

sheep  
to ship  
LIFE



Con il contributo dello strumento  
finanziario LIFE dell'Unione Europea

LIFE15 CCM/IT/000123

# Manuale di Gestione SheepToShip LIFE



F.1.2 SheepToShip LIFE Management Guidelines

Version n. 2, 31-05-2017

Language: IT

## Autori

### **CNR Ibimet**

Enrico Vagnoni  
Grazia Pellizzaro  
Bachisio Arca  
Andrea Ventura  
Pierpaolo Duce



### **Agris Sardegna**

Giovanni Molle  
Mauro Decandia

### **Dipartimento di Agraria UNISS**

Alberto Atzori

## Executive summary

These guidelines defines the organisational structure, the rules and decision-making processes, the methodological criteria and tools for the management of SheepToShip LIFE project. All management tools are designed to i) maximize the economic and organizational efficiency, ii) optimize the use of the financial resources, and iii) minimize the environmental impacts linked to overall project management. The Guidelines include, as annex, the 'Environmental Best Practices guidelines', addressed to minimize the environmental impact of SheepToShip LIFE.



## Sommario

Introduzione.....	1
1. Organigramma SheepToShip LIFE .....	2
2. Regolamento Comitato Direttivo.....	5
3. Documentazione del progetto.....	7
4. Programmazione e gestione operativa.....	9
5. Programmazione e gestione amministrativa .....	9
6. Modifiche di budget.....	10



## Introduzione

Il Manuale di Gestione del progetto definisce e descrive in forma concisa i) la struttura organizzativa (gestionale e operativa), ii) le regole e i processi decisionali, iii) i criteri metodologici e le procedure operative correlati alla gestione e al monitoraggio fisico e finanziario di SheepToShip LIFE. L'insieme dei criteri e degli strumenti gestionali descritti nel Manuale sono finalizzati a garantire la massima efficienza economica e organizzativa, ottimizzare l'uso delle risorse finanziarie e minimizzare gli impatti ambientali correlati alla gestione del progetto.

Il Manuale di Gestione include, di fatto, gli strumenti operativi adottati per facilitare l'implementazione del progetto. Ovvero:

- Programma Operativo Annuale (POA);
- Schede di Monitoraggio;
- Guida di buone pratiche di acquisto e consumo eco-sostenibili.

Il Manuale di Gestione rappresenta uno strumento di lavoro flessibile e dinamico per definizione e sarà, pertanto, soggetto a periodiche revisioni e aggiornamenti.

Il Manuale di Gestione è approvato in ogni sua parte e dopo ogni eventuale modifica dal Comitato Direttivo di SheepToShip LIFE, via procedura scritta o delibera verbalizzata (vedi Regolamento Comitato Direttivo).

I diritti e i doveri dei beneficiari del progetto e le regole finanziarie a cui dovranno attenersi nell'esecuzione del progetto sono sanciti nel Grant Agreement (e relativi allegati) e nel Partnership Agreement, a cui si rimanda per tutti gli aspetti non esplicitamente trattati nel presente Manuale. In ogni caso, si ribadisce che le disposizioni del Grant Agreement, compreso il mandato dato dal Beneficiario associato al CNR Ibimet per agire in suo nome nei confronti dell'EASME, prevalgono su qualsiasi altro accordo (Partnership Agreement, Manuale di Gestione, Piano di Comunicazione) tra i beneficiari del progetto che possa avere riflessi sull'attuazione del Grant Agreement.



## 1. Organigramma SheepToShip LIFE

Il presente organigramma definisce l'organizzazione generale del progetto, stabilendo i ruoli e i collegamenti gerarchici dei suoi differenti organismi.

Come previsto nel Grant Agreement, la responsabilità generale del progetto è affidata al CNR Ibimet nella persona del dott. Pierpaolo Duce (responsabile CNR Ibimet Sassari).

La struttura operativa del progetto prevede al suo vertice il Comitato Direttivo (CD), deputato alle analisi e decisioni di ordine strategico e al coordinamento/monitoraggio del lavoro delle équipes tecnico-operative. Il CD è composto da un rappresentante di ciascun partner.

