e documentale dei progetti
- Coordinamento tra attori istituzionali, sanitari, accademici e aziendali
- Attività di formazione e diffusione delle buone pratiche

Gli strumenti operativi messi a disposizione dai Grant Office (modelli, checklist, linee guida, quaderni o manuali pratici) facilitano l'accesso alle opportunità di finanziamento e l'applicazione corretta delle normative vigenti.

### ***3.7 Il Quadro Normativo Finanziario e le Fonti di Finanziamento***

Il finanziamento della ricerca sanitaria avviene attraverso il Fondo Sanitario Nazionale, alimentato interamente da stanziamenti a carico del bilancio dello Stato.

Tali finanziamenti sono erogati a:

- Istituto Superiore di Sanità

- Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro
- Istituti di ricovero e cura di diritto pubblico e privato con riconoscimento scientifico
- Istituti Zooprofilattici Sperimentali per questioni relative all'igiene e alla sanità pubblica veterinaria

Il Ministero della Salute, previa consultazione della Commissione Nazionale per la Ricerca Sanitaria, elabora il Programma di Ricerca Sanitaria e definisce le iniziative da inserire nella programmazione nazionale e internazionale. Le Regioni, a loro volta, formulano proposte specifiche, assumendo la responsabilità della realizzazione di singoli progetti finalizzati e garantendo il monitoraggio dell'applicazione dei risultati nel contesto del Servizio Sanitario Regionale.

### ***3.7.1 I Fondi Strutturali Europei (SIE)***

- Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR): sostiene la crescita economica, l'occupazione e la riduzione delle disparità territoriali.
- Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+): promuove l'inclusione sociale, l'occupazione e l'istruzione.
- Altri fondi: Fondo di Coesione, FEASR (sviluppo rurale), FEAMP (pesca e affari marittimi).
- La cooperazione territoriale europea è. Le azioni di cooperazione sono sostenute dal Il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) sostiene anche azioni di cooperazione territoriale europea - uno degli obiettivi della politica di coesione per risolvere i problemi al di là del contesto nazionale e a sviluppare congiuntamente le potenzialità dei diversi territori- attraverso tre componenti chiave: cooperazione transfrontaliera, cooperazione transnazionale, cooperazione interregionale:
  - Transfrontaliera (es. Alcotra: Italia-Francia)
  - Transnazionale (es. Alpine Space, Central Europe, Med)
  - Interregionale (Interreg Europe)

Questi programmi prevedono per le progettualità cofinanziamenti UE tra il 70% e l'80%, con copertura statale della quota restante tramite il Fondo di rotazione nazionale.

La copertura per l'Italia diventa così al 100%.

### ***3.7.2 Programmi europei a gestione diretta***

I fondi diretti europei sono finanziamenti gestiti direttamente dalla Commissione europea, attraverso le Direzioni Generali o le Agenzie Esecutive, ed erogati direttamente dalla

Commissione europea ai beneficiari finali. Sono uno degli strumenti che l'Unione europea utilizza per sostenere finanziariamente lo sviluppo di progetti che contribuiscono a realizzare gli obiettivi della Commissione per la programmazione 2021-2027:

- transizione verde
- capitale umano
- transizione digitale
- promuovere gli investimenti
- autonomia strategica aperta

Gli obiettivi sono suddivisi per aree tematiche o settoriali prevedono specifiche *call for proposal* (bandi) o, in taluni casi, *call for tender* (bandi di gara), emanate e gestite direttamente dalla Commissione europea e/o dalle sue Agenzie esecutive.

La Commissione europea è responsabile quindi della pubblicazione delle linee programmatiche e dei bandi, della selezione dei progetti e del loro monitoraggio, erogando i fondi ai beneficiari senza ulteriori passaggi intermedi.

Per l'area salute si citano di particolare interesse:

- EU4Health: programma per rafforzare i sistemi sanitari europei, promuovere la salute, garantire accesso ai medicinali e dispositivi medici. Ha finanziamenti al 60%, include azioni su invito rivolte agli Stati membri che possono coinvolgere *affiliated entities*.
- Horizon Europe: con una dotazione di 95,5 miliardi di euro, è il principale programma europeo per la ricerca e l'innovazione. Finanzia il 100% dei costi progettuali attraverso call aperte e competitive, articolato su tre pilastri:
  - Eccellenza scientifica
  - Sfide globali e competitività industriale
  - Europa innovativa

Gli ambiti intersettoriali principali sono: salute, cultura e società inclusiva, sicurezza civile, industria digitale e spazio, clima ed energia, cibo e ambiente.

Il supporto per la partecipazione italiana è garantito da APRE, Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea.

- Erasmus+: programma dell'UE per istruzione, formazione, gioventù e sport. Articolato in tre azioni:
  - Mobilità ai fini dell'apprendimento
  - Innovazione e scambio di buone pratiche



- Sostegno alla riforma delle politiche in Italia è gestito dall'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (Inapp)

*A cura delle Dott.sse Raffaella Ferraris e Floriana Montani  
Settore Programmazione dei Servizi Sanitari e Socio-sanitari  
Direzione Sanità- Regione Piemonte*

### **3.7.3 Il Programma Interreg ALCOTRA 2021-2027 e l'esperienza progettuale dell'ASL CN2**

#### **1. Definizione e Inquadramento del Programma ALCOTRA**

Il programma **Interreg ALCOTRA** (Alpi Latine COoperazione TRAnsfrontaliera) costituisce uno dei pilastri della cooperazione territoriale europea, agendo come catalizzatore per lo sviluppo delle regioni alpine poste lungo il confine italo-francese. Finanziato dal **FESR (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale)**, il programma ha la missione istituzionale di ridurre le disparità regionali e rafforzare la coesione economica, sociale e territoriale.

L'obiettivo cardine è favorire una crescita sostenibile che integri la digitalizzazione e l'innovazione dei servizi pubblici, preservando al contempo il patrimonio naturale e culturale unico delle aree montane. In questo contesto, la cooperazione non è solo una scelta metodologica, ma una necessità strategica per affrontare sfide comuni che ignorano i confini amministrativi

#### **2. Obiettivi Strategici e Sfide per il Periodo 2021-2027**

La sesta programmazione (2021-2027) dispone di una dotazione finanziaria complessiva di **182,33 milioni di euro**. Sotto il profilo tecnico-amministrativo, il meccanismo di finanziamento prevede la copertura dell'**80% tramite fondi FESR**. Per i partner italiani, il restante **20%** è garantito dal **Fondo di Rotazione nazionale** (ai sensi della Delibera CIPESS), sollevando gli enti pubblici come le ASL dall'onere del cofinanziamento diretto, mentre per i partner francesi è previsto un sistema di cofinanziamento dedicato.

Le proposte progettuali devono allinearsi rigorosamente alle cinque sfide prioritarie definite dall'Unione Europea:

- **Innovazione e Ricerca:** Incrementare le capacità di ricerca e l'adozione di tecnologie avanzate.
- **Ambiente:** Promuovere l'adattamento ai cambiamenti climatici e la protezione della biodiversità.
- **Inclusione Sociale:** Migliorare l'accesso paritario alla salute e promuovere la resilienza dei sistemi sanitari.
- **Approccio Territoriale:** Rafforzare lo sviluppo locale integrato e partecipativo.
- **Superamento degli ostacoli transfrontalieri:** Facilitare la governance e l'integrazione tra le popolazioni confinanti.

### 3. Territori Ammissibili e Tipologie di Beneficiari

L'area di cooperazione si estende su territori caratterizzati da una forte identità alpina e sfide logistiche comuni:

- **Francia:** Dipartimenti di Alpes-de-Haute-Provence, Hautes-Alpes, Alpes-Maritimes, Savoie e Haute-Savoie.
- **Italia:** Regione Autonoma Valle d'Aosta, Province di Imperia e Cuneo, Città metropolitana di Torino.

I beneficiari ammissibili includono amministrazioni pubbliche, università, centri di ricerca, parchi naturali e camere di commercio. Una **novità di rilievo** di questa programmazione è l'introduzione dei "**microprogetti**", strumenti snelli progettati per supportare beneficiari su piccola scala e promuovere una cooperazione di prossimità capillare, facilitando l'accesso ai fondi anche a realtà con minor capacità amministrativa.

### 4. Il Supporto Operativo: Gli Animatori Territoriali

Il successo di una candidatura ALCOTRA dipende in larga misura dal supporto tecnico degli **animatori territoriali**. Questi professionisti agiscono come interfaccia tra i potenziali beneficiari e l'Autorità di Gestione, svolgendo funzioni critiche quali:

- **Strutturazione del Progetto:** Assistenza nella traduzione di un'idea in un piano operativo coerente.

- **Check di Ammissibilità:** Verifica della conformità rispetto agli obiettivi specifici e ai criteri di eleggibilità del Programma.
- **Compliance Normativa:** Definizione del quadro documentale obbligatorio e rispetto delle procedure di rendicontazione.
- **Networking Transfrontaliero:** Supporto nell'identificazione dei partner ideali per garantire una reale dimensione transnazionale al consorzio.

## 5. Guida alla Redazione: Criteri di Valutazione e Best Practices

Nella redazione di una proposta tecnica per il Programma ALCOTRA, è fondamentale allinearsi ai pilastri di valutazione definiti negli standard europei (HE RIA, IA):

| Criterio              | Obiettivo della Valutazione   | Focus Tecnico   |
|-----------------------|---|---|
| <i>Excellence</i>     | Qualità scientifica e tecnica; innovazione rispetto allo stato dell'arte. | Chiarezza obiettivi, pertinenza, approcci interdisciplinari e Open Science.       |
| <i>Impact</i>         | Contributo ai risultati attesi del Programma di Lavoro.                   | Strategia di disseminazione, valorizzazione dei risultati e comunicazione.        |
| <i>Implementation</i> | Fattibilità ed efficienza operativa del piano di lavoro.                  | <b>Governance, Risk Management</b> , qualità del consorzio e allocazione risorse. |

### Best Practices per una Candidatura di Successo

1. **Completezza e Focus:** Rispondere puntualmente a ogni sotto-punto dei criteri di aggiudicazione senza trascurare l'ammissibilità formale.
2. **Chiarezza e Rigore:** Evitare acronimi non spiegati. La candidatura è il fondamento dell'impegno del partenariato; ogni affermazione deve essere supportata da prove o giustificazioni tecniche.
3. **Coerenza Interna:** Evitare l'effetto "collage". Il Work Plan deve mostrare un legame logico tra *Work Packages*, *Milestones* e Risultati attesi.
4. **Concretezza:** Utilizzare esempi pratici per dimostrare l'impatto territoriale, specialmente nella giustificazione del budget.

