



Università degli Studi di Siena



Commissione Europea

29 maggio 2013

Introduzione all'Europrogettazione

Il PCM

La preparazione di un progetto europeo

LAURA GRAZI

CRIE – Università degli Studi di Siena
Modulo europeo Jean Monnet «Le città e l'UE»

Perché partecipare a un programma europeo?



Contro

- Dispendio di tempo
- Scetticismo-Difficoltà di comprensione del contesto e delle procedure
- Bassa % di successo
- Management
- Rendicontazione

Pro

- Risorse aggiuntive
- Internazionalizzazione
- Sfida
- Marketing
- Alleanze-Networking

L'europrogettista

- ❑ È un **esperto di programmazione europea e delle tecniche di progettazione** necessarie per il reperimento di finanziamenti in grado di trasformarsi in interventi di sviluppo socio-economico.
- ❑ Cura l'**ideazione** e la **preparazione** del progetto e la sua condivisione tra i soggetti interessati, individua gli obiettivi strategici con la collaborazione di tutte le realtà coinvolte, assegna e organizza le risorse e gli strumenti che sono più adeguati al progetto da sviluppare.
- ❑ Può essere un tramite tra chi eroga finanziamenti e chi intende avvalersene, seguendo successivamente l'aspetto di fruizione dei fondi

La professione dell'europrogettista: requisiti

1. Gestione dell'informazione

- conosce l'UE ed i principi ispiratori della progettazione (es. i concetti di **valore aggiunto europeo**, progettazione partecipata, governance)
- Conosce le politiche e i programmi europei
- sa reperire informazioni sui bandi in pubblicazione

2. Conoscenza delle lingue (in particolare, lingua inglese)

La professione dell'europrogettista: requisiti

3. Gestione della progettazione

- conoscere gli aspetti strategici della progettazione (rapporto organizzazione/progetto, planning di progetti e partnership)
- Conosce gli aspetti tecnici della progettazione (conosce e sa usare gli schemi di progettazione professionali)

4. Partnership Management

- Capacità di intercettazione delle esigenze e delle opportunità dei committenti
- Conosce e gestisce gli aspetti legati al coinvolgimento in partnership delle organizzazioni

5. Competenze relazionali ed organizzative

6. Communication Skills

Il project management

- Il project management non è una scienza esatta!!!
- Non esiste un solo approccio metodologico o un sistema unico di gestione progettuale (Es. Quadro logico o Work Packages)
- Alcune procedure gestionali tendono ad aumentare le probabilità di successo di un progetto nel rispettare i propri termini di DURATA, le proprie RISORSE, i criteri di EFFICIENZA e EFFICACIA attesi dalla sua realizzazione



Progetti complessi

- La complessità dei progetti può essere dovuta:
 - Numero delle parti in gioco
 - Interdisciplinarità-multisetorialità delle attività messe in campo
 - Verticalizzazione dell'organizzazione (passaggi di approvazione)
 - Buona gestione finanziaria
 - Sostenibilità
 - Verifica dei risultati
 - Scelta della soluzione «migliore» per raggiungere gli obiettivi prefissati

Perché alcuni progetti falliscono...

- Sono costruiti su una limitata analisi della situazione
- Contengono proposte vaghe e programmazione insufficiente
- Non rispondono alle reali necessità dei beneficiari
- Non tengono in considerazione i rischi esistenti
- Sono orientati alle attività piuttosto che agli obiettivi
- Non tengono conto dei fattori di sostenibilità
- È difficile verificarne l'impatto



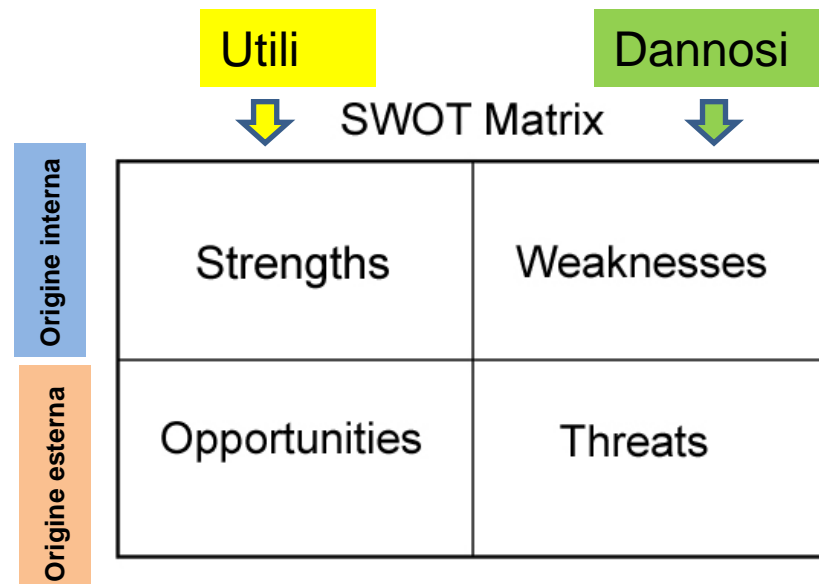
Alcuni strumenti utili

- SWOT Analysis
- Stakeholders analysis
- Risks analysis
- La logical framework analysis (LFA) e il quadro logico



SWOT Analysis 1

È una **matrice** che contiene:
Strengths, Weaknesses,
Opportunities, Threats
(cioè forze, debolezze,
opportunità e minacce)
del progetto



- È una griglia di lettura dell'organizzazione e del suo ambiente esterno
- Sull'asse verticale: gli elementi utili/dannosi riguardanti l'organizzazione che l'ambiente nel quale opera
- Sull'asse orizzontale: i fattori vengono identificati come forze o debolezze (in relazione al sistema interno) e come opportunità e minacce (in relazione all'ambiente esterno)

SWOT Analysis 2

The **SWOT analysis** should lead to one of four strategies....

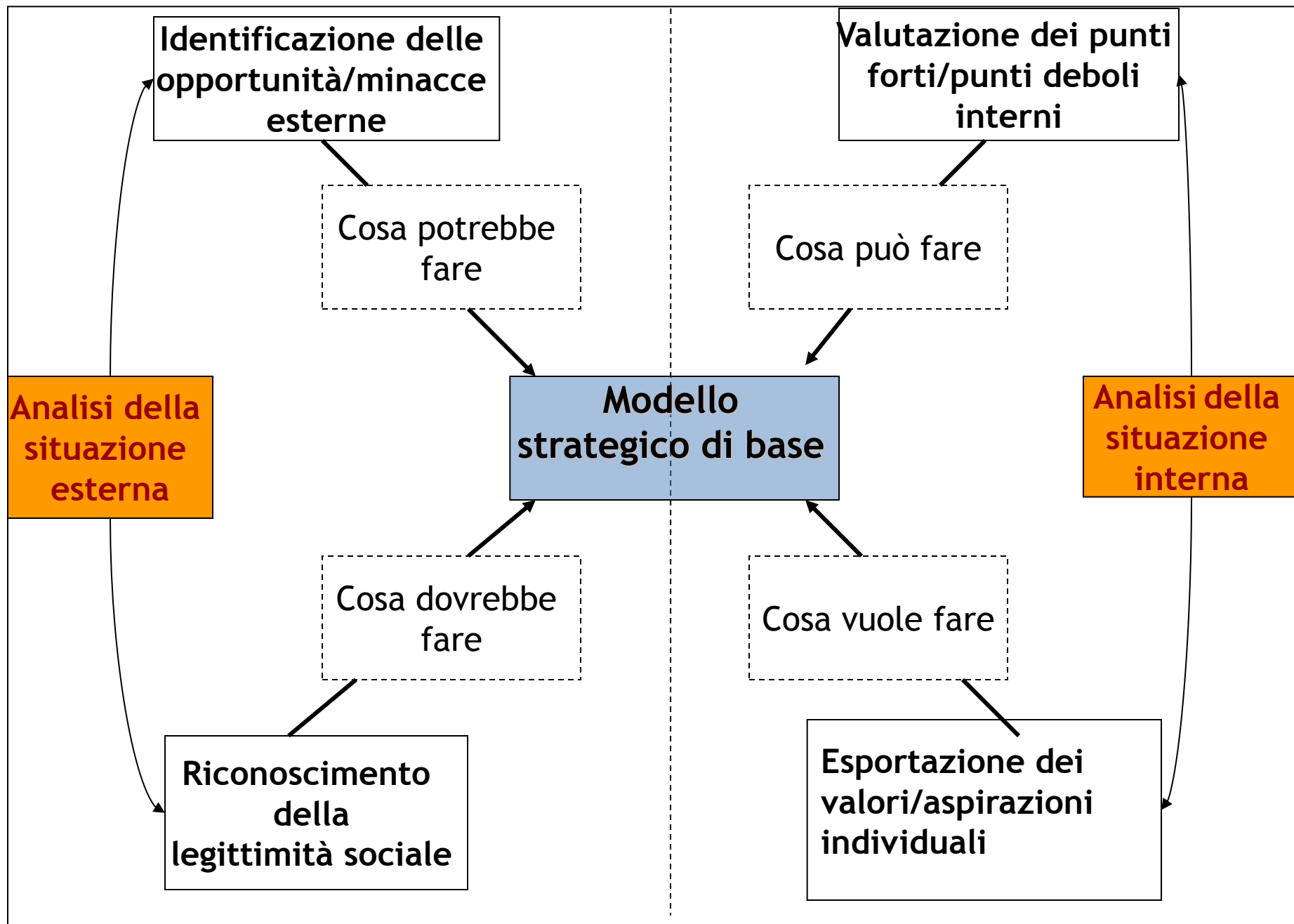
SWOT Matrix

	Strengths	Weaknesses
Opps	S-O strategies Pursue opportunities that are a good fit to your strengths	W-O strategies Overcome weaknesses to pursue opportunities
Threats	S-T strategies Identify ways you can use your strengths to reduce your vulnerability to threats	W-T strategies Establish a defensive plan to prevent your weaknesses making you susceptible to threats

