



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

# PROJECT MANAGEMENT

## Tecniche e strumenti: fasi, obiettivi e approcci

*Stefania Cerutti*

*Università degli Studi del Piemonte Orientale*

**Torino, 27 ottobre 2014**



ARS.UNIVCO

# AGENDA

- ✓ **PROGETTO**
- ✓ **ATTORI**
- ✓ **PROJECT MANAGEMENT (PM)**
- ✓ **PROJECT CYCLE MANAGEMENT (PCM)**
- ✓ **LOGICAL FRAMEWORK APPROACH (LFA)**
- ✓ **PROGETTARE UN PROGETTO EUROPEO**

# OGGI PARLIAMO DI...

## Progetto: definizioni e caratteristiche



**«Se si fanno dei progetti concreti, se si coltivano le proprie ambizioni, se ci si dà da fare con umiltà, se si aguzza l'ingegno, i sogni diventano realtà».**

Banana Yoshimoto

## UN PROGETTO...

- **Ogni buon progetto ha una propria storia:** la propria genesi, la costruzione strettamente legata al tema di cui si tratta, lo sviluppo che deriva dal gruppo di partner che si crea, la messa a punto finale graduale e successiva dovuta all'incontro tra i numerosi soggetti partecipanti.
- **Costruire un progetto significa porsi degli obiettivi** - quantitativi ma soprattutto qualitativi - da raggiungere grazie all'utilizzo di determinate risorse, umane e monetarie, in un tempo definito.

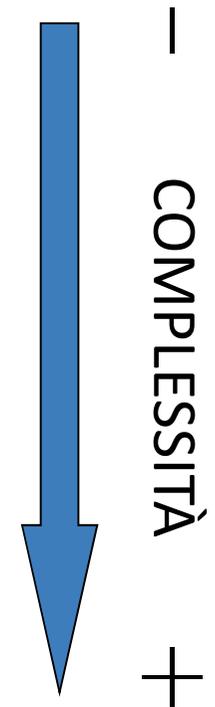


# COS'È UN PROGETTO ?

- Comunemente, la parola “**progetto**” viene utilizzata per indicare innumerevoli compiti o attività assai diversi tra loro:
  - l’organizzazione di una festa;
  - l’ampliamento della propria abitazione;
  - l’introduzione di un nuovo prodotto o servizio nel mercato;
  - l’implementazione di un nuovo sistema informatico;
  - una campagna di scavi archeologici;
  - la produzione di un film o la scrittura di un libro;
  - l’organizzazione di un convegno scientifico o di una spedizione.



sono tutti esempi di progetti che devono essere opportunamente “governati” al fine di ottenere i risultati desiderati, nel rispetto di tempi e costi.

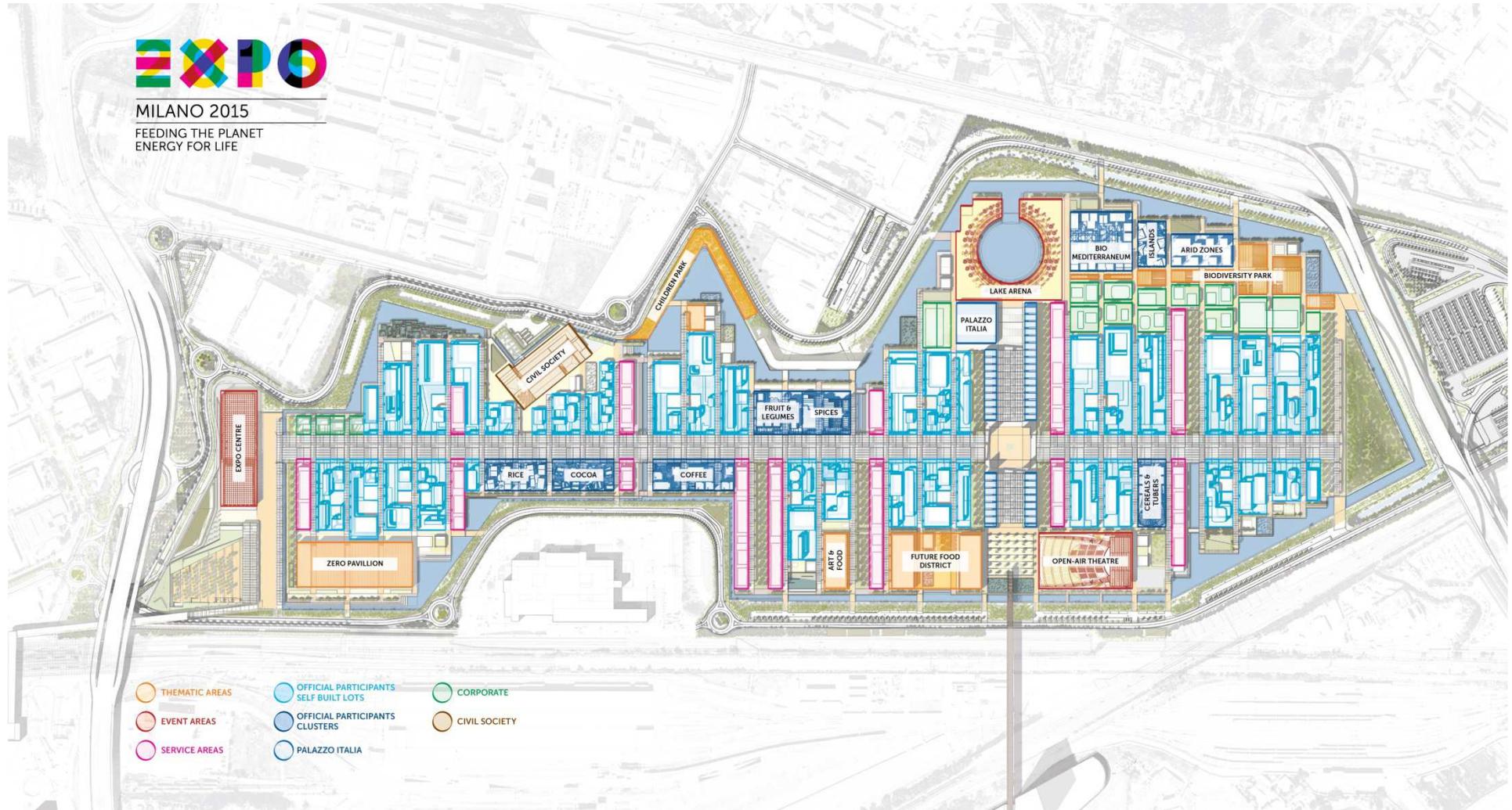




— COMPLESSITÀ +



MILANO 2015  
FEEDING THE PLANET  
ENERGY FOR LIFE



— COMPLESSITÀ 



## ELEMENTI GENERALI DEL PROGETTO

Sinteticamente le caratteristiche comuni alle definizioni di progetto sopra esposte potrebbero essere elencate nel modo seguente.

Il progetto:

- è costituito da un insieme di attività;
- finalizzate al raggiungimento di uno specifico obiettivo, coerente con la *mission* e la *vision* aziendale e/o territoriale;
- destinate ad ottenere uno specifico prodotto finito o un servizio;
- da svolgere in un determinato periodo di tempo;
- mediante l'utilizzo di risorse predefinite ed assegnate;
- a costi predeterminati.

## OGGI PARLIAMO DI...

**Gli attori e gli stakeholders del progetto**

**Gli ambiti operativi del progetto**

**La figura del Project Manager**



**«Allora gli uomini cominceranno a conoscere le loro forze, quando invece di occuparsi tutti insieme delle stesse cose, ciascuno sarà preposto ad un lavoro particolare».**

Francis Bacon

# GLI ATTORI...

*Chi ha promosso l'avvio del progetto?*



*Chi partecipa al progetto e con quale ruolo?*

*Chi finanzia il progetto e in quale misura?*

*L'attore (gli attori) da cui è partita l'iniziativa coincide con chi gestisce/gestirà il progetto?*

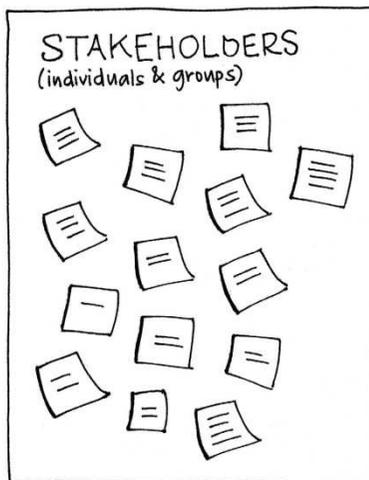
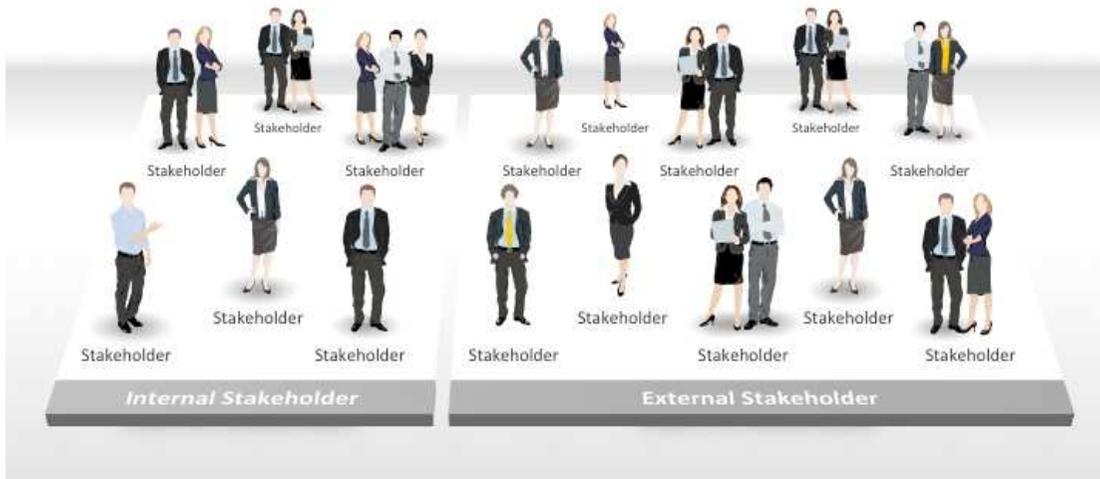
*L'attore (gli attori) da cui è partita l'idea/iniziativa coincide con chi stende/stenderà il documento di progetto?*

*L'attore (gli attori) è interno o esterno ad un contesto territoriale di riferimento?*

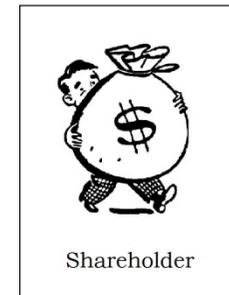
# ...E GLI STAKEHOLDERS

## Stakeholder-Analysis

Identify the stakeholders . They can be grouped in multiple orders depending on type and scope of project.

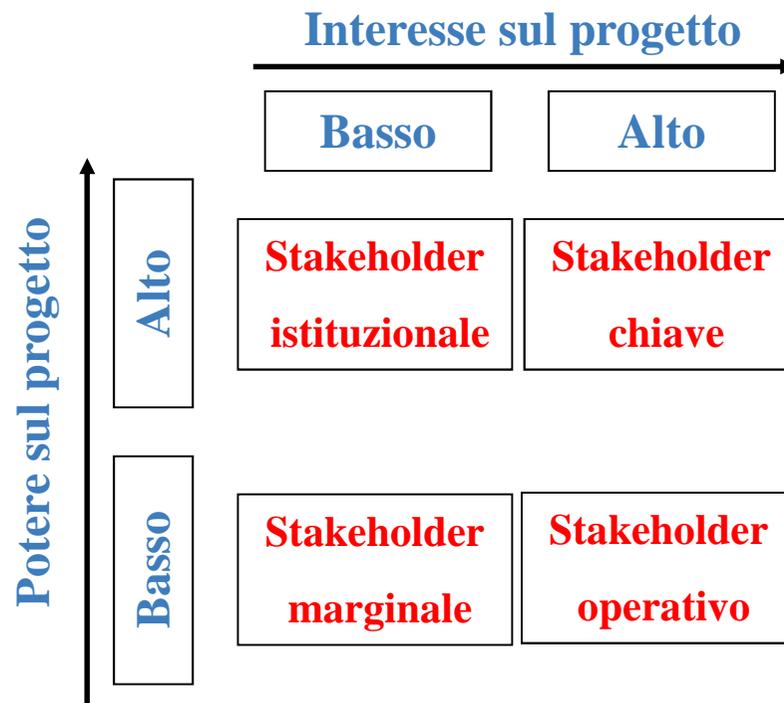


There is a Difference



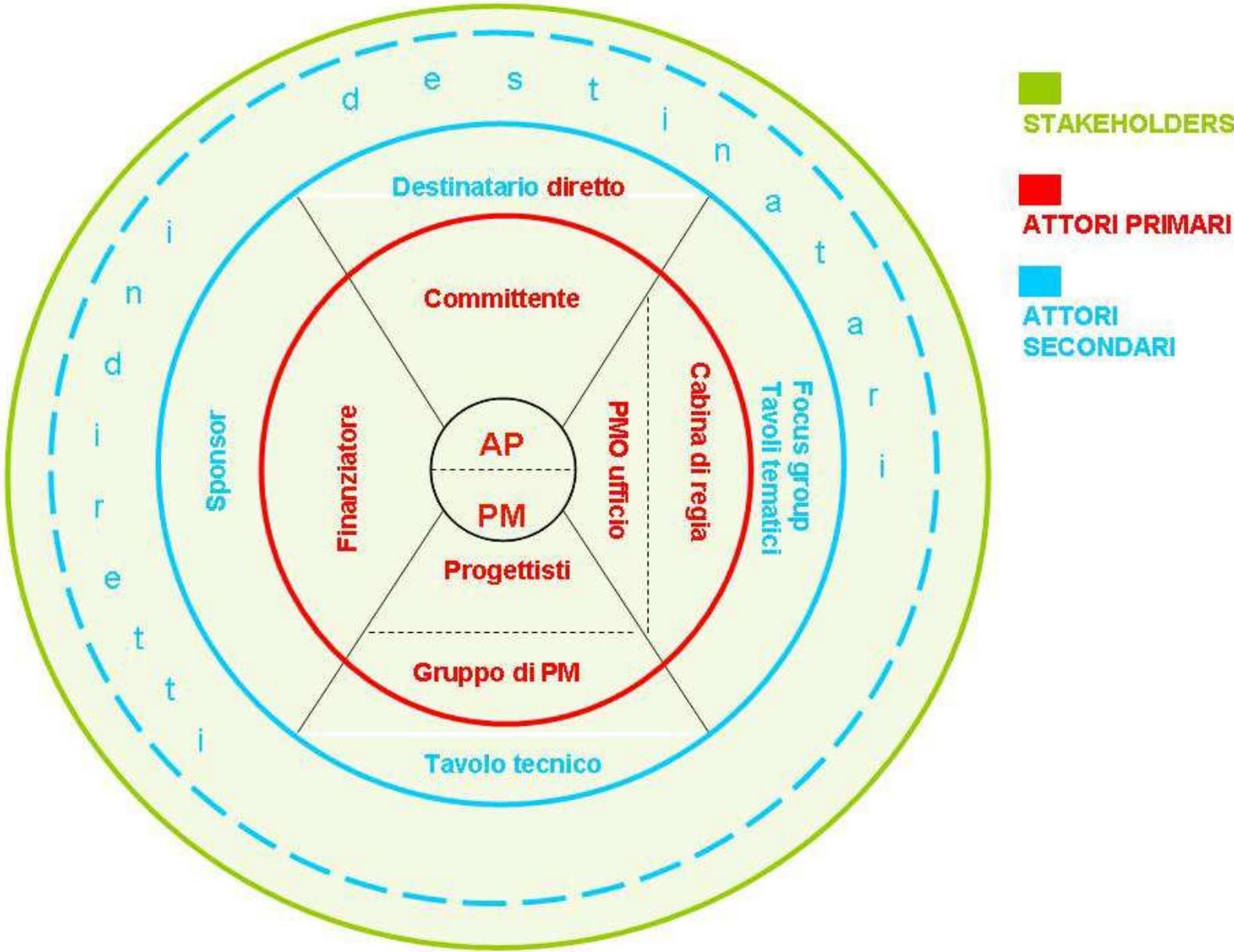
# GLI STAKEHOLDERS DI PROGETTO

Gli stakeholder di progetto sono “individui e organizzazioni attivamente coinvolti nel progetto o i cui interessi potrebbero essere influenzati dalla realizzazione del progetto. Essi possono a loro volta influenzare il progetto e i suoi risultati”.





# ATTORI E STAKEHOLDERS DEL PROGETTO



## ATTORI: DUE TIPOLOGIE PRINCIPALI

**Attori primari:** sono gli attori principali.

Si tratta del gruppo di soggetti che hanno un *coinvolgimento diretto* nel ciclo del progetto. Questo gruppo è quello che per un determinato tempo definisce gli obiettivi, lavora in modo coordinato e complementare, mettendo a disposizione le proprie risorse, per raggiungere gli obiettivi definiti all'interno di una intesa globale stipulata negli accordi specifici esistenti fra le parti. All'interno di questo gruppo abbiamo: Finanziatore, imprese, operatori, partner e beneficiario

**Attori secondari:** sono i soggetti che possono, in maggior o minor grado, entrare nella “scena” di un progetto.

# GLI ATTORI PRIMARI

**Committente:** può essere interno ad una azienda (Direttore Generale, Direzione Strategica); esterno ad una azienda (Regione, Ministero, Commissione Europea).

Può inoltre essere:

- locale/territoriale (Comunale, Provinciale, Comprensoriale)
- sovralocale (Regionale, Nazionale, Europeo, Internazionale)

**Animatore del Progetto (AP):** persona attiva e responsabile della animazione e condivisione strategica del progetto

**Project manager (PM):** persona responsabile della gestione del progetto

**Progettisti:** gruppo incaricato dell'allestimento tecnico del progetto

**Gruppo di Project Management (GPM):** gruppo di esperti a corredo delle competenze e delle attività dei progettisti e del PM (specialisti)

**Project Manager Office (PMO):** ufficio tecnico-organizzativo di raccordo tra progettisti, GPM e PM

**Cabina di regia:** gruppo di natura mista pubblico-privata (istituzioni-impres) interessata a verificare l'evoluzione del progetto; in larga misura espressione della committenza

**Finanziatore:** persona o gruppo che fornisce le risorse finanziarie necessarie al progetto

**Destinatario diretto:** può essere un attore primario, talora coincide con il committente

## GLI ATTORI SECONDARI

**Tavolo tecnico:** gruppo di esperti portatori di competenze e di indicazioni aggiuntive rispetto a quelle dei progettisti, del gruppo di PM espressione delle istituzioni locali coinvolte nel progetto

**Focus group/Tavoli tematici:** tavoli di discussione tecnica cui partecipano organizzazioni pubbliche, private, esperti del territorio e più in generale i beneficiari del progetto

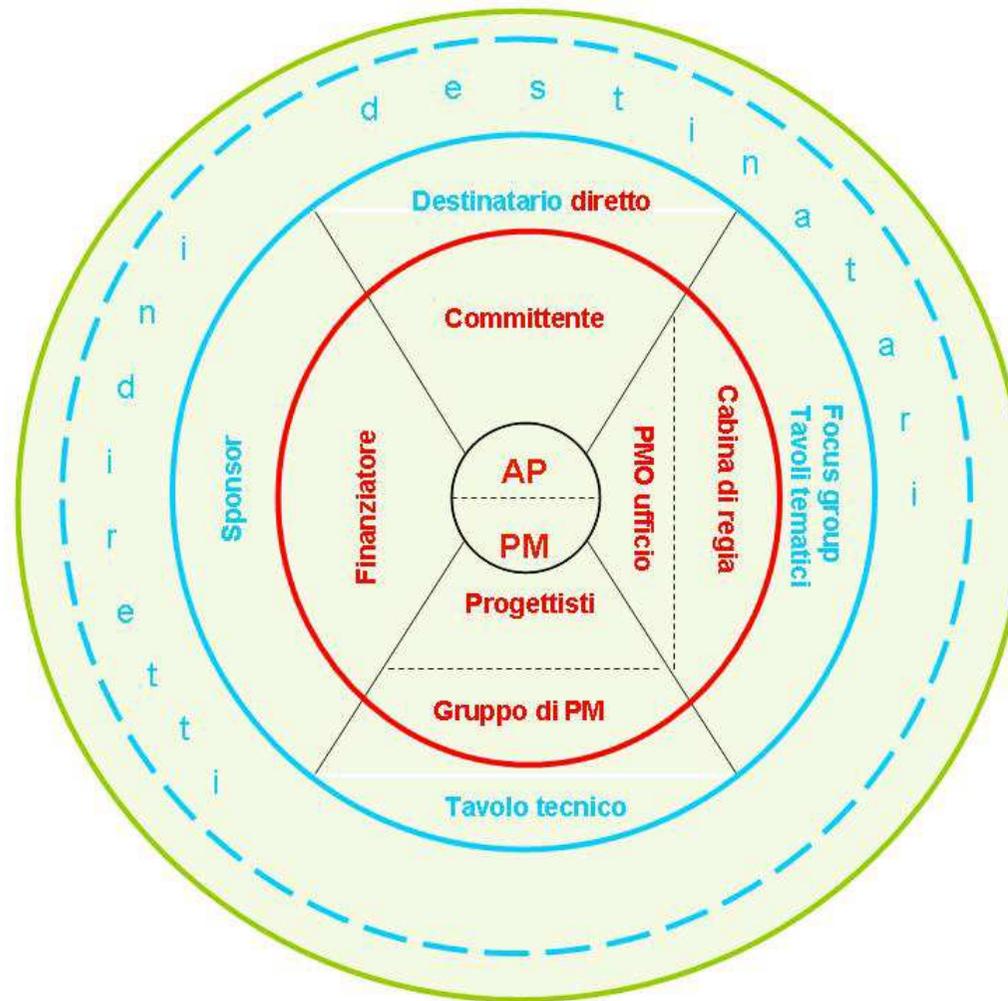
**Sponsor:** persona o gruppo che fornisce le risorse finanziarie, sia in natura che economiche, necessarie al progetto

**Destinatari indiretti:** beneficiari finali

# GLI AMBITI OPERATIVI DEL PROGETTO

AMBITO DELLA CONDIVISIONE E DELLA LEGITTIMAZIONE DEL PROGETTO

AMBITO DEL FINANZIAMENTO DEL PROGETTO



AMBITO DELL'ORGANIZZAZIONE TECNICA DEL PROGETTO

AMBITO DELLA PROGETTAZIONE

# IL PROJECT MANAGER

La figura principale nello sviluppo di un progetto è il *Project Manager*. Egli è il responsabile formale del progetto nel suo complesso e deve garantire che il risultato finale sia realizzato in coerenza con i costi, i tempi e la qualità definiti inizialmente.

Obiettivi principali che questa figura deve realizzare sono:

- realizzare il risultato finale del progetto;
- conseguire obiettivi economici del progetto;
- avvertire i committenti delle difficoltà non superabili riscontrate in corso di progetto;
- adottare/far prendere le decisioni più opportune al fine di conseguire gli obiettivi del progetto;
- chiudere il progetto se gli obiettivi non possono essere realizzati.

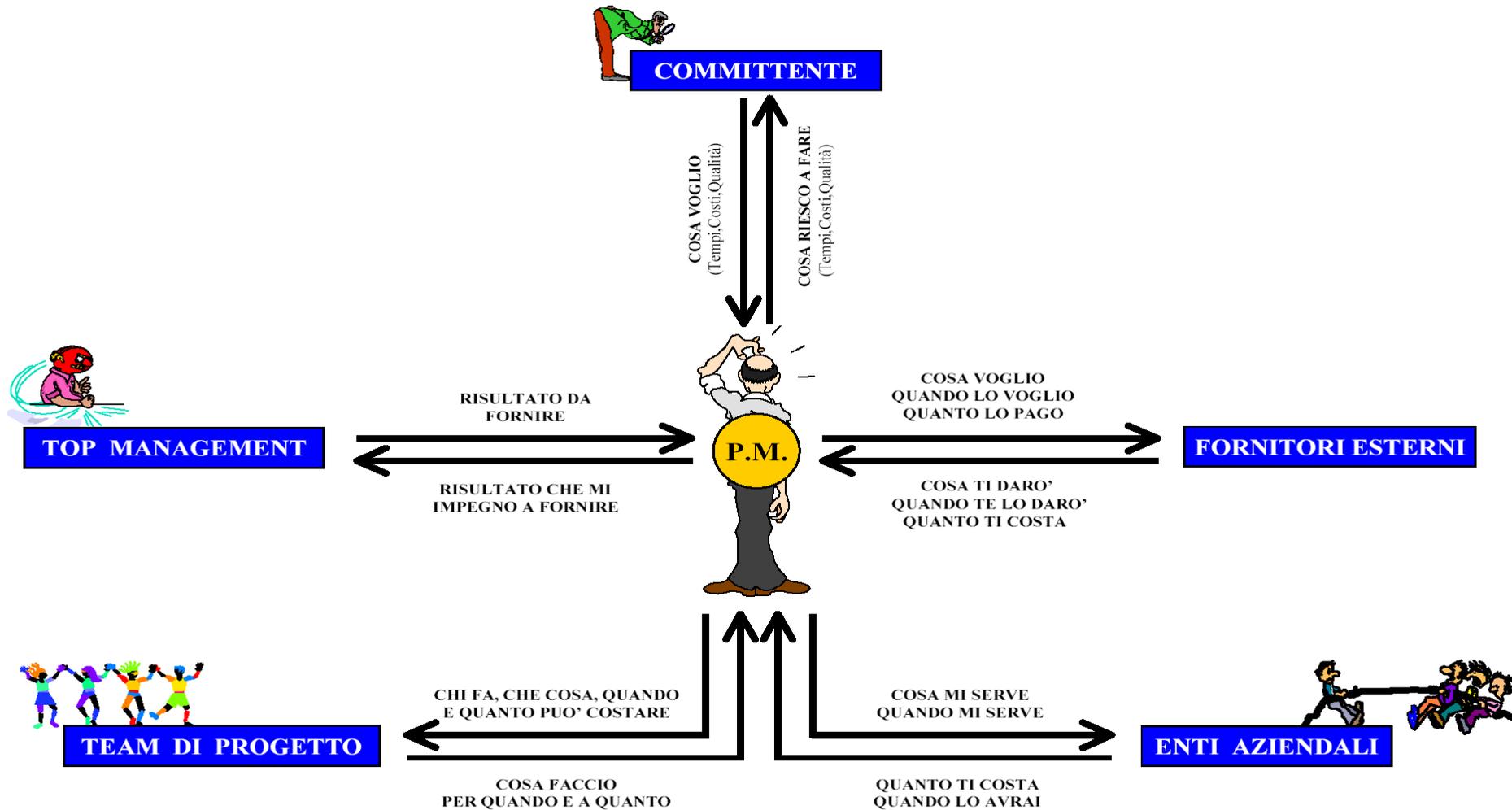
Un buon PM è il vero “animatore del progetto”.



so many tasks  
so many conflicts  
so many directions

One **Project Manager**

# IL PROJECT MANAGER E LA RETE DI RELAZIONI



# IL PROJECT MANAGER: CARATTERISTICHE

Al Project Manager sono richiesti dei requisiti specifici riguardanti le sue caratteristiche tecniche gestionali relazionali e personali.