## 6. Conclusioni e Prospettive Future

L'esperienza dell'ASL CN2 dimostra che il programma Interreg ALCOTRA è uno strumento indispensabile per trasformare le criticità delle aree marginali in laboratori di



innovazione sociale e tecnologica. La capacità di agire come **Soggetto Attuatore** all'interno di consorzi internazionali non solo garantisce l'afflusso di risorse (grazie al supporto del **Fondo di Rotazione**), ma permette di scalare modelli di cura come il "Ca' D'Argent", esportando l'eccellenza sanitaria piemontese nel contesto europeo. Il futuro della sanità transfrontaliera risiede nella capacità di integrare prevenzione digitale e prossimità fisica, garantendo che nessun cittadino sia lasciato indietro, indipendentemente dalla propria collocazione geografica.

### *3.8 Focus sui bandi delle Fondazioni*

**Fondazioni di Origine Bancaria:** Si tratta di enti non profit con personalità giuridica privata e autonoma, che non appartengono al Terzo Settore. Il loro scopo esclusivo è l'utilità sociale e la promozione dello sviluppo economico. Sono strettamente legate al territorio in cui operano e la loro governance prevede la partecipazione di rappresentanti delle istituzioni pubbliche, del settore economico e del Terzo Settore. Non perseguono fini di lucro, ma utilizzano il proprio patrimonio per raggiungere obiettivi sociali.

#### **Fondazioni Familiari e di Impresa:**

Fondazioni di Famiglia: Sono promosse da una o più famiglie con l'obiettivo di destinare e valorizzare un patrimonio a scopi di utilità sociale.

Fondazioni d'Impresa: Sono create da imprese, italiane o straniere, per implementare politiche di responsabilità sociale d'impresa e contribuire a progetti di utilità sociale.

Le Fondazioni di origine bancaria hanno facoltà di operare in 21 settori, tra cui:

- famiglia e valori connessi;
- crescita e formazione giovanile;
- educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola;
- volontariato, filantropia e beneficenza;
- religione e sviluppo spirituale- prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica;
- sicurezza alimentare e agricoltura di qualità;
- sviluppo locale ed edilizia popolare locale;
- protezione dei consumatori - protezione civile- salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa;
- attività sportiva;

- prevenzione e recupero delle tossicodipendenze;
- patologie e disturbi psichici e mentali - ricerca scientifica e tecnologica;
- protezione e qualità ambientale;
- arte, attività e beni culturali- realizzazione di infrastrutture.

Le Fondazioni Bancarie annualmente pubblicano un documento programmatico previsionale per l'esercizio, approvato dal Consiglio di amministrazione, da cui poi discenderà l'attività erogativa distinta per settori di intervento.

I canali principali di finanziamento sono:

- a) Bandi tematici aperti secondo scadenze prestabilite
- b) Erogazioni ordinarie
- c) Progetti propri (progetti gestiti e co-progettati insieme all'ente attuatore)

Quando si è coinvolti nel processo di *scouting*, è fondamentale prestare attenzione ad alcuni aspetti chiave. In primo luogo, è importante leggere con attenzione lo **Statuto della Fondazione**, poiché in questo documento sono chiaramente indicati l'ambito territoriale in cui la Fondazione opera, nonché la struttura degli organi decisionali e il loro funzionamento.

Inoltre, è utile conoscere il **Programma di indirizzo** non appena viene pubblicato, poiché offre importanti indicazioni sui progetti che la Fondazione intende finanziare. Acquisire familiarità con il **Regolamento generale per le erogazioni** permette di comprendere le modalità attraverso cui vengono distribuiti i fondi, un passo essenziale per preparare una candidatura efficace. Nel valutare un bando, ci sono anche alcuni fattori fondamentali da considerare. Primo fra tutti, la **rilevanza del bisogno** a cui il progetto vuole rispondere e la sua potenziale ricaduta sul territorio. È fondamentale che il progetto abbia un impatto concreto nella comunità o nel contesto in cui viene implementato.

Altro aspetto cruciale è **l'impatto del progetto**: bisogna analizzare quanto il progetto possa effettivamente contribuire a risolvere o attenuare il problema che si intende affrontare. A questo si lega anche la **misurazione dell'efficacia**, ovvero come verrà valutato il successo delle attività svolte, per garantire che gli obiettivi siano stati raggiunti. Infine, non va mai dimenticata la **sostenibilità del progetto**. È essenziale riflettere sulla capacità del progetto di proseguire autonomamente dopo la fine del finanziamento, in modo che possa continuare a generare benefici a lungo termine, senza dipendere in modo continuo dai contributi esterni.

### 3.9 Uno sguardo alla realtà piemontese

La nostra Regione vanta un'importante presenza di Fondazioni di origine bancaria, ben undici in totale, tra cui alcune delle più conosciute: la **Compagnia di San Paolo**, le **Casse di Risparmio di Torino, Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Fossano, Saluzzo, Savigliano, Tortona e Vercelli**. Queste Fondazioni svolgono un ruolo fondamentale nel sostenere progetti di utilità sociale e promuovere lo sviluppo economico e culturale del territorio.

Dal 2022, la Consulta delle Fondazioni di origine bancaria include non solo le realtà piemontesi, ma anche alcune liguri, come la **Fondazione Carige, Carispezia, De Mari e CR Savona**. Questa collaborazione permette di realizzare progetti comuni, anche a livello internazionale, favorendo la creazione di sinergie e la condivisione delle migliori pratiche, con l'obiettivo di beneficiare le comunità locali.

Fonti: <https://www.fobnordovest.it/>

*A cura della Dott.ssa Alessia Mongiardini*

*Grant Office - Dipartimento Attività Integrate Ricerca Innovazione*

*AOU SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria*

## 4. FONDI COMUNITARI: MODALITA' DI ACQUISIZIONE E BUDGET

L'Unione Europea finanzia vari progetti e programmi offrendo molteplici opportunità a diversi destinatari, sulla base della:

- reale capacità di rispondere a un bisogno e ad un interesse;
- relazione con l'obiettivo principale del bando di riferimento;
- coerenza coi programmi dell'Unione Europea;
- solidità dell'organizzazione dal punto di vista finanziario

Le modalità di utilizzo dei fondi sono garantite con un controllo rigoroso, in modo che le spese di un progetto siano sempre realizzate in modo trasparente e responsabile. Generalmente, fatte salve alcune eccezioni, i progetti sono cofinanziati dall'UE, per cui



sarà necessario avere risorse proprie a disposizione da investire nel progetto che si vuole attuare.

#### *4.1 I Fondi Comunitari*

**Fondi a gestione diretta:** La Commissione europea eroga i fondi e stabilisce autonomamente i criteri e i principi di funzionamento dei vari programmi, con la metodologia dei bandi comunitari. Direttamente, in quanto il trasferimento dei fondi viene effettuato senza ulteriori passaggi dalla Commissione europea, o dall'organismo che la rappresenta (Agenzie), ai beneficiari. Centralmente, in quanto le procedure di selezione, assegnazione, controllo e audit sono gestite dalla Commissione europea, o dall'organismo che la rappresenta.

I bandi comunitari vengono pubblicati sulla Gazzetta ufficiale dell'Unione europea (GUUE) e contengono:

- descrizione del programma e dotazione finanziaria
- procedura e termini di presentazione delle proposte
- importo del contributo finanziario
- requisiti minimi per poter partecipare, i criteri di selezione e gli indirizzi presso i quali si può ottenere la documentazione informativa (es. programma di lavoro, moduli per la presentazione delle proposte, ecc.)

#### Procedure di aggiudicazione

Le “call for tenders” (gare d’appalto) sono richieste di servizi specifici, forniture e lavori, messe a gara ed aggiudicate secondo parametri di mercato attraverso “inviti a manifestare interesse”. Non seguono calendari predefiniti.

Le “call for proposal” (inviti a presentare proposte) hanno delle scadenze e azioni ben definite da rispettare. Non finanziano mai interamente un'azione: la Commissione europea agevola iniziative e proposte progettuali contribuendo al loro finanziamento, quando ne condivide le finalità e gli scopi.

**Fondi a gestione indiretta:** Le risorse vengono trasferite dalla Commissione Europea agli Stati membri, i quali, sulla base di una programmazione che deve essere approvata dalla stessa Commissione, ne dispongono l'utilizzo attraverso metodologie e procedure

nazionali. La Commissione europea negozia con gli Stati membri le grandi priorità dei programmi di sviluppo e adotta piani e programmi sulla base dei propri orientamenti tematici. Tuttavia, la selezione dei progetti e la relativa gestione sono di competenza esclusiva delle autorità nazionali e regionali.

Gli aiuti strutturali sono sovvenzionati in parte con fondi europei e in parte con fondi nazionali (pubblici e privati) e, una volta selezionati, i progetti ricevono un finanziamento misto: nazionale e comunitario (Fondi strutturali e di investimento europei -SIE)

#### ***4.2 Dalla progettazione al finanziamento***

Il progetto viene presentato alla Commissione Europea/ente finanziatore per la richiesta del contributo e da questa viene valutato. La durata di questa fase è variabile e dipende dalle procedure di selezione adottate dai diversi programmi/call di riferimento, che in alcuni casi possono chiedere all'ente proponente di apportare modifiche al progetto (e/o al budget) presentato. Se la fase di selezione va a buon fine, prende avvio la fase di negoziazione, alla conclusione della quale l'Ente finanziatore e l'Ente proponente firmano un contratto che vincolerà le parti per tutta la durata del progetto

I passi per la preparazione del Cronoprogramma

- ✓ Lista delle Attività = ciò che il progetto si propone di mettere in atto per raggiungere i propri obiettivi. Il metodo consigliato è quello di individuare le attività, dividere ognuna di esse in sotto-attività e successivamente procedere con la divisione di ciascuna di esse in compiti operativi, per renderle sufficientemente semplici e facilmente gestibili.
- ✓ Definire le Competenze = individuati i compiti, è possibile specificare la tipologia delle competenze necessarie per realizzarli, per controllare se il piano d'azione sia fattibile date le risorse umane disponibili.
- ✓ Concordare i compiti = definire le responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi di ogni membro della partnership (capacità, competenze, esperienza).
- ✓ Indicare i tempi = in quale ordine eseguire le attività, facendo una stima realistica della durata di ogni compito.

Una volta completato anche il cronoprogramma, si procede ad una dettagliata specificazione e previsione dei costi: il budget. Ogni call europea fornisce tutti i documenti necessari per compilare le tabelle di spesa. È opportuno sempre attenersi ai formulari

ufficiali forniti e, in ogni caso, verificare costantemente se ci sono variazioni ed aggiornamenti. Inoltre, è consigliabile preparare un foglio di calcolo con il dettaglio di ciascun costo da monitorare costantemente.