Esempio SWOT Analysis 3

Progetto: Realizzazione di un corso gratuito di italiano per donne immigrate all'università

	S	W
O	Accesso libero Gratuito Bassi costi Competenze professori ...	Richiesta troppo vasta Carenze di personale ...
T	Altri corsi sono a pagamento	Scarsa «presa» sui beneficiari: difficoltà culturali Comunicazione



Stakeholders Analysis

Sono i portatori di interesse in merito al progetto

L'analisi degli stakeholders si usa per analizzare se sussistono interessi specifici o eventuali barriere

E per programmare le azioni che devono essere intraprese prima della messa in pratica del progetto

Stakeholder	Their interest or requirement from the project	What the project needs from them	Perceived attitudes and/or risks	Actions to take

Risks Analysis

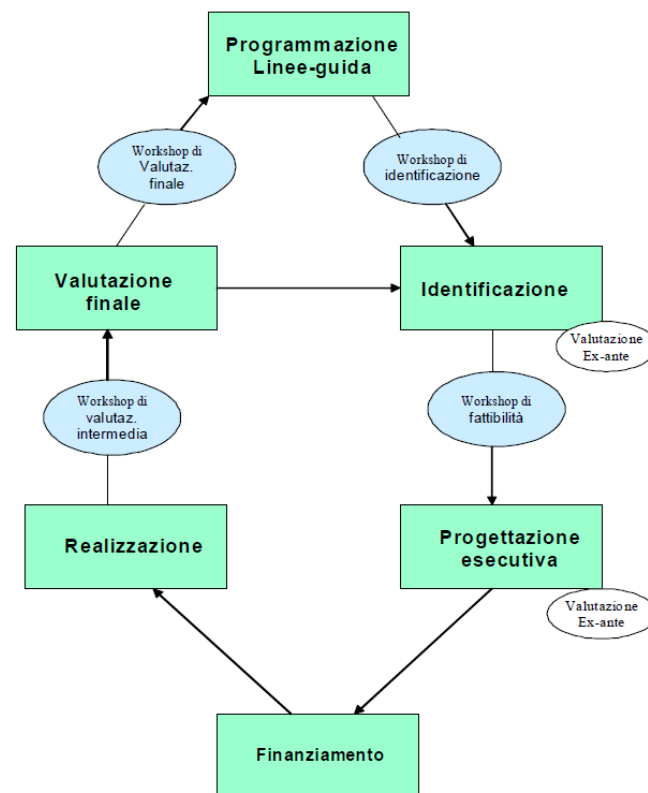
Identificare il rischio/i rischi principali e predisporre «contromisure» in fase di progettazione

Score as follows, for Likelihood and Impact: High = 3, Medium = 2, Low = 1

Nature of Risk or Uncertainty	Likelihood High/ Medium/ Low	Impact High/ Medium/ Low	Likelihood x Impact [Score]	Actions required and who will take responsibility to manage the risk

La valutazione ex ante e la LFA

- La *logical framework analysis* (analisi del quadro logico) è uno strumento di valutazione ex ante nell'ambito del *Project Cycle Management*
- Si colloca nella fase di identificazione ma è utile anche nelle altre fasi
- Nella fase di programmazione/formulazione, integra il PCM con la **matrice** del quadro logico
- Permette di identificare i fattori critici in modo da poterli approfondire-risolvere in fase di progettazione
- Non è sempre lo strumento più adeguato (poco consigliata per proposte tecniche)



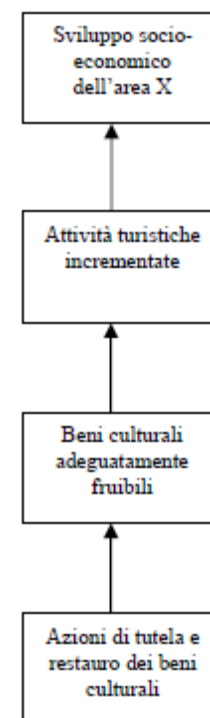
Le 6 fasi del PCM e le fasi di valutazione: il ruolo della LFA

La pertinenza

- La LFA consente di connettere la proposta con gli obiettivi generali dell'ente finanziatore
- Consente che le decisioni “a monte” sugli interventi siano sempre più basate su problemi reali espressi dai destinatari degli interventi
- Può scaturire da alcuni strumenti appositi (per es. workshop GOPP), nei quali è possibile in modo realistico far partecipare i principali attori alle fasi di progettazione e anche di valutazione, assicurando così una gestione “partecipata” durante tutto il progetto.
- Questo concetto di progettazione basata sui reali problemi dei beneficiari, sulla rispondenza a esigenze emergenti, nonché sulla connessione con gli obiettivi dell'ente finanziatore è definito **pertinenza** di una proposta progettuale.

La coerenza interna e fattibilità

- Per **coerenza** si intende che i legami logici tra i diversi elementi del progetto (attività, risultati, obiettivi) siano consistenti. In altre parole, significa verificare, prima della partenza del progetto, che le attività previste portino effettivamente a quei risultati, che quei risultati conducano agli obiettivi stabiliti.
- Questo tipo di progettazione strutturata è resa possibile dall'utilizzo del Quadro Logico (Logical Framework o Logframe), una matrice di progettazione di massima che permette di inquadrare in modo sintetico, chiaro e facilmente trasmissibile gli elementi fondamentali di un'idea progettuale.
- Il **Quadro Logico** è uno degli strumenti fondamentali del PCM.



Esempio di gerarchia degli obiettivi

La sostenibilità

- **Un progetto sostenibile è un progetto i cui benefici per i destinatari continuano anche dopo la fine del progetto.**

- Esempio:



- progetti di **creazione di imprese sociali** per i giovani disoccupati o per le fasce deboli del mercato del lavoro (disabili, ex-detenuti, ex tossicodipendenti, immigrati)
- Molto spesso poco dopo la fine del progetto le cooperative appena create si sono sfaldate (venendo meno il beneficio per le persone interessate, vale a dire conseguire un reddito adeguato con una onesta attività lavorativa)
- **In fase di progettazione occorre prevedere gli elementi di sostenibilità:** condizioni di mercato in cui si inserisce la cooperativa, capacità manageriali dei soggetti, pregiudizi di tipo sociale nei confronti di quelle categorie.

Il Logical Framework (quadro logico): un po' di storia...

- Il *Logical framework* ha origine negli USA (ambito militare; dagli anni '60 viene usato dall'agenzia governativa USA che si occupa di **assistenza umanitaria** - USAid)
- Negli anni '70 importanti *donors* internazionali iniziano a studiare il logical framework
- Negli anni '80 viene adottato dagli Stati europei e si diffonde nella cooperazione internazionale
- Dall'inizio degli anni Novanta viene adottato dall'UE:
 - Per migliorare la qualità nell'esecuzione dei progetti
 - Per evitare sprechi o inefficienze
 - Per fornire uno strumento utile per l'accesso alle risorse UE

Che cos'è il Logical Framework?

- METODOLOGIA: è un processo analitico che supporta la preparazione, realizzazione, gestione, monitoraggio e valutazione di progetti complessi:
 - Identificazione ed espressione logica degli **obiettivi** e della relazione causale che lega i vari obiettivi
 - Identificazione di **indicatori specifici** per verificare il raggiungimento degli interventi
 - Stabilire le **condizioni esterne**, al di fuori del controllo del progetto, possono influenzarne la buona riuscita
- MATRICE: schema che descrive in maniera operativa gli aspetti più importanti di un progetto.

