

CORSO DI AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE

“Il Project Cycle Management: una metodologia strutturata di progettazione e gestione partecipativa”

UNIVERSITA' DEGLI STUDI MEDITERRANEA DI REGGIO CALABRIA

Reggio Calabria 27 e 28 maggio 2013



Le definizioni fondamentali

Programma è

- Definizione delle linee guida e dei principi cardine a cui si devono ispirare gli interventi e le azioni da intraprendere a livello settoriale, geografico e/o tematico (es. POR, PON, Programmi comunitari,.... Piano sanitario nazionale..., Piano di formazione aziendale....)

Progetto è

- un insieme di **attività** mirate al raggiungimento di **obiettivi** chiaramente definiti, entro un determinato periodo di **tempo** e con un **budget** prestabilito (**definito dal Programma all'interno del quale si colloca**).

Ciclo di progetto è

- la sequenza delle fasi di vita del progetto e permette di monitorare tutte le fasi di svolgimento di un progetto dalla sua ideazione alla sua realizzazione

CARATTERISTICHE DI UN PROGETTO/1

Un Progetto è un Processo

cioè un insieme di attività interconnesse e interagenti che trasformano inputs in outputs.

È un processo di cambiamento che gestisce il passaggio da una situazione negativa/da migliorare a una situazione positiva/migliorata

Schema di processo

INPUT → PROCESSO → OUTPUT

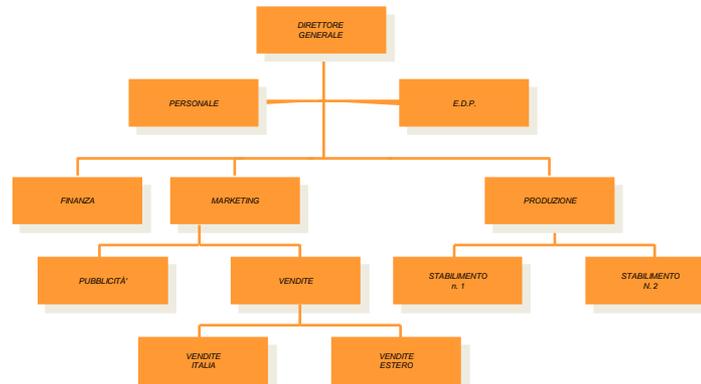


CARATTERISTICHE DI UN PROGETTO/2

Un Progetto è complesso

cioè è scomponibile in attività che rappresentano elementi di lavoro a più bassa complessità

Schema di progetto



CARATTERISTICHE DI UN PROGETTO/3

Progetto è unico

Unicità di azione

Un progetto non è attività di routine, si distingue chiaramente dall'attività quotidiana.

Unicità di prodotto

Il risultato ottenuto da ciascun progetto deve essere "unico", ovvero differente da tutti gli altri prodotti o servizi simili.

pertanto

un progetto è sempre caratterizzato da
aspetti di innovazione

CARATTERISTICHE DI UN PROGETTO/4

Progetto è limitato nel tempo

- Un **progetto** ha una data di inizio ed una data di fine.
- Il **prodotto** o il **servizio** che risulta da un progetto non è limitato nel tempo. La maggior parte dei progetti comprende sforzi per realizzare un risultato che abbia una lunga durata nel tempo.

CARATTERISTICHE DI UN PROGETTO/5

Progetto è soggetto a vincoli

Ogni progetto è soggetto ad alcuni vincoli, esprimibili principalmente in termini di **tempo** e di **costi**.

Al progetto possono essere destinate delle risorse (e in generale sono anche assegnati vincoli per il loro uso)

UNA DEFINIZIONE CONDIVISA DI PROGETTO

Progetto è

un insieme di attività mirate al raggiungimento di obiettivi chiaramente definiti, entro un determinato periodo di tempo e con un budget prestabilito

(Project Cycle Management Guidelines – Commissione Europea – marzo 2004)

IL PCM

Project Cycle Management

- *Raggruppa principi di gestione, strumenti e tecniche e li applica ad un processo decisionale strutturato, il Ciclo di Progetto*
- *Fornisce una metodologia per definire obiettivi, risultati e attività di politiche, di programmi, di progetti*

Da dove nasce il Project Cycle Management (PCM)

- Il DAC (Direzione della Cooperazione allo Sviluppo) effettuò una valutazione su una serie di progetti di cooperazione realizzati nel corso degli anni '80, chiedendosi:
 - sono stati utili?
 - hanno risolto i problemi dei beneficiari?
 - chi sono stati i veri beneficiari?
 - hanno prodotto spreco di risorse?
 - hanno lasciato qualcosa nel contesto nel quale si sono realizzati?

Da dove nasce il Project Cycle Management (PCM)

- La constatazione che molte delle domande fin qui evidenziate raccoglievano risposte negative ha indotto le principali organizzazioni che si occupano dello sviluppo a livello internazionale (Nazioni Unite, Banca Mondiale, Agenzie nazionali, Unione Europea) a dotarsi di quadri di riferimento e di strumenti volti a garantire in primo luogo una maggiore efficacia dei progetti (e dei programmi) ma anche un miglioramento complessivo dei meccanismi di gestione dei progetti (programmi) stessi.

Perchè nasce il PCM?

IL PCM



viene sviluppato in seguito all' esito negativo della valutazione effettuata dai membri del DAC (Direzione della Cooperazione allo Sviluppo) su una serie di progetti di cooperazione realizzati nel corso degli anni '80

Il PCM fu introdotto dalla Commissione Europea agli inizi degli anni '90 come sistema di gestione dei progetti nell'ambito della cooperazione con i paesi in via di sviluppo

Project Cycle Management (PCM)

Nel 1992 la Commissione Europea adotta un insieme di strumenti e metodologie di gestione dei progetti, identificato come

PROJECT CYCLE MANAGEMENT (PCM)

o

GESTIONE DEL CICLO DI PROGETTO (GCP)

richiedendone l'utilizzo oltre che nei progetti di cooperazione allo sviluppo anche nell'ambito dell'attuazione delle politiche strutturali e dei programmi comunitari settoriali

Perchè nasce il PCM?

Esperienze Pregresse

- Quadro strategico non chiaro
- Progetti orientati all'offerta
- Debole analisi della situazione
- Progettazione orientata alle attività
- Impatto non verificabile
- Visione di breve termine
- Lezioni del passato non considerate
- Documenti di progetto imprecisi

PCM

- Legame con settore/programma
- Soluzioni proposte in funzione della domanda
- Analisi della situazione accurata
- Pianificazione orientata agli obiettivi
- Impatto verificabile
- Importanza della sostenibilità
- Apprendimento dall'esperienza
- Documenti standard

IL PCM

Project Cycle Management

CARATTERISTICHE E PRINCIPI:

Ciclo di progetto

Orientamento ai beneficiari

Struttura logica di progetto

Sostenibilità del progetto

Format di progetto standard

Struttura sistematica per il monitoraggio e la valutazione

•

CICLO DI VITA DI UN PROGETTO

- Per Ciclo di progetto s'intende l'insieme delle azioni intraprese per la realizzazione delle attività collegate ad un progetto. È caratterizzato da una struttura circolare, o meglio a spirale, che comprende sia le fasi teoriche di programmazione e ideazione, che quelle pratiche della realizzazione e gestione, fino alla valutazione del progetto; quest'ultima può condurre ad una nuova programmazione, e ad un nuovo ciclo, e così via.

Il Ciclo di progetto – Quadro di sintesi

Quadro di programmazione all'interno del quale possono essere identificati e preparati progetti specifici



Programmazione

Individuazione delle idee-progetto da approfondire. Comprende: consultazione con i beneficiari per analizzare i problemi e identificare soluzioni possibili.

analisi periodica e finale dell'efficienza, efficacia, impatto atteso, sostenibilità e rilevanza di un progetto

Valutazione

**Identificazione/
Ideazione**

Implementazione

Formulazione

Realizzazione delle attività con l'impiego delle risorse acquisite per raggiungere gli obiettivi progettuali

Sviluppo dell'idea in uno o più progetti ed analisi della fattibilità e sostenibilità. Si decide se stendere una o più proposte formali.

Finanziamento

La fase di finanziamento costituisce lo spartiacque ed il passaggio tra una macrofase progettuale ed una operativa

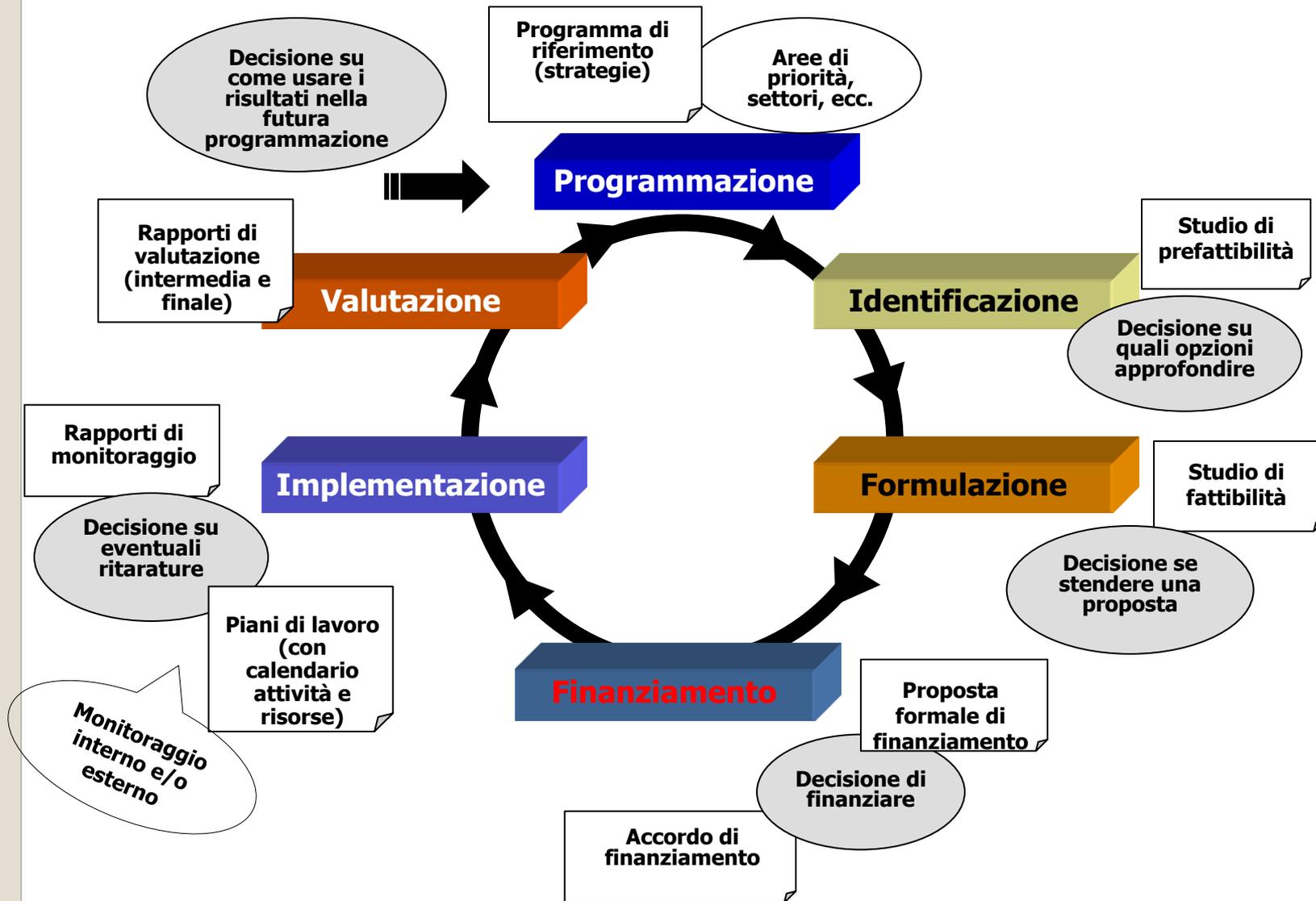
Presentazione della proposta alle autorità finanziatrici. Segue valutazione ed eventuale approvazione.

Tratti fondamentali del Ciclo di Progetto / 1

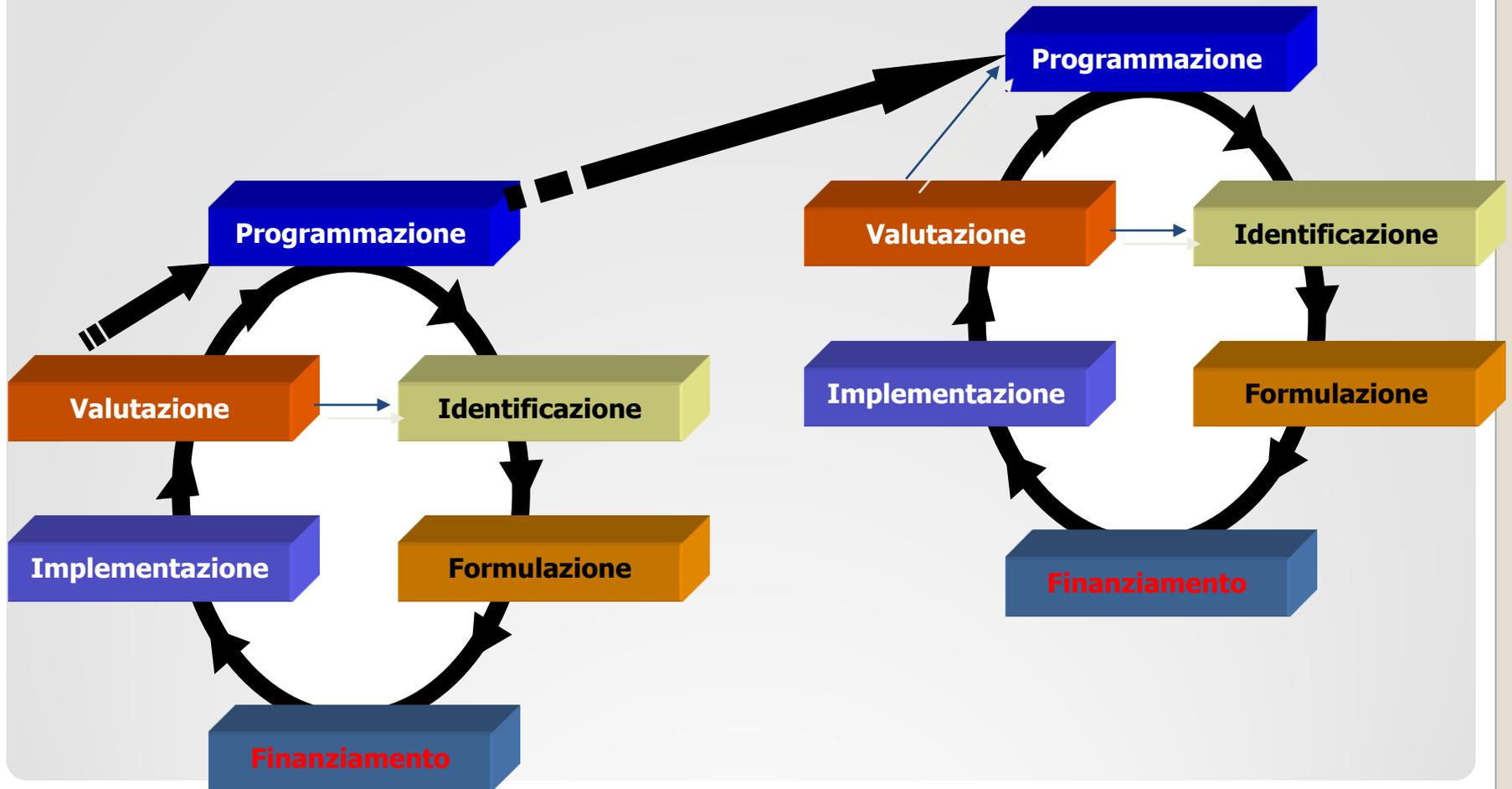
Tre principi caratterizzano il Ciclo di Progetto (PC)

1. I criteri decisionali e le procedure sono definiti ad ogni fase
2. le fasi del ciclo sono progressive: ogni fase deve essere completata prima che la successiva possa essere svolta con successo
3. i risultati del monitoraggio e della valutazione diventano elementi per la nuova programmazione e progettazione