CARATTERISTICHE	
<i>gestionali</i>	Conoscenza delle metodologie di pianificazione e controllo Impegno costante ad operare in un'ottica di qualità globale e di soddisfazione del cliente
<i>relazionali</i>	Buon negoziatore e mediatore, capacità di leadership Capacità di sviluppare il potenziale individuale e di gruppo Ottime relazioni con ambiente superiore e con il cliente
<i>personali</i>	Flessibilità iniziativa, capacità di comunicare, di coordinare e di organizzare Propensione alla risoluzione dei problemi

# CONDIZIONI PER COSTRUIRE UN TEAM DI PROGETTO

- Individuazione esplicita dei membri del team con definizione del ruolo e delle responsabilità
- Obiettivi di progetto chiari
- Piano di lavoro realistico, con scadenze chiare
- Regole ben ragionate sul flusso delle informazioni
- Leadership del PM



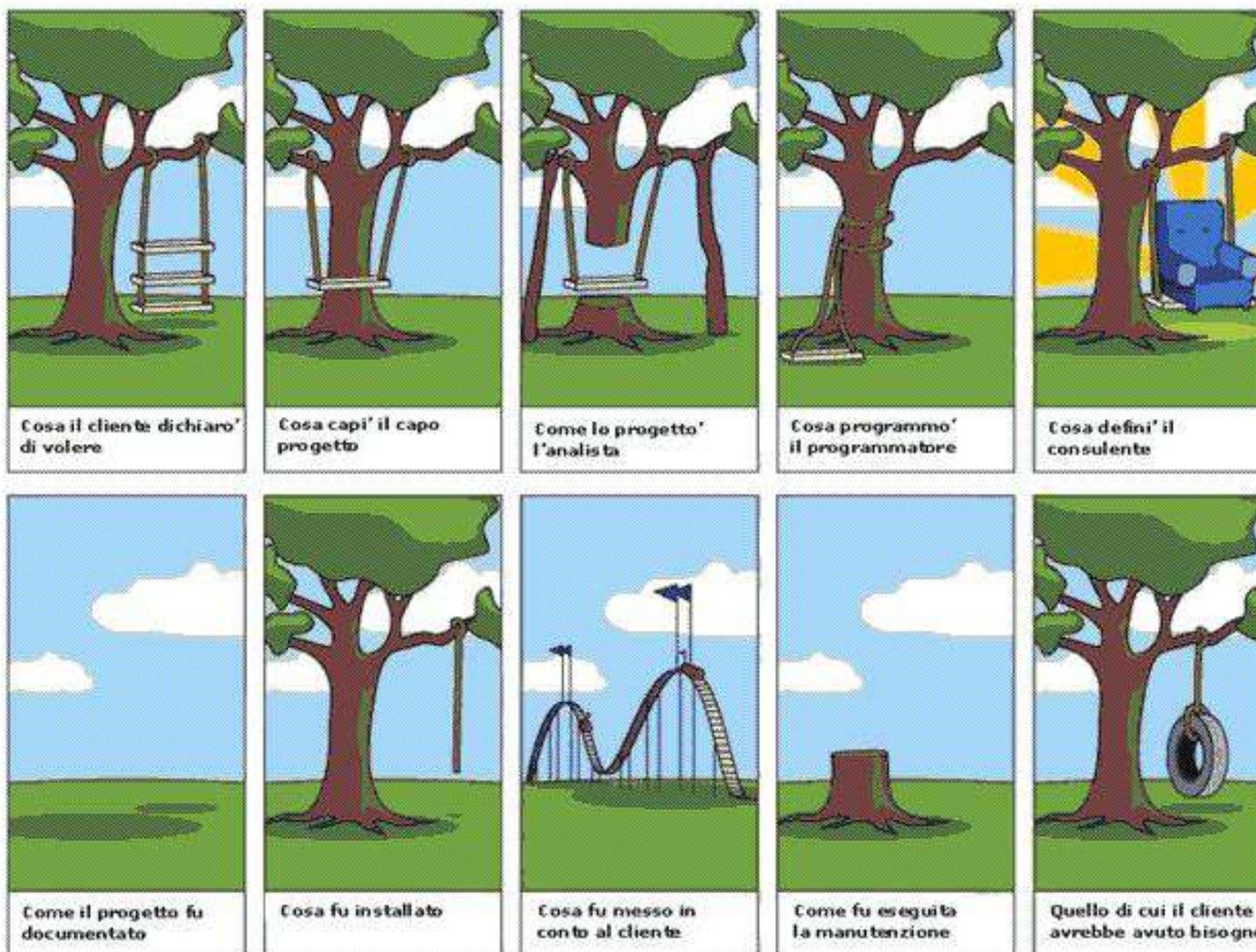
## IL «COMMITMENT»

- Comportamenti che rafforzano l'adesione altrui:
- Concentrarsi e fare concentrare su ciò che conta
- Dare l'esempio (quando si tratta di influire sugli altri, l'esempio non è la cosa principale; è tutto)
- Premiare la collaborazione ed i risultati
- Reagire ai comportamenti denigratori

il diario di progetto

appunti visivi e narrazioni

# UN PROGETTO..MOLTI PUNTI DI VISTA..



# OGGI PARLIAMO DI...

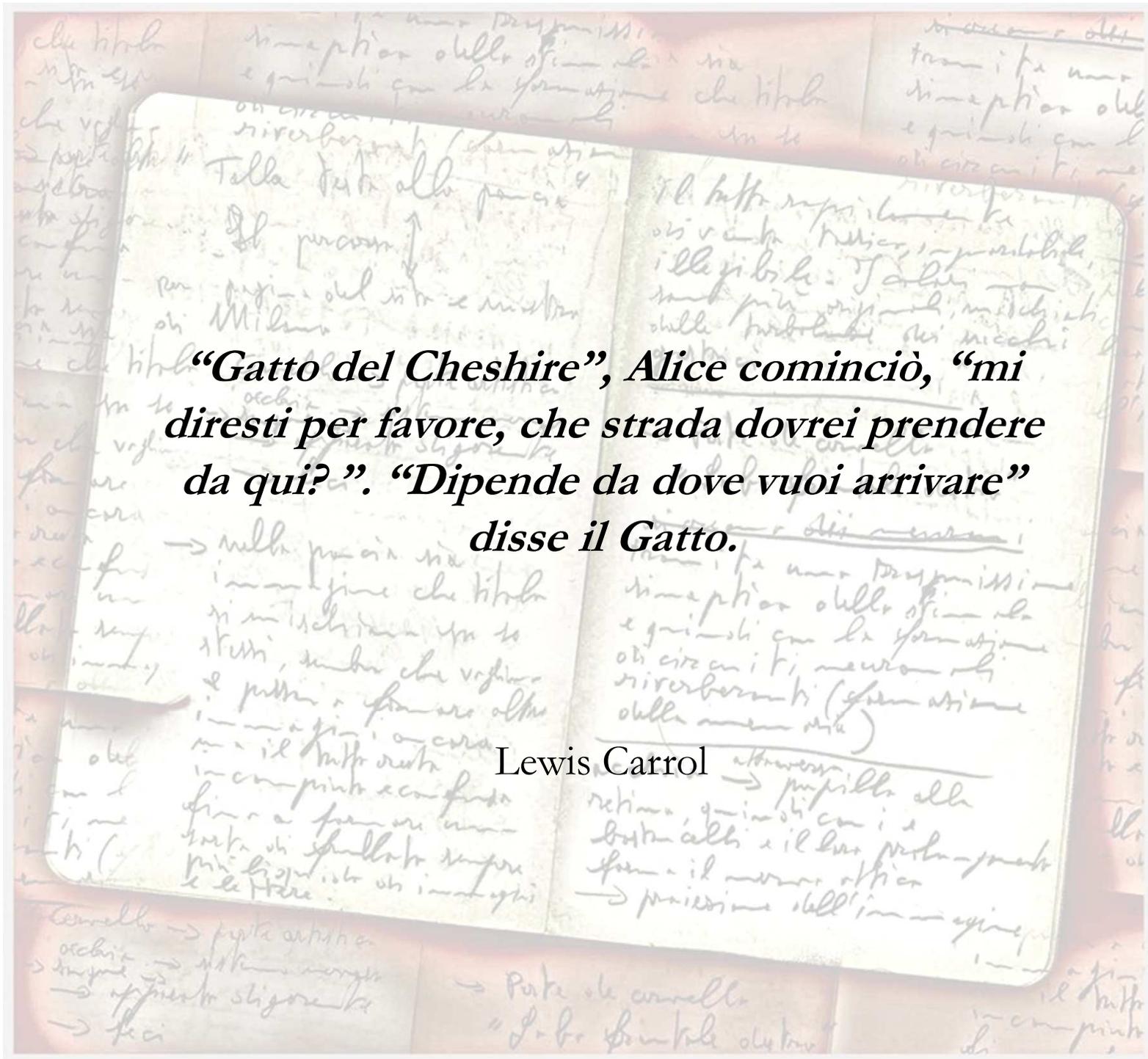
***Project Management***

***Project Cycle Management***  
**Gestione del Ciclo del Progetto**



***“Gatto del Cheshire”, Alice cominciò, “mi diresti per favore, che strada dovrei prendere da qui?”. “Dipende da dove vuoi arrivare” disse il Gatto.***

Lewis Carrol



# PROJECT MANAGEMENT: DEFINIZIONE

“Gestione sistemica di un’impresa complessa, unica e di durata limitata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e limitate, con vincoli interdipendenti di tempo-costo-qualità”



# PROJECT MANAGEMENT: OBIETTIVI

- Assicurare che i progetti, già da quando sono concepiti, abbiano rischi accettabili per obiettivi di merito, costi e scadenze.
- Effettuare la pianificazione, il controllo e la conduzione di ogni progetto anche in concomitanza con altri progetti in modo che ognuno consegua i suoi obiettivi producendo risultati stabili e rispettando costi e scadenze

Come pianificare un'idea  
che abbiamo in testa?



# IL PROJECT MANAGEMENT «PROFESSIONALE»

Il project management professionale fornisce:

- concetti
- metodi
- strumenti



per una gestione ottimale dei progetti



# IL PROJECT MANAGEMENT: KEYWORDS



# IL PROJECT MANAGEMENT: ALCUNI FONDAMENTALI

- L'esplicitazione delle responsabilità per l'integrazione dei singoli apporti al progetto
- I sistemi di pianificazione e di controllo, per la predizione e l'integrazione dei singoli apporti al progetto
- Il team di progetto, come luogo d'integrazione degli apporti di tutti i partecipanti al progetto

## IL PM È NECESSARIO QUANDO... (1)

- ci sono ritardi nei completamenti e penalità;
- costi troppo elevati;
- rotazione alta nello staff del progetto;
- duplicazione degli sforzi e uso inefficiente degli specialisti funzionali;
- eccessivo coinvolgimento dell'alta direzione nell'esecuzione del progetto;

## IL PM È NECESSARIO QUANDO... (2)

- sono frequenti conflitti interpersonali quando si riscontrano ritardi, si superano i budget previsti, non c'è chiarezza di rapporti;
- sono in corso di realizzazione molti progetti contemporaneamente;
- non si riesce a contabilizzare i costi del progetto;
- gli utili attesi si trasformano in perdite per i costi eccessivi, i ritardi, le penali,
- .....



# CRITERI PER INDIVIDUARE PROGETTI CHE RICHIEDONO UN PM PROFESSIONALE

- Complessità del progetto (tecnica, commerciale, di produzione, etc.).
- Innovazione del prodotto o servizio (alto grado di innovazione o di rischio tecnico).
- Pluralità di organizzazioni (presenza di molte funzioni specialistiche, molti subappaltatori, etc.)
- Rischio economico (elevate % delle entrate dipendono dal progetto, esposizione a penali, elevati investimenti umani o di attrezzature, etc.)



# I VANTAGGI DEL PM

- L'attribuzione a una sola persona delle responsabilità dei risultati del progetto.
- La certezza che le decisioni vengono prese tenendo conto dell'obiettivo globale del progetto e non a beneficio di settori funzionali.
- La tempestiva identificazione di problemi e rapidità d'attuazione dei correttivi.
- Il coordinamento di tutti gli apporti funzionali al progetto.
- Certezza di conoscere le conseguenze di ogni scelta in particolare per assegnare le priorità a progetti/attività concorrenti.
- Maggiore motivazione del personale.

## COSTI AGGIUNTIVI PER IL PM

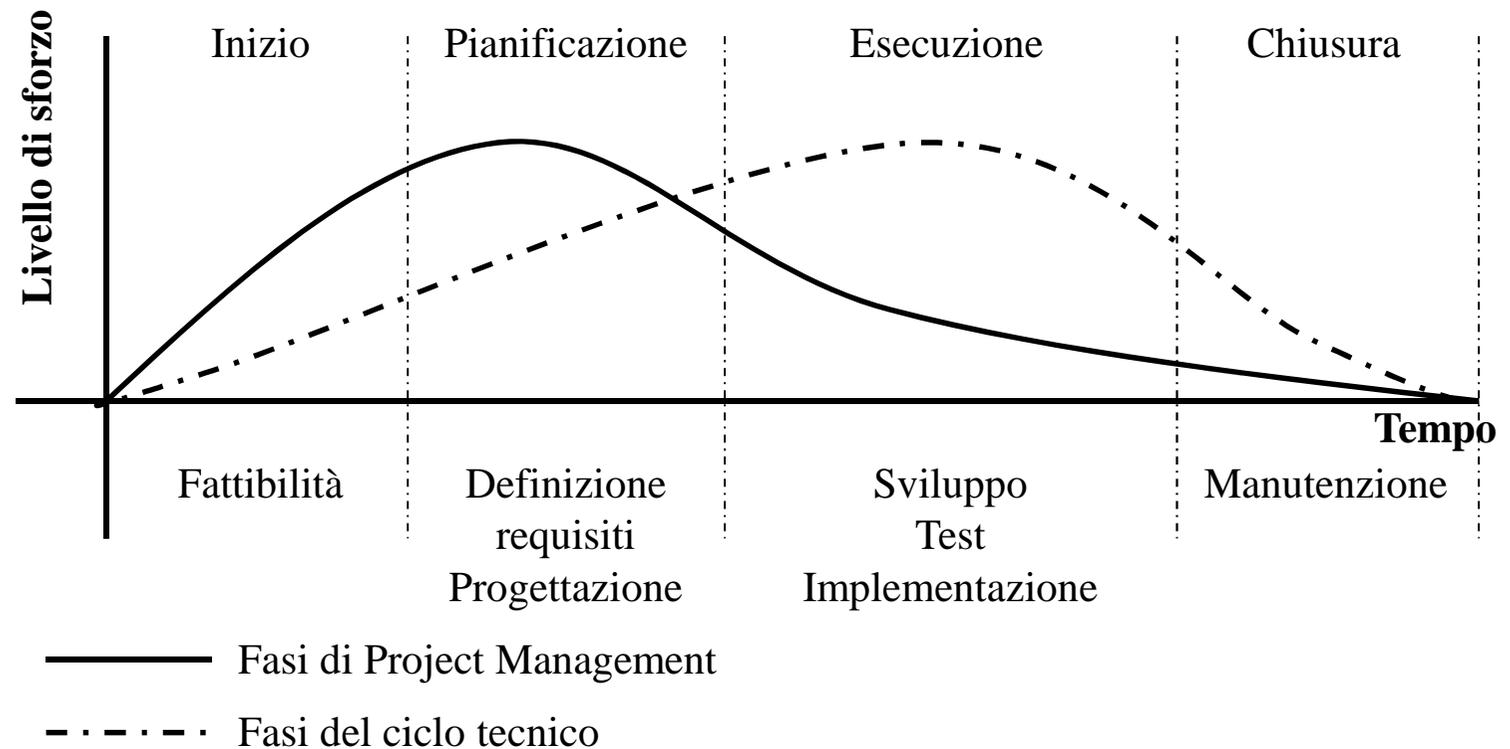
- Stipendi e spese del PM e di eventuali collaboratori.
- Costi per funzioni centralizzate di pianificazione e controllo.
- Oneri per elaborazione dati.

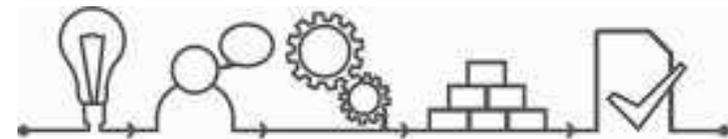


# CICLO DI VITA DEI PROGETTI

Ogni progetto ha un proprio ciclo di vita, composto da:

1. aspetti gestionali;
2. aspetti tecnici.





**PROJECT  
MANAGEMENT  
LIFECYCLE**

# IL CICLO DEL PROGETTO

CICLO ELEMENTARE	CICLO CANONICO	CICLO SECONDO <sup>✦</sup> INDICAZIONI UE PROGRAMMAZIONE	CICLO "ADATTATO"
INIZIALE	IDEAZIONE ( <i>INITIATION</i> )	PROGRAMMAZIONE	DEFINIZIONE E CONDIVISIONE DI UN'IDEA INIZIALE (STRATEGICA)
INTERMEDIA	IMPOSTAZIONE ( <i>PLANNING</i> )	IDENTIFICAZIONE	IDEAZIONE/PROGRAMMAZIONE
FINALE	IMPLEMENTAZIONE ( <i>PLANNING</i> )	FORMULAZIONE	IMPLEMENTAZIONE, ALLESTIMENTO E APPROVAZIONE DEL PROGETTO
	VALUTAZIONE ( <i>EXECUTION</i> )	FINANZIAMENTO	REALIZZAZIONE DEL PROGETTO
	PROMOZIONE E COMUNICAZIONE ( <i>CLOSURE</i> )	REALIZZAZIONE	VALUTAZIONE DEI RISULTATI
		VALUTAZIONE	PROMOZIONE E COMUNICAZIONE



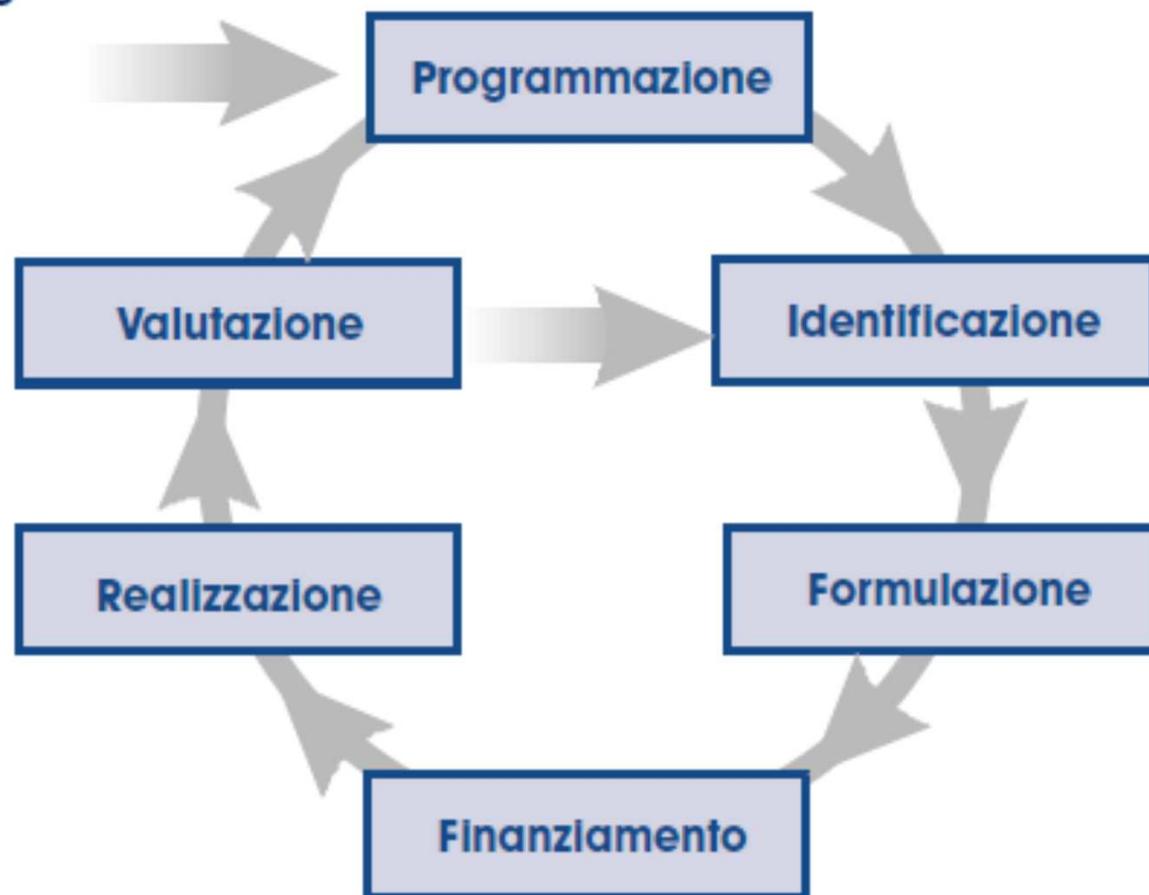
✦ Metodologia del Project Cycle Management (PCM)

✦ Traduzione italiana: Gestione del Ciclo Del Progetto (GCP)

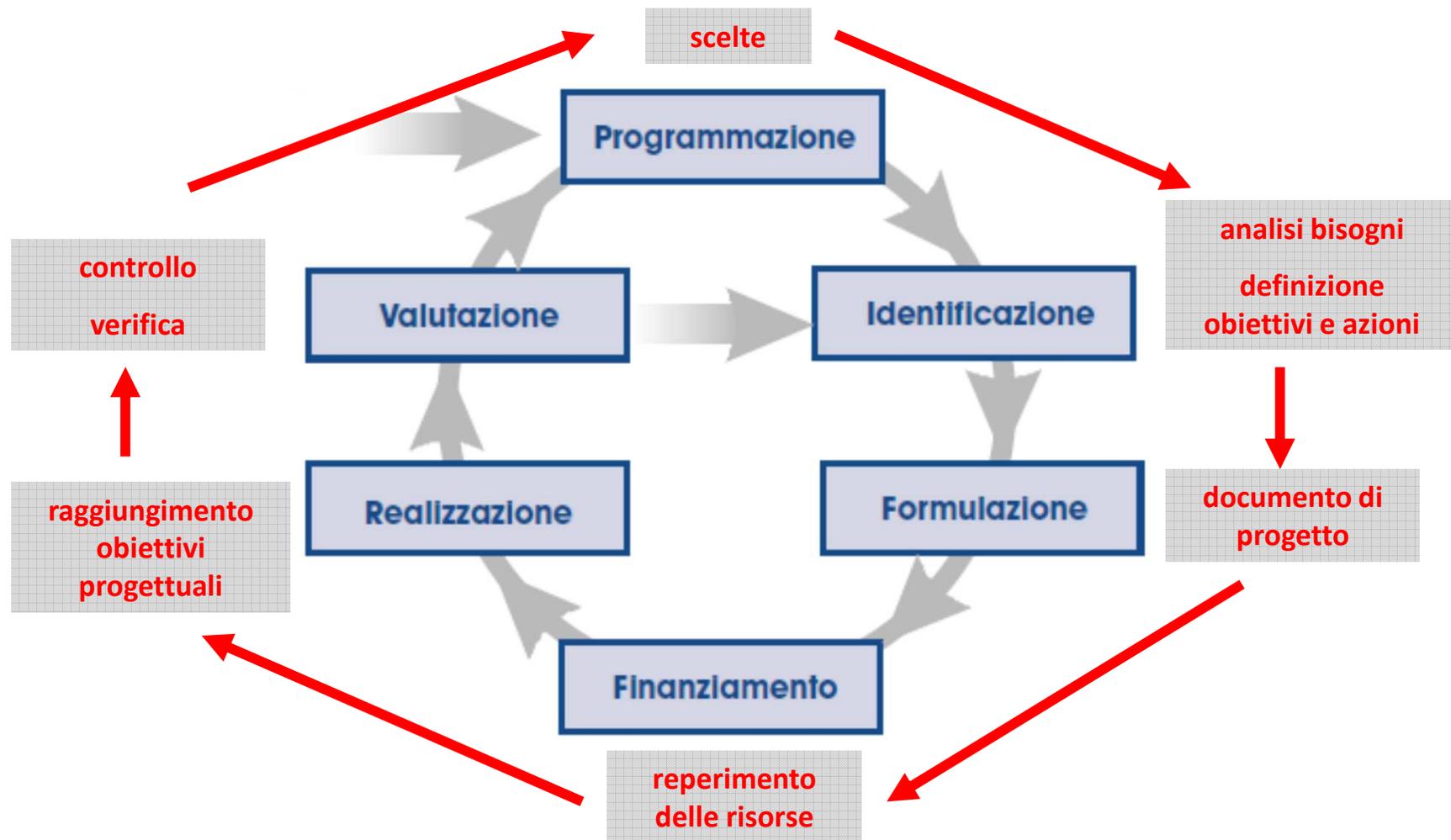
# IL CICLO DEL PROGETTO NELLE INDICAZIONI UE

## DEFINIZIONI METODOLOGICHE E GESTIONALI

### Il Ciclo del Progetto



# IL CICLO DEL PROGETTO: INDICAZIONI UE E CICLO DELLE ATTIVITÀ PERTINENTI



# 1. PROGRAMMAZIONE (SCELTE)

In questa prima fase, vengono definiti gli **obiettivi generali (politici)** e la **loro traduzione i termini progettuali operativi**.

Prima che una proposta progettuale (committente) possa essere accettata da parte dei beneficiari, si rende necessaria un'analisi guidata solitamente dall'Animatore del Progetto (AP)

Il Ciclo del Progetto



# GCP - Programmazione

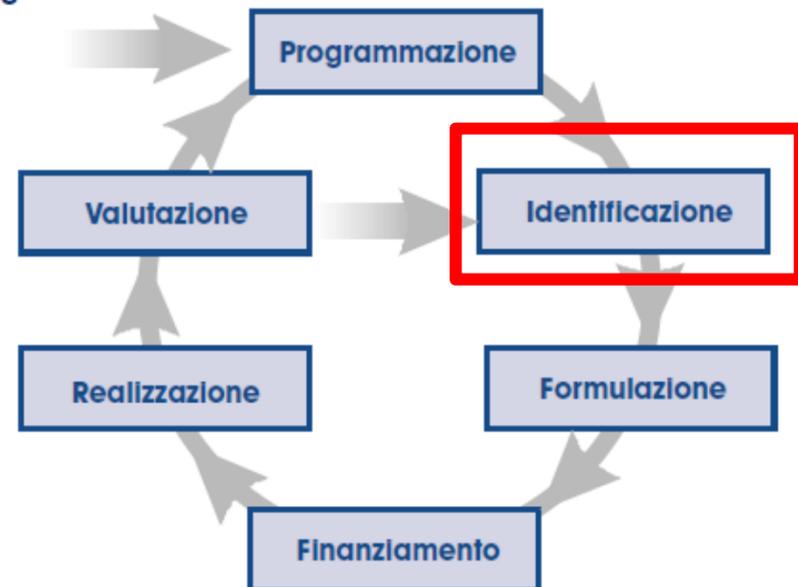
<b>Obiettivo</b>	<b>Quadro concertato degli obiettivi, delle iniziative prevedibili e delle priorità territoriali ed economiche di sviluppo in stretto raccordo con analoghe iniziative espresse dai livelli decisionali di scala regionale e sovraregionale</b>
<b>Attori coinvolti</b>	<b>Decisori politici a livello degli attori partner e degli organi operativi/agenzie (cabina di regia)</b>
<b>Procedure</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Analisi generale della situazione attuale e delle prospettive future alla scala sovranazionale</b></li><li>➤ <b>Analisi delle priorità nazionali/regionali</b></li><li>➤ <b>Rivisitazione dei progetti eventualmente già intrapresi e/o delle collaborazioni precedenti</b></li><li>➤ <b>Azioni integrate, complementari e transcalari con quelle degli attori politici/istituzionali e dei territori sovralocali</b></li><li>➤ <b>Scelte strategiche in collaborazione con altri attori</b></li></ul>
<b>Prodotti (outputs)</b>	<b>Documento strategico/programmatico (Studio di prefattibilità)</b>

## 2. IDENTIFICAZIONE (OBIETTIVI E AZIONI)

Nella fase di **Identificazione** sono individuate e sottoposte ad ulteriore analisi e studio le **azioni specifiche da intraprendere nel programma**. Ciò avviene in forma di consultazioni con il beneficiario di ogni azione, in forma di analisi dei problemi che si trova ad affrontare e di identificazione di possibili soluzioni per risolvere tali problemi.

Fatto questo, si decide sulla pertinenza o meno di ciascun progetto rispetto sia ai beneficiari sia al quadro di programmazione stabilito, e vengono prescelte quelle **azioni-progetto** da approfondire durante la fase di Formulazione.