Quali sono i vantaggi del QL?

- Permette di verificare che l'attività sia ben progettata
- Costituisce un utile strumento per le successive fasi di monitoraggio e valutazione
- È particolarmente adatto a valutare la coerenza di un programma/progetto

Logica della matrice

- Il Quadro logico rappresenta uno dei principali *strumenti di gestione* del Ciclo di vita del progetto: si presenta in forma di matrice e riassume in forma logica e sistematica i risultati dell'analisi e gli aspetti più importanti della pianificazione
- È *a partire dalla matrice* che si elaborano altri strumenti di gestione del ciclo del progetto come il calendario delle attività (cronoprogramma), il quadro delle responsabilità, il piano delle risorse, il piano di monitoraggio e valutazione e il budget
- È il primo e fondamentale strumento per la pianificazione, presenta tutti gli elementi necessari alla comprensione degli obiettivi da raggiungere e la strada da percorrere. Sulla base della matrice si costruiranno il testo del progetto e gli altri documenti

Tappe per la costruzione del Logical framework

Analisi degli stakeholders



Analisi dei problemi



Analisi degli obiettivi



Analisi delle strategie



Scelta obiettivo specifico e costruzione logica d'intervento



Definizione delle condizione esterne e delle pre-condizioni

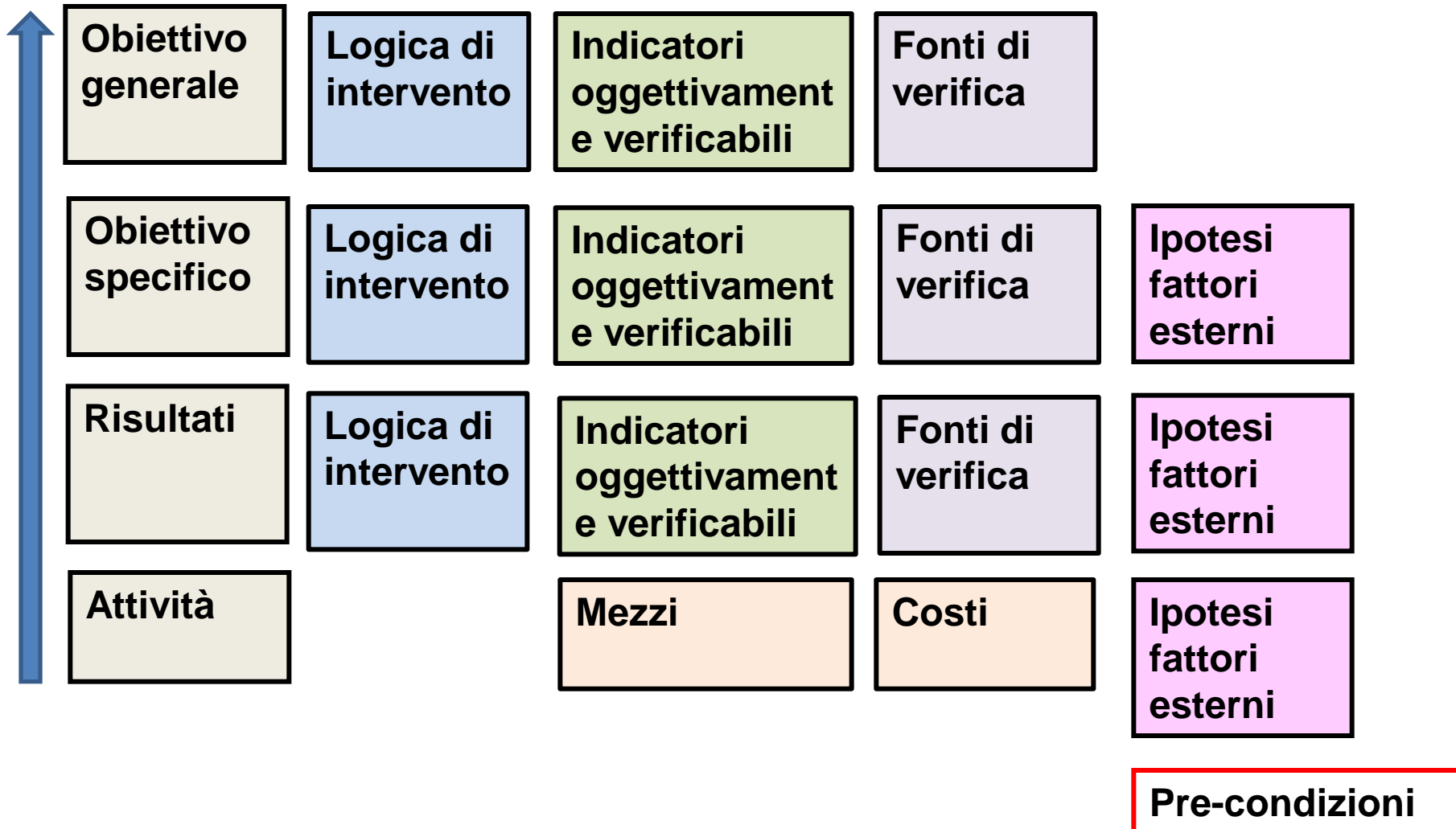


Prima analisi di sostenibilità

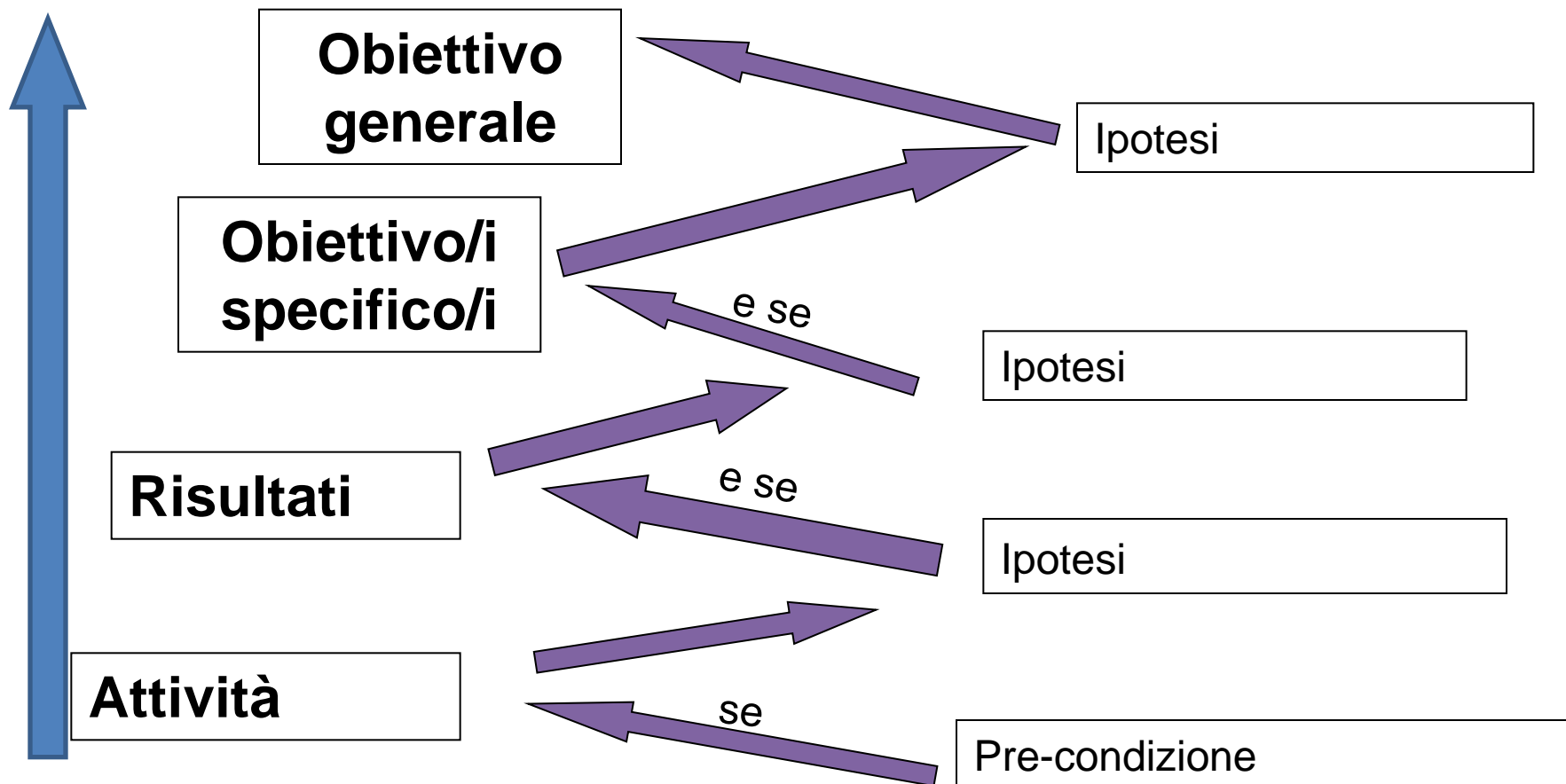


Definizione di indicatori di valutazione e di fonti di verifica

Griglia del Logical framework



Logica d'intervento della matrice



...se le condizioni sono avverate e i risultati conseguiti allora l'obiettivo sarà raggiunto...