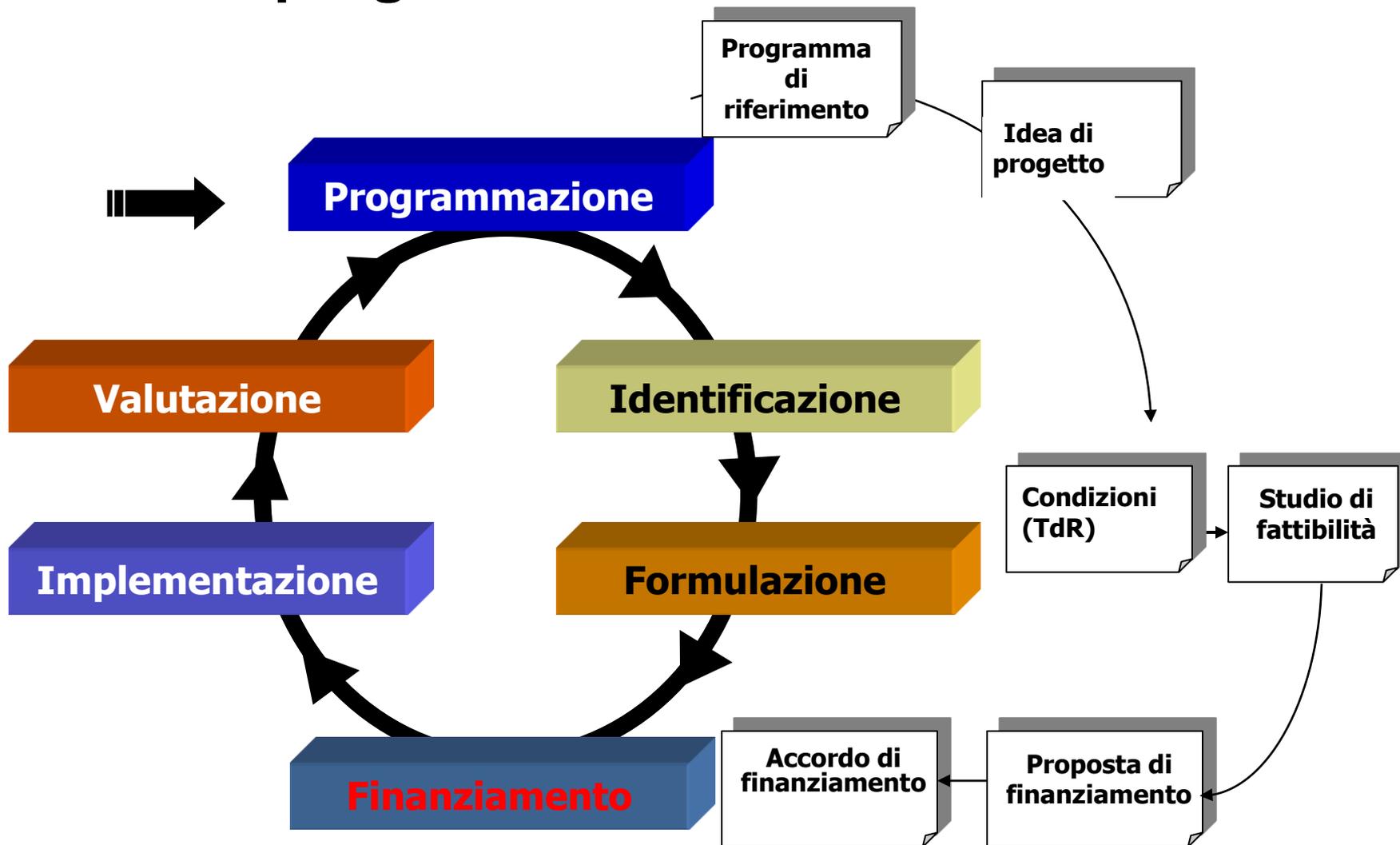
Documenti e decisioni principali



Project Cycle Management (PCM)



Il ciclo di progetto nella realtà



Tratti fondamentali del Ciclo di Progetto

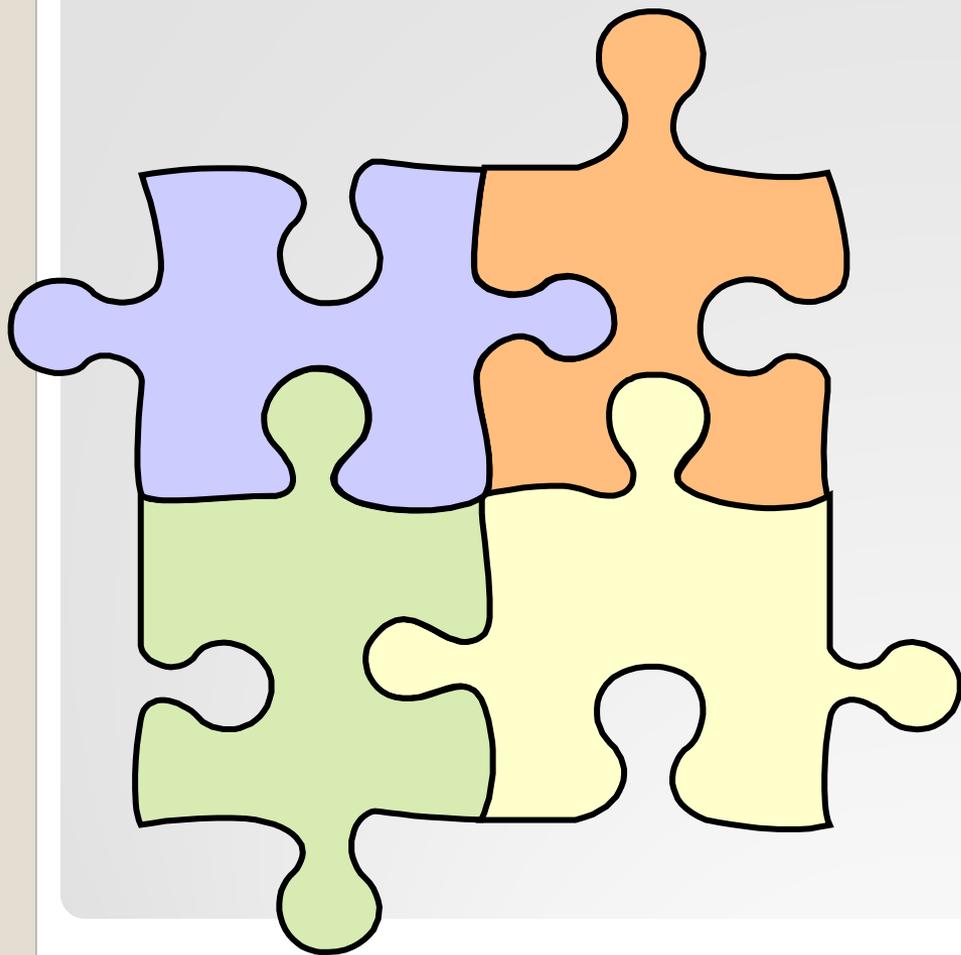
Il PCM è un processo strutturato che consente di concepire, preparare e realizzare progetti

- ▶ **Coerenti**
- ▶ **Rilevanti**
- ▶ **Fattibili**
- ▶ **Sostenibili**

nel rispetto di criteri di

- **Efficacia**
- **Efficienza**

PROGETTI COERENTI



- ▶ Gli obiettivi di un progetto sono coerenti con gli obiettivi del quadro programmatico
- ▶ Lo sviluppo progettuale è internamente coerente (obiettivi risultati → attività → piano di lavoro → piano economico)

PROGETTI RILEVANTI



- Basati sul contesto di riferimento e sui reali problemi dei beneficiari

- Gruppi di beneficiari coinvolti nel processo dai primi momenti
- Analisi delle problematiche esaustiva
- Obiettivi affermati chiaramente in termini di benefici per i beneficiari

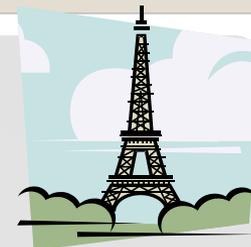
PROGETTI FATTIBILI



- ▶ Gli obiettivi possono essere realisticamente raggiunti in considerazione dei condizionamenti dell'ambiente e delle capacità degli organismi responsabili della realizzazione

- I rischi, le condizioni ambientali e le capacità degli enti responsabili della realizzazione sono presi in considerazione

PROGETTI SOSTENIBILI



- La Sostenibilità rappresenta la capacità di permanere e perpetuarsi degli effetti positivi inerenti all'intervento (sia nel suo ambito di realizzazione, sia nell'impatto successivo), e misura il grado in cui i benefici di un'iniziativa continuano a prodursi anche dopo la conclusione dell'iniziativa stessa.

- Fattori che possono influire sulla sostenibilità sono considerati come parte integrante della progettazione
- Risultati delle valutazioni integrati come "lezioni" nella nuova progettazione

Alcuni fattori chiave di sostenibilità di un progetto

La sostenibilità si riferisce a diversi settori che il progetto coinvolge:

Sostenibilità socio-culturale: L'impatto culturale del progetto su usi, tradizioni e leggi del contesto in cui si opera. Spesso i soggetti realizzatori del progetto trasferiscono implicazioni di carattere culturale più vicine a quelle della propria società d'origine che a quella del paese beneficiario. In particolare, nell'ambito della sostenibilità socio-culturale, è fondamentale analizzare come le diverse componenti dei destinatari, con specifico riferimento alle fasce particolari e/o vulnerabili (donne, bambini, handicap, ecc), siano coinvolte e ottengano benefici dal progetto. (es. Trasferimento di un modello da un contesto più sviluppato ad un altro meno sviluppato)

Sostenibilità istituzionale: La sostenibilità istituzionale è relativa sia all'ambito di realizzazione del progetto sia al suo impatto. Per garantire la sussistenza della sostenibilità istituzionale, bisogna che l'iniziativa sia attuata e si sviluppi con il supporto politico e amministrativo degli enti e/o amministrazioni locali, soprattutto quelle competenti per materia.

Fattori chiave di sostenibilità di un progetto

Sostenibilità economica: Questo tipo di sostenibilità investe sia la realizzazione, sia l'impatto dell'intervento, spingendosi quindi ben oltre il suo termine (es. Costi di gestione dopo la fine del progetto)

Sostenibilità finanziaria: è correlata all'analisi delle risorse finanziarie disponibili per la realizzazione dell'intervento. E' finalizzata ad analizzare l'equilibrio finanziario del progetto: deve cioè accertare l'equilibrio tra entrate ed uscite, in modo da evitare che l'iniziativa si blocchi o fallisca per mancanza di liquidità. La sostenibilità finanziaria deve essere assicurata attraverso una pianificazione puntuale sia delle spese sia dello scadenzario delle attività.

Sostenibilità tecnologica: Attraverso l'analisi della sostenibilità tecnologica, si verifica se le scelte tecniche sono appropriate e pertinenti rispetto alla realtà, in termini di servizi (compresa la manutenzione), cultura locale, infrastrutture, costi e rispetto ambientale.

Sostenibilità ambientale: In termini progettuali, l'analisi ambientale mira, nel rispetto della normativa internazionale, a verificare se l'intervento può produrre effetti negativi sull'ambiente.

Quadro della qualità

Per i momenti decisionali di rilievo nell'ambito del PCM è fornito un set di elementi di valutazione qualitativa che supportano la coerenza di analisi ed i processi decisionali.

QUALITA' DEL PROGETTO

RILEVANZA- COERENZA

il progetto risponde ad esigenze manifeste e prioritarie nel contesto considerato

Identificazione e formulazione

FATTIBILITA'

il progetto è ben sviluppato e genererà i benefici sostenibili ai gruppi target

EFFICACIA & BUONA GESTIONE

il progetto sta generando i benefici previsti ed è ben amministrato

Realizzazione

SOSTENIBILITA'

II parte

APPROCCIO DEL QUADRO LOGICO

Orientamento ai beneficiari

L'idea di fondo che ispira il PCM è che sin dall'inizio del processo si includono le vere esigenze (i problemi) dei destinatari degli interventi

“Gli obiettivi del progetto devono essere definiti sempre in termini di benefici sostenibili per i gruppi target”

Garantisce la **rilevanza** del progetto.

Logical Framework Approach o Approccio del Quadro Logico

LFA

- **è un metodo di analisi ed un insieme di strumenti che facilitano il lavoro nelle fasi di identificazione-formulazione-implementazione-valutazione di un intervento**

Per

- **analizzare e organizzare le informazioni in modo strutturato**
- **assicurare che siano analizzate le questioni rilevanti al fine di fornire ai decisori informazioni complete**
- **favorire un'analisi logica e sistematica delle relazioni esistenti tra gli elementi chiave che costituiscono il progetto**
- **rappresentare la base per il monitoraggio e la valutazione**
- **adottare un linguaggio comune, favorendo la comunicazione tra il management, i decisori e i partner di progetto**

Il ciclo di progetto ed il LFA

In tutte le fasi operative del ciclo il PCM utilizza il LFA (Logical Framework Approach), che si basa su strumenti di impostazione progettuale di tipo strutturato.



IN SINTESI

Project Cycle Management

Definisce le diverse fasi della vita di un progetto alle quali sono abbinata delle attività di gestione e delle procedure per permettere di prendere delle decisioni precise

Logical Framework Approach

E' una metodologia per l'identificazione, la pianificazione e la valutazione di programmi e progetti, applicata tramite l'utilizzo di strumenti strutturati

SISTEMA DI
GESTIONE

STRUMENTI del
sistema di gestione

GOPP- *Goal Oriented Project Planning*

É una tecnica di gestione di workshop, promosso dalla Commissione Europea nell'ambito del PCM

QUALITY

FRAME

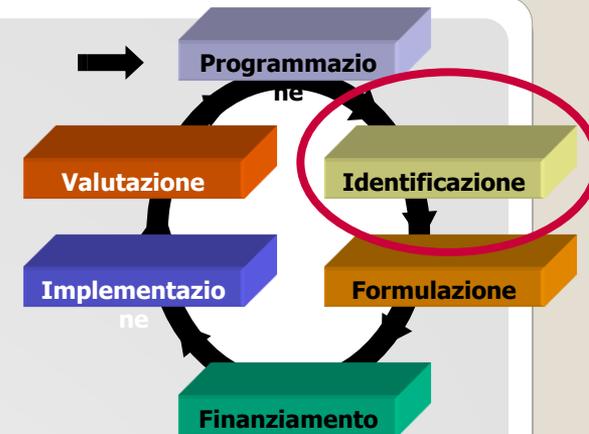
Strumento di supporto nei momenti decisionali. Fornisce un set di criteri di valutazione per l'identificazione, la formulazione e l'implementazione

LFA nella fase di IDENTIFICAZIONE

Durante la fase di Identificazione LFA facilita:

- ❖ L'analisi della situazione esistente
- ❖ L'identificazione dei potenziali obiettivi e delle opzioni strategiche
- ❖ L'esame della rilevanza delle idee progettuali

“Nella **fase di identificazione** vengono elaborate, nell'ambito del quadro programmatico, alcune idee progetto che scaturiscono dall'analisi del contesto territoriale e dalla consultazione con i portatori di interesse (stakeholders) per analizzare i problemi e identificare soluzioni possibili”.



FASE di IDENTIFICAZIONE (PCM)

Ideazione/identificazione (PCM)

Analisi (LFA)

- ⇓ **Analisi del Contesto**
- ⇓ **Analisi degli attori (stakeholders)** identificare e caratterizzare i principali e potenziali portatori di interesse;
- ⇓ **Analisi dei problemi** – identificare i problemi chiave, le cause e gli effetti; determinare le relazioni di **causa-effetto**
- ⇓ **Analisi degli obiettivi** – sviluppare soluzioni per i problemi identificati; identificare la relazione **mezzi-fini**
- ⇓ **Analisi strategica** – identificare le diverse strategie per raggiungere soluzioni; selezionare la strategia più appropriata

L'analisi nella fase di identificazione

Analisi

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

Analisi delle problematiche

Analisi del contesto
Analisi degli attori
Analisi dei problemi

Analisi degli obiettivi

Analisi della strategia

Individuazione degli ambiti di intervento
Analisi della strategia progettuale

L'analisi nella fase di identificazione/1

Analisi

Analisi delle problematiche

Analisi del contesto

Lettura e approfondimento di informazioni e dati relativi al sistema socio-economico del territorio e/o del settore di intervento, al quadro programmatico e legislativo di riferimento del progetto, ai programmi e progetti in atto.