Di seguito si elencano le principali funzioni del CD:

- prende atto del Grant Agreement, del Partnership Agreement e dei relativi Allegati;
- approva le modifiche di Progetto e provvede ad inoltrarle all'EASME per il tramite del CNR Ibimet;
- approva il Manuale di Gestione (comprensivo di allegati) e sue eventuali modifiche;
- approva i criteri di selezione dei fornitori qualora l'esternalizzazione per l'acquisizione di beni e/o servizi implichi una spesa superiore a 30 k€;
- dirime le controversie tra i membri del partenariato;
- approva le azioni di informazione, diffusione e pubblicità del Progetto;
- approva i rapporti di monitoraggio.

Sulla base di quanto stabilito nel kick-off meeting tenuto a Cagliari il 28/07/2016, attualmente il CD risulta così composto:

CNR Ibimet:

- Pierpaolo Duce (effettivo), responsabile del Progetto
- Enrico Vagnoni (supplente)

Agris Sardegna:

- Giovanni Molle (effettivo)
- Mauro Decandia (supplente)

Laore:

- Alberto Manca (effettivo)
- Domenico Usai (supplente)

RAS - Assessorato Difesa Ambiente:

- Gianluca Cocco (effettivo)
- Stefano Tronci (supplente)



UNISS:

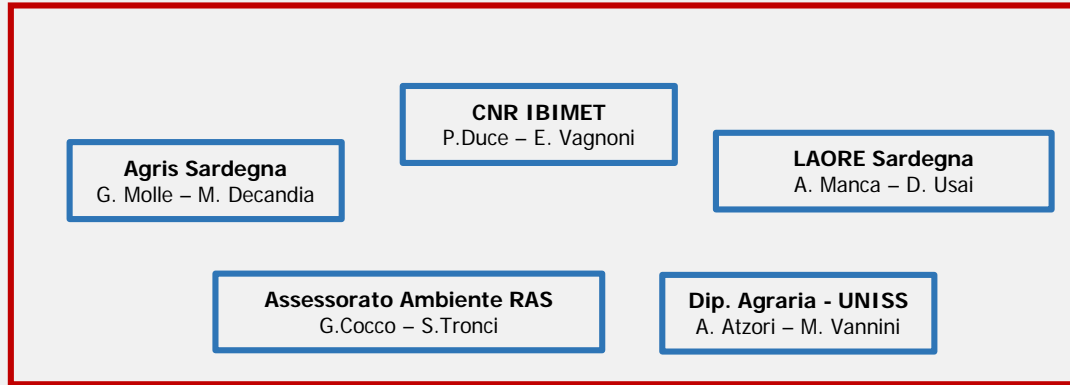
- Alberto Atzori (effettivo)
- Marco Vannini (supplente)

Il compito di dare attuazione alle linee strategiche e operative stabilite dal CD è affidato al Comitato Tecnico (CT), che costituisce la piattaforma di coordinamento e confronto dei gruppi di lavoro tecnici. Gli incontri del CT seguiranno un calendario strettamente correlato alla programmazione delle scadenze operative e, pertanto, saranno improntati alla massima flessibilità (temi da trattare, soggetti da convocare, cadenza delle riunioni) e concretezza. Le équipes operative includono le seguenti figure: i) Project Manager (CNR Ibimet), che presiede al coordinamento generale del progetto; ii) Responsabile della comunicazione (CNR Ibimet), che coordina le azioni di Comunicazione e Disseminazione dei risultati, sovrintende all'immagine coordinata del progetto e cura le relazioni con l'esterno assieme al Project Manager; iii) Responsabile amministrativo (Financial Manager) (CNR Ibimet), che coordina la contabilità finanziaria del progetto; iv) Coordinatori operativi dei partner (beneficiari associati), uno per ciascuna azione del progetto. In base al tema da affrontare il CT potrà essere presieduto dal Project Manager e/o dal Responsabile della comunicazione e/o dal Financial Manager, e vi faranno parte i corrispettivi coordinatori operativi nominati dal responsabile di progetto (membro del CD) di ciascun partner.