L'obiettivo generale o macroobiettivo

- Un obiettivo di alto livello (benefici economico-sociali di lungo termine per la società)
- È attinente a diversi aspetti di carattere economico e sociale («giustificazione sociale»)
- Altri interventi e attività contribuiranno ugualmente alla realizzazione di questo obiettivo



L'obiettivo specifico (o scopo del progetto)

- È l'obiettivo che verrà raggiunto tramite l'intervento, le attività messe in atto
- Indica i benefici tangibili che i beneficiari del progetto otterranno a seguito della realizzazione del progetto
- Il progetto è direttamente responsabile del raggiungimento dell'obiettivo specifico



Risultati e attività

- ❑ I Risultati: Prodotti e servizi derivanti dalle attività
 - ❑ Definiscono cosa i beneficiari saranno in grado di fare, di sapere, di essere grazie alle attività del progetto
 - ❑ Spesso non hanno «consistenza» fisica (outcome) sono le acquisizioni, i servizi erogati
-
- ❑ Le attività: azioni svolte che rendono possibile la realizzazione del progetto.
 - ❑ Sono incluse nel cronoprogramma

Le condizioni esterne (o ipotesi)

- **Condizioni**

Sono condizioni esterne al di fuori del diretto controllo di chi gestisce il progetto e sulle quali non è possibile intervenire ma che, se non verificate, condizionerebbero negativamente lo svolgimento del progetto

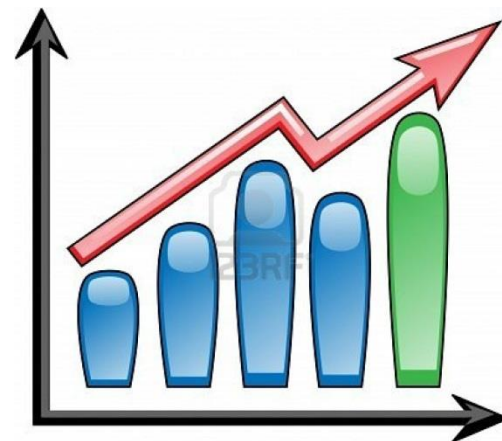
- **Pre-condizioni**

Condizioni che devono verificarsi affinché il progetto possa cominciare



Indicatori oggettivamente verificabili

- Presentano una descrizione pratica dell'obiettivo generale, dello scopo del progetto e dei risultati, in termini della variabile (cosa cambierà?) e del volume (quanto?), con riferimento ai beneficiari, al luogo e al tempo.
- Rendono obiettivi e risultati effettivamente misurabili:
 - **Quantità:** quanto è ora e quanto sarà dopo
 - **Qualità:** nuovo beneficio o servizio
 - **Gruppo beneficiario:** chi
 - **Luogo**
 - **Periodo di tempo**
- Devono essere:
 - **Validi**
 - **Affidabili**
 - **Misurabili**



Indicatori oggettivamente verificabili

DEVONO ESSERE **SMART**

- **Specific**

Quantità qualità tempestività

- **Measurable**

Misurabili con costi accessibili

- **Available**

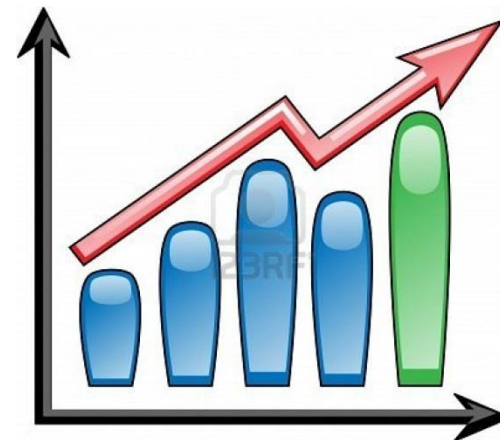
Disponibili, reperibili da fonti esistenti o con risorse aggiuntive

- **Relevant**

Connessi con gli obiettivi del progetto

- **Timely**

Adatti al progetto e al momento



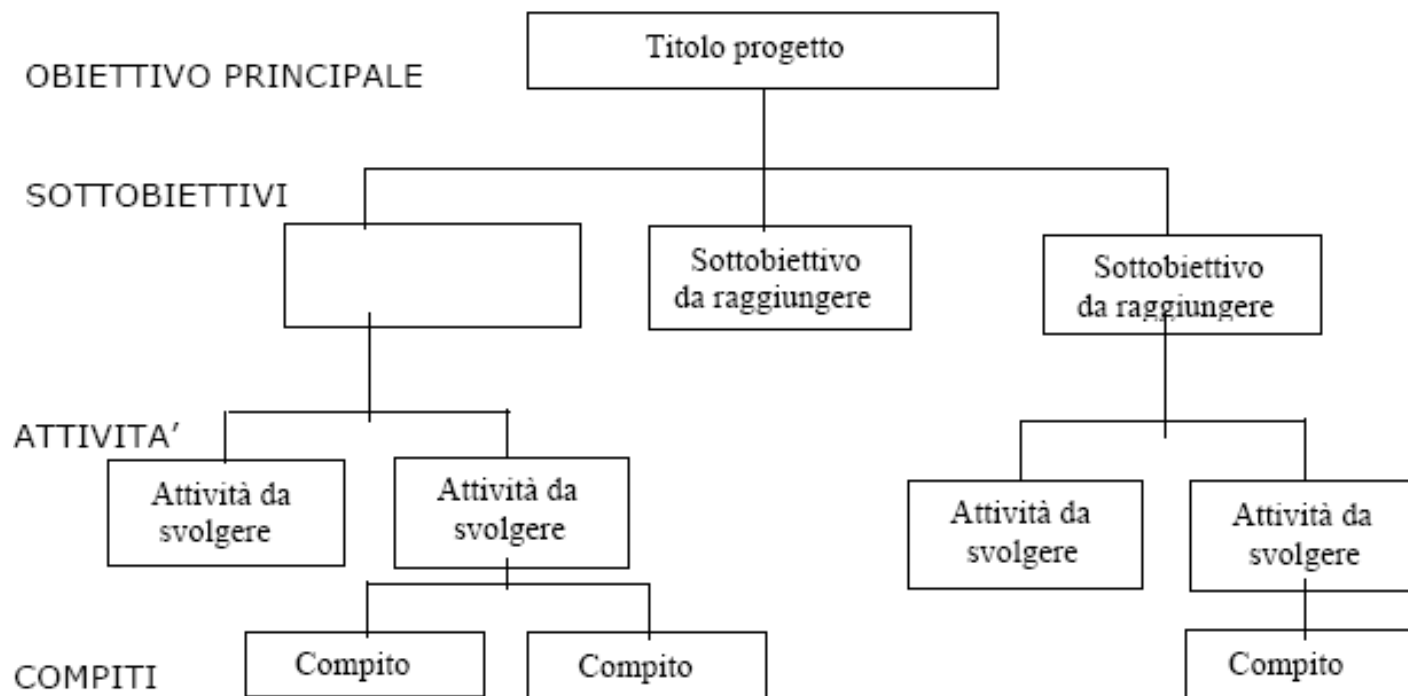
Fonti di verifica degli indicatori

- In corrispondenza degli IOV, nel QL, occorre sempre indicare le fonti di verifica:
 - La **FORMA** sotto la quale saranno raccolti i dati: statistiche elaborate da altri uffici; statistiche nazionali; tenuta di registri o liste presenze; contatori di accessi internet)
 - **CHI** deve fornire le informazioni
 - La **PERIODICITA'**