Di seguito sono riportate alcune definizioni

**Balanced project budget:** un budget equilibrato e un numero sufficiente di altre risorse per attuare il progetto con successo

**Co-funding rule:** necessario un co-finanziamento. Il massimo cofinanziamento da parte della Commissione Europea (CE) è di norma tra il 60 e l'80%

**Non-profit rule:** non può produrre profit

**Non-retroactivity rule:** solo i costi successivi alla data di avvio del progetto (se non espressamente indicato diversamente)

**Non-cumulative rule:** un solo contratto per il medesimo progetto

**No double funding:** severamente vietato il doppio finanziamento dal bilancio dell'UE

#### **4.3 Capacità dei beneficiari**

**Capacità Operativa:** risorse operative (tecniche, di gestione, le competenze professionali e le qualifiche per completare con successo l'azione proposta). La capacità operativa viene valutata sulla base del CV del personale coinvolto nell'azione.

**Capacità Finanziaria:** avere stabili e sufficienti capacità per mantenere la sua attività per il periodo dell'azione e per contribuire al cofinanziamento necessario (la verifica della capacità finanziaria non si applica agli enti pubblici).

Ogni progetto deve possedere una sostenibilità economica che permetta la realizzazione delle attività e il raggiungimento degli obiettivi. Deve essere coerente con le attività previste: utilizzare la logica del “minimo mezzo e massimo risultato”, tenendo a mente che verrà valutata anche la capacità di massimizzare il risultato di un costo e non la logica del risparmio.

#### **4.4 Costi diretti e indiretti**

**Costi Diretti:** costi sostenuti direttamente per il progetto (es. personale, trasferte, servizi (traduzioni, siti internet, grafica, docenza, etc.), attrezzature (pc, etc.)). Questi costi devono essere tutti rendicontati.

Ogni call ha uno schema di budget:

- Costi del Personale: il personale dipendente (part time/full time, tempo determinato/tempo indeterminato). Tuttavia, è opportuno verificare di volta in volta, a seconda del bando di riferimento, le tipologie di soggetti che possono essere inclusi.
- Costi di viaggio: i costi di trasporto necessari a partecipare ad una precisa attività (workshop, kickoff meeting, incontri di progetto, final event, etc.) in un dato luogo.
- Costi di vitto e alloggio: i costi per l'hotel e quelli compresi nella diaria, in caso di missione.
- Attrezzature: beni durevoli e inventariabili.
- Beni di consumo: possono essere utilizzati una volta sola come la cancelleria; cd-rom; etc.
- Servizi e subcontratti: ogni servizio che generi una fattura/ricevuta fiscale per una specifica attività non prevista nelle voci precedenti. Quindi: noleggio sale/aule; consulenti (fatture e notule); servizio di traduzione etc.

**Costi Indiretti:** costi sostenuti dai beneficiari per la gestione ordinaria dell'attività aziendale, ma non direttamente imputabili al progetto stesso = costi generali.

Sono rimborsati su base forfettaria. La loro misura viene espressa in termini monetari e percentuali. I costi indiretti non devono essere rendicontati.

#### *4.5 Analisi di processo*

È una modalità semplificata per definire una spesa. Supponendo che una delle attività previste nel progetto sia la “ricerca di buone prassi” tra i partner, i possibili costi coerenti con questa attività potranno essere:

- personale interno specializzato, che compie interviste/ricerche, oppure professionisti esterni esperti in interviste ed elaborazioni dei risultati, personale interno dedicato al coordinamento delle attività;
- spese di viaggio e vitto e alloggio per gli incontri con i partner. È importante capire se questa attività è di pertinenza di uno solo, di alcuni o di tutti i partner.

Alcuni esempi: di seguito riassunto il processo di quantificazione

- Quale attività devo svolgere?

- Coordinamento: Che profili occorrono?
- Project Manager: Qual è il suo costo aziendale al giorno? 210€/die  
Rispetta i massimali? Si
- Quante giornate/uomo di coordinamento occorrono? 10 gg  
Totale coordinamento? 2100€ = 210 X 10

#### **4.6 Costi non ammissibili**

Vi sono alcuni costi che non possono essere messi a budget e tantomeno rendicontati.  
In linea di massima sono i seguenti:

- Costi in genere non quantificabili e quindi non suscettibili di fattura o ricevuta (come il materiale/attrezzatura in prestito o il lavoro di un volontario)
- Costi per investimento di capitale
- Oneri finanziari
- Interessi passivi
- Perdite dovute al cambio di valuta
- L’IVA se è un costo recuperabile
- Spese eccessive, non pertinenti e sconsiderate
- Spese il cui costo sia già stato coperto da un altro finanziamento dell’Unione Europea
- Qualsiasi tipo di sanzione

*A cura della Dott.ssa Silvia Rizzi*

*Ufficio Progetti Europei*

*Direzione Sanità - Regione Piemonte*

## **5. DOCUMENTAZIONE A SUPPORTO DELLA RICHIESTA DI FINANZIAMENTO NEI PROGETTI DI RICERCA SANITARIA**

### **5.1 Introduzione**

Nell’ambito della ricerca sanitaria, presentare una richiesta di finanziamento rappresenta uno dei momenti più delicati e determinanti per l’avvio di un progetto. La qualità dei contenuti, la chiarezza espositiva e la solidità della documentazione a supporto giocano

un ruolo fondamentale nell'orientare la valutazione da parte degli enti finanziatori. Questo capitolo si propone come una guida pratica alla costruzione della documentazione necessaria a corredo di una *grant application*, offrendo un supporto concreto a chi opera quotidianamente nella progettazione, gestione e amministrazione della ricerca.

## 5.2 La struttura della proposta

Una proposta progettuale efficace si costruisce attorno a un nucleo ben definito, che comprende il titolo, un abstract sintetico e motivante, e una descrizione del contesto scientifico in cui si colloca l'idea. È fondamentale spiegare chiaramente il problema affrontato e il *gap of knowledge* che il progetto si propone di colmare, formulando ipotesi e obiettivi coerenti e misurabili. Qualora disponibili, è utile includere anche risultati preliminari, che possano attestare la fattibilità dell'approccio proposto.

La parte metodologica dovrebbe essere dettagliata, giustificando le scelte tecniche e sperimentali e articolando il lavoro in fasi distinte. *Milestones* e *deliverables* vanno inseriti all'interno di una pianificazione temporale credibile, supportata da una timeline realistica e da una chiara suddivisione delle responsabilità all'interno del team di progetto. Anche il budget deve essere ben costruito, giustificando ogni voce di spesa e rispettando le indicazioni del bando.

## 5.3 L'impatto del progetto

Un aspetto sempre più rilevante nella valutazione delle proposte è rappresentato dall'impatto che il progetto potrà generare. Questo può declinarsi su diversi piani: l'impatto scientifico, ovvero il contributo all'avanzamento della conoscenza nel settore specifico; l'impatto sociale, relativo ai benefici attesi per pazienti, operatori sanitari, famiglie o altri gruppi della popolazione; l'impatto economico o industriale, ad esempio attraverso brevetti o collaborazioni con imprese; infine, l'impatto professionale, legato alla crescita dei membri più giovani del team e allo sviluppo delle loro competenze.

Per rendere l'impatto del progetto misurabile e verificabile, è importante definire fin dall'inizio specifici indicatori di monitoraggio e valutazione. Gli indicatori devono essere coerenti con gli obiettivi del progetto e devono permettere la quantificazione dei risultati raggiunti nel corso delle attività e al termine dello studio.

Nell'ambito della ricerca e della progettazione in sanità, gli indicatori di monitoraggio e valutazione rappresentano strumenti fondamentali per analizzare l'efficacia, l'efficienza e

l'impatto degli interventi sanitari, dei programmi di prevenzione e dei servizi erogati ai cittadini.

Gli indicatori di monitoraggio comprendono gli indicatori di contesto, utili a descrivere i bisogni di salute della popolazione e il quadro epidemiologico e organizzativo in cui si inserisce il progetto; gli indicatori di programmazione, che definiscono le azioni e le strategie adottate per rispondere ai problemi sanitari individuati; gli indicatori di domanda, che misurano il numero e le caratteristiche dei pazienti o dei beneficiari coinvolti; gli indicatori di processo o di erogazione, che valutano l'efficienza gestionale e organizzativa dei servizi sanitari; e gli indicatori di output, che rilevano i risultati immediati delle attività svolte, come il numero di prestazioni erogate o di utenti raggiunti.

A questi si aggiungono gli indicatori di valutazione: gli indicatori di risultato, che consentono di misurare gli effetti prodotti dagli interventi sanitari nel medio periodo, ad esempio in termini di miglioramento dello stato di salute o adesione ai percorsi di cura, e gli indicatori di outcome, che analizzano gli impatti netti effettivamente attribuibili agli interventi attraverso metodologie statistiche ed econometriche, al fine di verificare la reale efficacia delle politiche e dei programmi sanitari implementati.

#### ***5.4 Disseminazione e comunicazione***

Un progetto ben costruito non può prescindere da un piano credibile di disseminazione e comunicazione. La disseminazione riguarda la diffusione dei risultati presso la comunità scientifica e gli stakeholder tecnici, tramite articoli, conferenze o canali open access. La comunicazione, invece, si rivolge al pubblico generale e ha lo scopo di rendere accessibile la ricerca anche ai non addetti ai lavori, attraverso attività divulgative, contenuti digitali e incontri pubblici.

#### ***5.5 I documenti di supporto***

Oltre al corpo principale della proposta, è necessario allegare una serie di documenti che dimostrino la solidità del team e la fattibilità del progetto. Tra questi figurano il curriculum vitae del responsabile scientifico, i CV degli altri membri del gruppo, lettere di supporto da parte di enti terzi, preventivi di spesa per le attività previste, e, quando richiesto, il *Gender Equality Plan*.

## 5.6 Suggerimenti operativi

La stesura della proposta deve rispettare scrupolosamente tutte le indicazioni formali del bando: formato del file, lunghezza massima, struttura, limiti di parole e requisiti di formattazione. È importante scrivere in modo chiaro, evitando tecnicismi inutili, e fornire tutte le informazioni richieste in modo trasparente e ordinato. La revisione del testo da parte di un editor scientifico o la condivisione della bozza con i partner progettuali possono contribuire significativamente a migliorarne la qualità.