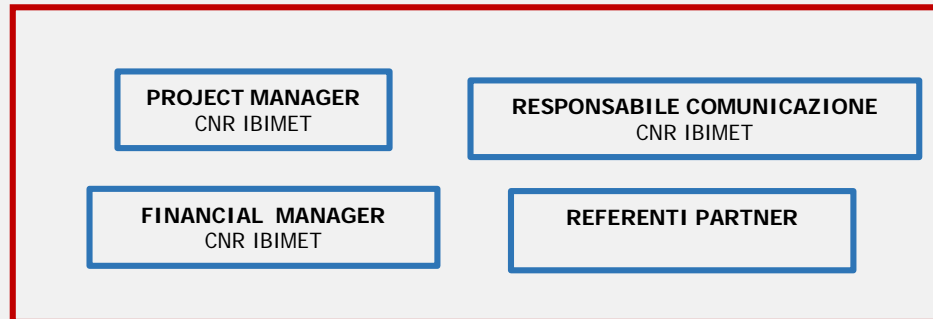
Per i nominativi dei componenti dei vari gruppi di lavoro si rimanda all'Allegato n.1 'Gruppi di lavoro' (formato .xlsx).

E' obbligo dei Beneficiari associati comunicare tempestivamente al CNR Ibimet eventuali cambi al proprio interno nei ruoli di Rappresentante legale e/o membro del Comitato Direttivo.

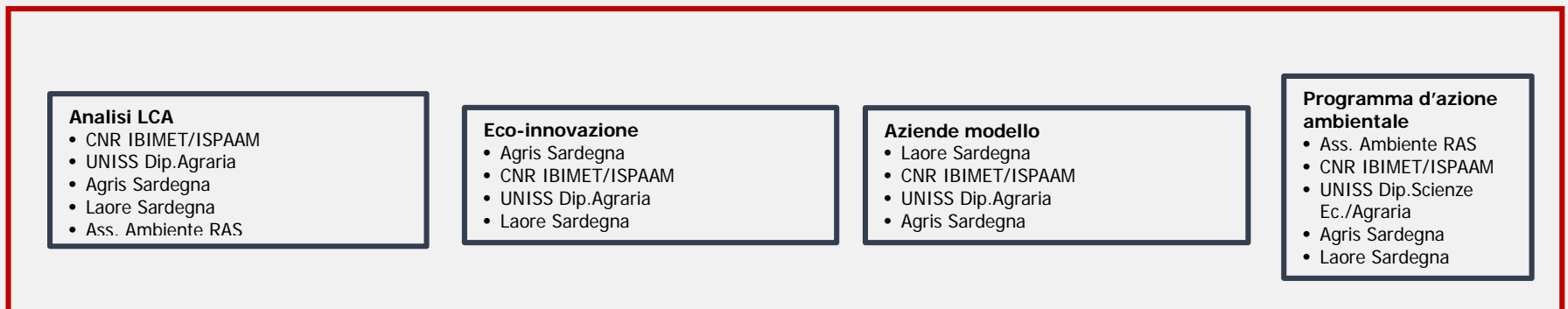
### COMITATO DIRETTIVO



### COMITATO TECNICO



### GRUPPI DI LAVORO



## 2. Regolamento Comitato Direttivo

Il Comitato Direttivo rappresenta il più importante organo politico/decisionale che assolve il compito di sovrintendere all'organizzazione tecnica e gestionale, al monitoraggio fisico e finanziario dello stato di avanzamento e alla verifica/rimodulazione delle attività del progetto.

Il CD è composto da un membro effettivo e da un membro supplente, con diritto di voto in rappresentanza di ciascun partner. Qualora sia il membro effettivo che quello supplente siano impossibilitati a partecipare alla seduta del CD, potrà partecipare ed esprimere il proprio voto un soggetto terzo munito di delega scritta. La rappresentatività dei membri è garantita al momento stesso della loro nomina. Le decisioni assunte, i pareri e le posizioni espressi dai membri designati rappresentano, a tutti gli effetti, la posizione dell'Ente di provenienza.

Il CD è presieduto dal rappresentante del CNR Ibimet, sia esso effettivo o supplente, che è responsabile di convocare le riunioni e definire l'ordine del giorno, in accordo con gli altri componenti.

Possono partecipare alle riunioni del CD, a titolo consultivo, esperti tecnici e/o scientifici, a seconda delle tematiche in discussione, dietro specifico invito da parte del Comitato medesimo.

Viene invitato a partecipare a ogni riunione il Project Monitor incaricato dalla ditta NEEMO.

Alle riunioni sarà sempre presente un verbalizzante indicato dal CNR Ibimet.

