



DIMENSIONE EUROPEA DELL'INSEGNAMENTO E PERCORSI DI EUROPROGETTAZIONE

Project Nr 614208-EPP-1-2019-1-IT--EPPKA3-AL-AGENDA

Strumenti di base per una corretta progettazione europea

Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute

Una definizione funzionale di progetto...

Insieme di attività che gode delle seguenti proprietà:

- ⇒ **finalizzazione**: tutte le attività sono volte al conseguimento di un obiettivo comune predefinito e sono distinte dalle altre attività (aziendali, istituzionali, ecc.);
- ⇒ **multidisciplinarietà** (con relativa necessità di integrazione);
- ⇒ **unicità**: l'obiettivo è peculiare del progetto e richiede uno sforzo di definizione, non ripetitivo, del modo di operare;
- ⇒ **temporaneità**: è dato un orizzonte temporale e, dopo aver raggiunto l'obiettivo, il progetto termina;
- ⇒ **risorse limitate**, che devono pertanto essere usate in maniera efficace ed efficiente.

PROGETTO = INSIEME DI PROCESSI

volti al raggiungimento
di obiettivi generali e di obiettivi specifici

La strada che non presi

Due strade divergevano in un bosco giallo
e mi dispiaceva non poterle percorrere entrambe
ed essendo un solo viaggiatore, rimasi a lungo
a guardarne una fino a che potei

Poi presi l'altra, perché era altrettanto bella,
e aveva forse l'aspetto migliore,
perché era erbosa e meno consumata;
Sebbene il passaggio le avesse rese
quasi simili

ed entrambe quella mattina erano lì uguali
con foglie che nessun passo aveva annerito.
Oh, misi da parte la prima per un altro giorno!
Pur sapendo come una strada porti ad un'altra,
dubitavo se mai sarei tornato indietro.

**Lo racconterò con un sospiro
da qualche parte tra anni e anni:
due strade divergevano in un bosco, e io -
io presi la meno percorsa,
e quello ha fatto tutta la differenza.**

Robert Frost

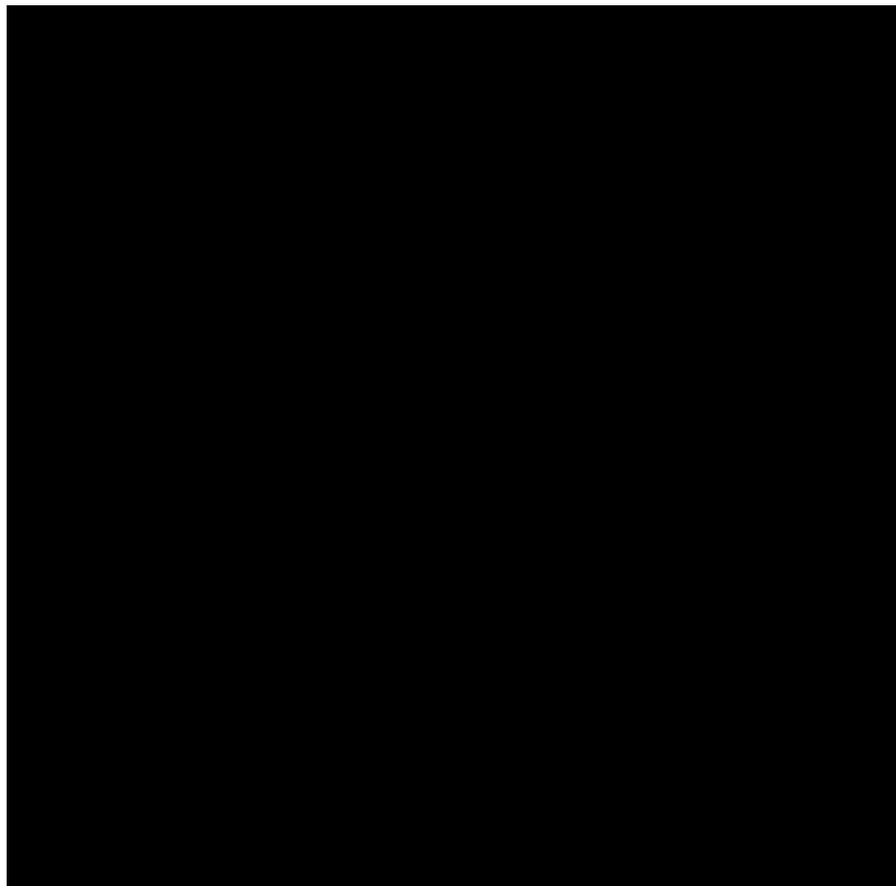
Una domanda preliminare...

PROGETTO vs “EUROPROGETTO”: DIFFERENZE?

- dimensione locale vs dimensione europea
- dimensione settoriale vs dimensione transettoriale
- rete come ambito di distribuzione “o” rete come contesto di co-produzione

Un progetto vincente è il risultato di :

- Innovazione
- Visione
- Sostenibilità
- Gestione del rischio
- Lavoro di squadra
- Controllo
- Visibilità dei risultati
- Equilibrio



Origini del PCM

- **Sviluppato negli anni '60** come:
 - strumento per la programmazione partecipata
 - strumento per la selezione dei progetti
 - strumento per il monitoraggio e la valutazione
- **Adottato da tutte le maggiori organizzazioni internazionali erogatrici di aiuti allo sviluppo**
- **Adottato dai servizi della Commissione europea nella valutazione dei Fondi Strutturali**
- **Adottato dai valutatori con alcune varianti nella valutazione dei Fondi Strutturali**

PERCHÉ IL PROJECT CYCLE MANAGEMENT ?