Il Ciclo del Progetto



# IDENTIFICAZIONE

In questa fase il project manager valuta gli interventi mettendo a confronto:

- la “domanda progettuale” e cioè il possibile progetto/programma e
- l’“offerta” avanzata dai finanziatori/attivabile mediante fondi di finanziamento.

In effetti, un project manager deve saper raccordare queste due realtà: un’opportunità progettuale con un’opportunità di finanziamento.

**OPPORTUNITÀ  
PROGETTUALE**



**OPPORTUNITÀ DI  
FINANZIAMENTO**

# GCP - Identificazione

<b>Obiettivo</b>	<b>Identificazione e selezione di settori d'intervento pertinenti e di idee di progetto da vagliare nel dettaglio (azioni)</b>
<b>Attori coinvolti</b>	<b>Progettisti, specialisti, tavolo tecnico, ecc.</b>
<b>Procedure</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Raccolta e analisi dei dati / informazioni relative ai settori d'intervento</b></li><li>➤ <b>Identificazione dei requisiti funzionali, tecnici, operativi e prestazionali dei progetti</b></li></ul>
<b>Prodotti</b>	<b>Brevi descrizioni di progetti da sviluppare ulteriormente (documento di identificazione) e Termini di Riferimento per la Formulazione. Studi di fattibilità. Progetti preliminari</b>



# FORMULAZIONE E DOCUMENTO DI SINTESI: LO STUDIO DI FATTIBILITÀ

Studio di fattibilità = insieme delle informazioni indispensabili per prendere la decisione sull'investimento e sull'avvio per la realizzazione di un progetto

- 1) Obiettivi del progetto
- 2) Ambito del progetto
- 3) Attori del progetto
- 4) Benefici attesi
- 5) Caratteristiche della soluzione scelta
- 6) Stima impegno e costi
- 7) Definizione tempi e modalità operative

## **FATTIBILITÀ**

- TECNICA
- ORGANIZZATIVA
- ECONOMICA
- TEMPORALE
- MOTIVAZIONALE

# GCP - Formulazione

<b>Obiettivo</b>	<b>Concezione chiara del progetto sulla base dei criteri della coerenza della strategia, fattibilità e sostenibilità</b>
<b>Attori coinvolti</b>	<b>Missione per la formulazione del progetto che coinvolge tutte le controparti (attori e portatori d'interesse) che intervengono direttamente e indirettamente nel progetto</b>
<b>Procedure</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Realizzazione di uno studio di fattibilità <i>ad hoc</i></b></li><li>➤ <b>Coinvolgere tutte le controparti</b></li><li>➤ <b>Definire le modalità di attuazione / realizzazione</b></li><li>➤ <b>Elaborare delle soluzioni e definire, di comune accordo con le controparti coinvolte, l'approccio del progetto</b></li></ul>
<b>Prodotti</b>	<b>Documento del progetto che serve come la definizione finale del finanziamento; studio di fattibilità e/o progetto preliminare, definitivo, esecutivo.</b>

## 4. FASE DI FINANZIAMENTO

Nella **fase di finanziamento** le proposte sono esaminate dalle autorità competenti che decidono se finanziare o meno il progetto. L'ente finanziatore ed i partner di progetto concordano le modalità di realizzazione e le formalizzano in un documento legale che ratifica modi di **reperimento delle risorse**, finanziamento e realizzazione del progetto.

Il finanziamento pubblico riveste un ruolo cruciale per l'attivazione del programma.

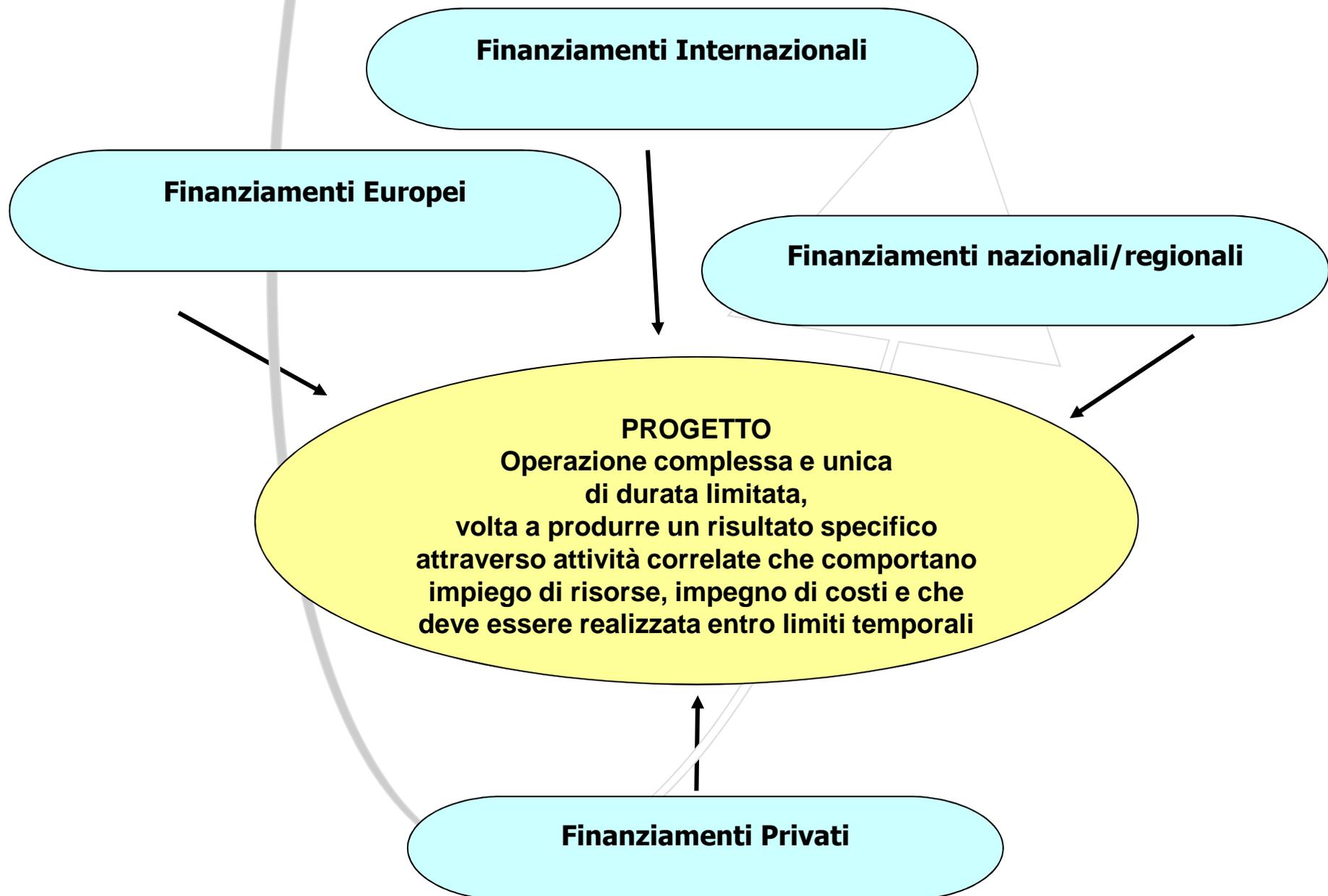
Il Ciclo del Progetto



## FASE DI FINANZIAMENTO: AZIONI-CHIAVE

- Individuazione definitiva delle fonti di finanziamento
- Esame della proposta progettuale da parte dell'autorità finanziatrice
- Decisione di finanziamento
- Accordo sulle modalità di realizzazione Redazione e firma della Convenzione

# TIPOLOGIE DI FINANZIAMENTO



# GCP - Finanziamento

<b>Obiettivo</b>	<b>Convenzione di finanziamento e impegni finanziari</b>
<b>Attori coinvolti</b>	<b>Finanziatori pubblici e privati</b>
<b>Procedure</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Preparazione della proposta di finanziamento</b></li><li>➤ <b>Esame della proposta</b></li><li>➤ <b>Decisione di finanziamento</b></li></ul>
<b>Prodotti</b>	<b>Convenzione di finanziamento firmata</b>

## 5. FASE DI REALIZZAZIONE

Nel corso della realizzazione, chi gestisce il progetto verifica, in consultazione con i beneficiari e gli altri attori, il progresso effettivamente ottenuto rispetto al progresso pianificato, per determinare se esso sia orientato al successo nel raggiungimento dei propri obiettivi.

Il progetto, se necessario, viene implementato, ri-orientato e corretto, ed alcuni obiettivi possono essere modificati secondo i cambiamenti significativi intercorsi dal momento della formulazione del progetto.

Il Ciclo del Progetto



# GCP - Attuazione/Realizzazione

<b>Obiettivo</b>	<b>Attuare il progetto attraverso la realizzazione delle attività previste</b>
<b>Attori coinvolti</b>	<b>Squadra di esperti per la realizzazione del progetto e sue attività; istituzione dei partner, dei beneficiari ed eventualmente del monitoraggio/valutazione esterna</b>
<b>Procedure</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Bando di gara e procedure contrattuali</b></li><li>➤ <b>Pianificazione operativa</b></li><li>➤ <b>Realizzazione delle attività</b></li><li>➤ <b>Riorientamento delle realizzazione</b></li><li>➤ <b>Monitoraggio e valutazione intermedia</b></li></ul>
<b>Prodotti</b>	<b>Ad esempio, rapporti di monitoraggio del progetto, rapporti annuali</b>

## 6. FASE DI VALUTAZIONE

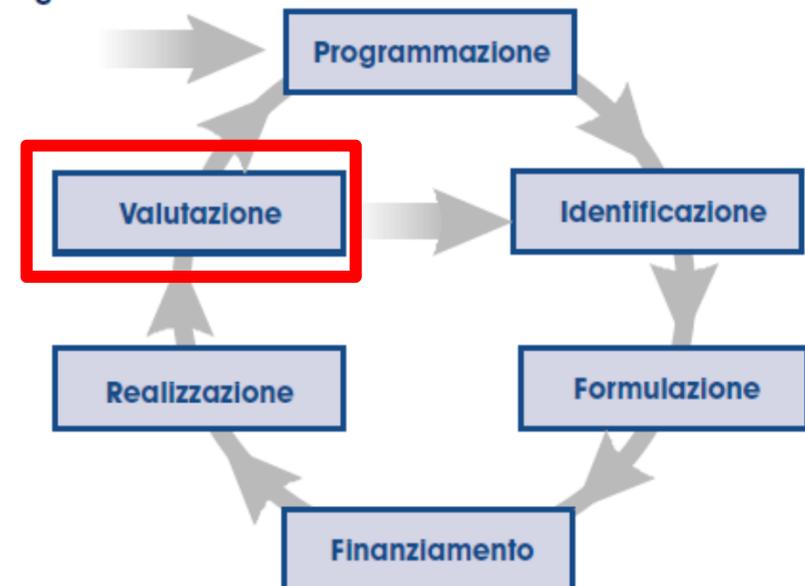
Nella **fase di valutazione** (o anche di monitoraggio) i soggetti coinvolti valutano il progetto per stabilire se e quali obiettivi siano stati raggiunti (IMPATTI ED EFFETTI) e per identificare le lezioni utili per migliorare l'eventuale progettazione di futuri programmi (**controllo e verifica**).

L'esito di questa fase è in generale la valutazione dell'impatto delle attività realizzate in comparazione con i risultati attesi.

Benché, in generale, nel Ciclo del Progetto la Valutazione segua la Realizzazione, è pratica comune condurre almeno una Valutazione Intermedia (o verifica periodica) nel corso delle fasi precedenti.

Questa serve per acquisire informazioni utili al proseguimento del ciclo del progetto.

Il Ciclo del Progetto



# I CRITERI DI VALUTAZIONE

La Commissione Europea utilizza i seguenti criteri di valutazione che discendono in larga misura discendono dai parametri-chiave già individuati:

1. *Pertinenza* – ovvero la coerenza tra gli obiettivi del progetto e i problemi che si prefissava di risolvere e l'ambiente fisico e politico nel quale il progetto si svolge.
2. *Preparazione e Disegno del Progetto* – ovvero la logica e completezza del processo di progettazione e la logica interna e la coerenza del progetto stesso.
3. *Efficienza* – ovvero il costo, la velocità e l'efficienza della gestione del progetto grazie alle quali le entrate e le attività si sono convertite in risultati e la qualità dei risultati è stata raggiunta.

## I CRITERI DI VALUTAZIONE

4. *Efficacia* – ovvero una verifica del contributo dei risultati ottenuti al raggiungimento dell'Obiettivo Specifico e di come le Condizioni hanno influenzato tale raggiungimento.

5. *Impatto* – ovvero l'effetto del progetto sull'ambiente generale inteso in senso fisico, culturale, politico e sociale, ed il suo contributo agli obiettivi settoriali riassunti negli Obiettivi Generali.

6. *Sostenibilità* – ovvero la probabilità che i benefici prodotti dal progetto continuino a prodursi, insieme con le Attività e i Risultati ottenuti. In particolare, lo sviluppo di fattori a sostegno delle politiche, di fattori economici e finanziari, degli aspetti socioculturali, di genere, di tecnologie adeguate e di capacità istituzionale.

# GLI INDICATORI DELLA VALUTAZIONE

- Gli **indicatori di risultato** mirano a definire il grado di efficacia delle azioni realizzate quantificandone gli effetti diretti ed immediati, cioè gli output; forniscono, dunque, indicazioni circa le ricadute che incidono sul comportamento dei beneficiari dell'azione (es.: n. workshop, n. progetti pilota, ecc.)
- Gli **indicatori di realizzazione o di prodotto** sono indicatori che consentono di valutare in che misura le risorse si sono tradotte in realizzazioni o risultati tangibili (in termini di gestione del tempo, di impiego di risorse umane e di risorse tecniche)
- Gli **indicatori di impatto** misurano la sostenibilità degli obiettivi raggiunti nel contesto territoriale di riferimento, ovvero valutano se i cambiamenti (o i benefici) apportati saranno mantenuti nel tempo dagli attori locali (es.: la capacità del progetto di mantenere la rete in continuo sviluppo nel tempo)

# TIPOLOGIE DI VALUTAZIONE

- In relazione al focus del progetto:  
***costruttiva (formative) / riepilogativa (summative)***
- In relazione alle fasi e all'evoluzione temporale (*timing*):  
***ex-ante, in itinere, finale, ex-post***
- In relazione alla posizione del soggetto valutatore:  
***interna / esterna***
- In relazione al livello di partecipazione:  
***congiunta / partecipativa***
- In relazione alla metodologia utilizzata:  
***quantitativa / qualitativa***

# LA DOCUMENTAZIONE DELLA VALUTAZIONE

La Valutazione si basa sui Rapporti normalmente prodotti nel corso delle fasi di sviluppo del progetto e può includere indagini aggiuntive da parte di valutatori esterni o commissioni specificamente costituite.

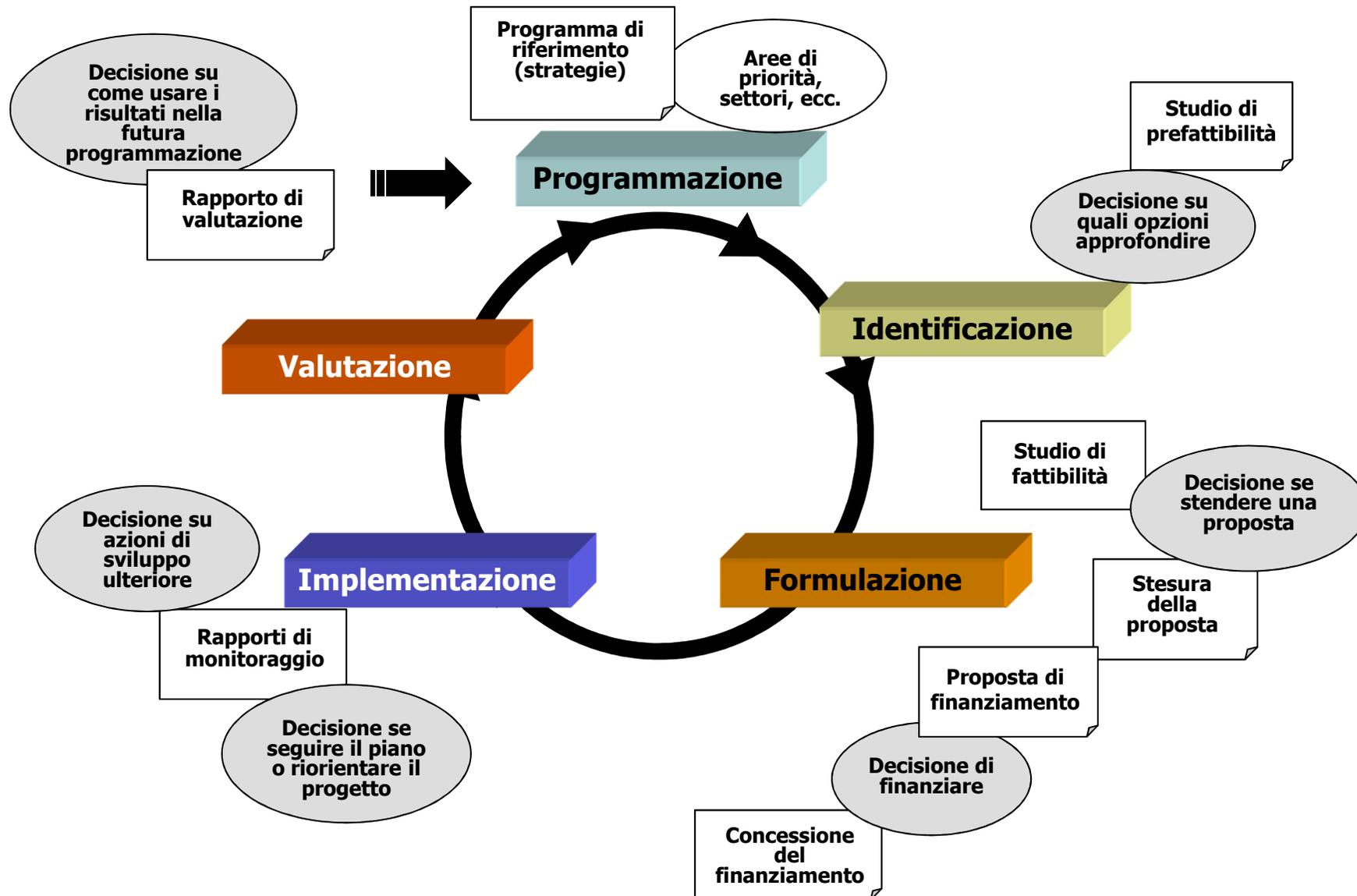
I documenti possono essere:

- Performance plan, performance report
- Documenti analitici e documenti sintetici (tecnici e non)
- Matrici di sintesi
- Checklist
- Overlay map, GIS
- Scenario buildings
- Giudizi di esperti
- Esiti di questionari, interviste, ecc.
- Osservazioni
- ....

# GCP - Valutazione

<b>Obiettivo</b>	<b>Verifica degli effetti a breve termine e a lungo termine e trarre insegnamenti per il futuro. A dovuta distanza temporale dalla valutazione finale, può essere effettuata una valutazione ex-post del progetto</b>
<b>Attori coinvolti</b>	<b>Soggetti esterni indipendenti (neutrali) e attori coinvolti pertinenti</b>
<b>Procedure</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Elaborazione dei termini</b></li><li>➤ <b>Riferimento per la valutazione</b></li><li>➤ <b>Realizzazione della valutazione con metodi appropriati</b></li><li>➤ <b>Analizzare la pertinenza, l'efficacia, l'efficienza, l'impatto e la sostenibilità del progetto</b></li><li>➤ <b>Trarre le conclusioni dell'esperienza</b></li><li>➤ <b>Formulare delle raccomandazioni</b></li></ul>
<b>Prodotti</b>	<b>Rapporto di valutazione finale</b> <b>Rapporto di valutazione ex-post</b>

# I DOCUMENTI DI PROGETTO

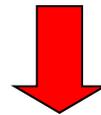


# LA CONTESTUALIZZAZIONE DEL PROGETTO

L'organizzazione del Ciclo del Progetto in sei fasi fornisce la base minima per un'efficiente preparazione, realizzazione e valutazione di progetto.

La preparazione di un progetto prende corpo in un contesto politico e sociale ove si esprimono le aspettative (“problemi”) e ove spesso devono essere conciliate richieste ed aspirazioni contrastanti (“bisogni”).

Il Ciclo del Progetto può effettivamente variare nella pratica a seconda del tipo di programma eseguito. È nondimeno utile connettere le pratiche correnti nelle diverse aree d'intervento con le fasi del Ciclo delineate (contestualizzazione).



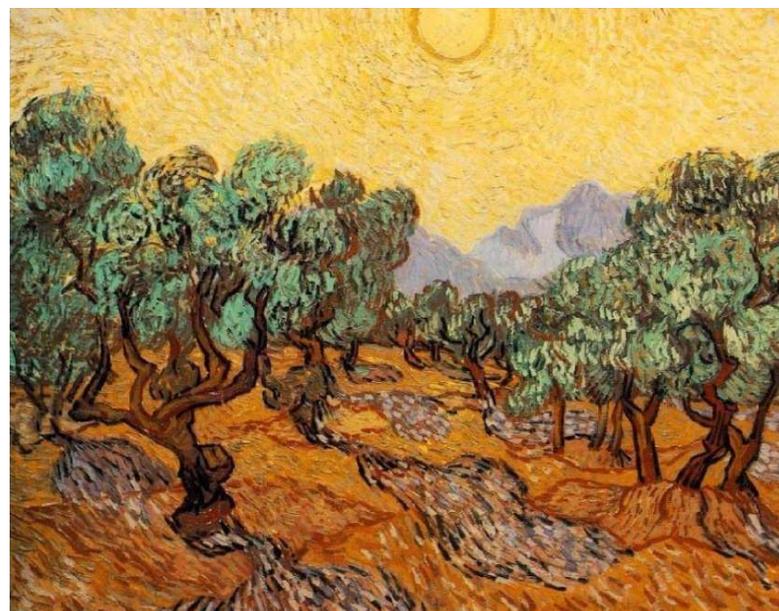
**CONTESTI DIVERSI ESPRIMONO ASPETTATIVE E BISOGNI DIVERSI E  
IMPLICANO L'ADATTAMENTO DEGLI STRUMENTI OPERATIVI**

## OGGI PARLIAMO DI...

**Dal *Project Cycle Management* (PCM)  
alle tecniche di programmazione e gestione del  
progetto:**

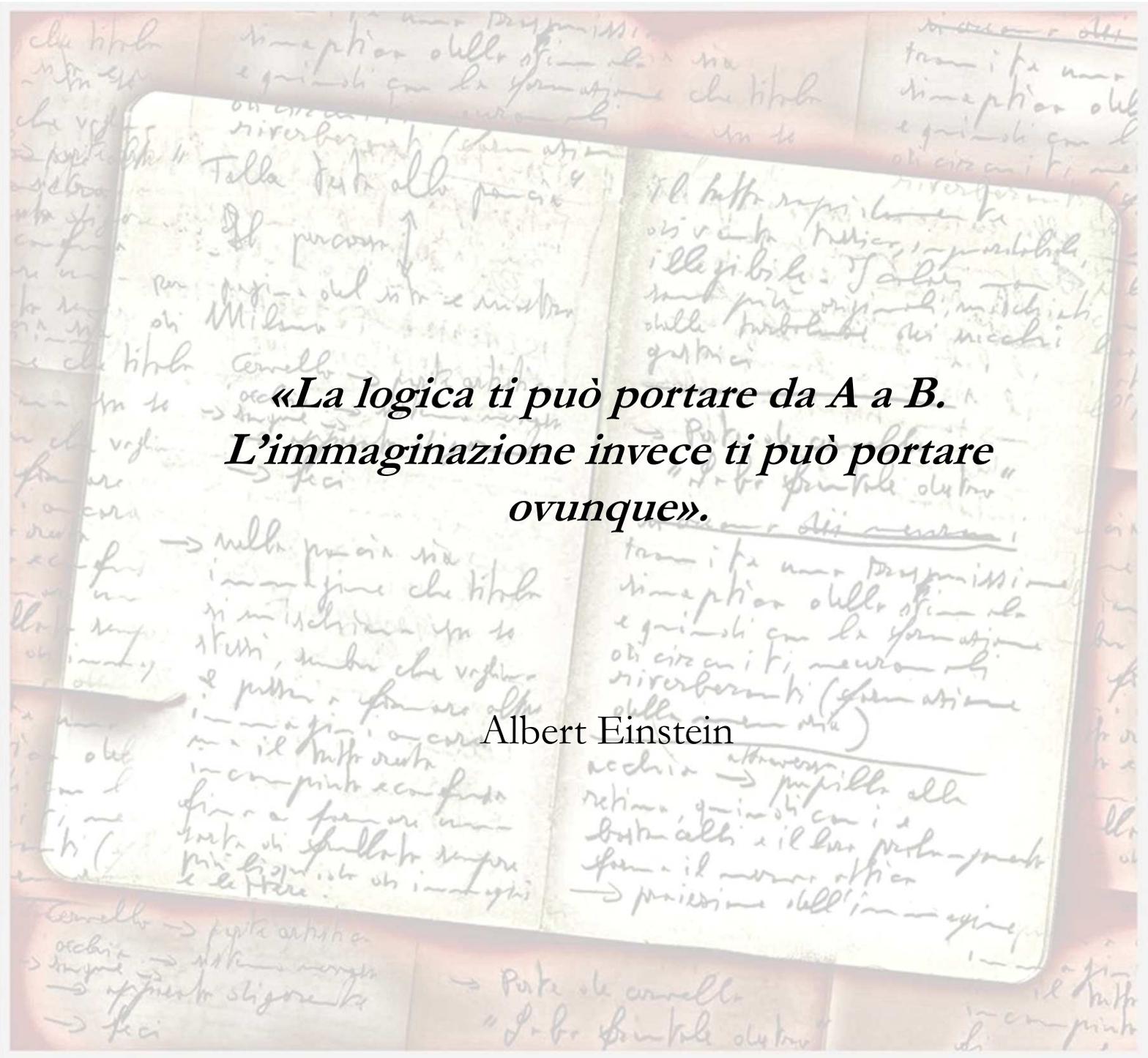
***Logical Framework Approach* – LFA**

**Approccio al Quadro Logico - QL**



**«La logica ti può portare da A a B.  
L'immaginazione invece ti può portare  
ovunque».**

Albert Einstein



## L'APPROCCIO DEL QUADRO LOGICO

Gli strumenti di programmazione e gestione forniscono dei meccanismi pratici per assicurare la fattibilità, la sostenibilità e la pertinenza dei progetti rispetto agli obiettivi posti.

Il principale strumento usato all'interno della Gestione del Ciclo del Progetto è descritto come **Approccio al Quadro Logico (AQL)** o **Logical Framework (LFA)**.

Si tratta in sintesi di una tecnica efficace che permette agli attori del processo di identificare ed analizzare le questioni ed i problemi pertinenti e di definire gli obiettivi e le attività che devono essere portate avanti per risolvere i problemi individuati.

# L'USO DELL'APPROCCIO DEL QUADRO LOGICO

L'uso delle tecniche previste dal QL implicano **due fasi fondamentali**:

**ANALISI** durante la quale si analizza la situazione di partenza, si sviluppa una visione del futuro desiderato e si determinano le strategie per realizzarla. Con riferimento alla GCP ci troviamo nella **fase di programmazione e identificazione**:

Ciò comporta l'allestimento di:

un ALBERO DEI PROBLEMI

un ALBERO DEGLI OBIETTIVI

una STRATEGIA DI INTERVENTO

**PROGETTAZIONE** durante la quale l'idea progetto è sviluppata nei suoi dettagli operativi. Con riferimento alla GCP ci troviamo nella **fase di formulazione**.

Ciò comporta l'allestimento di:

una MATRICE DEL QL

TABELLE DI ATTIVITÀ

SCHEDE DI SPESA

# 1 - FASE DI ANALISI

I progetti sono ideati per affrontare i problemi con cui i gruppi beneficiari si confrontano.

Un progetto ben pianificato, che si rivolga ai reali bisogni dei gruppi beneficiari, prende le mosse da un'**analisi del contesto** in cui si vuole intervenire. Tale contesto sarà probabilmente percepito in maniera differente da ogni gruppo di attori coinvolti.