Ai fini di una sana gestione del Progetto e per la realizzazione delle azioni pro quota di ciascun partner, il CD:

- prende atto del Grant Agreement e dei relativi allegati e dà avvio alle attività; ogni modifica al Partnership Agreement deve avere forma scritta e deve essere approvata dal CD stesso;
- vigila sull'esecuzione del progetto in tutte le sue fasi e secondo le modalità e i tempi previsti nel Formulário di candidatura nonché delle eventuali modifiche adottate;
- propone le misure necessarie ad attuare e accelerare l'esecuzione degli interventi sulla base delle verifiche e controlli interni in itinere, secondo le modalità e i tempi risultanti dal progetto;
- approva il Manuale di Gestione (comprensivo di allegati e sue eventuali modifiche) e il Programma Operativo Annuale;
- approva le modifiche del progetto, ivi comprese le eventuali attività non previste dal Formulário di candidatura approvato, e provvede ad inoltrarle a NEEMO/EASME tramite il CNR Ibimet;
- approva le azioni di informazione, diffusione e pubblicità del progetto;
- approva i rapporti di monitoraggio;
- approva i criteri di selezione dei fornitori qualora l'esternalizzazione per l'acquisizione di beni e/o servizi implichi una spesa superiore a 30 k€;
- si esprime sugli interventi integrativi o addizionali da attuare nell'ambito delle disponibilità di risorse previste;
- esprime la sua valutazione sui prodotti realizzati;





- stabilisce, anche su proposta dei gruppi tecnici appositamente costituiti, le procedure e le modalità secondo le quali verranno attuate le singole azioni del progetto, compreso il metodo e i criteri operativi;
- promuove incontri tecnici e tematici fra i beneficiari;
- dirime eventuali conflitti interni al partenariato.

Il CD si riunisce con frequenza semestrale, a partire da luglio 2016. Su iniziativa del Presidente o su richiesta di almeno due membri del Comitato, potranno essere indette ulteriori riunioni, in funzione delle esigenze venutesi a manifestare nello sviluppo del progetto.

Le riunioni del Comitato sono valide ad ogni effetto quando siano presenti almeno i 2/3 dei componenti.

Le riunioni del Comitato si svolgeranno a rotazione in una delle sedi dei partner previo accordo, anche in concomitanza degli eventi previsti nel progetto (conferenze, seminari, ecc.).

Si ritengono valide ed efficaci a tutti gli effetti le riunioni del CD tenute con i sistemi telematici, a condizione che ne venga dato atto nei verbali.

La convocazione, comprensiva dell'ordine del giorno e corredata della documentazione necessaria per la discussione dei singoli argomenti, viene comunicata mediante posta elettronica a ciascun membro con preavviso di almeno 7 giorni lavorativi. I documenti relativi all'ordine del giorno devono essere trasmessi, per posta elettronica, ai componenti al più tardi entro 3 giorni di calendario prima della data prevista per la riunione.

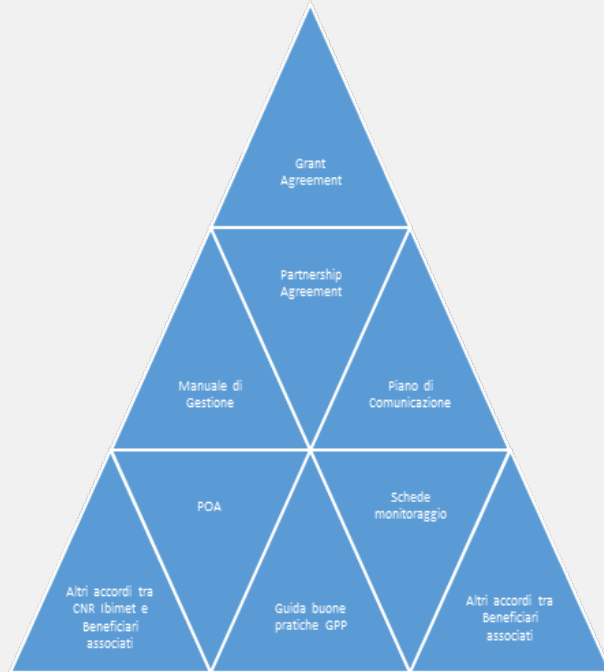
Le decisioni sono assunte secondo la regola del consenso unanime.