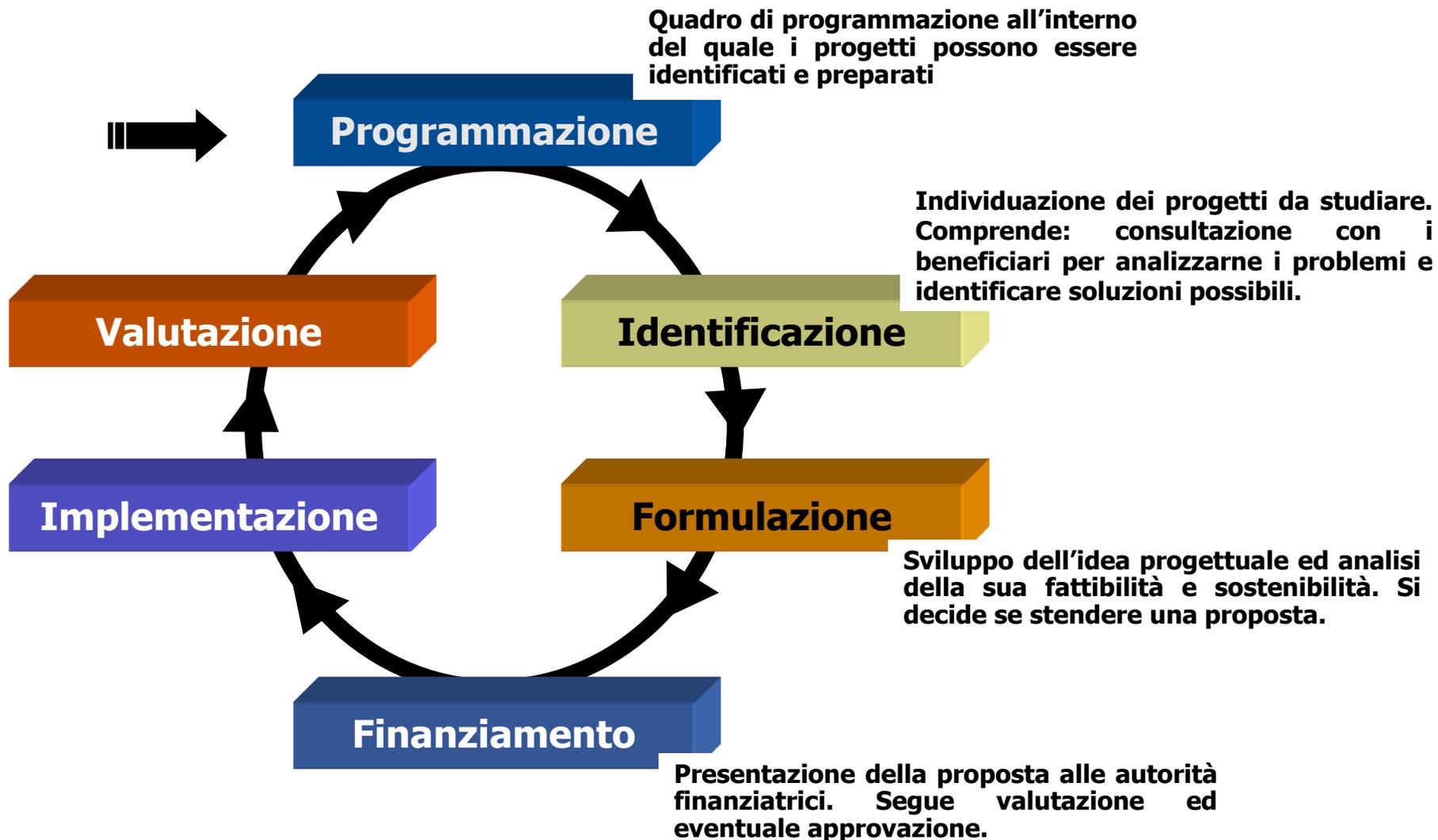
Esperienze pregresse

- Quadro strategico poco chiaro
- Progetti dominati dall'offerta
- Debole analisi della situazione
- Pianificazione orientata alle attività
- Impatto non verificabile
- Pressione all'esborso
- Visione di breve termine
- Documenti di progetto imprecisi

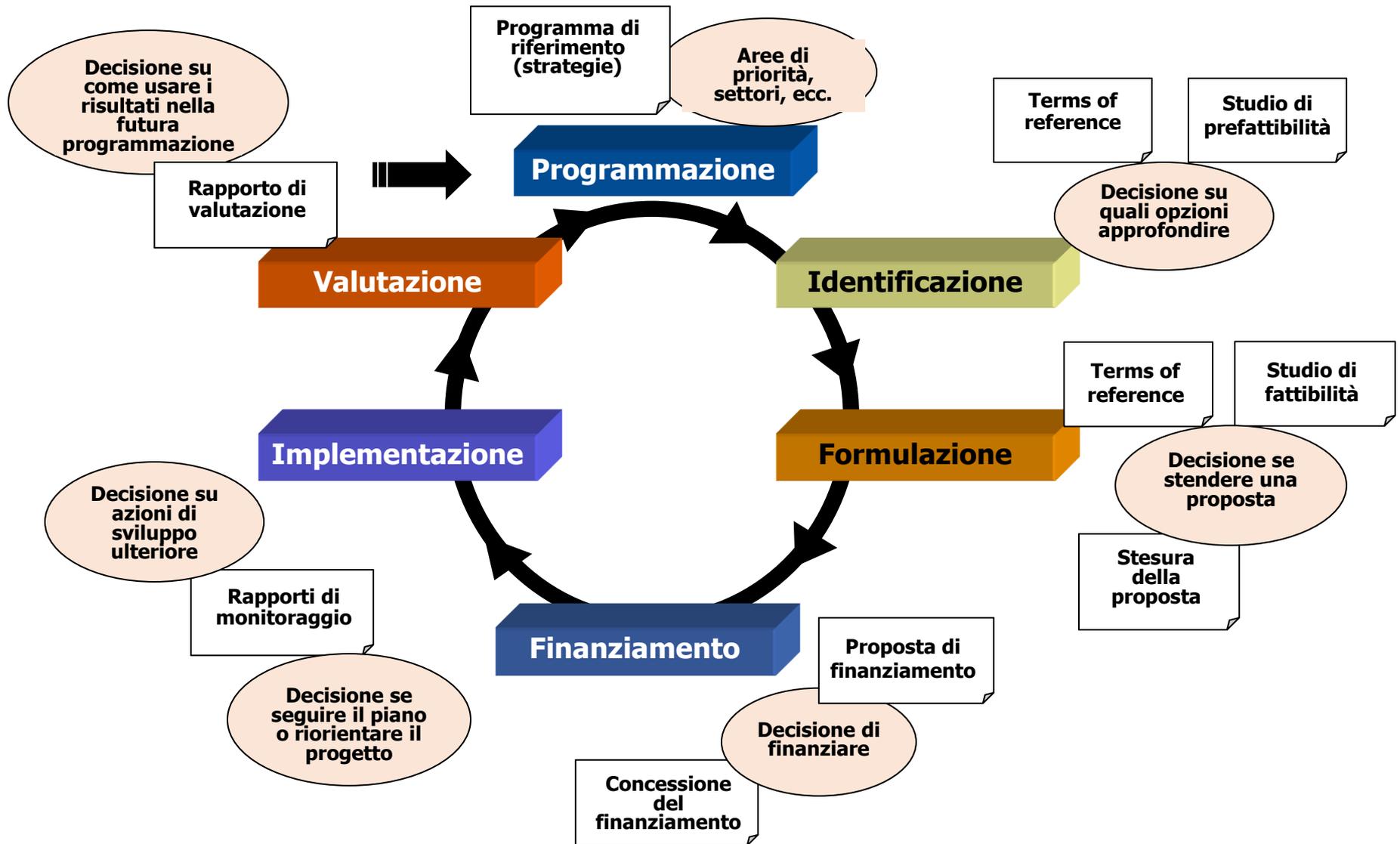
PCM

- Strategia pertinente e rilevante
- Soluzioni dominate dalla domanda
- Miglioramento nell'analisi
- Pianificazione orientata agli obiettivi
- Impatto verificabile
- Enfasi sulla qualità
- Fuoco sulla sostenibilità
- Formati standardizzati

IL CICLO DI PROGETTO – Quadro di sintesi



IL CICLO DI PROGETTO – In dettaglio



IL PROJECT CYCLE MANAGEMENT ED IL LOGICAL FRAMEWORK APPROACH

Project Cycle Management

Definisce le attività relative al management e le procedure decisionali che caratterizzano le diverse fasi di vita di un progetto.

Logical Framework Approach

Metodologia per la progettazione, la gestione e la valutazione di programmi e progetti attraverso il ricorso a strumenti volti ad accrescere la partecipazione, la trasparenza e favorire un approccio per obiettivi

**Processo
decisionale e
realizzativo definito
dall'organizzazione**

**Metodi e strumenti
di project
management**

I PRINCIPI DEL PCM

- **Aderenza alle fasi del ciclo di progetto** per assicurare un processo decisionale strutturato e ben informato
- **Orientamento al cliente** con l'utilizzo di workshop di pianificazione partecipativa nella fasi chiave del progetto e per la formulazione dello Scopo del progetto (Obiettivo specifico) in termini di benefici sostenibili da consegnare ai beneficiari
- **Incorporazione degli aspetti di sostenibilità** nel design del progetto
- **Utilizzo dell'approccio del Logical Framework (LFA)** per assicurare un approccio analitico al design ed al management del progetto
- **Approccio integrato** che collega gli obiettivi di ogni progetto agli obiettivi della Commissione ed agli obiettivi nazionali e settoriali del paese partner; assicura che i piani di lavoro e i budget del progetto siano preparati sulla base della matrice del logframe; utilizzo di un formato di base standard per assicurare un comprensivo trattamento dei problemi chiave durante tutta la vita del progetto.

L'APPROCCIO LOGICAL FRAMEWORK (LFA)

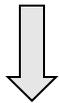
E' lo strumento principale utilizzato per il design di progetto durante le fasi di identificazione e formulazione del ciclo di progetto.

L'approccio prevede due fasi:

1. ANALISI

La situazione esistente viene analizzata per sviluppare una immagine della "situazione desiderata futura" e selezionare le strategie che saranno applicate per conseguirla.

Obiettivo: assicurare che le idee del progetto siano rilevanti.



2. PIANIFICAZIONE

L'idea di progetto viene declinata in dettagli operativi

Obiettivo: assicurare la fattibilità e sostenibilità del progetto.

LE DUE FASI DELL'APPROCCIO LOGICAL FRAMEWORK

FASE 1 - ANALISI

Analisi dei problemi:

- identificare i portatori di interesse ed i loro problemi chiave
- identificare i vincoli e le opportunità determinare le relazioni causa-effetto.

Analisi degli obiettivi:

- sviluppare gli obiettivi dai problemi identificati
- identificare i mezzi per chiudere le relazioni causa-effetto.