È dunque d'estrema importanza assicurarsi che i rappresentanti di tutti i gruppi partecipanti lavorino insieme nella fase di analisi. Questo lavoro è solitamente svolto in un primo laboratorio d'idee (workshop) in cui problemi e tematiche pertinenti sono apertamente discussi.

Nella fase di analisi vi sono tre momenti:

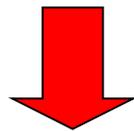
- **Analisi delle Problematiche**
- **Analisi degli Obiettivi**
- **Analisi delle Strategie**

# LA FASE DI ANALISI: L'ANALISI DELLE PROBLEMATICHE

L'analisi delle problematiche consiste nell'identificare gli aspetti negativi di una situazione esistente e le relazioni "causa-effetto" tra le differenti problematiche.

Il lavoro si svolge in tre fasi:

1. Identificazione degli **attori coinvolti** dal progetto proposto.
2. Identificazione dei **principali problemi** di fronte ai quali si trovano i gruppi beneficiari.



3. Sviluppo di un **ALBERO DEI PROBLEMI** che stabilisca i rapporti di causa ed effetto tra i problemi identificati.

# IDENTIFICAZIONE DEI PROBLEMI

Il primo vero passo della progettazione consiste in una identificazione dei problemi che esistono in una determinata situazione o, per meglio dire, relativamente all'entità prescelta. E' importante chiarire i due termini-chiave che si usano in questa fase di analisi (problema e obiettivo):

- un **problema è una situazione attuale negativa**,
- un obiettivo è una situazione positiva futura.

Può accadere, specialmente quando la progettazione è effettuata "a tavolino" da un esperto o da un progettista, che i problemi siano formulati:

- **in forma positiva** (es., "il problema è trovare forme efficaci di ...", o "il problema è il coordinamento")
- **in forma di "mancanza" di una certa soluzione** (es. "mancanza di strutture di supporto per.."); è questo l'errore più tipico che una progettazione effettuata da un esperto può comportare; l'esperto è portato, in modo naturale, a "vedere" subito la soluzione o l'azione di cui è convinto portatore piuttosto che le cose negative che accadono oggi in una determinata situazione o territorio; "mancanza di ..", carenza di ..." o assenza di ..." sono dunque "soluzioni assenti" e possono a volte costituire un freno a una analisi più oggettiva dei problemi della realtà e influire non positivamente sulla qualità della progettazione;
- **in maniera generica o astratta**
- **in termini di giudizi personali** (es. "Inefficienza della Pubblica Amministrazione").

## IDENTIFICAZIONE DEI PROBLEMI: CARATTERISTICHE

È quindi importante che i **problemi siano formulati a partire dalla realtà**, non sulla base di idee, teorie o prefigurando soluzioni, seppure auspicabili. Quanto più l'identificazione dei problemi è basata sugli aspetti concreti e tangibili della realtà, tanto più il lavoro di progettazione sarà di qualità.

Le **caratteristiche** che devono avere i **problemi identificati** in questa fase sono le seguenti:

- **reali**, basati cioè su fatti concreti e non su idee o opinioni,
- **oggettivi**, basati su fatti certi e, se possibile, dimostrabili,
- **espressi in termini negativi**, che rappresentino quindi delle condizioni negative attuali e non delle soluzioni,
- **chiari**, comprensibili quindi da tutti,
- **specifici**, riferiti cioè a aspetti o elementi precisi (persone, luoghi, tempi, quantità, ecc.).

## DAI PROBLEMI ALL'ALBERO...

Il metodo privilegia l'identificazione dei problemi a quella dei bisogni, tipica della cultura formativa e progettuale tradizionale, giacché il problema fotografa una situazione negativa attuale e oggettiva mentre il bisogno esprime un desiderio soggettivo e sottintende già una soluzione.

Una corretta individuazione dei problemi e una loro giusta **gerarchizzazione in termini di causa-effetto** costituisce un elemento fondamentale dell'attività di progettazione.

Una volta identificati i problemi, questi si collocano in un **diagramma ad albero** costruito secondo delle relazioni di causa-effetto dal basso verso l'alto (**albero dei problemi**).

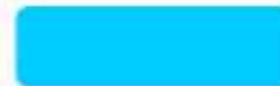
L'albero dei problemi è la raffigurazione sintetica della realtà attuale con tutti i suoi aspetti negativi.

# L'ALBERO DEI PROBLEMI



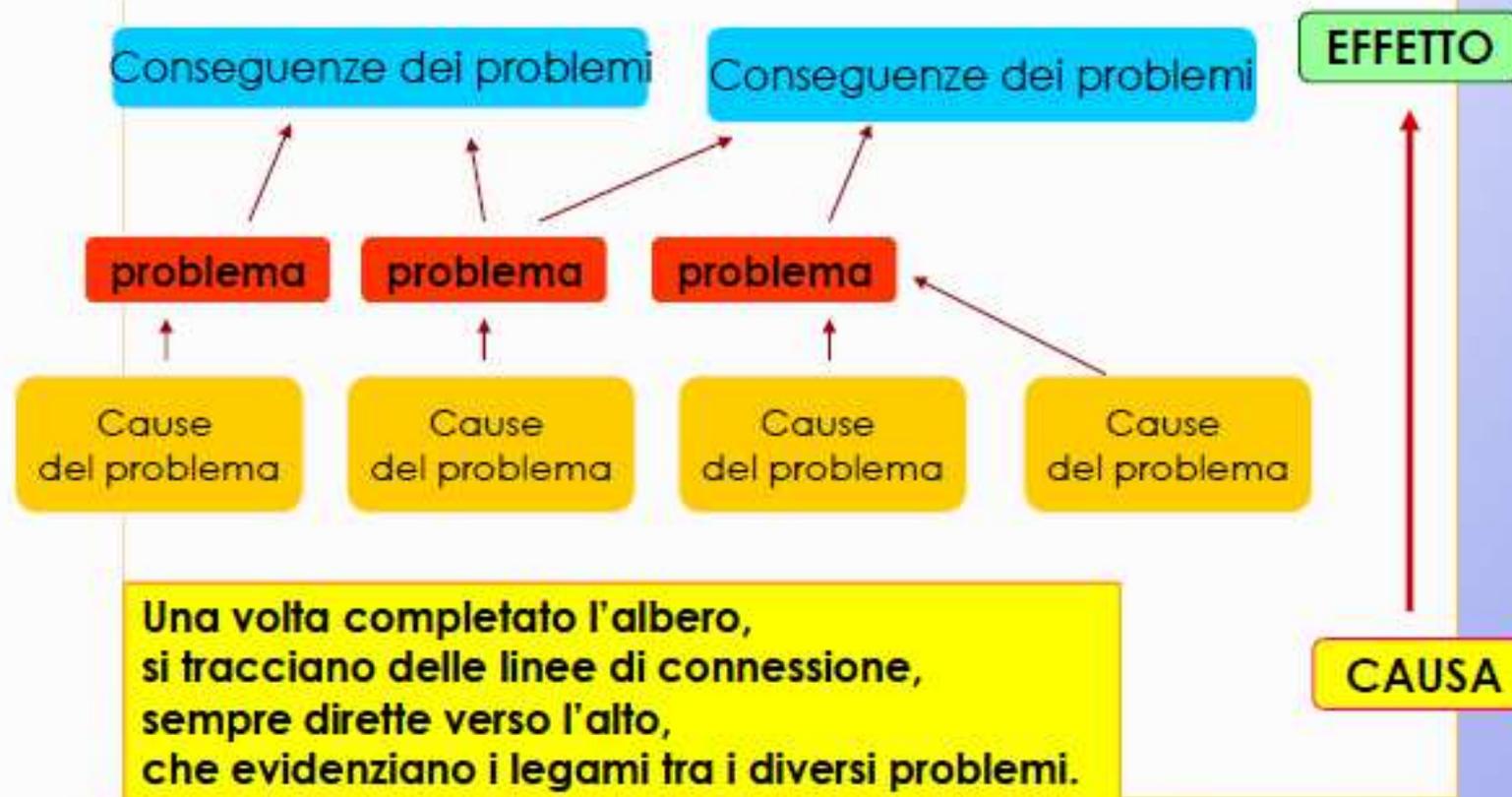
## Costruzione dell'albero dei problemi:

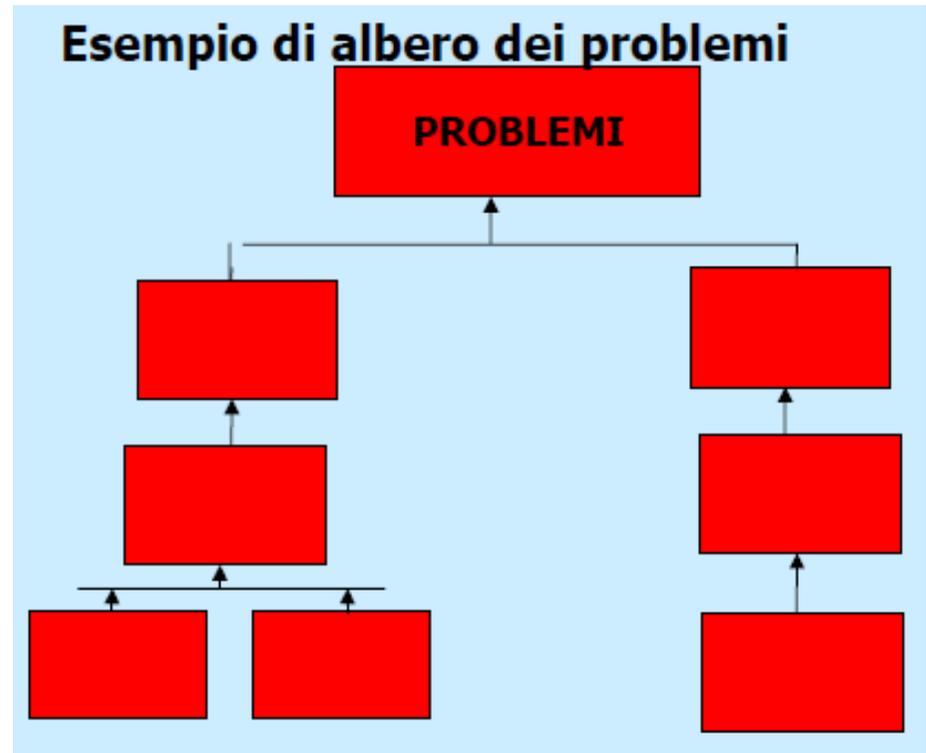
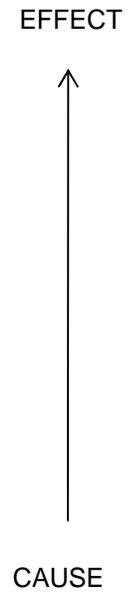
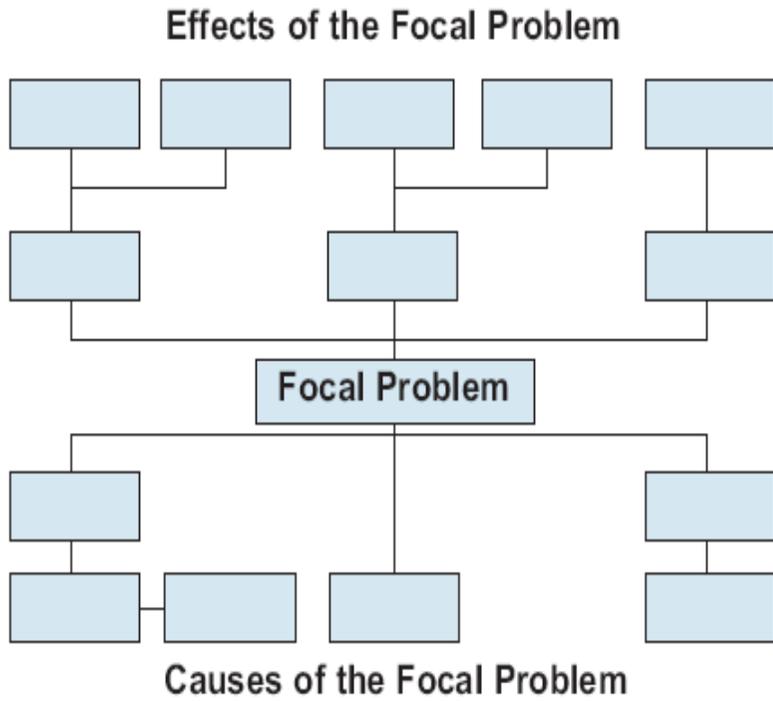
- ❑ Per costruire l'albero dei problemi, si **sceglie**, tra tutti i problemi identificati, **uno da cui partire**.
- ❑ Si individua poi un **secondo problema in relazione** al primo e si verifica se esso sia:
  - una **CAUSA** del primo problema, nel qual caso lo si colloca graficamente ad un **LIVELLO INFERIORE**;
  - un **EFFETTO** del primo problema, nel qual caso lo si colloca ad un **LIVELLO SUPERIORE**,
  - **né una causa né un effetto**, nel qual caso lo si colloca allo **STESSO LIVELLO**, cioè accanto.

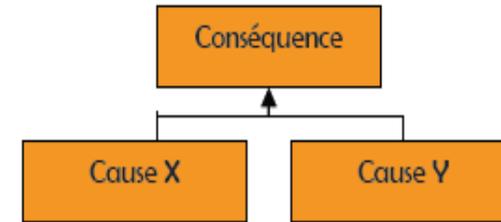
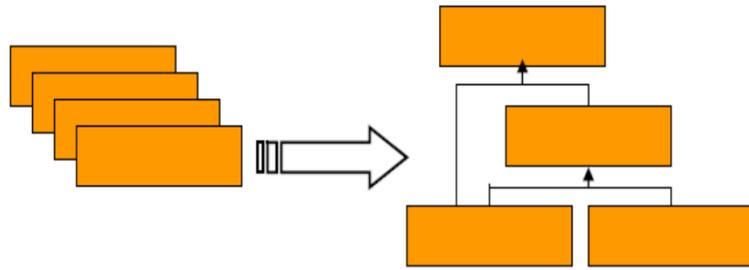




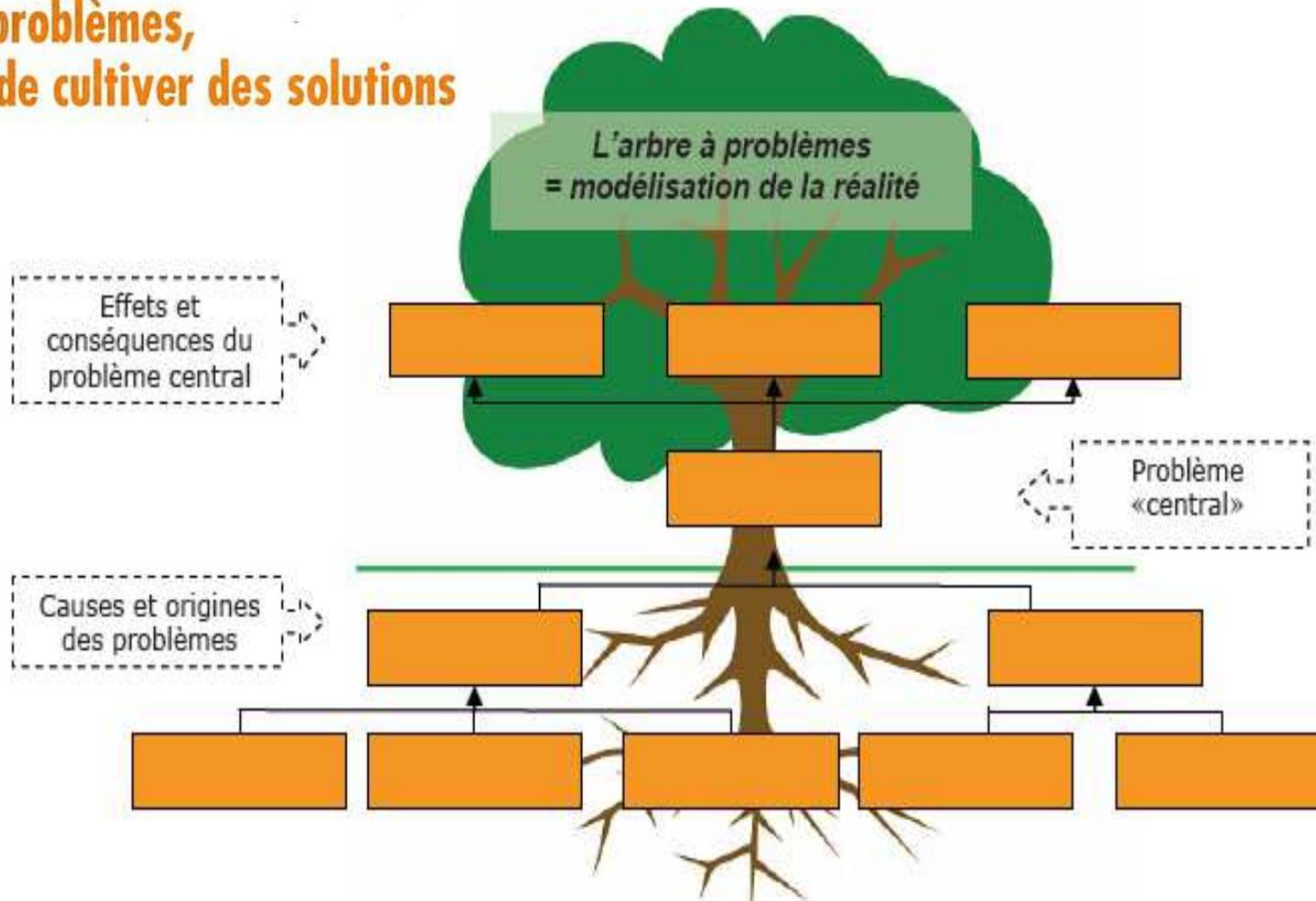
## Costruzione dell'albero dei problemi:

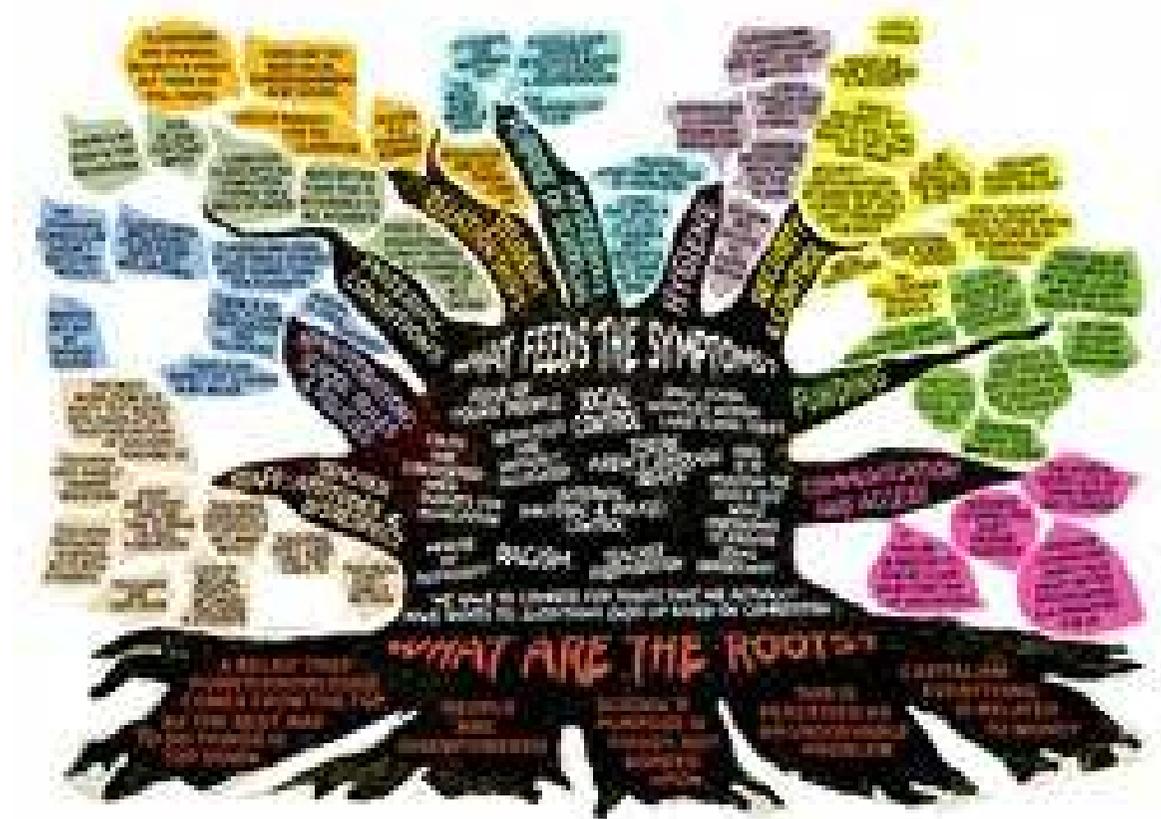






## L'Arbre des problèmes, une manière de cultiver des solutions



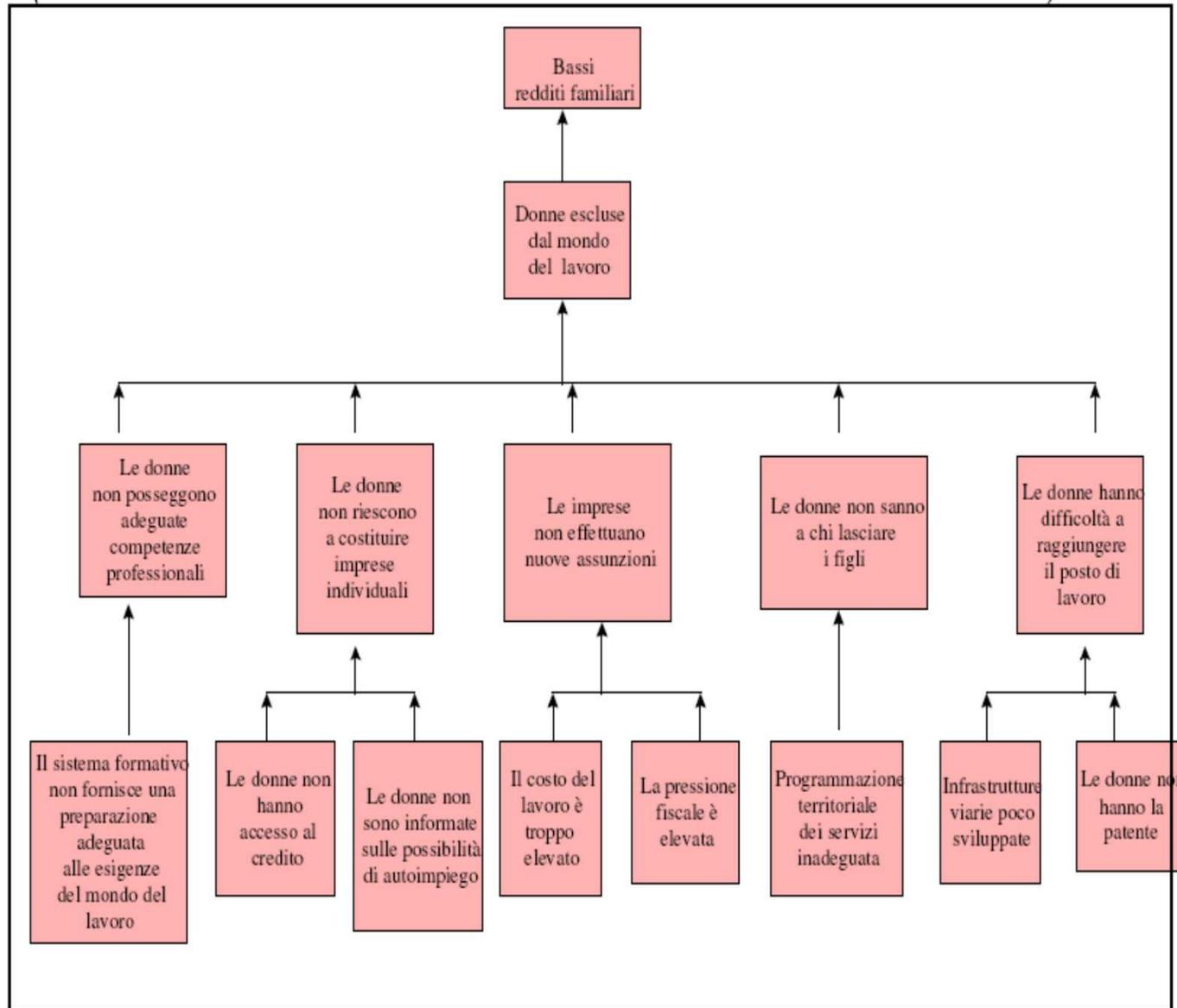


**Visualizzazione grafica** che illustra le **relazioni** esistenti tra ciò che una **comunità** produce e i suoi problemi.

Chiedendosi il **perché** un determinato evento avviene, si riesce a costruire la **relazione effetto-causa**.

Si disegna un **albero simbolico** il cui **fusto** rappresenta il **problema**, le **radici** le **cause**, i **rami** gli **effetti**, la diversa coloritura delle **foglie** le **strategie**, la singola **foglia** l'**iniziativa pertinente**.

*Esempio di albero dei problemi  
(sulla base della situazione "Donne e mercato del lavoro in Basilicata")*



**EFFETTI**

**CAUSE**

## LA FASE DI ANALISI: L'ANALISI DEGLI OBIETTIVI

L'Analisi delle Problematiche, come abbiamo visto, descrive gli aspetti negativi della situazione esistente.

**L'Analisi degli Obiettivi, invece, presenta gli aspetti positivi della situazione desiderata per il futuro.**

Quest'analisi **implica la riformulazione delle problematiche in obiettivi raggiungibili.**



**ALBERO DEGLI OBIETTIVI**

## L'ALBERO DEGLI OBIETTIVI

L'Albero degli Obiettivi può essere pensato come lo **specchio positivo dell'Albero dei Problemi**, dove al rapporto di 'causa-effetto' tra i problemi si sostituisce quello di **'mezzi per ottenere lo scopo'** in cui **l'Obiettivo è il mezzo per risolvere il problema**.

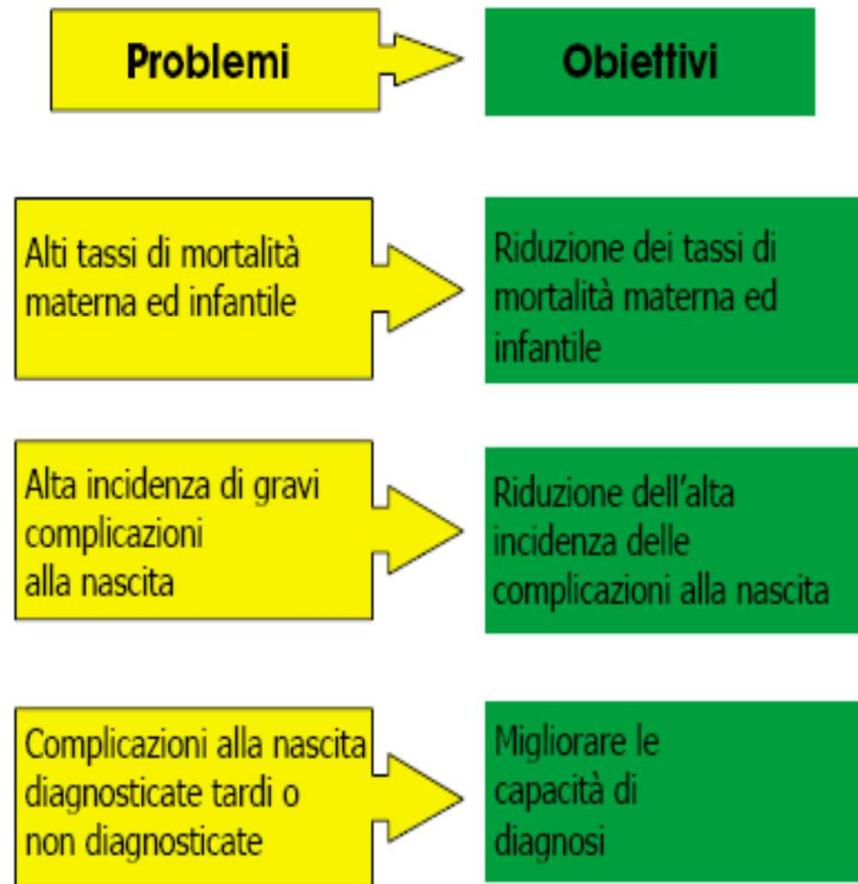
A volte, compilando un Albero degli Obiettivi, sono individuati degli 'obiettivi' che non sono in relazione a 'problemi' specifici indicati nell'Albero dei Problemi. In questo caso, è necessario individuare il rapporto tra 'mezzo' e 'scopo', in altre parole, identificare quale sia il 'problema' che l'"obiettivo" si propone di risolvere. Obiettivi che riguardano questioni simili tra loro possono essere raggruppati in categorie che formeranno la base per l'Analisi Strategica (cluster).