Nei casi di necessità ed urgenza, il Presidente può consultare i membri del Comitato attraverso procedura scritta. Nel caso in cui le decisioni siano assunte con la procedura scritta, il Presidente del CD invia a tutti i membri, tramite posta elettronica, domanda sugli argomenti da approvare. I membri possono esprimere per iscritto (posta elettronica) la loro opinione entro 7 giorni lavorativi. Decorso tale termine, varrà il principio del 'silenzio assenso' e la decisione si intende adottata in assenza di obiezioni. Tuttavia, per questioni urgenti per le quali è necessario assumere una rapida decisione, il termine per l'invio del parere è di 3 giorni lavorativi e, in tal caso, non vale il principio del silenzio assenso.

Al termine di ciascuna riunione del CD verrà redatto un verbale nel quale saranno riportati la lista dei presenti, il resoconto della discussione e le decisioni assunte. Entro 14 giorni di calendario successivi alla data della riunione del CD il Capofila invierà per posta elettronica a tutti i membri del CD il verbale della riunione, chiedendo una conferma di ricezione del messaggio. Il verbale si intenderà approvato se entro i 15 giorni di calendario successivi alla data di trasmissione del verbale nessun membro del CD avrà sollevato osservazioni scritte. Trascorso tale termine il verbale verrà archiviato e inviato al Project Monitor NEEMO nella versione approvata.

### 3. Documentazione del progetto

Lo schema che segue raffigura la composizione e la gerarchia della documentazione del progetto:



Come richiamato nel Capitolo n.1 del presente Manuale, qualora si verificasse un mancato allineamento tra determinate disposizioni contenute nella documentazione di progetto, varrà sempre il seguente ordine di prevalenza: 1) Grant Agreement; 2) Partnership Agreement; 3) Manuale di Gestione; 4) Piano di Comunicazione.

Di fatto, il Partnership Agreement, il Manuale di Gestione e il Piano di Comunicazione rappresentano progressive declinazioni dei criteri e delle norme contenute nel Grant Agreement e, come tali, costituiscono un insieme di accordi e procedure rigorosamente subordinate al Grant Agreement.

Di seguito, una tabella che indica i documenti di riferimento delle principali regole/informazioni del progetto:

<i>Cosa?</i>	<i>Dove lo trovo?</i>
Organigramma del progetto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulario di candidatura, pag. 83</li> <li>• Partnership Agreement, art. 6</li> <li>• Manuale di Gestione, cap. 1</li> </ul>
Regole amministrative generali (categorie di costo, costi ammissibili, ecc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• General Condition (annex I Grant Agreement), Part B.</li> <li>• Annex X Financial and Administrative guidelines – Grant Agreement (<a href="http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/pmtools/life2014_2020/financial_guidelines.htm">http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/pmtools/life2014_2020/financial_guidelines.htm</a>)</li> <li>• Annex XI Guidelines for applicants – Grant Agreement (<a href="http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/pmtools/life2014_2020/guidelines.htm">http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/pmtools/life2014_2020/guidelines.htm</a>)</li> </ul>
Schema pagamenti Programma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grant Agreement, art. I.4</li> <li>• General Condition (annex I Grant Agreement), art. II.24</li> <li>• Partnership Agreement, art. 16</li> </ul>
Regole rendicontazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• General Condition (annex I Grant Agreement), art. II.23</li> <li>• Annex V Model technical report – Grant Agreement (<a href="http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/pmtools/life2014_2020/tech_report.htm">http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/pmtools/life2014_2020/tech_report.htm</a>)</li> <li>• Annex VI Model financial statement – Grant Agreement (<a href="http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/pmtools/life2014_2020/financial_statement.htm">http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/pmtools/life2014_2020/financial_statement.htm</a>)</li> <li>• Annex X Financial and Administrative guidelines – Grant Agreement (<a href="http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/pmtools/life2014_2020/financial_guidelines.htm">http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/pmtools/life2014_2020/financial_guidelines.htm</a>)</li> <li>• Manuale di Gestione, cap.4</li> </ul>
Calendario reporting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grant Agreement, art. I.4.1</li> <li>• General Condition (annex I Grant Agreement), art. II.23</li> <li>• Partnership Agreement, art. 13-14</li> <li>• Manuale di Gestione, cap.4</li> </ul>
Modifiche di budget	<ul style="list-style-type: none"> <li>• General Condition (annex I Grant Agreement), art. II.22</li> <li>• Partnership Agreement, art. 8</li> <li>• Manuale di Gestione, cap.6</li> </ul>
Controlli, audit, valutazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• General Condition (annex I Grant Agreement), art. II.27</li> <li>• Annex VII Model terms of reference for the certificate on the financial statements – Grant Agreement</li> <li>• Formulario di candidatura, pag.69</li> </ul>