Uno strumento di pianificazione: la Work Breakdown Structure

Struttura logica di una WBS

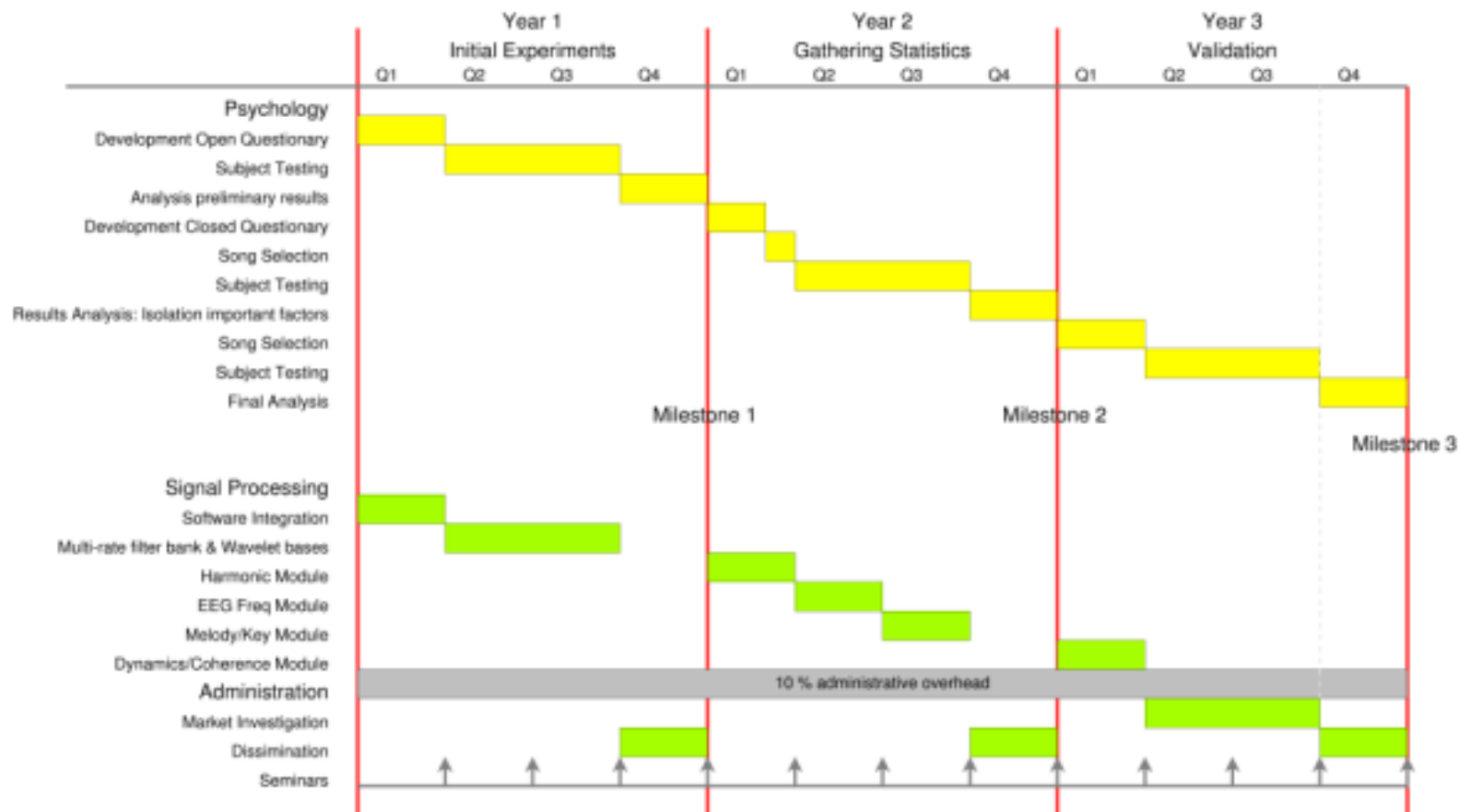


Il diagramma di Gantt

- 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 del diagramma di Gantt

Progetto: Collegare le tecniche di elaborazione dei segnali audio avanzati a test empirici psicoacustici per sviluppare algoritmi che possano recuperare automaticamente (parte delle) emozioni umane associate alla musica



Matrice di responsabilità	
---------------------------	--

[illegible]

Milestones chart

Serve per individuare i punti più importanti del nostro progetto, letteralmente le “pietre miliari”, contestualizzandoli nel tempo e assegnando la responsabilità della loro riuscita ad una persona in particolare.

[illegible]

Il cronoprogramma delle attività

- Fare una lista delle attività principali (o WPs)
- Suddividere le attività in compiti gestibili
- Chiarire sequenza e dipendenze delle sub-attività
- Stimare il tempo per avvio, durata e termine
- Definire le milestones (misura del progresso di un progetto)
- Definire le responsabilità delle singole azioni

Work Packages

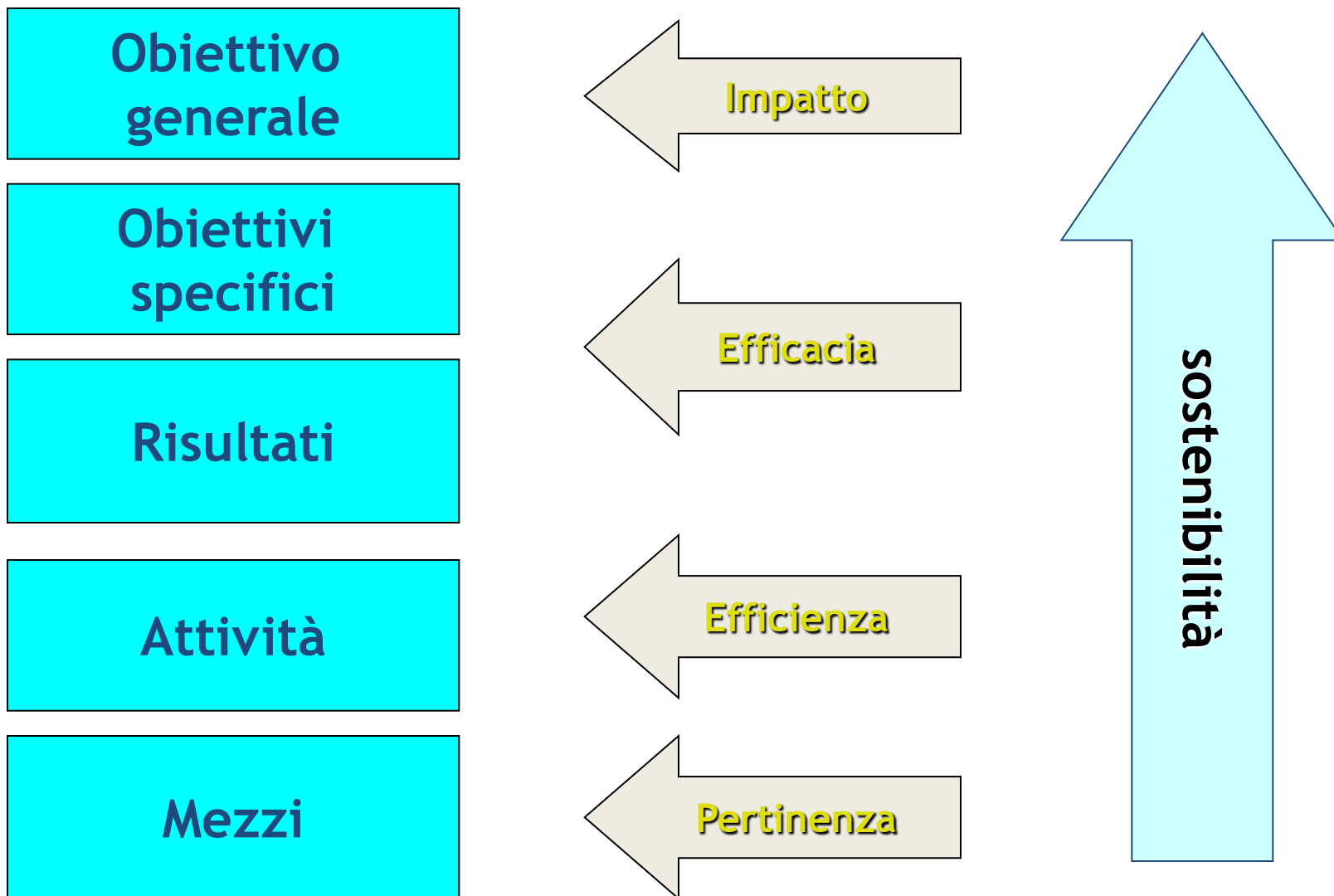
- Il WP è l'unità minima di una struttura analitica di progetto (WBS) – sottoinsiemi
- Un WP può contenere/essere suddiviso in più attività elementari e caratterizzarsi come un insieme di tasks correlati tra loro
- Compito (tasks): attività a breve termine (3-6 mesi) eseguita da un'organizzazione, che insieme ad altri compiti costituisce un WP
- Alcuni WPs sono obbligatori: WP Management; WP Comunicazione e disseminazione