*A cura della Dott.ssa Marta Betti*

*Grant Office - Dipartimento Attività Integrate ricerca innovazione*

*AOU SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria*

*A cura delle Dott.sse Azzurra Ferrero e Chiara Grasso*

*S.S. Progetti, Ricerca e Innovazione - ASL CN2*

## 6. BUDGET NEI PROGETTI DI RICERCA - TIPOLOGIA DI SPESE

Sono considerate spese ammissibili a finanziamento unicamente i costi effettivamente sostenuti durante il periodo di effettuazione del progetto, relativi a spese essenziali per la realizzazione del progetto medesimo e gli stessi sono oggetto delle seguenti limitazioni (salvo indicazioni specifiche del bando di afferenza):

- Budget
- Tipologia di spese
- Modalità di acquisizione
- Spesa di Personale
- Risorse strumentali “materiali e attrezzature” di Progetto
- Spese per servizi/subcontratto
- Spese per disseminazione
- Rimborso spese per la partecipazione ad eventi di interesse per il progetto
- Spese generali/overhead

## 6.1 Budget

Ogni progetto deve possedere una sostenibilità economica che permetta la realizzazione delle attività ed il raggiungimento degli obiettivi. Questa sostenibilità economica è data dal Budget.

Il Budget è uno strumento con il quale si definiscono le entrate e le uscite relative al progetto, ovvero, è l'espressione, in termini monetari, delle sue attività.

Affinché una spesa possa essere considerata ammissibile alle agevolazioni, è necessario in particolare che sia:

- imputabile all'intervento ammesso a finanziamento;
- riconducibile ad una delle categorie di spesa indicate nel Bando come ammissibile;
- pertinente, ovvero sia che sussista una relazione specifica tra la spesa e l'attività oggetto del progetto;
- legittima, cioè sostenuta da documentazione conforme alla normativa fiscale, contabile e civilistica vigente.

Le spese sostenute devono, quindi, risultare direttamente connesse al programma di attività. Sono definiti costi direttamente imputabili al progetto quei costi sostenuti esclusivamente per una determinata attività, nonché i costi che presentano una inerenza specifica ma non esclusiva al progetto in quanto imputabili a più progetti.

## 6.2 Tipologia di spesa

In ciascun budget di progetto è possibile individuare una o più delle seguenti tipologie di spesa:

- personale/materiale e attrezzature
- servizi/subcontratto
- disseminazione
- partecipazione e organizzazione di congressi, seminari, eventi
- spese generali/overhead

Sono fatte salve le spese definite dai singoli interventi.

Ogni voce di spesa deve essere acquisita nei limiti finanziari e temporali previsti dal Bando di afferenza.

In aggiunta alle predette tipologie possono essere previsti trasferimenti di risorse di progetto ad altri Enti (enti terzi che hanno una diversa configurazione progettuale a seconda del Bando) per la realizzazione degli obiettivi previsti dallo stesso (ad esempio

trasferimenti a parti terze a titolo esemplificativo Università, Fondazioni ecc.); tali trasferimenti potranno essere effettuati mediante un accordo tra gli Enti interessati che disciplini modalità, contenuti ed obiettivi della collaborazione, se previsti in fase di progettazione o successivamente autorizzate dal finanziatore.

### ***6.2.1 Spesa di Personale***

Il Responsabile di Progetto procede alla quantificazione in termini risorse umane necessarie per lo svolgimento delle attività progettuali nelle seguenti possibili – anche cumulabili- modalità:

- ore-uomo del personale da dedicare alle attività aggiuntive previste dalla ricerca per le attività cliniche, organizzative e gestionali, data management ecc., dettagliate per i diversi settori aziendali coinvolti e per tipologie di professione (medico, farmacista, altri dirigenti sanitari, infermiere o altre professioni sanitarie, altre figure del comparto ecc.). Il Responsabile di Progetto, fatto salvo indicazioni specifiche del bando, per l'esecuzione delle attività progettuali può avvalersi del personale dipendente, per un massimo di ore annuali pari a 1720 per singolo dipendente (1500 universitari). Tutte le prestazioni svolte nel contesto o comunque ai fini del progetto devono essere prestate in orario di servizio, dette ore non comportano per il dipendente né compensi aggiuntivi né recupero delle ore lavorate. Se il bando lo prevede il totale, o in parte, di dette ore possono essere messe a costo del progetto stesso, nelle modalità e nei tempi stabiliti dal bando
- ore-uomo del personale da dedicare alle attività quale quota a valorizzazione del co-finanziamento se previsto dal bando.
- il Responsabile di Progetto può acquisire le risorse umane necessarie, tramite contratti atipici, se previste nel budget, attivando le procedure aziendali per risorse esterne di progetto previste dal piano

### ***6.2.2 Risorse strumentali "materiali e attrezzature" di Progetto***

Per ogni acquisizione di beni e servizi previsti dal piano di progetto o di cui al precedente e nel rispetto dei limiti finanziari e temporali previsti dal progetto, il Responsabile di Progetto, inoltra specifica richiesta alla Struttura aziendale competente, che provvede all'acquisizione delle risorse materiali e strumentali necessarie per la realizzazione del progetto. Ogni acquisto necessita di una specifica richiesta alla Struttura Aziendale.

Nel caso in cui vengono inserite in questa voce spese per leasing o noleggio deve essere fornita adeguata dimostrazione della convenienza economica.

### ***6.2.3 Spese per servizi/subcontratto***

Rappresentano i costi dei servizi di consulenza scientifica o di assistenza tecnico-scientifica esclusivamente utilizzata ai fini degli obiettivi realizzativi di progetto, per i quali il Beneficiario non dispone delle adeguate competenze o risorse interne. Il Beneficiario può affidare parte delle attività, purché risultino specialistiche o di tipo meramente accessorio o strumentale rispetto alle finalità proprie del Progetto, a soggetti terzi, nel rispetto delle disposizioni normative vigenti.

### ***6.2.4 Spese per disseminazione***

I costi per comunicazione e disseminazione comprendono le spese per organizzazioni di conferenze, seminari, workshop, realizzazioni di pubblicazioni e altro materiale divulgativo, partecipazione ad eventi fieristici, ecc... I costi per comunicazione e disseminazione comprendono inoltre spese per allestimento di siti web relativi ai risultati progettuali, predisposizione materiale a fini comunicativi, organizzazione e partecipazione a eventi esterni. Sono comprese anche le quote di partecipazione a convegni e congressi.

### ***6.2.5 Rimborso spese per la partecipazione ad eventi di interesse per il progetto***

Il rimborso delle spese relative alla partecipazione ad eventi di interesse per il progetto può essere effettuato, se espressamente previsto nel piano di spesa o imputato su spese generali dello stesso, esclusivamente al Responsabile di Progetto ed ai collaboratori inseriti nel piano delle risorse umane di progetto, oltre che ai relatori ed ospiti esterni invitati dal Responsabile di Progetto nell'ambito delle attività progettuali svolte presso l'Ente.

Sono a carico del progetto le spese relative ad iscrizione, viaggio, vitto, alloggio per la partecipazione a corsi, convegni, congressi, meeting e riunioni di lavoro.

Si intendono:

- costi di viaggio, i costi di trasporto necessari a svolgere una precisa attività (*workshop, kickoff meeting, meeting, final event, ecc.*) in un dato luogo;
- costi di vitto e alloggio, i costi per l'hotel e quelli compresi nella diaria.

### 6.2.6 Spese generali/overhead

Sono i costi sostenuti dai beneficiari del finanziamento per la gestione ordinaria dell'attività aziendale. Sono spese non direttamente imputabili al progetto e che rientrano tra i cosiddetti "costi generali". Generalmente, le spese generali/overhead vengono ammesse dall'ente finanziatore in una misura percentuale rispetto al costo totale del progetto o su alcune voci di spesa.

*A cura della Dott.ssa Tiziana Miniero*

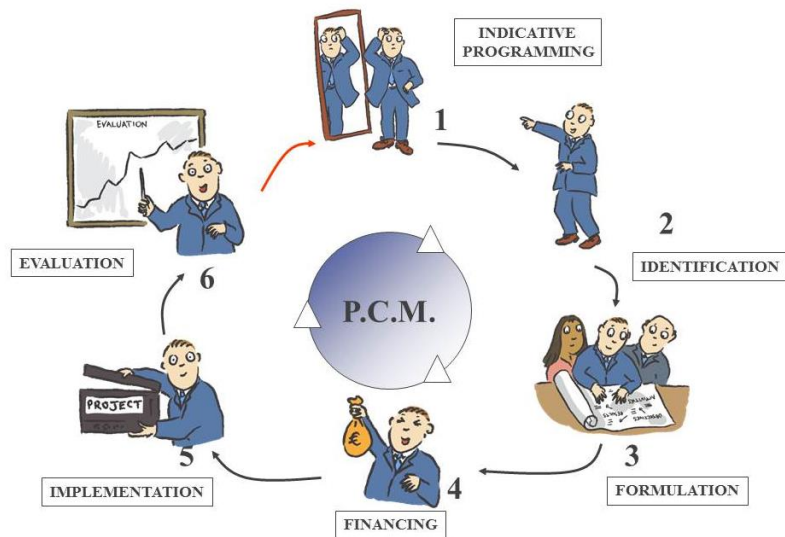
*Ufficio Ricerca - Dipartimento Qualità e Sicurezza delle Cure S.S.D. Programmazione e Coordinamento Attività di Ricerca AOU Città della Salute e della Scienza di Torino*

## 7. GESTIONE DI UN PROGETTO

La gestione del ciclo di progetto (**Project Cycle Management - PLM**) è un approccio metodologico che guida ogni fase di un progetto, dal momento della sua ideazione fino alla valutazione finale dei risultati ottenuti. Questo processo include non solo lo sviluppo e la realizzazione delle attività, ma anche il trasferimento tecnologico, la ricerca di finanziamenti adeguati e la gestione delle pubblicazioni, con l'obiettivo di garantire il successo e la sostenibilità a lungo termine del progetto

Ogni fase del ciclo stabilisce le decisioni principali da prendere, le informazioni necessarie e le responsabilità specifiche da assegnare. Le fasi del ciclo sono sequenziali (Figura 7): ciascuna deve essere portata a termine prima di poter procedere con efficacia alla successiva ed il ciclo di progetto utilizza gli elementi emersi dalla fase di valutazione per sviluppare nuovi programmi e progetti, basandosi sulle esperienze passate.

## PROJECT CYCLE MANAGEMENT



**Figura 7** - Ciclo di progetto

La fase 1 (**Programmazione**) consiste nell'analisi del contesto, si esamina attentamente la situazione attuale per comprendere i bisogni specifici e il quadro generale in cui il progetto si inserisce. È il momento in cui si identificano le priorità, si stabiliscono gli obiettivi da raggiungere e si valutano le risorse necessarie per affrontare le sfide. Inoltre, si definiscono le aree di intervento cruciali, creando una base solida per il successivo sviluppo del progetto.