L'analisi nella fase di identificazione/1

ANALISI DEGLI ATTORI (STAKEHOLDERS)

STAKEHOLDERS

Qualsiasi soggetto (persona, gruppo di persone, istituzione, associazione o impresa) i cui interessi, le cui opinioni, il cui contributo possono **FAVORIRE** o **OSTACOLARE** il raggiungimento degli obiettivi del processo. (Atteggiamenti positivi e negativi)

DOMANDE CHIAVE dell'Analisi degli Attori:

- ❖ Chi sono coloro di cui analizziamo i problemi o le opportunità?
- ❖ Chi sarà avvantaggiato e chi penalizzato dal progetto proposto e come?

L'analisi nella fase di identificazione/2

ANALISI DEGLI ATTORI (STAKEHOLDERS)

Obiettivo:

Contribuire a massimizzare la ricaduta positiva (per i beneficiari diretti e/o indiretti) a livello sociale, economico e istituzionale ed a minimizzare i potenziali effetti negativi

- permette di individuare i progetti adeguati alle effettive condizioni del gruppo target
- permette di ottenere le informazioni rilevanti;
- rafforza la rilevanza degli obiettivi rispetto ai bisogni;
- mostra come gli attori o portatori di interesse percepiscono la realtà;
- rafforza le capacità locali;

Analisi degli attori

Per costruire la mappa, che si costruisce per gradi e può mutare nel tempo, possiamo suddividere gli attori portatori di interesse in tre categorie:

ISTITUZIONI

1. Enti pubblici (Prefettura, Questura, Uffici giustizia..)
2. Enti locali territoriali (Comuni, Provincia, Regione)
3. Agenzie funzionali (Camera di commercio, Azienda ospedaliera, ASP, Agenzie ambientali, Scuole, Università, ecc.),
4. Agenzie partecipate

- ## GRUPPI ORGANIZZATI
1. Gruppi di rappresentanza (Sindacati, Associazioni di categoria, Movimenti politici, etc.)
 2. Associazioni del territorio (Associazioni culturali, ambientali, sportive, del TS, etc.)

GRUPPI NON ORGANIZZATI

Cittadini singoli
comprendenti i beneficiari

Analisi degli attori

Step:

- 1. Individuare tutti gli attori per categoria nel contesto in cui si opera e farne un elenco**
- 2. Scegliere gli attori da coinvolgere**

Analisi degli attori

Uno degli strumenti suggeriti per la realizzazione concreta dell'analisi degli attori è “la matrice d'analisi degli attori”:

Attore	Benefici Che ricevono dalla partecipazione al processo/progetto	Contributi Che portano partecipando al processo/progetto	Conflitti Potenziabili/pregressi/attuali

Mappatura e analisi degli attori: esercitazione

UN TEMA:

***“Conciliazione vita-lavoro dei lavoratori di
un gruppo di imprese”***

L'analisi nella fase di identificazione/2

ANALISI DEI PROBLEMI

Obiettivo:

Identificare gli aspetti negativi di una problematica ai quali gli stakeholders danno molta importanza ed ai quali pensano di dare una soluzione

L'analisi dei problemi identifica i problemi e determina la relazione di causa-effetto tra di essi.

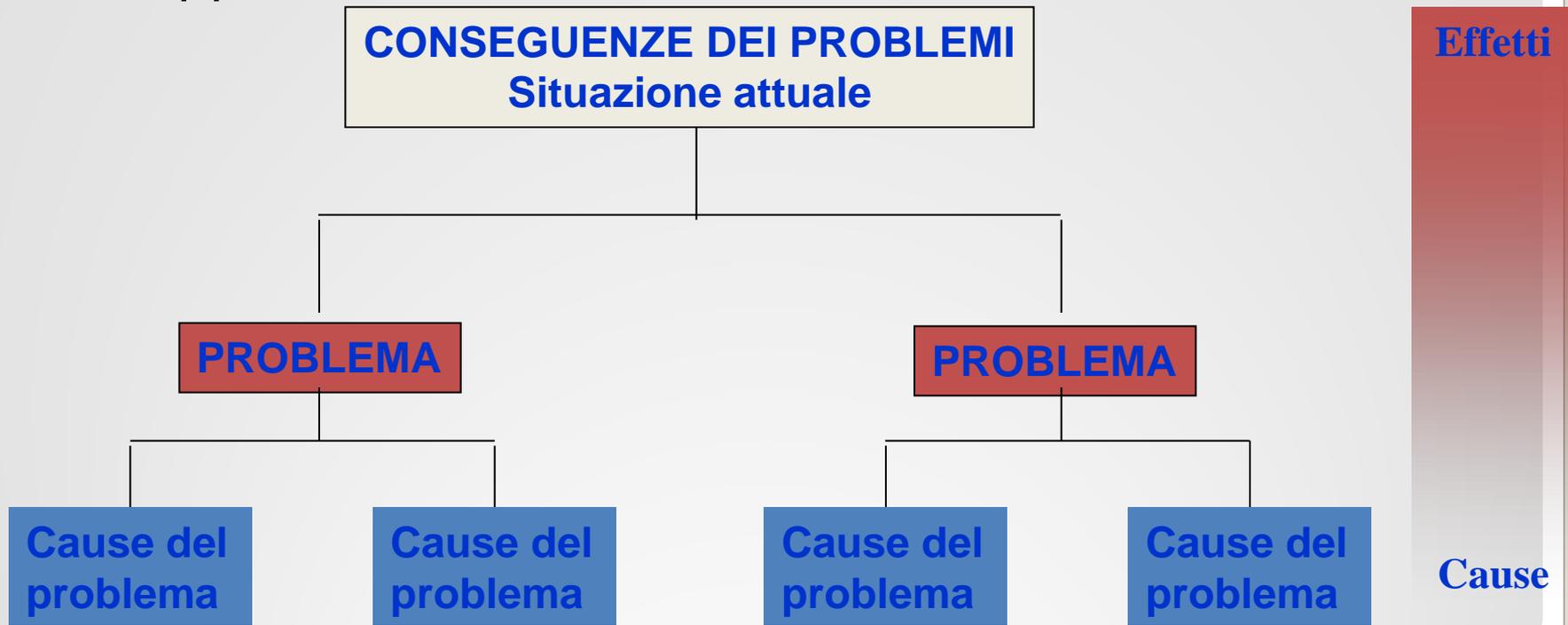
L'analisi dei problemi si realizza in tre tappe:

- analisi di una situazione esistente
- Identificazione dei problemi-chiave incontrati dai gruppi target
- visualizzazione dei problemi secondo un diagramma ad albero (relazioni di causa ed effetto)

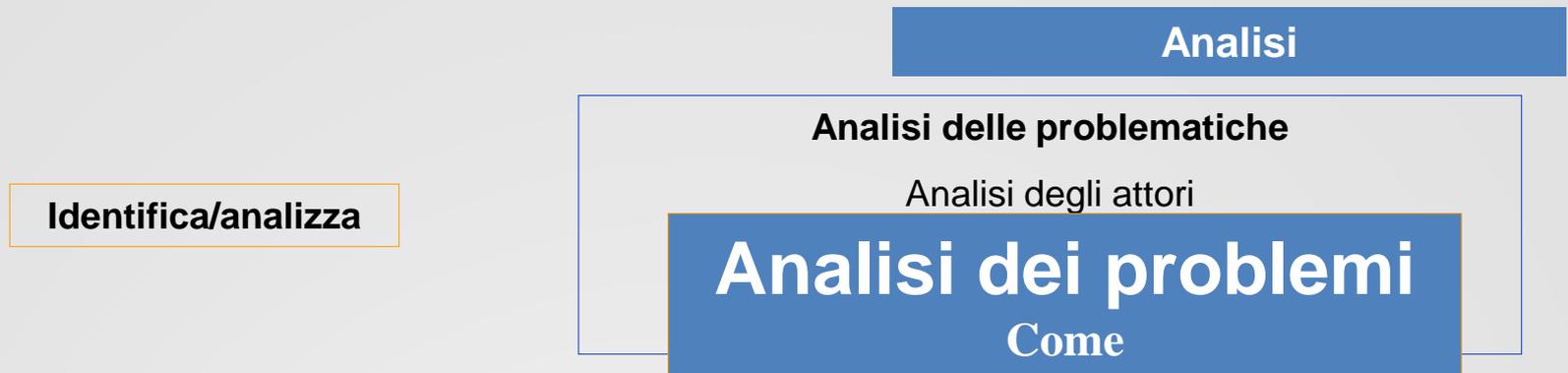
L'analisi nella fase di identificazione/2

Analisi dei problemi

- ▶ Ha l'obiettivo di definire le relazioni di causa-effetto presenti tra gli aspetti negativi della situazione esistente.
- ▶ Si rappresenta come *Albero dei Problemi*



L'analisi nella fase di identificazione/2



Insieme agli attori individuati, occorre identificare i problemi (situazioni negative) che esistono rispetto al tema prescelto,

Due sono le accortezze:

- 1. Il problema non deve essere formulato in termini di “mancanza di...”, “assenza di...”, “carenza di..” (ha già la soluzione), né in termini generici o astratti, né in termini di giudizio personale**
- 2. Ciascun problema formulato correttamente deve essere relazionato agli altri attraverso una relazione di causa-effetto**

L'analisi nella fase di identificazione/2

Analisi

Identifica/analizza

Analisi delle problematiche

Analisi degli attori

Analisi dei problemi

L'albero dei problemi costituisce un elemento fondamentale dell'attività di progettazione e fotografa una situazione negativa attuale e oggettiva se i problemi sono:

1. Reali, cioè basati su fatti concreti
2. Oggettivi e specifici, cioè basati su elementi dimostrabili, riferibili ad elementi precisi e suffragati da dati
3. Espressi in termini negativi e non in termini di soluzioni
4. Comprensibili per tutti

Analisi dei problemi

Esempio di Albero dei problemi



L'analisi nella fase di identificazione/3

ANALISI DEGLI OBIETTIVI

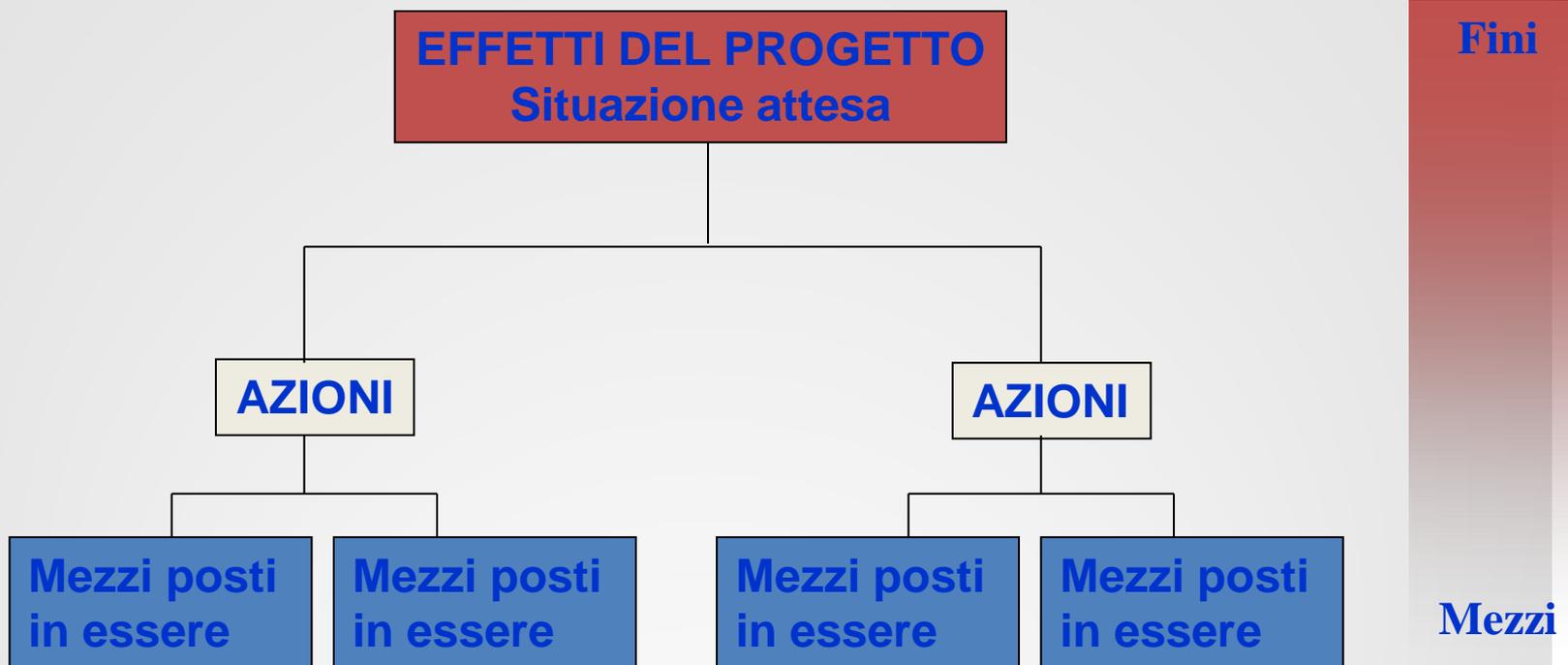
Obiettivo: Rappresentare la situazione futura una volta che i problemi identificati sono stati risolti

1. Riformulare tutte le **situazioni negative** dell'analisi dei problemi in **situazioni positive**
 - ↓ desiderabili
 - ↓ realisticamente raggiungibili
2. Controllare le relazioni mezzi-fini per garantire che la gerarchia è pertinente e completa
3. Se necessario:
 - Rivedere le affermazioni- aggiungere nuovi obiettivi se pertinenti per il raggiungimento dell'obiettivo superiore- sopprimere obiettivi che sembrano inutili o inadatti

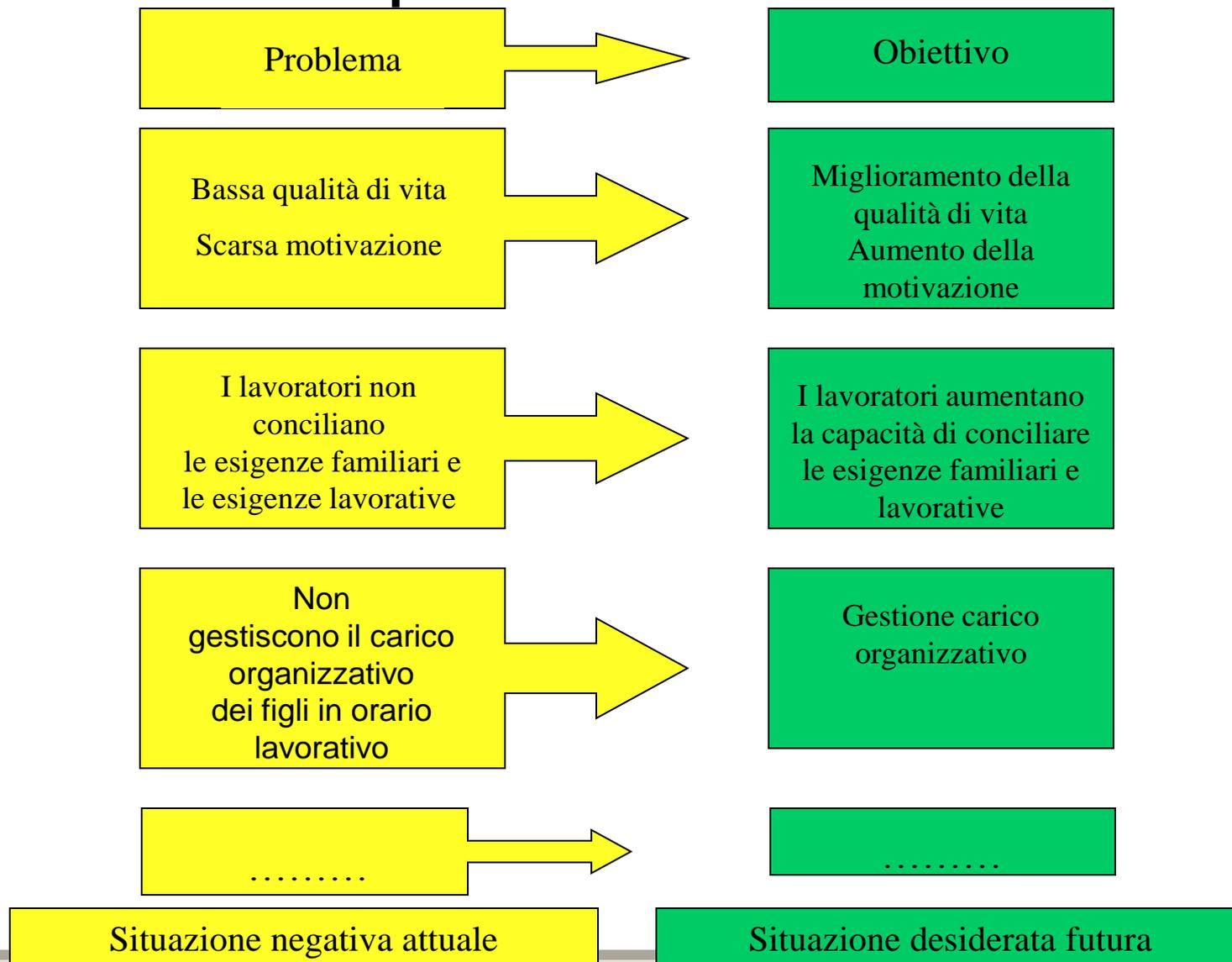
L'analisi nella fase di identificazione /3

Analisi degli obiettivi

- Descrizione della situazione desiderata nel futuro, appena risolti i problemi che rendono necessario il progetto
- Si raffigura come *Albero degli obiettivi* (gerarchia mezzi-fini)



Analisi degli obiettivi – Trasformazione dei problemi in obiettivi



L'analisi nella fase di identificazione/3

Analisi

Analisi degli obiettivi

La trasposizione dei problemi in obiettivi non costituisce l'individuazione degli obiettivi di progetto.