Verifica della qualità della proposta

- ✓ La logica verticale (causa-effetto) è completa e corretta
- ✓ Gli IOV e le fonti di verifica sono accessibili e attendibili
- ✓ Le pre-condizioni sono realistiche
- ✓ Le condizioni esterne sono realistiche e tenute in considerazione
- ✓ I rischi sono accettabili
- ✓ Le probabilità di successo sono sufficienti
- ✓ I fattori di sostenibilità sono stati presi in considerazione
- ✓ I benefici giustificano i costi
- ✓ Studi di approfondimento



Relazione tra criteri di valutazione e matrice logica



Esercitazione

ESERCITAZIONE SUL SEGUENTE CASE STUDY:

- Associazione culturale che intende realizzare un progetto sul tema della **cittadinanza europea** (in particolare, **realizzazione di un evento d'informazione – max: 21 giorni**) a Siena
- Partnership: Gemellaggio (**2 città: Siena-Lubecca**)
- Periodo di svolgimento: 01/10/2013-30/06/2014
- Team del project leader: presidente; impiegato contabile; ricercatore ICT; volontario civile
- Svolgere:
 - **Swot analysis**
 - Stakeholders analysis
 - WBS
 - Quadro logico
 - Cronoprogramma – Matrice di responsabilità



La logica del PCM

Passate esperienze negative:

- ☒ Quadro strategico confuso.
- ☒ Scarsa analisi del contesto.
- ☒ Programmazione orientata verso le attività.
- ☒ Risultati non verificabili.
- ☒ Pressioni di spesa.
- ☒ Visione a breve termine.
- ☒ Documenti di progetto incoerenti.
- ☒ Mancanza di visione comune degli attori partecipanti.

Soluzioni della GCP:

- ☒ Un approccio definito in maniera chiara.
- ☒ Approfondita analisi del contesto.
- ☒ Programmazione e realizzazione orientate al raggiungimento degli obiettivi.
- ☒ Risultati verificabili.
- ☒ Enfasi sulla qualità.
- ☒ Privilegiare la sostenibilità.
- ☒ Formati standardizzati.
- ☒ Conoscenza condivisa degli obiettivi del processo per raggiungerli.

Il Project Cycle Management

- Il PCM (Project Cycle Management, in italiano Gestione del Ciclo del Progetto) è un insieme di concetti e di strumenti destinato a rendere più efficace, facile e trasparente il lavoro “per **progetti integrati e in partenariato**”.
- Esso aiuta a fare progetti “migliori”, ciò significa necessariamente porre attenzione, in fase di progettazione, ad alcuni aspetti (la **pertinenza**, la **coerenza interna** e la **sostenibilità**).
- La qualità di un progetto, infatti, è determinata in modo rilevante dalle scelte che si fanno in fase di progettazione: a progetto iniziato, i margini per eventuali aggiustamenti sono sempre più esigui.
- L'**idea di fondo** che ispira il PCM è che sia opportuno predisporre sin dall'inizio proposte basate sui **problemi dei destinatari** o beneficiari degli interventi e quindi capaci di produrre un vero miglioramento nella vita di questi

Perché pianificare un progetto...

L'applicazione delle tecniche di pianificazione consente di:

- Assicurare un contesto decisionale strutturato e ben informato
- Stabilire **obiettivi** del progetto **raggiungibili e quantificabili** in termini di durata delle attività, costi e risorse
- Fornire una **schedulazione delle attività** (GANTT)
- Identificare aree di responsabilità per i pacchetti di lavoro presenti nella **WBS**
- Fornire tramite il GANTT una **lista completa delle attività** con eventi di interfaccia e punti intermedi di controllo
- Ridurre la durata totale di un progetto grazie ad un **uso strategico delle risorse**

...ed ancora..

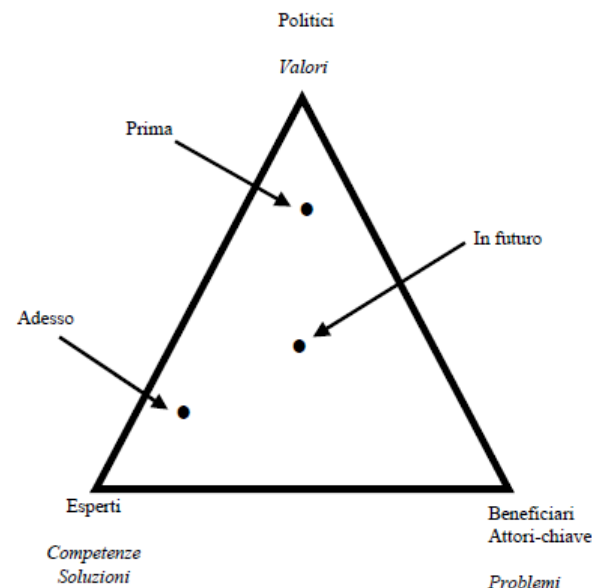
- Fornire una visione integrata e globale del progetto
- Facilitare la valutazione degli stati di avanzamento del progetto
- Ridurre il rischio e l'incertezza del progetto identificando eventi e attività che condizionano il completamento del progetto (sequenze critiche)
- Fornire le basi per un'analisi costi-benefici o una valutazione del ritorno del progetto (orientamento al beneficiario finale)
- Sviluppare il sistema di contabilità del progetto
- Fornire un reporting definito in modo formale.

Il Project Cycle Management: elementi di forza

- Il PCM rende più chiaro e **comprensibile tutto l'iter di una proposta** e, soprattutto, i criteri con cui la proposta viene “trattata”, dai finanziatori, nelle diverse fasi del suo ciclo.
- Il PCM si sta affermando in questo senso come uno **standard anche terminologico** nella comunità internazionale di chi lavora “per progetti”. L'utilizzo di un linguaggio comune rende più agevole la collaborazione tra gli Stati membri e la Commissione, ad esempio per le attività, di analisi e diffusione di buone prassi individuate a livello europeo.
- L'adozione di strumenti strutturati (**Quadro Logico**) nella fase di progettazione torna di grande aiuto nella fase di monitoraggio e di valutazione.

I protagonisti della programmazione e della progettazione

I tre principali protagonisti della programmazione e della progettazione sono posti idealmente ai tre angoli di un triangolo equilatero.



I protagonisti della progettazione sono, di norma:

- i decisori politici, i quali sono portatori, sulla base del mandato dei cittadini, di valori e di linee programmatiche
- gli esperti (società di consulenza), portatori di un know-how tecnico-specialistico e orientati a fornire soluzioni
- i beneficiari e gli altri soggetti coinvolti in una determinata situazione, definiti attori-chiave (stakeholders); questi di solito sono portatori soprattutto di problemi, di bisogni insoddisfatti.

Non una garanzia di successo ma un approccio più coerente

I PRINCIPI DEL PCM

1. **Aderenza alle fasi del Ciclo del Progetto** per assicurare un processo decisionale strutturato e basato su informazioni pertinenti.
2. Processo orientato verso 'il cliente' attraverso l'uso di laboratori di programmazione partecipativa nei momenti chiave del ciclo, e la formulazione dell'**Obiettivo Specifico** in termini di benefici sostenibili ed effettivamente fruibili da gruppi beneficiari.
3. Integrazione degli aspetti di sostenibilità per assicurare benefici sostenibili.
4. Uso del **Quadro Logico** per assicurare un approccio analitico continuato sia in corso di preparazione sia nella gestione del progetto.
5. Un **approccio integrato** per connettere gli obiettivi di ogni progetto agli obiettivi della Commissione e a quelli nazionali e settoriali dello Stato membro.

L'avvio del ciclo del progetto

Il Ciclo del Progetto ha **sei** fasi: la Programmazione, l'Identificazione, la Formulazione, il Finanziamento, la Realizzazione e la Valutazione.



Tre tratti caratterizzano in ogni caso il Ciclo del Progetto:

1. Il ciclo definisce in ogni fase le decisioni chiave, le esigenze informative e le responsabilità specifiche.
2. Le fasi del ciclo sono progressive: ogni fase deve essere completata prima che la successiva possa essere svolta con successo.
3. Il Ciclo del Progetto trae dalla fase di Valutazione gli elementi per costruire, in base all'esperienza passata, l'ideazione di programmi e progetti futuri.

L'avvio del ciclo del progetto

- Nella fase di **Programmazione** il contesto nazionale e quello settoriale sono analizzati per identificare problemi, opportunità ed impedimenti. Lo scopo di questa fase è in primo luogo quello di identificare ed accordarsi sugli **obiettivi principali** e le relative **priorità settoriali**. In secondo luogo, lo scopo è quello di fornire un quadro di programmazione pertinente e fattibile nel quale possano essere identificati e preparati **progetti specifici**. Le strategie relative alle priorità individuate terranno conto delle esperienze passate.
- Nella fase di **Identificazione** sono individuate e sottoposte a analisi e studio le azioni specifiche da intraprendere. Si prevedono consultazioni con il **gruppo 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 ciascuna idea-progetto rispetto sia ai gruppi beneficiari sia al quadro di programmazione stabilito, e vengono prescelte quelle idee-progetto da approfondire durante la fase di Formulazione.