Una volta completato, l'Albero degli Obiettivi fornisce un quadro esauriente della *situazione futura desiderata*.

# DAI PROBLEMI AGLI OBIETTIVI: ESEMPIO

Questa fase consiste nel **trasformare in positivo** l'immagine della realtà attuale (negativa) ottenuta con l'albero dei problemi.

## Trasformare i Problemi in Obiettivi



## DAI PROBLEMI AGLI OBIETTIVI: ALCUNI CONSIGLI PRATICI...

Tecnicamente è molto semplice: basta **trasformare ogni condizione attuale negativa (problema) in una condizione positiva futura (obiettivo)**. Così facendo si ottiene l'albero degli obiettivi.

L'operazione è semplice ma può esser fatta in modo impreciso, se non si ha familiarità con il meccanismo. E' frequente che le persone, anziché riformulare la condizione negativa (problema) in una condizione positiva futura (obiettivo), la riformolino come soluzione del problema stesso (attività).

*Esempio: se il problema è "Impiegati comunali non a conoscenza della normativa X", una riformulazione inesatta sarebbe "Corsi di aggiornamento per gli impiegati comunali sulla normativa X" anziché, come corretto, "Impiegati comunali informati sulla normativa X".*

E' anche consigliabile **esprimere gli obiettivi usando il participio passato** (es. "occupazione giovanile aumentata", "stabilità monetaria raggiunta", "sicurezza stradale garantita"), perché così si esprime una condizione positiva effettivamente raggiunta, mentre usare, come più delle volte accade, **un verbo all'infinito** (es. "aumentare l'occupazione", "garantire la sicurezza stradale") o un sostantivo ("aumento dell'occupazione", "stabilità monetaria") **indica** un'azione che è in divenire, che può essere quindi all'inizio o in punto qualsiasi del suo percorso, cosa più simile a **una attività** che a un obiettivo (inteso come condizione positiva raggiunta).

## L'ALBERO DEGLI OBIETTIVI

È importante rilevare che questa semplice trasposizione dei problemi in obiettivi non costituisce l'individuazione degli obiettivi del progetto.

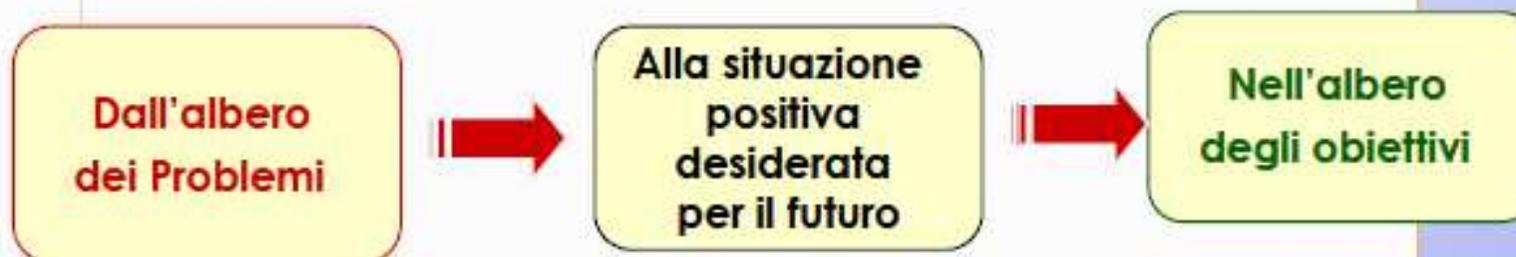
Essa semplicemente descrive una raffigurazione positiva della realtà (della situazione) qualora tutti i problemi fossero risolti.

Come si vedrà, infatti, il progetto potrà o dovrà scegliere di raggiungere solamente alcuni degli obiettivi così raffigurati.



## Costruzione dell'albero degli OBIETTIVI:

- L'analisi dei problemi permette di passare



Questo passaggio viene realizzato **reformulando ciascun problema** (situazione negativa attuale) **nel corrispondente** obiettivo, dove l'obiettivo descrive la situazione positiva futura.

In questo modo si ottiene l'Albero degli Obiettivi che costituisce la versione speculare, in positivo, dell'Albero dei Problemi.

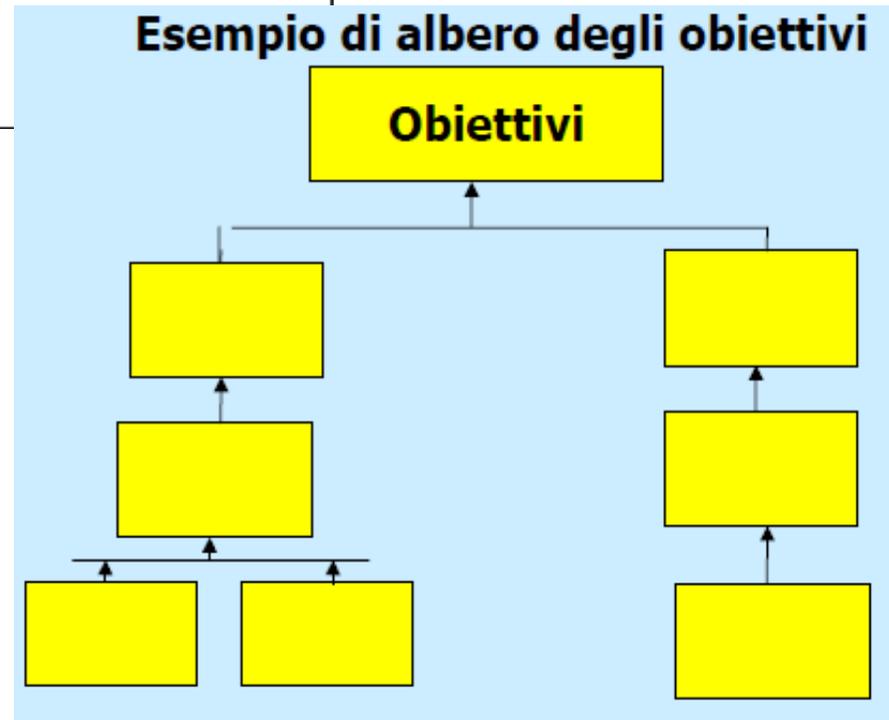
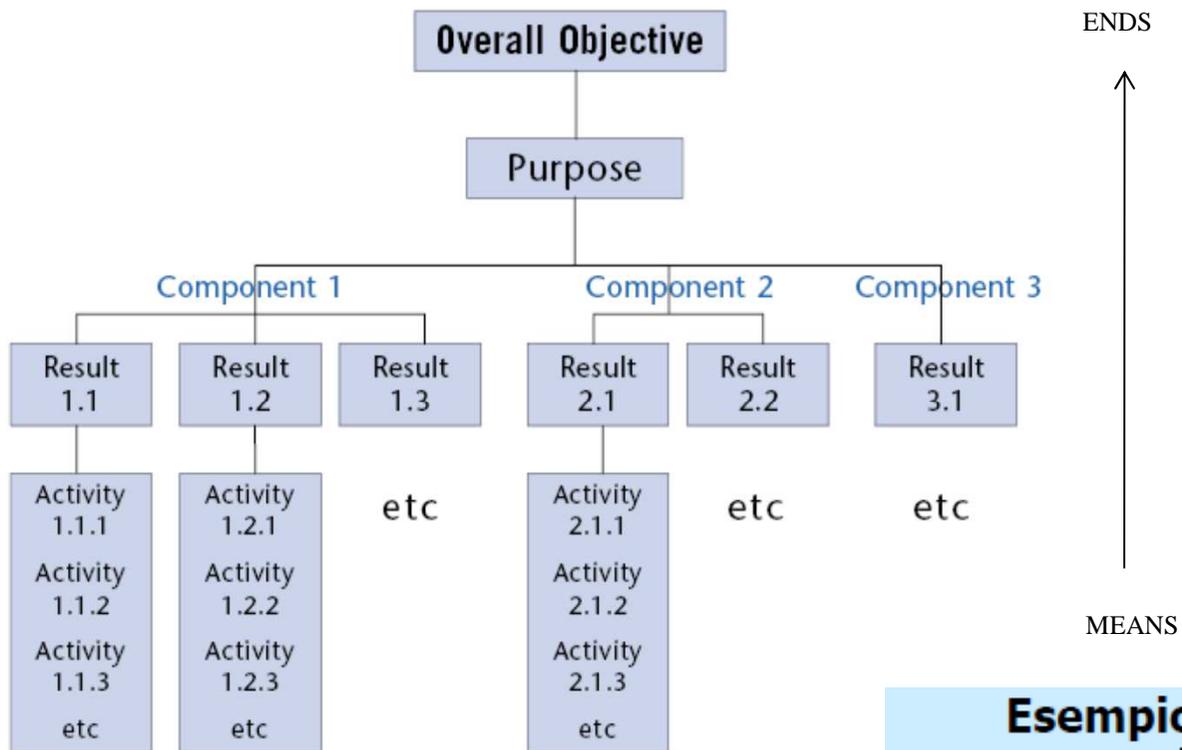
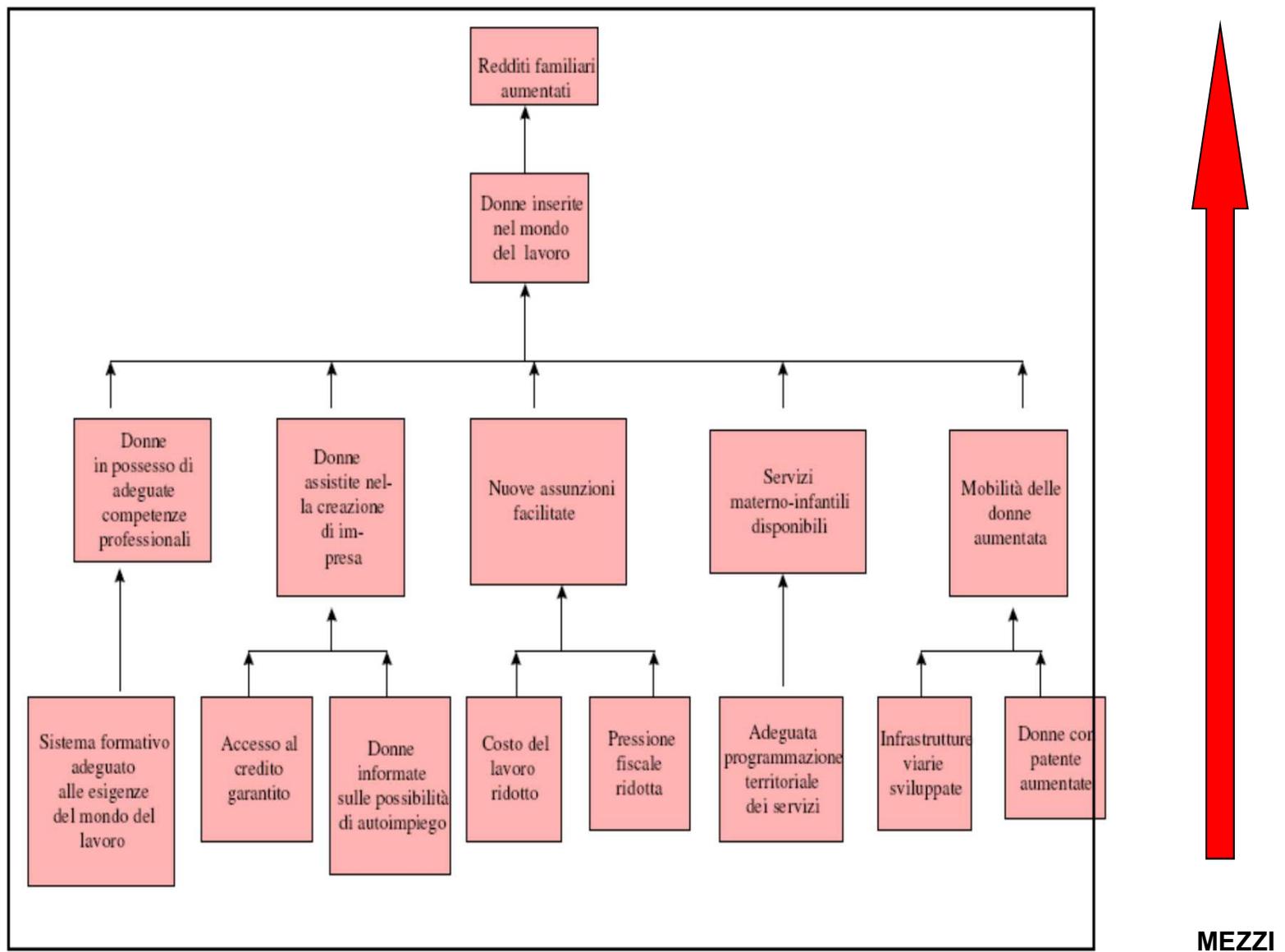


Fig. 5 Esempio di albero degli obiettivi



## LA FASE DI ANALISI: L'ANALISI DELLA STRATEGIA DI INTERVENTO

Costruito l'albero degli obiettivi, è opportuno individuare in esso gli **ambiti o aree di obiettivi (*cluster*) affini**.

Questa sottofase porta a **definire quale sarà la vera dimensione o portata del progetto**. Infatti è molto poco probabile che il progetto che si sta identificando possa intervenire in tutti gli ambiti di intervento esistenti nell'albero degli obiettivi. Specialmente se l'analisi è stata condotta su di un'entità ampia, è verosimile che non sia possibile, per scarsità di mezzi finanziari o per mancanza di competenze istituzionali o tecniche o altro, intervenire in tutti gli ambiti di intervento dell'albero degli obiettivi.

**E' necessario quindi operare una scelta**. Normalmente questa scelta è effettuata in maniera negoziata tra gli attori, e i criteri fondamentali in base a cui questi eseguono la scelta sono i seguenti:

- interesse strategico,
- risorse umane disponibili (competenze tecnico-specialistiche),
- risorse finanziarie,
- fattibilità.

## LA FASE DI ANALISI: L'ANALISI DELLA STRATEGIA DI INTERVENTO

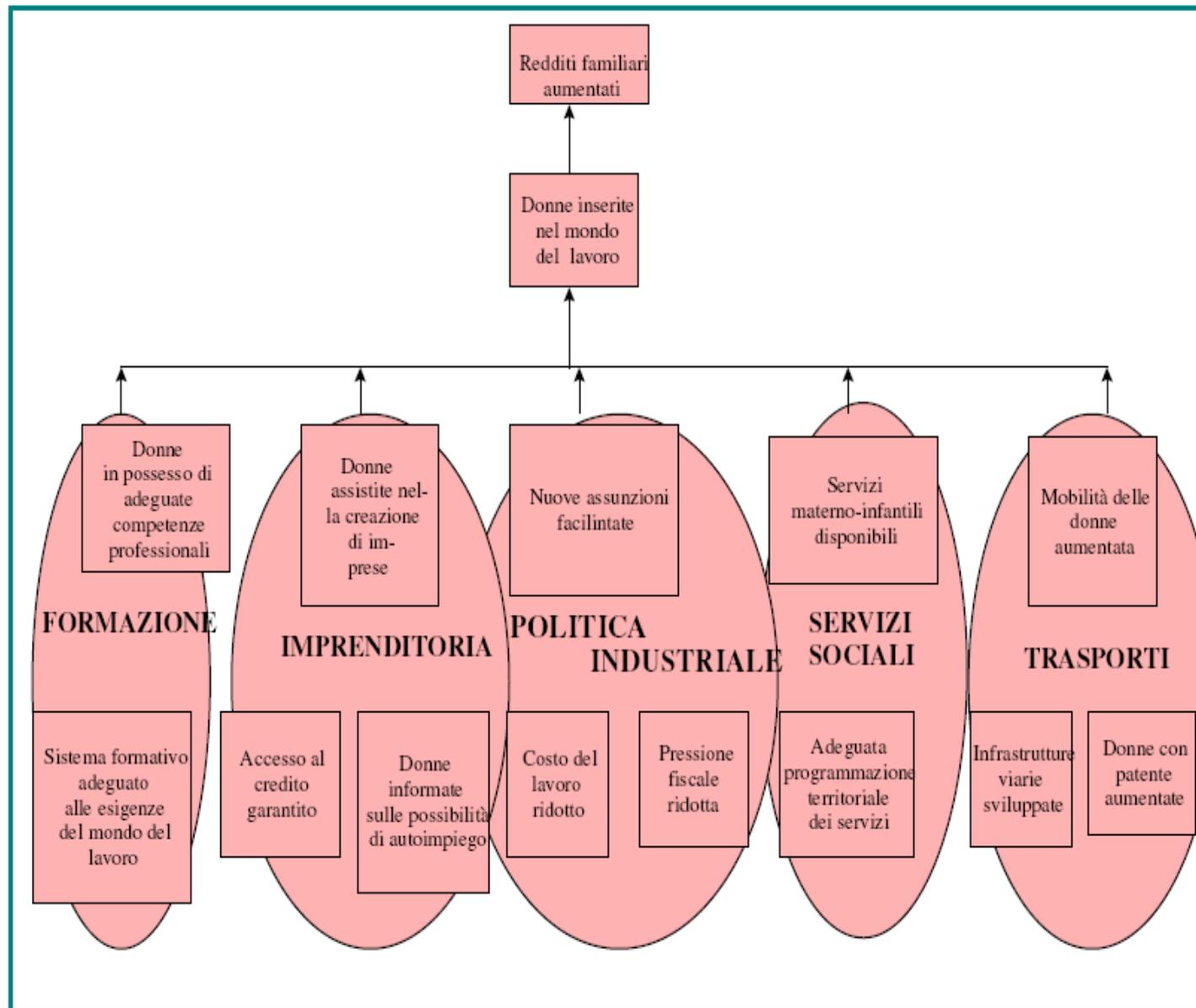
Il momento finale della fase d'analisi riguarda dunque la **selezione di una strategia** (o strategie) che sarà usata per raggiungere gli obiettivi preposti.

L'Analisi delle Strategie serve a decidere:

- quali obiettivi saranno inclusi *NEL progetto e quali ne resteranno FUORI*,
- quale sarà l'Obiettivo Specifico del progetto e quali ne saranno gli Obiettivi Generali.

L'Analisi Strategica, oltre ad analizzare la Logica d'Intervento, vaglierà la fattibilità degli interventi possibili.

## Identificazione degli ambiti di intervento

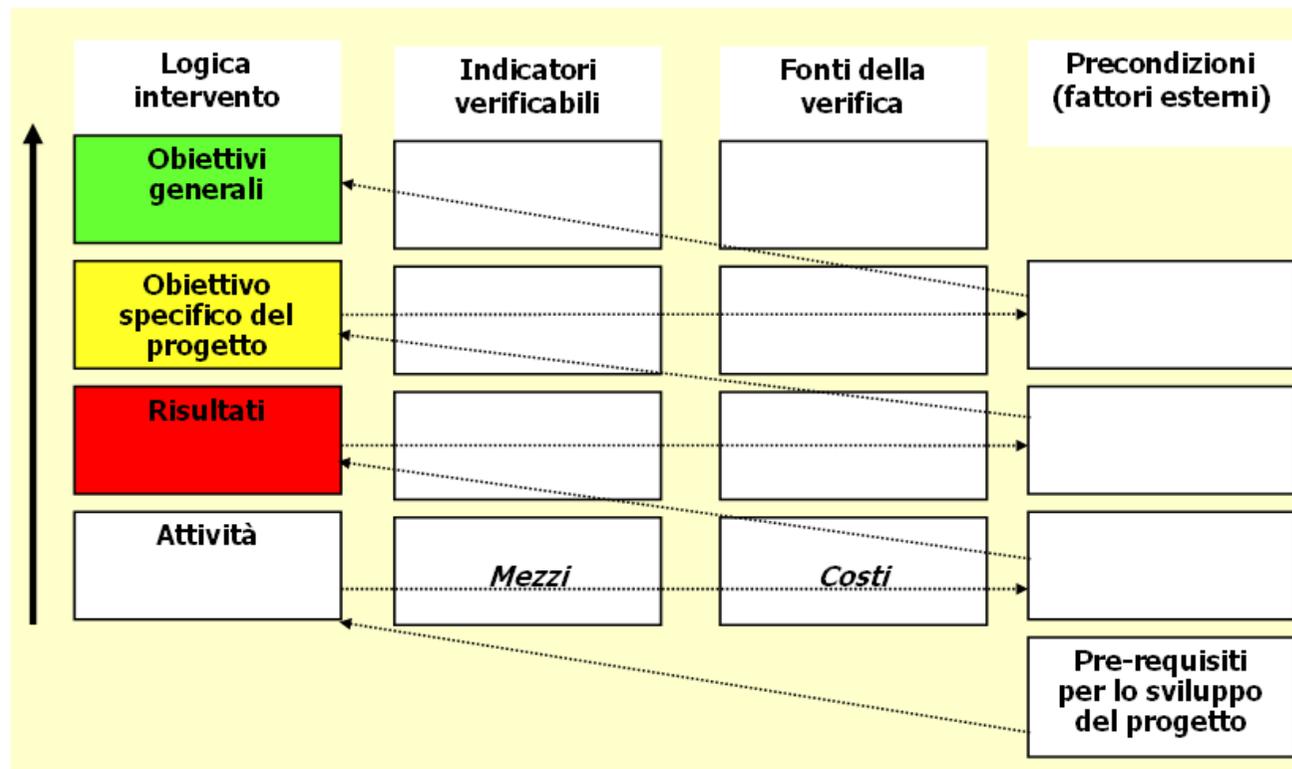


FINI

MEZZI

## 2 - FASE DI PROGETTAZIONE

Il Quadro Logico consiste in una tabella, o matrice, composta da quattro colonne e, nel formato base, quattro righe.



Nelle colonne s'individua ciò che il progetto intende fare, si chiariscono i rapporti causali e si specificano le condizioni e le incertezze che esulano dal controllo della gestione diretta del progetto (Logica d'Intervento, Indicatori Oggettivamente Verificabili, Fonti di Verifica, Condizioni).

Nelle righe ci si riferisce alla misurazione degli effetti del progetto definiti con indicatori-chiave e mezzi di verifica, e alle risorse utilizzate (Obiettivi Generali, Obiettivo Specifico, Risultati ed Attività).

# PRIMA COLONNA

## LA LOGICA DI INTERVENTO

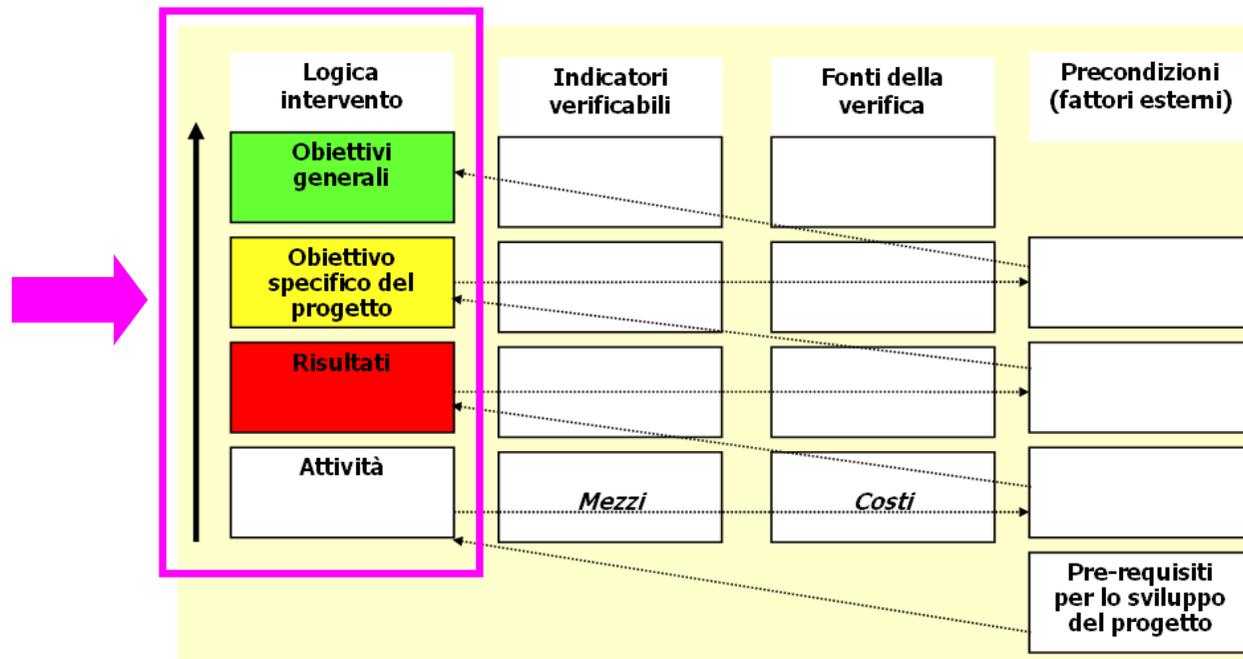
Viene descritta dalla gerarchia degli obiettivi da conseguire:

**OBIETTIVI GENERALI:** benefici a lungo termine per la società

**OBIETTIVO SPECIFICO DEL PROGETTO:** benefici che i destinatari finali del progetto riceveranno

**RISULTATI:** servizi che verranno resi disponibili per i destinatari finali

**ATTIVITÀ:** come verranno resi disponibili i beni ed i servizi del progetto



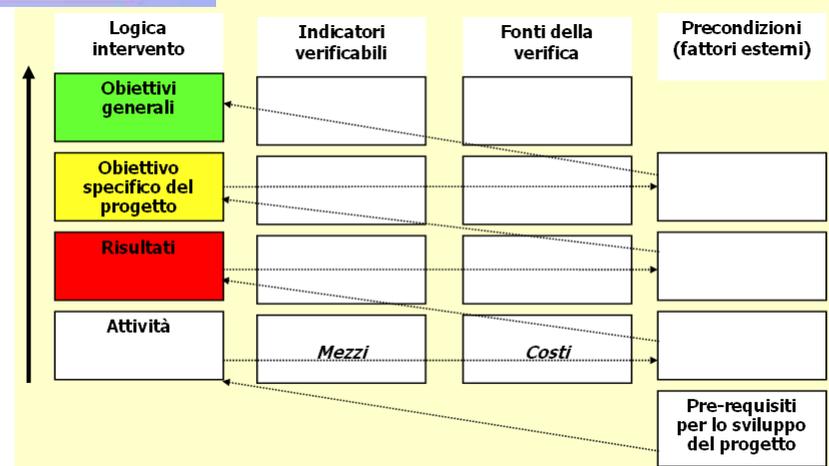
# LA LOGICA DI INTERVENTO



Infine bisogna trasformare la strategia in un processo logico



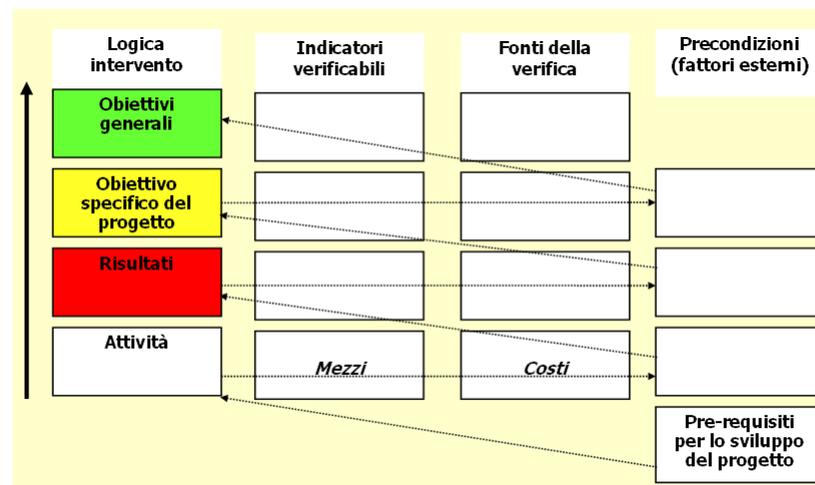
La logica di intervento è articolata in **quattro livelli**, legati tra loro da un rapporto di **causa-effetto** in senso verticale, dal basso verso l'alto, secondo il quale le **attività** portano ai risultati, i **risultati** conducono al raggiungimento dello scopo del progetto cioè **all'obiettivo specifico**, e lo scopo contribuisce al raggiungimento degli **obiettivi generali**.