Rappresenta semplicemente una fotografia positiva della realtà qualora tutti i problemi fossero risolti.

Invece il progetto dovrà/potrà scegliere di raggiungere solo alcuni degli obiettivi

Analisi degli obiettivi

Esempio di Albero degli obiettivi



L'analisi nella fase di identificazione/1

ANALISI DELLE STRATEGIE

Analisi delle Strategie

Individuazione degli ambiti di intervento

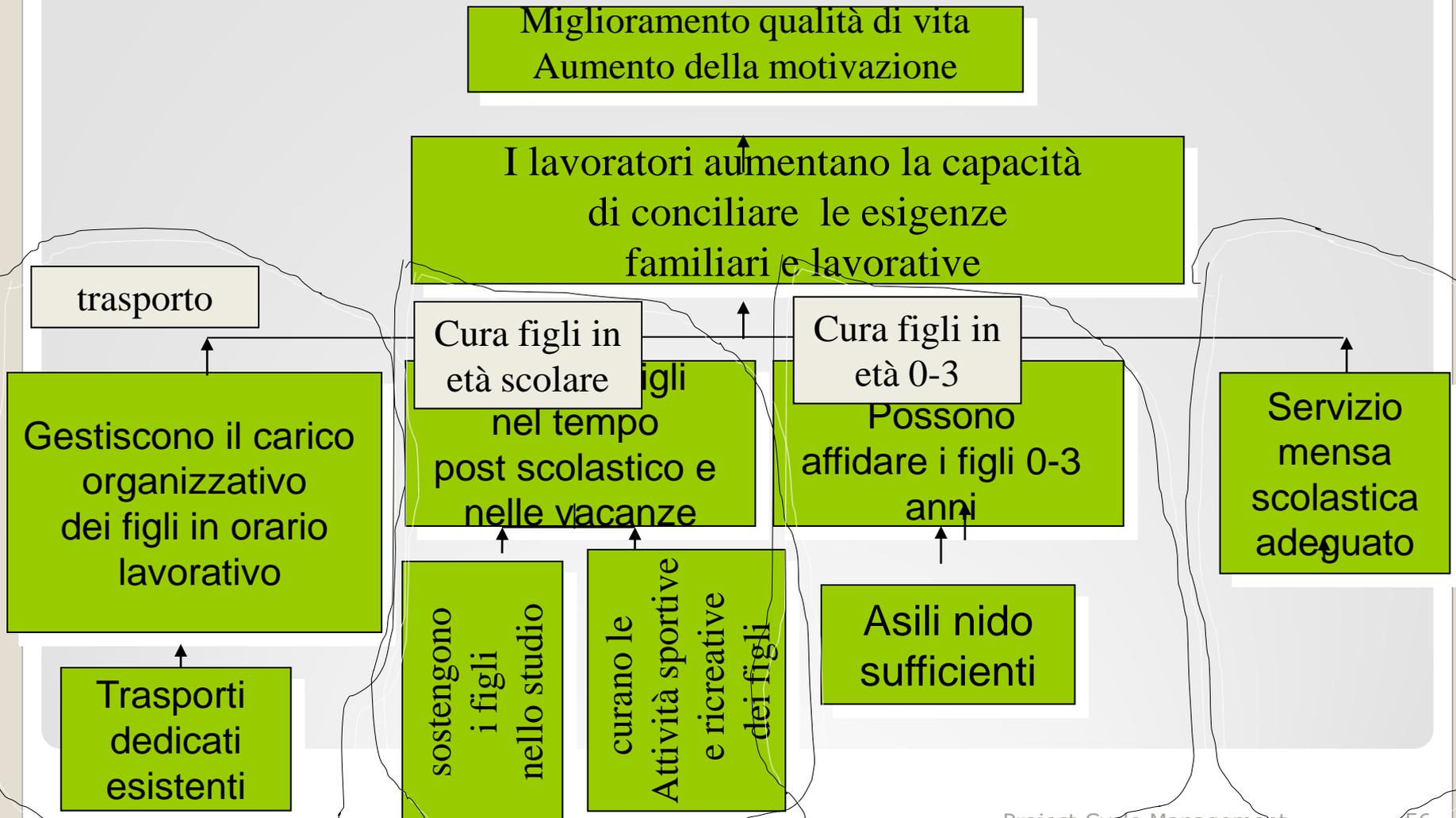
Analisi della strategia progettuale

Nell'albero degli obiettivi, i diversi gruppi di obiettivi simili vengono chiamati ambiti.

In questo momento occorre identificare gli ambiti di obiettivi affini (cluster)

Analisi della strategia

Esempio di Identificazione degli ambiti



L'analisi nella fase di identificazione

ANALISI DELLE STRATEGIE

Analisi delle Strategie

Individuazione degli ambiti di intervento

Analisi della strategia

⇒ Decidere le strategie prioritarie sulla base di **una valutazione della rilevanza, fattibilità e sostenibilità** di ciascuna di esse

⇒ Concentrare i mezzi del progetto su quello che è realmente importante, efficace e fattibile

In questo momento finale dell'ANALISI si giunge a definire la vera portata del progetto. Infatti è poco probabile che il progetto possa intervenire in tutti gli ambiti identificati.

Decisioni basate su: budget, priorità, risorse umane disponibili, urgenze, consenso, etc

L'analisi nella fase di identificazione

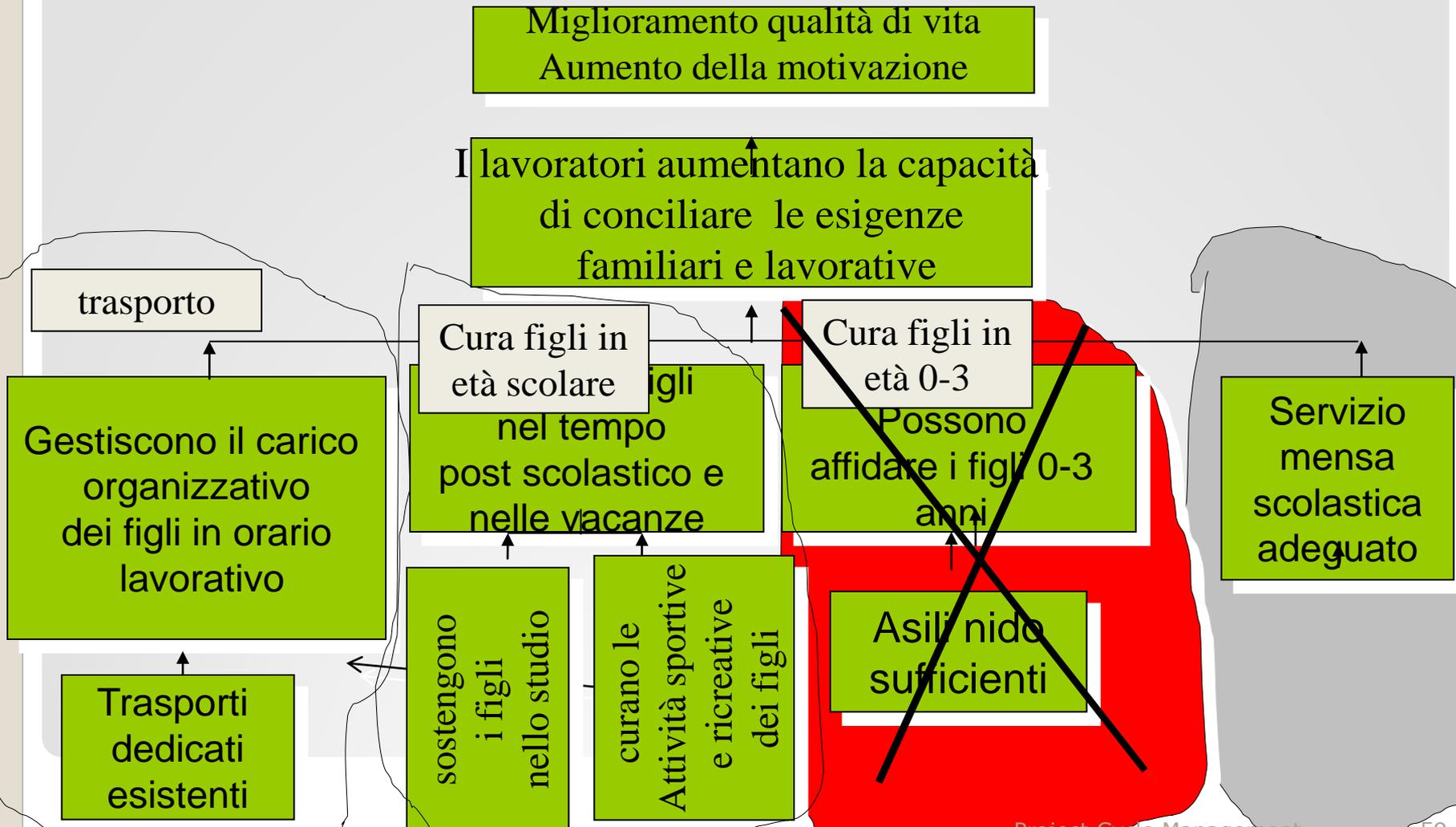
ANALISI DELLE STRATEGIE

Questa tappa è la più complessa.

1. Chi propone il progetto? Qual è la sua mission? Qual è la sua capacità in termini di risorse umane, competenze,.....?
2. Qual è la combinazione di interventi che consente di raggiungere i risultati?
3. Qual è la combinazione di interventi “sostenibile” dopo la fine del progetto?
4. Come i beneficiari possono “appropriarsi” del progetto?
5. Quali sono le implicazioni di costo dei diversi interventi?
6. Quali sono le opzioni più efficienti in termini di costi?
7. Quali strategie presentano potenzialmente maggiori benefici sui gruppi target?
8. Quali strategie evitano impatti negativi sulle pari opportunità o sull'ambiente?
9. Quale strategia è complementare ad altri programmi o progetti?

Analisi della strategia

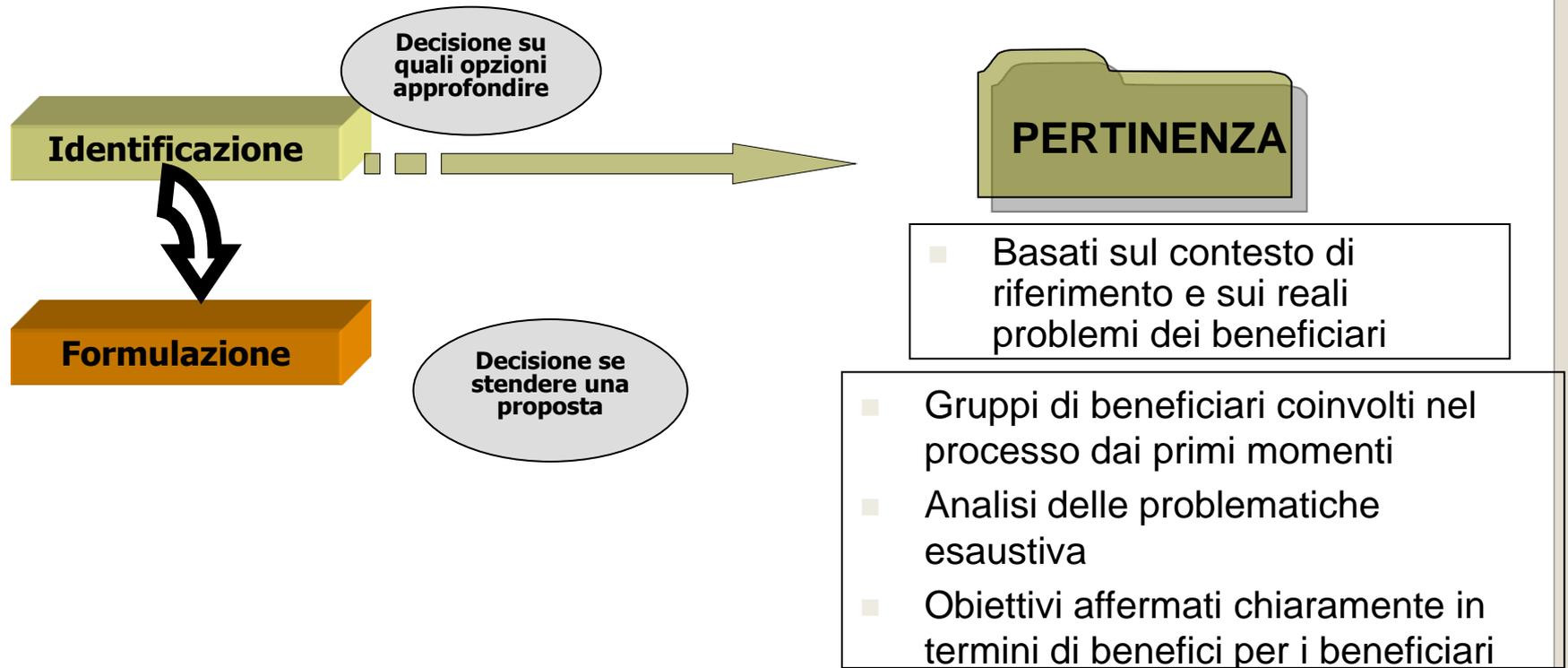
Esempio



IMPORTANTE

L'esperienza dimostra che uno dei fattori che maggiormente ha determinato il fallimento di progetti è l'insufficiente partecipazione dei beneficiari in tutto il ciclo di vita di un progetto, ma soprattutto nella fase di identificazione, dove l'idea fondamentale del progetto si forma.