L'idea si trasforma in progetto e... in euro-progetto

- Nella fase di Formulazione le idee-progetto giudicate pertinenti sono elaborate in piani di progetti operativi. I gruppi beneficiari e gli altri attori partecipano alla specificazione dettagliata dell'idea-progetto. Essa è poi verificata in base alla sua fattibilità (condizioni di successo) e sostenibilità (generazione di benefici di lunga durata per il gruppo beneficiario).
- In conformità a questa valutazione, si decide di formulare una proposta formale di finanziamento e di avviare la ricerca del finanziamento.
- Nel caso dell'Europrogettazione, si deve tenere conto
 - Obiettivi dei programmi (elenco di priorità generali e specifiche)
 - Struttura dei programmi (articolazione in misure e/o azioni)
 - Budget disponibile (per quel programma; per gli SM; per ciascun progetto)
 - Requisiti formali del candidato
 - Norme su altri soggetti partecipanti
 - Obbligo di cofinanziamento
 - Valore aggiunto europeo

Il PCM e i progetti europei

- La gestione del Ciclo del Progetto (GCP) può essere definito **“l'applicazione delle conoscenze, delle abilità, dei mezzi e delle tecniche alle attività del progetto per soddisfare o perfino superare i bisogni e le aspettative che gli interessati ripongono nel progetto stesso”**.
- Nel caso dell'Europrogettazione tale definizione implica che le attività del progetto devono portare allo sviluppo di tutti i risultati e dei prodotti previsti nella candidatura inviata all'UE in un equilibrio che deve tenere insieme
 - Obiettivi generali e specifici dell'UE
 - Calendario e realizzazione delle attività e/o eventi previsti nel progetto
 - Risorse umane e finanziarie

Fase 1: Programmazione

Quali sono le priorità delle politiche di sviluppo di partners e beneficiari e qual è il nostro focus prioritario di assistenza tecnica?

- ☐ Analisi della situazione a livello nazionale e settoriale
- ☐ Problemi, limiti ed opportunità che un progetto può affrontare: «regole del gioco»
- ☐ Obiettivo: identificare obiettivi e priorità settoriali

Il processo di programmazione deve:

- o Identificare i portatori di interesse chiave e valutare i loro bisogni, interessi e capacità
- o Analizzare i problemi e le opportunità prioritari
- o Determinare gli obiettivi di sviluppo che possono rispondere ai problemi

Fase 2: Identificazione

L'idea di progetto è pertinente con i bisogni prioritari locali e conforme alla nostra mission?

- Identificare idee di progetti che siano coerenti con le priorità di sviluppo dei beneficiari
- Valutare la pertinenza e la possibilità di realizzazione di queste idee di progetto
- Verificare la possibilità di sostenibilità



**Progettazione di
massima**

Fase 2: Identificazione

- Identificazione area di intervento
- Partecipazione attori-chiave (stake-holders)
- Eventuale realizzazione incontri di progettazione partecipativa (GOPP) oppure identificazione degli elementi di massima del progetto «a tavolino»
- Il risultato può essere un **quadro logico** (detto anche «il progetto in una pagina»)

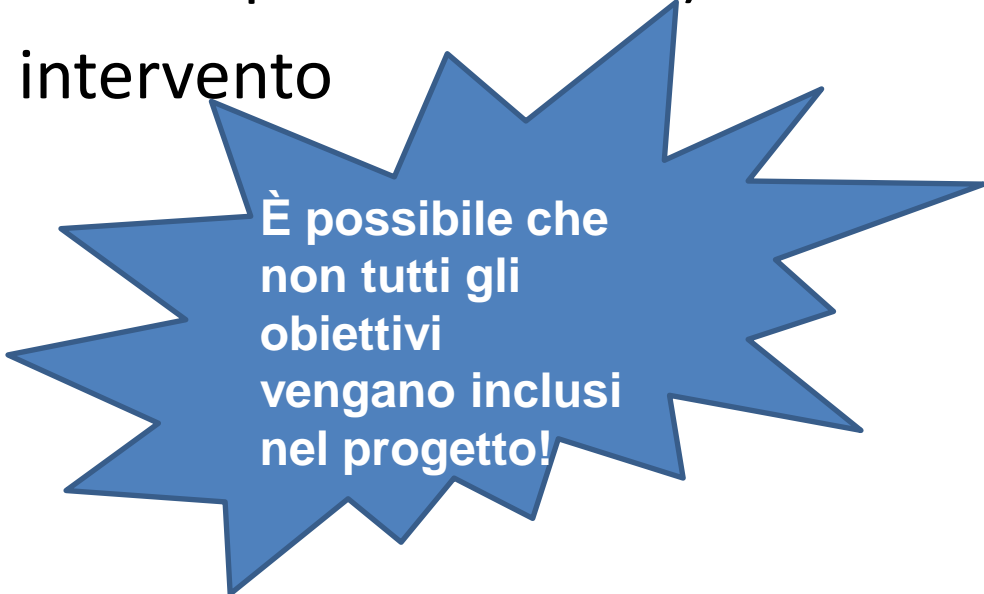


Analisi di contesto

- **Si analizza la situazione attuale (prestando una particolare attenzione alle problematiche esistenti nel territorio o nel settore in cui si intende intervenire), si definisce una visione del futuro desiderato e si delineano le possibili strategie per realizzarla.**
- Questa fase è composta almeno da cinque sotto-fasi:
 - la definizione dell'entità (identificare l'ambito nel quale effettuare la progettazione di massima);
 - l'analisi degli attori chiave, che definisce quali sono gli interessi e i contributi degli attori per il miglioramento di una determinata situazione;
 - l'analisi dei problemi, che identifica gli aspetti negativi della situazione in cui si vuole intervenire e le relazioni di causa-effetto tra le diverse problematiche;
 - l'analisi degli obiettivi, che presenta un quadro della situazione futura desiderata;
 - l'identificazione degli ambiti di intervento (*clustering*), che individua, tra tutti gli obiettivi identificati, i diversi ambiti nei quali il progetto potrebbe intervenire .

I momenti centrali dell'analisi

- Analisi dei problemi (situazione negativa attuale)
 - Reali
 - Oggettivi
 - Negativi
 - Chiari
 - Specifici
- Analisi degli obiettivi (situazione positiva futura)
- Identificazione ambito di intervento



**È possibile che
non tutti gli
obiettivi
vengano inclusi
nel progetto!**

Alla fine della fase di identificazione avremo dunque...

- Sintesi della proposta (QL o WPs)
- Antecedenti e motivazioni
- Descrizione di massima della proposta
- Ipotesi – valutazione fattori esterni
- Realizzazione
- Sostenibilità – continuità dei benefici
- Monitoraggio e valutazione

Fase 3: Formulazione (o progettazione esecutiva)

Il progetto è fattibile e porterà benefici sostenibili?

- Sottoporre ad ulteriore test la pertinenza e fattibilità dell'idea di progetto
- Preparare un dettagliato documento di progetto
- Preparare una proposta di finanziamento

Fase 3: Formulazione

- Può essere caratterizzata da un formulation workshop
- Si definiscono gli aspetti fondamentali dell'idea progetto, attraverso le seguenti sotto-fasi:
 - la scelta degli ambiti di intervento (*scoping*). Questa sotto-fase porta a definire quale sarà la vera dimensione o portata del progetto;
 - la definizione della logica di intervento (rif. **QL**). E' qui che vengono definiti gli elementi fondamentali che compongono il progetto di massima (attività, risultati, obiettivo specifico, obiettivi generali);
 - l'analisi del rischio (rif. **Swot analysis e Risk Analysis**). Questo passaggio permette di conoscere gli aspetti esterni al progetto che ne possono ostacolare il successo;
 - la definizione degli **indicatori**. Questa sotto-fase permette di identificare gli indicatori che misurano il raggiungimento degli obiettivi del progetto;
 - la programmazione temporale delle attività (**cronoprogramma**). In questa sotto-fase vengono articolate in ordine cronologico le attività previste.

Qualità del piano di lavoro

1. Bisogna individuare la scala temporale del progetto (spesso si hanno limiti dati dal Programma, ad esempio 1 o 2 anni).
2. All'interno di questo tempo bisogna individuare i work packages (macro fasi) ed al loro interno le singole attività.



Fase 4: Finanziamento

- Versamento del contributo da parte dell'ente finanziatore a seguito della selezione e dell'ammissione del progetto al finanziamento
- Inizio delle attività – periodo di eleggibilità delle spese



Fase 5: Implementazione

I risultati vengono raggiunti? Le risorse sono utilizzate in maniera efficiente?