# IL QUADRO LOGICO

	<b>DEFINIZIONE</b> (Cos'è)	<b>SIGNIFICATO</b> (a che domanda risponde)
<b>Obiettivi generali</b>	I benefici sociali ed economici di medio e lungo termine al raggiungimento dei quali il progetto contribuirà	Perché il progetto è importante per la società ?
<b>Obiettivo specifico</b>	Il beneficio "tangibile" per i beneficiari (il miglioramento di una condizione di vita dei beneficiari o di un aspetto importante di una organizzazione)	Perché i beneficiari ne hanno bisogno ?
<b>Risultati</b>	I servizi che i beneficiari riceveranno dal progetto	Cosa i beneficiari saranno in grado di fare, di sapere o di essere grazie alle attività del Progetto
<b>Attività</b>	Ciò che sarà fatto durante il progetto per garantire la fornitura dei servizi	Cosa sarà fatto per fornire i servizi ?



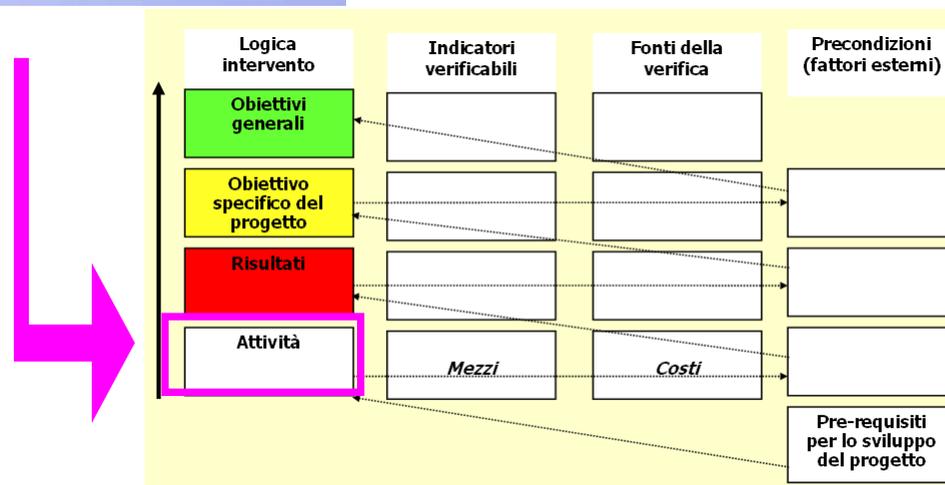


## Le attività

**Attività.** Tale termine indica le **azioni che saranno realizzate** nell'ambito del progetto per fornire i servizi necessari ai beneficiari o ad altri soggetti.

RISPONDE ALLA DOMANDA:

**Cosa sarà fatto per fornire i servizi ?**



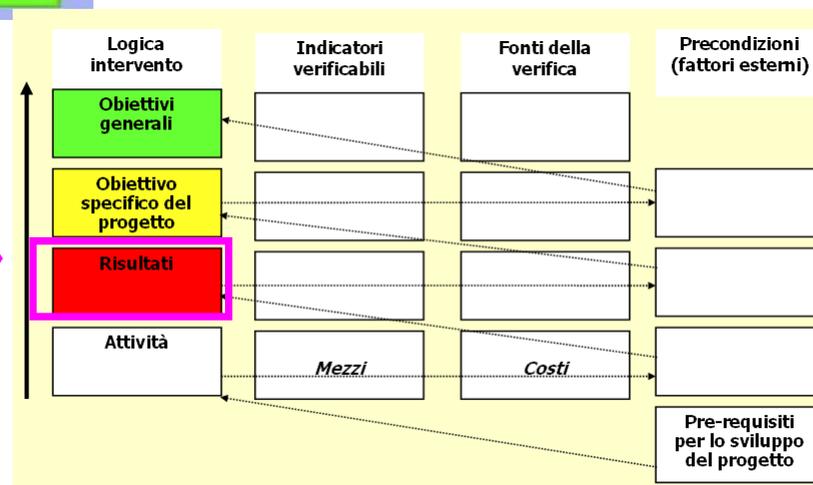


## I risultati attesi

- I **RISULTATI ATTESI** si riferiscono ai **SERVIZI** che i **beneficiari**, o altri soggetti facenti parte del contesto specifico, **otterranno** a seguito delle **attività realizzate** nell'ambito del progetto.
- Essi definiscono cosa i beneficiari saranno in grado di **fare**, di **sapere** o di **essere grazie** alle **attività** del progetto.
- I risultati non riguardano le infrastrutture realizzate ma i servizi offerti nell'ambito di tali infrastrutture

RISPONDE ALLA DOMANDA:

Cosa i beneficiari saranno in grado di fare, di sapere o di essere grazie alle attività del Progetto



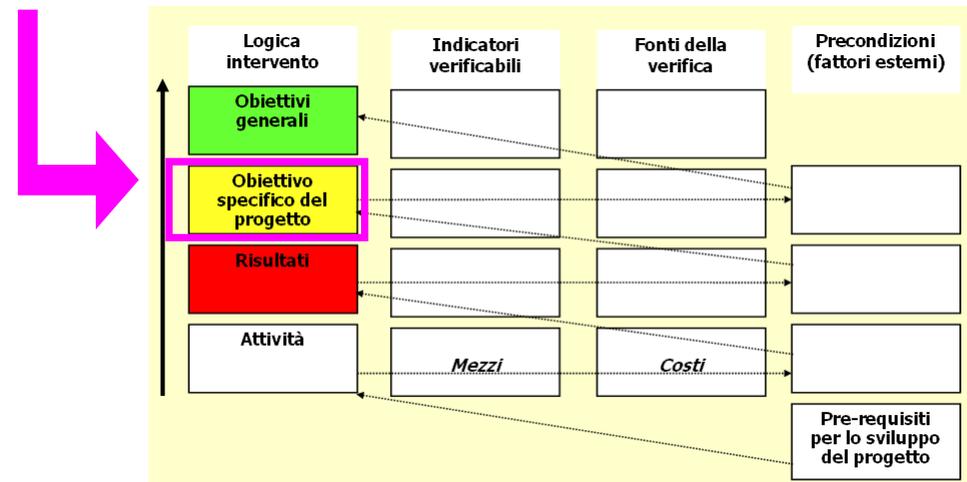


## Gli obiettivi SPECIFICI

- **E' LO SCOPO DEL PROGETTO.** Esso indica i **benefici o il beneficio tangibile che i beneficiari otterranno** mettendo a frutto i servizi che riceveranno nell'ambito del progetto.
- In particolare, lo scopo del progetto definisce l'aspetto o condizione della vita dei beneficiari che **registrerà un miglioramento a seguito dell'utilizzo dei servizi forniti** nell'ambito del progetto.
- A differenza degli obiettivi generali, a cui il progetto può contribuire insieme ad altri fattori, **il progetto è direttamente responsabile** del raggiungimento dell'obiettivo specifico.

**RISPONDE ALLA DOMANDA:**

**Perché i beneficiari ne hanno bisogno ?**



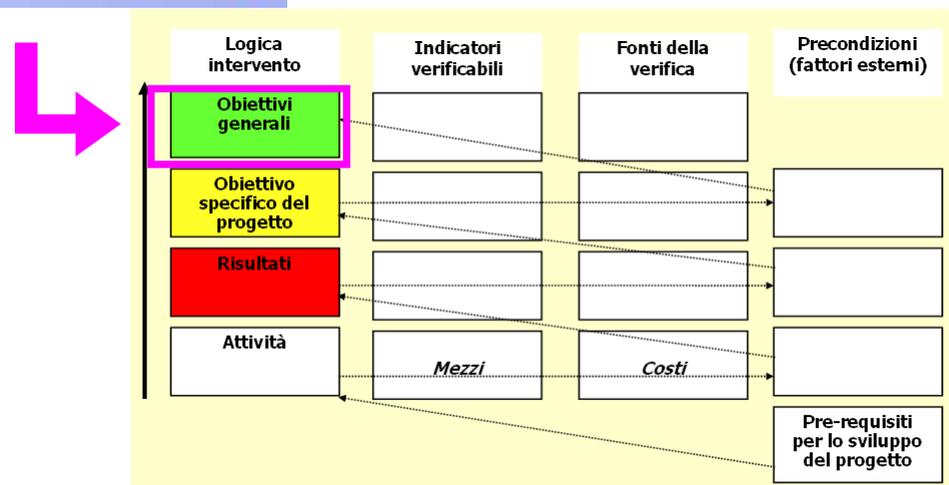


## Gli obiettivi GENERALI

- Essi sono i **benefici sociali e/o economici di lungo termine** per la società in generale (non solo e non tanto quindi per i beneficiari del progetto) ai quali il progetto contribuirà.
- Questi obiettivi **non vengono raggiunti esclusivamente tramite il progetto** ma con il contributo di altri interventi o progetti o programmi.
- Essi sono attinenti a diversi aspetti di carattere sociale ed economico.
- E' importante sottolineare come il progetto non sia responsabile di raggiungere questi risultati.

**RISPONDE ALLA DOMANDA:**

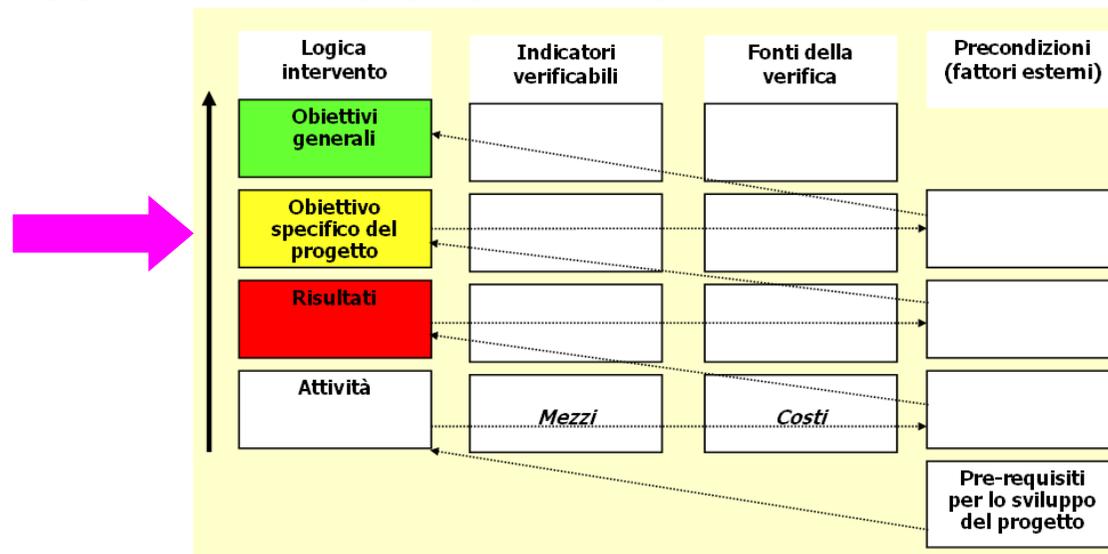
**Perché il progetto è importante per la società ?**



# SCEGLIERE L'OBBIETTIVO DEL PROGETTO E DEFINIRE LA STRATEGIA

Una volta definito l'albero dei problemi, l'albero degli obiettivi e le relative strategie si arriva al momento cruciale della scelta dell'obiettivo che ci si pone di raggiungere con il progetto.

**UN PROGETTO PUÒ AVERE UN SOLO "OBBIETTIVO SPECIFICO"!**



Pertanto, selezionato l'Obiettivo specifico e la strategia che si intende mettere in campo per il conseguimento di tale Obiettivo, **dovranno essere nuovamente analizzate le relazioni mezzi-fini, incorporando al contempo nel logframe i "Risultati" e le "Attività"**.

Gli obiettivi precedentemente individuati, ma che non sono stati inseriti nella logica dell'intervento, rappresentano **obiettivi al di fuori del controllo del progetto. Diventano cioè Precondizioni esterne al progetto da tenere sempre presenti**: perché il progetto abbia successo, infatti, anche questi obiettivi dovranno realizzarsi.

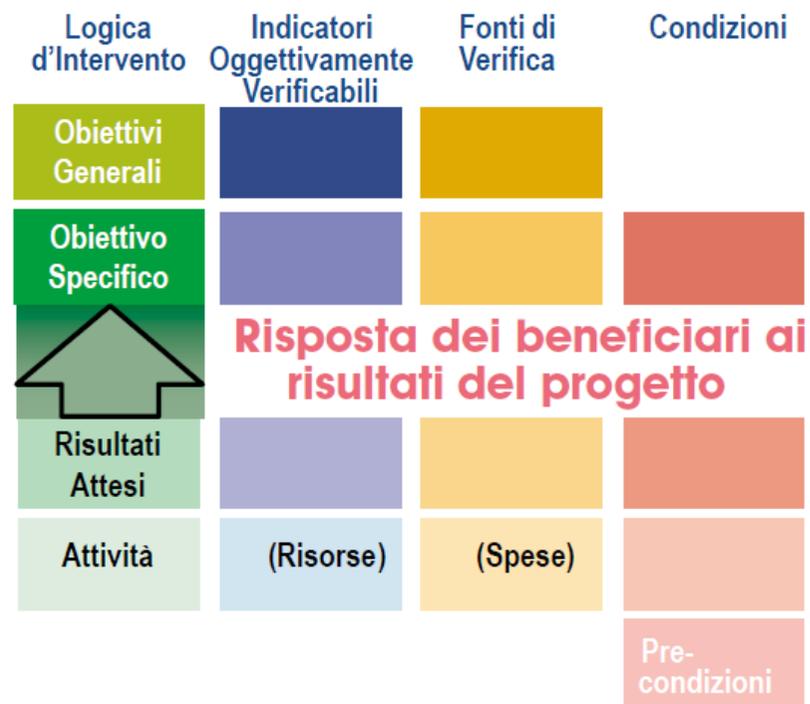
# LA MATRICE DEL QUADRO LOGICO: rapporto tra risultati attesi ed obiettivo specifico

Una chiave per usare il QL con successo è capire il significato delle sue definizioni in termini operativi, ed in particolare il **rapporto tra Risultati Attesi e Obiettivo Specifico**.

Sebbene i gestori di progetto siano responsabili del raggiungimento dei Risultati Attesi, essi non possono controllare il comportamento del gruppo beneficiario.

Per ottenere l'Obiettivo Specifico è necessaria una **'risposta beneficiaria'**, cioè che il gruppo destinatario faccia effettivamente uso dei servizi del progetto e ne tragga dei benefici.

Chi gestisce il progetto è responsabile del raggiungimento dell'Obiettivo Specifico e ha la chiara responsabilità di garantire che i servizi forniti dal progetto soddisfino i bisogni e le preferenze del gruppo beneficiario. Deve dunque prendere seriamente in considerazione la **'risposta beneficiaria'**.



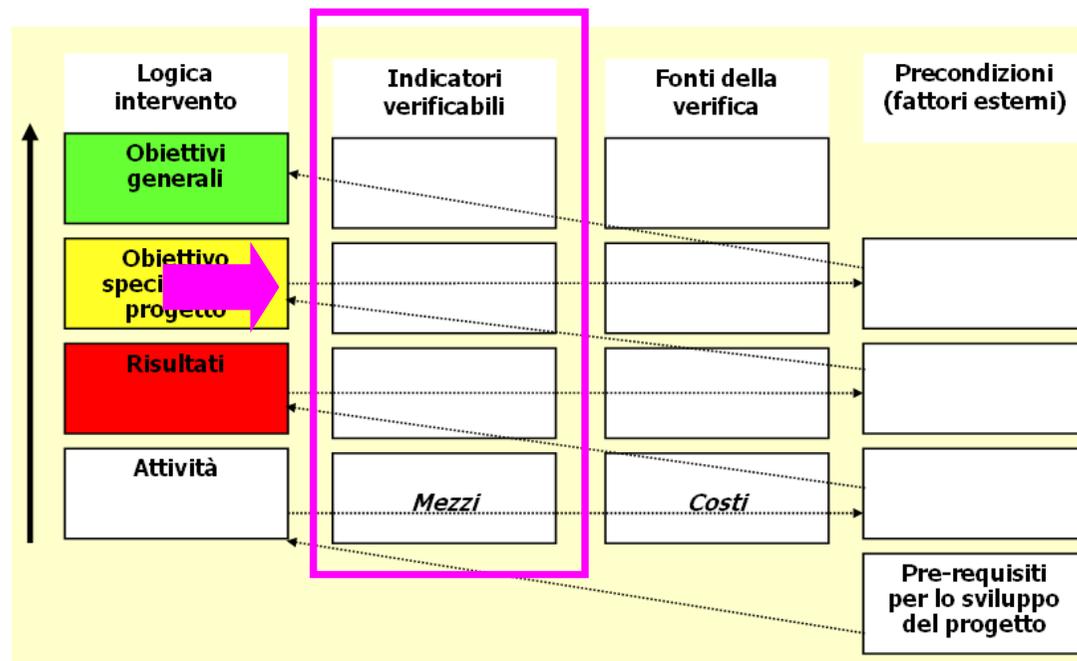
# SECONDA COLONNA

## GLI INDICATORI

Gli **indicatori oggettivamente verificabili** (IOV) descrivono gli obiettivi del progetto in termini oggettivamente **misurabili**. La specificazione degli IOV agisce come punto di fattibilità degli obiettivi e forma la base del sistema di monitoraggio del progetto.

Gli IOV permettono di:

- verificare la coerenza e la correttezza della logica di intervento
- monitorare i progressi verso il raggiungimento degli obiettivi



# GLI INDICATORI



## Gli **INDICATORI** di riferimento

- Gli **INDICATORI** misurano il **RAGGIUNGIMENTO** degli **OBIETTIVI** del progetto e forniscono la base per misurare il rendimento.
- Servono inoltre come **elementi di controllo** della possibilità di realizzazione degli Obiettivi e forniscono la base del sistema di **monitoraggio**.
- Una volta identificato un indicatore, esso deve essere elaborato per includere brevi informazioni di **quantità, qualità, tempo (QQT) e luogo**.

**INDICATORI** misurano raggiungimento **OBIETTIVI**

# GLI INDICATORI



## COME DEFINIRE gli INDICATORI

- **Quantità:** quanti, quanto?
- **Tempo:** quando?
- **Qualità:** come, cosa descrive?
- **Destinatari:** chi?
- **Luogo:** dove?

INDICATORI misurano raggiungimento OBIETTIVI

# GLI INDICATORI



## Gli INDICATORI: esempio

**Obiettivo Specifico:** **Incrementare lo sviluppo turistico**

**Qualità (che cosa descrive?):**



**aumento flussi turistici**

**Gruppo Destinatario (chi?):**



**aumento flussi turistici  
stranieri**

**Luogo (dove?):**



**nella provincia del nord-est...**

**Quantità (quanto?):**



**.... da X a Y ....**

**Tempo (in quanto tempo?):**



**... per l'anno 2014**

# GLI INDICATORI

Le caratteristiche di questi indicatori sono riassunte dall'acronimo **S.M.A.R.T.:**

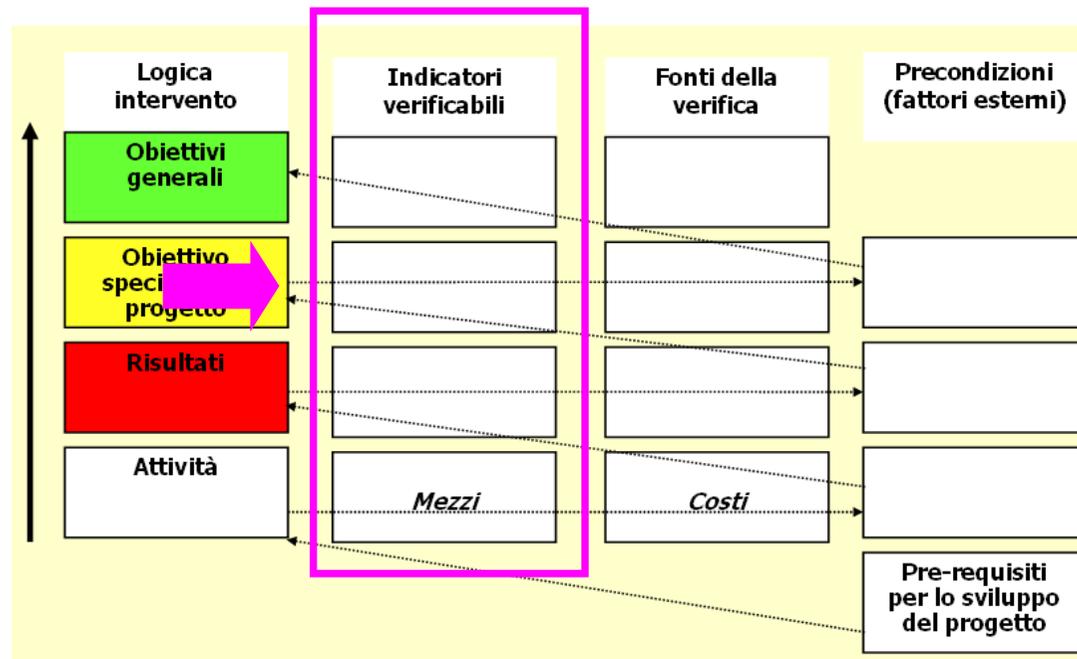
**S**pecific: idonee a misurare il fenomeno singolo

**M**easurable: Misurabili

**A**vailable: disponibili ad un costo accettabile

**R**elevant: rilevanti in relazione agli obiettivi

**T**ime bound: definite nel tempo



# TERZA COLONNA

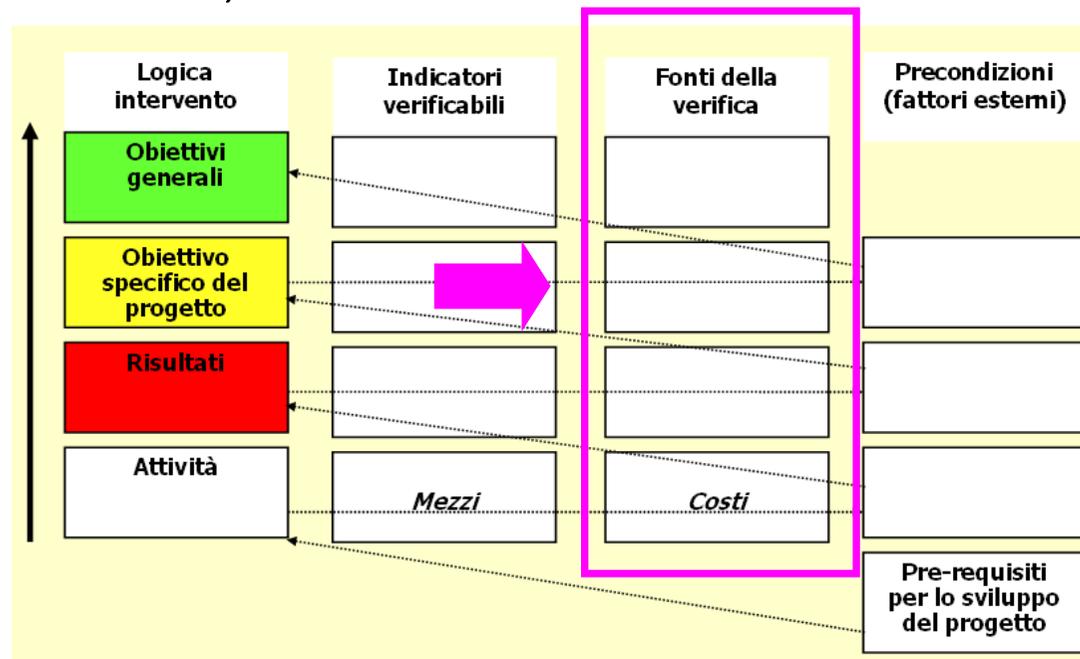
## LE FONTI DI VERIFICA

Le **Fonti di verifica** descrivono dove e in quale forma è possibile trovare le informazioni necessarie a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi espresso dagli indicatori.

Le fonti di verifica possono essere:

- interne al progetto (es. report, contabilità di progetto, dati di progetto)
- esterne al progetto

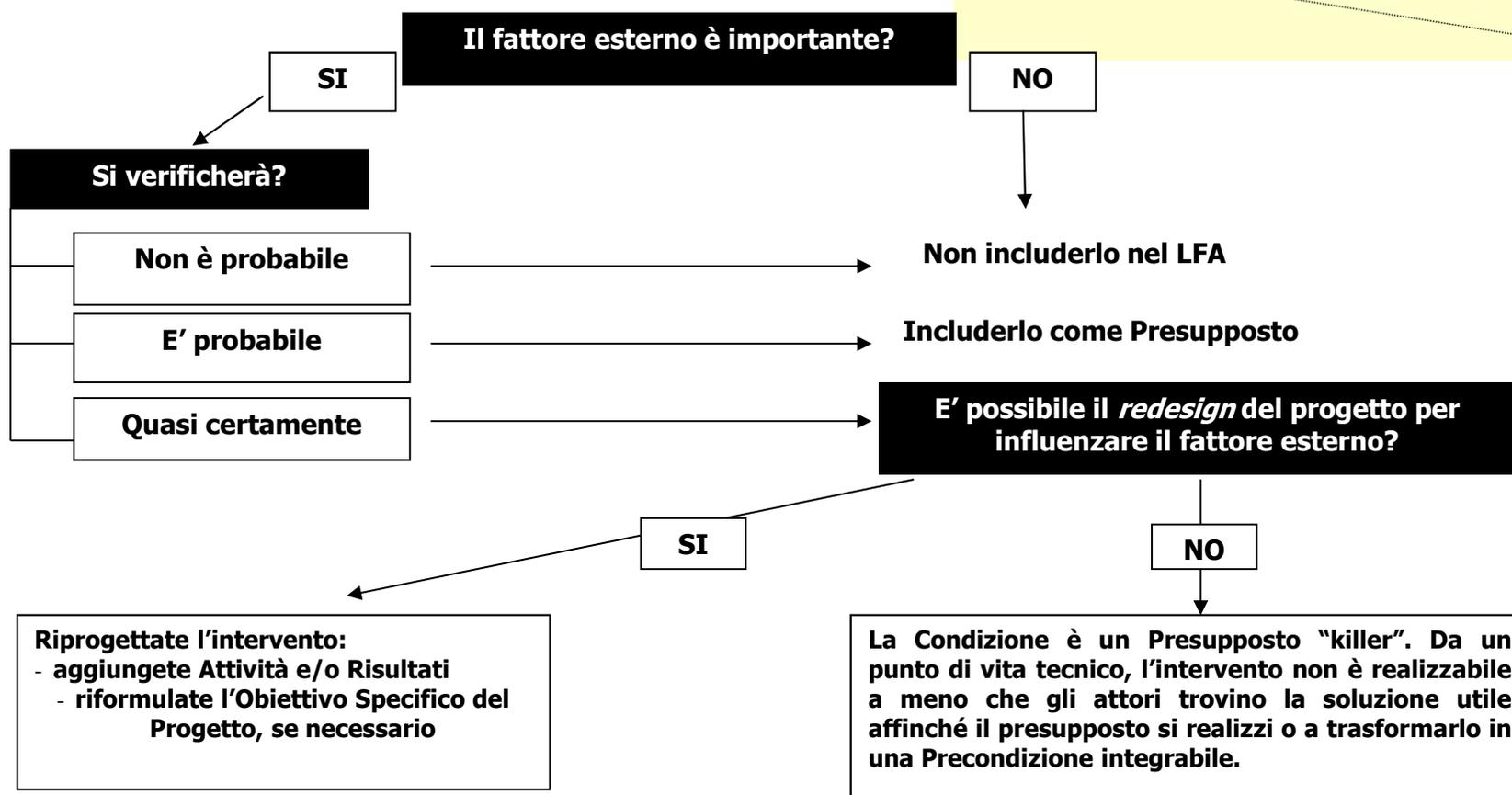
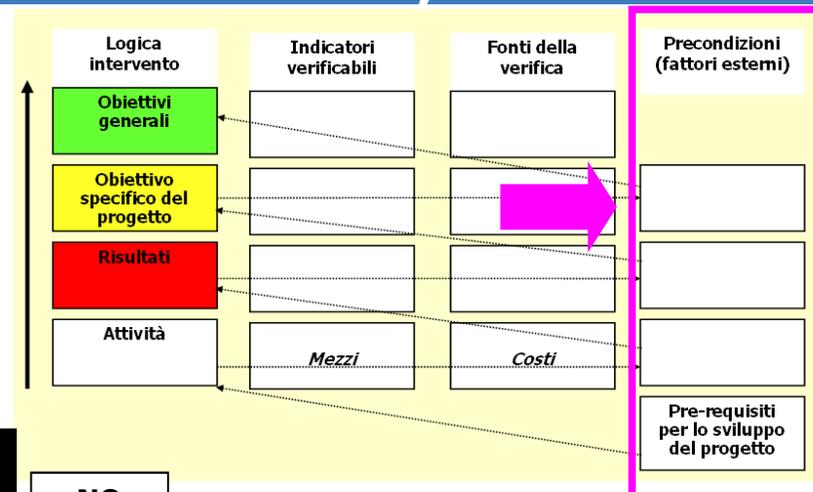
Le fonti al di fuori del progetto dovrebbero essere valutate in termini di accessibilità, affidabilità, rilevanza e dovrebbero essere accessibili a bassi costi.