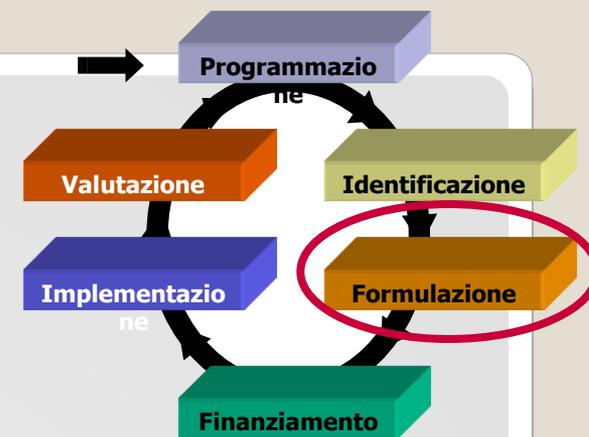
Identificazione → Formulazione



LFA nella fase di FORMULAZIONE

Durante la fase di Formulazione LFA facilita:

- ❖ la conferma della rilevanza e della fattibilità
- ❖ La preparazione di un piano di progetto appropriato caratterizzato da:
 - obiettivi chiari ed espressi in termini di benefici per il gruppo target
 - risultati misurabili ed attività da svolgere
 - strategie di gestione del rischio
 - responsabilità gestionale
 - piano finanziario
 - sistema di monitoraggio e valutazione



Nella fase di formulazione, sulla base dei risultati della fase precedente si procede all'elaborazione di un progetto nel rispetto dei requisiti formali previsti dalla linea di azione o dal programma individuato e dallo studio di prefattibilità

FASE di FORMULAZIONE (PCM)

Formulazione (PCM)

Pianificazione(LFA)

- ⇓ **Sviluppo della matrice del QL** definire la struttura del progetto, misurare la sua logica interna e i rischi, formulare indicatori di successo misurabili
- ⇓ **Pianificazione delle attività** determinare la sequenza e i vincoli di dipendenza delle attività; stimare la loro durata e assegnare le responsabilità
- ⇓ **Pianificazione delle risorse**, definire il piano delle risorse necessarie e predisporre il budget

La pianificazione nella fase di formulazione

Pianificazione

Quadro logico

Definire la struttura di progetto

Verificare la logica interna

Formulare gli obiettivi in termini misurabili.

Piano di attività

Scomporre le attività in subattività e compiti

Determinare la sequenza ed i vincoli di dipendenza delle attività

Stimare la durata

Elaborare il piano di attività

Piano delle risorse

Sviluppare la scheda delle risorse e il budget

La pianificazione nella fase di formulazione/1

Quadro logico/1

Tra i prodotti del Logical Framework Approach la **Logframe matrix o Quadro Logico** è una matrice che esplicita:

1. **perché** un progetto è effettuato
2. **che cosa** ci si aspetta che il progetto raggiunga
3. **in che modo** il progetto lo raggiungerà
4. **quali** fattori esterni sono cruciali per il suo successo
5. **dove** trovare le informazioni richieste per misurare il successo del progetto

La pianificazione nella fase di formulazione/1

Pianificazione

Quadro logico/2

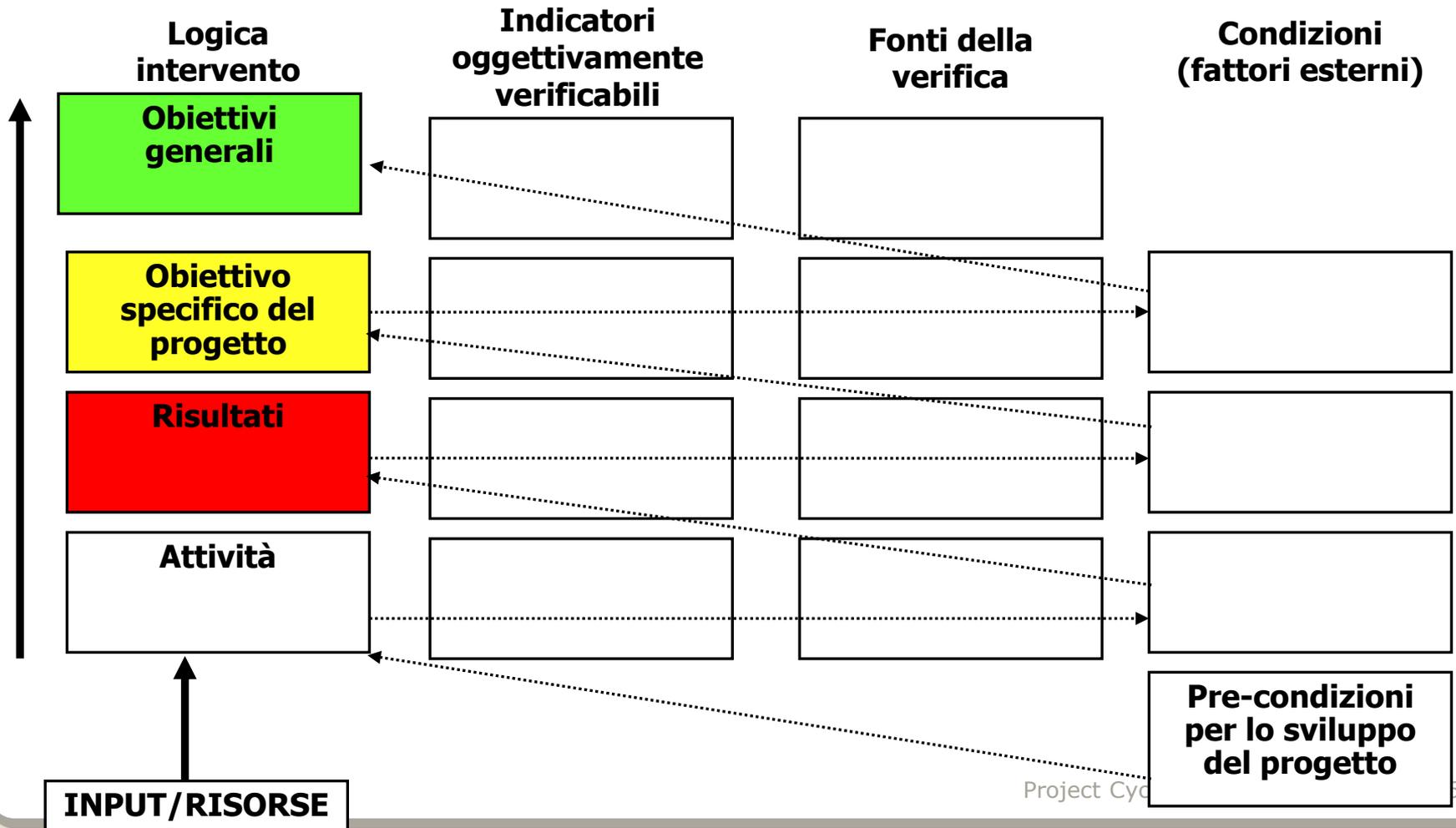
Premesse fondamentali

- ▶ Collega logicamente i risultati ad attività, risorse e costi
- ▶ E' importante la qualità della riflessione e dell'analisi, non l'adesione ad uno specifico format
- ▶ La matrice va usata creativamente e produttivamente per aiutare a migliorare la progettazione
- ▶ È uno strumento dinamico, di sostegno al ragionamento, che deve essere riesaminato e corretto man mano che il progetto si sviluppa e le condizioni cambiano

Struttura logica di progetto (III principio)

Pianificazione

Quadro logico/3



La pianificazione nella fase di formulazione/1

Stadio 2: Pianificazione

Quadro logico//4

LOGICA INTERVENTO	Indicatori	Fonti di verifica	Condizioni
<p>Obiettivi generali <i>Benefici sociali o economici di lungo periodo</i></p>	<p><i>Come l'OG è misurabile in termini quantitativi, qualitativi e di tempo?</i></p>	<p><i>Come, quando e dove è possibile raccogliere le informazioni?</i></p>	
<p>Obiettivo Specifico <i>Benefici "tangibili" che il gruppo target ottiene con i servizi forniti dal progetto</i></p>	<p><i>Come l'OS è misurabile in termini quantitativi, qualitativi e di tempo?</i></p>		<p><i>Fattori esterni al controllo della gestione del progetto che condizionano il legame OS-OG</i></p>
<p>Risultati <i>I servizi e prodotti tangibili che il progetto intende erogare e rendere disponibili per i beneficiari</i></p>	<p><i>Come misuro il raggiungimento dei risultati in termini quantitativi, qualitativi e di tempo?</i></p>		<p><i>Fattori esterni al controllo della gestione del progetto che condizionano il legame R-OS</i></p>
<p>Attività <i>Piano di lavoro che deve essere effettuato per ottenere i risultati</i></p>			<p><i>Fattori esterni al controllo della gestione del progetto che condizionano il legame A-R</i></p>

La pianificazione nella fase di formulazione/1

Stadio 2: Pianificazione

Quadro logico/5

LOGICA INTERVENTO	
<p>Obiettivi generali</p> <p><i>Benefici sociali o economici di lungo periodo</i></p>	<p>Gli obiettivi generali connettono il progetto alle politiche/programmi in cui si colloca. L'obiettivo generale non</p>
<p>Obiettivo Specifico</p> <p><i>Benefici "tangibili" che il gruppo target ottiene con i servizi forniti dal progetto</i></p>	<p>L'aspetto o condizione di vita dei beneficiari</p>
<p>Risultati</p> <p><i>I servizi e prodotti tangibili che il progetto intende erogare e rendere disponibili per i beneficiari</i></p>	<p>Chi gestisce il progetto è RESPONSABILE del controllo diretto sulla realizzazione delle attività attraverso l'utilizzazione delle risorse e dei mezzi a disposizione</p>
<p>Attività</p> <p><i>Piano di lavoro che deve essere effettuato per ottenere i risultati</i></p>	<p>Project Cycle Management</p>

La LOGICA D'INTERVENTO

Stadio 2: Pianificazione

Quadro logico/6

Riassume la logica mezzi-fini



SE gli input sono sufficienti **ALLORA** le attività possono essere intraprese;

SE le attività sono intraprese **ALLORA** i risultati possono essere ottenuti;

SE i risultati sono ottenuti **ALLORA** l'obiettivo specifico sarà raggiunto;

SE l'obiettivo specifico è raggiunto **ALLORA** contribuirà al raggiungimento degli obiettivi generali.

La pianificazione nella fase di formulazione/1

Stadio 2: Pianificazione

Quadro logico/7

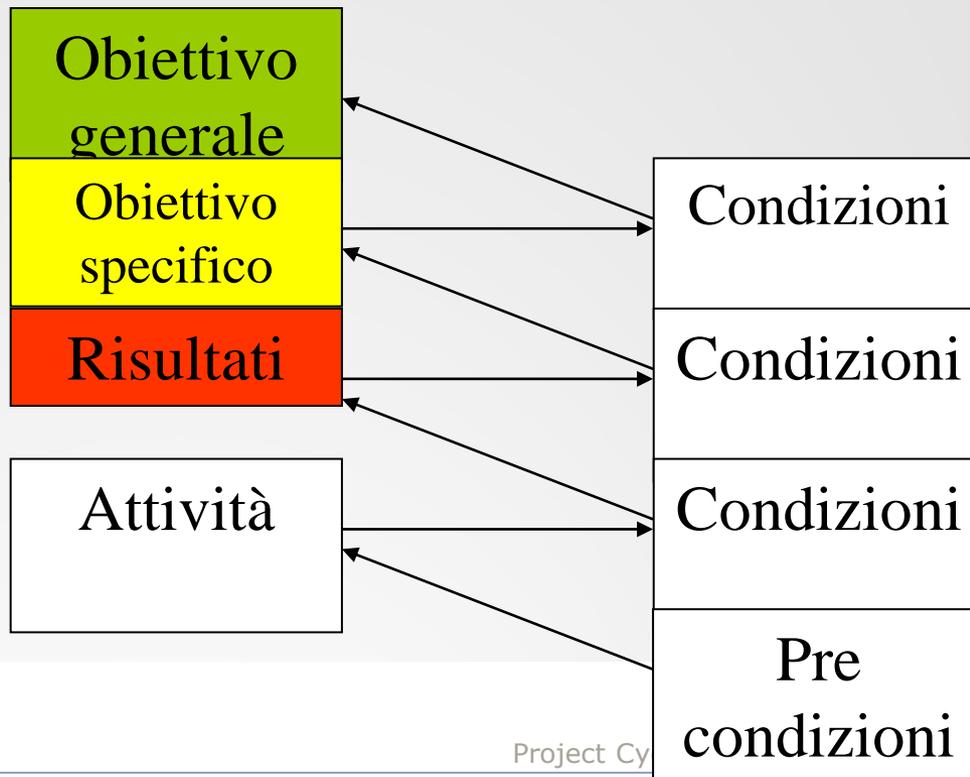
Le **condizioni** (Ipotesi o Fattori esterni)

Obiettivi o fattori esterni che hanno influenza sulla realizzazione e/o sostenibilità del progetto

- Definiscono il contesto sociale e le questioni di sostenibilità

- Riassumono i fattori che sono fuori dalla portata del progetto o che il progetto sceglie di lasciare fuori

- Sono fattori non inclusi nel progetto che dovrebbero essere comunque monitorati

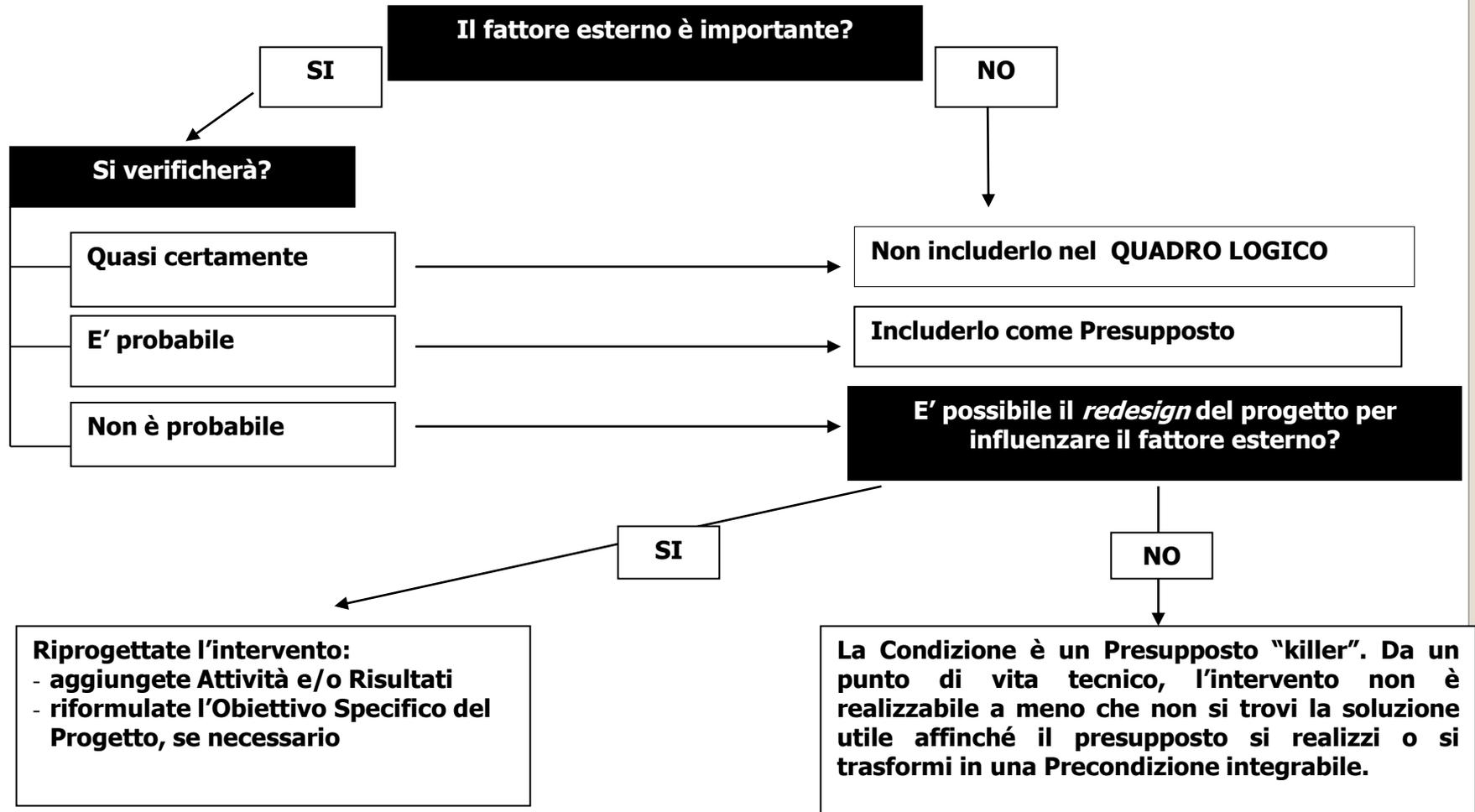


La pianificazione nella fase di formulazione/1

Stadio 2: Pianificazione

Quadro logico/8

La valutazione dei fattori esterni viene realizzata attraverso il seguente algoritmo:



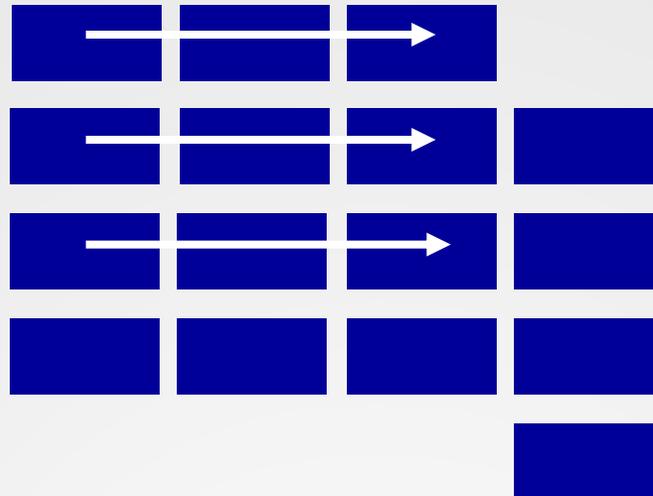
LOGICA VERTICALE

La logica verticale identifica ciò che il progetto mira a realizzare, evidenzia i legami di causalità tra i vari elementi e specifica le ipotesi/condizioni fondamentali che possono influire sulla gestione del progetto.