Nella fase 2 (**Identificazione**) si avvia un processo di consultazione con gli stakeholders, coinvolgendo tutte le parti interessate per raccogliere opinioni e suggerimenti. Questo dialogo aiuta a selezionare le idee più promettenti, tenendo conto delle esigenze e delle aspettative di chi sarà influenzato dal progetto. Successivamente, si valuta la fattibilità della proposta, esaminando attentamente la sua realizzabilità sotto il profilo tecnico, economico e operativo, per garantire che l'idea possa essere concretamente realizzata.

Nella fase 3 (**Formulazione**) le idee che daranno vita al progetto vengono tradotte in piani operativi concreti. Questo processo coinvolge tutti i beneficiari e gli attori, che partecipano fin dall'inizio alla stesura delle proposte, garantendo un allineamento sulle finalità e gli obiettivi. In parallelo, si avvia la pianificazione delle attività, che prevede l'organizzazione dettagliata delle azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati. Vengono così definite le tempistiche, le responsabilità, le risorse da impiegare e le sequenze operative, affinché ogni passaggio sia chiaro e strutturato. Un altro passo fondamentale è la preparazione del budget, che implica la definizione e l'allocazione delle risorse finanziarie

necessarie per coprire i costi di tutte le attività del progetto, comprendendo spese per personale, materiali, attrezzature e riserve per imprevisti.

Durante la fase di formulazione è possibile avvalersi dello strumento di **Project Charter**, un documento che definisce l'inizio di un progetto, definendo gli obiettivi principali, l'ambito, i ruoli e le responsabilità del team, oltre a identificare le risorse e gli stakeholder coinvolti. Serve come riferimento per garantire l'allineamento tra tutte le parti e offre una base per la pianificazione e l'esecuzione del progetto (Figura 8).

| Project Charter                  |   |                     |
|----------------------------------|---|---------------------|
| <b>Project Name:</b>             |   |                     |
|                                  |   |                     |
| <b>Business Case:</b>            |   |                     |
|                                  |   |                     |
| <b>Problem/Opportunity:</b>      | <b>Scope, Constraints, Assumptions:</b> |                     |
|                                  |   |                     |
| <b>Goal:</b>                     | <b>Team Members:</b>                    |                     |
|                                  |   |                     |
| <b>Preliminary Project Plan:</b> | <b>Target Date:</b>                     | <b>Actual Date:</b> |
| Define                           |   |                     |
| Measure                          |   |                     |
| Analyze                          |   |                     |
| Improve                          |   |                     |
| Control                          |   |                     |
| <b>Prepared by:</b>              |   | <b>Approved by:</b> |
|                                  |   |                     |

Figura 8 – Project charter

I **WORK PACKAGES (WP)** devono essere strutturati in modo da essere chiaramente gestibili (pianificabili, misurabili, controllabili). Devono essere sempre programmabili in

termini temporale, in termini di risorse e costi ed assegnabili ad un solo responsabile operativo.

|                               |  |                         |                                |
|-------------------------------|--|-------------------------|--------------------------------|
| <b>WP ID:</b>                 |  | <b>Assegnato a:</b>     |                                |
| <b>Data Emissione:</b>        |  | <b>Inizio attività:</b> | <b>Fine prevista attività:</b> |
| <b>Data ultima modifica:</b>  |  |                         |                                |
| <b>Descrizione del lavoro</b> |  | <b>Responsabile</b>     | <b>Note</b>                    |
|                               |  |                         |                                |
|                               |  |                         |                                |
|                               |  |                         |                                |
| <b>Vincoli</b>                |  |                         |                                |
|                               |  |                         |                                |
| <b>Assunzioni</b>             |  |                         |                                |
|                               |  |                         |                                |
| <b>Risorse</b>                |  |                         |                                |

I rischi vanno identificati prendendo in esame, uno ad uno, i diversi WP (Figura 9). Questa attività prevede l'**analisi di possibili rischi** legati a tempi, costi, risorse, tecnologia o fattori esterni. L'obiettivo è permettere una pianificazione adeguata delle misure di mitigazione e gestione, minimizzando l'impatto di eventuali problemi futuri.

### Scheda di identificazione del rischio

|   |  |                                  |  |               |  |
|---|--|----------------------------------|--|---------------|--|
| <b>WP</b>   |  |                                  |  |               |  |
| <b>ID Risk:</b>   |  | <b>Responsabile del rischio:</b> |  |               |  |
| <b>Denominazione del rischio:</b>   |  |                                  |  |               |  |
| <b>Revisione:</b>   |  | <b>Data:</b>                     |  | <b>Stato:</b> |  |
| <b>Descrizione:</b><br><i>descrivere l'evento associato al rischio</i>                                  |  |                                  |  |               |  |
| <b>Cause:</b><br><i>descrivere la specifica causa del rischio</i>                                       |  |                                  |  |               |  |
| <b>Conseguenze:</b><br><i>individuare possibili impatti del rischio su durata, costo e scopo del WP</i> |  |                                  |  |               |  |

**Figura 9** – Scheda di analisi dei rischi

Nella fase 4 (**Finanziamento**) le proposte vengono esaminate dagli enti competenti, che valutano la loro fattibilità e decidono se approvare o meno il finanziamento del progetto. Se la valutazione è positiva, vengono comunicate al proponente le modalità di esecuzione e le condizioni per formalizzare gli accordi, stabilendo in dettaglio le modalità di finanziamento e le modalità operative per l'attuazione del progetto.

Nella fase 5 (**Esecuzione**) si avvia il lavoro concreto per raggiungere gli obiettivi del progetto. Un monitoraggio continuo dello stato di avanzamento è fondamentale per garantire che tutte le azioni si stiano svolgendo secondo i piani. In questa fase, la gestione delle risorse diventa cruciale: è necessario assicurarsi che il personale, le attrezzature e i materiali siano impiegati nel modo più efficiente possibile. Allo stesso modo, la gestione dei tempi è essenziale per rispettare le scadenze stabilite, mentre il controllo dei costi consente di evitare superamenti rispetto al budget previsto. Un'attenzione particolare va anche alla gestione dei cambiamenti, in modo da poter adattare il progetto a eventuali



nuove esigenze o imprevisti, e alla gestione dei rischi, per minimizzare l'impatto di situazioni inaspettate che potrebbero compromettere il successo del progetto.

Nella fase 6 (**Valutazione**) si distingue tra due momenti fondamentali. La **valutazione finale**, che avviene al termine del progetto, si concentra sull'esame del raggiungimento degli obiettivi e dei risultati attesi, verificando l'efficacia delle attività svolte. Successivamente, viene effettuata una **valutazione ex-post**, che avviene a distanza di un anno o più dalla conclusione del progetto. Questa valutazione, **anche chiamata valutazione d'impatto**, ha lo scopo di analizzare gli effetti a lungo termine del progetto, comprendendo i cambiamenti e i benefici che ha generato nel tempo.

Un approccio integrato è fondamentale per il successo dei progetti, che devono essere strettamente allineati con gli obiettivi prefissati. È essenziale che i beneficiari partecipino attivamente al processo di pianificazione fin dalle fasi iniziali, per garantire che le loro esigenze siano adeguatamente prese in considerazione. L'analisi delle problematiche deve essere completa e approfondita, assicurando che ogni aspetto venga esaminato con attenzione. Gli **obiettivi devono essere pertinenti, realistici e raggiungibili**, con parametri chiari e misurabili per monitorarne i progressi. È importante anche prevedere i rischi e definire la capacità di risposta a situazioni impreviste. Inoltre, gli elementi che influenzano la sostenibilità del progetto devono essere integrati sin dal principio nel processo di progettazione. Le informazioni raccolte durante le valutazioni, infine, devono essere utilizzate in modo strategico per ottimizzare e orientare la creazione di futuri programmi.

È fondamentale non aspettare la pubblicazione del bando per avviare la pianificazione del progetto. È consigliabile invertire il processo, facendo in modo che il progetto sia già pronto per essere applicato, con la possibilità di adattarlo e perfezionarlo in base ai criteri specifici del bando una volta che questi diventano disponibili. In questo contesto, è essenziale applicare gli strumenti di Project Management sopra riportati, per definire chiaramente gli obiettivi, pianificare le attività in modo preciso e monitorare costantemente l'avanzamento, garantendo che ogni fase del progetto sia ben organizzata e controllata.



## Fonti:

1. La tua porta d'accesso all'UE, Notizie, In evidenza | Unione europea
2. Finanziamenti dell'UE - Europe Direct (La tua porta d'accesso all'UE, Notizie, In evidenza | Unione europea)
3. Project Cycle Management - Manuale Per La Formazione, Formez
4. Gabbi C. Fondamenti di grantmanship, guida pratica alle richieste di finanziamento per la ricerca, Il Pensiero Scientifico, 2024

*A cura del Dott. Iacopo Megna*

*Grant Office - Dipartimento Attività Integrate Ricerca Innovazione*

*AOU SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria*

## 8. ELEMENTI DI VALUTAZIONE DI PROPOSTE PROGETTUALI DI RICERCA

### *8.1 – Introduzione al Programma Quadro Horizon Europe*

Horizon Europe (2021-2027) rappresenta lo strumento principale dell'Unione Europea per promuovere l'eccellenza scientifica e l'innovazione tecnologica. La sua architettura è strutturata in tre pilastri (“Pillars”) fondamentali che rispondono a logiche di finanziamento e obiettivi differenti:

- Pillar I - Excellent Science: dedicato alla ricerca di frontiera e alle infrastrutture, con il supporto del Consiglio Europeo della Ricerca (ERC) e delle azioni Marie Skłodowska-Curie.
- Pillar II - Global Challenges & European Industrial Competitiveness: orientato all'impatto socio-economico e alla competitività industriale dell'Unione. È qui che si concentra lo sforzo per affrontare le grandi sfide globali attraverso "Cluster" tematici, tra cui spicca il “Cluster 1: Health”.
- Pillar III - Innovative Europe: Volto a trasformare la ricerca in innovazioni dirompenti e creatrici di nuovi mercati tramite lo European Innovation Council (EIC).

Il Pillar II, in particolare, è strutturato per integrare le attività di ricerca con le necessità dell'industria sanitaria europea, garantendo che i finanziamenti si traducano in soluzioni concrete per la società

## 8.2 – Il Cluster Health: Obiettivi e Destinazioni Strategiche

Il "Cluster 1: Health" ha l'obiettivo di migliorare la salute e il benessere dei cittadini europei, rendendo al contempo l'industria sanitaria dell'UE più competitiva e sostenibile. Nel Programma di Lavoro 2025, le priorità sono declinate in sei "**Destinazioni**" strategiche. Per i valutatori, queste rappresentano il "perimetro di rilevanza" entro cui ogni proposta deve muoversi per essere considerata vincente:

- **Mantenersi in salute in una società in rapido cambiamento:** prevenzione delle malattie e promozione di stili di vita sani.
- **Vivere e lavorare in un ambiente favorevole alla salute:** analisi dell'impatto dei fattori ambientali, inclusi quelli professionali, sulla salute.
- **Affrontare le malattie e ridurre il carico sanitario:** ricerca su malattie croniche, rare, infettive e oncologiche per mitigarne l'impatto.
- **Garantire un accesso equo a cure sanitarie di alta qualità:** innovazione dei sistemi sanitari per migliorarne la resilienza e l'accessibilità.
- **Sviluppare nuovi strumenti e tecnologie per una società sana:** sviluppo di dispositivi medici avanzati e soluzioni digitali.
- **Mantenere un'industria sanitaria dell'UE innovativa, sostenibile e competitiva:** rafforzamento del comparto industriale della salute a livello globale.