Analisi strategica:

- identificare le differenti strategie per raggiungere gli obiettivi
- determinare gli obiettivi complessivi e lo scopo del progetto.

FASE 2 - PIANIFICAZIONE

Logframe:

- definire la struttura di progetto
- testare la sua logica
- formulare gli obiettivi in termini misurabili.

Piano delle attività:

- determinare la sequenza ed i vincoli di dipendenza delle attività
- stimare la durata
- determinare i *milestones*
- assegnare le responsabilità

Piano delle risorse:

- sviluppare dal piano delle attività il piano degli input ed il budget.

πρόβλημα, προβάλλω

Un **problema** è un ostacolo che rende difficile raggiungere un determinato obiettivo o soddisfare una certa esigenza, frapponendosi tra la volontà dell'individuo e la realtà oggettiva.

Un problema è una
(1)situazione (2)attuale (3)negativa

Errori di formulazione

1. Forma positiva: *“il problema è trovare forme efficaci di coordinamento.....”*
2. Di mancanza di una soluzione o soluzione assente *“mancanza di strutture di supporto per....”*
3. Genericità ed astrattezza
4. Giudizio personale: *“inefficienza della pubblica amministrazione”*

I PROBLEMI DEVONO ESSERE

- REALI, fatti concreti e non opinioni
- OGGETTIVI, fatti certi e se possibile dimostrabili
- ESPRESSI IN TERMINI NEGATIVI
- CHIARI, COMPRENSIBILI
- SPECIFICI, riferiti a aspetti e elementi precisi (*persone, luoghi, tempi, quantità, ecc.*)

1.1. L'ANALISI DEI PROBLEMI

Vengono identificate le relazioni causa-effetto esistenti tra gli aspetti negativi di una situazione specifica.

La procedura è finalizzata a:

- identificare e ricostruire la gerarchia dei problemi**
- individuare gli attori coinvolti**
- delineare l'oggetto ed i limiti dell'analisi**

Reti e network: ragionamenti preliminari

La rete costituisce un insieme di elementi (nodi)

configurati in una connessione multipla e interdipendente

che si costituisce per il conseguimento di un comune obiettivo

Reti e network: alcune caratteristiche

1. la rete assume un'identità propria che prescinde dalla sommatoria delle sue singole parti;
2. la rete perde di identità se non si realizza l'interdipendenza funzionale;
3. la rete si costituisce su un processo;
4. ogni relazione tra due nodi ha senso esclusivamente nel contesto della rete;
5. la rete è un "sistema".

Collaborazione e partnership: sinonimi?

Collaborazione

- implica generalmente la ricerca di un terreno comune che coinvolge interessi diversi e conflittuali nella gestione delle risorse

Partnership

- si riferisce ad uno sforzo comune in vista di uno specifico risultato finale, in un orizzonte temporale e con un obiettivo limitati, con meno interessi e soggetti partecipanti

Efficacia della rete: tre dimensioni interagenti

- 1.1a *modalità relazionale tra i membri*, improntata al riconoscimento e al rispetto reciproci. L'obiettivo del rapporto è quello di aumentare la capacità di risolvere i problemi in modo cooperativo;
- 2.i *processi* che ne caratterizzano l'agire, nei quali i membri giocano ruoli paritari e non prevaricanti, in una cornice di rispetto di regole interne ed esterne (conformità normativa);
- 3.1a *sostanzialità delle decisioni*, prese in funzione di garantire soluzioni percorribili e non raggiungibili dai membri individualmente.

“Fare rete”: perchè?

Principalmente **quattro** ragioni:

1. all'interno delle reti, i membri scambiano esperienze e conoscenze, producendo benefici reciproci;
2. i membri delle reti cooperano nel ricercare e utilizzare mezzi e strumenti di intervento per risolvere problemi comuni;
3. i membri delle reti possono unire capacità e investimenti per utilizzare le risorse disponibili in modo efficiente;
4. i membri delle reti possono creare o utilizzare al meglio le opportunità presenti nel territorio (o area di influenza del network)

Ma anche perchè

le reti e i partenariati consentono:

- ⇒ di inserire il progetto in una rete più ampia ai fini di incrementarne la rilevanza rispetto alle politiche e la consistenza con gli obiettivi del dispositivo utilizzato;
- ⇒ l'attivazione di effetti moltiplicatori, evidenziando - attraverso l'adozione di prospettive più ampie - margini di trasferibilità e riproducibilità;
- ⇒ di farsi conoscere, acquisire visibilità, rafforzare la propria identità organizzativa;
- ⇒ lo sviluppo di opportunità di apprendimento organizzativo, anche attivando prassi di autovalutazione;
- ⇒ di realizzare le condizioni organizzative per avviare e gestire sperimentazioni e percorsi di validazione di risultati, prodotti o processi, attraverso il confronto tra pari (peer review).

Proprietà fondamentali

- a. una partnership **produce benefici** per i propri componenti, su base volontaria e rispetto ad obiettivi negoziati e condivisi;
- b. tutti i componenti di una partnership o di una rete partecipano a vario titolo e con diversi ruoli ai processi decisionali, **condividendo responsabilità** in merito alle relative conseguenze;
- c. in una partnership i **ruoli e le responsabilità specifiche vengono definiti ex ante**, le regole interne tendono ad incrementare il livello di formalizzazione e un focus particolare di attenzione viene dedicato ai temi della comunicazione esterna;
- d. i membri di una partnership devono compiere **importanti investimenti in termini di comunicazione interna**;
- e. le reti **non sono l'obiettivo ma uno dei mezzi per raggiungerlo**. Gli obiettivi debbono essere stabiliti, ma la rete può adattarli o modificarli in corso d'opera;
- f. le reti sono strutture che **richiedono**, per il loro corretto funzionamento, **investimenti** in termini di tempo, competenze, denaro, disponibilità di dati, risorse umane dedicate;
- g. le reti debbono **pianificare pratiche riflessive e autovalutative** per monitorare costantemente il proprio agire. occorre perciò individuare obiettivi misurabili e procedure di monitoraggio e valutazione rigorose

Le architetture delle Reti

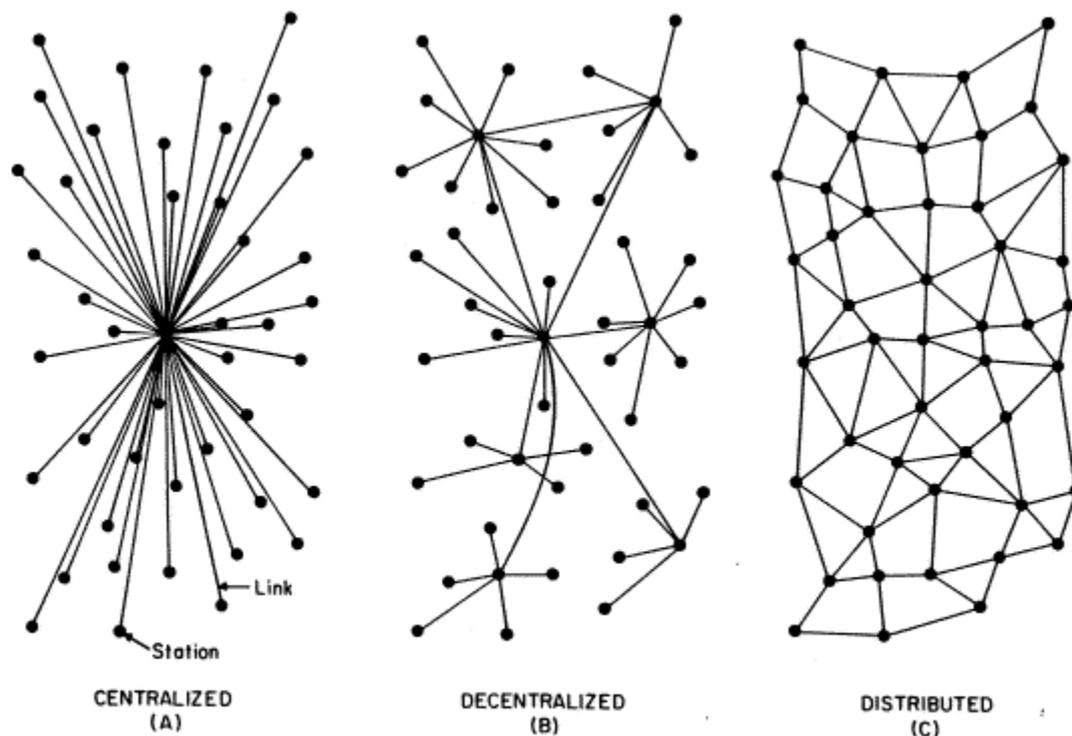


FIG. 1 – Centralized, Decentralized and Distributed Networks

Le architetture delle Reti

Le reti e i partenariati presentano due caratteristiche comuni:

- a) sono rappresentate da **nodi** (i membri),
- b) che hanno possibilità e intenzione di comunicare attraverso **connessioni**

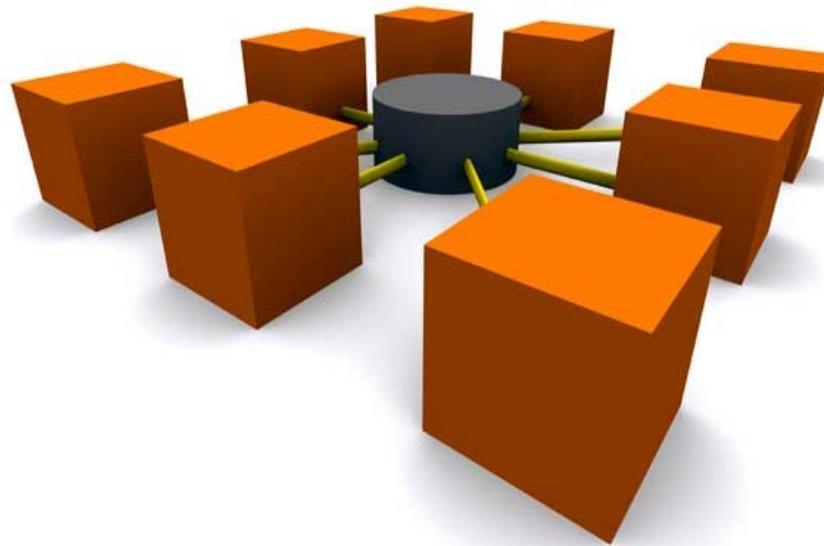
Ma le loro architetture differiscono in modo sostanziale

Tali differenze sono la conseguenza di una scelta ponderata e che tiene in considerazione diverse variabili:

- esperienza dei membri nella gestione di interventi complessi e innovativi;
- natura del progetto (obiettivi, dimensione, contesto di attuazione);
- risorse disponibili;
- competenze organizzative e assett tecnologico disponibili;
- vincoli normativi.

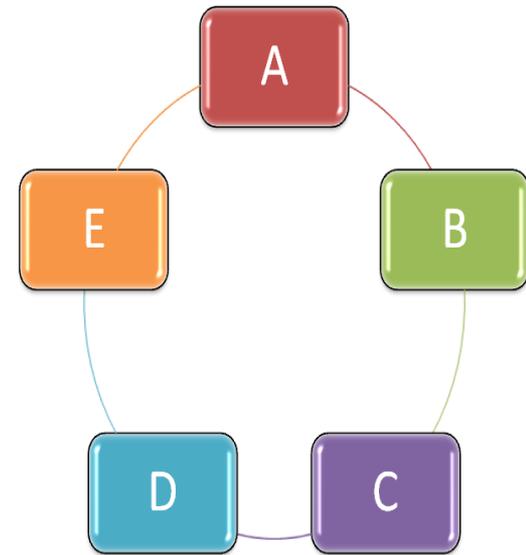
Rete a stella o spider net

- a. presenza di un centro di coordinamento del flusso delle informazioni e delle decisioni
- b. dipendenza dei nodi più periferici dall'esperienza e dalla competenza



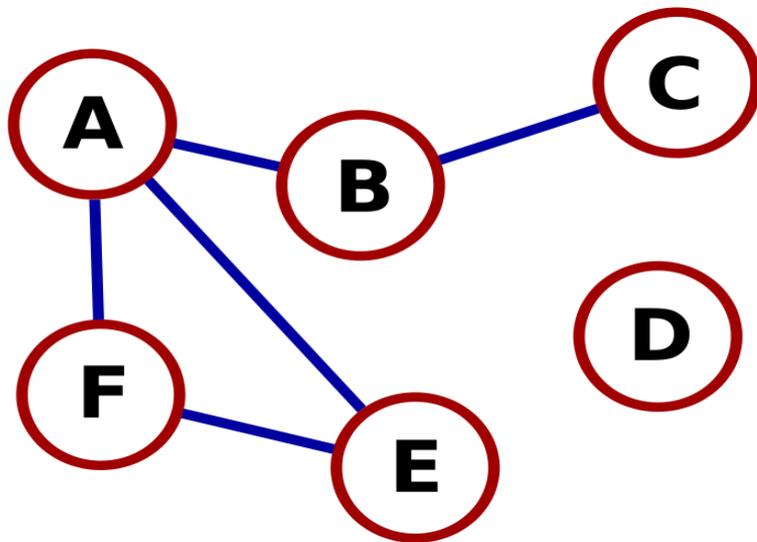
Fishing nets

- la sua caratteristica principale consiste **nell'assoluta assenza di gerarchie tra i membri.**
- implica la **capacità di relazionarsi tra i componenti senza ricorrere ad un coordinatore** che ridistribuisca compiti, risorse, responsabilità e informazioni
- eventuali momentanee **difficoltà comunicative o derivanti da improvvise variazioni nel contesto di intervento** possono essere compensate da una forte identità collettiva



Partenariato ad hoc

Attivata all'interno di consorzi molto ampi e stabilizzati laddove vengano identificate specifiche componenti di progetto che richiedono solo una parte molto specialistica di competenze **possedute da alcuni membri e non da tutti.**