#### **4. Programmazione e gestione operativa**

All'inizio di ciascuna annualità di progetto il CNR Ibimet elaborerà un Programma Operativo Annuale (POA) che dovrà essere approvato dal CD. Il POA consiste in un piano operativo, su base annuale, per l'attuazione delle attività progettuali e in cui sono riportati, in un'unica matrice, i prodotti da realizzare, le scadenze, le risorse economiche da impiegare e i responsabili esecutivi. Pertanto, il POA offrirà una visione panoramica dei flussi finanziari del progetto e dello sviluppo operativo di ogni annualità. In base al POA e al fine di rispettare il piano di lavoro in esso concordato, ciascun beneficiario di progetto dovrà declinare le proprie attività e organizzare/coordinare di conseguenza le risorse interne. Il POA consente, inoltre, di evidenziare e condividere le comunicazioni su eventuali scostamenti dal cronogramma e dal budget previsionali.

La Scheda di Monitoraggio sarà lo strumento operativo che consentirà di controllare (i) la congruenza delle attività svolte con quelle previste, (ii) la coerenza dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi progettuali e ai risultati attesi, e (iii) la conformità dei tempi di attuazione rispetto ai tempi di realizzazione previsti. La Scheda di Monitoraggio servirà, quindi, al confronto rapido e preciso tra attività/prodotti/resultati previsti e quelli realizzati, conterrà spazi per le valutazioni qualitative e sarà lo strumento metodologico che evidenzierà discrepanze ed eventuali esigenze di rimodulazione del programma operativo.

#### **5. Programmazione e gestione amministrativa**

Per le regole di spendita e rendicontazione finanziaria del budget di progetto si rimanda all'Annex X "Financial and Administrative Guidelines" del Grant Agreement.

Si richiamano di seguito le scadenze che ciascun Beneficiario associato dovrà rispettare secondo quanto stabilito negli Articoli 13 e 14 del Partnership Agreement.

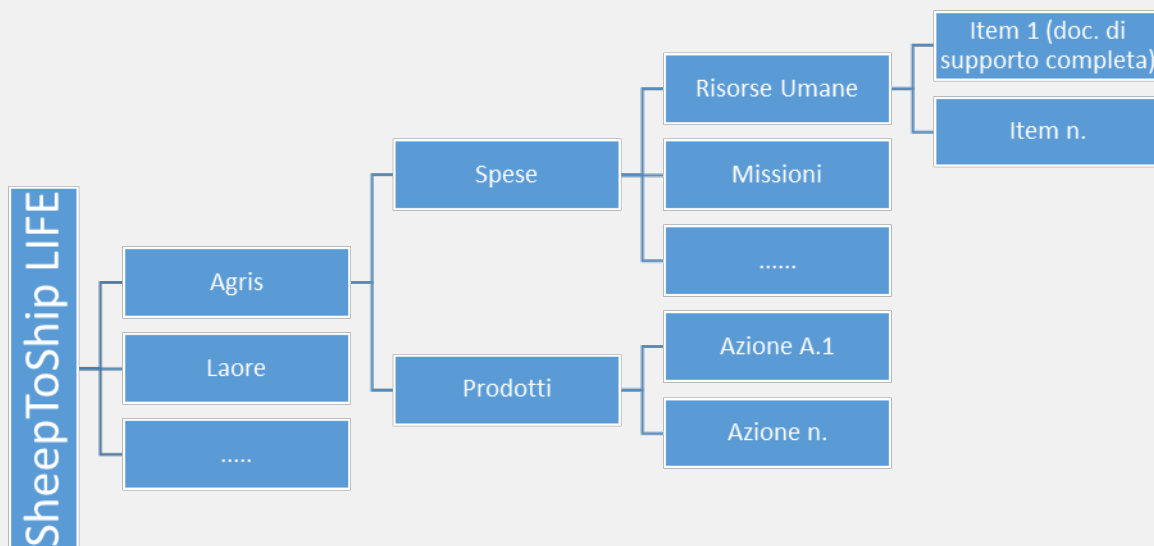
Il programma di reporting tecnico che i Beneficiari associati dovranno rispettare è il seguente:

- RELAZIONE I<sup>^</sup> ANNUALITÀ: 31/05/2017
- RELAZIONE II<sup>^</sup> ANNUALITÀ: 01/07/2018
- RELAZIONE III<sup>^</sup> ANNUALITÀ: 01/07/2019
- RELAZIONE FINALE: 10/08/2020

Il programma di reporting finanziario che i Beneficiari associati dovranno rispettare è il seguente:

- RENDICONTAZIONE MEDIO-TERMINE: 01/07/2018
- RENDICONTAZIONE FINALE: 15/08/2020

Operativamente, al fine di ottimizzare la raccolta e l'organizzazione dei dati funzionali al monitoraggio in tempo reale del progetto, il CNR Ibimet predispone un sistema di condivisione di files avente la seguente struttura:



Per contro, i Beneficiari associati devono:

- iscriversi nel sistema di condivisione files predisposto da CNR Ibimet;
- inserire nell'apposita cartella elettronica sia la documentazione di supporto inerente la rendicontazione delle spese (fatture, contratti, buste paga, timesheets, ecc., aggregati per singolo item di spesa) sia ogni prodotto realizzato (report, pubblicazione, ecc.), ogniqualevolta i venga aperto/aggiornato/completato un nuovo item di spesa o ii) realizzato/aggiornato/completato un prodotto.

In altri termini, tale sistema di condivisione dovrà essere aggiornato in tempo reale da tutti i beneficiari. In particolare, è obbligo inserire la documentazione di supporto delle spese (ad iniziare dai time sheet per il personale) entro e non oltre la prima settimana del mese successivo a quello di competenza.

## 6. Modifiche di budget

L'Articolo II.22 delle Condizioni Generali del Grant Agreement stabilisce che sono consentite modifiche di budget tra beneficiari e tra rubriche di spesa fino a un limite massimo del 20% dei costi eleggibili del progetto, senza necessità di richiedere una modifica del Grant Agreement ed a condizione che siano valutate coerenti con il perseguimento degli obiettivi e delle azioni del progetto.



Oltre a tale regola inderogabile imposta dal Programma, si applicano le seguenti norme interne:

- il limite del 20% sui costi eleggibili si applica, per l'intera durata del progetto, al budget dei singoli beneficiari;
- nei primi due anni di progetto (sino al Mid-term Report, 31/07/2018) non sono consentite variazioni di budget tra beneficiari. Eventuali modifiche in tal senso saranno valutate successivamente dal CD del progetto.

È obbligo di ciascun Beneficiario associato comunicare tempestivamente al CNR Ibimet (Project Manager e Financial Manager) ogni scostamento dal budget approvato. Di fatto, come previsto nell'articolo 8 del Partnership Agreement: "le modifiche di budget al di sotto del 20% sui Costi Eleggibili potranno essere sostenute solo dopo aver ricevuto formale comunicazione dell'avvenuta ricevibilità della modifica proposta da parte del CNR Ibimet che, a sua volta, avrà consultato il Project Monitor di NEEMO. Eventuali spese realizzate prima della suddetta comunicazione da parte del CNR Ibimet saranno effettuate sotto la responsabilità del Beneficiario associato che le sostiene."

Per la comunicazione al CNR Ibimet delle modifiche di budget si dovrà utilizzare l'apposita tabella predisposta dal CNR Ibimet (file Excel 'Tabella\_modif\_budget\_StS LIFE') e fornire dettagliate e complete informazioni su motivazioni e giustificazione della modifica richiesta.

Le modifiche di budget al di sopra del 20% sui Costi Eleggibili dovranno essere approvate dal Comitato Direttivo.

IL CNR Ibimet, inoltre, in occasione degli incontri di CD aggiornerà i Beneficiari associati sulle variazioni di budget dell'intero progetto.

sheep  
to snip  
LIFE