Queste destinazioni non sono solo temi, ma sfide strategiche che l'industria e la ricerca devono affrontare congiuntamente.

## 8.3 – Documentazione di Riferimento e Requisiti di Accesso

Prima di iniziare la stesura di una proposta di progetto, è fondamentale avere padronanza dei documenti ufficiali:

### Documenti Chiave:

- **Horizon Europe Programme Guide:** manuale operativo, spiega le *regole del gioco* (chi può partecipare, come presentare una proposta, criteri di eleggibilità, valutazione, aspetti finanziari, costi ammissibili, gestione del progetto, audit, comunicazione, open science, ecc.).

- **Strategic Plan 2025-2027:** definisce l'orientamento politico e strategico, gli **impatti attesi**, le **partnership europee**, le **missioni**, e indirizza la preparazione dei Work Programmes.
- **HE Work Programmes:** i documenti operativi annuali e per cluster, sono una sorta di *documento quadro*, che contiene l'elenco di tutti i *topic* (bandi) disponibili nel periodo e, nei suoi **General Annexes**, tutte le **regole generali** che si applicano a **tutti** i topic (i.e. ammissibilità, eleggibilità, criteri di aggiudicazione, ecc.)..
- **Singola call (Topic):** il bando “specifico”, pubblicato sul Funding & Tenders Portal, che riporta la descrizione dettagliata di Outcomes (risultati attesi) e Scope (ambito dell'azione), e tutte le informazioni ed i documenti specifici, inclusi i modelli standard e la data limite per inoltrare la proposta.
- **Modelli Standard:** Application Form (Parte A e B) ed Evaluation Form.

I due filtri mandatori:

- **Criteri di Ammissibilità (Admissibility):** Verifica formale sulla completezza della candidatura, il rispetto dei limiti di pagine e la puntualità della sottomissione.
- **Criteri di Eleggibilità (Eligibility):** Verifica sostanziale del rispetto dei requisiti minimi del consorzio (es. numero di partner da diversi Stati Membri/Associati) e dei criteri specifici descritti nei *General Annexes*

#### *8.4 – Analisi Dettagliata dei Criteri di Aggiudicazione*

##### **Eccellenza (Excellence)**

In questa sezione viene valutata la qualità scientifica intrinseca ed in particolare:

- Chiarezza e pertinenza degli obiettivi che devono essere specifici e misurabili.
- Ambizione: la proposta deve dimostrare di andare significativamente oltre lo stato dell'arte.
- Metodologia: solidità e coerenza, integrazione di approcci multidisciplinari, della dimensione di genere e, soprattutto, pratiche di Open Science, inclusa la gestione e condivisione sistematica dei risultati e dei prodotti della ricerca

##### **Impatto (Impact)**

La proposta deve dimostrare come intende contribuire concretamente agli impatti definiti nel Work Programme.

- Credibilità del percorso: non basta elencare i benefici; bisogna tracciare una via logica e credibile per raggiungerli.
- Massimizzazione dell'impatto: è richiesta una strategia robusta di disseminazione, comunicazione e, soprattutto, di valorizzazione (exploitation) dei risultati. Se il progetto è un'IA, l'attenzione alla scalabilità commerciale è determinante.

### **Implementazione (Implementation)**

La proposta deve dimostrare che il consorzio è effettivamente in grado di realizzare quanto promesso, in maniera efficiente.

- Fattibilità ed Efficienza: coerenza tra piano di lavoro, Work Packages Milestones e allocazione delle risorse.
- Qualità del consorzio: complementarità delle competenze/specializzazioni, chiarezza e giustificazione del ruolo di ogni partner (evitando sovrapposizioni).
- Governance e Rischi: una gestione dei rischi proattiva e una governance solida sono elementi fondamentali per la tenuta del progetto in caso di imprevisti.

### ***8.5 – Best Practices per una Proposta Progettuale Vincente***

Il successo di una proposta dipende dall'equilibrio armonico di sei pilastri operativi (i cosiddetti "esagoni" della progettazione):

1. Coerenza tra risultati e impatto atteso: è il cosiddetto "Effetto Specchio". La proposta deve riflettere esattamente quanto richiesto nella Topic Description (Outcomes e Scope). Se il bando chiede una soluzione per le malattie rare, non divagate su applicazioni generaliste.
2. Consorzio Bilanciato: assicuratevi che il partenariato copra l'intera catena del valore necessaria al progetto.
3. Piano di Lavoro Dettagliato: ogni attività deve essere logicamente collegata all'obiettivo finale.
4. Gestione dei Rischi: identificate i potenziali colli di bottiglia tecnici e gestionali, proponendo piani di mitigazione concreti.
5. Strategia di Disseminazione Chiara: definite come e a chi verranno comunicati i risultati per garantirne il massimo utilizzo.

6. Budget Giustificato: le risorse finanziarie devono essere strettamente correlate alla complessità delle attività previste (Value for Money).

### *8.6 - Consigli Pratici per il Redattore*

Dall'esperienza in sede di valutazione, ecco quattro regole d'oro per una stesura efficace:

1. **Completezza:** svolgete una verifica sistematica e ripetuta, ogni istruzione deve essere seguita, ogni sotto-punto dei criteri di aggiudicazione deve ricevere una risposta specifica nel testo.
2. **Chiarezza e Semplicità:** non date nulla per scontato. Anche se i valutatori sono esperti, apprezzano la semplicità e la concretezza. Spiegate sempre le abbreviazioni al primo utilizzo e fornite esempi concrete per supportare le vostre affermazioni.
3. **Coerenza e Rigorosità:** la candidatura non è un semplice documento, ma la base legale e operativa del futuro impegno del partenariato. Evitate assolutamente l'effetto "collage" tra contributi di partner diversi; il testo deve avere una voce unica, rigorosa e priva di contraddizioni interne.
4. **Focus:** rimanete strettamente pertinenti a quanto richiesto dal bando. Le divagazioni riducono lo spazio utile per convincere i valutatori della bontà della vostra soluzione e rischiano di confondere l'analisi del merito.

### *8.7 - Risorse e Documenti di Riferimento 2025*

Per la redazione di proposte nel contesto del 2025, è imperativo consultare i file ufficiali disponibili sul Portale:

- HE Work Programme 2025 - General Introduction: wp-1-general-introduction\_horizon-2025\_en.pdf
- HE Work Programme 2025 - Cluster Health: wp-4-health\_horizon-2025\_en.pdf
- HE Work Programme 2025 - General Annexes: wp-14-general-annexes\_horizon-2025\_en.pdf
- Bandi HE-HEALTH 2025: Consultabili direttamente sul EU Funding & Tenders Portal.
- Standard Application Form: Modello per azioni HE RIA e IA.
- Evaluation Form Template: Modello di valutazione per Horizon Europe RIA e IA.

*A cura di*

*Dott.ssa Alba Chiara Tiberi*

*Esperto in bandi Europei*

## 9. IL RUOLO DEL REVISORE ESTERNO NEI PROGETTI DI RICERCA PNRR

### 9.1 Introduzione e Inquadramento del Ruolo

Nel complesso ecosistema dei finanziamenti legati al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), la figura del revisore esterno trascende la funzione di mero verificatore documentale. Egli opera come un professionista indipendente di alto profilo, incaricato di validare la regolarità amministrativo-contabile e di attestare che la gestione dei fondi sia avvenuta nel pieno rispetto dei vincoli nazionali ed europei. Come delineato dai principi di trasparenza e corretta gestione delle risorse pubbliche, il revisore garantisce che ogni risorsa sia impiegata per il fine scientifico ultimo, proteggendo l'integrità del bilancio pubblico.

L'attività di revisione non è un'appendice burocratica, ma una funzione di garanzia essenziale per confermare che il progetto rispetti gli standard di **Implementation** (attuazione) promessi in fase di candidatura. In un contesto dove molti progetti di ricerca PNRR adottano gli standard dei programmi **Horizon Europe (HE RIA e IA)**, il revisore deve assicurare che la qualità della governance e l'efficienza nell'allocazione delle risorse siano costantemente monitorate per evitare il rischio di revoca del finanziamento.

### 9.2 Il Quadro dei Controlli e i Pilastri della Conformità PNRR

Il sistema di controllo si fonda su pilastri tecnici inderogabili. Il revisore **deve esigere** la piena conformità ai seguenti criteri, la cui violazione costituisce un fattore di rischio critico che può portare al recupero integrale delle somme erogate:

- **Spese Ammissibili:** Verifica della **pertinenza** (aderenza alle attività di ricerca) e della **congruità** economica. Ogni costo deve essere necessario per la realizzazione del piano di lavoro approvato; l'assenza di un nesso causale diretto determina l'ineleggibilità della spesa.
- **Tracciabilità Finanziaria:** Accertamento rigoroso dell'obbligatorietà dei codici identificativi. Il **CUP (Codice Unico di Progetto)** deve essere apposto su ogni documento giustificativo, fattura e mandato di pagamento. Parimenti, il **CIG**

(Codice Identificativo Gara) deve presidiare ogni procedura di affidamento. L'omissione di tali codici è una causa di inammissibilità insanabile.

- **Conformità agli Appalti:** Controllo stringente sul rispetto del Codice dei Contratti Pubblici. Il revisore deve validare che l'acquisizione di beni e servizi sia avvenuta garantendo la parità di trattamento, la trasparenza e la massima partecipazione.
- **Principio DNSH (*Do No Significant Harm*):** Il revisore ha l'obbligo di verificare non solo una generica assenza di danno ambientale, ma la presenza di specifiche **attestazioni e checklist** tecniche previste dalle circolari PNRR. Tali documenti devono provare che le attività di ricerca sono conformi ai sei obiettivi ambientali dell'Unione Europea.
- **Prevenzione Conflitti di Interesse:** Analisi delle procedure interne e delle dichiarazioni di assenza di conflitto di interesse rilasciate dai soggetti coinvolti (es. commissioni giudicatrici, responsabili di progetto). L'imparzialità deve essere documentata e verificabile lungo tutta la catena decisionale.