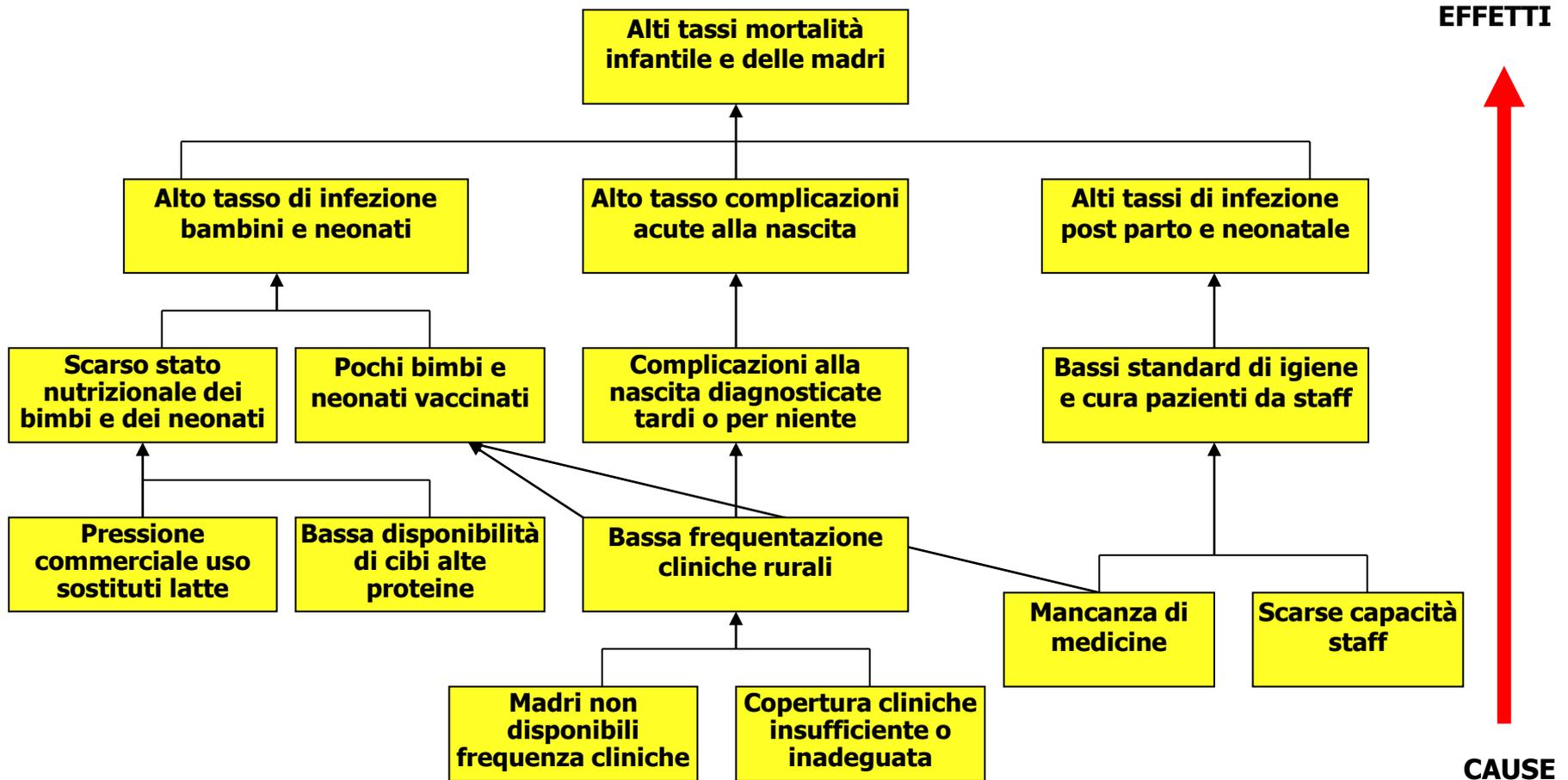


Interreti (vertical network)

Se la segmentazione dei compiti previsti nel progetto lo richiede, si potrebbe arrivare ad una stabilizzazione di sub-strutture interne alla rete, fino alla formalizzazione di vere e proprie **interreti**, **ovvero** microreti funzionali rispetto a compiti specifici in progetti complessi coordinate centralmente



1.1. L'ALBERO DEI PROBLEMI (ESEMPIO)



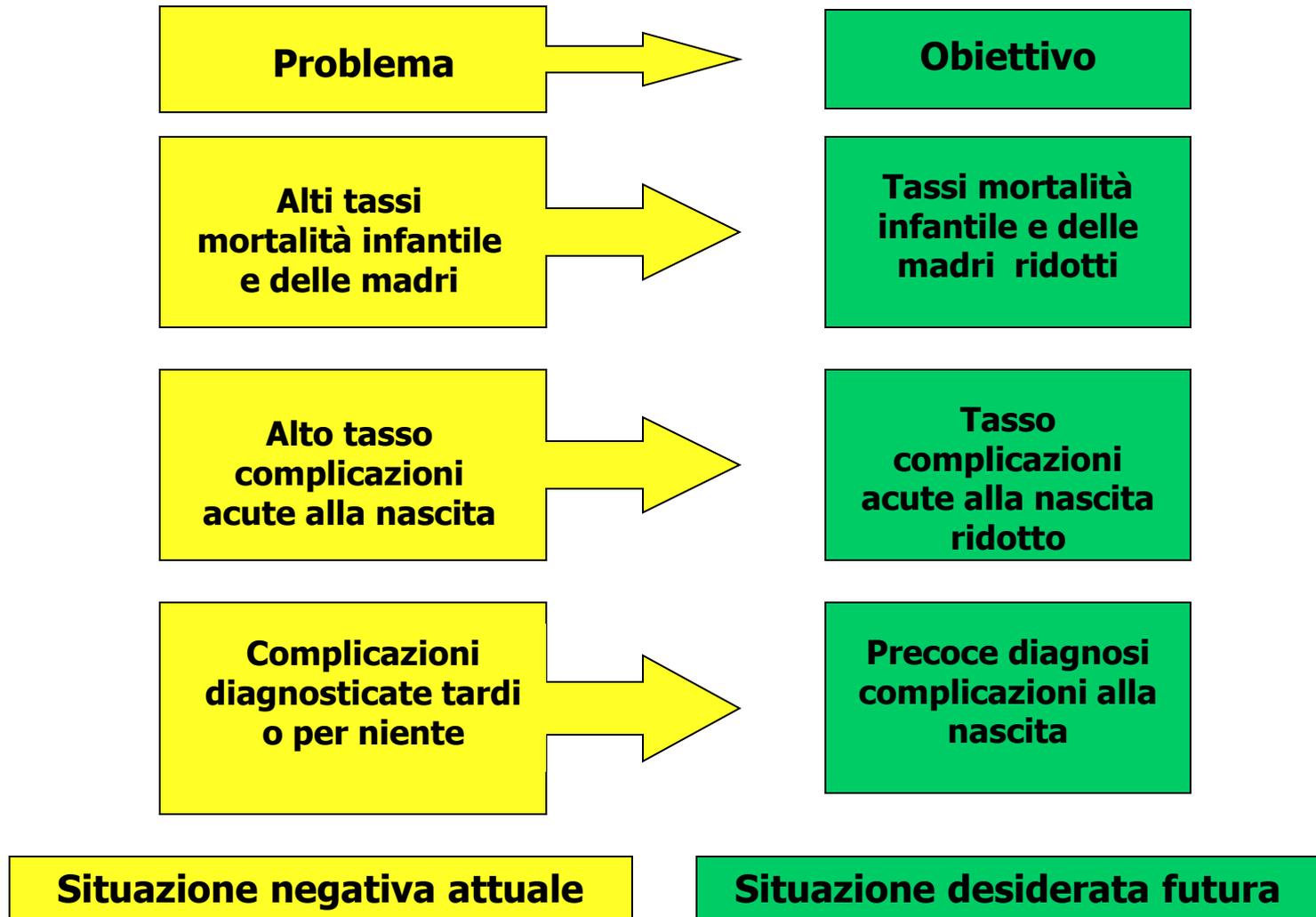
1.2. L'ANALISI DEGLI OBIETTIVI

Le situazioni negative illustrate nell'albero dei problemi vengono convertite in situazioni positive e già raggiunte

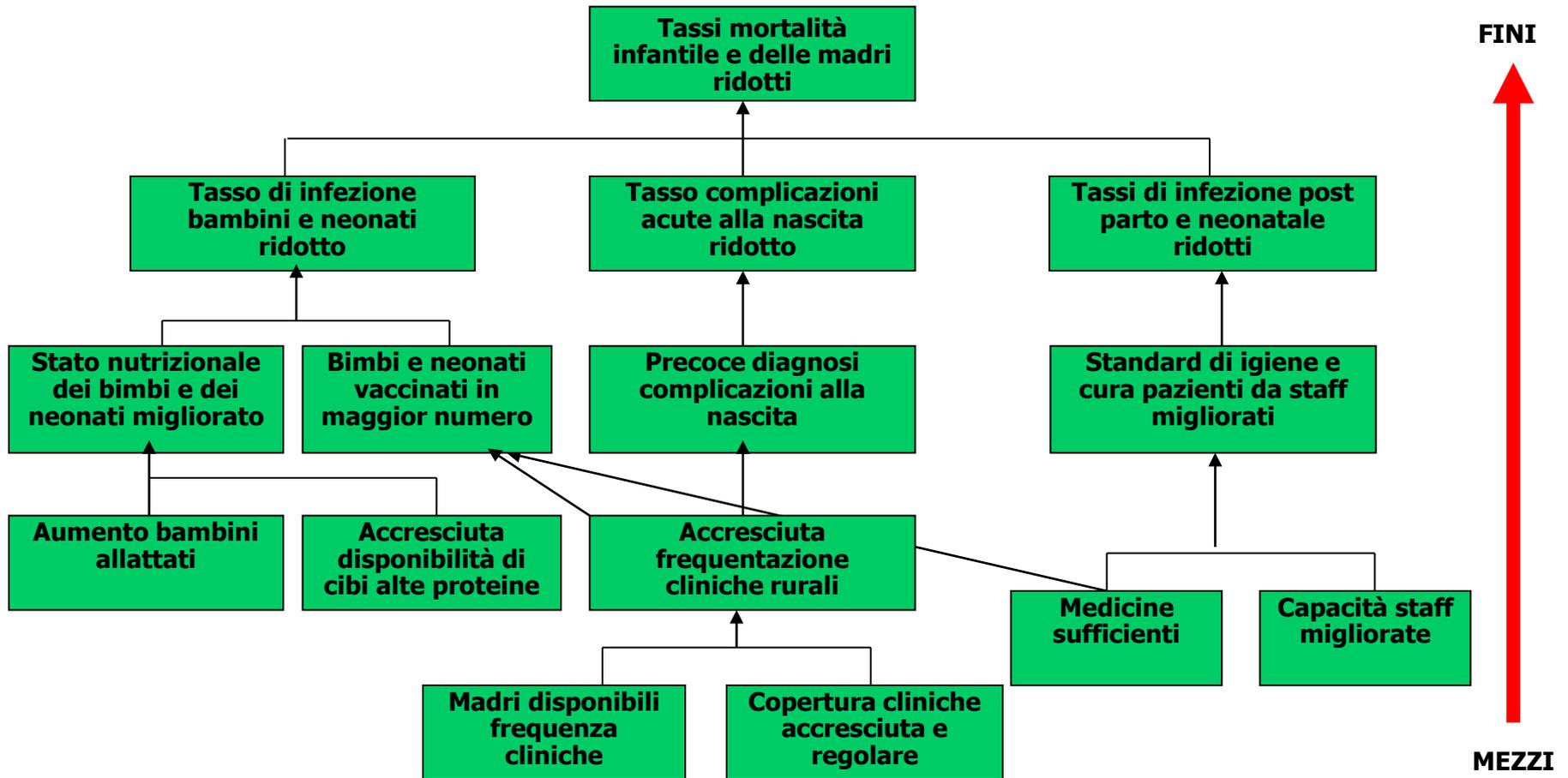
La procedura (MIRRORING) permette di:

- **descrivere gli scenari futuri derivanti dalla soluzione dei problemi**
- **verificare la gerarchia degli obiettivi**
- **evidenziare in un diagramma le relazioni mezzi-fini**

TRASFORMAZIONE DEI PROBLEMI IN OBIETTIVI



1.2 L'ALBERO DEGLI OBIETTIVI (ESEMPIO)



1.3 L'ANALISI DELLE STRATEGIE

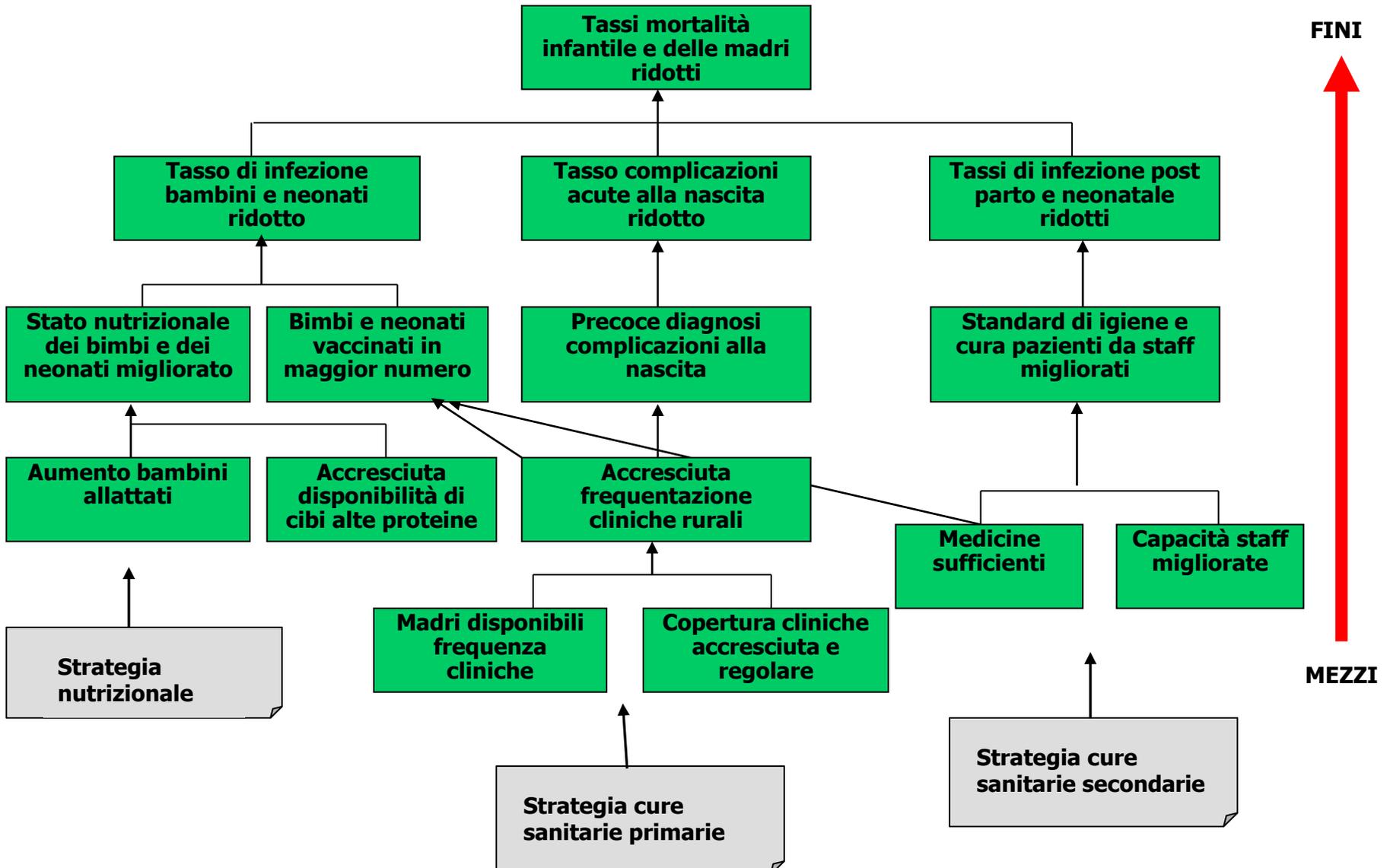
Nell'albero degli Obiettivi, i diversi gruppi di Obiettivi simili vengono chiamati **Strategie**.

La strategia più appropriata e realizzabile viene selezionata sulla base di **diversi criteri** (priorità, budget, potenziale di successo, tempo richiesto).

La Fase si articola in 2 momenti:

1. individuazione delle diverse strategie per il perseguimento dell'Obiettivo del progetto
1. scelta della strategia progettuale

1.3 L'ANALISI DELLE STRATEGIE (ESEMPIO)



2. LA PIANIFICAZIONE

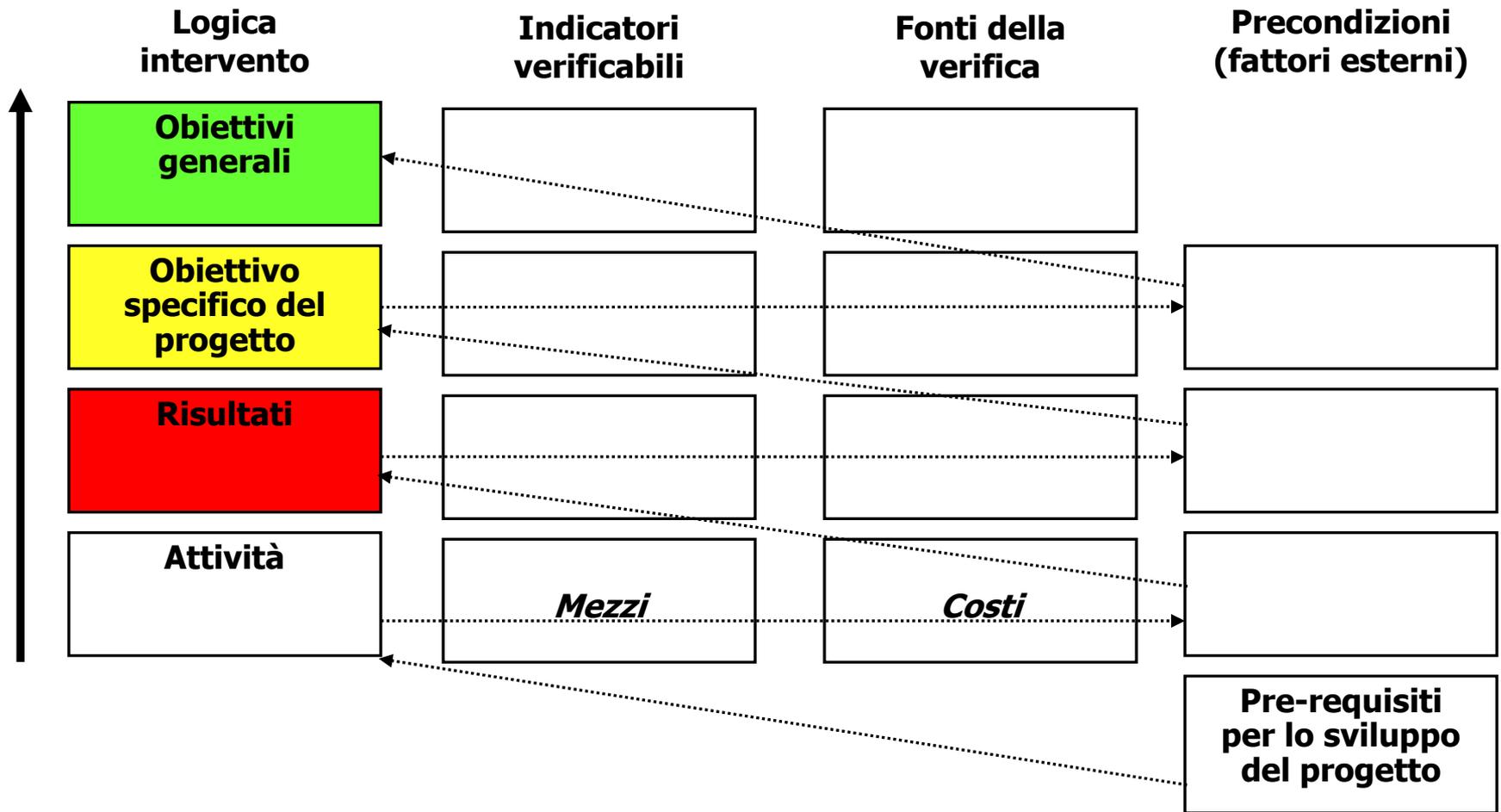
L'attività di progettazione è facilitata dal "Logical Framework" (LFA).