- Ottenere risultati, raggiungere gli obiettivi specifici e contribuire all'obiettivo generale del progetto
- Gestire in maniera efficiente le risorse disponibili
- Monitorare e riferire sui progressi

➤ **NB. prendere dimestichezza con il passaggio (che occorre fare continuamente) tra la visione microscopica (singola fase/attività con i tempi misurati magari in giorni ed un budget di poche migliaia di euro) e la visione d'insieme del work plan (coerenza tra le fasi, propedeuticità dei risultati, impegno delle risorse economiche e umane, pianificazione dei rischi, ...).**

Tre fasi di implementazione

Start-up

- Finalizzare contratti
- Mobilitare risorse
- Stabilire rapporti di lavoro con stakeholders
- Fare riunioni di avvio progetto
- Rivedere ed adattare il piano di azione
- Stabilire meccanismi di monitoraggio e valutazione

Fase centrale

- Utilizzare le risorse, includendo personale
- Implementare attività e produrre risultati
- Monitorare progressi
- Rivedere piani operativi in base alle esperienze
- Riferire sui progressi ottenuti

Phase-out

- Trasferire le responsabilità ai partners locali
- Trasferire le capacità in maniera efficace
- Assicurarsi che i piani di manutenzione dei benefici del progetto siano in atto
- Sostenibilità

Revisione (almeno semestrale)

I piani operativi posso essere modificati in maniera continua per:
adattarli alle esigenze e necessità che sorgono durante
l'implementazione delle attività.

Matrice logica, piani di lavoro e budget devono costantemente
essere rivisti e raffinati per:

- ☐ Riflettere sulle implicazioni delle informazioni raccolte nel monitoraggio
- ☐ Prendere decisioni gestionali

➤ **Principale obiettivo è condividere informazioni, prendere decisioni collettive e ri-pianificare**

Variation form

Ci aiuta a monitorare l'andamento del nostro progetto, individuando eventuali problemi e ritardi (**quantità, tempi, contenuti**)

Variation Form

Activity name /No.	Description	Date to be delivered	Revised est. Q/C/T	Reason for delay. Q/C/T? Explain	Affect on project

Signed:

Project Sponsor

Project Manager

Date

Fase 6: Valutazione

I benefici programmati sono stati raggiunti? Sono sostenibili? Che lezioni sono state apprese? La gestione del progetto è stata conforme a regolamenti e legislazione applicabile? I criteri di efficienza, efficacia ed economia sono stati rispettati?

La valutazione ex ante si sostanzia nella redazione di un QL - tabella riassuntiva con tutti gli elementi della proposta

Una valutazione di medio termine si focalizza sulla confermata pertinenza del progetto, efficienza ed indicazioni preliminari di efficacia

Una valutazione ex post si focalizza su questioni di bilancio, di impatto e sostenibilità

Presentare una candidatura: la considerazione degli aspetti formali

- Scadenza (vale il timbro postale?)
- Modalità di invio della candidatura
- N. copie
- Supporti (cartaceo, informatico)
- Lingua per la stesura della candidatura
- Firme e timbri
- Dicitura sulla busta e modalità di chiusura della stessa
- Documentazione da allegare (dichiarazioni, lettere di adesione; fotocopie CI; statuti; certificato CCIAA)

Può essere utile
una «things to
do» checklist
interna



La struttura di base dell'application form

- È la domanda – candidatura da sottoporre ad approvazione
- Due modelli:
 - E-form
 - Printable version
- Ogni application form ha proprie peculiarità che devono essere analizzate con attenzione
- È comunque possibile riconoscere una struttura di base comune a tutti i formulari

I contenuti dell'application form

- Sono solitamente previste 3 aree di contenuti:
 1. Parte formale/amministrativa
 2. Descrizione del progetto
 3. Budget
- Come procedere...
 - **In parallelo e in maniera coordinata**
 - Cura della parte amministrativa
 - Redazione del progetto (descrizione contenuti e budget)

Sezione I Form: parte amministrativa

- Informazioni riepilogative ed amministrative che descrivono i partner
- Ragione sociale
- Posizione giuridica
- Indirizzo della sede
- Nome della persona responsabile per l'azione, titolo-posizione, indirizzo...
- Nome della persona abilitata a rappresentare giuridicamente l'organizzazione, titolo-posizione, indirizzo...
- Sintesi degli obiettivi principali dell'organizzazione
- Sovvenzioni, finanziamenti ottenuti dall'UE o altre istituzioni
- Capacità finanziaria del richiedente (bilanci)
- Capacità tecnica del richiedente (CV)

Sezione I Form: parte amministrativa

LE REFERENZE

- Attestare la solidità del soggetto proponente
- Verificare la precedente esperienza nella gestione di progetti finanziati
- Verificare le reali competenze nel campo e i progetti realizzati

Può essere utile:

Database con progetti realizzati dall'ente negli ultimi 5 anni

Sezione II Form: descrizione

- **Analisi di contesto**

- Priorità del programma
- Analisi stakeholders
- Analisi dei problemi
- Complementarità con altri progetti
- Esperienze pregresse
- Ambito di intervento

- **Descrizione del progetto**

- Titolo, obiettivo, scopi, risultati attesi
- Target e beneficiari
- Durata e luogo
- Articolazione delle attività
- Partners
- Costi

- **Fattibilità e sostenibilità**

- Economico-finanziaria
- Ambientale, tecnica, sociale
- Valutazione dei rischi

- **Strumenti di gestione**

- Strutture di coordinamento
- Responsabilità e compiti
- Sistemi di monitoraggio e valutazione
- Pianificazione finanziaria

Il titolo del progetto

- Il nome del progetto deve essere una parola o una frase breve, possibilmente un **acronimo** dotato di significato.
- Un buon titolo è un buon biglietto da visita:
 - Evoca il progetto che si vuole realizzare
 - È connesso al nome del programma di finanziamento



Sezione II Form: descrizione

Di solito si fa la distinzione fra:

Gruppi target

Soggetti che beneficeranno dei prodotti e servizi messi a disposizione del progetto (destinatari del progetto)

Beneficiari diretti

Coloro che traggono vantaggio dal raggiungimento del target purpose (destinatari dello scopo)

Beneficiari indiretti

Coloro che trarranno un'influenza positiva dalla realizzazione del progetto, anche se esso non soddisfa direttamente un loro bisogno (destinatari degli obiettivi generali)

Sezione II Form: beneficiari

Esempio: progetto che mira all'innalzamento della qualità formativa di un istituto professionale al fine di facilitare l'inserimento lavorativo dei propri studenti, attraverso l'incremento dei corsi di aggiornamento per gli insegnanti

GRUPPO TARGET

Corpo docente destinatario dei corsi

BENEFICIARI DIRETTI

Studenti che troveranno risposta al bisogno di inserimento professionale

BENEFICIARI INDIRETTI

Imprese

Sezione II Form: descrizione

- È il corpo della proposta. Il formulario ci chiede di descrivere il progetto in relazione a:

- Problema
- Obiettivo generale e specifico
- Articolazione dell'intervento
- Prodotti

WBS

- Risorse impiegate

BUDGET

- Pianificazione temporale

GANTT

Sezione III Form: piano finanziario

- VERIFICARE LE SPESE AMMISSIBILI (comunemente: personale interno ed esterno; beni durevoli; materiale di consumo; viaggi e soggiorni; risorse tecnologiche-informatiche; spese generali)
- VERIFICARE EVENTUALI PARAMETRI DI COSTO DA RISPETTARE
- VERIFICARE CRITERI PER L'IMPUTAZIONE DI COSTI GENERALI
- IL COSTO DEL PROJECT MANAGEMENT DI REGOLA NON DEVE SUPERARE IL 10% DEL COSTO TOTALE DEL PROGETTO
- PORRE MOLTA ATTENZIONE ALLA FORMULAZIONE DEL BUDGET: DIVERRÀ PARTE INTEGRANTE DEL CONTRATTO DA SOTTOSCRIVERE CON L'UE IN CASO DI APPROVAZIONE (NON SOVRASTIMARE NÉ SOTTOSTIMARE)

Esercitazione

ESERCITAZIONE SUL SEGUENTE CASE STUDY:

- Associazione culturale che intende realizzare un progetto sul tema della **cittadinanza europea** (in particolare, **realizzazione di un evento d'informazione – max: 21 giorni**) a Siena
- Partnership: Gemellaggio (**2 città: Siena-Lubecca**)
- Periodo di svolgimento: 01/10/2013-30/06/2014
- Team del project leader: presidente; impiegato contabile; ricercatore ICT; volontario civile
- **Simulazione: Compilazione application form – Programma «Europa per i cittadini»**
- Acronimo
- Comunicato stampa