### **9.3 Metodologia di Audit: L'Approccio "Risk-Based"**

L'attività di controllo adotta una metodologia basata sull'analisi del rischio (*Risk-Based Approach*). Questo approccio non è punitivo, ma proattivo: identificando le aree a maggiore probabilità di errore o irregolarità (come il costo del personale o gli affidamenti diretti), il revisore può concentrare gli sforzi dove il rischio di perdita del finanziamento è più alto, offrendo all'ente una protezione mirata.

La valutazione del sistema di controllo interno dell'ente è la fase preliminare cruciale. Un ente con procedure amministrative solide e flussi informativi chiari riduce la probabilità di errori sistemici. Se il sistema interno è ritenuto affidabile, il revisore può ottimizzare l'intensità dei controlli, riducendo l'onere amministrativo per i ricercatori senza tuttavia rinunciare alla rigorosità necessaria.

Il controllo sostanziale sulla documentazione di spesa rappresenta il momento della verità. Attraverso verifiche campionarie o totalitarie (a seconda del rischio rilevato), il revisore esamina la realtà dei fatti: dalla sussistenza fisica dei beni acquistati alla veridicità delle ore dichiarate nei *timesheet*, fino alla corrispondenza tra i pagamenti e le risultanze degli estratti conto dedicati.

## 9.4 Il Ciclo del Processo di Controllo

L'audit si articola in una sequenza cronologica che deve essere gestita con tempestività e rigore metodologico:

1. **Pianificazione:** Definizione del perimetro dell'audit, dei tempi di intervento e dei campioni di spesa da sottoporre a verifica, sulla base della mappatura dei rischi dell'ente.
2. **Esecuzione (*Fieldwork*):** Raccolta delle evidenze. In questa fase il revisore acquisisce contratti, fatture, ordini e, soprattutto, le prove tecniche dell'avvenuta ricerca (deliverable).
3. **Reporting e Contraddittorio:** Discussione delle risultanze preliminari con l'ente attuatore. È un momento di confronto tecnico dove l'ente può fornire chiarimenti o integrazioni per sanare anomalie formali prima della chiusura del processo.
4. **Attestazione Finale:** Emissione del **Certificato di Revisione**. È la *conditio sine qua non* per il rimborso: senza questo documento, l'amministrazione centrale non può procedere all'erogazione delle quote di finanziamento.

## 9.5 Analisi delle Criticità Ricorrenti nella Ricerca

L'attrito principale nei progetti scientifici risiede spesso nel disallineamento tra il dinamismo della ricerca e il rigore della rendicontazione. Un errore amministrativo non è mai solo formale: una mancanza documentale nei **deliverable** (i risultati di progetto) o nei **timesheet** del personale compromette direttamente la dimostrazione dei criteri di **Excellence** (metodologia e ambizione) e di **Impact** (disseminazione e valorizzazione) dichiarati nella proposta originale.

Se il revisore non trova evidenza del lavoro svolto o se la documentazione prodotta non è coerente con gli obiettivi del bando, il valore scientifico del progetto viene svuotato della sua base legale. La mancata giustificazione del budget speso rispetto ai traguardi raggiunti (*milestones*) trasforma un'eccellenza scientifica in un fallimento amministrativo, esponendo l'ente a pesanti rettifiche finanziarie.

**9.6 Raccomandazioni Operative per gli Enti Attuatori** Per garantire il successo del progetto, gli Enti Attuatori devono adottare una gestione amministrativa improntata ai cinque pilastri della qualità definiti dagli standard di valutazione:

- **Completezza:** Verificare due volte che ogni proposta e ogni rendicontazione soddisfino tutti i requisiti obbligatori di ammissibilità ed eleggibilità. Seguire

pedissequamente le istruzioni dei manuali d'uso PNRR è l'unica difesa contro l'esclusione.

- **Chiarezza:** Non dare mai nulla per scontato. La documentazione tecnica deve essere comprensibile anche ai revisori contabili; è necessario evitare abbreviazioni non spiegate e fornire descrizioni esaustive delle attività svolte.
- **Coerenza:** Evitare "collage" di documenti scollegati tra loro. Il piano di lavoro, i costi sostenuti e i risultati raggiunti devono formare un corpo unico e logico, privo di contraddizioni interne.
- **Semplicità e Concretezza:** Usare esempi pratici e fornire prove documentali solide (output di ricerca, pubblicazioni, dati grezzi). Ogni affermazione sulla spesa deve essere supportata da un'evidenza tangibile.
- **Rigorousità:** La candidatura originale è il fondamento dell'impegno dell'ente. Il revisore deve esigere che l'implementazione sia fedele a quanto promesso; ogni scostamento non autorizzato dal piano originale rappresenta un rischio di inammissibilità.

### *9.7– Conclusioni: Il Revisore come Garante e Facilitatore*

In ultima analisi, il revisore esterno non deve essere percepito come un ostacolo, ma come il primo garante del successo istituzionale. Una revisione rigorosa, effettuata durante il corso del progetto, permette di intercettare e correggere anomalie prima che queste diventino criticità irreversibili in fase di saldo finale.

Il valore aggiunto di questa figura risiede nella capacità di certificare non solo la spesa, ma la solidità dell'intero processo di attuazione. Un'attestazione di revisione pulita è la prova che il progetto ha rispettato i criteri di eccellenza, impatto e implementazione, garantendo la tutela integrale del finanziamento e consolidando la reputazione dell'ente di ricerca nel panorama europeo.

## **10 – Il Programma Mattone Internazionale Salute (ProMIS) – Strategie di Internazionalizzazione e Innovazione per il Sistema Sanitario Italiano**

### *10.1.- Introduzione e Inquadramento Istituzionale*



Il Programma Mattone Internazionale Salute (ProMIS) è uno strumento di coordinamento delle politiche di internazionalizzazione del sistema sanitario italiano. Istituzionalizzato attraverso l'approvazione nella Conferenza Stato-Regioni del 29 luglio 2015, su specifica proposta del Ministero della Salute, il ProMIS opera come una rete permanente volta a supportare le Regioni e le Province Autonome nei processi di partecipazione attiva alla definizione delle politiche europee.

La missione istituzionale del programma è informata da una visione integrata della salute, declinata secondo l'approccio *"One Health"*, che riconosce l'indissolubilità del legame tra salute umana, animale e ambientale. In qualità di organismo di raccordo, il ProMIS agisce per consolidare una cultura europea della salute, facilitando il trasferimento di competenze e l'armonizzazione delle strategie regionali con i framework programmatici dell'Unione Europea.

### *10.2 - Obiettivi Strategici e Missione di Internazionalizzazione*

L'obiettivo strategico del ProMIS risiede nella promozione della crescita del sistema salute in ottica internazionale, rafforzando le competenze dei portatori di interesse mediante lo scambio di modelli di eccellenza. Tale visione si traduce in sei obiettivi operativi fondamentali:

- **Rafforzare le strategie** di internazionalizzazione dei sistemi salute regionali.
- **Promuovere e sostenere** nei livelli regionali iniziative UE complementari, agendo in sinergia tra le diverse politiche.
- **Consolidare il collegamento** strutturato per l'internazionalizzazione del sistema salute italiano tra i livelli regionali e quello nazionale.
- **Promuovere e sostenere** nel livello nazionale la strategia europea “la salute in tutte le politiche”.
- **Supportare e promuovere** azioni per contribuire, come Sistema Paese, allo sviluppo strategico della Programmazione Europea.
- **Accrescere la capacità** di fare rete tra tutti gli attori coinvolti.

Il programma intercetta sistematicamente i bisogni di formazione, ricerca e innovazione, convertendoli in attività di advocacy e facilitando l'accesso coordinato ai fondi UE.

### *10.3.ì - Il Modello di Governance: Cooperazione in Rete e Integrazione Livellare*

Il ProMIS adotta un modello di governance basato sulla cooperazione in rete, configurandosi come un ecosistema dinamico che integra una struttura gerarchica e collaborativa. Questo schema facilita l'allineamento tra il livello regionale e quello

nazionale, garantendo una condivisione efficace degli obiettivi programmatici. Grazie a questa solidità organizzativa, il ProMIS è formalmente riconosciuto dalle Istituzioni Europee come network italiano di rilievo, capace di agire quale interlocutore autorevole nel dialogo transnazionale.

Il modello garantisce:

- coordinamento delle attività tra stakeholder;
- allineamento strategico con le politiche UE;
- condivisione delle informazioni e delle buone pratiche.

#### *10.4 - Le Piattaforme Tematiche: Risposte alle Grandi Sfide Europee*

Le "Piattaforme Tematiche" rappresentano i pilastri operativi del ProMIS, fungendo da centri di aggregazione per programmi, reti e iniziative di sistema. La loro struttura riflette e supporta le sei "**Strategic Destinations**" del programma *Horizon Europe Cluster 1 Health* (es. "*Staying healthy in a rapidly changing society*", "*Tackling diseases and reducing the disease burden*").

##### **10.4.1 Salute Digitale (Digital Health)**

Focus sullo sviluppo di tecnologie quali telemedicina e intelligenza artificiale. La piattaforma supporta l'implementazione dello Spazio Europeo dei Dati Sanitari per ottimizzare prevenzione e monitoraggio clinico.

##### **10.4.2 Lotta Contro il Cancro**

Area prioritaria dell'agenda politica UE, affrontata con approccio multidisciplinare e inclusivo per garantire strategie di diagnosi e trattamento più eque, migliorando i tassi di sopravvivenza e la qualità della vita post-trattamento.

##### **10.4.3 Salute Mentale**

I disturbi mentali rappresentano la principale causa di disabilità in Europa e la **terza causa principale del carico complessivo di malattia**, dopo malattie cardiovascolari e tumori. La piattaforma risponde all'approccio globale UE per contrastare l'incidenza di ansia e depressione, oltre al suicidio giovanile.

##### **10.4.4 Integrazione Socio-Sanitaria (Cure Integrate)**



In risposta al trend demografico di invecchiamento, la piattaforma mira ad armonizzare le politiche di welfare per garantire la continuità assistenziale (Long Term Care) e la sostenibilità economica dei sistemi sanitari.

#### 10.4.5 Workforce

Analisi e intervento sulle criticità della forza lavoro: carenza di personale specializzato, definizione degli standard occupazionali e potenziamento dell'attrattività delle professioni sanitarie e socio-sanitarie.

#### 10.4.6 Comunicazione in Salute

Ruolo strategico nella circolazione di informazioni verificate. Mira a creare flussi comunicativi virtuosi tra Servizio Sanitario Nazionale, professionisti, media e cittadini su temi di rilevanza sociale.