LOGICA ORIZZONTALE

La **logica orizzontale** si riferisce alla possibilità di misurare gli effetti del progetto e le risorse da esso utilizzate, attraverso la definizione degli indicatori chiave di misurazione; specifica inoltre come le misurazioni verranno verificate



La pianificazione nella fase di formulazione/1

Stadio 2: Pianificazione

Quadro logico/9

Gli Indicatori
Oggettivamente
Verificabili

Misurano il raggiungimento di obiettivi e risultati e forniscono la base del sistema di monitoraggio.

- **Esprimono un criterio di qualità (che cosa?)**
- **Individuano il gruppo di destinatari (chi?)**
- **Identificano un luogo (Dove?)**
- **Identificano una quantità (quanto?)**
- **Identificano un tempo (in quanto tempo?)**

Si definiscono “oggettivamente verificabili” perché soggetti diversi che utilizzano lo stesso indicatore dovrebbero ottenere la stessa misurazione

La pianificazione nella fase di formulazione/1

Stadio 2: Pianificazione

Seleziona la logica del progetto

Quadro logico/10

Le Fonti di verifica

Sono le fonti di informazioni ed i mezzi di raccolta dei dati necessari per calcolare o verificare gli indicatori.

- **Definiscono un formato in cui l'informazione sarà disponibile (come?)**
- **Indicano il periodo in cui rilevare o fornire l'informazione (quando?)**
- **Identificano chi raccoglie l'informazione o dove è possibile reperirla (chi?, dove?)**

Le fonti di verifica possono essere:

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

Esiste una correlazione diretta tra complessità delle fonti di informazioni e costi

UN ESEMPIO DI QUADRO LOGICO

	Logica di intervento	Indicatori oggettivamente verificabili	Fonti di verifica	Condizioni
<i>Obiettivo generale</i>	Migliorare la qualità di vita e la motivazione dei lavoratori e delle lavoratrici con figli minori relativamente alla conciliazione dei tempi tra vita familiare e vita lavorativa			
<i>Obiettivo specifico</i>	Aumentare la capacità delle donne e degli uomini lavoratori dipendenti di conciliare le esigenze familiari con le esigenze lavorative	Aumento del numero di lavoratori (target) che concilia i tempi di vita e di lavoro da x a y dall'anno 200..	Dati di contenuti nel rapporto di monitoraggio e valutazione	Le amministrazioni si impegnano a contribuire ai costi di gestione post-finanziamento
<i>Risultati</i>	<p>1. I lavoratori destinatari gestiscono il carico organizzativo dei figli in orario lavorativo</p> <p>2. I lavoratori destinatari curano i figli nel tempo post scolastico e nelle vacanze</p>	<p>N.ro di minori accompagnati negli spostamenti/n.ro di figli minori dei lavoratori e delle lavoratrici delle aziende proponenti aumentato da x a y dall'anno 200..</p> <p>N.ro di ore lavorate nei periodi di vacanza scolastica da un campione di lavoratori che usano il servizio di conciliazione rispetto all'anno precedente</p>	<p>Dati di progetto analizzati ogni 6 mesi</p> <p>Dati di contenuti nel rapporto di monitoraggio e valutazione</p> <p>.....</p>	
<i>Attività</i>	<p>1.1 Servizi quotidiano di trasporto e mensa</p> <p>2.1 Accompagnamento e sostegno per le attività post-scolastiche (compiti)</p> <p>2.2 Organizzazione di attività ludico-ricreative</p>	RISORSE	COSTI	<p>PRECONDIZIONI</p> <p>Le sedi delle imprese e/o delle associazioni che svolgono attività sono conformi alla legge sulla sicurezza</p>

La pianificazione nella fase di formulazione

Le attività “trasversali” del progetto

In fase di definizione del progetto, le attività vengono anche chiamate:

- ▶ Fasi (o Linee di Azione o **WorkPackages**) e possono comprendere:
 - Macroattività (oppure Azioni)
 - Microattività o Tasks o sub-attività

Le seguenti attività o WP devono essere sempre previste:

- **Gestione o coordinamento**
- **Informazione e diffusione dei risultati o “disseminazione”**
- **[Monitoraggio e valutazione]**

Gestione e coordinamento

E molto importante descrivere accuratamente la struttura e le modalità di gestione del progetto, possibilmente con l'ausilio di schemi e organigrammi

Le attività di gestione del progetto possono essere ricondotte a due direttrici principali:

▶ la *gestione operativa*

1. *Rapporti con l'Ente finanziatore*

2. *Coordinamento degli organi collegiali*

3. *Coordinamento della gestione delle attività e del partenariato*

▶ la *gestione amministrativo-finanziaria*

1. *Controllo del budget*

2. *Riscossioni e pagamenti*

3. *Rendicontazione*

Diffusione o “*dissemination*”

E' essenziale predisporre in fase progettuale un efficace **piano di comunicazione** che garantisca la più ampia diffusione dei risultati che raggiunga i gruppi target rilevanti

Possibili strumenti di diffusione:

- Sito web
- Pubblicazione e diffusione mirata dei cd. “*deliverables*” del progetto (report, guide, manuali ecc.) in formato elettronico (sul sito, CD...) ed eventualmente cartaceo
- Immagine coordinata del progetto (logo, grafica)
- Materiale promozionale (brochure, poster, depliants ecc.)
- Eventi (conferenze, seminari, workshop ecc.)
- Campagna sui media (stampa, TV, radio, web): articoli e passaggi pubblicitari
- Altro

La pianificazione nella fase di formulazione/2

Pianificazione

Piano di attività

Il Piano delle Attività implica a partire dalle attività del *logframe* (prima colonna):

- Scomposizione delle attività in sub-attività e compiti**
- Evidenziazione delle sequenze e delle dipendenze (in che ordine le attività collegate devono svolgersi? L'attività dipende dall'inizio o dalla fine di altre attività?)**
- Stima dell'inizio, della durata e della data termine delle attività**
- Sintesi del piano delle attività principali**
- Definizione delle risorse umane (competenze) e materiali**
- Definizione delle Milestones**
- Elaborazione di un cronogramma (es. diagramma di Gantt)**
- Se il progetto prevede un partenariato suddivisione dei compiti tra i componenti del gruppo di progetto**

Esempio di scomposizione attività

La pianificazione nella fase di formulazione/2

Pianificazione

Specifica e rendi operativo

Piano di attività

La gestione dei tempi

- ▶ Il tempo ha rappresentato la prima variabile gestionale del project management a essere supportata in modo coerente da tecniche specifiche.
- ▶ Ad Henry G. Gantt si deve una delle rappresentazioni del tempo maggiormente utilizzata a tutt'oggi: il diagramma a barre di attività su scala temporale, più comunemente chiamato diagramma di Gantt.

II DIAGRAMMA DI GANTT: scopo

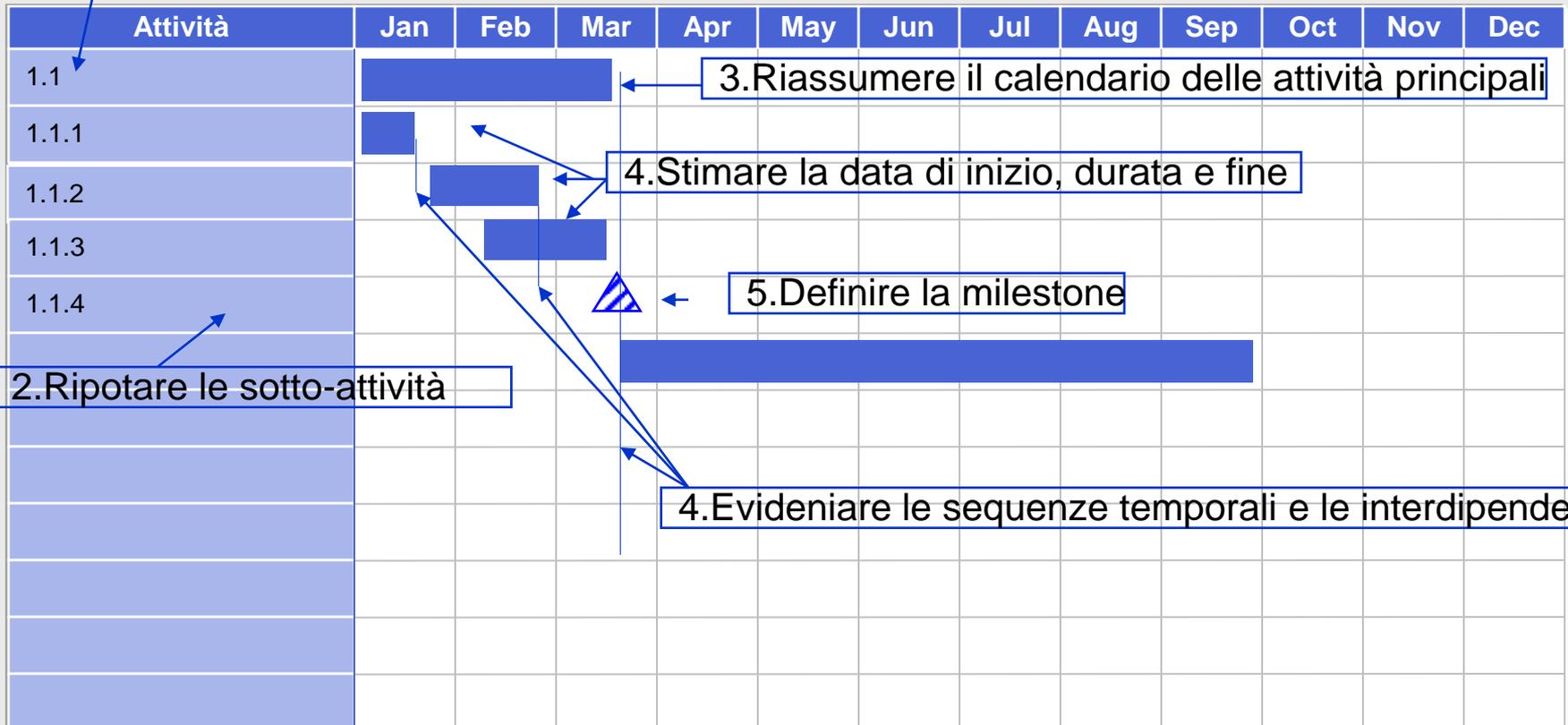
Lo scopo di tale rappresentazione è:

- definire il "cosa fare" in una certa quantità di tempo (durata);
- definire un riferimento per il controllo dell'avanzamento
- definire eventi o date chiave (milestones)

Il diagramma di Gantt consente di individuare i costi del progetto in periodi di tempo definiti

DIAGRAMMA DI GANTT

1. Riportare le attività principali



3. Riassumere il calendario delle attività principali

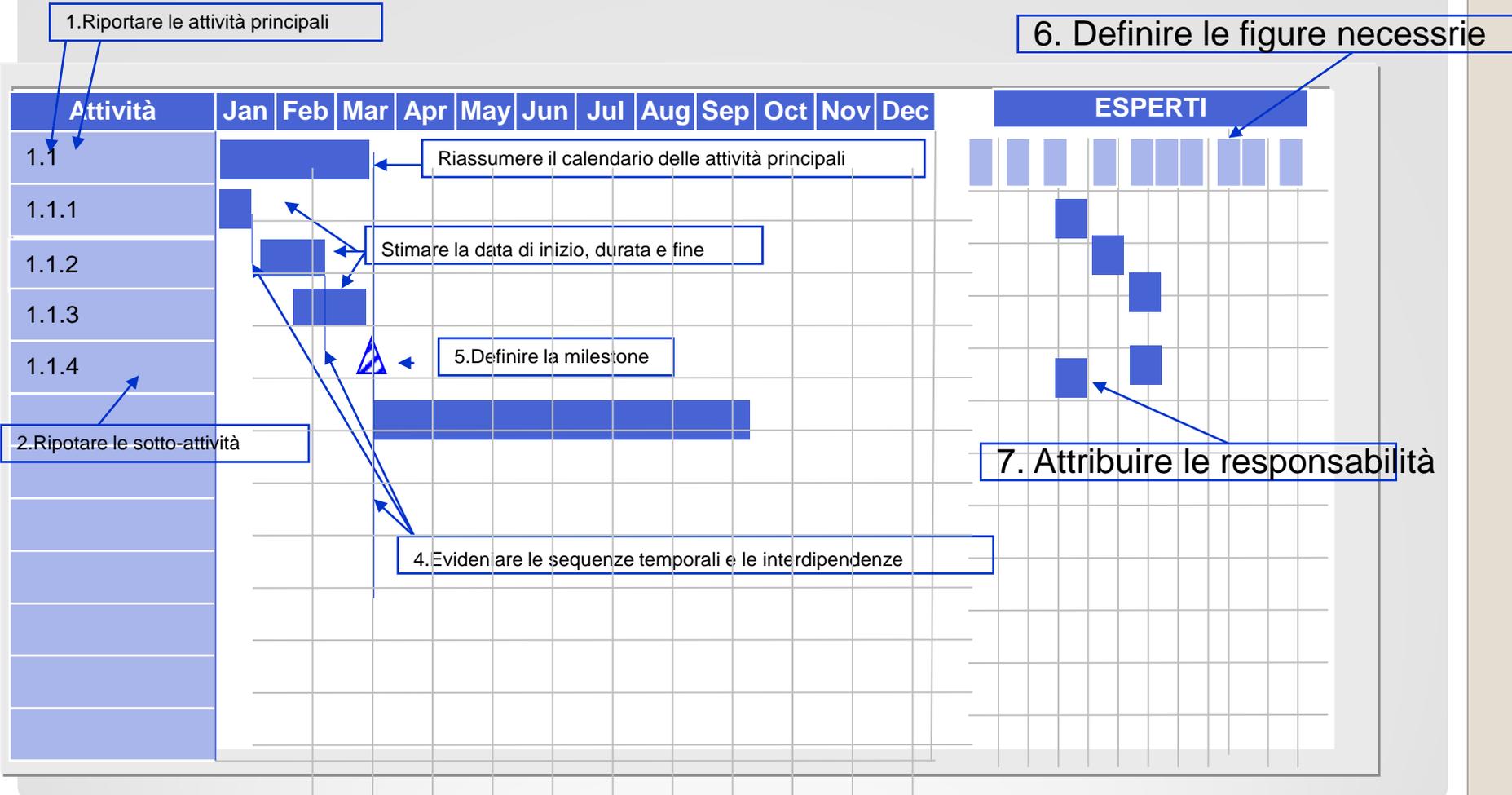
4. Stimare la data di inizio, durata e fine

5. Definire la milestone

2. Ripotare le sotto-attività

4. Evidenziare le sequenze temporali e le interdipendenze

DIAGRAMMA DI GANTT



Dal logframe al piano delle risorse

Il Piano delle Risorse implica a partire dalle attività :