# QUARTA COLONNA

## LE CONDIZIONI (O PRECONDIZIONI)

Si tratta di quei fattori che, pur importanti per la buona riuscita del progetto, sono al di fuori dell'ambito di intervento dello stesso. La valutazione dei fattori esterni viene realizzata attraverso il seguente algoritmo:

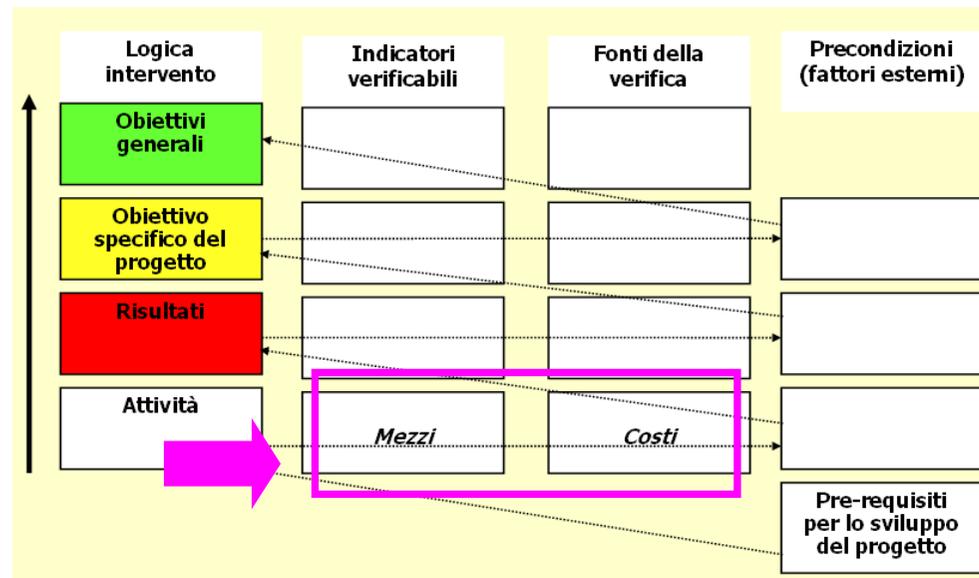


# MEZZI E COSTI

**Mezzi:** sono le risorse umane e finanziarie richieste per intraprendere le attività pianificate e gestire il progetto.

**Costi:** sono la trasposizione in termini finanziari di tutte le risorse individuate.

Al fine di fornire una stima accurata dei mezzi e dei costi, le attività pianificate e quelle di supporto manageriale devono essere sufficientemente dettagliate.



# GLI STRUMENTI DEL QL: OLTRE GLI ALBERI...

Al pari di ogni altro sforzo umano, anche i progetti vengono realizzati e rilasciati in un contesto sottoposto a determinati vincoli.

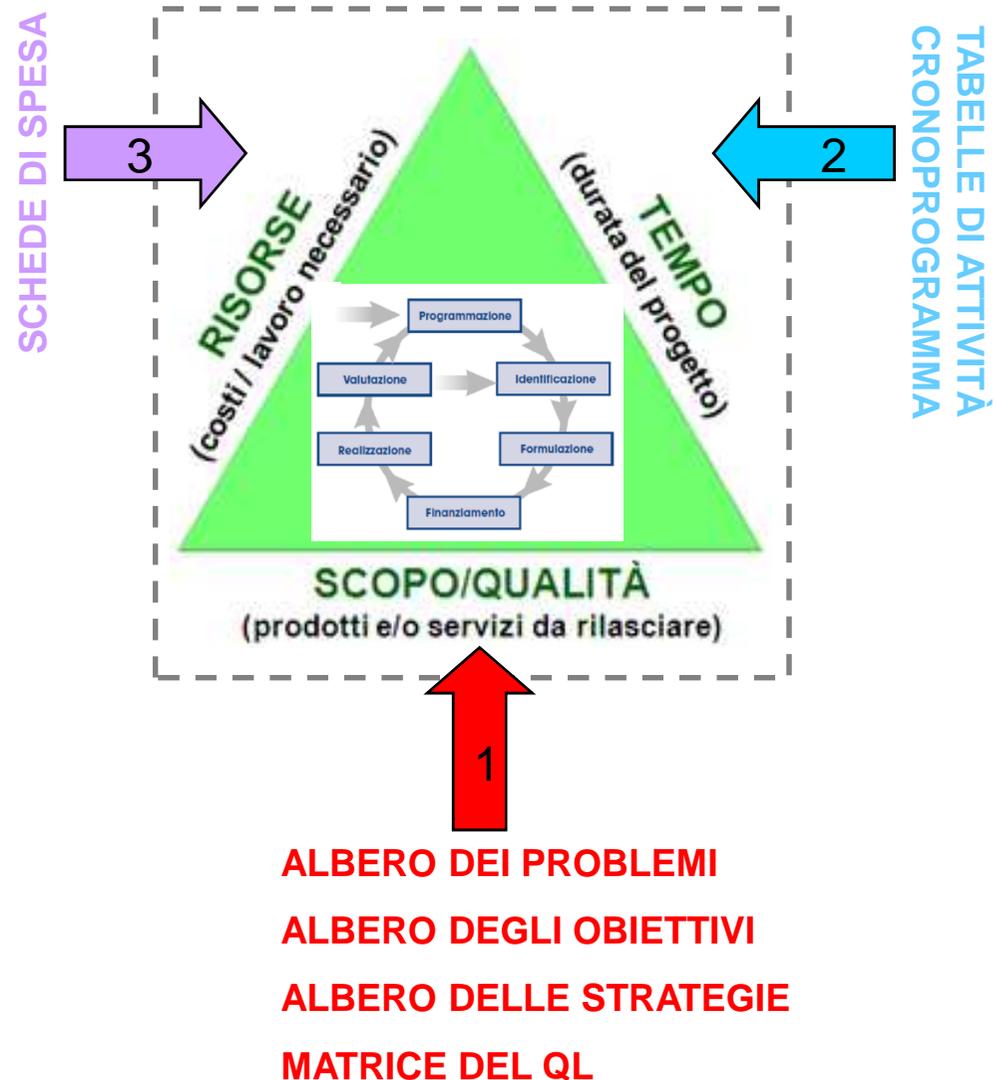
Tradizionalmente questi vincoli vengono elencati come **scopo/qualità**, **tempo** e **costo/risorse**. Spesso viene usata l'immagine del **triangolo del project management** (dove ogni lato rappresenta un vincolo), per rappresentare la loro correlazione: ciascun vincolo non può essere cambiato senza impattare sugli altri due ovvero ciascun parametro è funzione degli altri due.

Il **vincolo scopo/qualità** rappresenta quanto deve essere fatto per conseguire i risultati attesi dal progetto sia in termini di requisiti che di criteri di qualità/performance.

Il **vincolo tempo** indica la quantità di tempo disponibile per completare il progetto.

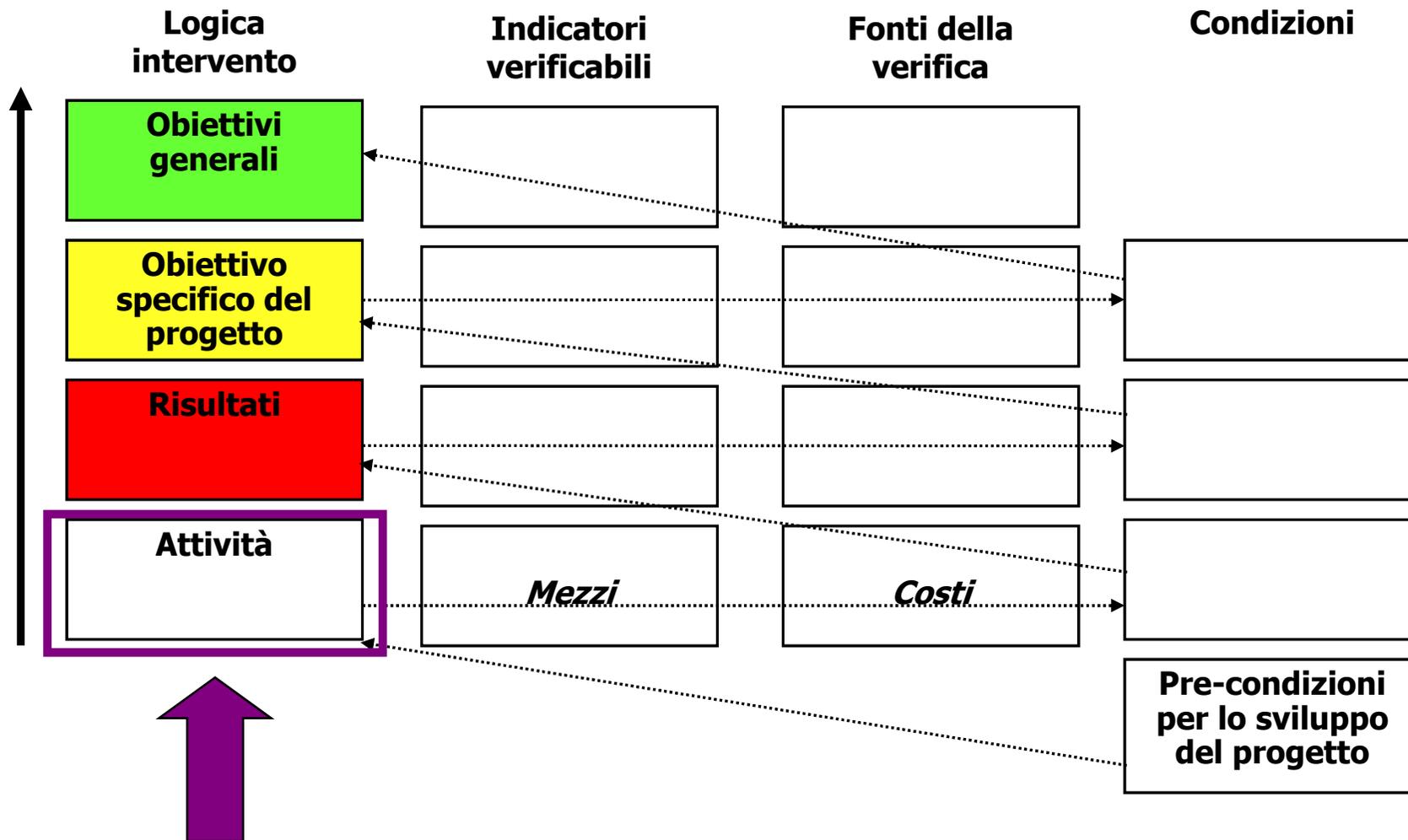
Il **vincolo costo/risorse** rappresenta il budget disponibile per il progetto e al tempo stesso l'insieme delle risorse a disposizione del progetto (è evidente la correlazione diretta tra costo e risorse assegnate). Questi tre vincoli sono strettamente correlati: incrementare lo scopo tipicamente significa aumentare i tempi e i costi/risorse del progetto; ridurre i tempi spesso richiede costi più alti (risorse più grandi) e/o uno scopo più ristretto; un budget risicato (meno risorse) può implicare tempi più lunghi e/o una riduzione dello scopo.

È proprio la teoria del project management che fornisce gli strumenti e le tecniche che consentono al team di progetto di organizzare il proprio lavoro all'interno di questo sistema di vincoli ottimizzando il tutto.





# DALLA MATRICE DEL QUADRO LOGICO ALLE TABELLE DI ATTIVITÀ E ALLE SCHEDE DI SPESA



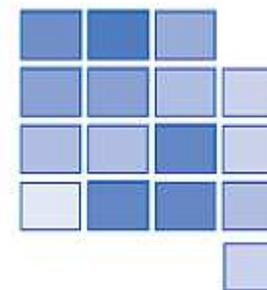
# PREPARAZIONE DI UNA TABELLA D'ATTIVITÀ

Una volta completato il Quadro Logico, **la colonna delle Attività si copia in un nuovo formato-tabella.** La tabella deve essere disegnata per corrispondere alla durata prevista per il progetto.

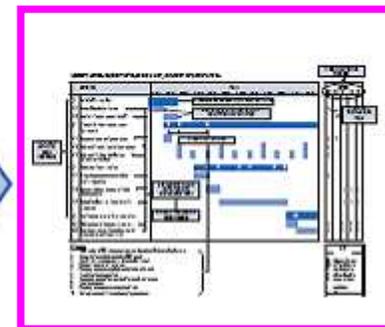
Le attività previste per il primo anno si possono specificare in maggior dettaglio, definendo l'inizio e la fine delle attività con uno scarto massimo di una settimana.

Per gli anni successivi, la tabella sarà più indicativa, con uno scarto massimo per l'effettiva messa in atto delle attività previste di un mese. Questa tabella sarà preliminare e potrà essere rivista da coloro che gestiscono il progetto ed aggiornata secondo la reale capacità d'esecuzione del programma. Essa fornisce, nondimeno, un importante punto di riferimento iniziale, ed è un aiuto alla programmazione delle entrate e delle spese.

Logframe



Results-based Activity Schedule



# CHECKLIST PER LA PREPARAZIONE DI UNA TABELLA D'ATTIVITÀ

Passo 1 – Lista delle Attività Principali (contenuta nella MATRICE DEL QL)

Passo 2 – Divisione di ciascuna Attività in compiti operativi

Passo 3 – Rendere chiara la Sequenza e le Interdipendenze

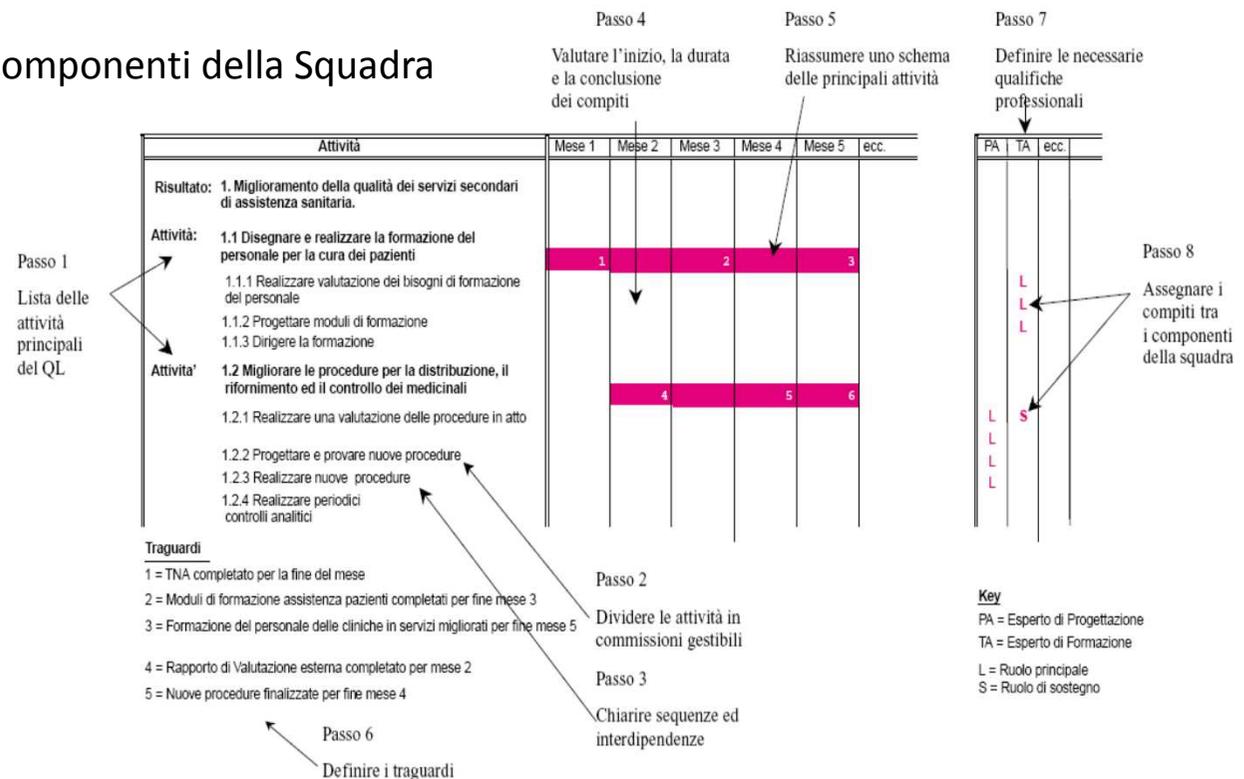
Passo 4 – Fare una stima dell'Inizio, della Durata e della realizzazione delle Attività

Passo 5 – Riassumere la Tabella di Attività

Passo 6 – Definire i Traguardi

Passo 7 – Definire le Competenze

Passo 8 – Assegnare i Compiti ai Componenti della Squadra



# PRESENTAZIONE DI UNA TABELLA D'ATTIVITÀ: CRONOPROGRAMMA O DIAGRAMMA DI GANTT

Tutta l'informazione elaborata nella Tabella d'Attività può essere riassunta in un formato grafico, chiamato **DIAGRAMMA DI GANTT**.

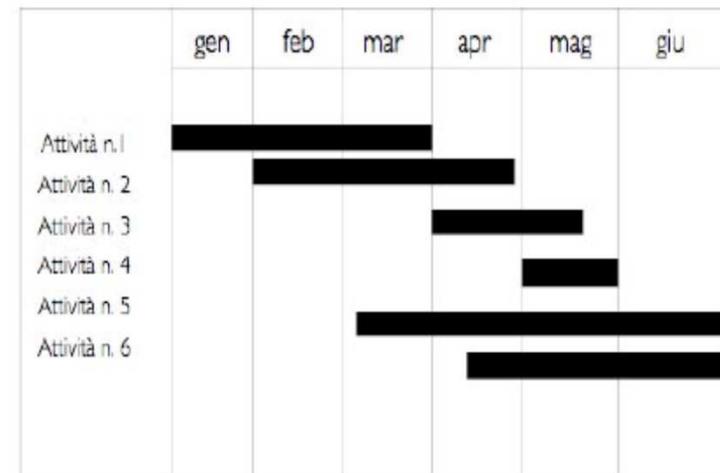
Il formato presentato qui deve essere adattato alla durata del progetto specifico. Una tabella generale del progetto non può che definire le attività su base trimestrale o mensile mentre una tabella trimestrale individuale potrà usare un formato settimanale.

Usato principalmente nelle attività di project management, il diagramma è costruito partendo da un asse orizzontale - a rappresentazione dell'arco temporale totale del progetto, suddiviso in fasi incrementali (ad esempio, giorni, settimane, mesi) - e da un asse verticale - a rappresentazione delle mansioni o attività che costituiscono il progetto.

Barre orizzontali di lunghezza variabile rappresentano le sequenze, la durata e l'arco temporale di ogni singola attività del progetto (l'insieme di tutte le attività del progetto ne costituisce la Work Breakdown Structure). Queste barre possono sovrapporsi durante il medesimo arco temporale ad indicare la possibilità dello svolgimento *in parallelo* di alcune delle attività. Man mano che il progetto progredisce, delle barre secondarie, delle frecce o delle barre colorate possono essere aggiunte al diagramma, per indicare le attività sottostanti completate o una porzione completata di queste.

Una linea verticale è utilizzata per indicare la data di riferimento.

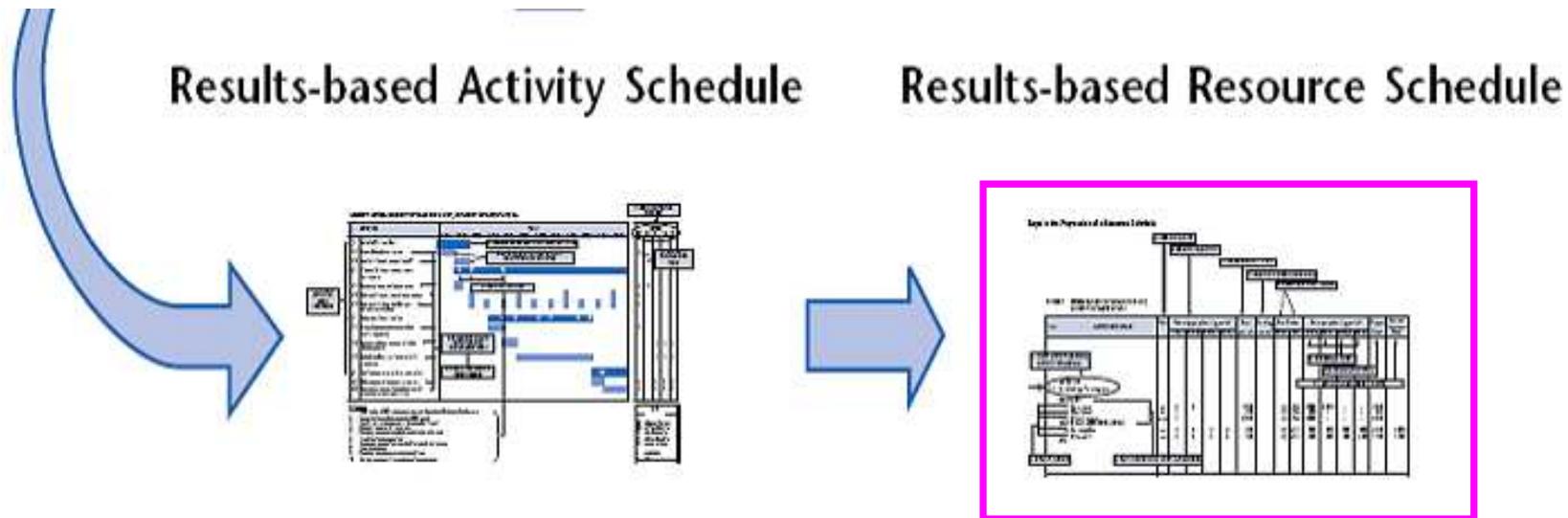
*Esempio di diagramma a barre*





## PREPARAZIONE DI UNA SCHEDA DI SPESA

Le stime dei costi del progetto devono basarsi su un budget accurato ed esaustivo. Tali stime avranno particolare influenza sulla valutazione delle decisioni riguardo gli investimenti ed influenzeranno la realizzazione del progetto. Anche in questo caso, **la lista delle Attività del QL deve essere copiata in una nuova tabella, quella delle 'entrate' e delle 'uscite'**. Ogni attività sarà poi utilizzata come lista di controllo per assicurare che tutte le risorse necessarie alla sua realizzazione siano state individuate.



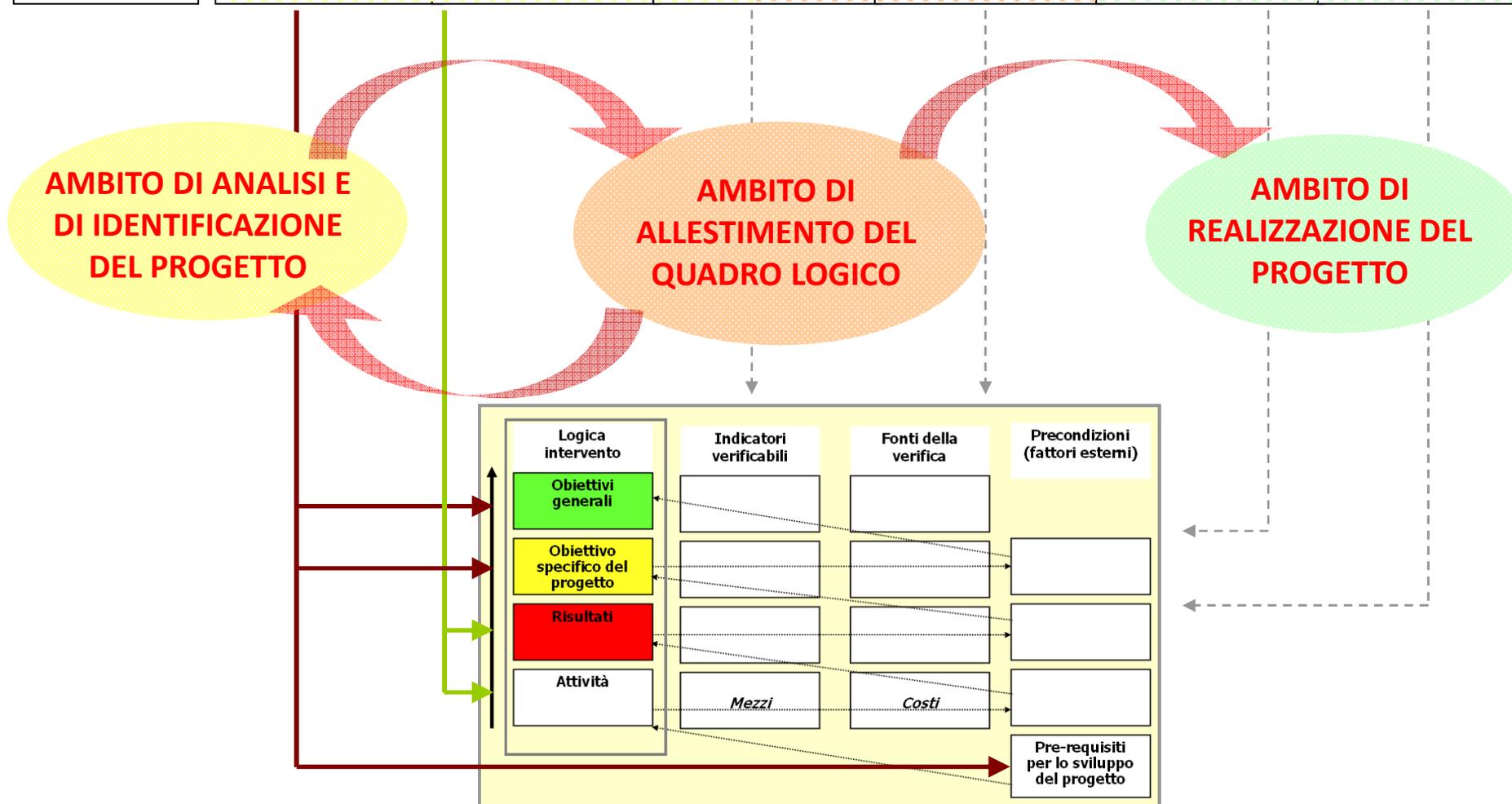
## CHECKLIST PER LA PREPARAZIONE DI UNA SCHEDA DI SPESA

Nella pianificazione delle spese bisogna considerare la loro **ripartizione tra le fonti di finanziamento**, le quali possono così controllare i propri contributi.