E' una **matrice** che permette di organizzare gli aspetti più importanti di un progetto:

- Logica di intervento
- Indicatori
- Fonti di verifica
- Precondizioni

Il Logical Framework fornisce una metodologia per verificare la corretta strutturazione dell'intervento e supporta l'implementazione del monitoraggio e della valutazione.

IL QUADRO LOGICO



2.1 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

COSTRUIRE LA LOGICA DELL'INTERVENTO

Livello Obiettivo Generale	IN		OUT
Tassi mortalità infantile e delle madri ridotti			
Livello Obiettivo Specifico	Tassi di infezione bambini e neonati ridotti	Tassi complicazioni acute alla nascita ridotti	Tassi di infezione post parto e neonatale ridotti
Livello Risultati	Bimbi e neonati vaccinati in maggior numero	Precoce diagnosi complicazioni alla nascita	Standard di igiene e cura pazienti da staff migliorati
	Accresciuta frequenza cliniche rurali	Accresciuta frequenza cliniche rurali	Medicine sufficienti
	Madri disponibili frequenza cliniche	Madri disponibili frequenza cliniche	Capacità staff migliorate
	Copertura accresciuta e regolare da parte delle cliniche	Copertura accresciuta e regolare da parte delle cliniche	
	Medicine sufficienti		
Livello Attività	1.....	2.....	3.....

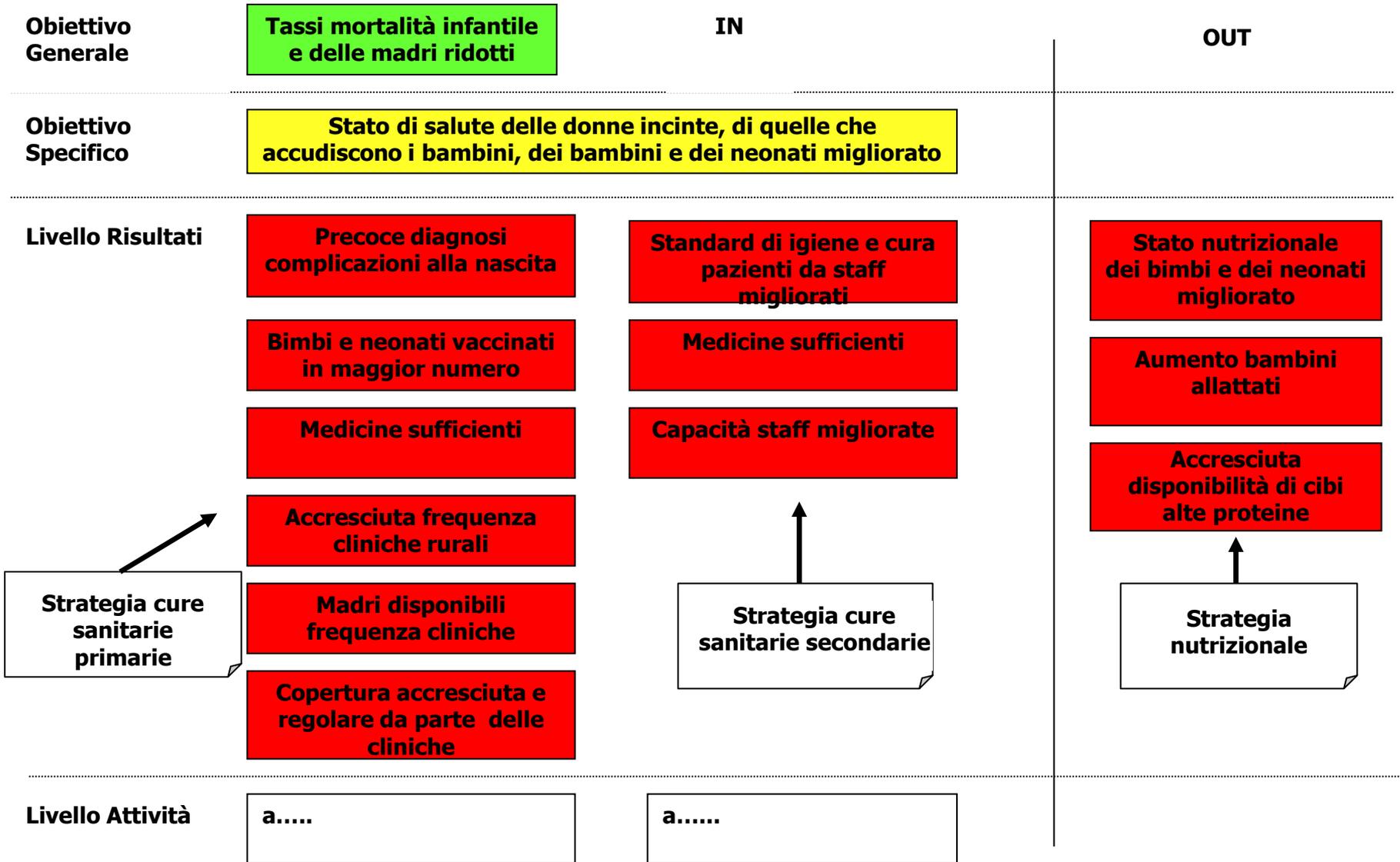
SCEGLIERE L'OBBIETTIVO DEL PROGETTO E DEFINIRE LA STRATEGIA

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.**

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 LOGICA DELL'INTERVENTO (ESEMPIO)



2.2 GLI INDICATORI

Gli **indicatori oggettivamente verificabili** (OVIs) descrivono gli obiettivi del progetto in termini obiettivamente **misurabili**.

La specificazione degli OVIs agisce come punto di fattibilità degli obiettivi e forma la base del sistema di monitoraggio del progetto.

Gli OVIs permettono di:

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

Definizione degli indicatori

La definizione degli indicatori può essere effettuata

sia nella fase di identificazione
sia rimandata alla fase di progettazione esecutiva.

Un indicatore è ciò che si può osservare nella realtà nel momento in cui si raggiunge un obiettivo (o un risultato).

Esso, di norma, è costituito dai seguenti elementi:

- 1. una variabile**
- 2. un *target-group***
- 3. un tempo di osservazione**
- 4. un valore di riferimento**

Gli indicatori riguardano tutti e quattro i livelli del Quadro Logico e anche le ipotesi, sebbene non siano condizioni che è il progetto responsabile di raggiungere.

Quantificare un'ipotesi permette di essere molto più precisi e accurati nell'analisi del rischio.