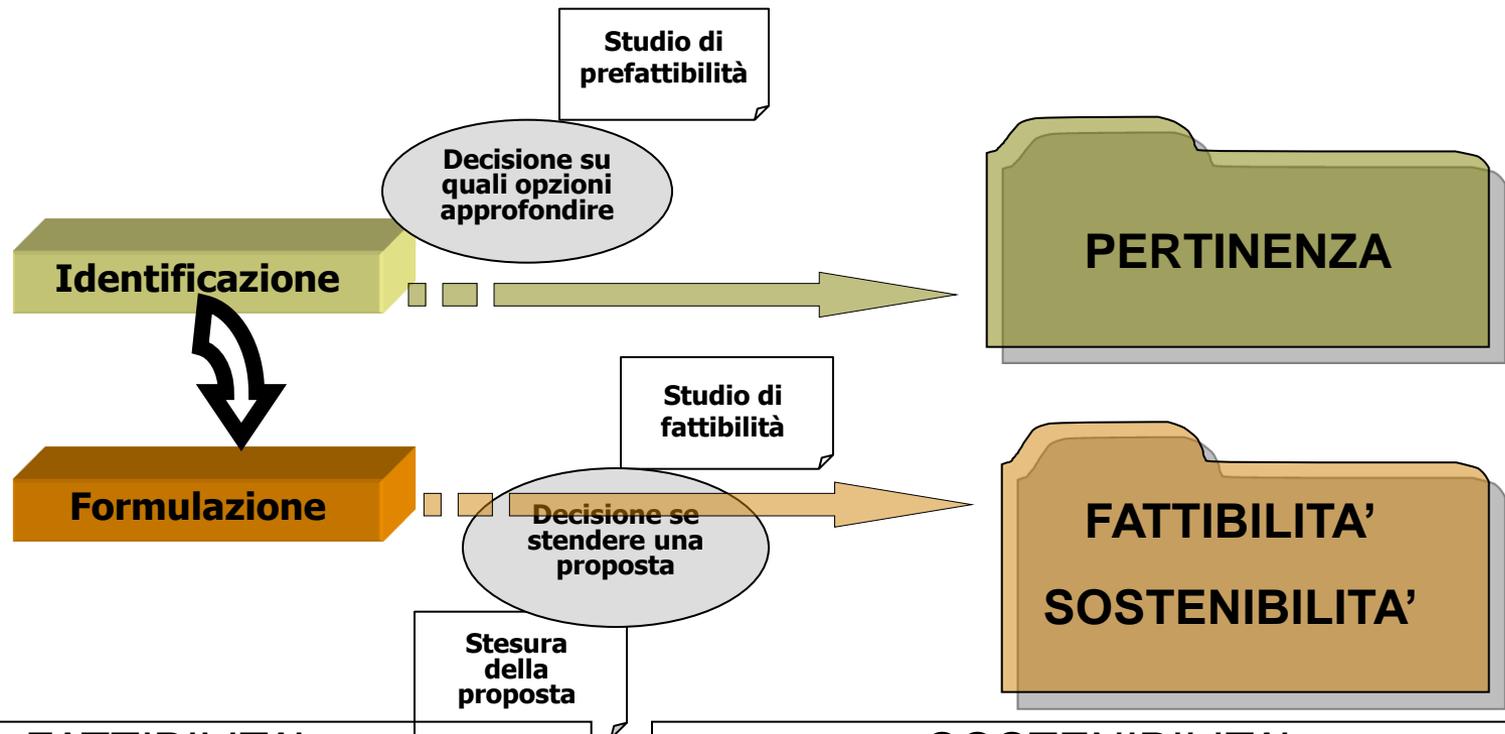
- Specifica delle risorse richieste per ciascuna attività
- Inserimento delle risorse nelle Categorie di costo
- Specifica delle Unità, delle Quantità per Periodo e dei relativi costi
- Pianificazione dei costi (quantità x costi unitari)
- Determinazione del costo totale e di quelli periodici (*)

(*) E' importante specificare i costi in un periodo che il progettista sceglie in modo da conoscere l'impatto futuro sul budget dell'ente che implementa il progetto (in vista del mantenimento del servizio realizzato, oltre la conclusione dell'intervento).

Esempio di PIANO DELLE RISORSE

Attività/MEZZI	U.M.	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	C.Un.	c. Tr.1	c. Tr.2	c. Tr.3	c. Tr.4	Annual	Totale
MEZZI												
.....												
RISORSE												
Responsabile progetto												
Responsabile attività												
Autisti												
.....												

Identificazione → Formulazione



FATTIBILITA'

- Obiettivi logici e misurabili
- I rischi, le condizioni e le capacità degli enti responsabili della realizzazione sono presi in considerazione

SOSTENIBILITA'

- Fattori che possono influire sulla sostenibilità considerati come parte integrante della progettazione
- I risultati delle valutazioni integrati come "lezioni" nella nuova progettazione

Alla fine della fase di formulazione



Format di progetto standard (V principio): il “basic format” (o studio di fattibilità)

SCENARIO	Contesto nazionale e regionale- Quadro settoriale e territoriale- Beneficiari e Portatori di interesse - Problemi da fronteggiare
INTERVENTO	Obiettivo generale - Scopo del progetto – Risultati attesi - Attività
FATTORI ESTERNI	Condizioni di fattibilità ai diversi livelli - Rischi
REALIZZAZIONE	Fasi del progetto e metodi di intervento – Responsabilità e modalità di realizzazione- Organizzazione delle risorse – Cronogramma- Piano finanziario
FATTORI DI SOSTENIBILITA’	Supporto politico – Sostenibilità socioculturale – Sostenibilità tecnologica- Sostenibilità ambientale Condizioni istituzionali e di management- Risorse finanziarie – Sostegno tecnico
ATTUABILITA’ ECON-FINANZIARIA	Vincoli di finanziamento
MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	Piano di monitoraggio e Indicatori

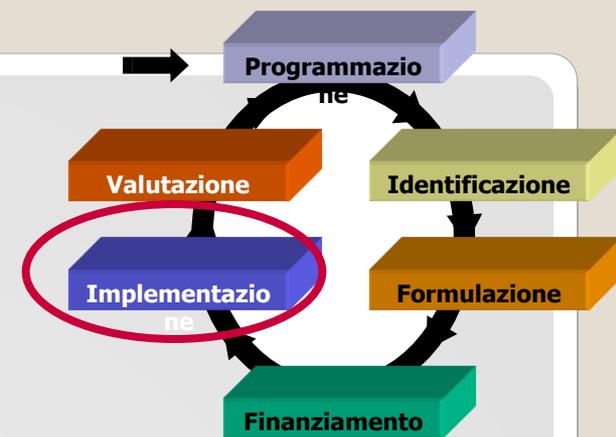
III parte

Realizzazione, monitoraggio e valutazione

LFA nella fase di IMPLEMENTAZIONE

Durante la fase di Implementazione LFA facilita:

- ❖ la programmazione/riprogrammazione delle attività (impegni, scadenze, interdipendenze) in relazione ai risultati
- ❖ La programmazione delle risorse e del budget in relazione ai risultati
- ❖ La definizione del piano di monitoraggio
- ❖ La preparazione dei rapporti sullo stato d'avanzamento
- ❖ L'eventuale ridefinizione del progetto

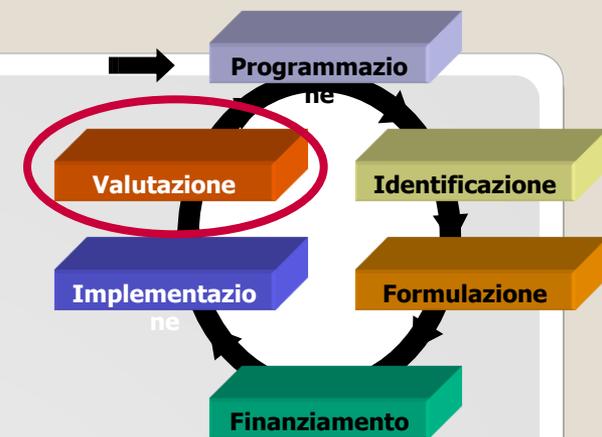


Nella fase di implementazione, sulla base del progetto finanziato si procede alla realizzazione delle attività, gestendo le risorse disponibili e monitorando costantemente l'andamento del progetto.

LFA nella fase di VALUTAZIONE

Durante la fase di Valutazione LFA fornisce:

- ❖ Una chiara analisi del problema/situazione per aiutare la valutazione della rilevanza
- ❖ La struttura degli obiettivi e degli indicatori per valutare l'efficacia e l'impatto
- ❖ La programmazione delle attività e delle risorse per aiutare la valutazione dell'efficienza



Nella fase di **valutazione**, sulla base delle informazioni fornite dal sistema di monitoraggio, si valuta e si decidono i miglioramenti e/o i correttivi da introdurre per garantire il raggiungimento dei risultati e dello scopo del progetto

Fase di Implementazione/1



- Definizione del contratto
- Organizzazione delle risorse
- Formalizzazione delle relazioni con i portatori di interesse
- riunione di start-up
- Esame e revisione dello schema di progetto
- Definizione del sistema di M&V

- Realizzazione attività
- Gestione delle risorse
- Monitoraggio e controllo stato d'avanzamento
- Valutazione in itinere
- Individuazione variazioni
- Ripianificazione
- Rapporti sullo stato d'avanzamento

- Messa a regime
- Rendicontazione
- Valutazione finale

FASE di Valutazione/1

- Valutare significa individuare, misurare ed esprimere un giudizio motivato su effetti ed impatti di un progetto o di un'attività
- Per effettuare la valutazione occorre uno schema di riferimento (progetto valutativo) con la specificazione dei criteri, degli indicatori, degli strumenti che si intendono utilizzare e dei dati occorrenti per misurare
- La valutazione comprende il monitoraggio ma si spinge oltre in quanto implica l'interpretazione ed il giudizio

Premessa fondamentale/1

“Finalità del monitoraggio e della valutazione”

MONITORAGGIO

È finalizzato a verificare lo stato di realizzazione di un intervento, definendo quali ATTIVITA' siano state svolte e come il loro avanzamento ottenga i RISULTATI ATTESI definiti nella formulazione

Stiamo realizzando le attività come avevamo progettato di realizzarle?

VALUTAZIONE

Mira a migliorare la programmazione, l'identificazione, la formulazione e l'implementazione indirizzando le decisioni e fornendo un giudizio complessivo sul valore di un intervento in riferimento ad alcuni criteri prestabiliti

Stiamo intervenendo bene? (Ciò che serve e nel modo in cui serve?)

La premessa fondamentale/2:

“Definizione di monitoraggio e valutazione”

IL MONITORAGGIO

È un **esame continuo e sistematico** di un insieme di informazioni aggiornate sullo stato di avanzamento delle attività, secondo un calendario preordinato e sulla base di indicatori significativi e rappresentativi

La VALUTAZIONE

È un **GIUDIZIO**, il più obiettivo possibile, su un intervento da iniziare, in corso o completato e sul suo disegno, realizzazione, risultati ed impatti

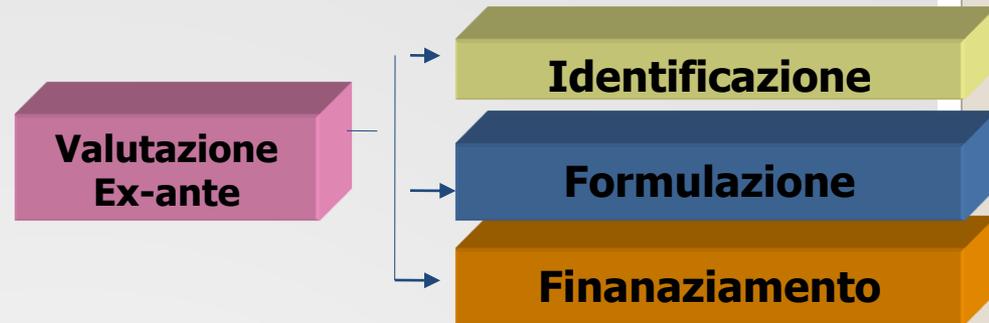
I tempi del monitoraggio e valutazione



La valutazione ex-ante

Obiettivi della valutazione ex-ante:

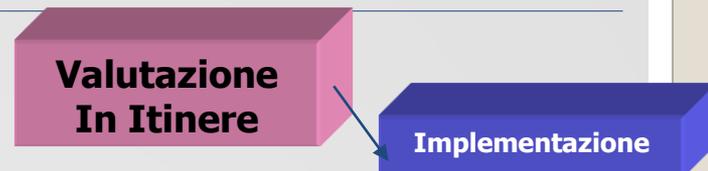
1. Verificare lo studio di prefattibilità realizzato nella fase di identificazione
2. Verificare il documento di progetto redatto nella fase di formulazione
3. Verificare la proposta di finanziamento (da parte della commissione di valutazione)



La valutazione in itinere

Obiettivi della valutazione in itinere:

- ❑ Fornire una verifica nella fase di realizzazione
- ❑ individuare le cause dei ritardi o del mancato raggiungimento dei risultati previsti
- ❑ formulare soluzioni per superare le fasi critiche

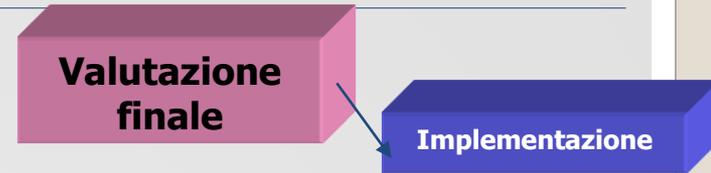


La valutazione in itinere è opportuno che sia realizzata da un consulente esterno al progetto

La valutazione finale

Obiettivi della valutazione finale:

- ❑ Analizzare in modo articolato e completo il grado di successo dell'iniziativa

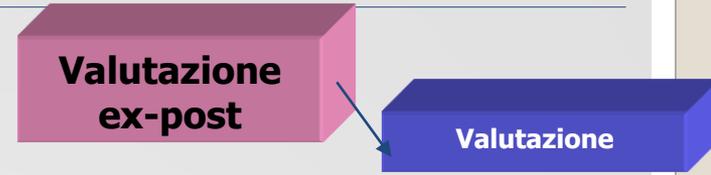


La valutazione finale deve essere realizzata immediatamente dopo la completa realizzazione dell'iniziativa (dopo la rendicontazione)

La valutazione ex-post

Obiettivi della valutazione ex-post:

□ Verificare l'impatto effettivamente conseguito dall'iniziativa rispetto agli obiettivi generali ed all'obiettivo specifico, dopo un certo periodo di tempo dal completamento delle attività



La valutazione ex-post deve essere realizzata da un valutatore indipendente

Struttura sistematica per il monitoraggio e la valutazione

LOGICA INTERVENTO	Indicatori	Fonti di verifica	Condizioni
<p>Obiettivi generali</p> <p><i>Benefici sociali o economici di lungo periodo</i></p>	<p><i>Come l'OG è misurabile in termini quantitativi, qualitativi e di tempo?</i></p>	<p><i>Come, quando e dove è possibile raccogliere le informazioni?</i></p>	<p><i>Fattori esterni al controllo della gestione del progetto che condizionano il legame OS-OG/R-OS/A-R</i></p>
<p>Obiettivo Specifico</p> <p><i>Benefici "tangibili" che il gruppo target ottiene con i servizi forniti dal progetto</i></p>	<p><i>Come l'OS è misurabile in termini quantitativi, qualitativi e di tempo?</i></p>		
<p>Risultati</p> <p><i>I servizi e prodotti tangibili che il progetto intende erogare e rendere disponibili per i beneficiari</i></p>	<p><i>Come misuro il raggiungimento dei risultati in termini quantitativi, qualitativi e di tempo?</i></p>		
<p>Attività</p> <p><i>ciò che viene realizzato dal progetto per fornire i servizi previsti</i></p>	RISORSE		