Se si stabilisce un *codice di finanziamento*, esso può essere usato per classificare le spese e determinare i rispettivi totali. Anche i finanziatori del progetto avranno probabilmente dei codici per stabilire ciascuna categoria di spesa. Specificando i *codici di spesa*, i costi possono essere ordinati al fine di determinare i costi totali per categorie di spesa.

È adesso possibile *schedare i costi* usando una formula semplice per moltiplicare la quantità annuale per costo unitario. Calcolate in questo modo le *spese totali*, è importante ricordarsi che all'ente realizzatore del progetto sarà richiesto di coprire le spese correnti legate alla fornitura dei servizi fino alla fine del progetto. Queste *spese* possono essere in tutto o in parte coperte grazie alle entrate supplementari prodotte dalle attività del progetto. È importante chiarire questo rapporto ed il valore al netto delle spese correnti che possono così essere calcolate nel budget dell'ente realizzatore.

<b>DOCUMENTI</b>	Studio di prefattibilità	Studio di fattibilità	Stesura tecnica del prog Calcolo analitico dei costi	Convenzione di finanziamento	Definizione del contratto Consegna e chiusura lavori Collaudi tecnici	Rapporti di valutazione
<b>FASI</b>	<b>PROGRAMMAZIONE</b>	<b>IDENTIFICAZIONE</b>	<b>FORMULAZIONE</b>	<b>FINANZIAMENTO</b>	<b>REALIZZAZIONE</b>	<b>VALUTAZIONE</b>
<b>SOTTOFASI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmazione territoriale</li> <li>• Programmazione economico-gestionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisiti funzionali e prestazionali del prog.</li> <li>• Dimensionamento del progetto</li> <li>• Analisi dei costi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progetto preliminare</li> <li>• Progetto definitivo</li> <li>• Progetto esecutivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuazione definitiva delle fonti</li> <li>• Approvazione della proposta progettuale da parte dei finanziatori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selezione dei fornitori</li> <li>• Negoziazione</li> <li>• Esecuzione</li> <li>• Direzione lavori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione ex-ante</li> <li>• V. Intermedia</li> <li>• V. Finale</li> <li>• V. Ex-post</li> </ul>



**OGGI PARLIAMO DI...**

**Progettare un progetto europeo**



**«Ecco a cosa serve il futuro: a costruire il presente con veri progetti di vita».**

Muriel Barbery

# PROGETTI EUROPEI E PROJECT MANAGEMENT

I progetti europei, in generale, hanno alcune caratteristiche che rendono ancor più importante e complesso il ruolo di direzione, controllo e gestione, ossia il ***project management***.

Tali progetti prevedono infatti la presenza di partner di paesi diversi per lingua, cultura, esperienze, oltre a dover esser prefinanziati (o co-finanziati, in misura diversa a seconda dei programmi) dai partner stessi e dover sottostare a rigide regole di gestione operativa e finanziaria.

I gestori di un progetto devono pertanto assicurare trasparenza e obiettivi comuni e condivisi tra i partner, coordinare le attività attraverso efficienti strutture e suddivisione delle responsabilità, mantenere il coinvolgimento dei partner e soddisfare le regole dei programmi.

# PROGETTI EUROPEI E PROJECT MANAGEMENT

Ogni programma comunitario prevede infatti una catena delle responsabilità che, partendo dalla Commissione e dagli Stati membri che hanno sottoscritto il programma stesso, attraverso i diversi organismi che ne gestiscono le procedure di selezione, certificazione, audit, gestione, arrivano al capofila e ai partner di progetto.



# IL BUDGET COMUNITARIO

Circa i tre quarti del budget comunitario è gestito da Autorità Nazionali e Regionali, compresi i fondi strutturali e i sussidi in campo agricolo.

Il restante quarto è invece amministrato direttamente dai servizi della Commissione Europea (ricerca, salute, education, cultura).

Nella prima categoria rientrano, tra gli altri, i progetti di cooperazione territoriale, mentre nella seconda sono compresi, a titolo di esempio, i progetti del Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo Tecnologico e quelli del Programma Cultura. Da tale distinzione di base derivano alcune differenze relative alle tecniche e alle prassi di progettazione, gestione e rendicontazione.



# FONTI DI FINANZIAMENTO EUROPEO

## FINANZIAMENTI A GESTIONE

### DIRETTA

- Gestiti direttamente dalla Commissione o dai suoi Istituti (BEI, BERS, FEI)
- Maggiore competitività
- Maggiore qualità
- Livello spesso più «locale»
- Cooperazione

### INDIRETTA

- Gestiti a livello nazionale, regionale, locale
- Finanziamenti contrattati con l'UE in una pre-fase dai vari livelli di governo
- Gestione a livello locale, quindi minore competitività e maggiore certezza di finanziamento



FONDI STRUTTURALI

# CICLO DI VITA DI UN PROGETTO EUROPEO

Il ciclo di vita di un progetto europeo prevede numerose fasi distinte:

- Sviluppo dell'idea progettuale e costruzione del partenariato
- Predisposizione dei moduli di partecipazione (scheda progettuale)
- Definizione delle convenzioni (o negoziazione con i servizi della Commissione Europea)
- Avvio del progetto
- Attuazione del progetto
- Chiusura

# SVILUPPO IDEA PROGETTUALE E COSTRUZIONE PARTENARIATO

Molti sono i dubbi e le domande che sorgono in questa fase...

*Come identificare una buona idea di progetto?*

*Come riuscire a trovare i partners giusti?*

*Come si può trasformare un'idea in un progetto di cooperazione?*

*Quale tipo di supporto bisogna avere?*



Un progetto può nascere o da un partenariato definito, spesso vicino geograficamente che attraverso un'analisi dei bisogni individua una necessità condivisa, oppure da un'idea progettuale che viene proposta ad una serie di possibili partners interessati al suo sviluppo e conversione in un progetto di cooperazione.

Individuata un'idea di progetto, è opportuno verificare se sia già stata utilizzata per altri progetti e se esistano delle interazioni con lavori precedenti; è inoltre necessario verificare che l'idea progettuale si adatti al programma e agli obiettivi che questo si pone.

La **ricerca dei partner** può avvenire utilizzando contatti già esistenti, organizzazioni di settore, attraverso iniziative specifiche a livello locale, regionale, nazionale o transnazionale, grazie a consulenti esterni o con l'utilizzo di siti web e pubblicazioni.



La maggior parte dei siti dei programmi comunitari comprendono una sezione di **partner search**. Tramite questi servizi, una volta inserite nel database le informazioni essenziali relative alla propria organizzazione, e i temi su cui si intende cooperare, è possibile non solo ricevere aggiornamenti sulle iniziative legate al programma, ma anche venire contattati e contattare direttamente altri partner interessati a lavorare su temi analoghi.



## Interested in participation in Research projects within the EU Horizon 2020 Programme?

Building an international consortium is the first step to take part in Horizon 2020. The EU framework programme for Research and Innovation..

APRE has developed a new Partner Search service to assist organizations like universities, enterprises, research institutions, SMEs and other legal entities in finding appropriate partners/coordinators for participation in Horizon 2020. This service provides you with details on partner profiles and active partnership requests from organizations across Europe and around the world.

## Find a Partner Search

<b>Code</b> <input type="text"/>	<b>Keywords</b> <input type="text"/>
<b>Country</b> All <input type="button" value="v"/>	<b>Organisation name</b> <input type="text"/>
<b>Status</b> All <input type="button" value="v"/>	<b>Call Identifier</b> <input type="text"/>
<b>Objective/Topic</b> <input type="text"/>	<b>Funding Scheme</b> <input type="text"/>

Are you a coordinator of a project proposal looking for partners?

[Publish your project idea in the Partner Search database »](#)

[Check the profile database to find a suitable partner search »](#)

Are you looking for participation in project proposal as a partner?

[Publish your Profile in the dedicated database »](#)

[Check the Partner Search database to find a project proposal to join »](#)



### Partner Search Database

In this section you can:

→ [Upload your own partner search](#)

→ [Check the Partner Search](#)

[Database](#)



### Profile Database

In this section you can:

→ [Upload your own profile](#)

→ [Check the Profile Database](#)

<http://partnersearch.apre.it/>

Un buon partner deve avere conoscenze specifiche nel settore di intervento, adeguate risorse finanziarie, tempo e personale da dedicare al progetto, essere coinvolto nelle azioni da intraprendere e condividere i bisogni.

Per la futura vita del progetto, è essenziale infatti che sussista un **forte *commitment* di ogni partner, sia riguardo agli obiettivi essenziali del progetto, che alle modalità di esecuzione da questo previste.**

Nella fase di preparazione del progetto è opportuno che i partner si incontrino per stabilire o accrescere la conoscenza reciproca, per evitare incomprensioni, per capire la reale motivazione di ciascuno, per chiarire cosa viene richiesto dal progetto, per integrare al meglio interessi e bisogni di ognuno, per farsi venire delle idee e discutere sulle diverse opportunità legate al progetto.

In questa fase è inoltre opportuno riflettere su quali **categorie di destinatari** debbano essere coinvolte nella costruzione e successiva realizzazione del progetto.

### **In sintesi:**

*Per la costruzione di un progetto, è essenziale innanzitutto verificare che la propria idea contenga elementi di originalità, sia nell'approccio che nei contenuti, e che sia in linea con i temi proposti dal bando e dal programma. Il passo successivo consiste nella creazione del partenariato, che è essenziale per il successo del progetto. Si può partire da enti od organizzazioni con cui si è già lavorato in passato, oppure affidarsi ai servizi di supporto offerti dalla Regione o dalla Commissione Europea. In ogni caso, è essenziale che tutti i partner siano fortemente motivati a lavorare nel progetto, e ad assumere e condividere le relative responsabilità*



# PREDISPOSIZIONE MODULI DI PARTECIPAZIONE

## - SCHEDA PROGETTUALE -

Nella fase di predisposizione della scheda progettuale è necessario riflettere su chi debba essere il capofila, definire gli obiettivi, i dettagli della proposta e il budget di progetto, sottomettere la scheda progettuale, rafforzare i contatti con il programma, definire gli indicatori di progetto.

CAPOFILA



Il **capofila** deve chiarire le proprie responsabilità verso gli altri partners, semplificare le procedure e gli scambi con il programma e con i progetti, definire le regole all'interno delle quali si deve sviluppare il progetto.

In questa fase il capofila deve:

- coordinare gli input di ciascun partner e predisporre la **scheda progettuale** consolidata,
- verificare che tutti abbiano il **cofinanziamento richiesto** dal programma,
- predisporre e verificare che venga firmata la **convenzione interpartenariale**.

Successivamente il capofila dovrà:

- controllare che ciascun partner svolga i compiti a lui assegnati e rispetti i tempi di avanzamento fisico e finanziario del progetto
- verificare che ciascun partner faccia certificare le proprie spese rispettando la tempistica del progetto,
- predisporre i report finanziari richiesti dal programma,
- ricevere quindi i rimborsi, trasferirli ai partners e nel caso di irregolarità restituire immediatamente le cifre in questione.



Per riuscire a condurre tutte queste attività il capofila è opportuno che dedichi parte del proprio budget alla gestione del progetto stesso.

Nel caso dei progetti gestiti direttamente dai servizi della Commissione Europea, le procedure sono analoghe, anche se i doveri di certificazione sono tendenzialmente meno stringenti (e variano a seconda dei programmi).

SCHEDA PROGETTUALE

La trasposizione dell'idea all'interno dei moduli di partecipazione (**scheda progettuale**) è un'operazione che richiede molto tempo e risorse, sia umane che finanziarie (ricerca dei partner, incontri, ecc.). Devono essere **stabiliti gli obiettivi da raggiungere e i workpackages in cui suddividere le attività, va definito il budget ed un sistema di indicatori** in grado di misurare il raggiungimento dei risultati.

Gli obiettivi individuati devono essere specifici, ossia correlati al progetto in questione, misurabili in termini quantitativi e qualitativi, raggiungibili durante l'implementazione del progetto, realisti in quanto relazionati alle risorse e al tempo previsti.

Si può parlare di **obiettivi**:

- **generali**, riferendosi agli impatti globali del progetto a lungo termine,
- **strategici**, se invece si pensa ai risultati concreti da raggiungere,
- **operativi**, che consistono nei prodotti del progetto stesso.



## WORKPACKAGE

La definizione dei singoli workpackage (pacchetto di lavoro) è operazione assai importante e delicata perché permette di suddividere il lavoro globale in singole parti ognuna delle quali è dotata di un proprio responsabile, budget e obiettivi specifici da raggiungere.

In molti casi, i workpackages (pacchetto di lavoro) sono ulteriormente articolati in task (attività/compiti), che consentono una definizione di maggior dettaglio del lavoro da svolgere, ed aumentano le capacità di controllo da parte del coordinatore del progetto o del leader del workpackage, dato che ogni task ha un suo responsabile, e una quantità definita di risorse ad essa allocate.

Le relazioni e le dipendenze sia tra i task che tra i workpackages devono essere chiaramente descritte, e spesso è richiesto dalla scheda progettuale della Commissione Europa una rappresentazione grafica di tali interazioni (GANTT e PERT charts).



## BUDGET

Anche la predisposizione del budget richiede un lavoro condiviso tra i partner dal momento che non esistono degli standard ma ognuno deve quantificare le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi di progetto nel modo più verosimile possibile.

Una volta pianificate le attività e i tempi necessari a raggiungere gli obiettivi, possono essere definite le risorse umane e finanziarie che devono essere dedicate al progetto, suddivise in diverse linee budgetarie tenendo ben presenti le categorie di spesa previste dal programma.

Il budget complessivo di progetto deve essere poi suddiviso tra i vari partner allocando le risorse in funzione delle attività che ciascuno dovrà svolgere.

Nella predisposizione del budget è opportuno tenere presente la capacità di spesa di ciascun partner e – nel caso dei progetti di cooperazione – le difficoltà nell'avviare le procedure iniziali di spesa per ovviare al problema del disinvestimento automatico che colpisce laddove non si raggiungano i target annuali di spesa prevista sul progetto.



Devono infine essere predisposti una serie di indicatori che riescano a quantificare la situazione finale rispetto a quella iniziale; esistono diversi tipi di **indicatori**:

- **di prodotto**: misurano cosa è stato realmente prodotto nel corso del progetto (numero di reports scritti, seminari effettuati, centri di innovazione aperti, ecc.)
- **di risultato**: misurano quale è il beneficio dei prodotti, il vantaggio immediato delle attività svolte (riduzione dell'inquinamento, numero di cambiamenti politici ottenuti, ecc.)
- **di impatto**: quantificano i benefici di lungo termine delle attività verificando se i risultati ottenuti abbiano prodotto i miglioramenti sperati (diminuzione della disoccupazione, ecc.)

Dei buoni indicatori devono essere legati allo scopo e agli obiettivi del progetto e del programma e devono essere corrispondenti alla natura dei risultati attesi. Devono essere discussi e condivisi in modo partenariale. Lo scopo degli indicatori è, quindi, quello di rendere misurabili e, conseguentemente, valutabili i risultati del progetto.

In alcuni casi, può essere opportuno inserire tra i documenti del progetto anche un Piano di Valutazione, che contenga e sistematizzi tutte le misure adottate dai partner per assicurare che i risultati siano conformi alle attese. Tali misure possono investire sia i metodi di lavoro (gestione della comunicazione interna, meccanismi di revisione inter-partenariale degli output intermedi del progetto, ecc), che i risultati/prodotti (con valutazioni affidate a comitati di esperti esterni al progetto).



### **In sintesi:**

*L'idea progettuale deve essere "formalizzata" all'interno dell'apposita scheda (o formulario), che il capofila compila avendo cura di coordinare ed armonizzare tra loro gli input provenienti dai diversi partner. Nella scheda vanno descritti accuratamente gli obiettivi generali e specifici del progetto, la metodologia di lavoro, i vari partner e le loro competenze, le fasi del lavoro e le relazioni tra queste intercorrenti, gli indicatori con cui si intendono misurare i risultati intermedi e definitivi, i c.d. deliverable (cioè i documenti od altri output che vengono rilasciati al termine di ciascuna fase di lavoro), le tecniche di gestione del progetto, il piano di comunicazione del progetto e, naturalmente, il budget proposto per la realizzazione del lavoro (diviso per categorie di attività e per partner).*



## DEFINIZIONE DELLE CONVENZIONI O NEGOZIAZIONE CON I SERVIZI DELLA CE

Una volta conclusa la fase di predisposizione della scheda progettuale, occorre **inviare tutta la documentazione richiesta all'indirizzo indicato nel bando e aspettare i risultati della fase istruttoria.**

La prima cosa che viene verificata dai valutatori è il rispetto dei requisiti formali, condizione necessaria per passare alla fase istruttoria vera e propria.

Accade ancora piuttosto spesso che un progetto, magari convincente ed innovativo nei contenuti e nell'approccio, non superi la prima soglia, quella delle verifiche formali ed amministrative.

La maggior parte dei documenti di supporto alla preparazione del progetto (*Guide for proposers*) contiene una lista di controllo finale attraverso la quale è possibile verificare di aver rispettato tutti i requisiti formali richiesti dal bando.

Con la valutazione nel merito, tra le altre cose, si verifica che il progetto si inserisca propriamente all'interno del programma, che vi sia un buon ed equilibrato partenariato, che le attività siano ben spiegate, e che sia garantito il valore aggiunto europeo (vale a dire che le azioni del progetto condotte in partenariato producano un effetto maggiore e più efficace di quello che verrebbe prodotto dalla semplice somma delle medesime azioni condotte a livello nazionale).



Nei progetti legati ai fondi a gestione indiretta, una volta che il progetto è stato approvato viene firmata da parte del capofila la **convenzione** con l'Autorità di Gestione, in base alla quale possono essere avviate le attività previste nella scheda progettuale rispettando il budget approvato.

L'**accordo di partenariato** è invece la convenzione che viene firmata da tutti i partner del progetto e definisce le procedure attuative e le responsabilità finanziarie di ciascuno.

Nell'ambito della convenzione viene anche definita la struttura del partenariato e attraverso quali organismi opererà.

Il Comitato di Pilotaggio è l'organismo responsabile del coordinamento strategico del progetto, ha potere decisionale, può includere rappresentanze politiche, amministrative o sociali per dare maggior visibilità al progetto, e può accogliere anche esperti esterni per fornire contributi in particolari settori di intervento.

Nei progetti “diretti” con la Commissione Europea, invece, la proposta viene valutata da tre esperti indipendenti, che redigono tre rapporti distinti.

Al termine della valutazione, tali rapporti confluiscono in un rapporto unico (il ***consensus report***), che assegna **un punteggio** per ciascuna delle voci di valutazione previste dal bando e dai documenti ufficiali (coerenza degli obiettivi con il programma; valore aggiunto europeo; sostenibilità del budget; qualità del partenariato, del piano di lavoro e della struttura di management; piano di disseminazione, etc).

Se la proposta ha superato la soglia prevista per ciascuna delle voci, il progetto **entra in graduatoria**.

Ciò non garantisce, tuttavia, il finanziamento, dato che le disponibilità finanziarie normalmente non sono in grado di coprire tutti i progetti formalmente approvati: **soli i progetti meglio classificati** verranno ufficialmente **invitati a negoziare il contratto con la Commissione**.

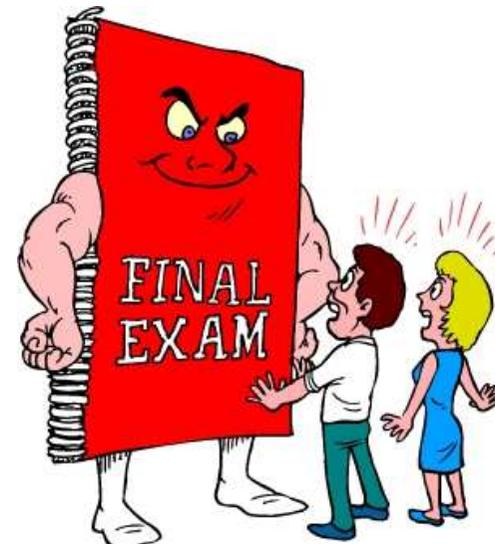
Si apre a questo punto la delicata fase della negoziazione, in cui il capofila e i partner chiave interagiscono con l'**officer** incaricato della Commissione Europea per concordare sui termini tecnici e finanziari del progetto.

Una volta raggiunto l'accordo, si procede alla **firma del contratto** tra i partner e la Commissione e quindi all'inizio delle attività (normalmente fissato per il primo del mese successivo a quello della firma del contratto).



## **In sintesi:**

*La valutazione del progetto avviene sia a livello formale (il progetto è stato presentato nei termini temporali previsti dal bando? Il formulario è stato compilato in ogni sua parte? Sono state apposte le firme necessarie? etc.), che a livello sostanziale (le azioni proposte sono innovative? Il partenariato è credibile? Il piano di lavoro convincente? Il budget è giustificato rispetto alle attività? Il progetto ha un valore aggiunto europeo? etc). Se la valutazione è positiva, si procede (ove necessario) alla negoziazione e successivamente alla firma del contratto, e quindi all'avvio delle attività*



# AVVIO DEL PROGETTO

Una buona attuazione di un progetto necessita di un preciso e **dettagliato piano di attività**; occorre essere molto attenti nell'individuazione ed attuazione dei singoli workpackage, nel verificare che vengano rispettati i tempi e le risorse assegnate a ciascuna attività, che vengano raggiunti gli obiettivi intermedi e finali.

Lo sfasamento di un singolo workpackage, specialmente nella fase iniziale, può portare ad un ritardo irrecuperabile nell'attuazione dell'intero progetto tanto da comprometterne l'efficacia complessiva.



Ogni progetto europeo ha infatti tutta una serie di difficoltà legate alla stessa sua natura, quali le diverse lingue e culture dei partners coinvolti, i modi di lavorare, la capacità di comunicazione.

Per diminuire i rischi legati a questi aspetti è opportuno semplificare il linguaggio, utilizzando parole semplici, chiarire subito gli eventuali dubbi che possono sorgere, chiedere sempre dei feedback ad ogni partner, approfondire le questioni nei dettagli e cercare sempre di sintetizzare gli argomenti trattati e soprattutto mantenere il rispetto reciproco.

Nella **riunione di avvio progetto** è opportuno che partecipino tutti i partner, che vengano chiariti gli obiettivi e i metodi di lavoro, che venga elaborato un **piano di comunicazione e di avanzamento progetto**, che si chiarisca la **struttura amministrativa** e le **regole da rispettare**.

# ATTUAZIONE DEL PROGETTO

Nell'attuazione del progetto è normale aspettarsi che le cose possano svolgersi in modo diverso da quanto previsto.

Per questo è opportuno **monitorare l'avanzamento delle attività e verificare che vengano rispettati calendario e budget**, che la qualità e la quantità dei risultati intermedi corrispondano a quelli attesi o se per caso vi sia la necessità di modifiche e adattamenti.

È opportuno quindi monitorare e valutare fin dall'inizio la gestione e l'implementazione delle attività per essere subito e costantemente informati del regolare svolgimento o degli eventuali problemi che possono emergere, per poterli prontamente risolvere.



Il monitoraggio è una procedura richiesta anche dal programma che prevede l'invio alle autorità competenti di report, normalmente semestrali, per descrivere l'avanzamento fisico e finanziario del progetto. Ciascun partner deve inviare un proprio **rapporto di monitoraggio** al capofila che dovrà poi confezionarne uno globale da trasmettere all'Autorità di Gestione del programma stesso (o ai servizi della Commissione Europea preposti).

I **report devono essere rilevanti nei contenuti**, mettendo bene in evidenza le attività svolte, i risultati raggiunti, i mezzi impiegati e devono rispettare delle precise scadenze temporali e tematiche. Tali report devono infatti contenere un dettaglio della lista aggiornata di attività svolte e dei problemi incontrati, l'aggiornamento del calendario, un confronto tra budget previsto e costi sostenuti, la certificazione delle spese.

Anche la valutazione del progetto è una fase importante che permette di verificare **l'efficienza di spesa** in termini di risultati, **l'efficacia delle azioni** intraprese verificando come il progetto abbia contribuito al **raggiungimento degli obiettivi specifici e globali del programma**, e la **sostenibilità in termini di permanenza dei risultati raggiunti anche dopo la fine del progetto**.





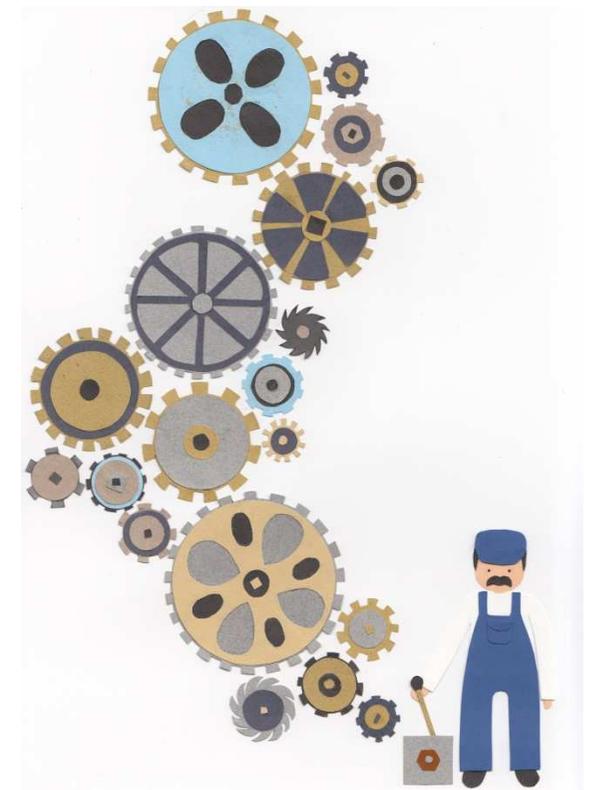
**L'attività di comunicazione e informazione** è molto importante per un buon andamento dei progetti. È fondamentale che esista un buon **circuito interno** di comunicazione per condividere le informazioni tra i partners di uno stesso workpackage, tra tutti i partners, tra partners e Comitato di Pilotaggio, con i responsabili finanziari o gli esperti esterni.

**Esternamente** la campagna di comunicazione serve a dare maggiore visibilità al progetto sia in termini di programma stesso sia a livello locale, regionale o nazionale e di possibili associazioni e operatori interessati alle tematiche trattate.

La comunicazione interna può avvenire attraverso incontri, scambi di informazioni a distanza utilizzando e-mail, fax, telefono, attraverso video conferenze o lavorando su piattaforme web condivise.

## **In sintesi:**

*Compito essenziale del Capofila è quello di assicurare che il piano di lavoro venga eseguito nei termini descritti dal contratto ed eventuali problemi tempestivamente individuati e risolti, che la comunicazione tra i partner sia efficace e funzionale al lavoro comune, e che l'avanzamento finanziario venga costantemente monitorato, in rapporto con i servizi a ciò delegati. A tal fine, l'attività di "reportistica" curata dal Capofila (e basata sui contributi di tutti i partner) è essenziale per dimostrare i progressi fatti dal progetto e gestire in modo trasparente le eventuali difficoltà incontrate.*



# CHIUSURA DEL PROGETTO

Nella fase di chiusura vengono analizzati due elementi distinti: i risultati ottenuti e le risorse utilizzate.

I risultati e i prodotti di un progetto devono essere ben pubblicizzati e diffusi per renderli fruibili a tutti i soggetti che possano esserne interessati.

Dal punto di vista amministrativo, la chiusura del progetto prevede la predisposizione di tutta una serie di documenti, tra cui il rapporto finanziario finale, nel quale vengono verificate le somme spese da ciascun partner rispetto a quelle preventivate.

Il saldo finale può essere fatto dopo molto tempo rispetto alla corretta chiusura di un progetto.

Il periodo di ammissibilità delle spese termina con la chiusura del progetto, ma vi sono alcune eccezioni che riguardano ad esempio i costi di audit o la stampa delle pubblicazioni finali.



**grazie per l'attenzione**

[stefania.cerutti@eco.unipmn.it](mailto:stefania.cerutti@eco.unipmn.it)

[stefania.cerutti@univco.it](mailto:stefania.cerutti@univco.it)