2.3 LE FONTI DI VERIFICA

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

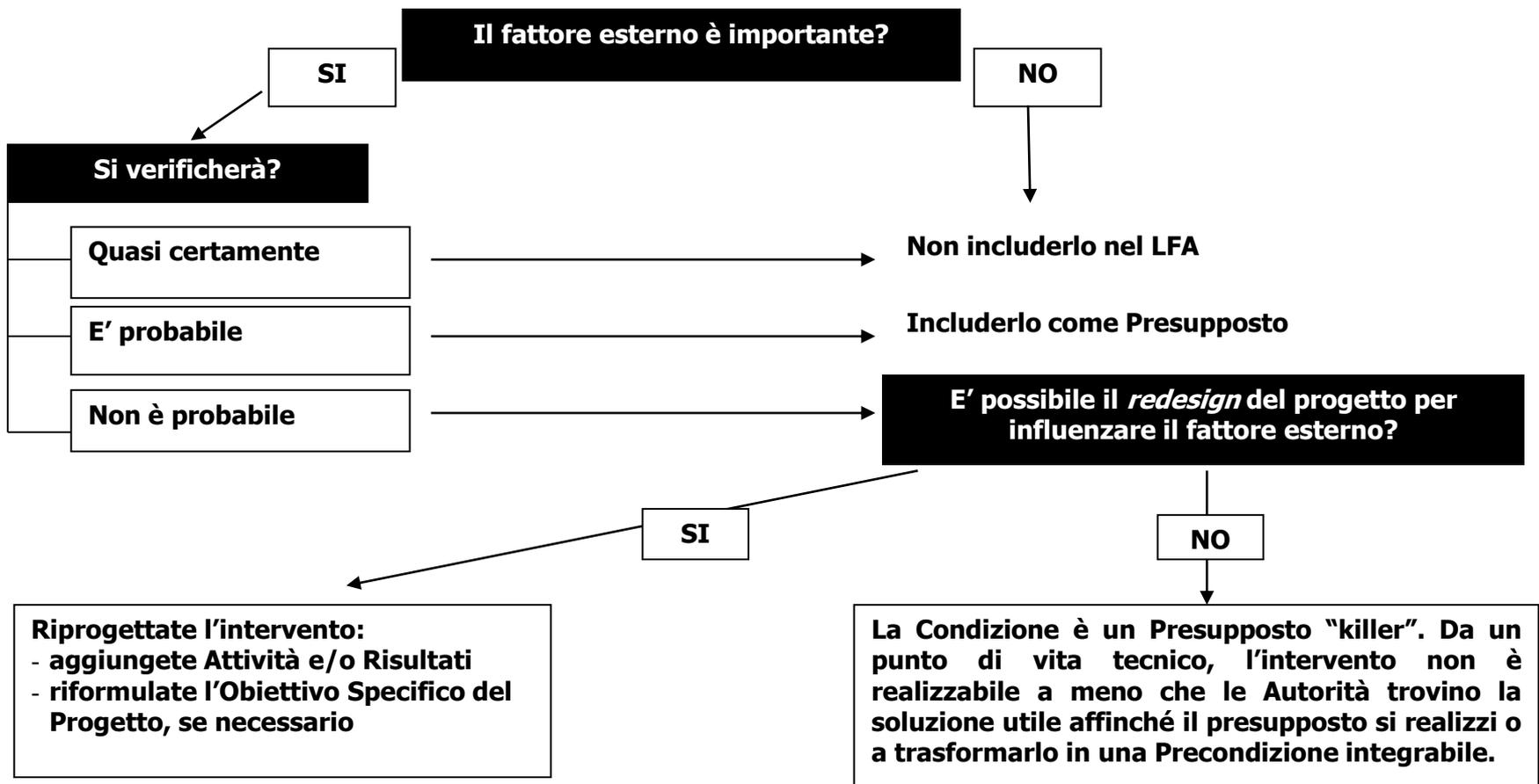
Le fonti di verifica possono essere:

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

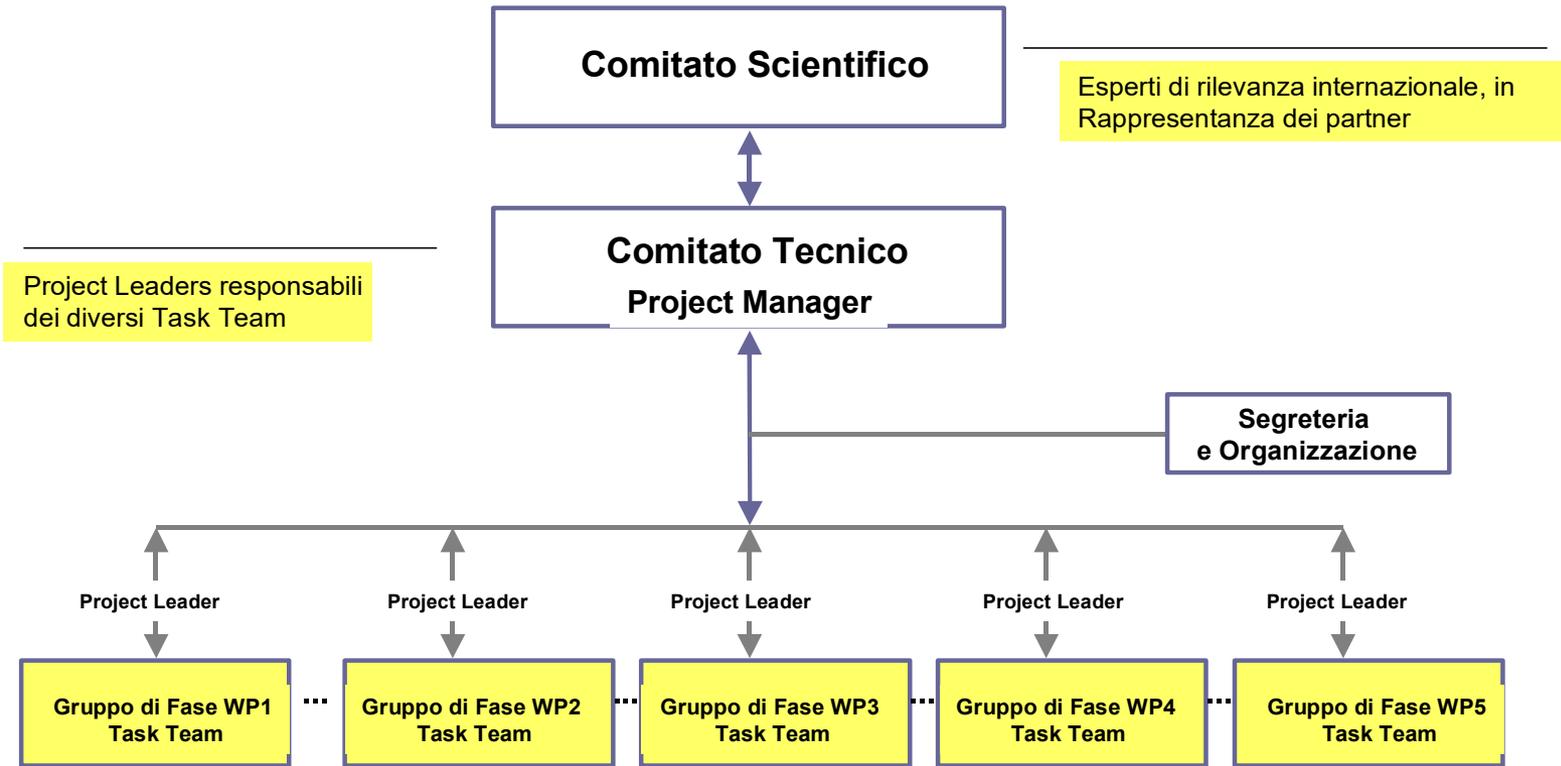
Le fonti al di fuori del progetto dovrebbero essere valutate in termini di accessibilità, affidabilità, rilevanza e dovrebbero essere accessibili a bassi costi.

2.4 LE PRECONDIZIONI (FATTORI ESTERNI)

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:



Organizzazione del progetto e flussi informazione



Esperti impegnati nelle varie macro-fasi, provenienti dalle organizzazioni partner e coordinati dai Project Leader operano nei Gruppi di fase. L'interfunzionalità e l'integrazione tra i gruppi di fase è assicurata dal Comitato Tecnico e dalle attività di informazione e comunicazione Interna che ne derivano