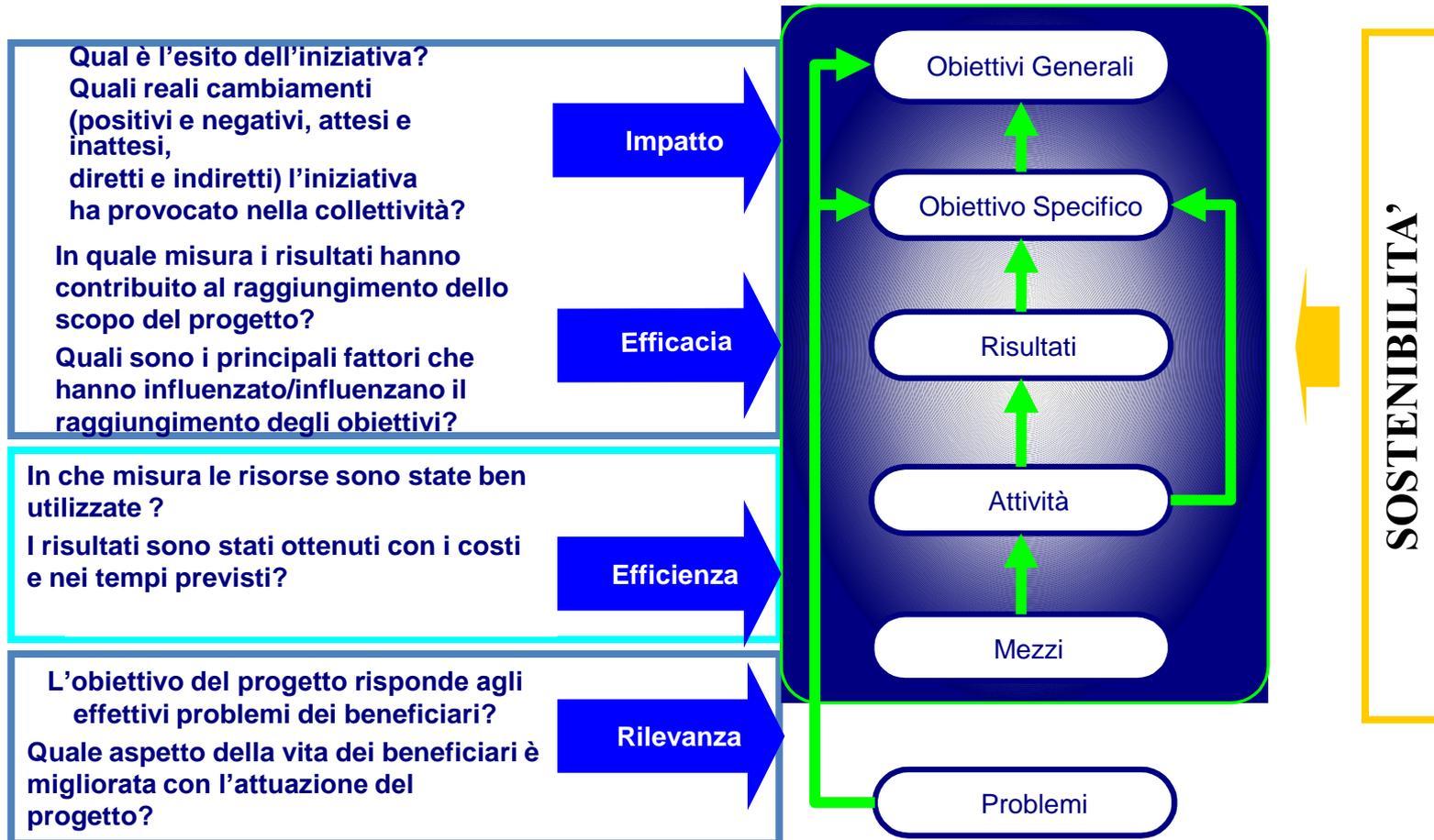
Valutare con il Quadro Logico

- ▶ “Le attività di un progetto dovranno contribuire al raggiungimento dei risultati utilizzando nel modo più **efficiente** le risorse umane e finanziarie disponibili; i risultati (servizi, prodotti, valore aggiunto) dovranno raggiungere in modo **efficace** i benefici che il progetto intende apportare ai destinatari. Inoltre, l'intervento sarà **rilevante** se ha costruito soluzioni per i problemi specifici e più salienti dei beneficiari, cioè se si è raggiunto l'obiettivo specifico (scopo) del progetto, ed avrà un **impatto** positivo se il raggiungimento dell'obiettivo generale ha creato miglioramenti nella qualità di vita dei destinatari ed ha effetti nel medio-lungo periodo sulla collettività”.

Criteri di valutazione/2

Domande e criteri di valutazione

Logica del progetto



Criteria di valutazione/1

- Nel QL la progettazione e la valutazione sono concepite come azioni parallele, facenti parte della gestione del ciclo di vita del progetto

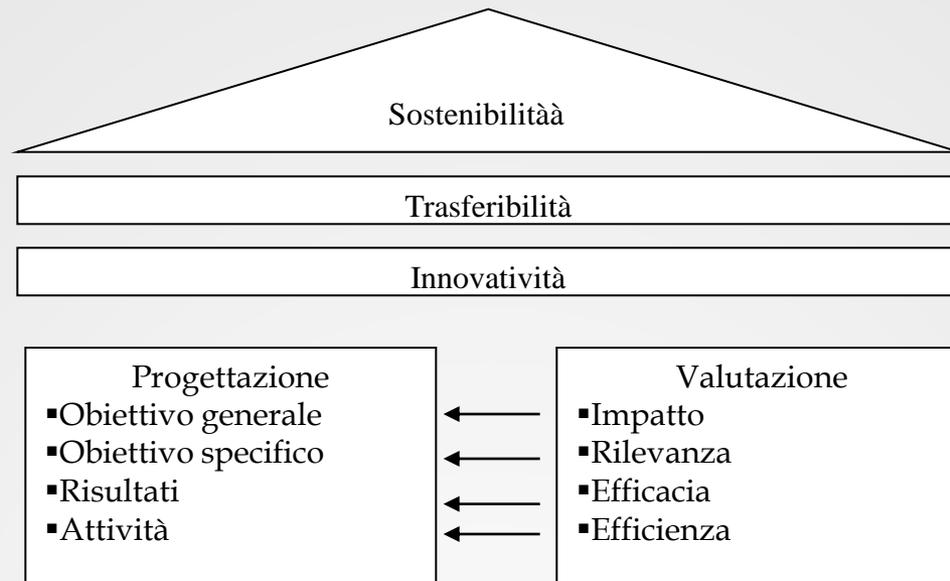
CRITERI	DEFINIZIONE	Logframe matrix
IMPATTO	Misura, attraverso indicatori specifici, gli effetti diretti e indiretti in termini di vantaggi sociali/economici di medio e lungo termine provocati dal progetto nel contesto di riferimento	Obiettivo generale
RILEVANZA	Verifica il grado in cui i risultati, cioè i servizi del progetto sono importanti per i beneficiari, cioè in che misura l'intervento ha costruito soluzioni per i beneficiari	Scopo del progetto
EFFICACIA	Misura il grado in cui i servizi/prodotti hanno consentito ai beneficiari di raggiungere i benefici previsti, pertanto misura il grado di raggiungimento dei risultati e dell'obiettivo	Risultati
EFFICIENZA	Quantità e qualità dei servizi offerti in seguito alla realizzazione dell'intervento in relazione ai costi	Attività

Criteria di valutazione/2

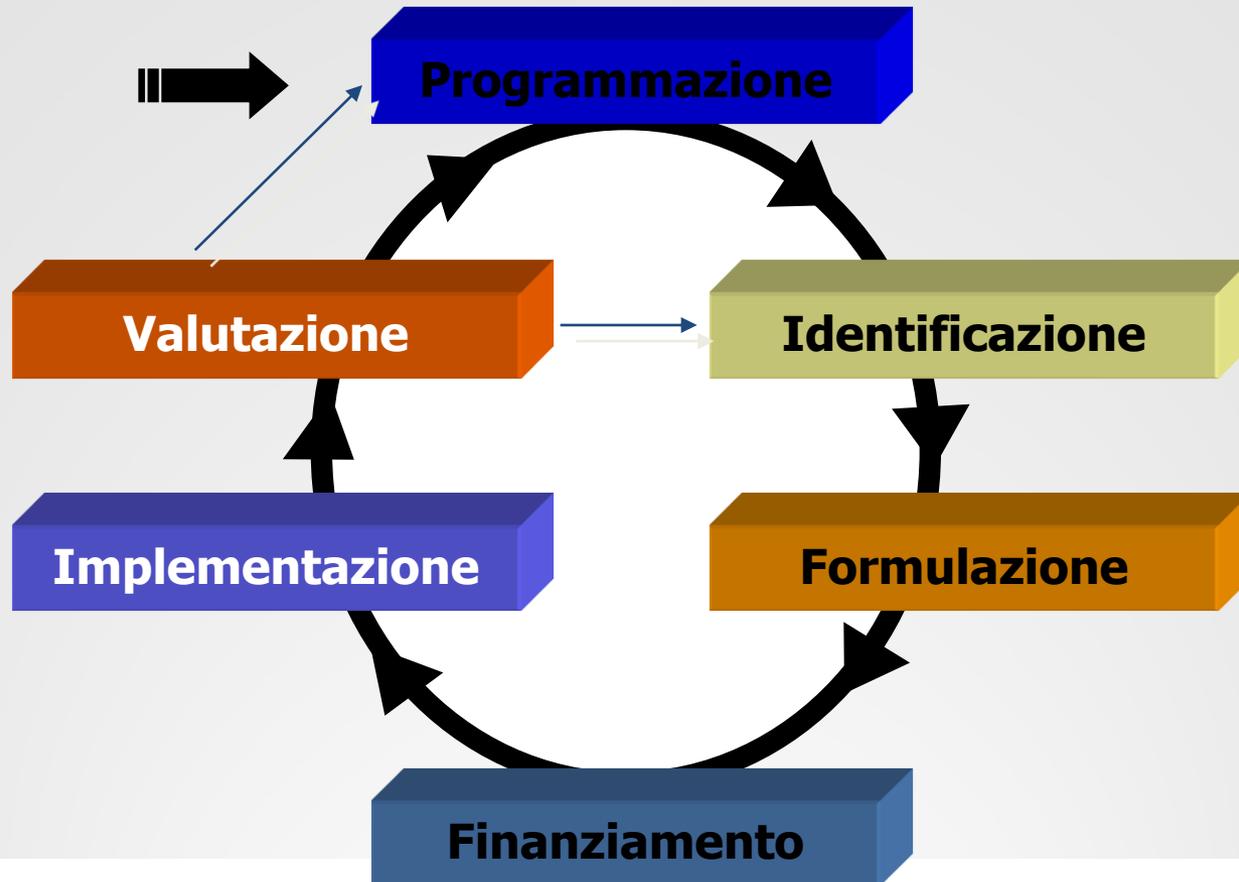
CRITERI	DEFINIZIONE
INNOVATIVITA'	Il livello di innovatività del progetto relativamente a: condizioni di partenza target dei destinatari modelli adottati impatto sulle politiche a livello locale, nazionale, comunitario (mainstreaming)
TRASFERIBILITA'	La possibilità di moltiplicare l'azione su uno stesso target (Riproducibilità) o con target e in contesti differenti

La costruzione della “Buona Prassi”

È possibile esemplificare una “buona prassi” come “una costruzione le cui colonne portanti sono rappresentate dalla congruenza logica progettuale e dalla validità in sede di valutazione, mentre gli elementi trasversali di finitura della costruzione sono la trasferibilità, la sostenibilità e l’innovatività

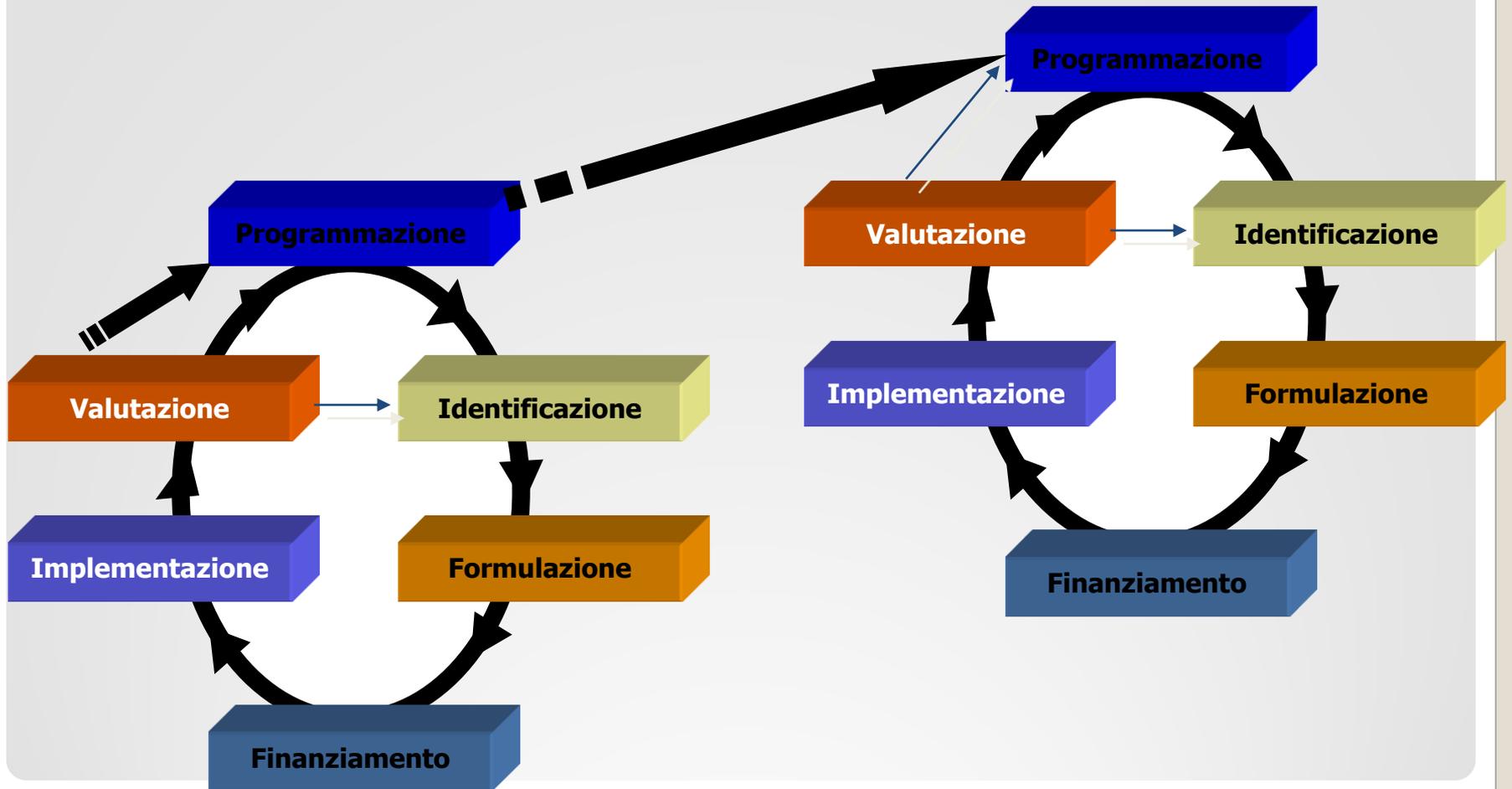


Project Cycle Management (PCM)



Project Cycle Management

Project Cycle Management (PCM)



Project Cycle Management

- **Ministero degli Affari Esteri-Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo, 2002, *Manuale operativo di monitoraggio e valutazione delle iniziative di Cooperazione allo Sviluppo*, Roma. IFAD, 2002, *A Guide for Project M&E*, Rome.**
- **La progettazione degli interventi nel settore socio-sanitario: il Project Cycle Management (PCM) ed il Logical Framework Approach (LFA)** Docente: Claudio Maria Vitali
- **Formez, 2002, *Projet Cycle Management-Manuale per la formazione*, a cura di S. Spezzano, traduzione libera di L.Triulzi, *Il contesto evolutivo-Appendice di M.Rossi*, Roma.**
- **European Commission-EuropeAid Co-operation Office, March 2004, *Manual-Project Cycle Management*, Brussels.**
- **EQUAL - Guide d'autoévaluation à l'usage des PDD – Agence Fond Social Européen de la Communauté Française**

Riferimenti bibliografici