### *10.5 - Iniziative di Sistema e Partenariati Strategici: Il Caso THCS*

Le Iniziative di Sistema sono strumenti di cooperazione trasversale inseriti nella Programmazione Europea per massimizzare l'impatto dei risultati sui sistemi organizzativi. Un esempio di eccellenza è *l'European Partnership on Transforming Health and Care Systems (THCS)*. Si tratta di un'azione *Cofund* nell'ambito di Horizon Europe, volta a sostenere la trasformazione dei sistemi assistenziali attraverso soluzioni coordinate, digitalizzate e basate sull'evidenza scientifica (evidence-based).

### *10.6 - Il Coinvolgimento degli Stakeholder: L'Approccio della Quadrupla Elica*

L'abbattimento dei "silos" settoriali è perseguito attraverso la metodologia della **Quadrupla Elica (4HELIX)**, che struttura l'ecosistema dell'innovazione in quattro categorie:

1. **Enti di governo:** Autorità pubbliche responsabili del policy-making.
2. **Accademia e Ricerca:** Università e centri per lo sviluppo della conoscenza.
3. **Imprese:** Industrie e PMI.
4. **Società Civile:** Inclusi i pazienti.

All'interno di questo quadro, viene definito il profilo dell'**End User** (utilizzatore finale o beneficiario) come sottocategoria tecnica dello stakeholder. L'evoluzione verso la "quintupla elica" introduce una distinzione necessaria tra la **società civile organizzata** e il **pubblico generale/singoli individui**.

## 10.7 - Eccellenza Territoriale e Implementazione: I Reference Site AHA

I **Reference Site** dell'EIP on AHA (Active and Healthy Ageing) sono definiti come alleanze o consorzi di stakeholder che possiedono le risorse e le capacità operative per implementare soluzioni innovative, tecnologiche e orientate alla persona. A seguito del 4° bando europeo del 2022, sono stati identificati 65 Reference Site totali; l'Italia ha conseguito un risultato di rilievo con il riconoscimento di **12 siti tra regioni e comuni**. La **Regione Piemonte** emerge come caso di eccellenza, avendo saputo consolidare un'alleanza di attori diversificati in piena coerenza con le priorità strategiche europee per l'invecchiamento attivo.

## 10.8 - Conclusioni

Il Programma Mattone Internazionale Salute si conferma catalizzatore imprescindibile per l'internazionalizzazione del Sistema Sanitario Nazionale. Attraverso l'integrazione dei livelli istituzionali, la gestione di piattaforme tematiche allineate alle "*Destinations*" europee e l'applicazione di modelli di governance complessi, il ProMIS abilita il Sistema Paese a rispondere proattivamente alle sfide sanitarie globali, trasformando l'innovazione in valore concreto per i cittadini.

## Appendice: Toolkit per la Gestione Progettuale

Il presente toolkit nasce con l'obiettivo di supportare professionisti e organizzazioni nella pianificazione, gestione, coordinamento e monitoraggio dei progetti, attraverso strumenti pratici, immediati e personalizzabili.

Il toolkit costituisce un'integrazione concreta al Quaderno operativo e propone modelli pensati per accompagnare le diverse fasi progettuali: dall'ideazione alla pianificazione, fino al monitoraggio delle attività e dei risultati.

Ogni strumento è finalizzato a favorire la condivisione tra i soggetti coinvolti, la tracciabilità delle attività e l'orientamento al risultato.

Di seguito sono riportati gli strumenti a disposizione, proposti come modelli compilabili e adattabili alle specifiche esigenze progettuali.

*A cura delle Dott.sse Azzurra Ferrero e Chiara Grasso*



DAIRI  
Dipartimento  
Attività integrate  
Ricerca e Innovazione  
AOU AL - ASL AL



---

*S.S. Progetti, Ricerca e Innovazione - ASL CN2*



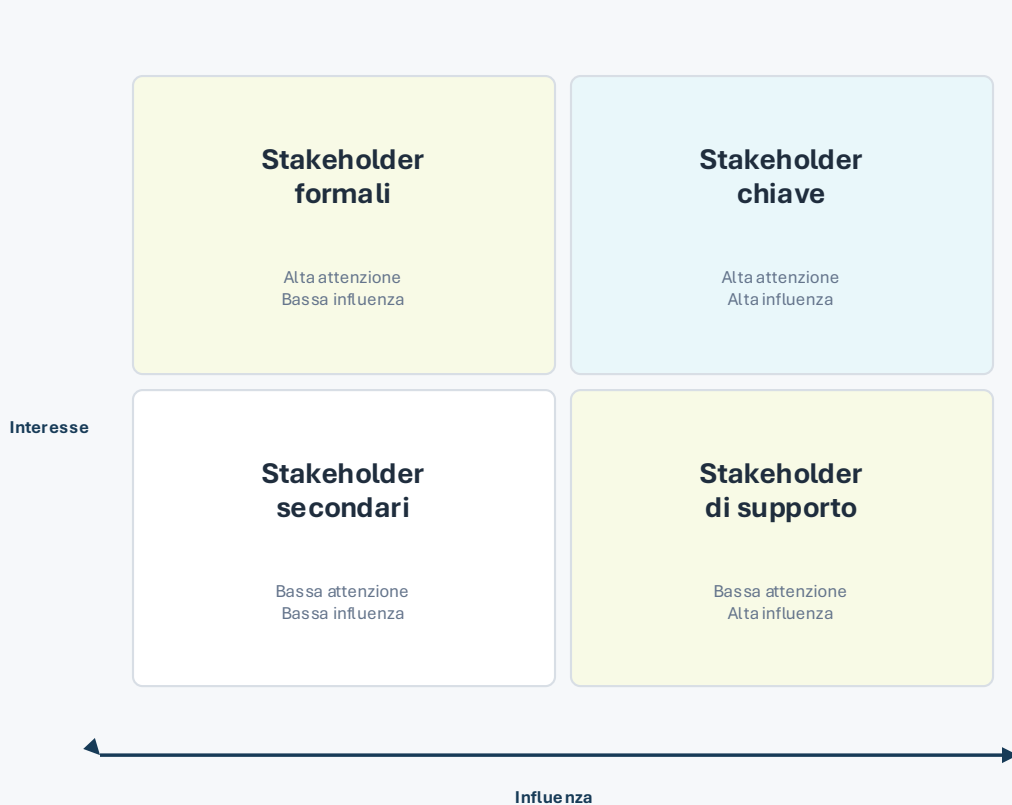
DAIRI  
Dipartimento  
Attività Integrate  
Ricerca e Innovazione  
AOU AL - ASL AL



Scheda compilabile per la definizione preliminare dell'idea progettuale

|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| <p><b>Attività chiave</b> <span>1</span></p> <p><i>Quali attività devono essere realizzate affinché il progetto possa funzionare?</i></p> | <p><b>Risorse necessarie</b> <span>2</span></p> <p><i>Quali risorse umane, tecniche, organizzative ed economiche sono necessarie?</i></p> | <p><b>Tipo di azione</b> <span>3</span></p> <p><i>Che cosa produce concretamente il progetto?</i></p> | <p><b>Beneficiari</b> <span>4</span></p> <p><i>Chi trae beneficio dalle attività del progetto? Distinguere target diretti e indiretti.</i></p> | <p><b>Valore per i beneficiari</b> <span>5</span></p> <p><i>Quale valore aggiunto offre il progetto?</i></p>                     |
|   | <p><b>Stakeholder e partner</b> <span>6</span></p> <p><i>Chi va coinvolto? Quali competenze, risorse o attività apporta?</i></p>          | <p><b>Canali</b> <span>7</span></p> <p><i>Come raggiungiamo e coinvolgiamo i beneficiari?</i></p>     |  | <p><b>Effetti attesi</b> <span>8</span></p> <p><i>Quali ricadute positive si prevedono nel breve, medio e lungo periodo?</i></p> |
| <p><b>Struttura dei costi</b> <span>9</span></p> <p><i>Quali costi devono essere previsti per realizzare il progetto?</i></p>             |   |   | <p><b>Ricavi e sostenibilità</b> <span>10</span></p> <p><i>Quali risorse, entrate o economie possono sostenere il progetto nel tempo?</i></p>  |  |

Spazio note / elementi da approfondire



## STRATEGIE OPERATIVE

### Stakeholder chiave

*Coinvolgere nelle decisioni, aggiornare in modo breve e mirato.*

### Stakeholder formali

*Informare e ascoltare: mantengono interesse anche con bassa influenza.*

### Stakeholder di supporto

*Attivare quando servono risorse, endorsement o facilitazione.*

### Stakeholder secondari

*Monitorare e tenere informati, senza sovraccaricare il progetto.*

Compilazione consigliata: inserire prima tutti gli stakeholder, poi valutarli per interesse e influenza, infine definire il livello di coinvolgimento.

## Chi è il beneficiario?

*Identificare il target principale e, se utile, i beneficiari indiretti.*

## In quale contesto si colloca?

*Ruolo, ambiente professionale, fascia di età o funzione o organizzativa.*

## Cosa dice / chiede?

*Frase ricorrenti, aspettative espresse, richieste frequenti.*

## Quali sono i suoi valori?

*Elementi che orientano priorità e decisioni.*

## Quali ostacoli deve affrontare?

*Descrivere criticità, vincoli, bisogni non risolti, barriere organizzative.*

## Quali soluzioni ha già a disposizione?

*Strumenti, procedure, servizi o reti già esistenti.*

## Quali sono i suoi desideri?

*Obiettivi, benefici attesi, condizioni ideali.*

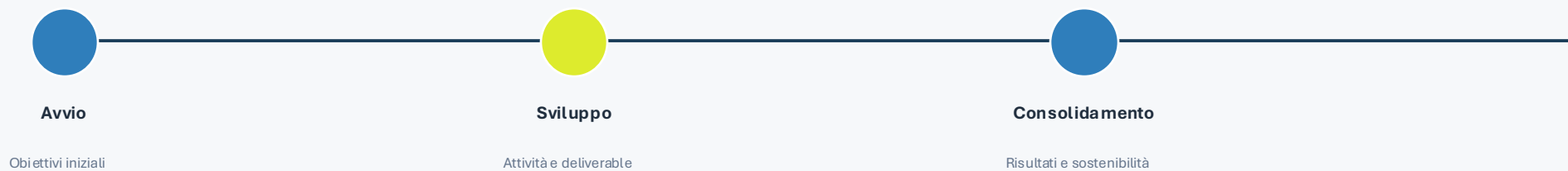
## Quali decisioni deve prendere?

*Scelte operative, autorizzative, cliniche, amministrative o strategiche.*

Uso nel percorso: l'empathy map aiuta a evitare progetti centrati solo sull'offerta, riportando la progettazione sui bisogni reali del beneficiario.

Dal disegno del progetto alla pianificazione delle attività

## TIMELINE STRATEGICA



## SCHEMA OPERATIVO

